



VAASAN YLIOPISTO

SATU BERLIN

# Innostava, lannistava, helpottava palaute

*Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä  
esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*

ACTA WASAENSIA NO 198

---

LIIKETALOUSTIEDE 81  
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Tämä tutkimus on saanut tukea Evald ja Hilda Nissin säätiöltä, KAUTE-säätiöltä ja Pohjanmaan kauppakamarilta.

Esitarkastajat

Professori Sinikka Vanhala  
Helsingin kauppakorkeakoulu  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos  
Lapuankatu 6  
00100 HELSINKI

Professori emerita Annikki Järvinen  
Kasvatustieteiden laitos  
33104 Tampereen yliopisto

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisuajankohta</b> Joulukuu 2008	
<b>Tekijä(t)</b> Satu Berlin	<b>Julkaisun tyyppi</b> Monografia	
	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 198	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Johtamisen laitos PL 700 65101 VAASA	<b>ISBN</b> 978-952-476-245-8	
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1235-7871	
	<b>Sivumäärä</b> 253	<b>Kieli</b> suomi
<b>Julkaisun nimike</b> Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Palautteella on keskeinen merkitys työntekijöiden toiminnan ohjaamisessa ja motivoimisessa. Alaisen rooli palautetapahtumassa esimiehen keskustelukumppanina ja aktiivisena merkitysten luojana on saanut palautetutkimuksissa vain niukasti huomiota, vaikka palautteen ja käyttäytymisen välistä kausaalista suhdetta on tutkittu runsaasti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaisina esimiesten ja alaisten väliset palautetapahtumat ilmenevät alaisten näkökulmasta.</p> <p>Aiemmassa tutkimuksessa palaute on nähty pääasiassa esimiesten keinona vaikuttaa alaisten toimintaan. Viime aikoina on kuitenkin esitetty, että alaiset luovat merkityksiä vastaanottamalleen palautteelle yhdessä esimiehen kanssa. Palautetutkimus on osoittanut, että palautetapahtumiin voidaan yhdistää konteksti, palautteen sisältö, vuorovaikutus sekä palautetapahtuman seuraukset. Tämä tutkimus keskittyy selvittämään, miten alaiset kokevat nämä palautetapahtuman elementit.</p> <p>Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, ontologia painottuu heikkoon sosiaaliseen konstruktionismiin ja epistemologia subjektivismiin. Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla 47:ää rahoitusallalla, jakelu- ja logistiikka-alalla, terveydenhuollossa, tuotanto- ja kokoonpanotyössä, informaatioteknologian palveluntuottajina sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä työskentelevää alaista. Haastattelut keskittyivät esimiehen kanssa koettuun merkitykselliseen palautekokemukseen.</p> <p>Tulosten mukaan palaute toimii työsuorituksessa menestymisen reflektoinnin työkaluna. Aineistossa ilmeni neljä palautetyyppiä: palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava sen mukaan, miten yhdenmukaista tai eroavaa vastaanotettu palaute oli aiempiin käsityksiin nähden. Näkemykset palautteen perusteista sekä esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä yhdistyivät palautteen tulkitsemiseen. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi kommunikaatio palautetapahtumassa sisälsi palautteen sisällöstä keskustelemista avoimessa dialogissa. Toisinaan palautteesta keskustelemisen tuloksena syntyi uusia, oivaltavia ja jaettuja näkemyksiä. Onnistuneimmat palautetapahtumat keskittyivät haastateltavien käsitysten kanssa yhdenmukaiseen positiiviseen palautteeseen (palkitseva palaute). Eniten hankaluuksia ilmeni sellaisen negatiivisen palautteen vastaanottamisessa, joka erosi omista menestymisen käsityksistä (haastava palaute). Haastava palaute kommunikointiin usein ilman työsuorituksista keskustelemista. Haastavaa palautetta hyödynnettiin vain harvoin toiminnan kehittämisessä. Kysymysten esittäminen, positiivinen keskusteluilmapiiri sekä halukkuus ymmärtää vastakkaisia näkemyksiä olisi voinut pelastaa epäonnistuneet palautetilanteet sekä parhaassa tapauksessa edistänyt jaettujen näkemysten muodostamista.</p>		
<b>Asiasanat</b> Palautetapahtuma, esimiehet ja alaiset, palautevuorovaikutus		



<b>Publisher</b> Vaasan yliopisto	<b>Date of publication</b> December 2008	
<b>Author(s)</b> Satu Berlin	<b>Type of publication</b> Monograph	
	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 198	
<b>Contact information</b> University of Vaasa Department of Management PB 700 FI-65101 VAASA, FINLAND	<b>ISBN</b> 978-952-476-245-8	
	<b>ISSN</b> 0355-2667, 1235-7871	
	<b>Number of pages</b> 253	<b>Language</b> Finnish
<b>Title of publication</b> Encouraging, discouraging, relieving feedback: Subordinate experiences and perceptions of feedback communication between supervisors and subordinates		
<b>Abstract</b> <p>Feedback is an important resource for organizations when motivating employees to their best performances. Although the causal relationship between feedback and performance has been examined, little attention has been given to determining how subordinates attribute meaning to feedback and discuss the feedback with their supervisors. The aim of this study is to explain the feedback incidents between supervisors and subordinates from the subordinate point of view.</p> <p>Feedback has been seen as tool for supervisors to affect subordinate performance. However, in recent years it has been seen that subordinates construct content of the feedback with their supervisors. Previous research has shown that feedback incidents are primarily comprised of the context of the feedback incident, the feedback content, communication and consequences of the feedback. This research focuses on how subordinates perceive these elements of feedback incidents.</p> <p>The research is qualitative with an ontological view based on weak social constructionism and epistemological view on subjectivism. The data was collected through 47 interviews with subordinates working in finance, logistic, healthcare, production, IT and consultancy positions. The interviews focused on critical feedback incidents held with their supervisors.</p> <p>The results showed that feedback is used for reflecting perceptions of success and performance. Four feedback types were identified: rewarding, awakening, uplifting and challenging feedback based on how the feedback is consistent or differs from previous understanding. Grounds for the feedback and perceptions of the supervisor's motives for feedback delivery affect its interpretation. Communication in feedback incidents included giving and receiving feedback and also discussing the feedback content in an open dialogue. This meant sharing thoughts of subordinate performance and aiming to reach a shared understanding.</p> <p>Most successful feedback incidents dealt with positive feedback which was in alignment with previous perceptions (rewarding feedback). Difficulties were experienced in receiving negative feedback which contradicted assumptions of success (challenging feedback). Receiving challenging feedback only seldom lead to changes in behaviour. Asking questions, positive atmosphere and willingness to understand contradictory perceptions with a constructive dialogue could have saved the unsuccessful feedback incidents and in best cases created shared meaning.</p>		
<b>Keywords</b> feedback incidents, supervisors and subordinates, feedback communication		



## Esipuhe

Väitöskirjan kirjoittamisen voi rinnastaa henkisen maratonin juoksemiseen. Tutkimuksen tekeminen on vaatinut sinnikkyyttä ja kykyä nähdä maaliin pitkällä tähtäimellä. Tutkimusprosessi on sisältänyt vaiheita, jolloin vauhtia on pitänyt hidastaa sekä hetkiä jolloin työ on mennyt eteenpäin lähes pelkällä innostuksen voimalla. Maaliin pääsemisestä on seurannut suuria voiton ja onnistumisen tunteita. Seuraavaksi haluan kiittää kaikkia ihmisiä, jotka tekivät väitöskirjan kirjoittamisen mahdolliseksi.

Lämpimät kiitokset ohjaajalleni professori Riitta Viitalalle. Hän loi ohjaustilanteisiin avoimen ja eteenpäin vievän ilmapiirin. Keskustelut Riitan kanssa innostivat ja rakentavasti kyseenalaistivat ajattelua sekä antoivat voimia viedä tutkimus loppuun saakka. Suuret kiitokset esitarkastajilleni professori Sinikka Vanhalalle ja professori Annikki Järviselle. Heidän arvokkaalla palautteellaan oli keskeinen merkitys tutkimusraportin kehittämisessä.

Iso kiitos tutkimukseen osallistuneille työyhteisöille ja jokaiselle haastateltavalle ainutlaatuisten palautekokemusten jakamisesta. Ilman teitä tutkimus ei olisi onnistunut.

Lämpimät kiitokset työyhteisöille, jotka kannustivat minua väitöskirjan kirjoittamisessa. Kiitos Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen kollegoille tutkimusosaimisen ja -innostuksen jakamisesta. Kiitos myös nykyiselle työnantajalleni Accenturelle ja erityisesti Osaaminen ja organisaatiot -tiimille myötäelämisestä ja kannustamisesta tutkimustyön loppuvaiheissa.

Väitöskirjan tärkeinä mahdollistajina toimivat tutkimusta rahoittaneet tahot. Suuret kiitokset Evald ja Hilda Nissin säätiölle, KAUTE-säätiölle ja Pohjanmaan kauppakamarille tutkimustyön tukemisesta.

Isot kiitokset Mark Haytonille tutkimuksen perusteella tehtyjen konferenssipapereiden kieliasujen kehittämisestä sekä Tarja Salolle väitöskirjan julkaisukuntoon saattamisesta.

E erityisen lämpimät kiitokset vanhemmilleni Tuulalle ja Henrylle, siskoilleni Tiinalle ja Karoliinalle sekä kaikille ystäville ja sukulaisille suunnattoman tärkeiden voimavarojen tarjoamisesta ja positiivisesta suhtautumisesta väitöskirjatyötäni kohtaan. Suurin kiitos rakkaalleni Jussille lukemattomista, ainutlaatuisista pienistä ja suurista onnenhetkistä, jotka sain kokea kanssasi väitöskirjan kirjoittamiseen kuluneiden vuosien aikana.

Helsingissä 2.11.2008

Satu Berlin





## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat tutkimuksen kohteena .....	2
1.2	Palautetapahtumat alaisen näkökulmasta.....	5
1.3	Tutkimuksen suorittaminen esimiehen ja alaisen välisen hyvän palautetapahtuman tekijöistä.....	8
1.4	Tutkimukseen osallistujat, keskeiset käsitteet ja tutkimuksen eteneminen .....	12
2	PALAUTTEEN ANTAMISESTA JA VASTAANOTTAMISESTA PALAUTTEEN YHTEISEEN KONSTRUOIMISEEN.....	15
2.1	Behaviorismi varhaisen palautetutkimuksen perustana .....	15
2.2	Kognitiivisen teorian nouseminen, kontrolliteorian ja kyberneettisen lähestymistavan anti palautekeskustelulle .....	19
2.3	Palautetutkimuksen siirtyminen työyhteisöihin.....	23
2.3.1	Palautelähteet ja palautteen ilmenemismuodot.....	25
2.3.2	Palautteen seuraukset .....	27
2.3.3	Koetutkimuksia esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista.....	30
2.4	Organisaatiokeskeinen lähestymistapa esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin .....	36
2.5	Palautteen passiivisen vastaanottamisen kyseenalaistaminen .....	41
2.6	Alaislähtöisyys ja vuorovaikutus palautetapahtumien ideaalikuvaussissa .....	46
2.7	Yhteenvedo .....	52
3	METODOLOGIA .....	54
3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset oletukset .....	54
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	59
3.2.1	Aineiston kerääminen haastatteluilla .....	59
3.2.2	Sisällönanalyysi aineiston analysointitekniikkana.....	66
3.3	Yhteenvedo metodologiasta.....	74
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET: VAIKUTTAVA PALAUTE HYVIN MIELEEN JÄÄNEISSÄ PALAUTEKOKEMUKSISSA .....	75
4.1	Hyvät ja huonot palautekokemukset.....	76
4.1.1	Hyvät palautekokemukset.....	76
4.1.1.1	Kannustava palaute.....	77
4.1.1.2	Hyväksyttävän palautteen varmistavia tekijöitä .....	80
4.1.1.3	Arvostava vuorovaikutus palautetapahtumassa .....	87
4.1.1.4	Hyvien palautetapahtumien seurauksia .....	93
4.1.2	Huonot palautekokemukset.....	95
4.1.2.1	Lannistava palaute .....	95

	4.1.2.2	Hyödyttömän palautteen takaavia tekijöitä...98	
	4.1.2.3	Saneleva ja paikallaan junnaava vuorovaikutus .....	104
	4.1.2.4	Huonon palautetapahtuman seurauksia.....	111
4.2		Palautevuorovaikutuksen abstrahointia .....	112
	4.2.1	Palautteen tulkitseminen.....	113
	4.2.2	Palautteen tulkitsemiseen heijastuvia tekijöitä .....	118
	4.2.2.1	Palautteen antamisen perusteet.....	118
	4.2.2.2	Esimiehen pyrkimykset palautteen antamiselle.....	120
	4.2.3	Vuorovaikutus palautetapahtumassa .....	124
	4.2.3.1	Esimiehen palautteen antamistapa .....	124
	4.2.3.2	Dialoginen palautteesta keskusteleminen....	125
4.3		Alaisten taustatekijät hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa.	127
	4.3.1	Esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivien ja suorittavaa työtä tekevien kokemuksia ja näkemyksiä palautetapahtumista .....	128
	4.3.2	Työtehtävissä ja organisaatiossa olon kesto hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa .....	132
	4.3.3	Hyvin mieleen jääneet palautetapahtumat sukupuolinäkökulmasta .....	134
4.4		Spontaaniin palautetapahtumien ja kehityskeskustelujen vertailua..	136
	4.4.1	Kannustava palkitseva palaute.....	140
	4.4.2	Huonosti annettu herättävä palaute.....	143
	4.4.3	Rohkaiseva nostattava palaute.....	145
	4.4.4	Perusteluiltaan riittämätön ja aiheeton haastava palaute ..	147
	4.4.5	Innostava ja ohjaava positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmä .....	149
	4.4.6	Dialoginen palautteesta keskusteleminen.....	153
4.5		Yhteenveto tuloksista .....	156
5		<b>PALAUDEVUOROVAIKUTUS TUTKIMUSKIRJALLISUUDEN VALOSSA .....</b>	<b>164</b>
5.1		Palautteen perusteet – motiivit palautteen antamiselle.....	165
	5.1.1	Palautteen perustuminen esimiehen havaintoihin ja käsityksiin.....	165
	5.1.2	Palautteen perustuminen tavoitteisiin.....	170
	5.1.3	Muiden näkemykset esimiehen antaman palautteen taustalla.....	172
5.2		Palautteen peilaaminen omiin näkemyksiin .....	175
	5.2.1	Hyvä ja huono palaute .....	178
	5.2.2	Tunteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien rooli palautteen vastaanottamisessa .....	179
5.3		Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja vuorovaikutus palautetapahtumassa.....	183
	5.3.1	Esimiehen palautteen antamistapa.....	185
	5.3.2	Dialoginen palautteesta keskusteleminen .....	188

5.4	Yhteenveto .....	193
6	LOPPUPÄÄTELMÄT .....	196
6.1	Palautevuorovaikutus - tilanteen, merkityksen ja kommunikation yhteensovittamisen taitolaji .....	196
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	204
6.3	Tutkimuksen anti tieteelle ja jatkotutkimusehdotukset .....	209
6.4	Käytännön implikaatiot.....	213
	TIIVISTELMÄ.....	217
	LÄHTEET .....	221
	LIITTEET.....	238



## Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen suorittamistapa.....	10
Kuvio 2.	Esimiehen ja alaisen välisen palautetapahtuman elementit.....	53
Kuvio 3.	Aineiston tarkastelunäkökulmat. ....	75
Kuvio 4.	Palautteen tulkitsemisen nelikenttä. ....	116
Kuvio 5.	Dialogisen palautteesta keskustelemisen suunnat. ....	126
Kuvio 6.	Palautetyyppien määrät spontaaneissa palautekokemuksissa. ....	138
Kuvio 7.	Palautetyyppien määrät kehityskeskustelukokemuksissa.....	140
Kuvio 8.	Palauteprosessi. ....	165
Kuvio 9.	Palautteesta oppiminen (Pirnes 2003: 162). ....	182
Kuvio 10.	Kaksidimensioinen malli ihmisten välisen konfliktin hallintatyyleistä (Rahim & Bonoma 1979 ks. Rahim 2001: 373). ....	190
Kuvio 11.	Palauttevuorovaikutuksen keskeisiä tekijöitä. ....	198

## Taulukot

Taulukko 1.	Tutkimuksia palautelähteistä ja esimiehen antaman palautteen ilmenemismuodoista. ....	26
Taulukko 2.	Tutkimuksia esimiehen antaman palautteen seurauksista alaisen toimintaan. ....	29
Taulukko 3.	Koetutkimuksia esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista. ....	33
Taulukko 4.	Tutkimuksia palautteen etsimisestä. ....	44
Taulukko 5.	Näyte haastavan palautteen analysoinnista. ....	72
Taulukko 6.	Tutkimuksen metodologiset ratkaisut. ....	74
Taulukko 7.	Hyvän palautteen elementtejä. ....	80
Taulukko 8.	Hyvän ja huonon palautteen varmistavia tekijöitä.....	84
Taulukko 9.	Esimiehen pyrkimykset palautteen antamiselle hyvässä palautekokemuksessa. ....	87
Taulukko 10.	Koettu onnistunut vuorovaikutus ja näkemykset onnistuneen vuorovaikutuksen pilaavista tekijöistä.....	93
Taulukko 11.	Hyvän palautetapahtuman seurauksia.....	95
Taulukko 12.	Koettu huono palaute ja näkemykset rakentavasta palautteesta. ....	98
Taulukko 13.	Huonon ja hyvän palautteen antamisen takaavia tekijöitä.....	102
Taulukko 14.	Esimiehen pyrkimykset palautteen antamiselle huonossa palautekokemuksessa. ....	103
Taulukko 15.	Koettu epäonnistunut vuorovaikutus ja näkemykset onnistuneesta vuorovaikutuksesta.....	110
Taulukko 16.	Huonon palautetapahtuman seurauksia. ....	112
Taulukko 17.	Koetut esimiehen pyrkimykset, palautetyyppi ja palautetapahtuman seuraukset. ....	123
Taulukko 18.	Palautekokemusten eroavaisuudet haastateltavien taustojen mukaan.....	128
Taulukko 19.	Palkitseva palaute spontaaneissa palautekokemuksissa ja	

	kehityskeskusteluissa.....	143
Taulukko 20.	Herättävä palaute spontaaneissa palautekokemuksissa.....	145
Taulukko 21.	Nostattava palaute spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.....	147
Taulukko 22.	Haastava palaute spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.....	149
Taulukko 23.	Positiivinen ja negatiivinen yhdistelmäpalaute kehityskeskusteluissa.....	152
Taulukko 24.	Dialoginen palautteesta keskusteleminen spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.....	156
Taulukko 25.	Esimiehen ja alaisen välisen hyvän palautetapahtuman tekijät tekijät .....	216

# 1 JOHDANTO

Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Työyhteisössä palautteen antaminen sisältyy esimiehen vastuisiin. Esimiehen antama positiivinen palaute kertoo, että työtehtävässä on onnistuttu. Kannustavaa palautetta tarjoamalla esimies huomioi alaisensa hyvät työsuoritukset ja osoittaa arvostusta. Positiivinen palaute ei jätä kylmäksi vaan se innostaa, koskettaa ja lähentää. Esimiehen antama korjaava palaute sisältää tietoa kehittämisen paikoista. Korjaava palaute kertoo myös välittämisestä, sillä sen avulla suoritusten tasosta halutaan pitää huolta ja innostaa kehittymään. Hyvä korjaava palaute on rakentavaa ja se osoittaa parantamisen paikkojen lisäksi keinot, joiden avulla työt voidaan tehdä jatkossa paremmin.

Esimiehen antamalla palautteella on keskeinen rooli alaisen oppimisprosessien tukemisessa (Viitala 2002: 163-165). Palautteen tärkeydestä huolimatta suomalaisissa työyhteisöissä kärsitään palautteen puutteesta. Immonen (1993) selvitti, että suomalaiset toimistoesimiehet käyttävät vain 0,4 % alaisen työsuorituksiin liittyvästä vuorovaikutuksesta palautteen antamiseen. Tutkimuksessa selvisi myös, että toteavalla ja myönteisellä palautteella on merkitystä työssä jaksamisen kannalta. Myös Antilan (2006: 55-56) mukaan suurin osa työssäkävivistä henkilöistä ei koe saavansa tarpeeksi palautetta, vaikka palautteen saamisella on yhteys työn mielekkääksi kokemiseen. Kiitosta saaneiden työntekijöiden työnteon mielekkyyden keskiarvo oli 8,3 asteikolla 4-10 kun taas kiitosta vaille jääneiden palkansaajien työnteon mielekkyyden keskiarvo oli vain 6,7. Korjaavaa palautetta vastaanottaneiden työssäkävien työnteon mielekkyyden keskiarvo oli 7,7. Haukkuja ja epäoikeudenmukaista palautetta saaneiden työntekijöiden työnteon mielekkyyden keskiarvo jäi vain 6,3:een.

Alaisten lisäksi myös esimiehet itse tiedostavat palautteen antamisen arvon. Keskinen (2005: 64, 66) tutkimus osoitti, että Rauman kaupungin esimiehet arvioivat palautteen antajan roolin kolmanneksi tärkeimmäksi esimiesrooliksi heti kannustajan ja innostajan roolien jälkeen. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ko-

kivat palautteen antamisen kuitenkin erittäin vaativaksi tehtäväksi, sillä siinä koettiin epäonnistumista eniten.

Palautteen antamisen hankalaksi kokeminen kuvastaa palautteen kommunikoimiseen liittyvien haasteiden tiedostamisesta. Tutkimusten mukaan esimiehet välttelevät erityisesti korjaavan palautteen antamista, koska he pelkäävät palautteen herättävän alaisissa kielteisiä tunteita, jopa aggressiota (Geddes & Baron 1997), aiheuttavan konflikteja ja heikentävän esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (Benedict & Levine 1988; Waung & Highhouse 1997; Leung, Su & Morris 2001; Adams 2004).

Riskinottoa palautteen antamiseen kaivataan. Suomalaisten alaisten mielestä esimiehillä on parantamisen varaa juuri virheiden ja ongelmien rakentavassa käsittelyssä. Alaiset haluavat lisää palautetta, koska sen koetaan edistävän kehittymistä työssä. Lisäksi esimiesten toivotaan entistä paremmin huomaavan hyvät työsuoritukset ja antavan niistä kannustavaa palautetta. Kannustavaa palautetta ollaan valmiita vastaanottamaan työtovereiden läsnäollessa. Korjaava palaute halutaan saada sen sijaan kahden kesken esimiehen kanssa (Viitala 2004, 2006: 189). Kannustavan ja korjaavan palautteen saaminen on tärkeää työntekijöille, jotka tekevät uraa jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa ja työrooleissa. Palautteen sivuuttaminen voi johtaa kehittymispotentiaalin hyödyntämättä jättämiseen, mikä puolestaan vähentää henkistä pääomaa ja arvoa työmarkkinoilla (Silverman, Pogson & Cober 2005: 135).

## 1.1 Esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat tutkimuksen kohteena

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista. Tutkimuksessa selvitetään esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia *alaisen* näkökulmasta. Työssä pyritään jäsentämään alais-



ten tulkintoja kommunikaatiosta ja palautteen sisällöstä esimiehen ja alaisen välisissä palautetapahtumissa.

Alaisen näkökulman huomioiminen on ollut vähäistä esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia käsittelevissä tutkimuksissa. Monissa tutkimuksissa alainen on kohde, johon esimies pyrkii palautteen antamisella vaikuttamaan. Tutkimuksissa on syy-seuraus-suhteiden avulla selvitetty, miten esimiehen antama positiivinen ja negatiivinen palaute edistää tai heikentää alaisen työsuoritusta erilaisissa työyhteisöissä (Kim & Hamner 1976; Ivancevich & McMahan 1982; Kim 1984; Earley 1986; Becker & Klimoski 1989; Jaworski & Kohli 1991; London, Larsen & Thisted 1999). Varsinkin kokeiden avulla on pyritty selvittämään, miten esimiehet suhtautuvat hyvin ja heikosti suoriutuneisiin alaisiin eli minkälaisia palautteita esimiehet kohdistavat alaisiinsa (Fisher 1979; Ilgen, Mitchell & Fredrickson 1981; Gioia & Sims 1986; Larson 1986; Dugan 1989; Waung et al. 1997; Mackinney & Levy 1998; Moss & Martinko 1998).

Valtaosassa palautetutkimuksia esimies asetetaan aktiiviseen ja alainen passiiviseen rooliin. Näissä tutkimuksissa esimies antaa ja alainen joko hyväksyy tai hylkää esimiehen antaman palautteen sellaisenaan. Palautetutkimuksissa ei ole juuriakaan selvitetty, miten alaiset kokevat saamansa palautteet ja minkälaista palautetta he itse toivoisivat esimieheltä saavansa. Tämä tutkimus lähtee olettamuksesta, jonka mukaan alaiset käsittelevät, muokkaavat ja pohtivat eli refleктоivat monipuolisesti esimiehen antamia palautteita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää alaisten tulkintoja esimiehen antamasta palautteesta ja palautteen kommunikoimisesta. Tässä työssä pyritään huomioimaan palautetapahtuman tulkitsemiseen kiinnostuvia tekijöitä kuten alaisen elämäkokemus, työnkuva, esimiehestä muodostetut käsitykset, esimiehen ja alaisen välinen suhde ja organisaation palautejärjestelmät.

Tässä tutkimuksessa alaiset nähdään myös mahdollisina aloitteentekijöinä esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin. Alaiset voivat siis myös itse kysyä esimieheltä palautetta, eikä heidän tarvitse jäädä odottamaan, milloin palautteen

antaminen sopii esimiehelle. Lisäksi alaisia pidetään esimiehen näkemyksiin vaikuttavina henkilöinä, koska esimiestyö nähdään tässä työssä yhteisen todellisuuden luomisena.

Monien palautetutkimusten maailmankuva on ajalta, jolloin esimiehen tehtävinä on ollut alaisten toiminnan suunnittelu, organisointi, ohjaus, koordinointi ja valvonta. Tässä työssä pyritään tuomaan esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat nykyajan johtamisympäristöihin, joita luonnehtivat vastuun ja päätösvallan hajauttaminen, asiantuntijavaltaistuminen ja joustavat rakenteet. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisina esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat näyttäytyvät aikana, jolloin esimiesten ei tarvitse enää tietää yksin kaikkea vaan tarvitaan tasa-arvoista, keskustelevaa, kuuntelevaa, jaettava johtajuutta (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005).

Palautekirjallisuudesta löytyy runsaasti tietoa palautteen luonteesta. On tutkittu positiivista ja negatiivista palautetta (Ashford & Cummings 1983a; Herold & Parsons 1985; Napier & Latham 1986; Earley 1986; Cusella 1987; Becker et al. 1989; Jaworski et al. 1991; Steelman, Levy & Snell 2004a), palautteen paikkansapitävyyttä ja yksityiskohtaisuutta (Ilgen, Fisher & Taylor 1979; Baron 1988; Steelman et al. 2004a) sekä kohdistettavuutta (Kluger & DeNisi 1996). Palautteen kommunikointi on sen sijaan saanut vain vähän huomiota palautetutkijoiden keskuudessa. Viestintätieteilijöistä erityisesti Cusella (1987: 625) on ihmetellyt vähäistä vuorovaikutukseen liittyvää palautetutkimuksen määrää. Hänen mukaansa lähes kaikki palautetutkimus on selvittänyt palautteen ja motivaation sekä palautteen ja työsuorituksen välistä yhteyttä. Tällainen tutkimus on tehty pääasiassa organisaatiopsykologian tieteenalalla. Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tutkia, millaiseksi alaiset tulkitsevat vuorovaikutuksen esimiehen ja alaisen välisissä palautetapahtumissa.

## 1.2 Palautetapahtumat alaisen näkökulmasta

Alaista on pidetty esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin keskeisesti vaikuttavana toimijana vasta 1980-luvun alkupuolelta lähtien. Palautetutkijoista Ashford (1983a, 1983b) näkee työntekijät palautteen etsijöinä. Hänen mukaansa alaiset tarkkailevat esimiestään ja tulkitsevat tekemänsä havainnot palautteiksi. Alaiset voivat myös kysyä esimieheltään palautetta silloin kuin he itse sitä tarvitsevat. Palautteen etsiminen tukee ajatusta, jonka mukaan alaisten ei tarvitse odottaa palautteen saamista vaan he voivat palautetta kysymällä ottaa itse vastuun palautetapahtuman pitämisestä.

Palautteen vastaanottamista käsittelevissä tutkimuksissa on viime vuosina tarkasteltu alaisten halukkuutta vastaanottaa esimiehen antama palaute (Steelman & Rutkowski 2004b) ja alaisten näkemyksiä toimivasta palautteen antamistavasta (Lizzio, Wilson, Gilchrist & Gallois 2003). Kiinnostusta on esiintynyt niiden ”keinojen” selvittämiseen, joiden avulla esimies voi edistää palautteen hyväksymistä. Tutkimusten perusteella on kerrottu normatiivisia ohjeita siitä, miten esimiehen on helpompi valmistautua paikkansapitävän ja kehittävän palautteen antamiseen (Cannon & Witherspoon 2005) ja antaa palautetta kyselevällä ja keskustelevalle lähestymistavalla (Walsh & Fisher 2005).

On myös esitetty ajatus palautteen yhteisestä konstruoimisesta esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutustilanteessa. Palautteen konstruoiminen tarkoittaa sitä, että sekä esimies että alainen voivat yhdessä muovata palautetta molempien näkökulmista käsin. Palautteen kommunikoimisessa on tällöin kyse palautteeseen liittyvien merkitysten luomisesta eikä palautteen vastaanottamisesta (Fairhurst 2001). Palautteen konstruoimisessa alainen toimii esimieheen nähden tasavertaisena eikä esimiehen vaikuttamisen kohteena.

Tässä työssä alainen nähdään esimiehen kumppanina. Sekä esimiehen että alaisen yhteinen tavoite on saavuttaa työyhteisölle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden saa-

vuttaminen jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä vaatii toimivat työsuorituksen arviointijärjestelmät, joiden käytännön toteutuksesta sekä esimies että alainen ovat vastuussa. Työsuorituksen johtaminen on nimenomaan jatkuva ja joustava prosessi, jossa esimies ja alainen toimivat toinen toisensa kumppanina puitteissa, jotka tukevat yhteistyön tekemistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esi- miestyö on tällöin yhteistä sopimista eikä käskemistä ja se perustuu yhteisymmär- rykseen ja yhteistyöhön eikä kontrollointiin ja pakottamiseen (Armstrong 2006: 4).

Tässä tutkimuksessa alainen nähdään esimiehen kumppanina myös siksi, ettei nykypäivän asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä voi pitää perinteisessä mielessä alaisina. Esimerkiksi Druckerin (2002: 72) mukaan esimiehet eivät nykyään pysty hallitsemaan alaistensa töitä yhtä hyvin tai paremmin kuin alaiset itse ne hallitsevat. Organisaatioille työtä tekevien joukossa on yhä enemmän tietö- työntekijöitä, jotka tietävät omasta työstään enemmän kuin esimiehensä. Useim- mat esimiehet eivät nykypäivänä ole tehneet alaistensa töitä, eikä suorittavaa työ- tä tekevien työntekijöiden osaltakaan voida enää puhua alaisista. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen muodostunut johtajuuskirjallisuuden perusoletus, jossa organisaatioille työtä tekevät ihmiset on nähty vähän, jos ollenkaan, ammattitaitoa omaavina alaisina, jotka suorittavat esimiehen määräämiä työtehtäviä ei enää toi- mi. Myös Bennis on jo 1960-luvun lopussa korostanut, että byrokraattiset organi- saatiomallit, joissa valta ja tietämys sijoittuvat huipulle, ovat aikansa eläneitä. Bennisin mukaan olisi kiinnitettävä enemmän huomiota työntekijöiden ja organi- saation päämäärien yhdistämiseen, pyrittävä konfliktien estämiseen ja jaettava valta organisaation jäsenten kesken, jotta muodostuu mahdollisuus sosiaaliseen vaikuttamiseen ja turbulenteilla markkinoilla pärjäämiseen (Bennis 1969: 28-31).

Esimiehen muuttuneeseen rooliin kuuluu enemmän valmentamista kuin käske- mistä ja kontrolloimista. Valmentajuus -käsite on noussut pinnalle esimiestyötä tarkastelevassa kirjallisuudessa 2000-luvulle tultaessa. Esimies valmentajana pyr- kii sitouttamaan jaettuihin päämääriin eikä valvomaan ja arvioimaan (Kansanen & Cannon 1997). Valmentava esimies arvostaa ja uskoo alaisessa oleviin kasvun

mahdollisuuksiin. Hän tukee ja ohjaa alaista oppimaan, löytämään ja toteuttamaan parasta potentiaaliaan sekä kehittymään jopa osaavammaksi kuin hän itse on (Viitala 2007: 84, 91). Valmentavalta esimieheltä vaaditaan kykyä käyttää erilaisia lähestymistapoja erilaisissa tilanteissa. Joskus tarvitaan suoraviivaisiakin toimia. Valmentava esimies kuitenkin tiedostaa omat rajansa ja suostuu myös oppijan rooliin (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005: 301, 324).

Esimiestyöhön sisältyvä valmentaminen toteutuu kahdenvälisessä vuorovaikutussuhteessa alaisen kanssa. Jokainen alainen kokee esimiehen valmentajaroolin omista tarpeista käsin. Esimiehen tulisi ottaa jokainen alainen henkilökohtaisesti huomioon ja kohdata heidät aidosti ja keskittyen. Analyyttisen ajattelun lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot tukevat valmentavaa johtajuutta. Vuorovaikutuksen tulisi olla tukea antavaa mutta samalla keskustelun sisältöä mahdollisimman vähän rajoittavaa. Kaksisuuntainen kommunikaatio on esimiehelle riskin ottamista, sillä vuorovaikutuksen etenemistä ja lopputulosta ei voi tietää etukäteen (Viitala 2007: 88, 91.)

Palautetta voidaan pitää valmentavan esimiehen työkaluna. Palautetta antamalla valmentava esimies edistää alaisen toiminnan reflektointia ja oppimista. Positiivisella vahvistamisella esimies innostaa alaista refleктоimaan onnistuneita työsuorituksiaan. Kritisoinnin ja neuvojen antamisen sijasta esimies antaa kehittävää palautetta positiivisella valmentamisella. Positiivisessa valmentamisessa esimies pyytää alaista kertomaan työsuoritusta koskevista näkemyksistään. Lisäksi avoimia kysymyksiä esittämällä esimies auttaa alaista itse näkemään onnistuneet ja epäonnistuneet työsuoritukset. Positiivisessa valmentamisessa esimies ja alainen myös sopivat yhdessä jatkotoimenpiteistä. (Brecher 2006: 16.)

Alaisen rooli sisältää uudenlaista vastuuta ja itsenäisyyttä kun esimies toimii valmentajana. Esimiestaitojen lisäksi voidaan puhua alaistaideoista, joihin kuuluu muun muassa mielipiteen ilmaiseminen asioiden eteenpäin viemiseksi. Erityisesti alaiset ovat nähneet myös palautteen antamisen ja pyytämisen alaitaitona (Keskinen 2005: 22, 40). Alaitaitoihin on luettu myös esimieheen vaikuttaminen vuo-

rovaikutustilanteissa (Silvennoinen & Kauppinen 2006). Esimiehen ja alaisen välisissä palautetapahtumissa alaisen odotetaan tuovan esille yhä enemmän omia ajatuksia työsuorituksessa menestymisestä ja kommentoivan esimiehen antamia palautteita. Lisäksi häneltä odotetaan rakentavaa ja avointa suhtautumista kehittävään palautteeseen.

Tässä työssä tutkimuksen kohteena ovat alaisten kokemukset ja näkemykset esimiesten ja alaisten välisistä palautetapahtumista. Tavoitteena on tuoda esille, eritellä ja analysoida tutkimukseen osallistujien subjektiivisia ajatuksia esimiesten ja alaisten välisistä palautetapahtumista. Tutkimuksessa nojataan Bergerin ja Luckmannin (1994) näkemykseen, jonka mukaan ihmiset voivat yhteiseksi objektivoituneen kielen avulla konstruoida eli rakentaa vuorovaikutuksessa subjektiivisesti koettua todellisuutta.

Esimiesten ja alaisten välisten palautetapahtumien tutkiminen alaisten näkökulmasta tuo uudenlaista ymmärrystä aiheeseen liittyvään keskusteluun. Alaisten kokemusten ja näkemysten avulla on mahdollista tarkastella alaisten todellisuutta ja peilata sitä palautetutkimuksissa aiemmin objektivoituneisiin käsityksiin. Alaiset voivat yhdistää esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin sellaisia elementtejä, joita tutkijoiden mielenkiinto ei ole tavoittanut tai joita tutkijat eivät ole edes osanneet liittää esimiesten ja alaisten välisiin palautetapahtumiin.

### 1.3 Tutkimuksen suorittaminen esimiehen ja alaisen välisen hyvän palautetapahtuman tekijöistä

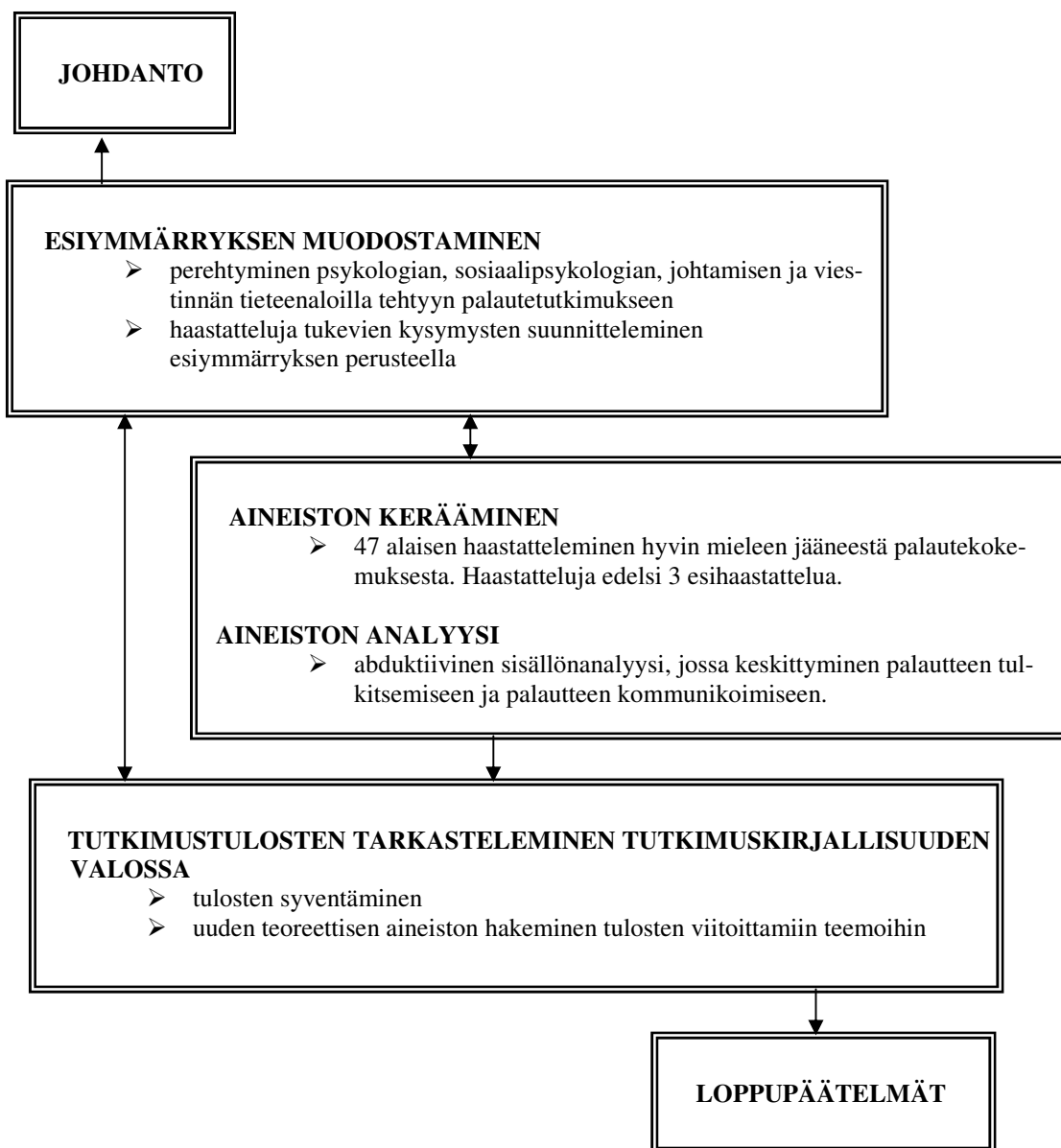
Tutkimuksen teoreettinen tarkastelukehys koostuu kahdesta osasta, joista ensimmäinen (luku 2) kuvastaa tutkijan esiymmärrystä esimiesten ja alaisten välisistä palautetapahtumista. Toisessa teoriaosassa (luku 5) tutkimustuloksia peilataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tässä tutkimuksessa poiketaan tyypillisestä tutkimusraportin rakenteesta, jossa on yksi teoreettinen ja empiirinen osuus. Kah-

ta teoriaosaa tarvitaan, koska ei ole olemassa yksittäisiä palauteteorioita, jotka olisi voitu ensin esittää yhdessä teoriaosassa ja testata sitten empiirisellä tutkimuksella. Teoriaosuudet toimivat tässä tutkimuksessa ymmärryksen lisäämisen työkaluina. Ensimmäinen tutkijan esiymmärrystä kuvastava teoriaosa toimii lähtökohtana empiirisen tutkimuksen toteuttamiselle. Esiymmärrystä käsittelevää teoriaosaa varten selvitetään esimiesten ja alaisten välisiä palautetapahtumiin liittyviä teemoja, palautetutkimusten suorittamistapoja ja palautetutkimuksen ajallista kehitystä. Sen avulla tavoitellaan syvyyttä empiirisen aineiston keräämiseen ja analysoimiseen. Aiempiin palautetutkimuksiin perehtyminen edistää oleellisiin tekijöihin keskittymistä tutkimusaineiston hankkimisvaiheessa. Tutkimuksen toinen teoriaosa puolestaan kuvaa esimiesten ja alaisten välisiä palautetapahtumia tutkimusaineistosta löytyvien teemojen mukaisesti ja tuo lisäymmärrystä tutkimustuloksiin.

Tämän tutkimuksen teoreettinen aines koostuu useiden tieteenalojen puitteissa tehdyistä tutkimuksista. Tutkimuksessa pyritään siis poikkitieteellisellä lähestymistavalla ymmärtämään monipuolisesti esimiesten ja alaisten välisiä palautetapahtumia. Esimiesten ja alaisten väliset palautetapahtumat ovat olleet psykologian, sosiaalipsykologian, viestinnän ja johtamisen tieteenalojen kiinnostuksen kohteena. Psykologian ja sosiaalipsykologian tieteenalalla on selvitetty muun muassa positiivisen ja negatiivisen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavia tekijöitä. Viestintätieteiden alalla on tutkittu palautteen kommunikoimista. Johtamisen tieteenalalla tutkimuksen aiheina ovat olleet esimerkiksi erilaiset palautelähteet, esimiehen palautteen antajarooli ja palautteen antaminen työsuorituksen johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä.

Tutkimusta voidaan pitää abduktiivisena (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tutkimusaineiston keräämisessä ja analysoimisessa hyödynnetään aiempaa palautetutkimusta pyrkimättä kuitenkaan testaamaan sitä. Aiemman palautetutkimuksen perusteella saatiin osittainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (ks. esim. Strauss & Corbin 1998). Tutkimuksessa huomioidaan siis ne pohdinnat, joita tutkimukseen osallistujat käyttävät kertoessaan esimiesten ja alaisten välisistä palautetapahtumista.

Tämä työ on kvalitatiivinen tutkimus esimiesten ja alaisten välisistä palautetapahtumista. Tutkimuksen toteuttaminen kvalitatiivisesti poikkeaa tavallisesti kyselyjen ja kokeiden avulla tehdystä palautetutkimuksesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään haastattelujen avulla (ks. luku 3.2.1). Tutkimuksessa on critical incident -lähestymistavan piirteitä (Flanagan 1954), sillä tutkimus keskittyy tutkimukseen osallistuneille alaisille hyvin mieleen jääneisiin, merkityksellisiin palautetapahtumiin. Tutkimuksen suorittamistapa on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen suorittamistapa.



Tässä tutkimuksessa keskitytään hyvin mieleen jääneiden palautetapahtumien kontekstiin, palautteen tulkitsemiseen, esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen palautetapahtumassa ja palautetapahtuman seurauksiin. Näiden teemojen osalta tutkitaan myös, mitkä tekijät olisivat alaisen mukaan muodostaneet koetusta palautetapahtumasta onnistuneen tai toisaalta epäonnistuneen. Esimiehen ja alaisen välisen kanssakäymisen kannalta haasteelliseksi kysymykseksi tässä tutkimuksessa nousee, miten esimies voi vuorovaikutuksessa alaisen kanssa palautteellaan edistää alaisen positiivista toimintaa ja edesauttaa siten koko työyhteisön menestymistä. Huomion kiinnittäminen hyviä palautekokemuksia heikentäviin tekijöihin ja huonoja palautekokemuksia parantaviin tekijöihin lisää ymmärrystä erilaisten palautekäytäntöjen merkityksestä ja edistää esimiesten ja alaisten välisen palautetapahtumien onnistunutta toteutusta.

Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia seuraavaan tutkimusongelmaan:

**Minkälaisia ovat hyvät esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat?**

Tutkimusongelma jakautuu seuraavaan kysymyksenomaiseen alaongelmaan:

*Minkälaisia ovat esimiehen ja alaisen välisessä hyvin mieleen jääneessä palautetapahtumassa:*

- *konteksti*
- *palaute*
- *esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja*
- *seuraukset alaiselle?*

Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään alaisten tulkintoja esimiehen antamasta palautteesta ja palautetapahtuman vuorovaikutuksesta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan oppiminen, persoonallisuus, itsetunto, stressi ja työhyvinvointi. Nämä tekijät liittyvät esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin, mutta ne rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle tutkimusprosessin hallitsemiseksi ja ehyen kokonaisuuden saavuttamiseksi.

## 1.4 Tutkimukseen osallistujat, keskeiset käsitteet ja tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen kohteena ovat esimiehen ja alaisen väliset palautekokemukset alaisen kertomana. Tutkimuksessa analysoitavia palautetapahtumia on yhteensä 47. Hyvin mieleen jääneestä palautekokemuksesta ovat kertoneet rahoitusallalla, jakelu- ja logistiikka-alalla, terveydenhuollossa, tuotanto- ja kokoonpanotyössä, informaatioteknologian palveluntuottajina sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä toimivat alaiset. Eri aloilla työskentelevien alaisten osallistuminen tutkimukseen lisää vaihtelua ja sisältörikkautta tutkimuksen empiirisessä aineistossa. Tutkimukseen osallistujista 53 % oli naisia ja loput miehiä, 51 % teki suorittavaa työtä ja loput toimivat asiantuntija- ja esimiestehtävissä. Esimiestehtävissä työskentelevätkin kertoivat hyvin mieleen jääneestä henkilökohtaisesta palautekokemuksesta oman esimiehen kanssa. Suuri osa tutkimukseen osallistujista (36 %) oli ollut työyhteisössään alle viisi vuotta. Myös työtehtävissä olon kesto oli suurimmaksi osaksi (45 %) alle viisi vuotta. Tutkimukseen osallistuneista alaisista on kerrottu tarkemmin luvussa 3.2.1 ja liitteessä 2.

Tässä työssä keskeiset käsitteet ovat esimiestyö/esimies, alainen, palaute ja palautetapahtuma. Seuraavassa avataan näiden käsitteiden sisältöä. Käsitteet täsmentyvät tutkimuksen edetessä.

### *Esimiestyö/esimies*

Esimiestyötä tekevät kaikilla organisaatiotasolla olevat henkilöt, joilla on alaisia. Palautteen kommunikoimista voidaan pitää eräänä esimiestyön ilmenemismuotona. Palautteen antamista tapahtuu esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä jokaisella organisaatiotasolla. Esimiestyön/esimiehen käsitettä voidaan tarkastella myös esimiehen tehtävän kautta. Esimiehen tehtävänä on perinteisesti ollut päätösten tekeminen ja toiminnan hallitseminen. Alaisten työnkuvien monipuolisuuden sekä toimintaympäristön monimutkaistumisen vuoksi esimiehen tehtävä-

nä on nykyisin toimia yhä enemmän alaistensa fasilitaattorina. Esimiehen tehtävänä on siis edistää alaistensa onnistumista työssään. Esimies myös auttaa alaisiaan suuntaamaan omaa työtään tärkeisiin asioihin (Silvennoinen ym. 2006: 7). Esimiehen fasilitaattorirooli voi toteutua muun muassa esimiehen ja alaisen välisissä palautetapahtumissa. Esimies voi kannustavalla palautteella ja rakentavalla kehittäväällä palautteella edistää alaisensa itsetuntemusta ja luoda mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksille.

### *Alainen*

Alainen on vastuussa toiminnastaan esimiehelleen. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että jokaisella alaisella on ainakin yksi esimies, jolta hän saa työstään palautetta. Alaisen käsitettä pidetään tässä tutkimuksessa neutraalina. Alaisella ei tarkoiteta esimiehelle alistuvaa tai alamaisuudessa olevaa henkilöä (ks. Keskinen 2005: 45). Kuten aiemmin on esitetty, alainen ymmärretään esimiehen kumppaniksi, joka voi vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa jakaa todellisuutta ja luoda uusia näkemyksiä ja ideoita. Esimiehellä on kuitenkin myös valtaa alaiseensa organisatorisen asemansa vuoksi. Tässä tutkimuksessa alaisesta olisi voinut puhua myös työntekijänä. Ilmaisun selkeyden vuoksi tutkimuksessa käytetään pääasiassa alaisen käsitettä.

### *Palaute*

Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Palaute kertoo, kuinka hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. Tässä tutkimuksessa palaute tarkoittaa alaisten tulkitsemia esimiehen ilmaisemia näkemyksiä heidän toiminnassa menestymisestään. Tutkijoiden määritelmiä palautteesta on esitetty luvussa 2.

*Palautetapahtuma*

Tässä työssä palautetapahtuma on tilanne, jossa esimies ja alainen kommunikoi-  
vat alaisen työsuoritusta koskevasta palautteesta. Palautetapahtumia ovat spontaanit  
palautetapahtumat ja kehityskeskustelut. Spontaaneja palautetapahtumia esiin-  
tyy esimiehen ja alaisen välisessä päivittäisessä kanssakäymisessä. Kehityskes-  
kustelut ovat puolestaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja keskusteluja esimiehen  
ja alaisen välillä, joilla on tietty päämäärä ja joita leimaa jonkinasteinen säännölli-  
syy ja järjestelmällisyys toteutuksessa (Juuti 1990: 8). Yksi kehityskeskustelun  
teema on palautteen antaminen puolin ja toisin. Tässä tutkimuksessa keskitytään  
esimiehen alaiselle antamaan palautteeseen.

Luku yksi muodostaa lähtökohdan tutkimukselle. Se pohjustaa tässä tutkimukses-  
sa keskeisenä teemana olevaa alaisen näkökulmaa esimiesten ja alaisten välisiin  
palautetapahtumiin. Lisäksi luvussa yksi esitetään tutkimuksen tarkoitus, tavoit-  
teet, tutkimusongelma, lähestymistapa, tutkimuksen suorittamistapa ja keskeiset  
käsitteet. Luku kaksi ilmentää tutkijan esiymmärrystä esimiesten ja alaisten väli-  
sistä palautetapahtumista. Sitä on käytetty empiirisen tutkimuksen toteuttamisen  
lähtökohtana. Luvussa kolme selvitetään tutkimuksen metodologia, perustellaan  
metodologisia valintoja sekä kerrotaan tutkimuksen toteuttamistavasta. Luvussa  
neljä esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Luvussa viisi tutkimustuloksia  
avataan kirjallisuuskatsauksen valossa. Luvussa kuusi muodostetaan tutkimuksen  
johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä annetaan ehdotuksia  
jatkotutkimuksille.

Tutkimus on kirjoitettu passiivissa, koska se on vallitseva käytäntö tutkintoon  
tähtäävissä tutkimusraporteissa. Passiivin käytöllä on myös pyritty tuomaan tut-  
kimukseen osallistujien ääni mahdollisimman hyvin kuuluville.

## 2 PALAUTTEEN ANTAMISESTA JA VASTAANOTTAMISESTA PALAUTTEEN YHTEISEEN KONSTRUOIMISEEN

Palaute on moniulotteinen käsite, jota on tutkittu psykologian, organisaatiokäyttäytymisen ja yhteiskuntatieteiden aloilla (Sully de Luque & Sommer 2000: 831). Erityisen suurta mielenkiintoa on herättänyt se, miten palaute vaikuttaa käyttäytymiseen. Useiden vuosikymmenten ajan on tutkittu esimiehen antaman palautteen yhteyttä alaisen työsuoritukseen, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Taustalla on uskomus, että *esimies voi oikeanlaista palautetta antamalla vaikuttaa ja ohjata alaisen työsuorituksia toivottuun suuntaan*. Tässä palautetutkimuksen kehitystä käsittelevässä luvussa kerrotaan, miten palaute on nähty esimiehen vaikuttamisen välineenä. Tällaisen ajatuksen tausta on havaittavissa palautetutkimuksen varhaisista vaiheista. Luvussa kuvataan myös meneillään olevaa tieteellisen keskustelun taustaolettamusten muutosta, jossa alainen nähdään palautetapah-tumiin merkittävästi vaikuttavana, aktiivisena osapuolena. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi viime aikoina onkin puhuttu palautteen konstruoimisesta. Luvussa pyritään myös palautteen käsitteen monipuoliseen tarkastele-miseen.

### 2.1 Behaviorismi varhaisen palautetutkimuksen perustana

Palautteen vaikutusten selvittäminen on toiminut pitkään palautetutkimuksen joh-totähtenä. Palautteen vaikutusten tutkiminen juontaa juurensa psykologian ja so-siaalipsykologian tieteenaloilla vallalla olleista tieteen paradigmoista<sup>1</sup>. Erityisesti

---

<sup>1</sup> Tieteenaloilla vallitsevia yleisesti hyväksytyjä, usein tiedostamattomia oppirakennelmia ja ajattelutapoja kutsutaan paradigmoiksi (esimerkiksi psykologiassa behaviorismi ja kognitiivi-nen paradigma). Paradigmat voivat ohjata tieteenalan edustajia päättämään, mitä tieteenala pi-

behavioristinen ja myöhemmin kognitiivinen paradigma ovat voimakkaasti ohjanneet palautetutkimusta. Palautetutkimuksen historiaa tarkastelleiden Bakerin ja Buckleyn (1996) mukaan psykologian tieteenalan kehittymiseen vaikuttanut behaviorismi<sup>2</sup> hallitsi palautetutkimusta 1900-luvun alusta 1950-luvulle saakka. Tutkimuksen kohteena oli palautteen yhteys oppimiseen, palautteen esiintyessä palkkioiden ja rangaistusten muodossa. Tutkimukset suoritettiin tyypillisesti kokeiden avulla. Niiden tavoitteena oli selvittää, miten palkkiot ja rangaistukset vaikuttavat havaittavaan käyttäytymiseen.

Objektiivinen ja vertaileva psykologia edisti aikanaan behaviorismin nousua, mikä heijastui palautetutkimusten tekemiseen. Objektiivisessä psykologiassa pyrittiin kokeiden ja havaitsemisen avulla todistamaan, että käyttäytymistä on mahdollista tutkia luonnontieteellisillä menetelmillä. Vertaileva psykologia sai aineksia evoluutioteoriasta, jossa korostettiin kaikkien lajien samaa alkuperää. Oletettiin, että eläinten havaittavaa käyttäytymistä tutkimalla on mahdollista ymmärtää ihmisten mentaalisia piirteitä (Baum 2005: 7-9). Behaviorismiin nojautuva tutkimus oli havaittavan käyttäytymisen tutkimista. Behaviorismin perustaja J. Watson vaati vuonna 1913 julkaistussa artikkelissaan ”Psychology as the behaviorist views it” sisäiseen tarkkailuun perustuvia tutkimusmenetelmiä korvattavaksi havaittavan käyttäytymisen tutkimisella. Hänen mukaansa mielen sisäiset prosessit eivät voi olla tieteellisen tutkimuksen kohteena, koska niitä ei voida havainnoida (Leahey 2001: 233-234; Ashworth 2003: 8).

---

tää todellisuutena. Todellisuutta koskevat perusoletukset määrittävät, mihin tieteenala keskittyy, mitä tieteenalalla pidetään tosiasioina ja mistä tieteen alalla katsotaan olevan kyse (Drucker 2002: 66). Kuhnin (1994 [1962]: 23) mukaan tieteelliset saavutukset voivat muodostua paradigmoiksi, jos ne ovat niin merkittäviä, että ne saavat kilpailevilta tieteellisen toiminnan muodoilta pysyvän kannattajajoukon. Tieteellisten saavutusten tulisi samaan aikaan olla myös niin avoimia, että uudelle tieteenharjoittajajoukolle jää monenlaisia ongelmia selvitettäväksi.

<sup>2</sup> Behavioristit jakavat ajatuksen käyttäytymistä tutkivan tieteen eli käyttäytymisen analyysin mahdollisuudesta. Monet behavioristit ajattelevat, että käyttäytymistä tutkivan tieteen tulisi olla psykologia. Behaviorismia voi puolestaan luonnehtia käyttäytymistä tutkivan tieteen filosofiaksi. (Baum 2005: 3.)

Varhainen palautetutkimus oli kaukana työyhteisöjen esimies-alais-kontekstista, sillä kokeissa käytettiin sekä eläimiä että ihmisiä. Ihmiset nähtiin jokseenkin epäinhimillisinä ja eläimiin rinnastettavina, koska tietoisuus ja mieli eivät olleet tutkimuksen kohteena (Baum 2005: 11). Esimerkiksi oppimisprosesseja tutkineen E.L. Thorndiken välineellistä ehdollistumista ilmentävissä kokeissa kissat ratkaisivat ongelmia yrityksen ja erehdyksen kautta. Häkissä olleille nälkäisille kissoille häkistä ulos pääseminen yrityksen ja erehdyksen kautta sekä ruoka toimivat palautteena ja palkkiona. Kissat yhdistivät käyttäytymisensä palkkioihin. Tästä Thorndike päätteli, että aiemman käyttäytymisen seuraukset vaikuttavat käyttäytymiseen tulevaisuudessa. Käyttäytymisen seurauksista siis opitaan. Thorndiken mukaan ärsykkeen ja reaktion välisen yhteyden huomioiminen ja vahvistaminen on oppimisessa ratkaisevaa (Leahey 2001: 212). Eläinkokeiden logiikkaa sovellettiin myös ihmisten palautteen vastaanottamisen tutkimisessa. Esimerkiksi eräässä kokeessa Thorndike pyysi silmät sidottuina olleita kokeeseen osallistujia piirtämään neljän tuuman pituisia viivoja. Toistot eivät parantaneet suoritusta, mutta palaute sen sijaan ohjasi suoritusta haluttuun suuntaan. Kun kokeeseen osallistujille sanottiin ”oikein” viivan ollessa oikean mittainen, oikean pituisten viivojen määrä lisääntyi (Thorndike 1931: 8-13, 89-91).

Varhainen palautetutkimus perustui suuressa määrin menetelmiensä ja tulostensa puolesta B.F. Skinnerin ja Watsonin määrittelemään behaviorismiin. Koeasetelmat olivat yksinkertaisia. Tutkimustuloksista pyrittiin muodostamaan johtopäätöksiä pelkästään kokeissa esille tulleen havaittavan käyttäytymisen perusteella. Tutkimusten perusteella tultiin siihen johtopäätökseen, että palautetta tarvitaan tulevan työsuorituksen parantamisessa. Behaviorismin varaan rakentuva tutkimus oli hyvin rajoittunutta, sillä kognitiivisia tekijöitä joko vähäteltiin tai niiden merkitys hylättiin kokonaan. (Baker et al. 1996.)

Varhaisissa palautteen käsitteen määrittelyissä palautteella tarkoitettiin *tietoa työn tuloksista (knowledge of results)*. ”Tiedolla työn tuloksista” tarkoitettiin pääasiassa ihmisen tietoisuutta käyttäytymisen seurauksista. Tätä määritelmää käytettiin 1950-luvulle saakka (Baker et al. 1996). Tieto työn tuloksista -käsitettä on tosin

käytetty vielä 2000-luvullakin (esim. Ilgen & Davis 2000: 550). Annettin (1969) näkemys palautteesta toimii esimerkkinä palautteen käsitteen määrittelystä kokeellisen tutkimuksen valta-aikana. Siinä palaute esiintyy tutkittaviin kohdistettavana riippumattomana muuttujana, jota säätelämällä voidaan nähdä muutoksia tutkittavien ajatuksissa ja toiminnassa. Annettin käsitteen määrittely ei kuitenkaan ole behaviorismin ihanteiden mukainen, ilmaistaanhan siinä ajatus sisäisestä työsuoritusta koskevasta tiedosta.

*"Palautteen käsitettä voi soveltaa käyttäytymisen analysoinnissa. Käyttäytyminen, jossa palautteen käsitettä voi soveltaa, voi ulottua yksinkertaisista liikkeistä monimutkaiseen ongelmanratkaisuun. Erilaisten psykologisten palautteen muotojen terminä on käytetty tietoa työn tuloksista (knowledge of results) 1900-luvun alusta lähtien. Kokeellisissa tutkimuksissa sisäinen tieto työn tuloksista on normaalisti läsnä, eikä ole tutkijan manipuloitavissa. Ulkoinen tieto työn tuloksista sen sijaan edustaa palautetta, joka on tutkijan toimitettavissa ja muunneltavissa." (Annett 1969)*

Behaviorismia arvosteltiin voimakkaasti 1950-luvulta lähtien. Esimerkiksi kielitieteilijä N. Chomsky kritisoi vuonna 1959 Skinnerin käsityksiä ja kyseenalaisti Skinnerin perustavanlaatuiset käsitteet kuten ärsykkeen, reaktion ja vahvistamisen. Chomsky piti mahdottomana ennakoida, minkälaista puhetta tietty ärsyke etenkin laboratorion ulkopuolella voi aiheuttaa. Hän päätteli, että ihmisessä täytyy olla perustavanlaatuisia prosesseja, jotka toimivat ulkoisesta palautteesta itsenäisinä. Chomsky piti myös vahvistamisen käsitettä ongelmallisena. Hänen mukaansa ihminen voi vahvistaa toimintaansa esimerkiksi myös omien ajatustensa eikä vain ulkoisten ärsykkeiden perusteella. Ulkoisella vahvistamisella voi siis olla merkittävä rooli ihmisen toiminnassa, mutta niin voi olla myös erilaisilla motivaatiotekijöillä. (Chomsky 1971: 136-139.)



## 2.2 Kognitiivisen teorian nouseminen, kontrolliteorian ja kyberneettisen lähestymistavan anti palautekeskustelulle

Psykologian tieteenalalla paradigman muuttumisen myötä 1950-luvulta lähtien käyttäytymistä alettiin selittää yhä enemmän ihmisen sisäisistä tiloista käsin. Ihminen nähtiin koneen kaltaisena tietojenkäsittelylaitteena, joka on varustettu tietyllä laitteistolla ja ohjelmoitu kokemuksen ja sosialisoinnin kautta toimimaan tietyllä tavalla. Psykologian tavoitteeksi tuli täsmentää, miten ihmiset prosessoivat informaatiota (Leahey 2001: 301). Palaute tutkimuksissa kognitiivisen teorian nousu innosti selvittämään mielessä tapahtuvan palautteen prosessoimisen ja käyttäytymisen välistä yhteyttä. Esimerkiksi motivaatioteorioiden puitteissa syntyi näkemys, jonka mukaan palaute vaikuttaa työsuoritukseen sisäisen motivaation ja päämäärien kautta (Renn 2003: 564).

Vielä kapea-alaisissa 1960-luvun palautetutkimuksissa käytettiin yksinkertaisia kokeellisesti ja kontrolloiduissa olosuhteissa suoritettavia tehtäviä, vaikka kognitiivisia teorioita ja motivaatioteorioita koskeva tietämys olikin lisääntynyt. Pyrkimyksenä oli erotella tiedon, palkkioiden ja päämäärien vaikutuksia suoritukseen (Baker et al. 1996). Kognitiivinen psykologia oli 1960-luvulla kvasi-behavioristista, sillä kognitiiviseen psykologiaan perustuvilla menetelmillä selvitettiin ulkoisia, mitattavia ja havaittavia muuttujia. Ulkoisesti havaittavan perusteella siis kehitettiin malleja ihmisen sisäisistä prosesseista (Ashworth 2003: 10).

Kognitiivisen teorian nousun aikoihin kontrolliteoria ja kyberneettinen lähestymistapa selittivät palautteen ja käyttäytymisen välistä yhteyttä. Kontrolliteorian mukaan itseään säätelevät systeemit kuten ihmiset hyödyntävät palautetta arvioidessaan, onko systeemin tämänhetkinen tila optimitilan mukainen. Systeemin on muutettava käyttäytymistä optimitilan ja käyttäytymisen välisen ristiriidan vähentämiseksi, mikäli palaute kertoo systeemin tämänhetkisen tilan olevan optimitilas-

ta eroava (Renn 2003: 563-564). Kontrolliteorian tavoin kyberneettisessä lähestymistavassa palaute nähtiin systeemin stabiiliin ja tavoitteellisen toiminnan mahdollistavana tekijänä, oli systeemi sitten elävä tai mekaaninen. Wienerin (1948) mukaan palauteketjussa lähettäjä informoi vastaanottajaa, joka puolestaan palauttaa systeemin tilasta riippuen joko saman tai muuttuneen informaation, eli palautteen, lähettäjälle systeemin stabiiliin toiminnan ylläpitämiseksi. Erityisesti negatiivisella palautteella on systeemin stabiiliutta ylläpitävä merkitys<sup>3</sup> (Wiener 1948: 114-115).

Kontrolliteorian ja kyberneettisen lähestymistavan mukainen ajatus palautteesta ja suosituksesta systeemiä ylläpitävinä tekijöinä on selvästi heijastunut siihen, mikälaisiksi palaute ymmärretään vielä nykypäivänäkin. Palautteen on katsottu *sisäلتävän työsuoritusta koskevaa informaatiota*, joka on riippuvainen onnistunutta työsuoritusta käsittelevästä näkemyksestä. Tätä näkemystä onnistuneesta työsuorituksesta on kutsuttu *standardiksi* tai *päämääräksi*. Työsuoritusta koskevan informaation vertaamisen standardiin tai päämäärään on ajateltu antavan työsuorituksessa menestymiselle merkityksen (Ashford et al. 1983a: 383). Palaute on siis työsuorituksessa menestymistä käsittelevää informaatiota. On esitetty, että standardi tai päämäärä on tulevan työsuorituksen kannalta keskeinen, sillä palautteen vastaanottaja voi ymmärtää palautteen pelkäksi ”meluksi” tai työsuoritusta ohjaamattomaksi informaatioksi, mikäli standardia tai päämäärää onnistuneelle työsuoritukselle ei ole olemassa (Renn 2003: 568). Myöskään pelkillä päämäärillä ei ole motivoivaa vaikutusta, elleivät ihmiset tulkitse arvioivasti omaa käyttäytymistään (Bandura 1977: 161).

---

<sup>3</sup> Wienerin (1948) mukaan palautteen funktiota voi havainnollistaa esimerkiksi termostaatin avulla. Termostaatti saa tietoa huoneen lämpötilasta siinä olevasta lämpömittarista ja toimii tämän informaation varassa nostaen tai laskien lämpöpatterin lämpötilaa tai pitäen sen samana.

*"Palaute on eri palautelähteistä peräisin olevaa tietoa siitä, kuinka hyvin työprosessi etenee ja kuinka hyvin työn vaatimukset on saavutettu. Palaute muodostuu työn vaatimukset käsittävästä tiedosta, joka kertoo, mitä onnistuneelta työsuoritukselta vaaditaan (standardin) ja arvioivasta tiedosta, joka kertoo, onko työn vaatimukset saavutettu (palaute)." (Greller & Herold 1975, Herold & Greller 1977)*

*"Palaute tarjoaa tietoa, joka osoittaa onnistumisen tai epäonnistumisen suhteessa menettelytapoihin ja päämääriin, esittää tarpeen toiminnan korjaamiselle ja kontrollimekanismeille ja tarjoaa tietoa palautteen osapuolten tuntemuksista koskien organisaation formaaleja ja informaaleja aktiviteetteja." (Jablin 1979)*

Palautetutkijat Greller & Herold (1975) sekä Ashford (1983b) tekevät selkeän eron standardin ja palautteen käsitteiden välille. Ashfordin (1983b) mukaan palautteen sisältöä voi olla vaikea rajoittaa työsuorituksessa menestymistä käsitteleväksi tiedoksi, mikäli esimerkiksi toimintaohjeet ja työsuoritukseen kohdistuvat odotukset mielletään palautteeksi. Työyhteisökontekstissa standardia voi tarkastella palautteena silloin kun työntekijä käyttää standardia käyttäytymisensä *reflektoinnissa*<sup>4</sup> (Ashford 1983b: 17).

Työyhteisöissä työsuoritusta koskevat standardit voivat olla työntekijän itsensä määrittämiä sisäisiä standardeja tai ulkoisia, esimerkiksi esimiehen antamia standardeja. Ulkoiset standardit vaikuttavat käyttäytymiseen vain, jos ne on tietoisesti hyväksytty (Latham & Yukl 1975: 824). Omien standardien määrittelemiseen vaikuttavat erilaiset yksilölliset tekijät. Esimerkiksi työkokemus kartuttaa ja muokkaa käsityksiä työn suorittamisen kriteereistä. Työkokemuksen myötä saataan myös helpommin olettaa, että sisäisen palautteen lisäksi ulkoinen palaute on yhdenmukaista omien työsuoritusta koskevien standardien kanssa. Tämän vuoksi omien oletusten kanssa yhdenmukaista palautetta havaitaan ja myös etsitään (Ilgen et al. 1979: 355).

---

<sup>4</sup> Reflektiivinen toiminta on omien olettamusten pätevyyden kriittistä arviointia. Reflektiota tapahtuu harkitsevassa toiminnassa kun sekä parhaita toimintatapoja valitaan ennen käyttäytymistä että toiminnan jälkeen, jolloin selvitetään, onko tekemisen kautta opittu perusteltua nykyisissä olosuhteissa. (Mezirov 1995: 21-23, 29).

Työsuorituksella voidaan saavuttaa, ylittää tai alittaa sille asetetut standardit. Klugerin ym. (1996: 260) mukaan palaute aiheuttaa useammanlaisia standardin ja työsuorituksen välisiä suhteutuksia etenkin silloin, kun työsuorituksella ei ole saavutettu sille asetettuja standardeja. Palautteen ja standardin välistä kuilua voi kaventaa parantamalla työsuoritusta, hylkäämällä standardin, muuttamalla standardia tai ohittamalla palautteen.

*Palautteen sävy* on pidetty palautteen eräänä palautteen tärkeimpänä ominaisuutena (Herold et al. 1985: 291). Palautteen sävy on tyypillisesti jaoteltu joko *positiiviseksi tai negatiiviseksi* (Cusella 1987: 632). Positiivinen palaute kertoo, että työsuorituksella on saavutettu tai ylitetty onnistuneen työsuorituksen kriteerit (Jaworski et al. 1991: 190). Työsuoritus voidaan siis toistaa menestyksen saavuttamiseksi (Ashford et al. 1983a: 254). Positiivinen palaute viestii myös palautteen antajan tyytyväisyydestä palautteen vastaanottajan työsuoritusta kohtaan. Negatiivinen palaute puolestaan ilmaisee, että työsuoritus on jäänyt standardien alapuolelle ja kertoo työsuorituksessa olevista kehittämisen tarpeista (Becker et al. 1989: 344). Positiivisesta palautteesta on käytetty myös käsitettä *suosiollinen tai myönteinen palaute* ja negatiivisesta palautteesta *epäsuosiollinen tai kielteinen palaute* (ks. esim. Napier & Latham 1986; Cusella 1987; Steelman et al. 2004a). Lisäksi positiivinen palaute on rinnastettu *kehun* ja negatiivinen palaute *kritiikin* käsitteeseen (Earley 1986: 457, 461).

Selkeästi määritellyt standardit palautteen perusteena tekevät palautteesta kovin yksiselitteisen. Nykypäivän monipuolista osaamista vaativille työsuorituksille on kuitenkin vain harvoin mahdollista määritellä yksityiskohtaisia standardeja joiden perusteella saadaan ”objektiivista” ja kaikille yhdenmukaisesti tulkittavaa palautetta. Muun muassa Hatch (1997: 328) esittää, etteivät täsmälliset standardit ja mutkattomat palautteet ole enää tätä päivää, sillä kyberneettisen lähestymistavan mukainen ajatus työsuorituksen vertaamisesta standardiin palautteen avulla on esimerkki modernin organisaation kontrollimekanismista. Modernilla organisaatiolla tarkoitetaan viime vuosisadan alun organisaatiota, joka perustuu muun muassa M. Weberin, E. Durkheimin ja F. Taylorin ajatuksille. Modernissa organisaati-

ossa käyttäytymistä ohjataan ”ideaalisen” byrokraattisen rakenteen avulla; onnistunut työsuoritus syntyy yksinkertaisia työtehtäviä tekemällä ja toimintaa ohjaa ”yksi oikea tapa” organisoida, suunnitella ja tehdä työtä. Modernissa organisaatiossa työntekijät ovat kvasi-rationaalisia agenteja, jotka vastaavat systemaattisella tavalla erilaisiin ärsykkeisiin kuten käskyihin ja kannustimiin (Gergen & Thatcher 2006: 36; Kuhnert 2001: 239).

Hatch (1997: 328-333) on korostanut, että modernin organisaation mukaisessa kyberneettiseen lähestymistapaan perustuvassa työsuorituksen arviointiprosessissa on useita ongelmia. Ensinnäkin, monimutkaisten toimintojen suorittamista tai suoritusten lopputuloksia voi olla hankala mitata. Esimerkiksi vuosien tutkimus luovuuden ja innovaatioiden kontrolloinnista on tuottanut vain vähän tuloksia. Toiseksi, ihmisillä on taipumus tyydyttää systeemin vaatimukset eikä sen sisältöä eli he suorittavat vain standardien mukaisesti mitattavat toiminnot mittauksen ulkopuolisten toimintojen jäädessä vähemmälle huomiolle. Kolmanneksi, mittaamisesta saatetaan innostua niin paljon, että keskeiset tavoitteet unohtuvat. Neljänneksi, liian ankarasta mittaamisesta saattaa muodostua sujuvan toiminnan este. Viidenneksi, mittaaminen saattaa innostaa huijaamiseen myönteisten vaikutelmien antamisen vuoksi.

## 2.3 Palautetutkimuksen siirtyminen työyhteisöihin

Kognitiivisen teorian nousun aikoihin 1960-luvulta lähtien ryhdyttiin yhä enemmän selvittämään palautteen ilmenemistä työyhteisöissä. Esimerkiksi Vroom (1964) ehdotti, että palaute voi toimia työntekijälle vihjeellisesti työtä ohjaavana, oppimista edistävänä tai motivoivana (Vroom 1964: 216-217). Kokeilla tehtyä palautetutkimusta alettiin kritisoida. Koetutkimusten tuloksia oli hankala soveltaa työyhteisökontekstissa. Palautetutkijat Greller ym. (1975: 244-245) totesivat, että palautteen vaikutuksia selvittävien 1970-luvun puoliväliin mennessä tehtyjen koetutkimusten tuloksia on vaikea yleistää monimutkaisiin työtilanteisiin, sillä ko-

keissa on käytetty liian yksinkertaisia tehtäviä ja karkeaa, yksidimensioista palautetta. Koetutkimukset eivät siis huomioi työtilanteissa useista lähteistä saatavaa palautetta. Grellerin ym. (1975) mielestä palautetta työtilanteissa tarkastelevassa kirjallisuudessa oli otettu yksinkertaistava ja normeja antava lähestymistapa, jossa työn suunnitteluun erikoistuneet konsultit, esimiehet, tutkijat ja mielenterveyden asiantuntijat pelkästään toteavat palautteen olevan tärkeää. Tällainen lähestymistapa saattaa johtaa kehittyneempiin työsuorituksen arviointeihin, muttei lisää ymmärrystä palauteprosessin etenemisestä. Palautteen tärkeyden tiedostamisen lisäksi tarvitaan keinoja palautteen käsitteen parempaan ymmärtämiseen.

Ilgen ym. (1979) puolestaan yhdistivät useita palautetutkimuksen sen hetkisiä ideoita *palauteprosessia* työyhteisökontekstissa kuvaavaan viitekehykseen. He kritisoivat samalla aiempaa palautetutkimusta siitä, ettei se huomioinut psykologisia palautteen käsittelemisen prosesseja, joita hyödynnetään tulevan työsuorituksen kehittämisessä. Ilgen ym. (1979) tarkastelivat viitekehyksessään palautteen havaitsemiseen, hyväksymiseen ja hyödyntämiseen liittyviä yksilöllisiä tekijöitä sekä palautelähteen merkitystä.

*"Työtehtävät voidaan suunnitella siten, että ne antavat erilaisia määriä tietoa työsuorituksesta. Termejä "tieto työn tuloksista (knowledge of results)" ja "palaute (feedback)" on usein käytetty kuvaamaan tätä työn sisällön ominaisuutta." (Vroom 1964)*

*"Palaute on yleisen kommunikaatioprosessin erityinen tapaus, jossa lähettäjä (palaute lähde) toimittaa viestin vastaanottajalle. Palaute sisältää tietoa vastaanottajasta. Vastaanottajan havainnot palautteesta ja palautteeseen vastaminen riippuvat vastaanottajan ominaisuuksista, palautteen luonteesta ja palautelähteen ominaisuuksista." (Ilgen, Fisher & Taylor 1979)*

### 2.3.1 *Palautelähteet ja palautteen ilmenemismuodot*

Varhaisissa työyhteisökontekstissa tehdyissä palautetutkimuksissa selvitettiin erilaisia *palautelähteitä*. Palautelähteiden tutkimista edelsi pohdinta ihmisen ulkoisista ja sisäisistä palautelähteistä. Vroomin (1964: 216-217) mukaan palaute on peräisin omasta työstä ja sen etenemisestä. Työntekijä toimii siis itse itselleen palautteen tuottajana ja antajana, mutta myös palautteen vastaanottajana. Vroom (1964: 238) ei varsinaisesti esittänyt näkemyksiä ulkoisesta palautteesta, vaikka hän pohtikin muilta ihmisiltä saatavan kehuja ja kritiikin yhteyttä motivaatioon. Myös Annettia (1969: 26-27) voidaan pitää yhtenä ensimmäisistä sisäisen ja ulkoisen palautteen erottaneista tutkijoista.

Palautelähteitä ryhdyttiin tutkimaan työyhteisökontekstissa 1970- ja 1980-luvuilla. Palautelähteitä selvittäviin tutkimuksiin osallistui monipuolisesti eri toimialoilla työskenteleviä henkilöitä kuten yliopiston työntekijöitä (Hanser & Muchinsky 1978), ratojen kunnossapidosta vastaavan yksikön esimiehiä ja alaisia (Greller 1980), sairaanhoitajia ja julkisen laitoksen esimiehiä (Herold et al. 1985), kauppayhdistyksen työntekijöitä ja sähkölaitoksen esimiehiä (Herold, Liden & Leatherwood 1987). Joihinkin tutkimuksiin osallistui yliopiston iltaopiskelijoita (Greller et al. 1975; Gosselin, Werner & Halle 1997).

Tutkimuksilla on selvitetty, mistä ja minkälaista palautetta työyhteisössä voi saada. Esimerkiksi Herold ja Parsons (1985) sekä Ashford (1993) pyrkivät määrittelemään eri palautelähteiden kuten esimiehen antaman positiivisen ja negatiivisen palautteen ilmenemismuotoja. Heroldin ym. (1985) tutkimuksen mukaan esimiehen antamaa positiivista palautetta ovat alaisen kehuminen, vastuun lisääminen ja palkankorotukset. Negatiivista palautetta ovat puolestaan ylennyksen tai palkankorotuksen antamatta jättäminen, virheellisestä työsuorituksesta kertominen, tyytymättömyyden ja jopa vihaisuuden ja ärtymyksen osoittaminen.

