

YRITYKSEN PALAUTEKULTTUURIA RAKENTAVA VIESTINTÄ

Elli-Mari Sulonen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2018

Tampereen yliopisto

Viestintätieteiden tiedekunta

TAMPEREEN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Viestintätieteiden tiedekunta	
Tekijä – Author Elli-Mari Sulonen	
Työn nimi – Title Yrityksen palautekulttuuria rakentava viestintä henkilöstön näkökulmasta	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Helmikuu 2018	Sivumäärä – Number of pages 69 sivua + 2 liitesivua
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Palautekulttuuri on organisaation palauteviestintää kuvaava käsite. Tässä tutkielmassa se määritellään palautteen antamisen ja saamisen helpoudeksi ja tärkeydeksi organisaation työntekijöiden kokemana. Jokainen organisaation jäsen osallistuu palautekulttuurin muodostamiseen omalla viestinnällään. Olennaisena osana ovat myös organisaation tarjoama tuki ja palautekäytänteet. Näitä tutkimalla voidaan kartoittaa organisaation palautekulttuuria ja löytää ideoita sen kehittämiseen. Lukuisat tutkimukset osoittavat vahvan palautekulttuurin hyödyt työpaikoilla niin yksilö- kuin organisaatitasollakin.</p> <p>Tässä tutkielmassa tutkittiin yrityksen palautekulttuuria rakentavaa viestintää henkilöstön näkökulmasta. Tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena suomalaiselle yritykselle. Tutkimusote oli laadullinen ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Haastatteluihin osallistui 12 työntekijää, joista kolme oli tiiminvetäjiä ja yhdeksän tiimiläisiä. Aiemman tutkimuksen perusteella aihetta ryhdyttiin tutkimaan etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: millaisia näkemyksiä ja kokemuksia työntekijöillä on palauteviestinnästä, millaisia seurauksia palauteviestinnällä heidän mukaansa on ja mitä kehityskohteita yrityksen palautekulttuurille löydetään. Tutkielman tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa palautekulttuurista sekä kohdeyritykselle että palaute- ja viestintätutkimuksen kentälle.</p> <p>Tulokset osoittavat, että kohdeyrityksessä vallitsee erittäin positiivinen suhtautuminen palautteeseen ja palautekulttuurin tila on hyvä. Palautetta kuitenkin haluttiin yksimielisesti lisää ja palauteviestintään toivottiin entistä enemmän avoimuutta. Työntekijän, työsuorituksen, tiimin ja organisaation kehittyminen koettiin palautteen tärkeimpänä seurauksena. Yksi merkittävistä kehitysehdotuksista oli haastateltavien pohdinnoissa noussut tarve palautekoulutukselle, joka edistäisi omaa tietoisuutta vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan palautteen antajana ja vastaanottajana.</p> <p>Tutkielman keskeinen tulos oli myös palautteen määrittelemisen ja tulkinnan vaikeus. Kapeimmillaan palautetta kuvattiin tiedoksi työssä suoriutumisen ja laajimmillaan kaikeksi viestinnäksi, jota tapahtuu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Erilaisista määritelmistä johtuen esimerkiksi kokemukset annetun tai saadun palautteen määrästä voivat vaihdella. Tulosten perusteella viestinnän tulkitsemisen palautteeksi riippuukin sekä sen vastaanottajasta että antajasta.</p> <p>Kaikkiaan yrityksen palautekulttuurin muodostavaa viestintää voidaan kuvaila monensuuntaiseksi, keskusteleväksi, vastaanottavaiseksi ja palautesuuntautuneeksi. Suhtautuminen palauteviestintään on kehittymishaluista.</p>	
Asiasanat – Keywords Palautekulttuuri, palaute, organisaatioviestintä, esimies-alaisviestintä, viestintä, puheviestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Tampereen yliopisto	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 NÄKÖKULMIA PALAUTTEESEEN	6
2.1 Palautteen käsite	6
2.2 Palautetyypit	7
2.3 Palautesuuntautuneisuus	10
3 PALAUTEKULTTUURI	13
3.1 Palautekulttuurin käsite	13
3.2 Palautteen ja palautekulttuurin seurauksia	17
3.3 Palautekulttuurin kehittäminen	21
3.4 Keskeisten käsitteiden määrittely tässä tutkielmassa	23
4 TUTKIELMAN TOTEUTUS	26
4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset	26
4.2 Kohdeyritys	28
4.3 Menetelmä	29
4.4 Aineiston kerääminen	30
4.5 Aineiston käsittely ja esittäminen	31
5 TULOKSET	34
5.1 Haastateltavien näkemykset palautteesta	34
5.1.1 Palautteen määrittely ja tulkinta	34
5.1.2 Palauteviestintään suhtautuminen	36
5.2 Haastateltavien kokemukset palautteesta	38
5.2.1 Palautetta toivotaan enemmän	38
5.2.2 Palautetyyleihin halutaan avoimuutta	40
5.3 Palautetta edesauttavat tekijät ja palautteen seuraukset	41
5.3.1 Yrityksen pieni koko edesauttaa suotuisaa palautekulttuuria	42
5.3.2 Kehittyminen on palautteen tärkein seuraus	43
5.4 Palautekulttuurin kehittäminen	46
6 POHDINTA	49
6.1 Tulosten tarkastelu	49

6.2 Tutkielman arviointi

58

6.3 Jatkotutkimusaiheita

62

KIRJALLISUUS

64

LIITTEET

70

1 JOHDANTO

Palaute on erityisesti työelämässä ajankohtainen puheenaihe. Miten palautetta tulisi antaa, miksi ja mitä hyötyjä palautteesta on, ovat kysymyksiä, joihin on etsitty vastauksia lukuisissa aiheesta kirjoitetuissa kirjoissa (esim. Aarnikoivu 2008; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011; Juholin 2008). Myös mediassa on nostettu näitä teemoja esiin tasaisin väliajoin (esim. Helsingin sanomat 2014, 2015, 2017; Yle Uutiset 2016). Palautekirjallisuutta ja -uutisointia yhdistävät käytännön vinkkilistat siitä, miten palautetta kannattaisi antaa ja vastaanottaa.

Vinkkilistojen välittämä viesti ilahduttaa: niin palautteen antaminen kuin vastaanottaminenkin nähdään taitona. ”On vain yksi palautteen vastaanottamista vaikeampi tehtävä, ja se on palautteen antaminen”, Cleveland, Lim ja Murphy (2007, 170) toteavatkin kirjoittaessaan työsuorituksista annettavasta palautteesta. Lisäksi mediakeskustelu osoittaa, ettei palaute ole enää vain esimiehen tehtäviin kuuluva asia. Palaute kuuluu jokaisen arkeen ja sitä on nostettu esiin esimerkiksi osana alais- ja työyhteisötaitoja (esim. Helsingin Sanomat 2016a, Yle Puhe 2011, Yle Uutiset 2013). Julkiseen keskusteluun ovat päässeet myös erilaiset palautekäytänteet. Mediassa on uutisoitu esimerkiksi yritysten siirtyvän perinteisistä kehityskeskusteluista kohti arkisempia ja yksilöidympiä palautekeskusteluja (Helsingin Sanomat 2016b).

Juloksen keskustelun taustalla vaikuttaa tutkimustieto. Palaute tutkimuksella on pitkät perinteet, sillä palautteen vaikutuksista työsuoritukseen on tehty tutkimusta jo 1900-luvun alussa (esim. Arps 1917, Heroldin & Parsonsin 1985, 290 mukaan). Siitä saakka eri tutkimukset ovat osoittaneet palautteen hyödyt esimerkiksi motivaation kasvun (Cusella 1984), ryhmän oppimisen (London & Sessa 2006) ja yksilöiden kehittymisen (Gratton 2008, Harmsin ja Roebuckin 2010, 413 mukaan) kautta koko organisaation tehokkuuteen. Huomattavan suuri osa palautetutkimuksesta käsittelee työpaikkojen palauteviestintää (esim. Berlin 2008; Funderburg & Levy 2007; Gaddis, Connelly & Mumford 2004; London 2003; Norris-Watts & Levy 2004; Pitkänen 2013), mikä osoittaa palautteen merkityksen olevan suuri erityisesti työelämässä.

Kuten mediassa, myös palautetta koskevassa tutkimuksessa on pitkälti keskitytty vain palautetapahtumiin esimiehen ja alaisen välillä. Palaute tutkimus on kuitenkin kokenut historiansa aikana näkökulmanvaihdoksen, kun *palautekulttuurin* käsite on laajentanut ymmärrystä palautteesta. Palautekulttuuri mainitaan silloin tällöin kirjallisuudessa ja mediassa, mutta usein käsitteen ymmärtäminen jää lukijan oman tulkinnan varaan, ja se saatetaan nähdä palautteen takana

häilyvänä tekijänä. Herold ja Parsons (1985) nostivat ensimmäisten joukossa palautekulttuurin käsitteen esille osoittaen, että palautetta saadaan muiltakin kuin esimiehiltä. London ja Smither (2002, 82) raportoivat muutoksesta palautteen tutkimuksessa, sillä palautteen välittömien vaikutusten tutkimisesta ollaan siirrytty 1970-luvulta uuden vuosituhannen alkuun mennessä tutkimaan palautehakuisuutta (*feedback seeking*), palautteen eri lähteitä ja palautetta työsuorituksen parantajana. Omassa tutkimuksessaan he lähestyvät palauteprosesseja yksilön ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen kautta, käyttäen palautesuuntautuneisuuden (*feedback orientation*) ja palautekulttuurin (*feedback culture*) käsitteitä ja tutkien niiden yhteyksiä pitkäaikaiseen työsuorituksen johtamisen (*performance management*) prosessiin. Steelman, Levy ja Snell (2004) jalostivat palautekulttuurin käsitettä, ymmärtäen sen palautteelle olennaisena kontekstina, jossa palautetta annetaan ja saadaan esimiehiltä, alaisilta ja työtovereilta osana jokapäiväistä työarkea (Dahlingin ja O'Malleyyn 2011, 201).

Muutos kohti palautteen laajempaa ja arkipäiväisempää ymmärrystä näkyy myös julkisessa keskustelussa, kuten aiemmin esitettiin. Lisäksi yrityksissä on herännyt halu panostaa palautteen arkipäiväistämiseen ja kehittää palauteviestintää. Tutkijan mielenkiinto palauteviestintään kohtasi erään yrityksen haluun kehittää esimies-alaisviestintäänsä. Yhdessä yrityksen kanssa tutkittava aihe rajattiin palautekulttuuria rakentavaan viestintään. Palautetta haluttiin lähestyä nimenomaan viestinnällisestä näkökulmasta, mutta palautekulttuurin laaja kokonaisuus huomioiden. Palautetta ei nähdä vain työntekijältä toiselle kulkevana viestinä, vaan viestintään yhdistetään ajatus siitä, että erilaisin viestinnällisin teoin voidaan tukea myönteisen palautekulttuurin syntyä organisaatioon.

Tämän tutkielman tavoitteena on lähestyä palautetta palautekulttuurin kautta ja sen avulla ymmärtää tutkittavan yrityksen palauteviestintää. Tavoitteena on selvittää, millainen palautekulttuuri yhtiössä on työntekijöiden näkemysten ja kokemusten perusteella. Palautekulttuurin monitasoisen olemuksen vuoksi tutkielmassa huomioidaan sekä interpersonaalisen, ryhmäviestinnän että organisaatioviestinnän tasot. Esimies-alaisvuorovaikutus, työsuorituksen johtaminen, työhyvinvointi, organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri ovat myös aiheeseen liittyviä teemoja.

2 NÄKÖKULMIA PALAUTTEESEEN

2.1 Palautteen käsite

Palaute voidaan ymmärtää viestinnällisesti kahdella tavalla. Ensinnä, laajassa merkityksessään Berlon (1960) viestinnän siirtomallin mukaan, palautteena voidaan pitää viestin vastaanottajan vastausta viestin lähettäjälle nonverbaalisti tai verbaalisti (Bradley & Baird 1980, 6–7). Näin ollen reaktiot viesteihin ovat palautetta (esim. Åberg 2000, 32; Hackman & Johnson 2013, 8). Myös Clement ja Frandsen (1976) näkevät palautteen tällä tavoin. He vertailivat erilaisia palautemääritelmiä ja -malleja ja päätyivät vertailunsa pohjalta luomaan mallin (*Model of feedback occurrence*), joka korostaa palautteen kaksisuuntaisuutta. Malli esittelee palautteen kontrollijärjestelmänä. Esimerkiksi he ottavat puhujan, jonka tavoite on muuttaa ja ohjata yleisön toimintaa. Yleisön lähettämä ”signaali” on puhujalle tietoa siitä, onko ohjaus onnistunut. Puhuja voi esimerkiksi nähdä, onko yleisö ymmärtänyt tai hyväksynyt hänen viestinsä. Tämän tiedon perusteella puhuja tuottaa seuraavan signaalinsa, jolla pyrkii edelleen ohjaamaan yleisöä kohti tavoitettaan. Vaihtoehtoisesti puhuja voi yleisön signaalin perusteella luoda uuden tavoitteen tai muokata alkuperäistä. Clementin ja Frandsenin mallissa voidaan nähdä palautteen määrittelyn kehittymistä Berlon määritelmästä kohti nykypäivän arkipäiväisempää näkemystä, jossa kaksisuuntaisuuden merkitys on entistä korostetumpi.

Toiseksi arkipäiväisessä ja nykyisin vallitsevassa merkityksessään palaute voidaan määritellä esimerkiksi Berlinin (2008, 13) tavoin tiedoksi siitä, kuinka hyvin tai huonosti toiminnassa on menestytty. Hattie ja Timperley (2007, 81) määrittelevät palautteen jonkin tekijän, esimerkiksi opettajan, työtoverin, kirjan, itsen tai kokemuksen tarjoamaksi tiedoksi yksilön suorituksesta tai ymmärryksestä. Grellerin ja Heroldin (1975) mukaan palaute on eri lähteistä peräisin olevaa tietoa siitä, kuinka hyvin työ etenee ja kuinka hyvin työn vaatimukset on saavutettu (Berlin 2008, 21). Myös London (2015, 15) määrittelee palautteen tiedoksi, jota ihmiset saavat suorituksistaan. Hänen mukaansa se saattaa sisältää arvioita suorituksen laadusta ja suosituksia sen parantamiseen. London (2015, 15) korostaa palautteen merkitystä oppimisessa. Näitä palautteen määritelmiä yhdistää se, että niiden mukaan palaute on tietoa, joka välittyy viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Palautteeksi voidaan laskea myös esimerkiksi yrityksen tarjoamat ylennykset, palkkiot tai muut aineelliset kiitokset. Palautekulttuuria tutkineet Steelman ym. (2004) eivät ole määritelleet palautekäsitettä selvästi. He puhuvat kuitenkin myös tiedosta (*feedback information*) ja korostavat

palautteen arkipäiväisyyttä ja sen pyytämistä. Nämä viittaavat siihen, että palautekulttuurin rakentumisessa nähdään merkittävänä ennen muuta viestinnällisesti välitettävä aineeton palaute.

2.2 Palautetyypit

Perinteisesti palaute jaotellaan sen sävyn perusteella positiiviseksi tai negatiiviseksi (Cusella 1987, 632, Berlinin 2008, 22 mukaan). Positiivinen ja negatiivinen palaute ovat kirjallisuudessa usein käytettyjä termejä, mutta yllättävän harvoin määriteltyjä. Käsitteiden mahdollisesti oletetaan olevan itsestään selviä ja arkikielisen ymmärryksen mukaisia. Myös termien valinnassa on eroja. Positiivista palautetta on kutsuttu kannustavaksi (esim. Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011), ja negatiivisesta palautteesta on käytetty termejä kriittinen (London & Smither 2002), kielteinen (Cusella 1987, Berlinin 2008, 22 mukaan) ja korjaava palaute (esim. Aarnikoivu 2008; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011; Vehviläinen 2007). Myös rakentavasta palautteesta puhutaan. London (2015) on määritellyt palautteen rakentavaksi, kun se tarjoaa konkreettista tietoa, jota palautteen vastaanottaja voi hyödyntää. Steelman ym. (2004) huomioivat palautteen määrittelemisessä suotuisaksi tai epäsuotuisaksi sen, onko palautteen vastaanottaja mielestään ansainnut kyseisen palautteen. Valo (1995, 103) on lisännyt jaotteluun myös neutraalin palautteen. Neutraali palaute on hänen mukaansa toimintojen kuvausta eli tapahtuneen referointia. Juholin (2008, 247) näkee neutraalina palautteena ”ihan OK” -tyyliset lausahdukset, jotka ovat niin yleisiä, ettei niitä välttämättä edes pidetä palautteena.

Harvoista määritelmistä huolimatta palautetutkimuksen laajasta kentästä on löydettävissä muutamia määritelmiä vertailtaviksi. Jaworskin ym. (1991, 190) mukaan positiivinen eli myönteinen palaute ilmaisee, että työsuoritus on saavuttanut tai ylittänyt onnistuneen suorituksen rajan. Negatiivinen eli kielteinen palaute taas kertoo Beckerin ym. (1989, 344) mukaan, että rajaa ei saavutettu ja työssä on kehittämisen varaa. (Molemmat Berlinin 2008, 22 mukaan.) Herold ym. (1985) laskevat esimiehen antamaksi positiiviseksi palautteeksi alaisen kehumisen, vastuun lisäämisen tai ylentämisen ja palkankorotukset. Negatiivista palautetta hänen mukaansa taas ovat virheellisestä työsuorituksesta sanominen, tyytymättömyyden osoittaminen ja antamatta jätetyt ylennykset ja palkankorotukset. Toisaalta kuitenkin korostetaan, että jako positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen ei ole näin yksiselitteinen (esim. Geddes & Linnehan 1996, Huttusen 1999 mukaan; Huttunen 1999). Syynä tähän on se, että palautteesta jäävään tunteeseen vaikuttaa sisällön lisäksi tapa, jolla se on annettu.

Joissain määritelmässä on vedottu palautteen vastaanottajan tunteeseen. Batesonin (1967) ja DeViton (1989) mukaan palaute on negatiivista, jos se saa aikaan epäsuotuisia tunteita vastaanottajassa, kun taas positiivinen palaute saa aikaan suotuisia tunteita (Frandsen & Millis 1993, 80). Pro gradu -tutkielmassaan Huttunen (1999, 14) toteaa, että hyvin annettuna sisällöltään korjaava palaute voi jättää palautteen vastaanottajalle positiivisen tunteen. Aarnikoivun (2008, 151) mukaan epäonnistumista koskeva rakentava palaute on positiivista, koska se mahdollistaa kehittymisen. Toisaalta positiivisen sisällön palaute voi kääntyä itseään vastaan, mikäli se on annettu huonosti. Palautteen saaja on ainoa, joka pystyy määrittelemään palautteen sävyn kokemuksensa perusteella (Valo 1995, 104). Määrittelemisestä tekee haastavaa se, että palautteen vastaanottajat voivat tulkita saman palautteen hyvin eri tavoin. Hyvin annettu korjaava palaute voi toiselle tuoda positiivisen tunteen, toiselle taas negatiivisen.

Berlin (2008) onkin löytänyt hyvistä palautetapahtumista neljä erilaista palautetyyppiä: palkitsevan, herättävän, nostattavan ja haastavan. Palautetyypit hän on lajitellut sen mukaan, miten yhteensopiva esimiehen antama myönteinen tai kielteinen palaute oli suhteessa haastateltavien aiempiin näkemyksiin. Palkitseva palaute on toimintaan sidottua aitoa kiitosta, joka on yhteensopivaa palautteen vastaanottajan aiempien näkemysten kanssa. Herättävä palaute muistuttaa hyvistä toimintatavoista, ohjaa toimintaa ja saattaa tarjota myös uusia näkökulmia. Nostattavalla palautteella Berlin tarkoittaa perusteltua palautetta, joka kannustaa ja auttaa näkemään omaa toimintaa entistä paremmassa valossa. Haastava palaute taas kyseenalaistaa rakentavasti, on konkreettista, aiheellista ja perustelua sekä tarjoaa käytännössä toteutettavissa olevia ratkaisuja. Berlin kuvaa haastavaa palautetta muutoksen mahdollistajaksi. Berlin on myös havainnut negatiivisesta palautteesta useita erilaisia muotoja, kuten lannistavan, hyödyttömän, sanelevan ja paikallaan jonnaavan palautteen. Berlinin (2008) tutkimus osoittaa, että tutkittaessa palautetta tarkemmin voidaan erotella useita erilaisia palautetyylejä perinteisen positiivisen ja negatiivisen palautteen jaottelun sijasta.

Asmuß (2008) jaottelee palautteen neljään osaan: positiiviseen, negatiiviseen, suoraan ja epäsuoraan. Hänen mukaansa suurin osa negatiivisesta palautteesta annetaan epäsuorasti, jolloin palautteella ei osoiteta työntekijää itseään. Liiallinen epäsuoruus voi hänen mukaansa estää ja haitata palautteen vaikuttavuutta. Palautetta voidaan jaotella myös sen virallisuuden tai epävirallisuuden mukaan (esim. London & Smither 2002; Steelman ym. 2004). Virallista palautetta ovat esimerkiksi kehitys- tai tavoitekeskustelut, epävirallista taas niin kutsuttu *in the moment* -palaute (London & Smither 2002 87–88). *In the moment* -palautteella viitataan

arkisen työnteon lomassa annettuun välittömään palautteeseen, joka ei kulje virallisia palautteenantokanavia pitkin.

Palautteen jaottelua voidaan tehdä myös palautteen lähteen perusteella. Tällöin merkityksellistä on se, kuka palautteen on antanut. Useat tutkimukset ovat keskittyneet esimiehiin palautteen antajina, ja esimiehiä sekä yritystä kokonaisuudessaan onkin muun muassa Ashfordin (1993) tulosten perusteella pidetty tärkeimpänä palautelähteenä. Kollegoilta saatua palautetta ei ole tutkimusten mukaan pidetty niin tärkeänä (esim. Ashford 1993), mutta taas Steelman ym. (2004) tulokset osoittivat, että työtovereiden koetaan olevan esimiehiä paremmin saatavilla palautteen antajina. Herold ja Parsons (1985) nostavat esiin myös organisaation ulkopuoliset ihmiset, esimerkiksi asiakkaat, palautteenantajina. Myös London (2015, 15) mainitsee asiakkaat palautteenantajina, jolloin he joko kertovat suoraan mitä mieltä ovat saamastaan palvelusta tai osoittavat palautteensa epäsuorasti vaihtamalla palveluntarjoajaa. Herold ja Parsons (1985) korostavat työltä tai työntekijältä itseltään saamaansa palautetta. Esimerkiksi työssä saavutettu flow-tila on työltä saatua positiivista palautetta. Myös Valo (1995, 101) puhuu omakohtaisesta arvioinnista sisäisenä palautteena. Lisäksi työnteosta saatu data, esimerkiksi työn tuloksista kertovat vertailut voivat itsessään olla palautetta (London & Sessa 2006, 304).

Palautteen jaottelua palautelähteiden mukaan on nähtävästi pidetty tärkeänä, sillä niin sanottu 360°-palaute on nostanut päätään erityisesti 2000-luvun puolella (esim. Atwater & Brett 2005, Funderburg & Levy 2007, Leibowitz 2016). Se on palauteprosessi, jossa arviointeja tai narratiivista palautetta kerätään esimieheltä, raporteista, työtovereilta, sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta sekä usein myös työntekijältä itseltään (London & Smither 2002, 87–88), eli palautteen määränä on se, kuka palautteen on antanut. Useista lähteistä saatua palautetta on pidetty hyödyllisenä (esim. Leibowitz 2016). Cleveland, Lim ja Murphy (2007) kuitenkin kritisoiivat 360-palautetta. Heidän mielestään tällöin työntekijät saavat palautetta niin paljon, että määrä saattaa vähentää palautteen hyödyllisyyttä ja arvoa. Työntekijän saadessa palautetta, hänen pitää tulkita se, päättää mitä saaduista tiedoista voidaan käyttää, miten hän voi kehittää toimintaansa ja miten hän voi toteuttaa muutokset. Clevelandin ym. (2007) mielestä palautteen valtava määrä voi aiheuttaa sen, että työntekijä alkaa vältellä palautetta, koska ei pysty käsittelemään sitä. Anseel & Lievens (2007, 263) ehdottavat, että tulevaisuudessa pitäisi tutkia 360-palautteen vaikutuksia palautekulttuuriin. Juuri palautteen erilaisista näkökulmista, hyödyistä ja riskeistä johtuen palautekulttuuria rakentava viestintä nähdään tässä tutkielmassa tarpeellisena tutkimuskohteena. Aihetta lähestytään eri näkökulmista, jotta saadaan kokonais käsitys palautekulttuurin tilasta. Viestintää tutkittaessa voidaan

havaita palautekulttuuria tukevia tai sitä heikentäviä tekijöitä sekä palautteen osa-alueita, joita olisi tarpeen kehittää. Samalla voidaan saada lisää tutkimustietoa palauteviestinnästä.

Palautetutkimuksen kenttää katsoessa nähdään esimerkiksi, että itsensä antamaa palautetta on tutkittu hyvin vähän verrattuna muiden antamaan palautteeseen. Myös London (2015, 12) on tehnyt saman huomion.

2.3 Palautesuuntautuneisuus

Varhaisessa palautetutkimuksessa (esim. Ashford & Cummings 1983, Steelmanin ym. 2004, 169 mukaan; Herold & Parsons 1985) työntekijöitä pidettiin aktiivisina palautteen pyytäjinä. On kuitenkin myös osoitettu, että kynnyks kysyä palautetta on työntekijöille suuri (Levy ym. 1995, Steelmanin ym. 2004, 169 mukaan). Myöhemmin on esitetty palautesuuntautuneisuuden (*feedback orientation*) käsite, joka kuvaa yksilöllisiä eroja palautteeseen suhtautumisessa. Koska työyhteisö koostuu yksilöistä, työntekijöiden palautesuuntautuneisuus vaikuttaa koko työpaikan palautekulttuuriin ja päinvastoin. London ja Smither (2002, 82–83) määrittelevät palautesuuntautuneisuuden käsitteeksi, joka koostuu monista ulottuvuuksista, jotka yhdessä määrittävät, miten yksilö kokonaisvaltaisesti ottaa palautetta vastaan ja kuinka suuressa määrin hän vastaanottaa opastusta ja valmennusta. Palautesuuntautuneisuuteen kuuluvat heidän mukaansa seuraavat piirteet: palautteesta pitäminen, jolla he tarkoittavat kokonaisvaltaista myönteistä suhtautumista palautteeseen, käytöksellinen taipumus palautteen pyytämiseen, kognitiivinen taipumus käsitellä palautetta tietoisesti ja syvällisesti, herkkyys muiden näkemyksille itsestä, usko palautteen arvoon sekä vastuuntuntoisuus toimia palautteen mukaisesti.

