

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**PALAUTTEEN ANTAMINEN ASiantuntija-ALAISELLE**  
**ESIMIESTEN KOKEMUKSIA PALAUTEDYADEISTA**

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2015  
Ohjaaja: Klaus Af Ursin

Jonna-Marie Salonen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu
Tekijä:	JONNA-MARIE SALONEN
Tutkielman nimi:	Palautteen antaminen asiantuntija-alaiselle – esimiesten kokemuksia palautedyadeista
Pro gradu -tutkielma:	94 sivua, 8 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2015
Avainsanat:	palaute, palautedyadi, asiantuntijaorganisaatio, palautevuorovaikutus, palautetilanne, palautteenantaja

---

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa palautetilanteisiin vaikuttavia tekijöitä esimieslähtöisesti ja eritellä esimiesten kokemuksia palautetilanteiden kehittämisen näkökulmasta. Paljon tutkittua aihetta lähestytään uudesta näkökulmasta kiinnittämällä huomio esimiesten monikerroksiseen ymmärrykseen tutustumalla muutamaan tapaukseen mahdollisimman holistisesti. Asiantuntijaorganisaatiokonteksti tarjoaa tutkimukselle mielenkiintoisen areenan, mutta tutkimus tarjonnee relevantteja näkökulmia myös palautetilanteisiin yleisemmällä tasolla.

Teoreettinen viitekehys yhdistää palautetutkimuksia ja teoreettisia mallinnuksia vuosien varrelta. Esimies-alaisuutta hahmotetaan LMX-teoriaan pohjaavan elinkaarimallin kautta, ja painoarvoa on annettu myös attribuutioteorialle. Tutkielmassa hyödynnetään kattavasti myös aiempaa palautetutkimusta ja sen kautta hahmotettavaa kuvaa esimiehen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Nämä tekijät on koottu kolmen kategorian alle – kognitiivisiin, affektiivisiin, ja tilannesidonnaisiin tekijöihin.

Empiirinen aineisto on koottu kolmelta erilaisessa asiantuntijaorganisaatiossa toimivalta esimieheltä. Kukin esimies on haastateltu kaksi kertaa, ja esimiehet ovat lisäksi tuottaneet kehyskertomuksen ohjaaman kirjallisen tarinan. Aineiston keruussa on pyritty tarjoamaan esimiehille mahdollisuus tuoda kattavasti omia autenttisia kokemuksiaan esiin, ja haastattelut onkin toteutettu mahdollisimman avoimina. Kirjallisen tarinan osalta tarkoituksena on ollut teorialähtöisesti tarkastella palautetilanteen onnistumisen edellytyksiä esimies-alaisuuteeseen peilaten.

Tulokset osoittavat palautteenantajan toiminnan taustalla vallitsevien tekijöiden monimuotoisuuden. Erityisen merkitykselliseksi palautetilanteiden muodostumisen kannalta näyttää nousevan esimies-alaisuuden laatu ja aiemmat palautekokemukset. Esimiehillä näyttää olevan yksilöllinen tyyli hyödyntää palautetta osana johtamistaan, ja tuo tyyli näyttää kietoutuvan voimakkaasti aiempiin kokemuksiin ja niistä opittuun. Palautetilanteiden kehittämisen näkökulmasta merkittäväksi näyttää muodostuvan esimiehen itsereflektiotaidot ja kyky kohdata alainen osallistavassa dyadissa.

Yksilöllisten toimintatendenssien taustalta on tulosten perusteella hahmotettavissa teoreettisessa viitekehyksessä esiin nostettuja tekijöitä. Palautetilanteiden muodostumisesta on luotu jäävuorimalli, joka kiteyttää tutkimuksen kautta syntyneet keskeiset oivallukset.

# SISÄLLYS

1 Johdanto.....	1
1.1 Asiantuntijaorganisaatiokonteksti .....	1
1.2 Tutkimus pääpiirteissään .....	2
2 Teoreettinen viitekehys – palautetilanteiden rakentuminen .....	4
2.1 Palaute käsitteenä .....	4
2.2 Kognitiiviset tekijät .....	6
2.2.1 Havaittavuus ja näkyvyys.....	7
2.2.2 Attribuutiot .....	8
2.2.3 Implisiittiset teorit, kategorisoinnit ja muistinvaraisuus .....	11
2.2.4 Palautteen antamiselle asetetut tavoitteet ja palautestrategiat .....	12
2.2.5 Motivaatio .....	13
2.3 Affektiiviset eli tunteisiin liittyvät tekijät.....	13
2.3.1 Leader–Member Exchange -teoria elinkaarimallin kautta hahmotettuna.....	14
2.3.2 Vaihtosuhteet käytännössä .....	16
2.3.3 Vaihtosuhteiden ja attribuutioiden yhteisvaikutukset.....	18
2.3.4 Palautteen suunta.....	19
2.4 Tilannetekijät.....	21
2.4.1 Esimiehen riippuvuus alaisen työsuorituksesta ja sen tuloksista.....	21
2.4.2 Normit ja rooliodotukset .....	22
2.4.3 Kompetenssi ja luotettavuus.....	22
2.4.4 Valta .....	24
2.4.5 Alaisen työsuhteen pituus ja esimiehen työkokemus .....	25
2.5 Yhteenveto.....	26
3 Tarina tutkimuksesta.....	28
3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet .....	28
3.2 Tutkimuksen laadullinen luonne .....	28
3.2.1 Fenomenologinen lähestymistapa .....	29
3.2.2 Tutkimusstrategiana fenomenologinen tapaustutkimus .....	30
3.3 Tutkimusjoukko.....	31
3.4 Menetelmälliset valinnat .....	33
3.4.1 Ensimmäinen haastattelukerta.....	33
3.4.2 Kirjallinen tarina.....	34

3.4.3 Toinen haastattelukerta.....	35
3.4.5 Asiantuntijoiden haastattelemisen erityispiirteet.....	36
3.5 Aineiston analyysi .....	37
3.5.1 Haastatteluiden analyysi.....	38
3.5.2 Kirjoitustehtävän analyysi.....	41
3.6 Yhteenveto.....	42
4 Tulokset .....	43
4.1 Reflektioita palautelähteenä toimimisesta .....	43
4.1.1 Palautteen funktiot.....	43
4.1.2 Itsereflektio palautteenantajana toimimisesta – ennen ja nyt .....	45
4.1.3 Suhde alaisiin .....	49
4.1.4 Asiantuntijaorganisaatiokontekstin erityispiirteet .....	52
4.1.5 Yhteenvetoa ja tulkintaa.....	54
4.2 Palautetilanteiden mahdollisuudet, haasteet ja kehittäminen .....	56
4.2.1 Rakentava palautedyadi – aineistona kirjallinen tarina .....	57
4.2.2 Palautedyadien onnistumisen edellytykset.....	62
4.2.3 Palautetilanteiden kompastuskivet .....	66
4.2.4 Pohdinta – Palautedyadien kehittäminen.....	70
4.3 Palautetilanteiden rakentuminen – synteesi.....	73
4.3.1 Kognitiiviset tekijät .....	73
4.3.2 Affektiiviset tekijät.....	75
4.3.3 Tilannetekijät.....	77
4.3.4 Yhteenveto .....	78
5 Johtopäätökset .....	80
5.1 Tutkimuksen kriittinen reflektio.....	80
5.2 Jatkotutkimuksen kohteita .....	82
5.3 Loppupäätelmät .....	84
Lähteet .....	88
Liite 1. Tutkimustaulukko .....	95
Liite 2. Haastattelurungot.....	100
Liite 3. Kirjoitustehtävän ohjeistus.....	101
Liite 4. Tutkimuspyyntö .....	102

## TAULUKOT

Taulukko 1 Esimerkki aineiston analyysin ensimmäisestä vaiheesta .....	38
Taulukko 2 Aineiston teemoittelua havainnollistava taulukko.....	39
Taulukko 3 Kokemuksen vaikutukset palautelähteen toiminnalle (tulkinta haastatteluaineistosta).....	55
Taulukko 4 Esimies-alaissuhde, muodostuminen, laatu & vaikutukset (tulkinta haastatteluaineistosta) .....	56
Taulukko 5 Asiantuntijaorganisaatiokonteksti (tulkinta haastatteluaineistosta).....	56
Taulukko 6 Onnistumisen edellytykset ja haasteet (tulkinta empiirisestä aineistosta).....	72
Taulukko 7 Palautetilanteiden rakentuminen – teorian ja empirian vuoropuhelu. ....	79

## KUVIOT

Kuvio 1 Elinkaarimalli. Vertaa Graen & Uhl-Bien 1991 & 1995.....	16
Kuvio 2 Palautteen antaminen esimiehen näkökulmasta, kts. myös Larson 1984, Fig. 1. A preliminary model of the performance feedback process. ....	27
Kuvio 3 Aineiston analyysin prosessikuvaus, esimerkkinä tutkimuskysymys 3.....	40
Kuvio 4 Tutkimukselliset valinnat. ....	42
Kuvio 5 Palautedyadien kehittäminen (tulkinta empiirisestä aineistosta).....	73
Kuvio 6 Palautetilanteen muodostuminen esimiehen näkökulmasta–jäävuorimalli. ....	84

# 1 JOHDANTO

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on aiheena varsin tutkittu ja lähes jokaiselle omien konkreettisten kokemusten kautta helposti lähestyttävä aihepiiri. Palaute liitetään usein voimakkaasti työelämäkontekstiin ja täten lähes jokaiselle on kertynyt merkittäviä palautekokemuksia, joiden voidaan katsoa vaikuttaneen käyttäytymiseen, toimipa palautetilanteissa sitten palautteenantajan tai vastaanottajan roolissa. Palautteeseen liittyvä problematiikka onkin tutkimusaiheena varsin mielenkiintoinen – palauteprosessien saattaminen tieteellisesti vaadittavalle abstraktiotasolle sen kokemuksellista luonnetta unohtamatta on haastavaa. Palautetilanteiden lähestyminen tieteellisestä näkökulmasta on kuitenkin varsin tärkeää, jotta palautetilanteita kyetään lähestymään mahdollisimman rationaaliselta tasolta. Erityisen merkittäväksi palautetilanteiden rooli muodostuu oppimista vaativissa konteksteissa, joissa toiminnan tulos on merkittävässä roolissa. Yksi tällainen ja ehkä tärkein on organisaatio, jossa yksilö työskentelee.

Organisaatiokontekstissa palautteen rooli on tunnistettu tärkeänä osana työsuorituksen johtamista ja täten niin työntekijän kuin organisaation kasvavan tehokkuuden taustavaikuttimena (Ilgen, Fisher & Taylor 1979, 349; Larson 1984, 42; London 2003,1). Palautteen merkitys kulminoituu sen tuottamien hyötyjen kautta, ja palauteprosessien kehittämisen voidaan ajatella pitkällä tähtäimellä tuottavan organisaation kannalta toivottuja tuloksia. Palautetilanteiden monimuotoisuus haastaa tutkijat kuitenkin pohtimaan palauteyhteyksiin vaikuttavien moninaisten tekijöiden verkkoa, ja kuten kaikessa inhimillisessä toiminnassa, myös palautetilanteissa ovat läsnä ennalta arvaamattomat ja vaikeasti selitettävät yhteydet. Klugerin & Denisin vuoden 1996 paljon arvostusta osakseen saanut laaja meta-analyysi paljastaa noin joka kolmannen palauteväliintulon (feedback intervention, FI) johtavan paradoksaalisesti itse työsuorituksen heikentymiseen. Palautetilanteet eivät siis aina johda toivottuihin tuloksiin ja palautetilanteiden kehittäminen vaatii kattavaa ymmärrystä palautteen muotoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Palautteen antaminen ei siis ole itseisarvo ja palautetilanteiden kompleksinen luonne tarjoaa mielenkiintoisia tarkastelunkohteita organisaatiokontekstista toiseen.

## 1.1 Asiantuntijaorganisaatiokonteksti

Tämä tutkimus kiinnittää huomionsa asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviin palautelähteisiin – tässä tapauksessa esimiehiin. Työkontekstissa omaa esimiestä on pidetty tärkeänä, ellei jopa tärkeimpänä palautelähteenä (ks. Greller & Herold 1975) ja täten esimiesten toiminnan tarkastelu

koetaan varsin hedelmälliseksi tutkimuskohteeksi. Asiantuntijaorganisaatiokonteksti itsessään on valikoitunut tutkimuksen näyttämöksi muutamien erityispiirteidensä kautta.

Asiantuntijaorganisaatiosta puhuttaessa suurin osa työntekijöistä tekee asiantuntijatyötä pääsääntöisesti. Asiantuntijatyöhön voidaan katsoa liittyvän analysointia, ongelmanratkaisua ja luovaa suunnittelutyötä (Sipilä 1991, 23.) Varsinaisena asiantuntijana voidaan pitää henkilöä, jolla on spesifiä koulutuksen kautta muodostunutta osaamista, joka on johtanut hänet tiettyyn sosiaaliseen asemaan, tai hän toimii sellaisten tehtävien parissa, jossa voi saada yleisen hyväksynnän toiminnan suunnalleen tai tilanteiden määrittelyilleen (Bogner & Menz 2009, 72; Sipilä 1991, 19). Tieteiden näkökulmasta asiantuntijaksi voidaankin määritellä henkilö, jolla on sellaista tietoa, mitä ei ole saatavilla vapaasti kaikille (Meuser & Nagel 2009, 18). Asiantuntijoiden merkitys organisaatioilleen on yleisesti suuri ja asiantuntijoiden korvaaminen vaikeaa. (Sipilä 1991, 23.) Tietynlaisen ammattiympäristön, korkeatasoisen substanssiosaamisen ja mahdollisesti korkeiden urapyrkimysten ja keinoitekoisten esimiesasemien olemassa olon voidaan olettaa luovan haasteita esimiestoiminnalle ja erityisesti palautteen antamiselle.

Palautte on työn arvostuksen ohella yksi tärkeimmistä asiantuntijan motivaattoreista, mutta tutkimusten mukaan jopa 80 % asiantuntijaorganisaatioiden henkilöistä kokee saavansa työhönsä liittyvää palautetta liian vähän (ks. esim. Sipilä 1991). Vaikka asiantuntijat ovatkin monesti hyvin itseohjautuvia ja osaavia arvioimaan oman työnsä tuloksia, kaipaavat he luonnollisesti näkyvää vastetta toiminnastaan (Sipilä 1991, 41). Palautteen antaminen kun on monesti esimiehen vastuulla, esimiesten toiminnan tarkastelu on merkityksellistä pyrittäessä ymmärtämään palautedyadeja ja palautteen muodostumista, sen vähyyttä tai ylipäänsä syitä sen antamiselle.

## **1.2 Tutkimus pääpiirteissään**

Tämän laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata ja analysoida kolmen esimiehen kokemuksia palautedyadeista alaistensa kanssa. Tavoitteena on hahmottaa palautetilanteisiin vaikuttavia tekijöitä esimieslähtöisesti ja eritellä kokemuksia palautetilanteiden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- **Millaisia esimiehet ovat palautteenantajina ja miten he kokevat kokemuksen muuttaneen palautteenantajana toimimistaan?**
- **Miten esimiehet kuvaavat palautteenantotilanteita (haasteet/mahdollisuudet)?**
- **Millaisista elementeistä palautetilanteet rakentuvat?**

Tutkimuksen aineisto on koottu haastatteluiden ja kirjoitustehtävän yhdistelmällä kolmelta asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevältä esimieheltä. Tutkimuksen kokemuksellinen luonne tarjoaa ainutlaatuisen lähtökohdan palautedyadien ymmärtämiselle, ja esimiesten kehityskaaren hahmottaminen palautteenantajana luo mahdollisuuden saattaa näkyväksi esimiesten vuosien varrella opittua ja monesti tutkimuksellisesti sivuutettua monikerroksista ymmärrystä. Esimiesten tarinat tuovat tarkastelun kohteeksi ainutlaatuisia tilanteita ja ne valottavat esimiesten yksilöllisiä kokemuksia palautteelle asetetuista tavoitteista sekä merkityksistä. Tarkoituksena on hahmottaa erityisten tapausten kautta mahdollisimman kattavasti palautetilanteisiin vaikuttavia tekijöitä uutta ymmärrystä, jatkotutkimusta ja kriittistä pohdintaa mahdollisesti herättäen.



## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS – PALAUTETILANTEIDEN RAKENTUMINEN

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa vahvasti palautetutkimuksiin vuosien varrelta. Tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuva esimiehestä palautteenantajana sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat palautetilanteiden kulkuun ja palautevuorovaikutuksen laatuun. Esimiesten palautekäyttäytymistä on tutkittu verrattain paljon erilaisin menetelmin aina laboratoriotutkimuksista perinteisiin haastattelu- ja lomaketutkimuksiin. Tutkimusten kautta esiin nousee suuri määrä keskenään ristiriitaisiakin tekijöitä – pieniä osasia, joista muodostuu suurempi kompleksinen kokonaisuus.

Larsonin vuonna 1984 julkaisemassa artikkelissa ”The Performance Feedback Process: A Preliminary Model” jaotellaan palautetilanteisiin vaikuttavia tekijöitä kolmeen eri kategoriaan: kognitiivisiin, affektiivisiin ja tilannesidonnaisiin. On kuitenkin ymmärrettävä, ettei muuttujia voida jaotella tyhjentävästi edellä mainittuihin kategorioihin. (Larson 1984, 44 – 68.). Jaottelu palvelee kuitenkin oivallisesti tutkimuksen rakenteellisia ja johdonmukaisuuden pyrkimyksiä. Jaottelu tarjoaa myös tälle tutkimukselle oivan tavan jäsentää keskeisiä palautetutkimuksia vuosien varrelta. Tässä yhteydessä tarkoituksena on yhdistää ja lisäillä paljon tunnustusta saaneeseen Larsonin malliin nykytiedon mukaisia tutkimustuloksia. Lopputulemana syntyy jäsennelty ja monipuolinen kuva palautetilanteiden haasteista ja taustatekijöistä esimiehen näkökulmasta käsin tarkasteltuna. Ensiksi on kuitenkin syytä syventyä hetkeksi palauteeseen käsitteenä, jotta tutkijan itsensä linjaukset ja palautetutkimuksen relevanssi pystytään ymmärtämään syvällisemmin.

### 2.1 Palaute käsitteenä

Palaute käsitteenä ei ole yksinkertainen käsittekonstruktio. Määritelmät vaihtelevat osittain tieteenalalta toiseen. Useassa tutkimuksessa käsitettä palaute ei edes sen kummemmin ole lähdetty määrittelemään – kaikki tietävät mistä on kyse, vai tietävätkö sittenkään? Tässä tutkielmassa palaute nähdään Ilgenin, Fisherin & Taylorin tapaan (1979, 35) yksilön saamana tietona aiemmasta käyttäytymisestään ja sen sopivuudesta. Tuon informaation jakamista pidetään tässä yhteydessä *tietoisena ja tavoitteellisena* johtamisfunktiona, joka muodostuu ja saa merkityksensä esimiehen ja alaisen välisen palautevuorovaikutuksen kautta. Edellä mainittuun viitataan tässä tutkimuksessa käsitteellä *palautedyadi*.

Tämä tutkimus kohdistaa katseensa puhtaasti esimieheen *palautelähteenä*. Palautelähdettä käytetään tässä tutkimuksessa rinnakkain myös käsitteen palautteenantaja kanssa. Kuten jo mainittua,

työntekijät näyttävät pitävän tärkeimpänä palautelähteenä juuri omaa esimiestään (mm. Greller & Herold 1975). Monesti puhutaan kuitenkin kaksisuuntaisesta palautteesta, jolloin alaisen aktiivinen rooli on otettu tutkimuksessa huomioon. Edellä mainittu tarjoaa mielenkiintoisia ja relevantteja näkökulmia palautedyadeihin, ja niihin tutustuminen on merkittävää kokonaiskuvan hahmottamiseksi (ks. mm Berlinin väitöskirja vuodelta 2008).

Organisaatiossa informaatiota yksilön käyttäytymisen tehokkuudesta on jo pitkään pidetty elintärkeänä oppimiselle sekä motivaatiolle suorituskeskeisissä organisaatioissa (Ilgen, Fisher & Taylor 1979, 349), ja annettu palaute on liitetty organisaation kasvavaan tehokkuuteen (Larson 1984, 42). Tarkoituksenmukainen palaute onkin keskeinen osa suorituksen johtamista. Palaute ohjaa, motivoi ja rohkaisee tehokkaaseen käyttäytymiseen ja toisaalta taas mahdollisesti vähentää tai jopa pysäyttää epätoivotun käyttäytymisen. (London 2003, 1) Työhön liittyvä palaute ja palauteprosessit saattavat tiivistää yksilön suhdetta organisaatioon tiedon jakamisen kautta yksilön saadessa tietoa työn tavoitteista sekä työntekoon kohdistuvista odotuksista (Young & Steelman 2014, 231). Organisaatiossa palaute voi näyttäytyä myös kulttuurisena ilmiönä tunnustuksen ja palkkioiden kautta (Mulder & Ellinger 2012, 12).

Karkeasti ottaen palautetta käsitteenä voidaan lähteä hahmottamaan myös sen suunnan avulla. Negatiivinen eli korjaava palaute sisältää tyypillisesti informaatiota kehityskohteista ja sen avulla pyritään myös huolehtimaan työsuorituksen tasosta (Berlin 2008, 15). Negatiivinen palaute, jota annetaan käyttäytymisestä, joka ei toteuta annettuja odotuksia, näyttelee merkityksellistä roolia yksilön kehitykselle, ja toisaalta sillä on organisatorista merkitystä strategisen arvonsa kautta (Stelman & Rutkowski 2004, 6). Negatiivinen palaute työyhteisötasolla viittaa siis yleensä informaatioon työsuorituksen heikosta laadusta tai tavoitteista, joita ei ole saavutettu, kehityskohteita esiin nostaen.

Positiivisesta palautteesta voidaan puolestaan puhua esimiehen huomioidessa alaisensa hyvän työsuorituksen kehuja ja arvostusta osoittaen (Berlin 2008, 15). Palaute voidaankin nähdä itsessään jo palkkiona toivotusta käyttäytymisestä, tai se voi toimia lupauksena konkreettisesta palkkiosta (Ilgen ym. 1979, 352). Positiivinen palaute on usein spontaanimpaa kuin negatiivinen palaute (ks. Berlin 2008) ja se sisältää henkilökohtaista huomioimista. Positiivinen palaute nähdään usein negatiivisen palautteen vastakohtana, vaikka niillä saatetaankin tavoitella samoja päämääriä. Palautteen ”negatiivisuus” tai ”positiivisuus” saa merkityksensä kuitenkin vasta sen vastaanottajan ja antajan kokemusten kautta. Yksilölliset erot palautteen tulkinnoissa voivatkin vaikuttaa voimakkaasti palautteen sisällölliseen kokemiseen.

Palautteen funktiot ja palautelähteen palautteelle asettamat tavoitteet auttavat myös avaamaan palautteen käsitettä. Ilgenin ym. paljon arvostetusta herättäneessä meta-analyysissä palautteen funktiot jaetaan karkeasti kahteen päälinjaan; ohjaava & motivoiva. Ohjaava palaute tarjoaa yksilölle informaatiota tavoitteista, jotka tulisi saavuttaa. Ohjaavan palautteen kautta toivottava käyttäytyminen tulee näkyväksi selventäen yksilöiden organisatorista roolia. Ohjaavalla palautteella pyritään siis nimensä mukaan ohjaamaan yksilön suoritusta. Motivoivana funktiona se selventää toivottuja tuloksia ja niiden kautta syntyviä mahdollisia palkkioita. Motivoiva palaute voi itsessään toimia myös kannustimena osoittaen mahdolliset luvassa olevat palkkiot. Lisäksi on syytä huomata, että palaute voi itsessään toimia palkkiona tai rangaistuksena. (Ilgen ym. 1979, 351–352.) Merkityksellisen palautteen kautta voidaan siis ohjata, motivoida ja vahvistaa käyttäytymistä ja pysäyttää tehoton käyttäytyminen (Steelman 2004, 6). Edellä osoitettu tukee tämän tutkimuksen päälinjausta siitä, että palaute on tietoinen ja tavoitteellinen johtamisen väline. Palautteen antamisen taustalla katsotaankin tässä yhteydessä olevan jokin laukaisija ja ajatus siitä, mitä palautteen avulla pyritään saavuttamaan, eli toisin sanoen miksi sitä on merkityksellistä antaa.

Palautetta voidaan antaa hyvinkin erilaisissa tilanteissa. Tyypillisimmillään työmaailmassa palautetta annetaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa tai kuukausittaisissa palavereissa. Lisäksi palaute voi olla päivittäiseen vuorovaikutukseen kytkeytyvää. Tässä tutkimuksessa ei ole lähdetty kohdistamaan huomiota johonkin tietynlaiseen tilanteeseen tai tapaan antaa palautetta. Tutkimuksen hedelmällisyys onkin sen tarjoamassa monimuotoisuudessa. Tutkimukseen osallistuvien esimiesten tyypillinen tapa antaa palautetta eroaa voimakkaasti toisistaan ja tarinat ja kokemuksetkin sen myötä.

Kiteyttäen tässä tutkimuksessa *palaute nähdään siis tietoisena ja tavoitteellisena johtamisfunktiona, joka saa merkityksensä esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä. Huomio on työsuorituksen kytkeytyvässä palautteessa (performance feedback) ja esimiehen roolissa palautelähteenä.* Seuraavissa alaluvuissa lähdetään erittelemään esimiehen palautekäyttämiseen vaikuttavia tekijöitä Larsonin jaotteluun pohjaten.

## **2.2 Kognitiiviset tekijät**

Kognitioilla viitataan usein yksilön tiedonkäsittelyn prosesseihin koskien niin tilanteiden arviointia kuin tulkintaa. Kognitiiviset tekijät vaikuttavat luonnollisesti myös esimiehen arviointeihin ja näkemyksiin alaisesta ja hänen työsuorituksestaan (Larson 1984, 45). Kognitiivisilla tekijöillä tässä yhteydessä tarkoitetaan esimiehen havaintoja ja muistinvaraisia toimintoja koskien alaisen työsuoritusta, esimiehen työsuoritukselle antamia merkityksiä sekä yksilöllisiä käsityksiä ja

uskomuksia palautetilanteista. Kognitiiviset tekijät ovatkin yksilöllisiä sekä sidoksissa esimiehen kapasiteettiin, havaintokykyyn ja henkilökohtaiseen kokemusmaailmaan. Ensimmäisenä ja Larsonin mukaan tärkeimpänä tekijänä esitellään ajatus työsuorituksen havaittavuudesta.

### *2.2.1 Havaittavuus ja näkyvyys*

Havaittavalla työsuorituksella tarkoitetaan jollakin tavalla normista poikkeavaa työsuoritusta, joka saa osakseen esimiehen huomion. Larson (1984) katsoo työsuorituksen havaittavuuden vaikuttavan todennäköisyyteen, että esimies antaa palautetta kyseisestä suorituksesta. Mitä näkyvämpi työsuoritus, sitä todennäköisimmin esimies antaa palautetta. Larson arvelee, että keskitasoa huonompi työsuoritus on keskitasoa parempaa työsuoritusta näkyvämpi, ja täten esimiehet antanevat keskitasoa huonommasta suorituksesta todennäköisemmin palautetta. Lisäksi heikkoa työsuoritusta koskevat kriteerit on helpompi hahmottaa ja ulkopuolelta tulevat työntekijän suoritustasoa koskevat paineet tekevät heikosta työsuorituksesta esimiehen itsensä kannalta merkittävämmän. (Larson 1984, 45–46.) Fisherin tutkimus (1979) haastaa Larsonin näkemyksen keskimääräistä huonomman työsuorituksen suuremmasta havaittavuudesta. Koeasetelmassa esimiehet tuntuivatkin kiinnittävän huomiota enemmän työsuorituksiin, jotka olivat keskimääräistä parempia kuin työsuorituksiin, jotka olivat keskimääräistä huonompia.

Feldman nostaa artikkelissaan esiin ajatuksen, että esimiehen odotusten kanssa yhdensuuntainen toiminta varastoidaan ja havaitaan automaattisesti. Odotusten kanssa jollain lailla ristiriitainen toiminta tai muutokset työtehtävässä puolestaan laukaisevat tietoisien tilanteiden huomioon ja tunnistamisen prosessit (Feldman 1981, 129; Ilgen, Bernes-Farrel & McKellin 1993, 343). Prototyyppeihin soveltumaton, toisin sanoen odotuksia vastaamaton, käytös saa osakseen enemmän huomiota ja heijastuu tarkempina arviointeina (Ilgen ym. 1993, 343). Esimiehen odotukset puolestaan heijastuvat tämän havainnointiin – käyttäytymisestä huomioidaan oletuksia vastaavia piirteitä ja sivuutetaan niitä vahvistamattomia piirteitä (Feldman 1981, 129, 135). Toisin sanoen työsuorituksen näkyvyys on yhteydessä toimintaa koskeviin odotuksiin, ja oli työsuoritus sitten keskimääräistä huonompi tai parempi, se eroaa tyypillisestä toiminnasta ja on täten esimiehen suuntaan näkyvämpi.

Larsonin mukaan näkyvyyden voidaan katsoa vaikuttavan niin todennäköisyyteen, että palaute tulee ylipäänsä annetuksi, kuin myös ajoitukseen, eli siihen kuinka nopeasti työsuorituksen jälkeen palaute annetaan. Palautteen antaminen itsessään voi myös lisätä alaisen työsuorituksen havaittavuutta. Heikosta työsuorituksesta annetun palautteen voidaan olettaa johtavan suurempaan määrään palautetta verrattaessa tilanteeseen, jossa palautetta ei ole annettu ollenkaan, tai sitä on annettu hyvästä työsuorituksesta. (Larson 1984, 45–46.) Työsuoritus tulee siis näkyväksi esimiehen siihen

kiinnittämän huomion kautta, ja täten havaittavuuden käsite on siis kytköksissä esimiehen itsensä toiminnalle antamalle huomiolle, joka puolestaan osaltaan kumpuaa odotusten kanssa ristiriitaisesta toiminnasta.

### *2.2.2 Attribuutioidet*

Attribuutiolla tarkoitetaan yksilön toiminnan taustavaikuttimien tulkintaa pyrkimyksenä luoda käsitys siitä, mikä tai mitkä asiat ovat toimintaa selittäviä tekijöitä. Attribuutioita koskevat teoriat ovat erityisen hyvin sovellettavissa suorituskeskeisissä tilanteissa, kuten työsuoritusta arvioidessa (Gioia & Sims 1986, 198). Attribuutioteoria on selitysvoimainen teoria tarkasteltaessa esimiesten palautekäyttäytymistä. Se pyrkii selittämään, miten ihmiset tekevät päätelmiä toiminnan syistä ja täten, miten he vastaavat kysymykseen "miksi?" (Kelley 1973, 107). Työsuorituksen arviointi ja palautteen antaminen ovat tyypillisiä tilanteita, joissa esimiehet pyrkivät ymmärtämään toiminnan taustalla vallitsevia syitä (Gioia & Sims 1986, 198). Greenin ja Mitchellin (1979) luoma attribuutioteoriaan pohjaava malli on tutkimuksellisesti paljon hyödynnetty tarkasteltaessa juuri työsuorituksen arviointiin liittyviä attribuutioita, ja sen selitysvoimaa ovat tarkastelleet useat tutkijat vuosien varrella (mm. Wood, Green & Mitchell 1981; Yukl 2008). Myös Heneman, Greenberger ja Anonyuo esittelevät Greenin ja Mitchellin (1979) kuuluisaa kaksivaiheista attribuutioteoriaan nojaavaa mallia.

Mallin ensimmäisessä vaiheessa esimies muodostaa tulkintoja alaisensa työsuorituksen syistä. Esimiehet voivat attribuoida alaisen työsuorituksen tason taustavaikuttimiksi joko sisäisiä (internal) syitä, kuten kyvykkyys ja yritteliäisyys, tai ulkoisia (external) syitä, kuten hyvä tuuri tai työtehtävän vaikeus. (Heneman ym. 1989, 466.) Arvio alaisen luotettavuudesta ja kompetenssista perustuukin esimiehen tulkintoihin eli attribuutioihin alaisen käyttäytymisestä ja työsuorituksesta (Yukl 2008, 241). Huonosti suoriutuvien työntekijöiden arviointi, rankaiseminen ja palautteen antaminen ovat kaikki esimiehiltä odotettuja tehtäviä. Edellä mainittujen odotusten täyttämiseksi esimiehen tulee kyetä arvioimaan täsmällisesti, mistä heikko työsuoritus johtuu. Tämä arviointi johtaakin yleensä attribuutioiden syntymiseen eli päätelmiin alaisen käytöksen todennäköisimmistä syistä. (Mitchell & Kalb 1982, 181.)

Mitchelin & Kalbin tutkimuksen (1982, 188) mukaan esimiehet ovat taipuvaisempia luomaan sisäisiä kuin ulkoisia attribuutioita heikon työsuorituksen syistä. Henkilökohtaista vastuuta näyttää lisäävän esimiehen kokemus olosuhteiden riittävydestä onnistuneen työsuorituksen aikaansaamiseksi (Larson 1984, 47). Sisäisten attribuutioiden, kuten lahjattomuuden, ohella esimiehet kiinnittävät huomiota myös ulkoisiin syihin, kuten työtehtävän ominaisuuksiin. Esimiehet näyttävät pitävän

epäonnistumisen syinä alaisen vaikuttamismahdollisuuksien ulottumattomissa olevia ja täten ulkoisia syitä, kun esimies on riippuvainen alaisen menestyksestä. Lisäksi alaisen korvaavat ominaisuudet, kuten suosio tai johtamistaidot, näyttävät johtavan ulkoisiin attribuutioihin. (Yukl 2008, 241.) Feldman huomauttaa että attribuutioprosessiin vaikuttavat myös esimiehen kategorisoinnit. Pohdittaessa toiminnan taustalla olevia syitä esimerkiksi laiskojen työntekijöiden kategoriaan luokitellun työntekijän heikko työsuoritus voidaan nähdä evidenssistä huolimatta sisäisiä syistä (esim. yrityksen puute) johtuvaksi. (Feldman 1981, 132.)

Greenin & Mitchellin (1979) mallin toisessa vaiheessa esimiehelle syntyneet attribuutiot määrittelevät esimiehen käyttäytymistä ja hänen valitsemiaan toimintatapoja (Heneman ym. 1989, 466). Lisäksi on hyvä huomioida, että mitä enemmän esimies katsoo alaisen olevan vastuussa työsuorituksestaan, sitä todennäköisemmin hän ylipäänsä tulee antaneeksi palautetta kyseisestä työsuorituksesta (Larson 1984, 46.) Yuklin (2008) mukaan esimiehen tehdessä ulkoisen attribuution epäonnistumisen syistä, hän todennäköisimmin reagoi pyrkimällä muuttamaan vallitsevaa tilannetta tarjoamalla esimerkiksi tarvittavia resursseja ja poistamalla työsuoritusta häiritseviä esteitä. Esimiehen tulkitsessa epäonnistumisen johtuvan puolestaan alaisesta itsestään (sisäinen attribuutio) ja hänen taidottomuudestaan seurauksena on todennäköisesti kasvanut huoli työntekijän työsuorituksesta, joka heijastuu muun muassa helpompien tavoitteiden antamisena. Kuitenkin attribuutiot yrityksen puutteesta tai vastuuttomuudesta johtavat rankaisevampaan palautekäyttäytymiseen, lisääntyneeseen työsuorituksessa neuvomiseen sekä työsuorituksen tarkkailuun. (Yukl 2008, 241.)

Esimiehen voidaankin olettaa pitävän alaisensa vastuuta suurempana koskien tehtäväkohtaista ponnistelua kuin tarkasteltaessa hänen kyvykkyyttään hoitaa kyseinen tehtävä (Larson 1984, 48). Henemanin ym. tutkimus (1989) nostaa esille kuitenkin esimiesten epäjohtonmukaisen tulkintakäyttäytymisen attribuutioiden ollessa ulkoisia. Sisäisten attribuutioiden osalta käyttäytyminen näyttää esimiesten osalta johdonmukaisemmalta. (Heneman ym. 1989, 471.)

Kimin ja Millerin tutkimus (1990) haastaa kuitenkin käsitykset attribuutioiden tärkeydestä tarkasteltaessa esimiesten palautekäyttäytymistä. Attribuutioiden osuus palauteviestin muodostumiselle näyttää tutkimuksen valossa olevan vähäistä. Kyvyttömyyden ja yrityksen puutteen väliset erot attribuutioissa eivät Kimin ja Millerin tutkimusasetelmassa johtaneet merkittäviin eroihin palauteviestin muotoutumisessa. Tutkimuksen tulos saattanee selittyä esimiesten uskomuksilla ja kokemuksilla koskien palautetilanteita. Tavoitelähtöistä palautedyadia saatetaankin pitää esimiesten keskuudessa uskottavampana kuin attribuutioihin perustuvaa palauteviestintää. (Kim & Miller 1990,

22.) Tutkimus tukee kuitenkin attribuutioiden vaikutusta palautekäyttäytymisen rankaisevuuteen. Esimiehet näyttävät antavan rankaisempaa palautetta vain tilanteissa, joissa he attribuivat huonon suorituksen johtuvan yrityksen puutteesta tilanteissa, joissa tavoitteena on ohjata alaisen työsuoritusta. Lisäksi näyttää siltä, että esimiehet antavat ohjeita attribuoidessaan epäonnistumisen johtuvan alaisen kyvyistä, kun taas käskyt tulevat kyseeseen attribuutioiden kohdistuessa yrityksen puutteeseen. (Kim & Miller 1990, 21–22.) Esimiesten voidaankin olettaa analysoivan palautetilanteen komponentteja huolella palauteviestiä valitessaan tarjoten tarvittaessa lisätietoa ja ohjeistusta havaitessaan alaisen puutteellisen kyvykkyyden.

Gioian ja Simsin tutkimus vuodelta 1986 tarjoaa mielenkiintoisia näkökohtia esimiesten tekemiin attribuutioihin viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan esimiesten tekemät attribuutiot ovat erilaisia verrattaessa tilanteeseen ennen palautteen antoa kuin sen jälkeen. Palautetilanne eli keskinäinen kommunikaatio näyttää muuttavan esimiesten attribuutioita alaisten kannalta edullisemmiksi suorituksen tasosta riippumatta. Palautetilanteen jälkeen alainen näyttääkin saavan enemmän kiitosta onnistumisestaan ja vähemmän moitteita epäonnistumisestaan. Lisäksi esimiehet eivät näytä tekevän julkisia attribuutioita, vaan epäonnistumisen kohdalla he pyrkivät kartoituksen kautta saamaan alaisen itsensä pohtimaan epäonnistumisen syitä. Tutkimuksen valossa näyttää myös siltä, että esimiehet etsivät epäonnistumisen syitä kysymällä alaiseltaan ”miksi” -kysymyksiä, mutta onnistumisten kohdalla he näyttävät toimivan mielipiteitä kartoittaen ”mitä olet mieltä” -kysymyksin. (Gioia & Sims 1986, 223.) Attribuutiot näyttävätkin vaikuttavan palautekäyttäytymiseen ja sen rankaisevuuteen mutta saavan merkityksensä vasta kommunikaation kautta. Palautetilanne itsessään voikin muuttaa attribuutioita radikaalisti, ja esimiehen tekemät tulkinnat epäonnistumisen tai onnistumisen syistä näyttävät olevan sidoksissa alaisen kanssa käytyyn palautekeskusteluun.

Attribuutioiden osalta esimiesten arviointiprosessi vaikuttaa verrattain kompleksiselta ja arvioinneissa tuntuu korostuvan virhearviointien mahdollisuus (ks. luku 2.3.3). Feldman kuitenkin muistuttaa, että yksinkertaisimmillaan ja yleisimmillään esimiehet sortuvat aliarvioimaan tilannetekijöiden osuutta toiminnan taustalla verrattaessa alaiseen itseensä liittyviin sisäisiin tekijöihin. Attribuutioiden osalta prosessiin näyttävät vaikuttavan kaikkein havaittavimmat ympäristön piirteet, ja useimmiten ihmiset päätyvät hyväksymään toimintaa selittävän ilmeisimmän ja ensiksi vastaan tulevaa syyn. (Feldman 1981, 133.) Systemaattista virhearviointia tuntuukin parhaista yrityksistä huolimatta esiintyvän, ja tulosten esittämisen yhteydessä kappaleessa 4 sekä johtopäätöksissä kappaleessa 5 sivutaan arvioinnin subjektiviteetin vaikutuksia.