Palautetutkimuksissa on vertailtu myös eri palautelähteiden kuten esimiehen, kollegojen ja oman työn antaman palautteen määrää. Tutkimuksissa on selvinnyt,

että esimieheltä saadaan vähemmän palautetta kuin omalta työltä, itseltä ja kollegoilta (ks. esim. Greller ym. 1975; Hanser et al. 1978; Steelman ym. 2004a). Palautteen saatavuuden lisäksi on tutkittu palautteen hyödyllisyyttä omien päämäärien saavuttamisessa (Ashford 1993). Arvokkaana tutkimusaiheena on pidetty myös palautelähteiden mahdollisuuksia antaa merkityksellistä palautetta. Merkitseksellisen palautteen antamiseen vaikuttavat palautelähteiden luotettavuus, palautteen antamistapa ja kannustaminen palautteen etsimiseen (ks. luku 2.5) (Stelman ym. 2004a).

Palautteen saatavuuden lisäksi palautteen luotettavuus on ollut keskeinen teema palautelähteitä vertailevissa tutkimuksissa. Tutkimuksissa on selvinnyt, että työntekijät luottavat esimiehen antamaan palautteeseen enemmän kuin esimerkiksi kollegojen antamaan palautteeseen (Greller et al. 1975; Hanser et al. 1978; Herold et al. 1987; Gosselin et al. 1997). Taulukossa 1 on kooste palautelähteitä ja esimiehen antaman palautteen ilmenemismuotoja selvittävästä kyselytutkimuksista.

**Taulukko 1.** Tutkimuksia palautelähteistä ja esimiehen antaman palautteen ilmenemismuodoista.

Tutkijat	Menetelmä ja aineisto	Tutkimusaihe	Tulokset
Greller & Herold (1975)	Kysely 150:lle yliopiston ilta-opiskelijalle	Luottamus eri palautelähteistä saatavaan työn vaatimuksia käsittelevään tietoon ja palautteeseen	Psykologisesti lähellä olevien palautelähteiden (itse ja työ) antamaan palautteeseen luotetaan eniten. Esimieheltä ja kollegoilta saadaan vähemmän palautetta kuin itseltä ja omalta työltä. Esimiehen pitäminen luotettavana ja vaikutusvaltaisena lisää luottamusta esimiehen antamaan palautteeseen.
Hanser & Muchinsky (1978)	Kysely 387:lle yliopiston työntekijälle	Toisto Grellerin & Heroldin (1975) tutkimuksesta. Palauteympäristön käsitteen esittäminen	Samat kuin Grellerin ja Heroldin (1975) tutkimuksessa
Greller (1980)	Kysely 26:lle esimiehelle ja heidän 63:lle alaiselle ratojen huoltoyksikössä	Esimiesten ja alaisien arvioita palautelähteiden hyödyllisyydestä alaisille	Esimiesten ja alaisien näkemykset alaisille tärkeistä palautelähteistä eroavat. Alaiset pitävät heille tärkeimpinä palautelähteinä kollegoita ja omaa työtä. Esimiesten mielestä heidän antamansa palaute, palkkiot ja työkomennukset ovat alaisille hyödyllisimpiä palautteita.
Herold & Parsons (1985)	Kysely 95:lle sairaanhoitajalle ja 112:lle julkisen	Eri palautelähteiden antaman palautteen ilmenemismuodot	Esimiehen alaiselle antama positiivinen palaute ilmenee alaisen kehumisena ja vastuun lisäämisenä, muodollisen tunnustuksen antamisena kuten palkan korotuksina ja positiivisina muodollisina raportteina.



	laitoksen esimiehelle		Esimiehen alaiselle antama negatiivinen palaute ilmenee ylennyksen tai palkankorotuksen antamatta jättämisinä. Sanallisessa negatiivisessa palautteessa esimies kertoo alaisen työsuorituksen olevan virheellinen. Hän esittää myös olevansa tyytymätön alaisen työhön. Esimiehen vihaisuus ja ärtymys saatetaan tulkita negatiiviseksi palautteeksi.
Herold, Liden & Leatherwood (1987)	Kysely 102:lle kauppayhdistyksen työntekijälle ja 50:lle sähkölaitoksen esimiehelle	Palautelähteiden antaman palautteen saatavuuden, johdonmukaisuuden ja hyödyllisyyden arviointia	Palautteen saatavuuden, johdonmukaisuuden ja hyödyllisyyden osalta tärkeimpänä palautelähteenä pidetään omia tunteita ja ideoita, sitten työtä ja näiden jälkeen esimiehiä ja kollegoja. Esimiehen ja kollegojen antama palaute korreloi negatiivisesti ajatuksiin työyhteisöstä lähtemisestä. Esimiehen antama positiivinen palaute ilmenee positiivisina seurauksina kuten palkankorotuksina ja ylennyksinä, positiivisina ilmauksina kuten alaisen kehumisena sekä positiivisena epäsuorana käyttäytymisenä kuten mielekkäämpien tehtävien tarjoamisena alaiselle. Esimiehen antama negatiivinen palaute ilmenee samoin kuin Heroldin ym. (1985) tutkimuksessa.
Gosselin, Werner & Halle (1997)	Kysely 265:lle kokopäiväisesti työskentelevälle MBA-iltaopiskelijalle	Alaisten suosimia ratkaisuja työsuorituksen arviointimenetelmistä	Lähiesimies koetaan kollegoita, ylempiä esimiehiä ja alaisia luotettavammaksi palautelähteeksi. Spontaaneja ja muodollisia palautekeskusteluja esimiehen kanssa pidetään yhtä tärkeinä. Esimiehen kanssa halutaan käydä muodollisia palautekeskusteluja kerrasta kahteen vuodessa. Esimiehen toivotaan kertovan onnistuneen työsuorituksen kriteereistä ennen työsuorituksen arviointia. Valmiita työsuorituksia halutaan arvioidavan enemmän kuin valmiin työsuorituksen tekemiseen tähtäävää toimintaa.
Steelman Levy & Snell (2004a)	Kysely 405:lle kahden yrityksen työntekijälle	Palauteympäristön käsitteen Uudistaminen	Esimiesten antama palaute on kollegojen antamaan palautteeseen verrattuna huomattavasti vähemmän saatavilla. Esimiehet antavat kollegoihin verrattuna enemmän epäsuosiollista palautetta.

### 2.3.2 Palautteen seuraukset

Palautteen seurauksia on tutkittu työyhteisöissä 1970-luvun lopulta lähtien. Esimiehen antaman palautteen yhteyttä alaisen työsuoritukseen on tutkittu pyytämällä esimiehiä arvioimaan järjestysasteikolla alaisen työsuorituksen kehitystä ja alaisia arvioimaan esimiehen antaman palautteen luonnetta (ks. esim. Earley 1986; London et al. 1999). Kyselyihin on osallistunut tehtaantekijöitä (Earley 1986) ja tuotantolaitoksen työntekijöitä (Becker et al. 1989; Steelman & Rutkowski 2004b) automyyjiä (Jaworski et al. 1991), poliiseja (Greller & Parsons 1992) ja pankissa työskenteleviä esimiehiä ja alaisia (London et al. 1999).

Esimiehen antaman palautteen ja alaisen työsuorituksen välisen ”suoran” yhteyden sijaan on myös selvitetty myös alaisten *halukkuutta* hyödyntää esimiehen

antamaa negatiivista palautetta. Steelmanin ym. (2004b) tutkimuksen mukaan alaiset eivät kyseenalaistamatta hyödynnä esimiehen antamaa palautetta työsuorituksen parantamiseksi. Esimerkiksi palautteen laatu ja palautteen antotapa ovat yhteydessä halukkuuteen muuttaa omaa toimintaa. Myös Geddesin ym. (1997) tutkimuksessa korostui, etteivät alaiset kritiikittömästi hyväksy esimiehen antamaa palautetta, vaan he saattavat osoittaa aggressiivista käyttäytymistä negatiivisen palautteen saamisen jälkeen. Grellerin ja Parsonsien (1992) tutkimuksen mukaan esimiehen antama negatiivinen palaute on yhteydessä alaisen stressin tuntemuksiin, etenkin jos itse itselle annettu palaute on positiivista.

Esimiehen antaman negatiivisen palautteen yhteydestä työsuoritukseen saa tutkimuksista ristiriitaisen kuvan. Esimiehen antaman negatiivisen palautteen on todettu heikentävän (Becker et al. 1989) ja toisaalta parantavan (Jaworski et al. 1991) alaisen työsuorituksia. Esimiehen antama positiivinen palaute on sen sijaan useiden tutkimusten mukaan yhteydessä alaisen parantuneeseen työsuoritukseen (Earley 1986; Becker et al. 1989; Jaworski et al. 1991; London et al. 1999).

Esimiehen antaman palautteen yhteyttä työsuoritukseen on tutkittu työyhteisöissä myös kokeiden avulla. Kokeet ovat olleet kvasikokeita<sup>5</sup>, sillä ne eivät ole olleet yhtä kontrolloituja kuin laboratorioskokeet. Kimin ym. (1976), Ivancevichin ym. (1982) ja Kimin (1984) noin kolmesta yhdeksään kuukautta kestävässä kokeissa tutkimukseen osallistujat jaettiin ryhmiin. Ryhmät koostuivat puhelinyrityksen palveluntuottajista (Kim et al. 1976), insinööreistä (Ivancevich et al. 1982) ja vähittäiskaupan myyjistä (Kim 1984). Esimies antoi ryhmille toinen toisistaan poikkeavia tavoitteita ja palautteita. Sekä tavoitteen asettaminen että palautteen saaminen edisti ryhmien työsuoritusta. Työsuorituksen paraneminen ilmeni esimerkiksi työsuoritukseen panostettujen kustannusten vähenemisenä ja parantuneena työturvallisuutena (Kim et al. 1976), kontrollikustannusten ja ylitöiden tekemisen

---

<sup>5</sup> Kvasikoejärjestelyt ovat kokeita kevyempiä tieteellisiä koejärjestelyjä. Kvasikokeissa tutkittava kohde on yleensä luonnollisessa ympäristössään, eikä siis kyetä kontrolloimaan kaikkia vaikuttavia tekijöitä (Metsämuuronen 2005: 200).

vähenevänä (Ivancevich et al. 1982) sekä myynnin lisääntymisenä (Kim 1984). Tutkimusten yhteydessä suoritettiin myös kyselyjä, joiden tulosten mukaan sekä työsuoritusta käsittelevä palaute että tavoite lisäsivät alaisten tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan (Kim et al. 1976) ja esimiehen antama palaute alaisten organisaatioon sitoutumista ja sisäistä tyytyväisyyttä (Ivancevich et al. 1982). Taulukossa 2 on tutkimuksia esimiehen antaman palautteen seurauksista. Tutkimuksista kolme ensimmäistä on suoritettu sekä kokeiden että kyselyjen avulla. Muut tutkimukset on tehty kyselyllä.

**Taulukko 2.** Tutkimuksia esimiehen antaman palautteen seurauksista alaisen toimintaan.

Tutkijat	Menetelmä ja aineisto	Tutkimusaihe	Tulokset
Kim & Hamner (1976)	Koe ja kysely 113:lle puhelin-yrityksen palveluntuottajalle	Palautteen ja päämäärien yhteys työsuoritukseen ja tyytyväisyyteen	Päämäärä ja sen saavuttamisesta kertova palaute parantavat työsuoritusta enemmän kuin työsuorituksen parantamiseksi annettu pelkkä päämäärä. Palautteen ja päämäärän yhdistelmä työsuorituksen parantamiseksi mutta myös pelkkä päämäärä lisäävät tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan.
Ivancevich & McMahon (1982)	Koe ja kysely 209:lle Insinööriille	Palautteen ja päämäärien yhteys työsuoritukseen, tyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen	Päämäärä ja sen saavuttamisesta kertova palaute parantavat työsuoritusta. Esimiehen antama ja erityisesti itse tuotettu palaute edistävät organisaatioon sitoutumista ja sisäistä tyytyväisyyttä.
Kim (1984)	Koe ja kysely 101:lle vähittäiskaupan myyjälle	Työn tuloksia ja toimintaa tulosten saavuttamiseksi käsittelevän palautteen ja päämäärän yhteys työsuoritukseen ja tyytyväisyyteen	Työsuoritus parantuu erityisesti silloin kun sekä päämääriin tähtäävästä toiminnasta että valmiista työsuorituksesta saadaan palautetta. Samanlaista yhteyttä ei ilmene työtyytyväisyyden osalta.
Earley (1986)	Kysely 160:lle tehtaan työntekijälle	Kehun ja kritiikin tärkeyden ja määrän yhteys työsuoritukseen USA:ssa ja Englannissa	Englannissa kehuminen ja USA:ssa sekä kehumisen että kritiikki ovat yhteydessä parantuneeseen työsuoritukseen.
Becker & Klimoski (1989)	Kysely 152:lle tuotantolaitoksen työntekijälle	Eri palautelähteiden antaman positiivisen ja negatiivisen palautteen välinen yhteys työsuoritukseen. (vrt. Herold & Parsons 1985)	Esimiehen antamat positiiviset työhön liittyvät muutokset kuten vastuun lisääminen sekä mielekkäimmät työtehtävät parantavat työsuoritusta. Esimiehen negatiiviset ilmaukset kuten tyytymättömyyden osoittaminen alaisen työtä kohtaan, virheistä kertominen ja vihan ja ärtymyksen näyttäminen heikentävät työsuoritusta.
Jaworski & Kohli (1991)	Kysely auto-myyjille (tutkimukseen osallistuneiden määrää	Työn tuloksia ja toimintaa tulosten saavuttamiseksi käsittelevän posi-	Esimiehen antama, erityisesti positiivinen, työn tuloksia ja toimintaa käsittelevä palaute sekä positiivisen palautteen myötä selventynyt työrooli edistävät työsuoritusta. Positiivinen palaute myös

	ei ole kerrottu)	tiivisen ja negatiivisen palautteen yhteys työsuoritukseen ja tyytyväisyyteen	lisää tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan. Esimiehen antama työn tuloksia ja toimintaa käsittelevä negatiivinen palaute on yhteydessä parantuneeseen työsuoritukseen selventyneen työroolin kautta. Negatiivinen palaute ei kuitenkaan suoraan edistä työsuoritusta, eikä lisää tai vähennä tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan.
Greller & Parsons (1992)	Kysely 640:lle poliisille	Eri palautelähteiden antaman toinen toisiinsa nähden ristiriitaisen palautteen yhteys stressin tuntemiseen	Esimiehen antama negatiivinen palaute on muiden palautelähteiden antamaan negatiiviseen palautteeseen verrattuna eniten yhteydessä stressin tuntemiseen. Mitä enemmän negatiivista palautetta esimieheltä saadaan, sitä enemmän stressiä koetaan kun itse itselle annettu palaute oli positiivista.
Geddes & Baron (1997)		Esimiesten kokeema alaisten aggressiivinen käyttäytyminen negatiivisen palautteen antamisen jälkeen	Esimiehistä 98 % on kokenut alaisten aggressiivista käyttäytymistä negatiivisen palautteen antamisen jälkeen. Heistä 69 % on kokenut joutuneensa verbaalisen ja 31 % fyysisen aggression kohteeksi. Esimiehistä 59 % on kokenut alaisten aggression passiiviseksi.
London, Larsen & Thisted (1999)	Kysely 150:lle esimies/alaisparille pankista	Palautteen yhteys itsensä kehittämiseen	Esimiehen antama positiivinen palaute edistää työsuoritusta. Työsuoritus on korkeampi silloin kun esimieheltä saadaan omaa työtä koskevaa positiivista vahvistusta, ei-uhkaavaa palautetta sekä voimaannuttamista. Eniten merkitystä on positiivisella vahvistamisella. Nuoremmat tutkimukseen osallistujat etsivät vanhempiin tutkimukseen osallistujiin verrattuna enemmän palautetta. Palautetta etsivien työsuoritus arvioidaan korkeaksi.
Steelman & Rutkowski (2004b)	Kysely 405:lle kahden tuotantolaitoksen työntekijälle: toisessa esimiehiä, toisessa alaisia	Kielteistä suhtautumista esimiehen antamaan negatiiviseen palautteeseen lieventävät tekijät	Esimiehen antamaa negatiivista palautetta ollaan halukkaita hyödyntämään työsuorituksen parantamiseksi kun palautetta antavaa esimiestä pidetään uskottavana, hänen antamansa palaute koetaan validiksi, tarkaksi ja luotettavaksi ja se annetaan huomioonottavasti, tahdikkaasti ja rakentavasti. Esimiehen antaman negatiivisen palautteen ja palautetta kohtaan koetun tyytyväisyyden välillä ei ole yhteyttä silloin, kun epäsuosiollista palautetta antava esimies koetaan uskottavaksi, palaute on korkealaatuista ja se annetaan huomioon ottavalla tavalla.

### 2.3.3 Koetutkimuksia esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista

Eräs keskeinen kokeellisen palautetutkimuksen teema on ollut esimiehen palautteen antamiseen vaikuttavat tekijät. Koetutkimuksissa on selvinnyt, että esimiehet antavat rakentavaa palautetta ja suhtautuvat heikon suorituksen tehneisiin alaisiin erityisen myönteisesti silloin, kun esimiehen menestys on alaisen menestyksestä riippuvaista (ks. esim. Ilgen et al. 1981; Larson 1986; Moss et al. 1998). Alaisen menestyksestä riippuvaiset esimiehet ovat esimerkiksi valmiita jatkamaan työ-

kentelyä heikosti työskentelevien alaisten kanssa, suosittelemaan koulutuksia ja maksamaan parempia palkkioita verrattuna tilanteeseen, jossa riippuvaisuutta ei ole (Ilgen et al. 1981). Tutkimuksissa on myös selvinnyt, että esimiehet, etenkin naispuoliset, antavat helposti myös liian positiivista palautetta ja viivästelevät palautteen antamisajankohdan päättämisessä silloin, kun alaisen suoritus oli heikko. Esimiehet saattavat pelätä negatiivisen palautteen antamisen johtavan konfliktin syntymiseen ja siksi he vääristävät antamaansa palautetta (ks. esim. Benedict et al. 1988; Waung et al. 1997).

Koetutkimuksissa on myös selvitetty esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja alaisen työsuoritusta koskevien attribuutioiden<sup>6</sup> välistä yhteyttä. Esimiesten on todettu kontrolloivan palautekeskustelua silloin kun alaisen työsuoritus heikko. Hyvin menestyneiden alaisten kanssa keskustelu on vapaamuotoisempaa. Lisäksi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen on todettu muokkaavan esimiehen muodostamia alaisen heikkoa tai onnistunutta suoritusta koskevia käsityksiä entistä myönteisemmiksi. Alaiset pyrkivät vaikuttamaan palautekeskustelussa esimiehen käsityksiin siten, että esimiehet näkevät alaisten heikon suorituksen syyksi enemmän alaisten ulkopuoliset tekijät kuten kollegojen toiminnan kuin sisäiset tekijät kuten alaisten kyvyt ja ponnistelun. Alaisten onnistuneen suorituksen esimiehet lukevat sen sijaan alaisten omaksi ansioksi (ks. esim. Gioia et al. 1986; Dugan 1989; Moss et al. 1998). Pelkästään alaiset eivät kuitenkaan vaikuta esimiehen muodostamiin alaisten työsuoritusta koskeviin käsityksiin. Alaisten itsensä antaman palautteen lisäksi alaisten kollegojen antaman palautteen on todettu vaikuttavan esimiehen muodostamiin alaisen suoritusta koskeviin arvioihin, etenkin jos palaute on esimiehen käsityksistä poikkeavaa (Makiney et al. 1998).

---

<sup>6</sup> Attribuutioteorioista mainittakoon Heiderin naiivi psykologia, jonka mukaan ihmiset pyrkivät ymmärtämään muiden käyttäytymisen syitä. He pyrkivät erityisesti määrittelemään, onko käyttäytymisen syy sisäinen (esimerkiksi persoonallisuus, mieliala, asenne jne.) tai ulkoinen (esimerkiksi muiden toiminta, tilanne, onni jne.) tekijä (Heider 1958: 79-124). Ihmiset muodostavat selityksiä oman ja muiden toiminnan syistä esimerkiksi itsetunnon suojelemiseksi ja ympäristön kontrolloimiseksi. Sosiaalisissa tilanteissa ihmiset voivat liioitella omaa vaikutusvaltaansa saadakseen itseluottamusta ja varmuutta vuorovaikutuksen hallitsemiseen (Bains 1983: 132-133).

Alaisten käsityksiä palautetta antaneesta esimiehestä on myös tutkittu kokeiden avulla. Alaiset pitävät täsmällistä palautetta antavaa esimiestä auttavaisena ja osaavana (Ilgen et al. 1981). Lisäksi alaisten myönteiset käsitykset esimiehestä, esimerkiksi esimiehen pitäminen luotettavana, johtavat siihen, että esimiehen antamaa palautetta pidetään täsmällisenä ja suorituksen parantamisen kannalta hyödyllisenä (Bannister 1986).

#### *Koetutkimusten suorittamiseen liittyviä haasteita*

Koeasetelmilla suoritettua palautetutkimusta on puolusteltu kontrolloitavuudella. Koetutkimusten on todettu mahdollistavan asioiden välisten syy-seuraussuhteen tutkimisen, poissulkevan tutkimuksen kannalta epäolennaisia muuttujia, ja sopivan aiemmin testaamattomien hypoteesien vahvistamiseen tai hylkäämiseen (ks. esim. Stone, Gueatal & McIntosh 1984: 505; Moss et al. 1998: 271). Vaikka väliintulevia muuttujia pystytäänkin poissulkemaan syy-seuraussuhteita selvittävässä koetutkimuksissa, on useissa palautetutkimuksissa perusteluista huolimatta tiedostettu koetutkimusten rajoitukset tulosten yleistettävyyden suhteen. Kim ja Miller (1990: 6) ovat arvostelleet tutkimuksissa käytettyä määrältään rajoitettua ja etukäteen suunniteltua negatiivista palautetta. Palautetutkimuksissa on heidän mukaansa myös keskitytty liikaa hankkimaan tietoa roolipelin avulla eli tutkimukseen ei ole osallistunut oikeita esimiehiä ja alaisia.

Kokeilla suoritettujen palautetutkimusten yleistettävyyden ongelmana on usein opiskelijoiden toimiminen esimiehen ja alaisen rooleissa. Tulosten yleistettävyyttä on perusteltu opiskelijoiden lähestyvällä siirtymisellä työelämään, työkokemuksella (ks. esim. Ilgen et al. 1981: 408; Makiney et al. 1998: 226) ja opiskelun osa-aikaisuudella (ks. esim. Dugan 1989: 110). Joskus myös pelkästään työssäkäyviä henkilöitä on osallistunut kokeilla tehtyihin palautetutkimuksiin (ks. esim. Gioia et al. 1986), mutta niistäkin puuttuu esimiehen ja alaisen välinen luonnollinen vuorovaikutus (ks. esim. Fisher 1979: 538-539; Bannister 1986: 209; Makiney et al. 1998: 226; Moss et al. 1998: 270).

Kokeilla tehtyjen palautetutkimusten yleistettävyyttä työyhteisökontekstiin hankaloittaa myös koeasetelmissa suoritettavat, työyhteisöissä tehtäviin töihin verrattuna liian yksinkertaiset tehtävät. Esimerkiksi Larsonin (1986: 394-395) tutkimuksessa ollutta tehtävää voi pitää erittäin poikkeavana ja yksinkertaisena käytännön työtehtäviin verrattuna. Hän selvitti alaisen työsuorituksessa onnistumisen ja esimiehen rahallisten palkkioiden vaikutuksia esimiehen alaiselle antamaan palautteeseen. Esimiehen roolissa toimivien opiskelijoiden tuli antaa palautetta alaisen roolissa toimivien opiskelijoiden toistuvista suorituksista sanapalapelissä. Tehtävä oli samankaltainen sanoma- ja ristikkolehdistä olevien tehtävien kanssa. Tutkimuksessa esimiehen roolissa toimivat opiskelijat olivat varsinaisia tutkimukseen osallistujia alaisen roolissa toimivien opiskelijoiden suorittaessa sanapalapeliä tutkijan ohjeiden mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään ensisijaisesti työyhteisöissä tehtyjä palautetutkimuksia. Tutkimuksessa on kuitenkin hyödynnetty myös kokeilla suoritettuja palautetutkimuksia kattavamman kuvan saamiseksi, koska niiden sivuuttaminen jättäisi huomioimatta keskeisen palautetutkimuksen kentän, vaikka juuri koetutkimusten tulosten yleistettävyys työyhteisöihin voidaan kyseenalaistaa. Tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyy myös yleisesti ongelmia (Stone et al. 1984: 494, 505). Laboratoriotutkimusten käyttöä tulisikin arvioida sen suhteen, lisääkö se yleistä ymmärrystä vai ei, ja voiko laboratoriotutkimusten tuloksia ymmärryksen lisäämisen vuoksi soveltaa työyhteisöissä (Levy, Albright, Cawley & Williams 1995: 36). Taulukossa 3 on kooste esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia käsittelevistä koetutkimuksista.

**Taulukko 3.** Koetutkimuksia esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista.

Tutkijat	Menetelmä ja aineisto	Tutkimusaihe	Tulokset
Fisher (1979)	Koe 168:lle korkeakoulu-opiskelijalle	Positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen alaiselle	Esimiehet antavat palautetta aiemmin tehtävästä heikosti kuin hyvin suoriutuneille alaisille. Heikosti suoriutuneiden alaisten esimiehet kokevat aikaisessa vaiheessa annetun negatiivisen palautteen antavan lisääntynyttä suorituksen parantamiseksi. He myös olettavat, että alaiset reagoivat heidän antamansa negatiiviseen palautteeseen epäsuosioitellisesti ja pitävät heistä vähemmän negatiivisen palautteen antamisen jälkeen.

Ilgen, Mitchell & Fredrickson (1981)	Koe 153 korkea-kouluopiskelijalle, joista oli muodostettu 41 ryhmää. Ryhmissä oli yksi esimies ja kahdesta kolmeen alaista.	Esimiehen palautteenantamiseen vaikuttavat tekijät	Esimiehen ja alaisen välinen riippuvuus vaikuttaa esimiehen arvioihin alaisen suorituksesta. Esimiehet kokevat tehtävän vaikeuden ja huonon onnen syyksi alaisen heikolle suoritukselle, eikä niinkään alaisten ponnisteluja ja kykyjä, kun esimiestyön merkitystä alaisen suoritukseen ei huomida. Alaisista riippuvaiset esimiehet arvioivat heikon suorituksen tehneet alaiset todellista kyvykkäämmiksi. He ovat valmiita työskentelemään alaisten kanssa jatkossa, suosittelemaan koulutusta ja maksamaan korkeampia korvauksia verrattuna tilanteeseen, jossa riippuvaisuutta ei ole. Alaisten menestyminen vaikuttaa alaisesta pitämiseen. Esimiehet eivät pidä heikosti suoriutuneita alaisia yhtä miellyttävänä kuin menestyneitä alaisia. Esimiehet haluavat työskennellä mieluummin menestyneiden kuin heikosti suoriutuneiden alaisten kanssa. Esimiehen palautteen laatu vaikuttaa alaisten käsityksiin esimiehestä. Alaiset pitävät esimiestä auttavaisena ja osaavana kun he saavat esimieheltä täsmällistä palautetta.
Stone, Gueutal & McIntosh (1984)	Koe 111:lle korkea-kouluopiskelijalle	Positiivisen ja negatiivisen palautteen järjestyksen ja työsuorituksen arvioijan asiantuntijuuden vaikutukset kokemuksiin palautteen tarkkuudesta	Kun palautelähdettä pidetään osaavana, koetaan palaute tarkemmaksi silloin, kun positiivinen palaute saadaan ennen negatiivista palautetta. Positiivisen ja negatiivisen palautteen järjestyksellä ei ole merkitystä silloin kun palautelähdettä ei pidetä osaavana. Korkea itsetunto ja itsemäärääminen vaikuttavat palautteen tarkaksi kokemiseen. Korkean itsetunnon ja itsemääräämisen omaavat pitävät palautetta tarkempaan silloin kun positiivinen palaute saadaan ennen negatiivista palautetta. Heikko itsetunto ja itsemäärääminen vaikuttavat siihen, ettei positiivisen ja negatiivisen palautteen järjestelykellä ole merkitystä.
Bannister (1986)	Koe 149 korkea-kouluopiskelijalle	Palautteen saajan attributiot itsensä ja näkemykset palautelähteestä positiivisen ja negatiivisen palautteen vastaanottamisen jälkeen.	Negatiivista palautetta saaneet alaiset kokevat heikon suorituksen olevan enemmän ulkoisista kuin sisäisistä tekijöistä johtuvaa. Positiivista palautetta saaneet alaiset sen sijaan kokevat, että onnistunut suoritus johtuu sisäisistä tekijöistä kuten omista kyvyistä. Palautetta pidetään täsmällisenä ja suorituksen parantamisen kannalta auttavana silloin kun palautelähde koetaan luotettavaksi. Luotettavaan palautelähteeseen ollaan myös tyytyväisiä.
Gioia & Sims (1986)	Koe 24:lle eri alalla toimiville esimiehille ja alaisina toimiville korkeakouluopiskelijoille	Esimiesten attributiot suorituksessa menestyneistä ja epäonnistuneista alaisista ja niistä johtuva verbaali käyttäytymisen suorituksen arviointikeskustelussa	Esimiehet kontrolloivat palautekeskustelua (pk) esittämällä alaiselle attributioita etsiviä kysymyksiä selvittäessään syytä alaisen heikolle suoritukselle. Hyvin suoriutuneille alaisille esimiehet esittävät suoritusta koskevia mielipiteitä etsiviä kysymyksiä. Hyvin suoriutuneet alaiset saavat esimieheltään enemmän positiivisia palkitsevia ja heikosti suoriutuneet alaiset rankaisuvia kommentteja ja vertailuja. Alaiset kertoivat heikon suorituksensa syyksi puutteet omassa kyvyissä, epäonnekkaat olosuhteet ja työtoverit vastatessaan esimiehen esittämiin alaisen heikkoa suoritusta käsitteleviin attributioita etsiviin kysymyksiin. Onnistuneen suorituksen syyksi alaiset kokevat sisäiset attributiot (omat ponnistelut) ja ulkoiset attributiot (apu työtovereilta). Esimiesten mukaan pk:n jälkeen alaisen heikko suoritus johtuu yhä enemmän ulkoisista tekijöistä ja vähemmän alaisen ponnistelujen puutteesta ja onnistunut suoritus yhä enemmän alaisen kyvyistä ja ponnisteluista.



Larson (1986)	Koe 64:lle korkea-kouluopiskelijalle	Alaisten suoritusten sekä esimiehen ja alaisen välisen riippuvuuden vaikutus esimiehen antamaan palautteeseen	Esimiehet antavat positiivista palautetta heikosta suorituksesta ja negatiivista palautetta suoritukseen liittyvän päämäärän saavuttamisesta. Palautetta annetaan harvemmin alaisen epäonnistuneen suorituksen kuin onnistuneen suorituksen jälkeen. Sisällöltään epäonnistunutta suoritusta käsittelevä palaute on kuitenkin täsmällisempää verrattuna onnistunutta suoritusta käsittelevään palautteeseen. Alaisestaan riippuvaiset esimiehet antavat enemmän palautetta alaisille erityisesti silloin, kun alaisen suoritus heikkenee asteittain.
Benedict & Levine (1988)	Koe 64:lle korkea-kouluopiskelijalle	Viivästely ja vääristely alaisen heikon suorituksen arviointia heikentävinä tekijöinä	Naispuoliset esimiehet muokkaavat alaisen heikkoa suoritusta käsittelevän palautteen sävyä positiivisempaan suuntaan enemmän kuin miespuoliset esimiehet. He myös viivästelevät miespuolisia esimiehiä enemmän suorituksen arvioinnin tekemisessä ja palautteen antamisajankohdan sopimisessa silloin kun alaisen suoritus on heikko.
Dugan (1989)	Koe 52:lle korkea-kouluopiskelijalle, joista oli muodostettu 26 esimies/alaisparia	Alaisen heikkoa suoritusta koskevien attribuutioiden rooli esimiesten palautteen kommunikoinnissa alaiselle	Palautekeskustelujen (pk) jälkeen sekä esimiehet että alaiset muuttavat alaisen suoritusta koskevia attribuutioita. Pk:n jälkeen esimiesten mielestä kyvyistä johtunut alaisen heikko suoritus on ennen pk:ta muodostettuja arvioita parempi ja että muiden toiminta on saattanut vaikuttaa alaisen heikkoon suoritukseen. Pk:n jälkeen alaiset kokevat heikon suorituksensa johtuvan enemmän puutteellisista kyvyistä, mutta myös huonosta onnesta. Pk:n jälkeen esimiehet myös kokevat alaisen heikon suorituksen johtuvan vähemmän alaisen puutteellisista ponnisteluista kuin mitä he alun perin olettivat. Pk:n jälkeen alaiset kuitenkin kokevat heikon suorituksensa johtuvan yhä enemmän ponnistelujen puutteesta, mutta myös ulkoisista tekijöistä kuten esimiestyöstä tai huonosta onnesta. Esimiehen tekemisiin palkankorotuspäätöksiin pk ei vaikuta silloin, kun esimies kokee alaisen heikon suorituksen syyksi alaisen puutteelliset kyvyt. Esimiehet ovat sen sijaan valmiita antamaan pienempiä palkankorotuksia alaisille, joiden heikko suoritus johtuu esimiesten mielestä ponnistelujen puutteesta.
Waung & Highhouse (1997)	Koe 50:lle ja 33:lle korkeakouluopiskelijalle (kaksi koetta)	Konfliktin pelon ja empatian vaikutukset heikkoa suoritusta käsittelevän palautteen antamiseen	Kasvotusten annettava negatiivinen palaute aiheuttaa esimiehissä negatiivisen palautteen antamisesta johtuvaa esimiehen ja alaisen välille syntyvän konfliktin pelkoa. Esimiehet haluavat antaa negatiivisen palautteen perusteellisesti ja he muokkaavat sitä positiiviseen suuntaan. Varsinkin empatiatasoltaan alhaiset arvioijat antavat korkeita suorituksen arviointeja.
Makiney & Levy (1998)	Koe 136:lle korkea-kouluopiskelijalle	Alaisen ja hänen kollegojen antamien arvioiden vaikutus esimiehen alaisen suoritusta koskeviin arvioihin	Sekä alaisen itsensä että erityisesti alaisen kollegojen antama alaisen suoritusta käsittelevä palaute vaikuttaa alaisen työsuoritusta koskevaan esimiehen lopulliseen arviointiin kun alaisen kollegojen antama palaute on esimiehen arviosta poikkeavaa. Tämä tulee esille varsinkin silloin kun esimies pitää kollegojen antamaa palautetta hyödyllisenä.
Moss & Martinko (1998)	Koe 88:lle korkea-kouluopiskelijalle	Alaisen heikkoa suoritusta koskevien attribuutioiden ja	Esimiehet antavat palautetta alaiselle useammin ja aiemmin silloin, kun esimiesten taloudellinen menestys on riippuvaista alaisen heikosta suorituksesta. Esimiehet ovat myös ohjaavampia verrattuna tilanteeseen, jossa riippuvaisuus on alhaista. Esimiehet antavat enemmän, nopeammin ja luonteeltaan rankaisevaa palautetta silloin kun alaisen

		riippuvaisuuden vaikutukset esimiehen palautteen antamiseen	suoritus on heikko, esimies kokee heikon suorituksen johtuvan alaisen alhaisista ponnisteluista ja esimiehen taloudellinen menestys on riippuvaista alaisen onnistumisesta työssään. Silloin kun esimiehen menestys on alaisen suorituksesta riippuvaista ja esimies kokee puut-teen kyvyissä heikon suorituksen syyksi, on esimiehen antama palaute ohjaavaa eikä rankaisevaa. Attribuutioilla ei ole vaikutusta silloin kun esimiehen menestys ei riipu alaisesta.
--	--	---	--

## 2.4 Organisaatiokeskeinen lähestymistapa esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa palautetapahtumiin liittyvistä vallitsevista käsityksistä. Nämä käsitykset näkyvät luvussa 2.3 kuvatuissa työyhteisökontekstissa suoritetuissa palautetutkimuksissa. Suuressa osassa palautekirjallisuutta palautetta on tarkasteltu organisaation näkökulmasta eli miten palaute ohjaa työyhteisön jäsenten työsuoritusta organisaation tavoitteiden<sup>7</sup> mukaisesti ja edistää siten organisaation etuja. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten organisaation palautteen antamista tukevat käytännöt kuten tavoitteet palautteen perusteena ilmenevät tutkimukseen osallistujien puheessa.

Organisaatiokeskeisessä lähestymistavassa elää uskomus siitä, että työntekijöiden ohjaaminen ja motivoiminen palautteen avulla edistää organisaation tavoitteellista toimintaa. Palaute on nähty organisaation tehokasta toimintaa edistävänä resurssina, sillä tarkoituksenmukaisen palautteen avulla työntekijöiden tehokasta käyttäytymistä on mahdollista ohjata, motivoida ja vahvistaa tai lopettaa tehoton käyttäy-

<sup>7</sup> Tavoitteella tarkoitetaan jotain sellaista, mikä halutaan tietoisesti saavuttaa. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat erota ulkoisesti annetuista tavoitteista. Tavoitteen käsite voidaan rinnastaa päämäärän, standardin, tarkoituksen, lopputuloksen ja maalin käsitteisiin. Tavoitteen asettamisen taustat ovat kokeellisessa tutkimuksessa ja F. Taylorin 1900-luvun alussa kehittämässä tieteellisessä liikkeenjohdossa. Taylorin ajatukset ovat myöhemmin olleet perustana tavoitejohtamiselle (Management by Objectives, MBO), jonka keskeisenä kehittäjänä voidaan pitää P. Druckeria (Locke & Latham 1990: 6-7, 11-15.) Työsuorituksen arviointiin tavoitejohtaminen on tuonut ”objektiivisuutta”. Se on mahdollistanut ihmisten työsuoritusten arvioimisen tavoitteiden saavuttamisesta sen sijaan, että arvioinnin kohteena olisi yksilöiden persoonallisuus tai luonteen piirteet (Odiorne 1980: 16).

tyminen (Ashford 1983b: 12-13; Steelman et al. 2004b: 6). Erityisesti työsuorituksen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa palautetta on pidetty esimiehen keinona ohjata ja motivoida alaisia.

Työsuorituksen johtamisessa organisaation ja sen työntekijöiden työsuorituksia ohjaavat visio, missio, strategia ja arvot. Organisaation tasolla työsuoritus toteutuu tuottavuudessa ja tehokkuudessa eli kuinka onnistuneesti panosten (työntekijät, materiaalit, energia, rakennukset, varusteet jne.) avulla saadaan aikaiseksi tuotteita tai palveluita (Armstrong & Baron 1998: 25; Williams 1998). Tällaisen panos-tuotos-ajattelun sijaan on myös korostettu, että ihmisten kyvyt ja taidot mahdollistavat onnistuneet työsuoritukset, joten tehokkuuden selvittämiseksi työsuoritusten toteutumista tulisi mitata eri näkökulmasta. Esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin (1992, 1996) kehittämällä Balanced Scorecardilla työsuorituksia voidaan mitata perinteisen taloudellisen näkökulman lisäksi asiakkaiden, sisäisten prosessien ja oppimisen näkökulmista.

Työsuorituksen johtamisessa yksittäisten työntekijöiden tuloksellisuutta voidaan ohjata tavoitteiden asettamisella ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamisella. Työntekijöiden kyvyt, älykkyys, motivaatio ja persoonallisuus sekä toimenkuva, työympäristö ja suorituksen johtamisen systeemit määrittävät omalta osaltaan työsuoritusten toteutumista. Palautteen antaminen ja työsuorituksen arviointi tavoitteiden saavuttamisesta nähdään keskeisinä työsuorituksen johtamisen välineinä. (Williams 1998.)

Työsuorituksen johtaminen palautteen antamisella on perinteisesti ollut esimiehen tehtävä. Cusella (1980) on todennut, että esimies voi palautteen antamisella pyrkiä palkitsemaan, tiedottamaan, vihjaamaan, motivoimaan, säätämään ja opettamaan. London (1995: 165-166) väittää, että palautteen antajalla on erilaisia pyrkimyksiä palautteen antamiselle riippuen palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan yhteistyösuhteen luonteesta. Esimiehen ja alaisen välinen suhde painottuu Londonin mukaan pääasiassa kontrollointiin, sillä esimies on hallitsevassa asemassa alaiseen nähden esimerkiksi asiantuntemuksensa, kokemuksensa tai

palkitsemisvallan suhteen. Hän voi antamallaan palautteella informoida, ohjata, demonstroida, arvioida (kehua tai kritisoida) tai neuvoa. Tällöin esimies pyrkii palautteen antamisella opettamaan, arvioimaan tai ohjaamaan käyttäytymistä, asenteita ja/tai työsuoritusta. Kontrollointiin painottuvassa suhteessa voi kuitenkin olla myös molemminpuolista tukemista.

Londonin (1995) ajatukset esimiehestä palautteen antajana soveltuvat moderniin organisaatioon. Modernissa organisaatiossa yhtenä esimiehen tehtävänä on alaisen kontrollointi. Kontrolloinnilla esimies varmistaa toisistaan poikkeavia intressejä omaavien työntekijöiden toimimisen organisaation strategian ja päämäärien mukaisesti, mahdollisesti juuri palautteen antamisen kautta. Ajatus kontrolloinnista esimiehen tehtävänä on syntynyt varhain. Esimerkiksi H. Fayol määritteli vuonna 1919 suunnittelun, organisoinnin, ohjauksen ja koordinoinnin lisäksi kontrolloinnin esimiehen tehtäväksi (Hatch 1997: 327-328). Esimiehen perinteinen ohjaamiseen ja kontrolloimiseen painottuva rooli palautteen antajana toteutuu varmasti vielä joissakin tämän päivän työyhteisössä, vaikka alaiset eivät enää olekaan osaamisensa ja tietämyksensä perusteella vähäisemmässä asemassa esimieheensä nähden.

### *Spontaanit palautetapahtumat ja kehityskeskustelut*

Esimies voi antaa palautetta alaiselle spontaanisti päivittäisessä kanssakäymisessä tai kehityskeskustelujen yhteydessä. Spontaanit palautetapahtumat ovat tyypillisesti lyhytkestoisia. Pidemmällä tähtäimellä ne toimivat kuitenkin työsuorituksen arviointien sekä palkankorotus- ja ylennyspäätösten aineksena. Lisäksi ne muokkaavat esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (Moss, Valezi & Taggart 2003: 489).

Spontaanit palautetapahtumat esimiehen ja alaisen välillä voivat toteutua kasvotusten tai kirjallisesti. Suorimmin palaute annetaan kasvotusten reaaliajassa. Reaaliajassa tapahtuva palautteen antaminen mahdollistaa esimiehen ja alaisen välisen kaksisuuntaisen kommunikaation. Kirjallisesti annettu esimerkiksi sähköpostin välityksellä esitetty palaute voi olla suoraa palautetta useammin yksisuuntaista.

Toisinaan esimiehen antama palaute voi välittyä alaiselle myös kolmannen osapuolen kuten kollegan välityksellä (Waung et al. 1997: 39-40). Organisaation koko vaikuttaa palautekanaviin. Suurissa organisaatioissa palaute saattaa olla persoonattomampaa kuin pienissä organisaatioissa (Hanser et al. 1978: 48).

Spontaanien palautetapahtumien lisäksi esimies voi antaa palautetta esimiehen ja alaisen välisessä palautekeskustelussa (Audia & Locke 2003: 635). Palautekeskusteluista käytetään esimerkiksi tavoitekeskustelun, esimies-alaiskeskustelun ja kehityskeskustelun käsitteitä (Juuti 1990: 8). Tässä tutkimuksessa palautekeskustelu rinnastetaan kehityskeskustelun käsitteeseen. Kehityskeskustelun avulla varmistetaan, että esimies ja alainen ovat sopineet työn keskeisistä tavoitteista, niiden arviointikriteereistä sekä alaisen kehittämistarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Kehityskeskustelut palvelevat sekä työsuorituksen johtamista että osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelut voidaan jakaa kahteen osaan, joista toisessa käsitellään tavoitteita ja toisessa henkilökohtaista kehittymistä. Nykyisin kehityskeskustelut ovat painottuneet osaamisen kehittämiseen. Työsuorituksen johtaminen on sen sijaan jäänyt vähemmälle huomiolle (Valpola 2000: 12-15, 2002: 13-15).

Kehityskeskusteluissa esimiehen alaiselle antama palaute perustuu tyypillisesti ennalta määriteltyihin alaisen toimenkuvan mukaisiin tavoitteisiin (vrt. standardit ja päämäärät). Tavoitteet määrittelevät toimenkuvan olennaiset osa-alueet ja edistävät tehokkuutta eli oikeiden asioiden tekemistä ja tulosten saavuttamista. Hyvät tavoitteet ovat täsmällisiä, mitattavia, saavutettavissa olevia, haastavia, innostavia sekä esimiehen ja alaisen yhteisesti sopimia (Scott-Lennon 1999: 22, 30-35). Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi palautteen saaminen lisää tietoisuutta työssä pärjäämisestä ja edistää siten osaamisen kehittymistä.

Hyvä palaute kehityskeskustelussa lisää työntekijän mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa ja kehittyä. Onnistunut palaute perustuu tosiasioihin, keskittyy havaittavaan käyttäytymiseen, kuvailee tilanteita eikä tuomitse. Huono palaute taas tekee päämäärien saavuttamisen ja kehittymisen työntekijälle entistä vaikeammaksi. Palautteen sisäistämiseksi palautteen vastaanottajan tulisi saada kokea

luottamusta palautteen antajaa kohtaan (Autio, Juuti, Latva-Kiskola 1989: 20). Lisäksi hyvä kehityskeskustelupalaute on yhteenvedonomaista ja yllätyksetöntä, koska työsuorituksista on parhaassa tapauksessa saatu palautetta spontaanisti tilanteen niin vaatiessa (Armstrong et al. 1998: 64).

Sekä esimies että alainen ovat vastuussa kehityskeskustelujen onnistuneesta toteutuksesta (Ukkonen 1989). Esimiehen lisäksi alaisella on tärkeä rooli kehityskeskustelun vuorovaikutuksen sujumisen edistämiseksi. Kehityskeskustelujen vuorovaikutuksessa on kyse nimenomaan kahdenkeskisestä vuorovaikutuksesta (Autio ym. 1989). Keskustelun tulisi olla vapaasti virtaavaa ja avointa, jotta näkemysten vaihtaminen ja päätösten tekeminen on mahdollista (Armstrong et al. 1998: 329). Kehityskeskusteluja käsittelevästä kirjallisuudesta saa kuvan, jonka mukaan esimiehen ja alaisen välisessä palautetapahtumassa on kyse molemminpuoleisesta kommunikaatiosta. Alaisesta puhutaan kuitenkin usein esimiehen toiminnan *kohdeena* organisaatiokeskeisessä lähestymistavassa. Tämä korostuu etenkin spontaanien palautetapahtumien kohdalla.

#### *Organisaatiokeskeisen lähestymistavan ongelmia*

Usein organisaatiokeskeisessä lähestymistavassa alaisen katsotaan hyväksyvän esimiehen antama palaute ja hyödyntävän sitä toimintansa kehittämisessä ilman palautteen sisällön kriittistä pohdintaa. Tällaisen ajattelun taustalla voi olla mekaaninen työsuorituksen johtamisen paradigma. Mekaanisen työsuorituksen johtamisen paradigman mukaan esimiehet voivat olettaa, että heidän täytyy tehdä jotain työntekijöille. Heistä täytyy saada jotain irti. (Grönfors 1996: 140.)

Alainen on esimiehen toiminnan kohde myös sellaisissa käsityksissä johtajuudesta (leadership), joiden mukaan johtajuus on alaisiin vaikuttamista. Esimerkiksi Katzin ja Kahnin (1978: 528) mukaan johtajuus on ”vaikuttamisen lisä”, joka on organisaation rutiineja sisältävien ohjeiden mekaanisen noudattamisen yläpuolella. Stogdill (1974: 7-15) on tarkastellut johtajuutta siitä muodostettujen käsitteen määrittelyjen avulla. Hänen mukaansa johtajuuteen yhdistyy ryhmän toiminnan

suuntaaminen, tietyt persoonallisuuden piirteet, tottelemaan suostuttelemineen, vaikuttaminen, valtasuhde, tavoitteiden saavuttamisen tukeminen, vuorovaikutus ryhmän jäsenten kanssa, tietyn roolin noudattaminen ja ryhmän rakenteen muodostaminen ja säilyttäminen. Johtajuuden käsitteen määrittelyistä yhteenvedon tehnyt Yukl (1998: 3-4) on todennut tarkoituksenmukaisen alaisiin vaikuttamisen olevan eräs johtajuuden käsitteen määrittelyjen keskeinen elementti, vaikka vaikuttamisen käsite voidaankin ymmärtää monella eri tavalla. Esimiehen suoraviivainen vaikuttaminen alaisiin palautteen avulla on ongelmallista, mikäli alainen ei hyväksy esimiehen antamaa palautetta. Työsuorituksen johtamisen kannalta haasteita synnyttää myös työntekijöiden tarve hyödyntää palautetta sellaisten omien päämäärien saavuttamisessa, jotka saattavat olla organisaation tavoitteiden kanssa ristiriitaisia.

## 2.5 Palautteen passiivisen vastaanottamisen kyseenalaistaminen

Ashford ym. (1983a) arvostelivat 1980-luvun alkuun mennessä tehtyä palautetutkimusta esittämällä, ettei palautetutkimus huomionnut palautetta yksilöllisenä resurssina. Heidän mukaansa työntekijät nähtiin objektiivisina, passiivisina ja reaktiivisina palautteen vastaanottajina. Työntekijöiden oletettiin yksinkertaisesti ottavan vastaan saamansa palautteen sellaisenaan ilman tiedon paikkansapitävyyden arviointia ja hyödyntävän saatua tietoa palautteen antajan tarkoitusperien mukaisesti esimerkiksi työsuorituksen parantamisessa (Ashford et al. 1983a: 371). Palautteen passiivinen vastaanottaminen tulee esille esimerkiksi Grellerin ym. (1975) ja Ilgenin ym. (1979) kirjoituksissa. Ashford (1983b) kritisoi myös perinteistä ajatusta palautteen ja tulevan käyttäytymisen välisestä suoraviivaisesta syyseuraus-suhteesta. Hänen mukaansa palautteen ei aina tarvitse johtaa muutokseen käyttäytymisessä. Riittää, että työsuoritusta koskevaa informaatiota hyödynnetään käyttäytymisen reflektoinnissa (Ashford 1983b: 19-20). Ashford ym. (1983a) toivat palautekirjallisuuteen subjektin näkökulmaa korostavan ajatuksen *palaut-*

teen etsimisestä<sup>8</sup>. Heidän mielestään jokainen etsii itsenäisesti organisaatiostaan palautetta itselle tärkeiden päämäärien saavuttamiseksi.

Ashfordin ym. (1983a) ovat todenneet, että työntekijät ovat aktiivisia palautteen etsijöitä ja siten työympäristöön sopeutuvia ja työympäristöään ennakoivia. Työntekijöillä voi olla organisaation päämäärien kanssa joko yhdenmukaisia tai erilaisia päämääriä. Palautteen etsiminen edistää omien päämäärien saavuttamista ja vähentää epävarmuutta (Ashford et al. 1983a: 370-374). On esitetty, että palautteen etsimistä käsittelevissä tutkimuksissa olisi hyödyllistä selvittää palautteen etsimisen taustalla olevia kognitiivisia prosesseja: miten ihmiset prosessoivat ja integroivat päämäärien saavuttamista varten etsityn tiedon aikaisempaan ymmärrykseensä ja kuinka tietoista vastaanotetun tiedon prosessointi on (Ashford, Blatt & VandeWalle 2003: 787-788).

Uusi tutkimusaihe on myös palautteen hallitsemiskäyttäytyminen. Palautteen hallitsemiskäyttäytymistä on palautteen etsimisen lisäksi negatiivisen palautteen saamisen lieventämiseen ja välttämiseen tähtäävä käyttäytyminen (Moss et al. 2003).

*”Palaute on yksilön saatavilla olevaa tietoa työympäristössä. Palaute (esimerkiksi tieto, joka vähentää epävarmuutta) ilmaisee, kuinka hyvin yksilö saavuttaa arvostamiaan päämääriä. Sosiaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna palaute sisältää tietoa siitä, kuinka muut havaitsevat ja arvioivat yksilön käyttäytymistä. Palaute voi olla peräisin myös työstä tai yksilöstä itsestään.”*  
(Ashford & Cummings 1983a)

---

<sup>8</sup> Palautteen etsimisellä tarkoitetaan tiedostettua ja omistautuvaa pyrkimystä määrittää oman päämääräsuuntautuneen käyttäytymisen oikeutta ja tarkoituksenmukaisuutta eri palautelähteistä käsin (Ashford et al. 1983a). Palautteen etsimistä voidaan pitää proaktiivisena käyttäytymisenä. Proaktiivisella käyttäytymisellä tarkoitetaan aloitteen tekemistä nykyisten olosuhteiden parantamiseksi ja uusien olosuhteiden luomiseksi. Proaktiiviseen käyttäytymiseen yhdistyy olemassa olevan kyseenalaistamista nykyisiin olosuhteisiin sopeutumisen sijaan (Crant 2000: 436).



Palautteen etsiminen on ollut keskeinen, mahdollisesti jopa hallitsevin teema palautekirjallisuudessa 1980-luvun alusta tähän päivään saakka (Williams, Miller, Steelman & Levy 1999: 969). Pääasiassa kyselyillä toteutettuihin tutkimuksiin on osallistunut julkisia palveluja tuottavan yksikön työntekijöitä (Ashford 1983b; Ashford & Cummings 1985; Ashford 1986; Ashford & Tsui 1991), opiskelijoita (Vancouver & Wolfe Morrison 1995; VandeWalle & Cummings 1997), myyjiä (VandeWalle, Ganesan, Challagalla & Brown 2000) ja julkisen hallinnon työntekijöitä (Tuckey, Brewer & Williamson 2002). Kyselyjen heikkoudeksi on nähty tutkimukseen osallistuvien henkilöiden taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (ks. esim. Ashford 1986: 481; Ashford 1993: 219; VandeWalle et al. 1997: 398; Fedor, Davis, Maslyn & Mathieson 2001: 93; Tuckey et al. 2001: 213). Tutkimukset ovat lisäksi olleet pääosin itsearviointeja, jotka eivät anna totuudenmukaista kuvaa siitäkään syystä, ettei ihmisillä välttämättä ole virheettömiä havaintoja omasta käyttäytymisestään (Callister, Kramer & Turban 1999: 436). Luotettavuuden lisäämiseksi palautetutkimuksia onkin jonkin verran tehty myös monimenetelmätutkimuksina sekä kokeita että kyselyjä käyttämällä (ks. VandeWalle et al. 1997; VandeWalle et al. 2000).

Palautteen etsimistä käsittelevissä tutkimuksissa on selvitetty, miten palautetta etsitään tarkkailemalla ja tiedustelemalla. Kielteiset uskomukset omassa työssä pärjäämisestä lisäävät palautteen etsimistä tarkkailemalla ja tiedustelemalla. Kielteiset uskomukset uralla etenemisestä lisäävät sen sijaan palautteen etsimistä tarkkailemalla (Ashford 1983b). Myös esimiesten palautteen etsimisen sosiaalista hyväksyttävyyttä on selvitetty. Ashfordin ja Tsuin (1991) tutkimuksen mukaan suorien palautevihjeiden tarkkaileminen ja negatiivisen palautteen tiedusteleminen ovat esimiehelle soveliaita palautteen etsimiskeinoja. Näillä keinoilla palautetta etsiviä esimiehiä pidetään tehokkaina ja kehittymishaluisina. Suoria palautevihjeitä ovat esimerkiksi alaiselta saatu kohtelu, spontaani palaute ja alaisen näkemykset. Epäsuorien palautevihjeiden tarkkaileminen ja positiivisen palautteen etsiminen puolestaan esimiehen kohdalla saattaa kertoa epävarmuudesta ja itsetuottamuksen puutteesta (Ashford et al. 1991).

Palautteen etsimiseen motivoivien yksilöllisten tekijöiden tutkimisessa on sovellettu erityisesti psykologian ja sosiaalipsykologian teorioita. Tutkimusten mukaan palautteen etsimiseen ovat positiivisessa yhteydessä epäselvyys työroolista etenkin silloin, kun epäselvyyden sietokyky on alhaista. Myös työtehtäviin sitoutuminen, palautteen arvostaminen (ks. esim. Ashford 1983b, 1986; Ashford et al. 1985) ja halu saada hyödyllistä tietoa (Tuckey et al. 2002) edistävät palautteen etsimistä. Oppivan tavoiteorientaation ja palautteen etsimisen välillä on positiivinen ja välttävän tavoiteorientaation ja palautteen etsimisen välillä negatiivinen yhteys (ks. esim. VandeWalle et al. 1997; VandeWalle et al. 2000). Toisaalta, välttävän tavoiteorientaation ja palautteen etsimisen välillä on positiivinen yhteys silloin, kun työsuoritus on keskimääräistä parempi (Tuckey et al. 2002). Positiivinen yhteys on olemassa korkean itseluottamuksen ja tarkkailun välillä sekä negatiivinen yhteys heikon itseluottamuksen ja tarkkailun välillä (Ashford 1983b; 1986). Negatiivinen yhteys ilmenee myös halun suojella egoa ja tiedustelun välillä (Tuckey et al. 2002). Myös ikä vähentää palautteen etsimistä (London et al. 1999). Työtehtävissä olon keston ja palautteen etsimisen välillä ei ole löytynyt yhteyttä. Negatiivinen yhteys on sen sijaan organisaatiossa olon keston ja palautteen etsimisen välillä (Ashford 1983b; 1985, 1986).

Myös eri palautelähteitä, kuten esimiestä, on tutkittu palautteen etsimisen kohteena. Myönteiset käsitykset palautelähteen asiantuntemuksesta, tavoitettavuudesta ja palkitsemisvallasta edistävät palautteen etsimistä tiedustelemalla. Palautteen tiedustelemista lisäävät myös näkemykset palautteen etsijän ja palautelähteen välisestä toimivasta henkilösuhteesta (Vancouver et al. 1995). Kynnys palautteen etsimiseen on matalalla silloin, kun esimiehen johtamistyyli on huomioiva (VandeWalle et al. 2000). Taulukossa 4 on kooste palautteen etsimistä käsittelevistä tutkimuksista.

**Taulukko 4.** Tutkimuksia palautteen etsimisestä.

Tutkijat	Menetelmä ja aineisto	Tutkimus-Aihe	Tulokset
Ashford (1983b),	Kysely 331:lle julkisia palve-	Palautteen etsiminen epä-	Havaitut palautteen etsimisen (pe) ponnistelu- ja kasvojen menettämisen kustannukset eivät ole yhtey-

Ashford & Cummings (1985), Ashford (1986)	luja tuottavan yksikön markkinointiosaston työntekijälle (heistä 122 v.1985 ja - v.1986)	varmuudesta selviytymisen keinona muutuvassa työympäristössä	dessä pe:en. Epäselvä työrooli ja koettu epävarmuus urakehityksen suhteen edistävät pe:tä etenkin silloin kun epäselvyyden sietokyky on vähäistä. Työtehtävään omistautumisella ja palautteen arvostamisella on positiivinen yhteys pe:en. Negatiiviset uskomukset omassa työssä pärjäämisestä lisäävät pe:tä tarkkailemalla ja tiedustelemalla ja negatiiviset uskomukset uralla etenemisestä pe:tä tarkkailemalla. Mitä enemmän palautetta on lähiaikoina saatu, sitä enemmän sitä etsitään. Positiivinen yhteys on löytynyt korkean itseluottamuksen ja tarkkailun sekä negatiivinen yhteys heikon itseluottamuksen ja tarkkailun välillä. Organisaatiossa olon kesto vähentää pe:tä. Tehtävässä olon kesto ei ole yhteydessä pe:en.
Ashford & Tsui (1991)	Kysely 2834:lle julkisia palveluja välittävän yrityksen työntekijälle	Esimiesten, alaisten ja kollegojen näkemyksiä 387:n esimiehen pe:stä	Alaiset pitävät suoria palautevihjeitä tarkkailevia esimiehiä tehokkaina. Epäsuorien palautevihjeiden tarkkaileminen sen sijaan heikentää alaisten käsityksiä esimiesten tehokkuudesta. Suoria palautevihjeitä ovat esimiehen huomion kiinnittäminen alaiselta saamaansa kohteluun, palautteeseen ja satunnaisiin näkemyksiin. Esimiehen nähdään etsivän palautetta epäsuorista palautevälineistä kun hän tarkkailee, kuinka nopeasti alaiset vastaavat hänen puheluihinsa, kuinka usein alaiset kysyvät häneltä neuvoja ja kuinka kauan hän joutuu odottamaan alaisia ennen sovitua tapaamista. Negatiivista palautetta etsiviä esimiehiä pidetään tehokkaina. Negatiivisen palautteen etsiminen (p:n e) kertoo halusta käsitellä omia heikkouksia, ylittää ne ja suoriutua työstä entistä paremmin. Positiivisen p:n e heikentää näkemyksiä esimiesten tehokkuudesta. Positiivisen p:n e herättää kysymyksiä epävarmuudesta ja itseluottamuksen puutteesta. Muihin palautevälineisiin verrattuna tutkimukseen osallistuneet esimiehet etsivät enemmän palautetta esimiehiltä kuin alaisilta tai kollegoilta.
Vancouver & Morrison (1995)	Kysely 64 korkeakouluopiskelijalle	Palautevälineiden ominaisuuksien ja yksilöllisten erojen yhteys pe:en	Käsitykset palautevälineiden osaamisesta, tavoitettavuudesta sekä palautteen etsijän ja palautevälineen välisestä suhteesta edistävät palautteen tiedustelemista. Palautevälineiden palkitsemisvalta edistää tiedustelemista silloin kun työsuoritusta koskevat odotukset ovat joko korkeat tai alhaiset. Myös korkea suoritusmotivaatio ja palautevälineiden osaaminen sekä hyvä palautteen etsijän ja palautevälineen välinen suhde vaikuttavat edistävästi päätöksiin tiedustella palautetta.
VandeWalle & Cummings (1997), VandeWalle, Ganesan, Challagalla & Brown (2000)	Kysely ja koe 239:lle korkeakoulun iltaopiskelijalle (1997), ja 310 myyjälle (2000)	Päämääräsuuntautuneisuuden yhteys pe:en	Oppivalla tavoiteorientaatiolla (to) on positiivinen yhteys havaittuun pe:n arvostamiseen ja negatiivinen yhteys havaittuun pe:n kustannuksiin. Välttävällä to:lla on sen sijaan positiivinen yhteys havaittuihin pe:n kustannuksiin ja negatiivinen yhteys havaittuun pe:n arvostamiseen. Havaittu pe:n arvostaminen vaikuttaa positiivisesti ja havaitut pe:n kustannukset negatiivisesti pe:en. Esimiehen huomioonottavalla käyttäytymisellä on negatiivinen suhde pe:n havaittuihin kustannuksiin. Positiivinen suhde ilmenee esimiehen tekemän alaisen työroolien määrittämisen ja rakentamisen sekä havaitun pe:n arvostamisen välillä.
Tuckey, Brewer & Williamson (2002)	Kysely 139:lle julkisen hallinnon työntekijälle	Motiivien ja to:n yhteys pe:en	Halulla saada hyödyllistä tietoa on positiivinen yhteys pe:en. Negatiivinen yhteys ilmenee halun suojella egoa ja tiedustelun välillä. Välttävän to:n ja pe:n välillä on positiivinen yhteys silloin kun työsuoritus on keskimääräistä parempi.

## 2.6 Alaislähtöisyys ja vuorovaikutus

### palautetapahtumien ideaalikuvaüksissa

Palauttekirjallisuudessa on viime aikoina myönnetty yhä avoimemmin, että alaiset arvioivat kriittisesti esimiehen antamaa palautetta ja kyseenalaistavat sen sisällön tarpeen tullen. Alaislähtöisyys on näkynyt palautteen vastaanottajan näkökulman entistä paremmassa huomioimisessa. On kehitetty erilaisia kyselevää lähestymistapaa korostavia negatiivisen palautteen kommunikoinen ihanteita, joissa alaisen on helpompi käsitellä esimiehen antamaa palautetta ja hyödyntää sitä oppimisessa. On myös alettu vieroksua ajatusta rationaalista ihmisestä, jonka ajatuksiin tunteet eivät vaikuta ja joka ei tee virheellisiä johtopäätöksiä.

Cannon ym. (2005: 120, 122, 124-127) ovat kehittäneet *actionable feedbackin*, jonka voisi suomentaa toimintaan valtuuttavaksi palautteeksi. Toimintaan valtuuttava palaute on parhaimmillaan Cannonin ym. mukaan konkreettista, perusteltua ja sovellettavissa alaisen toiminnan kehittämiseen. Toimintaan valtuuttavan palautteen antamisen edellytyksenä on tietoisuus esimiehen rakentavan palautteen antamista ja alaisen palautteen avointa vastaanottamista vaikeuttavista kognitiivisista ja affektiivisista tekijöistä. Esimiehen valikoiva tarkkaavaisuus alaisen toiminnasta, attribuutiovääristymät ja liiallinen luottamus omien havaintojen tarkkuuteen voivat muodostaa alaiselle annettavasta palautteesta epätarkkaa. Myös esimiehen henkilökohtaiset ongelmat ja stressin aiheet, affektiivisuus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa sekä tunteiden purkaminen palautteen antamisen yhteydessä voivat hankaloittaa rakentavan palautteen antamista. Alaisen voi puolestaan olla vaikea vastaanottaa esimiehen antamaa palautetta johtuen itseä korostavasta attribuutiovääristymästä sekä itsetuntoa ylläpitävästä taipumuksesta nähdä itsensä todellista positiivisemmassa valossa. Alainen voi myös pitää esimiehen antamaa palautetta henkilökohtaisena loukkauksena, mikä estää oppimista.

Cannon ym. (2005: 128-132) ovat esittäneet joitakin suosituksia palautteen antamiseen. Toimintaan valtuuttavan palautteen antamisessa esimies voi keskustella

ennen palautteen antamista kolmannen osapuolen kanssa. Kolmas osapuoli voi nähdä alaisen työsuorituksessa menestymisen ”objektiivisemmin” kuin esimies tai alainen. Toimintaan valtuuttavan palautteen muodostamisessa kolmas osapuoli pyytää *kysymyksiä esittämällä* esimiestä pohtimaan konkreettisia esimerkkejä alaisen työsuorituksesta. Hän voi siten auttaa esimiestä alaisen toimintaa koskevien yksityiskohtaisten ja paikkansapitävien käsitysten muodostamisessa. Esimies voi myös kysyä itseltään alaisen työsuoritusta koskevien havaintojen muodostamistilanteista, perusteista muodostamilleen johtopäätöksille sekä ehdotuksista alaisen toiminnan kehittämiseksi ennen palautteen antamista. Lisäksi esimies voi käsitellä tunteidensa merkitystä palautteen antamisessa. Tarvittaessa alainen voi pyytää esimiestä perustelemaan antamaansa palautetta, mikäli hän kokee sen olevan vaikeasti hyödynnettävissä olevaa.

Walsh ym. (2005: 27-28) ovat puolestaan ehdottaneet *action inquiry* soveltamista kehityskeskustelussa. Action inquiry voisi suomentaa toimintaan kannustavaksi tiedusteluksi. Toimintaan kannustavassa tiedustelussa käytetään tietynlaista *dialogia*<sup>9</sup>. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta jaetusta tavoitteesta ja toisaalta ihmisten eriävistä tarkoituseristä, kannustaa vastavuoroisuuteen ja sitoutumiseen sekä edistää yksilöiden ja ryhmän tavoitteiden mukaista toimintaa. Toimintaa kannustavaa tiedustelua toteutetaan neljänlaisen ”puheen” avulla, joiden tarkoituksena on peilata omia käsityksiä muiden käsityksiin nähden:

- *Kehystämisessä* (framing) yksilö ilmaisee keskustelun tarkoituksen, ratkaistavan ongelman ja olettamuksia keskustelun aiheesta.

---

<sup>9</sup> Sana dialogi perustuu kreikan kielen sanoihin dia (läpi, kautta) ja logos (sana, merkitys). Dialogin voi käsittää merkityksen virtaukseksi (Senge 1994: 240; Isaacs 2001: 40). Dialogin tarkoituksena on päästä yksittäisten ihmisten ymmärrystä syvemmälle. Dialogissa ei pyritä vakuuttamaan muita oman näkemyksen paremmuudesta vaan tarkoituksena on löytää uusia näkemyksiä. Dialogissa ei olla muita vastaan vaan siinä osallistutaan jatkuvalla kehitykselle ja muutokselle alttiin yhteisen merkityksen luomiseen. Dialogissa monimutkaisia asioita käsitellään vapaasti monesta näkökulmasta. Kenenkään näkemystä ei pidetä ”oikeana” tai ”vääränä”. Näkemysten vapaassa tarkastelussa on mahdollista laajentaa ajattelua subjektiivisia näkemyksiä syvemmälle tasolle (Senge 1994: 241).

- *Puolustamisessa* (advocating) yksilö esittää mielipiteen, havainnon, tunteen tai toimintaehdotuksen.
- *Kuvailemisessa* (illustrating) yksilö kertoo lyhyen tarinan tai esimerkin auttaakseen keskustelukumppania ymmärtämään esitetyn puolustuksen paremmin.
- *Tiedustelemisessa* (inquiring) yksilö kysyy keskustelukumppanin mielipiteitä puolustukselleen oppiakseen uutta.

Kehityskeskusteluissa esimies voi soveltaa toimintaan kannustavan tiedustelun neljää ”puhetta” antaessaan palautetta alaiselle. Toimintaan kannustavassa tiedustelussa palautteesta muodostuu Walshin ym. (2005) mukaan käsitysten laajentamisen väline. Palautteen antaminen syventyy *keskusteluksi*, jossa esimies ohjaa *molemminpuolista* informaation vaihtamista. Keskustelun tarkoituksena on uuden tiedon oppiminen ja mahdollisen kehittämisen tarpeen osoittaminen alaiselle. Alainen voi reflektoinnin avulla testata esimiehen kanssa olettamuksiaan ja saavuttaa toimintaan kannustavassa tiedustelussa uuden ymmärryksen tason esimiehen kanssa. (Walsh et al. 2005: 34-36.)

Kysymysten esittäminen ja dialogi ovat keskeisiä myös Cooperriderin ja Whitneyyn (2001: 613-622) esittämässä *appreciative inquiry* -metodologiassa. Muutosjohtajuuteen ja yksilön kehittämiseen tarkoitettun appreciative inquiry:n voisi suomentaa arvostavaksi tiedusteluksi. Palautetapahtumassa esimies auttaa arvostavalla tiedustelulla alaista tiedostamaan vahvuutensa ja potentiaalinsa ja edistää alaisen toiminnan uudistamista onnistumisten kautta. Arvostava tiedustelu perustuu ”positiiviselle muutoksen ytimelle”. Kirjoittajat luonnehtivat metodologian tarkoituksen metaforisesti niiden tekijöiden löytämiseksi, jotka antavat ”elämän” elävälle systeemille kun se on eniten elossa, tehokkain ja pystyvin. Arvostava tiedustelu perustuu konstruktionismille. Muutettavat asiat on siis nähtävä ihmisten muodostamina rakennelmina. Arvostavassa tiedustelussa keskeistä on vuorovaikutuksen aiheen valinta, koska ihmisillä oletetaan olevan taipumus kasvaa tiedus-

telujen suuntaisesti. Arvostava tiedustelu tapahtuu neljän vaiheen eli neljän D:n kautta, jotka ovat:

- *Löytäminen* (discovery). Löytämisen tarkoituksena on havaita ja tuoda esiin positiiviset mahdollisuudet ja positiivisen muutoksen ydin. Löytäminen tapahtuu esittämällä positiivisia kysymyksiä. Esimies voi esimerkiksi pyytää alaista kertomaan, milloin hän koki olevansa innostunein, sitoutunein ja menestynein. Löytämisessä asioista tietäminen ja muutos tapahtuvat samaan aikaan. Löytämisessä ilo syntyy luomisen ilosta.
- *Unelma* (dream). Unelma -vaiheessa löytämisvaiheen tarinat ja oivallukset otetaan tulevan kehityksen rakennusmateriaaliksi. Keskustelun ja arvioinnin avulla todellisuudelle perustuvan tulevaisuuden ääriviivat alkavat hahmottua. Esimies voi auttaa alaista tiedostamaan, mitä hänestä voisi parhaimmillaan tulla. Unelma -vaihe on korkeamman tarkoituksen vision luomista.
- *Suunnitelma* (design). Suunnitelma -vaiheessa luodaan uudet toimintatavat unelman saavuttamiseksi. Uudet toimintatavat perustuvat alaisen positiiviselle menneisyydelle ja onnistumisille.
- *Kohtalo* (destiny). Kohtalo -vaiheessa edelliset vaiheet ”lyövät itsensä läpi”. Kohtalo -vaiheessa voi kokea tulkinnan merkityksellisyyden. Tapa, jolla maailmaa luetaan, suodattuu mielikuvituksen ja ihmissuhteiden ainekseksi ja antaa lopulta toiminnalle merkityksen. Kohtalo -vaihe on edellisten vaiheiden vahvistamista.

Arvostava tiedustelu -metodologian taustalla vaikuttavaa maailmankuvaa voi luonnehtia jyrkän positiiviseksi. Arvostavan tiedustelun ytimessä on utelias ja avoin ”oppijan ajattelutapa”, joka ohjaa suhtautumista itseän, toisiin ihmisiin ja tapahtumiin. Oppija ei näe ongelmia vaan mahdollisuuksia ja haasteita. Hän arvostaa tietämättömyyttä, pystyy tarkastelemaan asioita toisten näkökulmasta, pyrkii suhteiden rakentamiseen, näkee rajattomia mahdollisuuksia ja pitää palautetta arvokkaana. Hän on empaattinen, vastaanottavainen ja erilaisuutta arvostava. Op-

pijan ajattelua ohjaavat kysymykset ovat positiivisia. Niillä oppija pyrkii selvittämään, mikä toimii, kenelle hän on vastuussa, mitä vaihtoehtoja on olemassa, mikä on hyödyllistä, mitä voi oppia, mitä muut ajattelevat, tuntevat ja tarvitsevat ja mikä on mahdollista. (Adams, Schiller & Cooperrider 2004: 111-113, 115-116.)

Viimeaikaisessa palautekirjallisuudessa ilmaistut ajatukset kysymysten esittämisestä ja dialogista kertovat muuttuneista työsuorituksen johtamista, esimiestyötä ja kommunikaatiota koskevista käsityksistä. Keskusteluun on nostettu näkemyksiä, joiden mukaan työsuoritusta tulisi johtaa ennen kaikkea kommunikaation kautta (Armstrong et al 1998: 10). Tämä tarkoittaa keskustelemista, avoimuuden viestimistä ja kuuntelemista. Painopiste on yksilöissä ja suhteiden hallinnassa (Grönfors 1996: 154-155).

Fairhurstin (2001) mielestä johtajuus voidaan nähdä joko monologina tai dialogina. Johtajuus monologina perustuu viestin välitystä kuvaaviin kommunikaatiomalleihin, joissa informaatio kulkee lähettäjältä vastaanottajalle ja joissa yleisö on erottumatonta massaa. Johtajuus monologina perustuu myös johtajuuden symbolinäkökulmaan (Fairhurst 2001: 387). Johtajuuden symbolinäkökulman mukaan johtajuuden keskeinen elementti on kyky vaikuttaa ja organisoida merkitys työyhteisön jäsenille (Bennis & Nanus 1985: 39). Tällöin esimies siis luo merkityksiä alaiselle. Johtajuus dialogina perustuu sen sijaan sosiaaliselle konstruktionismille eli johtajuus on merkitysten rakentamista esimiesten ja alaisten välillä (Fairhurst 2001: 387). Tämän ajatuksen mukaan myös palaute voisi olla konstruoitavissa esimiehen ja alaisen välillä.

Johtajuutta dialogina täydentää pohdinta jaetusta johtajuudesta, jossa alaisilla on keskeinen rooli johtamisen toteuttamisessa. Jaettua johtajuutta käsittelevä kirjallisuus tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää esimiestyö laajasti hajallaan oleviksi tehtäviksi, jotka eivät ole sijoitettu muodollisten esimiestitteleiden alle (Parry & Bryman 2006: 455). Jaetusta johtajuudesta mainittakoon tässä yhteydessä Manzin ja Simsin (1989: 5) ajatukset ”superjohtajuudesta” (SuperLeadership). Heidän



mukaansa esimiehen tehtävänä on johtaa alaisia johtamaan itse itseään<sup>10</sup>. Esimies siis suunnittelee ja toteuttaa systeemin, joka sallii ja opettaa alaiset tulemaan itsensä johtajiksi. Tässä ajatuksessa esimiehen tehtävänä on sellaisen palautteen antaminen, jota alainen voi soveltaa itselleen parhaaksi katsomallaan tavalla. Palaute ei siis ole yhden merkityksen sisältävä ”totuus”, joka alaisen on passiivisesti hyväksyttävä. Esimiehen tehtävään kuuluu myös alaisen kannustaminen etsimään itse itselleen hyödyllistä ja kriittistä palautetta omasta työstään ja työympäristöstään. Tällöin esimies tukee alaista toiminnan reflektoinnissa. Hyvä esimies osaa auttaa alaista löytämään ja muodostamaan alaiselle itselleen tarpeellisen palautteen.

Sen sijaan, että palautteen antaminen nähtäisiin esimiehen alaiseen vaikuttamisen keinona, olisi alaisen aktiivinen rooli nostettava jatkossa entistä enemmän esille. Fairhurst (2001: 401-402) on ehdottanut, että palautetutkimuksessa olisi hyödyllistä selvittää palautetapahtumassa esiintyvän vuorovaikutuksen välittömiä eikä pelkästään palautetapahtumaa edeltävien tekijöiden vaikutuksia<sup>11</sup>. Myös palautteen etsimisen lisääminen palauteprosessiin olisi tärkeää, koska siinä palautteen etsijä on aktiivisessa roolissa ja vaikuttaa keskeisesti palautetapahtuman kulkuun. Palautetapahtumia voisi jatkossa tutkia myös merkityksen luomisen eikä viestin välittämisen näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa aiemmista tapahtumista muodostuisi tällöin kaikkialla sellaisenaan läsnä oleva sosiaalisesti neuvoteltu ilmiö, eikä vain yksi vuorovaikutuskontekstin elementti.

---

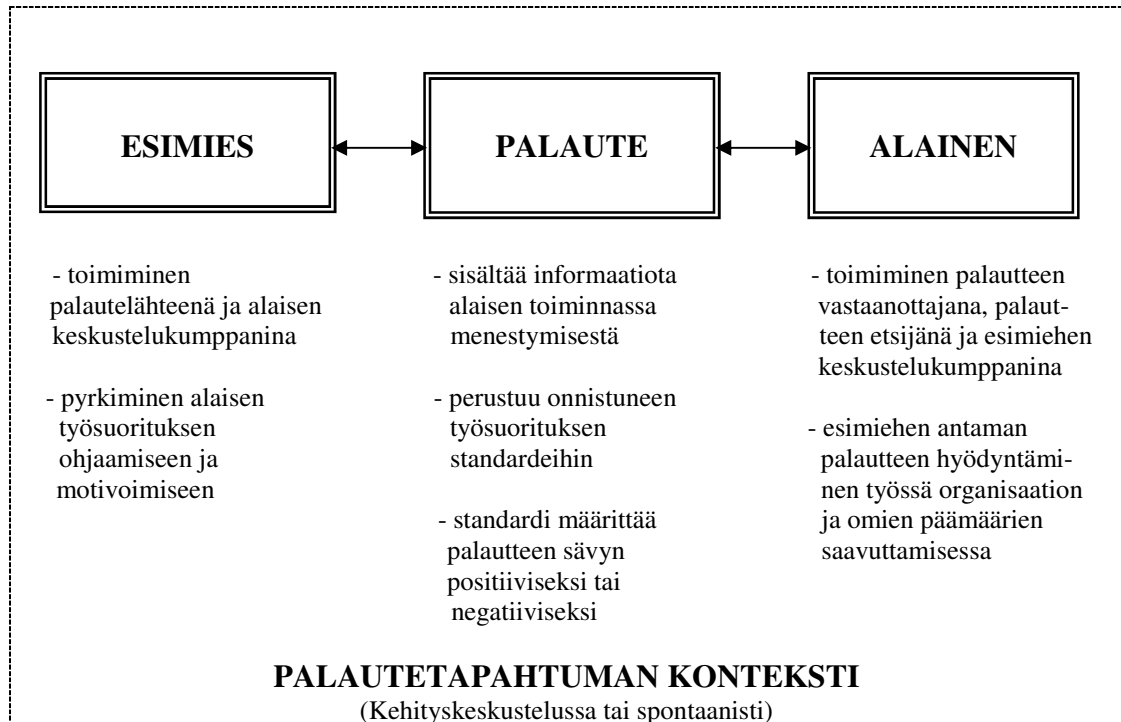
<sup>10</sup> Åhman (2003) näkee *itsensä johtamisen* kokonaisvaltaisesti. Åhman (2003) tarkastelee itsensä johtamista oman mielen johtamisen käsitteen avulla. Hänen mukaansa oman mielen johtaminen on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista oman potentiaalin toteuttamiseksi ja elämän tasapainon löytämiseksi eli menestyksen saavuttamiseksi (Åhman 2003: 223).

