



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Harb Marja

Palautteen antamisen vaikeus ja viisaus

Esihenkilöiden kokemuksia palautetilanteista

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro Gradu
-tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
koulutusohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Harb Marja		
Tutkielman nimi:	Palautteen antamisen vaikeus ja viisaus : Esihenkilöiden kokemuksia palautetilanteista		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Pajuoja		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	60

TIIVISTELMÄ:

Palautteen antaminen on tärkeä työyhteisötaito erityisesti asiantuntijatyössä. Palautteen antamisella on tutkitusti vaikutusta työntekijöiden suoritukseen, oppimiseen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja jopa innovatiivisuuteen. Tutkimassani yrityksessä oli tullut esille, että työntekijät eivät koe saavansa riittävästi palautetta. Tutkimuskysymykseni ovat miksi palautetta ei anneta riittävästi ja mikä tekee palautteen antamisesta vaikeaa.

Palautteen tarkoitus on vahvistaa toivottua toimintaa ja toisaalta vähentää epätoivottua toimintaa. Palaute auttaa työntekijää ymmärtämään, miten muut kokevat hänen toimintansa ja edistää työntekijän itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. Palaute on kahden henkilön välinen vuorovaikutusprosessi ja tämä vuorovaikutusprosessi onnistuu parhaiten psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Tällaisessa ympäristössä ihmisten välillä vallitsee luottamus ja ihmiset uskaltavat ottaa riskejä ja tuoda esille myös vaikeita asioita eikä virheiden tekemistä ja myöntämistä pelätä.

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiota kokemuksellisenä ilmiönä. Tässä tarkastelussa on olennaista, että ihminen ei ole pelkästään fyysinen olento, vaan hänellä on myös ns. aineettomia puolia kuten tunteet ja ajatukset. Kokemuksellinen organisaatio muodostuu organisaation jäsenten kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa epävirallisten arkihavaintojen kautta. Tutkimuksen teoreettinen tausta perustuu aikaisemmin tehtyihin palautetutkimuksiin.

Tutkimuksessa käytetään laadullista menetelmää ja hyödynnetään eksploratiivista tutkimusotetta, jossa data kerätään ennen varsinaisen teorian rakentamista. Tässä käytetään Grounded theory -pohjaista Gioia-menetelmää. Aineisto koostuu kymmenen case-yrityksen esihenkilön haastattelusta. Gioia-menetelmän mukaisesti analyysi muodostaa datarakennemallin, jossa palautteen antamisen päädimensiot ovat ihmis- ja itseymmärrys sekä toimintaympäristö.

Palautteen antaminen on ihmisten välillä tapahtuva vuorovaikutustilanne ja siinä on tärkeää ymmärtää ihmisten erilaisuutta. Lisäksi esihenkilön on tunnistettava omat vuorovaikutustapansa. Erilaiset tunteet saavat esihenkilöt viivyttämään tai välttelemään palautteen antamista. Palautteen antamisen kompleksisuuteen vaikuttaa se, että palaute tulisi antaa oikeaan aikaan, muotoilla oikein ja miettiä perustelut. Lisääntynyt etättyö on lisännyt palautetilanteiden haasteellisuutta. Esihenkilöt joutuvat sukkuloimaan näiden tekijöiden välillä ja monella heistä on isoja tiimejä ja kiireinen työtilanne. Esihenkilöiden ja tiimien välillä esiintyi selkeitä eroja sen osalta, kuinka paljon palautetta annetaan ja kuinka psykologisesti turvallinen ympäristö tiimissä on. Esihenkilöitä on tärkeää tukea palautetilanteissa ja tarjota mahdollisuus käsitellä tilanteita esimerkiksi HR:n tai esihenkilökollegoidensa kanssa. Myös muiden kuin esihenkilöiden palautetaitoja tulee tukea ja kehittää.