### *2.2.3 Implisiittiset teorit, kategorisoinnit ja muistinvaraisuus*

Esimiehen yksilölliset uskomukset ja käsitykset vaikuttavat myöskin palautteen antamiseen. Suuri osa näistä implisiittisistä teorioista muodostuneen sosialisoinnin kautta joko esimiehen antaessa itse palautetta tai tarkkailemalla palautetilannetta. Teoriat vaihtelevat yksilöittäin aina uskomuksista, miten tietty alainen todennäköisesti reagoi annettuun palautteeseen, siihen, miten alaiset yleensä reagoivat saatuun palautteeseen. (Larson 1984; Green & Mitchell 1979.) Näiden yksilöllisten sisäistysten kautta saattaa muodostua päätöksentekoa ohjaavia tietoisia toimintamalleja, jotka ohjaavat esimiesten toimintaa spesifeissä tilanteissa (Kim & Miller 1990, 10).

Palautteen antaminen kelle tahansa yksittäiselle alaiselle voi vaikuttaa esimiehen käsityksiin palautteen merkityksestä alaisilleen yleisellä tasolla (Larson 1984, 59). Implisiittiset teorit voivatkin muodostua induktiivisesti, ja yksittäisten palautetilanteiden merkitys esimiehen palautekäyttäytymiselle voi olla yllättävänkin suuri. Esimiesten implisiittiset teorit koskien palautetilanteita voivat toki muuttua, mutta hitaasti, edellyttäen, että esimies on kokenut usean palautetilanteen olleen ristiriitainen lähtöoletustensa valossa tarkasteltuna. Larson nostaa esiin myös muistinvaraiset arviot yhtenä palautteen antamiseen vaikuttavana tekijänä. Edeltävä palautetilanne alaisen kanssa voi merkittävästi vaikuttaa esimiehen muistikuviiin koskien seuraavaa arviointia. (Larson 1984, 61–62.) Esimiehen muistot ja kokemukset muovaavatkin tämän implisiittisiä teorioita palautteen antamisesta.

Feldman nostaa artikkelissaan esiin attribuutioita täydentävän ajatuksen havaintojen kategorisoinnista. Havaintoja, kognitioita ja sosiaalista käyttäytymistä koskevat tutkimukset vahvistavat käsitystä ihmisten tavasta kategorisoida havaintojaan. Kategoriat sisältävät koko ryhmittymää koskevia uskomuksia ja oletuksia ja ne palvelevat muistin toimintaa. Feldman nostaakin esiin ihmisille luontaisen kognitiivisen taipumuksen luokitella kokemaansa ja liittää kyseisiin luokituksiin yläkäsitteitä ja tiettyjä ominaisuuksia. Edellä mainittu saattaa näkyä työsuorituksen arvioinnissa muun muassa tiedon valikoitumisen kautta erityisesti tilanteissa, joissa alaisia on paljon eikä yksilöllinen työsuorituksen seuraaminen ole aina mahdollista. (Feldman 1981, 130–135.)

Kategorisointi ja tiedon varastoinnin prosessit johtavat siihen, että osa tiedosta on puutteellista tai se tulee hylätyksi tai vääristyneeksi ennen kuin sitä muistinvaraisesti edes palautetaan mieleen arviointia varten (Ilgen, Barnes-Farrel & McKellin 1993, 337). Ihmisten taipumus kategorisoida asioita ja tapahtumia saattaa siis vaikuttaa muistikuviiin ja niiden tarkkuuteen sekä itse attribuutioihin (esimerkiksi laiskaksi työntekijäksi kategorisoidun alaisen työsuorituksen epäonnistuminen attribuoidaan yrityksen puutteesta johtuvaksi) ja täten edelleen työsuorituksen arviointiin.



#### *2.2.4 Palautteen antamiselle asetetut tavoitteet ja palautestrategiat*

Esimiehet voivat palautetta antaessaan pyrkiä hyvinkin erilaisiin vaikutuksiin. Palautteen funktioita esiteltiin jo aiemmin, jolloin esiin nostettiin palautteen ohjaavat ja motivoivat vaikutukset, toisaalta myös sen hyödyntäminen palkkiona tai rangaistuksena. Esimiehen palautetilanteelle asettamat tavoitteet tarjoavatkin mielenkiintoisen lähestymistavan hahmottaa palautedyadia ja itse palautetilanteen kulkua. Kimin ja Millerin tutkimus vuodelta 1990 osoittaa palautteelle asetettujen tavoitteiden yhteyden palautteen muodostumiseen. Esimiehet, joiden tavoitteena on ohjata alaisen työsuoritusta, antavat todennäköisemmin tiukasti työsuoritukseen liittyvää palautetta. Esimiehet, jotka haluavat palautteen avulla motivoida alaistaan, antavat enemmän opastavaa ja konsultatiivista palautetta, jonka avulla alainen pystyy motivoimaan itse itseään. Tulokset antavat tukea esimiesten tilannekohtaiselle palauteviestinnälle, jossa he tietoisesti harkitsevat annetun palauteviestin sisältöä ja tehokkuutta.

Aiemmat palautetutkimukset ovat osoittaneet attribuutioiden (yrityksen/kyvykkyyden puute) ja palautteelle asetettujen tavoitteiden (motivointi/ohjaava) yhteyden esimiehen palautteenantostrategialle. Kimin ja Millerin tutkimus (1990) osoittaa kuitenkin asetettujen tavoitteiden suuremman merkityksen palautteen muotoutumiselle verrattaessa attribuutioiden osuuteen. Kimin ja Millerin mukaan esimiehet harkitsevat palautteen antamista koskevaa strategiaansa pohtimalla tilannekohtaisesti kaikkein parasta tapaa vaikuttaa alaisiinsa. Tutkimuksen mukaan esimiehen hyödyntäessä valtaansa perustuvaa palautestrategiaa he pyrkivät rationalisoimaan ja oikeuttamaan toimintaansa tarjoten vain vähän autonomiaa palautteen saajalle. Altruistisia strategioita hyödyntävät esimiehet ovat puolestaan taipuvaisia hyödyntämään kattavaa tilanteen kartoitusta tunnistaakseen palautteenannon laukaisseen ongelman alaisen näkökulmasta käsin tarkasteltuna. Esimiehen kiinnittäessä huomiota alaisten käsityksiin itsestään ja alaisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin he ovat taipuvaisia antamaan palautetta nojaten positiivisiin menneisiin tapahtumiin tai tulevaisuuden mahdollisiin positiivisiin saavutuksiin kiinnittämättä huomiota vallitsevaan huonoon suoritukseen. Edellä mainittu tarjoaa myös uutta näkökulmaa negatiivisen viestin välittämisen vaikeuksille ja taustavaikuttimille. Kimin ja Millerin tutkimus (1990) osoittaa myös itse työhön kohdistuvien palauteviestien ja altruististen palauteviestien suurimman dominanssin. Esimiesten antama palaute on tutkimuksen valossa paljon monimutkaisempaa kuin yksittäisten korjaavien huomioiden viestittämistä. Esimiehet näyttävätkin tutkimuksen valossa ohjaavan ja opastavan useammin pelkän palkitsemisen tai rankaisemisen sijaan. (Kim & Miller 1990, 21.)

### 2.2.5 *Motivaatio*

Motivaation käsite liittyy ymmärrettävästikin lähes mihin tahansa toimintaan. Palautelähteenä toimiminen vaatii esimiehiltä kiinnostusta toimia asemansa edellyttämällä tavalla. Tuo kiinnostus, toisin sanoen motivaatio, voi kummuta hyvinkin monenlaisista tarkoituspäristä. Tässä yhteydessä motivaation käsitettä sivutaan vain ohimennen, sillä sen tarkastelu vaatisi hyvinkin syväluotaavaa analyysia, jonka lisäarvo tälle tutkimukselle jäisi vähäiseksi.

Harris olettaa artikkelissaan motivaation vaikuttavan esimiehen kykyyn havainnoida työsuorituksia ja sitä kautta aina itse työsuorituksen arviointiin. Motivaatio heijastunee esimiehen halukkuuteen kerätä riittävästi informaatiota, tiedon varastointiin ja palauttamiseen arviointia varten muistista, kykyyn ottaa uutta tietoa vastaan (mukauttaen kategorioita) ja halukkuuteen tarjota täsmällistä ja oikein ajoitettua palautetta. (Harris 1994, 748–750.) Itse motivaatio palautteen antamiselle voi Harriksen mukaan kummuta muun muassa organisatorisista välittömästi tai välillisesti ilmenevistä palkkioista (ks. kappale 2.4.2). Harris esittää myös ajatuksen, että puutteellinen tietämys voi johtaa motivaation puutteeseen antaa alaiselle palautetta (Harris 1994, 747). Toisin sanoen motivaation käsite kytkeytyy Harriksen mukaan palautteen antamiseen hyvinkin monisyisesti, ja vaikka tässä tutkimuksessa aihetta vain sivutaan ohimennen, aiheen tarkastelu tarjoaa relevantteja näkökulmia palautelähteen toiminnan ymmärtämiseen tulevaisuudessa.

## 2.3 **Affektiiviset eli tunteisiin liittyvät tekijät**

Affektiiviset tekijät käsittävät esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laadun ja esimiehen aidon välittämisen alaisten suuntaan. Palautteen antaminen ja saaminen voi olla hyvin henkilökohtaista ja sisältää voimakkaan tunnelatauksen ja palautteenantajan tunteet voivatkin vaikuttaa suorituksen arviointiin, palautteen muodostumiseen ja sen esittämiseen (Cannon & Witherspoon 2005, 122, 127). Palautteella katsotaankin olevan tunteisiin ja kognitioihin vaikuttavia seurauksia niin sen antajalle kuin saajallekin. Lisäksi palautteen antajan ja saajan välinen suhde näyttäytyy dynaamisena ja vastavuoroisena prosessina. (London 1995, 163.) Itse palautevuorovaikutus nojaa vahvasti esimiehen ja alaisen väliseen jatkuvaan kanssakäymiseen. Palautekokemuksille näytetäänkin antavan merkityksiä sen perusteella, miten ne peilautuvat päivittäiseen vuorovaikutukseen (Berlin 2008, 199–200).

Dyadinen eli kahdenvälinen vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä on luonteeltaan ainutlaatuinen. Esimiehet eivät kommunikoi alaistensa kanssa samalla tavalla, mikä johtaa lopulta yksilöllisiin vaihtosuhteisiin, joiden laatu vaihtelee (Mueller & Lee 2002, 220) ja joilla on vaikutusta

muun muassa työntekijän saamiin resursseihin ja toimintavapauteen (Adams 2005, 26). Larsonin mukaan esimiehen ja alaisen välisen suhteen läheisyys vaikuttaa myös vahvasti esimiehen palautekäyttäytymiseen. Taustaoletuksena on, että esimies on kiinnostunut ylläpitämään positiivisia vuorovaikutussuhteita alaisiinsa. (Larson 1984, 50.)

### *2.2.1 Leader–Member Exchange -teoria elinkaarimallin kautta hahmotettuna*

Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatua voidaan lähteä tarkastelemaan Leader–Member Exchange -teorian avulla. LMX-teoriaa on laajasti sovellettu tieteellisessä tutkimuksessa palautteenantoon (ks. mm. Duarte, Goodson & Klich 1994; Mueller & Lee 2002; Berlin 2008), ja täten sen tarkastelu katsotaan tarkoituksenmukaiseksi myös tässä tutkielmassa. Ferris ym. toteavat LMX-teorian nostaneen keskustelun kohteeksi useita työhön liittyviä dimensioita, kuten lojaalisuus, professionaalinen arvostus, luottamus, tuki ja toisten huomioiminen (Ferris, Liden, Munyon, Summers, Basik & Buckley 2009, 1381). LMX-teoria lieneekin yksi käytetyimmistä ja selitysvoimaisimmista teoreettisista malleista tarkasteltaessa esimiehen ja alaisen välistä dyadia. LMX-teorian siivittämänä onkin syntynyt useita mallinnuksia, jotka pyrkivät selittämään tuon dyadin muodostumista ja vaikutuksia. Tässä tutkielmassa esiin nostetaan Graen ja Uhl-Bienin elinkaarimalli.

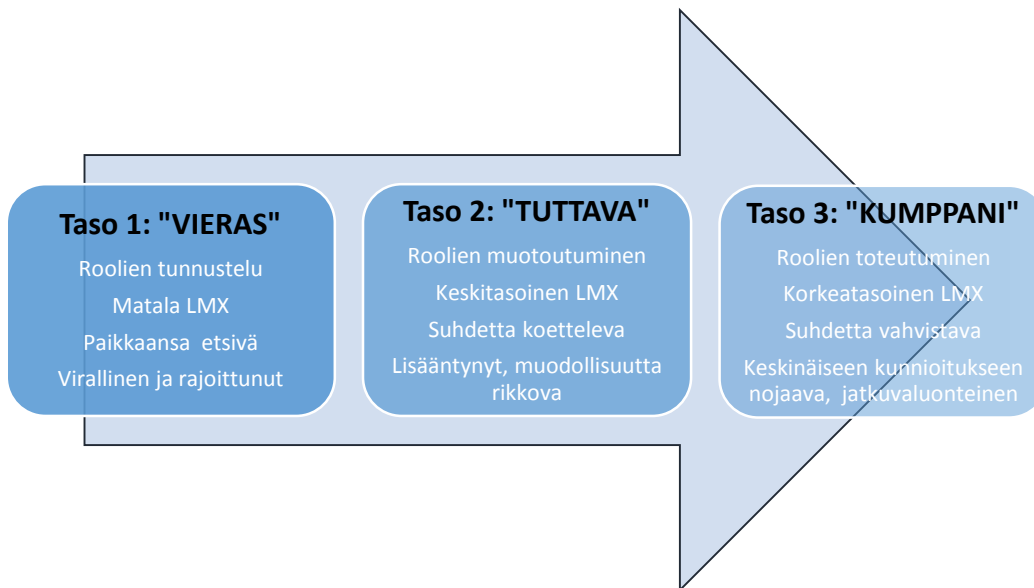
Graen ja Uhl-Bienin (1991) luoma kolmivaiheinen elinkaarimalli hahmottaa esimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden yksilöllistä kehittymistä LMX-teorian keskeiset olettamukset kiteyttäen. Ensimmäisessä vaiheessa, esimiehen ja alaisen kohdatessa toisensa ensimmäisiä kertoja, niin esimies kuin alainenkin arvioivat toistensa motiiveja, mahdollisia resursseja vaihdettavaksi sekä toistensa asenteita. Tässä vaiheessa yhteiset rooliodotukset alkavat muotoutua. Vaihtosuhte on luonteeltaan täysin taloudellinen ja sopimukseen perustuva; esimies tarjoaa alaiselleen vain työsuorituksen hoitamiseksi tarvittavat resurssit ja alainen käyttäytyy annettujen ohjeiden mukaisesti. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230–232.) Nämä viralliset vuorovaikutustapahtumat tarjoavat kuitenkin hyvän mahdollisuuden sekä esimiehelle tunnistaa alaisensa potentiaali ja kyvykkyydet että myös alaiselle tilaisuuden tunnustella uramahdollisuuksiaan ja tulevan työtehtävänsä autonomian määrää (Graen & Uhl-Bien 1991, 32). Tätä ensimmäistä vaihetta voidaankin kutsua ”vierasvaiheeksi”, jossa esimiehen ja alaisen välinen suhde on vielä hyvin etäinen ja virallinen mutta kuitenkin kokeileva ja merkityksiä etsivä.

Toiselle tasolle kivitukseen jommankumman osapuolen on annettava hyväksyttävä uraorientoitunut ”tarjous” työsuhteen kehittymiseksi. Tämän seurauksena esimiehen ja alaisen välinen keskinäinen vuorovaikutus alkaa ulottua myös virallisten olosuhteiden ulkopuolelle. Molempipuolinen resurssien ja informaation jakaminen lisääntyy niin työ- kuin yksityiselämänkin tasolla.

Vuorovaikutus on silti luonteeltaan rajoittunutta ja suhdetta testaavaa. (Graen & Uhl-Bien 1995, 230.) Dyadisen suhteen luonne alkaa kuitenkin hahmottua ja esimies sekä alainen alkavat tuntea toistensa käyttäytymistyylit erilaisissa tilanteissa (Graen & Uhl-Bien 1991, 32). Toista vaihetta voidaankin kutsua ”tuttava”-vaiheeksi, jossa virallisen kontekstin siivittämän vuorovaikutuksen lisäksi keskustellaan myös epävirallisimmista ja yksityisemmistä asioista vaihtosuhteen laatua edelleen puntaroiden.

Vuorovaikutuksen edetessä mahdollisesti kolmannelle ”kypsyiden” tasolle käyttäytymistä ohjaavan keskustelun lisäksi vuorovaikutus saa emotionaalisen ulottuvuuden; molemminpuolinen kunnioitus, luottamus ja velvollisuuden tunne tulevat osaksi vaihtosuhdetta (Graen & Uhl-Bien 1995, 230). Yhdessä työskentelyn kautta tehokkaaksi todetut käyttäytymismallit vahvistuvat ja työotteesta muodostuu vähitellen tiimimäinen. (Graen & Uhl-Bien 1991, 32.) Esimiehen ja alaisen välille onkin syntynyt luottamuksellinen suhde, jota leimaa lojaalius puolin ja toisin (Graen & Uhl-Bien 1995, 230). Sitoumuksen syntyminen johtaakin yhteiseen tavoitteeseen edistää toisen uraa oppimisen ja tavoitteiden saavuttamisen kautta (Graen & Uhl-Bien 1991, 32). Kolmannen tason vuorovaikutusta voidaankin jo luonnehtia kumppanuussuhteeksi, jossa molemmat pyrkivät paitsi itse eteenpäin, myös edistämään toisen mahdollisuuksia ja urakehitystä.

Se, mille tasolle vaihtosuhte kehittyy, on riippuvainen niin esimiehestä kuin alaisestakin. Kuitenkin korkean vaihtosuhteen luominen ja näin ollen kolmannelle tasolle kipuaminen ei ole itsestäänselvyys, vaikka sen avulla voidaankin saavuttaa sekä esimiestä että alaista koskevia hyötyjä. Vaihtosuhteen laatu vaikuttaa paitsi parempien työtehtävien saamiseen, myös esimiehen informaation jakamiseen, vaikeisiin työtehtäviin valmistamiseen ja urakehityksen ongelmissa neuvomiseen (Graen & Uhl-Bien 1991, 35, taulukko 1). Täten tuo vaihtosuhte määritteleeekin ratkaisevasti myös palautetilannetta, jossa esimiehen ja alaisen välille syntynyt luottamus tai sen puute saattaa paitsi vaikuttaa palauteviestiin, myös sen välittämiseen ja myöhempään tulkintaan. Alla olevassa kuviossa on yhteen vedetty Graen ja Uhl-Bienin ajatuksia vuosien 1991 ja 1995 artikkeleista yhdistelemällä ja hyödyntämällä heidän luomaansa jaottelua (3 tasoa: vieras, tuttava ja kypsyys; käännetty tässä yhteydessä kumppaniksi).



**Kuvio 1 Elinkaarimalli. Vertaa Graen & Uhl-Bien 1991 & 1995.**

### 2.3.2 Vaihtosuhteet käytännössä

Useimmat johtajat kehittävät korkean asteen (3-tason) vaihtosuhteita vain luotettujen alaistensa kanssa. Käytännössä tämä näkyy kiinnostavien ja haluttujen työtehtävien antamisena, suuremman vastuun ja vallan delegoimisena, tiedon laajempaan jakamisena, päätöksentekoon osallistamisena sekä konkreettisina palkkioina, kuten palkankorotuksina sekä alaisen uran edistämisenä. (Yukl 2008, 235.) Puhutaankin eräänlaisesta sisäpiiristä, jonne pääsy on alaiselle suotuisaa. Korkean vaihtosuhteen esimiehen kanssa jakavat alaiset saavatkin enemmän etuja ja hyötyjä verrattaessa matalan vaihtosuhteen esimiehen kanssa jakaviin alaisiin (Harris, Harris & Eplion 2007, 92). Vastapainona korkean vaihtosuhteen omaavat sisäpiiriläiset saavat kuitenkin niskaansa valtavan määrän odotuksia. Sisäpiiriläisten odotetaan työskentelevän yhä vaihtosuhteen muodostumisen jälkeen yli työsuorituksen asettamien vaatimusten (Duarte, Goodson & Klich 1994, 500). Heidän oletetaan tekevän töitä ahkerammin, olevan sitoutuneempia tavoitteiden saavuttamiseen sekä kantavan osan esimiehen hallinnollisista vastuista sekä olevan hänelle lojaali (Yukl 2008, 236). Sitoutumisen seurauksena sisäpiiriin kuuluvat työntekijät voivat kuitenkin saada korkeampia työsuorituksen arviointeja sekä parempia palkkioita kuin muut työntekijät (Duarte ym. 1994, 500). Tutkimusten mukaan työsuorituksen arvioinnit ovatkin pidettyjen työntekijöiden kohdalla korkeampia (Adams 2005, 25).

Parantamalla vaihtosuhteen laatua alaiset saavat enemmän virallisia ja epävirallisia palkkioita (motivaattoreita) ja kommunikaatio koskien päätöksentekoa ja tiedon jakamista esimiehen kanssa on avoimempaa lisääntyvien palautemahdollisuuksien kautta. Täten yleinen tyytyväisyys

kommunikaation laatuun kasvaa. (Mueller & Lee 2002, 236.) Elickerin, Levyn ja Hallin tutkimus (2006) paljastaa lisäksi palautetilaisuuden koetun oikeudenmukaisuuden sekä vaihtosuhteiden laadun välisen yhteyden. Korkeamman vaihtosuhteen omaavat alaiset näyttävät saavan suuremman mahdollisuuden esittää omia mielipiteitään ja näkemyksiään työsuorituksen arvioinnissa. Tämä annettu mahdollisuus heijastuu alaisen tapahtuman jälkeisiin käsityksiin arvion oikeudenmukaisuudesta. Matalan vaihtosuhteen esimiehen kanssa jakavat alaiset näyttävät reagoivan vähemmän suotuisasti informaatioon työsuorituksestaan. Tulosten mukaan tämä johtuu ainakin osittain siitä, että heille annetaan ja he itse kokevat saavansa vähemmän mahdollisuuksia ilmaista itseään. (Elicker, Levy & Hall, 2006.) Vaihtosuhteen kehittymiseksi korkeammalle tasolle esimies voi pyrkiä rikastuttamaan alaisen työtä lisäämällä monimutkaisuutta tai autonomiaa tai voimaannuttamalla alaisia tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, asettamalla inspiroivia ja merkityksellisiä tavoitteita sekä tarjoamalla mahdollisuuksia edetä uralla. (Mueller & Lee 2002, 235.)

Korkeiden vaihtosuhteiden ylläpitäminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Suhteiden ylläpitäminen vaatii esimiehen vastaanottavuutta alaistensa tarpeiden ja tunteiden suhteen sekä halukkuutta varata tilaa aikaa vievien vaikutusmetodien käyttämiselle, kuten konsultoinnille ja suostuttelulle (Yukl 2008, 236). Korkea vaihtosuhde takaakin motivaation ja sitoutumisen, mutta sen ylläpitäminen vaatii esimieheltä aikaa ja kykyä johtaa ilman puhtaasti auktoriteetin suomaan valtuuttaan yhdessä tehden, neuvotellen ja jakaen. Korkean vaihtosuhteen hyödyt ovat kuitenkin ilmiselvät. Kuten elinkaarimalli osoittaa, korkea vaihtosuhde heijastuu kokemuksena yhdessä tekemisestä ja keskinäisestä lojaaliudesta. Täten se luo edellytykset molemminpuoliselle hyötymiselle, jossa organisaatioon sitoutumisen vastapainona myös palkkiot ja mahdollisuudet kasvavat.

Suurin osa vaihtosuhteista jää kuitenkin kahdelle ensimmäiselle tasolle. Nämä alaiset kuuluvat niin sanottuun ulkopiiriin, jossa vaihtosuhde esimiehen kanssa on heikkolaatuinen. Ulkopiiriläisen suhdetta esimieheen luonnehtiikin vähäinen yhteinen vaikuttaminen; alaisten tulee kyetä täyttämään vain viralliset rooliaan koskevat odotukset, joiden noudattaminen johtaa perustavaa laatua oleviin palkkioihin, kuten palkan saamiseen (Yukl 2008, 236). Kuten elinkaarimalli osoittaa, matalan vaihtosuhteen tasolla rooleja vasta etsitään, ja täten tulkinnoille ja arvailuille jää enemmän tilaa.

Lisäksi Duarten ym. tutkimuksen (1994) valossa näyttää siltä, että esimiehet antavat korkeampia arviointeja sisäpiiriin kuuluville työntekijöille työsuorituksen tasosta riippumatta ja näyttävät havainnoivan ulkopiiriläisten työsuorituksia tarkemmin. Myös Adamsin tutkimus vuodelta 2005 näyttää tukevan edellä mainittua. Huomio asettaakin kyseenalaiseksi korkeiden vaihtosuhteiden

merkityksen suorituksen johtamisen näkökulmasta ja saa pohtimaan, heijastuvatko läheiset välit alaisen kanssa haluttomuutena antaa kriittistä palautetta ja puuttua työsuorituksessa ilmeneviin kehitystarpeisiin ja tulevatko ne ylipäänsä edes huomatuiksi. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, kuinka pysyviä niin sanotut korkealaatuiset vaihtosuhteet ovat sekä kuinka riippumattomia sisäpiiriin kuuluvien työsuoritusten arviot ovat pitkällä tähtämellä työsuorituksen todellisesta tasosta.

### *2.3.3 Vaihtosuhteiden ja attribuutioiden yhteisvaikutukset*

Esimiehen käyttäytyminen alaistaan kohtaan on johdonmukainen suoritusta koskevien attribuutioiden kanssa. Esimiehet kehuvatkin todennäköisemmin korkean vaihtosuhteen kanssaan jakavia alaisiaan hyvästä suorituksesta ja kritisoivat heikon vaihtosuhteen kanssaan jakavia alaisiaan todennäköisemmin virheiden sattuessa. (Yukl 2008, 242.) Esimies tulkitseekin onnistumisen syiksi alaisen omat ansiot (sisäinen attribuutio) todennäköisemmin sisäpiiriin kuuluvien korkealaatuisen vaihtosuhteen omaavien henkilöiden kohdalla kuin ulkopiiriin kuuluvien alaistensa (Heneman ym. 1989, 471). Vastaavasti epäonnistuminen tulkitaan todennäköisemmin ulkoisista syistä johtuviksi alaisen kuuluessa sisäpiiriin kuin ulkopiiriin (Larson 1984, 52; Yukl 2008, 242, Feldman 1981, 133.)

Duarten, Goodsonin ja Klichin (1994) tutkimustulokset vahvistavat edellä mainitut: itse työsuoritus, dyadisen vuorovaikutussuhteen laatu ja esimiehen kanssa vietetty aika vaikuttavat kaikki suorituksen arviointiin. Korkean vaihtosuhteen esimiehen kanssa jakavat alaiset saavatkin jatkuvasti korkeita arviointeja työsuorituksen varsinaisesta tasosta riippumatta. Taustalla saattaa piillä luotetuille alaisille asetetut korkeat odotukset ja niiden mukanaan tuomat korkeat arvioinnit. Matalan vaihtosuhteen esimiehen kanssa jakavien alaisten työsuorituksen arviointi näyttää perustuvan puhtaasti havaitun työsuorituksen tasoon. Esimiehet näyttävätkin havainnoivan työsuoritusta huomattavasti tarkemmin vaihtosuhteen ollessa matala. (Duarte ym. 1994, 513.)

Adamsin tutkimus (2005) osoittaa, että esimiehet antavat alaisilleen, joista pitävät, vähemmän positiivista ja täsmällistä palautetta, kun attribuutiot kohdistuvat ulkoisiin tekijöihin. Pidetyt työntekijät näyttävät saavan myös vähemmän uraa eteenpäin vievää kriittistäkin palautetta. Vähemmän pidetyt työntekijät puolestaan näyttävät saavan saman määrän negatiivista palautetta työsuorituksen tasosta riippumatta verrattaessa pidettyihin työntekijöihin. Tutkimuksen mukaan näyttääkin siltä, että esimiehet kohtelevat paremmin alaisiaan, joista pitävät. Pitkällä tähtämellä henkilökohtaiseen pitämiseen liittyvä kohtelu voi olla enemmän haitallista kuin hyödyllistä, sillä uralla kehittymiseen vaadittava kriittinen palaute jää usein antamatta. (Adams 2005, 25.) Adamsin tutkimustulokset tukevatkin attribuutioiden ja vaihtosuhteiden välistä yhteyttä ja osoittavat myös

”sisäpiiriläisten” vaikean aseman. Työsuorituksen arviointi, attribuutiot ja palautteen määrä kun näyttävät olevan vaihtosuhteeseen kytkeytyneitä, niillä saattaa olla yksilön näkökulmasta myös kehitystä ja oppimista hidastavia vaikutuksia.

#### *2.3.4 Palautteen suunta*

Fisherin (1979) tutkimus osoittaa, että esimiehet ovat usein huonoja lähteitä työsuoritusta koskevaan palautteenantoon. He voivat olla haluttomia antamaan täsmällistä ja ajoitettua palautetta alaisilleen, erityisesti jos palaute on luonteeltaan negatiivista. Esimies voi yrittää vältellä palautteen antamista itsessään tai negatiivisen viestin välittämistä. Monesti palautteenannosta kieltäytyminen ei työelämässä kuitenkaan ole mahdollista, vaan välttämisorientaatio ilmenee palautteenannon viivyttyneinä niin pitkään kuin mahdollista tai palautteen vääristämisinä positiivisempaan suuntaan. (Fisher 1979, 533–534.) Fisherin tutkimuksessa esimiehet vääristelivät arviointejaan kuitenkin vain joutuessaan antamaan alaiselle palautetta arvioinnista (verrattaessa tilanteeseen, jossa arviot suoritettiin ilman niiden tuloksien raportoimista alaisen suuntaan). Kuitenkin tutkimus osoittaa, että palautetta annetaan huomattavasti aikaisemmin työsuorituksen ollessa heikko.

Larsonin (1986) koeasetelman tulokset osoittavat päinvastaista. Esimiehet näyttävätkin antavan merkittävästi harvemmin palautetta alaisen epäonnistuessa täyttämään työsuoritukselle asetetut tavoitteet kuin tilanteessa, jossa nuo tavoitteet täyttyvät. Vaikka esimiehet antavatkin vähemmän säännöllisesti palautetta työsuorituksen ollessa huono, palaute, mitä he antavat on usein täsmällisempää kuin palaute, jota annetaan hyvästä työsuorituksesta. Haluttomuus negatiivisen palautteen antamiseen voikin näyttäytyä tarpeena esittää palaute mahdollisimman tarkasti alaisen vakuuttamiseksi palautteen sisällöllisestä oikeellisuudesta. Larsonin tutkimus (1986) paljastaa lisäksi, että vaikka esimiehet yleensä antavatkin palautetta vähemmän säännöllisesti alaisen epäonnistuessa, he näyttävät kompensoivan palautteen antamattomuuttaan neutraalein kannustuksin, kuten: ”Tee töitä niin kovasti kuin pystyt”. Suorituksen ollessa huono toistuvasti tarkasteltaessa alaisen työhistoriaa esimiehen paine antaa korjaavaa palautetta kuitenkin kasvaa. Tämä saattaa johtaa palautteen antamiseen todennäköisemmin työsuorituksen ollessa keho. (Larson 1986, 404–406.)

Alaisen suorituksen taso vaikuttaa esimiehen ajatuksiin ja uskomuksiin palautteenannosta. Fisherin (1979) koeasetelman mukaan esimiehet, joiden alaiset suoriutuvat kehnosti uskovat, että palautteen vastaanottaminen on epämiellyttävämpää kuin esimiehet, joiden alaiset suoriutuvat hyvin. Heikosti suoriutuneiden alaisten esimiehet uskovat lisäksi, että heistä pidetään alaisten keskuudessa vähemmän kuin hyvin suoriutuneiden alaisten esimiehistä. (Fisher 1979, 539.) Edellä mainitut



tutkimustulokset antavatkin mahdollisen selityksen esimiesten pyrkimyksille viivytellä sekä vääristää negatiivista palautetta positiivisemmaksi.

Larsonin esittämä ajatus esimiehen huolesta koskien alaisen negatiivista tunnereaktiota sekä pyrkimystä toimittaa viesti mahdollisimman kivuttomasti saattaa vaikuttaa esimiehen palautteenantokäyttäytymiseen. Esimiehet antavatkin positiivista palautetta heikosta työsuorituksesta luultua enemmän (Larson 1986, 405). Näyttääkin siltä, että negatiivista palautetta annetaan hyvästäkin työsuorituksesta ja toisin päin. Erityisesti esimiehen positiivinen tunneside alaiseen näyttää johtavan pyrkimykseen välttää negatiivisen palautteen antamista (vrt. aiemmin esitetyt tutkimustulokset vaihtosuhteista ja attribuutioista) (Larson 1984, 51). Ilgenin, Petersonin, Martinin ja Boeschenin vuoden 1981 tutkimus osoittaa samansuuntaista. Vaikeus antaa negatiivista palautetta voi heijastua palauteviestintään viestin ”pehmentämisen pyrkimyksinä” hyvän keskusteluilmapiirin takaamiseksi. (Ilgen ym. 1981, 327–328.)

Ilgenin ja Knowltonin (1980) tutkimus vahvistaa paitsi esimiesten taipumuksen vääristää negatiivista palautetta ylöspäin, myös osoittaa vääristelyn tapahtuvan todennäköisemmin, kun esimies attribuoi heikon työsuorituksen taustalla olevan alaisen lahjattomuuden. Negatiivisen viestin värittäminen positiivisemmaksi tapahtuu tutkimuksen mukaan kasvokkain tapahtuvissa palautetilanteissa – esimiehet muuttavatkin arviointejaan vasta kohdatessaan alaisen henkilökohtaisesti (myös Fisher 1979). Lisäksi tutkimus osoittaa attribuutioiden näyttelevän suurempaa roolia työsuorituksen arvioinnissa työsuorituksen ollessa heikko. (Ilgen & Knowlton 1980, 450–454.)

Lisävaloa palautteen vääristymiseen, Waugnin ja Highhousen sanoin palautteen ”inflaatioon”, tarjoaa vuoden 1997 koeasetelma. Waugn ja Highhouse esittävät tutkimuksessaan kaksi mahdollista syytä palautteen vääristelylle. Toinen on aiemmin jo esitetty huoli alaisen tunnereaktioista, mutta toinen mahdollinen selitys löytyy esimiehen pyrkimyksestä välttää konfliktia. Koeasetelma osoittaaakin, että pääsyy palautteen inflaatiolle näyttää olevan pyrkimys vältellä epämukavaksi muotoutuvaa palautetilannetta. Palautteen vääristely positiivisemmaksi näyttää Fisherin vuoden 1979 tutkimuksen suuntaisesti tapahtuvan kuitenkin vain suorassa palautevuorovaikutuksessa alaisen kanssa. Esimiehen itsensä empatiakyky näyttää tutkimuksen valossa johtavan yllättäen rehellisempään palautekäyttäytymiseen – esimiesten tulkinnat palautteen tosiasiallisesta hyödystä palautteen saajalle näyttävät johtavan suurempaan palautevuorovaikutukseen.

Vaikka tutkimustulokset ovatkin osin ristiriitaisia, ne osoittavat selkeästi, että negatiivisen palautteen antaminen koetaan epämiellyttäväksi ja sitä pyritään välttelemään. Palautteenantokäyttäytymistä

negatiivisen palautteen kohdalla voidaankin selittää esimiehen pyrkimyksillä muun muassa välttää konfliktia tai antaa alaiselle mahdollisimman paljon aikaa työsuorituksen korjaamiseksi, esimiehelle kasautuvina roolipaineina reagoida epäsuotavaan käytökseen tai toisaalta taas organisatorisina eroina muun muassa muutokselle suotavan aikajänteen osalta (mm. Fisher 1979; Larson 1986, Waugh & Highhouse 1997). Haluttomuus antaa palautetta vaikuttaakin niin palautteen ajoitukseen (antamatta jättäminen, viivyttely) kuin myös täsmällisyyteen (vääristely). Larson kuitenkin olettaa, että työsuorituksen näkyvyys voi ohittaa esimiehen välttämisorientaation koskien palautteen antamista, ja täten näkyvästä työsuorituksesta annetaan todennäköisesti palautetta täsmällisemmin ja välittömämmin (Larson 1984, 51).

## **2.4 Tilannetekijät**

Tilannetekijöiksi tässä tutkimuksessa katsotaan sellaiset palautevuorovaikutukseen vaikuttavat suurimmaksi osaksi ulkoiset tekijät, joita ei voida luokitella kahteen edellä mainittuun kategoriaan, kognitiivisiin tai affektiivisiin tekijöihin. Tilannetekijät muodostuvatkin joukosta hyvinkin erilaisia muuttujia, jotka näyttelevät kaikesta huolimatta merkittävää roolia palautetilanteiden muodostumisessa. Myös alaisen käyttäytyminen vaikuttaa suurissa määrin palautevuorovaikutukseen (Larson 1984, 55). Tässä tutkimuksessa esiin nostetaan muutama tutkimus koskien alaisten käsityksiä esimiehen vallasta ja kompetenssista sekä esimiehen kokemuksesta ja alaisen työsuhteen pituudesta. Edellä mainitut nousevat empiirisestä aineistosta hyvin esiin, ja käsitykset asiantuntijuudesta ja vallasta linkittyvät valittuun asiantuntijaorganisaatiokontekstiin oivallisesti. Täten tutkimusten liittäminen osaksi teoreettista viitekehystä koetaan tarkoituksenmukaiseksi.

### *2.4.1 Esimiehen riippuvuus alaisen työsuorituksesta ja sen tuloksista*

Larson olettaa esimiehen antavan todennäköisemmin alaiselleen palautetta ollessaan riippuvainen alaisen työsuorituksesta ja sen tuloksista. Edellä mainittua voidaan selittää riippuvuuden mukanaan tuoman lisääntyneen työsuorituksen näkyvyyden kautta. (Larson 1984, 53.) Mossin ja Martinkon tutkimus (1998) osoittaa, että esimiesten palkkioiden ollessa riippuvaisia alaisen työsuorituksen tasosta esimiehillä on taipumus tarjota palautetta välittömämmin, säännöllisemmin ja kohdistetummin kuin tilanteessa, jossa he eivät ole alaisten työsuorituksen tasosta riippuvaisia. Larsonin (1986) koeasetelma vahvistaa edellä mainitun kuitenkin vain tilanteissa, joissa alaisen työsuoritus heikkenee asteittain. Täten työsuorituksen parantuessa riippuvuuden ja palautteenannon määrällä ei ole löydettävissä enää keskinäistä yhteyttä (Larson 1986, 406–407). Kuitenkin esimiehen riippuvuuden sekä attribuutioiden yhteisvaikutus tarjoaa selitysvoimaisemman keinon ennustaa

esimiehen palautekäyttäytymistä kuin tarkasteltaessa attribuutioita riippuvuudesta erillään. Korkea riippuvuus alaisen työsuorituksesta sekä työsuorituksen epäonnistumisen johdosta tehdyt attribuutiot yrittämisen puutteesta johtavatkin välittömämpään, säännöllisempään, suurempaan sekä rankaisevampaan palautevuorovaikutukseen. (Moss & Martinko 1998, 269–270.)

