

# **”LIIKA KIITTÄMINEN VOI JOHTAA PALAUTTEEN INFLAATIOON”**

Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää

**Meri Mattila**  
**Puheviestinnän pro gradu -tutkielma**  
**Huhtikuu 2013**  
**Tampereen yliopisto**  
**Viestinnän, median ja teatterin yksikkö**

# TAMPEREEN YLIOPISTO

Tieteenalayksikkö VIESTINNÄN, MEDIAN JA TEATTERIN YKSIKKÖ	
Tekijä Meri Mattila	
Työn nimi ”LIIKA KIITTÄMINEN VOI JOHTAA PALAUTTEEN INFLAATIOON” Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Huhtikuu 2013	Sivumäärä 74 sivua, liitteet 4 sivua
Tiivistelmä <p>Palautteviestintä on yksi esimiehen työtehtäviin kuuluvista osa-alueista. Palautteeksi käsitetään monenlainen vuorovaikutus ja keskustelu siitä, miten työyhteisön jäsenten tekemä työ vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Se, miten palaute ymmärretään puolin ja toisin, perustuu henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi aikaisempiin kokemuksiin palautetilanteista ja niiden vuorovaikutukseen, työskentely-ympäristöön sekä tietoon aiheesta. Palauteviestintä onkin usein haaste, tavalla tai toisella. Tässä tutkielmassa käsitellään sitä, miten esimiehet ymmärtävät palautteen ja kokevat palauteviestintätilanteet alaisten kanssa. Palautteen merkitystä tarkastellaan erityisesti johtamisen, työhyvinvoinnin ja kehittymisen ulottuvuuksien kautta.</p> <p>Tutkielman ote oli laadullinen ja tarkastelunäkökulma fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä e-lomakkeella, jonka viidellä avoimella kysymyksellä pyrittiin keräämään vastaajien omin sanoin kertomia käsityksiä ja kokemuksia palauteviestinnästä. Tutkielmaan osallistui 45 esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä eri työyhteisöistä ja toimialoilta.</p> <p>Esimiehet kuvasivat palautetta mielipiteiksi, kiitokseksi, kannustukseksi, kommentteiksi sekä parannusehdotuksiksi ja ojennukseksi. Palaute ymmärrettiin myös moitteeksi, ”patistamiseksi” sekä ohjailuksi ja palkitsemiseksi. Tulosten perusteella positiivinen palaute jäi useammin antamatta kuin negatiivinen tai rakentava palaute. Suurin osa esimiehistä liitti vuorovaikutuksen palautteen käsitteeseen. Tutkielmassa kuitenkin havaittiin, että johtajien ja päällikkötason esimiesten näkökulma palautteeseen oli erilainen. Esimiehet kokivat palautteen saamisen alaisiltaan tärkeäksi ja esimiestehtävissä toimimisen kannalta keskeiseksi ammatillisen kehittymisen sekä vuorovaikutuksen ja motivaation kannalta. Tämän tutkielman perusteella palaute liitettiin yhdeksi merkittäväksi työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Esimiehet näkevät itsensä esimies-alaisuuden aktiivisempänä osapuolena, jonka velvollisuuksiin kuuluu palauteviestinnän mahdollistaminen. Tämän tutkielman perusteella suurin osa esimiehistä kaipaa lisää tukea ja osaamista palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen. Esimiesten palauteviestintäkoulutus voi olla yksi keskeinen tekijä, jolla tuetaan yrityksen toimintaa ja koko työyhteisön hyvinvointia.</p>	
Asiasanat Palaute, esimiesten käsitykset, esimiehen ja alaisen välinen palauteviestintä, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, itsensä kehittäminen	
Säilytyspaikka Tampereen yliopisto / Tampereen yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 PALAUTE</b>	<b>8</b>
2.1 Palaute käsitteenä	9
2.2 Myönteinen ja rakentava palaute	10
2.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä	10
<b>3 PALAUTE OSANA ESIMIESViestintää</b>	<b>13</b>
3.1 Viestinnän ja palautteen merkitys osana yrityksen toimivuutta	13
3.2 Esimies ja palauteviestintä	14
3.3 Palauteviestinnän yhteydestä työhyvinvointiin	15
3.4 Palautekulttuuri	19
3.5 Palaute-käsitysten muotoutuminen	20
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>23</b>
4.1 Tutkimustehtävä	23
4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu	27
4.3 Aineiston käsittely ja analysointi	29
4.4. Osallistujat	31
<b>5 TULOKSET</b>	<b>33</b>
5.1 Palaute käsitteenä	33
5.2 Esimies palautteen antajana ja vastaanottajana	36
5.2.1 Palautteen antaminen osana esimiehen työnkuvaa	36
5.2.2 Alaisen antama palaute ja sen merkitys esimiehelle	38
5.3 Palauteviestintä työyhteisössä	41
5.3.1 Palaute on esimiehen johtamistyökalu	41
5.3.2 Palautteen merkitys osana työyhteisön kehittämistä ja työtyytyväisyyttä	42

<b>6 POHDINTA</b>	<b>44</b>
<b>6.1 Tutkimustulosten tarkastelu</b>	<b>44</b>
<b>6.1.1 Palaute esimiehen näkökulmasta</b>	<b>44</b>
<b>6.1.2 Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavista tekijöistä</b>	<b>47</b>
<b>6.1.3 Esimiehen aktiivinen rooli palauteviestintäsuhteessa alaisen kanssa</b>	<b>50</b>
<b>6.1.4 Esimiehen suhtautuminen alaiselta saatavaan palautteeseen</b>	<b>51</b>
<b>6.1.5 Esimiesten palauteviestintäosaaminen tukee yritysten toimintaa</b>	<b>52</b>
<b>6.1.6 Työnkuvan ja vuorovaikutussuhteen merkityksestä palautteeseen</b>	<b>54</b>
<b>6.1.7 Esimiesten ja alaisten palauteviestinnän yhteydestä työhyvinvointiin</b>	<b>56</b>
<b>6.2 Menetelmän tarkastelu</b>	<b>58</b>
<b>6.3 Näkökulmia jatkotutkimusaiheisiin</b>	<b>63</b>
<b>KIRJALLISUUS</b>	<b>66</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Esimiestyöhön liittyy paljon erilaisia viestintätilanteita, jotka voivat tuntua haastavilta. Työyhteisössä työskentelevien henkilöiden työssä jaksaminen liitetään usein työyhteisön tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen säilyttämiseen ja kehittämiseen sekä erilaisten ristiriitojen ehkäisemiseen ja ratkomiseen. Osalta esimiehistä kuitenkin puuttuu taito olla läsnä ja puhua työntekijöille. Hankalan paikan tullen osa esimiehistä piiloutuu omien kiireidensä taakse. Kiitos- ja kannustuspuheet jäävät varsin usein viestintähaluttomuuden ja kiireen jalkoihin.

Palautetta tarvitaan työyhteisöissä. Palauteviestintä on usein haaste, tavalla tai toisella. Useimpien mielestä positiivinen palaute on mukavaa kuultavaa, mutta moni kaipaa myös rakentavaa palautetta, jonka avulla voi kehittyä työssään. Työtehtävistä tai asemasta riippumatta suurin osa ihmisistä työyhteisöissä miettii, milloin ja miten palautetta tulisi antaa. Toiset, kun eivät oikein tunnu osaavan suhtautua saamaansa palautteeseen, vaikka sitä kaivattaisikin esimieheltä tai työkavereilta. Osa taas miettii, kuinka palautetta tulisi antaa niin, ettei siitä synny väärinkäsityksiä. Moni mieltää palautteen esimieheltä saaduksi kehuiksi tai moitteiksi. Palaute on laajemmin ajateltuna monenlaista vuorovaikutusta ja keskustelua siitä, miten työntekijän tekemä työ vaikuttaa koko yhteisön toimintaan (Littlejohn 2005; London 2003; Ruohotie & Honka 1999). Esimiesten ja alaisten välinen palauteviestintä on vain yksi, mutta keskeinen osa työyhteisöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Kauhanen 2010).

Palaute voidaan nähdä osana yrityksen sisäistä viestintää, joka johtamistyökaluna mahdollistaa esimiesten ja heidän alaistensa vuorovaikutussuhteen syntymisen ja ylläpitämisen. Vuorovaikutus puolestaan on osa yksilöllisten ja yhteisöllisten tavoitteiden saavuttamista. Tästä syystä palauteviestintää tarkastellaan tässä tutkielmassa esimiesten näkökulmasta, koska palaute nähdään yhtenä keskeisimmistä esimiehen työtehtäviin kuuluvista osa-alueista. Palauteviestintä nähdään keskeiseksi tekijäksi, joka auttaa sekä työntekijää että esimiestä itseään kehittymään.

Palautetutkimusta on tehty monilla tieteenaloilla ja palautetta on tarkastelua useista eri näkökulmista. Esimerkiksi kasvatustieteissä ja puheviestinnän tutkimuksissa aihetta on lähestytty esimies-alaisviestinnän sekä organisaatioviestinnän lähtökohdista (ks. mm. Huttunen 1999; Haaksiala 2001; Berlin 2008). Tutkimusten pääpaino on ollut esimiesten ja alaisten välisissä

palautteen anto- ja vastaanottamiskäytännöissä, erilaisissa palautemuodoissa ja kanavissa sekä siinä, millaista palautetta työntekijät ja esimiehet toivovat saavansa ja mistä koettu palautteen puute johtuu.

Useissa esimiesten ja alaisten välisestä palautetta käsittelevissä tutkimuksissa tarkasteltavaksi on valittu työntekijän näkökulma (esim. Berlin 2008). Tämä on toisaalta perusteltua, koska tutkimuksissa esitetään, että työntekijän työtehtävien tekemisen ja työmotivaation kannalta on keskeistä, että tehdystä työstä saa palautetta. Tämän lisäksi esimiehet tarvitsevat ja kaipaavat palautetta tekemästään työstä. Voidaan esittää, ettei kummankaan osapuolen oikeus tai tarve palautteeseen ole toistaan keskeisempi. Toisaalta usein esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt ovat alaistensa tavoin myös työntekijöitä, jotka vastaavat omasta työstään itseään organisaation hierarkiassa korkeammalla olevalle taholle. Palaute on sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta työhyvinvoinnin ja kehittymisen mahdollistaja, mikä selittää palauteviestinnän tarvetta koko työyhteisön toiminnan kannalta.

Palauteviestintä on yksi esimiehen työtehtäviin kuuluvista osa-alueista, ja sitä tapahtuu kaikilla organisaatiotasoilla. Tässä tutkielmassa palauteviestinnän käsitettä käytetään kuvaamaan kaikkea palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvää viestintää eli vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Yritysten sisäistä viestintää ja sen merkitystä osana työyhteisön toimivuutta tutkinut Dolphin (2005, 171–190) toteaa, että viestintä ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ymmärretään jo nykyään yrityksen toimivuuden näkökulmasta keskeiseksi. Esimerkiksi Burtoo ja Sias (2004) kuvaavat yrityksen sisäistä viestintää johtamistyökaluksi, joka mahdollistaa esimiesten ja heidän alaistensa välisen vuorovaikutussuhteen syntymisen ja ylläpitämisen. Tämän voidaan nähdä selittävän sitä, miksi Chen (2008, 188) mukaan yrityksen toimivuuden kannalta sisäinen viestintä tulisi sisällyttää johtamiskäytänteisiin.

Ranne (2006, 27) on todennut, että palaute edistää työssäviihtymistä, koska työn arviointi ja vaikuttamismahdollisuudet vaikuttavat työn mielekkyyteen. Palaute sellaisenaan mainitaan kuitenkin harvoin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Sen sijaan, työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi on mainittu henkilöstön kokemaa huomioimattomuutta (Vainio 2005.) Myös Hämäläinen ja Lantta (2008, 2) havaitsivat, että työhyvinvointiin vaikuttivat heikentävästi esimerkiksi henkilöstön heikko huomioonottaminen ja työstä saatavan palautteen niukkuus.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esimiesten käsityksiä palautteesta ja sitä, kuinka esimiehet kokevat palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteet. Tutkielman ensisijainen tavoite on perehtyä siihen, millaisia käsityksiä palautteesta muodostuu ja miten esimiehet ymmärtävät palautteen käsitteenä. Lisäksi kartoitetaan esimiesten käsityksiä, millainen merkitys palautteen antamisella on työyhteisön toiminnassa. Tutkielmassa selvitetään, mikä merkitys alaisten antamalla palautteella on esimiehille itselleen. Näin saadaan tietoa siitä, millainen merkitys alaisten antamalla palautteella on esimerkiksi esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden kehittymisen kannalta.

## 2 PALAUTE

Palautteen määrittely tai mitä sillä käsitteenä ymmärretään, ei ole yksiselitteistä. Arkiset käsityksemme palautteesta esimerkiksi osana työtehtävien suorittamiseen liittyvää viestintää voi erota siitä, miten palaute määritellään tutkimuskirjallisuudessa (ks. Eraut 2006; London 2003; Huttunen 1999). Lisäksi aiemmasta kirjallisuudesta käy ilmi, että eri tieteenalat tänä päivänäkin käsittävät palautteen eri tavoin sekä käyttävät sitä kuvaamaan erilaisia ilmiöitä (ks. Cusella 1987).

Kasvatustieteissä palautteeseen liitetään oppiminen ja kehittyminen. Hirsjärven (1983) mukaan palaute on keskeinen osa yksilön itsesäätelyprosessia, joka perustuu ihmisen saamaan tietoon toiminnastaan ja käyttäessään tätä tietoa jatkaessaan samaa tehtävää. Esitetty käsitelmäärittely on liitetty erityisesti nuorten oppimiseen kaikilla elämänalueilla, kuten koulussa, kotona ja harrastuksissa. Samaan tapaan palaute voidaan nähdä liittyvän aikuisten toimintaa esimerkiksi työyhteisöissä. Leivon (2000, 42) psykologinen lähestymistapa palautteeseen liittyy hänen tutkimukseensa siitä, kuinka palaute vaikuttaa tiimityöskentelyyn. Kirjoittajan mukaan palaute on keino, joka mahdollistaa tiedon omasta suoriutumisestaan verrattuna organisaation tavoitteisiin ja työn vaateisiin.

Tässä tutkielmassa palaute-käsitettä ei rajata tarkasti tietyin kriteerein, koska tavoitteena on tarkastella sitä, miten esimiehet määrittelevät palautetta ja sitä, kuinka he kokevat erilaiset palauteviestintätilanteet. Palaute on aina subjektiivinen kokemus, jonka myötä kunkin henkilökohtainen ymmärrys palautteesta muodostuu. Tutkielman kohdassa 2.1 palaute-käsitettä on kuitenkin tarkasteltu aiemman kirjallisuuden pohjalta, koska sen avulla tutkijan on ollut mahdollista muodostaa teoreettinen esiymmärrys siitä, miten palaute käsitteenä voidaan ymmärtää ja määritellä.



## 2.1 Palaute käsitteenä

Palautteelle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkielmassa palaute ajatellaan liittyvän yksilöiden väliseen eli interpersonaaliseen viestintään. Tämä tarkoittaa sitä, että määriteltäessä palautetta käsitteenä varsinaisen tarkastelun ulkopuolelle jätetään ryhmässä annettava palaute ja yksilön omat kokemukset suoriutumisestaan.

Tarkasteltaessa palautetta puheviestinnän tutkimuksen näkökulmasta Golemanin (1999) määritelmä palautteesta tukee ajatusta siitä, että palaute on interpersonaalista viestintää. Tutkija yksinkertaistaa palautteen käsitteen tarkoittamaan tilannetta, jossa joku muu kuin sinä itse, näkee kehittykö uusi taito tai kuinka nopeaa uuden oppiminen on ja myös kertoo siitä. Erautin (2006, 111–118) mukaan, palautteeksi tulee määritellä kaikki arkinen ja epäsuora palauteviestintä, joka mahdollistaa tiedon välittymisen toisten ihmisten mielipiteistä, tunteista ja ajatuksista omasta toiminnasta. Toisin kuin Goleman (1999), Eraut (2006, 111) esittää, että palaute ei ole riippuvainen pelkästään keskinäisviestinnästä, vaan henkilö voi esimerkiksi kokea palautteeksi myös oman kokemuksensa suoriutumisestaan. Ruohotie ja Honka (1999, 85) yhdistävät edellä esitetyt näkemykset jaotteleamalla palautteen sisäiseen, työstä itsestään nousevaan ja henkilön itse kokemaan palautteeseen sekä ulkoiseen, muista ihmisistä lähtevään palautteeseen.

London (2003, 111) puolestaan kuvaa palautetta tiedoksi, jota henkilöt saavat suorituksistaan. Hän mukaansa palautteeseen sisältyy arvio suorituksesta ja siihen liittyvästä käyttäytymisen laadusta. Tutkijan määritelmä palautteesta on samansuuntainen Ruohotien ja Hongan (1999, 85) palaute-näkemyksen kanssa. Ruohotie ja Honka (1999) esittävät, että työyhteisössä käyttäytymiseen liittyvä palaute voidaan jakaa itse työsuoritusta koskevaan sekä tulostavoitteiden saavuttamista koskevaan palautteeseen. Tulostavoitteisiin perustuva tieto liittyen työsuoritukseen tai työpaikalla käyttäytymiseen on tavallisesti tosiasioihin perustuvaa ja kiistatonta. Sen sijaan työyhteisössä käyttäytymisistä tai työstä suoriutumista määritteleviä mittareita voidaan kritisoida objektiivisuuden näkökulmasta. Henkilön aloitekyvyn, vastuuntunnon tai johtamistaitojen arviointi ovat enemmän tai vähemmän subjektiivista.

## **2.2 Myönteinen ja rakentava palaute**

Palautetta käsitteenä luonnehditaan kirjallisuudessa monin eri tavoin. Positiivista palautetta kuvaamaa on käytetty käsitteitä suosiollinen tai myönteinen palaute ja negatiivisesta palautteesta on puhuttu epäsuosiollisena tai kielteisenä palautteena (ks. esim. Cusella 1987). Earley (1986: 475, 461) on puolestaan rinnastanut positiivisen palautteen kehuun ja kritiikin negatiivisen palautteen käsitteeseen. Puhekielessä palaute jaetaan usein positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Näin suoraviivainen määrittely antaa kuitenkin kuvan siitä, että palaute määrittäisi ainoastaan annetun palautteen sisällön perusteella, kun todellisuudessa palautteen vastaanottaja määrittelee palautetta myös sen mukaan, millä tavalla palautetta annetaan (ks. Huttunen 1999, 69–70).

Aarnikoivun (2008, 151) tavoin on aiheellista kyseenalaistaa usein tutkimuskirjallisuudessa käytettävien termien negatiivinen palaute ja positiivinen palaute funktio. Käytettäessä negatiivisen ja positiivisen palautteen käsitteitä vaikuttaisi siltä, että niillä pyritään ensisijaisesti kuvaamaan niitä kielteisiä tai myönteisiä tunnetiloja, jotka liittyvät palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteeseen, joita esimerkiksi Belschak ja Den Hartog (2009) ovat tutkineet. Epäonnistumista koskeva palaute, joka on kuitenkin rakentavaa, on aina positiivista, koska se mahdollistaa kehittymisen (Aarnikoivu 2008, 151).

Tarkasteltaessa palautteen antamista ja vastaanottamista tässä tutkielmassa käytetään termejä myönteinen ja rakentava palaute samaan tapaan kuin Berlin (2008, 157–158) on päätenyt omassa tutkimuksessaan kuvaamaan palautetta joko hyväksi tai huonoksi. Koska kirjoittajan esimiesten ja alaisten välistä palautetta tarkastelevasta tutkimuksesta ilmeni, palautetyypit (palkitseva, herättävä, nostattava, haastava) eivät sisällä positiivista tai negatiivista latausta, ne voidaan siitä huolimatta toteuttaa hyvin tai huonosti. Myönteinen ja rakentava palaute termeinä tukevat tämän tutkielman näkemystä siitä, että palaute on työssä kehittymisen kannalta keskeistä (esim. Järvinen 2006, 97–98).

## **2.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä**

Työyhteisöissä palautetta annetaan ja vastaanotetaan erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi Eraut (2006, 114–115) nimeää neljä erilaista palautetilannetta, joihin hän liittää myös toisistaan poikkeavia

huomioita. Ensinnäkin, lähellä tapahtumahetkeä annettava, työtehtävään tai työnkuvaan liittyvä, välitön palaute mahdollistaa sen, että palautetta annettaessa voidaan olla mahdollisimman tarkkoja ja ottaa huomioon itse tilanteeseen vaikuttavat tekijät, joiden muistaminen jälkikäteen voi olla vaikeaa. Toisekseen, palautetta annetaan epävirallisemmissa, ei työtehtävien tekemiseen liittyvissä, tilanteissa kuten käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluissa. Tällaisissa tilanteissa palauteviestintä on yleensä epäsuoraa ja vaistomaista, mikä vaikuttaa siihen, että palautteeksi tarkoitettua huomiota ei aina ymmärretä palautteeksi.

Kolmanneksi, kirjoittaja esittää, että työyhteisössä vallitsevat roolit, kuten esimiehen rooli vaikuttaa palautetilanteisiin. Esimiehen oletetaan antavan muodollista palautetta säännöllisin väliajoin. Se, kuinka paljon ja millaista palautetta tällaisissa tilanteissa annetaan, vaihtelee. Tähän nähdään vaikuttavan sekä esimiehen kyvyt antaa palautetta että esimiehen mahdollisuudet seurata läheltä alaistensa työtehtävistä suoriutumista. Neljänneksi tilanteeksi, jossa palautetta annetaan, kirjoittaja nimeää työntekijöiden väliset arviointitilanteet. Työntekijöiden välinen arviointi määritellään harvinaisemmaksi palautekäytännöksi kuin muut edellä esitellyistä palautetilanteista. Myös tässä yhteydessä palautteen antamiseen vaikuttavat palautteen antajan omat kyvyt antaa palautetta, mutta myös henkilöiden suhde toisiinsa sekä se, kuinka paljon palautteenantajalla on tietoa arvioitavan työssä suoriutumisesta.

Vaikka työntekijöiden keskinäinen palaute tai työntekijöiden väliset arviointitilanteet eivät sinänsä ole tämän tutkielman kannalta keskeisiä, niiden avulla saadaan tietoa siitä, minkälaisia asioita palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen ylipäättänään liitetään. Taitavaan palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteeseen liittyvät samat asiat kuin hyvään vuorovaikutukseen, kuten Venninen (2007, 208) ja Berlin (2008, 194) esittävät. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii vastavuoroista kunnioittamista, toisen työn arvostamista ja siihen uskomista sekä sitä, että palautteen antaja tarkoittaa hyvää antamallaan palautteella. Vastavuoroinen palautteen antaminen onnistuu, kun palautetilanne koetaan vuorovaikutukseksi. Vennisen mukaan (2007, 238–241) palautteen antajan ja vastaanottajan välinen luottamus sekä molemminpuolinen keskittyminen tilanteeseen eli halu kuunnella ja osallistua palautetilanteeseen koetaan merkittäviksi.