Viestinnällisestä näkökulmasta on kiintoisaa, kuinka myönteinen suhtautuminen palautteeseen välittyy palauteviestinnässä, nähdäänkö palautteen pyytäminen olennaiseksi, ja millainen viestintä edesauttaa toimimista palautteen mukaisesti. Londonin ja Smitherin (2002) mukaan yksilön palautesuuntautuneisuus pysyy yleensä muuttumattomana mitattaessa alle vuoden mittaisia ajanjaksoja, mutta se saattaa muuttua pidemmällä aikavälillä, koska yksilö saa uusia palautekokemuksia ja organisaation palautekulttuuri vaikuttaa häneen. Myös organisaation tuki ja suhtautuminen oppimiseen vaikuttaa tähän. Lisäksi muiden kulttuuristen tekijöiden voidaan ajatella liittyvän palautesuuntautuneisuuteen. Esimerkiksi Pitkänen (2013) huomasi haastateltaviensa nostavan suomalaisen kulttuurin palauteviestintää selittäväksi tekijäksi. Haastateltavat kertovat suomalaisten antavan vain vähän positiivista palautetta ja kokevan sen vaikeammaksi kuin

negatiivisen palautteen antamisen. Samat haastateltavat liittävät myös suomalaisuuteen negatiivisen suhtautumisen palautteeseen ja suoruuden palautteen antamisessa. Pitkänen (2013) arvioi suomalaisten suoruuden tuottavan totuudenmukaista palautetta, mutta toisaalta vähäisen positiivisen palautteen antamisen olevan yhteydessä heikkoihin johtajuustaitoihin, joista puuttuvat motivoinnin ja rohkaisun elementit.

Palautesuuntautuneisuuteen liittyy käytöksellisiä ja kognitiivisia taipumuksia, joten se on yhteydessä persoonallisuuteen. Persoonallisuuden on todettu muissakin tutkimuksissa vaikuttavan palauteviestintään. Esimerkiksi Hautalan (2005) mukaan alaisten persoonallisuus on yhteydessä siihen, miten palautetta annetaan esimiehelle. Kokemukset kehityskeskusteluista riippuvat myös esimiesten ja alaisten persoonallisuuksista. On kuitenkin syytä huomioida, että palautesuuntautuneisuus ei ole sama asia kuin persoonallisuus. Braddy ym. (2013) tutkivat palautesuuntautuneisuutta Linderbaumin ja Levyn (2010) kehittämällä mittaristolla (*Feedback orientation scale, FOS*). Lisäksi he pyysivät tutkittujen henkilöiden ”coacheja” arvioimaan henkilöiden avoimuutta, todennäköisyyttä toiminnan muuttamiselle ja defensiivisyyttä heidän pitämiensä palautekeskustelujen pohjalta. Braddyn ym. (2013) tulokset osoittavat, että palautesuuntautuneisuus ei ollut yhteneväinen coachien tekemien arvioiden kanssa. Palautesuuntautuneisuutta ei siis voi arvioida ulkopuolelta.

Palautesuuntautuneisuuden ohella tutkimuksissa ja kirjallisuudessa puhutaan palautehakuisesta käyttäytymisestä (*feedback-seeking behavior*), joka linkittyy vahvasti palautesuuntautuneisuuteen. Ashford, Blat ja VandeWalle (2003) korostavat palautehakuisen käyttäytymisen merkitystä nykyisessä työelämässä, jossa saatetaan työskennellä etäällä työkavereista ja esimiehestä, jolloin arkipäivän palautetta ei saa helposti. Lisäksi he toteavat, että asiantuntijatyöhön voi muiden organisaation jäsenten, jopa esimiehen, olla vaikea antaa palautetta, mikäli palautteen antajalla ei ole riittävästi ymmärrystä toisen asiantuntijuutta vaativasta työstä. Näistä syistä he näkevät palautehakuisuuden tarpeellisenä työntekijän ominaisuutena. Ashford ym. (2003) summaavat palautehakuisen käytöksen muodostuvan viidestä osiosta: kuinka usein henkilö hakee palautetta, millä menetelmällä, esimerkiksi tarkkailemalla, vertailemalla tai kysymällä, mihin ajankohtaan palautteen hakeminen ajoittuu, keneltä palautetta haetaan ja mistä asiasta, esimerkiksi epäonnistumisista vai onnistumisista vai tietyistä työtehtävistä. Tämän tutkielman kannalta olennaista on, pyytävätkö työntekijät palautetta. Tavoitteena on selvittää yrityksen palautekulttuuria, ja yksilöiden näkemykset ovat olennainen osa sitä. Palautesuuntautuneisuutta ja -hakuisuutta tai muita yksilöllisiä eroja ei varsinaisesti tutkita, mutta työntekijöiden näkemykset

ja kokemukset palautteesta otetaan huomioon osana laajempaa palautteen antamisen ja saamisen kontekstia. Kaiken kaikkiaan palautteessa on kyse siitä, kuten London (2015, 21) tiivistää, että ihmiset tarvitsevat palautetta hahmottaakseen, kuinka he suoriutuvat tehtävistään ja mitä heidän pitäisi parantaa. Londonin mukaan ainoa kysymys on, onko tätä tietoa saatavilla. Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan juuri tähän kysymykseen palautekulttuuria tutkimalla.

3 PALAUTEKULTTUURI

3.1 Palautekulttuurin käsite

Palautekulttuuria (*feedback environment, feedback culture*) on tutkittu jo pitkään, mutta nykyisessä merkityksessään se on ymmärretty vasta varsin vähän aikaa. Dahling ja O'Malley (2011, 202) luonnehtivatkin palautekulttuurin konseptia suhteellisen uudeksi. Palautekulttuurin tutkimus pohjautuu varhaiselle palautetutkimukselle, joka toteutettiin laboratorio-olosuhteissa keskittyen erillisen työtehtävän tekemiseen ja siitä annettuun palautteeseen (esim. Chapanis 1964; Erez 1977; Locke 1967; Schrauger & Rosenberg 1970; Schmitt, Coyle & Saari 1977; Steinman 1976; Strang, Lawrence & Fowler 1978); kaikki Anseelin & Lievensin 2007, 255 mukaan). Herold ja Parsons (1985) nostivat palautekulttuurin uudenlaisen tutkimuksen valoon. He korostivat, että siirrettäessä tutkimus laboratorio-olosuhteista oikeaan työelämään, palautekulttuurin merkitys monipuolistuu huomattavasti. Tällöin ei enää keskitytä siihen, miksi ja miten palautetta annetaan erillisessä tilanteessa, vaan otetaan huomioon palautteen konteksti. Tämän vuosituhannen alussa Steelman, Levy ja Snell (2004) ottivat palautekulttuurin käsitteen uudelleenmäärittelyyn, minkä myötä on muodostunut uusi, entistä laajempi ymmärrys sen sisällöstä. Heroldin ja Parsonsin (1985) sekä Steelmanin ym. (2004) tutkimuksia voidaan pitää palautekulttuurin tutkimushistoriassa merkittävinä, sillä ne ovat kumpikin päivittäneet senhetkistä ymmärrystä palautekulttuurin käsitteestä. Viimeaikainen tutkimus nojaa pääasiassa Steelmanin ym. (2004) määritelmään, mutta nostaa myös esille Heroldin ja Parsonsin työn palautekulttuurin historiassa. Myös muita määritelmiä palautekulttuurin käsitteelle on esitetty, ja niitä esitellään seuraavaksi vallitsevien määritelmien lomassa.

Herold ja Parsons (1985) eivät yksiselitteisesti määritelleet palautekulttuuria, mutta kuten Steelman ym. (2004, 166) sekä Sparr ja Sonnentag (2008, 289) ovat tulkinneet, Herold ja Parsons tarkoittavat palautekulttuurilla työstä saatua tietoa, joka työntekijöiden kokemuksen mukaan on heidän saatavillaan. Herold ja Parsons keskittyivät pitkälti palautteen antajan rooliin, mutta nykyiset määritelmät ovat monipuolistaneet näkökulmia. Londonin ja Smitherin (2002, 84) mukaan vahva palautekulttuuri on sellainen, jossa yksilöt jatkuvasti saavat, pyytävät ja käyttävät virallista ja epävirallista palautetta parantaakseen suoriutumistaan töissä. He lähestyvät palautekulttuuria kolmen kategorian kautta, jotka muodostavat palautekulttuurin ja joita kehittämällä sitä voidaan parantaa. Nämä kategoriat ovat palautteen laatu, palautteen tärkeys ja tuki palautteen

hyödyntämiselle. London (2015, 178) taas puhuu palautesuuntautuneesta organisaatiokulttuurista määritellen sen ympäristöksi, joka edistää itsensä kehittämistä. Tällaisessa organisaatiokulttuurissa ihmiset antavat ja saavat mielellään palautetta, ja palaute on kiinteä osa työsuorituksen johtamisen prosessia. Aarnikoivu (2008, 141) käyttää palautemyönteisen ilmapiirin käsitettä. Tällaisessa ilmapiirissä palaute kulkee hänen mukaansa joka suuntaan: esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja myös työntekijöiden välillä.

Steelman ym. (2004, 166–170) määrittelivät palautekulttuurin täysin uudelleen. Heidän mukaansa palautekulttuuri on monitahoinen käsite, jossa on kaksi päätekijää, esimies ja kollega, ja joka ilmenee seitsemässä osa-alueessa. Nämä seitsemän osa-aluetta ovat palautteen lähteen uskottavuus, palautteen laatu, palautteen esitystapa, suotuisa palaute, epäsuotuisa palaute, palautteen lähteen saatavuus ja palautteen pyytämisen tukeminen. Lisäksi palautekulttuuri on yhteydessä neljään ulkoiseen tekijään: tyytyväisyyteen palautteesta, motivaatioon palautteen hyödyntämiseksi, siihen kuinka usein palautetta pyydetään ja esimies-alaisuuden laatuun. Määritelmänsä pohjalta he kehittivät palautekulttuuria tutkivan asteikon (*feedback environment scale, FES*), jossa mitataan 7-vaiheisella Likertin asteikolla palautekulttuurin osa-alueita koskevia väittämiä sekä esimiehen että kollegan ollessa palautteen antaja. Steelman ym. (2004, 175) itse sanovat tutkimuksensa ottaneen ensimmäisen askeleen palautekulttuurin määrittelyssä, kehittämisessä ja monipuolisessa mittaamisessa. Heidän työnsä merkitystä palautekulttuurin tutkimuksen kehittäjinä osoittaa FES:in käyttö lukuisissa palautekulttuuria koskevissa tutkimuksissa (esim. Anseel & Lievens 2007; Peng & Chiu 2010; Rosen ym. 2006; Sparr & Sonnentag 2008; Whitaker ym. 2007). Seuraavaksi esitellään Steelmanin ym. (2004) nimeämät palautekulttuurin osa-alueet.

Lähteen uskottavuudella (*source credibility*) tarkoitetaan palautteen antajan asiantuntevuutta ja luotettavuutta. Asiantuntijuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, kuinka hyvin palautteenantaja tuntee palautteen vastaanottajan työn vaatimukset ja työn kuvan ja kuinka hyvin hän pystyy antamaan palautetta kyseisestä työsuorituksesta. Luotettavuuden osalta on kyse siitä, luottaako palautteen vastaanottaja, että palautteen antajan palaute on paikkansapitävää. (Giffin 1967; Ilgen, Fisher & Taylor 1979, kumpikin Steelmanin ym. 2004, 167 mukaan.) Asiantuntevana ja luotettavana pidetystä lähteestä saadulla palautteella on todennäköisesti enemmän vaikutuksia kuin epäpätevinä pidettyjen lähteiden palautteella (Albright & Levy 1995; Ilgen ym. 1979; Makiney & Levy 1998, kaikki Steelmanin ym. 2004, 167 mukaan) ja puolueellisena pidettyä palautetta ei todennäköisesti hyväksytä (Jussim ym. 1992, Londonin & Sessan 2006, 310 mukaan).

Palautteen laadussa (*feedback quality*) tärkeää on palautteen johdonmukaisuus ja hyödyllisyys (Greller 1980; Hanser & Muchinsky 1978; Herold, Liden & leatherwood 1987, kaikki Steelman ym. 2004, 167 mukaan). Lisäksi laadukas palaute on täsmällistä sekä yhdenmukaista pitkällä aikavälillä. Sitä pidetään hyödyllisempänä kuin huonolaatuista palautetta, joka vaihtelee palautteen antajan tunnetilan ja palautteen kohteesta pitämisen perusteella (London 1997, Steelmanin ym. 2004, 167 mukaan). Londonin (2003) mukaan hyvälaatuinen palaute johtaa toiminnan kehittymiseen.

Palautteen esitystavalla (*feedback delivery*) Steelman ym. (2004, 167–168) viittaavat siihen, että palautteen antajan tulee viestin sisällön lisäksi kiinnittää huomiota myös ilmaisutapaansa palautteenantoprosessissa ja käyttäytymisessään. Palautteen saajan käsitykset palautteen antajan aikomuksista vaikuttavat palautteeseen reagoimiseen (Fedor, Eder & Buckley 1989, Steelmanin ym. 2004, 167 mukaan). Mitä huomaavaisemmin palautetta annetaan, sitä todennäköisemmin palautetilanteen ilmapiiriä pidetään hyvänä, saatua palautetta hyödyllisenä ja itse palautteeseen ollaan tyytyväisiä (Ilgen ym. 1981, Steelmanin ym. 2004, 167–168 mukaan).

Suotuisan (*favorable*) ja epäsuotuisan (*unfavorable*) palautteen jaottelu eroaa hieman perinteisestä positiivisen ja negatiivisen palautteen jaottelusta. Steelmanin ym. (2004, 168) määritelmässä olennaista on palautteen vastaanottajan kokemus palautteen oikeellisuudesta: suotuisa palaute on myönteistä palautetta, jonka vastaanottaja myös kokee ansaitsevansa, kun taas epäsuotuisa palaute on korjaavaa palautetta, jonka vastaanottaja kokee ansaitsevansa. Heidän tuloksensa osoittavat, että työntekijät saavat epäsuotuisaa palautetta enemmän esimiehiltään kuin työtovereiltaan. He myös kumosivat yleisen oletuksen siitä, että negatiivinen palaute aiheuttaisi epätoivottuja ja puolustelevia reaktiota, sillä tulosten mukaan epäsuotuisa palaute vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen palautteesta, haluan kehittyä palautteen avulla ja motivaatioon pyytää lisää palautetta.

Palautteen lähteen saatavuudella (*source availability*) Steelman ym. (2004, 169) tarkoittavat palautteen vastaanottajan kokemaa yhteyden pitämisen (*contact*) määrää esimiehen tai kollegan kanssa sekä palautteen saamisen helppoutta. Nämä ovat heidän mukaansa tärkeitä, jotta palautetta voidaan antaa jokapäiväisessä työssä eikä vain virallisissa palautekeskusteluissa. Steelmanin ym. (2004) tulosten mukaan työtovereilta saa helpommin palautetta kuin esimieheltä. He eivät määrittele yhteyden pitämistä sen tarkemmin, mutta tässä tutkielmassa sen ajatellaan koskevan sekä kasvokkaista että teknisten välineiden kautta käytyä viestintää, joista kasvokkainen on todettu viestinnässä suositummaksi (White, Vanc & Stafford 2010). Kasvokkain annetun palautteen on tutkittu olevan myös selkeämpää ja relevantimpaa. Syyksi on nähty nonverbaalisen viestinnän

tuottama lisäarvo ja motivaatio tuottaa parempaa palautetta kasvokkain kuin tietokonevälitteisesti. (Hebert & Vorauer 2003.) Korkeampaa motivaatiota saattaa selittää se, että kasvokkainen viestintä voidaan nähdä haastavampana. Tietokonevälitteisessä viestinnässä on mahdollisuus hioa ja muokata viestiään useita kertoja tai toisaalta lähettää viesti nopeasti ilman, että vastaanottaja näkee lähettäjän ilmeitä ja eleitä. Kasvokkainen viestintä on niin sanotusti paljastavampaa.

Palautteen pyytämisen tukeminen (*promoting feedback seeking*) määritellään sen mukaan, kannustaako vallitseva ilmapiiri pyytämään palautetta. Esimerkiksi kuinka paljon työntekijöitä rohkaistaan palautteen pyytämiseen ja kuinka miellyttäväksi työntekijät kokevat palautteen pyytämisen. (Steelman ym. 2004, 169.) Herold ja Parsons (1985) pitävät työntekijöitä aktiivisina palautteen pyytäjinä. Heidän mukaansa tietoa töissä suoriutumisesta on saatavilla paitsi organisaatiolta ja esimiehiltä, myös ihmisiltä, jotka eivät ole virallisessa hierarkkisessa asemassa suhteessa työntekijään, esimerkiksi työkavereilta ja asiakkailta. Lisäksi heidän mukaansa palautetta voi saada itseltä tai työltä.

Edellä esitettyjen palautekulttuurin osa-alueiden lisäksi Steelman ym. (2004) ovat aiemman kirjallisuuden pohjalta tunnistaneet neljä ulkoista tekijää, jotka ovat riippuvuus- tai seuraussuhteessa palautekulttuuriin. Tyytyväisyyteen palautteesta (*satisfaction with feedback*) vaikuttaa se, onko palaute vastaanottajan mielestä hyödyllistä sellaisen työtehtävän kannalta, jonka hän haluaa hoitaa hyvin, ja se oliko hänellä palautteen tuoma tieto jo ennestään eli oliko palaute niin sanotusti ylimääräistä (Ilgen & Moore 1987). Palautteen suotuisuuden on myös todettu olevan positiivisessa yhteydessä tyytyväisyyteen palautteesta (Ilgen & Hamstra 1972). Motivaatioon palautteen hyödyntämiseksi (*motivation to use feedback*) on yhteydessä palautteen antaja sekä edellä esitetyt palautekulttuurin osatekijät (Ilgen ym. 1979). Palautekulttuuria voidaan pitää olennaisena tekijänä myös sen suhteen, kuinka usein palautetta pyydetään (*feedback-seeking frequency*) (Williams ym. 1999), joten yhteys Steelmanin ym. (2004) palautekulttuurin tutkimusasteikon (FES) ja palautteen pyytämisen välillä on todennäköinen. Myös esimies-alaisuuden laatu (*leader-member-exchange, LMX, quality*) vaikuttaa todennäköisesti palautekulttuuriin. Esimies-alaisuuden vaihdantateorian perusajatus on, että esimiehet ovat erilaisia eri alaisten kanssa toimiessaan, joten mikäli esimiehen suhde tiettyyn alaiseensa on hyvä, luo hän myös todennäköisesti kannustavaa ja avointa palautteen pyytämisen ilmapiiriä alaiselleen. (Kaikki Steelmanin ym. 2004, 169–170 mukaan.)

Steelmanin ym. (2004) laajan määritelmän lisäksi muutkin tutkijat ovat tuoneet esille uusia näkökulmia palautekulttuuriin. Levy ja Williams (2004, 895–896) ovat linkittäneet palautekulttuurin Maurerin ja hänen kollegoidensa (Maurer, Mitchell & Barbeite 2002; Maurer, Weiss & Barbeite 2003) malliin, joka kuvaa oppimista ja kehittymistä työpaikoilla (*A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity*). Mallin mukaan onnistuneen oppimisen ja kehittymisen avaintekijöitä ovat valmius oppia, tilannekohtainen tuki kehittymiselle ja luottamus omaan kehittymiseen. Tällöin sekä työhön liittyvät että liittymättömät tilanteet kannustavat oppimiseen ja kehittymiseen, ja tämä saattaa vaikuttaa käsityksiin kehitymisprosessin osallistumisen hyödyistä, asenteista ja aikomuksista. Levyn ja Williamsin (2004) mukaan tässä mallissa kannustavien työtilanteiden käsite ja niiden suhde muihin käsitteisiin on hyvin samankaltainen palautekulttuurin määritelmien (esim. Steelman ym. 2004) kanssa. Myös Londonin ja Smitherin (2002, 84) mielestä palautekulttuuri voi liittyä jatkuvaan oppimiseen, urakehitykseen ja työsuorituksen johtamiseen (*performance management*).

Vaikka palautekulttuuri kuvaa varsin laajasti organisaation palautteenantoon liittyviä tapoja ja ilmapiiriä, liittyy palautekulttuurin tutkimiseen myös problematiikkaa. Whitaker, Dahling ja Levy (2007, 574) korostavat vaivannäön (*effort costs*) merkitystä suhteessa palautekulttuuriin. Heidän mielestään palautekulttuuri ei kerro vielä koko totuutta palauteviestinnän toimivuudesta. Esimerkiksi he antavat tilanteen, jossa työntekijät kuvaavat palautekulttuuria ja palautteen laatua hyväksi, mutta esimies on niin kiireinen, että häneltä pitää varata pitkän ajan päähän tapaamisaika, jos haluaa saada palautetta. Tällöin palautetta kyllä saadaan ja annetaan, mutta palauteviestintä toimii niin hitaasti, että toimivan palautekulttuurin kuvaus voidaan kyseenalaistaa.

Tässä tutkielmassa otetaan huomioon edellä esitettyjä palautekulttuuriin eri määritelmissä ja tutkimuksissa liitettyjä näkökulmia. Tavoitteena on ymmärtää palautekulttuurin osatekijöiden näkymistä päivittäisessä viestinnässä ja tunnistaa niiden toimivuutta tai toimimattomuutta.

3.2 Palautteen ja palautekulttuurin seurauksia

Kun ihminen saa palautetta, seuraa ensireaktio, mutta varsinaiset seuraukset voivat olla havaittavissa vasta pidemmällä aikavälillä. London ja Smither (2002, 92) erottelevat reaktiosta kaksi vaihetta: välittömän tunneperäisen reaktion ja sekundaarin reaktion, joka on sekä kognitiivinen että affektiivinen. Heidän mukaansa yrityksen palautekulttuuri vaikuttaa

todennäköisesti näihin sekundaareihin reaktioihin. Palautetta prosessoidessa palautesuuntautuneisuus ja palautekulttuuri edesauttavat yksilöä pyytämään sellaista palautetta, jonka avulla he voivat kehittyä (London & Smither 2002, 93). Seuraavaksi esitellään sekä palautteen että palautekulttuurin tutkittuja seurauksia, koska ne linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Lisäksi palautteen seurauksia tuotiin esille jo luvussa 3.1 esiteltäessä palautekulttuurin osa-alueita.

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet palautteella olevan vaikutuksia yksilöön ja sitä myötä organisaatioon. Esimerkiksi Grattonin (2008) mukaan palaute rohkaisee yksilöitä hyödyntämään vahvuuksiaan ja kehittämään heikkouksiaan, mikä taas tuottaa tehokkaita tiimejä ja organisaatioita (Harms & Roebuck 2010, 413). Palautteen vaikutukset ilmenevät ajan myötä, kun yksilö vastaanottaa, omaksuu ja hyödyntää saamaansa tietoa. Ideaalitulanteessa palaute herättää positiivisen, kehitykseen keskittyvän prosessin, joka johtaa oppimiseen, käyttäytymisen muuttumiseen ja työsuorituksen parantamiseen. (London & Smither 2002, 88.) Fischer (2012) on esitellyt vastaavan kaltaisen prosessin, positiivista ilmapiiriä tuottavan mallin, jonka lähtökohtana ovat vuorovaikutus ja myönteiset tunteet. Positiivisten tunteiden on todettu tuovan organisaatiolle monia etuja, kuten parempaa työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta (esim. Andrieş 2011, 27; Fischer 2012; Fredrickson 1998, 2001). Fischerin (2012, 151–154) mukaan yksilöiden välinen vuorovaikutus voi saada aikaan positiivisia tunteita, jotka antavat mahdollisuuden positiivisesti poikkeavan vuorovaikutuksen esiintymiselle. Se taas tuottaa organisaatiossa positiivista ilmapiiriä, joka vahvistaa yksilön positiivisia tunteita. Näin ollen vuorovaikutus voi tuottaa positiivista ilmapiiriä vahvistavan kierteen. Positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella Fischer (2012, 129) tarkoittaa positiivista toimintaa, joka saa tavalliset tapahtumat muuttumaan myönteisiksi. Tällaista toimintaa on esimerkiksi muiden työntekijöiden käyttäytyminen, joka osoittaa kiitollisuutta ja arvostusta. Fischerin mallin voidaan nähdä toimivan myös palautetta tutkittaessa, sillä palaute on parhaimmillaan positiivisesti poikkeavaa vuorovaikutusta ja se voi saada aikaan myönteisiä tunteita.

Merkittävä ja todennäköisesti työsuoritukseen vahvasti vaikuttava tekijä on työntekijän motivaatio. Cusella (1984) osoitti, että erityisesti positiivinen palaute lisää yksilön sisäistä motivaatiota. Lisäksi yksilön käsitys itsestä muotoutuu viestinnässä muilta saadun palautteen perusteella symbolisen interaktionismin mukaan (Cooley 1902, Mead 1934, molemmat Edwardsin 1990, 103 mukaan). Nämä tekijät voiva näkyä pitkällä aikavälillä työsuorituksessa, kuten Londonin ja Smitherin (2002, 88) kuvaus palautteen luomasta prosessista osoittaa. Rogelberg, Shanock ja Scott (2012) korostavat työntekijöiden ja ryhmänjohtajien erilaisissa tapaamisissa saaman palautteen merkitystä motivaatiolle ja positiiviselle muutokselle.