#### *2.4.2 Normit ja rooli odotukset*

Palautteen antamiseen vaikuttavat merkittävässä määrin myös organisaation tasolta esimieheen kohdistuvat odotukset ja paineet. Osa odotuksista juontaa juurensa organisaation jäsenten arvostuksista ja esimiehen omista arvostuksista organisaatiota kohtaan. (Larson 1984, 54; Tziner, Murphy & Cleveland 2005, 91.) Tzinerin ym. mukaan (2005, 90) esimiehen palautteen antamiseen vaikuttavat esimiehen käsitykset suorituksen arvioinnin merkityksestä, toisin sanoen siitä, mitä palautteella tavoitellaan (esimerkiksi ylennys/palkankorotus) ja se, pitääkö esimies suorituksen arviointia organisaation arvostamana toimintona. Esimiesten palautekäyttäytyminen ei näytäkään olevan irrallinen suhteessa organisaatiosta kumpuaviin asenteisiin ja arvoihin.

Palautteen antamiseen vaikuttaa voimakkaasti myös esimiehen rooli palautteenantajana – palautetta annetaan, koska se on osa esimiesvastuuta (Larson 1984, 54). Toisaalta taas esimiehen oma sitoutuminen organisaatioon saattaa näyttäytyä halukkuudessa osallistua alaisten työsuorituksen arviointiin. Palautetilanteet ovatkin luonteeltaan monesti tunnepitoisia ja erityisesti negatiivisen palautteen antaminen vaatii esimieheltä tahtoa toimia roolissaan organisaation etu mielessään pitäen. Myös organisaatiokulttuuri erityispiirteineen (esimerkiksi onko kommunikaatio avointa, kuinka suorituskeskeinen organisaatio on ym.) vaikuttavat palautetilanteiden muodostumiseen. Lisäksi uskomukset palautejärjestelmän toimivuudesta sekä muiden esimiesten palautekäyttäytymisestä erityisesti sen sallivuuden osalta saattavat vaikuttaa esimiehen arviointikäyttäytymiseen. (Tziner ym. 2005, 90–94.)

#### *2.4.3 Kompetenssi ja luotettavuus*

Palaute toimii informaationa käytöksen tarkoituksenmukaisuudesta, jota tulkittaessa palautelähteen asiantuntemus tulee arvioiduksi (Ilgen ym. 1979, 356). Useat tutkimukset ovat vahvistaneet palautelähteen uskottavuuden merkityksen palautteen hyväksymiselle, tulkinnalle ja motivaatiolle sen käyttämiseksi (mm. Ilgen ym. 1979; Stone ym. 1984; Bannister 1986; Steelman & Rutkowski 2004). Erityisesti Ilgenin, Fisherin ja Taylorin (1979) meta-analyysin kautta luoma malli korostaa itse palauteviestin ohella palautelähteen ja hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa tärkeyttä yksilöllisten reaktioiden määräytymisessä.

Esimiehen uskottavuus alaisen kokemana muodostuu hänen asiantuntemuksestaan sekä luotettavuudestaan. Kokemus palautteen antajan asiantuntijuudesta kiteytyy työtehtävien tuntemiseen ja palautteen vastaanottajan työsuorituksen ymmärtämiseen (Ilgen ym. 1979, 351). Työtehtävien ja työsuorituksen ymmärtämisen lisäksi esimiehen kyky arvioida työsuoritusta virheettömästi näyttelee merkittävää roolia (Steelman & Rutkowski 2004, 8). Palautteenantajan asiantuntemus vaikuttaakin positiivisesti siihen, pidetäänkö annettua palautetta paikkansapitävänä. Ellei palautteenantajaa pidetä asiantuntevana, edes positiivisia kommentteja ei pidetä paikkaansapitävinä tai palkitsevina. (Stone ym. 1984, 501, 504.) Lisäksi näyttää siltä, että mitä enemmän palautteen saaja uskoo antajan vakuuttavuuteen (asiantuntemus ja luottamus), sitä todennäköisimmin palaute tulee hyväksytyksi (Ilgen ym. 1979, 358).

Myös aiemmat palautetilaisuudet vaikuttavat palautteenantajan koettuun uskottavuuteen. Mitä uskottavampi palautteen antaja on ollut edeltävissä palautteenantotilaisuuksissa, sitä todennäköisemmin myös tulevaisuudessa annettua palautetta pidetään uskottavana. Johdonmukaisen palautteenantokäyttämisen lisäksi keskiöön nousee vastaanottajan käsitys palautteenantajan motiiveista, erityisesti luottamus palautteenantajan tarkoitukseen. (Ilgen ym. 1979, 353, 357.) Palautetilanteesta tehdyt kielteiset sosiaalisuhteiset tulkinnat näyttävätkin vähentävän vastaanottajan halua hyväksyä tehtäväkohtaista relevanttia tietoa (Leung ym. 2001, 1181). Esimiehen uskottavuus palautteenantajana kiteytyykin paitsi hänen kompetenssiinsa ja substanssiosaamiseensa koskien työsuorituksia, myös hänen käytöksensä johdonmukaisuuteen ja käytöksen taustalla piilevien motiivien hyväksyttävyyteen.

Palautteenantajan asiantuntemuksen arvioiminen korkeaksi näyttelee tärkeää roolia motivaatiossa saadun palautteen hyödyntämiseksi palautteen ollessa luonteeltaan negatiivista. Täten motivaatio luotettavasta lähteestä saadun palautteen hyödyntämiseksi on suurempi kuin tilanteessa, jossa palautteenantajaa pidetään epäuskottavana. (Steelman & Rutkowski 2004, 13.) Bannisterin (1986) koeasetelma vahvistaa edellä mainitun. Ohjaavan palautteen kohdalla alaisen käsitykset esimiehen kompetenssista antaa palautetta vaikuttavat ratkaisevasti aikomuksiin hyödyntää palautetta jatkossa (Bannister 1986, 209).

Palautelähteen, tässä tapauksessa esimiehen, uskottavuus vaikuttaakin paitsi kokemukseen saadun palautteen oikeellisuudesta, myös sen hyväksymiseen tai hyväksymättä jättämiseen ja motivaatioon tai sen puutteeseen muuttaa käytöstä palautteen suuntaisesti. Jotta annetun informaation torjuminen tai huomiotta jättäminen eivät olisi edes vaihtoehto, palautelähteen uskottavuuden ja asiantuntemuksen varmistaminen nousevat keskeisiksi (London 2003, 16). Ilgenin ja Boeschenin

vuoden 1981 tutkimus osoittaa samansuuntaista. Esimiesten, jotka haluavat kehittää palautetilanteita tehokkaammiksi, tulisikin kiinnittää huomiota johtamiseensa myös palautetilanteiden ulkopuolella. Palautetilanteissa viriävät reaktiot eivät synnykään tyhjiössä. Tutkimus osoittaa, että palautetilanteiden kehittymistä tapahtuu, kun esimiehen asiantuntijuus koetaan korkeatasoiseksi ja kun esimiehet antavat säännöllisesti ja täsmällisesti palautetta. (Ilgen ym. 1981, 328)

#### *2.4.4 Valta*

Esimiehen asiantuntemuksen ja luotettavuuden ohella alaisen käsitykset esimiehen vallasta ja korkeasta asemasta tarjoaa mielenkiintoisia tarkastelun kohteita. Grellerin ja Heroldin (1975) tekemän palautelähteitä tarkastelevan tutkimuksen mukaan ihmiset luottavat palautelähteisiin, jotka ovat heitä psykologisesti lähimpänä (käytännössä siis itseensä ja lähimpiin kollegoihinsa). Esimiehen merkittävän roolin palautelähteenä katsotaankin pohjaavan juuri esimiehen erityiseen asemaan vallankäyttäjänä (Greller & Herold 1975). Leungin, Sun ja Morrisin tutkimus (2001) osoittaa, että esimiehen korkea asema johtaa vähemmän negatiivisiin attribuutioihin esimiehestä sekä lisää tyytyväisyyttä ja luottamusta esimiestä kohtaan. Esimiehen korkea status yhdistettynä yksityisesti annetun palautteen kanssa näyttääkin johtavan suotuisampiin reaktioihin negatiivista palautetta annettaessa. (Leung ym. 2001, 1168.)

Palautteenantajan valta näyttää lisäksi vaikuttavan palautteen saajan haluun antaa palautteesta vastetta. Vallan kasvaessa vastaanottajan myöntöväisyys näyttää lisääntyvän jopa tapauksissa, joissa palautta ei pidetä hyväksyttävänä. Kuitenkin, mitä enemmän palautelähde näyttää olevan vastuussa nimenomaisen työsuorituksen toivotuista tuloksista, sitä todennäköisemmin vastaanottaja pyrkii antamaan palautteesta vastetta. (Ilgen ym. 1979, 359.) Edellä mainittu saa pohtimaan, tulisiko palautteen antamisen olla käytännössä lähiesimiesten vastuulla, jotta alainen voisi kokea mahdolliseksi osallistua palautetilanteeseen ja pystyisi ilmaisemaan itseään tilanteissa, joissa palautetta on vaikea ottaa vastaan. Toisaalta esimiehen korkea asema näyttää johtavan korkeampaan palautteen hyväksymiseen.

Pelkästään palautteen antaminen voi lisätä esimiehen henkilökohtaista kokemusta kontrollistaan ja vallastaan koskien palautteen vastaanottajaa. Suorituksessa ilmenevät erot palautteen johdosta vahvistavat esimiehen uskomuksia vallastaan. Esimies voi kokea erityisen hyvän suoriutujan olevan kauempana kontrollistaan. Edellä mainittu saattaa johtaa implisiittisiin teorioihin korkean tason suoriutujien itseohjautuvuudesta ja palautteen tarpeen vähäisyydestä. (Larson 1984, 57–58.) Myös

Adams esittää ajatuksen, että esimiehet saattavat olettaa, että hyvän suhteen kanssaan jakavat hyvin suoriutuneet alaiset ovat aktiivisia itse kysymään tarvittavaa lisätietoa (Adams 2005, 33).

#### *2.4.5 Alaisen työsuhteen pituus ja esimiehen työkokemus*

Fedorin ja Rowlandin kyselytutkimus (1989) osoittaa myös työsuhteen pituuden vaikutuksen esimiehen attribuutioille koskien alaisen vastuuta työsuorituksestaan (verrattaessa tilanteeseen, jossa työsuorituksen taustalla ovat ulkoiset tekijät). Esimiehen käsityksiin alaisten vastuusta näyttää vaikuttavan työsuhteen pituus, se, kuinka kauan esimies on ollut asemassaan kyseisessä organisaatiossa, esimiehen ja alaisen välisen työn samankaltaisuus, sekä mahdollisuudet työtä koskevista asioista puhumiseen. Mitä pidempi ja läheisempi työsuhde on, sitä enemmän esimiehet näyttävät sisällyttävän ulkoisia vaikutteita arviointeihin koskien alaisen kontrollia oman työsuorituksensa tasosta. (Fedor & Rowland 1989, 414.) Toisin sanoen alaisen nähdään olevan vähemmän vastuussa omasta työsuorituksestaan ja syytä etsitäänkin todennäköisimmin alaisen vaikutusvallan ulkopuolisista tekijöistä, kuten resurssien puutteesta.

Mitchelin ja Kalbin tutkimus (1982) osoittaa, että kokeneet esimiehet pitävät ympäristön osuutta työsuorituksen epäonnistumisessa suurempana kuin kokemattomamat esimiehet. Esimiehen kokemus saattaa näyttäytyä suurempana ymmärryksenä epäonnistumisen ulkoisista syistä, mikä saattaa johtaa tarkempiin arviointeihin heikon työsuorituksen syistä, tai alaisten puolelta kumpuavana suurempana vastaanottavuutena, ja täten toivottavasti myös parantuneina työsuorituksina. (Mitchell & Kalb 1982, 186–188.) Kuitenkin Fedorin ja Rowlandin tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että mitä kauemmin esimies on ollut asemassaan, sitä suurempana he näyttävät pitävän alaistensa kontrollia omasta työsuorituksestaan. Näyttääkin siltä, että esimiesten on vaikeampaa nähdä itsensä alaisen asemassa työvuosien karttuessa. (Fedor & Rowland 1989, 413). Lisäksi Mitchellin ja Kalbin (1982, 186) tutkimus osoittaa, että kokemattomat esimiehet näyttävät pitävän alaisten työtehtäviä keskimäärin vaikeampina kuin kokeneet esimiehet.

Esimiehen asiantuntemuus ja uskottavuus nojaa myös vahvasti työtehtävän ymmärtämiseen. Maierin, Hoffmanin ja Reidin tutkimus (1963) kuitenkin osoittaa, ettei esimiehen ja alaisen välinen kommunikatiivinen vuorovaikutussuhde näyttäydy parempana, vaikka esimies olisikin aiemmin toiminut alaisensa asemassa. Esimiestyössä nouseekin esiin luottamuksen rakentamisen tärkeys, kokevathan alaiset tutkimustulosten valossa kommunikoinnin esimiehensä kanssa vaikeammaksi, mikäli tämä on aiemmin ollut heidän paikallaan. (Maier ym. 1963, 1–11.) Fedorin ja Rowlandin tutkimus (1989) lisäksi osoittaa, ettei esimiehen työvuosien kautta saatu asiantuntemus vaikuta välttämättä positiivisesti palautevuorovaikutukseen. Kuten jo aiemmin on esitetty, esimiehen

kokemus näyttäytyy usein tietynlaisena kyvyttömyytenä ymmärtää ja samaistua alaisen asemaan. Ongelmia työsuorituksen arvioinnissa arvellaankin ilmenevän eniten esimiehen ollessa asemassaan kokenut ja kohdatessaan uuden tuntemattoman työntekijän (Fedor & Rowland 1989, 415). Kuitenkin Berlinin (2008, 162) tutkimuksessa huonojen palautekokemusten taustalta löytyi usein kokematon, uusi esimies.

Asiantuntemuksen merkitys näyttää siis olevan keskeinen, mutta automaattisesti ei voida kuitenkaan olettaa asiantuntemuksen ja työtehtävien ymmärtämisen vievän palautevuorovaikutusta uudelle tasolle. Palautetilanteiden yksilöllinen ja inhimillinen luonne haastaa esimiehet kerta toisensa jälkeen kyseenalaistamaan, etsimään ja löytämään ratkaisuja, joiden avulla palaute kyetään antamaan, vastaanottamaan ja hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti.

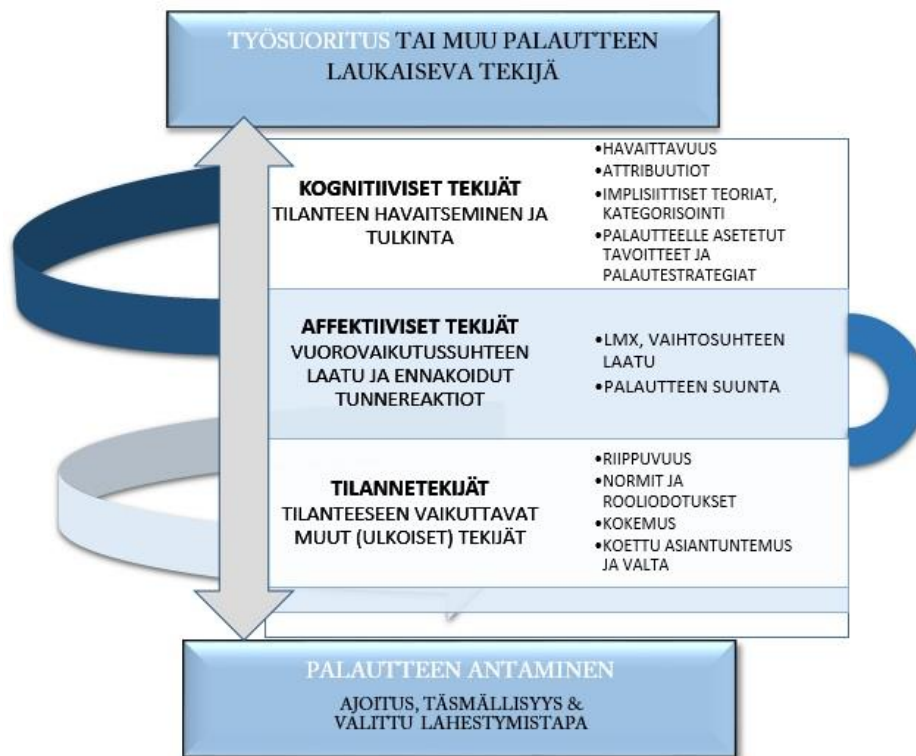
## **2.5 Yhteenveto**

Kuten aiemmissa luvuissa on jo todettu, palautteen antaminen vaikuttaa esimiehen tunteisiin ja kognitioihin ja täten myös esimiehen myöhempään palautekäyttäytymiseen (Larson 1984, 56). Palautetilanteet muodostavat tavallaan jatkumon, jossa edelliset palautetilanteet luovat pohjaa seuraaville. Palautetilanteeseen vaikuttavat tekijät näyttävät olevan monimutkaisella tavalla toisiinsa kytköksissä. Niiden välisistä suhteista voi parhaillaan antaa vain valistuneita arvauksia empiiristen tutkimusten uupuessa. Larsonin meta-analyysin kautta syntynyt mallinnus tarjoaa kuitenkin lähtökohtia näiden muuttujien välisten suhteiden ymmärtämiseen.

Larsonin palautteenantoa koskeva mallinnus pohjaa ajatukselle, että osa palautevuorovaikutukseen vaikuttavista tekijöistä on suuremmassa merkityksessä kuin toiset, ja nuo merkittävät tekijät vaikuttavat siihen, mitkä muuttujat nousevat palautetilanteessa esille. Larsonin ajatuksen mukaan työsuorituksen havaittavuus on dominoivin taustamuuttuja. Toisena dominoivana muuttujana hän pitää esimiehen käsitystä alaisen vastuusta koskien kyseistä työsuoritusta. Larsonin teorian mukaan vasta, kun työsuoritus on näkyvä ja alaisen voidaan katsoa olevan siitä vastuussa, muut muuttujat saavat merkityksensä palautetilanteessa. Mallinnuksen perusajatuksena on myös se, että jotkut muuttujat voivat vaikuttaa useaan prosessiin ja näillä monivivahteisilla vaikutuksilla voi olla ristiriitaisiakin seurauksia. Larsonin malli pohjaa myös ajatukselle, että palautetilanteet ovat kytköksissä toisiinsa – toisin sanoen edeltävät palautetilanteet vaikuttavat seuraaviin. (Larson 1984, 67–69.) Edellä mainittu tuo lisäarvoa tälle tutkimukselle, joka huomioi esimiehen palautelähteenä kokonaisvaltaisesti ja pyrkii hahmottamaan esimiesten muutosta ja kasvua palautetilanteiden mukana. Palautetilanteiden kautta voidaankin katsoa muodostuvan esimiehelle tyypillisiä

toimintatapoja, uskomuksia ja asenteita, joita on vaikea saada esiin tarkastelemalla vain jotakin spesifiä palautedyadia.

Esimiehen palautekäyttäytymiseen – toisin sanoen siis siihen, millä tavalla hän antaa palautetta, missä yhteydessä, milloin ja miksi, vaikuttaa monimutkaisten tekijöiden verkko. Kognitiiviset tekijät, kuten esimiehen työsuoritukselle antama huomio (havaittavuus), työsuorituksen epäonnistumisen/onnistumisen tulkitut taustavaikuttimet (attribuutiot) ja esimiehen henkilökohtaiset uskomukset sekä palautteen antamiselle asetetut tavoitteet ja palautestrategiat vaikuttavat palautetilanteiden muodostumiseen. Affektiiviset tekijät tuovat esiin tunnepitoiset muuttujat, kuten esimiehen ja alaisen välisen henkilökohtaisen vuorovaikutussuhteen (LMX-teorian mukaiset vaihtosuhteet) ja alaisten tunteista välittämisen (negatiivisen palautteen antamisen vaikeus). Tilannetekijöiksi tässä tutkimuksessa luokitellut muut tekijät, kuten esimiehen riippuvuus alaisen työsuorituksesta ja sen tasosta, esimiehen kokemus, asiantuntemus ja valta (alaisenkin silmin tarkasteltuna), alaisen työsuhteen pituus sekä organisaation puolelta kumpuavat rooliodotukset vaikuttavat myös omalta osaltaan esimiehen palautekäyttäytymiseen. Edellä mainitut tekijät on koottu kuvioon 2. Kuvio on saanut vaikutteita Larsonin vuoden 1984 mallinnuksesta (jossa kausaaliset ja korrelatiiviset yhteydet on huomioitu). Liitteessä 1 on lisäksi yhteen vedetty tässä kappaleessa esitellyt tutkimukset.



**Kuvio 2 Palautteen antaminen esimiehen näkökulmasta, kts. myös Larson 1984, Fig. 1. A preliminary model of the performance feedback process.**



### **3 TARINA TUTKIMUKSESTA**

Tässä kappaleessa on tarkoitus kuvailla ja perustella menetelmällisiä valintoja ja lähtökohtia. Tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava ja läpinäkyvä kuva siitä, miten ja miksi tutkimus on syntynyt ja millaisia taustaoletuksia sen takana piilee. Menetelmällisten valintojen ja niiden seurausten kriittinen tarkastelu ja pohdinta on sijoitettu päätelmäkappaleeseen 5, jossa tutkimusta reflektoidaan jatkotutkimuksen mahdollisuuksia esiin nostaen.

#### **3.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata mahdollisimman seikkaperäisesti palautedyadien muodostumista ja palautteenantajien käsityksiä, kokemuksia ja henkilökohtaista kasvua palautelähteenä. Tapaustutkimuksen kontekstissa tämä tavoite on realistinen aineiston tapauskohtaisen laajuuden ja saavutetun syvyyden kautta.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- **Millaisia esimiehet ovat palautteenantajina ja miten he kokevat kokemuksen muuttaneen palautteenantajana toimimistaan?**
- **Miten esimiehet kuvaavat palautteenantotilanteita (haasteet/mahdollisuudet)?**
- **Millaisista elementeistä palautetilanteet rakentuvat?**

#### **3.2 Tutkimuksen laadullinen luonne**

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy monesti varsin pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan syvällisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tapahtumien väliltä voidaan löytää moninaisia suhteita, ja kvalitatiivinen tutkimus pyrkiikin kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tähän tutkimukseen laadullinen ote sopii parhaiten, koska ilmiön syvälliselle ymmärtämiselle on tarvetta – palautetilanteita koskevia tieteellisiä yleistyksiä tuottavia tutkimuksia on runsaasti tarjolla, kuten jo aiemmin kappaleessa 2 on esitelty.

Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää tässä yhteydessä palautetilanteita mahdollisimman laajasti sekä antaa teoreettisesti hyväksyttäviä tulkintoja käsiteltävälle ilmiölle. Kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään kuitenkin ajatuksen, että yksityisessä tapauksessa toistuu yleinen. Tapausten yksityiskohtaisen tarkastelun avulla voidaankin saada näkyviin se, mikä on merkittävää ja mikä toistuu ilmiötä yleisemmälläkin tasolla tarkasteltaessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160.) Tässä

tutkimuksessa oletuksena on, että ilmiöt ovat yleisinhimillisiä ja jaettuja, eli yksittäisten rikkaiden kuvausten merkitys kulminoituu tärkeiden osatekijöiden esiin nostamisen kautta ja mahdolliset myöhemmät kvantitatiivisetkin analyysit mahdollistaen.

### *3.2.1 Fenomenologinen lähestymistapa*

Kvalitatiivista tutkimusta tyypiteltäessä voidaan olla kiinnostuneita toiminnan merkityksen ymmärtämisestä. Edellä mainittu on teemojen löytämistä (fenomenologia) ja niiden tulkintaa (tapaustudkimus, hermeneutiikka). (Hirsjärvi ym. 2007, 161–162.) Tämä tutkimus pyrkii hahmottamaan esimiesten käsitystä palautedyadeista heidän omista kokemuksistaan käsin hahmotettuna. Palautelähteen käsitykset koskien palautteen antamista nähdäänkin henkilökohtaisten kokemusten kautta muotoutuneiksi, ja nämä kokemukset ja karttunut ymmärrys pyritään saattamaan näkyviksi. Edellä mainittu korostaa tutkimuksen fenomenologisia piirteitä.

Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä muun muassa kokemuksen ja merkityksen käsitteet ovat tutkimuksen teon kannalta keskeisiä. Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia ja kokemus käsitetään ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan henkilökohtaiseen todellisuuteensa. Toimintaa voidaan lähteä tarkastelemaan hahmottamalla toiminnan taustalla piileviä merkityksiä. Nuo merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen pääasiallinen kohde. Fenomenologisesta näkökulmasta käsin tarkasteltuna maailma ja ihmisten toiminta voidaan hahmottaa intentionaalisen eli tarkoituksellisen ja merkityksiä antavana. (Laine 2001, 26–27; Tuomi & Sarajärvi 2005, 34.) Tässä tutkimuksessa onkin paljon piirteitä fenomenologisesta lähestymistavasta. Kokemuksellisuus ja esimiesten toiminnalleen antamat merkitykset ovat keskeisessä roolissa. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää esimiesten merkitysmaailmaa tulkintojakin tehden, jolloin esiin nousee fenomenologisen tutkimuksen hermeneuttinen ulottuvuus.

Haastatteluiden yhteydessä tutkijan on hyvä pyrkiä mahdollisimman autenttiseen tulkintaan haasteltavan kokemusmaailmasta. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen pyrkimyksenä on käsitteellistää kokemuksen merkitys ja nostaa tietoiseksi se, mitä pidetään itsestään selvänä, tai mikä on koettua, muttei tietoisesti ajateltua (Tuomi & Sarajärvi 2005, 35). Hermeneuttinen ymmärtäminen on ilmiöiden merkityksen oivaltamista (Laine 2001, 30; Tuomi & Sarajärvi 2005, 35). Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella on kaksi tasoa. Perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä esiyymmärryksineen. Tutkittava kertoo mahdollisimman välittömästi kokemuksiaan ja toisella tasolla tutkija pyrkii refleктоimaan ja tematisoimaan ensimmäisen tason merkityksiä. Merkitysten ymmärtämisen edellytys on tutkijan jonkinlainen esitietoisuus tutkittavasta ilmiöstä.

Erityisen merkityksellistä fenomenologisessa lähestymistavassa onkin tutkimuskohdetta ennakolta selittävien teoreettisten mallien tunnistaminen. (Laine 2001, 30–33.)

Tässä tutkimuksessa tutkijalla on ollut entuudestaan ymmärrystä ilmiön taustalla vallitsevista teorioista jo ennen empiirisen aineiston keräämistä. Teoreettinen viitekehys ei kuitenkaan ole ollut hallitseva tai tutkimusta voimakkaasti ohjaava, vaan teoria ja empiria ovat toimineet käsi kädessä ja aineistolähtöisyydelle on jätetty tilaa. Tutkimuskohdetta koskevan aiemman tutkimuksen tuntemus on luonut esiyymmärrystä, mutta aineiston keräämisessä ja tulkinnessa on pyritty irtautumaan tietoisesti aiemmista tutkimustuloksista ilmiöiden ainutlaatuisuuden ja merkitysten välittömäksi tunnistamiseksi. Edellä mainittu on hyvin tyypillistä fenomenologiselle tutkimusotteelle (Laine 2001, 33). Fenomenologisessa metodissa tutkijalla itsellään ei oleteta olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2005, 78) ja se soveltuu aloittelevalle tutkijalle hyvin.

### *3.2.2 Tutkimusstrategiana fenomenologinen tapaustutkimus*

Tapaustutkimus on yksi traditionaalinen tutkimusstrategia, jonka päämääränä on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa yksittäisestä tai pienestä joukosta tapauksia. Aineistojen keruussa hyödynnetään monesti erilaisia metodeja (esim. haastattelut ja kirjalliset dokumentit) ja kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tavoitteena on yleensä ilmiöiden yksityiskohtainen kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131; Laine ym. 2008, 24; Silverman 2010, 138.) Tapaustutkimus mahdollistaa ainutlaatuisten ilmiöiden tutkiskelun teoreettista viitekehystä vasten (Eskola & Suoranta 1998, 65), ja tärkeää on myös muistaa, että tapaustutkimuksessa päämääränä ei ole ainutlaatuisuuden kuvaaminen itseisarvona, vaan ilmiöiden ymmärtäminen ainutlaatuisina omassa kontekstissaan (Peltola 2008, 112).

Tässä tutkimuksessa pyritään tutustumaan monimenetelmällisesti kolmeen tapaukseen, joita yhdistää kokemus palautteenantajana toimimisesta ja asiantuntijaorganisaatiokonteksti. Tapaustutkimus tarjoaa tutkimusstrategiana oivallisen keinon päästä syvälle tutkittavan maailmaan. Tapaustutkimuksessa korostetaan perinteisesti kontekstin merkitystä ja tapauksella ei niinkään tarkoiteta tutkimusyksikköä (tässä tapauksessa siis esimiestä), vaan jotakin konkreettista ilmiötä tai tapahtumaa. (Yin 2009, 17–18.) Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksenomaisuus näkyy tutkimuksen kuvailevan pyrkimyksen kautta (miksi ja miten -kysymyksiin vastaaminen, Yin 2009, 27) sekä intensiivisen muutaman tapauksen analysoimisena kokemuskäyttöisesti (fenomenologia) konteksti huomioon ottaen. Voidaankin puhua intensiivisestä tapaustutkimuksesta, jolloin korostuu pyrkimys

ainutlaatuiseen ja tiheään kuvaukseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan tutkittavasta ilmiöstä juuri sen erityispiirteet ja ainutlaatuinen kehityskaari huomioiden (Eriksson & Koistinen 2005, 15).

Palautetilanteet nähdään tässä tutkimuksessa toisiinsa sidosteisiksi. Jotta kyetään ymmärtämään palautedyadeita yleisemmällä tasolla, on tärkeää kyetä ymmärtämään niiden väliset yhteydet palautteen antajan näkökulmasta käsin tarkasteltuna. Palautteen antaja ei toimikaan tyhjiössä, vaan hänen toimintansa on sidoksissa menneisiin kokemuksiin, käsityksiin ja palautteelle asetettuihin tavoitteisiin ja merkityksiin. Tämä tutkimus pohjaakin ajatukselle, jonka mukaan palautteen antaminen on monisyinen prosessi, johon kiinni päästäkseen on pyrittävä ymmärtämään palautteen antajaa mahdollisimman holistisesti hänen omasta kokemusmaailmastaan käsin tarkasteltuna.

### **3.3 Tutkimusjoukko**

Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukko muodostuu kolmesta erilaisesta esimiehestä, joita yhdistää esimieskokemus ja asiantuntijaorganisaatiokonteksti: kriteereinä tutkittavien valinnassa oli vähintään kahden vuoden mittainen esimieskokemus (aiempi kokemus palautteenannosta merkittävää tutkimuksen tavoitteiden kannalta) sekä alaisten toimiminen asiantuntijatehtävissä pääsääntöisesti. Lisäksi tutkittavien odotettiin työskentelevän esimiesasemassa tutkimuksen aikana, ja tutkimuspyyntöjä lähetettäessä pyrittiin kohdistamaan kutsut esimiehille, joilla todennäköisesti olisi useampia alaisia.

Yhteensä kymmenen erilaisissa asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevää esimiestä sai syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana sähköpostitse kutsun osallistua tutkimukseen. Tutkimuspyyntöjä läheteltiin syksyn 2013 ja kevään 2014 aikana vähitellen sitä mukaan, kun kieltäviä/myönteisiä vastauksia saatiin. Tavoite oli saada mukaan kolme kiinnostunutta esimiestä. Tutkimuspyynnössä oli esitelty tutkimuksen aikataulu ja vaiheet sekä tutkimuksen yleiset periaatteet. Tutkimuspyyntö on liitteessä 4.

Tutkimuspyyntö lähetettiin maantieteelliset etäisyydet silmällä pitäen mahdollisimman erityyppisissä asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleville esimiehille. Tutkimusta ei haluttu rajata selkeästi tietyn tyyppisiin asiantuntijaorganisaatioihin (kuten julkisen sektorin organisaatioihin) tai pelkästään organisaation toimialan mukaan. Tällöin olisi tullut välttämättömäksi huomioida kyseisen organisaatiokontekstin erityispiirteet ja niiden vaikutukset johtamiskäyttäytymiseen. Tutkimus pyrkii kuitenkin huomioimaan esimiesten kokemukset nimenomaisesti asiantuntijoille palautetta annettaessa, ja organisaatiot esitellään esimiesten esittelyiden yhteydessä pääpiirteissään, jotta niiden erityispiirteet pystytään kuitenkin ottamaan huomioon riittävällä tasolla. Tämä sopii kvalitatiiviseen

tutkimusotteeseen, jossa kohdejoukko valitaan tyypillisesti tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–160.)

Tutkimuksen menetelmällinen raskaus (2 haastattelukertaa + kirjoitustehtävä) vaikeutti tutkimusjoukon muodostamista kiireellisten asiantuntijaesimiesten aikatauluongelmien vuoksi. Tutkittavat valikoituvat tutkimukseen sekä kohdennettujen kutsujen kautta että todennäköisesti myös oman kiinnostuksensa kautta, sillä he näkivät tutkimuksen myös mahdollisuutena kehittää omaa palautteenantotaitoaan.

Tutkimusjoukon pieni koko (n=3) mahdollistaa syväluotaavan, monimenetelmällisen analyysin ja tarjoaa mahdollisuuden mennä ainutlaatuisiin tapauksiin riittävän intensiivisesti. Lisäksi tutkimusjoukon kasvattaminen olisi ollut resurssit ja tutkimuksen luonteen (pro gradu) huomioiden raskasta.

Seuraavassa esitellään tutkimusjoukon muodostavat kolme esimiestä. Koska palautteenantaminen ja palautekertomukset sisältävät henkilökohtaisia ja tunnepitoisia elementtejä, tutkittavien henkilöllisyyden suojeleminen on nostettu erityisen tärkeäksi. Nimet on muutettu yksityisyyden suojelemiseksi, organisaation esittely on pidetty riittävän pintapuolisena sekä ikää ja alaisten määrää on pyöristelty lähimpään viidellä jaolliseen lukuun anonymiteetin mahdollistamiseksi.

**EM1:** Helena on 50-vuotias tutkija, jolla on esimieskokemusta noin 10 vuotta tutkimusorganisaation johdossa. Alaisia on noin 10, joista noin puolet ovat olleet Helenan alaisuudessa koko hänen esimiesuransa ajan. Pääasialliset johtamisfunktiot ovat kehityskeskusteluiden pitäminen, toimintasuunnitelman ja toimintakertomuksen laatiminen, henkilöstöasiat, kuten poissaolojen hyväksyminen ja seuraaminen, sekä tutkimusaloitteiden käsittely ja koordinointi. Vuorovaikutus alaisten kanssa on viikoittaista ja vuorovaikutussuhteet pääasiallisesti Helenan mukaan toimivia. Helena antaa palautetta tyypillisesti viikoittaisissa palavereissa ja kehityskeskusteluissa. Hän on osallistunut esimieskoulutukseen ja pyrkinyt kehittämään toimintaansa esimiehenä kertomansa mukaan aivan alusta saakka.

**EM2:** Risto on 30-vuotias diplomi-insinööri, jolla on esimieskokemusta noin 4,5 vuotta ohjelmistoalan yrityksessä. Esimiestehtävät ovat laajentuneet vuosien aikana. Ristolla on noin kymmenen alaista, joista osa on ollut esimiehen koko työuran ajan organisaation palveluksessa. Keskeiset esimiesvastuut ovat työnjohdollisia sekä poissaolojen ja etätöiden valvontaa. Tehtävä sisältää myös vastuut tavoitteiden täyttymisestä. Vuorovaikutus on alaisten kanssa päivittäistä ja jatkuvaa, ja palaverikäytännöt ovat säännöllisiä. Organisaatiossa vallitsee Riston mukaan hyvä

ilmapiiri, ja hierarkiaa hän luonnehtii matalaksi. Riston alaisten kehityskeskustelut ovat hänen oman esimiehensä vastuulla.

**EM3:** Matti on 60-vuotias julkisessa organisaatiossa työskentelevä johtaja, jolla on esimieskokemusta noin kolmekymmentä vuotta. Alaisia hänellä on noin 150, joista suuri osa työskentelee asiantuntijatehtävissä. Matin keskeisiä esimiesvastuita ovat muun muassa johtoryhmätyöskentely, yhteistyö oman osaston esimiesten kanssa päivittäin, kehityskeskusteluiden pitäminen lähiesimiesringille sekä erilaisissa toimintatiimeissä ja verkostoissa toimiminen. Matti on osallistunut aktiivisesti esimieskoulutuksiin uransa aikana ja suorittanut töidensä ohessa johtamisen erityisammattitutkinnon. Keskusteluyhteyttä alaisiinsa Matti luonnehtii avoimeksi ja vuorovaikutusta päivittäiseksi ja jatkuvaksi.

### **3.4 Menetelmälliset valinnat**

Tapaustutkimuksessa kattavan kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä voidaan hyödyntää triangulaatiota, eli yhdistellä erilaisia aineistoja ja menetelmiä samassa tutkimuksessa (Eriksson & Koistinen 2005, 27) luotettavuuden ja monipuolisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Tutkimusmenetelmiksi valikoituinkin teema- ja syvähaastatteluiden sekä kirjoitustehtävän yhdistelmä. Tutkittavat haastateltiin siis kaksi kertaa, ja heillä kirjoitettiin haastatteluiden välissä lyhyt kehystomuksen ohjaama tarina. Tavoitteena on ollut saavuttaa menetelmällisillä valinnoilla kattava ymmärrys tutkittavan kokemusmaailmasta sekä kirjoittaa tutkittavan ajattelua koskien itseään palautteen antajana sekä kasvattaa luottamusta tutkijan ja tutkittavan välillä.

#### *3.4.1 Ensimmäinen haastattelukerta*

Tutkimus päätettiin avata teemahaastattelun kaltaisella haastattelulla, jossa tarkoituksena oli saada tarvittavat pohjatiedot kattavasti ja herättää tutkittavan ajattelua mahdollisimman monitasoisesti koskien palautteen antamista. Tyypillisesti teemahaastattelussa hyödynnetään etukäteen suunniteltuja teemoja, jotka käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat kuitenkin yksilöllisesti haastattelusta toiseen. Strukturoiduille haastatteluille tyypillinen kysymysten järjestys ja tarkka muoto kuitenkin puuttuvat. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Teemat luotiin etukäteen tutkijan esiympäryksen pohjalta. Ensimmäinen haastattelu oli kestoltaan noin tunnin ja toteutettiin haastateltavan toiveiden mukaisena ajankohtana ja paikassa. Haastatteluissa läpikäytyt teemat olivat seuraavat:

- Tarina esimiehestä itsestään: miten tähän on päädytty

- Palaute osana organisaation johtamista: tyypilliset palauteinstrumentit, esimiehen suhteet alaisiinsa
- Minä palautteen antajana: reflektiot vahvuuksista ja heikkouksista
- Palautteen annon ideaali: mahdollisuudet ja esteet
- Kokemuksia ja kertomuksia palautedyadeista: tarinallinen osuus, onnistuneen ja epäonnistuneen palautetilanteen muistelut, kokemukset jotka vaikuttavat palautteen antamiseen tänä päivänä
- Vapaa sana

Ensimmäisen haastattelukerran aikana pyrittiin myös varmistumaan, että tutkija ja haastateltava puhuvat samoista asioista, ja esimerkiksi palautteen mieltämistä käsitteenä pyrittiin avaamaan. Haastattelu nauhoitettiin alusta loppuun. Haastattelun aikana tutkija kirjasi nousevia ydinpointteja ylös. Litterointi tapahtui viikon sisällä itse haastattelusta. Litteroitu aineisto käytiin välittömästi huolella läpi ja tiiviin kuvauksen kirjoittaminen aloitettiin. Ensimmäisen haastattelun pohjalta alettiin suunnitella kirjoitustehtävää ja toista haastattelukertaa.

### *3.4.2 Kirjallinen tarina*

Kirjallisessa tehtävässä tarinallisuus on erityisen korostunut. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa on yleistymässä tiedonkeruutavat, joissa pyritään ymmärtämään yksilöitä heidän itsensä tuottamien tarinoiden, kertomusten ja muisteluiden avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 212). Tarinamuoto on ihmisille tyypillinen tapa tehdä selkoa todellisuudesta, ja inhimillisen maailman voidaan katsoa perustuvan tarinoiden kertomiseen ja niiden kuuntelemiseen (Eskola & Suoranta 1998, 23). Kertomus on yksi tietämisen muoto ja vuorovaikutuksen väline. Kertomalla tarinoita jaetaan ja tehdään ymmärrettäväksi kokemuksia sekä luodaan luottamusta (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189).