Eraut (2006, 118) esittää samansuuntaisia ajatuksia. Kirjoittaja näkee toimivan palauteviestinnän rakentavana ja tunteet huomioonottavana. Hänen mukaansa toimiva palauteviestintä on sitä, että asiat, jotka vaikuttavat sekä myönteisen että rakentavan palautteen antamiseen ja muotoutumiseen esitellään selkeästi ja niistä on mahdollisuus myös keskustella. Opiskelijoiden oppimista

työympäristössä tutkineen Erautin (2006, 118) mukaan se, millaista palautetta opiskelijat saavat tietoisesti tai tiedostamatta sopeutuessaan uuteen ympäristöön, vaikuttaa merkittävästi heidän käsityksiinsä ja oppimiseen jatkossa. On mahdollista, että tämä pätee myös työyhteisöissä käsitysten muotoutumiseen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Se, miten ja millaista palautetta esimies antaa uudelle työntekijälle voi vaikuttaa siihen, millaiseksi työntekijä mieltää palautteen ja millaiseksi työyhteisön palauteviestintä esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa muotoutuu.

Työyhteisöissä esimiesten ja alaisten käyttäytymiseen palauteviestintätilanteissa liittyvät monet asiat. Palautteen antajana voi olla puolueellinen arvioimaan toista rehellisesti tai pelätä toisen tunteiden loukkaamista. Puolestaan palautteen vastaanottaja ei aina pysty suhtautumaan kritiikkiin tai hän voi pelätä arviointia. (London 2003, 57–62.) Berlinin (2008, 177) mukaan palautteen vastaanottaminen on todettu olevan myös vaikeaa, jos saatu palaute on ristiriidassa palautteen saajan omien näkemystensä kanssa, riippumatta palautteen positiivisesta ja negatiivisesta laadusta.

### **3 PALAUTE OSANA ESIMIESVIESTINTÄÄ**

Viestintä on merkittävä tekijä tarkasteltaessa yrityksen toimivuutta. Katsaus organisaatioviestinnän teorioihin osoittaa, että organisaatioita kuten esimerkiksi erilaisia yrityksiä, ei olisi ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus mahdollistaa yksilöllisten ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. (Littlejohn 2005, 266.)

Harsman ja Harsman (1999, 16) puolestaan esittävät, että toimivien viestintäprosessien rakentaminen vaatii ymmärrystä siitä, mikä viestinnän rooli menestyvässä yrityksessä on. Tämän voidaan ajatella liittyvän myös palautteeseen. Palautteen merkitys kehittymisen sekä esimerkiksi työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmista on keskeistä työyhteisön tarkoituksenmukaisten palautekäytäntöjen rakentamiseksi.

#### **3.1 Viestinnän ja palautteen merkitys osana yrityksen toimivuutta**

Yritysten sisäistä viestintää ja sen merkitystä osana työyhteisön toimivuutta tutkinut Dolphin (2005, 171–190) kirjoittaa, että viestintä ja vuorovaikutus työntekijöiden kanssa ymmärretään jo nykyään yrityksen toimivuuden näkökulmasta merkittäväksi. Esimerkiksi Burtoo ja Sias (2004) kuvaavat yrityksen sisäistä viestintää johtamistyökaluksi, joka mahdollistaa esimiesten ja heidän alaiensa välisen vuorovaikutussuhteen syntyminen ja ylläpitämisen. Tarkoituksenmukainen sisäinen viestintä tarjoaa työntekijöille yhteisen tietoperustan, lisää työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja ylläpitää positiivista työilmapiiriä. Nämä tekijät liitetään myös työn tuottavuuteen ja yrityksen tulokseen (Kauhanen 2010, 174–175). Tämän voidaan nähdä selittävän sitä, miksi Chenin (2008, 188) mukaan yrityksen toimivuuden kannalta sisäinen viestintä tulisi sisällyttää johtamiskäytänteisiin. Esimiesten tulisi kiinnittää enenevässä määrin huomiota yrityksen sisäiseen viestintäilmapiiriin (Dolphin 2005, 182), koska työntekijöiden työssäviihtyminen sekä koettu avoimuus esimiesten ja alaisten välillä liitetään toimivaan sisäiseen viestintään (Chen 2008, 177–178).

Kauhasen (2010, 174–175) mukaan yrityksen sisäinen viestintä on yrityksen työyhteisön jäseniin kohdistuvaa vuorovaikutusta, jolla pyritään kertomaan yrityksen toiminnasta ja siihen liittyvistä asioista. Tämän perusteella sisäinen viestintä nähdään keskeiseksi johtamistyökaluksi. Kirjoittaja esittää, että sisäisen viestinnän toimivuus liittyy henkilöstön motivointiin ja toiminnan tehokkuuden

maksimointiin. Tätä kautta yrityksen sisäisellä viestinnällä näyttäisi olevan oleellinen merkitys myös työilmapiiriin ja sitä kautta edelleen työntekijöiden innostuneisuuteen. Tämän tutkielman kannalta keskeiseen palauteviestinnän tarkasteluun viitaten Schein (1987) on esittänyt jo kaksi vuosikymmentä sitten, että työyhteisöissä tarvitaan enemmän suunniteltuja ja tarkoituksenmukaisia palautteenantokäytäntöjä. Kyseisen tutkijan mukaan niiden kautta olisi mahdollista saada palautetta, joka kohdistuu niihin päämääriin, joita sekä esimiehet että alaiset tavoittelevat ja joihin viitataan edellä.

### **3.2 Esimies ja palauteviestintä**

Palauteviestintä on yksi esimiehen työtehtäviin kuuluvista osa-alueista, ja sitä tapahtuu kaikilla organisaatiotasoilla. Kauhanen (2010, 177–180) esittääkin, että esimies on alaisille tärkein tietolähde omaan työhön tai työyhteisöön liittyvissä asioissa. Tässä tutkielmassa palauteviestinnän käsitettä käytetään kuvaamaan juuri tätä kaikkea palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvää viestintää eli vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä.

Esimiehiä ovat kaikki esimiestehtäviä suorittavat henkilöt, joilla on alaisia. Berlin (2008, 12–13) määrittelee esimiestyön käsitettä esimiehen työtehtävien kautta kuvaamalla, että ennen esimies nähtiin päätöksentekijänä ja toiminnan hallitsijana, kun taas nykyään esimiehen tehtävä on ensisijaisesti edistää alaiensa onnistumista heidän työssään. Esimiehen tehtävä palautteen antajana on auttaa toisia työntekijöitä, tässä tapauksessa alaisiaan, tuloksellisempaan käyttäytymiseen ja toimintaan (Pirnes 2003, 158). Silvennoisen ja Kauppisen (2006, 7) mukaan esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan suuntaamaan työtään tärkeisiin asioihin. Se, millaiseksi esimiehen työnkuva määritellään ja mitkä ovat hänen tavoitteensa palautteenantamiselle, vaikuttavat siihen, millaista palaute on. Kim ja Miller (1990, 21–22) esittävät, että työtä ohjaavan esimiehen palaute sisältää tarkkoja käskyjä ja neuvoa toimia tietyllä tavalla. Esimiehet, jotka puolestaan haluavat motivoida palautteella, mieltävät palautteen ehdotuksiksi, avunantamiseksi ja yhteistyöksi. Palaute on keino, jolla alaiset saavat tietoa siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään organisaation ja työn vaatimukseen nähden, kuten Leivo (2002, 42) on havainnut.

Esimiehen tehtäviin kuuluu kertoa, miten työntekijöiden oman työn kannalta yrityksen toimintatavat, arvot ja visiot määrittelevät heidän työtehtäviään. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kannalta on keskeistä, että esimies rohkaisee alaisiaan keskustelemaan ja esittämään omia mielipiteitään.

(Hyppänen 2007, 51–52.) Onnistunut esimiesviestintä vaatii esimieheltä tehokkaan ja riittävän vuorovaikutuksen ylläpitämistä, joka perustuu siihen, että viestintä on luotettavaa, rehellistä ja totuudenmukaista. Esimiehen ja alaisen kohtaamiset päivittäisessä työtehtävissä nähdään keskeisiksi toimivan ja kaksisuuntaisen viestinnän syntymisen sekä arvostuksen saamiseksi. Kuunteleminen ja palautteen pyytäminen rohkaisevat molemminpuoliseen viestintään (Hokkanen ym. 2008, 19–21.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen nähdään esimiehen ja alaisten välisenä yhteisenä tekona. Johtaja on alaisen kannalta merkittävin palautteen antaja ja samalla keskeisin henkilö uralla kehittymisen kannalta. Tämä pätee myös toisin päin: alaisen antama palaute on esimiehelle merkittävintä kehittymistä ohjaavaa tietoa. (Nissinen 2000, 96.) Toisin sanoen, alaistensa tavoin esimiehet tarvitsevat palautettaan työstään. Esimiehet tarvitsevat palautetta tietääkseen, miten alaiset kokevat ja käsittävät esimerkiksi esimiehen käytöksen. Myös Aarnikoivu (2008, 141) muistuttaa, että esimies on oikeutettu palautteeseen onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Palaute on yksi keskeisimmistä esimiestyössä kehittymisen työvälineistä. (Järvinen 2006, 97–98). Siinä missä työntekijät saavat palautteen avulla tietoa siitä, miten he ovat onnistuneet työtehtävissään, esimiehen saama palaute mahdollistaa tiedon siitä, onko hänen toimintatavoissaan korjaamista. Palautteen avulla myös väärinkäsitykset ovat ehkäistävissä. Lisäksi esimies saa tietoa siitä, millaista toimintaa häneltä odotetaan ja miten hänen tulisi toimia jatkossa.

### **3.3 Palauteviestinnän yhteydestä työhyvinvointiin**

Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat käsitteinä laajoja. Käsitteiden määrittelyistä ei olla yksimielisiä jo senkään takia, että niihin vaikuttavia tekijöitä on monia (ks. Anttonen & Vainio 2009; Rauramo 2004; Vainio 2005; Sinisammal 2011). Tästä johtuu se, että palautteen merkitys tässä kontekstissa ei ole selvä. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat kuitenkin keskeisiä tekijöitä arvioitaessa työyhteisöjen tilaa. Työntekijöiden työhyvinvointi voi vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan, mutta se vaikuttaa lisäksi yksilöiden kokemaan hyvinvointiin työssään.

Anttosen ja Vainion (2010, 1245) mukaan työhyvinvoinnin käsitettä ei ymmärretä enää vain kielteisten olosuhteiden puuttumiseksi, vaan käsite ymmärretään myös myönteisinä piirteinä, kuten työpaikan laatuna tai tyytyväisyytenä elämään. Määritelmää onkin tässä yhteydessä kuvattu sitä paremmaksi, mitä laajemmin se kuvaa työntekijän hyvinvoinnin astetta henkilökohtaisina tekijöinä,

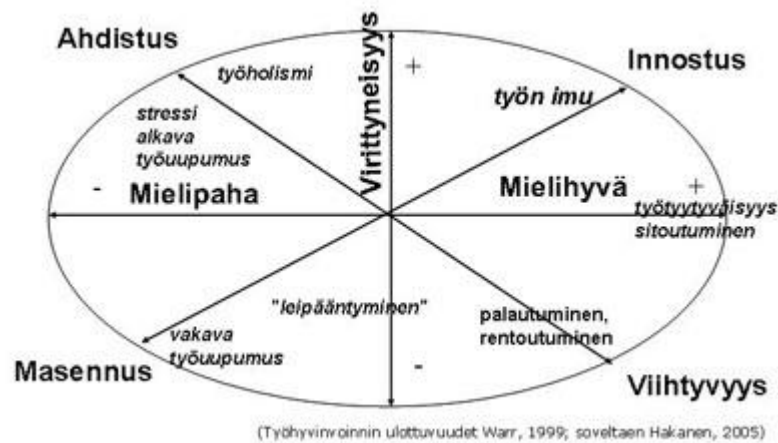
kuten esimerkiksi innostuneisuutena ja kukoistuksena. Työhyvinvointi määritellään turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Voidessaan hyvin työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee tunnetta elämännhallinnasta (Anttonen & Räsänen 2009, 18).

Rauramo (2004, 33) luonnehtii työtyytyväisyyttä subjektiiviseksi kokemukseksi työhön sopeutumisesta. Kirjoittajan mukaan työtyytyväisyydellä kuvataan sitä, minkälaiseksi työyhteisö koetaan sekä millaisena työskentely kyseisessä työyhteisössä ja työtehtävissä koetaan. Työhyvinvointi liittyy taas työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja toimivuuteen. Yksilötasolla työhyvinvointi määritellään työelämässä olevan henkilön selviytymisenä työtehtävistään. (Rauramo 2004, 33, 37.)

Työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nimetään esimerkiksi työn haasteellisuus sekä sosiaalinen ilmapiiri (Vainio 2005). Lisäksi Ranne (2006, 27) on todennut, että palaute edistää työssäviihtymistä, koska työn arviointi ja vaikuttamismahdollisuudet vaikuttavat työn mielekkyyteen. Palaute sellaisenaan mainitaan kuitenkin harvoin työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Sen sijaan, työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi on mainittu henkilöstön kokema huomioimattomuus. (Vainio 2005.) Myös Hämäläinen ja Lantta (2008, 2) havaitsivat, että työhyvinvointiin vaikuttivat heikentävästi esimerkiksi henkilöstön heikko huomioonottaminen ja työstä saatavan palautteen niukkuus. Heiskan (1997, 131–133) mukaan palautteen puute voi vähentää työtyytyväisyyttä, koska työntekijä ei saa tietoa siitä, että hänen tekemä työnsä on tärkeää. Tämän perusteella voidaan esittää, että palaute liittyy selvästi osaksi yksilön työhyvinvointia

Tutkimuksissa työhyvinvoinnin käsitteeseen liitetään myös termi *työn imu* (work engagement). Hakanen (2009, 3) kuvaa työn imua myönteiseksi tunne- ja motivaatiotäytyttyksen tilaksi, jota voidaan luonnehtia tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. Vastakohtana työn imulle voidaan pitää työuupumuksen sekä kyllästymisen kokemuksia työssä, jotka johtavat siihen, ettei työntekijä koe työtään tyydyttävänä tai tee parastaan. Työn imua ylläpitävien ja lisäävien tekijöiden, kuten työn itsenäisyyden, työssä onnistumisien tai riittävän ja myönteisen palautteen puuttuminen voivat vaikuttaa kiinnostuksen vähenemiseen eli ”leipääntymiseen” omaa työtä kohtaan (Hakanen 2005).





Kuva: Työhyvinvoinnin ulottuvuudet Warr 1999; soveltaen Hakanen, 2005.

Työn imu ja työhyvinvointi nähdään organisaation kannalta hyödyllisiksi, koska tällöin työntekijä osallistuu työtehtäviinsä monipuolisemmin sekä haluaa käyttää koko kapasiteettinsa ja oma-aloitteisuutensa auttaakseen organisaatiota menestymään (Rossi 2012, 150).

Robertson (2011, 15–19, 23–25) esittää, että nykyinen kilpailutilanne työelämässä vaatii huomioimaan kaikki keinot, joilla työntekijöiden tuottavuutta voidaan lisätä. Psykkisen hyvinvoinnin on todettu johtavan parempiin tuloksiin, mutta sen on todettu vaikuttavan myös työn imun kokemuksiin. Organisaation monien psyykkiseen ilmapiiriin vaikuttavien tekijöiden on lisäksi todettu vaikuttavan merkittävästi tuottavuuteen. Kuitenkin yhdeksi merkittävimmäksi tuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi on osoittautunut työntekijän tunne siitä, että hänen hyvinvoinnistaan huolehditaan. Kirjoittajan mukaan yrityksen hyötynäkökulmasta on tärkeää tunnistaa, että tunteisiin vaikuttavat myönteiset kokemukset edistävät ajattelua ja toimintaa, mutta lisäävät psyykkistä jaksamista.

Sinisammal (2011, 64–66) tiivistää työhyvinvoinnin keskeisiksi osatekijöiksi työntekijän, lähityöyhteisön, työn, työyhteisön ulkopuoliset tekijät sekä johtamisen. Nämä osatekijät muuttuvat jatkuvasti ja suhteellinen merkitys voi muuttua. Työntekijään liittyvät tekijät ovat ammatillinen osaaminen, koettu terveydentila, taidot toimia työyhteisössä sekä arvot ja asenteet. Lähityöyhteisöllä tarkoitetaan työn organisointia, työpaikan pelisääntöjä, arvoja, luottamusta, työilmapiiriä ja työtoveruutta. Työtä määrittelevät tekijät ovat työtehtävien lisäksi työvälineet ja työympäristö. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi kehittyvä lainsäädäntö, muutokset kilpailijakentässä, suhdannevaihtelut, teknologian muutokset sekä perhe ja harrastukset.

Johtamisella puolestaan ohjataan jatkuvia muutosprosesseja, jotka liittyvät työhön, työyhteisöön ja työntekijöihin.

Tiuraniemen (2007) mielestä hyvä johtaminen ja esimiestyöskentely edellyttävät ongelmatilanteiden ratkaisukykyä sekä kykyä ymmärtää ihmisten erilaisuutta sekä erilaisia tapoja ymmärtää asioita ja tapahtumia. Kirjoittajan mukaan usein esimiehet valikoituvat kuitenkin tehtäväosaamisensa kautta, eikä ongelmaratkaisu- tai vuorovaikutustaitoa välttämättä edellytetä. Näitä taitoja voidaan kuitenkin pitää ratkaisevina sen suhteen, miten esimies onnistuu työssään. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka esimies motivoi ja kannustaa eli antaa alaisilleen palautetta heidän tekemästään työstä. Tästä syystä johtamiseen ja esimiesviestintään liittyviä asioita voidaan tarkastella palauteviestinnän näkökulmasta.

Ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden välinen yhteistyö on työhyvinvoinnin näkökulmasta keskeistä (Manka ym. 2011, 27). Myös Anttonen ja Räsänen (2009, 21) esittävät, että organisaation monien ulottuvuuksien vuoksi työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä on tehtävä niin yksilö-, organisaatio- kuin ryhmätasolla. Erityisesti esimiehen rooli on keskeinen työhyvinvointia edistävä tekijä (Bonsdorff ym. 2009). Ajatusta puoltaa Anttonen ja Räsänen (2009, 30) käsitys, jonka mukaan lähiesimiessuhde on merkittävin työntekijän työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.

Savolaisen (2011, 129) mukaan esimiehen luottamus liittyy työntekijän sitouttamiseen ja motivointiin, koska sen voidaan nähdä luovan edellytykset työn tekemiseen ja hyvään ilmapiiriin. Luottamuksen puutetta kuvaavat puolestaan valta ja kontrolli sekä kyräily ja salailu, jotka laskevat työyhteisön suorituskykyä esimerkiksi tarpeettoman selvittelyn, valvonnan, varmistamisen ja turhautumisen takia. Tuottavuuden tehostaminen ja hyvä työilmapiiri vahvistavat työntekijän myönteisiä kokemuksia johtamisesta ja työyhteisön oikeudenmukaisuudesta (Anttonen & Vainio 2010, 1246).

Esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut ja erikseen sovitut keskusteluhetket eivät riitä työntekijän aktiiviseen kuuntelemiseen ja työn arvostamisesta kertomiseen. Työn arvostaminen tarkoittaa huomioimista ja kiitosta tehdystä työstä. Jos johtaminen perustuu siihen, että esimies kohtelee työntekijää arvostavasti, luottaa hänen kykyihinsä tehdä parhaansa ja luoda innostavaa työympäristöä, työntekijä motivoituu ja sitoutuu omaehtoisesti (Rossi 2012).

Rossin (2012, 235–239) mielestä työhyvinvointiin liittyvät ongelmat johtuvat usein organisaation toimimattomuudesta. Tästä syystä työhyvinvoinnin edistäminen voidaan ajatella vaativan kehittämään työyhteisön yhteisiä toimintatapoja perinteisen yksilölähtöisen otteen sijasta. Aidosti välittävän ja ennaltaehkäisevän johtamisen ja esimiestyön avulla on mahdollista kehittää kestäviä ratkaisuja, jotka tukevat tervettä yrityskulttuuria. Tämän tutkielman näkökulmasta edellä esitetty ajatus tukee sitä, että työhyvinvointi ja sitä kautta myös palauteviestintä tulee nähdä yhtenä merkittävänä asiana kehitettäessä työyhteisön yhteisiä toimintamalleja.

### **3.4 Palautekulttuuri**

Suomalaiseen viestintäkulttuuriin liittyvät tekijät vaikuttavat työyhteisöissä muodostuvaa palautekulttuuriin. Suomalaiset eivät ole tottuneet jakamaan tai saamaan kehuja, minkä vuoksi myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen voidaan kokea hankalaksi. Palautteen antaminen on vaikeaa, koska suomalaiselle puhekulttuurille leimallista on hiljaisuus ja toisen kunnioittaminen. On mahdollista, että myönteisen palautteen antaminen ei tunnu kaikista luontevalta ja kehut saavat usein vähätteleään omaa suoriutumistaan. Suomalainen palautekulttuurivastaisuus, työpaikan ilmapiiri, palautetilanteessa olevien henkilöiden keskinäinen suhde sekä tapa, jolla palautetta annetaan, vaikuttavat kaikki myös palautteeseen (Huttunen 1999, 53–55). Voidaan ajatella, että suomalaisessa palautekulttuurissa negatiivisista asioista puhuminen on tavanomaisempaa. Hiljaisuus on totutumpi tila, mutta se herättää myös usein epävarmuutta.

Aarnikoivu (2008, 51) esittää, että palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Tämä ilmeni myös Vennisen (2007) ja Berlinin (2008) tutkimuksista. Vuorovaikutuskulttuurin alakäsitteenä voidaan puhua niin sanotusta palautekulttuurista. Palautekulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön suhtautumista palautteeseen, sitä kuinka usein palautetta annetaan sekä tapoja vastaanottaa palautetta. Esimies osaltaan vaikuttaa palautekulttuurin muodostumiseen, kuten Aarnikoivu (2008, 51) toteaa.

Venninen (2007, 177–178) tutki palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelemisen vaikutuksia palautekäyttämisen muotoutumiseen päiväkotien työtiimeissä. Kirjoittaja havaitsi, että palautekulttuurit työyhteisössä eri tiimien välillä erosivat toisistaan selkeästi. Oppimiselle suotuisaksi arvioidun palautekulttuurin vuorovaikutusta luonnehdittiin avoimeksi ja luottamukselliseksi. Lisäksi palautekulttuuria edistäviksi asioiksi eriteltiin kollegoiden erilaisuuden

tiedostaminen, arvostaminen ja huomioiminen. Avoimen palautekulttuurin esteiksi nousivat hierarkisuus, vieraus ja jännitteet työntekijöiden välillä sekä vastavuoroisuuden puute.

Heiske (1997, 132) esittää, että palautetta voi olla monenlaista, mutta puutteellisesti keskusteleavassa työyhteisössä palaute voidaan käsittää ihan eri tavoin kuin millaiseksi palaute oli tarkoitettu. Työyhteisön palautekulttuurin muodostumiseksi tarvitaan keskustelua sekä tietoa myös siitä, mikä ymmärretään ja koetaan palautteeksi. Voi olla, että työyhteisöissä alaisten ja esimiesten näkemykset palautteesta sekä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta eroavat toisistaan. Tämä puolestaan voi johtaa Vennisen (2007, 177) esittämiin jännitteisiin ja konflikteihin työyhteisöissä sekä työntekijöiden kokemuksiin palautteen puutteesta sekä siihen, että työntekijät ajattelevat etteivät esimiehet arvosta heidän työtään (ks. Järvinen 2006, 160; Vainio 2005).