London ja Sessa (2006) ovat kartoittaneet palautteen merkitystä ryhmälle ja ryhmän oppimiselle. Heidän mukaansa palaute auttaa ryhmää oppimaan ja toimimaan neljällä tavalla. Ensinnä palaute auttaa ryhmää ohjaamaan toimintaansa kohti ryhmän tavoitteita. Toiseksi se auttaa ryhmän jäseniä arvioimaan ja vastaamaan ryhmän ulkopuolelta tuleviin vaikutuksiin, esimerkiksi tehtyjen virheiden seurauksiin. Kolmanneksi palaute vahvistaa ryhmän kehitystä ja sen jäsenten keskinäistä riippuvuutta. Neljänneksi ryhmän jäsenet pystyvät palautteen avulla muodostamaan yhteisen kuvan ryhmän identiteetistä ja tarkoituksesta. Toner, Gan ja Leary (2014) osoittivat tutkimuksessaan, että ihmiset olivat motivoituneempia muuttamaan toimintaansa, kun he saamansa palautteen perusteella uskoivat oman toimintansa olevan erilaista verrattuna heille tärkeän ryhmän toimintaan. Esimerkiksi edellä mainitut tutkimukset osoittavat, että palautteella on vaikutuksia myös ryhmätasolla.

Palautteella ei ole pelkästään positiivisia seuraamuksia. On esimerkiksi syytä huomioida, että ihmiset eivät aina ole vastaanottavaisia palautetta kohtaan. Joskus kielteistä palautetta tarvitsee antaa monia kertoja ja useilta eri ihmisiltä pitkällä aikajaksolla, ennen kuin sillä on toivottuja vaikutuksia (Kaplan & Palus 1994, Londonin & Smitherin 2002, 88 mukaan). Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista palautteen antajissa, eikä se edistä suotuisan palautekulttuurin kehittymistä. Londonin ja Smitherin (2002, 88) mielestä haasteet palautteen vastaanottamisessa ovat mahdollisia erityisesti silloin, kun palaute kohdistuu persoonallisuuden piirteisiin tai käyttäytymiseen, jotka ovat keskeisiä henkilön minäkuvulle. Reaktiot tällaiseen negatiiviseen palautteeseen ovat Londonin ja Smitherin mukaan yhteydessä palautteen johdonmukaisuuteen, yksilön palautesuuntautuneisuuteen ja organisaation tukeen palautetta ja kehittymistä kohtaan. On myös yleisesti tiedossa, että yritykset eivät aina ehdi, halua tai voi ryhtyä toimenpiteisiin kaiken saamansa palautteen perusteella.

Ei voida myöskään olettaa, että kaikki yksilöt haluavat palautetta. Tämä liittyy myös luvussa 2.3 esitettyyn palautesuuntautuneisuuteen. Londonin (2003) mukaan työntekijät eivät välttämättä halua palautetta, elleivät he tiedä sen olevan positiivista. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että muiden tekemät arviot itsestä, eli palaute, koetaan usein stressaavana (Leary 2004, Clevelandin ym. 2007 mukaan). Cleveland ym. (2007) perustelevat, että ihmiset eivät nauti epäonnistumisista ja välttävät vuorovaikutusta, jossa he uskovat saavansa negatiivista palautetta toisilta. Palautteen halua voi heidän mukaansa rajoittaa olla myös pelko siitä, että henkilö näyttäytyy esimiehen silmissä epäpätevänä saatuaan negatiivista palautetta. Toisaalta palautteen antaja tai sen antotapa vaikuttaa negatiivisen palautteen reaktioihin. Reilusti annetun negatiivisen palautteen on nähty otettavan vastaan hyvin ja aikaansaavan positiivisia reaktioita esimiestä ja organisaatiota kohtaan (Leung ym.

2001). Gaddisin, Connellyn ja Mumfordin (2004) tutkimuksessa ryhmät, jotka saivat palautetta johtajaltaan negatiivisten tunneosoitusten kera, suoriutuvat myöhemmin heikommin työtehtävistään kuin ryhmät, joiden johtajat näyttivät positiivisia tunteita palautetta antaessaan. Lisäksi Steelmanin ja Rutkowskin (2004) tutkimus osoittaa, että kun kielteisen palautteen lähde eli palautteen antaja on uskottava, palaute on laadultaan hyvää ja se annetaan huomaavaisesti, työntekijöiden motivaatio työsuorituksensa parantamiseen on korkeampi.

Palautteen seurauksena syntyvien asioiden voidaan olettaa olevan tiiviissä yhteydessä palautekulttuuriin, koska palautekulttuuri muodostuu palautteesta. Myös palautekulttuurilla on tutkitusti useita työntekoa edistäviä vaikutuksia. Hyvä palautekulttuuri parantaa työsuoritusta (Norris-Watts & Levy 2004; Rosen, Levy & Hall 2006), usein välillisten tekijöiden kautta, joita esitellään seuraavaksi. Hyvässä palautekulttuurissa työskentelevät ihmiset ovat motivoituneempia hyödyntämään palautetta, tyytyväisempiä palautteen laatuun ja pyrkivät saamaan palautetta useammin kuin heikommassa palautekulttuurissa työskentelevät (Steelman ym. 2004). Myös Whitaker, Dahling ja Levy (2007) osoittavat esimiehen tai kollegan luoman myönteisen palauteilmapiirin kasvattavan palautteen pyytämisen määrää. Heidän mukaansa esimiehen avoin, yhteistyöhaluinen palauteilmapiiri voi selkiyttää alaisen näkemystä häneen kohdistuvista odotuksista. Toimiva palautekulttuuri myös edistää yksilön hallinnantunnetta tietoon ja tehtäviin päätöksiin (Sparr & Sonnentag 2008). Hyvä palautekulttuuri on positiivisesti yhteydessä organisaatiokansalaisuuteen (*organisational citizenship behavior*), joka on organisaation toimintaa edistävää käyttäytymistä (Norris-Watts & Levy 2004; Peng & Chiu 2010). Norris-Wattsin ja Levyn (2004) mukaan on tärkeää, että organisaatiot ovat tietoisia työntekijöidensä näkemyksistä organisaation palautekulttuuria koskien, koska palautekulttuuri ei vaikuta ainoastaan organisaatioon sitoutumiseen, vaan myös sitoutumiseen organisaatiota tukevaan toimintaan.

Esimiehen ja alaisen välisellä palauteilmapiirillä on myös tärkeä rooli työhyvinvoinnissa (Sparr & Sonnentag 2008). Hyvä palauteilmapiiri edistää työtyytyväisyyttä (Rosen ym. 2006; Anseel & Lievens 2007; Sparr & Sonnentag 2008). Toimiva palautekulttuuri voi myös vähentää avuttomuuden tunnetta ja työperäistä masennusta (Sparr & Sonnentag 2008). Lisäksi esimiehen luoma suotuisa palauteilmapiiri voi vähentää työntekijän negatiivisesti poikkeavaa käytöstä, koska työhön liittyvät stressitekijät vähentyvät (Peng, Tseng & Lee 2011). Kaiken kaikkiaan ymmärryksen lisääntyminen palautteen monitahoisuudesta voi ohjata esimiehiä palautteen antamisessa ja työntekijöiden rohkaisussa palautteen pyytämiseen, parantaakseen työsuorituksia ja

työhyvinvointia (Sparr & Sonnentag 2008, 389). Myös Anseel ja Lievens (2007) ovat osoittaneet palautekulttuurin olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Anseel ja Lievens (2007, 263) nostavat esille myös yhden palautekulttuurin haasteen. Heidän näkökulmanaan ovat palautekulttuurin vaikutukset erilaisiin ihmisiin. He pitävät mahdollisena, että vahva palautekulttuuri auttaa erityisesti niitä, jotka ovat jo valmiiksi vahvasti palautesuuntautuneita, eikä näin ollen ota huomioon vähemmän palautesuuntautuneita. Tässä tutkielmassa palautekulttuurin tutkimista pidetään hyödyllisenä ja tarkoituksenmukaisena Anseelin ja Lievensin (2007, 263) esille nostamasta kritiikistä huolimatta. Heidän kriittinen näkökulmansa on relevantti. On mahdollista, että palautekulttuuri synnyttää vahvasti palautesuuntautuneille positiivisen kierteen palautteesta, muttei huomioi vähemmän palautesuuntautuneita. Aiheesta tarvitaan kuitenkin lisää tutkimusta, jotta palautekulttuurin merkityksestä suhteessa palautesuuntautumiseen voidaan osoittaa laajempia mahdollisia vaikutuksia. Tutkimukset eivät osoita, että suotuisasta palautekulttuurista olisi haittaa. Anseelin ja Lievensin (2007, 263) esittämän huomion perusteella voidaan todeta, että palautekulttuuri ei välttämättä vaikuta erilaisiin ihmisiin yhtä merkittävästi tai samalla tavalla, mutta negatiivisia vaikutuksia suotuisalle palautekulttuurille ei tutkimuksissa ole kuitenkaan esitetty.

Anseel ja Lievens (2007) kuitenkin korostavat palautekulttuurin arvioimisen tärkeyttä organisaatioiden kehittämisessä. Palautekulttuurin ymmärtäminen onkin tämän tutkielman keskiössä juuri siksi, että tutkielman avulla voitaisiin kehittää työntekijöitä, heidän keskinäistä viestintäänsä ja koko organisaatiota. Palautteen ja palautekulttuurin potentiaaliset hyödyt työsuorituksessa sekä työhyvinvoinnissa niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla on osoitettu edellä esitetyissä tutkimuksissa. Toisaalta olennaisena osana palautekulttuuria on myös selvittää, miten negatiiviset palautekokemukset ja -reaktiot ovat vaikuttaneet organisaatioon tai sen jäseniin ja miten niitä käsitellään. Näiden vaikutusten ymmärtäminen osana palautekulttuuria on avain organisaation kehittämiseen. Seuraavassa luvussa käydään läpi palautekulttuurin kehittämiseen liittyviä tekijöitä.

3.3 Palautekulttuurin kehittäminen

Krug (1998) on koonnut syitä, jotka turhauttavat esimiehiä ja alaisia palauteviestinnässä. Yksi syy on se, että monia esimiehiä ei ole koulutettu palautteen antamiseen. Näin ollen heidän palautetaitonsa voivat olla heikot ja he voivat tarjota liian vähän jatkuvaa palautetta tukemisen tai

mentoroinnin muodossa. Palautekulttuurin kehittämisehdotuksissa onkin useimmiten mainittu esimiesten kouluttaminen (esim. Dahling & O'Malley 2011; London 2015; London & Smither 2002; Norris-Watts & Levy 2004; Rosen ym. 2006; Sparr & Sonnentag 2008). Tällöin esimiehet oppisivat laadukkaana palautteen antamista ja työntekijöiden rohkaisemista palautteen pyytämiseen, ja nämä edistäisivät positiivisen palauteilmapiirin syntymistä alaisten ja esimiesten välille, parantaisivat työntekijöiden motivaatiota ja työsuoritusta (Sparr & Sonnentag 2008, 391). Palautteesta saadun palautteen koetaan myös olevan avainasemassa, jotta esimiehet oppivat antamaan entistä laadukkaampaa palautetta (Dahling & O'Malley 2011, 203). Mitä enemmän organisaatio tukee oppimista ja kehitystä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä yksilö rakentaa positiivista suhtautumista palautteeseen (London & Smither 2002, 84–85). Esimiesten rooli alaistensa valmentajina (*coach*) on myös tuotu esille (London 2015; Peterson 2009, Dahlingin & O'Malleyn 2011, 203 mukaan). Toisaalta valmentajiksi voi hankkia myös organisaation ulkopuolisia tahoja. Palaute on valmennuksessa olennainen väline henkilön toiminnan kehittämiseen (Gregory, Beck & Carr 2011). Valmennuksen tarjoaminen tai valmentajaksi kouluttaminen ovat palautteen tukitoimia, ja valmennuksen avulla työntekijät voivat muun muassa paremmin keskittyä palautteen mahdollistamaan kehittymiseen (London & Smither 2002, 86, 92). London ja Smither kannustavat palautteesta käytävään keskusteluun ja toteavat vastaanottajan tarvitsevan vapauden päättää, miten toimia palautetta saatuaan, sekä mahdollisuuden oppia.

Palautteen laatu on yksi osa palautekulttuuria. Sitä voi kehittää kouluttamalla muitakin työntekijöitä kuin esimiehiä palautteen antamiseen sekä sopimalla selvät toimintatavat, joita arvostetaan yhteisesti, ja jotka ovat hyödyllisiä organisaation tavoitteen kannalta. Palautteen laadun kehittämisessä voi myös käyttää työsuorituksen onnistumisen mittareita ja hyödyntää raportteja, jotka yhdistävät yksilön suoriutumisen osaston tai koko organisaation suoriutumiseen. Laadun parantamisessa on myös olennaista antaa aikaa palautteen läpikäymiseen esimerkiksi esimiehen kanssa. Mitä laadukkaampaa palaute on, sitä vähemmän yksilöt vastustavat sitä tai sitä vähempää on negatiivinen suhtautuminen siihen. (London & Smither 2002, 84–85.) Myös muut tutkimukset osoittavat palautteen laadussa olevan kehittämisen varaa. Esimerkiksi Cleveland ym. (2007, 182) kehottavat esimiehiä antamaan työntekijöilleen yksityiskohtaisempaa ja objektiivisempaa palautetta. Yksi kehittämiskohde on myös palautteen tärkeys organisaatiossa. Palautteen tärkeyttä edistääkseen yrityksen korkeimpien johtajien tulisi toimia esimerkkeinä palautteen pyytämässä, vastaanottamisessa ja hyödyntämisessä (London & Smither 2002, 85; Sparr & Sonnentag 2008, 391). Krugin (1998) mukaan työntekijät etsivät ja pyytävät varsin vähän palautetta. Yritys voi myös varmistaa, että kaikki saavat palautetta, eli palautteen saaminen ei ole vapaaehtoista, ja että kaikki

hyödyntävät sitä kehittymisessään. Sekä epävirallisen, kyseisessä hetkessä tapahtuvan, että virallista kanavaa pitkin tulleen palautteen merkitystä tulisi korostaa. Lisäksi työntekijöitä voidaan osallistaa työstandardien kehittämiseen, ja yritys voi huomioida ja palkita hyvät työsuoritukset. Mitä tärkeämpää palaute on organisaatiossa, sitä enemmän työntekijät kuluttavat aikaa ja energiaa sen prosessoimiseen tietoisesti. (London & Smither 85–86.)

Edellä ehdotetut palautekulttuurin kehittämisen työkalut sopivat moniin organisaatioihin, mutta taustalla tulee olla tunnistettu tarve kehittyä. Mitä kattavammin kehittämistarpeet on tunnistettu, sitä tarkoituksenmukaisemmin organisaatiota voidaan kehittää. Organisaation palautekulttuurin tilan ymmärtäminen on edellytys sille, että palautekulttuurin kehitystarpeita voi ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Kun palauteviestintää tutkitaan palautekulttuurin kautta, voidaan nähdä kokonaiskuva, jolloin kehittämialueiden ja sopivien toimenpiteiden tunnistaminen on helpompaa. Tämä voi myös auttaa kehittämistoimenpiteiden asettamista tärkeysjärjestykseen. Palautekulttuurin laadukkaan kehittämisen taustalla tulee tämän tutkielman ja myös Anseelin ja Lievensin (2007) mukaan olla tutkittua tietoa palautekulttuurista.

3.4 Keskeisten käsitteiden määrittely tässä tutkielmassa

Tässä tutkielmassa palaute määritellään Berlinin (2008, 13) määritelmää noudattaen. Palaute on siis tietoa siitä, kuinka hyvin tai huonosti toiminnassa on menestytty. Tässä tutkielmassa keskitytään viestinnän kautta välitettyyn aineettomaan palautteeseen, kuten ääneen lausuttuihin, sanattomasti välitettyihin tai kirjoitettuihin kiitoksiin tai toimintaa korjaaviin kommentteihin. Palautteen sävyn osalta käytetään positiivisen ja korjaavan palautteen käsitteitä. Ne ymmärretään arkisen käsityksen mukaan viestin sanoman perusteella. Jos viesti sisältää kehuja tai kiitosta onnistuneesta työstä, määritellään se tässä tutkielmassa positiiviseksi palautteeksi. Korjaavaa palautetta taas ovat parannusehdotukset ja tyytymättömyyden osoitukset. On tutkimuksen kohteen tulkinnan varassa, onko hänen saamansa tai antamansa palaute positiivista vai korjaavaa. Selkeä jako positiiviseen ja korjaavaan palautteeseen koetaan toimivaksi, jotta tulkinnanvaraisuus minimoidaan selkeiden termien avulla. Korjaavan palautteen ja muiden niin sanotusti pehmeiden termien käyttö on yleistynyt yleisessä keskustelussa ja kirjallisuudessa (esim. Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011), ja korjaavan palautteen käsitteellä halutaan viitata siihen, ettei se ole välttämättä negatiivinen asia. Jaottelu positiiviseen ja korjaavaan ottaa huomioon siis vain sen, mitä on sanottu, eikä se liity palautteen vastaanottajan reaktioon tai mielipiteeseen saamastaan palautteesta.

Englanniksi palautekulttuurista on käytetty pääasiassa termejä *feedback environment* (esim. Herold & Parsons 1985; Steelman ym. 2004) ja *feedback culture* (esim. London & Smither 2002). Levy ja Williams (2004, 895) ovat rinnastaneet nämä termit samaa asiaa tarkoittaviksi. Tässä tutkielmassa kumpikin sana on suomennettu palautekulttuuriksi. *Feedback environment* on yleisemmin käytetty termi ja kuvaa suoraan käännettynä elinympäristöä tai -oloja. Palauteympäristön nähdään tässä tutkielmassa kuvaavan paremmin palautekulttuurin ajatusta, sillä kuvainnolliset elinolot voidaan mieltää ilmiönä, johon voi vaikuttaa ja jota voi muuttaa, kun taas kulttuuri enemmänkin olemassa olevana ja muuttumattomana tai hitaasti muuttuvana asiana (vrt. suomalainen kulttuuri).

Palautekulttuuri on kuitenkin suomen kielessä vakiintunut termi, minkä vuoksi sitä käytetään myös tässä tutkielmassa. Englanninkielisessä aihepiiriä tutkineessa kirjallisuudessa käytetään myös termejä *supervisor-employee feedback environment* (esim. Sparr & Sonnentag 2008) tai *supervisor feedback environment* (esim. Peng ym. 2011). Termin voi suomentaa esimies-alaisuuden palauteilmapiiriksi. Suomennos toimii, sillä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen dynamiikkaa voidaan kuvailla enemmän ilmapiiriksi kuin kulttuuriksi. Tässä tutkielmassa palautekulttuurilla viitataan koko organisaation palautekulttuuriin. Palauteilmapiirillä tarkoitetaan pienemmän ryhmän, kuten tiimin tai yksittäisten henkilöiden välisen palautteen antamisen ja saamisen dynamiikkaa. Se voidaan nähdä myös osana esimies-alaisuutta.

Tässä tutkielmassa palautekulttuurilla tarkoitetaan palautteen antamisen ja saamisen helppoutta ja tärkeyttä organisaation työntekijöiden kokemana. Tähän liittyvät Steelmanin ym. (2004) sekä Londonin ja Smitherin (2002) mainitsemista palautekulttuurin osa-alueista palautteen laatu ja tärkeys, lähteen uskottavuus ja saatavuus, palautteen antamistapa ja organisaation tuki palautteen antamiselle, saamiselle ja hyödyntämiselle. Palautekulttuuri nähdään yksilöiden käsityksissä ja kokemuksissa muodostuvana ilmiönä, johon organisaation jokainen jäsen vaikuttaa. Organisaation johto ei voi siis yksinään päättää, että organisaatiossa on hyvä palautekulttuuri, vaan se riippuu jäsenten asenteista, näkemyksistä, kokemuksista ja toiminnasta. Pitkänen (2013, 116) muistuttaa, että suuressa organisaatiossa palautekulttuureja voi olla useampia eri osissa organisaatiota.

Stelman ym. (2004) rajaavat määritelmässään palautteen lähteiksi vain esimiehen ja kollegat, koska näistä lähteistä saatu palaute on joidenkin tutkimusten mukaan relevanteinta ja hyödyllisintä palautteen vastaanottajan näkökulmasta (Ashford 1989, Steelman ym. 2004, 167 mukaan). He odottavat, että muitakin palautteen lähteitä, kuten alaiset, lisätään määritelmään, kun tulevaisuuden tutkimustulokset osoittavat sen tarpeelliseksi. Toistaiseksi tällaisia lisäyksiä Steelmanin ym. (2004) määritelmään ei ole tehty, vaikka palautekulttuurin kontekstin ulkopuolella alaisten ja työtoverien

antamaa palautetta on tutkittu ja ne on todettu tärkeäksi (Tourish & Robson 2003; Smith 2008; sekä esim. pro gradu -tutkielmat: Mallius 2011; Mattila 2013; Roos-Cabrera 2002). Tässä tutkielmassa rajataan pois ainoastaan yrityksen ulkopuoliset palautteen antajat. Näin ollen palautteen antajia voivat olla alaiset, esimiehet ja työtoverit. Tutkielman tavoitteena on saada laaja ymmärrys yrityksen palautekulttuurista, joten kaikki palautteen lähteet voivat olla merkittäviä. Steelman ym. (2004, 166) korostavat palautekulttuurin viittaavan päivittäisiin esimiehen ja alaisen sekä työtovereiden välisiin palautteenantoprosesseihin ja -tilanteisiin, eikä niinkään virallisiin palautteenantokeskusteluihin. Myös Dahlingin ja O'Malley'n (2011, 201) mukaan Steelman ym. ovat jalostaneet palautekulttuurin käsitteen monipuoliseksi, epäviralliseen ja päivittäiseen palautteen vaihtoon sopivaksi, kun taas Heroldin ja Parsons'n määritelmä keskittyy lähinnä palautteen lähteisiin ja virallisiin palautteenantotilanteisiin. Vehviläisen (2007) pro gradu -tutkielman tulokset osoittavat arkitilanteiden toimivan kehityskeskusteluja paremmin palautteen antamisessa. Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita erityisesti päivittäisestä, epävirallisesta palauteviestinnästä, vaikka myös viralliset palautteenantotilanteet otetaan huomioon.

Palautekulttuuri voidaan nähdä keskeisenä osana organisaatiokulttuuria, vaikka näiden kahden käsitteen suhdetta ei hieman yllättäen olekaan pohdittu palautekulttuurin merkittävässä tutkimuksissa. Organisaatiokulttuuria on kuvattu esimerkiksi yhteisten kokemusten muodostamiksi ajattelu- ja toimintatavoiksi, jotka vallitsevat organisaatiossa (Lämsä & Hautala 2004, 177). Viestinnällisestä näkökulmasta tarkasteltuna viestintä on koko organisaatiokulttuurin perusta (Eisenberg & Ripley 2001). Koska palaute on ennen muuta viestintää ja vuorovaikutusta, todentaa se jokapäiväisessä työnteossa paitsi organisaation palautekulttuuria, myös organisaatiokulttuuria. Juholin (2008, 52) kuvaa palautekulttuurin olevan osa organisaatiokulttuuria ja perustuvan arvoihin. Hän näkee kulttuurin syvätason ilmiönä, joka arvojen lisäksi näyttäytyy asenteina ja käytäntöinä, joihin ihmiset ovat sitoutuneet. Hänen mukaansa kulttuuri muotoutuu ajan kuluessa, kun tietyt käytännöt toistuvat tietoisesti tai tiedostomatta. Tässä tutkielmassa keskitytään palautekulttuurin käsitteeseen, mutta tutkimustulosten uskotaan kertovan myös koko organisaatiokulttuurista. Palautekulttuuri ja organisaatiokulttuuri nähdään toisiinsa kietoutuneina vuorovaikutuksen rakentamina ilmiöinä, joita ei voi erottaa toisistaan.

4 TUTKIELMAN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että palautekulttuuri on yrityksen sisäiseen toimintaan monipuolisesti vaikuttava tekijä. Vahvalla palautekulttuurilla on tutkimusten mukaan myönteisiä vaikutuksia organisaatioon. Koska palautekulttuuri on nykyisessä merkityksessään melko tuore käsite, siitä on melko vähän tutkittua tietoa. Suurin osa tutkimuksista on toteutettu Yhdysvalloissa, mutta Sparr & Sonnentag (2008) osoittivat palautekulttuurin tärkeyden myös Belgiassa. Heidän mukaansa voidaan olettaa palautekulttuurin olevan merkityksellinen ainakin kaikissa länsimaalaisissa kulttuureissa. Suomessa palautetta on tutkittu palautekulttuurin näkökulmasta vain vähän. Vehviläisen (2007) pro gradu -tutkielman lisäksi Pitkäsen (2013) väitöskirjassa palautekulttuuri nousi merkittäväksi käsitteeksi, vaikka tutkimus keskittyi virallisiin ja epävirallisiin palautekäytäntöihin. Palautekulttuurista on tarve saada uutta tietoa, jotta voidaan vahvistaa tai haastaa aiemmissa tutkimuksissa osoitettuja palautekulttuurin piirteitä sekä saada tuloksia monipuolisemmin esimerkiksi eri kulttuureista. Tämä tutkielma tuo uutta tietoa palautekulttuurista erityisesti suomalaisen palaute- ja viestintätutkimuksen kenttään.

Tutkielman kohdeyrityksen alkuperäisenä toiveena oli esimies-alaisviestintään liittyvä aihe, jonka avulla esimiehet voisivat kehittää taitojaan. Yhdessä yrityksen kanssa aihetta päädyttiin laajentamaan koskemaan kaikkia työntekijöitä. Palautekulttuurin tutkiminen mahdollistaa yrityksen sisäisen palauteviestinnän laajan ymmärtämisen, mikä jo sinällään on avain uuden oppimiselle ja kehittymiselle. Ymmärryksen lisäämisen lisäksi tutkielman avulla voidaan tarjota keinoja palautekulttuurin kehittämiseen.