AVAINSANAT: Palaute, Esihenkilötyö, Vuorovaikutus, Psykologinen turvallisuus, Tunteet

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne	7
1.2	Mitä on palaute?	8
1.3	Mitä tarkoittaa psykologinen turvallisuus?	9
2	Katsaus aikaisempaan palautetutkimukseen	10
2.1	Yleistä	10
2.2	Palautetutkimuksen historiaa	12
2.3	Esihenkilön rooli palautteen antajana	13
2.4	Työntekijän rooli palautteen vastaanottajana	16
2.5	Tunteet ja vuorovaikutus palautetilanteissa	18
2.6	Palautekulttuuri	20
2.7	Psykologinen turvallisuus ja palautteen antaminen	23
2.8	Vaikuttava ja tehokas palaute	23
2.9	Tutkimuksen näkökulma	25
3	Tutkimuskohde ja menetelmät	27
3.1	Tutkimuksen case-yritys	27
3.2	Tutkimuksen toteutus	27
3.3	Tutkimuksen aineisto	28
3.4	Tutkimusprosessi	29
4	Aineiston analyysi ja tulosten esittely	30
4.1	Aineiston analysointi	30
4.2	Haastateltavien taustatiedot	31
4.3	Tutkimusanalyysi ja tulokset	31
4.4	Ihmis- ja itseymmärrys	33
4.4.1	Ihmisten ymmärtäminen	33
4.4.2	Esihenkilön kyvykkyydet	36
4.4.3	Tunteet ja reaktiot	38

4.5	Toimintaympäristö	40
4.5.1	Palautteen antamisen prosessi	40
4.5.2	Työympäristö	42
4.5.3	Kulttuuri	43
4.5.4	Psykologinen turvallisuus	45
5	Johtopäätökset	48
5.1	Tulosten yhteenveto ja vertailu aiempaan tutkimukseen	48
5.2	Tutkimuksen arviointi	50
5.3	Käytännön suositukset ja lisätutkimuksen kohteet	52
	Lähteet	55
	Liitteet	61
	Liite 1. Haastattelukutsun saateviesti	61
	Liite 2. Haastattelukysymykset teemoittain	62

Kuviot

Kuvio 1.	Palautekulttuurin kehittämisen avaintekijät	22
Kuvio 2.	Tehokkaan palautteen 7 periaatetta	25
Kuvio 3.	Tutkimuksen vaiheet	29
Kuvio 4.	Datarakennemalli	32
Kuvio 5.	Palautteen antamisen prosessi	42

Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltavien taustatiedot	31
-------------	------------------------------	----

1 Johdanto

”Vuorovaikutus ja ihmisten syväjohtaminen vaatii ymmärrystä omasta ja muiden ihmisten olemuksesta” (Siamäk Naghian)

Palautteen antaminen on tärkeä osa suorituksen ja osaamisen johtamista ja siitä syystä elintärkeä tekijä yritysten kilpailukyvyille. Palautteen avulla työntekijä saa varmistusta sille, että tekee oikeita asioita ja toisaalta tietoa siitä, miten voi työssään kehittyä. Goal Setting -teorian mukaan palautteen antaminen on olennainen osa motivointia, koska se ohjaa käyttäytymistä ja antaa työntekijälle mahdollisuuden arvioida, miten hän menestyy suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Williams 2017, 293). Mitä enemmän palautetta työntekijät saavat, sitä paremmin he suoriutuvat ja sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä (Mertens ym. 2021).

Erityisesti asiantuntijatyössä palautteenantaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeimpiä ammatillisen vuorovaikutuksen osa-alueita ja työyhteisötaitoja. Työyhteisön kehittämistä ei voi tapahtua ilman palautetta. (Ala-Kortesmaa & Puusa 2019, 192). Palautteen tärkeydestä puhutaan paljon, mutta siitä huolimatta monet työntekijät kokevat, etteivät saa palautetta tarpeeksi. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessorin Jari Hakasen (2017) mielestä suomalaisilla työpaikoilla on iso arvostus- ja palautevaje ja palautteen antamista pihdataan turhaan.