### **3.5 Palaute-käsitysten muotoutuminen**

Palaute-käsitysten tarkastelu on olennaista ymmärtääksemme, että eri ihmiset käsittävät asioita eri tavoin. Tieto siitä, mitä palautteella käsitetään ja millaisiksi palautetilanteet koetaan, liittyy keskeisesti työyhteisön yhtenäisen palautekulttuurin rakentumiseen, kuten Heiske esittää (1997, 132). Tästä syystä esimerkiksi puheviestinnässä ja kasvatustieteissä esimiesten ja alaisten välistä palauteviestintää on tutkittu runsaasti (ks. Huttunen 1999; Haaksiala 2001; Berlin 2008). Tämän tutkielman tarkoitus on tarkastella esimiesten ja alaisten välistä palautetta esimiesten näkökulmasta. Tästä syystä tarkasteltava aihe on rajattu siihen, millaisia käsityksiä esimiehillä on palautteesta.

Härkönen (1999, 152) esittää, että käsittäminen tarkoittaa merkitysten antamista jollekin ilmiölle, ja käsitykset ovat siten perustavanlaatuinen suhde yksilön ja ympäristön välillä. Käsitykset reflektivat ihmisen kuvaa hänen muodostamastaan todellisuudesta (Uljens 1991, 82). Käsitys jostain asiasta on henkilökohtainen ja ainutlaatuinen, ihmisen oman ajatusprosessin tuote. Käsitykset muodostuvat kokemuksen, arvojen ja tiedon kautta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Ihmisten käsitysten erilaisuutta voidaan ymmärtää tarkastelemalla tajuntaa. Rauhalan (ks. Hirsjärvi 1980, 30) mukaan tajunnasta voidaan käyttää nimitystä ”koettu maailma”. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokaisella ihmisellä on yksilöllisellä tavalla jäsentynyt ja koostunut tajunnallinen kokonaisuus eli joukko erilaisia, yksilöllisiä käsityksiä.

Koettu maailma ei ole rakentunut pysyvistä käsityksistä, vaan käsitykset ovat luonteeltaan dynaamisia. Se tarkoittaa, että ne muuttuvat ja täydentyvät jatkuvasti. (Hirsjärvi 1980, 34). Esimerkiksi esimiestehtävissä työskentelevän henkilön käsitykset palauteviestinnästä työyhteisössä voivat perustua omiin kokemuksiin palauteviestintätilanteista, työyhteisöstä tai alaisistaan. Tällöin käsityksiin vaikuttavat tiiviisti omiin kokemuksiin liittyvät tunteet onnistumisesta sekä omasta itsestään palautteen antajana ja vastaanottajana. Esimiesuran edetessä henkilö voi saada lisää tietoa laajemmasta perspektiivistä, jolloin hänen käsitykseensä palauteviestinnästä vaikuttavat myös muiden ihmisten kokemukset sekä tiedot, joita hänellä on asiasta. Näin ollen käsitykset voivat syntyä täydentymisen eli lisätiedon kautta. Jokaisella ihmisellä on jo olemassa tietynlaisia merkityssuhteita ja niiden muodostamia käsityksiä (Hirsjärvi 1980, 35). Tätä kautta siis jo olemassa olevatkin käsitykset vaikuttavat yksilön ajatteluprosesseihin ja käsitysten muodostumiseen tai täydentymiseen.

Ihminen rakentaa itselleen yksilöllistä tietokokonaisuutta häntä ympäröivästä maailmasta eli omaa tulkintaansa todellisuudesta. Käsitys itsestä ja maailmasta voi syntyä vain sen pohjalta, mitä yksilö on kokenut, nähnyt, tuntenut, kuullut, ajatellut ja oivaltanut. Tämä ohjaa myös uuden tiedon vastaanottoa, tulkintaa ja käyttöä. Sitä voidaan nimittää myös maailmankuvaksi. Se ei ole staattinen, vaan elävä ja muuttuva prosessi, joka rakentuu tietoisien ja tiedostamattoman toiminnan tuloksena. (Heikkilä & Holma 1990, 41; Ikonen 1995, 71.) Havainnollistaakseen ja ymmärtääkseen asioita sekä tapahtumia ihmiset muodostavat maailmankuvaansa jäsentäviä todellisuuksia. Näiden todellisuuksien ja käsitysten rakentumista voidaan tarkastella myös konstruktivismiin ja konstruktioonismiin kautta. Gergenin (1999, 236–237) mukaan pelkistetysti voidaan esittää, että konstruktivismiin näkökulmasta todellisuus rakentuu ihmisten mielissä ja sosiaalisen konstruktioonismiin mukaan vuorovaikutuksessa.

Konstruktivismi kuitenkin erittelee yksilön tunnepuolen ja tiedon sosiaalisen rakentumisen, jotka molemmat vaikuttavat käsitystemme muotoutumiseen ympäröivästä maailmasta. Ihminen tulkitsee havaintojaan ja uutta tietoa aikaisemman tietonsa ja kokemuksiansa pohjalta. (Tynjälä, 1999.) Konstruktivistisen käsityksen mukaan ihminen on aktiivinen tiedon muokkaaja ja muodostaa aina omat tulkintansa asioista eli muodostaa oman subjektiivisen näkemyksensä. Konstruktivistinen ihmiskäsitys perustuu ajatukseen, että ihminen on sosiaalinen olento eikä ihmistä ole mahdollista ymmärtää irrallisena kulttuuritaustastaan. Kulttuuri ja yhteiskunta vaikuttavat keskeisesti ihmisen toimintaan. (Hilpinen 2007, 44.) Koska tutkielman tarkoitus on tarkastella palautetta puheviestinnän

ja keskinäisviestinnän näkökulmista, tämän tutkielman lähtökohtana on, että todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa.

Jokaisella ihmisellä on oma ainutlaatuinen elämänsä ja kokemusmaailmansa. Kun käsitykset syntyvät ja muodostuvat omien koettujen kokemusten kautta, on luonnollista, että eri yksilöiden käsitykset ilmenevät aina yksilöllisellä tavalla. Arkisista kokemuksistakin tiedämme, että henkilöiden keskustellessa molemmat eivät välttämättä puhu samasta asiasta, koska heidän käsityksensä asiasta eroavat toisistaan. Käsitysten erilaisuus riippuu pitkälti kokemustaustasta. Verrattuna esimerkiksi asiantuntijoiden käsityksiin voi ihmisten arkikokemuksista muodostamia käsityksiä kutsua esikäsitteiksi. Näiden kautta ihminen jatkossa ymmärtää uuden kokemuksen. (Syrjälä ym. 1994, 114.)

Ymmärrys palautteesta ja kuinka se käsitetään, muodostuu yksilöllisten ja sosiaalisten merkityksenantojen perusteella. Se, miten esimiehet ymmärtävät palautteen sekä palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteet, perustuvat henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi aikaisempiin kokemuksiin palautetilanteista ja niiden vuorovaikutukseen, työskentely-ympäristöön sekä aikaisempaan tietoon aiheesta. Voisi ajatella, että esimiesten ja alaisten tapa tarkastella ympäristöään eroaa toisistaan jo heidän työkuvan edellyttämällä tavalla, mikä vaikuttaa eroihin myös siinä, miten käsitykset eri asioista muodostuu. Esimiesten kokemukset ja sosiaalinen ympäristö voivat liittyä heidän palautekäsitteensä muotoutumiseen. Yhtäläillä näiden esimiesten näkemykset ja ymmärrys aiheesta voi muokata heitä ympäröivien ihmisten, toisten esimiesten sekä työntekijöiden ymmärrystä palautteesta ja vaikuttaa koko yrityksen palautekulttuuriin.

Tämän tutkielman kannalta ei ole keskeistä eritellä käsite- ja käsitys-sanojen tarkkaa merkityseroa. Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että käsitteen ja käsityksen ymmärretään usein tarkoittavan samaa asiaa, ja toisaalta niiden yhteneväisyyksiä ei nähdä. Käsitettä voidaan tarkastella joko yhteisön piirissä hyväksyttynä symbolina, joka vastaa sanan merkitystä tai yksilön oppimiskokemustensa tuloksena muodostamana mentaalisenä konstruktiona. Jälkimmäisellä tarkoitetaan sitä, miten yksilöt ymmärtävät käsitteen. Kirjoittajan mukaan käsitykset voivat olla havainnon, kokemuksen tai ajattelun perusteella omaksuttuja tietoja tai mielikuvia. Siten käsitykset voidaan nähdä tiedollisina tai arvostavina. Käsitykset liitetään arkiajatteluun ja käsitteet puolestaan tieteelliseen ajatteluun kuuluviksi. (Laine, 1985.)

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Palautetutkimusta on tehty monilla tieteenaloilla. Aiemman kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että palautetta on tutkittu paljon erityisesti kasvatustieteissä (esim. Venninen 2007; Eraut 2006). Useissa suomalaisissa puheviestinnän tutkimuksissa palautetta on lähestytty niin esimiesalaisyviestinnän kuin organisaatioviestinnänkin näkökulmista (ks. mm. Huttunen 1999; Haaksiala 2001; Berlin 2008). Tutkimuksissa on keskitytty selvittämään syitä siihen, miksi palautetta annetaan tai millaista palautetta alaiset ja esimiehet toivovat saavansa. Lisäksi palautteen puute, erilaiset palautemuodot ja kanavat ovat herättäneet kiinnostusta.

Sen sijaan, palautetta tarkastelevissa tutkimuksissa on tarkasteltu vähemmän sitä, miten esimiehet ja työntekijät käsittävät ja määrittelevät itse palautteen. Aiemmissa palautetutkimuksissa palaute käsitteenä on toistuvasti määritelty tutkija- ja teorialähtöisesti, vaikka tarkoitus olisikin ollut tarkastella tutkittavien käsityksiä aiheesta. Esimerkiksi Huttunen (1999) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan esimiesten ja alaisten käsityksiä palautteesta työyhteisössä, mutta suurin osa tutkijan keräämästä aineistosta käsittelee kokemuksia palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteista ja huomio kiinnittyy syihin, miksi ja millaista palautetta annetaan. Vaikka edellä esitetyt asiat liittyvät usein sitä, miten palaute käsitetään, kyseinen tutkielma tarjoaa kuitenkin niukasti tietoa erilaisissa työyhteisöissä työskentelevien henkilöiden palautekäsityksistä heidän itsensä kertomana.

### **4.1 Tutkimustehtävä**

Useissa esimiesten ja alaisten välisestä palautetta käsittelevissä tutkimuksissa tarkasteltavaksi on valittu työntekijän näkökulma (esim. Berlin 2008). Tämä on toisaalta perusteltua, koska tutkimuksissa esitetään, että työntekijän työtehtävien tekemisen ja työmotivaation kannalta on keskeistä, että tehdystä työstä saa palautetta. Toisaalta myös esimiehet tarvitsevat ja kaipaavat palautetta tekemästään työstä. Palaute on sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta keskeinen työhyvinvoinnin ja kehittymisen mahdollistaja. Palaute liittyy tätä kautta myös koko työyhteisön toimivuuteen.

Palauteviestintä on yksi esimiestyön osa-alueista ja esimiesten työtehtäviin kuuluu antaa palautetta työntekijöille. Kehittyäkseen palautteen antajana ja vastaanottajana työntekijöiden antama palaute esimiehelleen on keskeistä. Palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteet ovat molempia osapuolia palvelevia vuorovaikutustilanteita, jotka kehittävät heitä sekä palautteen antajina että vastaanottajina.

Tässä tutkielmassa palaute-käsitysten tarkastelu rajataan koskemaan ainoastaan esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä aiheesta. Esimiesten käsitykset palautteesta voivat vaikuttaa keskeisesti työyhteisön palautekulttuurin muotoutumiseen heidän työnkuvan ja aseman takia (ks. Aarnikoivu 2008). Edellä esitetyt perustelut muodostavat tutkimusongelman: *Palautteen käsite esimiesten näkökulmasta sekä esimiesten kokemukset palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteiden merkityksestä heille itselleen sekä koko työyhteisölle.*

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaisena esimiesten ja alaisten välinen palaute työyhteisöissä ilmenee esimiesten näkemysten mukaan. Lisäksi tarkastellaan sitä, mitkä palauteviestintään liittyvät asiat esimiehet näkevät itsensä ja koko työyhteisön toiminnan kannalta mahdollisuuksina ja haasteina. Tavoite on syventää ymmärrystä myös siitä, millaisia käsityksiä esimiehillä on palautteesta. Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten esimiehet kokevat palautteen ja tilanteet, joissa he joko itse antavat palautetta tai saavat sitä alaisiltaan. Näitä asioita tarkastellaan neljän, aiempaan tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvan, tutkimuskysymyksen avulla.

Aiempien tutkimusten perusteella palautteeksi käsitetään esimerkiksi kaikki arkinen ja epäsuora palauteviestintä, joka mahdollistaa tiedon välittymisen toisten ihmisten mielipiteistä, tunteista ja ajatuksista omasta toiminnasta (Eraut 2006, 111–118). London (2003, 111) puolestaan on esittänyt, että palautteeseen sisältyy arvio suorituksesta ja siihen liittyvästä käyttäytymisen laadusta. Työyhteisöissä käyttäytymiseen liittyvä palaute voidaan jakaa myös itse työsuoritusta koskevaan sekä tulostavoitteiden saavuttamista koskevaan palautteeseen (Ruohotie & Honka 1999).

Tämän tutkielman avulla pyritään keräämään yksityiskohtaista tietoa siitä, miten esimiehet määrittelevät palautetta käsitteenä. Tavoite on kartoittaa esimerkiksi millaisia määritelmiä, asioita, tilanteita ja tunnetiloja palautteeseen liitetään. Tarkoitus on pyrkiä selvittämään ja lisäämään ymmärrystä palautteesta esimiesten näkökulmasta. Tästä syystä ensimmäinen tutkimuskysymys on:



*K1: Miten esimiehet ymmärtävät palautteen käsitteen?*

On myös havaittu, että erilaiset asiat vaikuttavat siihen, miten työyhteisöissä käyttäytyään palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteissa. Londonin (2003, 57–62) mukaan palautteen antajana voi olla puolueellinen arvioimaan toista rehellisesti tai pelätä toisen tunteiden loukkaamista. Kirjoittaja toteaa, että puolestaan palautteen vastaanottaja ei aina pysty suhtautumaan kritiikkiin tai hän voi pelätä arviointia. Berlin (2008, 177) esittää, että palautteen vastaanottaminen on todettu olevan myös vaikeaa, jos saatu palaute on ristiriidassa palautteen saajan omien näkemystensä kanssa, riippumatta palautteen positiivisesta ja negatiivisesta laadusta. Käyttäytyminen palauteviestintätilanteissa voidaan nähdä myös kulttuurisena tapana. Huttusen (1999, 53–55) havaintojen mukaan suomalaisista ei tunnu luontevalta antaa myönteistä palautetta eikä saada kehuja. Kirjoittaja esittääkin, että palautteen antaminen koetaan myös haastavaksi, koska suomalainen palautekulttuuri mielletään hiljaiseksi ja toisia kunnioittavaksi.

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, mitkä ovat niitä tilanteita, joissa esimiehet kokevat antavansa tai vastaanottavansa palautetta. Toisaalta pyritään myös kartoittamaan esimiesten kokemuksia palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteista. Tutkielman avulla on tarkoitus selvittää, millaisena palautetilanteet koetaan ja mitkä asiat vaikuttavat siihen, että palautteen antaminen tai vastaanottaminen koetaan helpoksi tai haastavaksi. Toisen tutkimuskysymyksen huomio on perustellusti esimiesten kokemien palauteviestintätilanteiden tarkastelussa:

*K2: Millaisiksi esimiehet kokevat palautteen antamis- ja vastaanottotilanteet?*

Viestintä työntekijöiden kanssa nähdään nykyään yrityksen toimivuuden kannalta keskeiseksi (ks. Dophin 2005, 171–190). Burtoon ja Sias (2004) esittävät, että yrityksen sisäinen viestintä on johtamistyökalu, joka mahdollista esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen syntymisen ja ylläpitämisen. Avoin vuorovaikutus työyhteisöissä puolestaan liitetään keskeisesti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen (ks. Aarnikoivu 2008; Venninen 2007, Berlin 2008). Palaute taas nähdään työssäviihtymistä edistävänä tekijänä, koska työn arviointi ja vaikuttamismahdollisuudet liitetään työn mielekkyyteen (Ranne 2006, 27).

Tutkielman avulla on tarkoitus selvittää esimiesten käsityksiä siitä, miten palaute, sen antaminen tai antamatta jättäminen tai tavat antaa palautetta liittyvät työyhteisön toimintaan. Jotta voidaan

kartoittaa esimiesten käsityksiä siitä, millainen merkitys palautteella on etenkin työilmapiirin ja työhyvinvoinnin näkökulmasta, kolmas tutkimuskysymys on muotoutunut seuraavanlaiseksi:

*K3: Mikä on palautteen antamisen merkitys työyhteisön toiminnassa esimiehen näkökulmasta?*

Järvinen (2006, 97–98) on esittänyt, että palaute on yksi keskeisimmistä esimiestyössä kehittymisen työvälineistä. Kirjoittajan mukaan alaisilta saadun palautteen perusteella esimies tulee tietoiseksi siitä, onko hänen toimintatavoissaan korjaamista, mitä häneltä odotetaan ja miten hänen tulisi toimia jatkossa. Leivon (2002, 42) mukaan palaute on keino, jolla alaiset saavat tietoa siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään organisaation ja työn vaatimuksiin nähden. Tämän voidaan ajatella pätevän yhtä lailla esimiestehtävissä työskenteleviin henkilöihin.

Tämän tutkielman näkökulmasta kiinnostavaa onkin, saavatko esimiehet omasta mielestään palautetta alaisiltaan tai ylipäättänsä, kaipaavatko esimiehet alaisiltaan palautetta. Entä, arvostavatko esimiehet saamaansa palautetta. Kiinnostavaa on myös tarkastella, miten esimiehet kokevat hyötyvänsä alaistensa antamasta palautteesta sekä kartoittaa esimiesten näkemyksiä siitä, miten alaisten antama palaute on yhteydessä heidän omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa työssään esimiehinä. Lisäksi halutaan lisää tietoa siitä, miten esimiehet reagoivat alaisiltaan saamaansa palautteeseen. Neljäs tutkimuskysymys on:

*K4: Mikä merkitys alaisten antamalla palautteella on esimiehille itselleen?*

## 4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkielmassa tarkastellaan ihmisten omia kokemuksia ja tulkintoja, minkä vuoksi tutkimusaiheen tieteenfilosofinen tarkastelunäkökulma on fenomenologis-hermeneuttinen. Tarkoitus on selvittää, millaiseksi esimiehet kokevat palautteen ja siihen liittyvän viestinnän alustensa kanssa. Toisin sanoen, tutkielmassa eritellään esimiestehtävissä toimivien henkilöiden omia käsityksiä palautteesta. Tutkimukselle ensiarvoista on sellaisen tutkimusaineiston kerääminen, joka kuvaa todellista elämää. Edellä mainitut, kyseiselle tutkimukselle keskeiset piirteet voidaan nähdä myös laadullisen tutkimuksen peruslähtökohdiksi (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Sen sijaan, että tarkoitus olisi ollut etsiä tilastollisia yhteyksiä, tutkielman olennaisin tavoite on tarkasteltavan ilmiön ymmärtäminen sellaisena kuin se ilmenee.

Tutkimusaineisto kerättiin 14.2–10.3.2011 välisenä aikana sähköisellä e-kyselylomakkeella (liite 1). Kyselylomaketta testattiin etukäteen kahdella esimiestehtävissä työskentelevällä henkilöllä, jotta saatiin tietoa siitä, onko kysymyksien esittämistavassa epäselvyyksiä, millaista tietoa kysymyksillä on oletusarvoisesti mahdollista saada ja kuinka kauan aikaa vastaaminen vie. Elektroninen kysely toteutettiin Tampereen yliopiston tarjoamalla web-pohjaisella sovelluksella. Koska tutkielman ote oli laadullinen, kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia lukuun ottamatta taustatietoja. Kyselylomake sisälsi tutkielman esittelytekstin sekä kaksi erillistä osiota: taustatiedot ja avoimet kysymykset. Avoimia kysymyksiä oli viisi. Vastaajille kerrottiin, että tarkoituksena on selvittää esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä palautteesta, sen antamisesta ja vastaanottamisesta suhteessa alaisiin. Esittelytekstissä mainittiin, että vastaukset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään ainoastaan kyseisen tutkimuksen aineistona. Tulosten raportoinnin tukena tutkija käytti tekstissä suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Lainattaessa avoimien kysymysten vastauksia, vastaajiin viitattiin tunnisteella V (= vastaaja) ja vastausjärjestyksen mukaisesti numerolla (1–45), jolla tutkimusaineisto oli tallennettu.

Kyselyn taustatiedot-osioissa oli yhteensä yhdeksän kysymystä, joilla kerättiin tietoa vastaajan sukupuolesta, iästä, koulutuksesta, mahdollisesta esimieskoulutuksesta, työssöolovuosista sekä toimialasta, jossa työskentelee tutkimushetkellä. Lisäksi kysyttiin ammattinimikettä nykyisissä työtehtävissä, työvuosia esimiestehtävissä sekä kuinka useiden alaisen kanssa vastaaja on henkilökohtaisesti tekemisessä viikoittain. Lisäksi kyselylomakkeessa oli viisi avointa kysymystä, joiden avulla pyrittiin saamaan vastaajien omin sanoin kertomia käsityksiä ja kokemuksia palauteviestinnästä, joita tutkielman tutkimuskysymysten avulla haluttiin tarkastella.

Viidestä avoimesta kysymyksestä vain ensimmäisen avoimen kysymyksen alussa oli erillinen selitys kysymyksenasettelulle eli selittävä teksti siitä, miten esimiehet ymmärtävät palaute-käsitteen. Kysymyksen alussa oli selittävä teksti, jossa kerrottiin, että palautetta käsittelevää tutkimusta on runsaasti ja aihetta on tutkittu paljon myös organisaatioiden näkökulmasta, mutta tutkimuksista ilmenee, että ihmiset ymmärtävät palautteen usein terminä eri tavoin. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mitä palaute heidän mielestään on.

Lomakkeen toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millainen merkitys ylipäättänsä palautteella on esimiehelle itselleen. Kysymyksellä haettiin suoraan vastauksia neljänteen tutkimuskysymykseen, joka liittyi alaisten antaman palautteen merkitykseen esimiehelle. Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millaisena esimies kokee palautteen antamisen alaisilleen ja neljännellä avoimella kysymyksellä selvitettiin sitä, miten esimies kokee palautteen vastaanottamisen alaisiltaan. Edellä mainitut kolmas ja neljäs avoin kysymys liittyivät toisen tutkimuskysymyksen. Kysymysten avulla selvitettiin sitä, miten esimiehet kokevat palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteet. Viidennessä avoimessa kysymyksessä esimiehiltä kysyttiin, miten palaute heidän mielestä vaikuttaa työyhteisöön. Tämä liittyi kolmanteen tutkimuskysymykseen, jolla pyrittiin tarkastelemaan palautteen merkitystä työyhteisön toimintaan.