Sen sijaan, että tutkittaisiin vain, onko palautetta saatu ja kuinka paljon, tässä tutkielmassa halutaan ymmärtää organisaatiossa vallitsevaa palautteen antoon ja saamiseen liittyvää kulttuuria. Tavoitteena on selvittää, miten palautekulttuurin osatekijät näyttäytyvät kohdeyrityksessä. Osa-alueita kartoitetaan työntekijöiden käsitysten ja kokemusten kautta, jotta voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen käsitys yrityksen palautekulttuurista. Palautekulttuuri ei *ole*, vaan se *syntyy* yksilöiden kokemuksissa. Tutkimusongelma on: *Millainen viestintä muodostaa yrityksen palautekulttuurin henkilöstön näkökulmasta?*

Esimerkiksi Londonin ja Smitherin (2002) korostama palautteen tärkeys on mitattavissa vain kysymällä yksilöiden näkemyksiä asiasta. Työntekijöiden käsitykset palautteesta ja sen merkityksestä, heidän suhtautumisensa palautteeseen ja heidän näkemyksensä työpaikan suhtautumisesta palautteeseen ovat osa palautekulttuurin ymmärtämistä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on kartoittaa esimiesten ja alaisten näkemyksiä palautteesta, sillä yksilöiden oma kiinnostus asiaa kohtaan on lähtökohta palautekulttuurin toimivuudelle tai toimimattomuudelle. Ensimmäinen tutkimuskysymys on:

1. Millaisia näkemyksiä esimiehillä ja alaisilla on palauteviestinnästä työpaikallaan?

Yksilön näkemysten lisäksi on tarkasteltava yksilön kokemuksia palautteesta: kuinka usein saan ja annan palautetta, onko se riittävän usein, millaista palautetta saan, keneltä, millaisia kanavia pitkin ja niin edelleen. Koska palautteen antamisen ja saamisen kaltaisista aiheista ei voida mitata absoluuttista totuutta, rakentuu totuus asianosaisten kokemuksissa. Steelmanin ym. (2004) palautekulttuurin määritelmän osa-alueista esimerkiksi palautteen lähteen luotettavuus ja saavutettavuus, suotuisa ja epäsuotuisa palaute, palautteen laatu ja sen esitystapa pohjautuvat nimenomaan palautteen saajan kokemukseen asiasta. Toinen tutkimuskysymys on:

2. Millaisia omakohtaisia kokemuksia esimiehillä ja alaisilla on palauteviestinnästä tässä työpaikassa?

Palautteella ja palautekulttuurilla on luvussa 3.2 esitetyn mukaisesti paljon vaikutuksia työntekijöihin ja koko yrityksen toimintaan. Kielteisiä vaikutuksia ei ole juuri havaittu, mutta on syytä ottaa huomioon, että aina palautteesta ei seuraa mitään, jos esimerkiksi palautetta ei oteta tosissaan tai siihen reagoimiseen ei ole resursseja. Palautteen seurauksia ovat myös ne toimet, joita yksilö itse tekee saatuaan tai annettuaan palautetta. Palautekulttuurin kanssa läheiset oppimisen ja kehittymisen ilmiöt (esim. Levy & Williams 2004, 895–896; London & Smither 2002, 84) ovat myös palautteen seurauksia. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitetään:

3. Millaisia seurauksia palauteviestinnällä on esimiesten ja alaisten kokemusten mukaan?

Etsimällä vastausta tutkimusongelman kysymykseen saadaan tietoa yrityksen palautekulttuurin tilasta. Anseel ja Lievens (2007) korostavat palautekulttuurin arvioimisen tärkeyttä organisaatioiden kehittämisessä. Heidän mukaansa palautekulttuurin kautta palauteprosesseja voidaan ymmärtää paremmin ja kehittää palautekäytänteitä organisaatioissa. Tässä tutkielmassa ei ainoastaan kuvailla

palautekulttuuria, vaan myös etsitään ehdotuksia sen kehittämiseen. Myös aiemmat tutkimukset ovat nostaneet kehitysideoita keskusteluun (esim. Sparr & Sonnentag 2008; Dahling & O'Malley 2011). Ensimmäiset tutkimuskysymykset voivat nostaa esiin hyvien kokemusten lisäksi huonoja kokemuksia, joista voidaan löytää palautekulttuurin kehityskohtia. Neljäs tutkimuskysymys on:

4. Miten yritys voi kehittää palautekulttuuriaan?

4.2 Kohdeyritys

Tutkielman kohteena on suomalainen yhtiö, joka tuottaa suomalaiselle konsernille tilitoimisto-, HR- ja ICT-palveluja. Yhtiö työllistää noin 20 henkilöä. Yrityksellä on toimitusjohtaja, ja hänen allaan organisaatio jakautuu neljään tiimiin. Kahdessa tilitoimistotiimissä ja ICT-palveluiden tiimissä on kaikissa yksi esimies ja 2-7 alaista. HR-tiimiin kuuluu vain HR-päällikkö, joka on ollut mukana tutkielman suunnittelussa, joten häntä ei oteta mukaan tutkimukseen. Tutkielmaan osallistuu siis kolmen ryhmän esimiehiä eli tiiminvetäjiä ja heidän alaisiaan. Työntekijöistä puhuttaessa tarkoitetaan kaikkia haastateltuja eli sekä tiiminvetäjiä että tiimiläisiä. Työntekijät työskentelevät samoissa tiloissa ja tapaavat toisiaan päivittäin. Tutkittavat tiimit tekevät asiakaspalvelutyötä, jossa he tuottavat tilitoimisto- ja ICT-palveluja konsernille. Näin ollen asiakkaat ovat yksi tärkeä yhteistyötaho, joka voi olla myös merkittävä palauteviestinnän kannalta. Asiakkaiden palaute otetaan tutkimuksessa myös huomioon, mutta fokus pidetään oman yhtiön sisäisessä palautteessa.

Tutkielman aihetta suunniteltiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa tutkijan mielenkiinnonkohteet ja yrityksen tarpeet huomioiden. Ajatus esimies-alaisviestintään liittyvästä aiheesta tarkennettiin palautetta koskevaksi, koska siinä nähtiin mielenkiintoinen tutkimusaihe, jonka perusteella työntekijät pystyisivät kehittämään itseään. Koska tutkimukseen osallistuu noin puolet yrityksen työntekijöistä, palautekulttuuria on mielekästä tutkia pelkän palautteen antamisen ja saamisen sijaan. Voidaan olettaa, että näin suuresta joukosta yrityksen työntekijöitä välittyy paitsi tiimeissä, myös koko yrityksessä vallitsevan palautekulttuurin piirteitä.

Ennen tutkielman toteutusta tutkija vieraili kohdeyrityksessä, jossa HR-päällikkö esitteli organisaatorakennetta ja jonka kanssa sovittiin tarkemmin tutkielman toteuttamisesta. Tutkielman tekijä ja yritys solmivat sopimuksen, jossa sovittiin pro gradu -tutkielman toteuttamisesta yrityksessä, vaitiolovelvollisuudesta sekä yrityksen ja haastateltavien anonymiteetistä. Tutkielman

aiheen tarkennuttua yritykseen esitettiin pyyntö 10–12 haastateltavasta, jonka jälkeen osallistujat sovittiin yrityksessä. Yritykseen lähetettiin ennakoon tutkielman tekijän ja aiheen esittely kirjallisesti sekä tutkijan yhteystiedot.

4.3 Menetelmä

Tieteenfilosofiselta lähtökohdaltaan tämä tutkielma sijoittuu hermeneuttis-fenomenologiseen tutkimustraditioon, jossa todellisuutta lähestytään ihmisten käsityksiä ja kokemuksia tutkimalla (Craig & Muller 2007, 219). Lisäksi kyseisen tieteenfilosofisen lähtökohdan ajatuksena on tuoda näkyväksi sellaista, mitä on olemassa, mutta mitä ei ole ajateltu vielä tietoisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Palautekulttuuri voidaan nähdä nimenomaan jokaisessa organisaatiossa olemassa olevana, mutta varsin usein tunnistamattomana ja tutkimattomana tekijänä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ihmisten käsityksiä ja kokemuksia tutkimalla selvittää, millainen palautekulttuuri kohdeyrityksessä on ja ymmärtää sitä kokonaisvaltaisesti. Tieteenfilosofisen näkökulman rinnalla tutkimuksia voidaan luokitella laadullisuuden ja määrällisyyden mukaan. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 157) mukaan todellisen elämän kuvaaminen on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta. Heidän mukaansa kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta halutaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää tutkittavaa toimintaa tai saada teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Koska tässä tutkielmassa pyritään luomaan kokonaisvaltainen käsitys kohdeyrityksen palautekulttuurista, on kyseessä laadullinen tutkimus.

Palautekulttuuria tutkittaessa halutaan selvittää, mitä työntekijät ajattelevat, millaisia motiiveja heillä on ja niin edelleen. Eskolan ja Suorannan (1998, 85) mukaan tällöin haastattelu, eli ihmiseltä itseltään kysyminen, on luonnollinen valinta aineiston keräysmenetelmäksi. Haastattelussa tutkija voi esittää tarkentavia kysymyksiä, joten se mahdollistaa aiheen syvällisemmän ymmärtämisen. Tavoitteena oli saada laaja käsitys haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista, mutta kaikkea olennaista ei välttämättä osata etukäteen ottaa huomioon. Jotta mahdolliset ennalta huomioimattomat seikat pääsevät esiin, valittiin haastattelumuodoksi teemahaastattelu. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat on etukäteen määritelty. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi, vaikkakin eri järjestyksessä ja laajuudessa. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Teemahaastattelussa keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa

merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48), kuten myös tämän tutkielman tavoitteessa. Eskola ja Vastamäki (2001, 24) kuvaavat teemahaastattelua keskusteluksi. Keskustelunomaisen haastattelutilanteen tavoiteltiin tässä tutkielmassa rentouttavan haastateltavaa ja edistävän vapautunutta keskustelua aiheesta. Eskolan ja Suorannan (1998, 88) mukaan haastateltava pääsee teemahaastattelussa puhumaan halutessaan varsin vapaamuotoisesti. Teemahaastattelua ohjaavat kuitenkin ennalta määrätyt teemat, eikä se ole täysin vapaa kuten esimerkiksi syvähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

4.4 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla marraskuussa 2016. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa (LIITE 1). Haastattelurungossa oli neljä teemaa: näkemykset palautteesta, palautteen saaminen, palautteen antaminen ja yrityksen rooli palautekulttuurissa. Haastattelurunko ja sen teemat rakennettiin aiempien tutkimusten esiin nostamien palautekulttuurin osa-alueiden ja niiden vaikutusten pohjalta. Tässä tutkielmassa keskityttiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti melko pieneen määrään tapauksia (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkielmaa varten haastateltiin kolmea esimiesasemassa toimivaa tiiminvetäjää ja yhdeksää tiimien jäsentä. Yhteensä haastateltavia oli 12, joista kahdeksan oli naisia ja kolme miehiä. Haastateltavat olivat iältään 25–50-vuotiaita. He olivat työskennelleet kohdeyrityksessä kolmesta vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Tämänhetkisessä työtehtävässään suurin osa haastateltavista oli toiminut muutaman vuoden, sillä tiimirakennetta oli muokattu organisaatiossa muutama vuosi sitten. Kaikki kokivat tuntevansa oman tiiminsä jäsenet hyvin, ja pienessä yhtiössä myös muiden tiimien jäsenet tunnetaan, minkä voidaan ajatella luovan suotuisat olosuhteet palautteen antamiselle ja saamiselle. Haastatteluiden kesto vaihteli 32 minuutista 60 minuuttiin, ollen keskimäärin 48 minuuttia.

Tutkielman haastateltavat muodostavat joukon, mikä onkin tärkeää laadullisessa tutkimuksessa, jossa ei ole tarkoitus tehdä yleistäviä päätelmiä (Sulkunen & Kekäläinen 1992, 11, Eskolan & Suorannan 1998, 65 mukaan). Kyseessä on samalla tapaustutkimus, koska pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista tietoa, samalla ilmiöiden kuvailemista tavoitellen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158). Haastateltavia oli yli puolet yrityksen työntekijöistä, joten tulosten voidaan nähdä edustavan yrityksen palautekulttuuria kattavasti. Myös yrityksen pienestä koosta johtuen haastattelututkimus nähtiin otollisimpana

vaihtoehtona. Lisäksi sitä pidettiin esimerkiksi kyselyä toimivampana menetelmänä siksi, että se mahdollistaa sellaisten asioiden esille tuomisen, jota tutkija ei ole osannut ennalta ottaa huomioon.

Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa, neuvotteluhuoneissa, joissa ei ollut haastattelijan ja haastateltavan lisäksi muita. Haastateltavan ja haastattelijan välille pyrittiin luomaan avoin ja luottava vuorovaikutus. Haastateltaville kerrottiin etukäteen vain haastattelun aihe, eikä tarkkoja kysymyksiä. Haastateltaville korostettiin, ettei osallistuminen vaadi mitään ennakkovalmisteluja, vaan tavoitteena on kuulla kysymysten pohjalta spontaanisti mieleen tulevia mielipiteitä ja näkemyksiä aiheesta. Haastateltavia myös pyydettiin olemaan kertomatta kysymyksiä muille, jotka vielä odottivat haastatteluvuoroaan. Haastateltavien kertoman perusteella kysymykset olivat pysyneet salassa eikä ennakkovalmistautumista oltu tehty. Haastattelutilanteen alussa kullekin osallistujalle kerrattiin tutkielman aihe. Sanaa palautekulttuuri ei käytetty tutkielman aiheesta viestittäessä etukäteen tai haastattelutilanteessa ennen aivan haastattelun loppua, vaan palautekulttuuria tutkittiin selvittämällä siihen liittyvien asioiden laita kohdeyrityksessä.

Haastattelun lomassa, ennen positiivisen ja korjaavan palautteen käsitteiden käyttöä, haastateltaville kerrottiin, mitä kyseisillä termeillä tarkoitetaan. Haastattelun alussa osallistujia muistutettiin siitä, ettei oikeita tai vääriä vastauksia ole, vaan tahtona on kuulla kunkin haastateltavan oma aito mielipide aiheesta. Myös sen kerrottiin olevan hyväksyttävää, jos jostain kysymyksestä ei ole itsellä mielipidettä tai siihen ei osaa vastata. Lisäksi haastateltavia rohkaistiin kysymään, mikäli heille on jokin epäselvää. Haastateltaville kerrottiin myös tutkielmaan osallistumisen anonyymiudesta ja sen toteutumisesta aineistoa käsiteltäessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

4.5 Aineiston käsittely ja esittäminen

Laadullista aineistoa analysoidessa tavoitteena on luoda selkeyttä aineistoon ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Hajanaista aineistoa tiivistetään ja pyritään näin nostamaan sen informaatioarvoa. (Eskola & Suoranta 1998, 137–138.) Aineisto analysoitiin teemoitellen.

Teemoittelussa aineistosta poimitaan sen sisältämiä keskeisiä aiheita ja esitetään se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja (Eskola & Suoranta 1998, 174). Aineistosta nostettiin teemoja tutkimusongelmaan vastauksia hakien. Aineiston käsittelyssä voidaan löytää useita vaiheita, kuten luokittelu, analyysi ja tulkinta, mutta niitä ei tässä tutkielmassa voida erotella tarkasti, mikä onkin hermeneuttisesti painottuneelle tutkimukselle tyypillistä. Tutkija aloittaa analyysin usein jo

haastattelutilanteessa ja tulkinnat rakentuvat tutkijan ajatuksissa koko analyysiprosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

Aineiston käsittely alkaa sen purkamisella analysoitavaan muotoon (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti tekstin analyysin helpottamiseksi. Litteroitua tekstiä haastatteluista syntyi 127 A4-sivua Times new roman –fontilla, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,0. Haastateltavat merkittiin anonyymisti koodein E1=esimies1, E2 = esimies2 ja T1= tiimiläinen1, T2=tiimiläinen2 jne. Esimiehiä eli tiiminvetäjiä käsiteltiin yhtenä joukkona ja alaisia toisena. Tiimikohtaista vertailua ei tehty anonyymiteetin suojaamiseksi. Tutkimusaineisto hävitetään, kun tutkimus on päättynyt ja sen tulokset on osoitettu oikeellisiksi. Litteroidun aineiston pohjalta aloitettiin analyysivaihe, jossa aineistoa eritellään ja luokitellaan kokonaisuudesta osiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Jokaisen haastattelun litteroitu aineisto luettiin läpi ja niistä merkittiin esiin nousseita aiheita, jotka olivat sekä vastauksia haastattelukysymyksiin että haastateltavien itsensä esille tuomia asioita. Ensimmäisen lukukerran jälkeen aloitettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 144) termein synteesi, jossa edettiin takaisin kokonaiskuvaan ja tulkintaan sekä ilmiön hahmottamiseen teoreettisesti. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja sen yhteyteen tehtiin lisää muistiinpanoja. Tutkimusaineiston lukeminen useita kertoja onkin välttämätöntä, jotta tutkija voi hahmottaa aineistonsa kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Haastateltavien kertomia vastauksia vertailtiin ja niistä pyrittiin löytämään yhdistäviä ja eroavia tekijöitä ja nimeämään teemoja. Aineistoon merkittiin värikoodein tutkimusongelman ja kysymysten kannalta merkittäviä seikkoja. Eri tutkimuskysymyksiin vastauksen antavia kohtia merkittiin omilla väreillään, mikä helpotti sen hahmottamista, että yksittäinen vastaus saattoi sisältää olennaista tietoa useampaan tutkimuskysymykseen.

Teemoittelun lisäksi kukin yksittäinen haastattelulitterointi luettiin vielä uudelleen läpi ja niihin merkittiin kyseisen henkilön esille nostamia asioita, jotka nähtiin tutkimusongelman kannalta olennaisiksi. Näin pyrittiin luomaan kokonaiskuva yksittäisen henkilön palautekäsityksistä ja -kokemuksista. Lisäksi olennaisimmista teemoista tehtiin taulukko, johon koottiin eri haastateltavien mielipiteet tai kokemukset näistä teemoista. Kun taulukko oli täydennetty kaikkien haastateltavien osalta, etsittiin sieltä mahdollisia yhteneväisyyksiä ja toistuvia kaavoja eri ihmisten vastauksissa. Eskola ja Suoranta (1998, 181) kutsuvat tätä tyypittelyksi, eli aineiston kokoamiseksi samankaltaisten tarinoiden ryhmiksi. Yhteneväisyyksiä löytyikin jonkin verran, mutta joukosta ei erottunut selviä toistuvia tyyppejä, mahdollisesti pro gradu -tutkielmalle tavanomaisesta haastateltavien pienestä määrästä johtuen. Taulukoinnista oli kuitenkin hyötyä tulosten ja tutkijan

ajatusten järjestämisessä, ja se tuki teemoittelulla löydettyjä tuloksia ja niiden analysointia. Lopuksi analysoitua aineistoa vertailtiin aiempaan tutkimukseen ja siitä tehtiin päätelmiä.

Tulosten esittämisen tueksi ja ymmärryksen lisäämiseksi aineistosta on valittu esimerkkejä, jotka ovat suoria lainauksia haastateltavilta. Nämä aineistoesimerkit erottuvat tuloksia esitettäessä lainausmerkeillä tai pienennetyllä fonttikoolla. Niiden yhteydessä on aina käytetty kyseisen haastateltavan koodia (esim. T5) lähdeviittauksena. Aineistoesimerkkien ymmärtämisen helpottamiseksi tutkija on lisännyt niihin välimerkkejä ja tarkennuksia, jotka on merkitty hakasuluin. Esimerkeistä on poistettu sellaiset maininnat, jotka vaarantaisivat yrityksen tai haastateltavien anonymiteetin.

5 TULOKSET

5.1 Haastateltavien näkemykset palautteesta

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kartoitettiin työntekijöiden ajatuksia, suhtautumista ja mielipiteitä palauteviestinnästä. Tuloksista nousi esille palautteen määrittämisen vaikeus sekä myönteinen suhtautuminen palautteen antamiseen ja saamiseen.

5.1.1 Palautteen määrittely ja tulkinta

Haastateltavien käsitykset yrityksen sisäisestä palautteesta voidaan tiivistää kolmeen kohtaan, jotka osoittavat viestinnän olevan palautetta. 1) Palaute on reaktio työsuoritukseen 2) se tarjoaa tietoa palautteen saajan suoriutumisesta työssään ja 3) se on tavoitteellista viestintää. Palautteen päätavoitteena nähtiin palautteen vastaanottajan työn ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi kiittämistä hyvin tehdystä työstä pidettiin palautteelle merkittävänä piirteenä.

Haastatteluaineistosta nousee kuitenkin esiin palautteen määrittämisen vaikeus ja erot käsitteen laajuuden ymmärtämisessä. Kapeimmillaan palautetta kuvattiin tiedoksi työssä suoriutumisesta ja laajimmillaan kaikeksi viestinnäksi, jota käydään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Haastateltavien puheissa kuului ajatus siitä, että palaute on osa arkista vuorovaikutusta työpaikoilla. Vaikka osalla haastateltavista oli laaja käsitys palautteesta, myös heille tarkka rajanveto palautteen ja muun viestinnän välillä oli hankalaa. Useimmiten palautetta verrattiin yhteiseen keskusteluun, kehittämiseen tai ideointiin, eikä näiden välille löytynyt selvää rajaa. Pohdinnat päättyivät onko-vai-eikö-mietteisiin: ”se on sellasta yhdessä pohtimistakin et se on vähä onko se palautetta vai ei” (E2).

Yksi haastateltava taas laski työkavereiden kanssa käydyn yhteisen pohdinnan palautteeksi:

Kollegoilta saatu palaute ni se on ehkä enemmän semmosta et ku yhdessä pohditaan että millai niinku jotain asiaa tehdään ja sielt saattaa jotain tulla et iha hyväki idea, et mä teen sen ny itte vähä jossei väärin mut sen vois tehdä vaikka eri tavalla, tai sitte saattaa tulla niitä niinku, no kai seki lasketaa palautteeks, pystyy vähä niinku benchmarkaamaa sitä että mitä et mitä joku toinen tekee millai pystyy ite sitte tekee jonkun toisen asian vähä niinku samalla tavalla (T2).

Myös esimerkiksi ”kiitos”-vastauksen tulkittamisesta palautteeksi kerrottiin useita erilaisia näkemyksiä. Joku vertasi lyhyttä kiitosta normaaliin kohteliaisuuteen, kun taas osa korosti palautteen arkipäiväisyyttä, jossa pienetkin kiitokset nähtiin tärkeänä palautteena: ”ei sen aina tarvi olla mitään sen maailmaa isompaa et se voi olla vaan se että kiitos” (T7). Yksi haastateltava kertoi

jopa hiljaisuuden toimivan positiivisena palautteena tietyissä tilanteissa: ”se hiljaisuuskin on välillä se positiivinen palaute ku ei kuule et on käyny kauheen pahasti ni voi olla tyytyväinen” (T8).

Haastateltavien näkemykset palautteen vertaamisesta keskusteluun viittaavat palautteen olevan monisuuntaista viestintää. Vastaava vuorovaikutuksellinen ymmärrys näkyi monissa kommentteissa, joissa palautetta kuvattiin ihmisten väliseksi kanssakäymiseksi, yhteistyöksi ja jatkuvaksi kommunikoinniksi. Vuorovaikutteisuudesta kertovat myös näkemykset siitä, miten palauteviestinnän kumpikin osapuoli on olennainen ja aktiivinen osa tilannetta. Esimerkiksi tärkeimmäksi asiaksi palautteessa mainittiin, että sekä palautteenantaja että -vastaanottaja ymmärtävät asian samalla tavalla ja että kummallekin tulee hyvä mieli. Myös seuraava lainaus kertoo kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta:

Jos mä oon eri mieltä että saan negatiivisempaa palautetta korjaavaa palautetta ja mä oon eri mieltä ni kyl mä pystyn siitä keskustella. Ettei se oo sillai vaa niinku annettuna ykspuolista. (T1.)

Viestinnän tulkitsemisen palautteeksi koettiin riippuvan sekä sen vastaanottajasta että antajasta. Vastauksissa pohdittiin, että vastaanottaja ei välttämättä tunnista saaneensa palautetta, vaikka viesti olisi tarkoitettu palautteeksi. Jotkut haastateltavat kertoivat myös itse tulkinneensa palautteeksi viestejä, joita lähettäjä ei välttämättä ollut ajatellut palautteena. Vastauksissa tuotiin ilmi palautteenantajan vastuu muotoilla viestinsä palautteeksi, jotta toinen voisi palautteen avulla muuttaa käytöstään ja esimerkiksi oppia siitä. Haastateltavien puheen tasolla oli myös havaittavissa eroja palautteen määrittelyn vastuusta tai oikeudesta. Osa muotoili asian passiiviin ”kai seki lasketaa palautteeksi” (T2), kun osa taas kertoi, mitä palaute omasta mielestä on. Haastateltavien puhetta tarkasteltaessa näyttää siltä, etteivät kaikki koe voivansa tehdä palautteen määrittelyä itse. Silti palautteen antajaltakin toivottiin vastuuta viestinsä määrittämiseksi palautteeksi.

Haastateltavien palautenäkemyksen perusteella huomataan, että palaute on sekä käsitteenä että ilmiönä subjektiivinen, monivivahteinen ja monitulkintainen. Haastateltavien puheista erottui selvästi palautteeksi tulkittavia tilanteita, kuten kehityskeskustelussa annettu arvio työsuorituksista. Enemmän pohdintoja heräsi kuitenkin siitä, mikä lasketaan palautteeksi. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että viestinnän tulkitsemisessa palautteeksi on yksilöllisiä eroja, eikä täten yksiselitteistä rajanvetoa sille, mikä on palautetta ja mikä ei, voida aineiston perusteella tehdä.

5.1.2 Palauteviestintään suhtautuminen

Haastatteluaineistossa korostuu haastateltavien myönteinen suhtautuminen palauteviestintään. Palautetta pidetään tärkeänä osana työtä ja sitä otetaan mielellään vastaan. Lisäksi positiivisuus palautetta kohtaan näkyy siinä, miten omaa viestintää halutaan mukauttaa, jotta palautetilanne säilyy mahdollisimman myönteisenä. Osa haastateltavista kertoi mukauttavansa viestintäänsä palautekontekstin mukaan, esimerkiksi oman tai toisen luonteen, tietojen, tilanteen ja toiveiden pohjalta. Jotkut kertoivat oman luonteensa olevan sellainen, ettei palautetta tule annettua kovin paljoa tai että sen antaminen on haastavaa. Tästä huolimatta nämäkin haastateltavat halusivat kehittyä palautteen antamisessa ja saamisessa.