Kirjallinen tuotos teetätettiin haastattelukertojen välillä ja se tuli palauttaa ennen toista haastattelukertaa. Tutkittaville lähetettiin sähköpostitse lyhyt kehyskertomus, joka oli varioitu esimiehelle tyypilliseen palautteen antamistilanteeseen. Tyypillinen tilanne oli tunnistettu ensimmäisen haastattelukerran pohjalta, ja kertomuksen varioinnilla pyrittiin tuomaan kuvitteellinen tilanne mahdollisimman lähelle esimiestä itseään ja hänelle tyypillistä palautedyadi-kontekstia. Kirjallisen tuotoksen toivottiin olevan noin 1-2 sivua pitkä. Tavoitteena oli kirjoittaa tutkittavan ajattelua palautteen antamista koskeviin teemoihin haastattelukertojen välillä sekä lisätä itsetutkiskelua kyseisen teeman ympärillä. Lisäksi taustalla vallitsi ajatus, että kokeneet esimiehet

heijastaisivat omaa käsitystään onnistuneen palautetilanteen edellytyksistä kuvitteelliseen tarinaan juuri osaamisensa ja asiantuntemuksensa kautta. Kirjoitelman tehtävänanto oli seuraava:

**Kuvittele, että erään päivittäisen palautekeskustelun/kehityskeskustelun jälkeen niin esimies kuin alainenkin ovat hyvin tyytyväisiä käytyyn keskusteluun siitä huolimatta, että esimies on joutunut painavallakin otteella antamaan palautetta alaisen työsuorituksesta. Miten tilanne on edennyt, millainen esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteensuhteen on täytynyt olla ja millaisin keinoin esimies on onnistunut tuomaan myös negatiivisuonteisia asioita alaisen tietoon? Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita käydystä keskustelusta lyhyehkö kertomus.**

Kehyskertomuksen syntyyn vaikuttivat lisäksi teoreettisen viitekehyksen sekä ensimmäisen haastattelukierroksen kautta muodostunut kuva, jonka mukaan esimiehet kokevat negatiivisen palautteen antamisen vaikeammaksi. Edellä mainittu silmällä pitäen tarkentaviin kirjoitusta ohjaaviin kysymyksiin nostettiin teorialähtöisesti pyyntö vuorovaikutussuhteen kuvauksesta (LMX). Kirjoitustehtävää mietittäessä tutustuttiin eläytymismenetelmään (role-play-method), mutta kehyskertomuksen varioinnin poisjäänti (esimerkiksi onnistunut/epäonnistunut tilanne) ja tutkittavien pieni määrä (n=3) mahdollistivat eläytymismenetelmän käyttämisen lähinnä inspiraation tasolla. Kirjoitustehtävä tukee kuitenkin oivallisesti tutkimuksen kokemuksellista luonnetta, jossa tutkittavan käsitykset ja kertomukset nousevat merkittävään rooliin.

### *3.4.3 Toinen haastattelukerta*

Toinen haastattelukerta oli luonteeltaan enemmän avoimen haastattelun kaltainen. Avoimesta haastattelusta voidaan käyttää useita eri nimityksiä, muun muassa vapaa haastattelu. Avoimessa haastattelussa haastattelija tunnustelee tutkittavan mielipiteitä ja käsityksiä sitä mukaan, miten ne tulevat aidosti ilmi keskustelusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 204.) Avoin haastattelu muistuttaakin kaikkein eniten tavallista keskustelua. Aihe on etukäteen tiedossa, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käsitellä samoja teema-alueita (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Toiseen haastattelukertaan valmistauduttiin huolella tutustumalla ensimmäisen haastattelukerran litterointiin sekä palautettuun kirjoitustehtävään. Muutamia ohjaavia kysymyksiä ja väljä runko suunniteltiin lähinnä keskustelua ohjaavaa funktiota silmällä pitäen. Avoimessa haastattelussa jopa aihe voi muuttua keskustelun tuoksinnassa. Avoin haastattelu saattaa vaatia useamman haastattelukerran ja vaatii enemmän taitoa kuin muut haastattelun muodot (Hirsjärvi ym. 2007, 204). Toisen haastattelukerran tarkoitus oli tuoda esiin lisää tarinoita ja kokemuksia sekä esimiehen itsensä kokemaa muutosta esimiestoiminnassaan. Menneisyyden tapahtumia ja muutosta tarkasteltaessa



avoin haastattelu onkin oiva menetelmä (Hirsjärvi & Hurme 1995, 31). Toisella haastattelukerralla esiin nostettiin yksilöllisesti muun muassa seuraavia teemoja:

- Kehitykseni palautteenantajana: itsereflektio muutoksesta ja oppimisesta
- Tarinani esimiehenä: esiinnousseet tarinat ja kertomukset sekä tutkimuksen kirvoittamat ajatukset
- Palautteen tavoitteellisuus
- Lopuksi kaikille esitettiin vielä sama kysymys: Jos voisit palata ajassa taaksepäin ja kohdata kokemattoman esimiesitsesi, millaisia neuvoja veisit itsellesi tulevaisuuden varalle.

Tutkijan itsensä vähäinen haastattelukokemus haastoi pyrkimykset avoimeen keskusteluun, avointa haastattelua kun pidetäänkin vaikeimpana ja kokemusta eniten vaatimana haastattelun muotona (mm. Hirsjärvi ym. 2007). Varsinkin ensimmäisen tutkittavan osalta (EM1, Helena) haastattelu muistutti enemmän teemahaastattelua, tutkijan malttamattomuuden ja ohjauspyrkimysten vuoksi. Kahden muun esimiehen kohdalla päästiin lähemmäs aidon keskustelun ja vapaan etenemisen ideaalia. Muistiinpanojen kirjoittaminen oli toisella haastattelukerralla vähäisempää ja haastattelu nauhoitettiin jälleen alusta loppuun. Litterointi suoritettiin viikon sisällä toisesta haastattelukerrasta ja litteroitu aineisto käytiin välittömästi läpi aivan kuten ensimmäisellä kerrallakin.

### *3.4.5 Asiantuntijoiden haastattelemisen erityispiirteet*

Menetelmiä valittaessa myös asiantuntijakonteksti on noussut merkittävään rooliin. Asiantuntijoiden haastatteluista on omia menetelmäoppaitaan, ja tässä yhteydessä esitellään muutama peruslinjaus asiantuntijoiden haastattelemisen erityispiirteistä, jotka otettiin huomioon haastatteluista ja niiden rakennetta pohtiessa. Asiantuntijahaastattelu on laaja käsite, eikä voidakaan puhua mistään yhtenevästä käsitekonstruktiosta (Meuser & Nagel, 2009). Asiantuntijahaastattelun käsite nostaa esiin kuitenkin joitakin tärkeitä kontekstuaalisia erityispiirteitä. Kerätessä tietoa asiantuntijoilta, haastattelurunkoon perustuvat avoimet haastattelut näyttävät tarjoavan parhaan lähestymistavan. Asiantuntijat näyttävät vapaamuotoisissa lausunnoissaan, kuten antamalla esimerkkejä ja kertomalla spontaanisti tarinoita, tarjoavan relevantimpaa tietoa liittyen asemaansa ja toimintaansa. Edellä mainittu silmällä pitäen haastattelun olisi hyvä perustua yleisten aihealueiden ympärille välttäen suljettuja kysymyksiä ja etukäteen määrättyä ohjenuoraa. Asiantuntijaa haastateltaessa on myös hyvä tarjota haastateltavalle mahdollisuus osallistua tilanteen muodostumiseen. (Meuser & Nagel 2009, 30–33.)

Kerronnallisella haastattelulla viitataan tilanteeseen, jossa tutkija pyytää kertomuksia, antaa tilaa niiden kertomiselle ja muotoilee kysymyksensä niin, että olettaa saavansa vastaukseksi kertomuksia. Laadullisen haastattelun voidaan katsoa aina kirvoittavan kertomuksia (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 191). Haastattelu voidaan laatia erityisesti tarinoiden herättämisen näkökulmasta kysymällä esimerkiksi jostakin menneisyyden tapahtumasta (Eskola & Suoranta 1998, 23–24). Narratiivit näyttävätkin tarjoavan sisäänpääsyn erityisesti asiantuntijan hiljaiseen tietoon, josta itse asiantuntijakaan ei ole täysin tietoinen. Narratiivien avulla asiantuntija paljastaakin todennäköisemmin enemmän itsestään ja käyttäytymisensä taustavaikuttimista kuin mitä hän kykenisi kertomaan, mikäli asiasta kysyttäisiin häneltä suoraan. Asiantuntijahaastattelut olisivatkin tärkeää suorittaa tavalla, joka antaa tilaa ja mahdollisuuksia ennakoimattomien teemojen esiin nousemiselle. (Meuser & Nagel 2009, 31–32.) Haastattelustrategia on kuitenkin riippuvainen haastattelijan kompetenssista ja etukäteisvalmistautumisesta spesifien tilannetekijöiden ohella (Bogner & Menz 2009, 73). Parasta tapaa ei siis ole, ja tilanteiden epätäydellisyys on aina haastatteluissa läsnä.

Edellä mainittu silmällä pitäen haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman avoimina spontaanin puheen ja esimiesten itsensä tärkeäksi pitämien asioiden esiin saattamiseksi. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman avoimiksi ja haastattelurunkoon jätettiin tilaa tutkittavan itsensä esiin nostamille teemoille. Kysymysten asettelussa pyrittiin lisäksi kirvoittamaan tutkittavan tarinan kerrontaa ja kokemuksia. Kaksi haastattelukertaa mahdollisti myös kokemattomalle tutkijalle mahdollisuuden esittää ensimmäisen haastattelukerran perusteella täydentäviä kysymyksiä ja jatkokysymyksiä, joihin ei ensimmäisen haastattelun tuoksinnassa tullut tartuttua. Useampi haastattelukerta mahdollisti myös luottamuksen syvenemisen ja vuorovaikutuksen tiivistymisen aidon keskustelun ja kuuntelun suuntaan. Syvähaastattelusta puhuttaessa viitataan tilanteeseen, jossa saman tutkittavan kanssa käydään useampi kuin yksi avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastattelun avoin luonne sisältää piirteitä fenomenologisesta haastattelusta, jota kuvaavat luonnollisuuden ja keskustelunomaisuuden käsitteet. Lisäksi abstraktiotason kiinnittyminen osin konkretiaan, toisin sanoen käytäntöön ja koettuihin aitoihin tilanteisiin, on yhteneväinen fenomenologisen haastattelun ideaalin kanssa. (Laine 2001, 35–37.)

### **3.5 Aineiston analyysi**

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on jäsentää aineistoa ja täten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston informaatioarvoa pyritään lisäämään saattamalla aineisto selkeään ja jäsenneltyyn muotoon. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Laadullisen aineiston analyysille tyypillistä on, että

aineisto ja tutkimusongelmat ovat intensiivisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Aineiston analyysiä voidaan hahmottaa kolmen vaiheen kautta: aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta. Edellä mainitut vaiheet ovat tutkimusprosessissa toisiinsa monimutkaisesti kytkeytyneitä eivätkä seuraa välttämättä toisiaan ajallisena jatkumona. (Ruusuvuori ym. 2010, 11–12.) Laadullisen aineiston analyysi haastaa tutkijan hyödyntämään luovuuttaan sekä tekemään läpinäkyviä ja perusteltuja valintoja aineiston pohjalta. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysiä on tehty teoreettisen viitekehyksen muodostamisen kanssa osittain päällekkäin. Seuraavassa eritellään analyysiä aineistokohtaisesti tarkemmin.

### 3.5.1 Haastatteluiden analyysi

Haastatteluiden analyysissä on piirteitä fenomenologisesta ja grounded theory (Glaser & Strauss 2012) -lähestymistavasta. Analyysi on toteutettu vaiheittain siten, että seuraavaan vaiheeseen on siirrytty vasta edellisen vaiheen ollessa käsitelty. Analyysiä on suoritettu tutkittava kerrallaan, mikä on mahdollistanut tutkijan ymmärryksen kehittymisen tutkimuksen edetessä (Miles & Huberman, 1984). Aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen ovat laadullisen aineiston kohdalla usein samanaikaisia ja päällekkäisiä toimintoja, ja aineiston työstö kannattaakin aloittaa varhain (Ruusuvuori ym. 2010, 11; Kiviniemi 2001, 77; Rapley 2004, 15).

Ensimmäisessä vaiheessa jokainen haastattelu on käyty systemaattisesti läpi poimien siitä kaikki palautteen antamiseen liittyvät kohdat. Käytännössä tämä on toteutettu taulukoimalla kunkin tutkittavan kohdalla esiin nousseet ajatukset lihavoimalla toistuneet näkemykset ja kirjatun ylös kaikki tematiikkaan liittyvät ajatukset. Kirjoitusasussa on pyritty mahdollisimman lähelle tutkittavan aitoa ilmaisua. Edellä mainittu on fenomenologiselle analyysitavalle hyvin tyypillistä (Laine 2001, 37–38) ja ensimmäisen jäsentämistavan onkin hyvä olla mahdollisimman lähellä sellaista käsitteellistä tasoa, josta tutkijan ja tutkittavan on helppo olla samaa mieltä (Eskola & Suoranta 1998, 152). Alla on esimerkin omaisesti katkelma litteroinnista ja sen pohjalta ylös kirjatuista tekijöistä.

*”Jos tuntuu, ettei se tekeminen tunnu missään tai näy missään, niin jotenkin mä koen itse, ettei mua niin kuin tarvita. Mä alan niin kuin suuntautua eri tavalla en tietty kovinkaan radikaalisti. Mutta jos ajattelee nuoria ihmisiä, jotka eivät tiedä mitä tekee ja eivät saa mitään palautetta siitä toiminnastaan niin totta kai he lähtee niinku pois tai ajautuu jonnekin muualle. Siinä mielessä jos halutaan ihmisiä niinku sitouttaa johonkin, niin kyllä sitä pitää jotenkin reflektoida mitä he tuovat ja jotenkin sitä heidän merkitystään.” (Helena: Haastattelu1)*

Jos ei tekeminen näy missään, kokee, ettei tarvita (H1)  
→ Suuntautuminen työhön eri tavalla (H1)  
Jos ei saa palautetta nuori työntekijä voi ajautua muualle (H1)  
Sitouttaminen merkityksen reflektoinnin kautta (H1)

#### **Taulukko 1 Esimerkki aineiston analyysin ensimmäisestä vaiheesta.**

Toisessa vaiheessa on pyritty luomaan merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet on muodostettu aineiston sisäisen samankaltaisuuden perusteella. Käytännössä tämä teemoittelu on suoritettu jälleen taulukoimalla esiin nousseita elementtejä ryhmiin tutkittavien ajatuksia yhdistellen samalla jännitteitä ja eroavuuksia aktiivisesti ylös kirjoittaen. Käytännössä tämä on toteutettu siten, että nuolikuvioiden on osoitettu mahdollisia yhteyksiä ja perään sulkuihin on saatu jo kirjoittaa mahdollinen ajatukseen liittyvä tulkinta seuraavaa vaihetta varten.

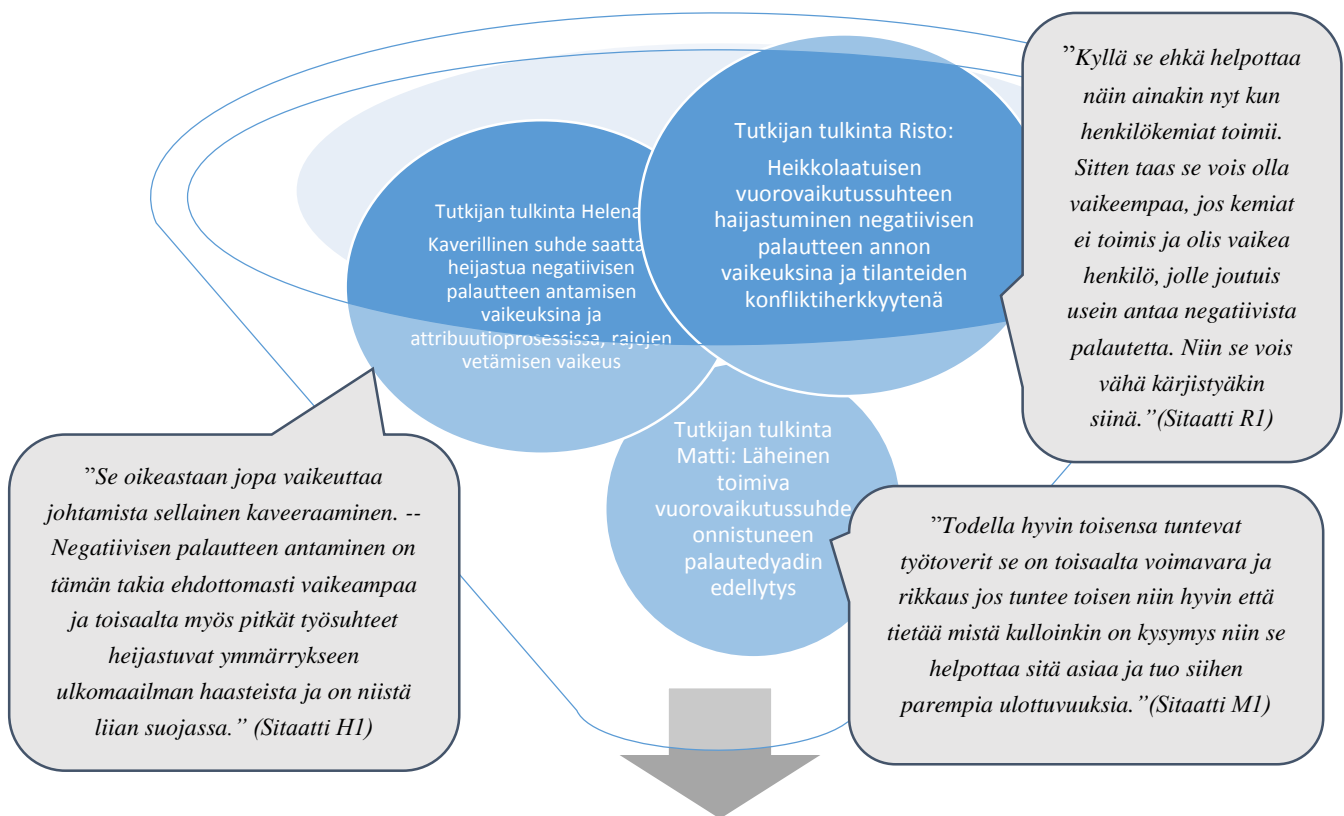
Teemojen avulla on pyritty löytämään tekstin merkityksenantojen ydin, ja teemoittelun voidaan pelkistetysti sanoa olevan aineiston olennaisimpien asioiden esiin nostamista aihepiirien mukaan (Moilainen & Räihä 2001, 53; Tuomi & Saravaara 2005, 93). Esimiesten henkilökohtainen kokemusmaailma on haluttu tässä vaiheessa pitää selkeästi erotettavissa toisistaan. Esimiesten esiin nostamien ajatusten perään on teemoittelun yhteydessä merkitty etunimen alkukirjaimella kuka tai ketkä ovat esittäneet kyseiset ajatukset tai vastaavasti taulukoimalla kunkin ajatukset erillään rinnakkain. Alla on jälleen lyhyt katkelma analyysitaulukosta havainnollistamassa analyysin toista vaihetta.

<b>Merkityskokonaisuudet</b>	<b>Helena</b>	<b>Risto</b>	<b>Matti</b>
<b>Palautteen funktiot</b>	Sitouttamisen väline (H1) Arvostuksen näkyvä osoittaminen (H1)	Työn arvostus (R1) Työsuorituksen korjaaminen (R1)	Kiinteä osa päivittäistä vuorovaikutusta (M1)
<b>Vuorovaikutussuhde alaisiin</b>	Ensivaikutelman tärkeys (H1) → Suhteet ajan kanssa muuttuvia (H1) Suhde alaisiin yksilöllinen (H1)	Alusta alkaen proaktiivinen suhtautuminen vvsuhteen kehittämiseen (R1)	Haasteena vvsuhteen parantaminen itsestä etäällä oleviin (M1)

**Taulukko 2 Aineiston teemoittelua havainnollistava taulukko.**

3. tutkimuskysymyksen kohdalla on suoritettu lisäksi 2b-analyysivaihe. Tässä vaiheessa merkityskokonaisuudet on jäsennetty deduktiivisesti tutkimuskysymyksen ehdoilla (palautetilanteiden rakentuminen). Käytännössä tämä on tapahtunut aineistosta esiin nousseita ajatuksia (aineiston analyysin ensimmäisen vaiheen tuottamien listausten perusteella) kognitiivisiin, affektiivisiin ja tilannesidonnaisiin tekijöihin luokitellen. Edellä mainittua pidetään perusteltuna, jotta empiiristä aineistoa kyettäisiin luotettavalla tavalla arvioimaan suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja jotta teoreettisen viitekehyksen sivuuttamat ajatukset saataisiin keskustelemaan aiemman tietämyksen kanssa.

Analyysin viimeisessä, niin kutsutussa synteessin vaiheessa, on pyritty merkityskokonaisuuksien välisten suhteiden esiin nostamiseen (Laine 2001, 41). Tarkoituksena on ollut nostaa esiin kehityskohteita ja merkitysisältöjen välisiä sidoksia. Synteesi saakin merkityksensä vasta sen tuottamien ideoiden ja oivallusten kautta (Laine 2001, 43) ja aiempaan tutkimukseen ja teorioihin kytkeytymen (Eskola 2001, 150). Tutkimuksen analyysia ja johtopäätöksiä tehdessä on pyritty keskusteluun muiden tutkimusten kanssa tutkimuksen luotettavuuden ja kriittisen tarkastelun mahdollistamiseksi (Moilanen & Rähkä 2001, 61). Tulkintojen osalta on pyritty läpinäkyvyyteen, ja autenttisia lainauksia on pyritty hyödyntämään aivan loppuun asti tutkittavien todellisen äänen esiin saattamiseksi. Alla on prosessinomainen kuvaus, miten aineistosta on käytännössä tehty johtopäätöksiä viimeisessä synteessin vaiheessa.



### Synteesi:

Läheisen vuorovaikutussuhteen ja attribuutioprosessin toisiinsa kietoutisuus – kaverillinen suhde saattaa vaikeuttaa tilanteiden näkemistä objektiivisesti, yhdensuuntaisesti Duarten, Goodsonin & Klichin vuoden 1994 tutkimuksen kanssa.

Negatiivista palautetta voi olla vaikeampi antaa vaihtosuhteen ollessa läheinen (vrt. mm. Larson 1984) mutta myös konfliktiherkissä tilanteissa vaihtosuhteen ollessa toimimaton (vrt. Waugh & Highhouse 1997)

Läheinen vaihtosuhde vs. professionaalinen valtaetäisyys -problematiikka

### Kuvio 3 Aineiston analyysin prosessikuvaus, esimerkkinä tutkimuskysymys 3.

### 3.5.2 Kirjoitustehtävän analyysi

Kirjoitustehtävän osalta on hyödynnetty edeltävässä kappaleessa esitellyn sisällön analyysin ohella myös narratiivisia piirteitä sisältävää analysointimenetelmää. Narratiivisuutta voidaankin hyödyntää tutkimuksellisenä resurssina muun muassa juuri tarinoita kirjoittamalla (Eskola & Suoranta 1998, 23; Heikkinen 2001, 121). Lyhyet esimiesten kirjoittamat tarinat ovat juonellisia ja niiden tapahtumaketjun tarkastelu tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan analyysiin. Fiktiivistä tarinan tuottamista on kutsuttu muun muassa *mielikuvia herättäviksi esitystavoiksi* sosiaalitieteilijöiden alalla (Heikkinen 2001, 124). Kertomuksena voidaan pitää ilmaistua tapahtumaketjua, jossa jokin asia muuttuu ja juuri muutos tekee kertomuksen tutkimuksen kiinnostavaksi (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 190.)

Kirjoitustehtävän tavoite on ollut analysoida esimiesten näkemyksiä vuorovaikutuksen merkityksestä palautedyadissa sekä hahmottaa heidän luomansa tarinan kautta palautekeskustelun onnistumisen aineksia (ks. 3.4.2). Siten myös niiden analyysi on ollut osittain deduktiivista. Kirjoitustehtävän analyysi on edennyt osittain haastatteluiden analyysin kanssa yhdensuuntaisesti tarinassa esiintyviä pääpointteja taulukkoon ylös kirjatun ja tarinan kannalta merkittävimpiä teemoja esiin nostaten (ks. taulukot 1 & 2 sekä kuvio 3).

Ensin on siis nostettu kunkin esimiehen tarinoista esiin palautedyadiin liittyviä tekijöitä taulukoimalla tarinoissa esiintyviä tekijöitä listoiksi. Seuraavassa vaiheessa on pyritty löytämään yhteisiä nimittäjiä, aivan kuten haastatteluiden analyysissäkin. Analyysi on ollut kuitenkin teoriavetoista ja teemoittelun vaiheessa vuorovaikutteiset yläluokat kuten (vaihtosuhteen kuvailu, palauteviestintä) ovat ohjanneet teemoittelua. Kirjoitustehtävän tuottama materiaali on puhtaassa muodossaan esitelty kappaleessa 4.2.1., jotta tutkijan mahdollisesti sivuuttamat tekijät on mahdollista tunnistaa.

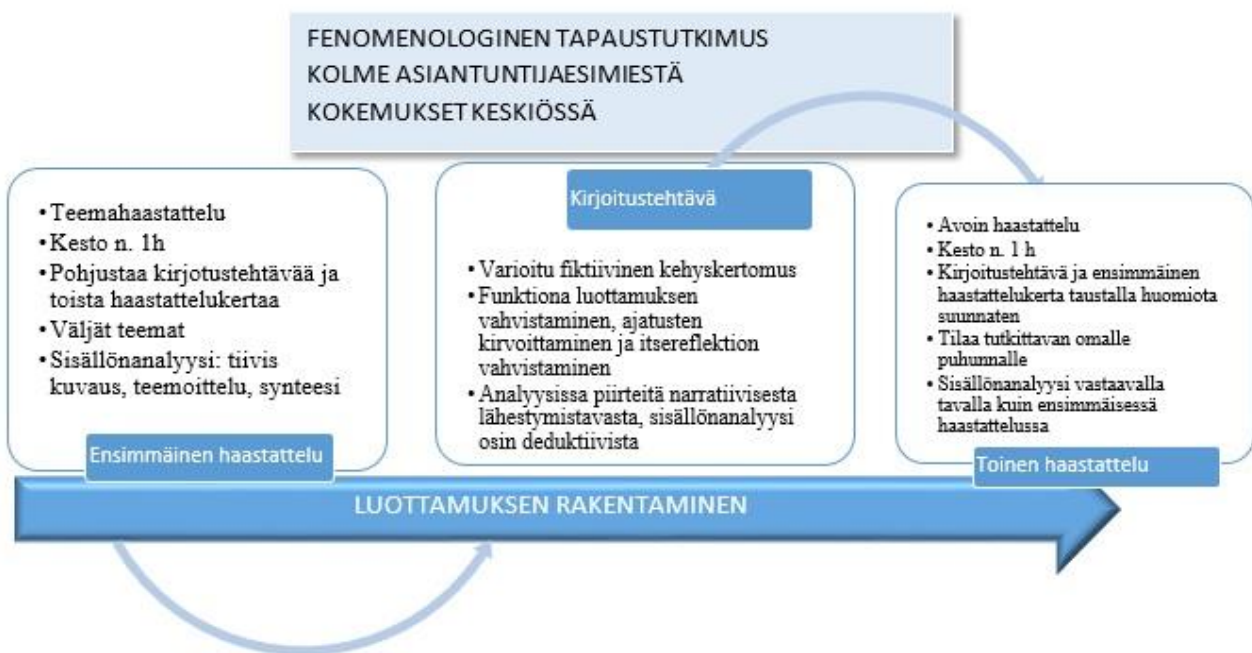
Kirjoitustehtävän analyysissä on pyritty myös tarkastelemaan juonellisuutta – esimiesten kuvailemaa lähtötilannetta vuorovaikutuksen näkökulmasta, tilanteen prosessia (mikä muuttuu ja miksi) sekä lopputulemaa. Analyysissä on huomioitu myös esimiesten rooli kirjoittavana subjektina (ks. Alasuutari 2001, 140) pohtimalla, mitä asioita tutkittava on korostanut ja mitä tuotettu tarina kertoo hänestä palautteenantajana. Käytännössä tämä on toteutettu yksinkertaisin nuolikuvion kuvaamalla tiiviisti edellä esitetyt vaiheet tarinassa.

Kirjoitustehtävän osalta ei ole lähdetty tekemään rohkeita johtopäätelmiä esimiesten toimintatyylistä, vaan sitä on hyödynnetty tarinanomaisuutensa huomioiden varovaisesti soveltuvin osin. Kirjoitustehtävän kautta syntynyt materiaali on eritelty kappaleessa 4.2.1 selkeästi, jotta lukija itse

voi arvioida sen relevanssia suhteessa haastatteluista saatuun materiaaliin, ja myös kappaleessa 4.3 ja sen alaluvuissa on eritelty kirjoitustehtävän kautta tehty tulkinta.

### 3.6 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa keskiössä ovat kolme esimiestä ja heidän kokemuksensa ja näkemyksensä palautteen antamisesta alaisilleen asiantuntijaorganisaatiokontekstissa. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja siinä on piirteitä fenomenologisesta tapaustutkimuksesta. Menetelmällisissä valinnoissa on käytetty tutkimuksellista mielikuvitusta kahden haastattelukerran ja kirjoitustehtävän yhdistelyllä. Aineiston analyysissä on noudatettu sisällön analyysin logiikkaa ja fenomenologisellekin otteelle tyypillistä vaiheittain etenemistä sekä kirjoitustehtävän analysoinnin osalta narratiiviselle analyysille tuttua erittelyä. Alla olevassa prosessikuvauksessa on yhteen vedetty tutkimuksen keskeiset elementit.



**Kuvio 4 Tutkimukselliset valinnat.**

## 4 TULOKSET

Tässä kappaleessa tavoitteena on mahdollisimman selkeästi eritellä keskeiset tutkimustulokset. Peruslähtökohtana on esittää tulokset tutkimuskysymysten osoittamassa järjestyksessä. Kappaleet on muodostettu siten, että ensin pyritään kuvaamaan aineistoa mahdollisimman vivahteikkaasti tutkimuskysymyksen fokuksen mukaan, ja yhteenvetokappaleissa puolestaan pyritään esittämään tiiviisti, mutta mahdollisimman kattavasti vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin tulkintojakin tehden.

Aineistoon on viitattu suoraan lyhentein (esim. Helena: Haastattelu1 = H1), ja aineisto on pyritty pitämään käsittelykappaleissa mahdollisimman puhtaassa muodossaan. Edellä mainittuun tapaan on päädytty aineiston läpinäkyvyyden varmistamiseksi ja tulkintojen sekä alkuperäisen aineiston selkeäksi erottamiseksi. Suorien lainausten suurehkoa määrää pidetäänkin perusteltuna, jotta lukijan on helppo hahmottaa kokemuksellisuus puhtaassa muodossaan ennen tutkijan väliintuloa.

Tutkimuksen luonteen ja lukijaystävällisyyden vuoksi kolmen esimiehen henkilökohtaiset näkemykset on koottu kukin omaksi osuudekseen alaotsikoiden alle. Varsinainen yhtenäisyyksien, erojen ja jännitteiden esiin nostaminen on päätetty sijoittaa kunkin alaluvun päätelmä-kappaleeseen. Valinta tukee tutkimuksen kokemuksellista luonnetta ja antaa mahdollisuuden myös itsenäiseen vertailuun ja johtopäätösten tekemiseen. Koska haastattelut olivat luonteeltaan avoimia, kaikki esimiehet eivät tuoneet samoja asioita esiin ja painotukset esimiesten kertoman välillä saattavat vaihdella. Kaikkiin alalukuihin on kuitenkin onnistuttu saamaan jokaisen tutkimukseen osallistuneen esimiehen näkemyksiä.

### 4.1 Reflektioita palautelähteenä toimimisesta

Tämä alaluku keskittyy luomaan näkökulmia ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti siihen, millaisia esimiehet ovat palautteenantajina ja miten he kokevat kokemuksen muuttaneen palautteenantajana toimimistaan. Asiantuntijaorganisaatiokontekstia on myös avattu tässä ensimmäisessä käsittelykokonaisuudessa, jotta myöhempanä esitettyjä ajatuksia olisi mahdollista reflektoida kontekstiaan vasten.

#### 4.1.1 Palautteen funktiot

##### Helena



Palaute on Helenan kertoman mukaan toisen työsuorituksen arvostamista ja huomioista, jonka hyödyt kulminoituvat motivoituneena ja sitoutuneena työntekijänä. Hän kertoo itsekin tarvitsevansa ja aktiivisesti hakevansa palautetta.

*Jos tuntuu, ettei se tekeminen tunnu missään tai näy missään, niin jotenkin mä koen itse, ettei mua niin kuin tarvita. Mä alan niin kuin suuntautua eri tavalla en tietty kovinkaan radikaalisti. Mutta jos ajattelee nuoria ihmisiä, jotka eivät tiedä mitä tekee ja eivät saa mitään palautetta siitä toiminnastaan niin totta kai he lähtee pois tai ajautuu jonnekin muualle. Siinä mielessä jos halutaan ihmisiä sitouttaa johonkin, niin kyllä sitä pitää jotenkin reflektoida mitä he tuovat ja jotenkin sitä heidän merkitystään. (H1)*

Helenan mukaan palaute kytkeytyy myös puhtaasti työnjohdollisiin merkityksiin, kuten työsuorituksen ohjaamiseen.

### **Risto**

Risto määrittelee palautteen alaiselle annettavana henkilökohtaisena arviona työtehtävään kytkeytyen.

*Palaute on jonkunlainen tälle henkilölle annettava henkilökohtainen arvio tai kommentti työtehtävään liittyen. Tietysti, jos se liittyy ydintyötehtäviin ja jos tietää, että alainen joutuu tulevaisuudessa samanlaiseen tilanteeseen, niin jotta virhe ei toistu, niin silloin on annettava palautetta. (R1)*

Palautteen avulla Risto kertoo myös pyrkivänsä rohkaisemaan, kannustamaan ja kohdentamaan alaistensa fokusta organisaation arvokkaina pitämiä toimintoja kohden. Palaute toimii Riston sanojen mukaan kiinteänä osana esimiestyöskentelyä.

### **Matti**

Matti kertoo näkevänsä palautteen kaksisuuntaisena prosessina, jossa paitsi annetaan, myös vastaanotetaan tietoa. Alaiselta saatu vaste palautteeseen toimiikin hänen mukaansa tärkeänä tietolähteenä siitä, mitä organisaatioissa todella tapahtuu ja miten johto on onnistunut työnjohdollisissa tehtävissään.

*Jos mä ajattelin sitä feedback-sanasta käännettynä, niin tuota se on jonkunnäköinen jälkikäsitteily. Omasta mielestä se on oman työn kautta jatkuvaa vuorovaikutteisuutta, ollaan ajan hermoilla, tiedetään mitä organisaatio tekee ja yksilöt siinä. (M1)*

Lisäksi palautteen avulla kyetään Matin kertoman mukaan vahvistamaan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen lujuutta ja keskinäistä luottamusta sekä tuomaan esiin, määrittelemään ja uudelleenmäärittelemään tavoitteita yhteistyössä alaisen kanssa.

#### 4.1.2 Itsereflektio palautteenantajana toimimisesta – ennen ja nyt

Ihmiset muodostavat tyypillisesti käsityksiä itsestään toimijoina erilaisissa tilanteissa. Tutkimuksen kohteena olevat esimiehet saivat mahdollisuuden luonnehtia itseään palautteenantajana reflektoiden niin vahvuuksiaan kuin myös heikkouksiaan. Nämä luonnehdinnat tarjoavat kokemusten ymmärtämiseen mielenkiintoisen kehikon ja auttavat hahmottamaan esimiesten itsensä tärkeinä pitämiä ominaisuuksia.

#### **Helena**

Helena sanoo kehityskeskusteluiden olevan itselleen mielekkäimpiä tilanteita antaa palautetta. Palautteenantoa hän ei koe kohdallaan kovinkaan systemaattisena ja tunnustaa, että palautetta saattaa tulla annettua liian vähän. Taustalla vallitsee hänen omien sanojensa mukaan pitkäkestoiset työtehtävät ja tehtävien valmistumisen määrittelemisen vaikeus. Helena kertoo perusluonteensa olevan melko ujo ja positiivisen palauteen antamisen olevan huomattavasti helpompaa kuin negatiivisen viestin välittämisen. Vahvuudekseen hän mieltää itse yleisen ilmapiirin nostattamisen positiiviseksi ja sitä kautta saavutettujen vuorovaikutteisten hyötyjen heijastuvan vahvasti palautteen antamiseen.

Alkuaikoina hän kertoo toimintaansa varjostaneen tunteiden hallintaan liittyvät haasteet.

*Muistan, että alkuaikoina mua suututti niin hirveesti, että mä hirveesti ärsyynnyin ja mun oli vaikea hallita sitä kun huomaa epäkohtia ja asiat ei suju ja se näky päällepäin liian selvästi. Etten mä tavallaan pystynyt hallitsemaan sitä tilannetta. -- Täytyy sanoa että se oli unettomia öitä, muutaman kerran ovien paiskomista ja tän tyylistä. Oli sellaisia aika kärjistyneitä tilanteita, jossa sitten todettiin että nyt lähti mopo käsistä.-- Se on huono piirre ja se liittyy siihen, ku tekee tätä työtä varsinkin alkuaikoina tein valtavalla päätöksellä, että nämä ovat maailman tärkeimpiä asioita, niin totta kai se heijastuu siinä johtamisessakin. Siitä on päästy eteenpäin, mutta vieläkin haen sitä viilipyttymäistä olotilaa. (H1)*

Haastavien tilanteiden taustalta esimiehenä toimimisen alkuvuosina löytyy Helenan kertomuksien mukaan myös valtdynaamisia kuvioita ja kommunikoinnin molemminpuolisia vaikeuksia.

*Mä olin nuorempi, vieläkin mä olen nuorempi kuin muutamat, mutta silloin mä olin paljon nuorempi kuin asiantuntijat, jotka olivat olleet pitkään siellä. Meillä oli koulutaso sama mutta se ikäero teki sen että heidän oli aivan valtavan vaikea ymmärtää ollenkaan mitä mulla oli sanottavaa. Ehkä mä olin myös huono muotoilemaan sitä asiaa ja ottamaan tilaa siihen, että kyllä siinä oli molemminpuolinen ongelma. Alaistaidot oli aika lailla olemattomat. Koska sekin on yksi osa ja kyllä myös mun taidot oli pienet. Kyllä se kokemattomuus on niin iso asia, ettei sitä ylitä mikään koulutus sinänsä. (H2)*

Helenan sanojen mukaan on kuitenkin vain hyväksyttävä, että kaikki persoonat eivät voi tulla keskenään toimeen. Hän myöntää edelleen tiettyjen piirteiden ärsyttävän, mutta kokemuksen kautta muodostunut varmuus esimiehenä toimimisesta ja alaisten kanssa vietetty aika ovat hänen mukaansa hioneet pois pahimpia särmiä.

*Sitä on oppinu, ettei kaikista vaan voi pitää ja se on erittäin ymmärrettävää. Ihmiset on tyyliltään erilaisia ja tyylit voi ärsyttää molemmin puolin. Silloin täytyy vaan erottaa se asia ja ottaa asiat asioina ja tää on iso osa siinä prosessissa. -- Silti on vielä sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaan kerta kaikkiaan ärsyttää. Ja kyllä mä myönnän että näin on. Mutta sitä voidaan rakentavasti lähestyä. (H1)*

Kokemuksen karttuminen näkyy Helenan kokeman mukaan myös palautetilanteiden välisenä johdonmukaisuutena ja aiemmin koettujen toimivien palautestrategioiden soveltamisena. Kokemus on Helenan mukaan johtanut myös toimivien palauteinstrumenttien aktiiviseen etsintään ja oman osaamisen kasvattamiseen muun muassa koulutuksen kautta. Lisäksi Helena kokee olevansa kokemuksen myötä myös itse valmiimpi ottamaan palautetta vastaan.