Tässä tutkielmassa kyselylomake-käsitteen käyttämisestä huolimatta kerätty aineisto on täysin laadullinen. Tutkielmassa käytettyä kyselylomaketta voidaan verrata puolistrukturoituun haastatteluun, koska lomake sisälsi taustakysymyksiä lukuun ottamatta ainoastaan avoimia kysymyksiä. Kysymykset olivat puolistrukturoidun haastattelun tavoin kaikille vastaajille samat ja ne esitettiin samassa järjestyksessä. Vastaajat vastasivat kyselylomakkeessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin omin sanoin. Tällä tavoin tavoitettiin mahdollisimman hyvin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksilökohtainen ajatusmaailma ja kokemukset, kuten myös Frey, Botan ja Kreps (2000, 100) toteavat. Verrattuna kasvokkain tapahtuvaan haastattelutilanteeseen, jossa sekä haastattelija että haastateltava ovat samanaikaisesti läsnä, kyselylomakkeeseen sähköisesti vastattaessa mahdollisten tarkennusten ja lisäkysymysten esittäminen ei ollut mahdollista. Toisaalta kyselylomaketutkimuksien luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimukseen vastaamista ei ole sidottu tiettyyn aikaan eikä paikkaan ja vastaaja voi valita vastausajaksi itselleen parhaaksi kokemansa vastausajankohdan. Sähköisen kyselyn eduksi voidaan lukea myös se, että aineiston syöttöä ei tarvitse tehdä enää jälkikäteen manuaalisesti, mikä minimoi tutkijan tekemien löytövirheiden mahdollisuutta (Aaltola & Valli 2007, 106, 111).

Tämän tutkielman kohdejoukko oli kaikenikäiset esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt eri työyhteisöissä ja toimialoilla ympäri Suomea. Tutkielman kannalta ei ollut merkittävää tarkentaa vastaajien ikää etukäteen eikä sitä, kuinka kauan tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat työskennelleet nykyisessä työyhteisössä tai toimialalla. Tässä tutkielmassa ei ollut keskeistä arvioida iän, yksittäisen yrityksen tai toimialan vaikutusta siihen, miten esimies käsittää ja määrittelee palautteen. Tärkeämmäksi koettiin se, että tutkimukseen osallistuvilla oli tietty omakohtainen näkemys palautteesta ja sen merkityksestä työntekoon ja työyhteisön toimivuuteen. Tutkimukseen osallistuneiden kymmenien esimiesten alaismäärät vaihtelivat muutamista henkilöistä jopa lähes satoihin ihmisiin. Tutkija itse sekä hänen lähipiirinsä lähestyivät tuntemiaan tutkimuksen kannalta potentiaalisia vastaajia sähköpostitse sekä sosiaalisen median kautta välittämällä suoraa linkkiä e-lomakkeeseen. Tutkijan itse lähettämien sähköpostiviestien ja Facebook-viestien avulla tavoitettiin välittömästi tai välillisesti noin sata esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä.

### **4.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Kerätyn tutkimusaineiston analysointi pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman selkeissä vaiheissa. Tarkoitus oli välttyä Sulkusen ja Kekäräisen määrittelemiltä (Eskola & Suoranta 2008, 150–151 mukaan) harharetkiltä, jotka ovat mahdollisia luettaessa laajaa aineistoa ja tehtäessä tulkintakehikkoja, jotka eivät kuitenkaan muodosta tutkimusaineiston kannalta kunnollista runkoa raportointia ajatellen. Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 209–210) suosittelevat aineiston läpikäyntiä ja järjestelyä ennen varsinaista analysointivaihetta.

Kerätyn aineiston läpikäynti- ja järjestelyvaiheessa tutkimusaineistosta poistettiin kaksi vastausta, joista toinen oli järjestelmässä kahteen kertaan ja toinen oli täytetty kaikilta osin vajaasti. Hylätystä vastauksesta puuttui taustatietoja ja osaan avoimista kysymyksistä ei ollut vastattu ollenkaan. Lisäksi yksi vastaaja oli vastannut kyselyyn kahdessa osassa siitä syystä, että hän oli lähettänyt vastauslomakkeen ennen kuin oli vastannut kaikkiin kysymyksiin. Tämä aiheutti sen, että kyseiselle vastaajalle tallentui kaksi lomaketta. Aineiston käsittelyvaiheessa tutkija yhdisti kyseisten vastauslomakkeiden tiedot manuaalisesti. Kyselylomakkeet tallentuivat numerojärjestyksessä e-lomakkeen käyttämään tietokantaan ja ne tallennettiin myös jälkikäteen erilliseksi tiedostoksi Excel-muotoon. Lomakkeet myös tulostettiin alkuperäismuodossaan aineiston tarkastelun ja

jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Aineiston koko oli yhteensä 135 liuskaa. Avoimiin kysymyksiin saaduista vastauksista koostettiin erillinen tekstitiedosto, jonka aineisto vastasi noin 30 liuskaa.

Tämän jälkeen tutkimusaineistoon tutustuttiin hyvin ja aineisto luettiin läpi useamman kerran hyvän yleiskuvan muodostamiseksi. Ensiksi vastaajien taustatietoja kartoittavien kysymysten vastaukset käytiin läpi manuaalisesti ja niistä tehtiin yksityiskohtainen koonti. Seuraavaksi aineiston avoimet vastaukset analysointiin pääosin teemoittelemalla. Vastausten ryhmittelyn avulla aineistosta pystyttiin erittelemään tutkielman tutkimusongelman kannalta keskeisiä teemoja ja huomiota sekä tarkastelemaan tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita, kuten Eskola ja Suoranta (2008, 174) toteavat. Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä hyödynnettiin myös sisällönanalyysiä.

Sisällönanalyysi voi toimia joko yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehityksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää sekä kirjallisen että suullisen aineiston analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Kyngäs ja Vanhanen (1999, 4–5) esittävät, että sisällön analyysi auttaa dokumenttinen systemaattisessa ja objektiivisessa analysoinnissa. Tavoite on tutkittavasta ilmiöstä kuvaus kattavassa ja tiivistetyssä muodossa. Sisällön analyysi sopii strukturoimattoman aineiston eli avointen kysymysten analysointiin. Vastauksista poimittiin yhtenäisiä aiheita ja teemoja sekä sanoja. Lisäksi apuna käytettiin analysointimallia, jonka avulla koottiin aihepiireittäin vastauksista nousevia huomioita ja piirteitä. (ks. Eskola & Vastamäki 2006, 42). Raportoinnin yhteydessä tutkijan tekemien havaintojen ja huomioiden tukena on käytetty lainauksia tutkimukseen osallistuneiden esimiesten kirjoittamista vastauksista.

Avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset olivat pääsääntöisesti kokonaisiksi lauseiksi muotoiltuja ajatuksia kysytystä aiheesta. Kaikkiin kysymyksiin oli yleisesti ottaen vastattu useammalla kuin yhdellä kokonaisella lauseella tai virkkeellä. Vastaukset olivat sisällöllisesti rikkaita ja pitivät useimmiten sisällään useamman kuin yhden huomion tai ajatuksen. Vastauksista oli havaittavissa myös toisteisuutta. Osa jo esitetyistä ajatuksista kulki osana muihin kysymyksiin liittyviä vastauksia. Lisäksi aineistoa läpikäydessä toisiin kysymykseen annetuista vastauksista löydettiin lisätietoja sekä samoja aiheita ja teemoja, jotka liittyivät myös muihin lomakkeessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin.

#### 4.4 Osallistujat

Kyselyyn vastasi 45 esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Taustatietoina vastaajilta kysyttiin sukupuoli, ikä, ammatillinen koulutus ja työvuodet. Vastaajat kertoivat myös, kuinka monta vuotta he ovat olleet esimiestehtävissä ja millä toimialalla he työskentelivät. Lisäksi kysyttiin heidän ammattinimikettään nykyisissä työtehtävissä ja kuinka monen alaisensa kanssa he ovat tekemisissä henkilökohtaisesti viikoittain. Vastaajilta tiedusteltiin myös, ovatko he saaneet ammatillisen koulutuksensa lisäksi erillistä esimieskoulutusta. Taustatietojen raportoinnissa mainitut prosenttiluvut ovat pyöristetty lähimpään tasalukuun.

Vastaajista lähes 58 % oli miehiä ja loput 42 % naisia. Suurin osa vastaajista oli iältään 26–35-vuotiaita (38 %). Toiseksi ja kolmanneksi suurimmat vastaajaryhmät olivat 46–55-vuotiaat (33 %) ja 36–45-vuotiaat (24 %). Liki puolella (49 %) vastaajista oli joko yliopistotutkinto tai muu vastaava ylempi korkeakoulututkinto. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä (29 %) oli alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet esimiehet. Peruskoulun, ammatillisen perustutkinnon tai yotutkinnon suorittaneita oli yhteensä 22 % vastanneista. Tutkimukseen vastanneista 38 % oli ollut työelämässä 20–29 vuotta, 10–19 vuotta työskennelleitä esimiehiä oli 31 % ja vastaajista 22 % oli työskennellyt 0–9 vuotta. Vain kolmella kyselyyn vastanneista oli työvuosia 30–35 vuotta.

Vastaajista suuri osa kertoi työskentelevänsä esimiestehtävissä palvelu- tai kaupanalalla. Kyselyyn vastasi myös esimiehiä tutkimuksen ja finanssipalveluiden sekä paperi-, metsä- ja rakennusteollisuuden aloilta. Kolmannes vastaajista (31 %) työskenteli ammattinimekkeensä perusteella ylemmissä johtotehtävissä kuten esimerkiksi toimitusjohtajana. Yli puolet (65 %) ilmoitti ammattinimikkeekseen päällikkö. Vastaajista kolme ei kertonut ammattinimikettään. Tutkimusaineistossa mainittuja ammattinimikkeitä olivat myymälä- tai ravintolapäällikkö, asiakaspalvelu- tai myyntipäällikkö, työmaapäällikkö, brändi- tai markkinointijohtaja sekä myyntijohtaja ja toimitusjohtaja.

Liki kolmannes kyselyyn vastanneista (29 %) oli työskennellyt esimiestehtävissä 5–9 vuotta. Vastaajista 0–4 vuotta esimiestehtävissä työskennelleitä esimiehiä oli noin 25 % ja reilu 20 % vastaajista oli ollut esimiehenä 10–14 vuotta. Lisäksi 15–19 vuotta tai yli 20 vuotta esimiestyössä olleita oli yhteensä neljännes vastaajista. Suurimmalla osalla (40 %) esimiehistä oli 5–9 alaista, joiden kanssa hän henkilökohtaisesti oli tekemisissä viikoittain. Esimiehistä noin 24 % oli 10–19

alaista. Lisäksi vastanneista yhdeksällä oli 1–4 alaista ja kuudella esimiehistä oli alaisia 30 tai enemmän.

Kaikista vastaajista kolme neljästä kertoi saaneensa esimieskoulutusta ammatillisen koulutuksensa lisäksi. Osa esimieskoulutusta saaneista vastaajista eritteli saamansa koulutusta niukasti. Moni esimies mainitsi kuitenkin, että koulutus on ollut työnantajan työpaikalla järjestämiä ja/tai johtamiskoulutuksia tarjoavien yritysten esimieskoulutuksia. Vastauksissa mainittiin muun muassa Rastor Oy:n ja Mercuri Oy:n johtamis- ja esimiestyökoulutukset sekä S-ryhmän esimiesvalmennukset ja trainee-ohjelmat. Monet miesvastaajista mainitsivat myös armeijassa saadun esimieskoulutuksen osaksi ammatillisen koulutuksen lisäksi saamaansa esimieskoulutusta.



## 5 TULOKSET

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehet käsittävät palautteen ja miten he esimiehinä kokevat palautteenantamisen alaisilleen sekä palautteen vastaanottamisen alaisiltaan. Lisäksi tutkielmassa pyrittiin saamaan selville, millainen merkitys alaisten antamalla palautteella on esimiehille itselleen ja kuinka palaute heidän mielestään vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Tulososiossa käsitellään tutkimusaineistosta ilmenneitä vastauksia ja eritellään tutkielman tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta keskeisimmät teemat.

Tutkielman keskeisimpänä tuloksena voidaan pitää tutkielman tarjoamaa tietoa siitä, miten palaute käsitteenä ymmärretään. Saadut tulokset myös tukevat aiempaa tutkimusta palautteesta. Lisäksi kiinnostavimmat tämän tutkielman tarjoamat tulokset liittyvät siihen, että palaute yhdistettiin keskeisesti vuorovaikutukseen. Kokemukset palauteviestintätilanteista liitettiin siihen, millaiseksi oma palauteviestintäosaaminen sekä vuorovaikutussuhde alaisen kanssa ja palautteen sisältö koettiin. Tämän tutkielman perusteella palaute liitettiin yhdeksi merkittäväksi työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.

### 5.1 Palaute käsitteenä

Tutkielman keskiössä oli selvittää, miten esimiehet määrittelevät palautteen käsitteen. Tavoite oli kartoittaa palautekäsitteitä ja esimerkiksi sitä, millaisia määritelmiä, asioita, tilanteita ja tunnetiloja palautteeseen liitetään. Tämän tutkielman perusteella voidaan esittää, että esimiehillä on monia tapoja luonnehtia palautteen käsitettä. Tässä osiossa selvitetään, millaisia sisältökuvauksia palautteen käsitteelle annettiin sekä millaisia piirteitä palautteeseen liitettiin. Tutkielmassa löydettiin neljä keskeistä tekijää, jotka liittyvät siihen, miten esimiesten käsitykset palautteesta muodostuvat.

Ensinnäkin, palautetta kuvattiin muun muassa ilmaisuilla mielipide, kiitos, kannustus, kommentti, parannusehdotus ja ojennus. Palautteen kerrottiin olevan toisaalta myös moitteita, ”patistamista”, ohjailua ja palkitsemista sekä ”kehuja ja haukkuja – ja kaikkea siltä väliltä”. Toisin sanoen, osa esimiehistä koki, että neutraali ja varaukseton keskustelu alaisen kanssa voidaan myös ajatella kuuluvan osaksi palautteen määrittelyä. Kaksi vastaajista mainitsi palautetta määriteltessään, että

palaute on myös toisen henkilön nonverbaalia viestintää vuorovaikutustilanteessa. Vastauksista ilmeni, että esimiehet liittivät palautteeseen seuraavia piirteitä, kuten aitous, uskottavuus, faktoihin perustuvuus ja molemminpuolisuus.

Siitä huolimatta, että palautetta kuvattiin monilla erilaisilla tavoilla ja toiminnoilla, vastausten tarkastelun ja sisältöanalyysin perusteella voitiin todeta, että eri sukupuolten tai muiden tutkimuksessa taustatietojen avulla määriteltyjen ryhmien keskinäiset käsitykset palautteesta eivät eronneet selvästi toinen toisistaan. Esimiestehtävissä työskentelevien miesten ja naisten käsitykset palautteesta olivat samankaltaisia. Palautekäsityksissä ei ilmennyt myöskään merkittäviä eroja huolimatta siitä, että vastaajat olivat eri-ikäisiä, edustivat useita ammatillisia koulutustaustoja ja heillä oli eri määrä työvuosia ja esimiestehtävissä työskentelyvuosia.

Toisekseen, vastausten perusteella voitiin todeta, että palaute-käsitykset muotoutuvat muun muassa sen mukaan, millaiseksi palautetta luonnehdittiin. Palautteen määrittelyssä vaikuttivat henkilökohtaiset näkemykset palautteenantamistavoista sekä miten hyödylliseksi palaute nähtiin. Lisäksi palautetta määriteltiin sen mukaan, kenen velvollisuudeksi se koettiin. Yleisesti palaute ymmärrettiin yritykseen, henkilöihin, työtehtäviin tai toimintatapoihin liittyväksi tarkasteluksi ja siitä kertomiseksi suullisesti tai kirjallisesti. Tarkastelun tuloksena päädyttiin antamaan joko hyvää, huonoa tai kehittävää palautetta riippuen, ovatko asiat hyvin vai vaativatko ne korjaamista tai kehittämistä. Esimiesten määritellessä käsitystään palautteesta toiset käsittivät palautteen toiminnoksi, kuten ohjaamiseksi tai patistamiseksi. Useat vastaajista puolestaan jatkoivat palautekäsityksen määrittelyä sillä, mitä hyötyä palautteesta on, ketä se hyödyttää ja esimerkiksi sen, kenen velvollisuuksiin palaute kuuluu. Osa esimiehistä eritteli myös asioita, jotka helpottavat palautteen antamista ja vastaanottamista sekä sitä, miten palaute vaikuttaa työilmapiiriin tai kehittää työyhteisöä. Näitä tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa 5.2. ja 5.3.

Kolmanneksi, vastauksista kävi ilmi, että esimiehet liittivät palautteen käsitteeseen vuorovaikutuksen. Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tavoitteeksi koettiin muun muassa toimintatapojen kehittäminen, yleisestä työilmapiiristä viestiminen sekä huomioiduksi tuleminen. Yli puolet esimiehistä, jotka kertoivat saaneensa esimieskoulutusta, mainitsivat vuorovaikutuksen osaksi palautetta määritellössään palautetta käsitteenä tai muussa yhteydessä. Sen sijaan, niistä neljästätoista esimiehestä, jotka eivät maininneet saaneensa esimieskoulutusta, vain kolme liitti palautteeseen vuorovaikutuksen. Vastauksissa palautteen vuorovaikutukselliseen

luonteeseen viittasivat palautteen luonnehtiminen kaksisuuntaiseksi, molemminpuoliseksi tai asiaksi mitä tehdään yhdessä.

Palautteen avulla pyritään ilmaisemaan käsitys työtehtävän tai projektin edistymisestä sen eri vaiheissa ja yhteisymmärryksessä alaisten kanssa pyrkimys löytää tarkoituksenmukaisimmat ratkaisut mahdollisissa ongelmatilanteissa. V31

Useat vastaajista kuvasivat palautteen vuorovaikutteisuutta käyttämällä sanaa keskustelu. Esimiehet esimerkiksi käsittivät palautteen tulosten ja toteutuneiden tavoitteiden pohtimiseksi yhdessä alaisen kanssa. Palaute ymmärrettiin vuorovaikutukseksi, jonka tavoitteena on kehittää toimintatapoja, viestiä ilmapiiristä ja tulla huomioiduksi. Erään esimiehen mielestä palaute on säännöllinen ja lisäksi tarvittaessa tapahtuva kaksisuuntainen tilanneraportti, jossa käsitellään työntekijän suoriutumista työtehtävistään niin onnistumisten kuin kehitystarpeidenkin osalta. Tämä käy ilmi myös oheisesta vastauksesta:

Palaute on työnantajan näkökulmasta kerätä tietoa organisaation työn suorittamiseen ja työviihtyvyyteen liittyvistä asioista, kuormitustasosta, työntekijöiden koulutus- ja kehitystarpeista. V14

Neljänneksi havaittiin, että johtajien ja päällikkötason esimiesten näkökulma palautteeseen oli erilainen. Ammattinimikkeensä perusteella ylemmissä johtotehtävissä työskentelevistä esimiehistä suurin osa liitti palautteen käsitteen ensisijaisesti organisaation toimivuuteen. Vastausten perusteella ylemmät johtohenkilöt määrittivät palautteen organisaatiolähtöiseksi keskusteluksi alaisen kanssa esimerkiksi tulosten ja määriteltyjen tavoitteiden toteutumisesta. Sen sijaan esimiehet, jotka työskentelivät ammattinimikkeensä perusteella erilaisissa päällikkötason työtehtävissä luonnehtivat palautetta yksilölähtöisemmästä näkökulmasta kuin ylemmän johtotason esimiehet. Päällikkötason esimiesten mielestä palaute liittyi muun muassa yksilön huomiointiin, henkilökohtaiseen kehittymiseen ja sen arviointiin ja tätä kautta myös työyhteisön kehittymiseen.

Kyselyyn vastanneet esimiehet määrittivät palautteen lähes samalla tavalla riippumatta siitä, kuinka monen alaisen kanssa he ovat tekemisissä henkilökohtaisesti viikoittain. Suurin osa kaikista vastaajista esimerkiksi määritteli palautteen organisaation sisäiseksi, esimiehen ja alaisen tai kollegojen väliseksi, toiminnaksi. Vastausten perusteella kuitenkin muutamat esimiehet, jotka olivat tekemisissä kymmenien alaistensa kanssa viikoittain, määrittivät palautteeksi myös organisaation ulkopuolelta tulevat viestit, kuten asiakaspalautteet ja tuotereklamaatiot.

## 5.2 Esimies palautteen antajana ja vastaanottajana

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella, mitkä ovat niitä tilanteita, joissa esimiehet kokevat antavansa tai vastaanottavansa palautetta. Toisaalta pyrittiin kartoittamaan esimiesten kokemuksia palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteista. Tässä osioissa selvitetään, millaisena esimiehet kokivat palautetilanteet ja mitkä asiat vaikuttivat siihen, että palautteen antaminen tai vastaanottaminen koettiin helpoksi tai haastavaksi. Myös nämä asiat nähtiin liittyvän siihen, millaisiksi esimiesten käsitykset palautteesta muodostuvat.

### 5.2.1 Palautteen antaminen osana esimiehen työnkuvaa

Palautteen antaminen alaisille käsitettiin luonnolliseksi osaksi esimiestyötä. Suurin osa esimiehistä koki palautteen antamisen alaisilleen osaksi päivittäistä toimintaa, työnkuvaansa- ja tehtäviään. Lisäksi palautteen antaminen mainittiin esimiestyön näkökulmasta tärkeäksi osaksi työyhteisön työnteon sujuvuutta ja mielekkyyttä. Ilman esimiehen antamaa palautetta myös työn suoritustason koettiin laskevan.

Haluan esimiehenä antaa palautetta. Annan mielelläni ja mielestäni paljon positiivista palautetta ja kun ”kanava” pidetään avoimena, on myös vaikeamman palautteen antaminen helpompaa ja toivottavasti rakentavampaa. V43

Keskustelun ylläpitäminen on yhteistoimintaa ylläpitävää ja organisaatiota vahvistavaa ja sillä on positiivinen vaikutus. V14

Yleisesti ottaen vastaajat olivat sitä mieltä, että palautteen antaminen on helppoa ja luontevaa. Muun muassa esimiehen ja alaisen välinen aito luottamus, avoin ilmapiiri ja yhteinen tavoite liitettiin siihen, että palautteen antaminen ei tuntunut ongelmalliselta. Eräs esimies täsmensi asiaa toteamalla, että hän on tehnyt selväksi, että hänen pyrkimyksensä on auttaa alaisiaan menestymään eikä korjaava palaute ole henkilökohtaista. Toisaalta monet vastaajista kertoivat, että palautteen antaminen on joskus vaikeaa, haastavaa tai jopa mahdotonta.

Vastausten perusteella kävi ilmi, että esimiehet haluavat antaa palautetta, mutta oma palauteviestintäosaaminen, vuorovaikutussuhde alaisen kanssa ja palautteen sisältö voivat vaikuttaa siihen, että palautetta ei annata niin paljon kuin koettaisiin tarpeelliseksi. Esimiehet kuitenkin kokivat, että myös negatiivisen palautteen antaminen on välttämätöntä yrityksen toiminnan sekä

työntekijän oman kehittymisen kannalta. Korjaavan palautteen antamista pidettiin merkinä siitä, että esimies välittää alaisistaan.

Keskeisin syy siihen, miksi palautteen antaminen koettiin haastavana, oli palautteen sisällön negatiivisuus. Eräs vastaajista kertoi kokevansa palautteen antamisen alaisilleen palkitsevana, jos palaute merkitsee kehuja tai henkilökohtaisia kehitysneuvoja. Sen sijaan sama henkilö kertoi, että palautteenantaminen on raskasta, jos alaista täytyy moittia tai patistaa. Syiksi, miksi palautteen antaminen koettiin vaikeaksi, mainittiin lisäksi alaisen kykenemättömyys ottaa palautetta vastaan sekä pelko siitä, että palaute ymmärretään väärin.