Koska se kuuluu siihen työhön, niin sitten annetaan. Ja tavallaan kun koen, että se helpottaa minun työtäni ja toivottavasti se helpottaa niinku toisten työtä, niin se pitää ja kannattaaki antaa (T9).

Oma luonne voi ruokkia antamaan palautetta usein ja vaikuttaa tapaan, jolla palautetta antaa. Aineiston perusteella osa haastateltavista pyrki huomioimaan erilaisia luonteita ja ihmisiä palautetta antaessa, eli viestintää mukautettiin vastaanottajan mukaan. ”Tilannetajusta” ja ”pelisilmästä” koettiin olevan hyötyä, jotta voi huomata esimerkiksi työkaverin huonon päivän, ja täten siirtää korjaavan palautteen antamisen myöhemmälle. Toisen osapuolen huomioiminen näkyi myös ymmärtäväisenä suhtautumisena palautteenantajaan ja hänen henkilökohtaiseen kokemukseensa. Usea haastateltavista toi esille, että palaute on aina perusteltua, jos joku haluaa sitä antaa.

Se on tietysti mieles aina kuitenkin subjektiivinen asia se palaute ja se pohjaa siihen, miten joku toinen kokee jonkun asian. Niin ni tota sillon jos joku toinen on kokenut jonkun asian näin ja haluaa sen kertoa, ni se on sit just näin (T7).

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he ovat pääsääntöisesti aina ansainneet saamansa palautteen, oli se sitten positiivista tai korjaavaa. Poikkeuksiksi mainittiin mielipide-erot ja asiat, joihin ei itse voi vaikuttaa, mutta näihinkin suhtauduttiin ymmärtäväisesti. Haastateltavien mukaan palautteenantaja ei esimerkiksi välttämättä tiedä asian kaikkia puolia ja palautteensaaja voi tällöin täydentää palautteenantajan tietämystä asiasta.

Palauteosapuolten erilaiset luonteenpiirteet ja tottumukset näkyivät myös laadukkaan palautteen kuvauksissa. Laadukasta palautetta pidettiin muun muassa perusteltuna ja hienovaraisesti esitettynä, mutta samaan aikaan myös suoraa palautetta arvostettiin. Tästä muodostuu jännite, sillä palautteen sanominen suoraan ja hienovaraisesti voidaan nähdä ristiriitaisena. Haastateltavat eivät kuitenkaan kuvanneet sitä ristiriitaiseksi. Suoralla palautteella tarkoitettiin sitä, että palaute kerrotaan niin kuin

asia on, eikä sitä yritetä pukea kiertelevästi kauniiseen muotoon, jolloin viestin sisältö ei välttämättä välity vastaanottajalle toivotulla tavalla. Vaikka palautetta toivottiin suoraan, sitä ei kuitenkaan toivottu ”töksäyttäen”, joten hienovaraisuuden voidaan nähdä siinä mielessä olevan mukana suorassakin palautteessa. Lisäksi vaikka korjaava palaute kerrotaan suoraan niin kuin asia on, voidaan se haastateltavien mukaan yhdistää positiivisen palautteen yhteyteen ja näin tuoda hienovaraisuutta mukaan. Tällöin voidaan kylläkin kyseenalaistaa palautteen suoruuus. Tärkeäksi joka tapauksessa nostettiin palautteen antajan viestintätapa, vaikka käytännön tasolla suoran ja hienovaraisen palautteenantotavan kuvaaminen oli osin haastavaa.

Tosiasioihin perustuvaa, mut sit pitää osata niinku esittää tietyllä tavalla hienovaraisesti, vaikka se olis sellast negatiivistakin, en osaa tätä ilmasta paremmin (T5).

Haastateltavien näkemyksissä siitä, millaisissa tilanteissa he haluavat palautteen vastaanottaa, oli eroja. Osa toivoi saavansa positiivisen ja korjaavan palautteen suoraan itselleen, kun taas osa piti hyvänä, jos palaute kerrotaan ensin esimiehelle, joka kertoo sen alaiselleen. Haastateltavilla oli myös erilaisia toivomuksia siitä, saadaanko palautetta muiden kuullen vai mieluummin kahden kesken. Haastateltavat kuvasivat perinteiseksi ajatusta, jossa kehu voi antaa muiden kuullen, mutta korjaava palaute tulee antaa kahden kesken. Tulokset kuitenkin osoittavat, että kaikki eivät halua palautetta tällä tavoin. Osa haluaa kaiken palautteen kahden kesken, ja jotkut taas eivät välitä onko muita kuulemassa vai ei. Osa haastateltavista huomioikin, että toive riippuu ihmisestä ja palautteen antajan pitäisi ottaa se huomioon. Kuitenkin heidän mukaansa on huomattavissa, että palautteenantaja saattaa antaa palautteen hänelle mieluisalla tyylillä, välttämättä huomioimatta palautteen vastaanottajan mahdollisesti erilaista näkemystä asiasta. Myös palautteenantotilanne sekä aihe vaikuttavat tapaan.

Et jos nyt tulis jotai negatiivista palautetta, ni kyl se nyt ensin varmasti juteltas kahden kesken, ja sit taas se et mitkä menee taas enemmän sinne kehitysideoitten puolelle, ne ehkä tulee sitten isommalla porukalla eikä ne oo taas välttämättä semmosia ehkä niinku tavallaa suunniteltua palautetta, vaan se tulee mieleen vaan sit niinku siin tilanteessa (T2).

Edellä esitetyt havainnot osoittavat, että haastateltavien käsityksissä palautteesta välittyy positiivisuuden lisäksi ryhmäsuuntautunutta ajattelua. He näkevät palautetilanteen monisuuntaisena viestintänä, jossa muiden osapuolten merkitys ja huomioiminen ovat tärkeässä osassa.

5.2 Haastateltavien kokemukset palautteesta

Toisessa tutkimuskysymyksessä käsiteltiin kokemuksia palauteviestinnästä eli esimerkiksi palautteen määrää, useutta ja käytettyjä kanavia. Tulokset osoittavat, että palautetta toivotaan enemmän ja avoimemmin.

5.2.1 Palautetta toivotaan enemmän

Palautetta käsiteltiin sen useuden, määrän, positiivisuuden ja korjaavuuden, palautteen antajan ja saajan, palautteen aiheen sekä palautekanavien kautta, ja jokaisen aihealueen kohdalla viesti oli sama: palautetta halutaan kaikin tavoin enemmän. Enemmistön mielestä palautetta saa liian vähän, ja määrään tyytyväistenkin mielestä sitä voisi saada vielä enemmän. Erityisesti toistui lausahdus siitä, ettei palautetta voi koskaan olla liikaa. Positiivisen ja korjaavan palautteen määrien arvioinnissa esiintyi vaihtelua. Osa koki omassa tiimissään keskittyvän enemmän kehitysideoihin, jolloin positiivinen palaute saattaa jäädä helposti sanomatta. Osa taas arveli, että positiivinen palaute sanotaan helpommin kuin korjaava. Vaikka kokemuksissa oli vaihtelua, vastauksissa korostui palautteen tärkeys huolimatta sen positiivisuudesta tai korjaavuudesta.

Myös palautteen useuden arvioinnissa oli eroja. Haastateltavista yli puolet kertoi saavansa oman yhtiönsä sisällä palautetta päivittäin. Sen sijaan muutama arvioi saavansa sitä viikoittain ja kaksi kuukausittain. Useimmat kertoivat antavansa palautetta viikoittain. Tiiminvetäjistä suurin osa koki antavansa palautetta päivittäin, kun taas tiimiläisistä vain yksi. Palautetahdin kerrottiin myös vaihtelevan työtehtävien mukaan.

Siinä ku kuukausi vaihtuu ni meillä on aika hektistä. Ni siinä voi enemmänki palaute tulla sillai niinko pienessä ajassa ja sit taas me ollaan sitä rutiinihommaa ni sillo sit vähä vähemmä (T3).

Haastateltavat kertoivat antavansa ja saavansa palautetta monilta eri ryhmiltä tai henkilöiltä, joiden kanssa he ovat työssään tekemisissä. Näitä ovat muun muassa oma tiimi ja esimies. Työnkuvasta riippuen osa tutkittavista on oman yhtiönsä muiden tiimien kanssa paljon tekemisissä, joten he saivat palautetta myös naapuritiimistä. Yksi suuri palautteenantajien ryhmä oli asiakkaat, joilta toivottiin enemmän palautetta. Asiakkailta saatua palautetta pidettiin tärkeänä, koska sen koettiin kertovan työn lopputuloksesta. Yksi haastateltava kuvasi sitä ”työn laadun tärkeimmäksi mittariksi” (T5). Tiiminvetäjien puheissa taas ei korostunut asiakkaan rooli palautteen antajana. Voikin olla,

että tärkein palautteenantajaryhmä on se, johon oman työn tulos vaikuttaa. Tiimiläisellä se on asiakas, tiiminvetäjän esimiestyön tulos taas välittyy ensimmäisenä tiimiläiselle.

Suurin osa mainitsi oman tiimin ja esimiehen palautteen antajina, mutta muutaman mielestä omassa tiimissä tai esimieheltä palautetta saadaan harvoin. Haastateltavat määrittelivät esimiehet tärkeiksi palautteen antajiksi. Syinä tähän ovat tiiminvetäjän esimiesasema ja asiantuntemus. Tiimiläisten mielestä oma tiiminvetäjä tietää parhaiten, mitä tiimiläisen tehtäviin kuuluu, ja tästä syystä häneltä saatua palautetta pidettiin merkittävänä. Tiiminvetäjällä koettiin myös olevan asiantuntemusta siihen, miten tiimiläinen voisi työssään kehittyä ja näkemystä koko yhtiön toiminnasta.

Tiiminvetäjät kertoivat saavansa myös omalta tiimiltään palautetta, mutta silti tiimiläisten vastausten perusteella tiimiläisten antamansa palaute tiiminvetäjille on vähäistä. Siinä missä tiiminvetäjistä jokainen kertoi antavansa palautetta omalle esimiehelleen, tiimiläisistä vain muutama mainitsi oman tiiminvetäjän palautteensaajien joukossa. Määräarviot olivat osalla myös hyvin vähäisiä: ”Esimiehelle sillo kerran vuodessa kehityskeskustelussa tietysti annetaan palautetta” (T5). Oma tiimi on toinen tärkeä palautekumppani esimiehen lisäksi. Lähes kaikki haastateltavat antavat palautetta omalle tiimilleen. Tiiminvetäjien arvioidessa itselleen tärkeimpiä palautteen antajia jokainen heistä mainitsi oman tiiminsä. Tiimiläisistä sen sijaan vain pari nosti oman tiimin tärkeimpien palautteenantajien joukkoon. Haastateltavien mielestä siis palautetta voisi antaa enemmän myös tarkasteltaessa asiaa palautteen antajan ja saajan kautta.

Palautetta toivottiin yleisesti enemmän kaikista työhön liittyvistä asioista. Tällä hetkellä palautetta saatiin pääasiassa työtehtävistä, esimerkiksi sen laadusta tai lopputuloksesta. Lisäksi palautetta saatiin omista toimintatavoista tai asiakaspalvelusta, muiden auttamisesta työssä ja aikatauluissa pysymisestä. Tiiminvetäjät saivat palautetta myös esimiestyöstä, töiden organisoinnista ja tiedottamisesta. Suoranaisesti työtehtäviin liittymättömän palautteen määrä ja sen toivominen oli vähäistä. Suuremman osan mielestä palaute liittyy vain työtehtäviin. Palautetta toivottiin kuitenkin enemmän esimerkiksi työyhteisössä toimimisesta. Yksi haastateltava toi esille palautteen antamisen täysin työhön liittymättömistä asioista, kuten toisen vaatteiden kehumisen.

Suurin osa haastateltavista koki saavansa eniten palautetta kasvotusten, esimerkiksi käytäväkeskusteluissa, palavereissa tai työkavereilta ja esimieheltä päivittäisen työn lomassa. Palautetta annetaan yleensä epävirallisia kanavia pitkin eli esimerkiksi työn lomassa kasvotusten tai sähköpostilla, koska asia halutaan kertoa heti kyseisessä tilanteessa. Virallisiin kanaviin, esimerkiksi palaveriin tai kehityskeskusteluun, saatetaan säästää kiireettömiä asioita. Kasvotusten

käytävää palautteenantoa pidettiin henkilökohtaisena ja toimivana tapana ja sitä toivottiin enemmän. Toisaalta virallisissa kanavissa, kuten kehityskeskusteluissa, saatua palautetta pidettiin merkityksellisempänä. Kokemuksissa kehityskeskusteluista oli eroja: osa näki ne varmana palautekanavana, osan mielestä taas palaute käydään siellä vain hyvin lyhyesti läpi. Kaiken kaikkiaan palautekanavina nähtiin ”ylipäättään kaikki tavat millä kommunikoidaan” (E1). Vaikuttaa siltä, että erityisesti käytössä olevat päivittäiset, epäviralliset palautekanavat antavat hyvät mahdollisuudet aineistosta nousseelle toiveelle suuremmasta palautteen määrästä. Palautteen arkipäiväisyyteen täytyy kuitenkin tulosten mukaan vielä panostaa. Työpaikalla on haastateltavien mukaan keskusteltu yhteisestikin palautteen määrän lisäämisestä erityisesti päivittäisessä työnteossa. Tässä on korostettu palautteen antamisen tärkeyttä sen sijaan, että vain odotettaisiin saatavan palautetta. On ehdotettu esimerkiksi teemaviikkoja, jolloin keskityttäisiin antamaan enemmän palautetta. Eräs haastateltava kuvasikin, miten hän on koittanut keskittyä antamaan myös niin sanottua pientä palautetta eli kiittämään esimerkiksi, jos joku on auttanut häntä, ja kertomaan myös, miksi siitä oli hänelle hyötyä. Myös toinen haastateltava puhui pikkuasioista palautteessa:

Positiivista palautetta pitäis varmaa lisätä iha niihi pikkuasioihi, ei tarvis aina oottaa sitä isoo juttuu mikä onnistuu (T1).

Palautetta toivottiin siis enemmän kaikin tavoin: useammin, sekä positiivista että korjaavaa, kaikilta henkilöiltä, kaikkia kanavia pitkin ja kaikista aiheista. Kuitenkin vain yksi haastateltava oma-aloitteisesti mainitsi pyytävänsä palautetta, jos haluaa sitä enemmän jostain asiasta. Myöhemmin haastattelussa kultakin haastateltavalta kysyttiin, pyytävätkö he palautetta. Aktiivisuus pyytämässä oli vähäistä, ja tulosten mukaan suurin osa palautteen pyytämistä ajoittuu kehityskeskusteluun, jossa se on osa valmiiksi asetettua agenda.

5.2.2 Palautetyyleihin halutaan avoimuutta

Palautteen määrän lisäämisen ohella palautetyyliin toivottiin lisää avoimuutta. Kohdeorganisaation työntekijöiden palauteviestintää voidaan luonnehtia tyyliltään myönteiseksi, suoraksi ja toisaalta hieman pidättyväiseksi. Lähtökohtainen suhtautuminen palautteeseen on tulosten perusteella myönteinen. Se näkyy myös palautetyylissä. Positiivinen palaute annetaan iloisesti ja selkeästi, yleensä kiittämiseen liittyen, mutta myös korjaava palaute esitetään positiivisessa hengessä, usein pyynnöksi muotoiltuna. Eräs haastateltava kuvaa palautekokemuksiaan seuraavasti: ”Hyvin harvoin on tullu mitää sellasta, et ois jääny kurja olo jostain palautteest” (T1). Korjaavaa palautetta antaessa

pyritään olemaan sovitteleva ja kohtelias, ymmärtämään toista osapuolta esimerkiksi keskustelemalla syistä asian taustalla ja kohdistamalla palaute henkilön sijasta asiaan.

Ei korjaavan palautteen paikka henkilölle, vaan ehkä yritetään asiasisällön kautta, et mites me tää nyt ratkastaan. Et sais niinko sen motivaation ja innostuksen rakennettuu sitä kautta et hei täs on tällänen yhteinen ongelma (T6).

Sekä positiivista että korjaavaa palautetta koettiin saatavan melko suoraan. Hyvän yhteishengen mainittiin auttavan suoraan puhumisessa. Positiivisen palautteen saamista kuvattiin esimerkiksi näin:

Suoraan on kerrottu, et ei sitä tarvi sit rivien välistä lukee. Se on tosi kiva pääsääntöisesti se on niinku selkeätä ja tietää ite mihi se liittyy, eikä tuu sit sellasta olooo et ympäröpyöreesti vaan vähä yritetään jotai, sit on jotai niinku konkretiaa yleensä taustalla (T1).

Myös erityisesti pienissä korjattavissa asioissa mennään haastateltavien mukaan suoraan asiaan. Tosin toisinaan toivotaan suurempaakin palautetta. Kaksi esimiestä kuvasi, että heidän pitää tulkita palautetta rivien välistä. Esimies toivoi saavansa suurempaa palautetta:

Ain vähä sitä [korjaavaa palautetta] sit selitellää enemmänä niitä syitä ja miten nyt näin kävi ja ehkä pelätään liikaa sitä vastapuolen reaktioo mutta jotenki vaa rohkeesti pitäs pystyy sitäki niinku antamaa (E2).

Yllä oleva sitaatti on myös esimerkki pidättyväisyydestä. Pidättyväisyys palautetilanteessa voi näkyä paitsi yllä esitetyn mukaisesti esimerkiksi selittelynä korjaavaa palautetta annettaessa, myös positiivista palautetta antaessa. Vaikka se on usein iloista, sen ei koettu olevan ylitsevuotavan kehuva. Osa kuvasi antavansa positiivista palautetta neutraalisti, ”se tulee niinku normikeskustelussa sit vaan vastaan” (E3). Lisäksi pidättyväisyyttä on havaittavissa palautteen vastaanottamisessa. Usea haastateltava kertoi, että positiivisen palautteen vastaanottaminen on itselle haastavaa. Haastateltavat kuvasivat tämän johtuvan omasta luonteesta sekä suomalaisesta vaatimattomuudesta. Positiivinen palaute mainittiin erityisen tärkeänä silloin, kun joku henkilö tai tiimi on onnistunut tehtävässään hyvin. Onnistumisten vahvempaan esilletuomiseen onkin haluttu kannustaa.

5.3 Palautetta edesauttavat tekijät ja palautteen seuraukset

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin palautteen antamisen ja saamisen seurauksia. Aineistosta nousi esiin myös palautetta edesauttavia tekijöitä. Ne linkittyvät tiiviisti seurauksiin ja palautekulttuurin kokonaisuuteen, joten ne nähtiin merkittävänä osana tuloksia.

5.3.1 Yrityksen pieni koko edesauttaa suotuisaa palautekulttuuria

Palautteen antamisen ja saamisen helppouden arvioinnissa haastateltavat jakautuivat kolmeen ryhmään. Enemmistön mielestä palautteen saaminen on helppoa tässä työpaikassa, osan mielestä taas sitä ei ole helppo saada ja pari haastateltavaa asettui ajatuksiltaan näiden kahden ääripään väliin. Kokemuksiin palautteen saamisen helppoudesta vaikuttaa muun muassa työnkuva. Osa on työssään tekemisissä monien ihmisten kanssa päivittäin ja kokee saavansa palautetta lähes automaattisesti. Toisaalta tuotiin esille, että palautetta ei välttämättä saada niistä asioista, joista sitä toivoisi saavansa. Joidenkin mielestä korjaava palaute jää sanomatta ja toiset arvelivat positiivisen palautteen antamisen olevan haastavaa. Vaihtelevuus kokemuksissa selittynee työnkuvan lisäksi omilla palautteenantotottumuksilla ja -tyyleillä sekä palautteen ymmärtämisen laajuudella, jota käsiteltiin luvussa 5.1.1.

Tulosten perusteella löytyi useita tekijöitä, jotka tukevat aktiivista palautekulttuuria. Yhteistä näille tekijöille on rakentava ja tiivis ilmapiiri yrityksessä. Ilmapiiriä edesauttavat haastateltavien mukaan yrityksen pieni koko sekä se, että töitä on tehty pitkään yhdessä ja täten he kokivat tuntevuansa työkaverinsa hyvin. Palautetta voi tulosten mukaan antaa yrityksessä kaikille. Työkavereiden ei myöskään koettu ottavan palautetta liian henkilökohtaisesti.

Iha rakentava ja meil on aika hyvä yhteishenki tos, et pystytää puhumaa ja tunnetaa tosiemme aika hyvin ni sinällää aika suoraanki pystytää puhumaa (T8).

Lisäksi työntekijöiden välisen luottamuksen koettiin edistävän palautekulttuuria ja yhteishenkeä, joka näkyy myös työn ulkopuolella. Haastateltavat kertoivat esimerkiksi yhdessä työkavereiden kanssa järjestetyistä vapaa-ajan aktiviteeteista.

Haastateltavien mukaan työpaikalla on esiintynyt hyvin vähän tilanteita, jolloin palautetta olisi ollut vaikea antaa tai se olisi jäänyt antamatta. Ilmapiiriä kuvattiin myös avoimeksi, jossa kaikilla on oikeus mielipiteeseen. Sen katsottiin edistävän keskustelua työpaikalla. Hyvää palautekulttuuria edistää myös se, että kaikkien haastateltavien mielestä henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet antaa palautetta koko yrityksen toiminnasta. Palautetta voi antaa esimerkiksi oman esimiehen kautta, tiimipalavereissa tai koko yhtiön kuukausipalavereissa. Työntekijöiltä on myös aktiivisesti kysytty mielipiteitä erilaisiin asioihin. Hyvän ja avoimen ilmapiirin koettiin paitsi edesauttavan palauteviestintää, myös olevan sen seuraus.

Vaikka palautteen saaminen ja antaminen sujuvat tulosten mukaan yrityksessä hyvin, löytyy tuloksista myös muutamia palautetta estäviä tekijöitä. Asiakaspalvelutyössä haasteeksi nähtiin suoran palautekanavan puuttuminen, jossa asiakkaalta kysyttäisiin palautetta säännöllisesti. Lisäksi tiedonpuutteen koettiin haittaavan usein työntekoa ja palautteenantoa, joten avoimen keskustelun roolia korostettiin senkin suhteen. Myös esimiehen kiire vaikuttaa palautteen saamiseen, sillä kiireinen esimies ei anna palautetta työarjessa, vaan palautteen antaminen saattaa tällöin jäädä kehityskeskustelun varaan. Yhden haastateltavan mukaan taas positiivisuus saattaa haitata korjaavan palautteen antamista.

Must tuntuu et ihmiset on niinku vähän liian kilttejä myös, että semmosia niinku ettei halua loukata ketään ni sit sen takia niinkun se palaute jää antamatta (T7).

Pääasiassa kohdeyrityksestä on haastateltavien mukaan kuitenkin löydettävissä palauteviestintää edesauttavia tekijöitä. Aineiston perusteella monia näiden tekijöiden olemassaoloa auttaa organisaation pieni koko, joka yksinkertaistaa esimerkiksi viestintä- ja päätöksentekoprosesseja.

5.3.2 Kehittyminen on palautteen tärkein seuraus

Palautetilanteen seuraukset voidaan jakaa välittömiin seurauksiin eli reaktioihin sekä pidemmän aikavälin seurauksiin. Reaktiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä palautetilanteesta seurannutta tunnetta sekä siitä mahdollisesti alkanutta keskustelua. Reaktiot positiiviseen ja korjaavaan palautteeseen vaihtelevat aineiston perusteella ihmisen mukaan. Palautteen vastaanottajan reaktiot voivat näyttää palautteen antajan näkökulmasta hyvinkin samankaltaisilta, sillä ne otetaan usein vastaan myönteisesti ja niistä halutaan keskustella. Osa kuvasi reaktioiden saattavan olla ääneen ilakointia, osalle taas oli ominaista vähättely ja ulospäin näytettävän reagoinnin vähyys, jonka pohdittiin johtuvan suomalaisesta kulttuurista. Korjaavaankin palautteeseen reagoitiin haastateltavien mukaan pääasiassa positiivisesti, mutta esille nostettiin muutamia negatiivisia esimerkkejä. Palautteesta saattoi aiheutua mielipahaa, jos palautteen antaja ja saaja ovat asiasta eri mieltä. Joskus vahvassa erimielisyystapauksessa palaute niin sanotusti torpataan, eli sitä ei oteta lainkaan vastaan tai sitä ei hyväksytä. Negatiiviseen vastaanottoon suhtauduttiin kuitenkin ymmärtäväisesti ja pitkällä aikavälillä korjaavan palautteen koettiin suurimmassa osassa tapauksia saavan aidosti muutosta aikaan.

Se on mun mielest iha luonnollinenki asia ettei se nyt niinku saa semmosia jipii-huutoja aikaseks heti ensimmäisenä. Kokonaisuuden kannalta kuitenkin hyvä asia. (T7.)

Pidemmän aikavälin seurauksia oli löydettävissä laajasti. Tulosten mukaan kehittyminen on palautteen tavoitteista ja seurauksista olennaisin, ja haastateltavat kertoivatkin haluavansa kehittyä työssään. Jo palautetta määriteltäessä suurimmassa osassa vastauksia mainittiin kehittyminen tai kehittäminen. Sekä positiivisella että korjaavalla palautteella on roolinsa kehittämisessä: niiden avulla tiedetään, mitä kannattaa tehdä toisin ja mitä ei.

Mun mielestä palaute on eräänlaista niinkun tulevaisuuteen katsomista ja kehittämistä. Eli tota ilman sitä asiat ei muutu ei tiedetä missä tehdään hyvin missä tehdään huonosti missä on parannettavaa. (T6.)