<sup>11</sup> Ks. esim. Gioian & Simsin (1986) ja Duganin (1989) tutkimukset. Niissä vuorovaikutus muuttii esimiehen ja alaisen muodostamia attribuutioita alaisen heikosta suorituksesta.

## 2.7 Yhteenveto

Tässä luvussa on pyritty hahmottamaan palautetapahtumia esimiehen ja alaisen välillä perehtymällä palautetutkimuksiin ja palautteen käsitteeseen sekä työelämässä käytävään normatiiviseen keskusteluun. Palautetutkimus on tuotu työyhteisökontekstiin ja erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen pääosin vasta 1970- ja 1980-luvun vaihteessa. Tieteenaloista erityisesti psykologian paradigmat kuten behaviorismi ja kognitivismi ovat ohjanneet palautetutkimusta ja niiden voimakas vaikutus on havaittavissa vielä 2000-luvulla.

Palautetutkimuksissa esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin voidaan yhdistää *palautelähteenä toimiva esimies*, joka palautteen antamisella *pyrkii* esimerkiksi alaisen työsuorituksen *ohjaamiseen* ja *motivoimiseen*. Alainen puolestaan toimii *palautteen vastaanottajana*, joka hyödyntää esimiehensä antamaa palautetta tulevassa työsuorituksessa ja erilaisten päämäärien saavuttamisessa. Alainen ei kuitenkaan ole pelkästään palautteen vastaanottaja vaan hän voi *etsiä palautetta* esimiehen sanoista ja käyttäytymisestä. Hän voi myös toimia esimiehen *keskustelukumppanina* ja konstruoida palautteita esimiehen kanssa. Palautekirjallisuuden mukaan esimiehen antama palaute *sisältää tietoa alaisen toiminnassa menestymisestä* ja *perustuu* onnistuneen työsuorituksen *standardeihin*. Standardin ja palautteen vertaaminen antaa palautteelle joko positiivisen tai negatiivisen *sävy*n. Esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat eivät tapahdu tyhjiössä vaan erilaisissa *konteksteissa* kuten kehityskeskustelussa tai spontaanissa kanssakäymisessä. Esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin yhdistettäviä tekijöitä on esitetty kuviossa 2. Se ilmentää samalla palautetapahtumaa koskevan, kirjallisuuden perusteella muodostuneen tutkijan esiyymmärryksen keskeisiä elementtejä.



**Kuvio 2.** Esimiehen ja alaisen välisen palautetapahtuman elementit.

### 3 METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Aluksi käydään läpi tutkimuksen taustalla olevia ontologisia ja epistemologisia valintoja. Seuraavaksi kuvataan aineiston hankkimisen ja analysoimisen tekniikoita ja käytännön toteutusta. Lopussa esitetään yhteenveto metodologiasta.

#### 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset olettamukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista alaisten kokemuksia ja näkemyksiä erittelemällä. Yksilöllisten kokemusten ja näkemysten tutkiminen ymmärtävällä otteella ei ole ollut tyypillistä varhaiselle palautetutkimukselle<sup>12</sup>, mutta viimeaikaisessa palautekirjallisuudessa on kuitenkin viitteitä sosiaalisesta konstruktionismista (ks. luku 2.6). Myös palautetutkimukseen vaikuttaneiden johtamisen ja psykologian tieteenaloilla on alettu pitämään niin sanottuja ”objektiivisia” tutkimustuloksia ja teorioita ihmisten tekeminä luomuksina.

Erityisesti postmodernien johtamis- ja organisaatiokäsitysten<sup>13</sup> mukaan hyvä esimiestyö voi olla monenlaista, eikä ole vain yhtä oikeaa tapa johtaa. Esimiehenä menestymisessä keskeinen rooli on uskomuksilla, arvoilla ja tunteilla, jotka ovat jaettuja esimiesten ja alaisten välillä (Kuhnert 2001: 246-249). Tämä liittyy myös

---

<sup>12</sup> Positivistinen tieteen paradigma on ohjannut varhaisten palautetutkimusten tekemistä ja vaikuttanut siten myös tutkimustulosten luonteeseen. Positivismin perustajan A. Comten mukaan oikea tieto perustuu havaittaville faktoille (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 1995: 22). Positivismin mukaan tieteen tarkoitus on tuottaa yleisiä teorioita, jotka voidaan järjestää deduktiivisiin rakenteisiin siten, että ylempien tasojen lait selittävät alemman tason lakeja (Turner 2006: 420). Positivismissä tutkimusotteessa tutkimuksen tehtävänä on tutkijasta ja yhteiskunnasta riippumattoman todellisuuden vangitseminen käsitteiden avulla ja todellisuudesta havaittujen säännönmukaisuuksien selittäminen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 33).

<sup>13</sup> Postmodernismin mukaan organisaatio voidaan nähdä tekstiksi, narratiiviksi tai diskurssiksi eikä yhdeksi totuudeksi. Käsitykset organisaatioista ovat tiettyihin olosuhteisiin soveltuvia teorioita, jotka muodostuvat olemassa olevien teorioiden osille ja ihmisten kokemuksille (Hatch 1997: 54-55).

palautteen antamiseen, jossa esimies voi vaikuttaa siihen, muodostuuko ajatuksista jaettu esimiehen ja alaisen välillä. Hyvä esimies huomioi alaisen tulkinnat antamastaan palautteesta. Esimies voi siis keskeisesti vaikuttaa siihen, miten asiat tulkitaan ja ymmärretään (Aaltonen & Kovalainen 2001: 52).

Johtamisen tutkimuksen lisäksi psykologian tieteenalalla tapahtuvaa tutkimusta, varhainen palautetutkimus mukaan lukien, on ryhdytty kyseenalaistamaan. On esitetty, ettei psykologiaa tulisi nähdä pelkästään käyttäytymisen tai kokemusten tutkimiseen erikoistuvana tieteenalana vaan sen piirissä tulisi tutkia ihmisten käyttäytymiselleen ja kokemuksilleen antamia merkityksiä (Wertz 2001: 232, 242). Perinteistä psykologiaa kritisoineen K. Gergenin (1969, 1997) mielestä ajatus sosiaalipsykologisen tiedon kumuloitumisesta ja täydentymisestä on harhaanjohtava. Sosiaalisen elämän ilmiöistä kertovat, usein syy-seuraus-suhteiden muodossa olevat tutkimustulokset saattavat olla koeasetelman ja tutkijan tulkinnan tulosta, eikä niitä voi mahdollisesti yleistää tutkittavan ryhmän ulkopuolelle (Nikander 2001: 277).

Tieteen paradigmat voidaan yksinkertaistaen jakaa positivistiseen ja humanistiseen eli hermeneuttiseen paradigmaan (Gummesson 2000: 18-19). Palautetutkimus on perustunut pääasiassa positivistiselle tieteen paradigmalle. Tämä tutkimus nojautuu sen sijaan **hermeneuttiseen<sup>14</sup> eli ymmärtävään paradigmaan**. Tutkimuksen voi Burrellin ja Morganin (1979: 28, 227) mukaan sijoittaa tulkitsevaan paradigmaan. Tulkitsevassa paradigmassa pyrkimyksenä on ymmärtää maailmaa

---

<sup>14</sup> Nimitys hermeneutiikka tulee kreikan verbistä *hermeneuo* (julistaa, kääntää, sanoa). Hermeneutiikkaa on hankala määritellä lyhyesti. Hermeneutiikassa keskeisiä ongelmia ovat mm. tekstin tulkinta, tekstin tulkinnan historialliset ehdot, ihmisten ymmärtävä luonne, positivismin kritiikki, keskustelu, pragmatiikka, teleologinen ja rationaalinen teonselitys, historismi, universaali rationalismi jne. Hermeneutiikkaa ei voi jakaa filosofiseen ja ei-filosofiseen hermeneutiikkaan. Hermeneuttisina filosofiina itseään pitävät henkilöt ovat käsitelleet ymmärtämisen ongelmaa useimmiten tietyn erityistieteen näkökulmasta, esim. Dilthey historiatieteen, Schleiermacher teologian ja Dilthey historiatieteen näkökulmasta. (Kusch 1986: 11-13.) *Hermeneuttisen kehän* mukaan ymmärrys perustuu esiymmärrykseen. Uusien yksityiskohtien tullessa esiin vanha näkemys muuttuu jatkuvasti, mikä saa aikaan taas uusien yksityiskohtien ilmaantumisen (Turunen 1995: 97).

ihmisten subjektiivisten kokemusten avulla. Tässä työssä selityksiä esimiehen ja alaisen välisille palautetapahtumille etsitään tutkimukseen osallistuvien alaisten yksilöllisen tietoisuuden, subjektiivisuuden ja mainintojen puitteissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella alaisen kokemukselleen antamia tulkintoja ja merkityksiä ja pyrkiä palautekokemusten ymmärtämiseen. Esimiehen kanssa tapahtuneet palautekokemukset näyttäytyvät eri tavoin eri alaisille. Tällöin tietoa ei voida hankkia mistään ”todellisesta” esimiehen ja alaisen välisiä palaute-tapahtumia sisältävästä todellisuudesta kuten positivistiseen paradigmaan perustuvissa palautetutkimuksissa on usein oletettu. Tutkimuksen **ontologinen ratkaisu** ilmaisee tutkijan käsityksiä todellisuuden luonteesta. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että useita todellisuuksia kuten tutkimukseen osallistuvien alaisten ja tutkijan todellisuudet ovat olemassa. Tämän tutkimuksen voi Burrellin ym. (1979) subjektivistinen-objektivistinen dimension mukaisesti sijoittaa subjektivistiseen lähestymistapaan. Subjektivistisessä lähestymistavassa ontologia rakentuu nominalismille (vrt. realismi), jonka mukaan ihmisen kognition ulkopuolinen sosiaalinen maailma koostuu ennen muuta nimistä, käsitteistä ja merkeistä, joita käytetään *todellisuuden rakentamiseen*. Käsitteet ovat työkaluja ulkoisen maailman rakentamiseen ja ne mahdollistavat vuorovaikutuksen sen kanssa (Burrell et al. 1979: 4).

Tässä tutkimuksessa ajatellaan, että ihmiset rakentavat maailmankuvaansa jäsen-täviä todellisuuksia. Todellisuuden rakentamista voidaan tarkastella konstruktivismiin ja konstruktionismiin käsitteiden avulla. Konstruktivismiin mukaan ihmiset luovat todellisuuden mielissään tietämyksensä ja kokemuksensa perusteella. Tällöin todellisuus rakentuu eri ihmisten näkökulmasta erilaiseksi. Hieman yksinkertaistaen, konstruktivismissa maailma rakennetaan siis ihmisten mielissä kun taas konstruktionismiin/sosiaalisen konstruktionismiin mukaan todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa (Gergen 1999: 236-237).

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa ihmisten subjektiiviset todellisuudet kohtaavat ja jo-

tain ilmaisusta ihmisten välillä voi objektivoitua eli muodostua osaksi yhteistä maailmaa. Vuorovaikutuksessa syntyneiden objektivoitumien kuten yhteisen kielen avulla merkitysilmaukset voivat irtautua välittömästä vuorovaikutuksesta. Omia kokemuksia on siis mahdollista kielen avulla objektivoida sekä itselle että muille silloinkin kun niitä ei varsinaisesti eletä. Yhteistä maailmaa tuotetaan subjektiivisesta todellisuudesta käsin vuorovaikutuksessa maailman kanssa. Vastavasti subjektiivinen todellisuus saa vuorovaikutuksessa jatkuvasti aineksia intersubjektiivisesta maailmasta (Berger et al. [1966]1994: 29-30, 33-34, 39, 45-49, 103-105.)

Tämä tutkimus perustuu ontologisten olettamustensa puolesta *sosiaaliselle konstruktionismille*, erityisesti Bergerin ym. (1994) ajatuksille sosiaalisesta konstruktionismista. Esimiehet ja alaiset rakentavat yhteistä todellisuutta palautetapahtumassa vuorovaikutuksen avulla. Oletuksena on, että palautetapahtumassa esimiehen ja alaisen yhteisen todellisuuden muodostamisen varsinaisena ”aiheena” on alaisen työsuorituksessa menestyminen ja tuleva toiminta. Yhteinen todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa, jossa esimies ja alainen käsittelevät alaisen työsuorituksessa menestymistä koskevia subjektiivisiä näkemyksiään. Palautetapahtumasta muodostuu sitä enemmän yhteisesti jaettu todellisuus, mitä perusteellisemmin esimies ja alainen kommunikoivat palautetapahtumassa keskenään. Todellisuuden näkemistä sosiaalisesti rakennettuna korostaa myös tutkimuksen rajaaminen alaisen näkökulmaan. Todennäköisesti todellisuus olisi näyttäytynyt erilaisena, mikäli tutkimuksessa olisi selvitetty (myös) esimiehen kokemuksia ja näkemyksiä niistä palautetapahtumista, joista alaiset kertovat.

Bergerin ym. (1994) sosiaalista konstruktionismia ei pidetä jyrkän sosiaalisen konstruktionismin edustajana. Jyrkän sosiaalisen konstruktionismin mukaan koko tieteiden kuvaama maailma on tutkijoiden luoma sosiaalinen konstruktio (Raatikainen 2004: 60-61). Konstruktiivisen lähestymistavan, kuten sosiaalisen konstruktionismin, edustajan ei siis tarvitse olla antirealisti. On kohtuullista olettaa, että käsitteet ja ideat ovat keksittyjä ja että nämä käsitteet ja ideat vastaavat johonkin todellisessa maailmassa sen sijaan, että ne nähtäisiin löydettyinä

(Schwandt 1994: 126). Tässä tutkimuksessa oletetaan, että tutkimukseen osallistuvilla alaisilla on jossain määrin objektivoituneita käsityksiä esimerkiksi esimiehen, alaisen ja palautteen käsitteiden osalta. Objektivoituneet käsitykset mahdollistavat esimiehen ja alaisen välisen palautetapahtuman tarkastelemisen jokaisen tutkimukseen osallistujan kanssa. Tosin esimiehen, alaisen ja palautteen käsitteet voidaan nähdä loppujen lopuksi jokaisen rakentamiksi subjektiivisiksi konstruktioiksi, joita on kuitenkin mahdollista tuoda objektivoituneen kielen avulla ihmisten väliseen tarkasteluun.

Tutkimuksen epistemologinen ratkaisu kuvastaa tutkijan oletuksia tiedosta ja totuudesta. Tämän tutkimuksen **epistemologia** on *subjektivistinen*. Subjektivistisen epistemologian voi rinnastaa anti-positivistiseen epistemologiaan, jonka mukaan tiede ei voi tuottaa objektiivista tietoa vaan sosiaalinen maailma nähdään relativistisena ja sitä on mahdollista ymmärtää vain tutkittavaan toimintaan osallistuvien ihmisten näkökulmasta (Burrell et al. 1979: 5). Tässä työssä oletetaan, että ihmiset ovat omien ajatustensa ja kokemustensa vankeja. Tutkimukseen osallistujat eivät voi kertoa esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista muuten kuin subjektiivisesta näkökulmastaan eikä tutkijan tulkinnat palautekokemuksista ole irrotettuja hänen subjektiivisuudestaan. Tutkimuksella ei siis ole mahdollista saada objektiivista tietoa esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista. Tämä tutkimus ei pyri selittämään esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia yleensä vaan siten kuin tähän tutkimukseen osallistuvat alaiset ne kokevat.

Subjektivistisessä tutkimuksessa tieto koostuu ajatusrakennelmista, joista on suhteellinen konsensus sellaisten henkilöiden joukossa, jotka ovat päteviä tulkitsemaan ajatusrakennelman todellisuutta. Useiden ”tietojen” ja todellisuuksien olemassaolo ja jatkuva uudelleenarviointi hyväksytään (Guba & Lincoln 1994: 111-112). Useita tietoja sisältävässä maailmassa ei ole mahdollista löytää yhtä totuutta asioiden tilasta. ”Totuuden” kertomisessa ei ole kyse todella tapahtuneen tarkasta kuvaamisesta vaan osallistumisesta yleiseen sosiaaliseen tapaan toimia ja esittää asiat tietyn elämänmuodon hyväksymällä tavalla. Objektiivisuus on lopulta tiettyjen traditioiden määräämien sääntöjen noudattamista (Gergen et al. 2006: 41).



Epistemologian osalta subjektivistisessä tutkimuksessa tiedon muodostaminen tapahtuu tutkijan ja tutkittavien välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin ontologian ja epistemologian välisen rajan voi ajatella jopa katoavan (Guba et al. 1994: 111-112). Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat rakentavat tietoa vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista. Tietoa luodaan alaisten subjektiivisista palautekokemuksista käsin. Alaisten subjektiivisesti ainutlaatuiset palautekokemukset objektivoidaan kielen avulla ja useat subjektiiviset kokemukset tulevat osaksi sekä subjektiivisesti että objektiivisesti todellista esimiehen ja alaisen välistä palautetapahtumaa käsittelevää merkityskonaisuutta. Tutkijan tehtävänä on keskittyä yksilöllisten palautekokemusten ja niille annettujen merkitysten tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen.

## 3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Hermeneuttisessa tutkimuksessa **tutkimusmenetelmän** on mahdollistettava vuorovaikutus tutkijan ja tutkimukseen osallistujien välillä, jotta yksilöllisiä konstruktioita voidaan saada esille ja uudelleenmäärittää (Guba et al. 1994: 111). Hermeneuttiseen paradigmaan perustuvassa tutkimuksessa tutkijan ei tarvitse olla etäinen ja neutraali vaan hän hyväksyy sekä tieteen että henkilökohtaisen kokemuksen vaikutukset tutkimukseensa ja käyttää persoonallisuuttaan työkaluna tutkimuksen tekemisessä. Tutkija antaa sekä tunteen että järjen ohjata toimintaansa (Gummesson 2000: 178).

### 3.2.1 Aineiston kerääminen haastatteluilla

#### *Haastattelujen taustaperiaatteita*

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti haastattelujen avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarve on viime aikoina nostettu esille palautteen etsimistä käsittelevässä keskustelussa. Kvalitatiivista palautetutkimusta pidetään hyödyllisenä erityisesti ihmisten kognitiivisten strategioiden ja tilannetekijöiden kuten työn luon-

teen ja sosiaalinen kontekstin huomioimisessa (ks. esim. Audia et al. 2003). Esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia olisi voitu tutkia myös havainnoimalla. Havainnointi olisi sopinut erityisesti esimiehen ja alaisen välisten palautetapahtumien sanattoman viestinnän tutkimiseen. Havainnointi olisi kuitenkin saattanut rajoittaa tutkimuksen ennalta suunniteltuihin palautetapahtumiin kuten kehityskeskusteluihin, jolloin spontaanit esimiehen ja alaisen väliset jokapäiväisessä kanssakäymisessä esiintyvät palautetapahtumat olisivat jääneet tutkimuksen ulkopuolelle. Kehityskeskusteluja esimiehen ja alaisen välillä voidaan myös pitää sen verran intiiminä tilanteena, että tutkijan läsnäolo olisi saattanut tehdä tutkimustilanteesta muodollisen ja jäykän.

Tässä tutkimuksessa käytettiin narratiivisuuteen kannustavaa haastattelua. Haastatteluihin otettiin Holsteinin ja Gubriummin (1995) *aktiivahaastattelun* elementtejä. Aktiivahaastattelussa keskeistä on merkitysten luominen tutkittavasta ilmiöstä useasta näkökulmasta haastattelijan ja haastateltavan välisessä vuorovaikutuksessa. Aktiivahaastattelussa tutkija hankkii tietoa siitä, mitä tutkimus käsittelee ja miten tieto tutkittavasta aiheesta narratiivisesti rakennetaan. Aktiivahaastattelu soveltuu sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista tehtävälle tutkimukselle, sillä haastattelijan ja haastateltavan toimivat kumpikin haastattelun aktiivisina osapuolina. Haastattelutilanne muistuttaa siis enemmän keskustelua kuin haastattelua. Aktiivahaastattelussa haastateltava ei ole passiivinen lähde, josta haastattelijan ”imee” tiedon kysymystensä avulla vaan narratiivien ja merkitysten luoja. Haastateltava on subjekti, joka ei pelkästään omaa tietoa kokemuksestaan vaan konstruktivisesti lisää, poistaa ja muokkaa niitä haastattelutilanteessa. (Holstein & Gubrium 1995: 7-8, 11, 14-15, 56.) Aktiivahaastattelussa, kuten haastattelussa muutenkin, onnistuminen riippuu sekä haastattelijan että haastateltavan taidoista toteuttaa haastattelu onnistuneesti (Silverman 2001: 95).

Aktiivahaastattelu ei ole keskustelua ilman tarkoitusta tai suunnitelmaa, vaan haastattelijan voi ohjata haastattelua ennalta päätettyjen narratiiviseen kerrontaan kannustavien kysymysten avulla (Holstein et al. 1995: 76). Kysymykset toimivat haastattelijan ohjenuorana muistuttamassa, että jokaiselta haastateltavalta kysy-

tään samoista palautetapahtumaan liittyvistä teemoista, mikäli ne sopivat haastateltavan palautekokemukseen. Lisäksi kysymykset muotoillaan haastateltavan tilanteeseen sopiviksi (Taylor & Bogdan 1984: 92). Aiempi palautetutkimus on osoittanut, että esimiehen ja alaisen välisissä palautetapahtumissa voidaan tarkastelun kohteeksi nostaa ainakin palautetapahtuman konteksti, palaute, palautteen kommunikoiminen esimiehen ja alaisen välillä, esimieheen ja alaiseen liittyvät ominaisuudet ja käsitykset sekä palautetapahtuman seuraukset (ks. luku 2). Nämä teemat valittiin jäsentämään haastattelujen toteuttamista ja näiden teemojen osalta muodostettiin sellaisia haastatteluja tukevia kysymyksiä, jotka mahdollistavat palautetapahtumien tarkastelemisen alaisen näkökulmasta. Haastattelua tukeviin kysymyksiin sisällytettiin sellaisia käsitteitä, joiden ajatellaan olevan helposti ymmärrettäviä ja joita voi käyttää erilaisissa tehtävissä työskentelevien alaisten haastattelemisessa. Haastatteluja tukevat kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Aktiivihaastattelussa tietoa konstruoidaan erilaisista näkökulmista, jotta kokemuksille annettavia merkityksiä voidaan ymmärtää syvällisesti. Haastattelijan tehtävänä on rohkaista haastateltavaa vaihtamaan näkökulmaa, jotta luotua tietoa voidaan tarkastella vaihtoehdoisista perspektiiveistä. Aktiivihaastattelussa ihmisten nähdään omaavan toisistaan poikkeavia rooleja ja identiteettejä, joista kerrottuna kokemukset voivat näyttää erilaisilta. Tiedolle annettavat merkitykset voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin, mikäli tietoa tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Haastateltavaa voidaan aktivoida tarkastelemaan haastattelun aiheena olevaa ilmiötä esimerkiksi ”hyppäämällä toisen henkilön kenkiin” ja kertomaan tarkasteltavasta ilmiöstä tästä näkökulmasta. (Holstein et al. 1995: 33-37, 77.)

Koetusta palautetapahtumasta kertomisen lisäksi tutkimukseen osallistujia pyydettiin kertomaan, minkälainen koettu palautetapahtuma olisi ollut onnistuneena ja epäonnistuneena. Toisin sanoen, näkökulman vaihtamisella haastateltavat ”hyppäsivät esimiehensä kenkiin” ja kertoivat näkemyksiään esimiestyöstä. Tässä työssä lähdetään siitä ajatuksesta, että haastateltavat omaavat valmiuksia kertoa esimiestyötä koskevista näkemyksistään, vaikeivät he itse mahdollisesti esimiestehtävissä toimisikaan.

Tutkimushaastatteluissa keskityttiin yhden palautekokemuksen käsittelemiseen jokaisen haastateltavan kanssa. Yhteen palautekokemukseen syventyminen mahdollisti palautekokemuksen perusteellisen tarkastelemisen. Kysyminen esimiehen ja alaisen välisistä palautekokemuksista yleensä olisi voinut tehdä haastattelujen sisällöistä suurpiirteisiä. Tutkimushaastatteluissa ei myöskään keskitytty harvojen alaisten useisiin palautekokemuksiin. Aineistosta haluttiin saada sisältörikas ja yksityiskohtainen haastatteleamalla useita alaisia yhdestä esimiehen kanssa koetusta palautetapahtumasta. Jokaisen tutkimukseen osallistuneen alaisen oletetaan omaavan esimiehen kanssa koettuja omakohtaisia ja persoonallisia palautekokemuksia, jotka poikkeavat toinen toisistaan, mutta myös muiden tutkimukseen osallistuneiden alaisten palautekokemuksista.

Tutkimukseen osallistujia ohjattiin kertomaan haastattelun alussa omin sanoin jostain yksittäisestä esimiehen kanssa käydystä merkityksellisestä, tärkeästä, hyvin mieleen jääneestä palautekokemuksessa. Tässä mielessä haastattelut ovat saaneet vaikutteita *critical incident -lähestymistavasta*<sup>15</sup>. Critical incident on suomennettu tässä työssä merkitykselliseksi tai hyvin mieleen jääneeksi tapahtumaksi. J.C. Flanagan oli ensimmäisiä työyhteisökontekstissa critical incident -lähestymistapaa soveltaneista tutkijoista. Hän on vuonna 1954 ilmestyneessä artikkelissaan esittänyt, että critical incident -lähestymistapaa voidaan hyödyntää käytännön ongelmien ratkaisemisessa ja psykologisten periaatteiden luomisessa. Ohessa on Flanaganin käsitteen määrittely merkityksellisestä tapahtumasta. Flanaganin ajattelusta poiketen, tässä tutkimuksessa ei pyritä tekemään ennusteita vaan ymmärtämään merkityksellisiä palautekokemuksia alaisten näkökulmasta.

---

<sup>15</sup> Sovelluksia critical incident -lähestymistavasta: Ellinger, Bostrom & Watkins (1999) pyysivät tutkimuksessaan kahtatoista esimiestä kertomaan neljästä hyvin mieleen jääneestä tapahtumasta, joissa he olivat toimineet oppimisen fasilitaattoreina alaisilleen. Tutkimuksessa oli yhteensä 56 hyvin mieleen jäänyttä tapahtumaa. Geddes ym. (1997) pyysivät palautetutkimuksessa esimiehiä kyselyyn vastaamalla antamaan yksityiskohtaista tietoa hyvin mieleen jääneestä tapahtumasta, jossa he olivat kokeneet alaisen aggressiivista käyttäytymistä työsuorituksen arviointitilanteen jälkeen.

*”Tapahtumalla tarkoitetaan mitä tahansa ihmisen aktiviteettia, joka on itsessään riittävän yhtenäinen mahdollistamaan päätelmien ja ennusteiden tekemisen tapahtumaa suorittavasta henkilöstä. Jotta tapahtuma olisi merkityksellinen, on sen esiinnyttävä tilanteessa, jossa toiminnan sisältö tai tarkoitus on selkeä sitä havaitsevalle henkilölle. Lisäksi toiminnan seurausten on oltava riittävän selvät, jottei epäilyksiä sen vaikutuksista pääse muodostumaan.” (Flanagan 1954: 327)*

Tutkimukseen osallistuvia alaisia pyydettiin kertomaan jostain merkityksellisestä palautetapahtumasta, koska tällaiset palautetapahtumat ovat hyvin ihmisten mielessä (ks. myös Chell 2004: 47). Muistikuvien hyvin mieleen jääneistä palautekokemuksista oletetaan olevan yksityiskohtaisia ja siksi helposti ja tarkasti kuvattavissa. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kehityskeskustelutilanteesta, mikäli heidän mieleensä ei tule yhtään merkityksellistä esimiehen kanssa käytyä spontaania palautetapahtumaa, koska palautteen antaminen on osa kehityskeskustelun sisältöä (ks. luku 2.4)

#### *Tutkimuskohteiden valinta ja haastattelujen toteuttaminen*

Haastattelun toimivuuden testaamiseksi, ennen varsinaisen tutkimusaineiston keräämistä tehtiin kolme esihaastattelua joulukuussa 2004. Esihaastattelujen tekeminen on hyödyllistä tutkimuskysymysten toimivuuden testaamiseksi, haastattelutekniikan kehittämiseksi, tutkijalle ennestään tiedostamattomien aineiston keräämiseen liittyvien kysymysten selvittämiseksi ja aineiston keräämiseen käytettävän ajan hallitsemiseksi (Janesick 1994: 213). Esihaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Esihaastattelujen perusteella haastattelukysymykset oli mahdollista todeta toimiviksi, sillä haastateltavat kokivat ne ymmärrettäviksi ja ne olivat riittävän väljiä sovellettaviksi erilaisiin palautekokemuksiin. Lisäksi kerrotut esimiehen ja alaisen väliset palautekokemukset olivat sisällöltään monipuolisia, syvällisiä ja toinen toisistaan poikkeavia. Esihaastattelujen perusteella selvisi, että yhden haastattelun kestoaika on suunnilleen yksi tunti. Esihaastattelut paljastivat myös sen, että varsinaiseen tutkimukseen osallistujia oli ennen haastattelujen aloittamista pyydettyä mieltämään etukäteen jotain hyvin mieleen jäänyttä tai merkityksel-

listä esimiehen kanssa koettua palautetapahtumaa. Tällainen haastattelun alustaminen antaisi haastateltaville mahdollisuuden palautekokemuksen jäsentämiseen ennen haastattelua, eikä mieleen palauttamista tarvitsisi tehdä kokonaisuudessaan haastattelutilanteessa. Näin haastateltavien ääni tulisi haastattelujen alusta lähtien mahdollisimman hyvin kuuluville.

Yksilöllisten ja toisistaan poikkeavien palautekokemusten tarkastelemista varten tutkimukseen pyydettiin osallistumaan eri toimialoilla ja erilaisissa tehtävissä työskenteleviä alaisia. Tutkimukseen osallistui rahoitusallalla, jakelu- ja logistiikka-alalla, terveydenhuollossa, tuotanto- ja kokoonpanotyössä, informaatioteknologian palveluntuottajina sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä toimivia työntekijöitä. Esimiestehtävissä työskenteleviä tutkimukseen osallistujia pyydettiin tarkastelemaan omaa palautekokemustaan alaisen näkökulmasta eli kertomaan esimiehen kanssa koetusta palautetapahtumasta, koska tutkimus on rajattu alaisen näkökulmaan. Palautekokemuksiin haettiin vaihtelua myös sukupuolen, iän, sekä organisaatiossa ja työtehtävässä olon keston näkökulmista. Tutkimukseen osallistujien erilaisten taustojen tarkoituksena oli ensisijaisesti edistää monipuolisen ja merkityksiltään rikkaan aineiston hankkimista. Tutkimukseen osallistujien taustat on esitetty liitteessä 2.

Tutkimukseen osallistujat tulivat seitsemästä eri organisaatiosta. Suurin osa organisaatioista valittiin tutkimukseen aiempien kontaktien perusteella. Tutkimuksen käytännön järjestelyt tehtiin yhteistyönä organisaatioiden henkilöstöpäällikön, henkilöstön kehittämisjohtajan tai palvelupäällikön kanssa. He tekivät pääosin tutkimukseen osallistujien valinnan. Nämä yhteyshenkilöt pystyivät harkintansa varassa valitsemaan tutkimusta varten mahdollisimman kattavasti eri esimiesten alaisia. Yhdessä työyhteisössä tutkimukseen osallistujat valittiin arpomalla. Tutkimuksessa luotettiin organisaatioiden yhteyshenkilöiden kykyyn ja asiantuntemukseen valita tutkimukseen sopiva näyte. Todennäköisyyteen perustuvan otannan suorittamista voidaan pitää sosiaalitieteissä mahdollisena tehtävänä, joten näytteen muodossa olevan tutkimusaineiston kerääminen on käytännöllistä ja jär-

kevää (Gobo 2004: 445). Jokaisesta organisaatiosta tutkimukseen osallistui viidestä kahdeksaan alaista.

Tutkimukseen osallistuvien alaisten kokonaismäärä oli 47. Tutkimus on osallistujamääränsä puolesta laaja kvalitatiivinen tutkimus. Sopivana yksilöhaastattelujen määränä voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitää 15:stä 25:een haastattelua riippuen saturaatiopisteen saavuttamisesta, tutkimusaineiston hallinnasta ja resursseista. Kuitenkaan mitään yhtä oikeaa ratkaisua tutkimushaastattelujen määrästä ei ole, vaan haastattelujen määrä riippuu tutkittavan aiheen luonteesta, erilaisista tutkimuksen kannalta keskeisistä teemoista ja tutkijan käytössä olevista resursseista (Gaskell 2000: 43). Tutkimukseen saatetaan tarvita useita tapauksia tutkittavan ilmiön kategorioiden sisällön kattamiseksi, mikäli ristiriitaisuus tutkittavan ilmiön sisällä on suurta (Gobo 2004: 444).

Hyvin mieleen jääneet palautekokemukset olivat sisältönsä puolesta toisiinsa nähden hyvin poikkeavia ja siksi suurta tutkimukseen osallistuneiden määrää voidaan pitää perusteltuna. Erilaisten palautekokemusten kerääminen mahdollisti vaihtelevien ja siten myös merkitykseltään erilaisten palautekokemusten luokittelun. Palautekokemusten määrä mahdollisti kuitenkin myös yhtäläisyyksien löytämisen tutkimusaineistosta. Empiiristä aineistoa kerätessä tuli esille, että haastateltavien kertomat palautekokemukset olivat sisältönsä puolesta hyvin vaihtelevia ja uusia käsitteitä ilmeni haastattelujen edetessä seuraavaan, joten tutkimukseen osallistuvien määrää täytyi lisätä. Saturaatiopistettä ei olisi helposti saavutettu pienemmällä tutkimukseen osallistuneiden määrällä.

Tutkimushaastattelut toteutettiin vuonna 2005. Esihaastattelujen keston perusteella haastateltavia pyydettiin varaamaan noin tunti työajastaan haastattelua varten. Haastattelut tehtiin kasvotusten haastateltavien työpaikan tiloissa haastateltaville sopivana ajankohtana. Haastattelutilat pyrittiin järjestämään mahdollisimman rauhallisiksi ja häiriöttömiksi, jotta ulkoiset keskeytykset eivät haitanneet haastattelujen toteutusta.

Ennen haastatteluja tutkimukseen osallistujia pyydettiin miettimään etukäteen jotain hyvin mieleen jäänyttä palautekokemusta, joka oli tapahtunut esimiehen kanssa ja johon haastattelussa keskityttiin. Haastatteluissa pyrittiin ensisijaisesti kannustamaan tutkimukseen osallistujia narratiiviseen kerrontaan palautekokemuksen osalta ja kuvaamaan kokemukselleen antamia merkityksiä. Haastatteluissa pyrittiin myös tarttumaan haastateltavien esittämiin käsitteisiin, pyytämään niille perusteluja ja täsmennyksiä ja tarkastelemaan yhteyksiä, joissa erilaisista palautekokemuksen tekijöistä puhuttiin. Palautekokemuksesta kertomisen lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, minkälainen koettu palautetapahtuma olisi ollut onnistuneena tai epäonnistuneena. Haastateltaville esitettiin tarvittaessa kysymyksiä. Kysymysten tarkoituksena oli toimia tukena haastattelun ohjaamisessa. Haastattelujen kesto vaihteli noin puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 335 sivua<sup>16</sup> yhdellä rivivälillä. Tutkijan ja haastateltavan välisen luottamuksen varmistamiseksi tutkimukseen osallistujille kerrottiin sekä ennen haastattelutilannetta että haastattelutilanteessa, ettei heitä voida tunnistaa valmiista tutkimusraportista.

### 3.2.2 *Sisällönanalyysi aineiston analysointitekniikkana*

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se on sekä metodi että väljä teoreettinen kehys (Tuomi ym. 2002: 93). Sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja kuten päiväkirjoja, kirjeitä, puhetta, dialogeja, raportteja, kirjoja, artikkeleita ja muuta kirjallista materiaalia systemaattisesti ja jopa objektiivisesti (Kyngäs & Vanhanen 1999: 4). Sisällönanalyysin tavoitteena on muodostaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja

---

<sup>16</sup> Vrt. Ellingerin ym. (1999) tutkimus, jossa 56:sta hyvin mieleen jääneestä palautekokemuksesta tutkimusaineistoa kertyi 360 sivua yhdellä rivivälillä.



yleisessä muodossa. Tämä tapahtuu yhdistämällä ilmauksia niitä kuvaaviin kategorioihin<sup>17</sup> (Weber 1985: 12; Kyngäs ym. 1999: 4-5).

Yhtä oikeaa tapaa tehdä sisällönanalyysiä ei ole. Tutkijan on itse päätettävä, mitkä menetit soveltuvat hänen tutkimusongelmansa ratkaisemiseksi (Weber 1985: 13). Sisällönanalyysin toteuttamisessa on kuitenkin erotettavissa eri vaiheita, jotka voivat esiintyä samanaikaisesti ja toistuvasti. Ennen analyysin aloittamista on päätettävä, analysoidaanko dokumenteissa oleva selvästi ilmaistut vai myös piilossa olevat viestit. Piilossa olevien viestien analysoinnista on kiistelty sen tulkinallisuuden vuoksi (Kyngäs ym. 1999: 5). Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on *analyysiyksikön* päättäminen. Analyysiyksikön koko voi vaihdella sanasta (ks. esim. Krippendorff 1980: 61) kokonaisuksiin ajatuskokonaisuuksiin. Analyysiyksikön päättämisen jälkeen aineisto luetaan useita kertoja läpi. Toistuva lukeminen muodostaa perustan aineiston analysoinnille (Kyngäs ym. 1999: 5).

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin lukemalla jokainen tekstiksi purettu tutkimushaastattelu, koska tutkimusaineistosta haluttiin muodostaa kattava kokonaiskuva. Tutkimushaastattelujen sisältöihin oli kuitenkin perehdytty jo aineistonkeräämisvaiheessa niitä kuuntelemalla, litteroimalla ja vertailemalla, jotta jäljellä olevista haastatteluista olisi mahdollista tehdä entistä sisältörikkaampia.

Aineiston analysoinnin alkuvaiheessa haastattelut siirrettiin laadullisen aineiston analysointiin soveltuvaan NVivo 2.0 -ohjelmaan, jolla on mahdollista koodata tutkimusaineistoa teemoittaisiin noodeihin ja organisoida noodeja hierarkkiseksi puumaisiksi rakenteiksi. Ennen aineiston analyysin aloittamista tutkimukseen osallistuvien taustoista tehtiin myös attribuuttitaulukko. Aineiston analysointiin soveltuvien ohjelmien tehtävänä ei ole suorittaa itsestään aineiston merkityksen

---

<sup>17</sup> Katgoria ilmaisee yhden tai useamman kriteerin, jolla havainnot erotetaan toinen toisistaan. Kategorioiden kehittäminen mahdollistaa aineiston organisoinnin useiden erilaisten erottelujen mukaisesti. Eri kategorioissa olevaa aineistoa voidaan siten vertailla (Dey 1993: 96).

ymmärtämistä, mutta niitä voidaan käyttää avustamaan erityisesti datan organisoimista ja hallintaa. Tutkija siis muodostaa aineistosta typologioita ja teorioita, jotka eivät ilmesty itsestään tutkijan vapauttaessa mielensä teoreettisista taustaolettamuksista (Kelle 2000: 283-285).

Tutkimuksessa päätettiin analysoida tutkimukseen osallistuneiden alaisten palauttekokemuksilleen antamia ilmisältyjä eikä piilomerkityksiä. Sopiviksi analyysiyksiköiksi valittiin lauseet ja lauseyhdistelmät, jotta ilmaisujen merkitys säilyisi eivätkä ne olisi asiayhteydestään irrotettuja.

Sisällönanalyysi voidaan tehdä joko *deduktiivisesti* tai *induktiivisesti*. Deduktiivinen sisällönanalyysi tarkoittaa aiemman käsitejärjestelmän mukaista analyysiä ja induktiivinen sisällönanalyysi aineistolähtöistä analyysiä (Kyngäs ym. 1999: 5). Tuomi ym. (2002) esittävät mahdollisuuden tehdä sisällönanalyysin myös abduktiivisesti. Heidän mukaansa Eskolan (2001) jaottelu *aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen* tai *teorialähtöiseen* aineiston analyysiin huomioi paremmin aineiston analyysiä ohjaavat tekijät kuin jaottelu induktiiviseen ja deduktiiviseen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tällöin analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Aineiston analysointi tehdään induktiivisella päättelyllä. Abduktiivisella päättelyllä suoritettavassa teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät suoraan pohjaudu teoriaan. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon merkitys, mutta kyse ei ole kuitenkaan teorian testaamisesta. Teorialähtöisessä analyysissä aiempi, valmis teoria ohjaa analyysiä. Taustalla on yleensä aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Aineiston analyysi tehdään deduktiivisella päättelyllä. (Tuomi ym. 2002: 97-100.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoimisessa päätettiin käyttää sisällönanalyysiä, koska se mahdollistaa sekä tutkimuskysymysten että aineistosta löytyvien teemojen mukaisen analyysin. Sisällönanalyysiä tehtiin abduktiivisesti eli sekä induktiivisesti että tutkijan esiyymmärryksen mukaisesti. Tutkimuskysymysten

mukaisen analyysin lisäksi induktiivista sisällönanalyysia toteutettiin, koska sen avulla tutkimukseen osallistuvien alaisten ääni oli helpompi saada kuuluville.

Induktiivisen sisällönanalyysin vaiheita ovat analyysiyksikön päättämisen jälkeen pelkistäminen, ryhmittely ja johtopäätösten tekeminen/verifikaatio. Aineiston pelkistäminen tarkoittaa tutkimustehtävän kannalta ylimääräisen aineksen karsimista litteroidusta aineistosta eli aineiston valikoimista, pääasioihin keskittymistä, yksinkertaistamista, abstrahoimista ja muuttamista. Aineiston ryhmittelyssä koodatut alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään kategoriaksi, jonka nimi kuvaa sen sisältöä. Samansisältöiset kategoriat yhdistetään toisiinsa, jolloin muodostuu yläkategorioita. Yläkategoriat nimetään kuvaamaan niiden sisältöä eli alakategorioita, joiden perusteella se on muodostettu. Ryhmittely on aineiston abstrahoimista eli aineiston muokkaamista käsitteellisempään muotoon ja sitä jatketaan niin kauan kuin se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista. Tuloksena on empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Ryhmitelty aineisto on organisoitu ja tiivistetty informaatiokokonaisuus, joka mahdollistaa johtopäätösten tekemisen. Verifikaatiossa voidaan palata tarkastamaan analyysin paikkansapitävyyttä litteroidusta tutkimusaineistosta, keskustella tulosten paikkansapitävyydestä kollegojen kanssa tai toistaa tutkimus jossain toisessa kontekstissa (Miles & Huberman 1994: 10-11; Kyngäs ym. 1999: 5-7; Tuomi ym. 2002: 110-115.)

Abduktiivisessa sisällönanalyysissä narratiivisuuteen kannustavat tutkimuskysymykset muodostivat väljän aineiston analysointirungon. Aineiston analysoinnissa muodostettiin paitsi tutkimuskysymysten mukaisen analysointirungon alaisia myös siitä poikkeavia eli aineistolähtöisiä kategorioita (ks. Kyngäs ym. 1999: 8). Haastateltavien vaihteleva ja monipuolinen tutkimuskysymysten mukainen kerronta palautekokemuksista mahdollisti induktiivisen sisällönanalyysin tutkimuskysymysten puitteissa. Haastatteluissa oli myös kerrontaa, joka jäi tutkimuskysymysten muodostaman analyysirungon ulkopuolelle. Tästä kerronnasta tehtiin in-

duktiivista sisällönanalyysiä eli keskityttiin haastateltavien esittämiin mielenkiintoisina, huomiota herättävinä, erikoisina, poikkeavina, toistuvina ja merkittävinä pidettyihin haastattelujen kohtiin. Aineistolähtöiset kategoriat eivät olleet tutkimuskysymyksille alisteisia (vrt. Tuomi ym. 2002: 98-99). Niiden avulla esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia oli mahdollista ymmärtää enemmän haastateltavien kokemuksilleen antamien merkitysten kuin tutkijan esiymmärryksen näkökulmasta. Aineiston analysointi mahdollisti sellaisten teemojen yhdistämisen esimiehen ja alaisten välisiin palautetapahtumiin, joita aiempi palautetutkimus ei ollut huomionnut.

Aineiston analysoinnissa palautekokemukset luettiin useaan kertaan ja luokiteltiin eli koodattiin yhä täsmällisempiin ja kuvaavampiin kategorioihin samanaikaisesti: 1) deduktiivisesti tutkimuskysymysten ja 2) induktiivisesti haastatteluista löydettyjen teemojen mukaisesti. Pelkkä deduktiivinen analyysi olisi muodostanut tutkimustuloksista pintapuolisesti kuvailevia eivätkä ne olisi selittäneet hyvin mieleen jääneitä palautekokemuksia riittävästi. Toistuvilla koodaus- mutta myös takaisin- ja uudelleenkoodauskerroilla koodattujen analyysiyksikköjen välillä oli mahdollista huomata yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja sijoittaa eri analyysiyksiköitä eri alakategorioihin ja alakategorioita yläkategorioihin. Analyysiprosessissa oli ajoittain palattava tarkistamaan tehtyjä koodauksia, jotta ne olisivat yhtenäisiä viimeisimpien koodausten kanssa. Tarpeellista oli myös kokonaisten palautetapahtumien vertaileminen toinen tosiinsa. Aineiston analysoinnin edetessä yhä käsitteellisemmälle tasolle jotkut käsitteet alkoivat vaikuttaa yhä keskeisemmiltä ja kehittämisen arvoisilta tutkimustulosten kannalta ja vastaavasti osa käsitteistä menetti keskeisen merkityksensä. Apuna käsitteiden sisällön ja käsitteiden välisten suhteiden hahmottamisessa hyödynnettiin käsitekarttoja, attribuuttitaulukoita sekä haastatteluista tehtyjä muistioita.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin tukena käytettiin *kvantitatiivista analyysiä*, koska palautetutkimusten määrä oli riittävä myös kvantitatiiviseen analyysiin. Kvantitatiivisen analyysin tarkoituksena oli lisätä analyysin täsmällisyyttä ja selkeyttä. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan soveltaa samassa tut-

kimuksessa toinen toisiaan täydentäen. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä ei siis tarvitse pitää vastakohtina tai toisensa pois sulkevinä analyysitekniikkoina (Jick 1985: 135; Alasuutari 1999: 23).

Kvantitatiivisella analyysillä ei tarkoiteta tässä tutkimuksessa tilastollista kvantitatiivista analyysia vaan avustavaa taulukointia, jonka perusteella oli mahdollista laskea suhteellisia osuuksia. Taulukointia ja suhteellisten osuuksien laskemista voidaan pitää kätevänä tapana perustella aineistoa, johon laadullinen analyysi perustuu. Tämä kuvastaa aineiston systemaattista hyödyntämistä. Aineistoa ei käytetä niin, että siitä etsitään pelkästään intuitiivista tulkintaa tukevia tekstinäytteitä (ks. Alasuutari 1999: 161-163). Kvantitatiivisen analyysin tarkoituksena oli yksinkertaista laskutekniikkaa hyödyntämällä saada kokonaiskuva aineistosta (ks. Silverman 2001: 35, 37). Taulukon muodostaminen tuki aineiston systemaattista käsittelyä sekä keskeisten kategorioiden löytämistä tutkimusaineistosta.

Tutkimuskysymysten ja haastatteluista löydettyjen teemojen mukaisessa analyysissä palautetapahtuman kontekstin osalta keskeisenä ilmeni palautetapahtumassa läsnä olevien henkilöiden määrä ja palautetapahtuman spontaanisuus tai muodollisuus. Palautteen antaminen oli tapahtunut suuressa osassa palautetapahtumia kasvotusten, joten tutkimuksessa palautteen antaminen esimerkiksi sähköpostin välityksellä sai vähän huomiota. Myöskään erilaiset tilajärjestelyt eivät palautetapahtumissa nousseet ratkaisevasti esille, joten ne jäivät aineiston analyysin ulkopuolelle.

Hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa esimieheltä saadun palautteen sävy oli mahdollista luokitella positiiviseksi tai negatiiviseksi (vrt. luku 2.2). Haastattelutavat eivät kuitenkaan jättäneet pohtimatta vastaanotetun palautteen yhteensopivuutta omiin palautetta vastaaviin käsityksiinsä. Keskeisenä teemana löytyi palautteen reflektointi, joka on palautteen passiivista vastaanottamista korostavalle perinteiselle palautetutkimukselle lähes tuntematon. Hyvin mieleen jääneistä palautekokemuksista löytyi lopulta neljä palautetyyppiä palautteen sävyn ja reflektoinnin mukaan: palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava palaute. Näistä

palautetyypeistä palkitseva ja nostattava ovat positiivisia palautteita (P) ja herättävä ja haastava palaute negatiivisia palautteita (N). Taulukossa 5 on näyte aineiston analyysistä haastavan palautetyypin osalta. Siinä on kerrottu haastavan palautteen alakategorioita ja kuinka monessa palautekokemuksessa haastavan palautteen kategorioita esiintyi. Taulukossa 5 on myös esimerkkilainaus haastavasta palautteesta. Palautetyypit on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2.1.

**Taulukko 5.** Näyte haastavan palautteen analysoinnista.

Palautteen käsite	Palautteen kategoriat (4 kpl)	Haastavan palautteen kategoriat (4 kpl)	Haastavan palautteen tapausten määrä	Lainaus haastavasta palautteesta, joka on ristiriitaista ja odottamatonta mutta jälkikäteen ajateltuna myös hyväksyttävää
Palaute on tietoa toiminnassa menestyksestä.	Palkitseva palaute (P)	Ristiriitaista omiin käsitelmiin nähden	13 kpl	<p><i>”Mä mietinkin tota kehityskeskustelua. Siinä ei puhuttukaan työasioista vaan musta itsestäni. Mä olin ollut silloin aika kovasti sairaana ja paljon poissa. Se kiinnosti esimestä enemmän, kuin mitä mä osaan tehdä tai haluan tehdä. Se oli sellainen negatiivinen palaute... Tuli sellainen olo, että syytettiin. Et se olis jotenkin oma vika. Et miksei oo lääkärin todistusta siitä. En koskaan ollut oletanut, ettei mua uskottais siinä. Se oli tämmöistä. Olis ollut eri asia, jos olisin tehnyt työni huonosti. Mä ymmärrän, jos tekee virheen, niin silloin voi jostain syyttääkin... No jälkikäteen heräs huomaamaan, et on ollut poissa. Ehkä hän pyrki siihen, et ”Ota selvää ja hoida ittees.” (Henkilö 22)</i></p>
	Herättävä palaute (N)	Odottamatonta ja yllätyksellistä	8 kpl	
	Nostattava palaute (P)	Perusteiltaan riittämättömyyttä	5 kpl	
	<b>Haastava palaute (N)</b>	Aiheetonta	4 kpl	

Palautetyyppien yhteydessä oli mahdollista tarkastella palautteen tulkitsemiseen heijastuvia tekijöitä. Palautteen taustalla ei ollut ”objektiivisia ja neutraaleja” standardeja (ks. luku 2.2) vaan haastateltavien mukaan esimies hyödynsi tavoitteiden lisäksi omia ja muiden kuten kollegojen ja asiakkaiden näkemyksiä palaut-

teen antamisessa. Palautteen tulkitsemiseen yhdistyi myös näkemykset esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä.

Palautetapahtuman vuorovaikutukseen on tavallisesti liitetty palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Jotkin hyvin mieleen jääneet palautekokemukset sisälsivät palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi dialogista palautteesta keskustelemista. Muutamat haastateltavat puhuivat myös erikseen palautteesta keskustelemisen puuttumisesta. Dialogisen palautteesta keskustelemisen aiheena oli siis myös palaute eikä vain palautteen aiheena ollut toiminta. Dialoginen palautteesta keskusteleminen oli syvällisempi taso palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Siinä esimiehen kanssa vaihdettiin ajatuksia palautteen sisällöstä ja päädyttiin mahdollisesti samoihin näkemyksiin työsuoritusten kehityksestä. Hyvin mieleen jääneet palautekokemukset sisälsivät myös palautetapahtuman vuorovaikutuksen peilaamista esimiehen kanssa koettuun päivittäiseen kanssakäymiseen ja esimiehestä muodostettuihin käsityksiin. Esimiehen ja alaisen väliset palautetapahtumat eivät siis tapahtuneet irrallaan esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta.

Analyysin tuloksena tutkittavan ilmiön saattoi nimetä palautevuorovaikutukseksi (ks. luku 4.2). Palautevuorovaikutuksen käsite havainnollistaa, miten alaiset tulkitsevat esimiehen antamaa palautetta. Sen avulla voi myös kuvata esimiehen ja alaisen välistä kanssakäymistä palautteen antamista ja vastaanottamista tyhjentävämmiin. Tutkimukseen osallistujien kerronnasta välittyy ajatus, jonka mukaan sekä esimies että alainen ovat palautetapahtuman aktiivisia osapuolia. Heistä kumpikin kommunikoi ja tulkitsee. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi esimies ja alainen voivat yhdessä keskustella esimiehen antamasta palautteesta ja alaisen muodostamista omaa toimintaa koskevista käsityksistä. Tämän keskustelun tuloksena voi parhaimmillaan syntyä entistä jaetumpia, merkitykseltään rikkaampia ja oivaltavampia näkemyksiä alaisen toiminnan kehityksestä.

### 3.3 Yhteenveto metodologiasta

Tämä tutkimus on hermeneuttisen tieteen paradigman mukainen. Tavoitteena on ymmärtää tutkimukseen osallistuneiden alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista. Tutkimuksen ontologia perustuu sosiaaliselle konstruktionismille. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ihmiset rakentavat todellisuuden vuorovaikutuksessa toinen toistensa kanssa. Tutkimuksen epistemologia on subjektivistinen. Tiedon todenperäisyys riippuu siis sitä muodostavista ja arvioivista henkilöistä. Useiden todellisuuksien ja tietojen olemassaolo hyväksytään. Tutkimuksen kohteena ovat alaisten kokemukset ja näkemykset hyvin mieleen jääneestä esimiehen ja alaisen välisestä palautetapahtumasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastatteluissa sovellettiin aktiivihaastattelun ja critical incident -lähestymistavan elementtejä. Nämä valinnat kannustivat tutkimukseen osallistuneita alaisia narratiiviseen kerrontaan. Aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä. Tämä tarkoittaa aineiston analysoimista sekä tutkimuskysymysten että aineistosta löydettyjen teemojen mukaisesti. Tutkimuksen metodologiset ratkaisut on esitetty taulukossa 6.

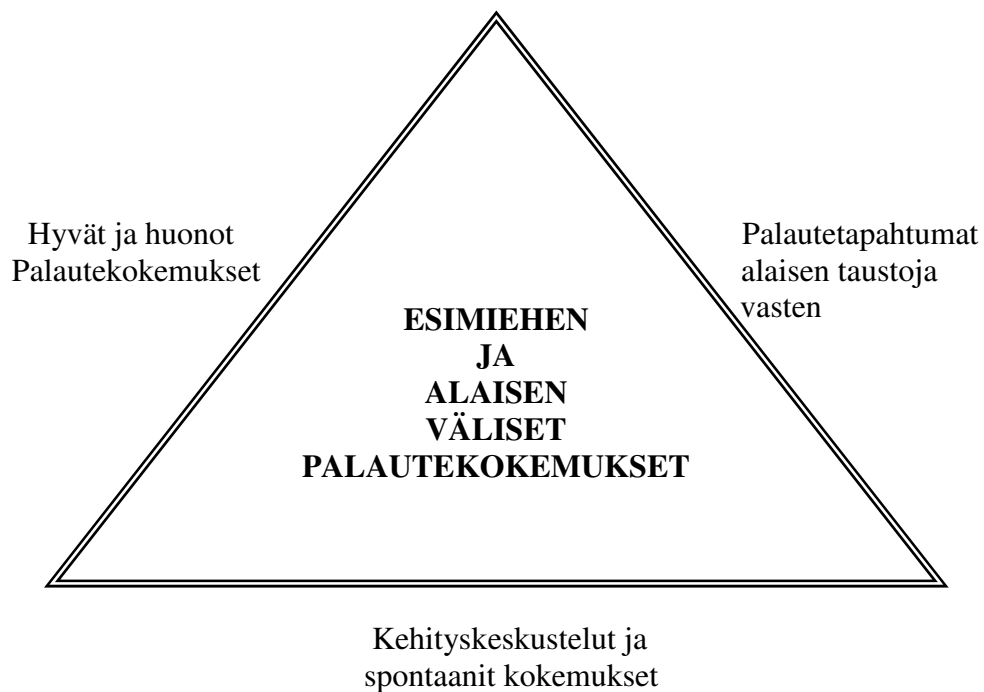
**Taulukko 6.** Tutkimuksen metodologiset ratkaisut.

• <i>Tieteen paradigma</i>	Hermeneuttinen
• <i>Ontologia</i>	Perustuu sosiaaliselle konstruktionismille
• <i>Epistemologia</i>	Subjektivistinen lähestymistapa
• <i>Tutkimuskohde</i>	Esimiehen ja alaisen väliset hyvin mieleen jääneet palautetapahtumat alaisten kokemana
• <i>Aineiston keräämismenetelmä</i>	Aktiivihaastattelu, critical incident -lähestymistapa
• <i>Aineiston analysointimenetelmä</i>	Sisällönanalyysi



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET: VAIKUTTAVA PALAUTE HYVIN MIELEEN JÄÄNEISSÄ PALAUTEKOKEMUKSISSA

Tässä luvussa avataan hyvin mieleen jääneitä palautekokemuksia eri näkökulmis-  
ta. Ensimmäinen näkökulma on aineiston ääritapaukset eli hyvät ja huonot palau-  
tekokemukset. Hyvien ja huonojen palautekokemusten tarkasteleminen luo pohjaa  
palautevuorovaikutuksen abstrahointia käsittelevään osioon. Palautevuorovaiku-  
tuksen abstrahoinnin jälkeen käsitellään hyvin mieleen jääneitä palautekokemuk-  
sia tutkimukseen osallistuneiden alaisten taustojen perspektiivistä. Kolmas näkö-  
kulma aineistoon on spontaanit palautetapahtumat ja kehityskeskustelut. Aineis-  
ton tarkastelunäkökulmat on esitetty kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Aineiston tarkastelunäkökulmat.

## 4.1 Hyvät ja huonot palautekokemukset

Tässä luvussa tarkastellaan hyvin mieleen jääneitä hyviä ja huonoja palautekokemuksia. Hyvät palautekokemukset löytyivät aineistosta sen perusteella, että haastateltavien oli vaikea kuvitella hyvästä palautekokemuksesta vielä parempaa versiota. Pieleen menneistä palautetapahtumista haastateltavien oli sen sijaan hankalaksi vielä enemmän metsään mennyttä versiota. Hyvissä ja huonoissa palautekokemuksissa haastateltavat suhtautuivat sekä esimiehen antamaan palautteeseen että vuorovaikutukseen palautetapahtumassa joko myönteisesti tai kielteisesti. Hyvin mieleen jääneistä palautekokemuksista 64 % (30 kpl) oli selvästi joko hyviä tai huonoja. Lopuissa palautekokemuksissa joko saatu palaute tai vuorovaikutus palautetapahtumassa oli onnistunutta, mutta tilanteista löytyi myös parantamisen varaa. Tässä luvussa kerrotaan myös haastateltavien näkemyksiä siitä, miten koettu hyvä palautetapahtuma olisi ollut huono ja päinvastoin. Näin muodostuu kuva suositeltavista ja vältettävistä palautetapahtumista. Luvun suorissa lainauksissa on otteita koetuista, mutta jonkin verran myös palautetapahtumien kuvitelluista versioista. Tässä luvussa tulee korostuneesti esille se, miten positiivisen palautteen vastaanottaminen on pääsääntöisesti ollut tutkimukseen osallistuneille alaisille negatiivisen palautteen vastaanottamista helpompaa ja luontevampaa.

### 4.1.1 *Hyvät palautekokemukset*

Tutkimukseen osallistujien (N=47) palautekokemuksista 36 % (17 kpl) oli kokonaisuudessaan hyviä. Hyvissä palautekokemuksissa osumatarkkaa palautetta täydensi vakuuttava ja huomioonottava vuorovaikutus. Palaute ja palautteen antaminen kulkivat onnistuneesti käsi kädessä. Hyvissä palautekokemuksissa oli saatu positiivista tai sekä positiivista että negatiivista palautetta. Yksikään haastateltava ei kuitenkaan kertonut pääasiassa negatiivisen palautteen saamiseen keskittyvästä onnistuneesta palautekokemuksesta. Hyvistä palautekokemuksista yhdeksän oli spontaaneja kohtaamisia ja kahdeksan kehityskeskustelutilanteita.

#### 4.1.1.1 Kannustava palaute

Hyvissä palautekokemuksissa esimiehen antama palaute oli ennen kaikkea kannustavaa. Kannustava palaute on sopiva käsite kuvaamaan inspiroivaa, koskettavaa ja kohdistettua positiivista palautetta, mutta myös rakentavaa ja tulevaisuuteen suuntaavaa positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmää. Hyvissä palautekokemuksissa palautetta pidettiin aiheellisena ja hyödyllisenä. Siihen oli mahdollista suhtautua vastaanottavaisesti.

#### *Ohjaava ja huomioiva positiivinen palaute*

Pelkästään positiivista palautetta saaneille hyvästä palautekokemuksesta kerro-neille haastateltaville (n=11) esimiehen antama palaute toimi ohjaavana ja varmuutta antavana informaationa. Haastateltavat kokivat esimiehen tarkoittavan positiivisen palautteen antamisella, että hän on tyytyväinen. He myös arvelivat esimiehen ilmaisevan positiivisella palautteella työn tekemisestä ”oikein”, riittävästi, onnistuneesti ja hyvin. Esimiehen antama positiivinen palaute vahvasti haastateltavien työsuoritusta koskevia myönteisiä käsityksiä. Haastateltavat tulkitsivat, että työtä saattaa jatkossa tehdä kuten ennen palautetapahtumaa. Seuraavassa lainauksessa esimiehen antama kannustava palaute on poistanut työssä onnistumista kohtaan koettua epävarmuutta:

*”Mun esimiehen palaute on hyvin lyhytsanaista. Se sano viimeks kun meillä oli tiistaina semmonen työturvallisuusseminaari tuossa. Mulla oli esitys siellä. Esimies sanoi, että ”Hyvä! Sä puhuit asiaa. Sanoit just niitä asioita, mitä pitääkin sanoa.” Tietysti se oli hyvä juttu, koska mä sain tietää, etten mä ihan puuta heinää siellä puhunut. Kuitenkin semmoisesta tilaisuudesta kysymys, missä on isoja johtajia paikalla. Se oli tärkeetä, että sen palautteen sai. Oman työn kannalta se on siinä mielessä tärkeä, että tietää, että kulkee oikeilla linjoilla. Ettei ihan hirveitä mennyt sanomaan, ettei tarvinnut hyvästellä kavereita... Koska mun esimies sanoi noin, niin mä tiesin, että mä oon puhunut oikeista asioista. Eli mä oon puhunut sellaista asiaa, mikä on hänenkin mielestä tärkeetä ja ottanut sen esiin... Esimies oli tyytyväinen siihen esitykseen, minkä mä pidin.” (Henkilö 44)*

Hyvissä palautekokemuksissa esimies huomioi alaisensa panostuksen työntekoon. Palaute oli kiitos hyvin tehdystä työstä. Palautetta oli saatu paitsi onnistuneesta ja

oikeaan suuntaan menevästä työsuorituksesta, mutta myös työntekoon panosteista ylimääräisistä voimavaroista. Esimies oli pannut merkille, että työtä oli tehty esimerkiksi yli normaalin työajan ja -määrän. Esimiehen antama palaute oli huomioivaa ja kohdistettua. Yksittäiset hyvästä palautekokemuksesta kertoneet haastateltavat kuvasivat saamaansa positiivista palautetta nimenomaan aidoksi ja rehelliseksi. Se oli sidottu konkreettisiin käytännön tekoihin. Arvostava ja perusteltu palaute ei tuntunut neutraalilta vaan koskettavalta ja helposti hyväksyttävältä. Sydämestä tulleesta palautteesta saatettiin jopa liikuttua.

*”Kertoi konkreettisesti ja läheisesti työhön liittyen niin, että se oli helppo hyväksyä ja omia itselleen ne kiitokset. Ne ei olleet tehtyjä kiitoksia vaan ne oli osoitus siitä tehdystä työstä. Sen muistan, että sanoi ”Sä olet synnynnäinen taloussuunnittelija. Sujuu niin hyvin kuin kaikki muukin.”... Yleensä kun tulee, niin se sidotaan myös käytäntöön se, mikä tulee aidosti.” (Henkilö 12)*

*”Mäkin joustin aivan älyttömästi, niin sit hän kutsu hirveen vakavana mut sinne huoneeseen, et ”Nyt sä tulet mun koppiin!” ja mä aattelin, et mä oon tehny jonku kauheen mokan tai miljoonatappiot tai jotain muuta ja hän seiso tuimana siinä ja sano ”Tohon noin istumaan.” Mä olin ihan, et mä saan lopputilin. Mä oon tehnyt jotain kauheeta ja istuin siinä. Sit hän tuli mun eteen ja rupes pitämään puhetta menneestä vuodesta ja antoi hirveen positiivista palautetta, niin se oli niin herkkä tilanne, että se puhe... Hän oli valmistellu sen puheen kotona ihan. Se puhe mikä siinä tuli, niin tuntui, et se tuli ihan niinku sieltä sielusta. Se ei ollu semmonen että joku tekopyhä vaan se puhu ihan siitä että... Sit hänellä oli semmoset viinipullot ja hän antoi sen viinipullon ja halas. Hän on mies, nuorempi vielä kaiken lisäksi. Se oli semmonen mikä... Tosiaan istut siinä ja mä mietin, et mitä, mitä, mitä. Sit kun hän tuli siihen eteen ja rupes pitämään sitä puhetta, niin ihan oikeesti, multa pääsi itku. Se oli niin hellyyttävä. Se oli ihan uskomaton, sellanen tilanne. Hän oli päättänyt, et hän jollain tapaa osoittaa ja sit se... Mun mielestä se oli semmonen niinku aivan ihana. Se oli semmonen erikoinen. Yleensä vaan sanotaan, et hyvin oot tehnyt ja tässä näin. Sit kun siinä oli se viinipullo ja hän sitte anto sen ja halas. Se oli jotenkin. Sanotaan nyt, että mä muistan sen varmaan aina. Vaikka saakin sitä palautetta, mut se oli niin erilainen. Puhe oli semmonen, et ihan ku mä täyttäisin seittemänkymmentä ja joku pitää mulle juhlapuhetta. Sitä kokee että mä oon... Vaikka mä tiesin, että sen saa muutkin, mutta siinä koki, että mä oon se ainut, joka sen saa. Se oli kohdistettu niin. Jotenkin se oli niin henkilökohtainen, että tuli niinku mieleen, et mä oon se ainut sankari, jota tässä niinku onnitellaan. Oli sen osannut hirveen hyvin ajatella.” (Henkilö 10)*

#### *Rakentava positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmä*

Kuusi haastateltavaa kertoi onnistuneesta sekä positiivisen että negatiivisen palautteen saamisesta. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta jokainen oli saanut esimie-

heltään palautetta kehityskeskusteluissa. Haastateltavat luonnehtivat vastaanottamaansa kokonaispalautetta positiiviseksi. Esimies oli antanut palautetta pääasiassa hyvin tehdyistä töistä, mutta jonkin verran myös parantamisen paikoista. Tällaista palautetta pidettiin sekä kannustavana että kehittävänä. Esimies ei ollut puuttunut vain epäonnistumisiin vaan korosti onnistuneita työsuorituksia. Esimiehen antamasta palautteesta välittyi haastateltavien työn kokonaistilanteen ymmärtäminen.

*”Mun mielestä se oli hyvin voimakkaasti positiivinen sillä tavalla, että ellei kaikkia tavoitteita saavuteta... Jää usein tavoitteita saavuttamatta, niin toki niitäkin syitä. Jos sanotaan poikkeamia tavoitteista, että niitä ei ole saavutettu, niin yleensä keskustellaan, että ”Tämmöinen ja tämmöinen projekti, mille ei riittänyt aikaa. Toi jää nyt vähemmälle. Suuret linjat käydään läpi. Kun niin kuin puretaan, kyl siinä niin kuin mun mielestä on tämmöinen tota noin niin sanotaan tukea antava tai semmonen hyvinkin positiiviseen muotoon annettu se palaute.” (Henkilö 7)*

Haastateltavat pitivät saamaansa positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmää realistisena. He näyttivät arvostavan vastaanottamaansa palautetta. Pelkäänsä positiivisen palautteen saaminen olisi heidän mielestään kertonut esimiehen halusta päästä sieltä, mistä aita on matalin. Negatiivisen palautteen korostaminen positiivisen palautteen kustannuksella olisi sen sijaan tuntunut vähättelyltä. Haastateltavien vastaanottama positiivinen palaute vahvisti ja negatiivinen palaute joko vahvisti tai rakentavasti kyseenalaisti heidän omia toiminnassa menestymistä koskevia käsityksiään. Positiivinen palaute kannusti tekemään työtä kuten ennenkin ja negatiivinen palaute kehittämään omaa toimintaa. Negatiivinen palaute koettiin epäselvyyttä vähentäväksi ja tulevan toiminnan kannalta hyödylliseksi. Negatiivisen palautteen saaminen avasi myös mahdollisuuden ajatusten vaihtamiseen esimiehen kanssa toiminnan kehittämiseksi. Seuraavassa katkelmassa on esimerkki onnistuneesta kehityskeskustelussa saadusta positiivisesta ja negatiivisesta kokonaispalautteesta. Henkilö 36 kertoi yksityiskohtaisemmin saamastaan negatiivisesta kuin positiivisesta palautteesta. Hän piti saatua palautetta kokonaisuudessaan positiivisena ja odotettuna. Taulukossa 7 on esitetty hyvän palautteen elementtejä.

*”Tais olla niin, että käsiteltiin tämä asia heti pois ja sen jälkeen keskusteltiin, ettei muuten oo mitään korjattavaa, parannettavaa ja sitten kaikkia tulevaisuuden suunnitelmia käsiteltiin siinä. Hyvin hoidettu siinä mielessä... Vaikka ei ollut pysynyt täyttämään sitä osatavoitetta mikä siinä oli, siirtymään paketoitipuolelle, niin silti näiden muiden tehtävien hoitamisesta tuli se, että muut tehtävät oon hoitanut erinomaisesti. Tää mun esimies oli paketoititiimin vetäjä, niin kyllä hän tiesi tasan tarkkaan, mistä se kenkä puristaa ja oli monta kertaa aiemmin sanonut siitä, että ”Asiahan on tälleen näin.”, että ”Me voidaan tahkota tässä vaikka kymmenen vuotta, mutta tää ei tästä mikskään muutu, ellei tätä prosessia muuteta.”... Se tuli, itse asiassa se oli ollut tapetilla ja tiedossa, et se vaan käsiteltiin siinä. Oltiin keskusteltu siitä aikasemminkin, et tää homma ei oikein vörki, et mitä me tehdään tän homman kanssa, et eihän tässä oo mitään järkee. Se sitten käytiin siinä samalla ja sovittiin, miten sen kanssa edetään.” (Henkilö 36)*

### **Taulukko 7.** Hyvän palautteen elementtejä.

<b>HYVÄ PALAUTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kannustavaa ja huomiovaa</li> <li>- aiheellista ja kohdistettua</li> <li>- toimintaan sidottua</li> <li>- ohjaavaa</li> <li>- positiivisen ja negatiivisen palautteen määrä on tasapainossa</li> </ul>

#### *4.1.1.2 Hyväksyttävän palautteen varmistavia tekijöitä*

Haastateltavien puhe sisälsi kannanottoja esimiehen tavasta havainnoida heidän toimintaansa, tulkita tavoitteiden saavuttamista ja hyödyntää muiden antamaa palautetta palautteen perusteena. Lisäksi haastateltavat kertoivat näkemyksistään koskien esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksiä. Näillä tekijöillä näyttää olevan merkitystä palautteen hyväksymisessä. Hyvissä palautekokemuksissa esimiestä pidettiin aiheellisen ja hyödyllisen palautteen antajana. Haastateltavien kokemuksista välittyivät myönteiset näkemykset esimiehen palautteen antamisen perusteista. Esimies oli siis kerännyt riittävästi ja paikkansapitävää ”todistusaineistoa”, jotta hän pystyi antamaan hyvää palautetta. Tutkimukseen osallistuneet alaiset suhtautuivat hyväksyvästi myös esimiehen palautteen antamisen pyrkimykseen.

*Paikkansapitävät havainnot alaisen toiminnasta*

Hyvästä palautekokemuksesta puhuneesta seitsemästätoista haastateltavasta kolmetoista katsoi esimiehen antaneen palautetta niiden käsitysten perusteella, joita esimies oli heidän toiminnastaan muodostanut. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimies oli heidän työstään ajan tasalla. Jotkut mainitsivat, että esimies seuraa aktiivisesti heidän työskentelyään, muodostaa havainnointinsa perusteella näkemyksensä ja antaa näkemyksen perusteella kattavaa palautetta. Tutkimukseen osallistuneet alaiset saattoivat toiminnassa menestymistään korostaen jopa olettaa esimiehen jakavan tämän myönteisen käsityksen samalla tavalla.

*”Mitenkä sitä yrittäis kehuu? Tuota niin, meidän osastolla on tällä hetkellä aika kova työkuormitus. Vaaditaan myöskin sitä venymiskykyä, joustamista aika paljon. Myöskin se, että vaikka oon ollut aika lyhyen aikaa tuolla osastolla, niin omasta mielestä ja ilmeisesti työnantajan mielestä oon yks kantavia voimia tuolla meidän osastolla... Ehkä se perustui niihin työtehtäviin, miten niistä on selviytynyt. Myöskin niistä, koska työpari aina vaihtuu ja miten työparin kanssa pystyy tulemaan toimeen, koska ei se työ kaikkien kanssa luista samalla tavalla.” (Henkilö 41)*

*Realistinen tulkinta tavoitteiden saavuttamisesta*

Muutammat hyvästä kehityskeskustelukokemuksesta puhuneet haastateltavat kokivat esimiehen perustaneen palautteensa toimintaa koskeviin tavoitteisiin. Heidän mielestään esimies tulkitsee riittävällä väljyydellä tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden toteutumista ei käsitelty kirjaimellisesti vaan onnistumisia painottaen. Pääasia, että tehty työsuoritus oli tavoitteisiin nähden realistinen sekä haastateltavan että esimiehen mielestä. Sopivaa suurpiirteisyyttä tavoitteiden saavuttamisen tulkitsemisessa arvostettiin. Paineen ja kiireen keskellä työskentelevät haastateltavat olisivat kokeneet palautteen lannistavaksi, mikäli siinä olisi painotettu pelkästään epäonnistumisia ja kehittämisen paikkoja. Ymmärtävä kannustaminen ja haastateltavan työtilanteesta kiinnostuminen olivat tärkeitä tuen ilmauksia silloin, kun kaikkia tavoitteita ei ollut saavutettu. Esimiehen antama palaute auttoi jaksamaan työssä kun työn vaatimukset ja kiire painoivat niskassa. Kehityskeskustelukokemuksesta kertoneet haastateltavat näyttivät suhtautuvan hyväksyvästi toimintaa koskeviin tavoitteisiin. Tosin liian kovat tavoitteet loivat myös paineita.

*”Tavoitteet oli ihan ok, eikä niissä mitään. Tää liittyy enemmän siihen, että huomioidaan se, että meil on valtavat työkuormat ja sitten tää, että meil on erikokosii asiakkaita. Joillakin on yks asiakas ja se on tosi iso. Sit mulla voi olla sama työmäärä, mut se saadaan kolmesta eri asiakkaasta. Työmäärä on kolminkertainen, kun sä joudut hoitaa monet samat asiat eri asiakkuuksissa. Jokaisest asiakkaasta tulee omia pyyntöjä... Siinä vaiheessa kun keskusteltiin, niin aika väsynyt fiilis ollut. Työt on painanut päälle ja yliötä tehnyt tahtomattakin. Siin on ehkä vähän sitä, et on koittanut kannustaa ”Koita nyt jaksaa, et kyl nää hommat menee.” Ja muulla tavalla koittanut edistää mun asioita. Paneutunut ehkä niihin. Tää on ollut oikee tapa ainakin mun osalta... Silloin kun on kiire ja hirveesti hommia, sen positiivisen palautteen antaminen ja saaminen on hirveen tärkeitä. Jos on kiire ja saa valitusta, ei niin kuin turhaan valita, sitä jaksaa tsempata. Esimiehellä on paineet, jotka taas tulee hänen esimieheltään, niin se ei välttämättä näytä sitä meille. Vaan se huomioi siinä tilanteessa vaan mut... Kyl esimies sanoo, et ”Nää on meidän tavoitteet, niihin pitää pyrkiä.” Sit hän kysyy, et ”Mikä sul on tilanne, miten sä pysyt ja onks sun tilantees sellasta, mikä estäis, ettet sä pääse tähän?” Se on siinä hyvä juttu. Ehkä siin on se, että hän oikeesti uskoo, ottaa vakavasti ne asiat mitä mä niinku sanon.” (Henkilö 13)*

#### *Muiden antaman palautteen asiallinen hyödyntäminen*

Jotkut hyvästä kehityskeskustelukokemuksesta kertoneet haastateltavat kokivat esimiehen hyödyntävän palautteen antamisessa monipuolisesti muiden palautelähteiden antamaa palautetta. Haastateltavien mukaan esimies oli selvittänyt tarkasti muiden antamien palautteiden avulla suoritusten laatua ennen oman mielipiteen muodostamista.

*”Mä olin palvelupaikassa, mikä on hänen huoneensa vieressä ja mä istuin siinä hyvin pitkään. Hän saattoi hyvin kuulla, koska ei ollut mitään tiiliseinää. Hän tiesi aika hyvin, mistä mä puhuin. Tavallaan se antoi lisää mahdollisuutta ymmärtää, kuinka mä työskentelen asiakkaiden kanssa... Kun seinän takana oli niin perusti palautteen siihen kuulemaansa, ohi kävellessään jollain tavalla kokemaansa ja varmaan meistä kaikista hän oli jonkinlaisen mielikuvan luonut. Uskon, että myös edellisen esimiehen kanssa oli puhuttu meistä jokaisesta. Ja sit tietysti se, tuleeko virheitä tai tekeekö oikein. Tietenkin kaikille tapahtuu näin. Loppupelissä menee hänen tietoonsa, onko tarkka, huolellinen ja tämmösiä... Hän oli selvästikin valmistautunut. Hänellä oli papereita, mitä mahdollista olla mun historian ajalta. Eli hän oli kerännyt, milloin mä olin tullut töihin, mitä eri tehtäviä mä olin tehnyt ja millä kursseilla mä olen ollut. Et selvästi valmistautunut. Hänellä oli myös mielessään juttuja, joita hän halusi tarkentaa suhteessa siihen, mitä hänellä oli siinä paperilla. Tietenkään en nähnyt sitä paperia.” (Henkilö 19)*



Jotkut hyvät spontaanit palautekokemukset liittyivät siihen, että esimies välitti onnistuneesti muiden antaman positiivisen palautteen työn todellisille tekijöille. Esimies ei ominut kiitoksia itselleen vaan laittoi hyvän kiertämään.