Positiivisen palautteen antaminen koettiin yleisesti ottaen helpommaksi kuin negatiivisen tai rakentavan palautteen antaminen. Eräs esimies kertoi kuitenkin, että palautteen antaminen yleensäkin on ollut hänelle aina vaikeaa. Erityisesti positiivisen palautteen antamista hän on joutunut erikseen opettelemaan. Huolimatta siitä, että yleisesti kielteisen palautteen antaminen koettiin vaikeammaksi, esimiehet kertoivat, että he kuitenkin muistavat antaa alaisilleen negatiivista tai rakentavaa palautetta enemmän kuin positiivista palautetta. Esimiesten kokemusten perusteella negatiivisen tai rakentavan palautteen antamistilannetta myös mietitään etukäteen enemmän ja siihen keskitytään tarkemmin. Osa esimiehistä kertoi esimerkiksi miettivänsä usein, miten antaa palautetta kehityskohteista rakentavasti, mutta selkeästi. Vastausten perusteella suurin osa esimiehistä ei kuitenkaan mieti kovin syvällisesti, että ”nyt annan palautetta” tai harkitse, miten sen sanoo.

Yleisesti negatiivisena tai vaikeana pidetyn palautteen antamiseen valmistauduttiin pidempään kuin kiitosten jakamiseen. Eräs vastaajista koki, että negatiivinen palaute tulee olla tarkkaan harkittua ja esittämistilanne oikea, koska palautteen antajalla on vastuu palautteen seurauksista. Lisäksi koettiin, että palaute täytyy aina suunnitella vastaanottajalle sopivaksi niin määrältään kuin laadultaankin. Tästä syystä ajateltiin, että usein palautteen varsinaista sisältöä keskeisempää on se, miten palaute annetaan ja näin itse palaute jää sivurooliin.

Joidenkin henkilöiden kanssa pitää olla hyvinkin hienotunteinen, missä piilee vaara, että varsinainen palaute ja sen syyt jäävät selvittämättä. V26

Negatiivisen ja rakentavan palautteen antaminen on toisinaan haasteellista, mikäli asia on vaikea tai henkilö ymmärtää palautteen helposti väärin. Toisinaan on keskityttävä enemmän siihen, että palaute tulee varmasti ymmärrettyä oikein. V40

Kyselyyn vastanneet esimiehet pitivät positiivista palautetta tärkeänä. Useat vastaajista mainitsivat, että sitä on ”mukava antaa”. Siitä huolimatta moni esimies kertoi, että positiivinen palaute jäi useammin antamatta kuin negatiivinen tai rakentava palaute. Toisaalta kaikki esimiehet eivät kokeneet esimerkiksi työntekijän kiittämistä tarpeeksi konkreettisena palautteena.

Haluan pyrkiä siihen, että annan positiivista palautetta pienistäkin asioista. Liian usein kuitenkin huomaan, että kiireessä tulee kuitattua hyvin tehty työ vain sanalla kiitos. V40

Eräs esimies kertoi myös usein miettivänsä positiivisen palautteen kohdalla, kuinka paljon positiivista palautetta kannattaa antaa. Vastaajan mielestä ”liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon” (V39).

Vastausten perusteella esimiehet antavat korjaavan palautteen pääsääntöisesti kahden kesken ja kasvotusten. Positiivinen palaute halutaan yleensä antaa julkisesti muiden työntekijöiden kuullen. Siitä huolimatta, että useat esimiehet kertomansa mukaan kehottavat alaisiaan antamaan palautetta, he kokevat saavansa palautetta liian vähän. Kukaan vastaajista ei maininnut saavansa palautetta tarpeeksi tai liikaa. Sen sijaan moni esimies kertoi joutuvansa pyytämään tai vaatimaan palautetta alaisiltaan.

Toivoisin saavani sitä (palautetta) enemmänkin. Selän takana putina ei auta ketään eikä vie asioita eteenpäin. Olen mm. kehityskeskusteluissa sanonut jokaiselle tiimiläiselle, että muistakaa, ovi on auki, palautetta saa ja pitää antaa. V43

Osa kyselyyn vastanneista esimiehistä esitti käsityksensä siitä, että monet alaiset kokevat palautteen antamisen esimiehelleen vaikeaksi. Tämän takia palautteen antamisen mielekkyys ja se, että esimies osaa vastaanottaa palautetta, koettiin tärkeiksi.

### **5.2.2 Alaisen antama palaute ja sen merkitys esimiehelle**

Tutkielmassa selvitettiin, miten esimiehet reagoivat alaisiltaan saamaansa palautteeseen. Tarkoitus oli tarkastella sitä, millaista palautetta esimiehet omasta mielestään saavat alaisiltaan ja kaipaavatko he alaisiltaan palautetta. Toisaalta, arvostavatko esimiehet saamaansa palautetta. Tavoitteena oli myös selvittää, miten esimiehet kokevat hyötyvänsä alaiensa antamasta palautteesta. Tutkielmassa kartoitettiin lisäksi esimiesten näkemyksiä siitä, miten alaisten antama palaute on yhteydessä hän omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa työssään esimiehenä.

Usean vastaajan mukaan esimiehellä on velvollisuus luoda alaisille mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Jatkuva kiire työssä nähtiin yhdeksi tekijäksi, joka vaikuttaa siihen, että otolliset hetket palautteelle jäävät uupumaan. Siitä huolimatta spontaanimmat palautekeskustelut koettiin antoisammiksi kuin erikseen järjestetyt keskustelutilaisuudet. Esimiesten vastauksista ilmeni, että tavat, joilla esimiehet suhtautuvat alaisilta saatavaan palautteeseen, vaihtelevat. Vaikka esimiehet käsittävät palautteen saamisen ja vastaanottamisen tärkeäksi ja toivovat saavansa alaisiltaan palautetta, palautteen vastaanottaminen koetaan monin eri tavoin.

Suurin osa esimiehistä kertoi ottavansa palautetta mielellään vastaan, kun taas toiset eivät mielestään osaa suhtautua palautteen vastaanottamiseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Siinä missä esimiehet ymmärsivät, että alaisten on usein vaikeaa antaa palautetta esimiehelleen, osa esimiehistä koki palautteen vastaanottamisen vaikeana. Erityisesti rakentavan palautteen vastaanottaminen koettiin hankalaksi, vaikka sen tärkeys tiedostettiin.

Välillä palautteen vastaanottaminen on helppoa, välillä vaikeaa ja välillä se tuntuu jopa mahdottomalta. Negatiivinen/kehittävä palaute on kaikista hankalinta ottaa vastaan ja ”sulattaa”. Siitäkin toki pitäisi yrittää saada itselleen mahdollinen hyöty. V20

Vaikka kehotan alaisiani antamaan aitoa, rehellistä palautetta toiminnastani, huomaan joskus miettiväni puolusteluja toimintani tueksi, vaikka minun pitäisi vain kuunnella. Usein epäilen palautteen aitoutta ja rehellisyyttä. Yleisesti suhtaudun palautteen saamiseen positiivisesti; tosin odotan sen olevan rakentavaa eli parannusehdotuksia sisältävää. V26

Toisaalta, vaikka rakentavan palautteen vastaanottaminen koettiin yleisesti haastavammaksi kuin positiivisen palautteen vastaanottaminen, osa esimiehistä kuitenkin kaipasi enemmän konkreettista ja perusteltua palautteenantoa kiitosten sijaan. Eräs esimies sanoi haluavansa enemmän kehittämisideoita kuin kehuja. Tämä johtui hänen mukaansa siitä, että vaikka kiitoskin on mieleistä, omasta tekemisestä ei osaa olla ylpeä. Toinen vastaaja taas kertoi, että positiivinen palaute ”pelastaa päivän” ja antaa valtavasti uutta virtaa. Hän koki negatiivisen palautteen vastaanottamisen hankalampana, mutta halusi selviytyä siitäkin. Tästä syystä hän toivoi saavansa palautteeseen perusteluja sekä mahdollisuuden keskustella aiheesta, jotta ymmärtää palautteen mahdollisimman hyvin.

Vastaajien kokemusten perusteella se, miten esimies suhtautuu alaisiltaan vastaanottamaan palautteeseen, näyttäisi riippuvan osaksi siitä, kuinka kauan on toiminut esimiestehtävissä.

Työvuosien myötä palautteen vastaanottaminen koettiin muuttuneen helpommaksi ja saatua palautetta osattiin arvostaa muun muassa oman kehittymisen näkökulmasta.

Olen mielestäni pystynyt ottamaan erilaista palautetta paremmin vastaan kuin esimiestoiminnan alkuaikoina; vieläkään ei ole helppoa ottaa vastaan sellaista palautetta, jonka itse kokee epäoikeudenmukaiseksi. V24

Vuosien myötä palautetta on oppinut ottamaan vastaan yhä avoimemmin eikä sitä ota liian henkilökohtaisesti. V40

Yleisesti esimiehet olivat sitä mieltä, että palautteen saaminen alaisilta on keskeistä ja esimiestehtävissä toimimisen kannalta merkittävä asia. Palautteen saaminen ja sen vastaanottaminen alaisilta koettiin keskeiseksi kehittymisen, ammatillisen ja henkisen kasvun sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja motivaation kannalta. Palautteen saaminen koettiin edellytykseksi sille, että voi itse muuttua ja tehdä muutoksia. Saadun palautteen avulla esimies pystyi tarkastelemaan omia sekä muiden toimintatapoja ja sitä kautta koko yrityksen toimintakulttuuria. Positiivinen palaute myös motivoi esimiehiä.

Se on yksi hyvän työn tekemisen edellytyksiä. Kukaan ei tee työtään yksin tyhjiössä eikä voi olla niin itseriittoinen ettei tarvitsisi toisilta rakentavaa palautetta. V43

Monien esimiesten mielestä palautteen saaminen on mahdollisuus nähdä asiat muiden, esimerkiksi juuri alaisten näkökulmasta ja uudistaa toimintatapoja. Etenkin reilu ja oikeudenmukainen palaute koettiin tervetulleeksi. Toisaalta osa esimiehistä oli sitä mieltä, että omasta mielestä epäoikeudenmukainenkin palaute voi saada esimiehen joskus ajattelemaan asiaan palautteen antajan näkökulmasta. Esimiesten mukaan oman työn analysointi ei aina riitä oman toiminnan kehittämiseen. Saatu palaute voi avata esimiehen silmiä ja antaa ideoita, jotka luovat mahdollisuuksia kehittyä.



### 5.3 Palauteviestintä työyhteisössä

Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten käsityksiä siitä, miten palaute, sen antaminen tai antamatta jättäminen tai tavat antaa palautetta liittyvät työyhteisön toimintaan. Seuraavaksi käydään läpi esimiesten käsityksiä siitä, millainen merkitys palautteella on etenkin työn tekemisen ja esimiestyön sekä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Tutkielman tulosten perusteella voidaan esittää, että palautteella on kaksi keskeistä funktiota työyhteisön toiminnan kannalta.

#### 5.3.1 Palaute on esimiehen johtamistyökalu

Esimiesten vastauksista ilmeni, että palaute koettiin luonnolliseksi osaksi esimiestehtäviä. Palautetta kuvattiin ensinnäkin keskeiseksi johtamistyökaluksi ja merkittäväksi menestystekijäksi työyhteisön näkökulmasta. Lisäksi esimiehen antama palaute nähtiin liittyvän työn sujuvuuteen ja mielekkyyteen. Puolestaan ilman esimiehen antamaa palautetta työn suoritustason koettiin laskevan.

Palautteen avulla esimiehen on mahdollista ilmaista käsityksensä esimerkiksi työtehtävien tai projektin etenemisestä sen eri vaiheissa sekä ohjata alaisia oikeaan suuntaan työssään. Palaute auttaa alaisia ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän toimintansa on vastannut odotuksia. Lisäksi palaute on esimiehen keino osoittaa kiinnostusta alaisten työtehtäviä kohtaan ja saada aikaan ”yhdessä tekemisen meininkiä”, kuten eräs esimies vastasi. Erään vastaajan mielestä palaute on ”elintärkeä johtamisen keino” ja ainoa tapa motivoida ihmisiä niin ryhmänä kuin yksilönä sekä saada organisaatio toimimaan samaan suuntaan. Esimiehen roolin kannalta, palautteen avulla voidaan tarkastella omia sekä muiden toimintatapoja ja sitä kautta koko yrityksen toimintakulttuuria.

Palautteen antamisessa ei ole kyse syyttelystä, syyllisten etsimisestä tai nuoleskelusta vaan rakentavasta kulttuurista parantaa toimintaa ja tuloksia. V41

Palaute auttaa esimiehiä kehittymään työssään johtajina ja ottamaan alaisensa paremmin huomioon erilaisina persoonina, joita tulee johtaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti, mutta heidän yksilölliset tarpeensa huomioon ottaen. Vastaajien mukaan esimies toimii esimerkkinä alaisilleen liittyen palautteenantokäytäntöihin. Esimiehen ja alaisen välinen palauteviestintä liittyy siihen, kuinka työntekijät antavat tai oppivat antamaan ja vastaanottamaan palautetta keskenään.

Kun alaiset antavat palautetta, niin se helpottaa myös heidän kykyään vastaanottaa palautetta – ja he myös pystyvät antamaan/vastaanottamaan palautetta paremmin kollegoiltaan. V25

Esimiehen näyttämä malli rakentavan palautteen antamisessa vaikuttaa siihen, että työntekijät oppivat antamaan tarkoituksenmukaista palautetta myös toisilleen.

### 5.3.2 Palautteen merkitys osana työyhteisön kehittymistä ja työtyytyväisyyttä

Toisekseen palaute koettiin keskeisenä tekijänä tarkasteltaessa työyhteisön kehittymistä ja työtyytyväisyyttä. Usean vastaajan mielestä ilman palautetta yrityksen tai työyhteisön olisi turha kehittyä tai kasvaa. Palaute osaltaan parantaa ja ohjaa työyhteisön yhteistoimintaa tarkoituksenmukaisempaan suuntaan.

Työyhteisö, joka ei saa palautetta niin ulkoapäin kuin sisältä, ei voi aidosti kehittyä. V7

Toisaalta huonosti motivoituneessa ja väsyneessä työyhteisössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen voivat toimia päinvastoin eli ei-kehittävänä tekijänä. Miellyttävä työympäristö vaatii esimiesten mukaan toimivat palautteenantokäytännöt. Vastaajien kokemusten perusteella palautteen antaminen tai antamatta jättäminen tai tavat antaa ja vastaanottaa palautetta liittyvät työyhteisössä toimivien henkilöiden työtyytyväisyyteen sekä siihen, millaiseksi työyhteisön toiminta koetaan.

Olen nähnyt tilanteita sekä parhaimmasta että karuimmasta päästä. Taitamaton palautteenanto voi johtaa siihen, että työyhteisö alkaa oireilla joka suunnasta, ja hyvätkin asiat nähdään negatiivisena. Taitava palautteenantaja taas virittää työryhmänsä ennennäkemättömään motivaatioon ja työtehoon. Palaute on yksi suurimpia työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita. V39

Jos palaute on rehellistä, monipuolista ja rakentavaa niin työyhteisö voi hyvin. Jos pomo vaan huutaa virheistä ja moittii menen tullen joka asiasta niin ei kukaan viihdy ja työtehot laskee. Ei myöskään ylitsepursuava jatkuva kehuminen ole hyväksi, jos tekijä itsekin tietää että pieleen meni eikä tässä ole mitään kehumista. V4

Palaute mainittiin yhdeksi merkittävimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Positiivinen palaute käsitettiin myönteiseksi ja työiloa lisääväksi tekijäksi. Positiivinen palaute synnyttää työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja tekemisen meiningin, jotka lisäävät työmotivaatiota ja edistävät työssä jaksamista. Yleisesti ottaen esimiehet olivatkin sitä mieltä, että ”oikein annettu” palaute parantaa työilmapiiriä ja saa myös työyhteisössä työskentelevät henkilöitä ”toimimaan paremmin yhdessä”.

Puolestaan palautteen puute työyhteisössä voi aiheuttaa esimiesten kokemusten mukaan levottomuutta ja epätietoisuutta. Esimiesten mukaan ilman palautetta on vaikea yrittää vaikuttaa tai muuttaa esimerkiksi huonoksi havaittua työilmapiiriä. Moni vastaajista kertoi, miten puolestaan negatiivinen palaute ja ”huonosti annettu tai vastaanotettu” palaute osana toimintatapoja vaikuttavat työyhteisöön ja sen toimintaan vahingollisesti. Luonteeltaan perustelematon, negatiivissävytteinen ja yleisluonteinen palaute koettiin yhteishenkeä tuhoavana tekijänä, joka voi aiheuttaa epäilyä ja luottamuspulaa.

Negatiivista palautetta ei aina osata antaa tyylikkäästi ja rakentavasti. Sitä ei myöskään aina osata ottaa vastaan, sitä ei osata käsitellä tai sen käsittelemiseen ei varata aikaa tai anneta tukea. Asiat ymmärretään helposti väärin eikä niitä aina ole mahdollista oikaista. Negatiivinen palaute voi helposti saada väärät mittasuhteet tai synnyttää kuppikuntakeskusteluja. Tätä kautta sillä on negatiivinen vaikutus myös työyhteisön ilmapiiriin, tiimityöskentelyyn, motivaatioon ja työviihtyvyyteen. V40

Levottomuus ja epätietoisuus liitettiin työyhteisössä palautteen puutteeseen. Toisaalta väärin annettu tai väärin vastaanotettu palaute koettiin voivan aiheuttaa työyhteisössä enemmän vahinkoa kuin sen antamatta jättäminen. Työilmapiirin avoimuus nähtiin keskeiseksi tekijäksi, joka mahdollistaa palautteen antamisen ja vastaanottamisen.

Palautteen avulla rakennetaan luottamusta ja aitoa huomiointia työyhteisön välille. Esimiesten kokemusten perusteella avoin palaute luo avoimen työilmapiirin. Avoin palautekulttuuri liitettiin myös työntekijöiden mahdollisuuksiin parantaa työyhteisön toimintaa.

Oikein annettu, rehellinen ja aidosta asioista annettu ja avoimesti vastaanotettu palaute parantaa sekä työyhteisön ilmapiiriä että tehdyn työn tuloksia. V26

Avoimella palautekulttuurilla on paljon positiivisia vaikutuksia; se on avain kehittämiseen sekä työn, tulosten että toimintatapojen osalta. V32

Avoimuus lisääntyy, kun asioista pystytään keskustelemaan rakentavasti. Eräs esimies viittasi vastauksessaan oman työyhteisönsä työtyytyväisyysmittauksissa saatuihin hyviin tuloksiin seuraavasti: ”hyviin tuloksiin vaikuttaa merkittävästi se, että henkilökunta saa sanoa huonot asiat suoraan ja heille sanotaan kehittämiskohteet suoraan” (V37).

## **6 POHDINTA**

Tutkielman tarkoitus oli tarkastella esimiesten käsityksiä palautteesta. Tavoitteena oli tutkia esimiesten ja alaisten välistä palauteviestintää esimiehen näkökulmasta: millaiseksi palautteen antaminen alaisille koetaan ja toisaalta, miten esimiehet suhtautuvat alaisiltaan saamaan palautteeseen. Lisäksi tutkielman avulla pyrittiin saamaan lisää tietoa siitä, millainen merkitys esimiesten ja alaisten välisellä palauteviestinnällä on työyhteisön toimintaan. Tässä osiossa arvioidaan tutkimuksen toteutustapaa ja valittuja menetelmiä, esitellään tutkielman keskeisimmät tulokset sekä tarkastellaan niitä suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja tutkittuun aiheeseen. Lisäksi pohditaan, mitä tutkimuksella kokonaisuudessaan saavutettiin sekä millaisia ajatuksia ja kiinnostavia jatkotutkimusaiheita saadut tulokset herättivät.

### **6.1 Tutkimustulosten tarkastelu**

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella esimiesten ja alaisten välistä palauteviestintää esimiehen näkökulmasta. Ensisijaisesti haluttiin selvittää esimiesten käsityksiä palautteesta. Lisäksi tutkittiin sitä, millaisiksi esimiehet kokevat palauteviestintätilanteet sekä sitä, miten esimiesten ja alaisten välinen palaute esimiesten näkökulmasta liittyy työyhteisön toimintaan. Saadut tulokset tukivat pääosin aiempia tutkimuksia ja alan kirjallisuutta. Tutkimus tuotti muutamia mielenkiintoisia havaintoja tarkasteltavasta ilmiöstä, jotka voidaan nähdä erityisesti puheviestinnän sekä organisaatioviestinnän näkökulmista kiinnostavina. Tutkimustulokset voivat myös tarjota työelämän kannalta keskeistä tietoa palauteviestinnästä esimiesten näkökulmasta ja siitä, miten palauteviestintäkokemukset liittyvät esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutussuhteen kehittymiseen ja ylläpitämiseen sekä sitä kautta myös yrityksen tarkoituksenmukaiseen toimintaan.

#### **6.1.1 Palaute esimiehen näkökulmasta**

Tämän tutkielman ensisijainen pyrkimys oli tarjota lisää tietoa siitä, miten esimiehet ymmärtävät palautteen käsitteenä. Palaute-käsitysten tarkastelu nähtiin olennaisena, koska esimiesten käsitykset palautteesta ja kuinka he kokevat palauteviestintätilanteet liittyvät keskeisesti työyhteisön yhtenäisen palautekulttuurin rakentumiseen (Heiske 1997). Näkökulman rajaaminen koskemaan

esimiesten palautekäsityksiä koettiin myös keskeiseksi siitä syystä, että esimiesten palautekäsitysten ajateltiin liittyvän myös samassa työyhteisössä työskentelevien toisten esimiesten ja työntekijöiden ymmärrykseen palautteesta. Tämän tutkielman perusteella on vaikeaa tehdä johtopäätöksiä sen suhteen, merkitsevätkö tässä tutkimuksessa ilmenneet esimiesten käsitykset palautteesta jotain merkittävää alaisten palautekäsitysten muotoutumisen kannalta. On kuitenkin mahdollista, että alaisten palautekäsitykset muodostuvat samansuuntaisiksi kuin heidän esimiestensäkin.

Esimiehet kuvasivat palautetta usein samoilla termeillä ja samat sanavalinnat toistuivat. Tämä voi johtua siitä, että palaute on varsin arkinen asia, jota myös käsitellään useissa yhteyksissä. Tästä syystä tietyt palautteeseen liittyvät sanavalinnat ovat voineet vakiintua käyttöön ja tätä kautta osaksi sosiaalisesti hyväksyttäviä ilmaisuja. Huomionarvoista on kuitenkin se, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käyttämät sanavalinnat ja määritelmät, kuten palautekin käsitteenä, tarkoittavat usein eri asioita eri ihmisille, vaikka sitä kuvaamaan käytettäisiin samoja ilmaisuja. Tämä selittää myös sitä, että eri tieteenalat, joilla palautetta tutkitaan eri näkökulmista, käsittävät palautteen eri tavoin ja käyttävät erilaisia kuvauksia, vaikka tarkastelun kohteena on sama ilmiö (Cusella 1987). Tämän tutkielman perusteella voidaan esittää, että arkiset käsityksemme palautteesta ei välttämättä kuitenkaan eroa merkittävästi siitä, miten palautetta lähestytetään tutkimuksissa, vaikka näin on esitetty (Eraut 2006; London 2003; Huttunen 1999).