Palautteenantaminen on yksi keskeinen aineeton tapa motivoida ihmisiä työsuorituksissa. Esimerkiksi kehuminen saa aikaan positiivisen reaktion ja oman työn tuntumaan merkitykselliseltä ja tärkeältä (Robbins & Judge, 2016, 162, Salo & Savinainen 2023). Merkityksellisyyden kokemus on yksi psykologisista perustarpeista (Rantanen ym. 2020, 100) ja merkityksellinen työ korreloi mm. sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden kanssa (Lysova ym. 2018, 1–2). Esihenkilön positiivisen palautteen antamisella on vaikutusta jopa työntekijöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen (Lee ym. 2021).

Ilman palautetta työntekijät eivät voi kehittyä omassa työssään. Tästä syystä työntekijät haluavat saada korjaavaa palautetta jopa enemmän kun ylistystä, jos korjaava palaute annetaan rakentavalla tavalla. Kuitenkaan moni työntekijöistä ei pidä rakentavan palautteen antamisesta, vaikka haluaisivat sitä itsekin saada (Zenger & Folkman 2014). Tämä voi johtua siitä, että rakentavan palautteenannon edellyttämiä vuorovaikutuksellisia taitoja ei hallita (Ala-Kortesmaa & Puusa 2019). Monet esihenkilöt kokevat palautteen antamisen vaikeaksi erityisesti siitä syystä, että rakentava palaute saattaa herättää voimakkaita reaktioita ja tunteita vastaanottajissa. Nämä tunteet voivat syntyä siksi, että palaute ei liity ainoastaan tekoihin vaan myös palautteen saajaan ihmisenä ja työntekijänä (Hakanen 2017). Palautteen antamisella on huono maine ja se koetaan vaikeana (Steelman & Williams 2019, 1. Simon ym. 2022, 281). Toisaalta myös positiivisen palautteen antaminen saattaa herkästi jäädä antamatta ja hyvä suoritus otetaan itsestäänselvyytenä.

Kävin itse joitain vuosia sitten erään tiimiläiseni kanssa keskustelun, jossa hän totesi, että hän ei ole varma, että ollaanko hänen työhönsä tyytyväisiä, koska hän ei ole saanut riittävästi palautetta työtään. Heräsin siihen, etten ollut ymmärtänyt antaa hänen hyvästä suoriutumisestaan suoraan palautetta. Oletin, että hän varmasti tietää suoriutuvansa hyvin, koska hänellä oli ollut kaikki tieto saatavilla suorituksestaan. En ole yksin näiden kokemuksieni kanssa ja palautteen antamisen merkitystä työntekijöiden kehittymiselle ja tätä kautta yrityksen menestykselle ei varmasti vielä ymmärretä riittävän hyvin. Palautteen antaminen tulisikin nostaa yrityksissä voimakkaammin esille.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella esihenkilöiden kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Tutkimuksessa selvitetään esihenkilön ja tiimiläisen välisiä palautetapahtumia esihenkilön näkökulmasta. Samalla selvitetään esihenkilöiden kokemuksia tiiminsä psykologisesta turvallisuudesta, koska sillä on vaikutusta myös palautteen antamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia kokemuksia esihenkilöillä on palautekeskusteluista. Tutkimuskysymyksinä tutkimuksessa ovat:

Miksi palautetta ei anneta riittävästi?

Mikä tekee palautteen antamisesta vaikeaa?

Vaikkei kvalitatiivinen tutkimus tähtää suoraan tulosten yleistettävyyteen, on mahdollista löytää myös yleisesti kiinnostavia tuloksia tutkittavasta ilmiöstä sekä vastauksia siihen, mistä syystä palautteen antaminen koetaan yleisesti hankalaksi.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla case-yrityksestä 10 esihenkilöä. Haastatteluissa on kysytty esihenkilöiden kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Haastateltavat ovat saaneet itse määrittellä sen, miten he palautteen ymmärtävät.