*”Perusti sen palautteen siihen, et just tähän näin kun tähän joustavuuteen, tähän sitoutuneisuuteen mun mielestä. Lojaalisuuteen. Sanotaan näin, et pieni porukka on hirveen lojaali ollut esimiestä kohtaan. Ehkä tähän se mun mielestä perustui, et semmosena... Hän on tän pienen porukan takia säästyny paljolta negatiiviselta palautteelta. Hän on kokenut, et me ollaan autettu siinä, että vähemmän pulassa ollut tietyissä asioissa kun hommat on hoidettu. Tää oli tämmönen. Hän anto palautteen, kun hän tietyistä asioista saanut itte... Ehkä tos on jännä juttu loppujen lopuks se kun hän on saanut kiitosta, niin hän ei ottanut sitä itteensä vaan jakoi sen kiitoksen meille, ketkä loppujen lopuks sen totaalisen työn teki. Eli tässä oli tämmönen ketju. Hän oli saanut paljon kehuja, että hommat on hoidettu hienosti. Hän sitten jakoi sen sinne, mihin se rehellisesti ottaen kuuluikin. Hän ei oo koskaan ollu valvomassa sitä mitä me tehtiin, mut hommat on hoidettu niin kuin pitää ja ehkä tää ketju oli tämmönen. Mun mielestä tää esimies toimi hirveen fiksusti, et hän ei rinta rottingilla kulkenut, et hän oli saanut hyvää palautetta vaan hän siirsi sen sinne seuraavaan ketjuun. Näin siinä kävi kuitenkin loppujen lopuks. Me ei saatu sieltä ylimmältä johdolta, kun eihän ne tiedä, miten ne hommat on loppujen lopuksi hoidettu. Esimies oli hirveen fiksu kun hän sen niinku tajus, että kun hän saa kiitosta, niin hän siirtää sen kiitoksen sinne, minne se kuuluukin.” (Henkilö 10)*

Haastateltavilta kysyttiin, mikä olisi pilannut hyvän palautekokemuksen. Muutamat positiivista palautetta saaneet haastateltavat olisivat pitäneet huonona sitä, ettei esimies olisi tiennyt, millaisesta työsuorituksesta on sopivaa antaa positiivista palautetta. Palaute olisi esimerkiksi käsitellyt työn kokonaisuuden kannalta epäoleellisia seikkoja. Myös muodon vuoksi saatua positiivista palautetta olisi pidetty huonona. Näissä tapauksissa palaute olisi ollut haastateltavien mielestä aiheetonta. Taulukossa 8 on yhteenveto koetuista onnistuneen palautteen varmistavista tekijöistä ja näkemyksiä palautetapahtuman laatuun negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä.

*”Välistä tuntuu, että tätä ennen positiivinen palaute, minkä sain tuli siitä, kun olin paketoanut lahjan hienosti. Siitä mä ajattelin, et ”Voiks tää olla, et ainut asia, mistä mä saan kannustavaa palautetta on se, että mä oon paketoanut tämmöisen lahjan hienosti?” Tai sit kirjoittanut korttiin osoitteen kauniisti. Jotenkin semmoisia asioita, että ei näistä kannata kauheesti tuulettaa. Kuka tahansahan osaa kirjoittaa kortin kauniilla käsialalla. Voi ei... Jos on ihan yhdentekeviä juttuja ja sit niistä tehdään kauhee... Se tekee kyllä tilanteesta omituisen ja kiusallisen.” (Henkilö 34)*

**Taulukko 8.** Hyvän ja huonon palautteen varmistavia tekijöitä.

KOKEMUKSET HYVÄN PALAUTTEEN VARMISTAVISTA TEKIJÖISTÄ	NÄKEMYKSET HUONON PALAUTTEEN VARMISTAVISTA TEKIJÖISTÄ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehen tekemät todenmukaiset havainnot ja johtopäätökset alaisen toiminnasta</li> <li>- toimintaa koskevat alaisen hyväksymät tavoitteet ja niiden saavuttamisen realistinen tulkitseminen</li> <li>- esimiehen tarkka paneutuminen muiden antamaan alaisen toimintaa koskevaan palautteeseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehen puutteellisesta tietämyksestä johtuva palautteen antaminen               <ul style="list-style-type: none"> <li>• epäolennaisuuksista</li> <li>• muodon vuoksi</li> </ul> </li> </ul>

*Esimiehen hyväksytyt pyrkimykset palautteen antamiselle*

Esimehellä voi olla erilaisia pyrkimyksiä palautteen antamisessa (ks. luku 2.4). Aineiston valossa sellaisia saattoivat olla kannustaminen, työn ohjaaminen, organisaatioon sitouttaminen ja työntekijän ja työnantajan edun toteutumisen edistäminen. Joidenkin positiivista palautetta hyvässä palautetapahtumassa saaneiden haastateltavien mielestä esimies pyrki palautteen antamisella **kannustamaan ja motivoimaan**. Onnistunut kannustaminen ja motivoiminen ilmenivät palautteen sitomisena tehtyihin työsuorituksiin ja hyvin tehdyn työn korostamisena. Kannustaminen ja motivoiminen kertoivat myös tuen antamisesta ja välittämisestä. Kannustavaa positiivista palautetta pidettiin voimia antavana etenkin kun töissä oli paineita.

*”No ihan varmasti se pyrki siihen, että pitää mun motivaatiota yllä ja auttaa mua jaksamaan, koska me tiedetään, että... Tässä nyt vähän ohi puhun siitä, että tehdään yhdes töitä, mun päällikkö, meidän työturvallisuuspäällikkö ja minä. Me tiedetään, et me ollaan kaikki kovilla. Me tiedetään, et me tarvitaan sitä toistemme tukee. Tää on yks tapa osoittaa se ja antaa sitä tukea... Mun mielestä se palaute oli riittävä. Mä en tiedä olisko enemmän voinut tehdä. Mä koin sen hyvänä asiana ja se vaan antaa mulle uskoa siihen, että mä oon kuitenkin saanut esimiehen hyväksynnän tälle toiminnalle. Oon oikeella tiellä niin sanotusti. Se oli hyvä juttu.”*  
(Henkilö 44)

Onnistuneissa positiivisen palautteen kokemuksissa haastateltavat näyttivät luottavan esimiehen sanaan, eivätkä he epäilleet esimiehen palautteen antamisen tarkoituksena. Esimiehen vilpittömyys oli palautteen hyväksymistä edistävä tekijä. Esimiehen antama positiivinen palaute kosketti ja herätti voimakkaita myönteisiä tunteita ilman kyynisiä epäilyjä palautteen paikkansapitävyydestä. Muutamat haastateltavat eivät kokeneet esimiehen pyrkivän palautteen antamisella jopa ”mihinkään” tai korkeintaan kannustamaan.

*”Sil ei tähdätty mihinkään vaan se on semmonen rehellinen kiitos, rehellinen palaute siitä, mitä on tapahtunut... Se ihminen ymmärs, että se on positiivista se palaute. Ties sen, mitä ollaan tehty... Se oli semmonen. Se oli rehellinen. Sanotaan, et se oli semmonen herkkä ja semmonen et se niinku jotenkin tuntu, et ehkä se, että ”Älä puhu enää, et mä itken kohta.” Semmonen surullinen tilanne, vaikka pitäis olla ilonen tilanne.” (Henkilö 10)*

Kuusi positiivista palautetta hyvässä palautekokemuksessa saanutta haastateltavaa olisi pitänyt palautetapahtumaa epäonnistuneena, mikäli esimies olisi antanut kannustavaa palautetta vain lisätöiden teettämiseksi tai mielistelläkseen. Palautteelta olisi tällöin mennyt pohja pois.

*”Mä vihaan semmoista palautetta, kun kehutaan kauheesti ja annetaan positiivista palautetta ja sen taustalla on se, että vaaditaan jotain. Koska yleensä aina on niin, että sulle sanotaan ”Hyvä, hyvä!” ja niinku pikkuhiljaa sälytetään lisää töitä, koska tiedetään, että sä oot antanut positiivista palautetta, niin tiedetään, että ihminen ei enää sano ”Ei.” Tää ei perustunut niinku ollenkaan siihen. Eli näinhän yleensä aina käy. Hirveen usein, että sä kehut jonkun maasta taivaaseen ja sen jälkeen ihminen on niinku kiittolisuudenvelassa. Mä en voi sano sille enää ”Ei.” Tää ei perustunut semmoseen, koska sen jälkeen me tehtiin hommia. Se ei sen jälkeen vaatinut mitään, et tää oli semmonen kertaluontoinen... Mä oisin ollut hirveen pettynyt. Sehän olis ollut kamala pettymys. Siinä olis mennyt luotto esimieheen ihan. Esimiestä olis ruvennu katsomaan ihan toisessa valossa. Olis ajatellut, että esimies on hyväksikäyttäjä. Silloin olis tullut se mielikuva, että nyt en suostu mihinkään, jos siinä on vaan tarkoitus tällä lisätä, sanotaan tämmöstä, ”Totta kai sä toimit, niin kuin mä haluan, koska mä oon sulle ostanut tämmöistä, antanut hyvää palautetta, niin totta kai sä palvelet vielä enemmän niitä hänen tarpeitaan.” Sit siitä olis ollut ihan kokonaan pohja pois.” (Henkilö 10)*

Jotkut haastateltavat katsoivat esimiehen pyrkineen **edistämään organisaatioon sitoutumista** positiivisen palautteen antamisella. Toiset taas kertoivat esimiehen pyrkineen palautteen antamisella **varmistamaan sitä, että sekä työntekijän että**

**työnantajan etu toteutuu.** He pitivät esimiehen pyrkimyksiä ”reiluna pelinä”. Heidän mukaansa esimieheltään sekä arvostusta että ohjausta saavat alaiset ovat hyödyksi koko työyhteisölle, sillä he ovat motivoituneita ja valmiita joustamaan myös esimiehen tarpeiden mukaan. Molemminpuolisen edun toteutumisen esimiehen pyrkimyksiksi kokeneista haastateltavista lähes jokainen oli saanut esimieheltään sanallisen palautteen lisäksi myös aineellisia palkkioita kuten siirron haastavampiin työtehtäviin tai vapaapäiviä. Seuraavassa esimerkissä on haastateltavan 4 puhetta valmiudesta tehdä ylitöitä tarpeen tullen vastapalveluksena esimiehen myöntämistä vapaapäivistä. Hän oli pyytänyt ja saanut pitää vapaata.

*”Olettaisinkin, että hän oli kuitenkin sen verran laskelmoivaa tyyppiä, että hoksnokka kunnossa, että se tarvittaessa mittaa sen niinku ulos, että kuitenkin sillä oli firmallekin hyötyä. Hän oli hyvä ja taitava organisoimaan. Kyllähän se varmasti sit tilit tassaattiin. Se pyrki siihen, et se piti pienes hirres koko ajan. Se on sit vaikea sanoo, että kun hän sanoo, et ”Tarvis muutama tunti tehä ylitöitä.”... No se oli mun mielestä hyvä veto sil taval, et hän varmasti ittelleen aseman ja kuitenkin mä koin sen hyvänä. Fiksu veto niinku sil taval. Et kyl siit varmaan hyötyy oli molemmin puolin.”*  
(Henkilö 4)

Sekä positiivista että negatiivista palautetta esimieheltään vastaanottaneet haastateltavat näkivät esimiehen palautteen antamiselle samankaltaisia pyrkimyksiä kuin positiivista palautetta saaneet tutkimukseen osallistujat. Myös he kokivat esimiehen pyrkineen palautteen antamisella kannustamaan ja motivoimaan sekä **ohjamaan alaistensa työtä.** Taulukossa 9 on kooste koetuista esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä hyvien palautekokemusten osalta.

*”Varmaan jos psykologiselta näkökannalta ajattelee, niin pyrki motivoimaan varmasti eteenpäin ja sitten. En tiedä, mitä esimiehen manuaalissa lukee sitten, että mihinkä se pyrki, mutta varmaan antamaan realistisen kuvan siitä, mitenkä ne työtehtävät on sujuneet. Tässä käytiin tosiaan se toinen osa-alue; se minkä mä osaan eli tää normaaliduuni ja sit oli tää paketointipuoli, mitä en osaa, enkä oppinutkaan. Mun mielestä ne käytiin silleen, niin kuin ne pitää eli puhutaan asiasta ja saadaan se homma toimimaan. Jos siinä on jotain semmoista, mitä ei pysty järkevillä ponnistuksilla hoitamaan kuntoon, niin silloin se pitää heittää syrjään ja keskittyä siihen oleelliseen asiaan... Motivointi on ehkä väärä sananvalinta, mutta ei siinä ollut mitään sellaista makeilemistä tai tämmöistä, mutta pienillä sanavalinnoilla pystyy vaikuttamaan siihen, että ”Oot hoitanut työsi ihan ok.” vai sanooko sitten, että ”Oot hoitanut työsi pikkutarkasti ja erinomaisesti.” tai vastaavaa. Sillä on aika suuri merkitys. Riippuu tietysti kenelle nää selitetään. Jos on vakiintunut vanha ammattilainen siinä on ihan sama mitä sanoo, mutta kyllä se mulle henkilö-*

*kohtaisesti merkkää, koska yrittää, ettei tehdä työtä tosta vaan, vaan hoitaa sen mahdollisimman hyvin, vähän liiankin tarkasti.” (Henkilö 36)*

**Taulukko 9.** Esimiehen pyrkimykset palautteen antamiselle hyvässä palautekokemuksessa.

<b>ESIMIEHEN PYRKIMYKSET PALAUTTEEN ANTAMISELLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kannustaminen ja motivoiminen</li> <li>- työn ohjaaminen</li> <li>- organisaatioon sitouttaminen</li> <li>- työntekijän ja työnantajan edun varmistaminen</li> </ul>

#### 4.1.1.3 *Arvostava vuorovaikutus palautetapahtumassa*

Onnistuneissa palautekokemuksissa tapa, jolla esimies antoi palautetta tuki palautteen sisältöä. Yhdeksän haastateltavaa luonnehti esimiestään positiiviseksi, kannustavaksi ja ystävälliseksi. Myös yhdeksän haastateltavaa kuvasi esimiestään rauhalliseksi ja kiireettömäksi. Muutamat haastateltavat pitivät esimiestään luonnollisena ja vilpittömänä. Positiivisuus, kannustavuus ja ystävällisyys liittyivät kokemukseen saman aaltopituuden löytämisestä esimiehen kanssa. Esimiehen kerrottiin myös viestivän myönteisyyttä esimerkiksi antamalla palautteen hymyn saattelemana. Rauhallisuus ja kiireettömyys näkyivät esimiehen keskittymisenä haastateltavan reaktioihin, kuuntelemisena ja kiinnostuksen osoittamisena haastateltavan tilannetta kohtaan.

Hyvästä palautekokemuksesta puhuneet haastateltavat myös suhteuttivat palaute-tapahtuman vuorovaikutusta esimiehen kanssa totuttuun vuorovaikutukseen. Heistä yksitoista korosti esimiehen kommunikointeen palautetapahtumassa kuten esimiehellä oli tapana kommunikoida. Haastateltavien puheesta välittyi myönteinen suhtautuminen esimieheen. Esimiestä luonnehdittiin esimerkiksi alaiensa tilanteista kiinnostuneeksi ja alaisiaan kunnioittavaksi. Esimiehen kanssa oli mahdollista puhua työasioiden lisäksi epävirallisista asioista.

*Keskittyminen*

Hyvissä palautekokemuksissa esimies keskittyi palautteen antamiseen. Esimies esitti palautteen ymmärrettävästi ja rauhallisesti. Hän oli myös empaattinen ja aidosti kiinnostunut haastateltavan reaktioista antamaansa palautteeseen. Hyvä palautteen antamistapa huomioi palautteen vastaanottajan.

*”Esimies oli minun työhuoneessani. Hän tuli sinne ja hän oli hyvin semmonen asiallinen, rauhallinen ja jotenkin tota käytäntöön sitoi sen palautteen, et se tuntui niinku läheiseltä itsestä... Hän oli hyvin niinku rauhallinen, keskittyi siihen. Ei se poikennut niistä muista tilanteista, että hän oli hyvin semmoinen. Kunnioitti alaisiaan ja semmonen normaali käytös. Kohteli niinku, että alaisetkin tietää ja taitaa jotain. Kohteliaasti, ei ylimielisesti. Kun on ollut semmoista negatiivista, niin kimitetään hyvin korkeelta. Lauseet tulee lyhyesti ja sanat tiheesti. Loppuosa jää sanomatta kun säkätetään nopeesti. Tää on semmoinen rauhallinen. Äännetään sanat loppuun ja... Hänellä oli aina se olemus ja käytös. Oli semmoinen korrekti, empaattinen ihminen. Yleensä kun hän keskusteli alaistensa kanssa, niin hänellä oli aikaa kuunnella ja kysellä muitakin asioita kuin pelkkiä työasioita. Kuunnella muitakin asioita. Yleisesti ottaen ihmiset pitivät... On sitä vähättelyäkin ollut, mutta sanotaan näin, että kun on ollut näitä hyviäkin esimiehiä, joilta on tullut paljon palautetta ja sitten kun on välillä semmoinen huono esimies, jolta ei tuu kun vähätellyä niin se ei niin hirveesti merkitse kun on saanut sitä hyvääkin palautetta. Kummasti sitä vaan jaksaa ja ajattelee, että tuskinpa mussa niin hirveesti vikaa on, kun oon saanut sitä hyvääkin palautetta.” (Henkilö 12)*

Muutamat haastateltavat kokivat esimiehen toimineen totuttuun päivittäiseen vuorovaikutukseen nähden odottamattomalla tavalla. Keskittymisestä ja aidosta yrittämisestä viestivä, sydämeistä tuleva palautteen antamistapa oli myönteinen yllätys:

*”Se olemuskin kutistu ronskista esimiehestä, joka heittää sitä herjaa, niin siitä. Se oli semmonen toinen puolisko, että se oli itte semmonen. Mä koin, että semmonen pikkupoika. Jotenkin se oli semmonen, et nyt mä saan sanottua sen. Että olis pitänyt sanoo jo vuosi sitten ja nyt mä oon koonnut rohkeutta, että nyt mä todella sanon tän herkün asian. Ehkä oli semmonen pikkupoikamainen ehkä... Mä istuin ja hän tuli siihen niinku seisomaan ja kädet oli selän takana. Mun mielestä se oli hiottu aika hyvin viimisen päälle. Hän oli varmaan järjestänyt sen, että seisotaanko me. Hän oli laittanut sen tuolin valmiiksi tiettyyn paikkaan. Eikä niin, että ”Tule, mul on tämmönen näin (viinipullo).” Hän niinku tosiaan seiso siinä edessä ja se oli semmonen kiitospuhe. Minä lähinnä sain istua siinä tuolilla... Se oli yllättävää, kun tunnen sen jutut ja tunnen sen ihmisen niin se... Mä en ois voinut kuvitella, että se voi olla niin herkkä. Se on aika semmonen rockabillymies. Sen tyyliin ei ehkä sovi ollenkaan. Ehkä se, että hän olis ollut tangoihminen, mutta kun hän on rocka-*

*billymies, niin... Oishan voinut järjestää sen jotenkin rempseesti. Ei sekään olis ollut huono ratkaisu. Mun mielestä oli hirveen kiva, että mä näin sen toisen puolen ja. Se oli mun mielestä positiivista, ettei mun aina tarte nähdä sitä sellasena hassuna rockabillymiehenä vaan, et ihmisil on myös se herkkä puoli. Jotenkin se sillä tavalla jää mieleen kun sä annat sen erillä lailla. Ehkä, jos se ois tullut rockabillytyylillä, niin ehkä siitä ei ois jäänyt mitään mieleen, mutta kun se ihminen esitti ihan toisen puolen itsestään. Esitti sen niin poikkeevalla tavalla. Sen takia se jäi mieleen. Jos se ois sanonut, että ”Tuu hakee tosta viinipullo.” niin en mä ois muistanut sitä. Se tilanne jää... Jotenkin mä nään siitä ihmisestä toisen puolen. Se tapa millä se esittää, on jotenkin toisenlainen. Se oli ehkä se ainutlaatuisuus.” (Henkilö 10)*

Keskittymisen tärkeys nousi esille myös haastateltavien kertoessa mahdollisesta pieleen menneestä palautteen antamistavasta. Keskittyminen viesti aidosta läsnäolosta. Haastateltavien mukaan esimiehen tulisi löytää kultainen keskitie keskitymisessä palautteen antamisen onnistumiseksi. Keskittymisen ääripäihin eli pois- saolevaan ja mielistelevään esimieheen olisi suhtauduttu kielteisesti.

Kahdeksan haastateltavaa olisi pitänyt esimiehen hyvää palautteen antamistapaa epäonnistuneena, mikäli esimies olisi antanut palautteen ohi mennessä, tehnyt palautetapahtumassa (kehityskeskustelu) jopa omia töitään, eikä olisi kuunnellut haastateltavien ajatuksia. Palautteen antamista ohimennen ei olisi pidetty uskottavana eikä olisi uskottu esimiehen tarkoittavan, mitä sanoo. Myös jäykkään ja autoritääriseen esimieheen olisi suhtauduttu kielteisesti. Esimiesaseman korostaminen ei olisi innostanut ja edistänyt avointa keskustelua. Läsnäoloa ja aitoutta pidettiin siis tärkeinä onnistuneen vuorovaikutuksen elementteinä.

*”Sanotaanko, jos esimies taputtaa olkapäälle ja sanoo noin ja hymyilee, niin mun mielestä se on semmonen lämmin... Lämmin, tämmönen aito ilmaus... Mun mielestä se oli ihan luonnollinen., niin kuin mä oon tottunut hänen toimivan. Mun mielestä se oli ihan luonnollinen tilanne. Ei siinä ollut mun mielestä mitään ihmeellistä. Ei ollut semmoinen tilanne, et olis oikein hakeutunut siihen vaan se tapahtui niin, että kun tulin siihen paikan päälle, niin sitten heti teki sen... Huonoks sen ois voinut tehdä se, että mun esimies ois tullut siihen ja ottanut mua olkapäästä kiinni ja jutellut jonkun toisen kanssa samaan aikaan. Se olis ollut huono tilanne mun mielestä. Silloin en olis ollut mitenkään vakuuttunut asiasta. Se olis ollut silloin mun mielestä vaan tämmönen mikskä sitä nyt sanois? Tämmönen ele, muodollisuus. Eli mä en olis ottanut tosissaan sitä.” (Henkilö 44)*

Yksittäiset haastateltavat olisivat pitäneet palautteen antamista vähättelevään sävyyn pieleen menneenä. Tällöin esimies olisi kannustavan palautteen antamisen sijaan mitätöinyt tehtyä työsuoritusta. Haastateltavien oli kuitenkin vaikea kuvitella vähättelyä todellisuudessa tapahtuvaksi, mahdollisesti esimiehestä muodostettujen myönteisten mielikuvien vuoksi.

*”Vaikea kuvitella hänen kohdalleen sellaista ylimielisyyttä. Jos se olis jotenkin sillä tavalla sanottu, niin silloinhan se ei olis ollut uskottava... Jos hän olis sanonut esimerkiksi että ”Johan sä oot tätä ohjelmaa käyttänyt.” ja vedonnut tämmöisiin yleisiin seikkoihin, että on jo aikakin onnistua.” (Henkilö 12)*

Jotkut haastateltavat olisivat pitäneet ylitsevuotavasti ja teatraalisesti tapahtuvaa palautteen antamista pieleen menneenä. Tällainen tapa antaa palautetta olisi tullut asiattomaksi, mielisteleväksi ja imartelemiseen pyrkiväksi. Mielistelevässä palautteen antamistavassa esimies olisi eritellyt liikaa positiivisen palautteen sisältöä, pitkittänyt palautteen antamista, kehunut liioitellusti ja käyttänyt ylisanoja.

*”Hänellä oli taipumus hiukan siihen, sanotaan ylidramatisoida näitä asioita kun mä en henkilökohtaisesti kauheesti tykkää semmoisesta, et ylisanoja käytetään musta kun mä tiedän ihan tarkkaan, mikä olen, mutta se on hienoo, jos sen tekee silleen hienovaraisesti. Mä hyvin tajuun sen, että on siitä kysymys, että halutaan kiittää tai palkita. Se tekee mut vaivautuneeksi. Ruvetaan liikaa niitä ylisanoja käyttämään. Tietää, et se ei oo ihan sitä. Se pilaa sen.” (Henkilö 4)*

#### *Dialoginen palautteesta keskusteleminen*

Kaikkiaan kuudesta hyvässä palautekokemuksessa esiintyi dialogista palautteesta keskustelemista. Dialogisessa palautteesta keskustelemisessä haastateltavat peilaivat omia työssä menestymisen käsityksiään esimiehen antamaan palautteeseen yhdessä esimiehen kanssa. Vuorovaikutus syveni palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta molemminpuoliseksi ajatusten vaihtamiseksi. Tällaista vuorovaikutusta ilmeni viidessä hyvässä kehityskeskustelussa ja yhdessä spontaanissa palautekokemuksessa. Jotkut haastateltavat olivat vastaanottaneet sekä positiivista että negatiivista palautetta. Pelkästään positiivista palautetta spontaanisti saaneet haastateltavat eivät kertaakaan maininneet dialogisesta palautteesta keskustelemisestä. Sen sijaan lähes jokainen pääasiassa positiivista palautetta hyvässä kehitys-



keskustelussa saanut haastateltava puhui dialogisesta palautteesta keskustelemisestä. Mahdollisesti eri lähteiden, esimerkiksi asiakkaiden antamasta positiivisesta palautteesta keskusteleminen koettiin aiheelliseksi ja myös kehityskeskusteluun kuuluvaksi temaksi.

Dialoginen palautteesta keskusteleminen tapahtui hyvissä palautekokemuksissa kahden tasavertaisen kumppanin välillä. Erityisesti onnistuneissa kehityskeskustelukokemuksissa ei ollutkaan paikalla esimies ja alainen vaan ”me yhdessä”. Hyvästä kehityskeskustelukokemuksesta kertoneet haastateltavat käyttivät usein muotoa kertoessaan eri lähteistä saatujen palautteiden läpikäymisestä ja palautteiden purkamisesta. Dialogisessa palautteesta keskustelemisessä palaute ei ollut pelkästään esimiehen antamaa ja alaisen vastaanottamaa. Palaute käsitteenä näyttyi näkemyksinä, joita esimies ja alainen yhdessä muodostivat erilaisista lähteistä peräisin olevista palautteista keskustelemalla. Lisäksi he suhteuttivat palautteita esimerkiksi haastateltavan tehtävänkuvaan liittyviin tavoitteisiin. Toisinaan keskustelun tuloksena oli jaettu näkemys tai ”jaettu palaute”. Joissakin työyhteisöissä systemaattiseen palautteen hankkimiseen kehitetyt 360-asteiset palautejärjestelmät tukivat palautteen saamista eri lähteistä ja edistivät rakentavaa dialogista palautteesta keskustelemista.

*”Tavallaan niihin tavoitteisiin liittyen puretaan se ja sitten se palaute, siitä yhdessä keskustellaan, miten tavoitteet on täytetty ja onko syytä muuttaa. Se on... Mä en tiedä, onks se palaute... Kuvaako se sitä tapahtumaa ihan riittävästi? Palautetta tulee monelta taholta ja monelta tasolta. Siitä yhdessä keskustellaan siihen liittyen. Konkreettisesti, mitä se palaute on? Se on niin moniulotteinen käsite, että mistä sitä palautetta annetaan ja sen takia on vaikea tiivistää, mikä on se ydinpalaute muutamalla sanalla sanottuna. Kyllä se palaute on se, että kokonaisuus on käyty läpi yhdessä ja tavallaan yhdessä päädytään siihen, mitä on tehty ja mitä ei, mitä on tapahtunut, miten kannattaa edetä. Vahvistaa sitä omaa näkemystä. On valmiiks se oma näkemys ja puretaan niitä asioita, mikä tavallaan vahvistaa ja rohkaisee sitä. Joskus tulee sitä, että ”Ootko miettinyt myös tämmöistä vaihtoehtoa?” ja pyrkii siihen vastaamaan. Semmonen se oikeestaan on... Esimiehellä on enemmän semmoinen sparraajan rooli. Yhdessä löydetään paras ratkaisu. Muutetaan tavoitteita ja tällä tavalla. Kyl se aina on ollut. Mielelläni niihin aina osallistun ja vaikka tietää, ettei kaikilta osin oo mennyt kohdilleen.” (Henkilö 7)*

*”No siinä käytiin kun keikkoja tulee päivittäin, niin lista... Asiakkaalle menee kysely, että muistaakseni siinä on kolme kysymystä, että ”Tuliko homma tehtyä? Miellyttääkö lopputulos? Anna arvosana ykkösestä kymppiin.” Tää palaute käy-*

*dään läpi ja mahdolliset vapaat kommentit, jos on. Plus esimies antaa oman palautteensa, et mitä mieltä on ollut henkilöstä. Tällaista palautetta. Sithän meillä on, en tiä onks se hyvä vai huono, meidänkin osastolla samoja hommia tekevät on kuitenkin työmäärän tai oman ahkeruutensa perusteella luokiteltu eri tasoihin. Jokainen tietää omansa, eikä niistä paljon puhuta sitten. Ykkönen on semmoinen perustallaaja ja nelonen on superguru. Siinä kun saa ittensä johonkin luokkaan kuulumaan, niin se on ihan mukavaa. Mittareita tulee koko ajan enemmän. Niillä valvotaan just päästäänkö tavoitteisiin ja... Käytiin yksittäin läpi, mitä palautteita on tullut ja miks on saanut sitten hyviä ja. Meil on asiakaspalautteessa, jos tulee negatiivinen, niin soitetaan asiakkaalle ja kysytään mikä oli. Seuraavalla kerralla otetaan parempi palaute. Aika hyvin niitä on saanut korjattua. Kyl sitä virheitä tekee. Ihmisiä kun vaan ollaan.” (Henkilö 33)*

Dialogista palautteesta keskustelemista ilmeni sellaisissa hyvissä palautekokemuksissa, joissa esimies oli aidosti läsnä. Dialogisesta palautteesta keskustelemisesta kertoneet haastateltavat kokivat esimiehen kuunnelleen heidän näkemyksiään ja suhtautuneen heihin kiinnostuneesti, ymmärtäväisesti ja arvostavasti sekä antavan heille tukea työn tekemiseen. Esimies oli rento ja välitön. Jotkut haastateltavat myös mainitsivat toimivasta suhteesta esimieheen ja kuvasivat esimiestään ”hyväksi” esimieheksi. Yhteistyön tekeminen esimiehen kanssa onnistui ja hänen kanssaan oli mahdollista keskustella sekä palautetapahtumassa että päivittäisessä vuorovaikutuksessa vapaamuotoisista asioista. Taulukossa 10 on yhteenveto vuorovaikutuksesta hyvissä palautekokemuksissa ja näkemykset asioista, jotka olisivat pilanneet hyvät palautetilanteet.

*”Hän oli huoleton sillä tavalla. Oli joku päivän polttava asia esillä. Se oli auton hankinta. Katottiin ja juteltiin siitä. Se lähti rennosti. Ei se niin noponuukaa oo. Ei ollut semmoista kaavamaista tyyliä, että semmoiset kootut selitykset vaan se on semmoista luontevaa: ”Hei mulle tuli mieleen tää.” Onhan siinä kuitenkin semmonen tietty rakenne, että käydään tavoitteet ja palaute puolin ja toisin, mut ei minäkään kaavan mukaan... Mä niinku jännitin kun tää oli eka tapaaminen, et miten hän nyt ottaa, et onks hän niinkun ”Joo joo.” vai onks hän niin, et hän kuuntelee, on kiinnostunut. Se on itse asiassa semmoinen esimies, joka osoittaa et ”Sä oot tärkeä meidän firmassa.” Sit jaksaa taas. Saa niinku voimia. Suunta on oikee. Ei tarvii pelätä tilikauden vaihtoo, tuleeko irtisanomisia... Jäi ehkä semmonen aavistuksenomainen epävarmuus, että tuleehan nää varmasti vietyä eteenpäin ja se varmasti lähti siitä, että kun mä en tuntenut sitä ihmistä vielä siinä vaiheessa, niin nyt tiedän, et se vei ne asiat eteenpäin. Aikaisempi esimies oli semmonen ”Katoetaan nyt.” Mitään ei tapahtunut, eikä saanut kommenttia.” (Henkilö 11)*

**Taulukko 10.** Koettu onnistunut vuorovaikutus ja näkemykset onnistuneen vuorovaikutuksen pilaavista tekijöistä.

<p style="text-align: center;"><b>KOETTU ONNISTUNUT VUOROVAIKUTUS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>NÄKEMYKSET ONNISTUNEEN VUOROVAIKUTUKSEN PILAAVISTA TEKIJÖISTÄ</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhdenmukaista ja sopivaa palautteen sisällön kanssa</li> <li>- yhdenmukaista esimiehen ja alaisen välisen päivittäisen vuorovaikutuksen kanssa tai siitä myönteisellä tavalla eroavaa</li> <li>- kannustavaa ja myönteistä eli vuorovaikutuksessa löytyy yhteinen sävel</li> <li>- esimies seuraa alaisen reaktioita antamaansa palautteeseen ja reagoi niihin eli viestii keskittymisestä, kiinnostuksesta ja empatiasta</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DIALOGINEN PALAUTTEESTA KESKUSTELEMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eri lähteistä saadun palautteen käsitteleminen palautteen antamista ja vastaanottamista syvällisemmin</li> <li>- keskustelussa on kaksi tasavertaista kumppania</li> <li>- esimies on kuunteleva ja suhtautuu alaiseen myönteisesti, kiinnostuneesti ja arvostavasti</li> <li>- taustalla alaisen myönteinen suhtautuminen esimieheen ja totuttuun vuorovaikutukseen esimiehen kanssa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poissaolevaa</li> <li>- autoritääristä</li> <li>- imartelevaa</li> <li>- vähättelevä</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DIALOGINEN PALAUTTEESTA KESKUSTELEMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poissaoleva ja autoritäärinen esimies voi estää rakentavan palautteesta keskustelemisen</li> </ul>

#### 4.1.1.4 Hyvien palautetapahtumien seurauksia

Hyvät palautekokemukset saivat aikaan pystyvyyden tunteita sekä viitoittivat tulevaa toimintaa. Hyvistä palautekokemuksista saattoi myös huomata, että esimiehen koetut palautteen antamisen pyrkimykset realisoituivat niissä onnistuneella tavalla. Esimiehen pyrkimykset kannustaa toteutuivat haastateltavien tuntiensa olonsa energiseksi. Seitsemän haastateltavaa koki innostuneensa ja tunteneensa hyvää mieltä ja onnistumisen riemua positiivisen palautteen saamisen jälkeen.

Yhdessä palautekokemuksessa haastateltava oli jopa liikuttunut kyyneliin. Myös koetut esimiehen pyrkimykset ohjata työtä positiivisen palautteen antamisella näyttivät toteutuvan, sillä muutamat haastateltavat kertoivat jatkaneensa hyvää työskentelyään kuten ennen palautetapahtumaa. Yksittäiset haastateltavat mainitsivat myös positiivisen palautteen saamisen jälkeen olevansa entistä paremmin perillä työn tekemisestä jatkossa. Lisäksi jotkut kertoivat suhtautuvansa entistä myönteisemmin työnantajansa.

*”Oikeestaan mä tein sen jälkeen mielelläni näitä suunnittelutöitä. Kyllähän se niin on, että positiivisella palautteella on kannustava merkitys.” (Henkilö 12)*

*”En mä muuten osaa sanoa kuin että se tuntuu älyttömän hyvältä, et saa semmoista palautetta. On vaan kiva olla ja kiva tehdä sitä hommaa. Seuraavana aamuna kun tulee töihin, on kiva tulla. Voishan se olla toistekin päin. Mul ei koskaan hänen aikanaan semmoista, että olis kurja lähtee. Ei.” (Henkilö 42)*

Sekä positiivista että negatiivista palautetta esimieheltään saaneet tutkimukseen osallistujat kertoivat kokeneensa myönteisiä tunteita kuten innostuneisuutta ja helpottuneisuutta palautetapahtuman jälkeen. He kertoivat myös tulevien suunta- viivojen selventyneen. Muutamat sekä positiivista että negatiivista palautetta saaneet haastateltavat ilmaisivat suhtautuvansa entistä myönteisemmin esimieheensä. Palautetapahtuma oli sujunut yli odotusten. Taulukossa 11 on yhteenveto hyvien palautetapahtumien seurauksista.

*”Kyl se niin kuin kaikista tärkeintä on se, että sais tietää seuraavaks hetkeks eteenpäin, et mikä on se polku, mitä pitkin yrittää jatkaa ja katotaan sitä. Se on myös semmoinen konkreettinen seuraus.” (Henkilö 7)*

*”Viimeisen esimiehen alaisuudessa tää tutustumiskeskustelu, mis on myös sitten tätä palautetta, mitä siihen astisesta työstä oli tehty ja nähty toisen tekevän, oli sikäli kauheen hedelmällinen, että esimies oli mulle tuttu kasvoilta, mutta mä en tuntenut häntä lainkaan. Olin vielä saattanut saada hyvin erilaisen kuvan ihmisestä kunnes sitten päästiin kaksin nenätysten. Mun mielestä se oli hedelmällinen siksi-kin, että vähän tietää toisesta puolin ja toisin, että minkä tyyppinen on. Tavallaan ne palat rupeaa loksatelemaan, kuinka se yhteistyö jatkuu sitten myöhemminkin, kuinka helposti käy puhumassa, kertomassa tilanteita... Palaute oli kannustavaa, ei laskenut työtehoa ja sitte silleen, että tiesin, että muhun uskotaan, muhun luotetaan. Tiesin, että se mitä mä teen, on riittävästi. Ei tarvis kehittää mitään. Mä saan olla oma itteni. Sillä tavalla se oli ihan antoisaa ja jatkoa ajatellen se palaute saattoi palautua joissakin tilanteissa kun teki työtä, ja se saattoi mielessä vahvistaa sitä omaa tekemistä. Kyllä se jollain lailla jää elämään.” (Henkilö 19)*

**Taulukko 11.** Hyvän palautetapahtuman seurauksia.

<b>PALAUTETAPAHTUMAN SEURAUKSET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- myönteiset tunnereaktiot</li> <li>- toiminnan vahvistaminen</li> <li>- parempi tietoisuus oman työn tekemisestä jatkossa</li> <li>- entistä myönteisempi suhtautuminen työnantajaan/ esimieheen</li> </ul>

#### 4.1.2 *Huonot palautekokemukset*

Kun haastateltavilta kysyttiin hyvin mieleen jääneistä palautekokemuksista, yhteensä kolmelta tutkemukseen osallistunutta henkilöä (N=47) kertoi huonosta palautekokemuksesta. Huonoissa palautekokemuksissa esimiehen antamaa palautetta pidettiin virheellisenä tai epätarkkana. Epäonnistuneen palautteen kruunasi pieleen mennyt ja epärakentava vuorovaikutus. Haastateltavat olivat saaneet epäonnistuneissa palautetapahtumissa negatiivista tai vaikeatulkintaista, liian yleistä palautetta. Viisi huonoa palautekokemusta oli kehityskeskusteluja ja loput spontaaneja kanssakäymisiä.

##### 4.1.2.1 *Lannistava palaute*

Huonoissa palautekokemuksissa saatua palautetta voi luonnehtia lannistavaksi. Haastateltavat eivät kyenneet hyödyntämään kohdistumatonta ja aiheetonta negatiivista palautetta työnsä kehittämisessä. Lannistavaksi koettiin myös ”saipuanomainen” yleinen palaute, jonka keskeisestä sisällöstä ei millään saanut kiinni. Lannistavaan palautteeseen suhtauduttiin kritisoivasti ja kyseenalaistavasti.

##### *Perusteluiltaan riittämätön palaute*

Kuusi huonosta palautekokemuksesta kertonutta haastateltavaa koki esimiehen antaman palautteen liian negatiiviseksi. Palautteen antamisella esimies viesti, ettei

hän pitänyt alaistensa työsuoritusta niin hyvänä kuin he itse sitä pitivät. Haastateltavat eivät varsinaisesti pitäneet esimiehen antamaa palautetta aiheettomana. He eivät kuitenkaan vakuuttuneet palautteen sisällöstä, koska se ei ollut tarpeeksi perusteltua ja kritisoivat siksi saamaansa palautetta. Esimiehen antama palaute näyttäytyi lähinnä haastateltavien näkemyksistä eroavana mielipiteenä.

*”Palautteen siinä keskustelussa teki sen, että esimieheni antoi ymmärtää, etten osaa nähdä hänen vinkkelistään niitä asioita tai en osaa nähdä oikein. Siitä se väittelytilanne tai tuntemus tulikin että kun katsoin asiat toisesta vinkkelistä ja hän sitten omasta puolestaan. Asiat eivät kohdanneet. Se palaute oli sitten siinä, ettei me päästy siitä ympyrästä palautteen positiiviseen antoon.” (Henkilö 29)*

#### *Aiheeton palaute*

Muutamit haastateltavat pitivät esimieheltään saamaansa negatiivista palautetta aiheettomana. Palaute oli heidän mukaansa väärää, eikä sitä olisi pitänyt saada lainkaan. He kokivat joutuneensa puolustuskannalle ja jopa syytetyksi. Aiheettoman palautteen saaminen oli tapahtunut spontaaneissa vuorovaikutustilanteissa. Seuraavassa lainauksessa on esimerkki hyökkäävästä ja suljetusta aiheettomasta palautteesta:

*”Mä olin kouluttamassa ja varmaan kolme, neljä päivää koulutin ja sitten viikko sen koulutuksen jälkeen niin esimies tuli sanomaan, että ”Kuule, se koulutus meni ihan pieleen.” Mä kysyin, että ”Miten niin?” Se sanoi, että ”Ei ne oppineet mitään siellä.” Mä kysyin kun nää oli eri ryhmiä ja siinä koulutustilaisuudessakin en huomannut mitään ihmeellistä. Ja kun kysyin, että ”Miten tää nyt meni?” niin ei tullut mitään sellaista negatiivista palautetta. Mä en voinut ymmärtää sitä tilannetta, että miten se nyt tommoista.” (Henkilö 8)*

#### *Liian yleinen palaute*

Jotkut pieleen menneestä palautekokemuksesta kertoneet haastateltavat olivat saaneet liian yleistä palautetta esimieheltään. Liian yleinen palaute oli ympäröivää. Se ei sisältänyt yksityiskohtaista informaatiota työssä menestymisestä vaan oli vaikeasti tulkittavaa ja hankalasti sovellettavaa. Yleinen palaute oli fraasinomaista ja sisälsi pinnallisia toteamuksia työn tekemisestä hyvin tai huonosti ilman, että siitä pystyi päättämään, mistä työsuorituksista oikeastaan oli kyse.

Liian yleistä palautetta oli saatu sekä spontaanisti että kehityskeskustelussa. Seuraavassa lainauksessa henkilö 13 on kokenut saavansa kehityskeskustelussa liian yleistä palautetta johtuen esimiehen kiireestä. ”Kaavanmukaista” palautetta ei koettu aidoksi ja se herätti pettymyksen ja turhautumisen tunteita. Haastateltava koki esimiehen osoittavan arvostuksen puutetta hänen työtään kohtaan antaessaan liian yleistä palautetta. Liian yleisen palautteen saaminen viesti aidon kiinnostuksen, välittämisen ja keskittymisen puutteesta.

*”Yks semmonen asia jäi mieleen, josta mä aattelin, että mä voisin tässä tuoda esille. Se oli ihan tavallinen kehityskeskustelu, ihan näitä meidän normaalin kaavan mukaan käytäviä kehityskeskusteluja, johon oli sovittu aika esimiehen kanssa hyvissä ajoin. Sitten kun se tilanne tuli, se päivä ja se aamu, niin hänellä ei ollutkaan siihen aikaa. Tai hänellä oli, mut hyvin lyhyen aikaa. Hän sanoi sen suoraan, että ”On asiakasprojektit, jotka tässä nyt painaa päälle.” Mä ymmärrän, jos on tärkeä asiakas ja hänellä nyt ne paineet tuli ulkopuolelta. Talolle erittäin tärkeä projekti ja näin, mut silti hän tota... Hän oli siinä hyvin hermostunut. Sitten mä kysyin jo silloin, et ”Voidaaks me siirtää sitä?” Turha käydä sitä kun on asiakastöitä. Hän oli vaan, että ”Käydään vaan. Kyl se tästä.” No sit kuitenkin kävi ilmi, ettei hänellä ollut sitä aikaa. Yleensä varataan pari tuntia siihen. Hänellä oli vajaa tunti sitten aikaa. Se itse asiassa olikin niin, että hänellä oli seuraava hänen oma kehityskeskustelunsa. Kävi mun kehityskeskustelun aikana ilmi, että se asiakastyö oli se yks kiire. Ei päästy alottaa sillä sovitulla hetkellä vaan se siirtyi eteenpäin. Mutta siellä oli takana myös se hänen oma kehityskeskustelunsa, josta mä olin tietysti pahoillani, kun mä kuulin, et sekö tässä menee edelle... Se että se kiire oli siinä, niin mä koen, että se oli siinä mielessä epäonnistunut palaute, että ei oikein annettu sitä palautetta. Oikeestaan mentiin sen kaavan mukaan. Käytiin nopeesti se. Ei se oo aito palaute. Ei tuu aitoo palautetta. Se ei ollut semmonen. Mä koen vaan, että täytettiin kaavake, koska se piti täyttää, mutta ei tullut aitoo palautetta siitä työstä...”Täähän meni hyvin ja jatketaan samalla tavalla.” Hyvin niinku silleen päällisin puolin. Ei kuunneltu sitä asiaa. Ei siinä ehdi siinä niin lyhyessä ajassa. Ei kerta kaikkiaan ehdi. Muistaakseni sanoinkin, et ”Jatketaaks me tätä?” mut ei. Ei me koskaan jatkettu. Se oli se tilanne... Se palaute oli varmaan niinku. Tää oli just tällöinen kehityskeskustelu eli käytiin läpi sitä mennyttä kautta. Se palaute tuli hyvin yleisellä tasolla eli oikeestaan siinä ei ollut mitään uutta. Ei mitään semmoista. Mun mielestä se ei ollut varsinainen palaute. Hän olis voinut sen sanoa vaikka ruokapöydässä muiden ihmisten läsnä ollessa. Ei mitään aitoa. Ei ollut palautetta. Kun kuitenkin on tehty vuodenkin töitä yhdessä, niin toivoo, että sais niiden tavoitteiden saavuttamisesta palautetta. Se vaan jotenkin todettiin, et joo ”Näinhän tää on mennyt kuin on suunniteltu.” Ei tullut. Jotenkin sitä palautetta ei tullut... Mä olin vihanen ja myös pettynyt, että näinkö tää menee. Just tulee semmoinen, vaikka on kuinka aikuinen ihminen, tulee semmoinen, että enks mä oo sen arvoinen, että mulle voi antaa palautetta.” (Henkilö 13)*

Huonosta palautekokemuksesta kertoneilta haastateltavilta kysyttiin, mikä olisi pelastanut pieleen menneen palautetilanteen. Seitsemän haastateltavaa olisi pitä-

nyt palautetapahtumaa hyvänä, jos esimies olisi palautteen antamisen yhteydessä tiedustellut heidän näkemystään palautteen aiheena olevasta työsuorituksesta. Näin esimies olisi viestinyt, ettei hän ole välttämättä ”oikeassa”. Tällä tavalla menetellessään esimies olisi myös avannut mahdollisuuden hyvään palautteesta keskustelemiseen. Jotkut haastateltavat olisivat halunneet esimieheltään yksityiskohtaisempaa, johdonmukaisempaa ja henkilökohtaisempaa palautetta. Näin palautetta olisi ollut helpompi tulkita ja pitää aitona. Hyvä palaute olisi sisältänyt myös ehdotuksia ja keinoja toiminnan kehittämiseksi. Yksittäiset haastateltavat olisivat myös pitäneet palautetta onnistuneempana, mikäli se olisi ollut kannustavampaa tai mikäli koko palaute olisi jäänyt saamatta. Taulukossa 12 on huono palautteen elementtejä. Siinä on myös haastateltavien ehdotuksia, joiden mukaan keho palaute olisi voinut olla onnistunut.

*”Enemmän henkilökohtaista, ja se palaute joka annetaan, niin annetaan sydämeestä eikä fraaseja, joita ei välttämättä tarkoiteta... Tällaisia yleisiä: ”Hyvinhän tässä olet tehnyt ja olet kehittynyt” Jos ei hän itse ole tässä mukana ja koe, että näin on tapahtunut.” (Henkilö 29)*

**Taulukko 12.** Koettu huono palaute ja näkemykset rakentavasta palautteesta.

KOETTU HUONO PALAUTE	NÄKEMYKSET RAKENTAVASTA PALAUTTEESTA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- perusteluiltaan riittämätöntä</li> <li>- aiheetonta</li> <li>- vaikeasti tulkittavaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yksityiskohtaista ja perusteltua</li> <li>- sisältää ehdotukset ja keinot toiminnan parantamiseksi</li> <li>- sisältää palautteen lisäksi aloitteen dialogiseen palautteesta keskusteleseen</li> </ul>

#### 4.1.2.2 Hyödyttömän palautteen takaavia tekijöitä

Haastateltavien mielestä useat tekijät heijastuivat siihen, että esimies antoi keho palautetta. Esimiehen tekemät puutteelliset havainnot haastateltavien toiminnasta, epäoikeudenmukainen esimiestyö sekä muiden antaman palautteen hyödyntämi-



nen väärällä tavalla heikensi palautteen uskottavuutta. Huonosta palautekokemuksesta puhuneiden haastateltavien mukaan esimies ei ymmärtänyt milloin ja millälaisen palautteen antaminen oli aiheellista. Esimiehellä ei ollut riittävän uskottavia ja vakuuttavia perusteita antamalleen palautteelle. Pieleen menneestä palautetapahtumasta puhuneet haastateltavat suhtautuivat kuitenkin hyväksyvästi esimiehen pyrkimykseen ohjata heidän työtään palautteen antamisella. Tästä huolimatta palautteen antaminen vain muodon vuoksi herätti kritisointia.

*Riittämättömät ja väärät havainnot alaisen toiminnasta*

Jotkut huonosta palautekokemuksesta kertoneet haastateltavat kokivat, ettei esimies ollut tarpeeksi perillä heidän toiminnastaan, jotta hän olisi voinut antaa hyvää ja paikkansapitävää palautetta. Esimiehellä ei ollut kattavaa kuvaa haastateltavien toiminnasta tai sitten hän oli tehnyt virheellisiä johtopäätöksiä haastateltavien työn kulusta. Esimies ei myöskään harkinnut tarpeeksi, oliko palautteen antamiseen syytä vai ei. Esimies ei myöskään huomioinut sitä, pystyykö annettua palautetta riittävästi hyödyntämään.

*”Tää oli tällanen asiakas, joka oli ollut meillä uus. Olin just aloittanut tän asiakkaan projektin. Tää tulee sitten hirveellä tohinalla ja rupee kattoo mappia ja ”Siis eihän tääl oo tätä täytetty. Eihän tääl oo tätä ja tätäkään. Missäs tääl on tää yhteenveto?” Miten mulla voi yhteenveto olla kun aloitin vasta! Alkoi sitte tosiaan asiakkaan kuullen moittimaan, että tästä puuttuu kaikki nää. Ei ole mitään tehty vielä. Mitään ei oo tehty, et et... Jäi kyl pitkäks aikaa mieleen. Jäi ikuisiks ajoiks, että... Ilmeisesti odotettiin, et mulla on suunnilleen kaikki valmiina siinä. Ensimmäisenä päivänä kun mennään aloittamaan, niin kyllähän siinä voi käydä vähän kattomassa tilannetta, mut en mä voi mitään yhteenvetoo tehdä siihen mennessä.”*  
(Henkilö 38)

Haastateltavat suhtautuivat kielteisesti esimieheen, joka luottaa liikaa muodostamiinsa näkemyksiin hyvästä työsuorituksesta ohjatessaan alaistensa toimintaa. Esimies ei haastateltavien mielestä perehtynyt riittävästi heidän työtilanteeseensa vaan antoi palautetta hyvää työsuoritusta koskevien kriteeriensä perusteella. Esimiehellä oli siis näkemys siitä, miten hänen mielestään töitä tulisi tehdä ja hän antoi palautetta tämän näkemyksen perusteella. Kaikkietäväältä esimiehellä ei haluttu palautetta, ainakaan jos sen koettiin menevän ”aiheen vierestä” tai olevan

liian yleistä. Seuraavassa otteessa on haastateltavan 16 kerrontaa liian yleisestä sähköpostilla saadusta palautteesta:

*”Jos mä sanon että palaute perustui mututuntumaan, niin se menee aika lähelle oikeeta... Kun sä luet sen sähköpostin, tässä sanotaan hyvin ja lopussa näin, niin loppujen lopuks se mitä siin on alussa ollut saatetaan kumota lopussa. Sit on sillee joo, että siis häh? Ja sit on sillee no, antaa olla... Esimieheltä tulevat palautteet on hyvin usein sellasia, että kun sä luet sen viestin, niin se menee sillee, et täs sanottiin, et saat kymmenen euroo, mut täällä sanotaan, et kymmentä euroa ei makseta. Ihan miten vaan. Näin karrikoidusti. Aluks on niin, että onpas hyvä, vaikuttaa tosi hyvältä, sit siis mitä? No ihan miten vaan, jatketaan... Kaikki vastaukset tulee sillä tavalla, että saattaa olla näin, musta tuntuu, että kenties, ehkä, mahdollisesti voisi tehdä näin. Kaikki oli sillee niinku suoria vastauksia mut hiukan kiertäen eli aika-moisii poliitikkoi tuntuu olevan! Tuntuu siltä, ettei niinku ne itekään tiedä, mitä ne asiasta haluis sanoo, mut jotain pitäis sanoo.” (Henkilö 16)*

#### *Epäoikeudenmukainen esimiestyö*

Muutamissa tapauksissa esimiehen koettiin käyttävän palautetta vallan käytön välineenä. Haastateltavat mainitsivat esimiehen toimivan yleisesti ottaen kaikkia alaisia kohtaan epärehellisesti, mikä heijastui työyhteisön palautetapahtumiin. Esimies saattoi pakoilla vastuutaan.

*”Yks esimies oli jostain palkankorotusjutuista. Kun niitä vetutetaan ja vetutetaan. Se tietysti on jäänyt jollain tavalla mieleen... Hän on sanonut, et pistää eteenpäin ja ei kuulu mitään. Sit kun kysyt ”Joo, oon pistänyt.” ja voi hyvin käydä näin, et se lappu on jäänyt siihen pöydälle... Palautteen antaminen perustui hänen tapaan hoitaa asioita tai niin ja ehkä... En tiedä. Se palkankorotusasia vaan meni näin... Mä en ottanut enempää asiaa kiinni, mut mä tiedän, et täs samas porukas oli muilla ihan samanlaista. Yks kaveri otti asiasta kiinni ja lähti tutkimaan sitä osastopäällikölle asti. Eihän siitä mitään tullut. Meni organisaatiossa vähän ylöspäin ja siit ei tietysti tykätty kun. Siit se sit selvis. Sama tilanne mun kohdalle, että sitä paperia ei edes lähetetty.” (Henkilö 24)*

Esimiehellä koettiin myös olevan henkilökohtaisia antipatioita joitakin alaisiaan kohtaan. Yksittäiset haastateltavat kokivat saaneensa esimieheltään negatiivista palautetta, koska henkilösuhde esimiehen kanssa oli tulehtunut. Haastateltavat ihmettelivät esimiehen syitä palautteen antamiselle ja saattoivat epäillä esimiehen antaneen palautetta jopa kostotarkoituksissa.

*”Mä luulen, et mä olin kritisoinut jotain. Mulle tuli sellanen fiilis, et se on vähä niinku kosto. Et mä oon liian vahva jollain lailla siinä jutussa. Et se halus mut pois siitä työtehtävästä. Et se ois saanut sen hallintaan, vaik en mä sitä vastaan ollut. Ei ollut mitään kritiikkiä, mut mul tuli sellanen olo siitä... Palautteesta negatiivisen teki se, mihin mut siirrettiin, koska mä oisin voinut mennä tekemään jotain muuta-kin hommaa. Jos mulle ois sanottu, et nyt meet palvelee asiakkaita, en mä ois uskonut, et se ois ollut niin iso juttu. Kun mä olin esittänyt, et ei siihen ryhmään, mä en koe, et se on mun paikka.” (Henkilö 35)*

#### *Muiden antaman aiheettoman palautteen hyödyntäminen*

Esimies saattoi antaa huonoa palautetta myös muilta saamiensa tietojen perusteella. Muutamat haastateltavat katsoivat esimiehen suhtautuvan kritiikittömästi kolmannelta osapuolelta saamaansa palautteeseen ja toimivan viestinvälittäjän roolissa. He pitivät eri lähteiden esimiehelle antamaa palautetta aiheettomana.

*”Mä olin lomalle jäänyt ja vietin ensimmäistä lomapäivää ja mun esimies soitti mulle, että kukaan ei tiedä, missä mä oon. Etten ollut ilmoittanut, että mä oon poissa. Ei oltu ilmoitettu asiakkaille, eikä palvelupäällikölle eikä tuotantoon. Mulla meni ensimmäinen lomapäivä tarkistaessa lomapäiviä eli meni rähmälleen sen takia, koska mä tiesin, että mä olin ilmoittanut kaikille ja luojan kiitos mulla oli sähköpostit tallessa... Se soitti, et ”Sä oot lomalla ja et oo ilmoittanu sun sijaisesta mitään.” Sit heräs kysymys, et ”Anteeks, et nyt mä en ymmärtänyt? Selität sä asian uudestaan?” Hän kertoi, et palvelupäälliköltä oli tullut viesti, että oon lähtenyt lomalle, enkä oo ilmoittanut sijaisia. Kuka hoitaa mun asiakkaita sillä aikaa kun mä oon poissa.” (Henkilö 18)*

Huonosta palautekokemuksesta kertoneet haastateltavat näkivät useita erilaisia vaihtoehtoja, joiden mukaan koetut taustat palautteen antamiselle olisivat onnistuneet. Ratkaisut palautetapahtumien onnistumiselle liittyivät usein hyvään ennakkovalmisteluun. Haastateltavat toivoivat esimiehen selvittävän perusteita palautteen antamiselle läpikotaisin ennen palautteen antamista. Esimies olisi voinut esimerkiksi perehtyä tarkemmin alustensa toimintaan ennen palautteen antamista. Tällöin palautteesta olisi tullut tarkempaa. Haastateltavat olisivat myös kaivanneet enemmän perusteluja esimiehen käyttäytymiselle. He olisivat halunneet tietää, miksi esimies toimi juuri tietyllä tavalla alaisiaan kohtaan palautetapahtumisissa. Lisäksi esimies olisi voinut varmistaa eri lähteiltä saamansa palautteen paikkansapitävyyden ennen palautteen antamista. Tällöin esimies olisi voinut välttää aiheettoman palautteen antamisen. Taulukossa 13 on yhteenveto palautteenannon

epäonnistumisen takaavista tekijöistä ja näkemyksiä siitä, millä ne olisi voinut pelastaa.

*”Varmasti olis voinut perustua enemmän faktoihin siitä, että hän olisi ollut seuraamassa asioita ja paneutunut niihin ehkä enemmän.” (Henkilö 29)*

*”Esimies olis voinut ottaa nää tiedot. Kattoo vähän näitä meidän sisäisiä tiedotuskanavia, mitä niissä on ja kysellä mun sijaisilta, olenko ilmoittanut ja onko ollut puhetta asiakkuuksista. Jos mä ajattelen itseäni esimiestehtävissä, niin en mä olis uskaltanut ton perusteella lähteä soittelemaan mun alaisille, että ”Hei sä oot lomalla, etkä oo ilmoittanut kenellekään.” (Henkilö 18)*

**Taulukko 13.** Huonon ja hyvän palautteen antamisen takaavia tekijöitä.

<b>HUONON PALAUTTEEN TAKAAVIA TEKIJÖITÄ</b>	<b>HYVÄN PALAUTTEEN TAKAAVIA TEKIJÖITÄ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehen tekemät virheelliset tai epätarkat havainnot ja johtopäätökset alaisen toiminnasta</li> <li>- esimiehen halu osoittaa valtaansa palautteenannolla</li> <li>- esimiehen negatiivinen suhtautuminen alaiseen henkilöönä (huono henkilösuhte)</li> <li>- eri palautelähteiden esimiehelle antama alaisen työsuoritusta koskeva aiheeton palaute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esimiehen muodostamat tarkat käsitykset alaisen toiminnasta</li> <li>- johdonmukainen esimiestyö palautetapahtumassa</li> <li>- ei ylikriittistä palautteen antamista esimiehen ja alaisen välisten huonojen henkilösuhteiden vuoksi</li> </ul>

#### *Esimiehen ristiriitaiset pyrkimykset palautteen antamiselle*

Huonoissa palautekokemuksissa esimiehen pyrkimykseen ohjata alaistensa työtä negatiivisen palautteen avulla suhtauduttiin ymmärtäväisesti. Kuusi haastateltavaa koki, että esimies halusi palautteen antamisella ohjata heidän työtään entistä parempaan suuntaan ja ilmaista toiminnan korjaamisen tarpeesta. He olisivat olleet valmiita hyödyntämään esimiehen antamaa palautetta, mikäli se olisi ollut perusteltua ja aiheellista.

*”No jos se ois ollut korrekti, et se ois ollut ihan oikee, mulla ois ollut petrattavaa siinä tilanteessa. Olis pitänyt tehdä asiat toisella tavalla kuin miten mä olin tehnyt.*

*Kyl mun mielestä on hullua, et jos ihminen lähtee lomalle, niin et se jättäis ilmoituksen tekemättä. Mä en ite voinut ensin ymmärtää, miten se on mahdollista. Meni multa niin yli tuolta jostain.” (Henkilö 18)*

*”Esimies varmaan pyrki siihen, että tota pitäis varmaan parantaa sitä koulutuksen tasoa, että pystyn jatkossa hoitaa näitä...” (Henkilö 8)*

Lähes jokainen liian yleistä palautetta saanut haastateltava koki esimiehen täyttäneen pelkästään muodollisuuksia palautteen antamisella. Palautetilannetta luonnehti kiire, stressi ja esimiehen kyvyttömyys antaa aitoa palautetta. Muutamat huonosta palautekokemuksesta kertoneet haastateltavat kokivat esimiehen pyrkineen jopa nujertamaan. He olisivat toivoneet, että esimies olisi kannustanut lannistavan palautteen antamisen sijaan. Kannustaminen olisi tapahtunut onnistumisten korostamisena. Yksittäiset haastateltavat tulkitsivat esimiehen pyrkimyksiä myös tunteiden tuulettamisen palautteen antamisella. Taulukossa 14 on esitetty haastateltavien näkemyksiä esimiehen pyrkimyksistä huonoissa palautekokemuksissa.

*”En osannut oikein selvittää, mitä hän halus sillä. Ehkä häntä ärsytti se, että mä olin innokas, että mä olin taas ideoinut. Ehkä häntä vaivas se, kun oli sattunut erilaisia tilanteita. Mä en ollut niin avoin ja sit mä kerroin, että olin tehnyt tällaisen aloitteen. Ehkä se oli sillä hetkellä. Häntä harmitti. Se on hirveen vaikee selittää. Mä oon sitä yrittänyt työstää ja mieltää. Oliko siinä tavallaan sellainen alistaminen tai semmonen, et ”Luulet sä ettei toi niin hieno juttu oo?” Hirveen vaikee niinku...” (Henkilö 37)*

**Taulukko 14.** Esimiehen pyrkimykset palautteen antamiselle huonossa palautekokemuksessa.

<b>ESIMIEHEN PYRKIMYKSET PALAUTTEEN ANTAMISELLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työn ohjaaminen parempaan suuntaan</li> <li>- palautteen antaminen ”muodon vuoksi”</li> <li>- lannistaminen ja alistaminen</li> </ul>

4.1.2.3 *Saneleva ja paikallaan junnaava vuorovaikutus*

Pieleen menneissä palautekokemuksissa vuorovaikutus oli yksipuolista, puolustelevaa ja välinpitämätöntä. Haastateltavat kokivat olevansa alakynnessä kun esimies esitti varmoja näkemyksiään. Haastateltavien mielestä esimies ei ollut riittävän kiinnostunut heidän reaktioistaan saatua palautetta kohtaan. Esimies ei myöskään kuunnellut tarpeeksi haastateltavien ajatuksia toiminnan kehityksestä.

*Hyökkäävä palautteen antamistapa*

Joissakin huonoissa palautetapahtumissa esimiehen koettiin antavan palautetta hyökkäävästi ja jopa syyttävästi. Hyökkäävyys ilmeni liian suorana asiaan menemisenä. Esimies esitti palautteen ”töksähtävästi” ilman ennakkovaroitusta, jopa kiukun saattelemana. Palautteenannolla oli ”karvoja nostattava vaikutus”. Tulkin-toja esimiehen palautteen antamistyyliä saatettiin etsiä esimiehen yleisistä kommunikointitapahtumuksista.

*”Itse asiassa se palaute oli aika hyökkäävä. Se töksäytettiin vaan niin kuin aivan yllättäen. Se tuli sillä tavalla, et se koulutus meni siellä pieleen. Se oli siinä sitten. Ei siitä ollut mitään keskustelua. Itse asiassa sillä silloisella esimiehellä oli paha tapa töksäytellä. Se ei osannut sillai pehmeästi esittää asioita, itse asiassa ei mitään asioita. Se oli ihan aina töksäyttelijä.... Tietenkin uskoen tehneensä asiat hyvin, mut kuitenkin se, et tota se miten asiat esitetään niin... Näin hän käyttäytyi. Ei tää ollut. Sil oli kaikissa muissakin asioissa semmonen saneleva politiikka, koska sille oli aika selviä nämä kuviot. ”Mee sinne ja tee hommat!” (Henkilö 8)*

*”Musta se oli lähinnä semmoinen hyökkäävä ja kun se oli hyökkäävä, niin totta kai mullekin tuli semmonen karvoja nostattava vaikutus. Semmonen, et ”Ei voi olla totta. Älä valehtele!”... Siis se tuli ihan suoraan, et syytettiin asiasta, jota ei oltu tutkittu sen enempää, koska siihen vuorokauden aikaan, kun mulle soitettiin ensimmäisenä lomapäivänä, niin mä katon, ettei sitä oltu perinpohjaisesti tutkittu. Siinä ei oltu otettu asioista selvää, ennen kuin muhun otettiin yhteyttä.” (Henkilö 18)*

*”Se on liian suoraa. Tavallaan ymmärtää pomoa, että sen on vaikea antaa palautetta, koska se on niin vähän aikaa ollut. Ei tunne vielä kaikkii miehiä siellä. Tietää mitä ne osaa. Se on hankala antaa palautetta, jos ei tiedä, osaaks ne edes sitä... Se on aina kiukkuinen kun se antaa palautetta. Se ärähtää. Asia on sit sillä selvä... Pitäis pystyy keskustelemaan se homma. Yleensä ihmiset vaan kertoo, et nyt se vaan soittaa suutans siellä. Ei se oo oikein. Kyl sen tarttis tavallaan siitä lähtee, et äijät ymmärtäis, minkä takia on kiukkuinen.” (Henkilö 28)*

*Epävarma palautteen antamistapa*

Muutamit haastateltavat mainitsivat esimiehen olleen epävarma ja hermostunut palautetta antaessaan. Esimies ei ollut omaksunut esimiesroolin mukanaan tuomaa vastuuta, eikä pystynyt perustelemaan palautettaan vakuuttavasti ja jämäkästi. Esimies ei onnistunut olemaan uskottava.

*”Hän ei ole esimies alaistensa joukossa, vaan hän pyrkii olemaan samassa tilanteessa, mutta jalat eivät kuitenkaan ole riittävän suuret ottamaan sitä paikkaa oikeesti esimiehenä. Siksakkaa siinä. Joskus sanoo kovemmin, näyttää vahvemmin kuin sitten ei aina haluaisikaan olla esimies vaan entisten työkavereittensa kollega... Herättää epäoikeudenmukaisuutta, hahmottamisen vaikeutta.” (Henkilö 29)*

*Ylenkatsova ja nolaava palautteen antamistapa*

Esimiehen kerrottiin myös korostaneen valta-asemaansa palautteen antamisessa ja siksi alistavan. Muutamit tutkimukseen osallistujat arvioivat, että kireät välit esimiehen kanssa ja esimiehen kyvyttömyys arvostaa alaisiaan heijastui palautetapahtumaan. Esimiehen koettiin antavan palautetta halveksuvasti. Ylimielinen palautteen antamistapa mitätöi alaisen osaamista. Jotkut pieleen menneestä palautetapahtumasta kertoneet haastateltavat olivat saaneet palautetta jopa asiakkaan tai kollegan kuullen. Tällaista palautteenantotapaa pidettiin nolaavana. Muutamit haastateltavat kokivat esimiehen olleen palautetapahtumassa suuttunut ja ärtynyt ja antaneen palautetta kiireisesti ja vähättelevästi.

*”Sellainen palaute kun mä oon hyvin aloitteellinen ja saanut aina aloitteellisuus-palkintoja ja muuta. Sit mä sanoin sen hetkiselälle esimiehelle, et ”Mä tein aloitteen.” ”No mistä sä teit sen aloitteen?” Sit hän sanoi, että ”Luulet sä, että toi menee läpi toi aloite? Siel on monet tehny ihan samanlaisen aloitteen.” Sit mä sain siitä rahapalkkion. Mä kerroin, että mä sain rahallisen palkkion. Sit se sivuutti, ettei sitä käsitelty enää ollenkaan... Kasvoissa oli kiree ilme. Sellainen ”Älä nyt luule.” Jotenkin vähän halveksuvakin, että ”Kuule, niit aloitteita on moni muukin tehnyt, et älä nyt luule.” Siin oli ne naaman liikkeet ja pikkusen semmonen kylmä äänensävy siinä. Se oli vähän, siinä oli kylmä sointi tosiaan ja semmonen vielä vähän oma minä nostettiin siinä esille, kylmä. (Henkilö 37)*

Jotkut haastateltavat olivat tottuneet esimiehen huonoon palautteen antamistapaan. Toiset taas mainitsivat esimiehen olleen uusi. He hakivat selitystä palaute-

tapahtumalle esimiehen vähäisestä työkokemuksesta esimiestehtävissä ja lyhyen aikaa kestäneestä yhteistyösuhteesta. Muutamat haastateltavat olivat yllättyneet esimiehen poikkeuksellisesta palautteenannosta. Heidän mukaansa välit esimieheen olivat kunnossa, eivätkä he siksi he odottaneet saavansa niin negatiivista palautetta.

*Palautteesta keskustelemisen ja kyselevän lähestymistavan kaipuu*

Molemminpuolinen vuorovaikutus olisi voinut pelastaa epäonnistuneet palautekokemukset. Esimieheltä kaivattiin erityisesti kannustamista ja kiinnostuksen osoittamista. Kuusi haastateltavaa olisi halunnut keskustella vastaanotetusta palautteesta esimiehen kanssa ja tuoda esille oman näkemyksensä tehdystä työsuorituksesta. Haastateltavat olisivat halunneet tulla kuulluksi.

*”Kyl se keskusteleminen ainakin antais sen, et molemmat tietäis, mistä puhutaan ja minkä takia. Ettei se mee tavallaan siihen vittuilun piikkiin... Oikeestaan palaute ei saa olla semmonen, että toinen kertoo oman mielipiteensä ja sitten se jää siihen ja lähtee poijes vaan se täytyy mennä niin, että pystytään keskustelemaan asiasta. Et toinen pystyy kertomaan, et miks hän on tehnyt näin ja minkä takia hän on jättänyt tekemättä. Molemmat saa kerrottua, minkä takia näin on tehty. Ei se niin voi mennä, että toinen vaan töksäyttää ja sitten lähtee. Sehän se on kaikkein pahin vaihtoehto. Sit se täytyy juosta esimies kiinni ja kysyy ”Mitä sä meinaat?”. Kyllähän siitä kaunaa tulee, jos toinen sanoo, eikä toinen pysty kertomaan omaa mieli-pidettään. Sehän on selvä... Et se asianosainen saa itekin sanoa, miten se olis pitänyt hoitaa, ettei ykspuolisesti. Kyl se pitää kakssuuntaisesti hoitaa. Sen pitää olla hyvin keskustelevaa, ei syyttelyä. Kuitenkin kaikissa on hyvät puolet sitte taas.”*  
(Henkilö 28)

Joidenkin haastateltavien mielestä esimies olisi voinut tehdä aloitteen dialogiseen palautteesta keskustelemiseen kyselevällä lähestymistavalla. Esimies olisi tällöin tiedustellut haastateltavien näkemyksiä asiasta ja osoittanut mielenkiintoa heidän ajatuksiaan kohtaan. Negatiivisen palautteen antaminen olisi sujunut pienemmällä huomiolla. Lisäksi kyselevä ote olisi helpottanut negatiivisen palautteen vastaanottamista.

*”No kyllähän tää, millä tavalla tää olis pitänyt hoitaa olis ollut semmonen, että oltais juteltu nää normaaliasiat, minkä takia mä olin siellä kouluttamassa. Mut sitte tota esimerkiks tällä tavalla, että ”Hei kuule tota kun sä olit viime viikolla siellä kouluttamassa, et tapahtuks siellä mitään ihmeellistä?” Miten koulutus meni mun mielestäni ja mikä oli koulutettavien mielipide ja tällä tavalla. Ja mä vastaisin, et*



*”Ei ollut mitään poikkeavaa.” et ”Meni ihan hyvin ja koulutettavat tuntui oppivan.” Olis voinut jatkaa siitä tai olla jatkamatta... Se tapa, jolla palaute esitetään on hyvin ratkaiseva. Jos se on tällöinen pehmeä tai kyselevä tai tällöinen. Se on ihan tervetullutta. Pehmeys esiintyy muun muassa sanavalinnoissa. Osaa valita oikeat sanat, miten esittää tän asian. ”Perhana, kun oot tolla tavalla tehnyt tän!” ”Siellä nyt oli sellanen tapaus, että mites se nyt tolla tavalla?” Mukavammalta kuulostaa ja ei tuu heti semmoista vastarinta-asennetta siihen.” (Henkilö 8)*

*”Mun mielestä sen olis pitänyt lähteä sillee, et oltais kysytty, et ”Oletko ilmoittanut poissaolosta ihmisille ja tarvittaville tahoille?” ja sit siitä lähtien purkaa, missä ne ilmoitukset on, minkälaisia ne on ja miks mä oon tehnyt semmosia poissaoloilmoituksia, missä aikataulussa mä oon antanut niitä kellekin. Että ”Ootko muistanut tehdä poissaoloilmoituksen ja kenelle sä oot ilmoittanut tästä asiasta ja millä tavalla oot ilmoittanut? Ootko vaan soittanut, että oot poissa? Se tuli niin negatiivisesti. Ei niin kuin rakentavasti esitetä sitä palautetta, vaan ”Sä oot tehnyt noin, miks?!” Rakentava palaute olis lähtenyt siitä, että jos hän ei oo voinut kysyä muilta, ei oo nähnyt näitä henkilöitä, niin olis ensin selvittänyt ja sen jälkeen lähestynyt, pistänyt sen kysymysmuotoon, että ”Oletko tehnyt? Oletko muistanut?” Ensin selvittelee ja sit lähtee. Jos ei oo tehty niin, niin miks ei oo tehty ja pystyykö jotain tekemään asian eteen välittömästi ja... Kyl siin tulee vähän semmonen vaikutus, ettei oo selvää viititty ottaa ja on ensimmäiseen puhelinsoittoon luotettu ja se on se ainoa ja oikee. Ei oo sen enempää viititty perehtyy, mitä on tehty ja miks on tehty.” (Henkilö 18)*

Haastateltavat pohtivat tarkemmin, miten dialoginen palautteesta keskusteleminen olisi heidän kokemissaan palautetapahtumissa voinut parhaiten ilmetä. Haastateltaville olisi ollut tärkeää, että esimies olisi miettinyt valmiiksi erilaisia ratkaisuja, miten palautteen aiheena olevaa toimintaa voisi jatkossa parantaa. Tällä tavalla menettelemällä esimies olisi voinut osoittaa valmistautuneensa palautetapahtumaan. Esimies olisi voinut myös pyytää alaista esittämään vaihtoehtoisia ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Näistä ratkaisuista keskustelemalla olisi voinut syntyä eteenpäin vieviä ja uudistavia ideoita.

*”Musta olis tärkeä kuulla, et missä vois vielä parantaa, ja ehkä se, että miten, mitä tekijöitä kannattais ottaa huomioon ja oliko tässä suorituksen tasossa nyt jotain sellittäviä tekijöitä, voisko niihin vaikuttaa ja oisko esimerkiksi jotain koulutusta, jota voisi olla, millä voitais vielä parantaa. Tän tyyppistä... Myös keinot. Täähän se on, että pienin askelin pitää edetä ja joku uuden asian oppiminen. Ei se käy hetkessä vaan pitää pienin portain edetä. Niitä mun mielestä kannattais siinä palautteenantotapahtumassa viestiä. Mä itse näkisin hyväks, että esimiehellä olis jotain konkreettista ehdotettavaa, vaikei se olis välttämättä kauheen isoo ja suurta, mut jotain, jota vois esittää. Siitä vois sukeutua hyvä keskustelu. Se palautteen saaja vois keksiä ite jotain parempaakin. Tulis semmonen ajatus, että se esimies on miettinyt sitä ja vähän käyttänyt aikaa siihen ja ajatellut jotain. Semmoinen aktiivinen asenne siihen. Se olis hyvä. Se toisi ikävätkin asiat helpommiksi sitten... Mun mielestä*

*parhaimmillaan, että ollaan avoimia. Tuodaan avoimesti esille ne hyvin menneet asiat ja kehittämiskohteet ja kuunnellaan. Sellainen ilman ennakkojatoksia ja odotuksia, että aidosti mennään siihen. Kuunnellaan toista. Mun mielestä positiivisuus parhaimmillaan on se, että miten tästä eteenpäin. Vaikka olis negatiivistakin asiaa, niin juuri se, että lähestytään positiivisella tavalla. Mietitään yhdessä. Pyritään ratkaisemaan sitä ongelmaa, miten tätä vois kehittää, miten vois jatkossa parantaa, välttää näiltä tai jotain tämmöistä. Ei semmoinen saarnaava ja semmoinen vaan eteenpäin, että miten voitais kääntää uusi lehti. Mä oon ite huomannut sitä käytännössä, että joskus kun on tullut tämmöisiä, että on jostain asiasta joutunut antamaan sitä negatiivista palautetta, se on saattanut mennä niin, että se palautteen saaja on jo tavallaan odottanut sitä. Hän on ollut helpottunut kun se kissa niin sanotusti nostetaan pöydälle. Se voi toimia semmoisena hyvänä käynnistäjän siinä. Osoittaa välittämistä, koska haluaa tietää, mikä tähän johti ja voitaisko jatkossa muuttaa.” (Henkilö 13)*

### *Umpikujaan ajautuva palautteesta keskusteleminen*

Vain kahdesta huonosta kehityskeskustelukokemuksesta löytyi yritystä palautteesta keskustelemiseen. Näissä tapauksissa haastateltavat kertoivat esimiehen olleen keskustelussa enemmän äänessä ja pyrkineen vakuuttamaan näkemyksensä paremmuudesta riittämättömillä perusteilla. Keskusteleminen ajautui umpikujaan ja tunteiden kuumenemiseen. Lukkiutunut vuorovaikutus ei synnyttänyt uusia, oivaltavia ajatuksia.

*”Meillä oli ehkä erilaiset näkökulmat siihen eli oli mies- ja naisvinkkeli siihen asiaan sitten loppujen lopuksi ja ehkä me sitten kuumennuttiin siinä liikaa väärään suuntaan, että oltais siitä kehästä päästy jonkinlaiseen lopputulemaan. Se palaute liittyi koko sektorin kehittämiseen ja niihin visioihin siitä, miten asioita olisi voinut ajatella vähän toisella lailla... Musta tuntuu, että hän ei ollut paneutunut siihen asiaan sitä ennen, jotta olisi voinut jotain palautetta antaa. Jos ei ole valmistautunut siihen kehityskeskustelutilanteeseen tarpeeksi hyvin, niin se tilanne lähti menemään varmasti vähän väärille raiteille. Mulle jäi sellainen tunne, että me puhuttiin enemmän siitä hänen mielipahastaan kuin siitä itse asiasta... Jotenkin jäi semmoinen tunne, että en olisi saanut kertoa sitä niin kuin itse tunsin vaan olisi pitänyt muotoilla se jotenkin muuten kuin miten se tuli sieltä selkärangasta... Ollaan palattu asioihin myöhemmin, mutta edelleen ollaan asioista eri mieltä. Hän on kyllä pehmennyt siinä, että kuuntelee enemmän muiden kannanottoja siinä. Vastaa-vasti minä kuuntelen hänen vinkkelistään asiaa.” (Henkilö 29)*

Haastateltavat olisivat pitäneet vuorovaikutusta onnistuneena, mikäli esimiehellä olisi ollut uskottavimmat perustelut väitteilleen. Esimies olisi myös kuunnellut haastateltavien näkemyksiä ja etsinyt aktiivisesti ratkaisuja palautteen aiheena

olevan toiminnan kehittämiseksi. Onnistuneimmillaan olisi päästy yhteiseen tunnelmaan palautteesta ja toiminnan tekemisestä jatkossa. Taulukossa 15 on yhteenveto vuorovaikutuksesta huonoissa palautekokemuksissa ja näkemykset hyvästä vuorovaikutuksesta.