Haastateltavat kokivat saamansa palautteen kehittävän sekä työsuoritusta että palautteen saajaa. Työsuoritus paranee esimerkiksi palautteen ollessa ohjaavassa roolissa, kun työprosessin edetessä esimies, työtoveri tai asiakas ohjaa palautteella toivottuun suuntaan. Korjaava palaute nähtiin kehittämisessä positiivista merkittävämpänä ja sitä toivottiinkin lisää nimenomaan siksi, että voisi oppia uutta. Korjaava palaute kertoo tehdyistä virheistä, ja vastauksissa korostuikin se, että korjaavan palautteen jälkeen pyritään korjaamaan asia ja muuttamaan omaa toimintatapaa. Toisaalta palautteen antajan näkökulmasta muutokset vastapuolen toiminnassa voivat haastateltavien mukaan kestää pidempäänkin tai jäädä toteutumatta.

Palautteen kuvattiin myös konkreettisesti helpottavan työntekoa, jos sen avulla esimerkiksi pääsee yli itselle vaikeasta työvaiheesta. Myös positiivisen palautteen kuvattiin laittavan niin sanotusti rattaat pyörimään entistä nopeammin esimerkiksi auttamalla yli hetkistä, jolloin työ tuntuu takkuavan. Eräs haastateltava vertasikin positiivisen ja korjaavan palautteen vaikutuksia lopulta samankaltaisiksi, sillä kumpikin antavat virtaa tehdä työnsä hyvin. Erityisen tärkeäksi haastateltavat kokivat palautteen muutostilanteissa. Palautteen nähtiin tällöin kertovan, onko muutossuunta oikea, jolloin suuntaa voidaan korjata jo ennaltaehkäisevästi. Palautteen koettiin myös kannustavan muutokseen ja pitää positiivista mielialaa yllä. Lisäksi sekä korjaavan että positiivisen palautteen saaminen koettiin merkittäväksi projektien päättymisen yhteydessä, jotta tiedetään, mitä voi tehdä toisin seuraavassa projektissa. Palaute loi haastateltavien mukaan myös avoimuutta ja yhteishenkeä.

Työsuorituksen lisäksi tuloksista on nähtävissä palautteen saajaa itseään kehittäviä seurauksia. Korjaavan palautteen kuvattiin avartavan omaa näkemystä ja tuovan uusia näkökulmia asiaan. Yksi haastateltava kertoi myös palautteen muovaavan hänen käsitystään itsestään: ”Sillä on mun mielestä vaikutusta myös aika paljon siihen niinku ihmisenä olemiseen et miten näkee itsensä (T1).” Positiivisen palautteen koettiin muun muassa kohottavan itseluottamusta. Lisäksi palautteen koettiin sitouttavan ihmisiä työhönsä. Sitoutuminen näkyi muun muassa kuvauksina siitä, miten palaute tuo

työlle tarkoitusta, sillä se osoittaa, että joku on ajatellut tehtyä työtä ja tutkinut sen lopputuloksia. Sekä positiivisesta että korjaavasta palautteesta koettiin seuraavan motivaation kasvua. Motivaatio kehittymiseen ja uuden oppimiseen tuntuikin aineiston perusteella olevan jo lähtökohtaisesti varsin korkealla, sillä jokainen haastateltava toi palautteen kehittävän roolin esille. Korjaavaa palautetta toivottiin lisää nimenomaan siksi, että työssä voisi kehittyä entistä paremmaksi. Aineiston perusteella arkipäiväisen palautteen vahvuutena työsuorituksen kehittämässä on se, että se tulee ”nopeesti just siihen niinku tilanteeseen” (T7). Sen sijaan itsensä kehittämiseen liittyvät seuraukset saattavat olla enemmän virallisia kanavia pitkin tulleiden palautteiden seurauksia, kuten eräs haastateltava asiaa kuvaa:

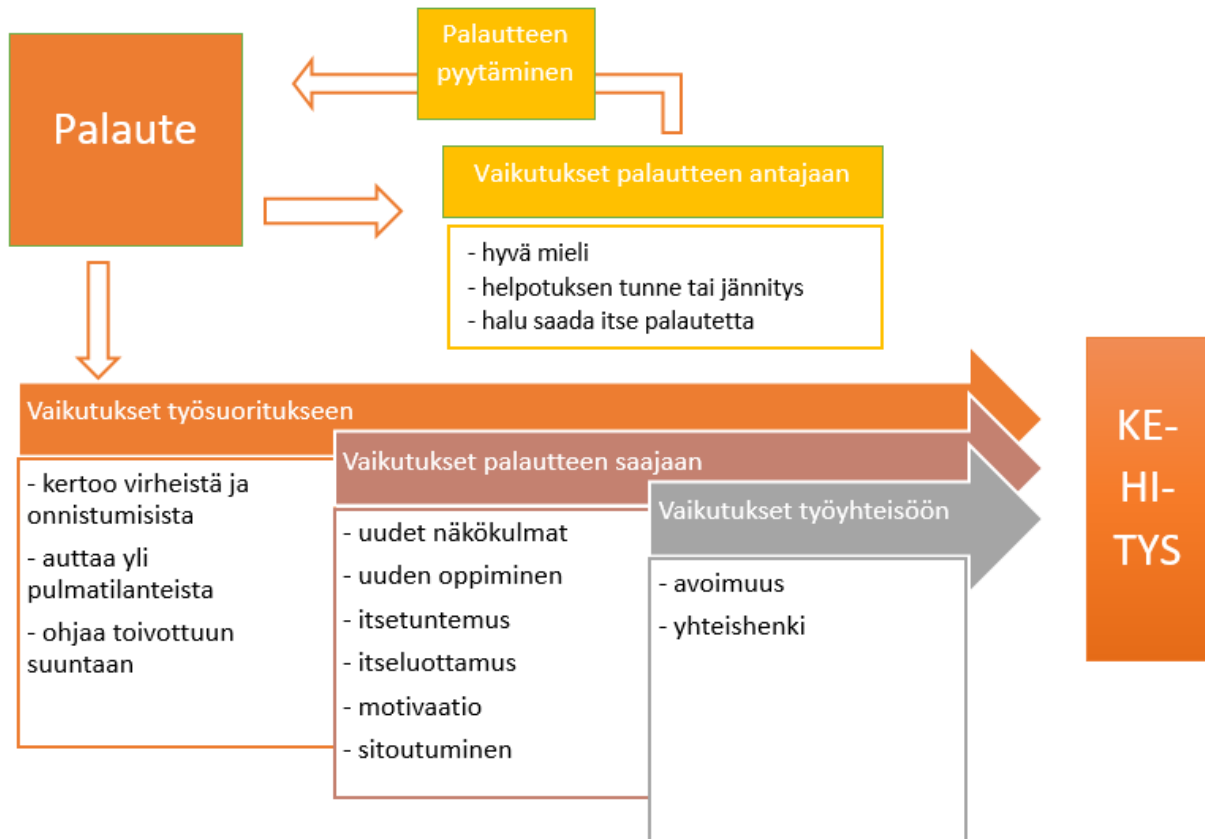
Omaa motivaatio ja sitoutumisee ja mielialaa ja koko siie kokonaisuutee miten mä töihini suhtaudun sitte se palaute mitä tulee kehityskeskusteluista ja näistä virallisista ni se on kyl hirmu tärkeetä (T1).

Tässä luvussa esitetyt palautteen seuraukset ovat sekä haastateltavien itsensä kokemia että heidän huomioitaan muista palautetta saaneista. Haastateltavat kuvasivat myös, miten palaute vaikuttaa palautteen antajaan ja miksi palautetta halutaan antaa. Palautteen antamisen syiksi mainittiin halu kiittää, nostattaa yhteishenkeä, motivoida ja auttaa työtovereita. Palautteen antamista edisti myös oma ymmärrys palautteen saamisen tärkeydestä. Positiivisen palautteen antamisen koettiin parantavan palautteenantajan mieltä.

Siit sais itelleenki ehkä paremman olon ku osais antaa [positiivista] palautetta silloku itel on kaikki päi jotain ni on ees joku joka on tehny hyvin (T6).

Positiivisen palautteen antamista pidettiin korjaavan palautteen antamista miellyttävämpänä. Korjaavan palautteen antamiseen saatettiin valmistautua paljonkin ja miettiä etukäteen, mitä sanotaan. Toisen reaktio saattoi myös jännittää ja toisaalta voi seurata helpotuksentunne, kun palaute on annettu. Palautteenantaja saattaa turhautuakin, jos annettu palaute ei muuta toimintatapoja. Yksi haastateltava kuvasi palautteen antamisesta seuraavan halua saada itsekin palautetta. Hän kertoi, että antaessaan palautetta hän alkaa miettiä, milloin on itse viimeksi saanut palautetta ja mistä. Jos hän ei ole lähiaikoina saanut palautetta, tulee hänelle tahto pyytää palautetta toiminnastaan. Tätä tunnetta hän kuvasi palautteenjanoksi.

Aineisto siis osoittaa palauteviestinnällä olevan useita seurauksia. Niistä on havaittavissa niin työsuoritukseen, palautteen saajaan, palautteen antajaan kuin koko työyhteisöönkin vaikuttavia tekijöitä. Useimmiten palautteen seurauksena ja tavoitteena mainittiin kehittyminen. Seuraava kuvio (KUVIO 1) havainnollistaa vaikutusten jakautumista näiden neljän tekijän välille.



KUVIO 1. Haastateltavien kuvaamat palautteen vaikutukset eri kohteissa.

Kuviossa ja tässä luvussa esitetyn mukaisesti palaute voi saada antajassaan aikaan hyvää mieltä, helpotusta tai jännitystä haastavasta palautetilanteesta, ja toisaalta kannustaa pyytämään itsekin palautetta. Työsuoritukseen palaute vaikuttaa kertoen onnistumisesta ja ohjaten oikeaan suuntaan. Lisäksi palautteen vastaanottaja saa palautteesta uusia näkökulmia työhönsä, mutta myös omaan näkemyskseen itsestään. Palaute myös lisää sitoutumista ja motivaatiota sekä koko työyhteisön avoimuutta ja yhteishenkeä. Nämä kaikki vaikutukset ovat palautteen aikaansaamaa kehitystä eri tasoilla tarkasteltuna.

5.4 Palautekulttuurin kehittäminen

Neljännän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyrityksen palautekulttuuria voidaan kehittää. Haastateltavat nostivat kehittämisen yhdeksi palauteviestinnän merkittävimäksi tehtäväksi, mikä jo luo hyvän pohjan yrityksen palautekulttuurin kehittämiseksi. Koko aineistosta löytyy useita kehittämisideoita yrityksen palautekulttuuriin, jotka osoittavat, että työntekijöillä on halu kehittää työpaikkansa palautekäytäntöjä. Kehitystoiveet liittyivät ennen muuta palautteen

antamisen ja saamisen yhteneväisyyteen. Ajattelun toivottiin yhtenäistyvän kehittämällä palautteen tunnistamistaitoja, siitä toivottiin tulevan systemaattisempaa esimerkiksi useammin käytävillä keskusteluilla esimiehen kanssa ja yhteisen palauteviestinnän haluttiin vahvistuvan esimerkiksi palautteen antamisen arkipäiväistymisellä.

Yhteinen kulttuuri siihen ni jotenki semmosen niinku ja semmosen avoimuuden lisääminen (T6).

Työtehtäviin liittymätöntä palautetta toivottiin myös lisää, ja tästä esimerkkeinä mainittiin esimiestyö ja työyhteisössä toimiminen. Useimmiten mainittiin, että palautteen määrää tulisi lisätä entisestään. Osa toivoi myös laatuun parannusta: ”Selvä on et sitä on aina niinku laadussaki varmasti parantamisen varaa et se ois jotenki kokonaisvaltasempaa (E3).”

Haastateltavat toivoivat saavansa palautekoulutusta. Palautekoulutus nähtiin hyvänä ideana, koska siellä voisi harjoitella konkreettisesti palautteen antamista ja saamista. Erityisesti koulutuksen toivottiin tuovan uusia näkökulmia ja palautetta omaan palautteenantotapaan. Omasta tavasta antaa tai vastaanottaa palautetta olikin saatu haastateltavien mukaan hyvin vähän palautetta, jos lainkaan. Yrityksessä on jo suunniteltu asiakaspalvelukoulutusta, ja siitä arveltiin olevan hyötyä myös palauteosaamiseen. Tiiminvetäjiä on koulutettu tiimiläisiä enemmän, mutta heidänkin koulutuskuvauksissaan oli eroja. Yhden tiiminvetäjän mukaan esimieskoulutuksissa on käyty läpi palautteen antamista, saamista ja sen tunnistamista. Toinen tiiminvetäjä mainitsi valmentamisen liittyvän myös palautteeseen ja kolmas viittasi esimiesten kanssa yhdessä työstytyyn esimiehen käsikirjaan, jonka yhteydessä palautteesta on puhuttu. Kaikki tiiminvetäjät siis mainitsivat jonkin palautekoulutukseen viittaavan asian, mutta kaikki maininnoista olivat erilaisia, vaikka he ovat osallistuneet samoihin koulutuksiin. Sekä tiimiläisten että tiiminvetäjien eriävät näkemykset koulutusten liittymisestä palautteeseen voivatkin kertoa siitä, että yrityksessä olisi tarpeen yhdessä pohtia, mikä on palautetta ja miten erilaisista koulutuksista voi olla hyötyä myös palautteen kannalta.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan omia kehityskohteitaan ja vahvuuksiaan palautteen antajina ja saajina. Tehtävä osoittautui haastavaksi. Vahvuuksien nimeäminen oli kehitysehdotusten keksimistä hankalampaa. Haastateltavat jakautuivat sen osalta kolmeen ryhmään: osa osasi nimetä vahvuuden tai vahvuuksia heti, osa piti kysymystä vaikeana mutta keksi pienen miettimisen jälkeen jotain sanottavaa ja osa ei löytänyt mitään vahvuutta. Kehitysehdotuksia sen sijaan nimettiin nopeasti. Omien vahvuuksien ja heikkouksien nimeäminen palautteen antajana oli helpompaa kuin palautteen vastaanottajana. Haastavasta kysymyksestä huolimatta sekä vahvuuksia että kehityskohteita

löydettiin, ja näiden pohjalta voidaan löytää myös koko yritykselle merkittäviä vahvoja ja kehittämistä vaativia osa-alueita.

Omia vahvuuksia nimettiin monipuolisesti erilaisista palautteeseen liittyvistä asioista. Useimmiten esille nousi tavalla tai toisella korjaava palaute. Tutkittavien vahvuuksia olivat muun muassa korjaavan palautteen haluaminen, sen vastaanottaminen ilman että sitä ottaa itseensä sekä korjaavan palautteen antaminen kannustavasti. Myös palautteen ja sen seurauksien tunnistamiseen liittyviä vahvuuksia löydettiin. Esimerkiksi palautteen näkeminen arkipäiväiseen työntekoon kuuluvana vuorovaikutuksena ja palautteen merkityksen ymmärtäminen työnteolle mainittiin. Lisäksi palautetta koettiin perusteltavan hyvin ja muutama haastateltava oli myös tyytyväisiä antamansa palautteen määrään. Määrä oli kuitenkin myös eniten mainittu kehityskohde. Haastateltavat halusivat antaa erityisesti positiivista palautetta jatkossa enemmän. Myös korjaavan palautteen antamiseen oli mainittu kehityskohteita. Osa halusi esimerkiksi oppia antamaan sitä hienovaraisemmin tai rakentavammin, osa taas aiempaa suoremmin. Palautteen vastaanottamisessa haluttiin parantaa muun muassa omia kuuntelutaitoja, jotta oppisi kuuntelemaan palautteen rauhassa ja voisi esittää lisäkysymyksiä sen sijaan, että tekisi omia päätelmiään asiasta. Myös positiivisen palautteen vastaanottamisessa ja sen kääntämisessä energiaksi haluttiin kehittyä. Yksilön osaamisen kehittämiseenkin on ratkaisuna palaute:

Palaute on varmaankin – että niinku pystyy kehittymään ja pystyy toisaalt arvioimaan itsekin sitä sitä niinkun omaa työsuoritusta (T7).

Aineiston perusteella voidaan todeta, että haastateltavat osasivat nimetä useita kehitysehdotuksia kohdeyrityksen palauteviestintään ja palautekulttuuriin. Henkilökohtaisen kehittymisen arviointi oli sen sijaan haastavampaa, mutta, kuten edellä esitetty aineistoesimerkki kertoo, palaute auttaa myös oman suoriutumisen arvioinnissa ja siinä kehittämisessä.

6 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen viestintä muodostaa kohdeyrityksen palautekulttuurin. Aihetta lähestyttiin tutkimalla henkilöstön näkemyksiä ja omakohtaisia kokemuksia palauteviestinnästä sekä kartoittamalla palauteviestinnän seurauksia ja kehityskohteita. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna kohdeorganisaation tiimien esimiehille ja tiimiläisille. Tulokset osoittavat, että kohdeorganisaatiossa suhtaudutaan palauteviestintään erittäin positiivisesti. Siinä halutaan kehittyä ja sitä halutaan yksimielisesti lisätä. Tulosten perusteella palautekulttuuri on yrityksessä hyvä, mutta palautetta toivotaan silti huomattavasti lisää. Merkittäväksi tulokseksi muodostui myös palautteen määrittelemisen vaikeus, joka nousi esiin haastateltavien kuvauksissa heidän palautenäkemyksistään ja -kokemuksistaan. Koska palautteen määrittelemisen on vaikeaa, kokemuksiin palauteviestinnästä voi syntyä tulkintaeroja. Tämä palautteen käsittämisen subjektiivisuus vaikuttaa esimerkiksi arvioihin palautteen määrästä. Kaiken kaikkiaan haastateltavien osoittama myönteinen, vastaanottavainen, kehittymishaluinen, monipuolinen ja motivoitunut suhtautuminen palautteeseen antaa hienon mahdollisuuden kohdeyrityksen palautekulttuurin kehittämiseen entisestään.

6.1 Tulosten tarkastelu

Tässä tutkielmassa keskeiseksi nousivat haastateltavien näkemykset palautteen määrittelystä ja tulkinnasta. Moni haastateltavista määritteli palautteen esimerkiksi tiedoksi siitä, miten on suoriutunut tehtävässään. Määritelmä on perinteinen ja yhtenevä esimerkiksi Berlinin (2008, 13) ja Londonin (2015, 15) määritelmien kanssa. Suurin osa haastateltavista kuitenkin pohti haastattelujen aikana sitä, onko esimerkiksi yhteinen ideointi tai keskustelu palautetta. Selvää vastausta ei tulosten perusteella löytynyt. Toistuvat pohdinnat palautteen ja keskustelun välillä kuitenkin viittaavat Clementin ja Frandsenin (1976) tavoin siihen, että kaksisuuntaisuus on olennainen osa palauteviestintää. Palautetutkimuksessa esitetyt erilaiset määritelmät eivät myöskään tarjoa suoraa vastausta siihen, mikä voidaan laskea palautteeksi ja mikä ei. Hattie ja Timperley (2007, 81) listaavat määritelmässään palautteen lähteiksi esimerkiksi opettajan, työtoverin, kirjan, itsen tai kokemuksen, mikä osoittaa palautteen laaja-alaisuutta. Kirjallisuudessa ollaan melko yksimielisiä siitä, että palaute on tietoa omasta toiminnasta. Näyttää kuitenkin olevan yksilön tulkinnan varassa, kokeeko hän yhteisen ideoinnin tai keskustelun tuovan tietoa omasta toiminnastaan. Mikäli hän näin kokee, voidaan aiemman kirjallisuuden ja tämän tutkielman tulosten perusteella sitä nimittää

palautteeksi. Myös Hackman ja Johnson (2013, 5) toteavat viestinnän merkitysten riippuvan vastaanottajan tulkinnasta.

Tuloksissa nähtiin hyvin erilaisia arvioita palautteen määrästä. Esimerkiksi arviot saadun palautteen määrästä eivät olleet tasapainossa annetun palautteen määrien kanssa. Edellä esitetty tulkinnanvaraisuus palautekokemuksessa tuo selitystä tähän. Palautteenantaja ei välttämättä huomaa antaneensa palautetta, jonka vastaanottaja kuitenkin tulkitsee palautteeksi. Toisaalta on mahdollista tuloksissakin esille tuotu tilanne, jossa vastaanottaja ei tunnista saaneensa palautetta, vaikka viesti olisi tarkoitettu palautteeksi. Palautteen määritelmässä näkyi myös se, miten moni haastateltavista ei ottanut palautteen määrittelemisen oikeutta itselleen, vaan arveli ”kai sekin voidaan laskea palautteeksi”.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että haluttaisiin yksi yhteinen palautteen määritelmä. Voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, onko yhteisen määritelmän löytäminen ensinnäkään mahdollista tai toisekseen tarpeellista. Koska palautteen määritelmä nojaa edellä esitetyn mukaisesti ennen muuta yksilön tulkintaan, ei tulkintojen yhdenmukaisuutta voida koskaan esittää varmaksi. Yhtä ”oikeaa” vastausta kysymykseen, mitä palaute on, lienee mahdoton löytää. Lisäksi yhteisen palautemääritelmän haittapuolena voidaan nähdä pyrkimys häivyttää yksilön oikeutta omaan näkemykseensä ja kokemukseensa palautteesta ja asettamaan kaikki samanlaisen palautekäsitteen raameihin. Tärkeämpänä tämän tutkielman piirissä nähdäänkin se, että kukin saisi määritellä palautteen oman halunsa mukaisesti ja esittää itselleen kysymyksen ”mitä palaute merkitsee minulle?”. Kun yksilö miettii, mitä hän haluaa palautteen itselleen merkitsevän ja mitä hän haluaa sen saavan itsessä aikaan, voi hänen näkemyksensä palautteesta selkeytyä. Tämän tutkielman tulosten ja niistä tehtyjen päätelmien perusteella ehdotetaan, että kyse ei ole siitä, ovatko kaikki samaa mieltä palautteen määritelmästä, vaan saavatko kaikki tarpeeksi sellaista palautetta, jota he tarvitsevat. Esimerkiksi tuloksista nähdään, että osa kokee saavansa palautetta viikoittain tai harvemmin, vaikka suurin osa tiiminvetäjistä kertoi antavansa palautetta päivittäin ja tiimiläisistäkin viikoittain. Jos palautteen antaja kokee antavansa palautetta, mutta vastaanottaja ei koe sitä palautteeksi, voi syy olla viestissä. Palautteen saaja ei koe sen tuovan hänelle tietoa omasta toiminnastaan, joten se ei ole hänelle palautetta. Tämän haasteen voi ratkaista erilaisissa yhteisöissä esimerkiksi keskustelemalla yhdessä ryhmän eri jäsenten palautetarpeista. Myös London ja Smither (2002, 86, 92) kannustavat käymään keskustelua palautteesta. Tämä voisi lisätä ryhmän jäsenten ymmärrystä palautteen monitahoisuudesta, mikä Sparrin ja Sonnentagin (2008, 389) mukaan ohjaa työntekijöitä palautteen antamisessa ja rohkaisussa palautteen pyytämiseen.

Kuten aiemmassa tutkimuksessa (esim. Ashford 1993; Steelman ym. 2004), tässäkin tutkielmassa esimiehet osoittautuivat vastaanottajille merkittäväksi palautteenantajien joukoksi. Syiksi mainittiin muun muassa se, että esimies tietää parhaiten mitä alainen työkseen tekee ja hänellä on asiantuntemus aiheeseen. Tämä kertoo Steelmanin ym. (2004) mukaan palautelähteen uskottavuudesta, joka on yksi palautekulttuurin osa-alue. Tiimin jäsenten toisilleen antamaa palautetta esiintyy kohdeyrityksessä melko vähän, vaikka Ashfordin (1989) mukaan se on esimiehen antaman palautteen ohella hyödyllistä palautteen vastaanottajalle (Steeleman ym. 2004, 167). Alhaalta ylöspäin eli alaisilta esimiehille suuntautuva palaute on huomattavasti vähäisempää, jos verrataan tiimiläisten arvioita siitä, kuinka usein he antavat palautetta tiiminvetäjille. Sen sijaan tiiminvetäjät kertoivat saavansa omalta tiimiltään palautetta ja jokainen heistä mainitsi oman tiimin tärkeimpien palautteen antajien joukossa. Tiimiltä saadun palautteen koettiin muun muassa kertovan, miten esimiestyössä on onnistunut. Tiiminvetäjät kuvasivat saamaansa palautetta epäsuoremmaksi kuin tiimiläiset, käyttäen esimerkiksi rivien välistä lukemisen termiä. Voidaan kysyä, onko alhaalta ylöspäin kulkevassa palauteviestinnässä tekijöitä, jotka estävät suoran palautteen antamisen. Toisaalta kaikki haastateltavat kuvasivat palautteenantomahdollisuuksia hyviksi, myös annettaessa palautetta koko yrityksestä. Tämä viittaa toimivaan alhaalta ylöspäin kulkevaan viestintään. Työntekijöiltä on myös kysytty mielipiteitä koko yritystä koskeviin asioihin, eli organisaatio on kannustanut heitä antamaan palautetta alhaalta ylöspäin.

Tiimiläisten ja tiiminvetäjien palautteen määrääarvioiden erot ovat kuitenkin merkittäviä. Syynä voivat jälleen olla erilaiset tulkinnat palautteesta. Tiiminvetäjät saattavat tulkita palautteeksi jo sen, kun he näkevät tiimiläistensä suoriutumisen työssään. Tämä voi olla tiiminvetäjille osoitus heidän onnistumisestaan esimiestyössä, kuten töiden organisoinnissa ja johtamisessa. Tällöin voidaan nähdä, että tiiminvetäjät saavat palautetta työltä. Työ on mainittu yhtenä palautteen lähteenä useissa palautetutkimuksissa (esim. Herold & Parsons 1985; London & Sessa 2006) ja erityisesti puhuttaessa 360-asteen palautteesta (esim. London & Smither 2002). Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan maininnut saavansa palautetta työltään. Heroldin ja Parsonsin (1985) mukaan työltä saatu palaute voi näkyä esimerkiksi flow-tilana, joka on positiivista palautetta työltä sen tekijälle. Näyttää siltä, että palaute koetaan yleensä ihmiseltä toiselle kulkeväksi, joten työltä saatua palautetta ei ole tiedostettu tai otettu huomioon. Yleisesti organisaatioissa voisi olla hyötyä siitä, että oman työn merkitys palautteen antajana tiedostettaisiin ja työn onnistumisen mittaamiseen kannustettaisiin. Työltä saadun palautteen lisäksi itsen näkeminen palautteen antajana on tulosten perusteella vähäistä. Vain yksi haastateltava viittasi omaan arviointiinsa työstään. Lisäksi omien vahvuuksien ja kehityskohteiden nimeämisen haastavuus viittaa itsearviointiin vähyyteen. Kuten

tämän tutkielman taustakirjallisuudesta käy ilmi, itseltä saatu palaute on jäänyt sivuosaan koko palautetutkimuksen kentässä (esim. London 2015, 12). Vaikuttaa siltä, että työn ja itsen antamasta palautteesta tarvitaan enemmän tutkimusta, jotta sen mahdollinen olennainen merkitys välittyy arkiseen työntekoon asti.