Tutkimuksen alussa käydään läpi keskeisiä käsitteitä ja palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvää aiempaa tutkimusta sekä kuvataan tutkimuksen teoreettinen tausta. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen sekä käydään läpi aineiston analyysi ja tutkimustulokset. Tutkimuksen lopussa esitetään johtopäätökset, käytännön suositukset ja lisätutkimuksen kohteet.

1.2 Mitä on palaute?

Satu Berlin on väitöskirjassaan (2008) tutkinut palautetta alaisten kokemusten kautta. Hän määrittelee palautteen näin:

« 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 » (Berlin 2008, 27).

Palaute ohjaa, motivoi ja vahvistaa toivottua toimintaa ja vähentää epätoivottua käytöstä. Kun työntekijä saa palautetta työstään, hän voi hyödyntää sitä omassa kehittämisessään. (Steelman & Williams 2019, 1). Yleisesti palaute auttaa yksilöä ymmärtämään, miten muut arvioivat ja kokevat hänen toimintansa (Asford 1986). Palaute on kahden henkilön välinen vuorovaikutusprosessi, jossa käydään läpi palautteen vastaanottajan työsuoritukseen liittyviä asioita (Baker ym. 2013).

1.3 Mitä tarkoittaa psykologinen turvallisuus?

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että ihmisten välillä on sellainen luottamus, kunnioitus ja avoimuus, että he uskaltavat ottaa riskejä, uskaltavat kysyä ja voivat tuoda esille ideoitaan ja huolenaiheitaan. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä työntekijöiden ei tarvitse pelätä, että heitä rangaistaan tai heidät nolataan, jos he tekevät virheitä, pyytävät apua tai esittävät ideoita. Psykologisesti turvallisessa työympäristössä keskustellaan myös ongelmista ja kehityskohteista avoimesti, jaetaan tietoa ja ideoita sekä uskalletaan myöntää virheet. (Edmondson 2019, 32–43).

Psykologisesti turvallisessa toimintaympäristössä työntekijät eivät ole aina samaa mieltä ja sekä ekstrovertit että introvertit uskaltavat tuoda omia ajatuksiaan esille. Luottamus esiintyy ryhmätasolla ja myös tavoitteet asetetaan tällaisissa ryhmissä korkealle. Jos psykologista turvallisuutta ei ole, työntekijät eivät jaa ideoita ja huolenaiheita ja henkilöiden välillä ilmenee keskinäistä pelkoa. Tätä esiintyy enemmän kuin monet johtajat ajattelevat. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä toimivat työntekijät oppivat enemmän ja suoriutuvat paremmin (Edmondson 2019, 32–43).

2 Katsaus aikaisempaan palautetutkimukseen

2.1 Yleistä

Palautteen antamisen tärkeydestä puhutaan, mutta silti on yleistä, ettei palautetta anneta riittävästi. Palautteen antamisella on usein huono maine. Työntekijät voivat suhtautua palautteeseen puolustelevasti ja vähättelevästi, erityisesti jos kyse on rakentavasta palautteesta (Steelman & Williams 2019, 1). Palautteen antaminen koetaan yleisesti vaikeaksi ja se on hankala tehdä oikein. Erityisesti negatiivinen palaute koetaan lisäksi helposti epätarkaksi ja epäoikeudenmukaiseksi. (Adler ym. 2016, 229–231).