*”Ehkä siinä enemmänkin olisi pitänyt kuunnella ja aistia sitä tilannetta enemmän. Kuunnella enemmän ja kannustaa, idearikkaampi. Odotin toisenlaisia asioita. Että hän olisi saattanut sen ihan toisille raiteille... Olisi varmaan jäänyt hyvä mieli. Se olisi näkynyt siinä, että olisin suhtautunut esimieheen vähän toisella lailla. Tuun kyllä seuraavassa kehityskeskustelussa muistamaan nämä asiat... Olisi pitänyt päätyä samaan tunnelmaan eli siihen että mikä on tilanne ja missä on parantamisen varaa, mihin suuntaan eli tavallaan olla niitä ajatuksia siitä, missä haluan nähdä tuon naisen kahden vuoden kuluttua ja omalta osaltaan kannustamaan siinä mitä sen eteen voisi tehdä.” (Henkilö 29)*

**Taulukko 15.** Koettu epäonnistunut vuorovaikutus ja näkemykset onnistuneesta vuorovaikutuksesta.

<p align="center"><b>KOETTU EPÄONNISTUNUT VUOROVAIKUTUS</b></p>	<p align="center"><b>NÄKEMYKSET ONNISTUNEESTA VUOROVAIKUTUKSESTA</b></p>
<p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tukee palautteen puutteellista sisältöä</li> <li>- on yhdenmukaista esimiehen ja alaisen välisen kielteiseksi koetun vuorovaikutuksen kanssa.</li> <li>- eroaa myönteisenä pidetystä totutusta vuorovaikutuksesta kielteisesti</li> <li>- hyökkäävää ja syyttävää</li> <li>- epävarmaa</li> <li>- alistavaa</li> <li>- annetaan muiden kuullen</li> <li>- suuttumuksen ja ärtymyksen saattelemaa</li> </ul> <p><b>PALAUTTEESTA KESKUSTELEMISEN YRITTÄMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esimies ei onnistu perustelemaan vaakuuttavasti väittämiään</li> <li>- esimies ei kuuntele riittävästi alaisen näkemyksiä</li> <li>- keskustelu junnaa paikallaan (molemmat yrittävät saada toisen hyväksymään oman näkemyksensä sellaisenaan )</li> </ul>	<p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kiinnostusta osoittavaa</li> <li>- kannustavaa</li> </ul> <p><b>DIALOGINEN PALAUTTEESTA KESKUSTELEMINE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratkaisuja luova, kannustava lähestymistapa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• esimies antaa perusteltua palautetta</li> <li>• esimies tiedustelee alaisen näkemystä antamalleen palautteelle</li> <li>• alainen esittää oman näkemyksensä toiminnassa menestymisestä</li> <li>• esimies ja alainen muodostavat näistä näkemyksistä mutta myös toimintaa kehittävästä toimenpiteistä yhteisen näkemyksen tai he pystyvät hyväksyvästi ymmärtämään keskustelukumppanin eriäviä ajatuksia.</li> </ul> </li> <li>- Vuorovaikutuksessa korostuu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kuunteleminen</li> <li>• aktiivinen ideoiminen</li> <li>• hyväksyvä suhtautuminen</li> </ul> </li> </ul>

#### 4.1.2.4 Huonon palautetapahtuman seurauksia

Huonot palautekokemukset eivät näytelleet kovinkaan suurta roolia haastateltavien työskentelyn kehittämisessä. Kuusi haastateltavaa kertoi jatkaneensa työskentelyä samalla tavalla kuin ennen palautetapahtumaa. Palautetta aiheettomana pitäneet haastateltavat eivät halunneet käyttää virheellistä palautetta toimintansa parantamisessa. Myös ne haastateltavat, jotka eivät vakuuttuneet esimiehen antaman palautteen oleellisuudesta, eivät maininneet hyödyntäneensä palautetta toimintansa kehittämisessä. Esimiehen pyrkimykset ohjata haastateltavien työtä parempaan suuntaan eivät siis toteutuneet huonoissa palautetapahtumissa. Muutamat haastatelluista toivat esille, että huonon palautekokemuksen jälkeen suhtautuminen esimieheen muuttui entistä kielteisemmäksi. Epäonnistunut palautetapahtuma sai epäilemään esimiehen ymmärrystä alaistensa työstä ja kyseenalaistamaan esimiehen vuorovaikutustaitoja. Muutama haastateltava mainitsi jopa vältelleensä yhteistyön tekemistä esimiehen kanssa ikävän palautetapahtuman jälkeen.

*”No kun mä en ollut tehnyt mitään väärin, niin en mä voinut toimintatapoja muuttaa mitenkään, koska ne oli ihan oikeet. Tietysti siitä jäi halju olo ja toivoisi, että tulevaisuudessa selvitetäis vähän syvällisemmin, ennen kuin ruvetaan antamaan negatiivista palautetta asioista... Nyt luottamus esimieheen hiukan rakoilee, että onko siinä oikea ihminen oikeessa paikassa. Osaaks se niin kuin hoitaa näitä hommia? Just toi sitten, et mä tiedän, et sieltä voi tulla negatiivista palautetta, niin se tulee aiheesta ja jos tulee positiivista palautetta, niin se tulee aiheesta. Nyt kun hän soittaa, niin mieltii, et onks tää aiheellista vai eiks tää oo aiheellista. Mulla meni vähän usko esimieheen.” (Henkilö 18)*

*”Ei mulle seurannut yhtään mitään, että mulla jatkui hommat samalla tavalla kuin ennenkin. Jatkoin silloin tällöin kouluttamista.” (Henkilö 8)*

Lähes jokainen huonosta palautekokemuksesta puhunut haastateltava oli kokenut kielteisiä tunteita palautetapahtuman jälkeen. Suurin osa kertoi suuttumuksen, vihastumisen, ärtymyksen ja harmistumisen tunteista. Yksittäiset haastateltavat mainitsivat loukkaantumisen, pahan mielen ja lamaantumisen tuntemuksista. Aiheetonta palautetta saaneet ilmaisivat olleensa yllättyneitä ja jopa järkyttyneitä saamastaan palautteesta. He kokivat joutuneensa puolustuskanalle palautetapahtumassa. Taulukossa 16 on esitetty huonon palautetapahtuman seurauksia.

*”Olin vaan ihmeissäni, et miten viittiikin alkaa. Hänen kanssaan tullaan hyvin toimeen muuten. Saa heittää herjaa, eikä hänkään ota niitä nokkiinsa... Hän oli varmaan muutenkin vähän hermostunut. Tulee kattoo mappia ja sitten siellä ei oo-kaan mitään. En mä tiedä... Otti päähän. Muisti on semmonen, ettei sitä kaikkea enää kaipaakaan. Päähän se otti. Ehkä siinä tilanteessa rankastikin.” (Henkilö 38)*

**Taulukko 16.** Huonon palautetapahtuman seurauksia.

PALAUTETAPAHTUMAN SEURAUKSET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työn jatkaminen kuten ennen</li> <li>- entistä kielteisempi suhtautuminen esimieheen</li> <li>- kielteiset tunnereaktiot</li> </ul>

## 4.2 Palautevuorovaikutuksen abstrahointia

Hyvistä ja huonoista palautekokemuksista saattoi huomata, että haastateltavat suhtautuivat monin tavoin esimiehen antamiin palautteisiin. Haastateltavat peila-sivat erilaisia palautteita omiin näkemyksiinsä työssä menestymisestä. Aineisto oli jaettavissa neljään eri palautetyyppiin sen mukaan, miten yhteensopiviksi esi-miehen antama palaute tulkittiin omiin käsityksiin nähden. Palautetyyppejä valo-tetaan luvussa 4.2.1. Hyvistä ja huonoista palautekokemuksista ilmeni myös, ettei kommunikointi palautetapahtumassa sisältänyt pelkästään palautteen antamista ja vastaanottamista vaan myös dialogista palautteesta keskustelemista tai sen yrittä-mistä. Tässä työssä tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kutsutaan **palautevuoro-vaikutukseksi**.

Palautevuorovaikutuksen käsitteessä *palaute viittaa vuorovaikutuksen aiheeseen eli alaisen toiminnassa menestymisen arviointiin*. Tässä *toiminnalla* tarkoitetaan joko *työssä suoriutumista* tai työskentelyn sosiaalista puolta eli *työyhteisön jäse-nä toimimista*. Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujien riittävän suuri määrä mahdollisti aineiston kvantitatiivisen tarkastelun. Analyysissä tuli esille, että haastateltavista 79 % (37 kpl) kertoi esimiehen antaneen palautetta työsuori-

tuksessa menestymisestä ja 9 % (4 kpl) työyhteisön jäsenenä toimimisesta. Lisäksi 17 % (8 kpl) tutkimukseen osallistuneista alaisista kertoi saaneensa ”*konkreettisia palautteita*” kuten siirron toisiin työtehtäviin, bonuksen tai vapaapäiviä. Pienemmät palkkiot kuten viinipullot ja lahjakortit tukivat yksittäisissä tapauksissa esimiehen antamaa sanallista palautetta.

Palautevuorovaikutuksen käsitteessä vuorovaikutuksen käsite korostaa sekä esimiestä että alaista kommunikaation aktiivisina osapuolina. Palautevuorovaikutuksessa alainen ei pelkästään vastaanota esimiehen antamaa palautetta vaan hyödyntää sitä toiminnassa menestymisen reflektoinnissa ja jatkaa tarvittaessa keskustelua esimiehen kanssa palautteen antamisen ja vastaanottamisen yhteydessä. Palautevuorovaikutus sisältää sekä esimiehen että alaisen puolelta tapahtuvaa ajatusten esittämistä, kuuntelemista, keskustelukumppanin asemaan asettumista ja uusien käsitysten muodostamista. *Palautevuorovaikutuksessa esimies ja alainen keskustelevat subjektiivisista näkemyksistään alaisen toiminnassa menestymisestä uusien näkemysten muodostamiseksi.*

#### 4.2.1 *Palautteen tulkitseminen*

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa palaute sisälsi esimiehen arvion alaisen toiminnassa menestymisestä. Palautteen arvioiva ominaisuus tuli esille *palautteen sävyssä*. Esimiehen antama palaute ei siis ollut haastateltaville neutraalia vaan positiivista tai negatiivista. ***Positiivinen palaute***, josta haastateltavat käyttivät toisinaan myös kehua ja kiitoksen käsitteitä, sisälsi esimiehen ilmauksen alaisen onnistumisesta. Esimies siis kertoi haastateltavien toimineen hyvin, erinomaisesti, oikein tai tavoitteiden mukaisesti. Jotkut tutkimukseen osallistujat myös tulkitsevat esimiehen osoittavan positiivisen palautteen antamisella olevansa tyytyväinen heidän tekemisiensä kohtaan. Esimiehen antama positiivinen palaute ei ilmennyt pelkästään sanallisessa muodossa. Esimiehen tarjoama mahdollisuus siirtyä uusiin, mielekkäisiin työtehtäviin sekä bonuksen ja palkankorotuksen antaminen olivat esimerkkejä esimiehen antamasta aineellisesta palautteesta. Posi-

tiivista palautetta esimieheltä saaneista haastateltavista yhtä poikkeusta lukuun ottamatta jokainen kertoi saaneensa positiivisen palautteen kasvotusten. Aineiston valossa positiivisen palautteen teemaan liittyi myös positiivisen palautteen kaipuu (ks. luku 4.3.1). Toisaalta positiivisen palautteen vastaanottaminen saattoi olla vaikeaa (ks. luku 4.3.3).

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa *negatiivinen palaute* oli positiivisen palautteen vastakohta. Negatiivinen palaute kertoi esimiehen näkemyksen alaisen epäonnistuneesta, pieleen menneestä, väärin tehdystä tai huonosta työsuorituksesta. Esimiehen antama negatiivinen palaute oli haastateltaville myös viesti kehittää toimintaa entistä parempaan suuntaan. Esimiehen antama negatiivinen palaute oli informaatiota työn tekemisestä jatkossa toisella tavalla tai mahdollisesti ”väärin” tehdyn työn korjaamisesta. Negatiivisen palautteen synonyymeina haastateltavat käyttivät korjaavaa palautetta, kritiikkiä, moitetta, valitusta, risuja, haukkuja ja ”sanomisten tulemista”. Toisinaan myös siirrot ei-toivottaviin työtehtäviin näyttäytyivät negatiivisena palautteena. Joitakin poikkeustapauksia lukuun ottamatta negatiivista palautetta esimieheltä saaneet haastateltavat olivat vastaanottaneet palautteen kasvotusten. Poikkeustapauksissa esimies antoi negatiivista palautetta sähköpostitse tai puhelimitse. Positiivisen palautteen kaipuun tavoin, tutkimukseen osallistuneet alaiset saattoivat kaivata myös lisää negatiivista palautetta esimieheltään. Negatiivista palautetta kaipasivat esimerkiksi asiantuntijatehtävissä työskentelevät haastateltavat (ks. luku 4.3.1). He pitivät negatiivisen palautteen saamista arvokkaana itsensä kehittämisessä. Toisaalta, negatiivisen palautteen kaipuusta kertominen on sosiaalisesti hyväksyttävää. Ehkä haastateltavat halusivat antaa tutkijalle myönteisen kuvan itsestä kritiikin rakentavana käsittelijänä.

Tutkimukseen osallistujat eivät omaksuneet esimiehen antamaa positiivista ja/tai negatiivista palautetta sellaisenaan vaan hyödynsivät sitä toimintansa reflektoinnissa. He suhteuttivat esimieheltään saamaansa palautetta käsityksiinsä omasta menestymisestään. Esimiehen antamasta, haastateltavien näkemysten kanssa yhdenmukaisesta palautteesta käytetään *vahvistavan palautteen* käsitettä. Vahvista-



va palaute on aiheellista ja odotettua. Haastateltavat olivat pystyneet ennakoimaan esimiehen antavan heille tietynlaista palautetta omien toimintaa koskevien odotusten ja esimiehen kanssa ennen palautetapahtumaa käydyn vuorovaikutuksen perusteella. Vahvistavan palautteen kategoriaan voi sisällyttää *hyväksyttävän palautteen*. Hyväksyttävä palaute on odottamatonta, mutta aiheelliseksi tulkittua. Hyväksyttävä palaute voi siis kertoa muutostarpeesta. Palautetta ei kuitenkaan kyseenalaisteta, koska sitä pidetään paikkansa pitävänä.

Tutkimukseen osallistuneet alaiset kyseenalaistivat esimiehen antaman palautteen silloin, kun palaute oli heidän omiin käsityksiinsä nähden ristiriitaista. Haastateltavien mukaan esimies oli siis nähnyt hänen toiminnassa menestymisensä eri tavalla kuin hän itse on sen kokenut. Toisinaan esimiehen antamaa *ristiriitaista palautetta* ei pidetty pelkästään omasta näkemyksestä eroavana mielipiteenä vaan aiheettomana informaationa. Esimiehen antama aiheeton palaute tuli hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa usein odottamattomasti ja herätti ihmetystä esimiehen motiiveista palautteen antamiselle.

Esimehen antaman sävyltään positiivisen ja negatiivisen palautteen tarkasteleminen alaisen toiminnassa menestymisen käsityksiin nähden muodostaa **palautteen tulkitsemisen nelikentän**. Siinä on neljä palautetyyppiä, jotka ovat A) Palkitseva, B) Herättävä, C) Nostattava ja D) Haastava palaute. Palautteen tulkitsemisen nelikenttä on esitetty kuviossa 4.

Palautteen sävy Palaute alaisen käsityksiin nähden	Positiivinen palaute	Negatiivinen Palaute
Vahvistava (hyväksyttävä) palaute	<b>A) PALKITSEVA PALAUTE</b>	<b>B) HERÄTTÄVÄ PALAUTE</b>
Ristiriitainen palaute	<b>C) NOSTATTAVA PALAUTE</b>	<b>D) HAASTAVA PALAUTE</b>

**Kuvio 4.** Palautteen tulkitsemisen nelikenttä.

Palautetyyppien sisällöt ilmenivät hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa seuraavanlaisesti:

- A) Palkitseva palaute.** Palkitseva palaute oli haastateltavien toiminnassa menestymisen käsityksiä vahvistavaa positiivista palautetta. Palautetta pidettiin aiheellisena ja odotettuna. Se oli helppo vastaanottaa. Palaute ohjasi tekemään työtä samaan suuntaan kuin ennenkin. Palkitseva palaute sisälsi myös esimiehen kiitoksen ja arvostuksen osoituksen alaisensa toimintaa kohtaan. Palkitsevassa palautteessa esimies huomioi hyvin tehdyn työn. Joillekin haastateltaville palkitseva palaute oli odottamatonta, mutta kuitenkin paikkansapitävää. Tällaista palautetta voidaan pitää hyväksyttävänä palkitsevana palautteena.
- B) Herättävä palaute.** Herättävä palaute oli tutkimukseen osallistujien toiminnassa menestymisen käsityksiä vahvistavaa negatiivista palautetta. Esimies ilmaisi herättävässä palautteessa haastateltavan toiminnassa olevasta virheestä ja/tai muutostarpeesta. Esimiehen palaute varmisti, että töitä tehdään ”oikein”. Herättävää palautetta pidettiin aiheellisena ja odotettuna, eikä sen sisältöä kyseenalaistettu. Jotkut haastateltavat pystyivät en-

nakoimaan, että he saavat esimieheltään tämän palautteen. Esimies oli esimerkiksi antanut samasta aiheesta negatiivista palautetta aiemmin, joten saatu palaute oli tuttua. Haastateltavat saattoivat myös tietää ennen palautteen saamista toiminnassa olevista kehittämisen tarpeista ilman aiempaa palautetta. Muutamille haastateltaville herättävä palaute oli odottamatonta, mutta silti aiheellista. Tällaista palautetta voidaan pitää hyväksyttävänä herättävänä palautteena.

**C) Nostattava palaute.** Nostattava palaute oli haastateltavien toiminnassa menestymisen käsityksiin nähden ristiriitaista positiivista palautetta. Palautteen vastaanottaminen oli joskus ongelmallista. Tällöin esimiehen antamaa hyvää työsuoritusta käsittelevää palautetta ei koettu ansaittavan. Palautetta pidettiin liian hyvänä, eikä se vastannut omia toiminnassa menestymisen käsityksiä. Vakuuttava perusteleminen saattoi kuitenkin johtaa palautteen hyväksymiseen. Esimiehen antamaa nostattavaa palautetta saatiin myös pitää aiheettomana.

**D) Haastava palaute.** Haastava palaute oli haastateltavien toiminnassa menestymisen käsityksiin nähden ristiriitaista negatiivista palautetta. Esimies ilmaisi haastavassa palautteessa alaisen toiminnassa olevasta virheestä ja/tai muutostarpeesta. Tutkimukseen osallistujat yllättyivät saamastaan haastavasta palautteesta. Heidän mukaansa esimies oli nähnyt heidän toimintansa huonompana kuin he itse olivat sen kokeneet. Monet haastateltavat kyseenalaistivat esimiehen antaman palautteen. Jotkut haastateltavat myös pitivät esimiehen antamaa palautetta aiheettomana. Vakuuttava perusteleminen ja palautteesta keskusteleminen saattoivat kuitenkin edistää haastavan palautteen hyväksymistä.

Hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa esimiehen antama palaute sijoittui pääasiassa yhteen palautetyyppiin. Joissakin kehityskeskustelukokemuksissa ja harvoissa spontaaneissa tilanteissa oli kahteen tai mahdollisesti kolmeen palautetyyppiin sijoittuvaa palautetta. Usean tyyppin mukaisessa kokonaispalautteessa oli

sekä palkitsevaa että herättävää, mutta mahdollisesti myös haastavaa palautetta. Hyvissä palautekokemuksissa positiivinen palaute oli palkitsevaa. Hyvässä sekä positiivisen että negatiivisen palautteen yhdistelmässä oli palkitsevaa ja herättävää/haastavaa palautetta. Huonoissa palautekokemuksissa negatiivinen palaute oli pääasiassa haastavaa. Pieleen menneissä palautekokemuksissa oli myös sellaista palautetta, jota ei voinut selkeästi sijoittaa palautteen tulkitsemisen nelikenttään. Syynä oli useimmiten esimerkiksi se, että palaute oli niin yleisluontoista, ettei haastateltava pystynyt tulkitsemaan palautteen keskeistä sisältöä. Tällaista liian yleistä palautetta voidaan pitää ”viidentenä palautetyyppinä”.

#### 4.2.2 *Palautteen tulkitsemiseen heijastuvia tekijöitä*

Monet asiat vaikuttavat siihen, minkälaiseksi alainen tulkitsee esimiehen antaman palautteen. Alaisen tulkintoihin voivat vaikuttaa käsitykset siitä, minkälaisia perusteluja esimiehellä on antamalleen palautteelle. Alaisen tulkintoihin saattavat heijastua myös näkemykset esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä.

##### 4.2.2.1 *Palautteen antamisen perusteet*

Haastateltavien mukaan esimies tarkkaili heidän toimintaansa, muodosti tarkkailunsa perusteella päätelmiä toiminnassa menestymisestä ja antoi näiden **subjektiivisten näkemysten mukaan** palautetta. Jotkut haastateltavat mainitsivat, että esimies kykeni havaitsemaan heidän toimintaansa fyysisen työskentelyetäisyyden ja läheisen yhteistyön kautta. Tutkimukseen osallistuneet alaiset kyseenalaistivat esimiehen näkemyksiin perustuvan palautteen silloin, kun he epäilivät esimiehen antaman palautteen paikkansapitävyyttä. Tällöin he kokivat esimiehen tulkitsevan heidän toimintaansa virheellisesti ja antavan johtopäätöksensä perusteella väärää palautetta.

**Esimiehen työkokemus** voi vaikuttaa alaisen työsuorituksesta muodostettaviin käsityksiin. Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa työkokemus tarkoitti, että esimiehellä oli osaamista alaisen työtehtävistä. Esimies oli saattanut tehdä alaisen töihin rinnastettavaa työtä ja pystyi antamaan palautetta kokemuksensa perusteella.

Toisinaan **esimiehen ja alaisen välinen suhde** heijastui palautteen antamiseen. Joissakin tapauksissa esimiehen tulkittiin antavan palautetta tietyllä tavalla johtuen esimerkiksi haastateltavaa koskevista käsityksistä tai henkilökemioista. Eräät tutkimukseen osallistuneet alaiset pitivät esimiehen antamaa palautetta lannistavana ja epäoikeudenmukaisena, koska he kokivat henkilökemiakysymysten vaikuttaneen palautteen antamiseen. Useat haastateltavat myös peilasivat palautetapahtuman vuorovaikutusta esimiehen kanssa koettuun päivittäiseen kanssakäymiseen ja esimiehestä muodostettuihin käsityksiin. He vertasivat erityisesti, oliko palautetapahtuman vuorovaikutus yhdenmukaista vai erilaista päivittäiseen yhteistyöhön nähden.

Esimiehen antama palaute voi myös perustua **toimintaa koskeviin tavoitteisiin**. Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa tavoitteet olivat haastateltavien henkilökohtaisia tai yksikön tavoitteita. Tavoitteiden käsitteeseen on tässä tutkimuksessa yhdistetty myös työsuoritusta koskevat yhteiset toimintaohjeet ja kehityskeskustelurungon mukaan arvioitava toiminta<sup>18</sup>. Kehityskeskustelukokemuksissa tavoitteet olivat itse, esimiehen kanssa tai esimiehen toimesta määriteltyjä. Tutkimukseen osallistujat puhuivat hyväksyvästi esimiehen antaman palautteen

---

<sup>18</sup> Kehityskeskustelussa esimies voi arvioida esimerkiksi alaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia, käyttäytymisen piirteitä, työn laatua, määrää ja työn tulosta. Lisäksi voidaan arvioida työasenteita, taitoa ja kehittämispotentiaalia. Arviointi tapahtuu yleensä asteikolla 1-5 tai 1-7 (Juuti 1992: 59). Kehityskeskustelurungon järjestysasteikolla arvioitavien teemojen ja määrämuotoisten tavoitteiden yhdistäminen samaan tavoitteet -kategoriaan ei ole aivan ongelmontonta mitta-asteikkojen erilaisuudesta johtuen. Kehityskeskustelurungon mitta-asteikolla voidaan arvioida ominaisuuksia tai toimintatapoja. Määrämuotoiset tavoitteet ovat sen sijaan suhteasteikolla mitattavia ja niiden avulla voidaan laskea esimerkiksi taloudellista menestystä. Tässä tutkimuksessa erilaiset tavoitteet on yhdistetty samaan kategoriaan tutkimusraportin luettavuuden helpottamiseksi.

perustumisesta tavoitteisiin. He näkivät tavoitteet eräänlaisina palautteen antamisen kehyksinä. Ne systematisoivat palautteen antamista ja vähensivät esimiehen subjektiivisten näkemysten merkitystä. Lisäksi tavoitteet kertoivat työhön liittyvistä odotuksista. Liian itsestään selviin tavoitteisiin perustuvaa palautetta pidettiin kuitenkin turhan ennalta arvattavana.

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa esimies antoi palautetta myös siksi, että hän oli saanut **alaistaan koskevan palautteen muualta**. Esimies oli saanut erilaisilta lähteiltä palautetta sitä itse kysymällä, spontaanisti vastaanottamalla tai 360-asteisen palautejärjestelmän kautta. Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa palautelähteitä olivat haastateltavien kollegat, haastateltava itse, muut esimiehet ja asiakkaat. Tämän tutkimuksen kehityskeskustelukokemuksissa esimies lähinnä välitti muiden antaman palautteen haastateltaville. Haastateltavat suhtautuivat hyväksyvästi eri palautelähteiden antamaan palautteeseen esimiehen antaman palautteen aineksena, jos esimies käsitteli sitä asiallisesti. Toisaalta, eri lähteiden antamat aiheettomat palautteet johtivat pitämään esimiehen antamaa palautetta virheellisenä.

#### 4.2.2.2 *Esimiehen pyrkimykset palautteen antamiselle*

Esimiehen palautteen antamisen pyrkimykset voivat olla yhteydessä palautteen tulkitsemiseen. Tutkimukseen osallistuneet alaiset suhtautuivat hyväksyvämmiin esimiehen positiivisen kuin negatiivisen palautteen antamispyrkimyksiin. Hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa palkitsevaa palautetta saaneet haastateltavat arvelivat esimiehen halunneen palautteen antamisella kannustaa ja motivoida sekä ohjata jatkamaan työntekoa samaan suuntaan. Jotkut myös kokivat esimiehen pyrkineen edistämään organisaatioon sitoutumista. Muutamat palkitsevaa palautetta saaneet haastateltavat eivät nähneet esimiehen pyrkineen palautteen antamisella mihinkään tai korkeintaan kannustamaan. Toiset puolestaan näkivät esimiehen pyrkineen varmistamaan sekä haastateltavan että esimiehen ja sitä kautta organisaation edun mukaisen toiminnan toteutumisen.

Herättävää palautetta esimieheltään saaneet haastateltavat kokivat esimiehen pyrkineen palautteen antamisella ohjaamaan heidän toimintaansa uuteen suuntaan. Nostattavaa palautetta vastaanottaneet haastateltavat puolestaan kokivat esimiehen halunneen kannustaa palautteen antamisella. Haastavaa palautetta esimieheltään saaneet tulkitsivat esimiehen palautteen antamisessa useita pyrkimyksiä. He kokivat esimiehen pyrkineen ohjaamaan heidän toimintaansa parempaan suuntaan, antavan palautetta pelkästään muodon vuoksi ja jopa alistamaan.

Kahteen tai kolmeen palautetyyppiin sijoittuvaa palautetta esimieheltään saaneet haastateltavat tulkitsivat esimiehen pääasiassa pyrkineen ohjaamaan heidän työtään. Positiivisen palautteen antamisella he kokivat esimiehen halunneen ohjata heidän työtään samaan suuntaan ja negatiivisen palautteen antamisella eri suuntaan kuin aiemmin. Kahden tai kolmen palautetyypin mukaisista palautteista ker-toneet tutkimukseen osallistujat arvelivat esimiehen myös kannustavan ja edistävän organisaatioon sitoutumista palautteen antamisella.

#### *Palautetapahtuman seurauksia*

Koetut esimiehen palautteen antamisen pyrkimykset toteutuivat paremmin positiivisen kuin negatiivisen palautteen antamiseen keskittyvissä palautekokemuksissa. Esimiehen palautteen antamisen tarkoitusperät näyttivät toteutuvan myös niissä palautekokemuksissa, joissa haastateltavat saivat sekä positiivista että negatiivista palautetta. Palkitsevaa palautetta saaneet haastateltavat tunsivat hyvää mieltä ja innostuneisuutta palautetapahtuman jälkeen. Haastateltavat kokivat positiivisen palautteen antavan myös vahvistusta ja varmuutta työntekoon. He korostivat näkemysten tulevasta toiminnasta selventyneen palautteen saamisen myötä. Yksittäinen maininta löytyi myös myönteisemmästä suhtautumisesta esimieheen palautetapahtuman jälkeen.

Herättävää palautetta vastaanottaneet haastateltavat ilmaisivat palautetapahtuman jälkeen joko jatkaneensa työntekoa kuten ennen tai muuttaneensa toimintaansa vastaamaan esimiehen antamaa palautetta. Toiminnan muuttaminen ei kuitenkaan

tapahtunut kivuttomasti, sillä palautteen saamisen kerrottiin aiheuttaneen ärty-  
mystä, huvittuneisuutta ja nolaantumista palautteen saamisesta. Nämä tuntemuk-  
set yhdistyivät kuitenkin useimmiten *esimiehen tapaan antaa palautetta* eivätkä  
itse palautteeseen.

Nostattavaa palautetta esimieheltään saaneet tutkimukseen osallistujat innostuivat  
esimiehen antamasta palautteesta tai he jatkoivat työntekoa kuten ennenkin. Haas-  
tavaa palautetta vastaanottaneet haastateltavat kertoivat sen sijaan palautteen  
saamisesta johtuvista monista kielteisistä tunteista. He olivat kokeneet harmistu-  
mista, suuttumusta, lamaantumista, pahaa mieltä, loukkaantumista ja kokivat jou-  
tuneensa puolustuskannalle. Haastavaa palautetta saaneet haastateltavat pääasias-  
sa jatkoivat toimintaansa kuten ennen palautetapahtumaa. Palaute ei siis mennyt  
heidän kertomansa mukaan toiminnan muuttamisen tasolle asti. Haastavaa palau-  
tetta saaneet kertoivat myös esimiestä koskevien käsitysten muuttuneen palaute-  
tapahtuman jälkeen. He kyseenalaistivat esimiehen pätevyyttä toimia esimiesteh-  
tävässä ja saattoivat jopa pyrkiä välttelemään yhteistyön tekemistä esimiehen  
kanssa.

Useamman palautetyypin mukaista palautetta esimieheltään saaneet tutkimukseen  
osallistujat kokivat palautetapahtuman selventäneen työn tekemiseen liittyviä aja-  
tuksia. Osa heistä mainitsi jatkaneensa työskentelyä palautetapahtuman jälkeen  
kuten ennenkin tai muuttaneensa toimintaansa esimiehen antamaa palautetta vas-  
taavaksi. Useamman palautetyypin mukaista palautetta saaneet kokivat myös in-  
nostusta ja onnistumisen tunteita. Jotkut haastateltavat kertoivat myös suhtautu-  
neensa esimieheen entistä myönteisemmin palautetapahtuman jälkeen. Haastatel-  
tavien kokemat esimiehen pyrkimykset sekä palautetyypin ja palautetapahtuman  
seuraukset on yhdistetty taulukossa 17. Sen tarkoitus ei ole kuvata syy-  
seuraussuhteita, vaan aineistosta löytyneitä yhteyksiä.



**Taulukko 17.** Koetut esimiehen pyrkimykset, palautetyyppi ja palautetapahtuman seuraukset.

<p style="text-align: center;"><b>A)</b> <b>PALKITSEVA PALAUTE</b></p>	<p><b>Koetut esimiehen pyrkimykset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kannustaminen ja motivoiminen</li> <li>- työn ohjaaminen samaan suuntaan</li> <li>- organisaatioon sitouttaminen</li> <li>- molemminpuolisen edun varmistaminen</li> </ul> <p><b>Koetut palautetapahtuman seuraukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- myönteiset tunteet</li> <li>- toiminnan jatkaminen kuten ennen</li> <li>- entistä selvimät käsitykset tulevasta toiminnasta</li> <li>- entistä myönteisemmät käsitykset esimiehestä</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>B)</b> <b>HERÄTTÄVÄ PALAUTE</b></p>	<p><b>Koetut esimiehen pyrkimykset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn ohjaaminen uuteen suuntaan</li> </ul> <p><b>Koetut palautetapahtuman seuraukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnan jatkaminen kuten ennen</li> <li>- entistä myönteisemmät käsitykset esimiehestä (kun mukana on myös palkitsevaa palautetta)</li> <li>- toiminnan muuttaminen</li> <li>- kielteiset tunteet</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>C)</b> <b>NOSTATTAVA PALAUTE</b></p>	<p><b>Koetut esimiehen pyrkimykset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kannustaminen ja motivoiminen</li> </ul> <p><b>Koetut palautetapahtuman seuraukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- myönteiset tunteet</li> <li>- toiminnan jatkaminen kuten ennen</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>D)</b> <b>HAASTAVA PALAUTE</b></p>	<p><b>Koetut esimiehen pyrkimykset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työn ohjaaminen uuteen suuntaan</li> <li>- palautteen antaminen muodon vuoksi</li> <li>- lannistaminen ja alistaminen</li> </ul> <p><b>Koetut palautetapahtuman seuraukset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminnan jatkaminen kuten ennen</li> <li>- entistä selvimät käsitykset tulevasta toiminnasta</li> <li>- toiminnan muuttaminen</li> <li>- kielteiset tunteet</li> <li>- entistä kielteisemmät näkemykset esimiehestä</li> </ul>

#### 4.2.3 *Vuorovaikutus palautetapahtumassa*

Hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa vuorovaikutus käsitti sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen että dialogisen palautteesta keskustelemisen. Aineistossa korostui, ettei vuorovaikutus ollut pelkästään palautteen passiivista vastaanottamista vaan aktiivista reflektointia. Dialogisella palautteesta keskustelemisellä tarkoitetaan sitä kommunikaatiomuotoa, jossa esimiehen ja alaisen käsitykset alaisen toiminnassa onnistumisesta otetaan esimiehen ja alaisen väliseen yhteiseen tarkasteluun.

##### 4.2.3.1 *Esimiehen palautteen antamistapa*

Esimiehen palautteen antamistapaa on mahdollista tarkastella palautteen tulkitsemisen nelikentän avulla, sillä haastateltujen kuvauksissa eri palautetyyppeihin näytti liittyvän myös erilaiset tavat antaa palautetta. Haastateltavat suhtautuivat kauttaaltaan myönteisesti esimiehen tapaan antaa positiivista palautetta. Haastateltavien mukaan esimies antoi onnistuneesti myös sekä positiivisesta että negatiivisesta palautteesta koostuvan kokonaispalautteen. Tutkimukseen osallistujat pitivät sen sijaan esimiehen negatiivisen palautteen antamistapaa pääosin huonona.

Palkitsevaa palautetta saaneet haastateltavat olivat saaneet esimieheltään palautetta kannustavasti. He luonnehtivat esimiestään keskittymistä kuvaavilla käsitteillä. Esimiehen kerrottiin olleen palautetapahtumassa ystävällinen, myönteinen, rauhallinen ja kiireetön. Esimies oli aidosti kiinnostunut haastateltavien reaktioista antamaansa palautteeseen. Yksittäisissä tapauksissa esimiehen koettiin antaneen palautetta koskettavasti ja ujoitellen.

Herättävää palautetta saaneet haastateltavat suhtautuivat kriittisesti esimiehen palautteen antamistapaan. Arvostelua herätti palautteen saaminen kollegojen kuullen sekä holhoava ja äreä vuorovaikutus. Nostattavaa palautetta vastaanotta-

neet haastateltavat sen sijaan kokivat esimiehen antaneen palautetta kannustavasti ja asiallisesti. He kokivat esimiehen palautteen antamisen onnistuneeksi. Haastavaa palautetta esimieheltään saaneet tutkimukseen osallistuneet alaiset kokivat esimiehen antaneen palautteen yllättävästi ja hyökkäävästi tai nolaavan palautteen antamisella kollegojen ja asiakkaiden silmien edessä. Osa heistä aisti epävarmuutta ja hermostuneisuutta esimiehen palautteen antamistavassa. Vain yksi haastateltava koki esimiehen antaneen haastavaa palautetta ystävällisesti ja arvostavasti. Palautteen tulkitsemisen nelikentän useampaan osioon sijoittuvissa tapauksissa haastateltavat kokivat esimiehen palautteen antamistavan kannustavaksi, rauhalliseksi ja luonnolliseksi. Vuorovaikutus oli molemminpuolista, sujuvaa ja rakentavaa.

#### 4.2.3.2 *Dialoginen palautteesta keskusteleminen*

Palautteen antamisella esimies esittää alaiselle subjektiivisen näkemyksensä alaisen toiminnan kehityksestä. Dialogisessa palautteesta keskustelemisessä olennaista on, että myös alainen kertoo oman näkemyksensä toiminnassa menestymisestä. Dialoginen palautteesta keskusteleminen tarkoittaa **keskustelua annetusta palautteesta ja alaisen omaa työsuoritusta koskevista käsityksistä**. Dialogista palautteesta keskustelemista voi siis kutsua palautteen antamisen ja tulkitsemisen metatasoksi. Dialoginen palautteesta keskusteleminen sisältää parhaimmillaan myös keskustelua **palautteen aiheena olevan toiminnan kehittämistä**. Kuvaetuissa palautetapahtumissa keskustelu palautteen aiheena olevan toiminnan kehittämistä jäi usein kuitenkin puuttumaan.

Dialoginen palautteesta keskusteleminen saattoi viedä uusien ajatusten muodostamisen useisiin eri suuntiin. Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa jotkut haastateltavat olivat muodostaneet esimiehensä kanssa kokonaan uuden, yhteisen näkemyksen palautteesta. Tällöin haastateltavat olivat usein käsitelleet esimiehen kanssa eri lähteistä saatuja palautteita kehityskeskustelun yhteydessä ja käsitellyistä palautteista muodostettiin yhteenveto. Joissakin palautekokemuksissa joko

esimies tai haastateltava oli keskustelemisen tuloksena hyväksynyt toisen esittämän näkemyksen haastateltavan työsuorituksesta. Huonossa palautteesta keskusteltaessa esimies ja haastateltava olivat sen sijaan jääneet puolustamaan omia näkemyksiään. Keskusteleminen johti siis jääräpäiseen omissa käsityksissä pitäytymiseen. Tosin myöhemmin esimiehen kanssa saatettiin jatkaa keskustelua. Tällöin toisen näkemyksiä myös kuunneltiin ja pyrittiin ymmärtämään omiin näkemyksiin nähden ristiriitaisia ajatuksia. Dialogisen palautteesta keskustelemisen suunnat on esitetty kuviossa 5.

- Esimies ja alainen muodostavat jaetun näkemyksen alaisen työsuorituksessa menestymisestä (jaettu palaute) sekä palautteen aiheena olevan toiminnan kehittämistä.
- Esimies ja alainen pysyvät ennen palautetapahtumaa muodostamissa näkemyksissä koskien alaisen työsuorituksessa menestymistä ja toiminnan kehittämistä.
- Esimies/alainen hyväksyy alaisen/esimiehen näkemyksen alaisen toiminnassa menestymisestä ja toiminnan kehittämistä.

**Kuvio 5.** Dialogisen palautteesta keskustelemisen suunnat.

#### *Yhteenveto*

Aineiston perusteella muodostui kuva ideaalisesta palautevuorovaikutustapahtumasta. Palautevuorovaikutus on havaitsemista, näkemysten esittämistä, kuuntelemista, tulkitsemista ja keskustelemista. Palautevuorovaikutuksen onnistuminen riippuu sekä esimiehestä että alaisesta. Lähtökohta toimivalle palautevuorovaikutukselle on kummankin kyky ja halu tehdä perusteltuja havaintoja ja johtopäätöksiä sekä omasta että toisen toiminnasta ja ajatuksista. Palautevuorovaikutuksessa menestyminen vaatii myös näkemystä sekä omista että keskustelukumppanin tiedonkäsittely- ja vuorovaikutustavoista. Lisäksi sujuva palautevuorovaikutus vaatii oikeaa asennetta. Oman mielipiteen oikeellisuuden kyseenalaistaminen ja toisen asemaan asettuminen ovat sujuvan palautevuorovaikutuksen takaavia tekijöitä.

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa palautevuorovaikutus koostui 1) palautteen antamisesta ja tulkitsemista ja 2) dialogisesta palautteesta keskustelemisesta. Esimiehen palautteen antamistapaa ja palautteen tulkitsemista käsiteltiin palautteen tulkitsemisen nelikentän avulla. Palautteen tulkitsemisen nelikentän mukaan esimiehen antama sävyltään positiivinen ja/tai negatiivinen palaute vahvistaa alaisen omassa toiminnassa menestymisen käsityksiä tai on niiden kanssa ristiriitainen. Palautteen tulkitsemisen nelikentän osiot muodostavat esimiehen antamasta palautteesta palkitsevaa, herättävää, nostattavaa tai haastavaa riippuen palautteen yhteensopivuudesta käsityksiin alaisen toiminnassa menestymisestä. Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa haastateltavien näkemykset esimiehen antaman palautteen perusteista sekä esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä heijastuivat palautteen tulkitsemiseen.

### 4.3 Alaisten taustatekijät hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa

Tässä luvussa hyvin mieleen jääneitä palautekokemuksia eritellään haastateltavien taustoja vasten. Analyysin tarkoitus ei ole yleistää vaan tarjota selvennystä tähän tutkimukseen osallistujien kokemuksille. Taustatekijöiden mukaisessa tarkastelussa keskitytään ensinnäkin haastateltavien työnkuvaan eli miten toimiminen esimies- ja asiantuntijatehtävissä tai suorittavassa työssä heijastui palautetapahtumiin, toiseksi huomioidaan työtehtävässä ja -yhteisössä olon kesto ja kolmanneksi haastateltavien sukupuoli. Tehtävässä ja organisaatiossa olon keston ja sukupuolen on palautetutkimusten mukaan todettu vaikuttavan palautetapahtumiin (esim. Ashford 1983b, 1985, 1986; Lizzio et al. 2003). Haastateltavien taustojen mukaisessa analyysissä löytyi paljon yhtäläisyyksiä eri palautekokemusten välillä. Taulukossa 18 onkin esitetty haastateltavien taustojen mukaiset keskeiset eroavaisuudet.

**Taulukko 18.** Palautekokemusten eroavaisuudet haastateltavien taustojen mukaan.

ESIMIES- JA ASIAANTUNTIJATEHTÄVÄSSÄ SEKÄ SUORITTAVASSA TYÖSSÄ TOIMIMINEN (luku 4.3.1.)	TYÖTEHTÄVÄSSÄ JA ORGANISAATIOSSA OOLON KESTO (luku 4.3.2.)	SUKUPUOLI (luku 4.3.3.)
<p>- <i>esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat</i>: suuntaantavan, omaan työhön sovellettavan palautteen arvostaminen</p> <p>- <i>suorittavaa työtä tekevät</i>: konkreettisen palautteen arvostaminen</p> <p>- <i>suorittavaa työtä tekevät</i>: liikaa negatiivista palautetta</p> <p>- <i>esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivat</i>: vastaanottavainen suhtautuminen negatiiviseen palautteeseen</p>	<p>- <i>työtehtävissä ja organisaatiossa alle viisi vuotta olleet</i>: erityisen vastaanottavainen suhtautuminen sekä positiiviseen että negatiiviseen palautteeseen</p> <p>- <i>yli 15 vuotta organisaatiossa olleet</i>: esimiehen haastaminen dialogiseen palautteesta keskustelemiseen</p>	<p>- <i>miehet</i>: huumorilla höystetty yhteistyösuhde esimiehen kanssa</p> <p>- <i>naiset</i>: positiivisen palautteen vastaanottamisen vaikeus</p> <p>- <i>miehet</i>: voimakkaasti negatiivisen palautteen sietäminen</p> <p>- <i>naiset</i>: palautetapahtuman erittelemisen myös tunteiden näkökulmasta</p>

#### 4.3.1 *Esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivien ja suorittavaa työtä tekevien kokemuksia ja näkemyksiä palautetapahtumista*

Tutkimusaineiston perusteella ei voinut yksiselitteisesti todeta eroja suorittavaa työtä tekevien ja asiantuntijoiden välillä. Tässä luvussa esitettyjä havaintoja voidaan pitää esimerkkeinä siitä, että *joillakin* esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevillä ja suorittavaa työtä tekevillä saattaa olla tietynlaisia näkemyksiä palautetapahtumista ja hyvään esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia. Luvun tarkoitus ei ole väittää, että *kaikki* joko itsensä esimies- ja asiantuntijatehtävissä ja suorittavassa työssä näkevät tutkimukseen osallistujat jakaisivat seuraavassa esitetyt kokemukset ja näkemykset.

Haastateltavien puheessa esimiehen antaman palautteen yksityiskohtaisuus ja konkreettisuus nousivat esille keskeisinä onnistuneen palautteen ominaisuuksina. Kuitenkin viisi esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivaa haastateltavaa suhtautui erityisen hyväksyvästi esimiehen antamaan *yleiseen* palautteeseen. He eivät tarkoittaneet yleisellä palautteella sellaista palautetta, jonka sisältö on niin vaikeatulkintainen tai ”tyhjä”, ettei sitä voi soveltaa toiminnan kehittämässä. Heille yleinen palaute merkitsi hienovaraista, ”muovailuvahamaista” palautetta, jota voi oman harkinnan mukaan *soveltaa* itselle sopivalla tavalla. Esimiehen antamalle useita hyödyntämiskelpoisia teemoja sisältävälle palautteelle oli siis mahdollisuus luoda juuri omasta näkökulmasta sopiva merkitys.

*”Se on sitten vähän työnkuvasta kiinni, et mun työnkuva on vähä semmonen, et mä saan aika usein tommosia suuriviivaisia ohjeita ja muuta, et ei esimiehellä ole välttämättä kauheesti aikaa ottaa selvää ja kyl mä sit meen kysymään, jos on jotain epäselvää.” (Henkilö 20)*

*”Vaikka on samat ohjeet ja normit kuin muualla, niin se käytännön elämä muodostuu pienemmässä porukassa hiukan erilaiseksi ja esimies-alaissuhde semmoisessa porukassa häviää. Totta kai henkisesti koen, että joku on mun esimieheni, mutta sitten on asiakkaat, kelle mä vastaan, asiantuntijaryhmät, joille mä vastaan. Sitten mä oon aika pitkään ollut itse esimiesasemassa ja on vähän hämärtynyt tää käsite mun esimieheni kanssa. Kyl se on semmoista jokapäiväistä sanotaanko ruma sana, keskinäistä kettuilua puolin ja toisin ja mun mielestä se on kaikkein parasta. Pal-kitsevampaa... Oikeestaan palaute tulee silleen mun esimiehen noudattamaa, valmentajamaista linjaa. Hän ei suoraan sano, vaan hän jättää asioita vähän auki, et huomaa vast jälkeensä. Ei hän anna sitä sen tyyppisenä, et nyt tulee palaute. Hänen tapansa on, että hän jättää jotain asioita auki ja pitäis itekin jotain ymmärtää, et lue nyt rivien välistä, mitä pitäis tehdä tai jäikö jotain tekemättä tai aloita vaan tai anna mennä. Ei sano suoraan. Mä olen jotenkin kokenut sen aika hyvänä, jos se asia jää vähän roikkumaan ja miettii, et oliks tää palaute vai mikä tää oli. Eikä välttämättä sitä ei huomaa siinä tilanteessa vaan voi tulla jostain alitajunnasta, et tää oli varmaan mun homma. En mä koe sitä semmoisena aktiivisena palautteena... Mä tiedän ainakin henkilökohtaisesti, jos mä saisin semmoista suoraa negatiivista palautetta, niin se ei mua kannusta. Mä en pidä sen tyyppisestä, et esitetään, et joku asia meni pieleen. Ehkä mä olen liian itsetietoinen, mut jotenkin aina mä heijastan sen niin, et ei se pelkästään mun vika ollut. Mielellään sit ton tyyppinen, et joutuu vähän itse miettimään sitä, että tulikohan tässä tehtyä kaikki ihan oikein. Jos ei sano mitään tai jättää asian auki, niin on sekin jonkinlainen palaute. Se vaatii siltä palautteen ottajalta esimerkiksi tän tyyppisessä organisaatiossa kun kaikki menee koko ajan ja näin se esimieskäsitys on vähän hämärtynyt.” (Henkilö 2)*

Esimiehen antamaan yleiseen palautteeseen hyväksyvästi suhtautuvat haastateltavat kokivat, että esimies palautteen antamisella kannusti itsenäiseen työskenteelyyn ja osoitti luottamusta heidän osaamistaan kohtaan. He eivät olettaneet esimiehen pystyvän antamaan kovin yksityiskohtaista palautetta, koska esimies ei hallinnut heidän tehtäväkenttäänsä yhtä hyvin kuin he itse sen hallitsivat. Esimiehen perinteinen palautteenantajarooli joutui esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien haastateltavien puheessa kyseenalaiseksi. Esimies saattoi olla heille enemmän kollega kuin esimies. He kokivat kuitenkin tärkeäksi, että he saivat mahdollisuuden pyytää tarpeen tullen esimiehen antamaan palautteeseen tarkennusta. He arvostivat valmentavaa ja kannustavaa, näkemyksiä tarjoavaa esimiestä ja suhtautuivat pikkuasioihin puuttuvaan esimieheen kielteisesti.

*”Pitäis uskaltaa antaa palautetta oikeissa tilanteissa. Jos kattoo pientä hilua vaikka pitäis kattoo kokonaisuuksia. Pitäis ohjata se oikeeseen. Pitäis omaa näkemystä tuoda ja pystyy tarjoamaan sitä sinne alaspäin. Ei tollasia pikkuasioita, ärsyttävää... Kun ollaan asiantuntijaorganisaatiossa, palautteen ei tarvitse olla semmoista amerikkalaista heilumista. Pitää antaa ihmisten ajatella omillaan, ymmärtää itse. Luomaan mahdollisuuksia ja ei missään nimessä millään käskynjaolla.” (Henkilö 38)*

Seitsemän suorittavaa työtä tekevää haastateltavaa puolestaan kuvasi esimiestään perinteiseksi palautteen antajaksi. He puhuivat esimiehestä, jonka antamassa palautteessa oli valta-aseman mukanaan tuomaa voimaa. Esimiehen perinteisestä palautteenantajaroolista kertoneiden mukaan esimies onnistuu palautteen antamisessa, mikäli hän tuntee alaistensa osaamisen ja on oman tekemisensä kautta kehittynyt työn ammattilaiseksi. Esimiehen antamaan palautteeseen voi luottaa silloin, kun esimies on hankkimansa työkokemuksen myötä edennyt esimiesasemaan ja pystyy kokemuksensa perusteella antamaan aiheellista palautetta. Hyvän esimiehen täytyisi oman työnsä lisäksi hallita alaistensa työt.

*”Palautteen antajan pitäis olla sen työn ammattilainen. Tietää, miten työtä tehdään, et se pystyy arvostelemaan sen työn. Pitää pysyy luottaa siihen, et se joka sanoo, se myöskin ymmärtää sen työn. Mun mielestä se on tärkeintä, että se esimies todella tuntee sen työn. Sen takii vanha menetelmä, jossa esimiehet tuli kokeineista työntekijöistä, niin silloin sen ainakin ties, että on niin vankka pohja arvioida sitä työsuoritusta, et sitä ei voi ainakaan sen takii kumota sitä haukkuja tai kehuja, mitä nyt tuleekaan.” (Henkilö 27)*



Aineiston tarkasteleminen esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimivien ja suorittavaa työtä tekevien näkökulmasta toi esille haastateltavien *erilaisen suhtautumisen positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen*. Neljä suorittavaa työtä tekevää miespuolista haastateltavaa kertoi esimiehen antavan heille enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta. Muutamat heistä toivoivat saavansa esimieheltään lisää positiivista palautetta. Seuraavassa lainauksessa on pääasiassa negatiivista palautetta saaneen suorittavaa työtä tekevän henkilön 28 pohdintaa esimiehen antaman palautteen merkityksestä. Palaute antoi merkityksen omalle toiminnalle ja itselle työntekijänä.

*”Yleensä se palaute, mitä on tullut, on negatiivinen. Negatiivista palautetta. Se on ainut, että jos saa palkkaa lisää, niin silloin on todennäköisesti tehnyt jotain oikein. Se on palautteena ainut... Jos mä saan palautteen, osaan tai en osaa, niin tavallaanhan mä viihdyn enemmän omassa työssäni. Silloinhan mä kuulun johonkin. Se on vähän niinku joukkuepeli tavallaan. Silloin sä oot se yks nappula siel. Sä oot kuitenkin tärkeä, vaikkeet sä ookaan tavallaan se esillä oleva nappula. Osaamisen kautta ihminen pätee kuitenkin. Kuitenkin...Kylhän se täytyy...On vaikee sanoo. Jos se oma pala puuttuu sieltä välistä, niin jotainhan sieltä puuttuu. Sehän se on mun mielestä palaute tärkein asia, et se ihminen tavallaan tuntee olevansa osa sitä kokonaisuutta. Muutenhan sä hukut sinne massaan, jos sä et tiedä. Olet pelkkä numero vaan tuolla jossain.” (Henkilö 28)*

Yhdeksän haastateltavan puheessa korostui erityisen vastaanottavainen suhtautuminen negatiivisen palautteen saamiseen esimieheltä. Heistä seitsemän työskenteli esimies- ja asiantuntijatehtävissä. He pitivät negatiivista palautetta itsensä kehittämisen kannalta hyödyllisenä. Heidän mielestään kukaan ei ole täydellinen ja virheitä tulee tehtyä. He ottaisivat mieluummin esimiehen palautteen vastaan kuin jatkaisivat työn tekemistä puutteellisesti.

*”Kylhän ne omat heikkoudetkin pitää voida tuoda esiin. Kukaan ei oo koskaan täydellinen. Jokaisessa on heikkoja kohtia. Niittenkin esilletuominen on tervettä... Kylhän se negatiivinenkin palaute on pakko antaa ja niist on pakko oppia. Tavallaan sen pitää olla semmoista rakentavaa palautetta. Monta tapaa sitä antaa ja hoitaa.” (Henkilö 32)*

*”Negatiivinen palaute sillä tavalla, ettei päästä niin kuin ettei päästä asioita kärkeistymään. Et sanotaan oikeesti ne asiat, mitkä on menossa pieleen tai väärään suuntaan. Sellaisiakin kannattaa sanoa, ettei käy sillä tavalla, että ne asiat jää sanomatta ja tavallaan vaan toimitaan jotenkin toisin. Et esimerkiksi mä teen jotain ihan väärin, niin mulle ei sanota siitä. Sit mun esimies tekee kuitenkin sen päätök-*

*sen miten se pitäis tehdä oikein, mut mä vaan jatkan sen asian tekemistä väärin.”*  
(Henkilö 34)

#### 4.3.2 *Työtehtävässä ja organisaatiossa olon kesto hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa*

Työtehtävässä ja organisaatiossa olon keston näkökulmasta mielenkiintoisimpina ryhminä tutkimusaineistosta nousivat esille palautetapahtuman esiintymisajankohtana työtehtävässä ja organisaatiossa alle viisi vuotta olleet ja työyhteisössä yli 15 vuotta olleet tutkimukseen osallistujat. Palautetapahtuman tapahtumisajankohdaksi alle viisi vuotta työtehtävässään ja -yhteisössään oli ollut kolmetoista haastateltavaa. Heidän puheessaan korostui *vastaanottavainen suhtautuminen esimiehen antamaan palautteeseen*. Positiivinenkin palaute oli heille työtä ohjaavaa ja epävarmuutta poistavaa, mutta myös kannustavaa. Positiivisesta palautteesta pystyi lukemaan esimiehen osoittamaa arvostusta työn tekemiseen käytettyjä ponnisteluja kohtaan.

*”Perjantaina oli esimiehen kanssa semmonen palaveri, että käydään vähän läpi mihin pitäis ruveta tarttumaan ja mitä töitä kannattaa ruveta tekemään ja... Siinä sitten kun mulla on määräaikainen työsuhde, niin esimies kysyi, että ”Kiinnostaisko mua mahdollisesti jatkaa täällä?” Ei siit ollut varmaa tietoo, onko jatkaa tarjolla vai ei, mut alustavana kyselynä. Sit hän kertoi, että ollaan oltu tyytyväisiä, että muukin yksikkö on ollut tyytyväisiä tämmöseen aloitteellisuuteen ja hommiin tarttumiseen ja... Se tuli niin oikeeseen aikaan mulle se palaute, että! Mä olin just niin, et mä en saa tartuttua mihinkään ja eihän tästä tuu yhtään mitään tästä työstä ja vaikka siinä perjantaina oli ihan hyvä olo, että olis ollut pidempäänkin töissä, niin kuitenkin se hirvitti, että kaipasin sitä positiivista palautetta. Se tuli ihan oikeeseen kohtaan. Se on ehkä parhaita, mikä on jäänyt mieleen... Se oli nimenomaan se kun just olin pohtinut sitä, etten saa tartuttua mihinkään ja just silloin sanottiin, et ”Sä oot hyvin hoitanut näitä asioita, tartut niihin ja viet niitä eteenpäin.” Siitä asiasta annettiin positiivista palautetta, mitä eniten epäilin. Se oli ehkä se... Varmaan aika inhimillistä on niin kuin kehua ihmistä, joka on ollut pitkään poissa ja on oltu tyytyväisiä työhön, niin rohkaista siinä mielessä. Toisaalta, ei mulle tullut sellainen olo, että hän ois siihen pyrkinyt. Kun me puhuttiin siitä, että jatkaisinko mä, niin sillä tavalla hän arvioi sitä tähänastista toimintaa. ”Se on mennyt ihan hyvin. Ollaan oltu tyytyväisiä siihen mitä oot tehnyt.” Tavallaan ehkä se oli semmonen niin kuin tähänastisen toiminnan arviointi.” (Henkilö 34)*

Alle viisi vuotta työtehtävässään ja -yhteisössään palautetapahtuman ajankohtana olleet haastateltavat suhtautuivat muihin haastateltaviin nähden korostetun hyväk-

syvästi myös esimiehen antamaan negatiiviseen palautteeseen. Heidän käsityksensä omassa toiminnassa menestymisestä eivät olleet palautetapahtuman ajankohtana niin selkeitä, että he olisivat halunneet kyseenalaistaa esimiehen antaman palautteen. He mieluummin luottivat esimiehen sanaan ja pitivät sitä aiheellisena. Lyhyen aikaa työtehtävässään ja -yhteisössään olleet haastateltavat arvostivat esimiehen antamaa konkreettista palautetta. Konkreettinen palaute oli heidän mukaansa helposti ymmärrettävää ja sitä pystyi soveltamaan oman työn kehittämiseen. Kuusi heistä olisi toivonut esimieheltään saadun palautteen olevan konkreettisempaa. Esimies olisi esimerkiksi voinut perustella enemmän antamaansa palautetta.

*”Mun mielestä olis pitänyt pystyä perustelevaan tarkemmin se asia. Kertoo, mitä töitä olis jäänyt tekemättä, milloin, onko useemmin kuin kerran.” (Henkilö 40)*

Yhdeksäntoista tutkimukseen osallistujaa oli ollut työyhteisössään yli 15 vuotta palautetapahtuman ajankohtana. Heidän puheessaan ilmeni esimiehen haastamista keskusteluun palautetapahtumassa. Heidän ryhmässään seitsemässä palautekokemuksessa ilmeni dialogista palautteesta keskustelemista. Mahdollisesti tuntemus talosta ja vuosien varrella hankittu monipuolinen työkokemus olivat eräitä edellytyksiä dialogiselle palautteesta keskustelemiselle erityisesti spontaaneissa palautetapahtumissa.

Kuusi yli 15 vuotta työyhteisössään palautetapahtuman esiintymisajankohtana ollutta haastateltavaa kertoi esimiehen antamasta haastavasta palautteesta. He siis kyseenalaistivat selvästi esimiehen antaman palautteen. Heistä muutamat pitivät esimiehen antamaa palautetta aiheellisena, mutta halusivat silti esimieheltään vakuuttavia perusteluja vastaanottamalleen palautteelle pystyäkseen hyväksymään sen. Kokemuksen tuoma varmuus saattoi edistää molemminpuolista vuorovaikutusta ja halukkuutta kyseenalaistaa esimiehen antama palaute ja odotukset tarpeen tullen.

*”Jos ajattelen kehityskeskustelua, siinä ei tullut sitä, mitä siinä odotti saavansa. Mul on ollut sellainen esimies, joka puhui aivan tauotta. Sabluunan mukaan pitää*

*mennä, hän käy sitä läpi ja tavallaan itse esittää niitä vastauksia valmiiksi. Niin että se on kysymistä, mutta hän ei kuitenkaan kuuntele. Mä olen joskus joutunut, peräti suuttunut tai sanonut: ”Miksi sinä kysyt, ja sitten kun saat erilaisen vastauksen, niin suutut siitä?” Haetaan määrätynlaisia, esimerkiksi tästä myynnistä, joka on ollut viime vuonna niin pop. Jos siitä on eri mieltä, niin se on hänen mielestään sitten negatiivista asennetta vaan. Mut jos ihminen on eri mieltä ja mielipide kysytään, niin ei nyt ainakaan hermostua pitäis. Mitä siihen voi sanoa? Älä kysy, jos ei vastaukset miellytä. Mitä hyötyä on vastata niin kuin arvelee toisen haluavan kuulla. Tämä on se pahin mahdollinen, joka voidaan tehdä. Eihän se ole toisen miellyttämistilaisuus lainkaan. Asioiden ja mielipiteiden ja kenties ongelmien kartoittamistilaisuus. Tolla tavalla niitä ei saa esille. Korkeintaan, ellei siinä pahoita kaikkia mieltään tai saa riitaa aikaiseksi. Ja varmaan, jos on alistuva ihminen, niin sille jää varmaan hirveen paha mieli.” (Henkilö 26)*

#### 4.3.3 *Hyvin mieleen jääneet palautetapahtumat sukupuolinäkökulmasta*

Hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa erot sukupuolten välillä ilmenivät lähinnä miesten ja naisten erilaisena suhtautumisena esimiehen antamaan positii-  
viseen ja negatiiviseen palautteeseen. Eräs ero sukupuolten välillä löytyi myös haastateltavien kuvaamasta koetusta esimiehen ja alaisen välisestä päivittäisestä vuorovaikutuksesta.

*Päivittäinen vuorovaikutus* esimiehen kanssa heijastui hyvin mieleen jääneisiin palautetapahtumiin. Kuusi miespuolista haastateltavaa mainitsi huumorilla höystetystä vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa. He puhuivat herjan heittämisestä esimiehen kanssa ja ”keskinäisestä kettuilsta”. Heidän mukaansa hyväntahoinen huumori joskus toisenkin kustannuksella helpotti vuorovaikutuksen sujumista ja ongelmien käsittelyä. Huumoripitoisesta vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa pidettiin. Vain yksi naispuolinen haastateltava puhui herjan heittämisestä (miespuolisen) esimiehen kanssa.

*”Kyl varmaan toisen työnjohtajan palautteet jää mieleen kun hän on vähän semmoinen huumorimies, niin varmasti jää mieleen monesti. Sehän on valtavan hyvä kun palaute tulee huumorin kautta. Meidän tiimi, se tykkää siitä. Tietysti joskus toivoo, että olis vähän vakavampaakin. Sit meil on toinen työnjohtaja sit semmonen, joka on enemmän semmoinen asiaihminen ja sit hän sanoo suoraan ne asiat. Tavallaan täydentävät toinen toisiaan sopivasti... Hän osaa suhtautuu siihen sil tavalla, että huomaa, ettei sitä huumoria tarpeen tullen enempää. Hän on semmoinen hyvä tyyppi.” (Henkilö 25)*

Sukupuolten välillä oli myös havaittavissa erilainen suhtautuminen esimiehen antamaan positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Viisi naispuolista haastateltavaa ilmaisi positiivisen palautteen vastaanottamisen vaikeudesta, ikään kuin he eivät olisi ansainneet hyvää palautetta. He eivät sallineet itselleen kannustavan palautteen saamiseen liittyviä ylpeyden ja voimaantumisen tunteita. Mahdollisesti itsekriittisyys tai pelko muiden osoittamasta kateudesta saatua palautetta kohtaan hankaloittivat palautteen hyväksymistä. Positiivisen palautteen vastaanottamisen vaikeuden nähtiin kuvastavan suomalaista kulttuuria.

*”Mulle tuli vähän kiusaantunut olo. Eihän mua nyt kehua pysty. En mä tiää. Kai se on niin suomalaista. Kun kehutaan, niin sitten nolostuttaa. Ei osata oikein tuulettaa, et ”Hitsi, mä oon hyvä tyyppe!” Niinhän se pitäis. Ainakin sisällä mielessä.” (Henkilö 34)*

*”Positiivisen palautteen saaminen on oppimisen paikkakin, et ottaa vastaan se palautte. Tällä tavalla (uusiin työtehtäviin siirtyminen) se on helpompi ottaa kuin, et joku kiittäis suoraan tai sanois suoraan, et oot hyvä siinä tai tässä. Sit siitä tulis vähän kiemurteleva olo. Ei tiedä mitä sanoisin, ja miten siihen vastaisin.” (Henkilö 32)*

*”Oon huomannut, et hirveen vaikee ottaa vastaan semmoista palautetta, kiitosta. Huomasin, että siinä kun on tiimityöskentelyä. Olin kiusaantunut joskus kun sai liikaa. Sai liikaa huomiota. Ei voinut rehellisesti sanoa ”Kiitos.” vaan jotenkin mä ohitin sen, että ”Kiva kun sanoit, mutta älä puhu enempää.” Semmonen tunne tuli. Sitäkin mä oon opetellut, että ottaa rehellisesti vastaan. Jotenkin olin onnellinen. Tuntui, että monessa tilanteessa ”Älä puhu enempää.” tulee kateutta tai jotain... Oon miettinyt, et mun pitäis niinku muuttaa omaa käytöstä. Hirveen vaikee tota ottaa liikaa kiitosta vastaan. Pitää olla nöyrä tai jotenkin. ”Joo kiva kun kiitit, mutta älä liikaa, ettei vaan ylpisty.” Joku tämmönen lapsuudesta, ettei vaan nouse hatuun joku juttu.” (Henkilö 21)*

Yksittäiset miespuoliset haastateltavat puhuivat palautteen vastaanottamisen vaikeudesta:

*”Kun on sanottu, että pitää antaa sitä palautetta, niin annetaan sitä palautetta. Vaikei sitä kukaan myönnäkään, suomalainen mies ei myönnä. Kehujahan ei tarvitse. Onhan se mukava kuulla. Kyllä se työmotivaatiota parantaa aina. Työtä arvostetaan.” (Henkilö 33)*

Jotkut miespuoliset haastateltavat puhuivat itseä korostavasti esimiehen antaman negatiivisen palautteen hyväksymisestä. Heidän mielestään muut voivat suhtautua esimiehen antamaan negatiiviseen palautteeseen epärakentavasti, esimerkiksi

suuttumalla, mutta itse he ovat valmiita ottamaan negatiivisen palautteen vastaan asiallisesti ja järkähtämättä. Itseä korostavasta myönteisestä suhtautumisesta esimiehen antamaan negatiiviseen palautteeseen puhuivat suorittavaa työtä tekevät miehet. Naisten hyvin mieleen jääneistä palautekokemuksista tällaista puhetta ei löytynyt.

*”Se on kans henkilöstä kiinni, kuka... Toiset voi ottaa enemmänkin nokkiinsa. Voi lähteä jo siltä päivältä pois, jos oikein pahasti jotain sanoo. Jos osuu niin kohdilleen, niin sit on. On aina se vaara. Se on sit taas henkilöstä kiinni. Meikäläiselle saa aika pahasti sanoo. Mä en siitä oikein ota. Ne on vaan asiat, jotka toimii. Toiset ottaa sit henkkohtaisesti. Työntekijätkin antaa toisilleen palautetta. Se on vähän semmoista jatkuvaa suunsoittoa niin sanotusti. Toiset voi ottaa sen vakavemmin ja toiset sit, et ei se. Oppinut siihen, mitä se on sitten. On se henkilöstä kiinni, missä se raja menee.” (Henkilö 31)*

Sukupuolten väliset erot tulivat esille myös palautetapahtumassa koettujen tunteiden kertomisessa. Suurimmaksi osaksi naispuoliset haastateltavat erittelivät palautetapahtumien seurauksia myös tunteiden näkökulmasta. Esimerkiksi haastavan palautteen saamiseen liittyvistä loukkaantumisen, pahan mielen ja lamaantumisen tunteista kertoivat vain naispuoliset tutkimukseen osallistujat. Ainoastaan kaksi haastavaa palautetta saanutta miespuolista haastateltavaa kertoi harmistumisesta, suuttumuksesta ja ärtymyksestä.

#### 4.4 Spontaanien palautetapahtumien ja kehityskeskustelujen vertailua

Tässä luvussa keskitytään spontaanien palautetapahtumien ja kehityskeskustelujen erityispiirteisiin. Lukua alustetaan kertomalla spontaanien palautekokemusten ja kehityskeskustelujen käsitteistä, palautetapahtumien määrästä ja esiintymisajankohdasta. Tämän jälkeen palautekokemuksia käsitellään palautetyyppien mukaisesti. Luvun lopussa kerrotaan, miten palautteesta keskusteleminen ilmeni spontaaneissa palautetapahtumissa ja kehityskeskusteluissa. Luvun suorien lainausten lopussa on kirjain S, mikäli palautetapahtuma on spontaani ja KK, mikäli palautetapahtuma on kehityskeskustelu.

*Spontaanien palautetapahtumien taustoitusta*

Palautetapahtuma on spontaani, silloin kun palautetapahtumalle ei ole etukäteen sovittua esiintymisajankohtaa. Lisäksi spontaaniin palautetapahtumaan aloitteen tekevällä henkilöllä on usein parempi mahdollisuus valmistautua tilanteen kulkuun. Spontaanit palautetapahtumat voivat siis toisinaan tuottaa suuria yllätyksiä palautteen vastaanottajalle, mikäli palautetapahtumaa ei ole osattu odottaa.

Tutkimukseen osallistuneista alaisista 49 % (23 kpl) kertoi hyvin mieleen jääneestä spontaanista palautekokemuksesta. Spontaanit palautekokemukset olivat sisällöltään poikkeavia kehityskeskusteluihin verrattuna. Niissä kehityskeskustelurunko ei ollut tukemassa kommunikaation onnistumista vaan menestyksen takasi kyky käsitellä oikeita asioita rakentavalla tavalla. Spontaanit palautetapahtumat vaativat tarkkaa ”psykologista silmää”. Niissä onnistunut vuorovaikutus yhdistettynä täsmälliseen palautteeseen ja toisaalta metsään mennyt vuorovaikutus yhdistettynä huonoon palautteeseen tulivat erityisen hyvin esille. Spontaanien palautekokemusten joukosta löytyivät myös tapaukset, joissa esimies antoi asiallisesti sisällöltään kehnoa palautetta. Spontaanien palautetapahtumien erityispiirteitä olivat myös haastateltavien tekemät aloitteet palautetapahtumiin ja kolmansien osapuolten, kuten kollegojen ja asiakkaiden, läsnäolo palautetapahtumassa. Haastateltavat kertoivat spontaaneista palautekokemuksistaan yksityiskohtaisesti, vaikka jotkin niistä olivat tapahtuneet jopa yli kaksikymmentä vuotta sitten. Spontaaneista palautekokemuksista varhaisimmat 9 % (2 kpl) olivat tapahtuneet 1980-luvulla, 26 % (6 kpl) 1990-luvulla ja 65 % (15 kpl) 2000-luvulla.

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat olivat saaneet spontaaneissa palautekokemuksissa yhden palautetyypin mukaista palautetta. Joissakin spontaaneissa tapauksissa haastateltavat olivat saaneet sen verran yleistä ja hankalasti tulkittavaa palautetta, ettei sen sävyä voinut pitää positiivisena tai negatiivisena. Liian yleisiä palautteita on käsitelty luvussa 4.1.2. Palautetyyppien määrät spontaaneissa palautekokemuksissa on esitetty kuviossa 6. Kuvioista 6 puuttuvat ne

muutamia palautekokemukset, joissa oli saatu useamman palautetyyppin mukaista palautetta tai liian yleistä palautetta.

Palautteen sävy Palaute alaisen käsit- tyksiin nähden	Positiivinen palaute	Negatiivinen Palaute
Vahvistava (hyväksyttävä) palaute	8 palaute- kokemusta	4 palaute- kokemusta
Ristiriitainen palaute	1 palaute- kokemus	6 palaute- kokemusta

**Kuvio 6.** Palautetyyppien määrät spontaaneissa palautekokemuksissa.

#### *Kehityskeskustelujen taustoitusta*

Kehityskeskustelut toimivat yhtenä henkilöstön kehittämisen ja työsuorituksen arvioinnin välineenä. Ne edistävät tavoitteellista toimintaa työyhteisöissä. Suunnitelmallisuus erottaa kehityskeskustelut ja spontaanit palautetilanteet toisistaan. Suunnitelmallisuutensa vuoksi kehityskeskustelujen tapahtumisajankohta ja niissä käsiteltävät teemat ovat sekä esimiehen että alaisen tiedossa ennen palautetapahtumaa. Sekä esimiehillä että alaisilla on siis mahdollisuus valmistautua kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluissa myös keskustelurunko ja erilaisten tavoitteiden saavuttamisen tarkasteleminen ohjaavat vuorovaikutuksen kulkua. Hyvin mieleen jääneissä kehityskeskustelukokemuksissa suunnitelmallisuus edisti vuorovaikutuksen sujumista. Tästä huolimatta haastateltavat pohtivat kriittisesti työsuorituksen arvioinnin ja palautteen antamisen menetelmien sopivuutta omiin työtilanteisiin. Tässä tutkimuksessa yksittäisten haastateltavien kokemat kehityskeskustelujen kaltaiset keskustelut kuten tutustumiskeskustelut rinnastetaan kehityskeskusteluihin.



Haastateltavista kaikkiaan 51 % (24 kpl) oli saanut palautetta kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelujen määrää ei voi pitää sattumana, sillä tutkimukseen osallistujia ohjattiin kertomaan kehityskeskustelukokemuksesta, mikäli heidän oli vaikea palauttaa mieleen esimiehen kanssa koettua palautetapahtumaa. Sekä spontaanien palautetapahtumien että kehityskeskustelujen riittävän suuri määrä muodosti aineistosta tasapainoisen. Hyvin mieleen jääneistä palautetapahtumista löytyneitä teemoja oli siis mahdollista tarkastella ja vertailla sekä spontaanien palautetapahtumien että kehityskeskustelujen näkökulmasta. Lähes jokainen muodollisesta palautekokemuksesta kertonut haastateltava oli saanut palautetta kehityskeskustelussa. Parissa poikkeustapauksessa palautetta oli saatu tutustumiskeskustelussa ja koulutuksen jälkeen pidettävässä keskustelussa. Muodolliset palautekokemukset olivat tapahtuneet 2000-luvulla.

Noin puolet kehityskeskustelukokemuksesta kertoneista haastateltavista puhui pääasiassa yhden palautetyypin mukaisesta palautteesta. Seitsemän haastateltavaa kertoi kokonaispalautteesta, jossa oli sekä positiivista että negatiivista palautetta. Jotkut haastateltavat olivat saaneet esimieheltään myös vaikeatulkintaista ja vähänaista, liian yleistä palautetta. Tällaista palautetta on tarkasteltu luvussa 4.1.2. Yhden palautetyypin mukaisten kehityskeskustelupalautteiden määrät on esitetty kuviossa 7.

Palautteen sävy Palaute alaisen käsit- tyksiin nähden	Positiivinen palaute	Negatiivinen palaute
Vahvistava (hyväksyttävä) palaute	9 palaute- kokemusta	0 palaute- kokemusta
Ristiriitainen palaute	1 palaute- kokemus	4 palaute- kokemusta

**Kuvio 7.** Palautetyyppien määrät kehityskeskustelukokemuksissa.

#### 4.4.1 Kannustava palkitseva palaute

Spontaaneissa palautetapahtumissa esimiehen antamaan palkitsevaan palautteeseen suhtauduttiin kehityskeskusteluihin verrattuna välittömämmin. Spontaanial palkitsevaa palautetta kuvailtiin aidoksi ja rehelliseksi. Palaute myös kosketti kehityskeskusteluihin verrattuna syvemmin tunnetasolla. Esimiehen tilanneherkkyys ja empaattinen suhtautuminen tekivät haastateltaviin vaikutuksen erityisesti spontaaneissa palautekokemuksissa. Spontaanit palkitsevan palautteen kokemukset olivat pääasiassa hyviä palautekokemuksia (ks. luku 4.1.1). Seuraava lainaus on esimerkki spontaanista palkitsevan palautteen tapahtumasta, jossa esimies on välittömästi reagoinut haastateltavan tilanteeseen. Uudet työtehtävät ja tapa, jolla esimies järjesti ne, toimivat arvostuksen osoituksina henkilöä 45 kohtaan.

*”Mulla on ihan tuoreessa muistissa yksi toinen tällöinen, jonka mä koen sen erityisesti positiivisena palautteena. Eli mä olin tossa keväällä lähdössä pois firmasta, vaihtamassa työpaikkaa. Sitten kun mä menin mun esimieheni luokse sanomaan itseäni irti, niin kun hän siitä tokeni hetken kuluttua, niin sit hän alkoi miettimään, et ”Ei, et sä voi lähtee pois. Sun täytyy jäädä. Me halutaan, että sä jäät.” Siitä meni sitten 24 tuntia kun mulla oli sovittuna täällä uus työpaikka. Mä koin sen kauheen positiivisena. Todella nopeasti ja mun mielestä se oli ehdottomasti parasta palautetta, mitä mä täällä koko työaikani saanut.” (Henkilö 45S)*

Puolet palkitsevaan palautteeseen keskittyvistä kehityskeskustelukokemuksista oli hyviä palautekokemuksia (ks. luku 4.1.1). Usein kehityskeskustelupalautteet eivät kuitenkaan koskettaneet haastateltavia samalla tavalla kuin spontaanit palkitsevat palautteet. Tämä saattoi johtua siitä, että kehityskeskustelurungon mukainen palaute oli tuttua ja kaavan mukaan annettua, eikä riittävän henkilökohtaista. Jotkut haastateltavat olisivat myös halunneet saada positiivisen palautteen lisäksi negatiivista palautetta tai ainakin konkreettisempaa positiivista palautetta.

*”Lähinnä hän halus positiivista sanoa: ”Luo hyvää ilmapiiriä työpaikalla ja turvallisuutta.” Oikeestaan antoi vaan positiivista. Negatiivista ei antanut ollenkaan... Ehkä tota ajatellen, niin ois vähän odottanut sitä, että miten mä teen työn. Onko siinä jotain, mitä mä voisin parantaa. Sitä kuulostelee aina, että teenkö mä... Vieläkin, miten tää on mennyt.” (Henkilö 3KK)*

*”Meil on aikaisemmin ollut se pohja siinä, jossa tavallaan käydään tietyt asiat läpi siinä. Miten on mitäkin asiat kokenut. Miten koet osaavasi työasioita ja näin. Sitä ollaan käytetty pohjana ja on tullut uusikin versio. Ollutkin jo jonkin aikaa ja sitä ei oo niinkään käyty. Mä luulen, että seuraavas keskustelus ei oo sitä pohjaa enää tarvi käydä. Sitä on vuosien varrella kuitenkin tullut tätä kokemusta niin paljon, että samojen asioiden käymistä. Lähinnä pitää pystyy arvioimaan se itsekin, osaanks mä tuota vai en... Ehkä mun kohdalla just se kun sitä pohjaa on käyty, niin sillä toisella kerralla tuli, että no joo, taas se on se pohja siellä taustalla. Se pitää junnata siellä läpi. Jos se jäis väliin ja käytäis konkreettisesti läpi asioita, joissa minä kokisin konkreettisesti hyötyväni eri tavalla. Jos joku asia mättää, niin niistä puhutaan ja mitä niitten eteen vois tehdä ja miten näitä asioita vois edistää ja sen tason keskustelua. Olisko jotain ideoita puolin ja toisin. Kirjais ylös. Vaikka se pohja on tärkeä, koska se on meidän ammatillisuuteen liittyvä asia. En mä sitä halua väheksyy, mutta mulle se on tullut jonkun verran tutuksi.” (Henkilö 15KK)*

Kehityskeskustelurunko saattoi myös ohjata palkitsevan palautteen sisällön painottamista työyhteisön jäsenenä toimimiseen eli siihen, minkälainen haastateltava oli työtovereitaan kohtaan. Joidenkin haastateltavien saama palkitseva palaute siis käsitteli pääasiassa sosiaalista puolta. Tällainen palaute ei kertonut, miten arvostettavat ominaisuudet näkyivät päivittäisen työn tekemisessä. Palautteesta puuttui aitoutta, syvällisyyttä ja konkreettisuutta.