*Haluan tietää, mitä voisin tehdä toisin, kun aikaisemmin mä en ees halunnut kuulla mitään negatiivista, koska tietenkin sitä ei oikein osaa ottaa vastaan. (H2)*

## **Risto**

Risto kertoo palautetilanteiden olevan osa päivittäistä vuorovaikutustaan alaistensa kanssa. Palautetta hän antaa omien sanojensa mukaan melko suoraan työtehtäviin liittyen, mutta kokee palauteviestintänsä olevan varsinkin negatiivisen palautteen kohdalla ”melko kilttiä”. Risto näkeekin yhtenä kehittymisalueenaan juuri korjaavan palautteen antamisen. Vahvuusalueekseen hän nostaa itse tehtäväkohtaisen ymmärryksensä. Tehtäväkohtainen ymmärrys ei Riston mielestä kuitenkaan tarkoita, että esimiehenä toimiessaan hän olisi aina oikeassa. Risto nostaa esiin avoimen

kommunikaation tärkeyden paitsi palautetilanteessa myös palautteen taustalla vallitsevien syiden selvittämisessä (ks. kpl 4.2.2, Risto).

Esimiesuransa alkuaikoina Risto muistelee palautteen antamisen tuntuneen vaikeammalta osin omiin esimiesvastuusiinsa sopeutumisen vaatineen ajan myötä. Myös henkilökohtaisen palautteen antaminen on hänen mukaansa ollut vähäisempää.

*No varmasti ainakin vähemmän palautetta ylipäänsä oon antanut, että varmaan keskittynyt enemmän itse siihen pelkkään asiaan, ettei oo ehtiny eikä osannu keskittyä siihen toisen suoritukseen tarpeeksi. -- En juurikaan antanut henkilökohtaista palautetta. Rehellisesti sanottuna palautteenanto on ollut vaikeimpia asioita esimiesuran alussa. (R2)*

Riston mielestä kokemus on tuonut tarvittavaa varmuutta ja oman esimiesroolin selkeytyminen on jättänyt aikaa ja energiaa palautteen antamiselle. Riston mukanaolo organisaation alkuvaiheesta asti on tuonut hänelle omien sanojensa mukaan tarvittavaa itsevarmuutta palautelähteenä toimimiseen tehtäväkohtaisen ymmärryksen kautta ja kokemuksen merkityksen kiteytyvän toinen toisensa toimintatyylin tuntemisena.

*Nykyään palaute tulee ihan luontevasti, tietoisesti yritän sitä antaa. Sitä positiivista tulee nykyään annettua paljon enemmän, kun taas aluksi ei oo hoksannu sitä edes antaa tarpeeks. -- Siinä on ollu se, että mä oon ollu firmassa aina kauemmin kuin muut, jotka ovat kanssa tulleet ensimmäiseen työpaikkaansa. Niin sillai helppo tilanne, kun tietää aina itse aika pitkälle missä mennään. Mutta on se silleen, että on helpompi antaa palautetta kun tuntee ihmisen ja näin. (R2)*

## **Matti**

Matti kertoo antavansa tyypillisesti palautetta osana päivittäistä vuorovaikutustaan alaistensa kanssa kuin myös harvemmin formaalimmissa tilanteissa muun muassa kehityskeskusteluiden merkeissä. Muista tutkittavista esimiehistä poiketen, Matti osallistuu usein palautetilanteisiin, joissa on alaisen lisäksi mukana alaisen lähiesimies. Hän kuvaa palautetilanteita näissä tapauksissa yhteistyöksi, jossa kolmion jokainen kulma on aktiivisesti mukana kokonaisuuden rakentumisessa. Monesti hänen roolinsa näissä tilanteissa on olla hänen omien sanojensa mukaan *lähiesimiehen tukena tuomassa tilanteeseen objektiivisuutta ja konkreettisia keinoja tilanteen ratkaisemiseksi* (M1.)

Matti luonnehtii itseään myönteistä palautetta mielellään antavaksi esimieheksi, jolle kiitos ja toisten kunnioitus kuuluvat jokapäiväiseen vuorovaikutukseen. Palautetta hän kertoo antavansa melko suoraan turhia kaunistelematta. Palautestrategiansa hän pohjaa omien sanojensa mukaan perustieteelliseen ymmärrykseensä ja myös vahvasti intuitioonsa. Intuition hän mieltää itse vahvistuneen vuosien myötä. Kokemuksen karttuminen on Matin kokeman mukaan heijastunut voimakkaasti myös tunteiden hallintaan ja rohkeuteen ottaa myös negatiivisia asioita puheeksi.

*Ehkä siihen on tullut sellaista johdonmukaisuutta, selväpiirteisyyttä ja rohkeutta. Nuorempana vältti tän tyyppistä palautteenantamista melko pitkälti, ainakin sen negatiivisen palautteen antamista. Sitten se, että nykyään en tunnekuohun vallassa rupea antamaan palautetta juurikaan. Nuorempana sitä tuli annettua ja se monesti johti sen tilanteen suistumiseen paljon huonompaan suuntaan, missä se oli ollut ja sen korjaaminen takaisin oli oma prosessinsa ja se kasvatti kyllä niin palautteen antajaa kuin saajaa. Negatiivisen palautteen antamisessa tuli monta kertaa tilanteita kun ei ollut kokemusta ja taitoa niin siinä tilanteessa töksäytteli niin jotenkin sellaisia puheenvuoroja, kun itsekin jännitti niin sitten siinä jos vastaavasti oli nuoresta työntekijästä kyse niin molemmat siinä hermostu ja siitä saattoi tulla silmitön riita. (M1)*

Matti kertookin palautteen antamiseen liittyneen joitakin pelkoja esimiesuran alussa. Hän toteaa olleensa huolestunut omasta asemastaan ja arvostaan muiden silmissä.

*Nuorempana oli kyllä pelkoja asian tiimoilta. Palautteen antamisen edessä tai siihen valmistautuessa ajatteli, että mitä tämä nyt aiheuttaa minulle, että meneekö multa esimiesasemasta joku pala pois tai tuleeko musta maineeltani sellainen, että olen surkea esimies tai näin. Mutta se kokemus ja sen tuomat avut ovat sen pelon poistaneet. Sitä en tiedä onko se taas toista kautta aiheuttanut alaisille negatiivisia tunteita tai pelkoja. (M2)*

Matti painottaa myös sukupuoliaspektin merkitystä. Esimiesuransa alkuvuosina hän kokeekin ongelmallisten palautetilanteiden syntyneen vastakkaisen sukupuolen edustajan kanssa toimiessa.

*Siinä monesti huomasin itse että olin epäoikeudenmukaisesti tai väärin perustein tunnetasolla väärässä balanssissa ottanut asian esille ja niistä opin aika paljon. Yleensä ne oli vastakkaisen sukupuolen kanssa käytyjä keskusteluja. Miesten kanssa se on suoraviivaisempaa. (M1)*

Hänen mukaansa erityisesti naisten kanssa toimiessa sensitiivinen työskentelytapa onkin tärkeä ja tilaa on osattava antaa tunteiden viriämiselle. Kehittymishaasteenaan hän näkee tänä päivänä vuorovaikutteisuuden syventämisen myös sellaisten persoonien kanssa, jotka ovat omasta persoonasta hyvinkin etäällä. Hän kertoo myöskin huomanneensa, osin tutkimuksenkin herättämänä, paljon kehityshaasteita omassa työssään – maneeereja ja luutumia, joista hän haluaisi oppia pois.

#### 4.1.3 Suhde alaisiin

##### **Helena**

Helena kertoo tuntevansa alaisensa hyvinkin monen vuoden takaa ja että osa heistä on ollut hänen alaisiaan koko tämän esimiesuran ajan. Helena mieltää tuntevansa kunkin yksilölliset toimintatavat, reaktiot ja odotukset hyvin. Hänen mielestään esimies-alaisuhde muodostuu vähitellen yhdessä työskennellessä, mutta hän korostaa myös ensivaikutelman tärkeyttä.

*Kaikki suhteet on yksilöllisiä. -- Mulla on nyt se hyvä tilanne että mä tunnen kaikki niin hyvin ja oon oppinu näkemään että millä tavalla toinen reagoi ja ehkä liiankin paljon tiedän, mitä se toinen odottaa. Kyllä vieläkin tulee toki yllätyksiä. Meillä oli kehityskeskustelukierros nytten, jossa tuli ilmi asioita, joita en ollut ennen tiennyt. Mutta jos joutuis ennalta tuntemattoman kanssa niin täytyis antaa aikaa tutustumiseen, että miten se keskustelu sujuisi mukavimmin. Itse en halua tehdä mitään persoona-analyysia, mutta kyllä sellainen intuitio ja ensivaikutelma on hirveen tärkeä, että miten se yhteistyö lähtee sujumaan sitten myöhemminkin. Jos alussa tuntuu, että juttu sujuu, niin se todennäköisesti sujuu sitten myöhemminkin. (H1)*

Helena mieltääkin suhteet alaisiinsa nykyisin toimiviksi, mutta kertoo, että oman paikan ottaminen ja alaisten suhtautuminen häneen esimiehenä on ollut haastavaa uran alkupuolella.

*Jos mulla olis itse sellainen kuvio että esimies olis mua paljon nuorempi ja vastuut ei olis selkeät niin kyllä muakin ärsyttäis. Mutta siitä on menty eteenpäin ja välit ovat tulleet hyviks ja jopa ne kaikkein huonoimmat neutraaleiksi. (H1)*

Helenan kokemuksen mukaan suhteet voivat siis parantua huomattavastikin lähtötilanteesta. Kokemuksen karttuminen voikin Helenan mukaan tuoda tarvittavaa varmuutta ja johdonmukaisuutta palautekeskusteluihin ja vuorovaikutukseen yleisemmälläkin tasolla.

*Erittäin mukavaa ja helppoa on verrattuna aiempiin vuosiin. Oikein hyvä tunnelma meillä on täällä. Kun on harjoitellut, niin siitä on tullut kauhean mukavaa. -- En mä nyt sano, että kaikki on nähty mitenkään, mutta niin hankalia asioita, että niiden jälkeen tuntuu helpolta, jos pystyy tällaisella välittömällä tavalla kommunikoimaan ja kokoukset pysyy aikataulussa ja että ilmapiiri on hyvä.(H1)*

Läheiset vuorovaikutussuhteet ja pitkään jatkunut yhteistyö helpottavat Helenan sanojen mukaan yhteistoimintaa. Helenan mukaan ei voida kuitenkaan pitää itsestäänselvänä, että yhteinen pitkään jatkunut vuorovaikutteisuus helpottaisi palautetilanteita – Helenan kertoman mukaan negatiivista palautetta voi olla huomattavastikin hankalampaa antaa suhteen ollessa läheinen. Lisäksi hän nostaa esiin, että suoritusta arvioitaessa on hankalampaa nähdä ulkopuolista maailmaa, toisin sanoen attribuutioprosessi ja objektiivinen tilanteeseen suhtautuminen eivät ole itsestäänselvyyksiä.

*Koska meillä on jo sellainen, ei nyt mikään kaverisuhde mutta kuitenkin sellainen tuttuus tulee siihen. Se oikeastaan jopa vaikeuttaa johtamista sellainen kaveeraaminen. Vaikka tuntuu vähän julmalta, mutta näin se on. Negatiivisen palautteen antaminen on tämän takia ehdottomasti vaikeampaa ja toisaalta myös pitkät työsuhteet heijastuvat ymmärrykseen ulkomaailman haasteista ja on niistä liian suojassa. Ihmisten kyky havainnoida ympäristöään tuntuu kärsivän kun ollaan niin pitkään samassa paikassa. (H1)*

## **Risto**

Risto kertoo olleensa mukana organisaation toiminnassa aivan alusta saakka ja että osa alaisista on kulkenut organisaation mukana koko matkan. Uusien työntekijöiden kohdalla Risto sanoo tietoisesti pyrkineensä kasvattamaan heitä uuteen rooliinsa vastaanottamaan palautetta säännöllisesti.

*Uusien työntekijöiden tullessa mukaan, oon alkanu kasvattaa niitä siihen rooliin ja kasvattanu niiden itsetuntoa palautteen avulla. Kun niille on antanut sitä palautetta aluksi, niin niille on sit jatkossakin helppoa antaa palautetta. Tavallaan se vuorovaikutteisuus ihan alusta alkaen on tärkeää.(R2)*

Uudempien työntekijöiden kohdalla Risto kertoo pyrkivänsä heti alussa syventämään vuorovaikutteisuutta työelämän ulkopuolelle ulottuviin puheenaiheisiin. Luontevan vuorovaikutussuhteen saavuttaminen vaatii Riston kokemuksen mukaan formaalin työpaikkaviestinnän ohella myös kiinnostusta ymmärtää ja keskustella työelämän ulkopuolisista asioista. Vaihtosuhteen laadun hän puolestaan kertoo heijastuvan suoraan palautetilanteisiin.

*Toinen toisensa tunteminen helpottaa palautetilannetta, että palautetta pystyy antamaan rennommin. Kyllä se helpottaa näin ainakin nyt kun henkilökemiat toimii. Sitten taas se voisi olla vaikeempaa jos kemiat ei toimis ja olis vaikea henkilö, jolle joutuis usein antaa negatiivista palautetta, niin se voisi vähä kärjistyäkin siinä. (R2)*

Lisäksi hän painottaa haastattelussaan alaisen aktiivista roolia palautteen etsijänä.

*Kyllä mä varmaan annan joillekin sitä enemmän kuin toisille. Ne on ehkä niitä, jotka ovat eniten äänessä ja toisaalta samat henkilöt tuntuu myös saavan eniten aikaa ja ehkä ovat osallisena useammassa asiassa.-- Että ne jää vähemmälle huomiolle jotka eivät itsestään pidä niin melua. (R2)*

## **Matti**

Alaisten suuren määrän vuoksi Mattin on vaikeaa kuvailla suhteitaan muutamalla sanalla, mutta hän kokee suhteet pääosin avoimiksi ja toimiviksi. Hänen sanojensa mukaan toinen toisensa tunteminen on voimavara ja rikkaus, ja se tuo palautedyadeihin uusia ulottuvuuksia. Hyvät suhteet alaisiin heijastuvat Mattin kertoman mukaan myös alaisen ymmärryksenä esimiehen toimintatyylistä, jolloin kommunikatiivinen yhteinen maaperä on helpompaa saavuttaa.

Mattin mielestä vuorovaikutussuhteiden rakentumisen näkökulmasta luottamus on keskeisessä asemassa.

*Luottamuksen saaminen on perusedellytys palautteen antamiselle ja vuorovaikutteisuuden lisäämiselle. Jos sitä ei ole niin sitä täytyy tuoda tietylle tasolle. Jos toisen arvomaailma on rajusti etäällä omasta maailmasta niin silloin täytyy tunnustaa, että ne ei saa vaikuttaa professionaalissa tilanteessa. Luottamuksellisuus ja avoimuus ja rehellisyys ja oikeudenmukaisuus on ne peruseriaatteet millä toimintaan. (M1)*

Haastavissa palautedyadeissa ja palautteen jälkiprosessoinnissa Matti korostaa tilanteeseen aktiivisen puuttumisen tärkeyttä ja esimies-alaisuuden saattamista vähintään neutraaleihin tunnelmiin.

*Mulla on sellainen luonne, että en päästä sellaista tilannetta tuleen, jossa hän ei morjesta, taikka hänestä huokuu se, että siinä on jotakin pielessä, niin sitä jauhetaan niin kauan, että asia saadaan tasaiselle. Pitkän kokemuksen turvin aika monet alaiset*



*tietää sen olemuksen, että mulla on sen tyyppinen luonteenpiirre, että olen jääräpäinen ja periksi antamaton. Ja he kyllä tietävät, että asia käydään perusteellisesti läpi.(M1)*

#### 4.1.4 Asiantuntijaorganisaatiokontekstin erityispiirteet

##### **Helena**

Asiantuntijuus tuo Helenan sanojen mukaan mukanaan tietynlaisia vuorovaikutteisia ja toimintaan liittyviä erityispiirteitä.

*Asiantuntijat on luovia ja välillä hankaliakin, mutta hirveen fiksuja. Sosiaalinen toiminta ei aina ole saman lailla miellyttävää kuin muissa. Olisi kiinnostavaa nähdä miten ihmiset toimii paikassa missä kaikki ei ole koko ajan ”minä, minä, minä”. Kyllä sitä kun opiskeluja jatkaa tulee helposti ajatelleeksi että kylläpä minä olen viisas ihminen. (H2)*

Asiantuntijaorganisaatiokonteksti on Helenan mielestä esimiehille haastava areena. Oman paikan ottaminen, kilpailullinen organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutuksen tasolla vallitsevat ongelmat luovat varsinkin kokemattomille esimiehille hänen mukaansa johtamiseen liittyviä haasteita.

*Kurssilla kuulin sanan, joka osuu tähän niin kuin nenä päähän: ”kissajohtaminen”. Kissajohtaminen on siinä mielessä asiantuntijoiden johtamiseen soveltuva sana, että asiantuntijat ovat äärimmäisen koulutettuja, ja valikoitunut joukko fiksuja ihmisiä, jotka sitten enemmän tai vähemmän vaihtelevalla määrällä heillä on sellaisia itsekkäitä piirteitä ja oman edun tavoittelua. Tietenkin, sillä he ovat korkeasti koulutettuja. Tähän ei sinänsä oo huono asia jos on ryhmätyötaitoa ja halua työskennellä tiimeissä, mutta kun niitä ei ole niin tilanne johtaa helposti konfliktiin. (H1)*

Asiantuntijoiden johtaminen vaatii Helenan mukaan johdonmukaisuutta ja sinnikkyyttä kohdata haastavat tilanteet. Erityisen ongelmallisia ovat hänen mukaansa tilanteet, jossa alaiset olettavat johtajan olevan oman alansa asiantuntija, eivätkä täten pysty hahmottamaan johtajuutta erillisenä roolina.

*Tästä kymmenestä vuodesta noin puolet on ollut aika tuskaistakin taistelua vallasta ja sopeutumisesta. En mä sano että mä oon syytön siihen itse. Mä olin ihan vihree ja kokematon, mutta nyt on pikkusen oppinu siihen. Mutta ei se silti oo helpottanu, että asiantuntijoiden johtaminen on hankalaa suoraan sanoen. -- Mä yrtin aluksi*

*muuntautua jollakin epätoivoisella tavalla, että okeii mä otan selvää tästä asiasta, että tietäisin yhtä paljon. Ei se auttanut. Siltikin nähtiin, että mä en oo ansainnut sitä mitalia, siitä huolimatta, että koordinoin sitä toimintaa ja sellaisia kommentteja tuli, että mikä sun rooli tässä on, kun tästä taas sä et mitään tiedä. (H1)*

Kommunikaation laadun lisäksi vuorovaikutustilanteiden rajallinen määrä luovat oman leimansa asiantuntijaorganisaatiokontekstille. Helena toteaa, ettei ole suorassa kontaktissa alaisiinsa päivittäin, vaan korkeintaan viikkotasolla.

*Se on erilaista asiantuntijaorganisaatiossa. En ole edes joka päivä omassa työhuoneessani kun on koulutuksia ja muuta. Mutta sanotaan että kyllä mä niitä viikoittain näen kaikkia. Meillä on kuukausittaiset yksikköpalaverit, joissa kaikki on koolla. Että tää on ihan sopiva määrä. (H1)*

Helena kertoo pyrkivänsä muotoilemaan palautteen tavalla, joka ei suoranaisesti arvostele alaisen tekemiä perusvalintoja eikä kohdistu tämän asiantuntijuuden kyseenalaistamiseen. Palautteen antamisen kohdalla hän lisäksi kertoo harkitsevansa tyyliään tarkkaan ja mieltää positiivisen palautteen osana työtehtävien motivoivaa jakamista.

*Mä huomaan, että kun on asiantuntijoista kyse, niin tulee antaa tehtäviä, vastuita ja valtaa ja se on se mikä sitouttaa. Ei niinkään se, että sä niinku kritisoit jonku työtä. Vaan se on se sillai, että kun sä oot niin hyvä tässä asiassa niin voisitko ryhtyä suunnittelemaan X:ää. (H1)*

## **Risto**

Risto kertoo kokevansa esimiesvastuun ja asiantuntijoiden johtamisen pääsääntöisesti mielekkääksi. Asiantuntijaorganisaatiokontekstin hän mieltää tuovan johtamiseen tietynlaisia erityispiirteitä ja näiden piirteiden heijastuvan myös palautedyadeihin. Positiivista palautetta hän pitää erityisen tärkeänä asiantuntijoiden kanssa toimiessa. Erityisesti hän painottaa luovan ajattelun ja ideoinnin tukemista palautteen avulla.

Risto kertoo palautteen olevan omasta mielestään yksi merkittävä asiantuntijan motivaattori. Hänen mielestään palautteen vähyys tai sen puute saattavat johtaa erityisesti asiantuntijoiden kanssa toimiessa motivaation kääntymiseen laskusuuntaiseksi.

*No kyllä tarvii, varsinkin jos oma-aloitteisesta hommasta puhutaan niin, tarttee kokea se, että on jotai hyötyä siitä omasta työstä, että siihen jaksaa panostaa. (R2)*

Risto kertoo myöskin kokevansa, että asiantuntija-alaiset tупpaavat välillä innostumaan vääristäkin asioista, ja palaute toimii näissä tapauksissa huomiota oikeaan suuntaan ohjaten. Asiantuntijoita hän pitää pääsääntöisesti kuitenkin hyvin itseohjautuvina, ja ohjaavan palautteen kohdalla hän kertoo pyrkivänsä toimimaan tahdikkaasti, asiantuntija-alastaan ja hänen ammattitaitoaan väheksymättä.

## **Matti**

Matti kertoo kokevansa asiantuntijoiden kanssa toimimisen rikastuttavaksi, mutta paikoin myös haastavaksi.

*Asiantuntijaorganisaatioissa niinku ylemmän kvartaalin kanssa toimiessa se on käytännössä sellaista kellosepän hommaa, että se on tarkkaa hommaa ja täytyy tehdä asiat tarkalta pohjalta. Ja onhan se niin jos henkilö on älykäs ja korkeasti koulutettu niin hänellä on omat visiot ja päämäärät. Ne on monesti niin kapea-alaisia, että heidän kanssaan tulee niitä konflikteja useammin kun heidän tietotaitonsa on spesifisti tiettyyn sektoriin kytkeytynyttä että se haittaa yhteistyötä ja yhteisen sävelen löytämistä. (M1)*

Konfliktiherkkyuden ja omien tavoitteiden toteutumiseen pyrkimisen ohella Matti kertoo korkean asiantuntijuuden vaikuttavan myös suoraan annettavan palautteen muotoutumiseen.

*Se on selviö, että en pyrikään antamaan palautetta heidän omassa professionaalisessa elikkä siinä ammattitaidon sisällössä. (M1)*

### *4.1.5 Yhteenvetoa ja tulkintaa*

Kaikki kolme tutkimukseen osallistunutta esimiestä korostavat palautteen merkitystä motivaation kannalta. Heistä jokainen näkee palautteen yhtenä tärkeimmistä alaisen motivaattoreista ja organisaatioon sitouttavista tekijöistä. Palautteen määritelmät korostavat niin palautteen kytkeytymistä päivittäiseen vuorovaikutukseen kuin myös sen sidosteisuutta itse työsuoritukseen.

Itsereflektiot vahvuuksista ja heikkouksista ovat luonnollisesti yksilöllisiä, mutta niistä voidaan poimia muutamia yhteisiä linjauksia. Kaikki kolme esimiestä kokevat negatiivisen palautteen antamisen vaikeaksi ja tunnistivat sen keskeiseksi kehittymiskohteekseen. Varhaiset kokemuksen palautelähteenä toimimisesta tuovat esiin epävarmuuden tunteita, jotka ovat esimiesten kertoman mukaan heijastuneet niin tunteiden hallintaan (Helena ja Matti), palautteen täsmällisyyteen, määrään ja suoruuteen (Risto, Helena), konfliktiherkkyteen ja väriin johtopäätöksiin (Helena, Matti) sekä yleisiin kokemuksiin hallinnan menettämisestä. Kokemuksen karttumisen esimiehet kertovat

vaikuttaneen intuition ja tilannetajun kasvamiseen (Matti) sekä oman aseman rohkeampaan ottamiseen ja sitä kautta tilanteen suurempaan hallintaan (Helena, Risto) kuin myös alaisten toimintatyylien parempaan tuntemiseen vuorovaikutussuhteiden lujittuessa.

Kokemus näyttääkin vahvistaneen esimiesten itseluottamusta palautelähteenä toimimisessa, mutta samalla myös itsereflektointitaidot näyttävät kasvaneen. Alla olevassa taulukossa on pyritty hahmottamaan kokemuksen mukanaan tuomia muutoksia palautelähteenä toimimiselle kolmen esimiehen ajatuksia yhdistellen.

Kokemattomuuden haasteet	Muutokset kokemuksen myötä
Oman johtamisroolin etsintä	Oman roolin tunnistaminen ja luonteva
Epäonnistumisen pelko	haltuunotto
Voimakas tunnelataus	Intuition vahvistuminen
Vaikeus ottaa negatiivisia asioita puheeksi	Tunteiden itsesääteily
Palautestrategioiden jäsentämättömyys	Hyväksi todettujen toimintamallien
Muotoaan hakevat vuorovaikutussuhteet	hyödyntäminen
Kompetenssihaasteet	Valmius toimia konfliktitilanteissa
Organisatoristen tavoitteiden täyttäminen	Vahvistuneet esimies-alaissuhteet
Palautteen vastaanottamisen haasteet	Johdonmukainen palautekäyttäytyminen
	Palautteenantamisen säännöllisyys
	Jumiutuneet toimintamallit

**Taulukko 3 Kokemuksen vaikutukset palautelähteen toiminnalle (tulkinta haastatteluaineistosta).**

Tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä näyttää olevan yksilöllinen tyyli hyödyntää palautetta osana johtamistaan, ja tuo tyyli näyttää olevan yhteydessä esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Verrattaessa päivittäin alaistensa kanssa yhteistyötä tekevää Ristoa ja virallisimmissa yhteyksissä alaistensa kanssa toimivaa Helenaa myös palautteen antaminen luonnollisesti näyttäytyy erilaisena – toiselle se on jatkuvaa ja välitöntä, kun taas toiselle virallisempiin palavereihin ja kohtaamisiin kytkeytyvää. Palautetilanteet näyttävätkin saavan merkityksensä päivittäiseen vuorovaikutukseen peilautuen – jotta olisi mahdollista ymmärtää palautetilanteita, tulee ensin ymmärtää vuorovaikutussuhdetta ja sen laatua kokonaisvaltaisesti. Alla olevaan taulukkoon on yhteen vedetty vaihtosuhteen muodostumiseen ja laatuun liittyviä tekijöitä esimiesten haastatteluihin pohjaten.

Suhteen muodostuminen	Suhteen laatu	Suhteen vaikutukset
Ensivaikutelmat Intuitio Jaetut kiinnostuksen kohteet Epäformaali vuorovaikutus Persoonallisuuden piirteet Tavoitteiden yhteensopivuus Sukupuoliaspektit Alaistaidot	Yksilöllinen Ajan kanssa muotoutuva Pysyvä muttei muuttumaton Pohjaa keskinäiseen luottamukseen	Yhteistoiminnan saumattomuus Toimintamallien vakiintuminen (Korjaavan) palautteen antaminen Attribuutioprosessit Konfliktiherkkyys Kommunikaation (palautteen) määrä ja laatu

**Taulukko 4 Esimies-alaissuhde, muodostuminen, laatu & vaikutukset (tulkinta haastatteluaineistosta).**

Esimiesten haastatteluissa esiin nousee asiantuntijaorganisaatiokontekstin omaleimaisuus. Esimiesten keskuudessa yhteistä on näkemys, että palautetilanteissa asiantuntijan omaan ammattitaitoon liittyvä palaute tulee olla erityisen harkittua tai sitä ei jopa sovi antaa, mikäli esimiehen oma tehtäväkohtainen ymmärrys ei riitä. Asiantuntijaorganisaatiokonteksti näyttäytykin tutkimukseen osallistuneiden mielestä haasteellisena palauteareenana, jossa esimiehen kompetenssi, asema ja taidot joutuvat koetukselle palautteen oikeudenmukaisuuden ja motivoivan vaikutuksen toteutumiseksi. Alla olevaan taulukkoon on yhteen vedetty asiantuntijakontekstille leimalliset piirteet.

Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet palautekontekstissa	
Alaisten omat päämäärät ja tavoitteet	Konfliktiherkkyys
Profession sisältöön puuttumisen haasteet	Arvostuksen ansaitseminen ja osoittaminen
Korkeat uratavoitteet ja vaihtuvuus	Valtataistelut
Esimiesaseman keinotekoisuus	Kilpailuasetelmat

**Taulukko 5 Asiantuntijaorganisaatiokonteksti (tulkinta haastatteluaineistosta)**

## 4.2 Palautetilanteiden mahdollisuudet, haasteet ja kehittäminen

Palautetilanteet ovat esimiesten kertoman mukaan haastavia tasapainoilua vaativia vuorovaikutustilanteita, joissa tilannetta yhdessä rakentaen pyritään päätyämään niin organisaation kuin myös alaisen kannalta suotuisaan lopputulemaan. Tämä ideaali ei kuitenkaan läheskään aina toteudu, ja esimiehet kokevatkin palautetilanteet kertomansa mukaan paikoitellen hyvinkin vaikeiksi. Tässä kappaleessa pyritään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen eli luomaan näkökulmia esimiesten kokemuksiin palautetilanteiden onnistumisen edellytyksistä, ja toisaalta niiden haasteista. Onnistunut palautetilanne itsessään on käsitteenä monitulkintainen ja vahvasti kokemuksiin sidottu. Tarkoituksena ei olekaan löytää ”täydellisen” palautedyadin aineksia, vaan hahmottaa tutkittavien kokemuksellista ymmärrystä palautedyadien kehittämisen näkökulmasta.

#### 4.2.1 Rakentava palauteydydi – aineistona kirjallinen tarina

Hahmotettaessa onnistuneena pidetyn palautetilanteen kulmakiviä aineistona on hyödynnetty sekä kirjoitustehtävää että haastattelumateriaalia. Kirjoitustehtävän kehyskertomus on kokonaisuudessaan esitelty kappaleessa 3.4.2. Työntekijään viitataan tarinoissa kirjaimella X. Tarinoissa heijastuvat myös vahvasti esimiesten yksilöllinen tapa hahmottaa tilannetta. Väljästi muotoiltu kehyskertomus antaaakin esimiehille mahdollisuuden lähestyä palauteydydiä juuri itselleen tyypillisellä tavalla.

#### **Helena**

Helenan tuottamassa kertomuksessa painottuvat yksityiselämän ja työelämän välinen välitön vuorovaikutus sekä palautetilanteiden kehityskaari. Lähtötilannetta esimies kuvailee työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja aiempien konfliktien kautta. Työntekijä X on tarinassa pedantti kannassaan pitäytyvä asiantuntija, jonka joustamattomuus aiheuttaa haasteita työyhteisötasolla. Tarinan konteksti sijoittuu tutkimuksenteon ympäristöön, jossa aikapaineet tutkimuksen valmistumiseen ovat kovat ja konfliktiherkkyys suuri. Riidoilta ja mielensä pahoittamiselta ei kyetä välttymään. Tarinassa esimies pohtii keinoja tilanteen purkamiseen. Tilanne tuntuu lukkiutuneen ja työyhteisön ilmapiiri kärsineen. Varsinainen muutos lähtee tarinassa liikkeelle tavallisen kahvipöytäkeskustelun kautta:

*Kuluu kuukausia ja X sattuu istumaan samaan aikaan työpaikkaruokalassa samassa pöydässä. Kireä tunnelma on aistittavissa, mutta koska muut työtoverit kertoilevat omia yksityisasiotaan, myös työntekijä X kertoo omasta tilanteestaan. Hänellä on aikuistumassa oleva lapsi, jonka opiskelumahdollisuudet ovat kariutuneet. Asioista keskustellaan ruokapöydässä rakentavaan tyyliin ja X kokee helpotusta saadessaan kertoa mikä häntä painaa. Esimies on paikalla saman pöydän ääressä, vaikka ei puutu keskusteluun sen kummemmin, lähinnä seuraa tilannetta. (H:K)*

Tilanne näyttää lähtevän korjaantumaan työntekijän yksityiselämän saralla tapahtuvien positiivisten muutosten myötä. X on paremmalla tuulella ja kokoukset sujuvat ilman jatkuvaa riidan haastamista. Tarinassa esimies hyödyntää palautteenantamista tilanteen parantamisessa ja muokkaa vuorovaikutusstrategioitaan tilanteen vaatimalla tavalla.

*Esimies käy ohimennen X:n huoneessa kysymässä hänen mielipidettään johonkin pienehköön asiaan, jossa X:n tiedetään olevan hyvin asioiden tasalla. X kokee olevansa arvostettu ja suhtautuu positiivisesti esimieheen, jota kohtaan on aiemmissa*

*kohtaamisissa jopa hyökännyt puolustaessaan omia näkökantojaan. Esimies pitää keskustelun lyhyenä ja välttää konfliktia.(H:K)*

Tilanteen muuttaminen positiivisempaan suuntaan kiteytyy esimiehen antaessa X:lle positiivista palautetta ja näkyvää arvostusta sekä tietoisena pyrkimyksenä välttää konfliktierkkiä tilanteita.

*Jonkin ajan kuluttua esimies kutsuu X:n esiintymään asiantuntijana seminaariin ja tuo esiin hänen tietotaitojaan. Esimies korostaa seminaarin yhteenvedossa kuitenkin, että pelkkä tieto ei riitä päätöksentekoon. Johtajuutta tarvitaan, mutta kokonaisuuden näkeminen ei onnistu kaikilta. Muissa X:n kanssa käytävissä keskustelussa on monia työntekijöitä paikalla, jolloin konfliktin mahdollisuus vähentyy. Palaute välittyy ryhmätilanteessa neutraalimmin - yksityiskohtiin takertuminen ei välttämättä hyödytä yksilöä sen enempää kuin ryhmääkään. Esimies pohtii, miten voisi 'hyödyntää' työyhteisöön kuuluvia yksityiskohtia muistavia henkilöitä. Heille löytyy monta sopivaa tehtävää, jotka heille delegoidaan ja pedanttius pysyy aisoissa. (H:K)*

Helenan luomassa tarinassa voidaan palautteen antamisen katsoa olevan ratkaiseva keino konfliktierkkien tilanteiden ratkaisussa. Asiantuntijalle annettu palaute ja arvostus ovat tärkeässä roolissa. Esimiehen tuntemus työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista ja tilanteesta luo tarinassa edellytyksiä toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Tarinassa korostuu voimakkaasti persoonallisuuden piirteet, konfliktin vaikutukset työilmapiiriin ja keskinäinen sopeutuminen vaikeaksi muodostuneeseen tilanteeseen. Esimiehen oma tilannetta tunnusteleva toiminta ja tietoiset konfliktia välttämään pyrkivät valinnat vievät tilannetta eteenpäin. Tarina luo näkökulmia työympäristössä pitkäänkin velloneiden ongelmien kasautumiseen ja tilanteen käsittelyyn palautteen avulla – palautetta ei tarinassa anneta suorasti alaisen työsuorituksesta vaan sen kautta pyritään vahvistamaan keskinäistä vuorovaikutussuhdetta tilanteessa, jossa persoonat eivät yksinkertaisesti kohtaa.

## **Risto**

Riston tuottamassa tarinassa käydään yksityiskohtaisesti läpi erästä palautekeskustelua, sen syitä ja etenemistä. Lähtötilanteessa työntekijä X ei ole kyennyt pitäytymään vastuullaan olleen projektin dokumentoinnille asetetuissa aikatauluraameissa. Esimies ei ole tyytyväinen myöskään tuotoksen laatuun, joka poikkeaa sovitusta. Tilanne lähtee liikkeelle esimiehen pyytäessä työntekijä X:ää neuvotteluhuoneeseen keskustelemaan kanssaan kyseisestä projektista. Tarinassa esimies lähtee luomaan rentoutunutta ilmapiiriä pienten tekojen kautta ennen itse palautteen antamista.

*”Mennään vaikka tohon neukkariin, otetaan tosta kahvit mukaan.” Miehet kävelivät neuvotteluhuoneeseen ja jatkoivat hetken small-talkilla kahvinjuonnin lopettamisesta ja hyvästä säästä.(R:K)*

Itse palautetilannetta esimies lähtee lähestymään kysellen X:n omaa näkemystä projektista. Alku onkin tunnusteleva ja esimies antaa työntekijälle tilaa ensin itse reflektoida omaa suoritustaan. X kertoo projektin sujuneen lopulta ihan hyvin, mutta kyseenalaistaa projektiin liittyviä vaatimuksia ja kertoo oman osaamisensa riittämättömyyden aiheuttaneen joitakin viivästyksiä. Esimies jatkaa tilannetta kyselemällä työntekijän mahdollisesti kysymästä ja saamasta avusta epäselvien osuuksien kanssa. Esimies osoittaa ymmärrystä painottaen kuitenkin asian tärkeyttä ja itse palaute tulee esitetyksi suoraan.

*”No hyvä että sait ratkaistuksi ne ja varmaan opitkin samalla siitä asiasta jotain. Asiakas vaan ei nyt ollut oikein tyytyväinen, kun sille luvattiin toi jo Perjantaiksi, mutta se sai sen vasta nyt Tiistaina, eikä niille ollut nyt ilmoitettu mitään, vaikka sun piti hoitaa kommunikaatio kun mä olin poissa. Ymmärrät varmaan?” (R:K)*

Työntekijä kertoo luulleensa deadlineen olleen lähinnä organisaation sisäinen ja esimies tarttuu alaisen sanomiseen aktiivisesti ratkaisuehdotuksia luoden. Esimies ehdottaa jatkossa pidettävän selkeämmät projektikohtaiset aloituspalaverit, jossa projektiin liittyvät vaatimukset ja aikataulut kirjataan ylös. Esimies täsmentää lopuksi vielä tilanteessa toivottavaa käyttäytymistä tuoden esiin kommunikaatioon sujuvuuden tärkeyttä niin organisaation sisällä kuin asiakkaidenkin suuntaan. Esimies tulee tarinassa myös hieman vastaan korostamalla osaamiseen liittyvien ongelmien normaaliutta, mutta painottaa niistä viestimisen tärkeyttä. Myös vaillinaisen dokumentin osalta esimies hyödyntää alaista keskusteluun osallistavaa tyyliä kuitenkin suuntaviivat selkeästi osoittaen. Tavoitteiden kirkastaminen ja toivottavan käyttäytymisen konkreettinen osoittaminen kasvattavat tarinassa X:n ymmärrystä itse palautteen syistä ja suotavasta toimintatavasta.

*”Eli toimitetaan jutut sitten asiakkaalle vaikka osissa, tärkeimmät ensin. Vähemmän tärkeät sitten vaikka erikseen perässä.”, jatkoi esimies. ”Joo, no totta, kuulostaa ihan järkevältä, olisin tosiaan voinut antaa vaikka pelkästään sen valmiin osan niille jo perjantaina ja ne olis voinu sitä jo tutkia ja testaila tällä välillä ja olis tienny missä mennään. Tällä viikolla olis sit saatu loput niille”, hoksasi X. ”Jep, just niin...”(R:K)*

Tilanteen ratkaisua pohditaan yhdessä ja esimies tarjoaa myös omaa apuaan. Tilanne päättyy hyvässä hengessä yhteisten pelisääntöjen hahmotuttua.