Eri palautelähteiden lisäksi viestintäkanava näyttää olevan olennainen muuttuja. Viestintäkanavat voidaan jaotella karkeasti epävirallisiin, esimerkiksi kasvotusten ja sähköpostitse työn lomassa kerrottavaan palautteeseen, sekä virallisiin, kuten kehityskeskusteluun. Londonin ja Smitherin (2002, 85) mielestä sekä epävirallista että virallista kanavaa pitkin tulevan palautteen merkitystä tulisi korostaa. Tämän tutkielman tulokset tukevat heidän ajatustaan. Vehviläisen (2007) pro gradu -tutkielman tulokset korostivat arkitilanteiden toimivan palautteen antamisessa kehityskeskusteluja paremmin, mutta tämän tutkielman tulokset osoittavat kummankin voivan olla toimivia ja merkittäviä. Haastateltavat korostivat palautteen arkipäiväisyyttä ja nopeutta. Toisaalta eräs haastateltava mainitsi esimerkiksi kehityskeskusteluissa tulevan virallisen palautteen vaikuttavan erityisesti omaan motivaatioon ja sitoutumiseen. Viestintäkanavalla on merkitystä siihen, millaisia vaikutuksia palautteella on. Nopeasti tilanteeseen annettu palaute on hyvä asian korjaamiseksi välittömästi tai kehujen antamiseksi heti, jotta työntekijä tietää tehneensä toivotusti. Virallista kanavaa pitkin tulevalla palautteella voi taas olla pidempikestoisia vaikutuksia. Esimiehen kanssa käytäviä keskusteluja toivottiinkin enemmän, ja nämä voisivat olla ratkaisu myös toivottuun ”systemaattisuuteen” palautteen antamisessa. Londonin ja Smitherin (2002, 84–85) mukaan yksi palautteen laatua kehittävä tekijä on selvien toimintatapojen sopiminen ja ajan antaminen palautteen läpikäymiseen esimerkiksi esimiehen kanssa. Lisäksi kasvotusten käytävää palautteenantoa pidettiin yleisesti henkilökohtaisena ja toimivana tapana ja sitä toivottiin lisää. Myös Hebert ja Vorauer (2003) ovat todenneet kasvokkain annetun palautteen olevan selkeämpää ja relevantimpaa kuin muiden palautteenantotapojen.

Yksilölliset erot ja luonteenpiirteet nousivat tuloksissa odotettua merkittävämpään rooliin. Osa haastateltavista esimerkiksi kertoi olevansa luonteeltaan sellaisia, ettei palautetta tule annettua kovin paljoa tai sen antaminen koetaan haastavaksi. Toisaalta oma luonne voi tulosten perusteella liittyä taipumukseen antaa paljon palautetta. Voidaan kuitenkin kysyä, onko tässä kyse luonteen sijaan ennemmin osaamisesta. Haastateltavat eivät tuoneet esiin palauteviestintää taitona, vaan viittasivat luonteenpiirteisiin. Tutkimuksissa kuitenkin tunnistetaan viestintä ja myös palauteviestintä taitona, jota voi kehittää (esim. Cleveland ym. 2007, 170). Palauteviestinnän

tunnistaminen taidoksi voisi lisätä motivaatiota itsensä kehittämiseen palautteen antajana ja vastaanottajana.

Huomiot luonteenpiirteistä linkittyvät kirjallisuudessa esitettyyn palautesuuntautuneisuuden käsitteeseen (London & Smither 2002). Haastateltavat esittivät palautesuuntautuneisuuden viittäviä huomioita enemmän kuin odotettiin. Työyhteisö ja sitä myöden palautekulttuuri koostuu yksilöistä, joten yksilöllisten erojen merkitystä ei voi sivuuttaa. Erityisesti huomionarvoinen asia kuitenkin oli se, että vaikka oman luonteen – tai taitojen – perusteella palauteviestintä olisi vähäistä, nämäkin henkilöt halusivat kehittyä palautteen antajina ja myös saada enemmän palautetta. Tämä on osoitus kohdeyrityksessä vallitsevasta myönteisestä suhtautumisesta palautteeseen. Myönteinen palautesuhtautuminen on olennainen osa palautesuuntautuneisuutta. Siksi on tärkeää huomata, että henkilön palautesuuntautuneisuutta ei määritä annetun palautteen määrä, vaan siihen vaikuttavat useat muut tekijät.

Yksi palautesuuntautuneisuuden (London & Smither 2002) ja myös palautehakeutuneisuuden (Ashford ym. 2003) olennaisimmista sisällöistä on palautteen pyytäminen tai sen etsiminen ja hankkiminen muuten kuin kysymällä, esimerkiksi tarkkailemalla. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että palautetta pyydetään varsin vähän. Ashford ym. (2003) korostivat palautehakuisuutta organisaatioissa, joissa työskennellään etäällä työkavereista ja esimiehestä. Tämän tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että palautteen pyytämistä on tarve lisätä, vaikka työntekijät työskentelevät samassa rakennuksessa päivittäin. Steelman ym. (2004) pitivät organisaation tukea palautteen pyytämiselle olennaisena osana palautekulttuuria. Heidän mukaansa se näyttäytyy esimerkiksi siinä, kuinka paljon työntekijöitä rohkaistaan palautteen pyytämiseen ja kuinka miellyttäväksi työntekijät kokevat pyytämisen. London ja Smither (2002, 93) mainitsevat palautesuuntautuneisuuden ja palautekulttuurin rohkaisevan yksilöä pyytämään palautetta, jonka avulla hän voi kehittyä. Olennaisessa osassa on esimiehen tai kollegan luoma myönteinen palauteilmapiiri, joka kasvattaa palautteen pyytämisen määrää (Whitaker, Dahling & Levy 2007).

Vahvistamalla edellä esitettyjä tekijöitä kohdeyrityksessä, palautteen pyytämistä voitaisiin todennäköisesti lisätä. Pyytämisen vähyys saattaa johtua siitä, että pyytämisen aloittamiseen on suuri kynnyks, koska siihen ei olla totuttu tai siitä ei ole keskusteltu. Työntekijät saattavat ajatella esimiehen ja työkaverien olevan niin kiireisiä, etteivät he kehtaa lisätä heidän työmääräänsä pyytämällä palautetta. Haastateltavien osoittama positiivisuus palautetta kohtaan sekä halu lisätä palautteen antamista ja saamista viittaavat kuitenkin siihen, että palautetta annettaisiin mielellään

enemmän myös pyydettyä. Lisäksi palautteen arkipäiväistymisen toivominen antaa hyvät mahdollisuudet palautteen pyytämisen lisäämiselle organisaatiossa. Oma-aloitteinen palautteen pyytäminen voisi ratkaista monia haasteita erilaisten organisaatioiden palauteviestinnässä: silloin palautetta saa niistä asioista, joista sitä tarvitsee ja silloin, kun sitä tarvitsee.

Luonteen lisäksi palauteviestintään vaikuttaa haastateltavien mukaan suomalainen kulttuuri. Voidaan jälleen kyseenalaistaa, onko kyse kuitenkin suomalaisten palautetaidoista, eikä ikään kuin suomalaisille sisäänrakennetuista ominaisuuksista. Suomalainen kulttuuri liitettiin erityisesti positiivisen palautteen vastaanottamisen haastavuuteen, mutta myös ylipäättään palautteen antamisen vaikeuteen. Myös Pitkäsen (2013) tutkimuksessa nousi esiin positiivisen palauteviestinnän haastavuus liitettynä suomalaisuuteen, tosin positiivisen palautteen antamisen osalta. Pitkänen arvioi, että vähäinen positiivisen palautteen antaminen on yhteydessä motivoinnin ja kannustuksen puuttumiseen johtamisesta, mutta tämän tutkielman perusteella tiiminvetäjät antavat paljon positiivista palautetta ja kannustavat sillä tiimiläisiään. Lisäksi suurin osa haastateltavista pitää positiivisen palautteen antamista mukavampana kuin korjaavan palautteen. Pitkäsen (2013) tuloksissa suomalaisuuteen liitettiin myös suoruus palauteviestinnässä, mitä hän piti hyvänä ja totuudenmukaista palautetta aikaansaavana ominaisuutena. Myös tämän tutkielman kohdeyrityksen palauteviestintää kuvattiin suoraksi. Se tosin yhdistettiin hyvän yhteishengen ansioksi eikä suomalaisen kulttuurin. Mielenkiintoa herättivät haastateltavien toiveet samanaikaisesti suorasta ja hienovaraisesta palautteesta. Toiveet ovat ristiriitaiset ja niiden kuvaaminen käytännön tasolla jäi vaillinaiseksi. Eräs haastateltavista sanoi hienovaraisuuden ja suoruuden yhdistämisen olevan vaikea ilmaista. Tämä ristiriita osoittaa, että palauteviestintään voidaan nähdä liittyvän jännitteitä, eikä viestimiseen ole yhtä oikeaa tapaa.

Tutkimusaineisto antoi mahdollisuuden vertailla eroja ja yhteneväisyyksiä tiiminvetäjien ja tiimiläisten palautenäkemyksissä ja -kokemuksissa. Sekä tiiminvetäjät että tiimiläiset suhtautuivat tasapuolisen myönteisesti palautteeseen ja pitivät palautteen määrittelyä yhtä lailla haastavana. Tiiminvetäjät vaikuttivat kuitenkin olevan herkempiä tulkitsemaan palautetta, sillä kaikki heistä mainitsivat, että palautetta pitää tulkita viestinnän lomassa ja rivien välistä. Sen sijaan tiimiläiset kuvasivat palauteviestintää suoraksi. Herkempään palautetulkintaan viittaa myös se, että jokainen tiiminvetäjä kertoi saavansa palautetta päivittäin. Tiimiläisten vastauksissa palautteen useudesta oli sen sijaan hajontaa. Myös tiiminvetäjien arvio omasta palautteenantamismäärästä oli tiimiläisten omaa arviota aktiivisempi. Nämä kaikki viittaavat siihen, että tiiminvetäjät tulkitsevat keskimäärin herkemmin viestejä palautteeksi kuin tiimiläiset. Voidaankin kysyä, onko esimiehiksi valikoitunut

palautesuuntautuneita (London & Smither 2002) henkilöitä vai onko heidän palautesuuntautuneisuutensa kehittynyt esimiestyön myötä. Kehittymistä on voinut tapahtua esimerkiksi tiiminvetäjille järjestetyissä esimieskoulutuksissa. On kuitenkin syytä huomioida, että tiimiläistenkin joukossa oli havaittavissa eroja palautekäsitteissä ja -kokemuksissa. Vertailun perusteella näyttää siltä, että vastauksissa esiintyneet erot johtuvat palautesuuntautuneisuudesta. Palautesuuntautuneisuus saattaa kuitenkin olla keskimäärin vahvempaa tiiminvetäjien kuin tiimiläisten joukossa.

Palautteen työntekoa tehostavista vaikutuksista on paljon positiivisia tutkimustuloksia (esim. Gratton 2008, Harmsin & Roebuckin 2010, 413 mukaan; London & Smither 2002). Myös tämä tutkielma osoitti palautteen tehostavan ja nopeuttavan työskentelyä, esimerkiksi auttamalla yli haasteista työtehtävissä tai ohjaamalla oikeaan suuntaan muutostilanteissa. Lisäksi palautteen lukuisat muut myönteiset seuraukset ovat todennäköisesti välillisesti yhteydessä tehokkuuteen. Tulokset esimerkiksi osoittavat, että palaute voi kohentaa itseluottamusta ja vaikuttaa siihen, miten ihminen näkee itsensä. Tätä tukee symbolisen interaktionismin käsitys palautteesta (Cooley 1902, Mead 1934, molemmat Edwardsin 1990, 103 mukaan). Tulosten mukaan palautetta halutaan, jotta voidaan tietää, missä on onnistuttu ja missä on kehittämisen varaa. Motivaatio oman toiminnan kehittämiseen näyttää olevan suuri. Tämän perusteella kohdeyrityksen palautekulttuurin ainekset ovat hyvät, sillä Steelmanin ym. (2004) mukaan hyvä palautekulttuuri on yhteydessä motivaatioon palautteen hyödyntämiseksi. Myös Gratton (2008) kertoo palautteen rohkaisevan omien vahvuuksien hyödyntämiseen ja kehityskohtien kehittämiseen, mikä taas hänen mukaansa edesauttaa koko tiimin tai työyhteisön tehokkuutta (Harms & Roebuck 2010, 413). Cusella (1984) on osoittanut erityisesti positiivisen palautteen lisäävän motivaatiota työn tekemiseen mahdollisimman hyvin, mutta tässä tutkielmassa haastateltavat kertoivat myös korjaavan palautteen motivoivan yhtäläillä. Tämä saattaa liittyä palautteen hyvään laatuun ja huomaavaiseen antamistapaan, jotka nousivat esiin tuloksissa ja joiden Steelman ja Rutkowski (2004) ovat todenneet edesauttavan motivaation syntyä korjaavaa palautetta antaessa. Steelman ym. (2004) ovat myös huomanneet korjaavan palautteen motivoivan pyytämään lisää palautetta.

Aiemman tutkimuksen mukaan palautteella on vaikutuksia yksilöiden lisäksi ryhmän toimintaan. Palaute muun muassa vahvistaa ryhmän kehitystä ja ohjaa ryhmää kohti sen tavoitteita (London & Sessa 2006). Tämän tutkielman haastateltavat mainitsivat palautteen tuovan avoimuutta ja yhteishenkeä työyhteisöön. Omassa tiimissä näkyviä seurauksia ei eroteltu koko työyhteisössä näkyvistä seurauksista. Tämä voi johtua organisaation pienestä koosta, sillä tiimien merkitys saattaa

pienessä yrityksissä hälvetä ja kaikkien työntekijöiden muodostama ryhmä olla merkittävä. Palautteen seuraukset ryhmän toimintaan jäivät silti huomattavasti vähemmille maininnoille kuin seuraukset yksilöön. Yksilölliset seuraukset näkyvät kuitenkin myös ryhmien toiminnassa.

Palautteen positiiviset seuraukset eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Tulosten, kuten myös aiemman tutkimuksen (Kaplan & Palus 1994, Londonin & Smitherin 2002, 88 mukaan), perusteella palautteesta ei aina seuraa mitään tai sillä ei ole toivottuja vaikutuksia. Tulosten mukaan tämä vaikuttaa negatiivisesti palautteen antajan tunteisiin. Muita selvästi negatiivisia seurauksia ei palauteviestinnälle mainittu. Palautetta toivottiin vahvasti lisää, joten mahdolliset negatiiviset seuraukset jäivät todennäköisesti positiivisten varjoon. Palautetutkimuksessa esitetyt ehdotukset korjaavan palautteen välttelystä (Cleveland ym. 2007) tai palautteen haluamattomuudesta (London 2003) eivät toteudu kohdeyrityksessä. Sen sijaan tulokset ovat yhteneväiset Steelmanin ym. (2004) kanssa siitä, että ansaituksi koettu korjaava palaute lisää tyytyväisyyttä palautteesta ja halua kehittyä palautteen avulla. London ja Smither (2002, 88) yhdistävät korjaavaan palautteeseen liittyvät reaktiot organisaation tukeen palautetta ja kehittymistä kohtaan. Koska haastateltavat kertoivat omien ja muiden reaktioiden olevan positiivisia, ne voivat olla merkki yrityksen onnistumisesta palauteviestinnän tukemisessa.

Londonin ja Smitherin (2002, 88) mukaan palaute voi ideaalitalanteessa saada aikaan positiivisen, kehitykseen keskittyvän prosessin, joka johtaa oppimiseen, käyttäytymisen muuttumiseen ja työsuorituksen parantumiseen. Kohdeyrityksessä on tulosten perusteella viitteitä tällaisen prosessin synnyttä tai vähintään edellytykset sen syntymiselle, sillä suhtautuminen palauteviestintään oli positiivista ja halu oppia oli suuri. Haastateltavat kokivat lisäksi hyvän ja avoimen ilmapiirin olevan paitsi palauteviestintää edesauttava seikka, myös sen seuraus. Kyseessä saattaakin olla itseään ruokkiva kehä, jossa positiivinen suhtautuminen ja ilmapiiri palautteeseen vahvistuvat saatujen positiivisten palautekokemusten myötä entisestään. Tällaista kehäajatusta tukee myös Fischerin (2012) positiivisen ilmapiirin malli. Eräs haastateltava kuvasi lisäksi toisenlaisen palautekehän syntyä. Hänen mukaansa palautteen antamisesta seuraa palautteen jano eli halu saada itsekin palautetta, jolloin sen pyytämiseen aktivoituu.

Tulokset osoittavat työntekijöiden olevan motivoituneita hyödyntämään palautetta, tyytyväisiä palautteen laatuun sekä haluavan saada ja antaa lisää palautetta. Nämä ovat Steelmanin ym. (2004) mukaan viitteitä hyvästä palautekulttuurista. Vaikka palautekulttuuri vaikuttaa olevan kohdeyrityksessä hyvä, löytyi tuloksista ideoita palautekulttuurin kehittämiseen. Aiemmissa

tutkimuksissa useimmiten mainittu palautekulttuurin kehittämisehdotus oli esimiesten kouluttaminen (esim. Dahling & O'Malley 2011; London 2015; London & Smither 2002; Norris-Watts & Levy 2004; Rosen ym. 2006; Sparr & Sonnentag 2008). Myös tässä tutkielmassa haastateltavat nostivat palautekoulutuksen kehitysehdotukseksi. Koulutusta toivottiin kaikille, ei vain esimiehille. Koulutusta haluttiin erityisesti konkretian toivossa: siellä voitaisiin harjoitella palautteen antamista ja saamista, ja siitä saisi palautetta – siis palautetta palautteesta. Kohdeyrityksessä palautteesta saadaan palautetta hyvin vähän, jos lainkaan. Dahlingin ja O'Malleyn (2011, 203) mukaan palautteesta saatu palaute on avainasemassa, jotta palautteen laatua voidaan kehittää. Tämän tutkielman haastateltavilla oli vahva tahto kehittyä palautteenantajina ja -saajina, ja palautekoulutuksen ja siellä palautteesta saadun palautteen toivottiin tuovan uusia näkökulmia esimerkiksi omaan palautteenantotapaan.

Myös kuuntelemisen, eli kuuntelutaitojen, kehittäminen mainittiin. Kuten aiemmin tässä luvussa todettiin, on tärkeää tunnistaa palautteen vastaanottamisen olevan taito siinä, missä palautteen antaminenkin. Tulokset osoittivat itsensä arvioimisen palautteen saajana haastavaksi, mikä voi kertoa palautteen vastaanottamistaidoille jääneen vähäisemmän merkityksen verrattuna palautteen antamistaitoihin. Palautteesta saatu palaute auttaisi omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisessa, mikä osoittautui tulosten perusteella haastavaksi. Työntekijöiden oman tietoisuuden palauteosaamisestaan voidaan nähdä olevan avainasemassa koko yrityksen palautekulttuurin kehittämisessä. Palautekulttuuri voi kehittyä vasta, kun tunnistetaan, mitä tulee kehittää. Sama koskee yksilöitä, jotka toiminnallaan muodostavat palautekulttuurin.

Palautekoulutukset voisivat olla myös hyviä paikkoja yhteiselle pohdinnalle siitä, mitä palaute on ja millaista palautetta kukin työssään kaipaa. Palautteen pohtiminen tätä tutkielmaa varten tehdyissä haastatteluissa oli haastateltavien mielestä mukavaa. Tämän perusteella voidaan ehdottaa, että oman palauteosaamisen, -toiminnan ja -tarpeiden tunnistamisessa ja tutkimisessa voisi auttaa yhteisten keskustelujen lisäksi itsereflektio. Organisaatiot voisivat kannustaa jäseniään pohtimaan esimerkiksi kerran kuukaudessa, miten oma työnteko on sujunut, millaista palautetta on viime aikoina saanut ja keneltä, millaista palautetta olisi toivonut, kohtaavatko saatu ja toivottu palaute, onko sen laatu ollut hyvää ja niin edelleen. Reflektio auttaisi samaan itseltä ja työltään palautetta (vrt. 360-palaute, esim. Atwater & Brett 2005; Funderburg & Levy 2007; Leibowitz 2016; London & Smither 2002, 87–88). Lisäksi tietoisuus palautteesta olisi todennäköisesti korkeampi. Se myös rohkaisisi työntekijöitä pyytämään sellaista palautetta, jota he tarvitsevat. Tämä nostaisi palautetyytyväisyyttä, mikä on olennainen osa palautekulttuuria (Steelman ym. 2004).

Tämä tutkielman kohdeyrityksessä vallitsee erittäin positiivinen suhtautuminen palautteeseen. Ristiriitaista silti on se, että palautetta koetaan saatavan liian vähän. Palautteen määrään voivat vaikuttaa esimerkiksi kiire ja tottumukset, joita kuitenkin ollaan motivoituneita kehittämään. Voidaan kyseenalaistaa, voiko vahva positiivisuus palauteviestintää kohtaan kääntyä itseään vastaan. Kaksi haastateltavista mainitsi kiltteyden vähentävän palautteen määrää. Heidän mukaansa korjaava palaute saattaa jäädä antamatta, koska toisen pelätään saavan huonon mielen tai loukkaantuvan. Toiseksi haastatteluissa toistui usein lause ”palautetta ei voi koskaan olla liikaa”. Clevelandin ym. (2007) mukaan palautteen määrä voi kuitenkin kasvaa liian suureksi, mikä saattaa johtaa palautteen arvon heikkenemiseen. Lisäksi on syytä huomioida, että yksilöillä on todennäköisesti erilaiset henkilökohtaiset kokemukset riittävästä palautteen määrästä. Kun organisaatiossa vallitsee hyvin positiivinen suhtautuminen palautteeseen, voidaan nähdä riskinä, että palautetta aletaan antaa hyvin paljon ja palautteen haluaminen yhä enemmän muodostuu normiksi. Siksi tässä tutkielmassa ehdotetaan hyvän palautekulttuurin ominaisuudeksi myös sitä, että palautteen määrän ollessa omasta mielestä riittävä, sen voi kertoa muille ryhmän jäsenille ja tätä kokemusta arvostetaan.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkielma osoittaa, että palauteviestintään työpaikoilla ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia. Jo pienessä yrityksessä yksilöiden ja tiimien erilaiset tarpeet näyttäytyvät erilaisina toiveina saada ja antaa palautetta. Tutkielman perusteella työntekijöissä riittää motivaatiota kehittyä sekä ymmärrystä ja uskoa palautteen vaikutuksille. Tätä potentiaalia organisaatioiden kannattaa hyödyntää. Organisaatiot voivat osoittaa tukensa esimerkiksi yhteisillä keskusteluilla, tekemällä palauteviestintää näkyväksi sekä kannustamalla palautteen antamiseen, saamiseen ja pyytämiseen, ja näin kehittää palautekulttuuriaan.

6.2 Tutkielman arviointi

Tässä tutkielmassa haluttiin tutkia organisaation palautekulttuuria sen jäsenten näkemysten ja kokemusten kautta, joten niitä kysyttiin tutkittavilta itseltään. Teemahaastattelu antoi menetelmävalintana tilaa haastateltavien omille pohdinnoille. Esimerkiksi pohdintoja palautteen määrittelystä esiintyi pitkin haastattelua, eivätkä ne olisi päässeet esiin esimerkiksi kyselytutkimuksessa. Ryhmähaastattelu olisi voinut tuoda esimerkiksi palautteen määritelmästä mielenkiintoista keskustelua, mutta ryhmätilanteen luoma paine olisi voinut rajoittaa merkittävästi palauteviestintää koskevien henkilökohtaisten kokemusten kertomista. Samasta syystä oli myös

olennaista, että tutkija oli organisaation ulkopuolelta eikä tuntenut ketään haastateltavista tai yrityksestä. Haastatteluissa vuorovaikutuksesta pyrittiin luomaan mahdollisimman luottamuksellista, jotta haastateltavat voisivat kuvailla avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Teemahaastattelussakaan ei kuitenkaan voida varmaksi taata, että kaikki tutkittavan aiheen kannalta olennaiset asiat tulevat esiin. Haastateltavat voivat ymmärtää kysymystenasettelut eri tavoin, vaikka tutkija määritteli keskeiset termit haastateltaville. Tutkija myös rohkaisi haastateltavia kysymään tarkentavasti heti, jos jokin kysymys tuntuu epäselvältä. Näissä tilanteissa tutkija tarkensi kysymystä monipuolisin esimerkein ja esitti kysymyksen toisin sanoin. Palauteviestinnän laajuudesta johtuen on myös mahdollista, että haastateltaville ei ole tullut mieleen jotain aiheen kannalta relevantteja asioita. Jotkin asiat mainitsi vain yksi tai kaksi haastateltavaa, eikä tutkija voi tietää, mitä mieltä muut olisivat näistä yksittäisistä huomioista olleet. Tulokset on esitetty ottamalla huomioon se, että jonkin asian on saattanut tuoda esille vain osa, kun taas joistain asioista kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä.