*”No tota... se vaan antaa sillä tavalla, et ”Sä oot luotettava ja tunnollinen työntekijä.” että hän tykkää ja pitäis minunlaisia olla enemmän. ”Voi aina luottaa ja kaikille ystävällinen.” Käsitteli mun luonteenpiirteitä. Ei niin konkreettista työntekoa, että mitä on saanut aikaseks. Mun niinku käytöksestä, työyhteisössä olemisesta, suhtautumisesta työtovereihin, sosiaalisesta puolesta. Kyllä sekin on palautetta, että mä niinku oon ahkera ja teen hommat omalla vastuualueella. Kyllä siinä tulee*

*varmasti kaikki mitä palautteella käsitetään... Voi olla että sitä odotti ehkä... Semmonen henkilökohtaisempi, että minkälainen mä oon täällä näin työyhteisössä. Että hän ois huomionut enemmän sellaista yleiskuvaa, miten hän näkee, syvällisempää... Hän on pitkään nähnyt, minkälainen mä oon työkaverina ollut. Ehkä sanallisesti vois antaa semmosen syvällisemmän eikä semmoista ympäripyöreetä: turvallinen ja hyvä. Hän olis voinut luokitella, että miten se näkyy mun työssä tai josakin. Ehkä sen olis voinut pilkkoo pikkusen pienempään.” (Henkilö 21KK)*

Palkitseva palaute herätti haastateltavissa monia myönteisiä tunteita. Varsinkin spontaanit palautetapahtumat saivat aikaan voimakkaita hyvän olon, pystyvyyden ja jopa liikituksen tuntemuksia sekä varmuutta työn tekoon. Joidenkin kehityskeskustelukokemusten yhteydessä kuitenkin mainittiin, ettei kehityskeskustelusta seurannut oikein mitään ”konkreettista”. Töihin palattiin entiseen malliin kun kehityskeskustelu oli käyty. Liian ennalta-arvattava tai yleinen palaute ei innostanut riittävästi tai antanut neuvoja työn tekemiseen tulevaisuudessa. Taulukossa 19 on esitetty palkitsevan palautteen erityspiirteitä spontaaneissa palautetapahtumissa ja kehityskeskusteluissa.

*”Mä olin tosi hyvällä tuulella. Tuli tosi hyvä mieli... Semmonen onnistumisen tunne, et mä oon onnistunut. Tunsin itteni epävarmaksi kun tää on mun ensimmäinen työpaikka. Toisaalta, mä olen aina pitänyt omana hyvänä puolena, että mä oon oma-aloitteinen. Toisaalta oon kuitenkin epäillyt, että pystynkö tarpeeksi hyvin hoitamaan näitä hommia. Mun edeltäjä on kuitenkin ollut monta vuotta tässä samassa työssä, niin hän on pystynyt hoitamaan sen huomattavasti paljon paremmin. Niin sit kehuista tuli semmonen olo, että ”Oonks mä nyt oikeessa sittenkin?” Ja varsinkin kun joku muu sanoo sen. Se ei ollut vaan mun esimiehen oma keksintö, vaan hän perusteli sen sillä, mitä muut oli sanoneet, muutkin on samaa mieltä, niin sitä suuremmalla syyllä oon ollut siitä mielissään. Se, että tietää millainen on parhaimmillaan, mutta täällä mä en oo vielä pystynyt siihen. Nyt oon vielä ollut kyselemässä neuvoja.” (Henkilö 34S)*

*”Sillai siitä jäi ihan positiivinen maku suuhun. Samoja asioita, joissa on omasta mielestä onnistunut niin samat asiat oli pomon mielestä. Sillai osu yhteen ne ajatukset. Kyl se tuntui hirveen hyvälle. Asian eteen tehnyt paljon töitä niin sitä myöskin arvostettiin. Kyllä mulla merkitsee paljon, miten esimies arvostaa sitä mun työtä. Onks se kiinnostunut mun työstä... Sain itsevarmuutta niiden työtehtävien tekemiseen. En oo jokaisesta käynyt kysymässä hänen mielipidettään vaan oon suorittanut ne tehtävät ja antanut hänelle tiedoksi, että esimerkiksi tällöinen reklaamaatiokysely on tullut, et tällöisen vastauksen oon antanut. Ainoastaan semmoisia visaisempia asioita, niitä olen käynyt hänen kanssaan pohtimassa ihan sen takia, että hän on hoitanut ne aikasemmin ja on pystynyt miettimään sitä kuviota.” (Henkilö 1KK)*

*”Palaute kannusti siihen, että oikeeseen suuntaan on menty, koska se tilanne oli ihan positiivinen. Mä olin ihan tyytyväinen siihen, et hän oli niinku nähnyt sen asian samalla tavalla kuin mä olin itsekin kokenut.” (Henkilö 2KK)*

*”Ei oikeestaan seurannut mitään. No sillä lailla seuras, että mä sain ne paperit ja työtehtävät tehtyä. Sehän nyt oli tietysti seuraus, että tämmönen on käyty.” (Henkilö 30KK)*

*”Ei seurannut oikeestaan sen kummempaa. Siit ei tuu ehkä sen konkreettisempaa työelämään.” (Henkilö 21KK)*

**Taulukko 19.** Palkitseva palaute spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.

PALKITSEVA PALAUTE SPONTAANEISSA PALAUTEKOKEMUKSISSA	PALKITSEVA PALAUTE KEHITYSKESKUSTELUKOKEMUKSISSA
<p><b>PALAUTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perusteltu ja aito kiitos hyvin tehdystä työstä</li> <li>- koskettaa voimakkaasti tunnetasolla</li> <li>- kannustaa ja tuo varmuutta työntekoon</li> <li>- aineelliset palkkiot voivat tukea palautteen sisältöä</li> </ul> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kannustavaa ja myönteistä (hyväksyvä suhtautuminen alaiseen ja palautetapahtumaan)</li> <li>- keskittymisestä viestivää (esimies on kiinnostunut siitä, miten palautteeseen suhtaudutaan)</li> <li>- toimiva yhteistyösuhde ja myönteiset käsitykset esimiehestä tukevat palautteen kommunikoinnista</li> </ul>	<p><b>PALAUTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tunnustuksen ja arvostuksen osoitus hyvin tehtyä työtä kohtaan</li> <li>- toisinaan kehityskeskustelurunko voi ohjata liian yleisen tai ennalta-arvattavan palautteen antamiseen.</li> <li>- ennalta-arvattava palaute ei innosta. Palautetapahtumasta ei tällöin seuraa ”oikein mitään”.</li> <li>- kannustaa ja tuo varmuutta työntekoon</li> </ul> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ystävällistä ja myönteistä (esimies luo avoimen keskusteluilmapiiirin, jossa alainen voi kokea olevansa tasa-arvoinen esimiehen kanssa)</li> <li>- kiinnostuksesta viestivää (esimies kuuntelee ja on vastaanottavainen alaisen ajatuksille. Myös esimies vastaanottaa palautetta omasta toiminnastaan)</li> <li>- toimiva yhteistyösuhde ja myönteiset käsitykset esimiehestä tukevat palautteen kommunikoinnista</li> </ul>

#### 4.4.2 Huonosti annettu herättävä palaute

Herättävän palautteen saamiseen painottuvia palautekokemuksia löytyi vain spontaanien palautekokemusten joukosta (n=4). Kehityskeskustelukokemuksissa herättävä palaute saatiin palkitsevan palautteen yhteydessä (ks. luku 4.4.5). Epäon-

nistunut herättävä palaute oli esimiehen antamaa negatiivista palautetta, joka oli hyväksyttävä ”pakolla”, koska esimies ei ollut halukas keskustelemaan palautteen sisällöstä. Herättävä palaute oli sen sijaan onnistunutta silloin, kun se lisäsi ymmärrystä työn tekemiseen tai toimi muistutuksena työn tekemisestä ”oikein”.

*”Mä olin vaan nähnyt sen, että se tehdään näin ja siinä sitten oli varmasti puutteita. Sai sitten parantaa. En muista, miten se tilanne siitä eteni. Ymmärsin jotain asiaa sitten enemmän. Näinhän se on ja näinhän olis ilman muuta pitänyt tehdä... Varmasti perusti omaan osaamiseensa ja siihen, että hän tunsu ja tiesi sen työn asiat. Oliko ne työt sitten tehty eri tavalla ennen? Hänellä oli ainakin käsitys siitä, miten se olis tullut tehdä, mut et välttämättä olisi opastanut siihen, et pysty sitä tekemään. Varmaan sen takia jäänyt sellaisena mieleen... Ehkä se oli sillä tavalla opettavainen, että itse niin kuin havahtuu, että täytyy vaan kysellä ja selvitellä enemmän kun rupee jotakin tekemään. Just tämmöisenä opettavaisena tilanteena se palaute” (Henkilö 39S)*

*”No se liittyy ihan suoraan mun toimintaan, että pitäisi toimia näin. Itse asiassa mä en nyt välttämättä tiedä olis se sitten korjaavaa palautetta, liityks se mun aikasempaan... Ei oo ollut arkistointihommat aikaisemmin ihan kunnossa. Aikasemmin on joskus ollut vähän... Oon itekin sanonut, että koskaan ei löydä, mitä ite on aikasemmin tehnyt. Ne on jossain paperilapuilla ja muuten. Koska siitä on keskusteltu aikasemminkin vähäsen ja sen takia mielsin sen palautteeks. Niin kuin sanoin, niin se oli ihan aiheellinen palaute. Se ei ollut mikään semmoinen asia, mistä en olis ollut tietoinen.” (Henkilö 20S)*

Herättävää palautetta saaneet haastateltavat näkivät esimiehen palautteen antamis-tyylissä paljon parantamisen varaa. Huomio ei kiinnittynyt palautteen asiasisältöön vaan huonoihin kommunikaatiokäytäntöihin. Esimies antoi palautetta esimerkiksi holhoavalla tavalla tai julkisesti nolaamalla. Taulukossa 20 on tiivistetty tutkimustulokset herättävän palautteen osalta.

*”Mä en muista tätä kyllä ihan sataprosenttisesti, mutta mä olin tehnyt just jonkun tutkimuksen tai laskelman ja menin tarkastuttamaan sen esimiehelläni ja sitte se tais sanoa jotenkin, että kysy sillee, että ”Mitäs sitte tehdään kun kysytään samantilaista jatkossa?” Et se oli jotenkin semmonen no suoraan palaute, että pitäis arkistoida riittävän hyvin. Sillee, että löytyy kanssa. Joskus mulla on voinut olla vaikeuksii siinä. Mut siinä oli just se tapa, miten se tuli, niin se oli... Nauroinkin siinä pikkasen. Kun itekin on kahen lapsen isä, ni se on just niinku suurin piirtein kun lasta kouluttais. ”Oisko se kiva, jos sulle tehtäis näin?” tai vastaavaa. Mut se oli ihan mukavissa merkeissä, ei siinä mitään. Vähä vaan tökkäs se kun puhutaan kun lapselle. Ei siinä muuta se oli ihan asiallinen ja aiheellinen, ei siinä mitään... Se nyt oli aika nopee tilanne, miten se käytiin, mutta se vaan jäi mieleen silleen haus- kasti. Siit tuli just semmonen mielikuva, et jaaha, nyt on käyty taas kurssilla... Me heitetään aika paljon herjaa toistemme kanssa vaikka on meillä sitte ihan tää vi-*

*rallinen alais- ja esimiehesuhde. Jotenkin mä sain semmosen olon, että tässä nyt taas käytetään jonkinlaisia työkaluja, mitä on opittu aikasemmin. Ei se... En mä sitä silleen... Siitä tuli vähän omituinen olo, mutta... Ehkä just tällainen olo, että nyt mua koulutetaan. Mut niin kuin sanoin, niin se oli ihan aiheellinen palaute ja onhan se tietysti semmonen palautteenantokeino se, että kysytään tällä lailla, että toinen niin sanotusti oivaltaa miten kannattais tehdä, mutta tosiaan mä oon liittännyt sen enemmän tohon lasten kasvatukseen kuin että suoraan sanottais, mitä halutaan. Koska se arkistointiasia ei ollut mikään semmoinen asia, mistä en olis ollut tietoinen.” (Henkilö 20S)*

*”Tää silloinen sen ryhmän vetäjä otti asioita esille semmoisessa kahvipöytäkeskustelussa, missä oli monia muitakin ja siinä rupes tivaamaan jotain asioita. Se on jäänyt ehkä semmoisena negatiivisena mieleen. Et näin nyt ei ainakaan tulisi toimia. Siit on kyl reilusti yli kymmenen vuotta aikaa kun sellanen on tapahtunut. Sitä tunsu itsensä aika noloks siinä tilanteessa sitten kun jotain asiaa ruvettiin tivaamaan, et ”Mites tää nyt on?” ja ”Mites tää nyt on tehty?” Ei se varmaan hänen tarkoitus ollut. Tarkoitus oli varmasti vaan ohjata, mut sen otti itse semmoisena palautteena.” (Henkilö 39S)*

**Taulukko 20.** Herättävä palaute spontaaneissa palautekokemuksissa.

<b>HERÄTTÄVÄ PALAUTE SPONTAANEISSA PALAUTEKOKEMUKSISSA</b>
<p><b>PALAUTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ohjaa tekemään töitä toisella tavalla</li> <li>- lisää ymmärrystä työn tekemisestä</li> <li>- ”pakolla” hyväksyttävää</li> </ul> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- epärakentavaa (palaute annetaan nolaavasti, holhoavasti tai ärähdyksen saattelemalla)</li> </ul>

**4.4.3 Rohkaiseva nostattava palaute**

Vain kahdessa hyvin mieleen jääneessä palautekokemuksessa ilmeni nostattavan palautteen saamista. Toinen palautekokemus oli spontaani ja toinen kehityskeskustelu. Keskeinen palautetapahtumat toisistaan erottava tekijä oli suhtautuminen esimieheen. Hyvän palautteen vastaanottamista vaikeutti spontaanissa palautekokemuksessa rakoilevat välit esimieheen. Kehityskeskustelussa asiallisena ja luotavana pidetty esimies onnistui perusteluillaan lisäämään haastateltavan pystyvyyden tuntemuksia.

*”Mulle kävi, että ihan normaalityöstä, normaalista työsuorituksesta kehuttiin, mikä nyt ensimmäisenä antoi sen mielteen, että vittuileeko se mulle. Sit jos tekee jonkun erikoisen hyvän suorituksen, niin sitä niinku enemmänkin ihmetellään, että miten siinä meni niin kauan aikaa... Kyllä se palaute oli positiivinen. Sen takia joutui miettimään, et onks tää nyt vittuilua vai ei... Sitte toinen, mikä mua vähän ihmetytti oli se, että työkaverille ei oltu sanottu mitään, mutta oletanus oli tietysti se, että mä sitten kerron sille työkaverillekin siitä. Työkaverin olis pitänyt saada samat kehut tai haukut, mitä nyt antaa... No en mä tiedä mihin esimies pyrki, ehkä se oli eräänlainen hengenkohotusyritys, mutta ei se mun mielestä ihan toimi. Mä oon sille kerran aikasemmin huomauttanut, että pitäis opetella toi luontevuus siinä puheessa... Se tietysti vaikutti ja sit ihan tää, että kun se on mun mielestä normaali työtilanne, normaali työtehtävä, eikä sitä tehty mitenkään venymällä tai mitään erikoista, niin se tietysti aina epäilyttää onks toi nyt vaan kettuilu, ettei eilen illalla tehty mitään... Kyllähän se positiivinen palaute aina kohottaa työilmapiiriä, työryhmän ilmapiiriä ja henkee, mutta siinä on aina, että kun porukallekin jaettuna, niin ensimmäisenä mietitään, onko se ansaittua vai ansaitsematonta. Sen jälkeen, jos todetaan ettei se oikein ansaittua ole, niin tulee semmonen, että teennäisenä annettu. Pyritti johonkin, sitä nyt ei voi sanoa, manipulointia.” (Henkilö 27S)*

*”Mä sain vaan sitä positiivista palautetta. Mä itse koin, että hän arvioi mut liian hyvin. Mä aattelin, et onko ne kaikki osa-alueet niin hyviä. Mä en muista, mitä kaikkee hänellä oli siinä näitä asioita, että tota... Jotkut musta tuntuu, että oon kokenut toisin... Hän perusteli niitä asioita. Ehkä näissä asioissa mä aattelin, kun tässä hoitotieteessä... Mä en muista, mikä se hänen kaavakkeessaan oli... Hän panni erinomaisesti ja perusteli sillai, kun mä oon yhdessä hoitotyön tutkimuksessa, jonka mä toin tänne, niin sitä mä aattelin, että sen perusteella hän mua kannusti sitten erinomaiseksi, vaikka mä en mielestäni oikein hoitotieteilijä ole... Tietenkin mä olin kauheen mielissäni, et mä sain hyvät palautteet ja tietenkkin se, että se oli mulle yllätys, että myös hän arvioi sut siinä sit sillä tavalla. Must se oli kauheen kiva, koska sellaista arviointia ei oo aikasemmin meillä ollut. Otettu niin monelta kannalta sitä sun työskentelyä. Olihan se ihan kiva.” (Henkilö 5KK)*

Nostattavaa palautetta saaneet haastateltavat kertoivat esimiehen antaneen palautetta onnistuneesti. Spontaanissa palautekokemuksessa tavallisesti kritiikkiä antavalta esimieheltä oli kuitenkin vaikea vastaanottaa myönteistä palautetta. Taulukossa 21 on esitetty nostattavan palautteen ominaisuuksia spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.

*”Se niinku kääntä koneellaan, teki jotain ja kääntä sanomaan, et ”Se oli hyvin tehty, minkä teit eilen illalla.” ja sitten se jatko omia töitä. Se oli niinku sanotaan sivusta huomautus kun satuin paikalle... Tällainen ohimennen annettu hyvä palaute, niin mun mielestä se siinä mielessä toimi oikein. Teki omaa työtään, sitten kun huomasi, kuka siinä oli, sano sen palautteen ja jatkoi omaa työtään. Siinä mielessä teki sen mun mielestä ihan oikein... Silloin se palaute ois mennyt, että jos se ois ollut luontevaa ja useammin jakelee kiitosta, niin silloin se ois mennyt aika normaalina... Moittimiset sillä on hyvin hanskassa. Sitä se tekee joka päivä, mut kehut on aika vähissä olleet. Marssitaan paikalle ja sanotaan, et ”Nyt ei mennyt hyvin taaskaan teidän hommat.” ja marssitaan pois, eikä kuunnella mitään selvityksiä, et*



*minkä takii on mennyt. Sen takii se kehujenantotilaisuuskin pisti miettimään, et mihän tässäkin on takana.” (Henkilö 27S)*

*”Esimies oli ihan ystävällinen. En kokenut sitä mitenkään, että sä oot niin kuin, se oli näin niinku työtoveri työtoverille. Ei ollut minkäänlaista alainen-esimies... Siinä se asia vähän rönsyili ja siinä puhuttiin sit muitakin. Se ei ollut sitten ainoastaan sitä palautteen antamista puolin ja toisin, vaan muutakin jutustelua. Hän oli ihan samanlainen, miten hän on töissä muutenkin. En huomannut mitään jännitteitä tai et hänen olis ollut vaikee antaa palautetta tai kuunnella palautetta tai... Asiallinen, ihan niinku töissä muutenkin.” (Henkilö 5KK)*

**Taulukko 21.** Nostattava palaute spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.

NOSTATTAVA PALAUTE SPONTAANEISSA PALAUTEKOKEMUKSISSA	NOSTATTAVA PALAUTE KEHITYSKESKUSTELUKOKEMUKSISSA
<p><b>PALAUTE</b> - kiitos hyvin tehdystä työstä</p> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b> - asiallista ja myönteistä - rakoileva yhteistyösuhde ja kielteiset käsitykset esimiehestä hankaloittavat palautetapahtumaa</p>	<p><b>PALAUTE</b> - tunnustuksen ja arvostuksen osoitus hyvin tehtyä työtä kohtaan - perusteltu ja uskottava palautteen sisältö - kannustaa ja tuo varmuutta työntekoon</p> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b> - ystävällistä (esimies luo avoimen, tasa-arvoisen keskusteluympäristön) - molemminpuolista vuorovaikutusta (keskustelua myös epävirallisista asioista. Esimies vastaanottaa palautetta myös omasta toiminnastaan) - toimiva yhteistyösuhde ja myönteiset käsitykset esimiehestä tukevat palautteen kommunikointia</p>

#### 4.4.4 Perusteluiltaan riittämätön ja aiheeton haastava palaute

Sekä spontaaneissa palautetapahtumissa että kehityskeskustelukokemuksissa esimiehen antamaan haastavaan palautteeseen suhtauduttiin kielteisesti. Lähes jokainen haastavaan palautteeseen painottuva hyvin mieleen jäänyt palautekokemus kuului huonojen palautetapahtumien joukkoon (ks. luku 4.1.2).

Spontaanisti saatu haastava palaute oli kehityskeskusteluihin verrattuna äärimmäisempää. Muutamat haastateltavat pitivät esimiehen antamaa spontaania haastavaa palautetta jopa kokonaan aiheettomana. Kehityskeskusteluissa sen sijaan esiintyi esimiehen halukkuutta keskustella annetun palautteen sisällöstä. Keskustelun tuloksena esimerkiksi henkilö 23 sai esimiehen uudelleen arvioimaan antamansa palautteen sisältöä.

*”Tuli kahdenkymmenen vuoden takaa semmonen palaute, missä ei positiivista palautetta saanut vaan se oli muissa lähtemissä. Olin itse asiasta eri mieltä ja siitä keskusteltiin sitten esimiehen kanssa... Se oli sellanen tilanne, että mä tein yötyötä viis vuotta. Sitten oli joku työkaveri valittanut, että mä nukun yöllä, mikä ei suinkaan pitänyt paikkansa. Että työt jää tekemättä. Siitä sitten tuli se esimiehen palaute mulle. Sanoin silloin, että olisin toivonut, että mulle itselle oltaisi sanottu siitä silloin, että näin on käynyt. Ensin, eikä suinkaan sieltä esimiehen kautta... Tietysti itse mielti, että kuka sen palautteen oli antanut esimiehelle, vaikka ei sillä periaatteessa mitään merkitystä ole. Kyllähän se harmittaa varsinkin kun kokee, että se on väärää palautetta silloin... Tietysti se, että jos oikeesti ois niin ollut, että olis nukkunut ja työt jäänyt tekemättä, niin se olis sit loppunut” (Henkilö 40S)*

*”Neljän vuoden takaa oli sellainen, jossa mä en ollut ihan samaa mieltä, et mä tunsin itteni paljon paremmaksi. Mä valitin siitä ja sitten mun esimies huomasi itekin, että se on ollut väärässä ja korjas tilanteen... Ideanahan on se, että on tällainen asteikko yhdestä viiteen ja esimies oli alentanut sen työsuorituksen siihen neloseen eli tommonen erinomaisen hyvä. Mä olin ite sitä mieltä, että se oli täydellinen, niin kuin se olikin. Siinä ei ollut mitään moittimisen sijaa.” (Henkilö 23KK)*

Haastavan palautteen kommunikoiminen sujui haastateltavien mukaan epärakentavasti. Palautteen antaminen oli liian suoraa, keskustelu ajautui umpikujaan ja tunteet kuumenivat. Vain yhdessä poikkeustapauksessa ystävällinen palautteen antamistapa pelasti spontaanin palautetapahtuman kokonaisvaltaiselta epäonnistumiselta. Silti kyselevää lähestymistapaa palautteen antamisessa kaivattiin. Taulukossa 22 on kuvattu haastavaa palautetta spontaaneissa palautetapahtumissa ja kehityskeskusteluissa.

*”Esimies esitti sen ihan hyvässä hengessä ja ystävällisesti. Kertoi, että näin hänelle on tultu (kollega) sanomaan. Jos mä nyt oikein muistan, niin esitti sen asian ja mä sitten puolustauduin siinä. Se kuitenkin tuli semmoisessa ystävällisessä sävyssä... Musta hän puolusti sitä ihmistä, joka oli valittanut. Just tän näkökannan sanoin, että mulle olis voinut tulla. Mul on jotenkin semmonen mielikuva jäänyt, että hän oli sitä ihmistä puolustamassa sitten. Hän ei kertonut tietenkään, kuka se oli. Ei sillä merkitystä loppujen lopuks ookaan. Jotenkin esimies olis voinut aloittaa*

sen keskustelun, että miten mä koen sen yötyön tekemisen tai jotain.” (Henkilö 40S)

**Taulukko 22.** Haastava palaute spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.

<p style="text-align: center;"><b>HAASTAVA PALAUTE SPONTAANEISSA PALAUTEKOKEMUKSISSA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>HAASTAVA PALAUTE KEHITYSKESKUSTELU- KOKEMUKSISSA</b></p>
<p><b>PALAUTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- annettu työnohjaustarkoituksissa</li> <li>- perustuu esimiehen näkemyksiin, henkilö- kemioihin tai muiden antamaan palautteeseen</li> <li>- perusteluiltaan riittämätöntä tai aiheetonta</li> <li>- aiheuttaa kielteisiä tunteita</li> <li>- ei ole hyödyllistä työn kehittämisessä</li> </ul> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- liian suoraa ja hyökkäävää</li> <li>- lannistavaa</li> <li>- annetaan muiden kuullen</li> <li>- ystävällistä</li> <li>- pieleen mennyt palautteen antamistapa voi heikentää esimiehestä muodostettuja käsityk- siä</li> </ul>	<p><b>PALAUTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- annettu työnohjaustarkoituksissa</li> <li>- perustuu esimiehen näkemyksiin ja tavoittei- den saavuttamiseen</li> <li>- perusteluiltaan riittämätöntä</li> <li>- aiheuttaa kielteisiä tunteita</li> <li>- ei ole hyödyllistä työn kehittämisessä</li> </ul> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- epävarmaa</li> <li>- suuttumuksen sävyttämää</li> <li>- vaivalloista</li> <li>- pieleen mennyt palautteen antamistapa voi heikentää esimiehestä muodostettuja käsityksiä</li> </ul>

#### 4.4.5 Innostava ja ohjaava positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmä

Haastateltavat olivat saaneet esimieheltään positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta koostuvan kokonaispalautteen pääasiassa kehityskeskusteluissa. Positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmästä kertoneet haastateltavat pitivät saamiaan palautteita arvokkaina. Tähän ryhmään (n=7) kuuluvista palautekokemuksista viisi oli hyviä palautekokemuksia (ks. luku 4.1.1)

Useat haastateltavat olivat saaneet esimieheltään sekä palkitsevaa että herättävää/haastavaa palautetta kehityskeskustelussa. He pitivät saatua palautetta innostavana ja rakentavana, sillä se toi onnistumisten lisäksi hyödyllistä tietoa kehittä-

misen paikoista. Palaute oli ohjaavaa sekä sävyltään enemmän positiivista kuin negatiivista. Jotkut haastateltavat olivat kuitenkin hyvin perillä omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. He olivat saaneet esimieheltä samat positiiviset ja negatiiviset palautteet aiemmin. Palaute oli haastateltaville tuttua ja ehkä jopa liiankin odotettua.

*”Mä pidin siitä, että siinä kehuttiin asennetta ja potentiaali. Sitte sanottiin se, että hieman nöyryyttä pitäis olla. Se oli ensimmäinen palaute, joka täällä jäi mieleen. Aina on ollut sellaista palautetta, että se on ollut semmoista niinku ympäröpyöreetä työsuorituksesta... Tässä mä uskon, et kyse oli vähän sellaisesta ohjauksesta työhön. Muissa duuneissa tai siis aikaisemmissa duuneissa se oli vähän semmoinen pakkopulla, että... Kyl mä sen aika tarkalleen muistan, et se tuli vähän niinku tos paperillakin on, että semmonen tiivistetty palaute, että siinä oli ensinnäkin, että näkee, että ”Sinulla on potentiaalia kehittyä asiakastyössä. Paljon kehittämisajatuksia ja ehdotuksia, mut sitten nähtäisiin myös, että kontaktoinnissa työyhteisössä ja asiakastyössä niin tarvii vähän nöyryyttä...” No kyl mä sitä jäin miettimään. Toi oli ihan hyvä palaute siin mieles, et se osu sillee kohilleen siinä. Mut en mä sitä toisaalta kauheen kauan miettiny. Jatkoin normaalisti vanhaan tapaan, mut ehkä se alitajuntaisesti vaikutti siihen toimintaan.” (Henkilö 46KK)*

*”Positiivisenkin ties, mitkä asiat on menny hyvin ja samat asiat ja... Eihän siitä oo hyötyä niin kuin ei oo negatiivisesta haittaa. Samaa asiaa, jota tietää odottaa. Mut kyl mul on koko ajan tiedossa, mitä pitää parantaa. Mut mä oon pikkasen eri mieltä asioista kun työpaikan virallinen kanta. Niitä on sen takia vaikee muuttaa, että... Me ollaan täällä kuitenkin asiakkaita varten... Negatiivinen palaute oli ”Minkä jo tiedät tästä ajankäytöstä tai...” Mun tapauksessa se ajankäytön hallinta on ollut se. Huone ei oo aina kovin siisti ja. Vähäks aikaa jos nyt yrittäis parempaa. Sanotaan nyt, että pidemmällä aikavälillä esimerkiks ajankäytön hallintaa, ni on sitä pikkusen parempi kuin joskus aikaisemmin. Edelleen se ei oo silleen hyvä, ja nähtävästi esimies on toivonsa menettänyt tän suhteen, et täytyy tästäkin sanoo.” (Henkilö 14KK)*

Hyvän positiivisen ja negatiivisen palautteen antamisen taustalla oli käytetty tavoitteita ja 360-asteista palautejärjestelmää. Tavoitteiden osalta tärkeänä pidettiin esimiehen kykyä huomioida, minkä tavoitteiden saavuttaminen oli keskeistä. Tämä mahdollisti oleellisten asioiden käsittelemisen ja kehityskeskustelun sujuvan etenemisen. Jotkut haastateltavat esittivät kuitenkin kritiikkiä tavoitteiden toivuudesta. Esimerkiksi ”ylhäältä annetun” kehityskeskustelurungon toivottiin olevan omaan työnkuvaan sopivampi, jolloin palautteesta muodostuisi konkreettisempaa. Räätelöidympi kehityskeskustelurunko olisi voinut tehdä palautteesta kohdistetumpaa ja aidompaa.

*”Siin on usempi sivu, sanotaan nyt vaikka, miten ajankäyttö tai muu... Asiantuntemus, ajankäytön hallinta, järjestelmällisyys. On niitä usempiakin... Se on tuntunut, että pitää mennä samalla tavalla. Se ei oo... Varmaan joku tuolla pääkonttorissa tehnyt sen rungon, joka ei oo taas... Ihan hyvii asioita siinä on, mut ihan kaikkii ei tarvis... Vois olla, et se ois eri työtehtävissä vähä erilainen. Nyt se on hyvin samanlainen tehtävästä riippumatta. Se on se sama runko. Se ei sit välttämättä sovi kaikille...” (Henkilö 14KK)*

Myös määrämuotoisten tavoitteiden sopivuutta omaan työnkuvaan ja niiden painottamista pohdittiin kriittisesti. Henkilö 17 tarkasteli kehityskeskustelukokemuksensa tavoitteita sekä yksilö- että organisaationäkökulmasta ja koki määrällisten tavoitteiden saavuttamisen heijastelevan työyhteisössä arvostettavaa toimintaa. Hänen mielestään määrällisten tavoitteiden arvostaminen kertoi siitä, että lyhyellä aikavälillä saatujen voittojen tavoittelu menee pidemmällä aikavälillä tapahtuvan kehittymisen edelle. Hän näki tämän ristiriitaisena, vaikka pitikin liikevaihdon kasvattamista yrityksen menestymisen itsestään selvänä edellytyksenä. Hän myös koki, että tavoitteiden asetantaan panostetaan, mutta tavoitteiden saavuttamista ei analysoida riittävästi:

*”Sen suhteellistaminen, että sulla on tietty tavoiteasetanta, jotka on numeeriset ja ei-numeeriset mittarit, niin siinä tavoitteenasetannassa, mikä on haasteellista aina. Sul on ne tietyt ei-numeeriset mittarit, niin niistä sitten palautteen antaminen ja suhteuttaminen siihen tavoiteasetantaan, että numeeriset mittarit on x-prosenttia, muut on sitten sitä ei-numeerista. Sä oot sataprosenttisen ok yksilö työyhteisön kannalta, jos sä oot täyttänyt ne numeeriset ja ei-numeeriset mittarit. Siinä tavoitekeskustelussa helposti jää, että asetetaan nämä mittarit, numeeriset ja ei-numeeriset mittarit paikoilleen. Sitten se palautteen antaminen ja analysointi, et missä sä oot sitten aidosti onnistunut, missä sä oot ei nyt voi sanoa epäonnistunut, mutta et oo ehtinyt tekemään jotain muita asioita. Sitten se kääntyy niin päin, et okei sä oot ylittänyt tietyllä tavalla nämä numeeriset mittarit, niin unohtetaanko nämä toiset mittarit, koska sä oot ollut ihan helvetin hyvä jätkä kun sä oot tehnyt rahaa näin paljon. Silloin ollaan siinä tilanteessa, että se on ok, että oot tienannut hyvin rahaa. Minä koen, että siinä tulee semmonen ristiriita. Myös minun keskustelussa on ollut se, että mikä sen organisaation perimmäinen tavoite on... On hankalia mitta-reita, koska puhutaan siitä, mitä sä itse arvostat. Johto on tyytyväinen, jos tilikauden tulos on parempi kuin muiden. Silloin se voi johtaa siihen, et tuijotetaan liikaa lyhyen aikavälin tavoitteisiin ja unohtuu se pidemmän aikavälin tavoite. Semmoista on se haaste tavallaan ja se kiritiikki siinä kehityskeskustelussa. Pitkän aikavälin tavoite pitää pitää koko ajan selvänä ja sitä vasten pitää sitten pystyä toimimaan ja myös jättää siihen tilaa... Enemmän vois olla painoarvoa näiden ei-numeeristen mittareiden toteutumiselle ja mitä olis oikeesti pitänyt tehdä katsoen sitä mennyttä, mitä tuli tehtyä. Sinänsä hypätään yli, että menipä hyvin kun rahat tuli kotia. Oon mä saanut siitä palautetta, mutta vielä enemmän vois analysoida, että mikä meni pieleen ja onko mulle oikein asetettuja tavoitteita.” (Henkilö 17KK)*

Sekä positiivista että negatiivista palautetta kehityskeskustelussa saaneet haastateltavat kokivat palautetapahtuman selventäneen käsityksiä työnteon tulevasta suunnasta. Toisille kehityskeskustelussa saatu kokonaispalaute oli kuitenkin liian tuttua, eikä sitä haluttu hyödyntää toiminnan kehittämiseksi. Taulukossa 23 on kuvattu positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta koostuvan kehityskeskustelupalautteen ominaisuuksia.

*”Ei seurannut mitään. Asiat on niinku ennenkin ja sit käydään seuraava kehityskeskustelu.” (Henkilö 14KK)*

*”No kyl mä sitä jään miettimään. Toi oli ihan hyvä palaute siin mieles, et se osu sillee kohilleen siinä. Mut en mä sitä toisaalta kauheen kauan miettiny. Jatkoin normaalisti vanhaan tapaan, mut ehkä se alitajuntaisesti vaikutti siihen toimintaan.” (Henkilö 46KK)*

**Taulukko 23.** Positiivinen ja negatiivinen yhdistelmäpalaute kehityskeskusteluissa.

<b>POSITIIVINEN JA NEGATIIVINEN YHDISTELMÄPALAUTE KEHITYSKESKUSTELUISSA</b>
<p><b>PALAUTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyödyllistä (lisää ymmärrystä työn tekemiseen)</li> <li>- kannustavaa (positiivisen palautteen määrä ylittää negatiivisen palautteen määrän)</li> <li>- herättää innostumisen ja pystyvyyden tunteita</li> <li>- liian tuttua (kehityskeskustelurunko voi ohjata liian ennalta-arvattavan palautteen antamiseen)</li> <li>- palautteen antamisessa on hyödynnetty ennalta määritetyjä tavoitteita ja muilta saatuja palautteita (360-asteiset palautejärjestelmät)</li> </ul> <p><b>PALAUTTEEN ANTAMISTAPA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- myönteistä</li> <li>- tasa-arvoista (tilanteessa ei ole esimies ja alainen vaan kaksi yhdenvertaista keskustelukumppania)</li> <li>- viestii kiinnostuksesta (esimies keskittyy, kuuntelee ja on vastaanottavainen alaisen ajatuksille)</li> <li>- toimiva yhteistyösuhde ja myönteiset käsitykset esimiehestä tukevat palautteen kommunikointia</li> </ul>

#### 4.4.6 Dialoginen palautteesta keskusteleminen

Dialoginen palautteesta keskusteleminen oli spontaaneissa palautekokemuksissa harvinaista, sillä sitä esiintyi vain kahdessa tapauksessa. Dialogisesta palautteesta keskustelemisesta puhuneet haastateltavat taustoittivat spontaania palautetapahtumaansa puhumalla sujuvasta ja pitkään jatkuneesta yhteistyöstä esimiehen kanssa. Pitkään jatkuneen yhteistyösuhteen vuoksi haastateltava ja esimies tunsivat toisensa toimintatavat, vahvuudet ja heikkoudet. Aloite palautetapahtumiin saattoi tulla tilanteen mukaan joko esimiehen tai alaisen puolelta. Jotkut haastateltavat siis pyysivät itse palautetta saadakseen epätietoisuuden tilalle varmuutta.

*”Mulle on jäänyt eniten mieleen kun on askarruttanut joku, onko tehnyt oikein jonkun ratkasun. Oli vapaat kädet, mutta kuitenkin pidin esimiestä tietoisena siitä, missä mennään ja mitkä mun suunnat on. Menee pyytämään sitten, että... Silloin kun tulee se palaute, että se asia käydään läpi ja hyväksyy asiat joko sellaisena tai muutettuna ainakin silloin, jos itsellä on ollut se suuri huoli, että menettelinkö oikein. Semmoinen palaute on mun mielestä hyvin tärkeä, että tulee. Jos silloin ei saa palautetta niin ainakin mun luonteella se uskallus loppuu sitten. Se kärsii se oman työn tekeminen. Tällöisen mä koen kaikista tärkeimmäksi... Jos hän ois katsonut tarpeelliseksi jatkaa sitä keskustelua kun mä oon ensin purkanut mieleni, niin mä luotan myös siihen, että hän ois tehnyt niin... Se, mikä mun mielestä oli koko ajan... Vaikka olis ollut kuin kiire, niin hän ei ollut koskaan kiireinen. Ei turhaa turistu, mut aina oli aikaa. Hänellä oli taito yleensä ihmisten kanssa keskustella. Se oli luonteenpiirre hänellä. Tietysti helpottaa kauheesti tätä. Voi hyvin sanoa, et siinä niinku näkyy se että, jos vuorovaikutus toimii, niin on helppoa. Meillä synkkas ja se oli lähtökohta. Totta kai saatettiin olla asioista eri mieltä, mutta päästiin aina siihen lopputulokseen... Sai puhua loppuun. Totta kai siinä oli myöskin, jos joku saattoi tulla. Mut se ei loppunut se keskustelu siihen vaan hän niinku katsoi, et hoidettiin se toinen siinä välissä ja jatkettiin niin kauan kuin tarvitsi... Hän oli läsnä siinä juttelussa eikä vaan niin, et hän kuunteli ja vastas, vaan se, että hän oli läsnä. Jos mul oli vaikea asia, niin hän johdatteli mua kysymään ja kannusti. Ei johdatellut asiaan, mutta kannusti kysymään, että mikäs sua vielä painaa kun näki, ettei kaikkea oltu puhuttu vielä. Se tapahtui lämpimällä sävyllä, eikä sillä lailla, että olis niinku höykyttänyt vaan sillai. En osaa sitä... Niin kuin sanoin hänen luonteestaan. Hän oli hyvin, muissa ympyröissä voi sanoa, näkyvä ja kuuluva henkilö. Ei hänestä sit välttämättä muut pitänyt, mutta pääasiallisesti kyllä. Siinä työssä sopiva. Luonteenlaatu sopi siihen ja sitä korostan, et on se vuorovaikutus ja luottamus keskenään. Sehän tuo sen... Palautetapahtumasta seurasi pelkästään mielenrauha tai sitten pelkästään jatkamaan siihen suuntaa, mihin päädyttiin.”*  
(Henkilö 9S)

Esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät haastateltavat puhuivat spontaanista dialogisesta palautteesta keskustelemisesta. Heidän puheessaan perinte-

set esimiehen ja alaisen roolit olivat häilyviä. Heidän työnkuvaansa saattoi liittyä myös oman esimiehen kanssa jaettu vastuu yksikön toiminnan sujumisesta. Tällöin laajempaa kokonaisuutta käsittelevä palaute tuntui henkilökohtaiselta palautteelta.

*”No kai se on kaikki palautetta, mistä tiimi haluaa tietoo. Mun mielestä palautetta on kaikki, missä... mitä työssään tarvitsee ja sitä työtä tehdäkseen. Jotta sen työn pystyy hoitamaan niin, että se onnistuu... On kysynyt, miten työ on mennyt ja esimies kertoo sitten... Aika vähän kritiikkiä tulee. Semmoist kritiikkiä, et kyl niist asioist keskustellaan, et silleen vaan eri tavalla. Varmaan se voi olla simmonen, et molemmat luulee olevansa oikeassa. Välttämättä ei oo kumpikaan. Mut sit kun sitä sillä tavalla muokkaillaan... Jos meil on ongelmii, niin ne on niin kuin hänenkin ongelmii, ettei se niinku yleensäkiän johdu kenestäkiän henkilöst sil taval, et voi tietenkin olla tiimin ulkopuolisii ihmisii, kenen kanssa joudutaan keskustelemaan sitten. Isoimmin kirjaimin sitten... Kyl mun mielestä meidän palautteet ja asioista puhuminen on aika avointa. Tunnetaan toinen toisemme heikkoudet ja toisinpäin tietenkin.” (Henkilö 25S)*

Kehityskeskustelukokemuksissa dialoginen palautteesta keskusteleminen oli spontaaneihin palautekokemuksiin verrattuna yleisempää. Jopa puolet kehityskeskustelukokemuksesta kertoneista haastateltavista oli kokenut jonkin asteista palautteesta keskustelemista. Kehityskeskustelukokemuksissa dialogisessa palautteesta keskustelemisessä vertailtiin eri lähteistä saatuja palautteita.

*”Siinä käydään läpi eri osa-alueita, miten on onnistunut omasta mielestä, esimiehen mielestä ja mikä on se yhteinen näkemys. Mä en muista niitä, mut siinä on tässä ja tässä asiassa olikse nyt nollasta viiteen. Et onks meil samanlainen käsitys asioista. Mä en muista yhtään niitä otsikoita. Mul ei oo itse asiassa ollu hirveetä kiinnostusta alun perinkään ja teen ne asiat samalla tavalla, on sitte kehityskeskustelu tai ei.” (Henkilö 14KK)*

*”Jos on palautekeskustelu, niin mä odotan, että minun työskentelyä ja minun vointia ja jaksamista ja niitä asioita puidaan siellä. Ei ehkä suoraan kysytä sitä, että onks... ”Miten sulla nyt menee? Oot sä väsynyt tai jotain?” vaan mun mielestä se palaute... Siinä arvioidaan, onks kehitystä tapahtunut vai junnaanks mä. Välillä mietin, et taantuuks sitä. On niin rutinoitunut joihinkin asioihin. Palaute on, et on tilanteet käyty ja todettu että no hän on kyllä samaa mieltä. Vuorovaikutustilanne enemmän kuin ykspuolista. Mä koen niin, että musta se ei ole... Palaute on mun mielestä sitä, et voi itekin puhuu, miten kokee asiat. Ei oo pelkästään sitä, että sanotaan ”Näin sul on mennyt. Miten sä oot tehnyt?” Minun mielestä se palautekeskustelu on nimenomaan keskustelua siitä missä mennään ja miten sä koet tän työn, mitä siitä saa irti ja. Tavallaan semmosia... Mun mielestä se on kannustusta myöskin. Koen, että se on myös kannustuskeskustelu. Kelataan, onko jäänyt junnaan tai onks oppinut asioita, mitkä on pistänyt edellisvuonna tavoitteeksi. Palaute on ollut*



*kohtuumpyönteistä. Siinä käydään aika suorapuheisesti ne asiat. ”Mä oon nyt tästä samaa mieltä. Mites tämä?” Tällaista keskustelua. Ensimmäinen kehityskeskustelu saatto olla semmonen, et hän sanoi ”Tämä asia pitää tehdä.” Ne on konkretisoituneet ne asiat. Ittellekin oman näkökulman arviointia ja sitten hän kertoo siinä, onko hän samaa mieltä vai ei.” (Henkilö 15KK)*

Palautteesta keskustelemisen haasteet tulivat esille erityisesti haastavaa palautetta kehityskeskustelussa vastaanottaneiden haastateltavien puheessa. Vuorovaikutus muuttui väittelyksi ja kielteisten tunnereaktioiden kuten suuttumuksen sävyttämäksi, eikä esimiehen antamaa palautetta pystytty arvostamaan. Vain yhdessä poikkeustapauksessa haastavaa palautetta saanut haastateltava oli tyytyväinen keskustelun lopputulokseen. Tässä palautekokemuksessa esimies muutti keskustelun tuloksena antamansa palautteen haastateltavan 23 ajatusta vastaavaksi. Taulukossa 24 on esitetty palautteesta keskustelemisen tekijöitä hyvin mieleen jääneissä spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.

*”Sen muistan, että tunsin itteni lähinnä loukatuksi, kun se ei arvostanut sitä mun työpanosta. Muistan sen negatiivisena, mutta jälkeinpäin hymyilyttää se tilanne, koska se oli se, mistä sitten kaikki lähti... On paljonkin asioita, joita olis voinut tehdä toisin. Mua hävettää se mun oma käytös. Se oli kuitenkin vähän hyökkäävä ja sellainen. Mä oon se joka on äänessä ja toinen on ja nyökyttää päätänsä. Mul on ollut aina niin. Mä oon sanonut, mitä tehdään ja... Loppujen lopuks mä olin tyytyväinen siihen, että mä uskalsin. Loppujen lopuks tuli ihan helvetin hyvä fiilis. Ehkä se oli vähän ala-arvoista, mitä mä niin kuin. No mä alotin sen niin, että ”Tässä täytyy olla joku virhe. Mun silmissä tää vitonen näyttää ihan neloselta.” ja sitten me keskusteltiin siitä... Sitten mä lähin täältä vitonen kourassa pois. Mä olin sillä hetkellä pettynyt, kun mä sain sen, mutta mä lähdin tosi tyytyväisenä pois. Sain sanottavani perille. Kokonaisuudessaan tästä tilanteesta jäi sellainen positiivinen onnistumisen fiilis päällimmäiseksi... Siitä seurasi mulle silloin ihan mukkee palkankorotus, koska mä olin siinä ihan selkeesti oikeessa ja mä tartuin siihen. Koska se on ainoa, missä on ollut ristiriitatilanne, niin sen takia on jäänyt mun mieleen. Mä myös luulen, että se paransi meidän välejä. Mä uskon, että siitä saakka meidän luottamus alkoi rakentumaan ja se, että se otti mut oikeeksi kädekseen ja nyt mä hoidan täällä ihan kaiken.” (Henkilö 23KK)*

**Taulukko 24.** Dialoginen palauteesta keskusteleminen spontaaneissa palautekokemuksissa ja kehityskeskusteluissa.

DIALOGINEN PALAUTTEESTA KESKUSTELEMINEN SPONTAANEISSA PALAUTEKOKEMUKSISSA	DIALOGINEN PALAUTTEESTA KESKUSTELEMINEN KEHITYSKESKUSTELU- KOKEMUKSISSA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- alaisen työsuoritusta koskevien ajatusten vaihtamista</li> <li>- palautetapahtumiin voi liittyä palautteen pyytämistä</li> <li>- pitkään jatkunut, toimiva yhteistyösuhde sekä luonteva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä edistävät dialogista palautteesta keskustelemista</li> <li>- esimies- ja asiantuntijatehtävissä toimiminen edistää dialogista palautteesta keskustelemista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alaisen työsuoritusta koskevien ajatusten vaihtamista</li> <li>- keskustelun aiheena eri palautelähteiden antamat palautteet</li> <li>- toimiva yhteistyösuhde tukee vuorovaikutuksen onnistumista</li> <li>- palautteesta keskusteleminen voi pahimmillaan muuttua väittelyksi. Tällöin tunteet kuumenevat ja keskustelu ajautuu umpikujaan.</li> </ul>

## 4.5 Yhteenveto tuloksista

Empiirisen tutkimuksen tuloksista tehdään tässä luvussa yhteenveto tutkimusongelmaan vastaamalla. Tutkimusongelmana oli ”*Minkälainen on esimiehen ja alaisen välinen hyvä palautetapahtuma?*” Tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan hankkimalla vastauksia siihen, minkälaisia palautetapahtuman konteksti, palaute, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja seuraukset ovat hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa. Lisäksi pyrittiin selvittämään, minkälaisia nämä teemat olisivat olleet, jos palautetapahtuma olisi onnistunut tai epäonnistunut.

Palautetapahtuman **kontekstina** hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa oli esimiehen ja alaisen välisen päivittäisen kanssakäymisen tarjoamat puitteet ja kehityskeskustelut. Kumpikin palautteen antamisen konteksti koettiin hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa luontevina paikkoina palautteen antamiseen. Kehityskeskustelukokemuksiin verrattuna spontaaneissa palautekokemuksissa näytti piilevän suurempi todennäköisyys kokonaisvaltaiselle onnistumiselle tai

epäonnistumiselle. Spontaaniin palautekokemusten sujuvaa läpiviemistä voidaan pitää taitolajina, sillä palautetapahtuman ennakoimattomuus, esimiehen muodostamien subjektiivisten näkemysten laatu alaisensa työsuorituksesta ja kolmansilta osapuolilta saadun tiedon paikkansapitävyys loivat haasteita hyvän palautteen antamiseen. Ratkaisevan tärkeää oli myös esimiehen kyky ja halu kohdata alainen huomioon ottavalla tavalla ja keskustella rakentavasti. Kehityskeskustelukokemuksissa oli monia palautteen kommunikoimista tukevia tekijöitä. Kehityskeskusteluihin oli mahdollista valmistautua etukäteen ja kehityskeskustelurunko ja tavoitteet edistivät paikkansapitävän palautteen antamista. Lisäksi alaisten hyväksyvä ja avoin suhtautuminen muilta saatuun, etenkin systemaattisesti kerättyyn palautteeseen helpotti kohdistetun ja ohjaavan palautteen antamista. Kehityskeskusteluihin luonnollisena asiana liittyi myös molemminpuolinen ajatusten vaihtaminen, joten palautetta ei tarvinnut pelkästään vastaanottaa vaan sen sisällöstä saattoi vastaanottamisen ohella keskustella.

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa **palautteen** käsite näyttäytyi moniulotteisena. Aineistosta löytyi neljä palautetyyppiä: palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava. ”Viides” palautetyyppi oli liian yleinen palaute. Liian yleistä palautetta pidettiin huonona. Sen sisällölle ei voinut antaa merkitystä, koska se oli liian hankalasti tulkittavaa ja ympärilyöreeä. Muut palautetyypit eivät varsinaisesti sisältäneet positiivista tai negatiivista arvoa. Niitä voi kuitenkin *toteuttaa* hyvin tai huonosti. Hyvin mieleen jääneet palkitsevan palautteen kokemukset olivat onnistuneita. Hyvä **palkitseva palaute** ilmeni sekä spontaaneissa tilanteissa että kehityskeskusteluissa aitona kiitoksen ilmauksena hyvin tehdystä työstä ja työhön panostetuista voimavaroista. Hyvä palkitseva palaute oli kannustavaa, arvostusta osoittavaa ja koskettavaa. Se myös vahvisti hyvää työsuoritusta ja viesti, että samalla tavalla saattoi toimia myös jatkossa.

**Herättävää palautetta** esiintyi spontaaneissa palautekokemuksissa sekä positiiviseen että negatiiviseen palautteeseen painottuvissa kehityskeskustelukokemuksissa. Herättävään palautteeseen suhtauduttiin vastaanottavaisesti. Sitä pidettiin hyödyllisenä ja toisinaan uusia näkemyksiä tarjoavana. Herättävä palaute antoi

tietoa töiden tekemisestä uudella tavalla. Huonoa herättävää palautetta saatiin niissä spontaaneissa palautetapahtumissa, joissa esimies autoritäärisellä palautteen antamistavallaan ”pakotti” haastateltavat pitämään antamaansa negatiivista palautetta aiheellisena.

Vain yksittäiset haastateltavat olivat saaneet esimieheltään **nostattavaa palautetta**. Hyvä nostattava palaute kannusti näkemään oman osaamisen entistä myönteisemmässä valossa. Se myös lisäsi pystyvyyden tunnetta. Huono nostattava palaute oli aiheetonta kehua, josta ei ollut mahdollista innostua. Taustalla saattoi olla näkemykset paljon kritiikkiä antavasta esimiehestä, jonka antamaa positiivista palautetta ei voitu ottaa vilpittömästi vastaan.

Hyvä **haastava palaute** oli hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa harvinaista. Sitä saatiin pääasiassa palkitsevan palautteen kanssa. Hyvä haastava palaute tarjosi kokonaan uusia näkemyksiä työn tekemiseen. Hyvän haastavan palautteen keskeinen ominaisuus oli sen paikkansapitävyys. Usein näkemykset osaavasta esimiehestä, hyvät ja luottamukselliset välit esimiehen kanssa sekä avoin vuorovaikutus palautetapahtumassa liittyvät niihin tilanteisiin, joissa oli saatu hyvää haastavaa palautetta. Sekä spontaaneissa palautekokemuksissa että kehityskeskustelutilanteissa oli saatu haastavaa palautetta. Spontaaneissa palautetapahtumissa herättävä palaute oli äärimmäisempää, sillä sitä pidettiin jopa aiheettomana. Haastava palaute näyttäytyi esimiehen antamana työtä ohjaavana mielipiteenä, jolle ei nähty riittäviä perusteita. Esimies ei onnistunut vakuuttamaan haastateltavia antamansa kritiikin sisällöstä. Haastava palaute oli tunteita nostattavaa. Sen saaminen aiheutti yllättyneisyyttä, puolustuskanalle menemistä, ärtymystä, suuttumusta, loukkaantumista ja jopa lamaantumista.

Monista kehityskeskustelukokemuksista ja muutamista spontaaneista tilanteista löytyi myös useamman palautetyypin sisältävän kokonaispalautteen saamista. Näissä palkitsevan ja herättävän sekä mahdollisesti haastavan palautteen tapauksissa esimiehen antamaa palautetta pidettiin hyödyllisenä, sillä se samalla sekä innosti että ohjasi. Positiivinen palaute kannusti jatkamaan hyviä työsuorituksia ja

negatiivinen palaute kertoi rakentavasti muutostarpeesta. Tällaiset kokonaispalautteet olivat monissa tapauksissa positiivispainotteisia. Esimies antoi enemmän kannustavaa kuin korjaavaa palautetta.

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa palautteen tulkitsemiseen heijastuivat näkemykset niistä *perusteista*, joiden mukaan esimies antoi palautetta. Haastateltavat kertoivat, että esimies oli antanut palautetta heidän työskentelytään muodostamiensa subjektiivisten käsitysten perusteella. Lisäksi esimiehen katsottiin käyttävän hyväksi omia näkemyksiään hyvän työn tekemisestä palautteen antamisessa. Erityisesti palkitsevan palautteen kokemuksissa esimies oli antanut aiheellista ja kannustavaa palautetta näkemystensä perusteella. Myös herättävän palautteen tapauksissa esimies oli onnistunut antamaan näkemystensä perusteella asiallista palautetta. Sen sijaan nostattavan ja haastavan palautteen kokemuksissa haastateltavat epäilivät, ettei esimiehellä ollut riittävän tarkkoja näkemyksiä palautteensa tueksi. Etenkin haastavan palautteen tilanteissa esimies oli tulkinnut haastateltavien työskentelyä virheellisesti ja antoi siksi huonoa ja aiheetonta kritiikkiä.

Pääasiassa kehityskeskustelukokemuksissa esimies oli antanut palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteet tarjosivat hyvän kehikon palautteen antamiselle. Tavoitteita itsessään ei yhdessäkään palautekokemuksessa pidetty väärinä, joten myöskään niihin perustuvaa palautetta ei pidetty aiheettomina. Esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen perustuvaa negatiivista palautetta pidettiin monessa tapauksessa hyväksyttävänä. Toisaalta liian tuttu kehityskeskustelurunko palautteen perusteena sekä määrämuotoisten tavoitteiden oikea painotus herättivät arvostelua.

Esimies oli antanut haastateltaville palautetta myös muilta kuten asiakkailta, kollegoilta ja muilta esimiehiltä saadun palautteen perusteella. Muilta saatuun palautteeseen suhtauduttiin monesti myönteisesti. Muilta saadun palautteen nähtiin lisäävän esimiehen ymmärrystä haastateltavien työstä. Kolmansien osapuolten antamaan palautteeseen asennoiduttiin kielteisesti vain niissä spontaaneissa palaute-

tapahtumissa, joissa esimiehen koettiin antavan aiheetonta palautetta työkaverilta saadun palautteen perusteella.

Vain spontaaneista haastavan palautteen tilanteista löytyi pohdintaa, jonka mukaan esimiehellä ei ollut puhtaat jauhot pussissa palautteen antamisessa. Esimiehen koettiin antavan liian negatiivista palautetta heikkojen henkilökemioiden vuoksi. Lisäksi joissakin liian yleisen palautteen tapauksissa esimies oli antanut huonoa palautetta, koska hän ei ylipäättänsäkään panostanut palautteen antamiseen. Esimiehen katsottiin omaavan kehnot menettelytavat palautteen antamisessa.

Haastateltavat tekivät tulkintoja esimiehen *pyrkimyksistä* palautteen antamiselle. He kokivat, että positiivisen palautteen antamisella esimies halusi kannustaa, ohjata tekemään töitä samaan malliin, edistää sekä esimiehen että haastateltavan etujen toteutumista sekä sitouttaa työyhteisöön. Negatiivisen palautteen antamisella esimiehen koettiin ohjaavan töitä uuteen suuntaan. Joissakin spontaaneissa haastavan palautteen kokemuksissa esimiehen pyrkimykset koettiin epäoikeudenmukaisiksi. Esimiehen katsottiin lannistavan kielteisen palautteen antamisella.

**Vuorovaikutus** hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa ilmeni palautteen antamisena ja vastaanottamisena sekä dialogisena palautteesta keskustelemisena. Sekä spontaaneissa palautetapahtumissa että kehityskeskustelukokemuksissa positiivista palautetta antavaa esimestä kuvailtiin keskittymiseen liittyvillä käsitteillä. Esimies oli aidosti kiinnostunut siitä, miten haastateltavat reagoivat hänen antamaansa palautteeseen. Esimies painotti onnistumisia ja antoi palautetta sydämellisesti. Esimies ei korostanut asemaansa vaan oli tasavertainen haastateltavan kanssa. Tällaisen esimiehen kanssa pystyi puhumaan työasioiden lisäksi myös epävirallisista asioista. Positiivista palautetta antavaa esimestä kuvailtiin usein myös huolettomaksi ja rauhalliseksi. Esimiehellä oli aikaa esittää palaute ymmärrettävällä tavalla ja kuunnella.

Hyvin mieleen jääneistä palautekokemuksista välittyi kuva esimiehistä, jotka eivät hallitse negatiivisen palautteen antamista. Lähes jokaisessa negatiiviseen palautteeseen keskittyvissä tapauksissa esimiehen palautteen antamistapaa pidettiin huonona. Esimies ei välittänyt riittävästi siitä, miten hänen antamaansa palautteeseen suhtauduttiin. Palaute annettiin esimerkiksi liian suoraan, epävarmasti, suuttumuksen ja ärähtelyn saattelemana, nujertamalla, holhoamalla tai muiden kuullen. Haastateltavien mielestä aidon kiinnostuksen ilmaiseminen sekä haastateltavien ajatusten kysyminen ja kuunteleminen olisi voinut pelastaa pieleen menneen palautteen. Esimiehen siis toivottiin olevan huomioonottavampi. Haastateltavien kielteiset näkemykset negatiivista palautetta antavasta esimiehestä eivät välttämättä kerro esimiesten puutteellisista vuorovaikutustaidoista. Ne saattavat sen sijaan kuvastaa sitä, että negatiivisen palautteen vastaanottaminen on herkkä ja arka asia. Käsityksiä itsestä hyvänä työntekijänä halutaan pitää yllä, joten korjauksen palautteen vastaanottaminen on saattanut olla haastateltaville vaikeaa. Hyvin mieleen jääneiden palautekokemusten joukosta tosin löytyi tapauksia, joissa esimiehen kerrottiin antaneen asiallisesti negatiivista palautetta. Näissä tilanteissa esimies oli negatiivisen palautteen lisäksi antanut palkitsevaa palautetta.

Dialoginen palautteesta keskusteleminen näytti liittyvän kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluissa eri lähteiden antamia palautteita vertailtiin keskenään. Tähän vertailuun sisältyi myös esimiehen antaman palautteen vertaaminen haastateltavan omiin työsuoritusta koskeviin käsityksiin. Tällaisen keskustelun tuloksena muodostettiin uusia yhteenvedonomaaisia näkemyksiä töiden kulusta. Näin eri lähteiden antamista palautteista tuli enemmän jaettuun esimiehen ja haastateltavan välillä. Toisinaan jaettuun näkemyksiä ei sen sijaan syntynyt vaan esimies tai haastateltava hyväksyi toisen näkemyksen haastateltavan toiminnassa menestymisestä. Joissakin tapauksissa keskustelemiseen liittyi voimakasta omien näkemysten puolustamista. Vuorovaikutus oli paikallaan junaavaa eikä avoimin mielin tapahtuvaa ajatusten vaihtamista.

Spontaaneissa palautetapahtumissa dialoginen palautteesta keskusteleminen oli vähäistä, vaikka juuri rakentava palautteesta keskusteleminen olisi voinut pelastaa

pieleen menneet negatiivisen palautteen kokemukset. Pitkään jatkunut yhteistyösuhde esimiehen kanssa, luottamukselliset välit, osaamisen arvostaminen, molemminpuolinen vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen, alaisen mahdollinen toiminen esimies- ja asiantuntijatehtävissä, luonteva vuorovaikutus ja mahdollisuus pyytää tarkentavaa palautetta itselle sopivana ajankohtana olivat läsnä spontaanissa dialogisessa palautteesta keskustelemisessä.

Hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa vuorovaikutus ei tapahtunut irrallaan esimiehen ja haastateltavien välisestä päivittäisestä vuorovaikutuksesta. Toimiva kanssakäyminen esimiehen kanssa sekä esimiehen osaamisen arvostaminen näyttivät tukevan palautetapahtuman onnistumista. Uusille esimiehille palautteen antaminen voi muodostua haasteelliseksi tehtäväksi, sillä monissa huonoissa negatiivisen palautteen tilanteissa haastateltavat mainitsivat esimiehen olleen uusi. Toisaalta uusi esimies oli tehnyt vaikutuksen haastateltaviin sellaisissa kehityskeskustelukokemuksissa, joissa esimies oli antanut hyödyllistä palautetta ja ollut aidosti kiinnostunut haastateltavien ajatuksista.

Haastateltavat olivat kokeneet monenlaisia **seurauksia** hyvin mieleen jääneistä palautetapahtumista. Positiivisen palautteen tilanteet olivat luoneet innostumista sekä valaneet uskoa omiin kykyihin. Positiivinen palaute oli myös selventänyt työn tulevaa suuntaa. Negatiivisen palautteen tapauksissa oli koettu yllättyneisyyttä, närkästymistä, harmistumista ja suuttumusta. Joitakin haastateltavia esimiehen antama negatiivinen palaute oli ohjannut näkemään, että töitä voisi jatkossa tehdä eri tavalla. Toiset haastateltavat eivät puolestaan voineet hyödyntää esimiehen antamaa palautetta, koska sitä ei pidetty vakuuttavana tai aiheellisena.

Aineistoa tarkasteltiin myös haastateltavien *taustojen* näkökulmasta. Esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien näkemykset hyvästä palautteesta ja palautetta antavasta esimestä erosivat jossain määrin toisistaan. Jotkut esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät haastateltavat painottivat, että hyvä palaute on sellaista, jonka voi muokata itse itselleen sopivaksi oman tilanteen mukaan. Hyvä palaute voi olla hieman yleisempääkin, sillä esimies ei välttämättä pysty anta-



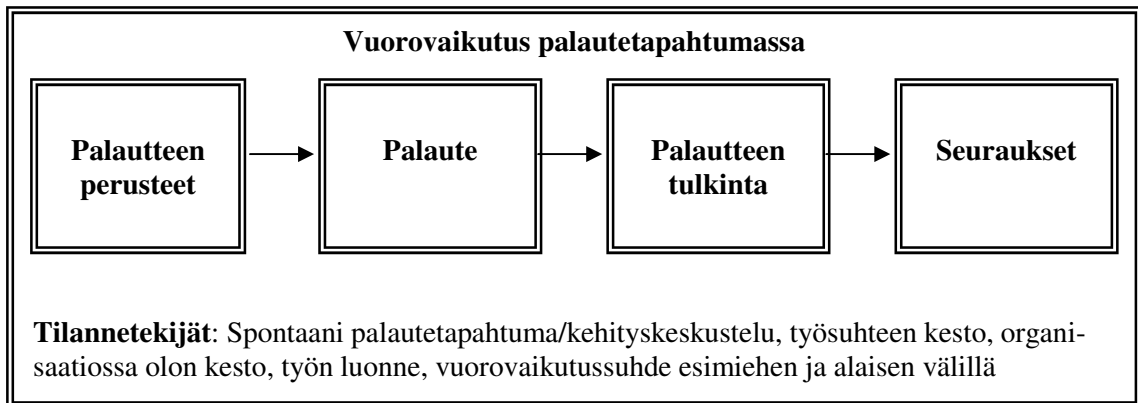
maan monipuolista osaamista vaativissa esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleville alaisilleen konkreettista palautetta. Suuntaa näyttävää ja sparraavaa esimiestä arvostettiin. Jotkut suorittavaa työtä tekevät haastateltavat puolestaan toivat esille, että esimiehen pitäisi olla työn ammattilainen, jotta hän voi antaa paikkansapitävää palautetta.

Myös työtehtävässä ja -yhteisössä olon kesto toi vaihtelua palautekokemuksiin. Alle viisi vuotta työtehtävässään ja -yhteisössä olleet suhtautuivat vastaanottavaisesti esimiehen antamaan palautteeseen. Heille positiivinenkin palaute toimi työtä ohjaavana ja toi varmuutta työn tekemiseen. Yli 15 vuotta työyhteisössään olleiden puheesta löytyi usein esimiehen haastamista palautteesta keskustelemiseen. Kokemus saattoi tuoda varmuutta haastaa esimies arvioimaan omia näkemyksiään.

Sukupuolen näkökulmasta erot hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa olivat vähäisiä. Miehet puhuivat hieman useammin huumoripitoisesta vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa kun taas naiset toivat miehiä useammin esille hankaluudet positiivisen palautteen vastaanottamisessa. Jotkut miehet puolestaan puhuivat itseä korostavasti rakentavasta kritiikin vastaanottamisesta. Naiset puolestaan analysoivat hyvin mieleen jäänyttä palautetapahtumaa miehiä useammin myös tunteiden osalta.

## 5 PALAUTEVUOROVAIKUTUS TUTKIMUSKIRJALLISUUDEN VALOSSA

Tässä luvussa edellä kuvattuja tutkimuslöydöksiä tarkastellaan aiemman palautekirjallisuuden valossa. Tutkimuskirjallisuuden avulla pyritään selittämään palauteprosessia, joka tuli esille tutkimusaineistossa. Palauteprosessi koostui palautteen perusteista, palautteen antamisesta ja tulkitsemisesta ja palautetapahtuman seurauksista. Aineistossa palautteen perusteet käsittivät pääasiassa esimiehen muodostamat havainnot ja käsitykset alaisen toiminnasta, tavoitteet sekä muilta saadun palautteen. Palaute tarkoitti esimiehen antamaa positiivista tai negatiivista palautetta toiminnassa menestymisestä ja palautteen tulkitseminen palautteen reflektioista aiempiin käsityksiin. Palautetapahtumilla oli myös useammanlaisia seurauksia kuten tunnereaktiot ja työskentelyä koskevien käsitysten selventyminen. Palauteprosessin sujumiseen vaikutti myös keskeisesti tapa, jolla palaute kommunikoi. Aineiston kanssa yhtäläisyyksiä löytyi klassikkona pidetyn Ilgenin, ym. (1979: 352-366) palauteprosessin kanssa, johon kuuluvat palautteen havaitseminen ja hyväksyminen sekä halu toimia palautteen ja tavoitteiden mukaisesti. Tutkimusaineistossa palauteprosessiin yhdistyivät myös tilannetekijät kuten palaute tapahtuman konteksti eli palautetapahtuman spontaanius tai muodollisuus, alaisen työsuhteen kesto, organisaatiossa olon kesto, työn luonne sekä vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä. Näistä tilannetekijöistä on kirjoittanut myös Levy & Williams (2004). Palauteprosessi on esitetty kuviossa 8.



**Kuvio 8.** Palauteprosessi.

## 5.1 Palautteen perusteet – motiivit palautteen antamiselle

Seuraavassa aineistosta esille piirtyneitä teemoja peilataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tämä luku keskittyy haastateltavien esille tuomiin näkemyksiin siitä, mihin esimiehen palaute perustui. Haastatteluissa korostui esimiehen tekemät havainnot ja käsitykset, tavoitteet ja muiden antamat palautteet palautteen antamisen perusteena. Näihin aiheisiin perehdytään tässä luvussa.

### 5.1.1 Palautteen perustuminen esimiehen havaintoihin ja käsityksiin

#### *Havaintojen muodostaminen työsuorituksista*

Palautteen vastaanottamiseen näytti vaikuttavan käsitys esimiehen näkemysten oikeellisuudesta. Joidenkin tutkimukseen osallistujien mielestä esimies oli havainnoinut heidän toimintaansa ja antanut palautetta näiden havaintojen perusteella. Nyt kysymys kuuluukin, ”Miten nämä käsitykset ylipäättensä muodostuvat?” Käsitysten muodostaminen tapahtuu havaittavasta tilanteesta saatavaa informaatiota sekä aikaisempaa ymmärrystä hyödyntämällä (Martin, Strack & Stapel 2001:

237; Argyris 1982: 49-50, 181). Sosiaalisen kognition<sup>19</sup> teorit ja tutkimukset tarjoavat ymmärryksen aineksia sille, miten esimiehet havaitsevat ja muodostavat tulkintoja haastateltavien toiminnassa menestymisestä.

Tarkkaa havainnointia pidetään perusteellisen työsuorituksen arvioinnin lähtökohdaksi (Murphy & Cleveland 1991: 96). Tutkitussa aineistossa palkitsevan palautteen tapauksissa esimiehen koettiin antavan paikkansapitävää palautetta muodostamiensa havaintojen perusteella. Kuitenkin monissa haastavan palautteen kokemuksissa esimiehen antamaa palautetta pidettiin perusteettomana. Myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, etteivät esimiehet välttämättä muodosta täysin paikkansapitäviä havaintoja alaisen toiminnasta eivätkä pysty antamaan tyhjentävää palautetta valikoivan tarkkaavaisuuden vuoksi (Murphy et al. 1991: 147; Cannon et al. 2005: 125). Valikoiva tarkkaavaisuus johtuu ihmisten rajoituksesta kyvystä käsitellä kaikkea aistien vastaanottamaa informaatiota (Fiedler et al. 2001: 125-126).

Valikoivan tarkkaavaisuuden lisäksi taipumus kategorisoida havaintoja voi lisätä palautteen subjektiivisuutta. Ihmiset vähentävät ympäristön monimutkaisuutta kategorisoimalla havaitsemiaan asioita eli sijoittamalla ne tiettyyn mielessään olevaan luokkaan. Ihmiset pitävät siis suurinta osaa informaatiosta merkityksettömänä kunnes he ovat mielessään kategorisoineet sen. Kategorisoinnin avulla kohteet maailmassa voidaan siis tunnistaa (Bruner, Goodnow & Austin 1967: 12). Kategorioiden<sup>20</sup> saatavuus ratkaisee, mitä kategorioita ihmiset käyttävät informaati-

---

<sup>19</sup> Sosiaalista kognitiota käsittelevissä tutkimuksissa on selvitetty, miten ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat sosiaalisia ärsyksiä. Elottomiin ärsyksiin verrattuna arvioiden tekeminen ihmisistä on monimutkaisempaa ja sosiaalisten johtopäätösten kohteet muuttuvat ajan kuluessa. Lisäksi yhteys ihmisen minään monimutkaistaa sosiaalisten johtopäätösten tekemistä. Sosiaalinen maailma koostuu myös ”suoraan” havaitsemattomissa olevista ja subjektiivisesti arvioitavista elementeistä kuten riskistä, älykkyydestä, rehellisyydestä, rakkaudesta, vaarasta, voitoista ja tappioista. (Fiedler & Bless 2001: 119, 121.)

<sup>20</sup> Kategorian voi rinnastaa skeeman käsitteeseen. Skeemalla tarkoitetaan kognitiivista rakennetta, joka sisältää informaatiota käsitteiden ominaisuuksista ja ominaisuuksien välisistä yhteyksistä. Skeemat ohjaavat havainnoimaan ja muistamaan niiden kanssa olennaisia ja yhdenmukaista informaatiota. Skeeman kanssa yhteensopimaton informaatio vaatii enemmän prosessoimista kuin skeeman kanssa yhteensopiva informaatio. Prosessoimisen jälkeen skeeman

tion tulkitsemisessa. Usein ja äskettäin käytetyt kategoriat ovat mielessä helpommin saatavilla kuin vähän ja kauan sitten käytetyt kategoriat (Fiedler et al. 2001: 127; Smith & Queller 2001: 114, 119). Esimiehet saattavat siis tulkita havaintojaan alaisten toiminnassa menestymisestä itselleen läheisten kategorioiden avulla. Käytännössä tämä voi johtaa siihen, että esimiehet antavat palautetta alaisen työnteosta hetki sitten muodostettujen tai monesti aiemmin hyödynnettyjen näkemysten perusteella.

Erityisesti palkitsevaa palautetta kehityskeskustelussa saaneet haastateltavat kokivat fyysisen työskentelyetäisyyden esimieheen vaikuttavan esimiehen mahdollisuuksiin havainnoida heidän toimintaansa. Muodolliset valvontasuhteet esimiehen ja alaisen välillä, työn organisointi ja työympäristö vaikuttavat alaisen työsuorituksen havainnoimiseen ja palautteen antamiseen. Esimies saattaa ensinnäkin kiinnittää enemmän huomiota alaisen työhön silloin, kun alainen tekee työtään ajallisesti ja/tai paikallisesti hänen lähellään. Tällöin esimies on enemmän läsnä alaisen työsuorituksessa, muistaa paremmin työsuorituksen ja antaa enemmän palautetta verrattuna tilanteeseen, jossa työsuoritus ei tavoita esimiehen huomiota. Toiseksi, esimiehen ajankäyttöön kohdistuvat vaatimukset vaikuttavat esimiehen mahdollisuuksiin havainnoida alaisen toimintaa. Kiireisten aikataulujen vuoksi esimiehet eivät voi välttämättä olla havainnoimassa alaistensa toimintaa. Kolmanneksi, poikkeuksellisen onnistunut, epäonnistunut, tärkeä tai kiireellinen alaisen työsuoritus voi saada esimieheltä tavallista enemmän huomiota. Palautteen antamisen jälkeen esimies saattaa vahvistaa tai muuttaa myös omia käsityksiään alaisen työn huomioitavuudesta. (Murphy et al. 1991: 98-99; London 1995: 171-172; Larson 1984: 45.)

Esimes saattaa kiinnittää enemmän huomiota alaisen työhön silloin, kun alaisen työ vaikuttaa esimiehen omaan työhön. Esimiesten on todettu antavan enemmän

---

kanssa yhteensopimaton informaatio voidaan kuitenkin muistaa hyvin (Fiske & Taylor 1984: 149.)

palautetta alaiselle, mikäli hänen oma työsuorituksensa tai ulkoiset seuraukset kuten esimiehen palkka tai yleneminen riippuvat alaisen menestyksestä (Larson 1984: 45, 52-54; Moss et al. 1998: 268). Kannustimien saamisen lisäksi muiden tekemät arviot esimiehen antamasta palautteesta vaikuttavat esimiehen antamaan palautteeseen (Roch 2005: 703-704).

#### *Merkitysten antaminen alaisen hyvälle ja heikoille työsuorituksille*

Havaitsemisella on mahdollista saada tietoa ihmisten sanoista ja teoista, muttei käyttäytymisen syistä (Burchell 2001: 217). Palautetutkimuksissa on attribuutio-teorian valossa pyritty selvittämään, minkälaisia syitä esimiehet näkevät alaisten onnistuneelle tai epäonnistuneelle työsuoritukselle. Erityisesti esimiehen näkemysalaisista kykyjen ja ponnistelujen yhteydestä alaisen työsuorituksessa menestymiseen on tutkittu.

Jotkut hyvin mieleen jääneet palautekokemukset olivat tapahtuneet haastateltavien mukaan yllättäen ja odottamattomasti. Näissä tilanteissa haastateltavat eivät olleet pystyneet kunnolla valmistautumaan palautteen saamiseen, mikä näkyi esimerkiksi voimakkaina myönteisinä ja kielteisinä tunnereaktioina. Aiemman kirjallisuuden mukaan esimiehet saattavat antaa äärimmäistä palautetta alaiselle silloin, kun he kokevat, että alaisen hyvä tai huono työsuoritus johtuu työhön panostetusta viitseliäisyydestä ja ponnistelusta. Koetutkimuksessa esimiehet esimerkiksi ovat antaneet positiivisempia arvioita alaisille kun he kokivat alaisten onnistuneen työsuorituksen johtuvan alaisten ponnisteluista eikä niinkään kyvyistä (Knowlton & Mitchell 1980: 463-464). Kriittisempiä negatiivisia arvioita esimiehet antoivat niin ikään silloin, kun he kokivat, että alaisten heikko työsuoritus johtui enemmän alaisen ponnistelujen kuin kykyjen puutteesta (Knowlton et al. 1980: 463-464; Kim et al. 1990: 19).

Palautetutkimuksissa on jonkin verran selvitetty, miten työolosuhteet tai oma esimiestyö vaikuttavat esimiesten tekemiin arvioihin alaistensa työsuorituksista. Esimiehet arvioivat alaisen heikon työsuorituksen syitä helposti itseä suojelevas-

ti<sup>21</sup>. Esimiehet pitävät alaisen heikon työsuorituksen syinä enemmän alaisen ominaisuuksia kuin ulkoisia tekijöitä etenkin silloin, kun selitys alaisen heikolle työsuoritukselle saattaa löytyä heikosta esimiestyöstä (Knowlton et al. 1980: 459). Ongelmia voi muodostua erityisesti silloin, jos esimiehet antavat virheellisiä työsuorituksen arviointeja ja palautteita käyttääkseen valtaa alaiseen, edistääkseen henkilökohtaisten päämäärien saavuttamista tai välttääkseen konfliktin syntymistä (Murphy et al. 1991: 85; Tziner et al. 2005: 89-91).