*”Mutta ehditkö tänään katsella sen dokumentin kuntoon?”, esimies jatkoi. ”Joo, enköhän mä tänään sen ehdi katsomaan”, totesi X. ”OK, hyvä, haluatko että katsotaan sen tilanne vaikka iltapäivästä vielä läpi yhdessä?”, kysyi esimies. ”Joo, se vois olla hyvä”, vastasi X. ”Mä ilmottelen asiakkaalle, että toimitetaan uus versio siitä huomenna aamulla klo 10 mennessä, niin ehditään vielä viilaamaan vaikka aamusta jos on tarvetta”, totesi esimies. ”Okei, pitää seuraavassa projektissa tosiaan parantaa kyselemällä neuvoja ja ilmoittelemalla jos tulee ongelmia. Mutta voisin nyt mennä viimeistelemään sen dokumentin.”, totesi X. ”Joo, hyvä tästä vielä tulee” päätti esimies.(R:K)*

Riston luoma kuvaus konkreettisesta palautedyadista nostaa tarkastelun kohteeksi alaisen tilanteeseen osallistamisen tärkeyden. Palautetilanne alkaa hyvässä hengessä muista asioista rupatellessa ja jatkuu tilanteen kartoituksella ja alaisen aidolla kuuntelemisella. Esimiehen kyky reagoida kuulemaansa rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti siivittää tarinaa kohti yhdessä suunniteltuja kehittämissuhteita ja tilanteen konkreettista ratkaisua. Tavoitteiden selkeys, suoraan annettu palaute ja alaisen mahdollisuus antaa vastetta sekä esimiehen kyky tarttua esiin nouseviin ongelmakohtiin ovat tarinassa onnistuneen palautetilanteen kulmakiviä.

## **Matti**

Matin kirjoittama tarina korostaa pitkän työsuhteen ja kommunikaation avoimuuden tärkeyttä onnistuneen palautetilanteen muodostumisessa. Lähtötilanteessa esimies ja alainen ovat tunteneet toisensa usean vuoden ajalta eri työtehtävien merkeistä. Kontekstina on kehityskeskustelu, jossa esimies (mies) on parikymmentä vuotta alaistaan (nainen) vanhempi. Persoonallisuuden piirteet ja alaisen henkilökohtainen elämäntilanne ja siihen liittyvät radikaalitkin muutokset ovat tiedossa ja palautteen anto kytkeytyy työntekijän ajankäyttöön ja asioiden priorisoimisesta keskustelemiseen. Tilannetta lähdetään purkamaan työntekijän kertomuksen pohjalta esimiehen esittämien jatkokysymysten ja tarkennusten siivittämänä. Keskustelu on luonteeltaan avointa, ja se sisältää emotionaalisiakin hetkiä.

*Työntekijä liikuttuu ajoittain keskustelun aikana, lähinnä silloin kun asia sivuaa hänen lähipiiriään ja perhetilannetta. Käydyn keskustelun aikana nousee esiin vaikeitakin yksityiskohtia, jotka juontavat juurensa työntekijän henkilökohtaiseen elämään.(M:K)*

Ratkaisuehdotuksia pohditaan yhdessä ja tilanteessa korostuu palautteen vastaanottamiseen liittyvä vahva tunnelataus sekä esimiehelle uskoutuminen.

*Pitkän vuodatuksen loputtua esimies pyrkii kokoamaan yhteenvedon kuulemansa perusteella. Yhdessä työntekijän kanssa pohditaan kehitysehdotusta ja parantavaa mallia ajankäyttöön ja asioiden priorisointiin. Asian työstämisen kestäessä käydään läpi rationaalisia faktoja ja tunne-elämän mukanaan tuomia kriisiyttäviä asioita. Työntekijän mielentila vaihtelee keskustelun aikana laidasta laitaan eikä itkunpurkauksiakaan voida välttää.(M:K)*

Tilanteen kääntyminen voiton puolelle pohjaa pitkään työoveruuteen ja toinen toisensa tuntemiseen tilanteen hahmottamisen ja hallinnan säilyttämisen näkökulmasta. Myös tilanteen kompleksisten taustavaikuttimien tunnistaminen heijastuu tilanteen myöhempään seurantaan.

*Vaikka esimies joutuu ohjaamaan työntekijän työskentelyä ja asioiden hallinnan suunnittelua ponnekkaallakin otteella, tilanteen hallinta säilyy kuitenkin ammatillisena ja työntekijä hyväksyy kritiikin ja ohjauksen. Lopputulosta ja asian vaikuttavuutta joudutaan arvioimaan yhdessä uudelleen eikä tulokset välttämättä näy heti käytännössä asioiden taustavaikuttajien johdosta. (M:K)*

Esimies tunnistaa tilanteessa virittyneiden tunteiden käsittelyn tärkeyden ja pyrkii sensitiivisesti suhtautumaan tilanteestaan avautuvalle työntekijälle.

*Palautekeskustelun affektiivinen osio suuntautuu työntekijän omasta tahdosta hänen henkilökohtaisen elämäntilanteensa kuunteluun ja purkamiseen. Siinä esimies joutuu empaattisten myötälämistaitojen kanssa koetukselle työntekijän elämäntilanteesta johtuen. Henkilökohtainen ihmistuntemus ja avoimuus auttavat tilanteessa kumpaakin osapuolta ja työntekijä tuntee saavansa raskasta mieltään puretuksi ja kokee eräänlaista voimaantumista omien henkilökohtaisten asioidensa osalta.(M:K)*

Yhteenvedona Matti korostaa toinen toistaan kunnioittavan asenteen tärkeyttä, hyvää itsetuntemusta ja pitkäaikaista työoveruutta onnistuneen palautetilanteen takeena. Tarina tuo esiin myös keskustelun autenttisuuden tärkeyden, tunteiden käsittelyn ja purkamisen mahdollistamisen ja itse palautteen antamisen rationaalisesti asiatasolla – sen käsittely ja vastaanottaminen ovat kuitenkin usein emotionaalisesti latautuneita. Esimiehen tilannetaju ja ihmistuntemus luovat kuitenkin mahdollisuuden käsitellä vaikeitakin tunteita ja itse palaute näyttyy yhdessä keskustelemisena aiempaan vuorovaikutussuhteeseen peilautuen.

#### 4.2.2 Palautedyadien onnistumisen edellytykset

Ensimmäisellä haastattelukerralla esimiehet saivat mahdollisuuden myös kertoa konkreettisia tarinoita tilanteista, joissa kokivat palautteen antamisen erityisen onnistuneeksi. Muistelut ovat luonteeltaan lyhempiä, mutta heijastavat hyvin esimiesten tärkeinä pitämiä seikkoja. Haastattelukerroilla sivuttiin myös yleisellä tasolla onnistunutta palautedyadia. Täydellistä palautetilannetta tuskin onkaan, mutta pohtimalla palautetilanteiden ideaalia kyetään löytämään hyödyllisiä työkaluja palautedyadien kehittämiseen ja esimiestyöskentelyn tueksi. Seuraavassa esitellään esimiesten näkemyksiä onnistuneen palautetilanteen edellytyksistä ja käydään läpi esimiesten itsensä kertomia muistelmia.

#### **Helena**

Helena kertoo toisessa haastattelussa positiivisia tunnetiloja herättäneitä palautetilanteita kertyneen viime vuosina useita. Hänen mielestään vuosittaiset kehityskeskustelutilanteet ovat melko neutraaleja tai päättyvät usein positiiviseen tunnetilaan. Erityisen onnistuneena tilanteena hän pitää tapausta, jossa alainen on ollut voimakkaiden rooliristiriitojen ja muutosten ristipaineessa.

*Hän koki siinä sellaista ristiriitaisuutta, kun se roolimuuotos olis aika iso. Hän oli epävarma tästä. Ja halusin käydä kehityskeskustelussa tätä läpi, että miten se rooli työssä muuttuu. Ja mä annoin aika paljon positiivista palautetta, että musta näyttää että on ollu rohkee veto. -- Ehkä ne on niinku ollu niitä parhaita tilanteita, kun ihminen on saanu sitä uskoo siihen, että tää oli oikee valinta ja tällä tavalla siinä sitten rohkaista.*  
(H1)

Helenan mukaan parhaita ovatkin ne tilanteet, joissa ihmiset ovat saaneet tukea valinnoilleen ja joissa hän on päässyt heitä rohkaisemaan. Yksilöllisen kasvun ja kehittymisen tukeminen palautteen avulla onkin Helenalle hänen omien sanojensa mukaan hyvin tärkeää.

Pohdittaessa konkreettisia palautevuorovaikutukseen myönteisellä tavalla vaikuttavia tekijöitä Helena nostaa esiin positiivisen palautteen tärkeyden varsinkin tilannetta käynnistettäessä. Alaisen työn arvostaminen tulee Helenan mukaan olla näkyvää. Tilanteen lopettaminen on Helenan näkemyksen mukaan hyvä hoitaa rakentavia kehittämis ehdotuksia esittäen hyvässä hengessä. Hän painottaa myös alaisen kyvykkyyksien huomioon ottamista palautekeskustelun osana.

*Kyllä tää hampurilaismalli kyllä se on sellainen, millä itekin haluan palautteen saada. Kyllä homma pitää aloittaa heti sillä, että arvostaa sitä vaivaa ja työtä ja kapasiteettia*

*millä työtä tekee. -- Tästä pitää lähteä, että se on näin. Itse pyrin toimimaan näin, mutta kun tietää, ettei kaikkien kehittymiskyvyt ole samanlaisia, niin täytyy suhteuttaa palaute siihen, mitä arvioin, että he kykenevät toteuttamaan, tai ovat motivoituneet oppimaan. Tilanne tulee suhteuttaa taitoihin. (H2)*

Helena korostaakin oman roolin tunnistamista tilanteessa ja elämistä tilanteen mukana työntekijän yksilöllisen tavoitetaso tunnistuen ja samalla alaista autenttisesti kuunnellen.

*Kyllä mä yritän miettiä mikä mun rooli siinä palautteenantajana on. Se on tärkeä, että olenko mä esimies, olenko mä ohjaaja, olenko mä mikä? Että tunnistaa sen roolin. Että ei ole mikään äiti taikka kaveri taikka mitään.-- Ja että kuuntelee niitä selityksiä ja sen perusteella antaa taas sitä palautetta. Ja jos mahdollista niin tutustu siihen ihmisen tavoitetasoon. Jos se on kauhean korkea tai matala niin toki sen vaistoa. (H2)*

Lisäksi työsuorituksen heikkenemisen tai vuorovaikutuksen ongelmien taustalta voi Helenan mukaan löytyä inhimillisiä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon. Helenan mielestä onkin tärkeää myös tietää alaisten yksityiselämän puolella vallitsevista mahdollisista ongelmista ja kuormitustekijöistä. Terapeutin roolia ei hänen mukaansa ole tarpeenmukaista ottaa, mutta käsitys alaisen kokonaisvaltaisesta tilanteesta voi ratkaisevasti vaikuttaa palautekeskusteluun muun muassa viestin muotoutumisen kautta.

*Ihmisten elämäntilanteet vaihtelee ja ihmisille tapahtuu kaikenlaista ja kukaan ei tule työpaikalle täydellisesti irti muun elämänsä haasteista. Ei voi vaatia ihan hirveitä jos näkee että jollakulla on jokin kriisi päällä. Ihmistuntemus on hyvä ja se helpottuu vanhemmiten. Pitää kuitenkin pitää raja ja purkumahdollisuus tulee olla muualla. Esimies ei ole terapeutti mutta tavallaan tulee olla sellainen ”hyvä tietää”-osasto. Työteho voi olla vaihtelevakin ja kenen muun sen tarttis tietää kuin esimiehen. (H2)*

## **Risto**

Kysyttäessä ensimmäisenä mieleen juolahtavaa positiivisia kokemuksia herättänyttä palautetilannetta Risto kertoo tapauksen liittyen oma-aloitteiseen alaiseensa. Alainen on ollut yrityksen palveluksessa pari vuotta ja Risto kuvailee työsuhdetta hyväksi. Kemat kohtaavat ja vuorovaikutus on ollut luontevaa niin työmatkoilla kuin kahdenkeskisissä tapaamisissa.

*Kyllä siinä on ollut tuota oma-aloitteellisuutta siinä hommassa ja siinä hän on joutunut miettimään sitä hommaa ja on joutunu tekeen töitä sen eteen että on onnistunut. Että se*

*ei oo ollu mikään itsestäänselvyys että on annettu kaikki käsiin ja hän on näpytellyt. Hän on joutunut panostaan ja käyttämään omaa asiantuntijuuttaan, että on onnistunut. (R1)*

Riston mielestä onnistuneiden palautetilanteiden taustalta löytyy usein onnistunut attribuutioprosessi.

*Siinä täytyy miettiä, onko mahdollisuudet onnistua olleet riittävät, vai onko syynä esimerkiksi ollut asiakas, jolta ei olla saatu riittäviä tietoja. Voiko alaista siis toisin sanoen syyttää? Totuutta ei ainakaan yksin pysty helposti saavuttamaan. Kyllä se vaikeeta on koska työntekijöillä on erilaisia kyvykkyyksiä: toinen tekee laiskotellen työn kahdessa tunnissa ja toinen stressaa kaksi päivää saman työtehtävän parissa kaikkensa antaneena. (R1)*

Attribuutioprosessi on Riston mukaan kytköksissä alaisen osallistamisen kautta tilanteen huolelliseen kartoittamiseen. Alaisen osallisuus palautetilanteen kehittymisessä onkin Riston kertoman mukaan tärkeää.

*Siinä täytyy lähteä kysymään alaisen mielipidettä, miten asiat sen mielestä on menny ja se palaute saattaa tällöin tulla jo siltä alaiselta itseltään. Että jos se keksii, että miten se on menny huonosti. Kysymyksen voi saada alaisen itse ymmärtämään tai sitten voi itse oivaltaa alaisen toiminnan taustalla olevia syitä. Ettei suotta lähde antamaan negatiivista palautetta, kun ei vain itse ymmärrä, että alainenhan on tehnyt työnsä varsin nerokkaasti. (R1)*

Risto kertoo alaisen osallisuuden lisäksi myös palauteviestinnän muodostavan tärkeän osan onnistuneiden palautekokemusten mahdollistajana.

*Kyllä sitä varmaan molempia tulee siinä samassa tilanteessa annettua, oikeastaan useimmitenkin. On se varmasti tietoinen valinta sillä lailla, ettei sitä halua pelkästään negatiivista antaa vaan nimenomaan sieltä positiivisen kautta jotenkin mennä sinne. (R2)*

Myös palautteen suunta vaikuttaa Riston kokemuksen mukaan palautteen antamiseen. Negatiivisen palautteen kohdalla hänen mukaansa on erityisen tärkeää kasvattaa alaisen omaa ymmärrystä tilanteesta. Myös yhteisen ymmärryksen saavuttaminen tilanteessa on Riston kokemuksen mukaan merkityksellistä.

**Matti**

Matille onnistunut palautetilanne näyttäytyy hänen omien sanojensa mukaan yhdessä linjattuina tavoitteina sekä asia- ja tunnetason tasapainona. Palautteen tulee hänen mukaansa perustua realiteetteihin. Jatkuvuuden käsite kytkeytyy Matin mukaan myös merkittävästi palautetilanteiden onnistumisen edellytyksiin.

*Kun se on jatkuvaa, se on helpompaa eikä sitä tartte kaivaa mistään arkusta enää esiin ja ruveta antamaan palautetta kerran vuodessa tietyn konseptin mukaan. (M2)*

Matti kertoo onnistuneita ja hyvää mieltä tuottaneita palautetilanteita tulleen kohdalleen kymmeniä uransa aikana. Ensimmäiseksi hänen mieleensä juolahtaa tilanne, jossa hänen alaisenaan toimineesta virkamiehestä oli tullut palautetta sidosryhmien suunnalta. Matti kertoo pyytäneensä kyseistä virkamiestä keskustelemaan asiasta kanssaan. Alainen ei tuntunut ymmärtävän palautteen syitä ja käyttäytyi hyvin voimakkaasti koko tilanteen kieltäen. Tilanne pääsi Matin kertoman mukaan hieman tulehtumaan ja asia otettiin uudelleen käsittelyyn muutamaa päivää myöhemmin. Vielä tällöinkään asiaa ei saatu eteenpäin ja vasta kolmas palautetilanne ratkaisi tilanteen. Matti kertoo molempien osapuolten ehtineen pohtia ja käsitellä tilannetta analyyttisesti. Tunnetilan Matti kertoo muuttuneen lopussa dramaattisesti ja yhteisymmärryksen syntyneen. Yhteisen tahtotilan syntyminen hyvinkin hankalista lähtökohdista huolimatta on Matin mukaan mahdollista ja hyvin palkitsevaa. Palautteen antamisen Matti näkee prosessina, jossa keskustelut linkittyvät toinen toisiinsa ja jossa yksilöllisille tunteille ja tilanteen hyväksymiselle on annettava oma aikansa.

Matti kertookin pyrkivänsä päättämään palautekohtaamiset mahdollisimman neutraaliin tunnetilaan. Affektiivisella tasolla virittynyt tilanne on Matin kokeman mukaan hyvä saattaa takaisin asiatasolle. Balanssin löytäminen tunne- ja asiatasolla ei aina ole helppoa, mutta Matti kertoo viestinnällä ja vuorovaikutteisuuksella olevan suuri rooli tilanteen purkamisessa.

*No se on vaikea asia kaiken kaikkiaan. Elämäkokemus ja tietysti heittäytyminen siinä tunnepuolelle ja sitten taas rationaaliseen osa-alueeseen siirtyminen tarvitsee olla hallittua ja nopeaa. Tietysti sellaisella verbaalisella kokonaisvaltaisella viestinnällä on iso merkitys. Että niinku siinä tilanteessa molemmat pystyy koko ajan kommentoimaan ja keskustelemaan.(M1)*

Oikeudenmukaisuuden tunne kumpuaa Matin mukaan alaisen osallistamisen kautta. Alainen on palautedyadeissa hänen mukaansa keskustelukumppani, jolla on oikeus saada tuoda asiansa esiin. Lisäksi hän kokee esimiehen roolin ulottuvan palauteviestin vastaanottamisessa tukemiseen pelkän viestin välittämisen sijaan.

*Ehkä siinä se, että valmistaa alaisen siihen hetkeen ja kertoo tosiasiat ja on alaisen tukena. Ja ilmoittaa sen, että maailma ei kaadu tähän ja jos hän tarvitsee apua niin esimies antaa niin paljon kun tarvitaan. -- Hänen täytyy saada tuntee sellaista oikeudenmukaista statuksen ja asemansa mukaista tunnetilaa ja tietysti hänellä täytyy olla siinä hetkessä kriittistä ja kyseenalaistavaa arviointia omaan itseensä ja esimiehen esittämiin asioihin.. (M2 & 1)*

Onnistunut palautedyadi vaatiikin Matin kertoman mukaan myös alaistaitoja ja rakentavan keskustelun mahdollistamiseksi molempien osapuolten on pyrittävä olemaan vastaanottavaisia. Matti kuitenkin muistuttaa, ettei yksi tapa sovi kaikille esimiehille.

*Se on niin valtavasti kiinni ihmisen persoonallisuudesta. Tapa, jolla minä sitä teen tai yritän tehdä, niin ei todellakaan sovi kaikille. Joillekuille sopii se, että on lomakkeisto ja kaavakkeisto, tieteellinen pohja ja strategia mitä kurinalaisesti noudatetaan ja sitä kautta ne aikaisemmin hyväksi havaitut mallit viedään loppuun. (M2)*

#### 4.2.3 Palautetilanteiden kompastuskivet

Palautteen antaminen ei itsessään aina takaa toivottuja tuloksia. Palautetilanteiden kompastuskiviksi voidaan luonnollisesti ajatella edellä mainittujen ideaalinomaisten seikkojen kääntöpuolia. Esimiehet toivat kuitenkin esiin kertomuksissaan tiettyjä toistuvia kokemuksen kautta muodostuneita ajatuksia erityisen haitallisista lähestymistavoista. Esimiesten henkilökohtaiseen tyyliin antaa palautetta näyttävätkin vaikuttavan aiemmat negatiivisesti koetut palautetilanteet.

#### **Helena**

Helena muistelee merkittävänä omaan palautteen antamiseensa vaikuttaneena palautedyadina tapausta, joka sattui aivan hänen esimiesuransa alkuvuosina.

*Olin kokematon ja ei oltu alaisten kanssa vielä bondattu. Tuli palaute kirjoitettuna, että mä olen itsekäs ja omaa etua ajatteleva ja henkilökohtaista ja henkilökohtaisiin piirteisiin liittyvää kritisointia. -- Kaikesta jää jälki ja että asiallisesti pitää käyttäytyä vaikkei ihmisestä pidäkään. (H1)*

Henkilökohtaisuuksiin meneminen voikin hänen mukaansa johtaa konflikteihin ja pitkäaikaisiin tunneperäisiin seurauksiin koko työyhteisötasolla (H2).

*Konflikteissa perusongelma on että sitä syytä täytyy yrittää hoitaa. Tähän asti liittynyt siihen että ollaan erityyppisiä ihmisiä ja sen kanssa yrittää tulla toimeen. Ja tietysti pitää ymmärtää, että ajan pitää kulua, se on semmonen toinen tietoinen asia.(H2)*

Helenan mielestä liian kaverillinen esimies-alaissuhde voi vaarantaa palautedyadin rakentavuuden. (kts. kpl 4.1.3, Helena). Hän kertoo itselläänkin olleen työnsarkaa rajojen vetämisessä. Tasapaino epävirallisen vuorovaikutuksen tärkeyden ja toisaalta suhteen valtaetäisyyden välillä ei ole aina yksinkertaisesti ratkaistavissa. Helena nostaa esimerkiksi facebook-kaveruuden. Hän itse pitää tärkeänä pitää selkeät rajat yksityiselämän ja työelämän välillä eikä olekaan hyväksynyt alaisiaan kavereikseen.

Lisäksi hän kertoo, että asian muotoileminen on äärimmäisen tärkeää tilanteissa, joissa alaisen oma ammattitilpeys on koetuksella. Vaaranpaikkoja Helena arvelee syntyvän erityisesti esimiehen säännätessä suin päin palautetilanteeseen ilman arviointiin vaikuttavien tekijöiden puntarointia.

*Tavallaan kun odotukset eivät kohtaa ja kun en pysty muotoilemaan asiaa niin että se tulee ymmärretyksi. Saman asian voi sanoa millä tavalla vain. Asian muotoileminen äärimmäisen tärkeää ja kyllä tässäkin parannettavaa on. (H2)*

## **Risto**

Risto muistelee epäonnistuneena palautedyadina tilannetta, jossa on antanut omalle esimiehelleen vastetta eräästä projektista. Tilanteesta muodostui kinkkinen väärinymmärryksen seurauksena ja Risto kokeekin, että itse tilanne kääntyi tavallaan pääläelleen ja itse palauteviesti tuli täysin väärinymmärrykseksi. Suhdettaan esimieheen Risto kuvailee läheiseksi ja tilanteen hän kertoo selvinneen nopeasti osin hyvän vuorovaikutussuhteen vuoksi. Tilanteeseen puututtiin ja palaute johti lopulta positiivisiin muutoksiin. Riston mukaan esimiesten olisi hyvä pitää mielessä, että itse palauteviesti on paljon muutakin kuin itse asiasisältö – tapa, jolla palaute annetaan ja ymmärretään, on kiinteä osa palautetta ja sille myöhemmin annettavia merkityksiä.

Erityisen vaikeaa on Riston mielestä antaa palautetta alaiselle, jonka kanssa päivittäinen vuorovaikutus ei ole muutenkaan sujuvaa.

*Sellaiselle on vaikeinta antaa, joka on tota huono kommunikoimaan muutenkin. Välttämättä se ei saa sanottua sitä omaa mielipidettä tai selitettyä. Näin että siihen kommunikointiin liittyen voi liittyä vaikeuksia, jotka näkyy siinä palautetilanteessa. (R2)*



Risto kertoo, ettei palautetilanteisiin tulla aina puhtaalta pöydältä, ja hän nostaakin esiin ennakkoasenteiden vaikutukset palautetilanteiden kompastuskivinä.

*Ja sitten tietysti jos on joku ennakkoasenne jotain asiaa kohtaan jommallakummalla, no ehkä ensin ajattelisin että siinä on ennakkoasenne sillä alaisella. Että se jotenkin negatiivisesti suhtautuu siihen asiaan jo valmiiksi tai muuta, niin se tietysti voi kääntää asian väärinpäin. (R1)*

Riston mielestä erityisen haitallista on antaa palautetta henkilökohtaisesta tyylistä, valinnoista tai asioista, jotka eivät millään tavalla liity itse työstä selviytymiseen tai työhön liittyviin ohjeistuksiin. Palautetilanteessa tulisikin Riston mielestä keskittyä olennaiseen ja alaisen vaikutusmahdollisuuksien piirissä oleviin asioihin. Liian ylimalkainen, huonosti muotoiltu tai perusteltu palaute saattaa Riston mukaan provosoida alaista ja tilanne saattaa lähteä helposti ajautumaan väärille urille.

## **Matti**

Erityisen haastavia ja esimiehille raskaita palautetilanteita ovat Matin mukaan alaisen vaikean elämäntilanteen värittämät palautedyadit, jossa esimiehen asema organisaation arvostusten ja tavoitteiden ja toisaalta inhimillisten arvojen punnitsijana on ristiriitainen.

*Kyllä ne vaikeimmat on sellaisia, joissa työntekijän henkilökohtainen elämäntilanne on niin sekasortoinen tai haaksirikkoisessa tilanteessa, että aivan selvästi työntekijä ei pysty palautetta ottamaan vastaan rakentavasti tai on oletettavaa ettei hän kykene enää suoriutumaan työtehtävästään. Se menee oikeastaan tähän empaattisuuteen ja terapeutisuuteen tää aika siinä. (M2)*

Edellä mainitun kaltaiset raskaat tilanteet vaativat Matin kokemuksen mukaan usein jälkikäsitteilyä myös esimiehen itsensä kannalta. Matti korostaakin vertaistuen tärkeyttä.

*Vertaistuki muiden esimiesten kanssa on äärimmäisen tärkeää ja jos on ylempiä esimiehiä niin heidän kanssaan. Tällaiset ääritapaukset täytyy luokitella sellaiseen kategoriaan että jos niiden kanssa alkaa elää normaalia elämää niin ne vie yöunet. Ei niitä voi sillai pitää kauheasti lähimuistissa, vaan ne on hyväksyttävä tosiasioina. (M2)*

Palautedyadin taustalla vallitsevia osin hallitsemattomienkin tekijöiden ohella Matti tunnistaa useita konkreettisia vaaranpaikkoja, joihin monesti erityisesti kokematon esimies voi sortua.

*Jos ei selvitä tosiasioita, niin se on erittäin vaarallinen tie. Ja sit tietty tää fanaattisuus ja tunnepuolen ottaminen väärällä tavalla esiin saattaa lukita tilanteen heti kättelyssä. Siinä täytyy muistaa, että oma-arvio on oma-arvio ja se on aina subjektiivinen. (M2)*

Myös Matti mieltää vaaralliseksi henkilökohtaisten ominaisuuksien tai luonteenpiirteiden ottamisen mukaan työsuoritusta arvioitaessa. Hänen mielestään edellä mainitussa on kuitenkin myös henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksia.

*Kyllä tuota on sellaisia tilanteita, jossa tuota esimerkiksi oma esimieheni on antanut palautetta tietyistä toimintatavoistani taikka luonteen piirteistä johtuvista toimintamalleista. Olen ryhtynyt tarkkailemaan luonteenpiirteitäni ja tehnyt ihan tietyt uudelleenarvioinnit ja itselleni sellaisen kartan, missä punnitaan, että arvostan myös sitä että esimies on niin rohkea ja välittävä että tarkkailee toista ja huomauttaa/antaa palautetta asiassa jota pitää korjata. (M2)*

Matin kokemuksen mukaan harvoin, mutta valitettavasti joskus, palautetilanteet voivat ajautua pattitilanteeseen. Matti näkee tällaiset lukkotilanteet esimiehelle mahdollisuutena määrittää ja etsiä rajoja uudelleen. Matin kokemuksen mukaan tämän tyyppiset tilanteet syntyvät usein tunnepuolen ylilautauksen vuoksi, välillä täysin ilman rationaalisia syitä.

*Täytyy yrittää tulla tunnepuolesta rationaaliselle puolelle niin että voidaan löytää yhteinen työskentelytaso. Jos sitä ei löydy niin täytyy mahdollisesti hakea ulkopuolinen arvio. Joskus ollaan jouduttu käyttämään pääluottamusmiestä tai työntekijän omaa edunvalvojaa ja sitten kun keskustelua on käyty niin silloin asiat ovat nopeasti yhteismitallistuneet.*

Matin mukaan palautetilanteet voivat olla erityisen kinkkisiä muun muassa myös eriävien näkemysten vuoksi.

*Muistan useita palautekeskustelua, joita ollaan käyty läpi useita tunteja. Ne on aika raskaita ja siinä mennään varsinkin kun on intuitiotason asioita, jos toisella on aivan täysin toisenlainen käsitys asioista, kun minulla niin siinä sen asioiden yhteisen ja fokuksen ja tavoitteen löytäminen vie aikaa. (M2)*

#### *4.2.4 Pohdinta – Palautedyadien kehittäminen*

Pohdittaessa vastauksia, tai ainakin näkökulmia toiseen tutkimuskysymykseen, on aineistona päätetty hyödyntää niin haastatteluaineistoa kuin myös kirjoitustehtävää. Kirjoitustehtävissä esimiesten huomio on pyydetysti onnistuneen palautedyadin edellytyksissä, ja vaikka varmuudella ei voida osoittaa heijastavatko kirjoitukset todellisia kokemuksia, ainakin niiden voidaan katsoa heijastavan kirjoittajaansa ja kenties tämän kokemuksellista osaamista. Kirjoitustehtävä mahdollistaakin palautetilanteiden rakentumisen yksityiskohtaisemman analyysin verrattaessa haastatteluissa läpikäytyihin kertomuksiin, joissa ymmärrettävästi korostuvat tilanteiden pääkohdat ja muistinvaraisuus. Kirjoitustehtävän hyödyntäminen palautetilanteiden haasteita ja mahdollisuuksia hahmotettaessa onkin tutkijan mielestä perusteltua hahmotettaessa käsitteellisellä tasolla onnistuneen palautetilanteen edellytyksiä.

Kirjoitetut tarinat nostavat esiin odotetusti (tehtävänanto) vaihtosuhteen merkityksen palautetilanteen muodostumiselle. Helenan tarinassa vaihtosuhde on laadultaan konfliktiherkkä ja palautetilanne hyvin esimiesvetoinen verrattaessa Riston ja Matin tuottamiin tarinoin, joissa toimiva vaihtosuhde kytkeytyy luontevasti alaisen osallistamiseen. Helenan tarinassa palautteen laukaisijana on alaisen konfliktiherkkä työyhteisön ilmapiiriin vaikuttava toiminta (syyt liittyvät myös yksityiselämään), Riston tarinassa palaute kytkeytyy suoraan työsuorituksen arviointiin (taustalla myös ulkoisia syitä) sekä nostaa esille konkreettisesti palauteviestinnän merkityksen, kun taas Matin tarinassa korostuvat voimakkaasti tilanteen monisyiset taustavaikuttimet ja palautetilanteen emotionaaliset aspektit. Onnistuneiden palautetilanteiden taustalta näyttääkin kirjallisten kertomusten valossa löytyvän paitsi vuorovaikutteisia tekijöitä, myös tilannekohtaisia tekijöitä. Kukin esimies näyttää tarinoissa toimivan tilanteen vaatimalla tavalla ja palaute palauteviestintä näyttää olevan harkittua ja palautteen antaminen tavoitteellista. Negatiivisen viestin välittäminen onnistuneesti pohjaakin kirjallisten tarinoiden perusteella paitsi vaihtosuhteen laatuun ja siihen mukautumiseen, myös esimiehen tilannelukutaitoon ja palautteelle asetettuihin päämääriin.

Onnistunut palautetilanne hahmottuu esimiesten haastatteluissa kertoman perusteella hyvin värikkäänä, mutta joitakin yhteisiä linjauksia on mahdollista nostaa esiin. Onnistuneen palautetilanteen taustalla näyttää esimiesten kertoman mukaan olevan usein toimiva vuorovaikutussuhde. Asioista keskusteleminen rakentavasti pohjaa yhteiselle ymmärrykselle sekä toinen toisensa toimintatapojen tuntemiselle. Haastavaksi tuntuu muodostuvan kuitenkin sopivan tasapainon löytäminen vuorovaikutteisuuden ja esimies-alaisasetelman välillä. Edellä mainittu ei esimiesten mukaan ole aina yksinkertaisesti ratkaistavissa – tulee tuntea ja ymmärtää myös työn

ulkopuolista elämää sopivassa suhteessa vaarantamatta kuitenkaan omaa esimiesroolia itse tilanteessa.

Haastatteluiden perusteella esimiehet kokevat onnistumisen edellytyksiksi tunnetasolla vastaan tulemisen sekä alaisen osallistamisen tilanteen kulkuun ja sopivan ratkaisun löytämiseen. Onnistunut palautetilanne näyttää kuitenkin olevan hyvin subjektiivinen kokemuksellinen käsite, jonka taustalla vaikuttanee esimiehen omat arvostukset, toiveet ja odotukset koskien palautetilanteita. Avoimuuden ja aidon kohtaamisen ideaalin saavuttamiseksi esimiehet joutuvat kyseenalaistamaan myös omaa toimintaansa ja olemaan valmiita tarvittaessa myös luopumaan lähtöoletuksistaan. Riittävä tilanteen kartoitus ja alaisen antaman vasteen huomioonottaminen koetaankin esimiesten keskuudessa tärkeiksi. Palautetilanteisiin valmistautuminen, palauteviestin harkittu sisältö ja tarvittaessa tehtävät uudelleenarvioinnit sekä alaisen osallistaminen ratkaisun syntyyn näyttävät esimiesten kokemusten mukaan toimivan rakentavan palautetilanteen taustavaikuttimina.

Esimiesten ajatukset erityisen haitallisista lähestymistavoista sisältävät muutamia yhteisiä näkemyksiä. Alaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvää palautetta pidetään esimiesten keskuudessa vaarallisena lähestymistapana. Esimiehet nostivat myös esiin muun muassa tunnepuolen virittymisen, mahdollisten ennakoasenteiden, alaisen vaikean henkilökohtaisen elämäntilanteen ja toimimattoman tai liian läheisen vuorovaikutussuhteen heijastumisen negatiivisella tavalla palautedyadeihin. Alla esitettyyn taulukkoon 6 on vedetty yhteen esimiesten näkemyksiä palautetilanteiden haasteista ja toisaalta taas mahdollisuuksista haastatteluihin ja kirjoitustehtävään pohjaten.

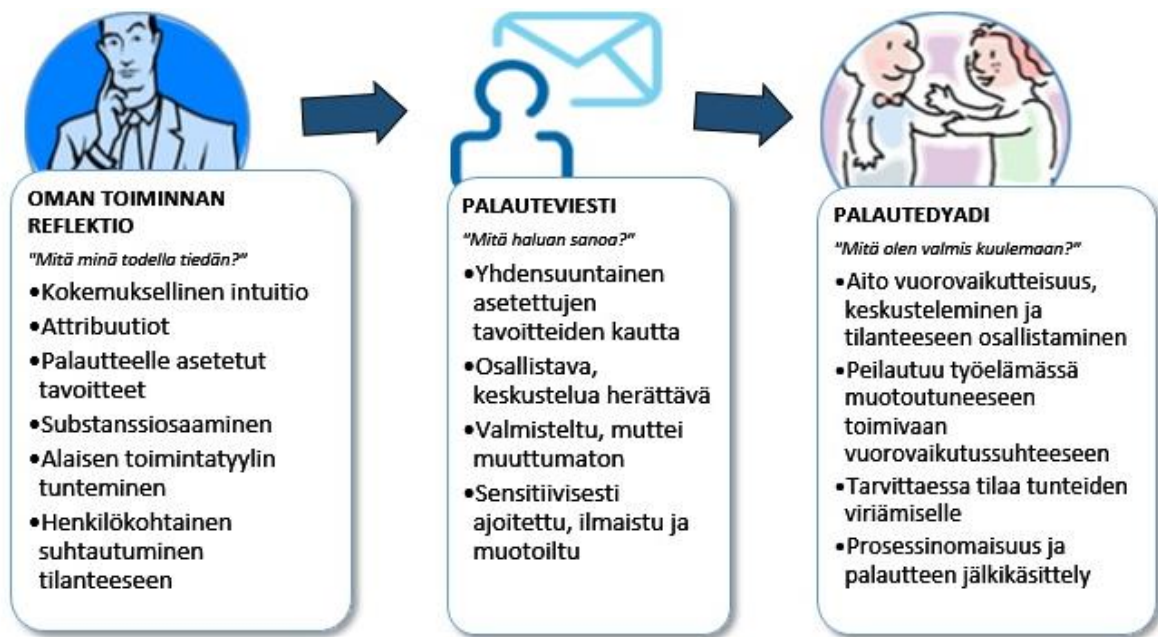
Rakentavan palautedyadin edellytykset	Palautetilanteiden kompastuskivet
Toimiva vuorovaikutussuhde	Toimimaton tai rajoja koetteleva vuorovaikutussuhde
Huolellinen kartoitus	Epäonnistunut tilanteen kartoitus/attribuutioprosessi
Alaisen osallistaminen	Henkilökohtaisuuksiin meneminen
Oman arvion kyseenalaistaminen	Oman tunnetason voimakas virittyminen
Huolellisesti muotoiltu palauteviesti	Joustamattomat palautestrategiat
Sensitiivisyys tunnereaktioille	Huonosti muotoiltu palauteviesti
Riittävä valmistautuminen	Kokemattomuus toimia tilanteessa
Omien tunteiden hallinta	Alaisen vaikea elämäntilanne
Arvojen yhteensopivuus	Ennakoasenteet
Tavoitetason tunnistaminen	
Palautteelle asetettujen tavoitteiden tunnistaminen	
<b>HAASTEITA</b>	
Valtaetäisyysproblematiikka: läheinen vs. etäinen vuorovaikutussuhde	
Työskentelytason optimointi: asia- vs. tunnetaso	
Palautestrategioiden pysyvyys vs. joustavuus	
Huolellinen valmistautuminen vs. tilanteen mukana eläminen	
Alaisen osallisuus vs. tilanteen hallinta	
Kokemuksen mukanaan tuoma varmuus vs. joustamattomuus	



### **Taulukko 6 Onnistumisen edellytykset ja haasteet (tulkinta empiirisestä aineistosta).**

Palautekeskustelun sijaan voitaisiin tutkimuksen valossa puhua palauteprosesseista. Palautetilanteet näyttävät olevan toisiinsa nähden hyvin sidosteisia ja monesti palautteen vastaanottaminen ja lopulta hyväksyminen saattaa vaatia useita keskusteluita, virinneiden tunteiden jälkikäsitelyä ja tilanteen henkilökohtaista prosessointia. Onnistunut palautetilanne näyttää olevan paitsi organisatoristen tavoitteiden kanssa yhdensuuntaista suorituksen arviointia, myös enenevässä määrin tunnetasolla vallitseva käsitys palautteesta, sen merkityksestä ja sisällöstä. Puhtaasti asiakeskeisiä tilanteita esimiehet eivät kuvaa kaikkein onnistuneimmiksi, vaan tarinoissa ja kokemuksissa korostuvat palautedyadien inhimilliset aspektit.

Palautestrategiat näyttävät jättävän palautetilanteiden mukana elämiselle tilaa, eivätkä esimiehet koe toimivansa jäykästi etukäteen valmistelemansa tai aiemmin hyväksi todettujen mallien mukaisesti. Palautetilanteiden kehittäminen ja palautteenantajana kehittyminen näyttävätkin vaativan esimieheltä kiinnostusta ja valmiutta pohdiskella palautetilanteita kriittisestikin reflektoiden, valmiutta toimia tilanteen vaatimalla tavalla lähtöoletuksia kyseenalaistaen sekä kykyä kohdata alainen tavalla, joka mahdollistaa autenttisen toinen toisensa kuuntelemisen. Kuviossa 5 on yhteen vedetty esimiesten kertomuksiin pohjaten onnistuneen palautetilanteen edellytyksiä tilanteiden kehittämisen näkökulmasta koko empiiriseen aineistoon pohjaten.