Tutkimusta suunniteltaessa pohdittiin, pyydetäänkö haastateltavia valmistautumaan haastatteluun ennakkoon. Se olisi saattanut tuottaa pidemmälle pohdittuja vastauksia, joissa joihinkin kysymyksiin olisi saatu enemmän tietoa. Tämä olisi kuitenkin voinut myös aiheuttaa todellisuuden hämärtymistä, kun haastattelutilanteeseen olisi valmistauduttu liikaa ja asiaa punnittu eri kanteilta jo valmiiksi. Tutkittavat eivät olisi tällöin välttämättä vastanneet tutkijan kysymyksiin, vaan kertoneet sen, mitä olivat etukäteen pohtineet. Etukäteen valmistautuminen olisi myös asettanut haastateltavien vastaukset eriarvoiseen asemaan, sillä valmistautumiseen olisi käytetty eri määriä aikaa. Osa olisi voinut kertoa pitkään pohdittuja analyyseja, kun taas osa ei olisi valmistautunut juuri ollenkaan. Tutkittavan aiheen kannalta koettiin myös merkitykselliseksi organisaation jäsenten intuitiiviset vastaukset, joissa käy ilmi, miltä erilaiset palauteviestintään liittyvät asiat haastateltavien mielestä tuntuvat. Täten haastattelukysymyksiä ei esitetty tutkittaville ennakkoon, ja heille kerrottiin vain tutkielman käsittelevän yrityksen sisäistä palautetta.

Teemahaastattelun joustavuus ja avoin suhtautuminen tutkittavaan aiheeseen mahdollistivat sellaisten asioiden laajemman huomioimisen, joille ei etukäteen ajateltu kovin suurta painoarvoa. Esimerkiksi tutkimuksen fokus oli aiemman palautekulttuurin kirjallisuuden pohjalta asetettu päivittäiseen viestintään, mutta kehityskeskustelut ja muut viralliset palautteenantotilanteet nousivat haastateltavien vastauksissa merkittävään rooliin. Teemahaastattelussa niistä oli mahdollista puhua suunniteltua enemmän. Näin saatiin kokonais käsitys päivittäisen palauteviestinnän ja virallisten palautteenantotilaisuuksien nivoutumisesta yhteen yrityksen palautekulttuurissa. Tarkoituksena oli myös rajata yrityksen ulkopuoliset tekijät, kuten asiakkaat, pois tutkittavasta palauteviestinnästä. Asiakkaiden merkitys nousi ennakoitua suuremmaksi. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen

aluksi, että tarkoitus on keskittyä vain oman yrityksen sisäiseen palautteeseen. He kuitenkin kokivat asiakkaat niin merkittävänä osana työtään, erityisesti palautetta ajatellen, että niiden roolia palauteviestinnässä ei haluttu jättää huomiotta. Asiakkaat on huomioitu palautteen antajien ryhmänä palautetta määriteltäessä (Herold ja Parsons 1985; London 2015). Palautekulttuurin tutkimuksessa asiakkaita ei kuitenkaan ole huomioitu (esim. Steelman ym. 2004). Aineistosta pystyttiin erottelemaan asiakkaisiin liittyvä palauteviestintä ja se on esitetty tuloksissa erillään yrityksen sisäisestä palautteesta. Erityisesti näin pienessä yrityksessä asiakkaiden rooli on suuri suhteessa yrityksen kokoon, joten heidän antamansa palaute on ymmärrettävästi merkittävää ja voi vaikuttaa yrityksen sisäiseen palautekulttuuriinkin.

Koko tutkittava aihe perustuu yksilöiden tulkintaan erilaisista tilanteista. Täten tutkimusaineisto on subjektiivinen. Aineiston subjektiviteetin lisäksi on syytä huomioida tutkijan vaikutus koko tutkimusprosessiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse on keskeinen ja subjektiivinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 210). Tutkijan valinnat vaikuttavat tutkimukseen koko prosessin ajan. Tutkijan tekemien päätösten takana on aina ennako-oletuksia tai aiempien kokemusten synnyttämiä ydinoletuksia, vaikka hän pyrki olemaan mahdollisimman objektiivinen (Eskola & Suoranta 1998, 78). Tutkijan rooli korostuu tuloksia analysoitaessa, sillä tutkijan omat subjektiiviset päätelmät ovat aineiston pohjalta tehtyjen tulkintojen taustalla. Subjektiivisuus on kuitenkin luonnollinen osa laadullista tutkimusta. Se ei tee tutkimuksesta epäluotettavaa, kun tutkimus on toteutettu huolellisesti ja tutkimusprosessi kuvattu läpinäkyvästi. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta ja muun muassa siitä, miten haastattelut on toteutettu, litteroitu ja luokiteltu (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185). Tässä tutkielmassa tutkija on itse haastatellut kaikki osallistujat ja pyrkinyt luomaan haastattelutilanteisiin tasapuoliset olosuhteet. Haastateltaville esimerkiksi määriteltiin keskeiset termit ja heitä pyydettiin tarvittaessa myös määrittelemään käyttämiään termejä. Esimerkiksi rakentava palaute -termi esiintyi usein vastauksissa, ja haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä he sillä tarkoittavat. Tutkija on myös itse litteroinut ja analysoinut aineiston yhtenäistä tapaa käyttäen. Aineisto luettiin useaan kertaan ja sitä käsiteltiin luvussa 4.5 esitetyn mukaisesti eri tavoin ja eri näkökulmista. Täten aineistosta saatiin kattava kokonaisnäkemys, ja analyysitapa antoi tilaa uusien teemojen esille nousemiseen. Voidaan siis todeta, että aineiston luotettavuudesta on huolehdittu, mutta myös tutkijan subjektiivisuuden vaikutus tutkimukseen on tiedostettu. Subjektiviteetin lisäksi tutkimuksen eettisyydessä kiinnitettiin huomiota haastateltavien anonymiteettiin. Tutkimuksen tekemisen periaatteena on oltava se, että henkilöllisyyden paljastuminen tehdään mahdollisimman vaikeaksi (Eskola & Suoranta 1998, 57). Anonymiteetin säilyttämiseksi tehdyt toimenpiteet on esitetty luvussa 4.5.

Vaikka teemahaastattelu oli onnistunut menetelmävalinta tähän tutkielmaan, liittyy siihen myös rajoitteita. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastatteluissa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 201). Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman luotettava, ja anonymiteettiä korostettiin, mutta siitä huolimatta haastateltavien vastauksia on voinut rajoittaa yrityksen pienestä koosta johtuen anonymiteetin säilyminen sekä sosiaalisesti suotavien vastauksien antaminen. Tämä voi selittää myös sitä, että palautteelle ei kuvattu juurikaan negatiivisia seurauksia.

Aineiston kerääminen yhdestä kohdeyrityksestä oli hyvä valinta ottaen huomioon tutkittavan aiheen ja pro gradu -tutkielman laajuuden. Kohdeyrityksestä pystyttiin haastattelemaan yli puolet työntekijöistä, joten tutkielma antaa kattavan kuvan yrityksen palauteviestinnästä ja -kulttuurista. Kohdeyritys ja tutkija asettivat tutkielman tavoitteeksi saada näkemys yhtiön palautekulttuurista ja siihen liittyvistä yksityiskohdista, sekä sen myötä osoittaa toimenpide-ehdotuksia ja uusia ideoita palautekulttuurin kehittämiseksi. Palautekulttuurin arviointi (Anseel & Lievens 2007) ja työntekijöiden näkemykset siitä (Norris-Watts & Levy 2004) onkin osoitettu tärkeiksi tietää organisaatiossa palautekulttuurin kehittämisen kannalta. Tämä tutkielma tuottaa uutta tietoa palautekulttuurista kohdeorganisaatiolle, mutta myös palautetutkimukselle ja puheviestinnän tutkimukselle. Tutkielman tuloksista voivat hyötyä myös muut yritykset ja organisaatiot, jotka voivat poimia ajatuksia oman palautekulttuurinsa kartoittamiseen ja kehittämiseen. Tulokset auttavat kohdeyritystä huomaamaan entistä selvemmin siellä vallitsevan yhteisen tahtotilan palauteviestinnän parantamiseen ja jo sen vuoksi tutkielma voi toimia ponnahduslautana palautteen määrän lisäämiseen ja palautekulttuurin kehittämiseen. Tutkielmassa nousi esille myös useita konkreettisia kehityskohtia yrityksen palautekulttuuriin. Tutkija esittelee tutkielman tulokset yritykselle ja kokoaa kehitysehdotuksista erillisen tiivistelmän, joka jätetään tutkielman ohella yrityksen käyttöön. Vastauksena tutkimusongelmaan voidaan todeta, että kohdeyrityksen palautekulttuuri muodostuu henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna monensuuntaisesta, keskusteleavasta, vastaanottavaisesta ja palautesuuntautuneesta viestinnästä sekä kehittymishaluisesta ja motivoituneesta suhtautumisesta palauteviestintään, mikä asettaa erittäin hyvät lähtökohdat palautekulttuurin kehittämiseen entisestään.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkielma tuotti tavoitteensa mukaisesti uutta tietoa ja kehitysehdotuksia kohdeyritykseen, mutta jätti myös monta kysymystä ja mahdollisuutta jatkotutkimukselle. Kohdeyrityksen tutkimista olisi mielenkiintoista jatkaa pidempikestoisella seurantatutkimuksella, jossa seurattaisiin palautekulttuurin kehittymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Siinä voitaisiin arvioida esimerkiksi työntekijöiden kouluttamisen merkitystä koko organisaation palautekulttuurille. Tutkitussa yrityksessä palautekulttuuri oli hyvä, joten näkemykset ja kokemukset palautteesta olivat myös pääasiassa positiivisia. Lisätietoa palautekulttuurin merkityksestä saataisiin, jos tutkittaisiin organisaatiota, jossa palautekulttuurin tila ei ole vielä hyvällä tasolla. Tällaisessa tutkimuksessa nousisi todennäköisesti esiin enemmän palautteen negatiivisia seurauksia. Näitä tutkimuksia voisi myös vertailla keskenään. Ylipäätään useampien organisaatioiden tutkiminen Suomessa palautekulttuurin näkökulmasta toisi lisätietoa viestinnän, palautteen ja organisaatioiden tutkimukselle. Eri organisaatioiden palautekulttuureja ja niihin vaikuttavia tekijöitä voitaisiin tutkia sekä laadullisin että määrällisin menetelmin ja vertailla niitä keskenään. Tämä voisi tuottaa uutta tietoa koko palautekulttuurin käsitteeseen, joka nykyisessä merkityksessään on suhteellisen tuore.

Kuten aiemmassa tutkimuksessa ja tässä tutkielmassa on esitetty, palautekulttuuri on monipuolinen aihe, joka koostuu useista osatekijöistä. Kokonaisuutena palautekulttuurin vaikutuksista olisi mielekästä saada lisätietoa eri näkökulmista: esimerkiksi esimiehen, alaisen, asiakkaan, työtehon ja muutosjohtamisen näkökulmista. Entä voivatko asiakkaat tai muut organisaation ulkopuoliset tekijät vaikuttaa organisaation palautekulttuuriin? Tämä tutkielma osoitti asiakkailta saadun palautteen olevan työntekijöille erittäin merkittävää. Mikä merkitys taas on itseltä ja työltä saaduilla palautteilla, jotka olivat kohdeorganisaatiossa vähäisiä? Niiden kehittämistä ja vaikutuksista palautekulttuuriin olisi kiinnostavaa saada lisää tietoa. Myös Anseel ja Lievens (2007, 263) ovat ehdottaneet, että 360-palautteen vaikutuksia palautekulttuuriin pitäisi tutkia enemmän. Lisäksi kehityskeskustelujen ja vastaavien virallisten palautteenantokeskustelujen hyötyjä ja haittoja palautekulttuurille olisi kiinnostavaa tutkia.

Aiemmissa tutkimuksissa on jätetty vähälle huomiolle palautekulttuurin suhde koko organisaatiokulttuuriin. Koska palaute on läsnä arkisessa viestinnässä, voi palautekulttuurin merkityksen arvella olevan suuri myös organisaatiokulttuurissa. Näiden kahden eri kulttuuritason suhteesta olisi tarve saada lisätietoa.

Yksilöiden luonteiden ja palautesuuntautuneisuuden yhteys palautekulttuuriin olisi myös jatkotutkimusta kaipaava asia. Hautala (2005) on todennut, että alaisten persoonallisuus on yhteydessä siihen, miten palautetta annetaan esimiehelle. Miten organisaatioissa voidaan luoda toimiva palautekulttuuri, joka säilyy, vaikka yksilöt saattavat vaihtua? Lisäksi eroja ja yhtäläisyyksiä esimiesten ja alaisten palautesuuntautuneisuudessa voisi vertailla ja kartoittaa, onko palautesuuntautuneisuus yhteydessä esimiestehtäviin valikoitumiseen. Myös esimies-alaissuhteen palauteilmapiirin ja vaihdantateorian (LMX-teoria) suhdetta palautekulttuuriin olisi mielenkiintoista selvittää lisää.

KIRJALLISUUS

- Aarnikoivu, H. 2008. *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Ahonen, R., Lohtaja- Ahonen, S. 2011. *Palaute kuuluu kaikille*. Kuopio: Infor Oy.
- Andrieş, A. M. 2011. Positive and negative emotions within the organizational context. *Global Journal of Human Social Science*, 11 (9), 27–39.
- Anseel, F. & Lievens, F. 2007. The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: a field study in a Belgian context. *Applied Psychology: an international review* 56, 254–266.
- Ashford, S. J. 1993. The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 201–224.
- Ashford, S. J., Blatt, R. & VandeWalle, R. 2003. Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management* 29(6) 773–799.
- Asmuß, B. 2008. Performance appraisal interviews. Preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication* 45(4), 408–429.
- Atwater, L. E. & Brett, J. F. 2005. Antecedents and consequences of reactions to developmental 360-degree feedback. *Journal of Vocational Behavior* 66, 532–548.
- Berlin, S. 2008. *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Acta Wasaensia no 198. Vaasan yliopisto.
- Braddy, P. W., Sturm, R. E., Atwater, L. E., Smither, J. W., Fleenor, J. W. 2013. Validating the Feedback Orientation Scale in a Leadership Development Context. *Group & Organization Management* 38(6), 690–716.
- Bradley, P. H. & Baird, J. E., Jr. 1980. *Communication for business and the professions*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Clement, D. A. & Frandsen, K. D. 1976. On conceptual and empirical treatments of feedback in human communication. *Communication Monographs* 3 (1), 11–28.
- Cleveland, J. N., Lim, A. S., & Murphy, K. R. 2007. Feedback phobia? Why employees do not want to give or receive performance feedback. Teoksessa J. Langan-Fox, C. L. Cooper, & R. J. Klimoski (Eds.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, 168–186. Northampton: Edward Elgar.
- Craig, R.T. & Muller, H.L. 2007. *Theorizing communication: readings across traditions*. Sage Publications.

- Cusella, L. P. 1984. The effects of feedback source, message, and receiver characteristics on intrinsic motivation. *Communication Quarterly* 32, 211–221.
- Dahling, J. J. & O'Malley A. L. 2011. Supportive feedback environments can mend broken performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology* 4, 201–203.
- Edwards, R. 1990. Sensitivity to Feedback and the Development of Self. *Communication Quarterly* 38(2), 101–111.
- Eisenberg, E. & Ripley, P. 2001. Organizational culture. Teoksessa Jablin, F. M. & Putnam, L. L. *The new handbook of organizational communication*. 291–322. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services: Toward positively deviant performances. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden väitöskirja.
- Frandsen, K. D. & Millis, M. A. 1993. On Conceptual, Theoretical and Empirical Treatments of Feedback in Human Communication: Fifteen Years Later. *Communication reports* 6(2), 79–91.
- Fredrickson, B. L. 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology* 2, 300–319.
- Fredrickson, B. L. 2001. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: the broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist* 56(3), 218–226.
- Funderburg, S. A. & Levy, P. E. 2007. The influence of individual and contextual variables on 360-degree feedback system attitudes. *Group & Organizational Management* 22, 210–235.
- Gaddis, B., Connelly, S. & Mumford, M. D. 2004. Failure feedback as an affective event: influences of leader affect on subordinate attitudes and performance. *The Leadership Quarterly* 15, 663–686.
- Gregory, J. B., Beck, J. W. & Carr, A. E. 2011. Goals, feedback, and self-regulation: control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63(1), 26–38.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2013. *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland press.
- Harms, P. L. & Roebuck, D. B. 2010. Teaching the art and craft of giving and receiving feedback. *Business Communication Quarterly* 73(4), 413–431.

- Hattie J. & Timperley, H. 2007. The power of feedback. *Review of Educational Research* March 2007, 77 (1), 81–112.
- Hautala, T. 2005. *Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders.* Acta Wasaensia no 145. Vaasan yliopisto.
- Hebert, B. & Vorauer, J. D. 2003. Seeing through the screen: is evaluative feedback communicated more effectively in face-to-face or computer-mediated exchanges? *Computers in Human Behavior* 19(1), 25–38.
- Helsingin Sanomat. 2014. Kaunistelematta paras – näin annat palautetta työpaikallasi oikein. <http://www.hs.fi/ura/a1390023897966> Viitattu 25.10.2016
- Helsingin Sanomat. 2015. Hampurilaismalli voi romuttaa uskottavuuden – näin palautetta kannattaa antaa ja ottaa vastaan. <http://www.hs.fi/ura/a1305926831039> Viitattu 25.10.2016
- Helsingin Sanomat. 2016a. Helppointa on syyttää kaikesta pomoa – kiukuttelun sijaan työpaikalla pitäisi ottaa vastuu omasta motivaatiosta. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002891976.html> Viitattu 14.11.2017.
- Helsingin Sanomat. 2016b. Tuore selvitys: Kehityskeskustelujen aika on ohi, ja työntekijää pitää kohdella kuin asiakasta. <https://www.hs.fi/talous/art-2000002903726.html> Viitattu 14.11.2017.
- Helsingin Sanomat. 2017. Kannustakaa toisianne työpaikoilla, kehottavat tutkijat – tutkimuksen mukaan pelkkä plasebovaikutuskin tekee ihmisestä luovemman. <https://www.hs.fi/tiede/art-2000005436939.html> Viitattu 5.11.2017
- Herold, D. M. & Parsons, C. K. 1985. Assessing the Feedback Environment in Work Organizations: Development of the Job Feedback Survey. *Journal of Applied Psychology* 70(2), 290–305.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Tammi.
- Huttunen, P. 1999. ”Ollaan ihan hissun kissun, ei arvostella eikä kommentoida.” Alaisten ja esimiesten käsityksiä palautteesta työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä.* Helsinki: WSOY.
- Krug, J. 1998. People skills: improving the performance appraisal process. *Journal of Management in Engineering* 14(5).
- Leibowitz, B. 2016. Postgraduate students’ perceptions of the 360-degree approach to feedback. *Southern African Linguistics and Applied Language Studies* 2016, 34(1) 81–92

- Leung, K., Su, S. & Morris, M. W. 2001. When is Criticism Not Constructive? The Roles of Fairness Perceptions and Dispositional Attributions in Employee Acceptance of Critical Supervisory Feedback. *Human Relations* 54, 1155–1187.
- Levy, P. E. & Williams, J. R. 2004. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Journal of Management* 30(6), 881–905.
- Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. 2010. The development and validation of the feedback orientation scale (FOS). *Journal of Management* 36, 1372–1405.
- London, M. 2015. *The power of feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. New York: Routledge.
- London, M. 2003. *Job feedback: giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- London, M. & Sessa V. I. 2006. Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review* 5(3), 303–329.
- London, M. & Smither J. W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12, 81–100.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mallius, R. 2011. Työntekijöiden keskinäinen palaute: tavoista, toiveista ja merkityksestä. Työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä heidän keskinäisestä työhön liittyvästä palautteestaan. Tampereen yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Mattila, M. 2013. ”Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon”. Esimiesten käsityksen ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Tampereen yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Norris-Watts, C., & Levy, P.E. 2004. The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351–365.
- Peng, J. & Chiu S. 2010 An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology* 150(6), 582–607.
- Peng, J., Tseng, M. & Lee, Y. 2011. Relationships among supervisor feedback environment, work-related stressors, and employee deviance. *Journal of Nursing Research* 19(1) 13–24.
- Pitkänen, H. 2013. Theorizing formal and informal feedback practices in management accounting through three dimensions. Publications of the Turku School of Economics, Series A-1/2013, Doctoral dissertation, Turku.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. 2012. Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research* 43 (2), 236–245.
- Roos-Cabrera, I. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.

- Rosen, C. C., Levy, P. E. & Hall, R. J. 2006. Placing Perceptions of Politics in the Context of the Feedback Environment, Employee Attitudes, and Job Performance. *Journal of Applied Psychology* 91(1), 211–220.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus
- Smith, A. 2008. Factors Influencing Employee Intentions to Provide Honest Upward Feedback Ratings. *Journal of Business & Psychology* 22(3), 191–207.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. 2008. Feedback environment and well-being at work: the mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 388–412.
- Steelman, Lisa A. & Kelly A. Rutkowski. 2004. Moderators of employee reactions to negative feedback. Teoksessa: *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6–18.
- Steelman, L. A., Levy P. E. & Snell, A. F. 2004. The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165–184.
- Toner, K., Gan M., Leary M. R. 2014. The Impact of Individual and Group Feedback on Environmental Intentions and Self-Beliefs. *Environment and Behavior* 46(1), 24–45.
- Tourish, D. & Robson, P. 2003. Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management* 8(2), 150–167.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valo, M. 1995. Palaute esiintymistaitojen harjoittelussa. Teoksessa Valo, M. (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetukseen*, 99–119. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14.
- Vehviläinen, J. 2007. *Palautekulttuuri lääkealan organisaatiossa*. Vaasan yliopisto. Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma.
- Whitaker, B. G., Dahling, J. J., Levy P. 2007. The development of a feedback environment and role clarity model of job performance. *Journal of Management* 33(4), 470–591.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G. 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research* 22(1), 65–84.
- Yle Puhe. 2011. Alaistaidot yhtä tärkeitä kuin johtamistaidot. <https://areena.yle.fi/1-1298552>
Viitattu 14.11.2017.

Yle Uutiset. 2013. Alaistaidon TOP 5: "Jokainen on vastuussa työyhteisöstään".
<https://yle.fi/uutiset/3-6981136> Viitattu 14.11.2017.

Yle Uutiset. 2016. Työpaikan myrkyntyväjä sahaa omaa oksaansa – Opettele saamaan ja antamaan palautetta. <http://yle.fi/uutiset/3-9160169> Viitattu 25.10.2016.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

- Sukupuoli
- Ikäryhmä (5 vuoden välein)
- Oletko tiiminvetäjä vai tiimiläinen?
- Kauanko olet ollut töissä tässä yrityksessä?
- Kauanko olet toiminut tämänhetkisessä työtehtävässasi?
- Onko tiimisi kokoonpano muuttunut sen aikana, kun olet ollut täällä töissä?

Teema-alueet ja kysymykset

Näkemykset palautteesta

- Mitä palaute mielestäsi on?
- Millainen merkitys palautteella on työnteossasi?
- Milloin palaute olisi työpaikalla erityisen tärkeää? Miksi?
- Millaista on mielestäsi laadukas/hyvä palaute?

Palautteen saaminen

- Keneltä saat palautetta työpaikallasi?
 - o Ketkä ovat tärkeimmät palautteen lähteet sinulle ja miksi?
- Kuinka usein saat palautetta?
 - o Kuinka suuri osa saamastasi palautteesta on positiivista? Entä korjaavaa?
- Millaisista asioista saat palautetta?
 - o Mistä asioista haluaisit palautetta (enemmän)?
- Millaisella tyylillä saamasi positiivinen palaute esitetään? Kerro esimerkki. Entä korjaava?
- Oletko mielestäsi ansainnut saamasi palautteen?
- Mitä kanavia pitkin saat palautetta?
 - o Saatko enemmän palautetta virallisia vai epävirallisia kanavia pitkin?
 - o Mitä kanavia pitkin haluaisit saada palautetta?
- Millaisissa tilanteissa positiivista palautetta annetaan? Entä korjaavaa?
 - o Millaisessa hetkessä haluaisit mieluiten saada positiivisen/korjaavan palautteen?
- Oletko tyytyväinen saamaasi palautteen laatuun? Miksi/miksi et?
- Kuinka helppoa tai vaikeaa on saada palautetta työpaikallasi? Mitkä asiat vaikuttavat siihen?
 - o Pyydätkö itse palautetta omasta toiminnastasi, kuinka usein, miten ja keneltä?
- Millaisia vaikutuksia positiivisella palautteella on sinuun? Entä korjaavalla?
- Onko mielestäsi jonkinlaista palautetta vaikea vastaanottaa? Millaista?
- Mikä tai mitkä ovat kehityskohteitasi/vahvuuksiasi palautteen vastaanottajana?

Palautteen antaminen

- Kenelle annat palautetta työpaikallasi?
 - o Kenelle annat eniten palautetta?
- Kuinka usein annat palautetta?
 - o Kuinka suuri osa antamastasi palautteesta on positiivista? Entä korjaavaa?
- Mitä kanavia pitkin annat palautetta?
 - o Annatko enemmän palautetta virallisia vai epävirallisia reittejä?
- Millaisista asioista annat palautetta?
- Millaisella tyylillä esität positiivisen palautteen? Kerro esimerkki. Entä korjaavan?
- Onko ollut tilanteita tai aiheita, jolloin olisit halunnut antaa palautetta mutta et ole antanut tai sitä on ollut vaikea antaa?
 - o Mistä se on johtunut?
 - o Onko työpaikallasi muita palautteen antamista estäviä tai rajoittavia tekijöitä?
- Miksi annat positiivista palautetta? Entä korjaavaa?
- Miten antamaasi positiiviseen palautteeseen reagoidaan? Entä korjaavaan?
- Mitä seurauksia antamallasi palautteella on palautteen vastaanottajaan?
- Mikä tai mitkä ovat kehityskohteitasi/vahvuuksiasi palautteen antajana?

Yrityksen rooli palautekulttuurissa

- Mitä työpaikallasi on keskusteltu palautteen antamisesta ja saamisesta?
- Oletko saanut koulutusta palautteen antoon tai saamiseen? Koetko tarvitsevasi? Miksi?
- Onko työpaikallasi palkitsemisjärjestelmää?
- Miten ylipäättään onnistumiset ja epäonnistumiset käsitellään työpaikallasi?
- Saatko antamastasi palautteesta palautetta?
- Onko sinulla mahdollisuus antaa palautetta koko yrityksen toiminnasta? Oletko antanut?
- Mitä kehitettävää työpaikkasi palautekäytännöissä on mielestäsi?

- Jos saat mainita vain yhden asian, mikä on mielestäsi palautteessa tärkeintä?