Negatiivisen palautteen antaminen on esihenkilöille yksi vaikeimmista ja stressaavimmista tehtävistä. Vaikka palautteen kautta voidaan vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen, saattaa palautteen antaminen aiheuttaa palautteen saajassa jopa aggressiivisia reaktioita kuten kostonhalua ja vihamielisyyttä. Esihenkilöt ovat myös huolissaan siitä, että voivat rakentavan palautteen antamisella vahingoittaa työntekijän itsetuntoa ja itseluottamusta ja aiheuttaa itse palautteen vastaanottajassa negatiivisia reaktioita kuten puolustusta ja järkytystä (Geddes & Baron 1997, Oulasmaa & Pesonen 2022, 80). Yleisesti ottaen palautteen antamista pelätään ja vältellään, koska ei haluta satuttaa toista tai aiheuttaa toisissa negatiivisia reaktioita tai toisaalta ei haluta, että palautteen saaja kritisoi palautteen antajaa palautteen antamisen jälkeen (Besieux 2017, 437).

Esihenkilöt joutuvat palautteen antamisen osalta tasapainoilemaan kahden ristiriitaisen asian välillä: esihenkilön tulisi toisaalta valmentaa työntekijöitään parempiin suorituksiin antamalla palautetta ja toisaalta varautua siihen, että rakentava palaute saattaa aiheuttaa odottamattomia reaktioita työntekijässä tai vaikuttaa hänen suorituksiinsa epätoivotulla tavalla. (Steelman & Rutkowski 2004). Näiden tekijöiden valossa on helppoa ymmärtää, miksi esihenkilöistä voi tuntua helpommalta vältellä

palauttekeskusteluita. On kuitenkin selvää, että palautetta ei voida jättää antamatta näiden ikävien tunteiden ja vaikutusten pelkäämisen vuoksi. Johtajien tulisivin kehittää rakentavaa vuorovaikutusta eikä vältellä palautteen antamista (Adler ym. 2016, 240).

Palautteen antamisen tärkeys korostuu erityisesti suorituksen johtamisessa. Perinteisesti suorituksen johtamisessa on keskitytty vuosittaisiin suoritusten arviointeihin. Vuosittain tapahtuvat arvioinnit sopivat ja riittivät aikana, jolloin organisaatiot olivat hierarkkisia ja toiminta oli paremmin ennustettavaa. Viimeisten vuosikymmenten aikana yritysten toimintaympäristö on muuttunut sellaiseksi, että vuosittaiset palautekeskustelut suorituksen arviointeihin eivät enää riitä, vaan nykyaikana tarvitaan pikemminkin jatkuvaa arviointia. (Levy ym. 2017). Tämä tarkoittaa sitä, että myös palautteenantamisen tulee olla jatkuvaa ja säännöllistä. Kun palautetta annetaan jatkuvasti eikä kerran vuodessa tapahtuvassa arvioinnissa, se voi myös yksinkertaistaa palautteenantamisen prosessia ja tekee siitä vähemmän työlästä (Mertens ym. 2021, 328). Palaute tulisi antaa oikea-aikaisesti. Esimerkiksi kun työntekijä suorituttaa hyvin, hänen tulisi saada tästä suorituksestaan palautetta mahdollisimman pian. Jotta palautteesta voi oppia, on tärkeää, että palaute on täsmällistä ja siinä tuodaan selvästi esille ne syyt, miksi suoritus on ollut onnistunut. (Brecher 2006, 16)

Usein suorituksen johtamisen perusajatus on, että kun työntekijät saavat palautetta, he ovat tämän jälkeen motivoituneita ja valmiita muuttamaan toimintaansa. Tämä on kuitenkin hyvin väärä oletamus. Palaute tulkitaan usein väärin eikä sillä ole toivottuja seurauksia. (Adler ym. 2016, 229–231). Berlinin tutkimuksessa käytiin läpi alaisten kokemuksia palautteista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että negatiivinen palaute johti harvoin toiminnan muuttamiseen. Berlinin mukaan tulokset voivat kertoa esihenkilöiden puutteellisesta osaamisesta kriittisen palautteen antamisessa tai kuvastaa alaisten suhtautumista tietynlaisiin palautteisiin (Berlin 2008, 213). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on siis osa tehokasta suorituksen johtamista. Palautteen läpiviemiseen vaikuttaa sekä se, miten onnistuneesti se kommunikoidaan, mutta myös se, miten palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteen. Joidenkin henkilöiden on