**Kuvio 5** Palautedyadien kehittäminen (tulkinta empiirisestä aineistosta).

### 4.3 Palautetilanteiden rakentuminen – synteesi

Edellä esitellyt esimiesten kokemukset ja näkemykset sisältävät useita teoreettisessa viitekehysessä esiteltyjä palautetilanteisiin vaikuttavia elementtejä. Seuraavissa alaluvuissa yhteen vedetään edellä esitettyjä elementtejä pyrkimyksenä hahmottaa palautetilanteiden muodostumista kappaleessa 2 esitellyn jaotelman mukaisesti. Yhteenvedo tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tutkimustuloksia suhteessa esimiesten kokemuksiin. Kappale sisältää myös joitakin ennen esittämättömiä esimiesten näkemyksiä, jotka on päätetty tulosten selkeää jaottelua silmällä pitäen sijoittaa vasta yhteenvedokappaleeseen kolmen elementtiryhmän alle.

#### 4.3.1 Kognitiiviset tekijät

Esimiesten kertomukset tuovat esiin useita kognitiivisiin tekijöihin aiemmin kappaleessa 2 luokiteltuja elementtejä. Esimiehet kokevat antavansa palautetta alaisilleen pyrkimyksistään huolimatta epätasaisesti. Teoreettisessa viitekehysessä *havaittavuuden* taustalta esiin nostettiin spektrin ääripäihin sijoittuvat työsuoritukset (Larson 1984, Fisher 1979) sekä työsuorituksen yhteensopimattomuus esimiesten henkilökohtaisten odotusten kanssa (Feldman 1981, Ilgen ym. 1993). Kysyttäessä syitä palautteen antamiselle esimiehet toivat esiin paineen korjata erityisen heikosti suoriutuvien työntekijöiden suoritusta ja muistelmissa tuntuivat painottuvan ymmärrettävästikin spektrin ääripäihin sijoittuvat suoritukset (osin varmasti niiden tunnepitoisuuden vuoksi). Havaittavuuden yhteydessä kappaleessa 2 ei mainittu Riston esiin tuomaa ajatusta, että

alaisen oma sosiaalinen aktiivisuus ja tilanteiden verbalisointi vaikuttavat väistämättä palautteen antamiseen. Itsestään suurta meteliä pitävä alainen saattaa saada huomattavasti enemmän vastetta verrattaessa vähemmän kommunikoivaan kolleegaansa. Havaittavuuden käsitteeseen voidaankin aineistosta kummuten nostaa myös alaisen puolelta kumpuava tilanteen itsenäinen näkyväksi saattaminen.

*Attribuutioiden* käsitteleminen avattiin kappaleessa 2 esittelemällä Greenin & Mitchellin vuoden 1979 luomaa mallinnusta. Mallin perusajatuksenahan on, että ensin esimies muodostaa tulkinnan alaisen työsuorituksen taustalla vallitsevista syistä (sisäinen/ulkoinen), ja nämä tulkinnat heijastuvat esimiehen valitsemiin toimintatapoihin. Aineistossa tämä attribuutioprosessi on näkyvissä useammassa esimiesten lausumissa. Lähinnä aineisto todentaa tulkintojen syntymisen problematiikkaa (esimerkiksi Riston ajatus alaisen osallistamisesta syiden selvittelyyn). Empirian kautta ei voidakaan luoda näkökulmia esimiesten valitsemiin toimintatapoihin luotettavalla tavalla, mutta oletettavaa toki on, että tulkinnat ovat yhteydessä myöhempään käyttäytymiseen.

Attribuutioiden osalta esimiehet tunnistivat oman käsityskykynsä rajallisuuden. Heistä jokainen korosti omien tulkintojen kyseenalaistamisen tärkeyttä. Esimiehet korostivat tilanteessa olevia ulkoisia syitä mahdollisena taustavaikuttimena ja näiden syiden huolellisen selvittämisen tärkeyttä. Samassa yhteydessä he kuitenkin kokivat haasteelliseksi toimia edellä kuvatun ideaalin mukaisesti ja tunnistivat todellisten taustavaikuttimien esiin nostamisen haasteellisuuden ja prosessin epäjohtonmukaisuuden (vrt. Heneman ym. 1989; Feldman 1981).

Attribuointiin liittyen Matti korostaa *intuition* osuutta tilanteen arvioinnissa, Helenan kertomuksissa painottuvat puolestaan asiantuntijoihin liittyvien ominaisuuksien *kategorisoituminen* (ks. Feldman 1981) osana arviointiprosessia ja Riston kertomassa painoarvoa on annettu oman *substanssiosaamisen* merkitykselle syiden arvioinneissa. Myös huolellinen kartoitus liitettiin esimiesten kertomuksissa tärkeäksi osaksi attribuutioprosessia ja laajemmin katsottuna merkittäväksi palautedyadin laatuun vaikuttavaksi tekijäksi. Gioian & Simsin vuoden 1986 tutkimuksen kanssa yhdensuuntaisesti näyttääkin siltä, että epäonnistumisten kohdalla alaisen osallisuus kartoitukseen koetaan merkittäväksi osaksi attribuutioprosessia ja itse attribuutiot ovat yhteydessä käytyyn palautekeskusteluun (tulkinta pohjaa myös kirjoitustehtävään).

Esimiehet toivat kertomuksissaan myös esille omia *palautestrategioitaan* ja piileviä uskomuksiaan, joista osa tulee esiin rivien välistä kokonaiskuvan hahmottuessa. *Implisiittisiin uskomuksiin* näiden kolmen osalta näyttää vaikuttavan merkitykselliset aiemmat palautekokemukset, joista osassa he ovat

itse toimineet palautteen vastaanottajan roolissa. Palautteen antamiseen liittyviin uskomuksiin ja strategioihin näyttääkin kytkeytyvän erityisen tunnepitoiset tilanteet, oli rooli tilanteessa mikä tahansa. Yhdensuuntaisesti Kimin ja Millerin (1990) tutkimuksen mukaan nämä sisäistetyt uskomukset heijastuvat tietoisina toimintamalleina, jotka ohjaavat toimintaa tilanteesta toiseen (esimerkiksi Helenan mieleenpainuvan palautekokemuksen [voimakas henkilökohtaisuus] menevä palaute] heijastuminen näkemyksiin palautetilanteiden vaaranpaikoista).

Palautteelle asetettujen *tavoitteiden* osalta erityisesti kirjoitustehtävä tarjoaa mielenkiintoisia tarkastelukohteita suhteessa Kimin ja Millerin vuoden 1990 tutkimukseen. Täytyy toki tiedostaa, että kirjoitustehtävät ovat fiktiivisiä tuotoksia, mutta taustalla on kuitenkin oletus, että esimiehet heijastavat omaa toimintatyylään tuottamaansa tarinaan. Kimin ja Millerin ajatuksenahan on, että esimiehet harkitsevat palautteenantamista koskevaa strategiaansa ja näyttävät ohjaavan ja opastavan alaista pelkän palkitsemisen ja rankaisemisen sijaan. Esimerkiksi Riston luoma konkreettinen palautekeskustelu näyttää yhdensuuntaiselta *altruististen* palautestrategioiden kanssa (ks. Kim & Miller 1990).

Esimiesten tuottamat kirjalliset tarinat yhdessä haastatteluaineiston kanssa luovat kuvaa tavoitteellisesti toimivista esimiehistä, joiden toiminnan taustalla vaikuttavat palautedyadeille annetut merkityssisällöt. Palauteviestintä näyttääkin olevan kiinteässä vuorovaikutuksessa tilanteelle asetettujen päämäärien kanssa yhdensuuntaisesti Kimin ja Millerin tutkimuksen (1990) kanssa. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet näyttävät olevan varsin tietoisia palautetilanteisiin vaikuttavien elementtien monimuotoisuudesta, ja kiteyttäen voisi sanoa esimiesten tuoneen esiin useita kognitiivisiin tekijöihin lueteltuja elementtejä, joista attribuutioprosessi sekä implisiittisten teorioiden osuus näyttää tarinoissa korostuvan merkittävimmin.

#### *4.3.2 Affektiiviset tekijät*

Tutkimukseen osallistuvat esimiehet refleктоivat tarinoissaan myös suhdettaan alaisiinsa. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty Graen ja Uhl-Bienin luoma esimies-alaisuuden elinkaarimalli hahmottaa esimies-alaisuuteita vaiheittain kasvavina (3 tasoa). Aineistosta kummuten esimiehet tunnistivat vaihtosuhteiden yksilöllisyyden. He kokivat suhteet ajan kanssa muotoutuvina, mutta myös ensivaikutelmat, persoonallisuuksien yhteensopivuus ja esimiehen oma kiinnostus kehittää vaihtosuhdetta nostettiin esiin. Aineiston perusteella esimiehet näyttävätkin tiedostavan henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteiden tärkeyden ja tietoisesti pyrkivän kehittämään suhteitaan alaiensa kanssa. Erityisesti Helenan kokeman mukaan ensivaikutelman tärkeys ei poista mahdollisuutta, että toimiva vaihtosuhde kyetään rakentamaan alun hankaluuksista huolimatta.



Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokivat läheisen vuorovaikutussuhteen kuitenkin kaksiteräiseksi miekaksi – toisaalta se on kaiken pohja, toisaalta se voi jopa estää palautteen antamisen tai sen vastaanottamisen rakentavalla tavalla. Risto pohti, tuleeko negatiivista palautetta edes annetuksi, mikäli alainen on liian läheinen (R1). Toisaalta hän nostaa esiin myös palautetilanteiden konfliktiherkkyyden, mikäli vaihtosuhde alaisen kanssa on toimimaton. Helena ja Matti painottavat lisäksi työ- ja yksityiselämän erottamisen tärkeyttä ja sopivia rajoja esimies-alaisuudessa. Läheisen *vuorovaikutussuhteen* he kokevat siis mahdollistavan avoimen ja autenttisen kohtaamisen, mutta toisaalta suhteen liiallinen läheisyys voi heidän kokemansa mukaan vaarantaa palautteen objektiivisuuden. Helena nostaa esiin läheisen *vuorovaikutussuhteen ja attribuutioprosessin* toisiinsa kietoutuneisuuden – kaverillinen suhde voi hänen mukaansa vaikeuttaa tilanteiden näkemistä objektiivisesti, yhdensuuntaisesti Duarten, Goodsonin ja Klichin vuoden 1994 tutkimuksen kanssa.

Esimiehistä jokainen toi esiin negatiivisen palautteen annon vaikeuden, toisin sanoen *palautteen suunnan* vaikutukset palautedyadin muodostumiselle (vrt. Larson 1986, Fisher 1979, Ilgen ym. 1981, Ilgen & Knowlton 1980, Wagn & Highhouse 1997). Syiksi esille nostettiin muun muassa oman aseman vaarantuminen alaisen silmissä, huoli alaisen tunnereaktiosta ja pyrkimys vältellä epämiellyttävää vuorovaikutustilannetta. Negatiivisen palautteen antaminen näyttää esimiesten keskuudessa aiheuttavan huolta ja ainakin huolellista valmistautumista. Esimiehet itse kokevat taipumuksen pehmitellä negatiivista palauteviestiä kytkeytyvän ensisijaisesti kokemattomuuteen. Suoraan annettu palaute mahdollistaa esimiesten kokemusten mukaan autenttisen palautedyadin. Kuitenkin välttämisorientaatio ja palauteviestin huolellinen muotoilu tulevat tarinoista esiin. Aineisto vahvistaakin käsitystä negatiivisen palautteen antamisen vaikeudesta suhteessa positiivisen viestin viemiseen.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että esimiehet puntaroivat ja ovat huolestuneita mahdollisista alaisen tunnereaktioista sekä siitä, miten palautteen antaminen heijastuu vuorovaikutussuhteeseen yleisemmälläkin tasolla. Aiemmin muun muassa onnistuneen palautedyadin edellytyksiä esiteltäessä nostettiin esiin ajatus palautetilanteiden jälkikäsitteystä. Usein palautedyadien emotionaalisia аспекteja hahmotetaan alaisesta käsin katsottuna – pohditaan alaisen tunnereaktioita, palautteen vaikutuksia alaisen motivaatiolle tai käsityksiin esimiehestään. Harvemmin kuitenkaan on otettu puheeksi myös esimiehen tuen tarve. Esimiehet tuovat kertomuksissaan esiin negatiivissävytteisten tilanteiden jälkiseuraukset myös palautteen antajan näkökulmasta. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää kiinnittää huomiota myös esimiehille aiheutuneiden kuormitustekijöiden vaikutuksiin,

esimerkiksi esimiehen omaan motivaatioon antaa palautetta rankan palautedyadin jälkeen. Lisäksi on hyvä huomioida, että esimiesten kokemusten mukaan onnistunut palautteen antaminen voi olla hyvinkin voimaannuttava kokemus ja herättää voimakkaita positiivisia emootioita. Emotionaalisia tekijöitä olisikin jatkossa hyvä hahmottaa tavalla, joka huomioi myös palautetilanteiden virittämät positiiviset tunnereaktiot.

### 4.3.3 Tilannetekijät

Palautedyadeita on vaikea hahmottaa kokonaisvaltaisesti ottamatta huomioon esimiehen ohella myös alaista ja kontekstia yleisemmällä tasolla. Kappaleessa 2.4 on tuotu esiin muutamia palautedyadin muodostumiseen vaikuttavia elementtejä. Kaikkia elementtejä (kuten riippuvuus alaisen työsuorituksesta) ei ole mahdollista todentaa, mutta empiirisen aineiston perusteella näyttää kuitenkin siltä, että palautetilanteiden rakentumiseen vaikuttaa edellä jo esiteltyjen tekijöiden ohella useat muut tekijät.

Aineisto osoittaa esimiesten olevan tietoisia organisatorisen asemansa mukanaan tuomista velvollisuuksista – palautetta annetaan puhtaasti myös siitä syystä, että se kuuluu esimiehen velvollisuuksiin Larsonin (1984) ajatusten kanssa yhdensuuntaisesti (R1, H1). Myös organisaatioissa vallitsevan työskentelykulttuurin ja vuorovaikutteisuuden merkitys palautetilanteiden muodostumiselle nousevat esille sekä aineistosta (esim. Risto – avokonttori) että rivien välistä pohdittaessa esimiesten tarinoiden välisiä eroavaisuuksia kontekstin näkökulmasta (vrt. Tziner ym. 2005).

Aineistosta esiin kumpuaa myös vahvasti esimiehen *kompetenssin* vaikutukset asiantuntijaorganisaatiossa palautetta annettaessa. Erityisesti Risto korostaa omaa substanssiosaamistaan tärkeänä elementtinä alaisen työsuoritusta tarkastellessa ja syy-seuraus-yhteyksiä etsiessä (vrt. Fedor & Rowland 1989; Steelman & Rutkowski 2004). Helenan kokemukset puolestaan tuovat esiin kompetenssihaasteiden ja oman paikan ottamisen vaikutukset esimiestyöskentelylle ja palautetilanteille (vrt. mm Ilgen ym. 1979). Lisäksi kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet kokevat lisäksi palautteen sisällön muotoilemisen erityisen tärkeäksi ja pohtivat, onko tarpeenmukaista edes antaa palautetta asiantuntijan henkilökohtaisista osaamisalueista, joista itsellä ei vastaavaa asiantuntemusta ole. Huoli oman kompetenssin riittävydestä ja alaisen käsitykset esimiehen asiantuntemuksesta vaikuttanevat palautetilanteiden muodostumiseen ja kokemukseen saadun palautteen oikeudenmukaisuudesta.

Myös kysymykset *vallasta* ja esimiesaseman ottamisesta eivät aina ole yksinkertaisesti ratkaistavissa. Helena kertoo joutuneensa kamppailemaan ansaitakseen alaistensa silmissä asemansa. *Organisaatiokonteksti* saattaa vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisia arvoja ja asenteita esimiehisyteen liitetään. Kertomusten pohjalta epävarmuus omasta esimiesroolista esimiesuran alkuvaiheissa on ymmärrettävästi vaikuttanut kyvykkyyteen ja halukkuuteen antaa palautetta.

*Esimiehen työkokemukseen* liitettiin teoreettisessa viitekehyksessä käsityksiä muun muassa esimiehen attribuutioihin liittyen (kokemuksen yhteydet käsityksiin ulkoisista tekijöistä, Mitchell & Kalb 1982) kuin myös kokemuksen ja palautevuorovaikutuksen laadun väliseen yhteyteen (Fedor & Rowland 1989). Aineiston perusteella kokemuksen karttuminen heijastuu voimakkaasti oman roolin selkiytymisen ryhdittäessä palautetilanteita (ks. 4.1.2) kuin myös saavutettuna rohkeutena toimia palautedyadeissa. Esimiehet painottavat myös vuorovaikutussuhteiden kehittymisen merkitystä kokemuksen ja yhdessä vietetyn ajan myötä. Pitkä yhteinen työkokemus näkyy esimiesten mukaan toinen toisensa työskentelytyylin ymmärtämisenä. Lisäksi tärkeää on huomioida Riston ja Helenan esiin nostama ajatus yksilöllisten työskentelytyylien erojen tuntemisesta palautetta annettaessa. Pääosin kokemuksen kasvaminen liitettiin siis esimiesten kertomuksissa positiivisesti kumuloituihin hyötyihin, mutta Matin ja Helenan itsereflektiot nostavat esiin myös toimintamallien jumiutumisen kokemuksen myötä (vrt. Fedor & Rowland 1989).

Kokemuksen kääntöpuoli *kokemattomuus* yhdistettiin teoreettisessa viitekehyksessä muun muassa Berlinin vuoden 2008 väitöskirjaan viitaten huonolaatuisiin palautekokemuksiin. Edellä mainittu saa tukea aineistosta – esimiehet kertovatkin kokeneensa tilanteen hallitsemattomuuden tunteita muun muassa tunteiden viriämisen ja harkitsemattomien palauteviestien seurauksena. Kokemuksen vaikutuksia on analysoitu aineistolähtöisesti kappaleessa 4.1.5 tarkemmin.

#### 4.3.4 Yhteenveto

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 7 on yhteen vedetty teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt ajatuksia aineistosta esiin nousseiden tekijöiden rinnalle. Tarkoitus on helpottaa kokonaiskuvan muodostumista huomioiden tutkimuksen rajoitteet (kaikkia elementtejä ei siis ole mahdollista todentaa, eikä se ole pyrkimyksenä edes ollut). Taulukon avulla pyritään mahdollisimman kompaktisti hahmottamaan teoreettisen viitekehysten tarjoaman jaottelun mukaisesti palautetilanteiden rakentumista, jotta yhdellä vilkaisulla olisi mahdollista hahmottaa teorian ja empirian vuoropuhelua. Teoreettinen viitekehys on toki heijastunut myös aiemmissa aineiston käsittelykappaleissa tilanteiden käsitteellistämisen ja jaottelun kautta. Taulukko ei siis ole kaiken kattava synteesi koko aineiston ja teorian vuorovaikutteisuudesta.

## Kognitiiviset tekijät

- Palautetta annetaan todennäköisimmin spektrin ääripäihin sijoittuvista työsuorituksista tai tilanteissa, joissa alainen ei onnistu täyttämään esimiehen odotuksia tai toiminta on odotusten vastaista. (Larson 1984; Fisher 1979; Ilgen, Bernes-Farrel & McKellin 1993; Feldman 1981)
- Attribuutioprosessit vaikuttavat esimiesten palautekäyttäytymiseen. Erityisesti attribuutiot yrittämisen puutteesta johtavat rankaisempaan palautekäyttäytymiseen. Esimiesten attribuutiokäyttäytyminen näyttää epäjohdonmukaiselta, esimiehet ovat taipuvaisempia tekemään sisäisiä attribuutioita, ja attribuutiot itsessään ovat kytkökissä mm. vaihtosuhteeseen ja esimiehen omaan kokemukseen. (Heneman et al. 1989; Yukl 2008; Mitchell & Kalb 1982; Larson 1984; Feldman 1981; Gioia & Sims 1986)
- Esimiehet muodostavat kokemuksiensa ja sosiaalisiaatioprosessien kautta implisiittisiä teorioita palautetilanteista ja ovat taipuvaisia kategorisoimaan havaintojaan (Larson 1984; Green & Mitchell 1979; Feldman 1981; Ilgen, Barnes-Farrel & McKellin 1993)
- Palautteelle asetetut tavoitteet näyttävät vaikuttavan merkittävästi esimiehen palauteviestintään ja itse palautedyadi muokkaa syntyneitä attribuutioita. (Kim & Miller 1990; Gioia & Sims 1986)
- **AINEISTO:**
- Esimiehet antavat yrityksistään huolimatta alaisilleen epätasaisesti palautetta. Alaisen oma aktiivisuus saattaa työsuorituksensa huomion alle vaikuttaa palautteen näkyvyyteen. Muistelussa korostuvat tunnepitoiset tilanteet.
- Esimiehet tunnistavat attribuutioprosessin vaikutukset palautedyadien muodostumiselle. Esimiehet pohtivat läheisten suhteiden vaikutuksia syiden selvittäessä ja työsuorituksen havainnoinnissa.
- Implisiittiset teoriat ovat merkittävä osa esimiesten palautteenantajana toimimista. Intuitiivinen toiminta liitetään kokemukseen ja sitä kautta aiemmin opittuun.
- Esimiesten toiminta näyttyy tavoitteellisenä ja palauteviestintä suhteutetaan tilanteen vaatimalla tavalla.

## Affektiiviset tekijät

- Esimiehet muodostavat alaisensa kanssa yksilöllisiä vaihtosuhteita. Vaihtosuhte kehittyvät yhdessä toimien ajan kanssa ja heijastuu palautedyadeihin. Vaihtosuhteen kehittymistä voidaan hahmottaa vaiheittain elinkaarimallin avulla. (Graen & Uhl-Bien 1991 & 1995)
- Vaihtosuhteen laadun mukaan voidaan puhua sisä- ja ulkopäristä. Korkea vaihtosuhte heijastuu työsuhteen arviointeihin kuin myös attribuutioprosesseihin. (Yukl 2008; Harris, Harris & Eplion 2007; Duarte, Goodson & Klich 1994)
- Työsuorituksen arvio kytkeytyy vaihtosuhteen laatuun - sisäpiiriläiset saavat työsuorituksestaan huolimatta korkeampia arviointia. Vaihtosuhteen laatu heijastuu myös itse palauteviestintään alaisen osallistamisen kautta. (Adams 2005; Mueller & Lee 2002; Elicker, Levy & Hall 2006)
- Korkealaatuinen vaihtosuhte näyttää johtavan ulkoisiin attribuutioihin epäonnistumisten syistä. Vaihtosuhteen laatu vaikuttaa lisäksi saadun palautteen määrään ja palautekäyttäytymisen rankaisuuteen. (Heneman et al. 1989; Larson 1984; Yukl 2008; Feldman 1981; Adams 2005)
- Palautteen suunta vaikuttaa palautedyadeihin ratkaisevasti. Negatiivisen palautteen antaminen koetaan vaikeaksi, mikä saattaa johtaa palautteen vääristymiseen, viivytelyyn tai antamatta jättämiseen. Taustalla saattaa piillä esimiehen huoli alaisen tunnereaktioista tai pyrkimys välttää konfliktia. (Fisher 1979; Larson 1986; Ilgen et al. 1981; Ilgenin & Knowlton 1980; v Waugnin & Highhouse 1997)
- **AINEISTO:**
- Esimiehet kokevat suhteensa alaisiinsa yksilöllisiksi ja kertovat vaihtosuhteen muovautuvan ajan kanssa. Vaihtosuhteita he pitävät jatkuvasti kehittyvinä.
- Luottamukseen pohjaava vuorovaikutussuhde toimii esimiesten mukaan välttämättömänä edellytyksenä autenttiselle palautedyadille. Läheinen vuorovaikutussuhde voi kuitenkin esimiesten kokeman mukaan heijastua vaikeutena antaa suoraa palautetta ja sopivien rajojen vetäminen ei aina ole yksinkertaisesti ratkaistavissa. Luonnollisesti myös heikkolaatuiset vaihtosuhteet heijastuvat konfliktierkkinä palautedyadeina
- Palautteen suunta vaikuttaa esimiesten palautekäyttäytymiseen. Negatiivisen palautteen antaminen vaatii esimiesten kokeman mukaan huolellista valmistautumista ja esimiehet kokevat negatiivisen palautteen antamisen paikoin hyvinkin epämukavaksi. Välttämisorientaatio ja palauteviestin pehmittely tulevat kertomuksista esiin.
- Vaikeus antaa negatiivista palautetta liitetään voimakkaasti kokemattomuuteen
- Esimiehet korostavat palautedyadien olevan inhimillisiä kohtaamisia, jossa (molempipuolinen) emotionaalinen lauteus on aina läsnä.
- Palautteen antaminen voi herättää voimakkaita positiivisia tunnekokemuksia ja omaan esimiesasemaan voimaantumista

## Tilannetekijät

- Esimiehen riippuvuus (taloudellinen) alaisensa työsuorituksen tuloksista sekä yhteisvaikutukset attribuutioiden kanssa, vaikuttavat esimiehen palautekäyttäytymiseen. (Larson 1984; Moss & Martinko 1998; Larson 1986)
- Esimieheen kohdistuu organisaation suunnalta paineita ja odotuksia. Palautetta annetaan puhtaasti myös siitä syystä, että se kuuluu esimiesrooliin. Organisaation arvostukset ja mahdolliset palkinnot sekä organisaatiokulttuuri ja muiden esimiesten toiminta vaikuttavat halukkuuteen antaa palautetta (Larson 1984; Tzinerin, Murphyn & Cleveland 2005)
- Esimiehen luotettavuus, uskottavuus, asiantuntemus sekä valta vaikuttavat yksilöllisten reaktioiden määräytymiseen palautedyadeissa. (Ilgen et al. 1979; Steelman & Rutkowski 2004; Stone et al. 1984; Leung et al. 2001; Bannister 1986)
- Alaisen työsuhteen pituus vaikuttaa attribuutioprosessiin - pitkä työkokemus johtaa ulkoisiin attribuutioihin. Esimiehen oma työkokemus tai kokemattomuus vaikuttaa arvioihin vastuista ja työtehtävien haasteellisuudesta. Kokemus voi tuoda mukanaan toimintaan tiettyä jäykkyyttä, mutta luonnollisesti kokemattomuus liitetään palautedyadien ongelmakohtiin. (Fedor & Rowland 1989; Mitchell & Kalb 1982; Maier et al 1963; Berlin 2008)
- **AINEISTO**
- Esimiehet kokevat palautedyadien helpottuneen kokemuksen karttumisen myötä. Omaan esimiesrooliin kasvaminen sekä vuorovaikutussuhteiden lujittuminen ovat yhteydessä kokemuksiin onnistuneista palautedyadeista.
- Esimiehet kokevat palautteen antamisen kuuluvan johtamisvastuusiinsa ja organisaation arvostamiin toimintoihin.
- Kokemus voi tuoda mukanaan joustamattomuutta ja jumiutumista tiettyihin toimintamalleihin

## Taulukko 7 Palautetilanteiden rakentuminen – teorian ja empirian vuoropuhelu.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus on pyrkinyt avaamaan palautelähteenä toimivien esimiesten näkemyksiä palautetilanteiden muodostumisesta nostaen samalla esiin palautetilanteiden kehittämisen kannalta relevantteja haasteita ja itsereflektion paikkoja. Tulokappaleen 4 yhteenvedoissa on pyritty mahdollisimman kattavasti tiivistämään aineistosta esiin kumpuavat näkökohdat kuhunkin esitettyyn tutkimuskysymykseen vastaten. Tutkimuksen lähestyessä loppuaan on hyvä kuitenkin hetkeksi pysähtyä miettimään, millaiset tekijät ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen laatuun, millaisia jatkotutkimuksen aiheita tutkija itse haluaa tuoda esiin sekä miten palautetilanteet näyttävät tämän tutkimuksen perusteella muotoutuvan.

### 5.1 Tutkimuksen kriittinen reflektio

Tutkimuksen kokemuksellinen luonne ja syväluotaava muutaman tapauksen esittely luovat uudenlaisen näkökulman palautedyadien tutkimukselliseen tarkasteluun. Valittu lähestymistapa auttaa linkittämään palautedyadeihin vaikuttavia tekijöitä toisiinsa tarjoten mahdollisuuden hahmottaa niiden sidosteisuutta ja kokemuksellisuutta. Taustalla vallitseekin ajatus, että kokemus muokkaa palautteenantajaa ja palautteenantajan toimintaa ymmärtääkseen on kyettävä raapaisemaan pintaa syvemmältä.

Valittu lähestymiskulma on tieteen näkökulmasta kuitenkin ongelmallinen. Yksilölliset kokemukset itsessään eivät ole tieteen teon kannalta relevantteja, ja tapaustutkimukseen liitetty ongelma yleistettävyyden suhteen on ilmeinen. Kokemukset itsessään tuottavat kuitenkin tietoa lukijan (kokijan) ja tutkittavan ilmiön välisen vuorovaikutuksen kautta (Leino 2008, 216), ja tapaustutkimuksen kautta kyetään päästämään lukija osalliseksi johonkin kehityskulkuun tai tapahtumaan (Peltola 2008, 123). Kokemusten kautta voidaan avartaa lukijan maailmaa kuvaamalla tilanteita, joihin hän ei muuten pääsisi osalliseksi (Leino 2008, 216). Nuo rikkaat kuvaukset puolestaan voivat kirvoittavaa merkittäviä jatkotutkimuksen kohteita.

Kokemuksen henkilökohtaisuus ja muille saavuttamattomuus ei siis tarkoita, ettei kokemusta voida tarkastella ja ymmärtää ulkopuolelta käsin. Hermeneutiikan periaatteiden mukaan on jopa mahdollista ymmärtää kokemusta ulkoapäin paremmin. (Kukkola 2014, 53.) Kokemusten autenttinen esiin saattaminen vaatii tutkijalta kuitenkin kykyä luoda luottamuksellinen vuorovaikutussuhde haastateltavan kanssa (Lehtomaa 2005, 178). Tässä tutkimuksessa esimiehet haastateltiin kahdesti luottamuksen rakentumisen ja aihealueen herättämien kokemusten virittämiseksi.

Erkkilän (2005, 206) mukaan tutkijan tekemät valinnat aina esiyttämisestä strukturoinnin asteeseen ja esitettyihin kysymyksiin vaikuttavat väistämättä tutkittavan muodostamiin tarinoin. Tässäkin tutkimuksessa teema-alueet syntyivät vuorovaikutuksessa teoreettisen viitekehyksen muodostumisen kanssa ja tutkija itse ohjasi haastatteluita malttamattomasti ennalta suunnittelemaansa enemmän. Tämä kokemattomuuden kautta muodostunut ohjauspyrkimys lienee vaikuttaneen esimiesten esiin tuomiin tarinoin. Muodostunut aineisto heijastanee siis myös tutkijaa itseään. Kuitenkin haastateltavat itse kertoivat haastatteluiden jälkeen keskustelun olleen jopa terapeutista, ja heistä jokainen koki saaneensa uusia eväitä omaan esimiestyöskentelyynsä, kokemusten käsittelyyn tai oman toiminnan reflektointiin. Nämä jaetut tilanteiden jälkeiset ajatukset tukevat ajatusta, että kokemusten jakamiseen vaadittu luottamuksen ilmapiiri on ollut olemassa tasolla, joka mahdollistaa autenttisen kokemusten esiintuomisen myös mahdollisten ennakoajatusten ylittämisen.

Aineistona kokemukset haastavat tutkijan kyvyn tehdä oikeansuuntaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Kokemusten jakaminen tiiviissä keskusteluyhteydessä voi tulkintojen tekemisen painoutuessa heikentää objektiviteettia. Tutkija itse on pyrkinyt pitämään aineiston mahdollisimman autenttisen palaamalla aika ajoin jo käsittelemiinsä teemoihin, kuuntelemalla haastatteluita uudelleen ja reflektoidulla kriittisesti tulkintojen tekemiseen pohjaavaa evidenssiä. Analyysin läpinäkyvyys on pyritty varmistamaan tarkoilla viittauksilla suoraan aineistoon, ja varsinaiset tulkintaa sisältävät päätelmät on pyritty pitämään mahdollisimman tunnistettavina. Huomionarvoista on myös tunnistaa, että tutkittavat itse käsitteellistävät ilmiötä paikoin hyvinkin tieteellisin termein, mikä varmasti heijastuu myös auki kirjoitetuissa kokemuksissa ja niiden läpinäkyvyyteen liittyvässä arvioinnissa.

Kuten todettua, tutkimukseen osallistuneet esimiehet tuntuvat osaavan reflektoida hyvin monipuolisesti ja paikoin tieteellisinkin käsittein omaa toimintaansa. Tämä saa pohtimaan, vaikuttaako tietoisuus siitä, miten tulisi toimia tarinoin, joita kerrottiin siitä, miten on toimittu. Palautteen antamiseen liitetään usein tässäkin tutkimuksessa esiintyviä ylisanoja, kuten ”onnistunut”, joten kuinka helppoa onkaan tuoda esiin omat epäonnistumiset? Esimiesten esiin tuomat tarinat luonnollisesti muovaavat myös esimiehen omaa käsitystään itsestään toimijana. tarinat heijastelevatkin varmasti myös esimiehen uskomuksia itsestään, ja esiin saatettiin varmasti asioita, jotka tukevat tuota subjektiivista käsitystä. Laadullinen tutkimus törmää varmasti hyvin usein edellä mainitun kaltaiseen, mutta aineistosta huokuva itsereflektion syvyys sekä tutkijan itsensä kokemus tutkittavien heittäytymisestä rehelliseen ja avoimeen vuorovaikutukseen tukevat kuitenkin käsitystä aineiston laadukkuudesta.

Tutkimuksen keskeiset kriittisen tarkastelun paikat löytynevätkin tutkijan vaikutuksesta kuultuihin kokemuksiin ohjauspyrkimystensä kautta, esimiesten kokemusten subjektiviteetista ja mahdollisesta sosiaalisesti suotavasta vastaustavasta kuin myös aineiston tulkinnan ja tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen ja läpinäkyvyyden problematiikasta. Tärkeää on muistaa, ettei tutkimus pyri luomaan yleistyksiä siitä, miten palautetilanteet asiantuntijaorganisaatioissa muodostuvat kaikkien esimiesten kohdalla, vaan sen anti on tarkastella muutaman esimiehen kautta esiin nousevia elementtejä ja niiden välisiä suhteita mahdollisia palautetilanteisiin heijastuvia tekijöitä esiin nostaen. Tutkimus pyrkii herättelemään kiinnostusta, tarjoamaan esimiehille käytännön työkaluja oman esimiestyöskentelynsä kehittämiseen ja mikä tärkeintä, kirvoittamaan aiheen tiimoilta lisää tutkimusta.

## **5.2 Jatkotutkimuksen kohteita**

Tutkimuksen aineisto heijastaa vahvasti esimiesten omaa todellisuutta ja sivuuttaa samalla lähes tyystin alaisen aktiivisen aseman palautedyadin muodostumisessa. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tarkastella esimiesten ja alaisten välisten kokemusten yhdensuuntaisuutta, kuten muun muassa Ilgen, Peterson, Martin ja Boeschin tekivät vuoden 1981 tutkimuksessaan. Onnistunut palautedyadi näyttää tämän tutkimuksen valossa arvolatautuneelta, emotionaalisesti virittyneeltä henkilökohtaiselta kokemukselta tavoitteiden saavuttamisesta, ja mielenkiintoista olisikin keskittyä tarkastelemaan, missä määrin esimiehet ja alaiset kokevat onnistumiset samansuuntaisina.

Tutkimuksen heikkous ja toisaalta samalla vahvuus on esimiesten subjektiivisissa arvioinneissa tilanteista ja niiden merkityksestä. Arvioinnin subjektiivisuus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että itse arvio on virheellinen. Arvey ja Murray tulivat vuoden 1998 meta-analyysissään siihen tulokseen, ettei työsuorituksen arvioinnin subjektiivisuus välttämättä johda työsuorituksen virheelliseen arviointiin, ja arvioinnit heijastavatkin usein hyvin todellista työsuoritusta (Arvey & Murray 1998, 163). Arvioiden subjektiivisuus ei siis tee merkityksettömäksi palauteprosessien tarkastelua – päinvastoin. Palauteen antaminen ja saaminen ovat aina subjektiivisia prosesseja, joiden tarkastelu ja kehittäminen vaativat inhimillisen toiminnan ymmärtämistä osallistujien lähtökohdista käsin tarkasteltuna. Kuitenkin objektiiviset mittarit, kuten palautteelle asetettujen tavoitteiden toteutumisen mittaaminen, loisivat mielenkiintoisia näkökohtia palautteen merkityksestä yksilön toiminnan taustalla.

Tutkimus korostaa palautedyadien kietoutumista päivittäiseen vuorovaikutukseen. Pohdittavaksi nouseekin, onko mielekästä edes tarkastella palautevuorovaikutusta muusta vuorovaikutuksesta irrallaan? Aiemmat tutkimukset (mm. Fedor & Rowland 1989, Duarte ym. 1994 & Elicker ym. 2006)

ovat osoittaneet esimies-alaisuuden vaikutukset palautetilanteiden muodostumiselle. On puhuttu niin sisä- ja ulkopiiriläisistä, attribuutioiden vaikutuksista kuin myös emootioiden vaikutuksista palautteen muodostumiselle. Vähemmän tuntuu kuitenkin löytyvän tutkimusta siitä, miten palautedyadit itsessään muovaavat tuota kahdenvälistä vuorovaikutussuhdetta. Voiko esimerkiksi epäonnistunut palautedyadi sysätä muuten vuosia jatkuneen vahvan vuorovaikutussuhteen raiteiltaan, ja jos voi, millaisia vaikutuksia tämä voi työyhteisössä saada aikaan?

Palautetutkimukset on lisäksi usein toteutettu simulaation omaisissa tilanteissa, joissa esimiehen ja alaisen välillä ei ole aiempaa vuorovaikutuksellisuutta. Voidaanko tällöin muodostaa luotettavasti käsitys palautedyadien muodostumisesta, kun itse palautetilanne ei peilaudu jo olemassa olevaan vaihtosuhteeseen? Toki on tunnistettava, että palautetilanteiden tutkiminen luonnollisessa ympäristössä tarjoaisi useita haasteita aina keskusteluiden arkaluontoisuudesta mahdollisen tutkijan läsnäolon vaikutuksiin palautetilanteen muodostumisessa. Kuitenkin olisi välttämätöntä pystyä tarkastelemaan autenttisia esimies-alaisuusuhteita, jotta palautetilanteiden heijastumista tosiasialliseen vuorovaikutukseen olisi mielekästä tarkastella.

Kokemus näyttää tutkimukseen osallistuneiden esimiesten mukaan vaikuttavan ratkaisevasti tapaan, jolla palautetta annetaan. Palautetutkimukset ovat useimmiten poikkileikkaustutkimuksia, eli palautetilanteiden hahmottamista tietyssä hetkessä. Kuitenkin esimerkiksi Larson (1984) painottaa palautetilanteiden sidosteisuutta, ja tuo sidosteisuus tulee vahvasti esiin myös tämän tutkimuksen aineistosta. Tutkimuksellisesti on usein jätetty huomiotta palautteen antamisen prosessinomaisuus, ja varsinaisia pitkittäistutkimuksia ei ole saatavilla. Pitkittäistutkimukset vaativat ymmärrettävästi tutkimuksellisesti valtavat resurssit, mutta niiden kautta kyettäisiin hahmottamaan esimiehen muutosta palautelähteenä, esimies-alaisuuden vuorovaikutteisia muutoksia sekä mahdollisten esimieskoulutusten vaikutuksia kuin myös suoraan palautetilanteiden jälkiseurauksia ja -prosessointia.