Palaute on myös aina subjektiivinen kokemus, jonka myötä kunkin henkilökohtainen ymmärrys sekä käsitykset palautteesta muodostuvat. Palautekäsitykset muodostuvat yksilöllisten kokemusten, arvojen ja tiedon kautta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jolla toisaalta selitetään ihmisten käsitysten erilaisuutta. (Gergen 1999; Hilpinen 2007; Hirsjärvi 1980; Härkönen 1999; Syrjälä ym. 1994; Tynjälä 1999.) Tästä tutkimusta kävi ilmi, että palautekäsitysten muodostumiseen liittyvät keskeisesti useat tekijät. Palautteen käsitteen määrittelyyn liitettiin ensinnäkin tavat antaa ja vastaanottaa palautetta. Toiseksi palautetta määriteltiin sen perusteella, kenen velvollisuuksiin palautteen antaminen koettiin kuuluvan. Kolmanneksi palautekäsityksiin liittyi ymmärrys siitä, miten siitä hyödytään ja ketä se hyödyttää. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimiesten käsitykset palautteesta liittyvät keskeisesti omiin kokemuksiin palauteviestintätilanteista muiden kanssa. Vuorovaikutussuhde alaisten kanssa sekä työyhteisön palautekulttuuri liittyivät siihen, millaisia sisältökuvauksia palautteelle annettiin. Käsitykset muuttuvat ja täydentyvät jatkuvasti, kun ihminen peilaa aiempia käsityksiään ja muodostamaansa kuvaa häntä ympäröivästä todellisuudesta eli kokemastaan maailmasta (Uljens 1999; Hirsjärvi 1980; Heikkilä & Holma 1990; Ikonen 1995). Toisaalta on vaikeaa eritellä sitä, kumpi tekijä vaikuttaa selkeämmin kumpaan: käsitykset

palautteesta muuttavat palauteviestintätilannetta vai itse palauteviestintätilanne muuttaa käsityksiä palautteesta.

Tässä tutkielmassa esimiesten antamat sisältökuvaukset palautteelle tukevat ajatusta siitä, että palautteeksi voidaan määritellä kaikki arkinen ja epäsuora viestintä, joka mahdollistaa tiedon välittymisen toisen ihmisen mielipiteistä, tunteista ja ajatuksista omasta toiminnasta. Palaute voi olla myös sisäistä, työstä itsestään nousevaa ja itse koettu havainto omasta suoriutumisesta (Eraut 2006). Tarkasteltaessa ilmiötä puheviestinnän näkökulmasta, tarkastelua tukee ajatus, että palaute ymmärretään intersosiaaliseksi viestinnäksi. Goleman (1999) onkin kuvannut palautetta tilanteeksi, jossa joku muu kuin sinä itse, havaitsee kehittykö uusi taito tai kuinka nopeaa uuden oppiminen on ja myös kertoo siitä.

Tuloksissa esiintyvät palautetavat ja palautteen käsitteeseen liitetyt piirteet voidaan liittää aiempiin näkemyksiin siitä, että palaute on tietoa, jota ihmiset saavat suorituksistaan (Goleman 1999; Hirsjärvi 1983; Leivo 2000; London 2003; Ruohotie & Honka 1999). Käsityksiä kuvaavat sanavalinnat, kuten esimerkiksi kiitos ja kannustus sekä ojennus ja ”patistaminen” viittaavat myös aiempiin havaintoihin siitä, että palautteeseen sisältyy arvio suoriutumisesta ja siihen liittyvästä käyttäytymisen laadusta. (London 2006). Lisäksi esimerkiksi sisältökuvaukset, kuten ohjailu, parannusehdotus ja kannustus voidaan liittää oppimiseen ja kehittämiseen, joita kasvatustieteissä on painotettu tutkittaessa palautetta ja sen merkitystä elämän eri osa-alueilla (esim. Hirsjärvi 1983). Puolestaan kannustus ja palkitsemisen, kuten myös patistaminen voivat kaikki liittyä toiselta saatavaan tietoon siitä, kuinka on suoriutunut verrattuna organisaation ja työn vaateisiin nähden (Leivo 2000).

Tutkielmassa havaittiin, että kaikki esimiehet eivät koe kiittämistä konkreettisenä palautteena, vaikka kiitos yhdistetään yleisesti yhdeksi palautteen muodoksi. Kiittämistä voi toki olla monenlaista. Tässä tutkielmassa kyseinen huomio liittyi sanaan ”kiitos”. Voi olla, että kaikkien esimiesten mielestä sanallinen kiittäminen ei sisällä tarpeeksi arviointiin perustuvaa tietoa siitä, kuinka alainen on suoriutunut tehtävistään ja siitä syystä kiitosta ei mielletä varsinaiseksi palautteeksi. Tämän valossa on kiinnostavaa pohtia kiitoksen ja mielipiteen eroa. Pohdittavaksi jää, tuleeko kiitoksesta palautetta vasta, kun se kohdistetaan johonkin tiettyyn suoritukseen ja perustellaan sitä, mistä saatu kiitos annetaan? On myös mahdollista, että esimiehet eivät osaa antaa tarpeeksi arvoa arkisessa työssä alaiselle esitetyle kiitokselle, vaikka alaisen näkökulmasta juuri arjessa esitetty kiitos voi olla tärkeä tunnustus tehdystä työstä (Heiske 1997). Rossi (2012) onkin

aiemmin todennut, että kehityskeskustelut tai muut erikseen sovitut palautekeskustelut eivät ole riittäviä työntekijän aktiiviseen kuuntelemiseen ja työn arvostamisesta kertomiseen.

Tuloksista ei käynyt ilmi, millaisissa tilanteissa kiitosta ylipäättänsä annetaan, jos annetaan. Mikäli kiitokset esitetään päivittäisissä kahvipöytä- tai käytäväkeskusteluissa, on mahdollista, ettei niitä osa osata tulkita varsinaisena palautteena (Eraut 2006). Tämä voi viitata siihen, että kontekstilla on merkitystä, millaisessa tilanteessa kiitos ymmärretään palautteena. Asia näyttäytyy yksittäisenä huomio, mutta sillä voi olla merkitystä puheviestinnän tutkimuksen näkökulmasta esimerkiksi tarkasteltaessa esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhdetta ja alaisen kokemia huomioiduksi tuleminen tunteita, jotka molemmat nähdään liittyvän myös työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin (Hämäläinen & Lantta 2008; Vainio 2005).

Vaikuttaisi siltä, että tutkimuksessa havaitut palautekäsitteet (kiitos, kannustus, palkitseminen, mielipide, kommentti, ohjailu, parannusehdotus, ojennus, ”patistaminen”) ovat osin positiivisesti tai negatiivisesti latautuneita. Tätä selittänevät aiemmat havainnot siitä, että palautteen vastaanottajan kokemukset palautteen saamisesta määrittelevät usein palautteen sisältöä enemmän sitä, millaiseksi palautetta luonnehditaan (esim. Huttunen 1999; Berlin 2008).

### **6.1.2 Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavista tekijöistä**

Esimiehet käsittivät palautteen antamisen alaisilleen luonnolliseksi osaksi esimiestyötä, jonka esitettiin olevan ensisijaisesti huomioita työn suoritustasosta sekä työnteon sujuvuudesta ja mielekkyydestä. Palautteen antamista helpottaviksi tekijöiksi mainittiin toimivaksi koettu, avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä sekä keskusteluyhteyden ylläpitäminen ja yhteiset tavoitteet. Hyvälle palauteviestinnälle esitettiin myös kriteereitä ja toiveita. Esimiesten mielestä palautteen pitäisi olla aitoa, uskottavaa, faktoihin perustuvaa ja molemminpuolista. Nämä asiat pätevät myös yleisesti puheviestintään ja erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. (esim. Eraut 2006; Hokkanen ym. 2008.)

Positiivinen palaute koettiin tärkeäksi ja sen antaminen yleisesti helpommaksi ja palkitsevammaksi, kun taas moittiminen ja patistaminen miellettiin raskaaksi ja hankalaksi. Lisäksi aiemmin mainitut alaisen kykenemättömyys ottaa palautetta vastaan ja pelko palautteen väärinymmärtämisestä sekä palautteen sisällön negatiivisuus mainittiin asioiksi, jotka vaikeuttavat palautteen antamista.

Palautteen antaminen voi olla yleisestikin esimiehille vaikeaa riippumatta siitä, millaista palaute on. Palautteen antaminen koettiin erityisen haastavaksi, jos omissa palauteviestintätaidoissa ja vuorovaikutussuhteessa alaisen kanssa nähtiin kehitettävää. Tämä tukee sitä, että esimiehet kaipaavat tukea kaikenlaisen palautteen antamisen opettelemisessa.

Tutkielmassa kävi ilmi, että positiivinen palaute jää esimiehiltä useammin antamatta kuin negatiivinen tai rakentava palaute. Tämä voi johtua useammasta eri syystä. Rakentavan palautteen antaminen voidaan kokea vaikeaksi, mutta sen antamiseen päädytään herkemmin siitä syystä, että sen antamisen hyödyt nähdään ilmeisempinä ja välttämättömpinä työyhteisön toiminnan kannalta. Tämä tukee myös tutkimuksen päätelmää siitä, että positiivista palautetta kuten kiittämistä ei välttämättä mielletä yhtä merkittäväksi palautemuodoksi verrattuna toimintaa korjaavaan palautteeseen.

Esimiesten kamppailevan sen kanssa, että alaiset ovat usein kykenemättömiä vastaanottamaan palautetta. Tapaan, jolla palautetta annetaan, joudutaan kiinnittämään enemmän huomiota, jotta varmistutaan siitä, että esitetty asia tulee ilmi palautteen antajan tarkoittamalla tavalla. Tämä voi hyvinkin olla totta, mutta asiaa ei tulisi nähdä pelkästään negatiivisena asiana. Palautekäsitteet yhdistyvät kokemuksiin palauteviestintätilanteista. Palautettakin on monenlaista, mutta puutteellisesti keskusteleavassa työyhteisössä palautteen vastaanottaja voi ymmärtää sen erilailla kuin millaiseksi palautteen antaja on sen tarkoittanut (Heiske 1997). Voidaan esittää, että palauteviestintään on keskeistä kiinnittääkin huomiota ja esimerkiksi varata riittävästi aikaa, jotta asiasta voidaan keskustella tarkemmin ja näin välttää väärinymmärrykset. Venninen (2007) onkin esittänyt, että keskusteleva työyhteisö, joka mahdollistaa erilaisista palautekäsitteistä puhumisen voi parhaimmillaan välttää jännitteet ja konfliktit työyhteisössä, kun yhteisesti ymmärretään, millaisena palaute kyseisessä organisaatiossa näyttäytyy ja työntekijät eivät esimerkiksi koe jäävänsä ilman palautetta (ks. Järvinen 2006; Vainio 2005).

Toisaalta voidaan myös kysyä, onko kyse aina alaisten kykenemättömyydestä ottaa palautetta vastaan. Voisiko olla, että joskus myös kyse on esimiehen osaamattomuudesta toimia palauteviestintätilanteissa? Eraut (2006) on korostanut, että tarkoituksenmukainen palauteviestintä on sitä, että palautteenantamiseen liittyvistä asioista ja tarkoituksesta on mahdollisuus keskustella, jotta siitä tulee rakentavaa ja tunteet huomioonottavaa. Tutkielmasta käy nimittäin myös ilmi, etteivät esimiehet aina mieti kovin tarkkaan palauteviestintätilanteissa sitä, kuinka he antavat palautetta. Esimiesten mielestä väärin annettu tai väärin vastaanotettu palaute voi aiheuttaa



enemmän vahinkoa kuin sen antamatta jättäminen. Tämä voi puolestaan liittyä siihen, että osa tarpeelliseksikin koetusta palautteesta jää esimiehiltä antamatta. Palautteen puutteesta puolestaan aiheutuu kiinnostuksen vähentymistä työtehtäviä kohtaan sekä levottomuutta ja epätietoisuutta, johon myös Hakanen (2009; 2005) on kiinnittänyt tutkimuksissaan huomiota (esim. Vainio 2005; Ranne 2006).

Tämä tukee myös Littlejohnin (2005) ajatusta siitä, että vuorovaikutus on se tekijä, joka mahdollistaa yksilöllisten ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Leivo (2002) on esittänyt, että palaute on keino, jolla alaiset saavat tietoa työssä onnistumisistaan suhteessa organisaation ja työn vaatimukseen. Tämän perusteella voidaankin esittää, että esimiehen ja alaisen palauteviestintä, joka kohdistuu yhteisiin tavoitteisiin, vaatii suunniteltuja ja tarkoituksenmukaisia palautteenantokäytäntöjä (Schein 1987). Jotta molemmat osapuolet kokisivat palautteen oikeudenmukaiseksi ja motivoivaksi, tarvitaan keskustelua yhteisistä tavoitteista ja päämääristä. Palautteen tulisi kohdistua yhteisesti määriteltyihin tavoitteisiin, johon sekä esimies ja alainen pyrkivät. Berlin (2005) on huomannut, että palautteen vastaanottaminen on vaikeaa, mikäli saatu palaute on ristiriidassa vastaanottajan omien näkemysten mukaan. Voi olla, että sellainen kritiikki, joka ei liity yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin, koetaan epäreiluksi ja näin ollen sitä on myös vaikea käsitellä. Tämä voi vielä kärjistyä, jos keskitytään ensisijaisesti kritisoimaan muita asioita eikä huomioida sitä, että juuri ne yhteisesti asetetut tavoitteet ovat onnistuneet tavoitellusti.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella sitä, että esimiehet erittelivät esimerkiksi kehitysneuvot ja niin sanonut moitteet toisistaan erillisiksi palautteiksi. Tämän perusteella voidaan ajatella, että vaikka alainen tulkitsisi esimiehen antaman palautteen negatiivisena asiana eli moitteena, esimiehellä voi olla vilpittömän pyrkimys tai toive siitä, että kyseinen asia toimisi jatkossa paremmin. Tätä tukee myös Aarnikoivun (2008) esittämä näkemys: epäonnistumistakin koskeva palaute, joka on kuitenkin rakentavaa, on aina positiivista, koska se mahdollistaa kehittymisen, johon annetulla palautteella pyritään. Esimiesten mukaan korjaavan palautteen antaminen on merkki siitä, että esimies välittää alaisestaan. Tämä on mielenkiintoinen huomio verrattuna siihen, että suomalaisessa (yritys)kulttuurissa on aiemmin pidetty hiljaisuutta hyvänä merkinä (ks. Huttunen 1999). Voidaanko ajatella, että suomalainen palautekulttuuri on tältä osin muuttumassa?

### 6.1.3 Esimiehen aktiivinen rooli palauteviestintäsuhteessa alaisen kanssa

On esitetty, että työyhteisöissä vallitsevat roolit, kuten esimiehen ja alaisen roolit, vaikuttavat palautetilanteisiin (Eraut 2006). Aiemman kirjallisuuden perusteella palautteen antaminen ja vastaanottaminen on myös nähty esimiehen ja alaisen välisenä *yhteisenä tekona* (Nissinen 2000). Myös Aarnikoivu (2008) on esittänyt, että esimies on oikeutettu palautteeseen, joka viittaisi siihen, että esimiehen ja alaisen välinen palauteviestintä on nähty molempiin suuntiin toimivana vuorovaikutuksena. Tutkielmassa kuitenkin havaittiin, että arkisessa esimies-alaisviestinnässä vastuu vuorovaikutteisesta palauteviestinnästä jää esimiehelle. Esimiehet kokevat, että alaisen esimiehelleen antaman palautteen mahdollistaminen kuuluu osaksi heidän työnkuvaansa. Suurin osa esimiehistä näki itsensä aktiivisempänä palauteviestinnän osapuolena ja koki velvollisuutenaan pyytää palautetta sekä luoda alaisilleen mahdollisuuksia antaa palautetta. Voi olla, että esimies jää ilman kaipaamaansa palautetta, jos hän ei syystä tai toisesta luo tai pysty luomaan alaiselleen edellytyksiä ja mahdollisuuksia antaa palautetta. On nimittäin mahdollista, että myös alaiset ajattelevat näin: alaisilla voi olla varsin korkea kynnyks antaa palautetta esimiehelleen omaehtoisesti ilman esimieheltä tulevaa aloitetta.

Nissinen (2000) on kuvannut esimiehen ja alaisen antama palaute nähdään molempien työn kannalta keskeisimmäksi kehittymistä ohjaavaksi tiedoksi. Tämä myös tukee tutkielman huomiota, jonka mukaan esimiehet kokevat palautteen saamisen alaisiltaan tärkeäksi ja esimiestehtävissä toimimisen kannalta keskeiseksi kehittymisen, ammatillisen ja henkisen kasvun sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja motivaation kannalta. Palaute saaminen nähtiin myös edellytyksenä sille, että voi itse muuttua ja tehdä muutoksia. Ilman alaiselta tulevaa palautetta, esimies ei pysty ajamaan alaisten asioita tai puuttumaan työhön liittyviin asioihin, joihin alaiset kaipaisivat muutosta.

Esimehet kokevat alaisen antaman palautteen mahdollisuudeksi tarkastella omia sekä muiden toimintatapoja ja sitä kautta myös koko yrityksen toimintakulttuuria. Palaute nähdään mahdollisuutena tarkastella työhön liittyviä asioita alaisten näkökulmasta. Yleisesti esimiehet kaipaavat enemmän konkreettista ja perusteltua palautetta kiitosten sijaan. Reilu ja oikeudenmukainen palaute koettiin tervetulleeksi, mutta tutkimuksessa havaittiin, että epäoikeudenmukainenkin palaute voi joskus saada esimiehen ajattelemaan asiaa palautteen antajan näkökulmasta. Esimiehen oman työn analysointi ei välttämättä aina riitä oman toiminnan

kehittämiseen, vaan tarvitaan myös palautetta, joka avaa silmät uudella tavalla ja tarjoaa ideoita, jotka luovat mahdollisuuksia kehittyä.

Tämän valossa on ymmärrettävää, että suurin osa esimiehistä ottaa aktiivisemmän osapuolen roolin esimiehen ja alaisen välisessä palauteviestinnässä. Toisaalta on mielenkiintoista kysyä, onko perustelua, että vastuu palauteviestinnästä on viime kädessä esimiehen harteilla. Yhtäläillä alaisella on velvollisuus ottaa vastuuta omasta työstään ja siitä suoriutumisesta. Asiat, joihin alaisena tai yrityksen työntekijänä toivoisi muutosta, eivät välttämättä ole ilmeisiä omalle esimiehelle, kuten esimiesten vastauksista käy tässä tutkielmassa ilmi. Esimiehellä on usein erilainen näkemys yrityksen toimintaan oman työnkuvansa kautta, ettei hän välttämättä tiedä kertomatta, mihin asioihin alainen kiinnittää huomiota. Esimiesten mukaan alaisen kokemat epäoikeudenmukaisuudet liittyvät usein sellaisiin seikkoihin, joihin lähiesimies ei voi vaikuttaa suoraan. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, ettei niistä kannatta kertoa. Tällä tavoin voi syntyä keskustelua, joka synnyttää molemminpuolista luottamusta ja sitoutumista (Anttonen & Vainio 2010; Chen 2008; Savolainen 2011). Tämä voi puolestaan helpottaa sellaisen palautteen antamista ja vastaanottamista, joka kohdistuu esimiehen tai alaisen oman toiminnan arviointiin tai kehittämiskohtiin, ja joiden käsittely voi tuntua haastavalta.

#### **6.1.4 Esimiehen suhtautuminen alaiselta saatavaan palautteeseen**

Esimiesten tavat suhtautua alaisilta saatavaan palautteeseen vaihtelevat. Vaikka esimiehet käsittävät palautteen saamisen ja vastaanottamisen tärkeäksi ja toivovat saavansa alaisiltaan palautetta, palautteen vastaanottaminen koetaan monin eri tavoin. Yleisesti palautteen vastaanottaminen koettiin ainakin joltain osin vaikeana. Tutkimuksen perusteella suurimmalle osalle esimiehistä positiivinen palaute on mieleistä ja sen vastaanottaminen on helppoa. Tutkimuksessa havaittiin, että kaikki esimiehet eivät tiedä miten suhtautua myöskään saamaansa kiitokseen. Tätä perusteltiin sillä, että omasta osaamisestaan ei osata olla ylpeitä. Berlin (2008) onkin esittänyt, että palautteen vastaanottaminen voidaan kokea vaikeaksi, jos saatu palaute on ristiriidassa palautteen saajan omien näkemystensä kanssa, riippumatta palautteen positiivisesta ja negatiivisesta laadusta.

Rakentavan palautteen vastaanottaminen koettiin erityisen hankalana. Mielenkiintoinen havainto on se, että esimiehillä on kuitenkin halu selviytyä haastavaksi koetuista palautteen vastaanottamistilanteista. Voi olla, että esimiehet haluavat saada rakentavaa palautetta

kehittyäkseen palauteviestintätilanteissa sekä palautteen antajina että vastaanottajina. Voidaan ajatella, että osa esimiehistä pystyy suhtautumaan kritiikkiin tarkoituksenmukaisesti ja eivätkä pelkää arviointia (vrt. London 2003).

Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että esimiesten suhtautuminen alaisilta saatavaan palautteeseen liittyy osaltaan siihen, kuinka kauan on toiminut esimiestehtävissä. Tutkielmassa havaittiin, että kertyneiden työvuosien myötä palautteen vastaanottaminen muuttuu helpommaksi ja saatua palautetta osataan arvostaa. Tämä on kiinnostava huomio mietittäessä sitä, millaisessa työmaailmassa tällä hetkellä eletään. Tulospaineiden ja nopeiden muutosten ristiaallokossa elävässä työympäristössä ihannoidaan usein innovatiivisia ja dynaamisia nuoria johtajia. Heillä ei ole kuitenkaan iän ja kokemuksen tuomaa osaamista ja tapoja toimia erilaisista vuorovaikutustilanteista.

Voidaan esittää, että työyhteisöissä tarvitaan kauan työelämässä olleita esimiehiä, joiden kokemuspohja esimiestehtävistä voi tarjota sellaista kokemukseen perustuvaa suhtautumista alaisille annettavaan, mutta myös alaisilta saatavaan palautteeseen, joka mahdollistaa edellytykset kehittää toimintaa. On mahdollista, että kokemukset erilaisista palauteviestintätilanteista ja -suhteista alaisten kanssa tarjoavat useampia vuosia esimiestehtävissä toimineille henkilöille sellaista pääomaa, joka karttuu ainoastaan kokemuksen myötä ja joka sitä kautta myös muokkaa palautekäsitteitä. On toki huomioitava, että esimiestehtävissä työskentelyvuodet liittyvät harvoin yksistään esimiehen mahdollisuuksiin ja osaamiseen toimia palauteviestintätilanteissa (ks. Eraut 2006).

### **6.1.5 Esimiesten palauteviestintäosaaminen tukee yritysten toimintaa**

Kuten aiemmin esitettiin, tutkielmaan osallistuneista esimiehistä iso osa oli saanut esimieskoulutusta ammatillisen koulutuksensa lisäksi. Tämän tutkielman yhteydessä esimieskoulutuksien sisältöä ei pyydetty erittelemään eikä vastauksista käynyt ilmi, millaisia aiheita esimieskoulutuksissa oli käyty läpi. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin esittää, että iso osa esimiehistä kaipaa lisää tukea ja osaamista palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen.

Aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty, että esimiehet valikoituvat usein työhönsä tehtäväosaamisensa vuoksi, mistä syystä ongelmanratkaisukykyä tai vuorovaikutustaitoja ei

painoteta. Näitä pidetään kuitenkin hyvän johtamisen ja esimiestyön kannalta ratkaisevina osaamisalueina tarkasteltaessa sitä, miten esimies onnistuu työssään ja miten yritys menestyy. Lisäksi esimiehiltä toivotaan viestintäosaamista, joka mahdollistaa alaisten motivoinnin ja kannustamisen palautteen avulla. (Tiuraniemi 2007.) Tähän viitaten, tämän tutkielman valossa esimiesten kokemukset oman palauteviestintäosaamisensa riittämättömyydestä ovat ymmärrettäviä. Erityisesti myös siksi, että juuri tämä osaaminen voidaan nähdä keskeisenä työtyytyväisyyteen ja viihtyvyyteen liittyvänä tekijänä, joka antaa esimiehille lisää valmiuksia antaa ja vastaanottaa palautetta sekä lisää alaisten työssäviihtymistä, omistautumista ja oma-aloitteisuutta (mm. Ranne 2006; Hakanen 2009; Rossi 2012).

Robertsonin (2011) mukaan nykyinen kilpailutilanne työelämässä haastaa huomioimaan kaikki keinot työntekijöiden tuottavuuden lisäämiseksi. Sisäisen viestinnän toimivuus on liitetty henkilöstön motivointiin ja toiminnan tehokkuuden maksimointiin (Kauhanen 2010, 17). Pääosin viestintä ja vuorovaikutus tiedostetaan nykyään yrityksen toimivuuden kannalta keskeiseksi toiminnaksi ja johtamistyökaluksi, jolla pyritään tarjoamaan työntekijöille yhteinen tietoperusta sekä lisäämään työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä sekä ylläpitämään positiivista ilmapiiriä. Nämä tekijät on liitetty myös työn tuottavuuteen ja yrityksen tulokseen (Burtoo ja Sias 2004; Dolphin 2005; Kauhanen 2010). Tutkielmaan osallistuneet esimiehet ovat kuitenkin sitä mieltä, että työyhteisöissä mietitään ja tasapainoillaan sen kanssa, onko palautteen, erityisesti rakentavan palautteen, antamisesta enemmän hyötyä kuin haittaa. Jos arjen esimiesviestinnässä ja työpaikoilla yleisestikin vallitsee edelleen näkemys siitä, että rakentava palaute ei auta työyhteisö kehittymään tai synnytä jatkoa ajatellen toimivampia työskentelytapoja, vaan ensisijaisesti vain pahoittaa toisen mielen ja synnyttää eripuraa henkiöiden välille, palaute jää varmasti antamatta puolin ja toisin (ks. London 2003). Tämä voidaan nähdä jopa merkittävänä riskinä yritysten kilpailukyvyn ja menestyksen kannalta. Jos taas positiivisen palautteen antamista rajoitetaan siinä pelossa, että liika kiittäminen voi johtaa ”palautteen inflaatioon”, kuten tutkimuksessa kävi ilmi, on mahdollista että koskaan ei päästä tilanteeseen, jossa työntekijät kokisivat saavansa tarpeeksi kiitosta tekemästään työstä.

### 6.1.6 Työnkuvan ja vuorovaikutussuhteen merkityksestä palautteeseen

Esimiestyön käsitettä määritellään usein esimiehen työtehtävien kautta. Se, millaiseksi esimiehen työnkuva määritellään ja mitkä ovat hänen työnkuvansa edellyttämät tavoitteet palautteenantamiselle, vaikuttavat siihen, millaista palaute on. Esimies nähdään toisaalta päätöksentekijänä ja toiminnan hallitsijana, toisaalta esimiehen tehtävä palautteen antajana on auttaa alaisiaan onnistumaan heille osoitetuissa työtehtävissä ja ohjata alaisiaan tuloksellisempaan toimintaan (Berlin 2008; Pirnes 2003; Silvennoinen & Kauppinen 2006). Kim ja Miller (1990) esittävät, että työtä ohjaavan esimiehen palaute sisältää tarkkoja käskyjä ja neuvoa toimia tietyllä tavalla. Esimiehet, jotka puolestaan haluavat motivoida palautteella, mieltävät palautteen ehdotuksiksi, avunantamiseksi ja yhteistyöksi. Palaute on keino, jolla alaiset saavat tietoa siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään organisaation ja työn vaatimuksiin nähden, kuten myös Leivo (2002) on havainnut.

Esimiehen ammatinimike ja tätä kautta asema yrityksessä voi liittyä siihen, millaisesta näkökulmasta palautetta määritellään ja millaisiin tarkoituksiin palautetta käytetään. Tutkielmassa havaittiin, että johtajien ja päällikkötason esimiesten näkökulma palautteeseen oli erilainen. Ylemmissä johtotehtävissä työskentelevät liittivät palautteen käsitteen ensisijaisesti organisaation toimivuuteen. Erilaisissa päällikkötason tehtävissä olevat esimiehet puolestaan nostivat keskeisimmäksi tekijäksi yksilön huomioimisen (esim. Pirnes 2003; Silvennoinen & Kauppinen 2006; Kim & Miller 1990.)

Esimiehen rooli työyhteisössä vaikuttaa palautetilanteisiin. Se, kuinka paljon ja millaista palautetta esimies antaa, liittyy siihen, millaiset mahdollisuudet esimiehellä on työnkuvansa puolesta seurata, ja kuinka läheltä, alaistensa työtehtävistä suoriutumista (Eraut 2006). Johtajat tarkastelivat palautetta organisaatiolähtöisesti ja tätä kautta palaute ymmärrettiin keskusteluksi määriteltyjen tavoitteiden toteutumisesta. Päällikkötason esimiehet liittivät palautteen olennaisesti yksilön huomioimiseen, henkilökohtaiseen kehittymiseen ja sen arviointiin ja tätä kautta koko yrityksen toimivuuteen. Tämä voi johtua siitä, että yleensä johtajat eli ylemmän tason esimiehet tekevät työtä suunnitelmallisemmalla tasolla etäämmällä arjen työstä, joka tarkoittaa enemmän yrityksen kokonaiskuvan hahmottamista ja laajempien toimintojen parissa työskentelemistä. Tästä syystä käsitykset palautteesta ohjautuvat enemmän organisaatio- kuin henkilötasolle.

Päälliköt työskentelevät ja ovat tekemisissä alaisensa kanssa enemmän arkisemmissä tilanteissa, minkä vuoksi palaute ymmärretään konkreettisemmaksi toiminnaksi, kuten yksilön huomioimiseksi, keskusteluksi alaiden kanssa sekä asioiden kehittämiseksi. Voidaan ajatella, että lähiesimiehet kohtaavat alaisensa useimmin henkilökohtaisemmalla tasolla ja muodostavat arkisissa vuorovaikutustilaisessa läheisemmän suhteen alaisiinsa verrattuna ylempiin johtohenkilöihin. Rossi (2012) on kiinnittänyt tähän huomiota ja esittänyt, että esimiehen ja alaisen väliset kehityskeskustelut tai erikseen aikataulutetut keskusteluhetket eivät riitä työn arvostamisesta kertomiseen ja siihen, että myös työntekijä kokee tulevansa kuulluksi. Hokkanen (2008) on puolestaan todennut, että riittävä vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen sekä esimiehen ja alaisen kohtaamiset päivittäisissä työtehtävissä mahdollistavat luotettavan, rehellisen ja totuudenmukaisen vuorovaikutussuhteen syntymisen, joka rohkaisee molemminpuoliseen viestintään.

On kuitenkin otettava huomioon, että pelkkä nimike ei aina kerro koko totuutta esimiehen työnkuvasta ja työtehtävistä. Palauteviestintään ja millaiseksi se muotoutuu, liittyvät useat tekijät, kuten suomalainen palautekulttuurivastaisuus ja työpaikan ilmapiiri (Huttunen 1999). Myös esimiesten ja alaiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja keskinäisellä suhteella sekä palautekäsitteillä voi olla tekemistä sen kanssa, millaisena palaute ymmärretään tai millaiseksi palauteviestintä esimiehen ja alaiden välillä rakentuu (esim. Eraut 2006).

Alaiden määrä ja se kuinka monen alaisensa kanssa esimies on tekemisissä viikoittain, ei puolestaan liittynyt merkittävästi siihen, kuinka esimiehet määrittivät palautetta. Kuitenkin muutamat esimiehet, jotka olivat tekemisissä kymmenien alaisensa kanssa viikoittain, määrittivät palautteeksi myös organisaation ulkopuolelta, erilaisilta sidosryhmiltä tulevat viestit, kuten asiakaspalautteet ja tuoterekламаatiot. Esimiehen nimike tai rooli ei välttämättä kerro kokonaiskuvaa hänen työnkuvansa laajuudesta, voidaan kuitenkin ajatella, että mitä suurempi organisaatio ja mitä laajempi henkilön toimenkuva esimiehenä on, hänellä on sitä monipuolisempi käsitys palautteesta ja siitä, mitä kaikkea se voi pitää sisällään. Sen sijaan, esimiehet, jotka ovat tekemisissä useampien alaiden kanssa viikoittain, erittelivät palautekanavia enemmän kuin muut vastaajat. Tämä voi johtua jo pelkästään siitä, että suurempien alaismäärien kanssa viestimiseen tarvitaan useita kanavia.

Yleisesti ottaen esimiehet liittivät vuorovaikutuksen olennaiseksi osaksi palautetta. Vuorovaikutus nähtiin tärkeäksi etenkin toimintatapojen kehittämisen, yleisestä ilmapiiristä viestimisen sekä huomioiduksi tulemisen näkökulmista. Suuri osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä liitti

vuorovaikutuksen palautteen käsitteeseen. Tämän tutkielman yhdeksi mielenkiintoisimmista huomioista voidaan nähdä se, että yli puolet esimieskoulutusta saaneista vastaajista mainitsivat vuorovaikutuksen osaksi palautetta. Tämä voi johtua siitä, että esimieskoulutuksissa keskustellaan palautteesta ja sen luonteesta sekä siitä, millaista olisi tarkoituksenmukaisin palauteviestintä alaisen kanssa. Puolestaan vain muutama esimies, jotka eivät olleet saaneet koulutusta, liittivät palautteen ja vuorovaikutuksen toisiinsa. On kuitenkin mahdollista, että myös näiden esimiesten mielestä palaute on yhtä kuin vuorovaikutus alaisten kanssa. Joko he ovat ajatelleet asian itsestäänselvyytenä tai sitten se ei ole ollut heidän mielestään keskeinen palautetta määrittävä tekijä.

### **6.1.7 Esimiesten ja alaisten palauteviestinnän yhteydestä työhyvinvointiin**

Esimiehet liittivät palautteen yhdeksi merkittävimmistä työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Positiivisella palautteella koettiin olevan runsaasti työyhteisön toiminnan kannalta ja sitä kautta myös työntekijöiden viihtymisen, jaksamisen ja motivaation näkökulmasta myönteisiä vaikutuksia. Palautteen puute sekä perustelematon ja negatiivissävytteinen palaute puolestaan liitettiin levottomuuteen ja epätietoisuuteen, jotka koettiin yhteishenkeä ja työssäviihtymistä tuhoavana tekijänä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa palautteen merkitystä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin näkökulmista ei ole esitetty näin yksiselitteisesti. Yksi syy siihen voi olla, että lähtökohtaisesti työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin käsitteet ovat varsin laajoja ja moniselitteisiä (ks. Anttonen & Vainio 2009; Rauramo 2004; Vainio 2005; Sinisammal 2011.) Toisaalta, työtyytyväisyys on aina yksilön subjektiivinen kokemus työhön sopeutumisesta ja siitä millaiseksi kukin kokee työyhteisönsä ja siellä työskentelyn.

Tutkielmassa havaittiin, että palautteen antaminen tai antamatta jättäminen sekä tavat antaa ja vastaanottaa palautetta liitettiinkin työyhteisössä toimivien henkilöiden työtyytyväisyyteen sekä siihen, millaiseksi työyhteisön toiminta koetaan. Havaintoa voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta, jotka tulivat esiin myös tässä tutkimuksessa. Palautteen avulla voidaan rakentaa luottamusta ja aitoa huomiointia työyhteisössä, joka puolestaan auttaa työyhteisö kehittymään. Toisin sanoen, palaute voi ohjata työyhteisön toimintaa tarkoituksenmukaisempaan suuntaan. Tähän liittyen avoin palaute nähtiin myös avoimen työilmapiirin mahdollistajana ja avoin palautekulttuuri puolestaan liitettiin erityisesti työntekijöiden mahdollisuuksiin parantaa työyhteisön toimintaa. Toisaalta tutkimuksen perusteella tehtiin havainto, jonka mukaan huonosti motivoitunut ja väsynyt työyhteisö ei välttämättä pysty hyötymään palautteesta. Tämä voi viitata yleisestikin palautteen



puutteeseen tai siihen, että tavat antaa ja vastaanottaa palautetta eivät ole työyhteisössä toimivien henkilöiden näkökulmasta tarkoituksenmukaisia. Vaikka tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että palaute on yksi yksittäinen työhyvinvointia edistävä tekijä, työhyvinvointi liittyy koko työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja toimivuuteen (Rauramo 2004). Tämä tukee myös aiempien tutkimusten samansuuntaisia havaintoja, joiden perusteella henkilöstön heikko huomioonottaminen ja työstä saatavan palautteen niukkuus on yhdistetty heikentyneeseen työhyvinvointiin, mutta ne eivät yksistään ole selittäviä tekijöitä tarkasteltaessa työhyvinvointia. (Vainio 2005; Hämäläinen & Lantta 2008; Heiske 1997).

Esimies nähdään alaisten näkökulmasta tärkeimpänä tietolähteenä omaan työhön tai työyhteisöön liittyvissä asioissa (Kauhanen 2010). Esimiehen roolia ja erityisesti lähiesimiessuhdetta on myös pidetty merkittävimpänä työntekijän hyvinvointiin liittyvänä tekijänä (Bonsdorff ym. 2009; Anttonen & Räsänen 2009). Manka ja kumppanit (2011) puolestaan esittävät, että työhyvinvoinnin näkökulmasta ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden välinen yhteistyö on keskeisintä. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointia ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä on tehtävä kaikilla organisaatiotasolla (Anttonen & Räsänen 2009; Sinisammal 2011).

Voiko olla, että siinä missä alaisen lähiesimies pystyy täyttämään alaisensa odotukset palauteviestinnän osalta, ylemmän johtotason esimies, joka esimerkiksi vastaa henkilöstön palkkaus- ja työsuhdeasioista ei pysty syystä tai toisesta vastaamaan työntekijöidensä toiveisiin ja tarpeisiin palauteviestintään liittyen. Rossin mukaan (2012) työhyvinvointiin liittyvät ongelmat aiheutuvat organisaation toimimattomuudesta. Tutkielmassa havaittiin, että johtotason esimiesten palautekäsitteet ja sitä kautta arkinen palauteviestintä jäävät usein enemmän organisaatio- kuin henkilötasolla. Tämä puolestaan voi liittyä siihen, ettei henkilöstö koe tulevansa huomioiduksi. Koko organisaation toimintaan, erityisesti ylemmissä johtotehtävissä toimivien esimiesten palauteviestintään ja vuorovaikutussuhteeseen alaisensa kanssa, kannattaa kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, sillä aidosti välittävän sekä ennaltaehkäisevän johtamisen ja esimiestyön avulla voidaan jatkossa kehittää kestäviä ratkaisuja terveen yrityskulttuurin ja hyvinvoivan työyhteisön tueksi, kuten myös Rossi (2012) on esittänyt.

## 6.2 Menetelmän tarkastelu

Laadullisen tutkielman luotettavuuden arviointi perustuu koko tutkimusprosessin tarkasteluun. Tutkimusasetelma ja sen mielekkyys, valitun menetelmän merkityksellisyys sekä esitellyn tutkimusmetodin tarkkuus liittyvät luotettavuuden arviointiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus riippuu siitä, vakuuttuuko lukija tehdyistä metodivalinnoista sekä aineiston analyysistä ja tehtyjen tulkintojen johdonmukaisuudesta. (Eskola & Suoranta 2008).

Arvioitaessa tutkielmaa ja tutkimuksen toteutustapaa sekä valittuja tutkimusmenetelmiä, kokonaisuus nähdään hyvänä. Tutkimuskysymykset muodostuivat aiemman kirjallisuuden perusteella ja sähköisen kyselylomakkeen avoimet kysymykset, joilla pyrittiin saamaan tietoa tutkittavista aiheista, kulkivat melko hyvin linjassa tutkimuskysymysten kanssa. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake palveli pääasiallisesti tutkimustarkoitusta ja sen avulla saatiin suhteellisen kattavasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseen ja valittuun tutkimusmenetelmään liittyy kuitenkin erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia, joilla on voinut olla vaikutusta saatuihin tuloksiin ja niistä tehtyihin päätelmiin.

Tässä tutkielmassa puolistrukturoidun sähköisen e-lomakkeen valitsemista puolsivat useat tekijät. Valittu aineistonkeruutapa mahdollisti aineistonkeruun laajalta ja hajanaiselta osallistujajoukolta, myös maantieteellisesti (ks. Frey ym. 2000). Suuri osa tutkimukseen osallistuvista henkilöistä oli kiireisiä työtehtäviensä vuoksi. Tämä olisi voinut lisätä haluttomuutta osallistua tutkimukseen, koska erikseen varattu aika haastatteluhetkeä varten olisi voinut olla hankala järjestää, vaikka henkilö olisi muuten ollut halukas osallistumaan tutkimukseen. Sähköisesti täytetty kyselylomake nähtiin paremmaksi vaihtoehdoksi tutkimukseen osallistujien kannalta kuin kyselylomakkeeseen perustuva puhelinhaastattelu. Lisäksi sähköinen e-lomake mahdollisti sen, että vastaajat saivat täyttää lomakkeen heille parhaaksi katsomanaan ajankohtana. Vastaukset tallentuivat juuri niin kuin vastaaja oli itse tarkoittanut (Frey ym. 2000).

Erilaiset tietokonepohjaiset järjestelmät ovat yleistyneet työpaikoilla, joten voitiin myös ajatella, että sähköisesti täytettävä lomake on useimmille esimiestehtävissä työskentelevistä henkilöistä työn puolesta ennestään tuttu tapa kirjata asioita ja tätä kautta luonteva tapa vastata kyselyyn. Tutkija harkitsi sähköpostitse lähetettävän kyselylomakkeen käyttöä, mutta sähköisen e-lomakkeen tarjoamat mahdollisuudet, kuten aineiston keräämisen nopeus, käsittely ja tallentaminen sekä

analysointi, tukivat valittua vaihtoehtoa. Lisäksi e-lomakkeen käyttöä puolsi vastaajien anonymiteetin säilyminen.

Kyselytutkimuksessa on tiettyjä haasteita tutkimuksen näkökulmasta. Tutkittavia on vaikea motivoida osallistumaan tutkimukseen, etenkin jos se ei ole sidottu mitenkään esimerkiksi työyhteisöön, jossa vastaaja työskentelee. Tutkija ei voi varmistua siitä, miten vastaajat ovat asennoituneet tutkimukseen. Vastaajien motivaatiolla onkin keskeinen rooli siinä, miten laadukas ja käyttökelpoinen aineisto saadaan kerätyksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009.) Frey yms. (2000) ovat puolestaan todenneet, että kyselyyn vastaaminen vaatii aina aikaa ja viitseliäisyyttä. Tämän tutkielman kohdalla voidaan kuitenkin todeta, että vastausten pituuden ja sisällön perusteella suurin osa vastaajista oli poikkeuksellisen motivoituneita ja saadut vastaukset tarjosivat tutkijalle sisällöllisesti keskeistä tietoa tutkittavasta aiheesta. On kuitenkin hyvin todennäköistä, että tutkimukseen on osallistunut vain ne esimiehet, jotka ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita toimenkuvastaan esimiehenä ja siihen liittyvistä asioista, kuten palauteviestinnästä ja sen merkityksestä osana omaa ja alaisten työssä kehittymistä. Tämä voi vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

Lisäksi näin laajaa aihetta käsittelevät avoimet kysymykset on voitu kokea haastaviksi. Etenkin siksi, että ainoastaan kysymyslomakkeen ensimmäinen kysymys sisälsi lyhyen johdannon, mitä kysymyksenasettelulla tarkoitettiin. Myös muiden kysymysten yhteydessä esitetty lyhyt kuvaus siitä, mitä kysymyksellä tarkoitetaan, olisi voinut tarjota tutkijalle vielä yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Selittävien tekstien pois jättäminen oli kuitenkin tietoinen ratkaisu, johon päädyttiin kyselylomaketta tehtäessä.

Käytettäessä kyselylomaketta aineistonkeruumenetelmänä tutkija ei voi koskaan olla täysin varma siitä, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Tässä tutkielmassa tarkoituksenmukaisempaa oli, että tutkija ei vaikuta esimerkiksi tiedostamattomilla sanavalinnoillaan ja ohjeistuksilla vastauksiin. Keskeinen tavoite oli, että palautetta ei määritellä tutkijalähtöisesti vaan pyritään saamaan tietoa palautteesta vastaajien itsensä kertomana. Tämän osalta koettiin, että aineistonkeruutapa palveli tarkoitusta. Käsityksien tutkiminen kyselylomakkeen avulla todettiin kuitenkin haasteelliseksi. Vastauksissa toistuivat samat palautteeseen liitetyt sanavalinnat ja määritelmät eikä tutkija ei voinut jälkikäteen varmistua siitä, mitä kukin käyttämillään määritelmillä oli tarkoittanut.

Avoimet vastaukset olivat suurelta osin laadukkaita ja tarjosivat mielenkiintoista tutkimusaineistoa palautteesta. Siitäkin huolimatta, jälkikäteen on syytä arvioida, olivatko kyselylomakkeen avoimet kysymykset kuitenkin liian laajoja. Erityisesti kyselylomakkeen ensimmäinen avoin kysymys: *Palautetta käsittelevää tutkimusta on runsaasti ja aihetta on tutkittu paljon myös organisaatioissa eri näkökulmista. Tutkimuksista ilmenee, että ihmiset ymmärtävät palautteen usein terminä eri tavoin. Mitä palaute Sinun mielestäsi on?* koettiin saatujen vastausten perusteella vaikeaksi. Osassa vastauksissa myös kritisoitiin suoraan kysymyksen laajuutta. Kysymykseen saadut vastaukset jäivät pituudeltaan huomattavasti lyhyemmiksi kuin muissa kohdissa. Tämä voi johtua siitä, että vastaajat eivät olleet kirjoittaneet kaikkia ajatuksiaan, mitä heille on herännyt aiheesta tai kysymykseen ei ole osattu eritellä palautetta niin yksityiskohtaisesti kuin tutkija oli etukäteen ajatellut. Kyselylomakkeen neljän muun avoimen kysymyksen asettelu oli tarkempi ja aihepiiri suppeampi. Siitä huolimatta, että niiden yhteydessä ei kuitenkaan ollut muita tarkennuksia, niihin saatiin yksityiskohtaisempia vastauksia kuin ensimmäiseen kysymykseen. Voidaan ajatella, että saatuihin vastauksiin vaikutti ensisijaisesti laajuus eikä niinkään lisätarkennusten puute.

Tämän tutkielman heikkoudeksi voidaan nähdä valittu aineistonkeruutapa ja vastaajamäärä. Kysely toteutettiin sähköisesti web-pohjaisella lomakkeella. Aineistonkeruvaiheessa lähestyttiin erilaisissa esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä sähköpostitse sekä sosiaalisen median kautta. Tutkijan itse lähettämien sähköpostiviestien ja Facebook-viestien kautta tavoitettiin välittömästi tai välillisesti noin sata esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Viestin vastaanottajia pyydettiin lisäksi välittämään suoraa linkki e-lomakkeeseen esimerkiksi samassa organisaatiossa työskenteleville esimiehille. Koska tutkija ei ole täysin varma, kuinka monen esimiestehtävissä työskentelevän henkilön pyyntö tutkimukseen osallistumisesta tavoitti, tarkan vastausprosentin selvittäminen on mahdotonta.