Haastateltavat näyttivät pitävän subjektiivisuutta palautteen antamisessa luonnollisena asiana. Hyväksyttävyyttä työsuorituksen arviointiin ja palautteen antamiseen toimivuutta toivat kuitenkin järjestelmät, jotka laajensivat oman esimiehen näkemyksiä haastateltavien työsuoritusten kulusta. Eräs keino oli esimerkiksi useiden palautelähteiden käyttäminen. Tarkkaa työsuorituksen arviointia voidaanakin mitä ilmeisimmin edistää palkitsemalla esimiehiä kattavan arvioinnin tekemisestä, käyttämällä useita palautelähteitä ja tarjoamalla esimiehille koulutusta työsuoritusten arvioinnista. Esimiehet voivat myös vertailla keskenään tekemiään arvioita. Lisäksi organisaation henkilöstöosasto voi tarkkailla työsuorituksen arviointeja ja puuttua niihin tarpeen tullen (Murphy et al. 1991: 204-208; Armstrong et al. 1998: 71-72).

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa, erityisesti kehityskeskustelukokemuksissa, dialoginen palautteesta keskusteleminen mahdollisti sen, että sekä esimies että haastateltava olivat paremmin perillä toinen toistensa näkemyksistä haastateltavan toiminnassa menestymisestä. Ymmärrys toisen ajatuksista lisääntyi. Myös aiemmissa palautetutkimuksissa on noussut esille, että keskustelun myötä sekä esimiehet että alaiset muuttavat myös subjektiivisia alaisen työsuoritusta koskevia attribuutioitaan. Keskustelun jälkeen esimiehet voivat nähdä alai-

---

<sup>21</sup> Perustavaa laatua olevan attribuutiiväärityksen (fundamental attribution error) mukaan ihmisillä on taipumus painottaa henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksia ja aliarvioida tilanteeseen liittyviä tekijöitä kun he arvioivat toisten käyttäytymisen syitä. Se on attribuutiivääritystä merkittävin (Burchell 2001: 221-222).

sen työsuorituksen enemmän alaisen näkökulmasta. He voivat aiempaa paremmin ottaa huomioon, että tehtävän vaikeus ja muiden toiminta on voinut vaikuttaa alaisen heikkoon työsuoritukseen. Lisäksi se voi vahvistaa heidän näkemyksiään siitä, että onnistunut työsuoritus johtuu alaisen omista kyvyistä ja ponnisteluista (Gioia et al. 1986: 207-209; Dugan 1989: 97, 101-105).

### *5.1.2 Palautteen perustuminen tavoitteisiin*

Työsuorituksen arvioinnissa keskeistä on tavoitteiden saavuttamisen tarkasteleminen (Fletcher 2001: 475). Tutkimusten mukaan tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen seuraaminen edistävät organisaation tehokasta toimintaa. Tavoitteiden avulla voidaan parantaa työsuorituksia (ks. esim. Kim et al. 1976; Ivancevich et al. 1982; Kim 1984; Latham & Sejts 1999) ja lisätä tyytyväisyyttä (ks. esim. Kim et al. 1976; Ivancevich et al. 1982). Haastateltavat kertoivat, että tavoitteet loivat kuitenkin toisinaan paineita, joten he toivoivat riittävää väljyyttä käsiteltäessä tavoitteiden saavuttamista. Joidenkin haastateltavien kohdalla kritisointia aiheutti liian yleinen tarkastelutaso. Kirjallisuudessa on esitetty, että tavoitteiden tulisi olla yksityiskohtaisia, mitattavia, riittävän haastavia ja sisältää alatavoitteita, jotta niiden saavuttaminen onnistuisi parhaiten (Bandura 1977: 161-162; Locke et al. 1990: 27-31; Latham et al. 1999: 426). Erityisesti hyvin mieleen jääneissä kehityskeskustelukokemuksissa korostui palautteen saaminen tavoitteiden saavuttamisesta. Haastateltavat suhtautuivat hyväksyvästi toimintaa koskeviin tavoitteisiin. He kokivat, että tavoitteet selventävät työn suorittamiseen liittyviä odotuksia ja jopa motivoivat.

Haastateltavat kertoivat, että tavoitteet ohjasivat toiminnan suuntaa. Tavoitteen asettamisen yleisenä tarkoituksena pidetään yksittäisten työntekijöiden työsuorituksia koskevien tavoitteiden yhdistämistä organisaation tavoitteisiin. Organisaation missio siis muutetaan osastojen, yksiköiden ja yksilöiden tavoitteiksi (Mabey et al. 1995: 192; Williams 1998: 79-80). Voidaan puhua tavoitejohtamisesta, jossa organisaation johto keskustelee ensin organisaation tavoitteista ja sen jälkeen jo-



kainen esimies sopii yhdessä kunkin alaisen henkilökohtaisista tavoitteista (Juuti 1992: 72). Tavoitteiden kommunikoinnissa keskeisessä roolissa on päivittäinen kanssakäyminen esimiehen ja alaisen välillä sekä kehityskeskustelut. Käytännössä alaisten osallistuminen tavoitteiden asettamisessa rajoittuu usein esimiehen ehdottamien tavoitteiden hyväksymiseen (Williams 1998: 81).

Jotkut kehityskeskustelukokemuksesta kertoneet haastateltavat pohtivat kriittisesti tavoitteiden validiutta eli sitä, mitattiinko tavoitteiden avulla oikeita asioita. Myös se nousi esille, että tavoitteet liitettiin toisinaan lyhytjänteiseen johtamiseen. Kirjallisuudessa on todettu, että johtaminen sopivien tavoitteiden avulla voi olla monesta syystä haastavaa. Organisaation missiota voi ensinnäkin olla hankala muuttaa konkreettisiksi alatavoitteiksi, eikä tavoitteiden asettaminen aina etene rationaalisesti ylhäältä alas. Toiseksi, useammanlaiset ja eri sidosryhmien etuja palvelevat tavoitteet voivat olla ristiriitaisia keskenään. Kolmanneksi, liian pinnalliset, yksinkertaiset ja lyhytjänteiset tavoitteet voi johtaa siihen, että työnteosta halutaan päästä mahdollisimman helpolla. Neljänneksi, turbulenti ympäristö voi aiheuttaa sen, etteivät tänä päivänä määritellyt tavoitteet ole enää sopivia tulevaisuuden haasteiden saavuttamisessa. (Lönqvist 1994; Mabey et al. 1995: 193-194; Williams 1998: 90.)

Subjektiiiviset, vääristyneet tulkinnat haastateltavien työsuorituksista tulivat esille spontaanien palautekokemusten lisäksi myös kehityskeskustelukokemuksissa, vaikka niissä usein tavoitteet ohjasivatkin työsuorituksen arviointia ”objektiivisempaan” suuntaan. Subjektiiivisuutta tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteiden saavuttamisen tulkitsemisessä pidetään yleisestikin eräänä tavoitejohtamisen ongelmana (ks. esim. Mabey et al. 1995: 196-197; Williams 1998: 90). Esimerkiksi monien kehityskeskustelurungon mukaan arvioitavien teemojen suhteen esimiehiltä saattaa puuttua kriittisyyttä, sillä heillä on taipumus arvioida alaiset pääosin hyviksi tai melko hyviksi (Holdsworth 1991: 77; Murphy et al. 1991: 190; Juuti 1992: 59).

### 5.1.3 *Muiden näkemykset esimiehen antaman palautteen taustalla*

#### *Eri lähteiden antama palaute spontaaneissa palautetapahtumissa*

Esimieheltä saatu palaute ei perustunut aina esimiehen omiin havaintoihin. Spontaaneissa palautekokemuksissa haastateltavat kertoivat esimiehen välittäneen heille tavallisesti kollegan antaman, usein yllättäväksi ja aiheettomaksi koetun negatiivisen palautteen. Kollegan antaman kritiikin kuuleminen esimiehen suusta herätti haastateltavissa ärtymystä. Jotkut haastateltavat olisivat pitäneet parempana vaihtoehtona sitä, että kollega olisi antanut suoraan palautetta. Tällöin esimiestä ei olisi ollenkaan tarvittu palautteen antoon. Kuitenkin palkitsevan palautteen tapauksissa muilta saatu hyvä palaute otettiin esimiehen kautta mielellään vastaan.

Murphy ym. (1991: 101-104) mukaan tutkimuksia epäsuoran informaation vaikutuksesta esimiehen tekemiin alaisen työsuoritusta koskeviin arvioihin on tehty vähän. On kuitenkin selvitetty, että esimiehet tarkastelevat useasta näkökulmasta kolmannelta osapuolelta saatua alaisen työsuoritusta koskevaa tietoa ennen palautteen antamista. Esimiehet saattavat pohtia esimerkiksi saamansa palautteen suullista tai kirjallista muotoa, palautteen aihetta, palautteen saamisen ajankohtaa ja palautteen yhtäläisyyttä omien ja muiden näkemysten kanssa. Esimiehet voivat pohtia myös palautteen antajan motiiveja. Kollegan antama palaute voi saada esimiehiltä vain vähän painoarvoa, mikäli esimies huomaa, että se on tarkoitettu alaisen harmiksi tai se on annettu hyvän vaikutelman tekemisen vuoksi.

Joissakin spontaaneissa palautekokemuksissa haastateltavat toimivat itse esimiehen palautelähteenä. He kertoivat esimiehelle tekemästään työstä ja kysyivät palautetta toimintansa tueksi. Palautteen tiedustelemisen teki helpoksi toimiva ja luottamuksellinen suhde esimiehen kanssa sekä esimiehen pitäminen asiantuntevana. Myös avoimet ovet esimiehen luokse sekä esimiehen osoittama aito kiinnostus haastateltavan tilannetta kohtaan helpottivat palautteen kysymistä. Sen sijaan esimiehen kiire ja haluttomuus keskittyä palautteen antamiseen sai mietti-

mään kaksi kertaa, kannattaako esimieheltä enää toiste kysyä palautetta. Tilannetta luonnehtii seuraava esimerkki:

*”Siinä on hyvin useilla esimiehillä, ei pelkästään tällä se, että tulee just jostain palaverista tai kotona on ongelmia, niin kaikki tuppaa olemaan just silloin sen työntekijän syytä. Saattaa olla hyvinkin kärkeä se vastaus. Tulee hyvin napakasti, että ”Kyllä sun pitäis tämmöset tietää.” ja ”Eikös näistä jo puhuttu?” ja ”Enhän mä oo koskaan näistä luenutkaan.” ja ”Siis tämmösisistä saattaa hyvinkin nopeesti tulla... Joskus vaan ajattelee, että ottaa kun asiakkaalta on tullut se palaute, että kylä esimies sen kertoo, jos silloinkaan. Kyl sitä useempaan otteeseen miettii, että mitähän sitä suostuis kysymään toilta... Vastaus saattaa olla mikä tahansa tai sit ei saa ees vastausta. Sit tulee, että ”Eihän mul mitään ollukaan.” Saattaa vaan saada niin sanotun julman silmän.” (Henkilö 16)*

Myös aiemman tutkimuksen mukaan palautelähteen pitäminen asiantuntevana, helposti tavoitettavana, palkitsemisvaltaa omaavana (Vancouver et al. 1995), huomioonottavana (VandeWalle et al. 2000) ja vilpittömänä (Paswan, Pelton & True 2005: 6) lisäävät palautteen etsimistä. Hyvät välit esimiehen kanssa edistävät palautteen kysymistä (Vancouver et al. 1995), mikä puolestaan edistää esimiehen ja alaisen välisen myönteisen suhteen kehittymistä. Tosin palautteen etsiminen voi edistää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta vain silloin, kun alainen haluaa aidosti parantaa työsuoritustaan, eikä pyrkii antamaan itsestä pelkästään myönteistä vaikutelmaa palautetta kysymällä (Lam, Huang & Snape 2007).

#### *Eri lähteiden antama palaute kehityskeskustelukokemuksissa*

Toisin kuin spontaaneista palautetilanteista, kehityskeskustelukokemuksista välitettiin pääasiassa hyväksyvä suhtautuminen eri lähteiden antamiin palautteisiin. Saatua palautteita pidettiin hyödyllisinä. Kehityskeskustelukokemuksissa esimies osallisti keskustelemaan palautteiden sisällöstä, mikä pääasiassa edisti palautteiden hyväksymistä. Eri palautelähteiden kuten haastateltavan itsensä, esimiehen, toisten esimiesten ja asiakkaiden antamista palautteista muodostettiin esimiehen kanssa yhteenvedonomainen katsaus työsuoritusten kehityksestä. Kehityskeskusteluissa palautetta saatiin esimerkiksi palautteiden hankkimiseen suunnitellun 360-asteisen palautejärjestelmän kautta. 360-asteisia palautteita käytetään, koska

haastavissa ja monimutkaisissa tehtävissä esimerkiksi esimiestyössä palautetta tarvitaan useista lähteistä, jotta työsuorituksen arviointi olisi kattavaa. Esimiehellä on nykyisin vain harvoin riittävästi ymmärrystä, jotta hän pystyisi antamaan vaativissa tehtävissä työskenteleville alaisilleen kattavaa palautetta (London & Smitheer 1999: 8-9).

Tutkimusaineistossa ei selvinnyt, miten eri lähteiltä kerättyjä palautteita lopulta hyödynnettiin. Kirjallisuudessa on kuitenkin suositeltu, että 360-asteen palautetta hyödynnettäisiin pääasiassa henkilöstön kehittämistarkoituksissa, eikä esimerkiksi ylennys- tai palkankorotuspäätöksissä, koska palautetta on helpompi antaa kehittämistarkoituksia varten. Lisäksi kehittämistarkoituksia varten annettu palaute on realistisempaa (Antonioni & Park 2001: 490; Garavan, Morley & Flynn 1997: 145-146).

Monista lähteistä saatavan palautteen hyötyjä tuli esille haastateltavien puheissa. Jotkut mainitsivat, että palautteen kysyminen useista lähteistä mahdollistaa sen, että esimies saa omaa näkemystään laajemman käsityksen alaistensa toiminnasta. Lisäksi eri lähteiden antamaan palautteeseen perehtyminen kertoi esimiehen hyvästä valmistautumisesta kehityskeskusteluun. Armstrongin ym. (1998: 324-325) mukaan 360-asteista palautetta pidetään paikkansapitävämpänä ja objektiivisempänä kuin yhdestä lähteestä saatavaa palautetta. Lisäksi se lisää tietoisuutta palautteen vastaanottajan kyvyistä ja kehittämisen paikoista sekä kannustaa avoimeen palautteen antoon ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen.

360-asteista palautetta ei voi pitää ”objektiivisena”, vaikka sen avulla saisi tavalista laajemman näkemyksen työsuoritusten kehityksestä. 360-asteisessa palautteessa palautteet ovat vaihtelevia, eikä yhden lähteen antamaa palautetta voida pitää parempana kuin toisen lähteen antamaa palautetta. Esimerkiksi palautteen saajasta pitäminen voi vääristää työsuorituksen arvioita positiiviseen suuntaan. Tosin esimiehet eivät anna pidetyille henkilöille yhtä helposti niin myönteistä palautetta kuin kollegat ja alaiset (Antonioni et al. 2001: 489-490). Myös palautteen vastaanottajan itsetuntoa suojelevat vinoumat saattavat johtaa siihen, että

itsearviot ovat muiden antamiin arvioihin verrattuna korkeampia. Alaiset esimerkiksi arvioivat itsensä helposti paremmiksi kuin heidän esimiehensä (Harris & Schaubroeck 1988: 50-51; van der Heijden & Nijhof 2004: 501-503). Subjektiivisuuden lisäksi 360-asteisen palautteen hyödyntämisessä ongelmia voi tuottaa sen käyttöönoton ja käytön vaihtelevuus organisaation eri osissa, liian monien palautelähteiden käyttö, palautteen antajien riittämätön motivaatio ja osaaminen sekä puutteelliset mahdollisuudet rakentavan palautteen antamiseen (Bracken 1994).

Kuten palaute yleensä, myöskään 360-asteinen palaute ei suoraviivaisesti johda työsuorituksen paranemiseen. Monet tekijät kuten palautteen luonne, palautteeseen reagoiminen, päämäärien asettaminen ja toimintaan ryhtyminen työsuorituksen parantamiseksi voivat kuitenkin olla yhteydessä parantuneeseen työsuoritukseen palautteen saamisen jälkeen. Myös palautteen vastaanottajan henkilökohtaiset ominaisuudet kuten palautesuuntautuminen, persoonallisuus, muutosta koskevat uskomukset ja tarpeet vaikuttavat monista lähteistä saatavan palautteen hyödyntämisessä. Lisäksi organisaation osoittama tuki kuten kannustavat esimiehet ja mahdollisuus osallistua kehittämisohjelmiin edistävät muutosta toiminnassa. (Smither, London & Reilly 2005.)

## 5.2 Palautteen peilaaminen omiin näkemyksiin

Tässä luvussa keskitytään palautteen käsitteeseen ja erityisesti palautteen tulkitsemiseen. Tutkimusaineistossa palautteen tulkitseminen oli pohdintaa, jossa palautteen sisältöä vertailtiin omiin käsityksiin. Luvussa tarkastellaan myös palaute-tapahtuman seurauksia, pääasiassa palautteen saamisen herättämien tunteiden näkökulmasta. Löydöksiä peilataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Palautteen vastaanottaminen merkitsisi yksinkertaisesti uuden informaation omaksumista sellaisenaan, mikäli palaute olisi täydellinen ja paikkansapitävä edustus todellisuudesta. Työelämässä selvän ja paikkansapitävän palautteen saaminen on kuitenkin harvinaista (Audia et al. 2003: 636, 642). Hyvin mieleen jää-

neissä palautekokemuksissa palaute ei ollut ”objektiivista”. Palaute tarkoitti esimiehen käsityksiä haastateltavien toiminnassa menestymisestä. Näitä näkemyksiä haastateltavat suhteuttivat omiin käsityksiinsä työssä pärjäämisestä. Haastateltavien oli vaivattomampi vastaanottaa omiin näkemyksiin nähden vahvistavaa ja hyväksyttävää kuin ristiriitaista positiivista ja negatiivista palautetta.

Palautekirjallisuudessa ei ole kuvailtu erilaisia positiivisen ja negatiivisen palautteen tyyppejä. Sen sijaan on kirjoitettu siitä, minkälaisen palautteen vastaanottaminen on ihmisille helppoa ja vaikeaa. On esitetty, että positiivisen palautteen vastaanottaminen on negatiivisen palautteen vastaanottamista ongelmattomampaa. Positiivinen palaute havaitaan ja muistetaan negatiivista palautetta tarkemmin, koska positiivinen palaute on negatiivista palautetta miellyttävämpää ja positiivista minäkäsitystä vahvistavaa. Negatiivinen palaute voi olla uhka positiiviselle minäkäsitykselle. Itseen kohdistuvaa kielteistä informaatiota on hankala vastaanottaa, joten se saatetaan haluta kieltää (Ilgen et al. 1979: 354). Positiivinen palaute ei sen sijaan vaaranna itseä koskevia hyviä näkemyksiä. Ihmiset voivat jopa haluta omiin käsityksiinsä nähden liian positiivista palautetta (Anseel & Lievens 2006: 543). Liian positiivisen palautteen saamisesta saattaa olla hyötyä, sillä motivaatio itsensä kehittämiseen on korkealla silloin, kun esimiehen antama palaute on omia työsuorituksen arviointeja parempaa (Elicker, Levy & Hall 2006: 544).

G.W. Allport (1937: 155-156) on väittänyt, että itsensä puolustaminen on maailman vanhin laki. Ihmiset kokevat päivittäin itsetuntoon kohdistuvia uhkia, jotka herättävät pienuuden, syyllisyyden, epävarmuuden ja rakkautta vaille jäämisen tunteita. Ihmiset käyttävät erilaisia defenssimekanismeja ylläpitääkseen positiivista minäkäsitystä ja itsetuntoa. Positiivisen minäkäsityksen ylläpitämiseksi ihmiset usein hyödyntävät itseä suojelevaa attribuutiovääritystä palautteen vastaanottamisessa. Sen mukaan kunnia onnistumisesta otetaan mielellään itselle ja syyt epäonnistumisesta nähdään mieluummin muista johtuviksi. Esimerkiksi negatiivista palautetta vastaanottaneet alaiset saattavat kokea, että ulkoiset tekijät kuten huonot työolosuhteet ovat syynä heikolle työsuoritukselle. Positiivista palautetta

saaneet alaiset sen sijaan ajattelevat, että onnistunut työsuoritus johtuu sisäisistä tekijöistä kuten omista kyvyistä (Bannister 1986: 205).

Myös tämän tutkimuksen aineistossa oltiin vastaanottavaisia palkitsevalle ja herättävälle palautteelle. Haastateltavat pitivät hyvänä palautetta, joka oli omiin käsityksiin nähden yhdenmukaista ja hyväksyttävää. Tämä voi johtua siitä, että ihmiset haluavat itseä koskevien käsitysten olevan harmoniassa keskenään. Omiin käsityksiin nähden yhdenmukaista tietoa halutaan saada jopa silloin, kun omat käsitykset ovat kielteisiä (Oyserman 2001: 511).

Tutkimukseen osallistujissa hämmennystä ja usein kielteisiä tunteita herätti nimenomaan omiin käsityksiin nähden ristiriitainen palaute. Tosin jotkut haastateltavat olivat valmiita hyväksymään ristiriitaisen palautteen, mikäli sille oli olemassa kattavat perustelut. L. Festinger (1957) kutsuu kognitiiviseksi dissonanssiksi psykologista epämukavuutta, jota ihmiset kokevat huomattessaan ristiriitoja ympäristöä, itseä tai omaa käyttäytymistä koskevien käsitysten välillä. Ihmisillä on taipumus vähentää dissonanssia esimerkiksi muuttamalla käsityksiä ja/tai toimintaa sekä välttämällä tilanteita, jotka lisäävät dissonanssia.

Usein puhutaan, että palautteen antamisen haasteet liittyvät kritiikin antamiseen. Kognitiiviseen dissonanssiin viitaten palautteen antamisessa haasteellista voi kuitenkin olla palautteen vastaanottajan käsityksiin nähden ristiriitaisen, eikä niinkään negatiivisen palautteen antaminen (Greller 1998: 1065). Alaiset esimerkiksi tuntevat voimakkaimmin stressiä silloin, kun esimiehen antama sekä positiivinen että negatiivinen palaute on ristiriitaista heidän omiin työssä menestymisen käsityksiin nähden (Greller et al. 1992). Oman toiminnan yliarviointi muiden antamaan palautteeseen nähden voi johtaa myös kielteisiin tuntemuksiin palautteen saamisen jälkeen (Brett & Atwater 2001: 937).

Joissakin hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa ilmeni kuitenkin vastaanottavainen suhtautuminen esimiehen antamaan, jopa ristiriitaiseen negatiiviseen palautteeseen. Haastateltavat olivat näissä tapauksissa avoimia oman toiminnan

kehittämistä tukevalle tiedolle. Tällainen asennoituminen edistää saadun palautteen hyödyntämistä uusien käsitysten muodostamisessa ja oppimisessa. Uusien käsitysten muodostamisessa rationaalista ei ole ”totuuden” maksimointi ympäristöstä saatavan tiedon keräämisellä eli hankkimalla mahdollisimman paljon palautetta vaan hyödyntämällä tarkasti sitä palautetta minkä saa. Järkevää ei myöskään ole pidättäytyä ympäristöstä saatavalta tiedolta ja luottaa olemassa oleviin käsityksiin eli olemalla vastaanottamatta muiden antamaa palautetta (Elster 1983: 17-18). Korjaavan palautteen vastaanottaminen saattoi viitatuissa tapauksissa edistää haastateltavien sopeutumista ja menestymistä. Kieltäytyminen omien kehittämisen paikkojen huomioimisesta olisi voinut aiheuttaa enemmän harmia kuin ongelmien tiedostaminen. Työn tekeminen virheellisesti haittaa tehokasta toimintaa, mutta se voi myös kasvattaa esimiehessä ärtymystä heikosti suoriutuvaa alaista kohtaan (Larson 1989: 411).

### 5.2.1 *Hyvä ja huono palaute*

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa hyvä positiivinen palaute oli osuvaa, innostavaa ja ohjaavaa. Hyvää positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmää pidettiin rakentavana ja kannustavana. Huono palaute oli sen sijaan perusteluiltaan puutteellista tai aiheetonta negatiivista palautetta. Myöskin liian yleistä, ympäröivää palautetta pidettiin huonona.

Haastateltavien kuvaukset hyvän ja huonon palautteen ominaisuuksista olivat yhdensuuntaisia aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Sekä haastateltavien että palautetutkijoiden mukaan hyvä palaute on ennen kaikkea aiheellista ja todenmukaista. Palautekirjallisuudessa on esitetty, että hyvän positiivisen ja negatiivisen palautteen sisältö heijastaa mahdollisimman paikkansapitävästi tehtyä työsuoritusta riippumatta palautteen vastaanottajan subjektiivisista kokemuksista. Palautteen selkeä yhteys käyttäytymiseen, yhdenmukaisuus aiemmin saadun palautteen kanssa sekä yksityiskohtainen sisältö edistävät palautteen havaitsemista, hyväksymistä ja oikeudenmukaisena pitämistä. Palautetta voidaan pitää yksityiskohtai-



sena silloin, kun siinä käsitellään työsuorituksen kannalta keskeisiä tapahtumia. (Ilgen et al. 1979: 357-358; London 1997; Steelman et al. 2004a: 168.) Hyvä palaute ei sisällä perusteltua tietoa vain tehdystä työsuorituksesta. Hyvä korjaava palaute sisältää myös palautteen antajan ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi (Latham 1984: 97-98).

Sekä hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa että tutkimuskirjallisuudessa liian yleistä palautetta on pidetty huonona. Tutkimuskirjallisuudessa on lisäksi mainittu, että työntekijän ominaisuuksiin kohdistuva palaute on keuhkoa. Baron (1988: 199) on korostanut, että tuhoava palaute on yleistä ja keskittyy etsimään heikon työsuorituksen syitä työntekijän ominaisuuksista käsin. Lisäksi palaute menettää tehoaan, mikäli sille ei ole ymmärrettäviä perusteluja tai se on vaikeaselkoista. Esimiehen antamia yleisiä negatiivisia palautteita voivat olla esimerkiksi ilmaukset ”Tämä ei ole kovin hyvä työsuoritus.” ”Et pärjännyt kovin hyvin verrattuna muihin.” (Ilgen et al. 1981: 395). Myös Klugerin ym. (1996: 258, 265-267, 273) mukaan palaute on huonoa ja tehotonta, mikäli se kohdistuu työntekijään itseensä eikä työtehtävään tai työssä oppimiseen. Esimerkiksi lannistava, itsetuntoa uhkaava tai kehuva palaute kiinnittää palautteen saajan huomion itsen, eikä työsuorituksen parantamiseen. Työntekijään kohdistuva palaute aiheuttaa minäkuvan uudelleenarviointia ja puolustamista, eikä suoritus tällöin parane.

### *5.2.2 Tunteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien rooli palautteen vastaanottamisessa*

Palaute herättää jonkinlaisen positiivisen tai negatiivisen affektin, koska se on arvioivaa eikä neutraalia tietoa itsestä (Ashford 1983b: 55). Tunteet ovat läsnä palautteen vastaanottamisessa ja käsittelemisessä, sillä saatu tieto ja omat ajatukset synnyttävät ja muokkaavat tunteita. Esimerkiksi tieto menestymisestä voi herättää onnen ja ilon tunteita sekä tieto epäonnistumisesta surun ja turhautumisen tunteita (Weiner & Graham 1984: 172, 186). Esimiestyön näkökulmasta juuri epävarmuus alaisen tunnereaktioista muodostaa varsinkin kritiikin antamisen

esimiehelle haastavaksi tehtäväksi (Puro 2002: 139-140). Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat kokeneensa monenlaisia tunteita palautteen vastaanottamisen yhteydessä. Positiivinen palaute sai aikaan hyvää mieltä sekä innostumisen ja onnistumisen tunteita kun taas negatiivisen palautteen tapahtumissa esiintyi ällistymisen, harmistumisen ja vihastumisen tuntemuksista. Palautetapahtuman aiheuttamat voimakkaat tunteet tulivat esille vielä haastattelutilanteessakin:

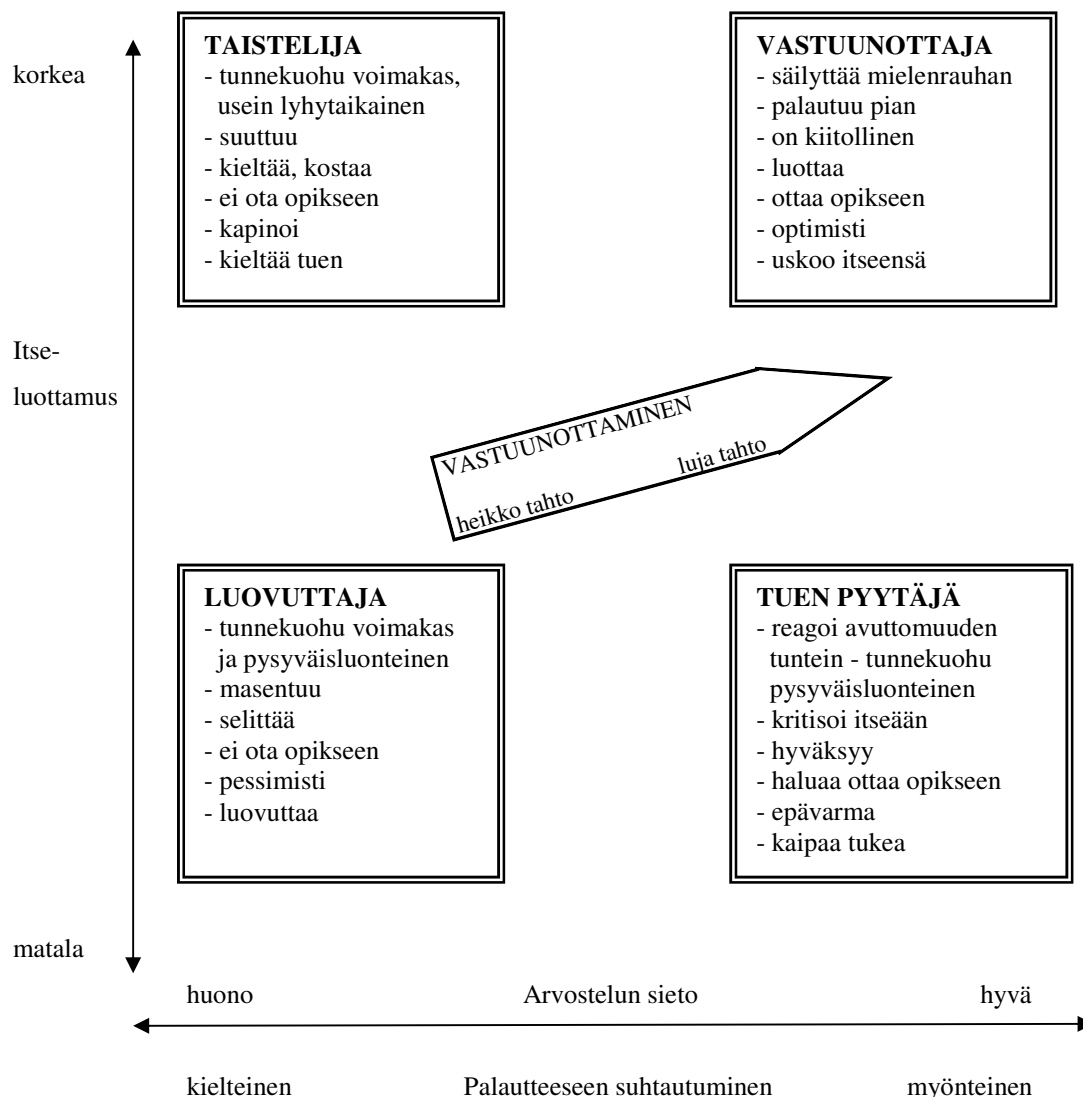
*”Tää on se kaikkein huonoin vaihtoehto, minkälainen esimies voi olla. Semmonen lannistava, eikä lähde joustaa sun kanssa vaan määrää. Positiivisii tapauksii on sit, ne on ne voimavarat. Mä oon aina sanonut, että työyhteisössä ei koskaan saa lähteä ketään lannistamaan, aina pitää kuunnella työkaverii. Mä oon kasvanut tässä hirveesti. Jos joku kokee, niin mä aina kuuntelen. Aina sanon, et ”Yritä.” Yritän positiivisesti jelppii, koska sitä positiivista palautetta hirveen vähä tänä päivänä. Ei sen tarvii aina olla edes sanoja. Eleet, hymy voi antaa paljon. Ei maksa mitään, mutta sillä saa ihan hirveesti jaksamista. Vuosien takaa kun miettii, niin vieläkin tulee vedet silmiin.” (Henkilö 37)*

Palautetutkimuksissa on selvitetty erityisesti negatiivisen palautteen vastaanottamisesta aiheutuvia kielteisiä tunteita. Myös aineistossa kielteiset tuntemukset liittyivät lähinnä negatiivisen palautteen saamiseen. Geddesin ym. (1997) tutkimuksessa haastateltujen esimiesten mukaan alaiset käyttäytyivät aggressiivisesti negatiivisen palautteen vastaanottamisen jälkeen. Esimiehen antama ja epäoikeudenmukaiseksi koettu palaute edistää myös kielteisten attribuutioiden muodostamista esimiehen luonteesta (Leung et al. 2001: 1179-1180). Positiivisenkin palautteen antaminen saattaa tosin johtaa epäsuosiollisiin reaktioihin. Positiivisen palautteen arvo voi pienentyä, mikäli palautteen antaja aliarvioi palautteen vastaanottajan onnistunutta toimintaa (London 1995: 173). Tutkimusaineistossa positiivisen palautteen saamisesta ei kunnolla pystytty iloitsemaan silloin kun palaute oli ristiriitaista omiin käsityksiin nähden.

Saarinen (2001: 85-86) on esittänyt joitakin käytännöllisiä keinoja esimiehille, joiden avulla hankalista tilanteista kuten negatiivisen palautteen antamisesta voi selviytyä kunnialla. Hänen mukaansa vaikeiden tilanteiden osatekijöiden eritteleminen etukäteen voi auttaa niissä selviytymistä. Myös pikaisen aikalisän ottami-

nen sekä omien ajatusten ja ensireaktioiden kyseenalaistaminen ongelmatilanteessa voi auttaa ristiriitojen selvittelyssä.

Normatiivisessa kirjallisuudessa on tuotu myös esille, miten itseluottamus heijastuu kriittisen palautteen vastaanottamiseen. Pirnes (2003) pitää palautetta itsetuntemuksen lisäämisen ja kehittämisen kannalta keskeisenä. Hänen mukaansa ihmiset kokevat tunnekuohua ja oppivat negatiivisesta palautteesta eri tavoin. Pirnes on tarkastellut palautteesta oppimista itseluottamus- ja palautteeseen suhtautumisen -dimension avulla (ks. Kuvio 9). Korkean itseluottamuksen omaavat, vähän arvostelua sietävät *taistelijat* ovat taipuvaisia itsensä yliarviointiin ja muiden aliarviointiin. He suhtautuvat kielteisesti negatiiviseen palautteeseen kokemalla voimakasta, lyhytaikaista tunnekuohua ja kieltämällä helposti saamansa palautteen. He voivat kapinoida ja jopa kostaa epäoikeudenmukaiseksi kokemansa kohtelun. Suuttumuksen laannuttua taistelijat saattavat kuitenkin olla halukkaita muuttumaan. Heikon itseluottamuksen omaavat *tuenpyytäjät* kestävät hyvin arvostelua. Negatiivisen palautteen saaminen aiheuttaa pitkään kestävästä ja laimeasta tunnekuohusta. He hyväksyvät alistuvasti saamansa palautteen ja syyttävät itseään kritiikin saamisesta. He odottavat muilta tukea itsensä kehittämisessä. *Luovuttajat* sietävät huonosti arvostelua ja heillä on heikko itseluottamus. Palaute saa heissä aikaan pysyvän, voimakkaan tunnekuohun. Palaute myös lisää olemassa olevaa masentuneisuutta ja avuttomuuden tunnetta. He eivät näe syytä palautteen saamiselle itsessään eivätkä muissa. He eivät myöskään näe itsessään voimavaroja tai luota muiden tukeen toiminnan kehittämiseksi. *Vastuunottajat* omaavat korkean itseluottamuksen ja sietävät hyvin arvostelua. He säilyttävät mielenrauhan, vaikka palaute sisältäisi kielteisiä yllätyksiä. He palautuvat pian ja hyväksyvät palautteen, koska he luottavat palautteen antajaan. He näkevät palautteen mahdollisuutena parantaa omaa toimintaa. He tunnustavat omat puutteensa ja uskovat mahdollisuuksiinsa kehittyä. Kuviossa 9 heikko/luja tahto kuvastaa sitä, missä määrin henkilö ottaa vastuuta omasta kehittymisestä. (Pirnes 2003: 161-163.)



**Kuvio 9.** Palautteesta oppiminen (Pirnes 2003: 162).

Pirneksen (2003) palautteesta oppimisen tyyppejä on haastavaa soveltaa tämän tutkimuksen aineistoon, koska haastatteluissa ei varsinaisesti kiinnitetty huomiota haastateltavien itseluottamukseen. Itseluottamuksen osalta kuitenkin mainittakoon, että sekä positiiviseen että negatiiviseen palautteeseen saattavat suhtautua rakentavimmin korkean itseluottamuksen omaavat, omaa toimintaansa tarkkailevat alaiset. Heikon itseluottamuksen omaavat alaiset voivat sitä vastoin kokea negatiivisen palautteen uhaksi. He voivat myös väheksyä vastaanottamaansa positiivista palautetta tai sivuuttaa sen. Myös alaiset, jotka eivät ylipäättään pyri tarkkailemaan omaa toimintaansa, saattavat sivuuttaa esimiehen antaman palautteen

(London 1995: 172-173). Lisäksi pystyvyyden osalta on saatu selville, että korkean pystyvyyden omaavat henkilöt ovat haluttomampia hyväksymään toistuvaa negatiivista palautetta kuin pystyvyydeltään alhaiset henkilöt (Nease, Mudgett & Quinones 1999: 810-811). Tässä tutkimuksessa Pirneksen (2003) taistelija-, tuenpyytjä- ja luovuttajatyylisiä palautteen vastaanottamista esiintyi lähinnä haastavan palautteen tapauksissa. Vastuunottajatyylisiä palautteen vastaanottamista ilmeni puolestaan herättävän palautteen sekä positiivisen ja negatiivisen yhdistelmäpalautteen kohdalla. Näissä tilanteissa kriittiseen palautteeseen suhtauduttiin rakentavimmin.

Tämän tutkimuksen aineistossa vasta vähän aikaa työtehtävässään olleet, yleensä nuoret työntekijät suhtautuivat kaikkein vastaanottavaisimmin esimiehen antamaan palautteeseen. Tutkimuksen mukaan nuoret etsivät eniten palautetta ja kehittymismahdollisuuksia (London et al. 1999: 19). Tässä tutkimuksessa jokaisesta ikäryhmästä löytyi kuitenkin esimiehen antaman palautteen arvostamista. Tutkimustulokset iän ja palautteen arvostamisen suhteen ovat jossain määrin ristiriitaisia. Snyderin, Williamsin ja Cashmanin (1984: 15) mukaan ikä ja työkokemus edistävät myönteistä suhtautumista esimiehen antamaa palautetta kohtaan. Ashfordin (1986: 474-475) tutkimuksen mukaan työn tekemiseen liittyvä epävarmuus lisää palautteen arvostamista. Palautteen arvostamista sen sijaan vähentävät työtehtävissä ja organisaatiossa toimimisen kesto. Myös Brutuksen, Fleenorin ja McCauleyn (1999: 424-426) mukaan ikä lisää oman työsuorituksen näkemistä parempana kuin millaiseksi esimies sen näkee.

### 5.3 Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja vuorovaikutus palautetapahtumassa

Joidenkin haastateltavien mielestä suhde esimieheen heijastui saadussa palautteessa. Erityisesti huonoa palautetta saaneet haastateltavat ilmaisivat, että esimies antoi kielteisen palautteen, koska välit esimieheen eivät välttämättä olleet kunnos-

sa. Affektiivinen suhde esimiehen ja alaisen välillä voi siis heijastua palautetapah-  
tumiin. Tutkimusten mukaan sekä myönteinen että kielteinen suhtautuminen alai-  
seen vääristää esimiehen antamaa palautetta. Esimiesten on sitä vaikeampi antaa  
negatiivista palautetta alaisille mitä läheisemmiksi välit alaisten kanssa koetaan ja  
mitä pidetympiä alaiset esimiehelle ovat. Pidetyt alaiset voivat saada osakseen  
lievempää negatiivista palautetta kuin vähemmän pidetyt alaiset. Vähemmän pi-  
detyille alaisille voi sen sijaan olla vaikea antaa positiivista palautetta. Affekti  
alasta kohtaan saattaa myös vääristää alaisen työsuoritusta koskevia attribuutioi-  
ta. Esimiehet saattavat ajatella, että pidettyjen alaisten heikko työsuoritus johtuu  
lähinnä ulkoisista tekijöistä eikä alaisista itsestään. Tosin myös vähemmän pidetyt  
alaiset voivat saada esimieheltään täsmällistä ja auttavaa palautetta silloin, kun  
esimies kokee, että alaisten heikko työsuoritus johtuu alaisista riippumattomista  
tekijöistä. (Larson 1984: 51-52; Adams 2004: 30.)

Esimiehen ja alaisen välisen suhteen roolia hyvin mieleen jääneissä palautekoke-  
muksissa voi tarkastella Leader-Member-Exchange (LMX) teorian<sup>22</sup> avulla.  
LMX-teorian mukaan esimies jakaa alaisilleen valikoidusti henkilökohtaisia, so-  
siaalisia ja organisaation toimintaan liittyviä resursseja kuten aikaa, energiaa, työ-  
rooleja ja valtaa. Esimies ei siis ole tasapuolisesti vuorovaikutuksessa alaisensa  
kanssa. Toisten alaisten kanssa suhteet ovat korkealaatuisia ja toisten kanssa  
heikkolaatuisia. Korkealaatuisen suhteen esimiehen kanssa omaavat alaiset kuu-  
luvat esimiehen sisäryhmään kun taas heikkolaatuinen suhde kertoo ulkoryhmään  
jäämisestä. Sisäryhmään kuuluvat alaiset saavat esimieheltään huomiota, tukea,  
hienovaraista kohtelua, luottamusta, kunnioitusta, sitoutumista, vaikutusmahdolli-  
suuksia, neuvotteluvaraa ja tilaisuuksia vaikuttaa päätöksiin enemmän kuin ulko-  
ryhmään kuuluvat alaiset. Ulkoryhmään kuuluvien alaisten suhde esimieheen

---

<sup>22</sup> LMX-teorian kehittymistä edelsi Vertical Dyad Linkage (VDL) tutkimus, jossa selvisi, ettei  
esimies käytä keskimääräistä johtamistyyliä vaan kehittää eri laatuisia suhteita alaisiinsa.  
LMX-teoria haastoi tutkimuksen, jonka mukaan esimies käyttää samaa johtamistyyliä alai-  
siinsa (Liden & Graen 1980: 452; Graen & Uhl-Bien 1995: 226-227). Esimerkiksi Herseyn ja  
Blanchardin (1990) tilannejohtamisen mallissa oletetaan, että esimies käyttää samaa johtamis-  
tyyliä samalla valmiustasolla oleviin alaisiin.

muistuttaa muodollista esimies-alaissuhdetta. Ulkoryhmään kuuluvat alaiset saattavat myös joutua tekemään enemmän rutiiniluontoisia tehtäviä kuin sisäryhmään kuuluvat alaiset. (Liden et al. 1980: 452; Graen et al. 1995: 225; Mueller & Lee 2002: 220-221.)

Epäoikeudenmukaista palautetta saaneet alaiset ovat LMX-teorian valossa saattaneet omata heikkolaatuisen suhteen esimiehen kanssa. Tällaisessa suhteessa esimiehen antamaa palautetta voidaan pitää hyvin kielteisinä. On saatu selville, että juuri esimiehen ulkoryhmään kuuluvat alaiset ovat kaikkein tyytymättöimpiä esimiehen ja alaisen väliseen palautteeseen (Mueller et al. 2002: 232). Ulkoryhmään kuuluvat alaiset kokevat myös kielteisiä reaktioita palautteen saamisen jälkeen. Läheiset ja luottamukselliset välit esimiehen kanssa omaavat alaiset suhtautuvat sen sijaan myönteisesti esimiehen antamaan palautteeseen (Snyder et al. 1984: 17).

### 5.3.1 *Esimiehen palautteen antamistapa*

Tässä tutkimuksessa suhde esimieheen näkyi paitsi palautteessa, myös tavassa, jolla esimies antoi palautetta. Toisinaan vuorovaikutus palautetapahtumassa oli esimiehen ja alaisen välisestä päivittäisestä vuorovaikutuksesta poikkeavaa. Myönteinen tai kielteinen suhtautuminen palautetapahtuman vuorovaikutukseen ja esimieheen saattoi kertoa esimies-alaisuuden laadusta.

Tutkimuksissa on selvitetty vuorovaikutuksen piirteitä hyvä- ja huonolaatuisissa esimies-alaisuusteissa. Esimiesaseman korostaminen, pakottaminen, haluttomuus kuunnella ja keskustella, tuen, empatian ja oikeudenmukaisuuden puuttuminen, syyttäminen, moittiminen ja epäoikeudenmukainen kritisointi yhdistyvät heikkolaatuisen esimies-alaisuuteeseen. Hyvälaatuisen esimies-alaisuuteeseen liittyvät tasa-arvo esimiehen ja alaisen välillä, halukkuus keskustelemiseen ja kuuntelemiseen, small-talk, henkilökohtaisista asioista puhuminen, tuen, empatian ja luottamuksen osoittaminen, kehuminen, kunnioittava kohtelu ja päätöksentekoon

osallistaminen (Willemyns, Gallois & Callan 2003: 122-125). Huonolaatuisessa esimies-alaisuudessa esimies ei osallista alaista samalla tavalla vuorovaikutukseen kuin hyvälaatuisissa esimies-alaisuudessa. Hyvälaatuisissa esimies-alaisuudessa alaisilla on siis enemmän varaa neuvotella päätöksenteon yhteydessä (Yrle, Hartman & Galle 2002: 263-264).

Kehityskeskustelun yhteydessä esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa siihen, miten alainen osallistuu keskusteluun, mitä työsuorituksen arvioinnin kriteereitä käytetään ja miten alaisen uran kannalta tärkeistä asioista keskustellaan (Nathan et al. 1991: 359). Kehityskeskustelussa myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadulla ja alaisen mahdollisuuksilla sanoa omia mielipiteitä on yhteys alaisen näkemyksiin kehityskeskustelun oikeudenmukaisuudesta. Näkemykset kehityskeskustelun oikeudenmukaisuudesta ovat puolestaan yhteydessä kehityskeskustelua kohtaan tunnettuun tyytyväisyyteen ja halukkuuteen kehittyä sekä näkemyksiin kehityskeskustelun tarkkuudesta ja hyödyllisyydestä (Elicker et al. 2006: 453-454).

Tässä tutkimuksessa huonoja palautekokemuksia kuvailleet haastateltavat olisivat toivoneet esimieheltään huomioonottavaa ja arvostavaa palautteen antamistyyliä liian suoran ja lannistavan palautteen antamistyylin sijasta. Esimiehen toivottiin osallistavan keskusteluun. Osallistavaa palautteen antamistapaa pidettiin toimivana myös Lizzion ym. (2003: 356-358, 364-368) tutkimuksessa, jossa selvitettiin nais- ja miespuolisten esimiesten negatiivisen palautteen antamisstrategioita. Tutkimuksen mukaan naispuolisten esimiesten osallistava palautteen antamisstrategia oli miespuolisten esimiesten suoraa palautteen antamisstrategiaa tehokkaampi. Naispuolisten esimiesten osallistava palautteenantotapa tuli esille palautteenantotilanteen sujuvuudesta huolehtimisena. Lisäksi naispuoliset esimiehet olivat kiinnostuneita alaisen suhtautumisesta negatiiviseen palautteeseen. Naispuoliset esimiehet pyrkivät myös vahvistamaan alaisen arvoa ennen negatiivisen palautteen antamista. Esimiehet eivät kuitenkaan kokeneet naispuolisten esimiesten palautteenantot strategiaa vaikeammaksi toteuttaa miespuolisten esimiesten palautteenantot strategiaan verrattuna.



Hyvissä palautekokemuksissa haastateltavien ottaminen huomioon tuli selvästi esille. Haastateltavien puheesta välittyi näkemys palautetapahtumaan keskittyvästä esimiehestä. Esimiestä kiinnosti haastateltavien suhtautuminen annettuun palautteeseen. Esimies oli osallistava ja empaattinen. Tutkimuskirjallisuuden mukaan tuen ja ymmärryksen osoittaminen sekä kuunteleminen viestivät empatiasta. Empatiakykyiset ihmiset pystyvät asettamaan itsensä toisen asemaan. He ovat herkkiä huomaamaan, kuinka alainen ajattelee ja tuntee. Heidän ihmissuhteissaan on rehellisyyttä ja avoimuutta. Empatiakykyyn liittyy se, että ihmiset nähdään yksilöinä eikä kohteina tai stereotyyppinä (Lawrence et al. 1995: 51).

Aaltonen ym. (2001: 63) listaavat kyvyn ymmärtää muiden ihmisten elämää ja toimintatapoja yhdeksi esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista. Esimiehen täytyy siis empaattisella tasolla ymmärtää tunteita ja sitä, miten voimakkaasti useimmat ihmiset ovat kiinnittyneet omiin näkemyksiinsä. Myös tunneälystä kirjoittanut Goleman (1999) on väittänyt, että empatian kokeminen on keskeistä vuorovaikutuksessa menestymisessä. Empatiaan hän yhdistää muun muassa taidon ymmärtää ja kehittää muita, kyvyn hyväksikäyttää moninaisuutta ja tietoisuuden ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista eli taidon ymmärtää yhteisötuntemaa.

Eräs hyvä ja huonot palautekokemukset toisistaan erotteleva tekijä oli palautetapahtuman julkisuus. Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa palautteen saaminen kahden kesken saattoi tukea vuorovaikutuksen onnistumista. Sen sijaan negatiivisen palautteen saaminen yleisön edessä liittyi kehnoon vuorovaikutukseen. Kritiikin saaminen voi olla uhka ennen kaikkea palautteen saajan kasvojen säilyttämiselle (Morand 2000: 237) puhumattakaan tilanteista, joissa se saadaan julkisesti. Erityisesti palautteen etsimistä käsittelevässä kirjallisuudessa on korostettu, että palautteen saaminen julkisesti voi uhata palautteen saajan kasvojen menettämistä (ks. esim. Ashford 1983b). Palautetta saatetaan ainakin etsiä vähemmän, mikäli etsityn palautteen arvellaan heikentävän julkista imagoa (Morrison & Bies 1991).

### 5.3.2 *Dialoginen palautteesta keskusteleminen*

Tässä tutkimuksessa osallistaminen ja pyrkimys asettua toisen asemaan korostuivat tärkeinä dialogisessa palautteesta keskustelemisessä. Dialogista palautteesta keskustelemista ilmeni pääasiassa kehityskeskustelukokemuksissa, mutta myös yksittäisissä spontaaneissa palautetapahtumissa. Palautteesta keskusteleminen oli molemminpuolista ajatusten vaihtamista, joka pahimmillaan ajautui kiistelyn tuloksena umpikujaan ja parhaimmillaan tuotti aidossa dialogissa jaettuina näkemyksiä ja mahdollisti keskustelukumppanin näkemysten kunnioittamisen. Hyvä dialoginen palautteesta keskusteleminen tapahtui kannustavassa keskusteluilmapiiirissä, jossa sekä haastateltava että esimies toivat esille näkemyksiään toiminnan kehityssuunnista. Tällaisessa vuorovaikutuksessa esimies toimi alaisen tukena ja voimavarojen tarjoajana.

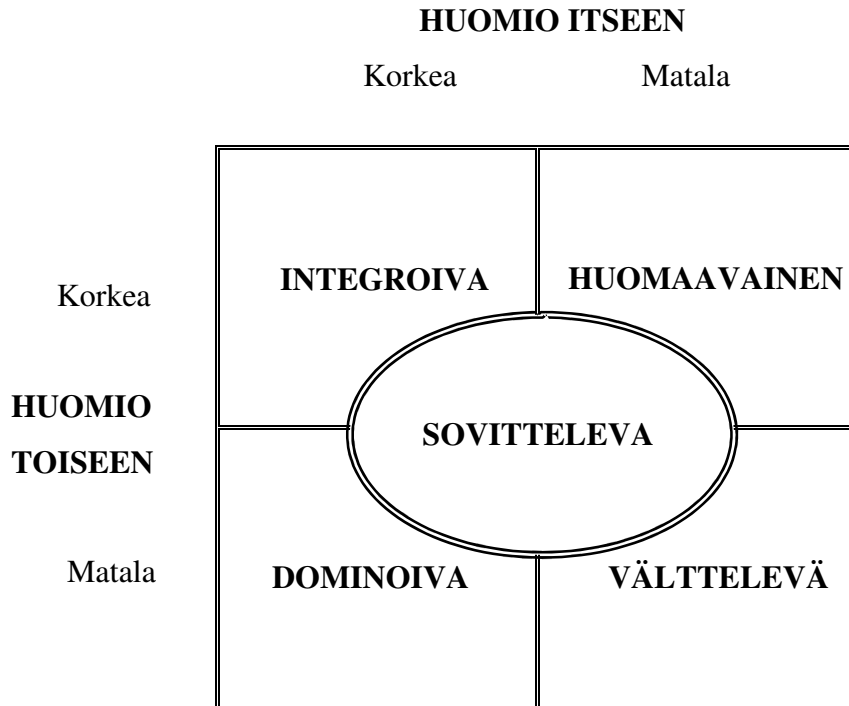
Kehityskeskustelukokemuksissa dialoginen palautteesta keskusteleminen tarkoitti lähinnä yhteenvedon tekemistä eri lähteistä saaduista palautteista ja uusien näkemysten muodostamista tämän keskustelun perusteella. Dialogista palautteesta keskustelemista sisältävissä kehityskeskustelukokemuksissa oli havaittavissa ”tehokkaasti kehityskeskustelun” elementtejä. Kirjallisuus on luonut varsin yhdenmukaista kuvaa siitä, että tehokkaassa kehityskeskustelussa alainen osallistuu aktiivisesti keskusteluun, esimies tarjoaa tukea alaiselle, alaisen toimintaa koskevat tavoitteet asetetaan yhdessä ja alaisen työsuoritusta haittaavista ongelmista keskustellaan. Tehokkaassa kehityskeskustelussa alainen saa myös sopivan määrän kehittävää palautetta esimieheltään. (Burke, Weizel & Weir 1978: 904-905; Nemeroff & Wexley 1979: 26-28.)

Kehityskeskusteluissa tapahtuvan molemminpuolisen vuorovaikutuksen on todettu olevan yhteydessä alaisen työsuorituksen arviointia kohtaan kokemaan tyytyväisyyteen. Lisäksi alaisen työsuoritusta haittaavista ongelmista keskusteleminen ja tavoitteiden asettaminen ovat yhteydessä työsuorituksen paranemiseen (Burke et al. 1978: 911-912). Myös esimiehet ovat tyytyväisiä kehityskeskusteluihin, kun he ovat tukeneet alaista. Esimiehet ja alaiset eivät kuitenkaan koe alaisen tukemis-

ta ja osallistamista samalla tavalla. Esimiehet saattavat kokea antavansa enemmän tukea ja osallistavan enemmän kuin he alaisten mielestä tekevät (Nemeroff et al. 1979: 30-31).

Hyvää palautteen antamista käsittelevässä kirjallisuudessa on korostettu kysymisen merkitystä. Kysymisellä esimies voi varmistaa, onko alainen ymmärtänyt palautteen halutulla tavalla. Kysymisellä esimies samalla osoittaa halukkuutensa kuulla alaisen näkemyksen työsuorituksesta. Erityisesti Miksi -kysymykset voivat olla tehokkaita työsuorituksen kulun analysoimisessa, kunhan niitä ei esitetä syyttävään sävyyn. Kysymykset voivat olla myös muotoa ”Mitä mieltä olet kommentistani?” tai ”Onko ehdotuksiani mielestäsi mahdollista hyödyntää?” (Lawrence et al. 1995: 51). Sujuvaa vuorovaikutusta edistää kunnollinen mahdollisuus vastata esimiehen antamaan palautteeseen (Xavier 2002: 36).

Myös joissakin pieleen menneissä kehityskeskustelukokemuksissa ilmeni yritystä dialogiseen palautteesta keskustelemiseen. Niissä keskustelu ei edennyt toivottuun suuntaan vaan ajautui umpikujaan. Huonossa palautteesta keskustelemisessä tuli esille puolustuskannalle joutumista sekä pyrkimys vakuuttaa keskustelukumppani oman näkemyksen paremmuudesta. Tällaista vuorovaikutusta ilmeni erityisesti haastavan palautteen saamisen yhteydessä. Herättävän palautteen tapauksissa haastateltavat kertoivat sen sijaan muuttaneensa näkemyksiään esimiehen näkemyksiä vastaaviksi. Rahimin ja Bonoman (1979 ks. Rahim 2001) konfliktin hallintatyöliien avulla (ks. kuvio 10) on mahdollista tarkastella, kuinka esimies ja alainen voivat keskustelussa pyrkiä vakuuttamaan keskustelukumppaninsa oman näkemyksensä paremmuudesta, luopua omista näkemyksistään tai muodostaa yhteisiä näkemyksiä. Kuvion 10 konfliktin hallintatyöliit vaihtelevat sen suhteen, kuinka paljon konfliktin osapuolet kiinnittävät huomiota omiin ja toisen tarpeisiin. Kuviota 10 ei ole tutkittu tieteellisesti, mutta se tukee tämän tutkimuksen tulosten ymmärtämistä.



**Kuvio 10.** Kaksidimensioinen malli ihmisten välisen konfliktin hallintatyyleistä (Rahim & Bonoma 1979 ks. Rahim 2001: 373).

- *Integroivassa* konfliktin hallintatyylissä on dialogisen palautteesta keskustelemisen piirteitä. Siinä ei ole paikalla esimies ja alainen vaan kaksi tasa-arvoista henkilöä pyrkii toteuttamaan molempien osapuolten etuja. Integroiva konfliktin hallintatyylillä vaatii avoimuutta, tiedon vaihtamista, vaihtoehtojen kartoittamista ja erimielisyyksien tarkastelua, jotta molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu voidaan saavuttaa. Se soveltuu monimutkaisen ja usean henkilön näkemystä vaativan ongelman ratkaisemiseen. Integroiva konfliktin hallintatyylillä voi tuottaa useita vaihtoehtoisia ratkaisuja.
- *Huomaavaisessa* konfliktin hallintatyylissä esimies kuuntelee palautteen antamisen jälkeen alaisen työsuoritusta koskevia näkemyksiä. Huomaavaista konfliktin hallintatyylillä tarvitaan etenkin silloin kun esimiehen antama palaute tulkitaan aiheettomaksi tai vakuuttavuudeltaan riittämättömäksi. Tässä konfliktin hallintatyylissä esimies pyrkii pitämään alaisen tyytyväisenä pitäytymällä ajamasta omia etujaan. Huomaavainen konflikt-

tin hallintatyö on hyödyllinen silloin, kun toinen osapuoli (esimies) on epä tietoinen ratkaistavasta kysymyksestä ja kun konfliktin ratkaisu on toiselle osapuolelle (alaiselle) tärkeämpi kuin toiselle (esimiehelle). Huomaavainen konfliktin hallintatyö on tärkeä esimiehen ja alaisen välisen suhteen ylläpitämisessä.

- *Dominoivan* konfliktin hallintatyö voi rinnastaa epäonnistuneeseen palautteesta keskustelemiseen. Tässä konfliktin hallintatyössä esimies pyrkii saamaan oman näkemyksensä läpi jättämällä huomioimatta alaisen tarpeet ja odotukset. Dominoiva konfliktin hallintatyö voi toimia rutiiniasioiden selvittämisessä ja silloin kun konfliktin ratkaisu on esimiehen tarpeiden kannalta tärkeä.
- *Välttävä* konfliktin hallintatyö kertoo palautteen antamisen välttelemisestä ja asioiden ratkaisemisesta vetäytymisestä.
- *Sovittelevaa* konfliktin hallintatyötä voidaan soveltaa dialogisessa palautteesta keskustelussa silloin kun sekä esimies että alainen ovat valmiita luopumaan jostain molempia tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi. Tämä konfliktin hallintatyö vaatii tasa-arvoisuutta esimiehen ja alaisen välillä. Sovitteleva konfliktin hallintatyö voi olla tehoton monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa. (Rahim 2001: 372-375.)

Kuten avoimuutta vaativassa integroivassa konfliktin hallintatyössä, sujuvassa dialogisessa palautteesta keskustelussa ei ilmennyt halua vakuuttaa keskustelukumppania omien ajatusten paremmuudesta vaan kuunnella vastaanottavaisesti toisen näkemyksiä ja kehittää uutta ymmärrystä. Myös dialogikirjallisuudessa on tuotu esille ajatuksia siitä, miten ihmiset voivat muodostaa uusia, entistä merkityksellisempiä näkemyksiä ja keskustella kunnioittavasti eriävistä näkemyksistä. Dialogi ei ole väittelyä, joka ajautuu umpikujaan kuten pieleen mennyt palautteesta keskusteleminen. Dialogissa ei ole kyse siitä, että omaa näkemystä puolustetaan ja halutaan olla oikeassa. Dialogia voi sen sijaan kuvailla vuorovaikutukseksi, joka alkaa ”elämään omaa elämäänsä” ja vie suuntiin, joita ei voi etukäteen kuvitella tai suunnitella. Dialogi on yhdessä ajattelemista, jossa ihmisistä tulee

oman ajattelunsa tarkkailijoita ja kyseenalaistajia (Senge 1994: 239). Dialogi on kommunikaatiomuoto, joka tähtää ylittämään jaetun ymmärtämisen muodostamiseen liittyviä rajoja pyrkimättä kuitenkaan keinotekoiseen samanmielisyyteen (Örndahl 1999: 10).

Onnistuneessa dialogisessa palautteesta keskustelemisessä osapuolten ei tarvitse olla puolustuskannalla. Isaacsin (1993: 25, 29) mukaan dialogissa ihmiset oppivat luopumaan puolustuskannoistaan ja kysymään, miksi omat näkemykset ovat sellaisia kuin ovat (ks. myös Cannon ym. 2005). On väitetty, että dialogissa erilaisten näkemysten kuten palautteen kuulemisen jälkeen olisi viivästeltävä oman näkemyksen muodostamista, jotta puolustuskannalle menemistä ei tapahtuisi. Tällöin myös selviäisi, miten itse ajattelee ja mihin omat ajatukset perustuvat (Isaacs 2001: 144-145). Scheinin (1993: 43, 46) mielestä olisi opittava kuuntelemaan itseä ennen kuin on valmis kuuntelemaan muita. Juuri omien ajatusprosessien ymmärtäminen ja tiedostaminen johtaa parempaan vuorovaikutukseen ja yhdessä ajattelemiseen.

Sujuva dialoginen palautteesta keskusteleminen sisälsi erilaisten näkemysten kuuntelemista, ymmärtämistä ja kunnioittamista, uusien näkemysten luomista, aktiivista ideoimista, vaihtoehtoisten näkemysten hyväksymistä ja jaettujen näkemysten muodostamista. Erilaisten näkemysten tutkiminen ja kyseenalaistaminen ovat keskeisiä dialogin elementtejä. Dialogissa vaadittavia taitoja ovat Isaacsin (2001) mukaan omien ja muiden ajatusten kuunteleminen, toisten kunnioittaminen, odottaminen ennen mielipiteen esittämistä sekä suoran puheen esittäminen. Dialogi voi tuottaa sellaisen vuorovaikutusympäristön, jossa ihmisten on mahdollista tietoisesti osallistua jaettujen merkitysten luomiseen. Dialogissa myös omasta näkemyksestä eriäviä näkemyksiä on helpompi hyväksyä kuin ”tavallisessa keskustelussa”, koska siinä oman ajattelun tarkasteleminen tuo keskusteluun erilaisen rytmin ja vauhdin. Oman ajattelun kehittymiselle annetaan siis aikaa ja tilaa. (Isaacs: 1993: 26, 38.)

Dialogisella palautteesta keskustelemisella on yhtäläisyyksiä myös Winkin (2007) väitöskirjassa esille nousseen kehityskeskustelussa tapahtuvan dialogisen keskustelun kanssa. Tutkimuksen mukaan dialogiseen keskusteluun kuuluu arvostuksen osoittamista, hyväksymis- ja vahvistamislauseita kuten puhumista me-muodossa, avointen kysymysten esittämistä sekä myönteistä ja tukea-antavaa suhtautumista keskustelukumppania kohtaan. Erityisesti myönteinen suhtautuminen kannustaa pääsemään yhteiseen ymmärrykseen, keskustelemaan eriävistä toimintatavoista ja hyväksymään ne. (Wink 2007: 118-121.)

Hyvälle dialogiselle palautteesta keskustelemiselle luontevaa on, että siihen osallistujat kokevat kommunikoivansa kollegan kanssa (ks. esim. Senge 1994: 245). Haastateltavat kokivat dialogisessa palautteesta keskustelemisessä tai hyvässä palautetapahtumassa ylipäättänsä olevansa tasa-arvoisia esimiehen kanssa. Kehityskeskustelussa esimiehen tasa-arvoiseksi kokeminen karkotti jännityksen keskusteluilmapiiristä ja mahdollisti epävirallisista asioista puhumisen. Joissakin spontaaneissa palautekokemuksissa esimies koettiin ennemmin kollegaksi kuin esimieheksi. Hänen kanssaan koettiin olevan yhdessä vastuussa toiminnan sujuvuudesta. Pitkään jatkuneen yhteistyön tuloksena sekä esimies että haastateltava tunsivat myös toistensa vahvuudet ja heikkoudet. Toimivaa vuorovaikutusta, ja mahdollisesti myös jatkuvaa dialogia, tukivat esimiehen pitämät ”avoimet ovet”, joista sisään astumisen jälkeen epäselviksi jääneisiin asioihin oli mahdollista pyytää tarkentavaa palautetta tarpeen tullen.

## 5.4 Yhteenveto

Aineiston peilaaminen aiempaan palautetutkimukseen osoitti, että kirjallisuudessa on käsitelty monipuolisesti esimiehen palautteen antamisen perusteita kuten sitä, miten esimies muodostaa subjektiivisia havaintoja alaisen työsuorituksesta ja antaa näkemystensä perusteella palautetta (Knowlton et al. 1980; Larson 1984; Kim et al. 1990; Murphy et al. 1991; London 1995; Moss et al. 1998; Lizzio et al. 2003). Myös tavoitteiden roolia palautteen antamisessa ja työsuorituksen johtami-

sessä on tutkittu. Tämä saattaa johtua siitä, että tavoitteiden ja palautteen antamisen on todettu edistävän työsuoritusta (Kim et al. 1976; Ivancevich et al. 1982; Latham et al. 1999). Tosin tavoitteista työsuorituksen johtamisessa on esitetty myös kriittisiä puheenvuoroja liittyen esimerkiksi tavoitteiden validiteetin ja subjektiivisuuteen (Murphy et al. 1991; Lönnqvist 1994; Mabey et al. 1995; Williams 1998). Eräänä palautteen perusteena tutkimusaineistossa oli muiden antama palaute. Muiden antaman palautteen merkitystä esimiehen antaman palautteen taustalla on tutkittu vähän (Murphy et al. 1991). Kuitenkin kehityskeskustelujen suhteen eri lähteiden antamia palautteita esimiehen palautteen perusteena oli sen sijaan mahdollista tarkastella 360-asteisesta palautteesta käydyin keskustelun avulla (Harris et al. 1988; Garavan et al. 1997; London et al. 1999; Fletcher 2001; Antonioni et al. 2001).

Palautteen tulkitsemista tarkastelevan kirjallisuuden mukaan myönteinen minäkäsitys säilyy positiivisen palautteen avulla ja siksi positiivista palautetta vastaanotetaan mieluusti (Ilgen et al. 1979). Tällaiset näkemykset tukevat aineistossa esiintyvää havaintoa, jonka mukaan haastateltavat pitivät pääasiassa positiiviseen palautteeseen keskittyviä palautetapahtumia onnistuneina ja negatiiviseen palautteeseen painottuvia kokemuksia pieleen menneinä. Tutkimuskirjallisuudesta löytyi myös tukea palautteen reflektomiselle eli sille, miten omien käsitysten kanssa yhdenmukaiseen ja niistä eroavaan tietoon suhtaudutaan (Festinger 1957; Greller et al. 1992; Greller 1998; Brett et al. 2001) sekä tunteiden keskeiselle merkitykselle palautteen vastaanottamisessa (Ashford 1983b; Geddes et al. 1997; Pirnes 2003).

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa keskeistä oli sujuva vuorovaikutus. Palautekirjallisuudessa vuorovaikutuksen on todettu edistävän palautetapahtumien onnistunutta toteutusta (Steelman et al. 2004b). Vuorovaikutuksen merkitystä esimiehen ja alaisen välisissä palautetapahtumissa on tutkittu vähän, vaikka toimivan kommunikaation merkitys on tunnistettu. Jonkin verran on kirjoitettu hyvistä ja huonoista palautteen antamistekniikoista (London 1995; Lizzio et al. 2003). Dialoginen palautteesta keskusteleminen on ollut aikaisemmalle palaute-



kirjallisuudelle tuntematon käsite. Dialogisen palautteesta keskustelemisen olennaisia teemoja kuten osallistaminen (Burke et al. 1978; Nemeroff et al. 1979) ja kyselyminen (Gioia et al. 1986; Lawrence et al. 1995; Xavier 2002) on kuitenkin yhdistetty hyvään vuorovaikutukseen palautetapahtumassa. Dialoginen palautteesta keskusteleminen sai vahvistusta myös dialogikirjallisuudesta (Senge 1994; Isaacs 1993, 2001).

## 6 LOPPUPÄÄTELMÄT

### 6.1 Palautevuorovaikutus - tilanteen, merkityksen ja kommunikaation yhteensovittamisen taitolaji

Tässä luvussa esitetään yhteenveto vastaamalla tutkimusongelmaan ja sitä eritteleviin kysymyksiin. Luvussa kerrotaan myös tiivistetysti tutkimuksen kulku. Tutkimusongelmana oli ”*Minkälainen on esimiehen ja alaisen välinen hyvä palautetapahtuma?*” Tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia kartoittamalla palautetapahtuman kontekstia, palautetta, vuorovaikutusta sekä palautetapahtuman seurauksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtävällä otteella selvittää esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia alaisen näkökulmasta. Palautetapahtumien tutkiminen alaisen näkökulmasta on aiemmin ollut vähäistä. Alaista on pitkään pidetty esimiehen toiminnan kohteena, eikä tälle ”vaikuttamisen objektin” ajatuksille ole tutkimusmaailmassa annettu kovinkaan suurta painoarvoa. Tässä tutkimuksessa alaisen näkökulma valittiin, koska nykypäivänä alaiset eivät ole pelkästään vastaanottavaisessa roolissa vaan esimiehen kumppaneina luovat palautteiden sisällöille merkityksiä yhdessä esimiehen kanssa.

#### *Tutkimuksen eteneminen*

Tutkimusongelmaan vastaaminen tapahtui tässä tutkimuksessa kolmen vaiheen kautta, jotka olivat 1) esiyymmärryksen muodostaminen, 2) aineiston kerääminen ja analyysi sekä 3) tulosten peilaaminen aiempaan kirjallisuuteen ja loppupäätelmät. Esiyymmärryksen muodostaminen tutkittavaan ilmiöön tapahtui kokoamalla kirjallisuuskatsaus palautetutkimuksen kehityksestä. Esiyymmärryksen perusteella oli mahdollista tehdä johtopäätös, ettei mitään yhtenäistä teoriaa esimiesten ja alaisten välisistä palautetapahtumista ole olemassa. On vain monia erilaisia esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia valottavia näkemyksiä ja tutkimustuloksia, jotka liittyvät muun muassa palautelähteisiin, palautteen ja standardin väliseen yhteyteen, palautteen seurauksiin ja palautteen etsimiseen. Tässä tutkimuk-

sessä esiymmärryksen muodostaminen tuki empiirisen aineiston keräämistä, sillä esiymmärryksen perusteella laadittiin tutkimushaastattelujen sujuvaa toteutusta tukevat tutkimuskysymykset.

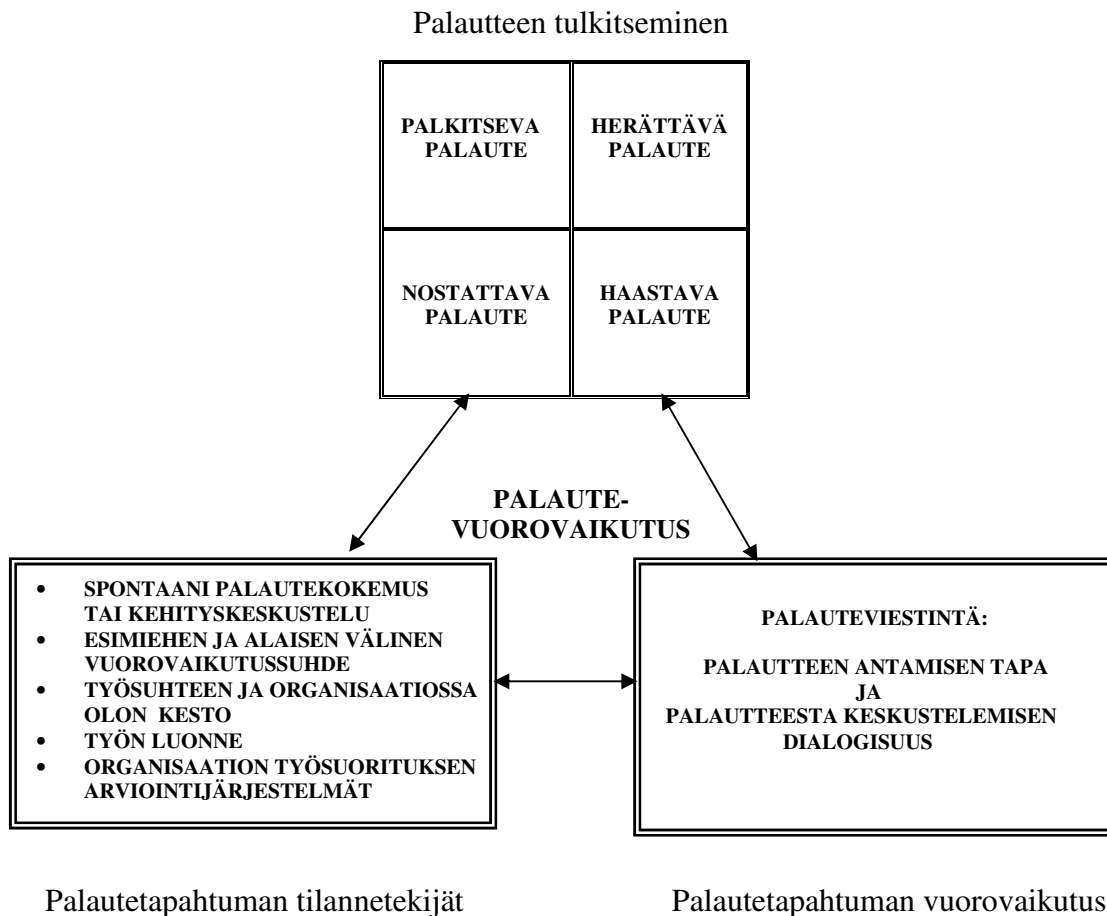
Tutkimuksen toinen vaihe kattoi aineiston keräämisen ja analyysin. Aineisto hankittiin kvalitatiivisesti haastattelemalla 47:ää rahoitusallalla, jakelu- ja logistiikka-alalla, terveydenhuollossa, tuotanto- ja kokoonpanotyössä, informaatioteknologian palveluntuottajina sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä työskentelevää alaista esimiehen kanssa koetusta hyvin mieleen jääneestä palautetapahtumasta. Tutkimukseen osallistujia pyydettiin myös kertomaan, miten palautekokemus olisi onnistunut tai epäonnistunut. Tällainen kartoitus auttoi selvittämään palaute-tapahtumien ääripäät eli mitkä koetuista palautetapahtumista olivat hyviä ja mitkä huonoja. Hyvissä palautekokemuksissa palautteen sisältö ja palautteen kommunikointi kulkivat onnistuneesti käsi kädessä. Pieleen menneissä palautekokemuksissa sitä vastoin kehnoa palautetta korosti entisestään huono palautteen antamistapa. Hyvien ja huonojen palautetapahtumien lisäksi aineistoa analysoitiin haastateltavien taustojen ja palautetapahtumien spontaaniuden ja muodollisuuden näkökulmasta. Tutkittavaa ilmiötä pyrittiin myös abstrahoimaan palautevuorovaikutuksen käsitteen avulla.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tuloksia peilattiin aiempaan kirjallisuuteen ja tehtiin loppupäätelmät. Aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perehtymisellä pyrittiin löytämään selvennystä palauteprosessille, jonka vaiheet olivat palautteen perusteet, palaute, palautteen tulkinta ja seuraukset. Palauteprosessiin läheisesti liittyvät tekijät olivat esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sekä palaute-tapahtuman konteksti.

#### *Esimiehen ja alaisen välisen palautetapahtuman keskeiset elementit*

Aineiston analyysissä selvisi, että esimiehen ja alaisen välisessä palautetapahtumassa konteksti, palautteen tulkitseminen ja vuorovaikutus olivat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Nämä tekijät yhdessä muodostavat palautevuorovaikutuksen.

Onnistunut palautevuorovaikutus tarkoittaa tilanteen, palautteen sisällölle annettavien merkitysten sekä rakentavan ja kannustavan vuorovaikutuksen yhteispeiliä. Palautevuorovaikutus on huteralla pohjalla, jos johonkin palautevuorovaikutuksen tekijään ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Palautevuorovaikutuksen keskeiset tekijät on esitetty kuviossa 11.



**Kuvio 11.** Palautevuorovaikutuksen keskeisiä tekijöitä.

Esimiehen ja alaisten välisiä palautetapahtumia pyrittiin selvittämään *palautetapahtuman tilannetekijöiden*, erityisesti kehityskeskustelujen ja spontaanien palautetapahtumien näkökulmasta. Spontaanit palautekokemukset olivat kehityskeskustelukokemuksiin verrattuna dramaattisempia. Niissä positiivinen, palkitseva palaute kosketti tunnetasolla ja tuntui rehelliseltä kiitokselta hyvin tehtyä työtä kohtaan. Myös kehityskeskusteluissa positiivisesta palautteesta innostuttiin. Positiivisen palautteen kannustavaa vaikutusta heikensi kuitenkin liian tuttu kehityskes-

kustelurunko palautteen taustalla ja halu saada kriittistä palautetta positiivisen palautteen lisäksi.

Kehityskeskusteluihin verrattuna spontaanit palautekokemukset olivat dramaattisempia myös siksi, että ne sisälsivät suuremman riskin epäonnistumiselle. Palaute tapahtumien pieleen meneminen tuli korostetusti esille spontaaneissa negatiivisen palautteen tapauksissa, joissa palautteen perusteet koettiin kehityskeskusteluihin verrattuna kovin sattumanvaraisiksi. Spontaaneissa palautekokemuksissa negatiivista palautetta pidettiin usein jopa aiheettomana, koska sen nähtiin perustuvan esimiehen virheellisille subjektiivisille näkemyksille tai muiden antamille väärille palautteille. Kehityskeskusteluissa tavoitteet sekä 360-asteiset palautejärjestelmät varmistivat, että palautteella oli kattavat perusteet. Kehityskeskusteluissa vakuuttavat palautteen perusteet antoivat vakuuttavuutta palautteiden sisällölle, eikä esimiehen antamaa palautetta pidetty kertaakaan aiheettomana kuten spontaaneissa tilanteissa.

Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että työyhteisöissä olisi hyödyllistä kehittää järjestelmiä, jotka tukevat aiheellisen, kannustavan ja kehittävän palautteen antamista spontaaneissa tilanteissa ja kehityskeskusteluissa. Esimerkiksi organisaation tavoitteet, HR-strategiat ja palautteenantamiskulttuuri voivat ohjata esimiesten käsityksiä esimiesrooliin kuuluvasta työsuoritusten arvioimisesta ja palautteen antamisesta. Vuorovaikutusta arvostavassa ja osallistavassa työyhteisössä palautteen antaminen oletetaan esimiesrooliin kuuluvaksi ja palautteen antamista pidetään keskeisenä osana päivittäistä esimiestyötä. Lisäksi esimiehen sitoutuminen organisaatioon ja luottamus henkilöstöjohtamisen järjestelmiin, kuten kehityskeskusteluihin, voivat edistää hyödyllisen palautteen antamista (Larson 1984: 54; Levy et al. 2004; Tziner, Murphy & Cleveland 2005: 91-94).

Palautetapahtuman tilannetekijöihin on kuviossa 11 luettu myös esimiehen ja alaisen välinen suhde. Aineistossa palautekokemukset olivat sidonnaisia käsityksiin esimiehestä ja vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa. Palautekokemuksille annettiin merkityksiä sen perusteella, miten ne peilautuivat päivittäiseen kanssa-

käymiseen esimiehen kanssa. Jotkut haastateltavat esimerkiksi kokivat, että esimies antoi liian kriittistä negatiivista palautetta heikon suhteen vuoksi. Lisäksi esimiehen tapaa kommunikoida palautetapahtumassa vertailtiin totuttuun vuorovaikutukseen. Esimiestä saatettiin pitää palautetapahtumassa huomioonottavana, koska hänellä oli tapana kuunnella ja kunnioittaa alaistensa mielipiteitä. Aiemmissa palautetutkimuksissa, etenkin kokeilla suoritetuissa, ei ole huomioitu esimiehen ja alaisen välistä suhdetta vaan ne tapahtuvat ”tyhjiössä” (esim. Makiney et al. 1998; Moss et al. 1998). Tulevaisuudessa tutkimukset esimiehen ja alaisen välisen suhteen merkityksestä palautetapahtumiin voisivat tarjota ratkaisuja palautetapahtumien onnistuneelle toteutukselle.

Muista tilannetekijöistä mainittakoon, että alaisen työn luonne eli työskennellessään suorittavassa työssä vai asiantuntijatehtävissä vaikutti palautekokemukseen. Jotkut asiantuntijatehtävissä työskentelevät haastateltavat suhtautuivat hyväksyvästi yksityiskohtaisen palautteen lisäksi myös yleiseen palautteeseen. He myös arvostivat suuntaa näyttävää ja kannustavaa esimiestä. Jotkut suorittavaa työtä tekevät puolestaan korostivat yksityiskohtaisen palautteen tärkeyttä. Myös työyhteisössä ja organisaatiossa olon kesto heijastuivat palautekokemukseen. Vähemmän aikaa työtehtävässään ja -yhteisössään olleet haastateltavat olivat vastaanottavaisempia jopa negatiiviselle palautteelle verrattuna pidemmän aikaa työyhteisössä olleille. Pidemmän aikaa työtehtävässään ja -yhteisössään olleet tutkimukseen osallistujat haastoivat esimiestä dialogiseen palautteesta keskusteleseen.

Tässä tutkimuksessa esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia pyrittiin selvittämään *palautteen* näkökulmasta. Aineistossa korostui palautteen reflektointi. Haastateltavat siis arvioivat esimiehen antamia palautteita työsuorituksessa menestymistä koskeviin kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä. Palaute sai merkityksen sen perusteella, miten yhteensopiva tai eriävä se oli haastateltavien käsityksiin nähden. Palautteesta reflektointimen välineenä on kirjoittanut myös Ashford (1983b).

Aineistosta löytyneistä *palautetyypeistä* palkitseva ja herättävä palaute oli yhteensopivaa haastateltavien aiempiin käsityksiin. Palkitseva palaute oli positiivista palautetta, joka erityisesti spontaaneissa palautekokemuksissa innosti sekä synnytti menestymisen tuntemuksia ja hyvää mieltä. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että onnistuneet palautekokemukset liittyvät palkitsevan palautteen saamiseen. Kannustavan, omien käsitysten mukaisen palautteen saaminen voi luoda tietynlaisen hurmoksen tilan, jossa sekä palautteeseen että palautetapahtuman vuorovaikutukseen suhtaudutaan suotuisasti. Herättävää palautetta saatiin spontaaneissa palautetapahtumissa. Palautetta pidettiin paikkansapitävänä ja sitä oltiin valmiita hyödyntämään työskentelyn kehittämisessä. Herättävän palautteen kokemukset eivät kuitenkaan olleet täysin onnistuneita, sillä parantamisen varaa löytyi kehnosta palautteen antamistavasta.

Palautetyypeistä nostattava ja haastava palaute sisälsivät ristiriitaista informaatiota haastateltavien käsityksiin nähden. Positiivinen, nostattava palaute onnistui silloin kun se lisäsi pystyvyyden tunnetta vastaanottajassaan. Nostattavalla palautteella ei ollut kannustavaa vaikutusta silloin kun sitä pidettiin lähinnä aiheettomana kehuna. Haastateltavat saivat näkemyksiinsä yhteensopimatonta negatiivista eli haastavaa palautetta sekä spontaaneissa palautekokemuksissa että kehityskeskusteluissa. Palautetta pidettiin usein perusteluiltaan riittämättömänä tai jopa aiheettomana. Haastava palaute rikkoo työn tekemiseen liittyvien käsitysten harmonian ja aiheuttaa puolustuskannalle menemistä. Haastavaan palautteeseen suhtaudutaan hyvin kriittisesti. Tähän palautetyyppiin painottuvat kokemukset olivat usein epäonnistuneita sekä palautteen sisällön että palautteen antamistavan puolesta. Tulosten perusteella nousee esille kysymys siitä, hallitsevatko esimiehet pääasiassa positiivisen ja helposti hyväksyttävän palautteen antamisen ja omaavat eniten parantamisen varaa korjaavan, aidosti uudistavan palautteen kommunikoimisessa. Toisaalta voidaan kysyä, kuinka hyviä palautteen vastaanottajia alaiset todella ovat. Ehkä palkitsevan palautteen kokemuksista kerrottiin ruusunpunaiset lasit silmillä kun taas haastavan palautteen tapahtumia tarkasteltiin sysimustien lasien läpi.

Erityisesti kehityskeskusteluissa ilmeni useamman palautetyypin mukaisen palautteen saamista. Kokonaispalaute koostui sekä palkitsevasta että herättävästä tai haastavasta palautteesta. Mielenkiintoisena löydöksenä voidaan pitää sitä, miten vastaanottavaisesti haastateltavat suhtautuivat kehityskeskusteluissa positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta koostuvaan kokonaispalautteeseen. Tällainen palaute kannusti ja ohjasi työtä. Jotain perää saattaa siis olla ”palautehampurilaisessa”, jonka mukaan pitäisi antaa ensin positiivista palautetta, sitten negatiivista palautetta ja lopulta päättää palautteen antaminen positiiviseen palautteeseen. Palautehampurilainen on kuitenkin aivan liian yksinkertainen niksi takaamaan hyvää palautetta tai rakentavaa palautteen kommunikoimista. Hyvälle positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta koostuvalle kokonaispalautteelle selityksiä löytyy enemmän toimivista tavoitteista, systemaattisesta palautteen keräämisestä eri lähteiltä sekä luontevasta vuorovaikutuksesta palautetapahtumassa ja päivittäisessä esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä.

Tässä tutkimuksessa hyvälle esimiehen ja alaisen väliselle palautetapahtumalle pyrittiin löytämään vastauksia *esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta*. Palautetapahtumien vuorovaikutuksena on perinteisesti pidetty palautteen antamista ja vastaanottamista. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille monenlaisia palautteen antamistapoja. Aineistossa korostui esimiehen onnistunut tapa antaa positiivista palautetta ja pieleen mennyt negatiivisen palautteen kommunikoiminen. Esimiehen koettiin antavan hyvä palaute aidosti, keskittyneesti, empaattisesti ja kuuntelevasti. Esimies myös perusteli kattavasti positiivisen palautteen sisältöä. Pääasiassa positiiviseen palautteeseen painottuvissa kehityskeskusteluissa esiintyi esimiehen pitämistä tasa-arvoisena keskustelukumppanina. Negatiivisen palautteen tapauksissa esimiehen palautteen antamistapaa kuvailtiin kielteisesti. Kriittinen palaute annettiin liian suoraan, epävarmasti, ylimielisesti ja kiireen keskellä. Esimies ei kiinnittänyt riittävästi huomiota siihen, miten annettuun palautteeseen suhtauduttiin. Huonosta vuorovaikutuksesta puuttui halua keskustella palautteen sisällöstä rakentavasti. Keskusteluun liittyi puolustuskannalle menemistä ja umpikujaan ajautumista.



Tutkimusaineistossa palautetapahtuman vuorovaikutus ei rajoittunut pelkästään palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Monissa palautekokemuksissa ilmeni palautteen sisällöstä keskustelemista. Dialoginen palautteesta keskusteleminen on esimerkki vuorovaikutuksessa tapahtuvasta merkitysten konstruomisesta. Palautteen konstruomisesta on maininnut Fairhurst (2001).

Dialoginen palautteesta keskusteleminen tuli esille kehityskeskustelukokemuksissa. Kehityskeskusteluihin kuuluva molemminpuolinen vuorovaikutus, riittävän ajan varaaminen sekä alaisen tilanteen tarkasteleminen monista lähteistä saadun palautteen avulla edistivät dialogista palautteesta keskustelemista. Palautteesta keskustelemista sisältävissä palautekokemuksissa esimies koettiin myönteiseksi, rauhalliseksi, kuuntelevaksi ja tasa-arvoiseksi. Kehityskeskustelukokemuksissa esimies toimi enemmän kollegan kuin hierarkiassa ylempänä olevan henkilön roolissa.

Dialoginen palautteesta keskusteleminen puuttui suuresta osasta spontaaneja palautetapahtumia. Spontaanit palkitsevan palautteen kokemukset olivat kuitenkin onnistuneita ilman palautteen läpikäymistä. Dialogista palautteesta keskusteleminen olisi kaivattu erityisen paljon spontaaneissa haastavan palautteen kokemuksissa. Esimies olisi voinut kyselevällä lähestymistavalla osoittaa halukkuutensa kuulla haastateltavan näkemyksiä työn kulusta. Kyselevä ja ymmärtävä lähestyminen olisi saattanut estää puolustuskannalle menemistä ja tarrautumista kynsin hampain omiin näkemyksiin. Tyytymättömyys epätasa-arvoiseen, töksäyttävään, sanelemaan ja nolaavaan palautteen antamistapaan on viesti muuttuneista esimiesalaisrooleista. Nykypäivän esimieheltä ei siedetä käskyttävää palautteen antamistyyliä. Tasa-arvoista ja vuorovaikutukseen kannustavaa esimiestä puolestaan arvostetaan. Hyvään palautevuorovaikutukseen kuului innostamista, keskustelemista, kyselemistä ja kuuntelemista.

Esimiehen ja alaisen muuttuneista rooleista kertoo myös joidenkin esimies- ja asiantuntijatehtävissä olevien haastateltavien ajatukset esimiestyöstä. Heidän mukaansa hyvä esimiestyö on ennen kaikkea kannustamista ja suunnan osoittamista.

Tässä ajatuksessa palaute voi olla jotain sellaista, jonka voi muokata itse itselle sopivaksi tilanteen mukaan eikä ”oikea” näkemys, jota on noudatettava työn kehittämisessä.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista silloin kun arvioidaan, voidaanko tutkimukseen tai siinä esitettyihin väitteisiin luottaa (Koskinen ym. 2005: 253).

### *Tutkimuksen validiteetti*

Validiteetti kertoo siitä, miten tarkasti tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiteetin käsite ilmaisee siis sen, miten hyvin tutkimus antaa oikean vastauksen (Kirk & Miller 1987: 19). Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoinen validiteetti sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin (Koskinen ym. 2005: 254).

Tässä tutkimuksessa sisäinen validiteetti pyrittiin varmistamaan perehtymällä eri tieteenaloilla ja menetelmillä tehtyihin palautetutkimuksiin, muodostamalla palautetutkimusten pohjalta syntyneen esiymmärryksen perusteella tutkimuskysymyksiä ja analysoimalla aineistoa useasta näkökulmasta sekä tutkimuskysymysten että haastateltavien esille nostamien teemojen mukaisesti. Analyysiä pyrittiin tukemaan tutkimukseen osallistujien suoria lainauksia esittämällä. Analyysissä esitettiin suoria lainauksia 44:stä haastattelusta. Suoriin lainauksiin valittiin sellaisia haastattelukohtia, joissa palautekokemuksen keskeinen viesti korostui. Lisäksi analyysille haettiin tukea aiemmasta palautekirjallisuudesta. Tutkimuksen eteneminen ja johtopäätökset pyrittiin esittämään siten, että lukija voisi mahdollisimman hyvin ymmärtää tutkijan valintoja ja tulkintoja.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiehen ja alaisen välisiä palautetahtumia siten, kuin ne tämän tutkimuksen aineistossa ilmenivät. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä, myöskään tässä tutkimuksessa ei päästy samantyyppiseen yleistettävyyteen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineisto kerätään otantamenetelmiä käyttäen (ks. Silverman 2006: 303). Ulkoisen validiteetin osalta tässä tutkimuksessa tiedostetaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyteen liittyvät rajoitteet. Ulkoista validiteettia pyrittiin lisäämään tekemällä riittävä määrä haastatteluja, jotta saturaatiopiste saavutettiin ja tutkittavaa ilmiötä voitiin abstrahoida (ks. Mäkelä 1990: 52). Riittävä haastattelujen määrä ei kuitenkaan riitä poistamaan sitä mahdollisuutta, että jossain on olemassa palautekokemus, joka ei ole yhteneväinen tämän tutkimuksen tulosten valossa. Tällainen rajoite liittyy kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen yleensä eikä pelkästään tähän tutkimukseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia voidaan lisätä analyyttisellä induktiolla, jatkuvan vertailun menetelmällä, poikkeavien tapausten analyysillä, aineiston kattavalla käsittelyllä ja analyysiin sopivien taulukkojen hyödyntämisellä (Silverman 2006: 295-303). Analyyttisellä induktiolla tarkoitetaan hypoteesien ja ehtojen muodostamista aineistosta. Analyyttistä induktiota voidaan toteuttaa jatkuvalla vertailulla ja poikkeavien tapausten etsimisellä. Jakuvassa vertailussa tutkija pyrkii vertailun avulla testaamaan aineistosta muodostamia hypoteeseja (ks. myös Strauss et al. 1998).

#### *Vertailun toteuttaminen*

Tässä tutkimuksessa vertailua suoritettiin ylä- ja alakategorioiden, rinnakkaiskategorioiden, tutkimuskysymysten perusteella muodostettujen ja aineistosta esille nousseiden kategorioiden sekä kokonaisten palautekokemusten välillä. Analyysissä pyrittiin palautevuorovaikutuksen abstrahoinnin kautta muodostamaan sellainen tarkastelukehikko, joka selittäisi palautekokemukset mahdollisimman perusteellisesti useasta eri näkökulmasta esimerkiksi hyvien ja huonojen palautekokemusten sekä spontaanien ja kehityskeskustelujen näkökulmasta.

*Poikkeavien tapausten analysoiminen*

Poikkeavien tapausten analyysillä tarkoitetaan sitä, että tutkija perehtyy tapauksiin, jotka ovat erilaisia tyypillisten tapausten kanssa (Peräkylä 1998: 210). Poikkeavia tapauksia tässä työssä olivat esimerkiksi herättävän ja nostattavan palautteen tyypit. Ne kyseenalaistivat olettamuksia, joiden mukaan positiivisen palautteen vastaanottaminen olisi poikkeuksetta helppoa ja negatiivisen palautteen vastaanottaminen hankalaa.

*Aineiston kattava käsittely*

Kattava aineiston käsittely johtaa siihen, että analyysi selittää jokaisen tutkittavan tapauksen. Analyysin kattavuus on sitä, että tulkinat eivät perustu satunnaisiin poimintoihin (Mäkelä 1990: 53). Tässä työssä palautevuorovaikutuksen abstrahoinnilla löydettiin selityksiä hyvin mieleen jääneille palautekokemuksille.

*Sopivien taulukoiden hyödyntäminen*

Sopivien taulukoiden hyödyntäminen ilmeni tässä työssä kvalitatiivisen analyysin lisäksi kvantitatiivisen analyysin suorittamisena. Analyysin yhteydessä muodostettiin taulukko, johon laskettiin, kuinka monta kertaa jokin kategoria ilmeni aineistossa. Näin analyysi saatiin systemaattiseksi ja tulokset perustelluiksi.

*Tutkimuksen reliabiliteetti*

*Reliabiliteetilla* tarkoitetaan sitä, miten tutkimus antaa saman tuloksen riippumatta siitä, miten tai milloin tutkimus toteutetaan (Kirk et al. 1987: 19). Reliabiliteetti on konsistenssin aste, jolla jotkin tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina (Koskinen ym. 2005: 255). Reliabiliteetissa on siis kyse siitä, että tutkimus voidaan toistaa jatkossa ja päätyä samoihin tuloksiin, tulkintoihin ja väitteisiin (Silverman 2006: 282). Haastatteluilla kerättyä aineistoa hyvin mieleen jääneistä palautekokemuksista voi olla haastavaa

tai jopa mahdotonta toistaa täysin samanlaisena. Jokainen haastattelutilanne oli ainutlaatuinen tutkijan ja haastateltavan välillä.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin esittämään yksityiskohtaisesti tutkimuksen metodologia, jotta lukija voisi päätellä, ovatko tehdyt valinnat sopivia. Tutkimuksessa kuvailtiin laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofisia olettamuksia, aineiston keräämistä, tallentamista ja analysoimista (ks. Marshall & Rossmann 2006: 205).

Aineiston keräämisessä luotettavuutta voidaan lisätä testaamalla haastattelukysymyksiä esihaastattelujen avulla, nauhoittamalla ja litteroimalla kasvotusten tehdyt haastattelut sekä esittämällä pitkiä tekstejä aineistosta tutkimusraportissa (Silverman 2006: 286-287). Näitä tutkimuksen luotettavuutta edistäviä keinoja hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Lisäksi aineiston analysointi suoritettiin tietokoneavusteisesti, mikä toi järjestelmällisyyttä aineiston käsittelemiseen ja tulkintojen muodostamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt myös toisen tutkijan tekemä analyysi (Silverman 2006: 286). Tässä työssä tutkijalla ei ollut resursseja saada myös toista tutkijaa suorittamaan analyysiä. Analyysistä kuitenkin käytiin rakentavaa ja syvällistä keskustelua toisen tutkijan (tutkimuksen ohjaaja) kanssa, jolloin analyysin toimivuutta testattiin.

Analyysin luotettavuutta voidaan Mäkelän (1990: 53-55) mukaan tarkastella arvioitavuuden, toistettavuuden ja reversiibeliyden näkökulmasta. Arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja että hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkintoja tai riitauttaa ne. Toistettavuus käsittää sen, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksiselitteisesti, että toinen tutkija voi niitä soveltamalla päätyä samoihin tuloksiin. Reversiibeliys tarkoittaa aineiston tunnistettavuutta analyysistä (ks. Kohtamäki 2005: 129).

Tässä tutkimuksessa arvioitavuutta lisättiin perehtymällä monipuolisesti aiempiin palautetutkimuksiin ja muodostamalla haastattelua tukevia kysymyksiä palaute-tutkimuksiin liittyvien teemojen perusteella. Aineiston keruu ja analyysi pyrittiin esittämään mahdollisimman kattavasti. Analyysi suoritettiin useasta näkökulmas-

ta tulosten yhdenmukaisuuden varmistamiseksi. Lisäksi analyysille etsittiin tukea aiemmasta palautekirjallisuudesta. Toistettavuuteen pyrittiin esittämällä riittävästi aiempien palautetutkimusten tuloksia, jotta lukija voi ymmärtää tutkijan perusteet haastattelua tukeville kysymyksille ja aineiston analyysille. Lisäksi tavoitteena oli kertoa kattavasti analyysin suorittamisesta abduktiivisesti. Aineiston reversiibelisyys toteutettiin esittämällä haastateltavien suoria lainauksia analyysin yhteydessä.

Tämä tutkimus ei ole irrallinen tutkijan henkilökohtaisista kokemuksista ja persoonallisuudesta (ks. Marshall et al. 2006: 205-206). Joku toinen tutkija olisi voinut hankkia toisenlaisen katsauksen aiempiin palautetutkimuksiin ja toteuttaa haastatteluja eri tavalla. Tutkijan henkilökohtaiset valinnat ovat siis vaikuttaneet tutkimuksen etenemiseen. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty perustelemaan tehdyt valinnat ja toteuttamaan ne mahdollisimman laadukkaasti.

Tässä tutkimuksessa on myös huomioitava, että tutkimukseen osallistujat ovat saattaneet toisinaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Esimerkiksi haastateltavien puhe halusta saada lisää kriittistä palautetta voi kuvastaa sosiaalisesti hyväksytyä tapaa suhtautua negatiiviseen palautteeseen. Haastateltavat ovat mahdollisesti halunneet kertoa, että he vastaanottavat kriittiseen palautteen myönteisen asiallisesti. Myös suomalaisten arvostama vaatimattomuus kaunistaa -ajattelu tuli esille silloin, kun haastateltavat kertoivat ristiriitaisista tunteista positiivisen palautteen vastaanottamisen yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa tiedostetaan, että haastattelujen aiheena olleet hyvin mieleen jääneet palautekokemukset eivät ole "objektiivista" tietoa siitä, mitä on tapahtunut. Hyvin mieleen jääneet palautekokemukset ovat sen sijaan tutkijan ja haastateltavan yhdessä rakentamia edustuksia haastateltavien kokemuksista (ks. Silverman 2006: 117-118). Haastatteluista pyrittiin tässä tutkimuksessa saamaan mahdollisimman laadukkaita alustamalla haastatteluja tutkimuksen tarkoituksesta, viestimällä haastateltavien anonymiteetin säilymisestä, varaamalla aikaa ja rauhallinen tila haastatteluihin, käyttämällä riittävän avoimia haastatteluja tukevia kysymyksiä, jotta tutkimukseen osallistujien ääni tulisi kuuluville sekä tekemällä

riittävän suuri määrä haastatteluja. Tutkija koki päässeensä lähelle palautekokemuksen ydintä etenkin silloin kun palautekokemus herätti voimakkaita tunteita vielä haastattelutilanteessakin.

### 6.3 Tutkimuksen anti tieteelle ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimustulokset vahvistivat aiempien palautetutkimusten tuloksia ja mitä uutta tutkimus antoi. Lisäksi tarkastellaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän soveltamista ja sen peilaantumista aiempaan palautetutkimukseen.

Tämän tutkimuksen suorittamisella saatiin *vahvistusta* sille, että esimiehen antamalla palautteella voi olla monta muotoa kuten sanalliset ilmaisut ja konkreettiset palkkiot kuten työsuhteen laatuun ja palkkaan vaikuttaminen (ks. esim. Herold et al. 1985; Jaworski et al. 1991). Tulokset myös vahvistivat aiempien palautetutkimusten tuloksia, joiden mukaan esimiehen antama positiivinen ja negatiivinen palaute voi olla korkea- tai huonolaatuista riippuen esimerkiksi palautteen yksityiskohtaisuudesta ja kohdistettavuudesta (Ilgen et al. 1979; Baron 1988; Kluger et al. 1996; London 1997; Steelman et al. 2004a). Lisäksi tutkimuksella saatiin tukea sille, että palautteella saattaa olla monia perusteita kuten esimiehen tekemät havainnot, tavoitteet, kolmannen osapuolen tekemät havainnot ja jopa vuorovaikutussuhteen laatu.

Tämä tutkimus toi vahvistusta myös palautteen antamiseen keskittyvälle kirjallisuudelle. Tämä tutkimus tuki käsityksiä, joiden mukaan on olemassa vuorovaikutuksen muotoja, joiden avulla esimiesten on helpompi antaa alaisten hyväksymää, aiheellista palautetta (esim. Cannon et al. 2005) ja välittää se osallistavalla tavalla (esim. Lizzio et al. 2003).

Tutkimus ei antanut vahvistusta sille palautetutkimuksen valtavirralla, jossa on pyritty selvittämään, miten esimiehen antama palaute vaikuttaa alaisen toimintaan (ks. luku 2.3.2). Tutkimusta ei toteutettu kvantitatiivisesti, joten tulosten perusteella on mahdotonta todeta, vaikuttiko esimiehen antama palaute syy-seuraussuhde -muodossa haastateltavien toimintaan. Kuitenkin selvisi, että palkitseva palaute kannusti ja ilahdutti haastateltavia ja loi intoa työntekoon. Herättävää palautetta oltiin valmiita hyödyntämään työn kehittämisessä. Haastavaa palautetta oli sen sijaan useimmiten vaikea soveltaa omaan työhön.

Vahvistuneiden käsitysten lisäksi tämä tutkimus toi seuraavia *uusia löydöksiä* palautekeskusteluun:

- Palautteen refleктоiminen: positiivinen ja negatiivinen palaute saa merkityksen sen mukaan, miten se peilautuu aiempiin käsityksiin työsuorituksen kulusta.
- Dialoginen palautteesta keskusteleminen ja palautevuorovaikutus. Palaute tapahtuman vuorovaikutus on kaksisuuntaista kommunikaatiota eikä yksisuuntaista palautteen antamista.
- Esimiehen ja alaisen välinen yhteistyösuhde sekä yrityksen työsuorituksen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen käytännöt heijastuvat palaute tapahtumiin.
- Esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt odottavat esimieheltä työtilanteisiin soveltuvaa ja suuntaa-antavaa palautetta.

Tutkimuksessa selvisi, että palautteen käsite on moniulotteisempi kuin aikaisempi palautetutkimus on antanut ymmärtää. Palautteen pitäminen pelkästään positiivisena tai negatiivisena antaa liian suppean kuvan palautteen käsitteestä. Palautekeskustelussa ei ole huomioitu sitä, miten alaiset refleктоivat saamiaan palautteita ja mitkä heidän mielestään ovat toimivia palautteita. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehen antamalle palauttelle annetaan merkitys sen mukaan, miten hyvin palaute istuu aiempiin käsityksiin (palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava pa-



laute) ja minkälaisia syitä tietyntyyppisten palautteiden saamiselle nähdään. Alaisen näkökulman lisäksi palautetapahtumien tutkiminen esimiesten näkökulmasta lisäisi ymmärrystä niistä tekijöistä, joita esimiehet liittävät palautetapahtumiin. Esimiehen näkökulmaa tutkimalla alaiset saisivat paremman kuvan niistä odotuksista, joita esimiehet yhdistävät palautetapahtumiin.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että palautteen kommunikoiminen on paljon muutakin kuin palautteen antamista. Tässä tutkimuksessa korostui näkemys siitä, että palautteen kommunikoiminen on kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja merkitysten luomista esimiehen ja alaisen välillä eli dialogista palautteesta keskustelemista. Tutkimusta reflektointiin ja merkitysten luomiseen kannustavasta vuorovaikutuksesta tarvitaan enemmän, jotta palautetapahtumia voidaan entistä paremmin hyödyntää toimintaa uudistavien käytäntöjen luomisessa ja henkisen pääoman muodostamisessa.

Palautetapahtumien vuorovaikutusta olisi tarpeellista tutkia nimenomaan dialogin eikä niinkään palautteen antamistaktiikoiden näkökulmasta. Olisi hyödyllistä selvittää, minkälaisia tasoja dialogiselle palautteesta keskustelemiselle on olemassa. Tarkentavaa tietoa tarvitaan esimerkiksi siitä, mitä edellytyksiä dialoginen palautteesta keskusteleminen vaatii, milloin palautteesta keskusteleminen jää vain dialogin ”esiasteeksi”, miten keskustelu voi edetä dialogiseksi palautteesta keskustelemiseksi ja mitä dialoginen palautteesta keskusteleminen voi parhaimmillaan olla.

Uutena löydöksenä voidaan pitää myös sitä, ettei palautetapahtuman vuorovaikutus ollut hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa irrallista esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyösuhteesta. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen roolista palautetapahtumissa olisi arvokasta saada lisäymmärrystä. Tälle tutkimusaiheelle tukea löytyy esimerkiksi LMX-teoriasta. Hyvin mieleen jääneet palautetapahtumat eivät myöskään tapahtuneet erillään organisaation työsuorituksen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Lisätietoa tarvitaan siitä, miten henkilöjohtamisen käytännöt kuten tavoitteen asetanta ja 360-asteiset palautejärjes-

telmät voivat edistää yksityiskohtaisen palautteen antamista. Hyödyllistä olisi myös tutkia, minkälainen esimiestyö sekä organisaatiokulttuuri tukevat erityisesti rakentavaa spontaanin palautteen antamista.

Tässä tutkimuksessa korostui, että esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt tarvitsevat sellaista palautetta, jota he voivat muokata itselleen sopivalla tavalla. Esimiehen ei siis tarvitse antaa palautetta, joka olisi ehdottoman oikeaa. Kysymys kuuluukin: Miten esimiehet voivat tukea palautteen reflektointia siten, että palaute muotoutuu käyttökelpoiseksi monimutkaisissa työtilanteissa, joissa vaaditaan tiedon muokkaamista, kehittämistä ja soveltamista? Entä miten esimiehet pystyvät kannustamaan työntekijöitään etsimään työympäristöstä ja työstä itse itselleen sopivaa palautetta?

Tämä tutkimus poikkesi menetelmänsä puolesta perinteisestä kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja pyrki vastaamaan tarpeeseen tehdä *kvalitatiivista palautetutkimusta* (Audia et al. 2003). Esimiehen ja alaisen välisten palautetapahtumien tutkiminen kvalitatiivisesti toi uudenlaisen lähestymistavan palautetutkimukseen. Eräänä tutkimuksen tieteellisenä hyötynä on siis perinteisestä palautetutkimuksesta poikkeavan tutkimusmenetelmän soveltamisesta saatava kokemus. Esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin liittyviä tekijöitä on perinteisesti selvitetty kvantitatiivisilla menetelmillä eli kyselyillä ja kokeilla (ks. luku 2). Kvantitatiivisilla menetelmillä on saatu pääasiassa tietoa siitä, miten erilaiset tekijät kuten palautteen sävy ja tavoitteet vaikuttavat työsuorituksiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa tutkimukseen osallistujat ovat lähinnä tutkimuksen kohteita kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat ovat subjekteja, jotka kertovat kokemuksilleen antamistaan merkityksistä.

Palautekirjallisuudessa on esitetty tarve eri kulttuureissa tehtävälle palautetutkimukselle (esim. Sully De Luque et al. 2000). Tämän tutkimuksen eräänä tieteellisenä kontribuutiona voidaan pitää sitä, että tutkimus toteutettiin Suomessa. Esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia on tutkittu Suomessa vähän, vaikka esimerkiksi palautteen kommunikoisen keskeisestä kontekstista, kehityskeskuste-

lusta, löytyykin jonkin verran kirjallisuutta (esim. Autio ym. 1989; Ukkonen 1989; Juuti 1990; Valpola 2000, 2002). Tutkimustulokset herättävät kysymyksen siitä, liittyykö esimerkiksi dialoginen palautteesta keskusteleminen suomalaiseen palautevuorovaikutukseen, jossa valtaetäisyys esimiehen ja alaisen välillä on alhainen. Onko juuri suomalainen alainen sellainen joka haluaa tilanteen vaatiessa haastaa esimiehensä keskusteluun? Ajatus alaisesta palautteen passiivisena vastaanottajana ei kuulu enää nykypäivään tai ainakaan suomalaiseen työelämään. Tarvitaan tutkimusta siitä, miten alaiset esimiehen kumppaneina osallistuvat palautetapahtumiin ja miten he hyödyntävät palautetta toimintansa reflektomisessa ja itsetuntemuksen lisäämisessä. Esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia voitaisiin tutkia esimerkiksi tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa esimiehen ja alaisen perinteiset roolit ovat historiaa.

## 6.4 Käytännön implikaatiot

Työntekijöiden on todettu kaipaavan entistä enemmän palautetta työsuorituksistaan (Antila 2006). Myös esimiehet pitävät palautteen antamista alaisille tärkeänä, mutta hankalana tehtävänä (Keskinen 2005). Tämä tutkimus tarjoaa esimiehille ja alaisille ajatuksia, joita he voivat hyödyntää palautteen kommunikoimisessa spontaanisti päivittäisessä kanssakäymisessä ja kehityskeskusteluissa. Tutkimuksen mukaan esimiehet hallitsevat positiivisen sekä positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta koostuvan kokonaispalautteen antamisen. Palautteen kommunikoimisen kompastuskivet liittyvät negatiivisen palautteen antamiseen. Tulokset voivat kertoa esimiesten riittävästä kyvystä kannustaa sekä puutteellisesta osaamisesta kriittisen ja uudistavan palautteen antamisessa. Toisaalta, tulokset voivat kuvastaa myös alaisten suhtautumista tietynlaisiin palautteisiin.

Tässä tutkimuksessa negatiivinen palaute johti yllättävän harvoin toiminnan muuttamiseen. Kriittisen palautteen vastaanottamisen hankaluudet voivat liittyä palautteen mukanaan tuomaan muutostarpeeseen, joka puolestaan luo epävarmuuden ja jopa pelon tunteita. Negatiivinen palaute myös kyseenalaistaa ehyttä

kuvaa itsestä ja omasta toiminnasta. Kriittisen palautteen käsittelemiselle tulisi varata riittävästi aikaa ja keskustelun mahdollisuuksia, jotta palaute siirtyy toiminnan tasolle. Pidemmällä tähtäimellä palautteesta voi oppia, mikäli se on vastaanottajan mielestä aiheellista ja tarjoaa konkreettisia keinoja toiminnan parantamiseksi. Palautteen hyväksymiseen liittyy myös keskeisesti tapa, jolla palaute kommunikoidaan.

Esimiestyön näkökulmasta haasteet palautevuorovaikutuksessa liittyvät tilanteen ennakoimattomuuteen. Tämä tutkimus ei pyri tarjoamaan keinoja siihen, miten palautetapahtumia tulisi "hallita" vaikka tuloksissa korostuukin valmistautuminen onnistuneen palautetapahtuman edellytyksenä. Jokainen palautetapahtuma on ainutlaatuinen ja sisältää mahdollisuuden onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Valmistautumisen lisäksi tilanneherkkyydellä, eläytymisellä ja kyvyllä asettua toisen asemaan voi päästä palautevuorovaikutuksessa pitkälle.

Esimiehiltä kaivataan parempaa valmistautumista erityisesti negatiivisen palautteen antamiseen. Esimiesten kannattaisi kysyä itseltään ennen palautetapahtumaa, onko omat käsitykset alaisen työsuorituksesta paikkansapitäviä ja voiko palautetta perustella vakuuttavasti (ks. myös Cannon ym. 2005). Arvokasta olisi myös pohtia konkreettisia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi, jotta palaute uudistaisi aidosti eikä jäisi vain puheen tasolle. Lisäksi palautteen laatua, etenkin palautteen aiheellisuutta tulisi pohtia entistä tarkemmin. Palautetapahtumien onnistumiseksi työyhteisöissä olisi hyödyllistä kehittää tavoitteet ja 360-asteiset palautejärjestelmät sellaisiksi, että ne tukevat riittävästi aiheellisen, kannustavan ja kehittävän palautteen antamista kehityskeskusteluissa ja mahdollisesti myös spontaaneissa palautetapahtumissa. Tavoitteiden ja 360-asteisen palautteen hyödyntäminen vähentäisi myös liian yleisen palautteen antamista.

Palautteen kommunikoimisessa esimiesten tulisi kohdata alaisensa entistä lähemmin. Erityistä huomaavaisuutta tarvitaan silloin kun palautteesta ei vakuututa tai sitä pidetään aiheettomana. Kyselevä lähestymistapa on konkreettinen keino, jolla voi viestiä halukkuudesta keskustella palautteesta ja kyseenalaistaa palautteen si-

sältöä. Tällainen vuorovaikutus edistää tasavertaisuutta ja avoimuutta tilanteessa, vähentää puolustuskannalle menemistä ja antaa mahdollisuuden uusien merkitysten etsimiselle ja luomiselle.

Palautetapahtumien sujumiseksi esimiesten ja alaisten tulisi kehittää toimiva yhteistyösuhde. Hyvässä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa vuorovaikutus on jatkuvaa ja välitöntä. Tällaisessa suhteessa myös eriäviä mielipiteitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Lisäksi molemmat osapuolet luottavat toinen toisensa osaamiseen ja kantavat vastuuta työn tuloksista. Erityisesti uusille esimiehille palautetapahtuma voi olla näytön paikka, sillä palautetapahtuma voi muokata alaisen käsityksiä esimiehen osaamisesta ja vuorovaikutustaidoista.

Palautteen kysyminen joko esimieheltä tai muilta työyhteisön jäseniltä on taito, jota alaisilta vaaditaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Esimiehet eivät voi aina tietää, milloin palautetta tulisi antaa osaaville ja asiantunteville alaisille. Alaiset voivat palautetta kysymällä ottaa enemmän vastuuta palautetapahtumien pitämisestä sopivana ajankohtana ja tuoda esimiehille aineksia suuntaa-antavan ja kannustavan palautteen antamiselle kertomalla työn kulusta. Alaisten kannattaisi myös entistä syvällisemmin pohtia esimiehen antaman palautteen aikaansaamia reaktioita. Esimerkiksi puolustuskannalle menemistä voisi välttää esittämällä esimiehelle tarkentavia kysymyksiä palautteen sisällöstä ja suhtautumalla arvostavasti saatuun palautteeseen ja ideoihin.

Taulukossa 25 on kuvattu onnistunutta palautevuorovaikutusta palkitsevan, herättävän, nostattavan ja haastavan palautteen kohdalla. Jokaisen palautetyypin kohdalla on luonnehdittu palautteen piirteitä, perusteita, vuorovaikutusta palautetapahtumassa, spontaanin palautetapahtuman ja kehityskeskustelun erityispiirteitä, esimiehen ja alaisen välisen suhteen roolia sekä palautetapahtuman seurauksia. Taulukon 25 tarkoituksena on tiivistää tutkimuksen tulokset ja antaa vastaus tutkimuskysymykseen. Lisäksi taulukko 25 toimii sujuvan palautevuorovaikutuksen ohjeena esimiehille ja alaisille.

Taulukko 25. Esimiehen ja alaisen välisen hyvän palautetapahtuman tekijät.

Palaute- tyyppi	Palautteen piirteet	Palautteen perusteet	Vuorovaikutus	Spontaanin tilanteen erityspiirteitä	Kehityskeskustelun erityspiirteitä	Esimiehen ja alaisen välinen suhde	Palautetapahtuman seuraukset
<b>Palkitseva palaute</b>	- kannustava - aito kiitos - toimintaan sidottua	- paikkansa pitävät havainnot ja tulkinnot - muiden antama aiheellinen, kannustava palaute - täsmälliset, toimintaan sidotut tavoitteet	- innostavaa - viestii keskittymisestä ja empatiasta - huomioi palautteen vastaanottajan reaktiot - kiireetöntä - luonnollista ja vilpittöntä	- tarjoaa mahdollisuuden osoittaa persoonallisella tavalla arvostusta hyvää työtä kohtaan - voimakkaat tunnereaktiot - jää hyvin mieleen - palautetta arvostetaan - konkreettinen palkitseminen tukee palautteen sisältöä	- hyvät palautejärjestelmät tukevat toimintaan sidotun, monipuolisen palautteen antamista - palkitseva palaute tasapainottaa kehittävää palautetta - luo jatkuvuutta ja pystyvyyttä	- hyvät välit ja myönteiset käsitketyt esimiehistä tukevat palautteen kommunikointia - suhteessa kunnioitusta, kuuntelemista, osaamisen arvostamista, myös iloa ja humoria	- innostuminen - hyvä mieli - omistuminen - kokemukset - entistä selvenneet käsitketyt tulevasta toiminnasta
<b>Herättävä palaute</b>	- muistuttaa hyviä toimintatavoista - tarjoaa toisinaan uusia näkemyksiä - konkreettista ja toimintaa ohjaavaa - helposti hyväksyttävää	- paikkansa pitävät havainnot ja tulkinnot kehittämistarpeista - tavoitteet, joihin on voinut sitoutua - tavoitteiden saavuttamisen tulkitseminen riittävällä välilyydellä	- huomioi palautteen vastaanottajan reaktiot - sisältää mahdollisuuden dialogiseen palautteesta keskusteluun - ymmärtäväisiä - kiireetöntä - kahden kesken	- herättävään palautteeseen suhdutaan vastaanottavasti - palautetta pidetään hyödyllisenä - palautetapahtuman onnistumiseksi vuorovaikutukseen kiinnitettävä tarpeeksi huomiota	- toimivat palautejärjestelmät tekevät palautteesta hyväksyttävää - tuo syvyyttä positiiviselle palautteelle - kehityskeskustelu tarjoaa luonnollisen ympäristön esimiehen ja alaisen välisessä suhdessa helpottavat palautteen antamista	- toimivat välit ja esimiehen osaamisen arvostaminen tukevat palautteen kommunikointia - positiivisuus, kuunteleminen ja molemminpuolinen ajatusvaihtaminen esimiehen ja alaisen välisessä suhdessa helpottavat palautteen antamista	- lisääntyneet tietoisuus omasta toiminnasta - toiminnan muuttaminen oikeaan suuntaan
<b>Nostattava palaute</b>	- kannustavaa - perusteltua - auttaa näkemään toiminnan etistä paremmassa valossa - lisää pystyvyyden tunnetta	- paikkansa pitävät havainnot ja tulkinnot alaisen menestymisestä - tarkasti tulkittu tavoitteet	- innostavaa - tukea antavaa - huomioi palautteen vastaanottajan reaktiot - osoittaa kuuntelemista - sisältää mahdollisuuden dialogiseen palautteesta keskusteluun - kiireetöntä - ystävällistä	- palautteen sisällölle tulisi mieltä etukäteen hyvät perustelut, jotta se halutaan vastaanottaa - dialogiseen palautteesta keskusteluun painostettava - myönteinen perusvire palautetapahtumassa kantaa pitkälle	- luonnollinen tilanne työn ohjaamiseen ja pystyvyyden tunteen kasvattamiseen - kehityskeskustelu on luonteva ympäristö perustella nostattavaa palautetta ja keskustella palautteesta	- luottamus esimiehen osaamiseen tukee palautteen antamista - hyvät välit ja ystävällinen kohtelu heljastuvat palautteen uskottavana pitämiseen omasta toiminnasta	- innostuminen - pystyvyyden tunne - omistuminen tunne - ylpeys omaa työtä kohtaan - parempi tietoisuus omasta toiminnasta
<b>Haastava palaute</b>	- kyseenalaistaa rakentavasti - konkreettista, aiheellista ja perusteltua - tarjoaa aidoista uudistavia näkemyksiä ja käytännönsä toimitettaviksi ratkaisuja - muutoksen mahdollistaja	- paikkansa pitävät havainnot ja tulkinnot kehittämisen paikoista - tavoitteet, joihin on voinut sitoutua (tavoitteiden saavuttamisen tulkitseminen riittävällä välilyydellä) - muiden antama aiheellinen palaute	- osoittaa kiinnostusta palautteen vastaanottajan reaktioita kohtaan - kuunteleminen tärkeää - dialoginen palautteesta keskusteleminen lähes välttämätöntä - kyselevä lähestymistapa - ymmärtäväisiä - kiireetöntä - luovaa ja innostavaa - kahden kesken	- silmiä avaavaa - voimakkaat tunnereaktiot - palautetapahtumaan on valmiustauduttava erittäin huolellisesti, jotta se onnistuu - molemminpuolisen vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen merkitys tiedostettava	- toimivat palautejärjestelmät tukevat palautteen perustelamista - uudistavaa lähi palkitsevalle palautteelle - kehityskeskusteluympäristö tukee dialogista palautteesta keskustelusta - välittävät tunteiden kuuntemista ja keskustelun ajautumista umpikujaan	- luottamus esimiehen osaamiseen tukee palautteen antamista - tasavertainen, kuunteleva, ystävällinen ja arvostava päivittäinen vuorovaikutus tukee omistumista kommunikointia palautetapahtumassa	- oman toiminnan kyseenalaistaminen rakentavalla tavalla - uudet näkemykset työn tekemisestä - toiminnan muuttaminen

## TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä esimiehen ja alaisen välisistä palautetapahtumista alaisen näkökulmasta. Tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisia elementtejä alaiset yhdistävät hyviin esimiehen ja alaisen väliin palautetapahtumiin.

Empiirisen tutkimuksen suorittamista edelsi esiymmärryksen muodostaminen aiemman palautetutkimuksen perusteella. Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin viestinnän, psykologian, sosiaalipsykologian ja johtamisen tieteenaloilla tehtyyn palautetutkimukseen. Palautetutkimusten kantavana ajatuksena on ollut selvittää, miten palaute vaikuttaa käyttäytymiseen (ks. esim. Becker et al. 1989; Jaworski et al. 1991; London et al. 1999) ja minkälaiset tekijät vaikuttavat esimiehen antamaan positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen (Ilgen et al. 1981; Gioia et al. 1986; Larson 1986; Makiney et al. 1998; Moss et al. 1998). Palaute on nähty vaikuttamisen välineenä, jonka avulla esimies voi ohjata ja motivoida alaisiaan yhä parempiin työsuorituksiin (London 1995).

Viimeaikaisessa palautekirjallisuudessa alainen on yhä enemmän nähty aktiivisena palautteen etsijänä (ks. esim. Ashford 1983 a,b; Ashford et al. 1985, 1991, Vancouver et al. 1995; VandeWalle et al. 1997; VandeWalle et al. 2000; Tuckey et al. 2002) ja esimiehen keskustelukumppanina (Fairhurst 2001) eikä passiivisena vaikuttamisen objektina. Myös tässä tutkimuksessa alainen nähdään esimiehen kumppanina, koska nykypäivän alaiset toimivat asiantuntijoina työympäristöissä, joissa valta ja päätöksenteko on hajautettua ja jokainen, ei pelkästään esimies, on vastuussa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta.

Palautekirjallisuuteen perehtyminen antoi ymmärtää, että esimiehen ja alaisen välisiin palautetapahtumiin liittyi palautetapahtuman konteksti (spontaani palaute-tapahtuma/kehityskeskustelu), palautteen sisältö, vuorovaikutus palautetapahtu-

massa sekä seuraukset alaiselle. Näiden teemojen perusteella muodostettiin kysymyksiä empiirisen aineiston keräämistä varten.

Tutkimuksen metodologiaosuudessa esitettiin tieteenfilosofiset olettamukset ja metodologiset valinnat. Tämä tutkimus perustui hermeneuttiselle tieteen paradigmatille (ks. esim. Gummesson 2000). Tavoitteena oli ymmärtävällä lähestymistavalla tutkia alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisistä palaute tapahtumista. Tutkimuksen ontologia nojautui sosiaaliselle konstruktionismille (Berger et al. 1994). Tutkimuksessa oletettiin, että ihmiset rakentavat todellisuuksia vuorovaikutuksessa toinen toistensa kanssa, eikä vain yhtä totuutta ole olemassa. Tutkimuksen epistemologia oli subjektivistinen (ks. esim. Guba et al. 1994; Gergen et al. 2006). Tällöin tieto voi olla totta sitä arvioivien henkilöiden näkemysten puitteissa.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla. Tutkimukseen osallistui 47 rahoitus alalla, jakelu- ja logistiikka-alalla, terveydenhuollossa, tuotanto- ja kokoonpanotyössä, informaatioteknologian palveluntuottajina sekä asiantuntija- ja konsultointitehtävissä työskentelevää alaista. Haastattelut keskittyivät esimiehen kanssa koettuun hyvin mieleen jääneeseen palautekokemukseen. Aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä (ks. esim. Tuomi ym. 2002). Analyysi muodostettiin sekä tutkimuskysymysten että aineistosta löydettyjen teemojen mukaisesti. Nauhoitettujen ja litteroitujen haastattelujen analyysissä apuna käytettiin NVivo 2.0 -ohjelmaa.

Tutkimusaineistoa tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta jotka olivat 1) hyvät ja huonot palautekokemukset, 2) palautekokemukset alaisen taustoja vasten sekä 3) spontaanit palautekokemukset ja kehityskeskustelut. Tutkittavaa ilmiötä pyrittiin myös abstrahoimaan.

Tulosten mukaan palautetta hyödynnetään toiminnassa menestymisen reflektomisessa. Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa ilmeni neljä palautetyyppiä 1) palkitseva, 2) herättävä, 3) nostattava ja 4) haastava sen mukaan, miten



yhteensopiva esimiehen antama positiivinen tai negatiivinen palaute haastateltavien aiempiin näkemyksiin nähden. Haastateltavat eivät passiivisesti vastaanottaneet palautetta kuten aiempi palautetutkimus on olettanut (ks. esim. Ilgen et al. 1979) vaan loivat palautteille merkityksiä. Tulkintoja palautteille annettiin sen mukaan, minkälaisia perusteita palautteille nähtiin. Palautteen perusteita olivat esimiehen tekemät havainnot haastateltavien työskentelystä, tavoitteet ja muiden kuten kollegojen antama palaute. Palautteen tulkitsemiseen vaikutti myös käsitykset esimiehen palautteen antamisen pyrkimyksistä.

Onnistuneimmat palautekokemukset liittyivät palkitsevan palautteen vastaanottamiseen. Palkitseva palaute oli positiivista, haastateltavien näkemyksiin yhteensopivaa palautetta. Erityisesti spontaaneissa palautekokemuksissa palkitsevan palautteen saamisesta seurasi innostumisen ja onnistumisen tuntemuksia. Epäonnistuneissa palautekokemuksissa haastateltavat olivat saaneet haastavaa palautetta eli sellaista negatiivista palautetta, joka ei ollut yhteensopivaa omiin käsityksiin nähden. Palautetta pidettiin epäselvänä tai jopa aiheettomana. Lisäksi palaute annettiin liian suoraan ja ilman mahdollisuutta keskustella palautteen sisällöstä. Tutkimustulokset saattavat kertoa siitä, että positiivisen palautteen vastaanottaminen on negatiivisen palautteen vastaanottamista helpompaa, koska se vahvistaa positiivista minäkuvaa (Ilgen et al. 1979; Anseel et al. 2006). Toisaalta myös omiin käsityksiin nähden liian positiivisen palautteen eli nostattavan palautteen vastaanottaminen oli tutkimusaineiston valossa hankalaa, koska se oli ristiriitaista omiin näkemyksiin nähden (Greller 1998). Herättävä palaute oli haastateltavien näkemyksiin yhteensopivaa negatiivista palautetta. Sen sisältöä oltiin valmiita hyödyntämään oman toiminnan kehittämisessä. Tosin esimiehen palautteen antamistavassa nähtiin paljon parantamisen varaa.

Aiemmassa palautekirjallisuudessa palautetapahtuman vuorovaikutuksena on pidetty lähinnä palautteen antamista ja vastaanottamista. Tässä tutkimuksessa palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi palautevuorovaikutukseen kuului dialogista palautteesta keskustelemista tai sen yrittämistä. Dialogisella palautteesta keskustelemisellä tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa esimies ja alainen yhdes-

sä muokkaavat palautteen sisältöä ja parhaimmillaan luovat keskustelun tuloksena uusia jaettuja merkityksiä (ks. myös Senge 1994; Isaacs 2001). Dialogista palautteesta keskustelemista ilmeni lähinnä kehityskeskusteluissa.

Hyvin mieleen jääneissä palautekokemuksissa vuorovaikutus oli onnistunutta positiivisen palautteen tapauksissa. Esimies antoi palautteen keskittyen, innostavasti, rauhallisesti ja sovittaen vuorovaikutuksen haastateltavan reaktioihin. Negatiivisen palautteen kommunikoimisessa löytyi paljon parantamisen varaa. Kehitettävä palaute oli annettu esimerkiksi töksäyttämällä, epävarmasti tai muiden kuullen nolaamalla. Negatiivisen palautteen tapauksissa kysymysten esittäminen, vastakkaisten näkemysten ymmärtäminen ja kunnioittaminen, puolustuskannalle menemisen välttäminen ja rakentava keskusteleminen sekä palautteen sisällöstä että toiminnan kehittämisestä olisi voinut epäonnistuneet palautekokemukset. Tulosten perusteella ei voi päätellä, että esimiehet poikkeuksetta olisivat olleet huonoja negatiivisen palautteen antajia. Tulokset saattavat kertoa myös siitä, että omien näkemysten kanssa ristiriitaisen ja minäkuvaa kyseenalaistavan palautteen vastaanottaminen on ollut haastateltaville hankalaa.

Haastateltavien taustatekijät heijastuivat haastateltavien palautekokemuksiin. Esimerkiksi esimies- ja asiantuntijatyössä toimivat haastateltavat toivoivat esimieheltään sellaista suuntaa-antavaa palautetta, jota pystyi muokkaamaan omaan työhön itselle sopivalla tavalla. Myös esimiehen ja alaisen välinen yhteistyösuhde näkyi hyvin mieleen jääneissä palautetapahtumissa. Esimerkiksi pitkään jatkunut yhteistyö tuki avointa vuorovaikutusta ja palautteesta keskustelemista.

Tutkimus kyseenalaisti alaisen passiivisen roolin palautetapahtumissa. Tulevissa palautetutkimuksissa olisi arvokasta selvittää palautteen refleктоimista ja dialogista palautteesta keskustelemista. Lisäymmärrystä tarvitaan myös esimiehen ja alaisen välisen suhteen sekä organisaation työsuorituksen arvioinnin- ja henkilöstön kehittämisen järjestelmien roolista esimiesten ja alaisten välisissä palautetapahtumissa.

## Lähteet

- Aaltonen, M. & Kovalainen A. (2001). *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Aaltonen, T., Pajunen H. & Tuominen K. (2005). *Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia*. Helsinki: Talentum.
- Adams, S.A. (2004). Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 20: 1, 24-42.
- Adams, M.G., Schiller, M. & Cooperrider D.L. (2004). With our questions we make the world. In: *Constructive Discourse and Human Organization*, 105-124. Ed. D.L. Cooperrider & M. Avital. Amsterdam: Elsevier.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Allport, G.W. (1937). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Annett, J. (1969). *Feedback and Human Behaviour*. Baltimore: Penguin Books Inc. 196s.
- Anseel, F. & Lievens F. (2006). Certainty as a moderator of feedback reactions? A test of the strength of the self-verification motive. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70, 533-551.
- Antonioni, D. & Park H. (2001). The relationship between rater affect and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of Management* 27, 479-495.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Armstrong, M. & Baron A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of personnel and development.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London: Kogan Page.
- Ashford, S.J. & Cummings L.L. (1983a). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 370-398.
- Ashford, S.J. (1983b). *Coping with Uncertainty: Feedback Seeking in a Changing Environment*. A dissertation for the degree doctor of philosophy, field of organizational behavior. Evanston, Illinois: Northwestern University.

Ashford, S.J. & Cummings L.L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology* 58: 67-79.

Ashford, S.J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal* 29: 3, 465-487.

Ashford, S.J. & Tsui A.S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34: 2, 251-280.

Ashford, S.J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior* 14: 3, 202-224.

Ashford, S.J.; Blatt, R. & VandeWalle D. (2003). Reflections on the looking glass: A review on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management* 29: 6, 773-799.

Ashworth, P. (2003). The origins of qualitative psychology. In: *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*, 4-24. Ed. J. Smith. London: SAGE Publications.

Audia, P.G. & Locke E.A. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review* 13, 631-646.

Autio, V-M., Juuti P. & Latva-Kiskola E. (1989). *Esimies-alaiskeskustelut*. Turku: JTO oppikirja - Sarja 1.

Bains, G. (1983). Explanations and the need for control. In: *Attribution Theory: Social and Functional Extensions*, 126-143. Ed. M. Hewstone. Oxford: Basil Blackwell Publisher.

Baker, D.F. & Buckley R.M. (1996). A historical perspective of the impact of feedback on behaviour. *Journal of Management History* 2: 4.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New Jersey: Prentice Hall.

Baron, R.A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology* 73: 2, 199-207.

Baum, W.M. (2005). *Understanding Behaviorism, Behavior, Culture and Evolution*. Malden MA: Blackwell Publishing.

Becker, T.E. & Klimoski R.J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology* 42, 343-352.

- Benedict, M.E. & Levine E.L. (1988). Delay and distortion: Tacit influences on performance appraisal effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 73: 3, 507-514.
- Bennis, W.G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Berger, P.L. & Luckmann T. (1994) [1966]. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus
- Bracken, D.W. (1994). Straight talk about multirater feedback. *Training and Development* 48: 9, 44-51.
- Brecher, N. (2006). Feeding forward: Coaching and commending employees by offering continuous feedback helps them move forward. *Journal of Property Management* 71: 6, 16.
- Brett, J.F. & Atwater L.E. (2001). 360 Feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*. 86: 5, 930-942.
- Bruner, J.S., Goodnow J.J. & Brown G.A. (1967). *A Study of Thinking*. New York: Science Editions Inc.
- Brutus, S.; Fleenor, J.W. & McCauley C.D. (1999). Demographic and personality predictors of congruence in multi-source ratings. *Journal of Management Development* 18: 5, 417-435.
- Burchell, B. (2001). Perceiving and understanding people. In *Introducing Social Psychology*, 216-234. Ed. C. Fraser & B. Burchell with D. Hay & G. Duveen. Cambridge: Polity Press.
- Burke, R.J.; Weitzel, W. & Weir T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension. *Personnel Psychology* 31, 903-919.
- Burrell, G. & Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Callister, R.R.; Kramer, M.W. & Turban D.B. (1999). Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal* 42: 4, 429-438.
- Cannon M.D. & Witherspoon R. (2005). Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. *Academy of Management Executive* 19: 2, 120-134.

Chell, E. (2004). Critical incident technique. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 43-59. Ed. C. Cassell & G. Symon. London: Sage Publications Ltd.

Chomsky, N. (1971). *Chomsky: Selected Readings*. Ed. J.P.B. Allen & P. van Buren. London: Oxford University Press.

Conger, J.A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly* 9: 1, 107-121.

Cooperrider, D.L. & Whitney D. (2001). A positive revolution in change: Appreciative inquiry. In: *Handbook of Organizational Behavior*, 611-629. Ed. R.T. Golembiewski. New York: Marcel Dekker Inc.

Crant, M.J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management* 26: 3, 435-462.

Cusella, L.P. (1987) Feedback, motivation and performance. In. *Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary Perspective*, 624-678. Ed. F.J. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.M. Porter. Newbury Park: Sage Publications.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis, A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

Drucker, P.F. (2002). *Druckerin parhaat: Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista*. Helsinki: WSOY.

Dugan Watson, K. (1989). Ability and effort attributions: Do they affect how managers communicate performance feedback information? *Academy of Management Journal* 32: 1, 87-114.

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

Easterby-Smith. M., Thorpe R. & Lowe A. (1995). *Management Research, An Introduction*. London: Sage Publications.

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

Ellinger, A.D. Watkins K.E. & Bostrom R.P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly* 10: 2, 105-125.

- Elster, J. (1983). *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Toim. J. Aaltola & R.Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Fairhurst, G.T. (2001). Dualisms in leadership research. In: *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*, 379-439. Ed. F.M. Jablin & L.L. Putnam. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Fedor, D.B., Davis, W.D., Maslyn, J.M. & Mathieson K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management* 27, 79-97.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford university press.
- Fiedler K. & Bless H. (2001). Social cognition. In: *Introduction to Social Psychology*. 115-149. Ed. M. Hewstone & W. Stroebe. Oxford: Blackwell Publishers.
- Fisher, C.D. (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology* 64: 5, 533-540.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51: 4, 327-358.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, 473-487.
- Frank, A.D. & Brownell J.L. (1989). *Organizational Communication and Behavior: Communicating to Improve People (2+2=5)*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Garavan, T.N., Morley M. & Flynn M. (1997). 360-degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*. 16: 2, 134-147.
- Gaskell, G. (2000). Individual and group interviewing. In *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*, 38-56. Ed. M.W. Bauer & G. Gaskell. London: SAGE Publications.
- Geddes, D. & Baron R.A (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communication Quarterly* 10: 4, 433-454.

Gergen, K. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: SAGE Publications.

Gergen K.J. & Thatchenkery T. (2006). Organizational science and the promises of the postmodernism. In *The Social Construction of Organization*, 34-53. Ed. D.M. Hoskins & Sheila McNamee. Liber & Copenhagen business school press.

Gioia, D.A. & Sims Jr. H.P. (1986). Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37: 2, 197-229.

Gobo, G. (2004). Sampling, representativeness and generalizability. In *Qualitative Research Practice*, 435-456. Ed. C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman. London: SAGE Publications.

Goleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.

Good, D. (2001). Cognition and social behavior. In *Introducing Social Psychology*, 34-55. Ed. C. Fraser & B. Burchell with D. Hay & G. Duveen. Cambridge: Polity Press.

Gosselin, A.; Werner, J.M. & Hallé N. (1997). Ratee preferences concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly* 8: 4, 315-333.

Graen, G.B. & Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6: 2, 219-247.

Greller, M.M. & Herold D.M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 244-256.

Greller, M.M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology* 65: 1, 24-27.

Greller, M.M. & Parsons C.K. (1992). Feedback and feedback inconsistency as sources of strain and selfevaluation. *Human Relations* 45: 6, 601-

Greller, M.M. (1998). Participation in the performance appraisal review: Inflexible manager behavior and variable worker needs. *Human Relations*. 51: 8, 1061-1083.

Grönfors, T. (1996). *Performance management: The effects of paradigms, underlying theory and intrinsic processes*. Espoo: Facile Publishing.



Guba, E.G. & Lincoln Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of Qualitative Research*, 105-117. Ed. N.K. Denzin & Y.S. Lincoln. Thousand Oaks: Sage Publications.

Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Hanser, L. M. & Muchinsky P.M. (1978). Work as information environment. *Organizational Behavior and Human Performance* 21, 47-60.

Harris, M.M. & Schaubroeck J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*. 41, 43-62.

Harris, K.J.; Harris R.B. & Eplion D.M. (2007). Personality, leader-member exchanges and work outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management* 8: 2

Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory Modern, Symbolic and Postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, publishers.

Herold, D.M. & Greller M.M. (1977). Feedback: The definition of a construct. *Academy of Management Journal* 20: 1, 142-147.

Herold, D.M. & Parsons C.K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology* 70: 2, 290-305.

Herold, D.M.; Liden, R.C. & Leatherwood L.M. (1987). Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal* 30: 4, 826-835.

Hersey, P. & Blanchard K.H. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvallmennus.

Holdsworth, R. (1991). Appraisal. In: *The Handbook of Performance Management*, 64-81. Ed. F. Neale. London: Institute of Personnel Management.

Holstein, J.A. & Gubrium J.J. (1995). *The Active Interview*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ilgen, D.R.; Fisher, C.D. & Taylor M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology* 64: 4, 349-371.

- Ilgen, D.R.; Mitchell, T.R. & Fredrickson J.W. (1981). Poor performers: Supervisors' and subordinates' responses. *Organizational Behavior and Human Performance* 27, 386-410.
- Ilgen, D.R. & Davis C.A. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An International Review* 49: 3, 550-565.
- Immonen, S. (1993). *Vuorovaikutus johtamisen välineenä: Tutkimus toimistoiesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta*. Teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalous ja työpsykologia. Report no 150. Väitöskirja.
- Isaacs, W.M. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22: 2, 24-39.
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.
- Ivancevich, J.M. & McMahon T.J. (1982). The effects of goal setting, external feedback, and self-generated feedback on outcome variables: A field experiment. *Academy of Management Journal* 25: 2, 359-372.
- Jablin, F.M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin* 86: 6, 1201-1222.
- Janesick, V.J. (1994). The dance of qualitative research design. In *Handbook of Qualitative Research*, 209-219. Ed. N.K. Denzin & Y.S. Lincoln. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jaworski, B.J. & Kohli A.K. (1991). Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research* 28: 2, 190-201.
- Jick, T.D. (1985). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. In *Qualitative Methodology*, 135-148. Ed: J. Van Maanen. Beverly Hills: Sage Publications.
- Juuti, P. (1990). *Esimies-alaiskeskustelut, johtamisen perusta*. Teollisuuden Kustannus Oy.
- Juuti, P. (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kansanen, O. & Cannon F. (1997). *Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin*. Porvoo: WSOY.
- Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February.

Katz D. & Kahn R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Kelle, U. (2000). Computer-assisted analysis: coding and indexing. In *Qualitative Researching with Text, Image and Sound*, 282-298. Ed. M.W. Bauer & G. Gaskell. London: Sage Publications.

Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissektori KAKS.

Kim, J.S. & Hamner W.C. (1976). Effect of performance feedback and goal setting on productivity and satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology* 61: 1, 48-57.

Kim, J.S. (1984). Effect of behavior plus outcome goal setting and feedback on employee satisfaction and performance. *Academy of Management Journal* Mar: 27, 139-149.

Kim, Y.Y. & Miller K.I. (1990). The effects of attributions and feedback goals on the generation of supervisory feedback message strategies. *Management Communication Quarterly* 4: 1, 6-29.

Kirk, J. & Miller M.L. (1987). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills: Sage Publications.

Kluger, A.N. & DeNisi A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin* 119: 2, 254-284.

Knowlton, W.A. Jr. & Mitchell T.R. (1980). Effects of causal attributions on a supervisor's evaluation of subordinate performance. *Journal of Applied Psychology* 65: 4, 459-466.

Kohtamäki, M. (2005). Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyrityksen ohjauksesta. *Acta Wasaensia* 147. Liiketaloustiede 62. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Koskinen, I.; P. Alasuutari & Peltonen T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Beverly Hills: Sage Publications.

Kuhn, T.S. (1994)[1962]. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Helsinki: Art House.

Kuhnert, K.W. (2001). Leadership theory in postmodernist organizations. In: *Handbook of Organizational Behavior*, 239-253. Ed. R.T. Golembiewski. New York: Marcel Dekker Inc.

Kusch, M. (1986). *Ymmärtämisen haaste*. Oulu: Kustannusyhtiö Pohjoinen.

Kyngäs, H. & Vanhanen L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11: 1, 3-12.

Lam, W.; Huang X. & Snape E. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal* 50: 2, 348-363.

Larson, J.R. Jr. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance* 33: 1, 42-76.

Larson, J.R. Jr. (1986). Supervisors' performance feedback to subordinates: The impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37: 3, 391-408.

Larson, J.R. Jr. (1989). The dynamic interplay between feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback. *Academy of Management Review* 14: 3, 408-422.

Latham, G.P. & Yukl G.A. (1975). A review of research on the Application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal* Dec: 18, 824-845.

Latham, G.P. & Seijts G. (1999). The effects of proximal and distal goals on performance on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior* 20: 421-429.

Lawrence, H.V. & Wiswell A.K. (1995). Feedback is a two-way street. *Training and Development*. 49: 7, 49-52.

Leahey, T.H. (2001). *A History of Modern Psychology*. New Jersey: Prentice Hall.

Leung, K.; Su, S. & Morris M.W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations* 54: 9, 1155-1187.

Levy, P.E.; Albright, M.D.; Cawley, B.D. & Williams J.R. (1995). Situational and individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 16: 1, 23-37.

- Levy, P.E. & Williams J.R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management* 30: 6, 881-905.
- Liden, R.C. & Graen G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal* 23: 3, 451-465.
- Lizzio, A.; Wilson, K.L.; Gilchrist, J. & Gallois C. (2003). The role of gender in the construction and evaluation of feedback effectiveness. *Management Communication Quarterly* 16: 3, 341-379.
- Locke, E.A. & Latham G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- London, M. (1995). Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human Resource Management Review* 5: 3, 159-188.
- London, M., Larsen, H.H. & Thisted L.N. (1999). Relationship between feedback and self-development. *Group and Organization Management* 24: 1, 5-27.
- London, M. & Smither J.W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management* 98:1, 3-15.
- Lönnqvist, J. (1994). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Uudet haasteet – uudet näkemykset*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Mabey, C. & Salaman G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Makiney, J.M. & Levy P.E. (1998). The influence of self-ratings versus peer-ratings on supervisors' performance judgements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 74: 3, 212-228.
- Manz, C.C. & Sims H.P. (1989). *SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. New York: Prentice Hall Press.
- Marshall, C. & Rossman G.B. (2006). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martin, L.L., Strack, F. & Stapel D.A. (2001). How the mind moves: knowledge accessibility and the fine-tuning of the cognitive system. In: *Blackwell handbook of social psychology: Intraindividual processes*, 236-256. Ed. A. Tesser & N. Schwartz. Malden: Blackwell Publishers Ltd.

Metsämuuronen, J (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky.

Mezirov, J. (1995). *Uudistava oppiminen: Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Miles, M.B. & Huberman A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Morand, D.A. (2000). Language and power: an empirical analysis of linguistic strategies used in supervisor-subordinate communication. *Journal of Organizational Behavior* 21, 235-248.

Morrison, W.E. & Bies R.T. (1991). Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda. *Academy of Management Review* 16: 3, 522-541.

Moss, S.E. & Martinko M.J. (1998). The effects of performance attributions and outcome dependence on leader feedback behavior following poor subordinate performance. *Journal of Organizational Behavior* 19: 3, 259-274.

Moss, S.E.; Valezi, E.R. & Taggart W. (2003). Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers. *Journal of Management* 29: 4, 487-510.

Mueller, B.H. & Lee J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication* 39: 2, 220-244.

Murphy, K.R. & Cleveland J.N. (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Massachusetts: Allyn & Bacon.

Mäkelä, K. (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.

Napier, N.K. & Latham G.P. (1986). Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals. *Personnel Psychology* 39, 827-837.

Nathan, B.R.; A.M. Mohrman Jr. & Milliman J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal* 34: 2, 352-369.

Nease, A.A., Mudgett, B.O. & Quinones M.A. (1999). Relationships among feedback sign, self-efficacy, and acceptance of performance feedback. *Journal of Applied Psychology* 84: 5, 806-814.

Nemeroff, W.F. & Wexley K.N. (1979). An exploration of the relationship between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology* 52, 25-54.

Nikander, P. (2001). Kenneth Gergen, Konstruktionistinen ja postmoderni sosiaalipsykologia. Teoksessa: *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjii*. Toim. V. Hänninen, J. Partanen, O-H. Ylijoki. Tampere: Vastapaino.

Nisbett, R. & Ross L. (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Odiorne, G.S. (1980). MBO: A backward glance. In: *Executive Skills: A Management by Objectives Approach*, 10-23. Ed. G. Odiorne, H. Weichrich & J. Mendleson. Dubuque: Wm. C. Brown Company Publishers.

Oyserman, D. (2001). Self-concept and identity. In: *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes*, 499-517. Ed. A. Tesser & N. Schwartz. Malden: Blackwell Publishing.

Parry, K.W. & Bryman A. (2006). Leadership in organizations. In: *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 447-468. Ed. S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R Nord. London: Sage Publications.

Paswan, A.K.; L.E. Pelton & True S.L. (2005). Perceived managerial sincerity, feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization. *Journal of Services Marketing*. 19:1, 3-12.

Peräkylä, A. (1998). Reliability and validity in research based on transcripts. In: *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. Ed. D. Silverman. 201-220. London: Sage Publications.

Pirnes, U. (2003). *Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka*. Helsinki: Otava.

Puro, J-P. (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Helsinki: WSOY.

Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Helsinki: Gaudeamus.

Rahim, M.A. (2001). Managing organizational conflict: Challenges for organization development and change. In: *Handbook of Organizational Behavior*, 365-387. Ed. R.T. Golembiewski. New York: Marcel Dekker Inc.

Renn, R.W. (2003). Moderation by goal commitment of the feedback-performance relationship: Theoretical explanation and preliminary study. *Human Resource Management Review* 13, 561-580.

Roch, S.G. (2005). An investigation of motivational factors influencing performance ratings: Rating audience and incentive. *Journal of Managerial Psychology* 20: 8, 695-711.

Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer E.; Lehtimäki, H.; Keso H.; Pietiläinen T. & Koivunen N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.

Saarinen, M. (2001). *Tunne älysi, älyä tuntevasi: opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen*. Helsinki: WSOY.

Schein, E.H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22: 2, 40-51.

Schwandt, T.A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In *Handbook of Qualitative Research*, 118-137. Ed. N.K. Denzin & Y.S. Lincoln. Thousand Oaks: Sage Publications.

Scott-Lennon, Frank (1999). *Kehityskeskustelu*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Senge, P.M. (1994). *The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Silvennoinen, M. & Kauppinen R. (2006). *Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni*. Helsinki: Tammi.

Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications.

Silverman, S.B.; Pogson, C.E. & Cober A.B. (2005). When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in response to performance feedback. *Academy of Management Executive* 19: 2, 135-147.

Smith, E.R. & Queller S. (2001). Mental representations. In *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes*, 111-133. Ed. A. Tesser & N. Schwarz. Malden: Blackwell Publishers Ltd.

Smither, J.W.; London M. & Reilly R.R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*. 58, 33-66.

Snyder, R.A.; Williams R.R. & Cashman J.F. (1984). Age, tenure and work perceptions as predictors of reactions to performance feedback. *The Journal of Psychology*, 116, 11-21.



- Steelman, L.A.; Levy, P.E. & Snell A.F. (2004a). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement* 64: 1, 165-184.
- Steelman, L.A. & Rutkowski K.A. (2004b). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology* 19: 1, 6-18.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Stone, D.L.; Gueutal H.G. & McIntosh B. (1984). The effects of feedback sequence and expertise of the rater on perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology* 37, 487-506.
- Strauss, A.L. & Corbin J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Sully De Luque, M.F. & Sommer S.M. (2000). The impact of culture on feedback seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy of Management Review* 25: 4, 829-849.
- Taylor S.J. & Bogdan R. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings*. New York: John Wiley & Sons.
- Thorndike, E.L. (1931). *Human Learning*. New York: The Century Co.
- Tuckey, M.; Brewer, N. & Williamson P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 195-216.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, S.P. (2006). The philosophy of the social sciences in organizational studies. In *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 409-424. Ed. S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R Nord. London: Sage Publications.
- Turunen, K.E. (1995). *Tieto ja tiede*. Jyväskylä: Atena.
- Tziner A.; Murphy K.R. & Cleveland J.N. (2005). Contextual and rater factors affecting rater behavior. *Group & Organization Management* 30: 1, 89-98.
- Ukkonen, O. (1989). *Esimies-alaiskeskustelu*. Espoo: Weilin+Göös.
- Valpola, A. (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Porvoo: WSOY.

Valpola, A. (2002). *Onnistu kehityskeskustelussa*. Helsinki: WSOY.

van der Heijden, B.I.J.M. & Nijhof A.H.J. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management* 15: 3, 493-511.

Vancouver, J.B. & Wolfe Morrison E. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 62: 3, 276-285.

VandeWalle, D. & Cummings L.L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology* 82: 3, 390-398.

VandeWalle, D.; Ganesan, S.; Challagalla, G.N. & Brown S.P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology* 85: 6, 996-1003.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede 44. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina*. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia 255.

Viitala, R. (2006). Huomaa, kohtaa, kuuntele ja keskustele – Alaisten toiveita esimiehilleen. Teoksessa: *Viestejä ja merkityksiä – Expertus Dico: Juhlajulkaisu professori Henrik Gahmbergille*, 169-198. Toim. Jukka Vesalainen & Riitta Viitala. Vaasan yliopiston julkaisuja: Tutkimuksia.

Viitala, R. (2007). Esimiehestä coach. Teoksessa: *Coaching ja johtajuus*, 77-97. Toim. Mikko Räsänen. Helsinki: Edita.

Walsh, K. & Fisher D. (2005). Action inquiry and performance appraisals: Tools for organizational learning and development. *The Learning Organization* 12: 1, 26-39.

Waung, M. & Highhouse S. (1997). Fear of conflict and empathic buffering: Two explanations for the inflation of performance feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 70: 1, 37-54.

Weber, R.P. (1985). *Basic Content Analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.

Weiner B. & Graham S. (1984). An attributional approach to emotional development. In: *Emotions, Cognition and Behaviour*, 167-191. Ed. C. Izard, J. Kagan & R.B. Zajonc. Cambridge: Cambridge University Press.

Wertz, F.J. (2001). Humanistic psychology and the qualitative research tradition. In: *The Handbook of Humanistic Psychology*, 231-245. Ed. K.J. Schneider, J.F.T. Bugental & J.F. Pierson. Thousand Oaks: Sage Publications.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: John Wiley & Sons.

Willemys, M.; Gallois C. & Callan V.J. (2003). Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *Human Resource Management* 14: 1, 117-127.

Williams, J.R.; Miller C.E.; Steelman L.A. & Levy P.E. (1999). Increasing feedback seeking in public contexts: It takes two to (or more) to tango. *Journal of Applied Psychology* 84: 6, 969-976.

Williams, R.S. (1998). *Performance Management: Perspectives on Employee Performance*. London: International Thomson Publishing Company.

Williams, S. (1991). Strategy and objectives. In: *The Handbook of Performance Management*, 7-24. Ed. F. Neale. London: Institute of Personnel Management.

Wink, H. (2007). *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä*. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampere University Press.

Xavier, S. (2002). Clear communications and feedback can improve manager and employee effectiveness. *Employment Relations Today*. 29: 2, 33-41.

Yrle, A.C., Hartman S. & Galle W.P. (2002). An investigation of relationship between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management* 6: 3, 257-268.

Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: A Simon & Scuster Company.

Åhman, H. (2003). *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. HUT Industrial management and work and organizational psychology. Dissertation Series No 12. Väitöskirja.

Örndahl, M. (1999). *Learning Through Dialogue*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

## Liitteet

### Liite 1. Haastatteluja ohjanneet tutkimuskysymykset

Haastattelujen alustaminen:

”Kerro jostain hyvin mieleen jääneestä palautekokemuksesta, joka on tapahtunut esimiehen kanssa. Palautekokemus voi olla äskettäin tai jo pidemmän aikaa sitten tapahtunut. Se voi olla spontaani palautetapahtuma tai kehityskeskustelukokemus. Palautetapahtuma voi olla hyvässä tai huonossa mielessä hyvin mieleen jäänyt.”

Alaisilta kysytään:

#### **1. PALAUTETAPAHTUMAN KONTEKSTISTA**

Oliko palautetapahtuma spontaani vai kehityskeskustelu?

Missä palautetilanne tapahtui?

Oliko palautetapahtuma kahdenkeskeinen vai oliko paikalla muita?

Annettiinko palaute kasvotusten vai jollain muulla tavalla?

Tapahtuiko palautetapahtuma omasta vai esimiehesi aloitteesta?

#### **2. PALAUTTEESTA**

Mitä aihetta palaute käsitteli?

Mihin esimiehesi perusti palautteensa?

Mihin esimiehesi palautteen antamisella pyrki?

Minkälainen palautteen sävy oli?

#### **3. ESIMIEHESTÄ PALAUTTEEN ANTAJANA**

Millaisella tavalla esimiehesi antoi palautetta? Miten kertomasi palautteen antamistapa ilmeni käytännössä?

Mitä esimiehesi olemus palautetapahtumassa viesti?

Esimiehen sukupuoli

#### **4. PALAUTETAPAHTUMAN SEURAUKSISTA**

Mitä palautetapahtumasta seurasi sinulle ja miksi?

**MITEN TEEMAT 1.2.3. JA 4. OLISIVAT TULLEET ESILLE, JOS KOETTU PALAUTETAPAHTUMA OLISI ONNISTUNUT?**

**MITEN TEEMAT 1.2.3. JA 4. OLISIVAT TULLEET ESILLE, JOS KOETTU PALAUTETAPAHTUMA OLISI OLLUT HUONOIN MAHDOLLINEN?**

## Liite 2. Tutkimukseen osallistujien taustat.

		<b>kpl</b>
<b>Sukupuoli</b>	Naisia	25
	Miehiä	22
<b>Ikä</b>	20-29 vuotta	8
	30-39 vuotta	17
	40-49 vuotta	11
	50-59 vuotta	11
<b>Tehtävä</b>	Asiantuntija/esimiestehtävä	23
	Suorittava työ	24
<b>Organisaatiossa olon kesto</b>	alle 5 vuotta	17
	6-10 vuotta	5
	11-15 vuotta	4
	16-20 vuotta	9
	21-25 vuotta	2
	26-30 vuotta	4
	31-35 vuotta	1
	36-40 vuotta	2
	ei tietoa	3
	<b>Työtehtävässä olon kesto</b>	alle 5 vuotta
6-10 vuotta		5
11-15 vuotta		5
16-20 vuotta		5
36-40 vuotta		1
ei tietoa		10
<b>Palautetapahtuman konteksti</b>	Spontaani	23
	Kehityskeskustelu	24
<b>Palautetapahtuman ajankohta</b>	2000-luku	39
	1990-luku	6
	1980-luku	2