Organisatorisesta näkökulmasta empiirisessä aineistossa sivuttu ajatus organisaatiokulttuurin vaikutuksista palautedyadeihin tarjoaisi myös mielenkiintoisia tarkastelun kohteita. Organisaatioiden leimalliset piirteet, kuten hierarkian taso, vaikuttavat varmasti keskinäiseen kommunikointiin. Tässä tutkimuksessa kaikki esimiehet työskentelevät asiantuntijatehtävissä asiantuntijaorganisaatioissa, mutta mistään yhteisestä kontekstista ei kuitenkaan voida puhua. Tutkimus sivuuttaa esimerkiksi julkisten organisaatioiden tyypilliset johtamisjärjestelmät ja niiden erot suhteessa yksityiseen suunnitteluorganisaatioon. Jatkossa olisikin hedelmällistä tarkastella spesifimmin kontekstin

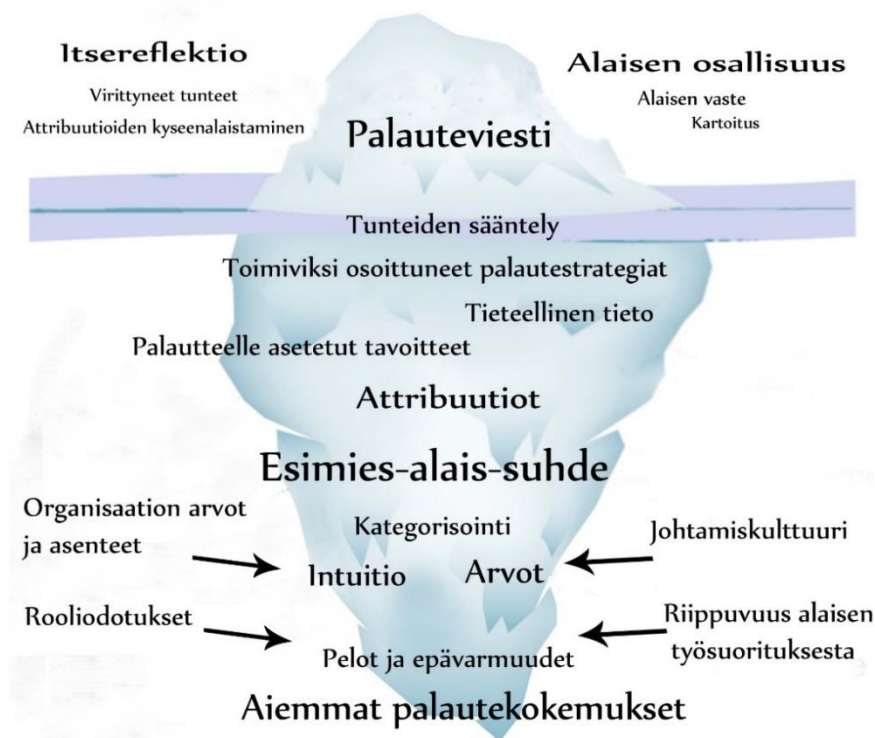


vaikutuksia ja leimallisia piirteitä yritettäessä ymmärtää erilaisissa organisaatioissa toimivia esimiehiä.

Palautetilanteita on tyypillisesti hahmotettu kahdenkeskisinä dyadeina, mutta aineistosta kummuten myös useamman henkilön läsnäolo palautetilanteissa on mahdollista. Mielenkiintoista olisikin tulevaisuudessa tarkastella, millaisia vuorovaikutteisia muutoksia edellä mainittu voi aiheuttaa ja miten tilanteessa olevat toimijat itse kokevat tämän kaltaiset palautetilanteet.

### 5.3 Loppupäätelmät

Palautetilanteet näyttävät tämän tutkimuksen valossa varsin kompleksisilta. Itse palautetilanteessa välitetty palauteviesti näyttää olevan vain jäävuoren huippu – alla piilee monisyisiä tekijöitä, joiden keskinäiset suhteet ja painotukset vaikuttavat varsinaisen viestin välittämiseen. Alla olevassa yhteenvetokuviossa on pyritty luomaan katsaus tekijöiden kerroksellisuudesta. Kerroksien järjestys ei ole ehdoton, ja painotukset vaihtelevat varmasti esimiehestä toiseen. Malli pyrkii tarjoamaan kuitenkin kehikon ilmiön ymmärtämiselle.



**Kuvio 6 Palautetilanteen muodostuminen esimiehen näkökulmasta–jäävuorimalli.**

Palautelähteen toimintaan vaikuttavat luonnollisesti ulkopuoliset tekijät, toisin sanoen paine reagoida alaisen työsuoritukseen tai yleisemmällä tasolla alaisen toimintaan. Aineiston perusteella esimiehet antavat enemmän ja mielellään positiivista palautetta. Positiivisen palautteen antaminen kiteytyy monesti esimiesten omien sanojen mukaan haluan kannustaa ja motivoida alaisiaan. Tämä toimintatendenssi on mitä luultavammin sisäsyntyistä, joten alla olevassa kuviossa esimiehen toimintaan ulkopuolelta kohdistuvilla paineilla tarkoitetaan lähinnä painetta tarjota korjaavaa palautetta. Korjaavan palautteen kohdalla paine menetellä organisaation etujen, tavoitteiden ja arvojen mukaan lienee korostunut. Malli pohjaa ajatukselle, että kun tietty reagointikynnys ulkopuolelta tulevaan paineeseen ylittyy, muut palautetilanteeseen liittyvät prosessit käynnistyvät. Edellä mainittuun voi kytkeä havaittavuuden ja näkyvyyden käsitteet – päätös antaa palautetta on reaktio johonkin laukaisevaan tekijään.

Jäävuoren pohjimmainen kerros muodostuu aiemmissa palautetilanteissa koetuista emotionaalisesti virittyneistä muistoista ja näiden muistojen mahdollisesti synnyttämistä epävarmuuksista tai peloista. Aiemmat palautekokemukset ovat aineiston perusteella hyvin merkittävässä roolissa palautetilanteiden muodostumisessa, ja kokemusten merkitys heijastuu voimakkaasti läpi aineiston. Inhimillinen toiminta on luonteeltaan lisäksi usein varsin arvolatautunutta, ja nuo arvot voivat olla hyvinkin syvälle rakentuneita. Aineistosta kummuten palautetilanteiden taustalta voidaankin löytää omia arvostuksia ja asenteita, jotka heijastuvat niin kokemuksiin onnistuneista palautedyadeista kuin myös palautelähteenä toimimiseen. Malli ottaa huomioon myös organisaation arvojen ja esimiehen arvojen välisen keskustelun.

Intuitio (implisiittiset teoriat) on mallissa päätetty laittaa alempiin toimintaa taustoittaviin kerroksiin, sillä kuten aiemmin todettua, intuitiivinen toiminta pohjaa vahvasti aiempiin kokemuksiin ja sen verbalisointi on hyvin hankalaa (ks. Perttula 2005, 126–127). Intuition osuus palautelähteenä toimimisessa on tutkimuksen perusteella tärkeä osa palautedyadien muodostumista ja auttaa ymmärtämään palautteenantajan toiminnan kompleksisuutta. Intuition kautta syntyneet odotukset, mallit, toimintatavat ja mahdolliset kategorisoinnit vaikuttanevat myös esimies-alaisuuden muodostumiseen. Ihmisille tyypillinen tapa pitäytyä ensivaikutelmissaan ja luoda suurempia luokkia tietynlaisilla tavoilla toimivista ihmisistä tai ominaisuusryppäistä heijastunevat vaihtosuhteen rakentumiseen.

Esimies-alaisuus on mallissa korostunut, ja sen asema tutkimuksen aineistossa ja teoreettisessa osuudessa on merkittävä. Palautetilanteet näyttävät tutkimuksen valossa peilautuvan hyvin vahvasti olemassa olevaan vaihtosuhteeseen aina aikomuksesta antaa palautetta taustalla olevien syiden

analysoimiseen ja viestin viemiseen. Keskinäinen vuorovaikutussuhde nähdäänkin mallinnuksessa erääksi avaintekijäksi, joka määrittää esimiehen valintoja koskien palautedyadia. Suhteen muodostumiseen on mallin perusteella ajateltu vaikuttavan alempana olevat kerrokset, jos eivät suoraan, niin ainakin välillisesti. Attribuutioprosessi on päätetty mallissa nostaa esimies-alaisuuden yläpuolelle. Ajatuksena on niin teoria- kuin aineistolähtöisestäkin, että attribuointi on kytköksissä vaihtosuhteen laatuun ja attribuutioprosessia ei voida hahmottaa kokonaisvaltaisesti tuosta suhteesta irrallaan.

Tultaessa yhä lähemmäs itse palautetilannetta, toisin sanoen viestin välittämistä, konkreettiset tekijät ja työkalut saavat enemmän painoarvoa. Palautteelle asetetut tavoitteet vaikuttavat tutkimuksen mukaan merkittävästi palautteen muodostumiseen. Aineistosta kummuten myös tieteellisen tiedon kautta syntyvät mallit tarjoavat esimiehille työkaluja tilanteeseen valmistautumiseen. Aiemmin toimiviksi osoittautuneet palautestrategiat vaikuttavat aineiston mukaan esimiesten valitsemiin toimintatapoihin. Toimintatavat saattavat aineiston perusteella olla hyvinkin vakiintuneita, joten niiden merkitys voi korostua jo huomattavasti aiemmin, ja täten niiden sijoittaminen mallin alemmille tasoille voisi myös olla perusteltua.

Malliin on nostettu aivan palauteviestin muotoutumisen kynnykselle tunteiden hallinta. Tutkimuksen perusteella palautetilanteet ovat monesti hyvinkin emotionaalisesti latautuneita. Tunnepitoiset tekijät heijastuvat tutkimuksen mukaan muun muassa huolena alaisen tunnereaktiosta (palauteviestin vääristely, viivyttely, antamatta jättäminen). Tästä syystä tunteiden hallinta on päätetty laittaa hyvin lähelle konkreettisen palauteviestin viemistä. Empiirinen aineisto tukee mallinnusta – esimiesten kertomuksissa tunteiden viriäminen liittyy usein suoranaisesti itse palautetilanteeseen.

Jäävuoren huippuna on itse palauteviesti. Palauteviestin katsotaan muotoutuvan edellä mainittujen kerrosten perusteella, mutta sen muuttuminen itse palautetilanteen perusteella on otettu mallinnuksessa huomioon. Alaisen osallistaminen tilanteen kulkuun ja kartoituksen kautta syntynyt uusi ymmärrys vaikuttanevat vahvasti tilanteen muodostumiseen. Toiselle puolelle on nostettu esimiehen itsereflektiokyvyt – valmius kyseenalaistaa omia attribuutioita ja elää tilanteen mukana. Tähän yhteyteen on nostettu ajatus omien ja toisen tunnereaktioiden reflektioista. Kuten aineisto osoittaa, palautetilanteet ovat usein tunnepitoisia ja rationaalisen sekä emotionaalisen tason balanssin hakeminen paikoin hyvinkin haastavaa.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut lisäksi nostaa esiin palautetilanteisiin vaikuttavia tekijöitä kehittämiskohteita ja konkreettisiakin keinoja tarjoten. Ilgenin ym. tutkimuksen kanssa

samansuuntaisesti palautetilanteiden kehittäminen vaatinee esimiehiltä kykyä reflektoida johtamistaan myös palautetilanteiden ulkopuolella ja kykyä ymmärtää alaisen reaktioita tulokulman vaatimalla tavalla. (Ilgen ym. 1981, 328–329.) Palautetilanteiden kehittäminen saattaakin lähteä yksinkertaisesti halusta kasvaa palautevälineenä toimimisessa. Erilaiset koulutukset, mentorointi ja jaetut kokemukset saattavat tarjota kokemattomille esimiehille välineitä työskentelyn tueksi – kokeneille esimiehille puolestaan tarvittavaa itsereflektioherkkyyttä ja omien toimintatapojen kriittistä tarkastelua. Edellä mainittua silmällä pitäen haastattelut päätettiin kunkin tutkimukseen osallistuneen esimiehen kohdalla samaan kysymykseen, joka sidottiin palautteenannon kontekstiin: ”Jos saisit kohdata kokemattoman esimiesitsesi, millaisen neuvon veisit itsellesi tulevaisuuden varalle?”. Näiden esimiesten tuottamien neuvojen myötä on hyvä päättää tutkimus tältä erää. Kenties tutkija itse palaa valloittamaan jäävuorta vielä myöhemmin.

#### **Helena**

*Mun olisi ehkä pitänyt hieman enemmän vaatia tukea. Nykyään ymmärretään tuen merkitys, on asioita joita esimies ei pysty vain käsittelemään. Tuen merkitys on kasvun paikoissa erittäin tärkeää ja se on sitä palautetta mitä myös esimies tarvitsee toiminnastaan.*

#### **Risto**

*Parasta oppia on tosielämän esimerkit, esimiestyö on alasta riippumatonta suurelta osin. Kokemusten jaosta on suurta hyötyä ja voi saada uusia näkökulmia asioihin.*

#### **Matti**

*Ehkä mä sanoisin siinä, että jaitä hattuun ja slow down. Asioissa järjeileminen muutaman hetken antaa tilanteeseen reaktioaikaa ja rakennusaineita käsitellä tilannetta uudella tavalla.*

## LÄHTEET

Adams, S. 2005. Positive Affect and Feedback-Giving Behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 20 (1): 24–42.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Gummerus: Jyväskylä.

Arvey R.D. & Murphy K.R. 1998. Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*. 49: 141–168.

Bannister, B.D. 1986. Performance Outcome Feedback and Attributional Feedback: Interactive Effects on Recipient Responses. *Journal of Applied Psychology*. 71 (2): 203–210.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan Yliopisto. Johtamisen laitos. *Acta Wasaensia* No 198. Vaasa.

Bogner, A. & Menz, W. 2009. The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction. Teoksessa: Bogner A., Litting B. & Menz W. 2009. *Interviewing Experts*. Pgrave Macmillan.

Cannon, M.D. & Witherspoon, R. 2005. Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. *Academy of Management Executive*. 19 (2): 120–134.

Duarte, N.T. Goodson, J.R. & Klich, N.R. 1994. Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal. *The Academy of Management Journal*. 37 (3): 499–521.

Elicker, J.D. Levy, P.E. & Hall, R.J. 2006. The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*. 32 (4): 531–551.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Savon Kirjapaino Oy: Kerava.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettiseen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Gummerus: Jyväskylä.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus: Jyväskylä.

- Erkkilä, R. 2005. Narratiivinen kokemuksen tutkimus: Koettu paikka, tarina & kuvaus. Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. 2005. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. 1. painos. Dialogia Oy: Helsinki.
- Fedor, D.B. & Rowland, K.M. 1989. Investigating Supervisor Attributions of Subordinate Performance. *Journal of Management*. 15 (3): 405–416.
- Feldman, J.M. 1981. Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*. 66 (2): 127–148.
- Ferris, G.R. Liden, R.C. Munyon, J.K. Summers, J.K. Basik, K.J. & Buckley M.R. 2009. Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management* 35 (6): 1379–1403.
- Fisher, C.D. 1979. Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates: A Laboratory Investigation. *Journal of Applied Psychology*. 64: 533–540.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 2012. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. 7. paperikantinen painos. Copyright 1967 Glaser, B.G & Strauss, A, L. Aldine Transaction: New Brunswick & London.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1991. The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*. 3 (3): 25–39.
- 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.
- Green, S.G. & Mitchell, T.R. 1979. Attributional processes of leaders in leader—Member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*. 23 (3): 429–458.
- Gioia, D.A. & Sims H.P. Jr. 1986. Cognition-behavior Connections: Attribution and Verbal Behavior in Leader-Subordinate Interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 37 (2): 197–229.
- Greller, M.M. & Herold, D.M. 1975. Sources of Feedback. A Preliminary Investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13 (2): 244–256.

- Harris, M.M. 1994. Rater Motivation in Performance Appraisal Context. *Journal of Management*. 20 (4): 737–756.
- Harris, K.J. Harris, R.B. & Eplion, D.M. 2007. Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. Indiana University Southeast: Institute of Behavioral and Applied Management [viitattu 10.12.2014]. Saatavissa: [http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no2/JBAM\\_8\\_2\\_1.pdf](http://ibam.com/pubs/jbam/articles/vol8/no2/JBAM_8_2_1.pdf).
- Heneman, L.R. Greenberger, D.B. & Anonyuo, C. 1989. Attributions and Exchanges: The Effects of Interpersonal Factors on the Diagnosis of Employee Performance. *Academy of Management Journal*. 32 (2): 466–476.
- Heikkinen, H. 2001. Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettiseen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Gummerus: Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet & vuorovaikutus. Toim. Ruusuvoori, J. Tiittula, L. Gummerus: Jyväskylä. 189–223.
- Ilgen, D.R. Barnes-Farrel J.L. & McKellin D.B. 1993. Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has it Contributed to Appraisals in Use. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 54 (3): 321–368.
- 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.
- Ilgen, D.R. & Knowlton, W.A. 1980. Performance Attributional Effects on Feedback from Superiors. *Organizational Behavior and Human Performance*. 25 (3): 441–456.
- Ilgen, D.R, Peterson R.B, Martin B.A & Boeschen D.A. 1981. Supervisor and Subordinate Reactions to Performance Appraisal Sessions. *Organizational Behavior and Human Performance*. 28: 311–330.
- Kelley, H.H. 1973. The process of causal attributions. *American Psychologist*. 28 (2): 107–128.

- Kim, Y.Y & Miller, K.I. 1990. The Effects of Attributions and Feedback Goals on the Generation of Supervisory Feedback Message Strategies. *Management Communication Quarterly*. 4 (6): 6–29.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettiseen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Gummerus: Jyväskylä.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A. 1996. The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*. 119 (2): 254–284.
- Kukkola, J. 2014. Millaisin ehdoin kokemus voi olla tutkimuskohteena mahdollinen? Teoksessa: Koivisto, K. Kukkola, J. Latomaa, T. & Sandelin, P. 2014. Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi.
- Larson, J.R. 1984. The Performance Feedback Process: A Preliminary Model. *Organizational behavior and human performance* 33, 42–76.
- Larson J.R. 1986. Supervisors' Performance Feedback to Subordinates: The Impact of Subordinate Performance Valence and Outcome Dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 37 (3): 391–408.
- Laine, M. Mamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Yliopistopaino: Helsinki.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettiseen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Gummerus: Jyväskylä.
- Lehtomaa, M. 2005. Fenomenologinen kokemuksen tutkimus: Haastattelu, analyysi & ymmärtäminen. Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. 2005. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. 1. painos. Dialogia Oy: Helsinki.
- Leino, H. 2008. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa: Laine, M. Mamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Yliopistopaino: Helsinki.



- Leung, K. Su, S. & Morris M.W. 2001. When is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Feedback Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory. *Human Relations*. 54 (9): 1155–1187.
- London, M. 1995. Giving source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human Resource Management Review*. 5 (3): 159–188.
- London, M. 2003. *Job Feedback: Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement*. 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Maier, N. Hoffman, L. & Read, W. 1963. Superior-Subordinate communication: The relative effectiveness of managers who held their subordinates positions. *Personnel Psychology*. 16 (1): 1–11.
- Meuser, M. & Nagel, U. 2009. *The Expert Interview and Changes in Knowledge Production*. Teoksessa: Bogner A. Litting, B. & Menz W. 2009. *Interviewing Experts*. Pgrave Macmillan.
- Miles, M.B & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications.
- Mitchell, T.R. & Kalb, L.S. 1982. Effects of Job Experience on Supervisor Attributions for a Subordinate's Poor Performance. *Journal of Applied Psychology*. 67 (2): 181–188.
- Mitchell T.R. Green S.G & Wood R.E. 1981. An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. *Research in organizational behavior*. 3: 197–234.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. 2001. *Merkitysrakenteiden tulkinta*. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettiseen lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Gummerus: Jyväskylä.
- Moss, S.E. & Martinko, M.J. 1998. The Effects of Performance Attributions and Outcome Dependence on Leader Feedback Behavior Following Poor Subordinate Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 19 (3): 259–274.
- Mueller, B.H. & Lee, J. 2002. Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication*. 39 (2): 220–244.

- Mulder, R. & Ellinger, A. 2013. Perceptions of quality of feedback in organizations. Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*. 37 (1): 4–23.
- Peltola, T. 2008. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M. Mamberg, J. & Jokinen, P. 2008. *Tapaustutkimuksen taito*. 2. painos. Yliopistopaino: Helsinki.
- Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: Perttula, J. & Latomaa, T. 2005. *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. 1. painos. Dialogia Oy: Helsinki.
- Rapley, T. 2004. Interviews (Chapter 1). Teoksessa: Seale, C. Gobo, G. Gubrium, J.F. & Silverman, D. 2004. *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Vastapaino: Tampere.
- Sipilä, Jorma. 1991. *Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia?* Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Silverman, D. 2010. *Doing Qualitative Research*. 3rd Edition. SAGE Publication Inc.
- Steelman, L.A. & Rutkowski, K.A. 2004. Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (1): 6–18.
- Stone, D.L. Guental, H.L. & McIntosh, B. 1984. The Effects of Feedback Sequence and Expertise of the Rater on Perceived Feedback Accuracy. *Personnel Psychology*. 37 (3): 487–506.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5.uudistettu laitos. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Tziner, A. Murphy, K.R. & Cleveland J.N. 2005. Contextual and Rater Factors Affecting Rating Behavior. *Group & Organization Management*. 30 (89): 89–98.
- Wagn, M. & Highhouse, S. 1997. Fear of Conflict and Empathic Buffering: Two Explanations for the Inflation of Performance Feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 71 (1): 37–54.
- Yin, R.K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. 4th Edition. SAGE Publication Inc.

Young, S.F & Steelman L.A. 2014. The role of feedback in supervisor and workgroup identification. *Personnel Review*. 43 (2): 228–245.

Yukl, G. 2008. *Leadership in Organizations*. 7th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Liite 1. Tutkimustaulukko

Tutkimusaihe	Tutkijat/ vuosi	Menetelmät	Tutkimustulokset (tutkielman kannalta relevantit)
<b>Esimiehen ja alaisen välinen kommunikatiivinen suhde tilanteissa, joissa esimies on aiemmin toiminut alaisen asemassa.</b>	<b>Maier, N.R.F. &amp; Hoffman, L.R</b> University of Michigan & <b>Read, W.H,</b> McGill University <b>1963</b>	Kahdesta eri aineistosta koostuva tutkimus; 40:lle esimies-alais-parille, sekä Readin toimesta 52:lle parille	Kommunikatiivinen vuorovaikutussuhde ei näyttäyty parempana, vaikka esimies olisikin aiemmin työskennellyt alaisensa asemassa. Kommunikaatio näyttääkin olevan rajoittuneempaa tilanteissa, joissa esimies on ollut alaisensa työtehtävissä.
<b>Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen työntekijöille.</b>	<b>Fisher, Cynthia. D</b> Texas University, Department of Management, <b>1979</b>	168:lle korkeakouluopiskelijalle suoritettu laboratorio-olosuhteissa toteutettu koeasetelma.	Esimiehet antavat palautetta aiemmin työsuorituksen ollessa heikko. Suorituksen ollessa heikko tapahtuu palautteen vääristämistä ylöspäin ns. positiivisempaan suuntaan. Esimiehet joiden alaiset suoriutuvat heikosti kokevat, että alaiset pitävät heistä vähemmän ja suhtautuvat annettuun palautteeseen kielteisemmin. Työsuorituksen tasolla ja palautteenannon suotuisuudella (+/-) on vaikutusta esimiehen palautekäyttämiseen.
<b>Palautteen kommunikointi (vääristäminen ja esittäminen) ja attributioiden merkitys palautteenantamiseen.</b>	<b>Ilgen, Daniel. R,</b> Purdue University & <b>Knowlton, William. A,</b> U.S Military Academy, <b>1980</b>	Koe 40:lle korkeakoulu opiskelijalle.	Attribuutiot ovat merkittävä osa annetun palautteen muodostumisesta. Esimiehet muuttavat motivoimiseksi tarkoitettua palauteviestiään attributioidensa ja työsuorituksen tason seurauksena Työsuorituksesta annettua palautetta vääristellään ylöspäin työsuorituksen ollessa heikko ja kun heikon työsuorituksen taustalla on attribuutio työntekijän lahjattomuudesta. Esimiehet vääristävät negatiivista palautetta ylöspäin, kun se tulee antaa henkilökohtaisesti.

<p><b>Esimiehen ja alaisen reaktiot työsuorituksen arviointiin liittyen</b></p>	<p><b>Ilgen, D.R, Peterson R.B, Martin B.A &amp; Boeschen D.A.</b> University of Washington <b>1981</b></p>	<p>106 esimies-alaisparia organisaation eri tasoilta (edustavuus lopullisessa 57 % eli 60 paria) . Ennen palautteenantoa ja palautteenantotilanteen jälkeen toteutettu kyselytutkimus niin esimiehelle kuin alaisellekin.</p>	<p>Esimiehet yliarvioivat tietämyksensä koskien alaisistensa työtehtävää, mutta aliarvioivat alaisensa kokemuksia esimiehen luotettavuudesta. Toisin sanoen esimiehet näyttivät yliarvioivan tehtäväkohtaista osaamistaan ja aliarvioivan vuorovaikutustaitojaan ja inhimillistä pääomaansa. Esimiehet ovat taipuvaisia yliarvioimaan antamansa palautteen laatua.</p>
<p><b>Työkokemuksen vaikutus esimiehen attribuutioihin alaisen heikosta työsuorituksesta.</b></p>	<p><b>Mitchell, T.R,</b> School of Business Administration , University of Washington &amp; <b>Kalb, L.S,</b> University of Washington <b>1982</b></p>	<p>Laboratoriossa suoritettu koeasetelma 64:lle henkilölle, joista suuri osa yliopisto-opiskelijoita sekä kenttätutkimus armeijan komentajille</p>	<p>Kokeneet esimiehet pitävät ulkoisia syitä työsuorituksen epäonnistumisessa suurempana kuin kokemattomat esimiehet. Esimiehen kokemus työskentelemisestä samassa työtehtävässä kuin alainen, korreloi positiivisesti ulkoisten attribuutioiden kanssa. Kokemattomat esimiehet näyttävät pitävän työtehtävää vaikeampana kuin kokeneet. Sisäiset attribuutiot ovat ulkoisia yleisempiä.</p>
<p><b>Johtamiseen liittyvät attribuutiot ja esimiesten sekä alaisten verbaalinen käyttäytyminen.</b></p>	<p><b>Dennis A. Gioia &amp; Henry P. Sims Jr.</b> Pennsylvania State University. <b>1986</b></p>	<p>Koeasetelma 24:lle kokeneelle esimiehelle, jolla kullakin 4 eri alaista (opiskelijoita, joilla työkokemusta vähintään 2 v ja kokemusta aiemmista suorituksen arvioinneista) simuloidussa suorituksen arvioinnissa. Attribuutiot mitattiin ennen ja jälkeen keskustelun kyselylomakkein. Simulaatiossa varioitiin työntekijän historiaa ja työsuorituksen tasoa.</p>	<p>Esimiesten attribuutiot vaihtelivat suuresti epäonnistuneen ja onnistuneen työsuorituksen välillä. Keskusteluyhteys johti attribuutioiden muuttumiseen suotuisammiksi työntekijän kannalta niin hyvin kuin huonosti suoriutuneiden keskuudessa. Huonosti suoriutuneiden alaisten kohdalla esimiehet keskittyivät suorituskeskeiseen keskusteluun, kysyivät attribuutio-orientoituneita kysymyksiä ja käyttäytyivät rankaisemman. Onnistuneen työsuorituksen kohdalla esimiehet antoivat enemmän positiivisia lausuntoja. Esimiehet vahvistivat alaisen omaa käsitystä epäonnistumisensa syistä kysymällä attribuutio-orientoituneita kysymyksiä.</p>

			Miksi-kysymykset liittyivät huonoon suoritukseen, kun taas mitä olet mieltä-kysymyksen hyvään työsuoritukseen.
<b>Työntekijän työsuorituksen tason (hyvä/huono) sekä esimiehen (taloudellisen) riippuvuuden alaisensa työsuorituksen tasosta merkitys palautteen antamiselle.</b>	<b>Larson, J.R,</b> The University of Illinois at Chicago, <b>1986</b>	64:lle korkeakouluopiskelijalle suoritettu kokeellinen tutkimus.	Esimiehet antavat epäonnistumisen seurauksena palautetta epäsäännöllisemmin kuin suorituksen pysyessä korkeatasoisena. Epäonnistumisen johdosta annettu palaute on kuitenkin täsmällisempää kuin onnistumisen johdosta. Haluttomuus palautteen antamiseen voi vaikuttaa niin palautteen sisältöön (täsmällisyys & vääristäminen ylöspäin) kuin toistuvuuteenkin. Esimiesten riippuvuus alaisensa työsuorituksesta vaikuttaa esimiesten palautteenantokäyttäytymiseen vain työsuorituksen heikessä asteittain..
<b>Ilgenin, Fisherin &amp; Taylorin (1979) meta-analyysiin pohjaava tutkimus, joka keskittyy palautelähteen ja palauteviestin vaikutuksiin yksilön käyttäytymisessä.</b>	<b>Bannister,</b> Brendan. D, Human Resource Group, Northeastern University, <b>1986</b>	Kokeellinen tutkimus 149:lle kauppakorkeakouluopiskelijalle.	Palautelähteen uskottavuus vaikuttaa ratkaisevasti palautteen saajan aikomuksiin hyödyntää annettua palautetta.
<b>Vuorovaikutussuhteen laadun, pituuden, esimiehen työkokemuksen ja suorituksen tason vaikutukset esimiehen tulkintoihin alaisen vastuusta omasta työsuorituksestaan.</b>	<b>Fedor, D.B,</b> Georgia Institute of Technology & <b>Rowland,</b> K.M, University of Illinois, <b>1989</b>	Kenttätutkimus 84:lle terveydenalan esimiehelle.	Esimiehen ja alaisen välisen työsuhteen laatu ja pituus sekä esimiehen kokemus työtehtävässään, vaikuttavat merkittävästi alaisen työsuorituksen pohjalta syntyviin attribuutioihin (sisäinen/ulkoinen). Alaisen kanssa vietetty aika, esimiehen työkokemus ja työsuhteen laatu vaikuttavat esimiehen attribuutioihin työtehtävää koskevasta vastuusta. Mitä pidempi ja läheisempi työsuhde, sitä enemmän esimiehet sisällyttävät ulkoisia vaikutteita arviointeihin

			pohtiessaan alaisen kontrollia oman työsuorituksensa tasosta. Mitä kauemmin esimies on ollut asemassaan, sen suurempaa hän pitää alaisen kontrollia omasta työsuorituksestaan.
<b>Suorituksen tason, esimiehen kanssa vietetyn ajan sekä vaihtosuhteen laadun heijastuminen suorituksen arviointiin.</b>	<b>Duarte, N.T, Goodson J.R,</b> Auburn University at Montgomery & <b>Kilch, N.R,</b> University of North Carolina at Charlotte, <b>1994</b>	Kyselytutkimus 361:lle työntekijälle sekä koe 261:lle esimies-alaisparille puhelinyhtiössä.	Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatu sekä esimiehen kanssa vietetyn ajan määrä vaikuttavat suorituksen arviointiin. Korkean vaihtosuhteen esimiehen kanssa jakavat alaiset saavat parempia arvioita työsuorituksestaan riippumatta itse työsuorituksen tasosta. Esimiehet näyttävät tarkkailevan matalan vaihtosuhteen kanssaan jakavien alaisiensa työsuorituksia huomattavasti tarkemmin ja perustavan arvionsa puhtaasti työsuoritukseen.
<b>Palautteen antamisen vääristely kasvokkaisissa vs. epäsuorissa palautetilanteissa. Empatiakyvyn vaikutuksen palautteen vääristymiseen.</b>	<b>Waung, M.</b> Behavioral Sciences, University of Michigan, Dearborn ja <b>Highhouse, S.</b> Bowling Green State University <b>1997</b>	2 kokeellista tutkimusta: Toinen 50:lle opiskelijalle (puolet epäsuora/suora palaute) ja toinen 33:lle opiskelijalle (kaikki antoivat niin suoraa kuin epäsuoraa palautetta)	Konfliktin pelko on tärkein selittävä tekijä palautteen ”inflaatiolle” (ts. vääristämiselle ylöspäin). Palautteen inflaatiota esiintyy kasvokkain negatiivista palautetta annettaessa (verrattaessa epäsuoraan palautteen antamiseen, kuten sähköiseen viestiin). Konfliktin pelkoa koetaan enemmän kasvokkaisissa kuin epäsuorissa palautteenantotilanteissa. Korkean empatiakyvyn omaavat esimiehet näyttävät antavan rehellisempää negatiivista palautetta kasvokkaisissa tilanteissa olettaen, että palautteesta on alaiselle autenttista hyötyä.
<b>Riippuvuuden ja attribuutioiden yhteisvaikutukset palauteviestin sisällön ja esittämisen näkökulmasta.</b>	<b>Moss &amp; Martinko, 1998</b>	Laboratorio-koee 80:lle opiskelijalle, joilla ei ole vielä alempaa korkeakoulututkintoa.	Esimiehen ja alaisen välinen riippuvuus vaikuttaa palautteenannon säännöllisyyteen, suoruuteen sekä välittömyyteen. Attribuutiot ja

			riippuvuussuhde yhdessä vaikuttavat merkittävästi annetun palautteen laatuun ja määrään. Esimiehen riippuvuuden alaisen työsuorituksesta sekä attribuutioiden yhteisvaikutus tarjoaa selitysvoimaisemman keinon ennustaa esimiehen palautekäyttämistä kuin tarkasteltaessa attribuutioita riippuvuudesta erillään.
<b>Positiivisen tunnesiteen vaikutukset palautekäyttämiseen</b>	<b>Adams S.</b> Department of Management, Bentley Collage, USA, <b>2005</b>	Aineistona 77 Trainee-Trainer dyadia virallisissa field-based training-ohjelmassa. Lisäksi MBA opiskelijoilta ja konsultointiasiakkailta kerättyä dataa koetuista uran hidasteista.	Esimiehet antavat alaisilleen, joista pitävät vähemmän positiivista ja täsmällistä palautetta, kun attribuutiot kohdistuvat ulkoisiin tekijöihin. Pidetyt työntekijät saavat vähemmän uraa eteenpäin vievää kriittistäkin palautetta. Vähemmän pidetyt työntekijät saavat saman määrän negatiivista palautetta työsuorituksen tasosta riippumatta verrattaessa pidettyihin työntekijöihin.
<b>Vaihtosuhteiden laadun luoma sosiaalinen konteksti työsuorituksen arvioinnissa. Alaisen osallistumis- mahdollisuudet ja käsitykset arvion oikeudenmukaisuudesta.</b>	<b>Elicker, J.D, Levy, P.E &amp; Hall, R.J,</b> Department of Psychology, University of Akron, <b>2006</b>	Kenttätutkimus 332:lle petrokemianalan yrityksessä työskentelevälle.	Korkean vaihtosuhteen esimiehen kanssa jakavat alaiset näyttävät saavan suuremman mahdollisuuden osallistua työsuorituksensa arviointiin.
<b>Esimiehen ja alaisen välinen palautetapahtuma alaisen silmin.</b>	<b>Berlin 2008</b> Vaasan Yliopisto	Haastattelututkimus 47:lle työntekijälle eri aloilta	Palautevuorovaikutukseen kuuluu palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi dialogista palautteesta keskustelemista. Neljän palautetyyppin hahmottaminen (palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava)



## *Liite 2. Haastattelurungot*

### **1. HAASTATTELUKERTA**

- Tarina esimiehestä itsestään: miten tähän on päädytty
- Palaute osana organisaation johtamista: tyypilliset palauteinstrumentit, esimiehen suhteet alaisiinsa
- Minä palautteen antajana: reflektiot vahvuuksista ja heikkouksista
- Palautteen annon ideaali: mahdollisuudet ja esteet
- Kokemuksia ja kertomuksia palautedyadeista: tarinallinen osuus, onnistuneen ja epäonnistuneen palautetilanteen muistelut, kokemukset jotka vaikuttavat palautteen antamiseen tänä päivänä
- Vapaa sana

### **2. HAASTATTELUKERTA**

- Kehitykseni palautteenantajana: itsereflektio muutoksesta ja oppimisesta
- Tarinani esimiehenä: esiinnousseet tarinat ja kertomukset sekä tutkimuksen kirvoittamat ajatukset
- Palautteen tavoitteellisuus
- Vapaa sana

Lopuksi kaikille esitettiin vielä sama kysymys: ”*Jos voisit palata ajassa taaksepäin ja kohdata kokemattoman esimiesitsesi, millaisia neuvoja veisit itsellesi tulevaisuuden varalle?*”

### *Liite 3. Kirjoitustehtävän ohjeistus*

Hei!

Viime viikkoisessa haastattelussamme nostit esiin useita mielenkiintoisia huomioita koskien asiantuntijoiden johtamista ja palautteenantoa. Pitkän esimieskokemuksesi ansiosta pystyit tarkastelemaan omaa kasvuasi johtajana, ja kerroit mielenkiintoisia tarinoita esimiesvuosiesi varrelta koskien niin palautteenantoa kuin asiantuntijoiden johtamista yleisemmälläkin tasolla. Kävimme myös läpi palautevuorovaikutuksen onnistumisen edellytyksiä, toisaalta taas haasteita. Tutkimukseni seuraava vaihe eli kirjallinen tehtävä on pienen eläytymistarinan kirjoittaminen. Itsellesi tyypillisin tapa antaa palautetta on päivittäinen ja *suora palaute/kehityskeskustelu* ja kirjoitustehtävä onkin räätälöity edellä mainittua silmällä pitäen. Kirjoitelma saa olla tyyliltään vapaamuotoinen, sen ulkoasun ei tarvitse olla viimeisen päälle hiottu. Toivon Sinun käyttävän mielikuvitustasi ja heijastavan omia kokemuksiasi kertomukseen eläytyen. Pituudeltaan kertomuksen tulisi olla 1-2 sivua.

**Kuvittele, että erään päivittäisen palautekeskustelun/kehityskeskustelun jälkeen niin esimies kuin alainenkin ovat hyvin tyytyväisiä käytyyn keskusteluun siitä huolimatta, että esimies on joutunut painavallakin otteella antamaan palautetta alaisen työsuorituksesta. Miten tilanne on edennyt, millainen esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteensuhteen on täytynyt olla ja millaisin keinoin esimies on onnistunut tuomaan myös negatiivisluonteisia asioita alaisen tietoon? Käytä mielikuvitustasi ja kirjoita käydystä keskustelusta lyhyehkö kertomus.**

#### *Liite 4. Tutkimuspyyntö*

Hyvä X.X,

Opiskelen Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa hallintotiedettä ja teen pro gradu - tutkielmaani asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien esimiesten kokemuksista koskien palautetilanteita alaistensa kanssa. Tutkimus pyrkii luomaan kuvan asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevistä esimiehistä, heidän tavastaan hyödyntää palautetta osana organisaation johtamista sekä heidän yksilöllisestä kehityskulustaan palautteenantajina. Tutkittavien ryhmä pyritään kokoamaan esimiehistä, joiden alaiset työskentelevät asiantuntijatehtävissä, ja joilla on esimieskokemusta vähintään kaksi vuotta.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimus tarjoaa Sinulle kuitenkin oivan mahdollisuuden tutkiskella omaa kehitystäsi esimiehenä, palautetilanteiden haasteita ja mahdollisuuksia sekä mahdollisuuden jakaa kallisarvoista esimieskokemustasi tieteenteon tarkoituksiin.

Tutkimus muodostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen noin tunnin mittainen haastattelu olisi tarkoitus toteuttaa mahdollisimman pian parin seuraavan viikon aikana. Sen jälkeen teetetään pienimuotoinen kirjoitustehtävä (1-2 sivua), jonka tarkempi sisältö määräytyy ensimmäisen haastattelukierroksen perusteella. Aineistonkeruun viimeinen vaihe on kirjoitustehtävän palauttamisen jälkeen käytävä toinen noin tunnin mittainen haastattelu. Tutkittavien toivotaan osallistuvan kaikkiin kolmeen vaiheeseen.

Sopisiko Sinulle ensimmäinen tunnin mittainen haastattelu jossain välissä jo tällä viikolla? Haastattelut voidaan toteuttaa toivomustesi mukaisessa ympäristössä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eivätkä haastattelutiedot tule kenenkään muun kuin tutkimuksen tekijän tietoon. Ne käsitellään ja raportoidaan myös siten, ettei yksittäistä haastateltavaa voida tunnistaa.

Älä epäröi ottaa yhteyttä, mikäli Sinulla on kysymyksiä koskien tutkimusta tai oikeuksiasi tutkimukseen osallistujana. Olen erittäin kiitollinen ajastasi ja kiinnostuksestasi tutkimustani kohtaan.

Ystävällisin terveisin, Jonna-Marie Salonen