Riittävän aineiston kerääminen oli haaste, mutta siitä huolimatta saatu aineistokoko koettiin riittäväksi, jotta siitä voitiin tehdä oikeutettuja päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Vastaajat olivat erikäisiä, edustivat useita eri toimialoja ja toimivat erilaisissa esimiestehtävissä. Tämän perusteella voidaan esittää, että aineisto oli riittävän monipuolinen ja tarjosi tutkimusaiheeseen erilaisia näkökulmia. Vastausmäärää olisi kuitenkin voitu kasvattaa, mikäli potentiaalisia vastaajia olisi tavoiteltu järjestelmällisemmin. Vaikka tutkielman tarkoitus ei ollut tarkastella minkään yksittäisen organisaation palveluksessa työskentelevien esimiesten palautekäsitteitä ja kokemuksia, etukäteen olisi kuitenkin voitu lähestyä useampia eri toimialoilla toimivia organisaatioita ja kysyä kiinnostusta yhteistyöhön.

Vaikka tämän tutkimuksen vastaajat edustivat kattavaa ikäjoukkoa ja erilaisia koulutustaustoja, on hyvä ottaa huomioon, että vastaajista kuitenkin suurin osa, liki 40 %, oli iältään 26–35 -vuotiaita. Tämä voi vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Nuoret esimiestehtävissä työskentelevät henkilöt ovat voineet valikoitua suurimmaksi ikäryhmäksi vastaajajoukossa valitun tutkimusmenetelmän takia. He ovat mahdollisesti ikäisiään vanhempiin esimiehiin verrattuna tottuneempia käyttämään sähköisiä työkaluja ja siitä syystä heillä on voinut olla myös matalampi kynnyks osallistua kyselyyn, koska vastaamista ei ole koettu liikaa aikaa vieväksi.

Huomionarvoista tutkimustulosten tarkastelun kannalta on myös se, että lähes puolella kyselyyn vastaajista oli joko ylempi tai alempi korkeakoulututkinto, joka voi osaltaan liittyä siihen, millaisissa esimiestehtävissä he työskentelevät ja millaisiksi käsitykset palautteesta muodostuvat. Siitä huolimatta, että tämän tutkimuksen perusteella ei voitu todeta, että palautekäsityksissä olisi merkittäviä eroja, vaikka vastaajat edustaisivatkin erilaisia ammatillisia koulutustaustoja, tämä voi kuitenkin vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Todennäköistä on kuitenkin, että suurin osa kaikista Suomessa esimiestehtävissä työskentelevistä henkilöistä on tänä päivänä suorittanut peruskoulun, ammatillisen perustutkinnon tai yo-tutkinnon lisäksi jonkin muun korkeamman asteen koulutuksen.

Tutkielman tulosten mukaan myöskään esimiestehtävissä työskentelevien miesten ja naisten käsitykset palautteesta eivät eronneet selvästi toisistaan. Palautekäsityksissä ei ilmennyt merkittäviä eroa, vaikka vastaajilla oli myös eri määrä työvuosia sekä esimiestehtävissä työskentelyvuosia. Se, että tutkimuksessa ei havaittu merkittäviä eroavaisuuksia esimiestehtävissä olleiden henkilöiden palautekäsityksistä, voi johtua myös valitusta tutkimusmenetelmästä. On mahdollista, että sähköisen kyselylomakkeen valinta käsitysten tutkimiseen ei palvellut tutkimustarkoitusta parhaalla mahdollisella tavalla. Sähköinen kyselylomaketutkimus ei mahdollista tutkijalle mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä saatujen vastausten tarkentamiseksi. Puolestaan henkilökohtaisessa haastattelutilanteessa olisi voitu esittää tarkentavia kysymyksiä. On mahdollista, että näin olisi päästy syvemmälle esimiesten yksilöllisempiin palautekäsityksiin. Nyt kysymyksiin saadut vastaukset jäivät osittain pinnallisiksi.

Tarkasteltaessa tutkielman luotettavuutta, huomionarvoista on, että laadullisen aineiston analysointi perustuu tutkijan omiin ennako-oletuksiin aiheesta. Analysointiin voivat vaikuttaa myös arkielämän kokemukset ja näkemykset sekä tutkijan oppineisuus aiheesta. Lisäksi tutkimusaiheen tieteenfilosofinen tarkastelunäkökulma on fenomenologis-hermeneuttinen eli tutkielma koostuu vastaajien omakohtaisista kokemuksista, tulkinnoista ja käsityksistä. Tutkimuksen tulokset eli

esimiesten käsitykset palautteesta ja siitä kuinka he kokevat palauteviestintätilanteet koskevat ainoastaan kyseiseen tutkimukseen osallistuneita esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Nämä tekijät yhdessä rajoittavat muun muassa tulosten yleistettävyyttä. Tutkielman olennaisin tavoite oli tarkastella ihmisten omia kokemuksia ja tulkintoja, kerätä todellista elämää kuvaavaa tutkimusaineistoa ja ymmärtää tarkasteltavaa ilmiötä sellaisena kuin se ilmenee. Edellä mainitut, kyseiselle tutkimukselle keskeiset piirteet voidaan nähdä myös laadullisen tutkimuksen peruslähtökohdiksi (Hirsjärvi ym. 2009).

Tutkielman tarkastelun yhteydessä on keskeistä avata myös tutkimuksen toteutuksen taustatekijöitä. Tutkija tutustui tutkittavan aiheen kannalta keskeisiin teoksiin ja tieteellisiin artikkeleihin tutkimusta suunnitellessaan ja pyrki saamaan kattavan käsityksen siitä, millaista tutkimusta aiheesta on aikaisemmin tehty. Aiheeseen perehtyminen tarjosi myös tutkielman kannalta merkityksellisen teoreettisen viitekehyksen rakentamisen ja tutkimusongelman muodostamisen. Tutkielmassa otettiin huomioon muiden tutkijoiden aiemmat tutkimukset, mutta pyrkimys oli myös löytää uusia näkökulmia tarkastella tutkimusaihetta. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Sähköpostitse tai Facebookin yksityisellä viestillä lähetetty halukkuuskysely tutkimukseen osallistumisesta antoi henkilöille mahdollisuuden tutustua tutkimusaiheeseen ja miettiä rauhassa omaa kiinnostustaan tutkimusta kohtaan. Tämän tavoitteena oli se, että henkilöt saivat rauhassa päättää osallistumisestaan.

Tutkittava aihepiiri ei ollut erityisen arkaluontoinen. Vastaajien anonymiteetin turvaaminen oli kuitenkin perustelua, koska se olisi voinut vaikuttaa henkilöiden osallistumishalukkuuteen. Tästä syystä tulososion suorissa lainauksissa ei esimerkiksi viitattu vastaajien taustatietoihin vastaajien tunnistamattomuuden säilyttämiseksi. Tutkimusaiheesta, tutkimuksen toteutuksesta ja raportoinnista kerrottiin avoimesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaineiston analysointi ja johtopäätökset ovat aineistolähtöisiä eikä tutkija ole vääristellyt tai raportoinut sellaisia tuloksia, joita ei voi päätellä kerätystä aineistosta. Kerätty tutkimusaineisto arkistoitiin huolellisesti analysointia ja raportointia varten ja sitä käsitteli vain tutkija. Tutkielman valmistuttua tutkielmaa varten kerätty tutkimusaineisto arkistoitiin ja säilytettiin huolella.

### 6.3 Näkökulmia jatkotutkimusaiheisiin

Tämän tutkielman tavoite oli tarkastella sitä, miten esimiehet ymmärtävät palautteen ja millaiseksi he kokevat esimiehen ja alaisen väliset palauteviestintätilanteet. Lisäksi tarkasteltiin esimiesten käsityksiä siitä, millainen merkitys palautteella on esimiehelle itselleen, mutta myös koko työyhteisön tarkoituksenmukaisen toiminnan kannalta. Saadut tulokset voivat auttaa ymmärtämään palautetta sekä esimiesten ja alaisten välistä palauteviestintää laajemmin, joten ne voivat olla päteviä myös tämän tutkimuksen kohdejoukon ulkopuolella.

Puheviestinnän tutkimuksen näkökulmasta esimiesten käsitysten tutkiminen antaa arvokasta tietoa heidän palautteeseen liittyvistä ajatuksistaan, jotka voivat puolestaan liittyä siihen, miten ja millaista palautetta esimiehet antavat alaisilleen, millaiseksi palauteviestintä koetaan puolin ja toisin sekä siihen, millaiseksi koko työyhteisön palauteviestintäkulttuuri rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimustuloksista tehdyt havainnot synnyttivät uusia kiinnostavia jatkotutkimusaiheita sekä niihin liittyviä tarkastelunäkökulmia siitä huolimatta, että tutkimus ei sinällään tuottanut runsaasti uutta tieteenalalle merkittävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Työyhteisön menestyminen ja hyvinvointi perustuvat kuitenkin ennen kaikkea esimiesten ja alaisten yhteispeliin. Yksipuolinen viestintä voidaan nähdä yhtä toimimattomana kuin kertomatta jättäminen. Pelkät käskyt ja sanominen eivät riitä tämän päivän kokemusten ja tunteiden maailmassa, jossa käsityksemme muodostuvat usein kokemusten kautta. Tämä puoltaa ajatusta siitä, että tarvitaan sekä esimiesten että alaisten palautekäsityksiä tarkastelevaa tutkimusta sekä lisää tietoa niistä kokemuksista, joita palauteviestintätilanteet herättävät. Tällä tavoin voidaan mahdollisesti tuottaa sellaista tietoa, joka lisää yhteistä ymmärrystä yleisesti siitä, mikä ymmärretään palautteeksi sekä siitä, millaiset asiat liittyvät koettuihin tunteisiin, joita erilaiset palauteviestintätilanteet meissä saavat aikaan.

Näkökulman rajaaminen koskemaan esimiesten palautekäsityksiä koettiin keskeiseksi siitä syystä, että esimiesten palautekäsitysten ajateltiin liittyvän samassa työyhteisössä työskentelevien toisten esimiesten ja työntekijöiden ymmärrykseen palautteesta. Tutkimuksen aihetta lähestyttiin esimiesten käsitysten ja kokemusten kautta. Tästä syystä tämä tutkimus tarjosi tietoa vain esimiesten palautekäsityksistä eikä tarkoituksenakaan ollut tarkastella esimiesten ja alaisten välisten palautekäsitysten samanlaisuuksia tai eroavuuksia. Tutkimuksen perusteella ei siis voida tehdä

johtopäätöksiä sen suhteen, merkitsevätkö tutkimuksessa ilmenneet esimiesten käsitykset palautteesta jotain merkittävää alaisten palautekäsitysten muotoutumisen kannalta. On kuitenkin mahdollista, että alaisten palautekäsitykset muodostuvat samansuuntaisiksi kuin heidän esimiestensäkin. Tutkimuksessa myös ilmeni, että esimiehet tiedostavat tämän.

Jatkossa olisi mielenkiintoista rajata tutkittava kohderyhmä esimerkiksi jonkin organisaation yksittäiseen tiimiin ja tutkia sen sisällä sekä esimiesten että alaisten käsityksiä palautteesta ja vertailla heidän keskinäisiä palautekäsityksiään. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että esimiesten käsityksen mukaan heidän tavat antaa ja vastaanottaa palautetta toimivat mallina alaisille. Alaisten palautekäsitysten nähdään rakentuvan ja muokkaantuvan näissä palauteviestintätilanteissa. Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisikin tarkastella myös esimiesten käyttäytymistä palauteviestintätilanteissa alaisten näkökulmasta, koska tämä voisi tarjota tietoa, siitä, miten alaiset kokevat palauteviestintätilanteet esimiehen kanssa ja vaikuttaako se heidän mielestään heidän palautekäsityksiinsä.

Organisaation toimivuus ja työntekijän työnkuvan kehittäminen liittyvät työn vaativuuden ja henkilökohtaisen työssä suoriutumisen arviointiin sekä osaamisen kartoittamiseen. Vuorovaikutteinen palauteviestintä on tilaisuus nähdä nämä tarpeet työyhteisössä. Voidaan esittää, että palautteella motivoidaan esimiestä, työntekijää ja koko työyhteisöä kannustavampaan työilmapiiriin ja parempiin työsuorituksiin. Palauteviestinnän jatkotutkimus on tästä syystä tarpeellista ja perusteltua. Esimiesten ja alaisten välisen palauteviestinnän tutkiminen eri näkökulmista palvelisi myös esimiesten viestintäkoulutusta. Esimiesten palauteviestintäkoulutus ja sen lisääminen voi olla yksi tapa yrityksen toiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden varmistamisessa sekä työhyvinvoinnin tukemisessa. Koulutuksella voidaan mahdollisesti puuttua esimiesten kokemuksiin ja tunteisiin, jotka haastaviksi ja vaikeiksi koetuissa palauteviestintätilanteissa voivat vaikuttaa siihen, että työyhteisön tarkoituksenmukaisen toiminnan tai kehityksen kannalta merkittävä palaute jää antamatta. Uskon, että esimiesten viestintäkoulutuksen tarve kasvaa tulevaisuudessa, sillä viestintäosaamisen liittäminen johtamistaitoihin nähdään jatkuvasti merkittävämpänä.

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin varsin laajaa esimiestehtävissä työskentelevää joukkoa. Tulosten perusteella ei ilmennyt, että iällä, koulutustaustalla ja esimiestehtävissä työskentelyvuosilla olisi ollut merkittävää vaikutusta siihen, miten esimiehet käsittävät palautteen ja kokevat palautteen antamis- ja vastaanottamistilanteen. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että esimiesten suhtautuminen



alaisilta saatavaan palautteeseen voi liittyä osaltaan siihen, kuinka kauan on toiminut esimiestehtävissä. Olisikin mielenkiintoista tutkia, millaisena tutkittava ilmiö näyttäytyy, jos tutkittavana olisi selkeästi rajatumpi ryhmä. Jatkossa palautekäsitysten tutkimisessa voisi keskittyä tarkastelemaan esimerkiksi sitä, eroavatko selkeästi nuorempien, vähemmän aikaa esimiestehtävissä toimineiden ja vanhempien, useimpia vuosia työelämässä esimiestehtävissä olleiden henkilöiden käsitykset palautteesta ja jos, niin miten.

## KIRJALLISUUS

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Anttonen, H. & Vainio, H. 2010. Towards Better Work and Well-Being, An Overview. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 52(12), 1245–1248.

Bartoo H. & Sias, P. M. 2004. When enough is too much: communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly* 52(1), 15–26.

Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. 2009. Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology: An International Review* 58(2), 274–303.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia no 198.

Bonsdorff, M. E. von, Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.

Chen, N. 2008. Internal/employee communication and organizational effectiveness: A study of Chinese corporations in transaction. *Journal of Contemporary China* 17(54), 167–189.

Cusella, L. P. 1989. Feedback, motivation and performance. Teoksessa F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (toim.), *The handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Toinen painos. Beverly Hills: Sage Publications, 624–678.

Dolphin, R. R. 2005. Internal communication: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communication* 11(3), 171–190.

Earley, P. C. 1986. Trust, perceived importance on praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England. *Journal of Management* 12(4), 457–473.

Eraut, M. 2006. Feedback. Teoksessa Shakspeare, P. *Learning in Health and Social Care*. 5(3), 111–118. Blackwell Publishing Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2.painos. Juva: PS-Kustannus.

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating Communication: An introduction to research methods. Toinen painos. Boston (Mass.): Allyn and Bacon, cop.

Gergen, K. 1999. An invitation to social construction. London: SAGE Publications.

Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Suom. Kankaanpää, J. Helsinki: Otava.

Haaksiala, J. 2001. Henkilökohtainen palaute työntekijän ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa. Helsingin yliopisto.

Hakanen, J. (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.

Hakanen, J. (2011) Työn imu. Työterveyslaitos.

Harsman, C. L. & Harsman, E. F. 1999. Communication with employees: Building on an ethical foundation. Journal of Business Ethics 19, 3–19.

- Hilpinen, M. 2007. Osaamisen kehittäminen työvoimaneuvojan työssä – verkko-opintopiiristä yhteisiä oivalluksia ohjaukselliseen työotteeseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. 1980. Kasvatustietoisuus ja kasvatuskäsitykset. Teoreettinen tarkastelu. Department of Education. University of Jyväskylä, Research reports no. 88.
- Hirsjärvi, S. (toim.). 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Helsinki: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heikkilä, J. & Holma, A, 1990. Minä koulussa ja omat koulutavoitteet – sosiomoraalinen minäkäsitys ja usko koulutehtävien suorittamiseen. Teoksessa R. Jakku-Sihvonen (toim.) Oppimaan oppiminen ala-asteilla. Oppimistulosten arviointi 3/1999. Opetushallitus. Helsinki: Yliopistopaino Oy. 185–212.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat.
- Hokkanen, S. & Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Huttunen, P. 1999. ”Ollaan ihan hissun kissun, ei arvostella, ei kommentoida.” Alaisten ja esimiesten käsityksiä palautteesta työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Hämäläinen, T. & Lantta, K. 2008. Työhyvinvointi mielenterveystyössä. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Härkönen, U. 1999. Työtä ja työkasvatusta käsittelevien tekstien sisällönanalyysi laadullisen paradigman valossa. Teoksessa Ruoppila, I., Hujala, E., Karila, K., Kinon, J., Niiranen P. & Ojala, M. (toim.) 1999. Varhaiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima

Ikonen, O. (toim.). 1995. Erilainen oppija. 1. Erityisopetuksessa kehitettyjä arviointi- ja opetusmenetelmiä. Juva: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro

Kim, Y. Y. & Miller, K. I. 1990. The effects of attributions and feedback goals on the generation of supervisory feedback messages strategies. *Management Communication Quarterly* 4, 6–26.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* Vol. 11 no 1, 3–12.

Laine, K. 1985. Käsitteistä, käsityksistä ja maailmankuvasta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. Kasvatus, 16 (1), 16–19.

Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. 2005. Theories of Human Communication. Boston: Thomson Wadsworth.

Leivo, A. 2000. Effects of feedback programs on team climate and performance: An intervention study. Teoksessa H. Laitinen & J. Saari (toim.) A good workday through participation and feedback: Improving the work environment and enhancing performance and well-being of the workers. Finnish institute of occupational health. People and work: research reports 34, 28–49.

London, M. 2003. Job feedback. Giving, seeking and using feedback for performance improvement. Toinen painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. (Punk-hankkeen julkaisuja)

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat.html> > viitattu 25.9.2012

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus, johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus, johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Robertson, I. & Cooper, C. 2011. Well-being. Productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan.

Ranne, J. 2006. Anna palaa!: käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Helsingin seudun kauppakamari.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Business Edita. Helsinki: Edita.

Schein, E. H. 1987. Organizational culture and leadership. Suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Ekonomi-sarja. Espoo: Weilin + Göös.

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa: Aineeton pääoma organisaation voimavarana. toim. Puusa, A. & Reijonen, H. UNIpress, EU.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.



Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun Yliopisto.

Syrjälä, L. Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä

Tiuraniemi, J. 2007. Esimiestyön ongelmatilanteiden attribuointi. Työelämän tutkimus 1/2007.

Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY, 160–179.

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/> > viitattu 25.9.2012

Uljens, M. 1991. Phenomenography – a qualitative approach in education research. Teoksessa: Syrjälä, L. & Merenheimo, J. (toim.) 1991. Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 39/1991.

Vainio, N. 2005. Työhyvinvointi hammashoitajien kokemana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Venninen, T. 2007. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” – ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin yliopisto.

## **LIITE 1: Tutkimuksessa käytetyn e-lomakkeen painettu versio**

### **Esimiesten käsitykset palautteesta**

*Arvoisa vastaaja!*

Tämä kysely on osa Tampereen yliopiston viestinnän, median ja teatterin tieteenalayksikössä tehtävää puheviestinnän pro gradu -tutkielmaa.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää esimiestehtävissä työskentelevien henkilöiden käsityksiä palautteesta, sen antamisesta ja vastaanottamisesta suhteessa alaisiin.

Voit vastata kyselyyn täysin anonymisti. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ohjautuvat ainoastaan tutkijalle. Vastauksia käytetään vain tämän kyseisen tutkimuksen aineistona.

Kysely koostuu kahdesta eri osiosta: taustatiedoista ja avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastaamiseen menee arviolta noin 20 minuuttia.

Mikäli tarvitset apua kysymyksiin vastaamisessa, siirrä hiiren kursori oranssin kysymysmerkin päälle.

### **I TAUSTATIEDOT**

#### **1. Sukupuoli**

*Vastausvaihtoehdot:*

Mies

Nainen

#### **2. Ikä**

*Vastausvaihtoehdot:*

alle 25 vuotta

26–35 vuotta

36–45 vuotta

46–55 vuotta

yli 56 vuotta

### **3. Mikä on ammatillinen koulutuksesi?**

*Vastausvaihtoehdot:*

Peruskoulu

Ammatillinen perustutkinto

Yo-tutkinto

Alempi korkeakoulututkinto

Yliopisto- tai muu korkeakoulututkinto

### **4. a) Onko Sinulla muuta esimieskoulutusta ammatillisen koulutuksen lisäksi?**

*Vastausvaihtoehdot:*

Kyllä

Ei

### **4. b) Jos vastasit edelliseen "Kyllä", mitä esimieskoulutusta olet saanut?**

*(avoin kysymys)*

### **5. Työvuodet**

*Vastausvaihtoehdot:*

0-9 vuotta

10–19 vuotta

20–29 vuotta

30–35 vuotta

yli 35 vuotta

### **6. Millä toimialalla työskentelet tällä hetkellä?**

*(avoin kysymys)*

**7. Mikä on ammattinimikkeesi nykyisessä työtehtävässäsi?**

(avoin kysymys)

**8. Työvuodet esimiestehtävissä**

*Vastausvaihtoehdot:*

0–4 vuotta

5–9 vuotta

10–14 vuotta

15–19 vuotta

yli 20 vuotta

**9. Kuinka monen alaisesi kanssa olet tekemisissä henkilökohtaisesti viikoittain?**

*Vastausvaihtoehdot:*

1–4 hlöä

5–9 hlöä

10–19 hlöä

20–29 hlöä

30 hlöä tai enemmän

## **II AVOIMET KYSYMYKSET**

- 1. Palautetta käsittelevää tutkimusta on runsaasti ja aihetta on tutkittu paljon myös organisaatioissa eri näkökulmista. Tutkimuksista ilmenee, että ihmiset ymmärtävät palautteen usein terminä eri tavoin. Mitä palaute Sinun mielestäsi on?**
- 2. Millainen merkitys palautteella on Sinulle esimiehenä?**
- 3. Miten koet palautteen antamisen alaisillesi?**
- 4. Miten koet palautteen vastaanottamisen alaisiltasi?**
- 5. Miten palaute Sinun mielestäsi vaikuttaa työyhteisöön?**

**KIITOS AJASTASI JA VASTAUKSISTASI!**

Mikäli Sinulle jäi jotain kysyttävää kyselystä tai tutkimuksesta, otathan yhteyttä sähköpostitse [etunimi.sukunimi@uta.fi](mailto:etunimi.sukunimi@uta.fi).

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, [www.e-lomake.fi](http://www.e-lomake.fi). Julkaisuosoite:  
<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/4501/lomake.html>