helpompi ottaa palautetta vastaan ja muuttaa toimintaansa palautteen avulla. Erityisesti työntekijät, jotka ovat halukkaita oppimaan (learning mindset) kokevat herkemmin hyötyvänsä suorituksestaan saamasta palautteesta. Tämä johtuu siitä, että he kokevat voivansa hyödyntää palautetta omien taitojensa ja suorituksensa kehittämässä. (Adler ym. 2016, 240).

2.2 Palautetutkimuksen historiaa

Viimeisen sadan vuoden aikana sosiaalitieteissä on keskitytty selvittämään käyttäytymisen ja palautteen välistä yhteyttä. Behaviorismi on vaikuttanut palautetutkimukseen 1900-luvun alusta vahvasti. Behaviorismille oli tyypillistä, että siinä keskityttiin fyysisesti havaittavaan käyttäytymiseen ja tehtiin kokeellisia tutkimuksia, joiden avulla selvitettiin, miten palkkiot ja rangaistukset vaikuttavat havaittuun käytökseen. 40-luvulla alkoi vahvistumaan kognitiivinen paradigma. Palautteen käsitettä oli tähän asti käytetty lähinnä insinöörien toimesta, mutta tässä vaiheessa palautteen käsitettä alettiin ensimmäisenä käyttää myös ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavana ja ohjaavana tekijänä. (Baker ym. 1996, 21–25).

60-70-luvulla alettiin ymmärtämään sitä, että palaute on oppimisen ja motivaation kannalta tärkeää ja tavoitteen asettaminen vaikuttaa ihmisten toimintaan. Nykyisin on selvää, että palautteen antamisella on vaikutusta työntekijän suoritukseen. Lisäksi on selvää, että palauteprosessia on vaikea ymmärtää erillään siitä ympäristöstä, jossa se annetaan ja vastaanotetaan. Käyttäytymiseen vaikuttaa aina yksilön ja ympäristön välinen vuorovaikutus. Tutkimuksissa on ymmärretty, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa kompleksisesti sekä yksilöiden erilaiset ominaisuudet että toimintaympäristö. (Baker ym. 1996, 30).

Palautteen antamisen teorioissa palaute käsitettiin aikaisemmin vuosittain tapahtuvana arvioivana tapahtumana. Nykyisin palautteen antaminen nähdään jatkuvana kehittämisprosessina työntekijän ja johtajan välillä tai kollegoiden välillä. Palautteen

tarkoitus on kehittää suoriutumista, parantaa urakehitystä ja työntekijän hyvinvointia (Steelman & Williams 2019, 4).

2.3 Esihenkilön rooli palautteen antajana

Suorituksen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen vaikeimmista osa-alueista. Suorituksen johtamisessa keskitytään helposti lukuihin ja raportteihin työntekijöiden suorituksista, mutta nämä eivät motivoi henkilöstöä oikeasti parempiin suorituksiin, vaan pikemminkin turhauttavat heitä. Monet organisaatiot ovatkin ryhtyneet muuttamaan niiden suorituksen johtamisen käytäntöjä, jotta ne tuottaisivat organisaatiolle oikeasti lisäarvoa. Muutoksia on tehty mm. yhteistyökulttuuriin ja oikea-aikaisen palautteen antamisen käytäntöihin (Adler ym. 2016, 221).

Vaikka organisaatiossa olisi selkeät käytännöt ja odotukset, jopa pienimmissä organisaatioissa suorituksen johtamisessa on isoja eroja ja tämä johtuu siitä, että usein eri esihenkilöillä on omia käytäntöjä toteuttaa johtamista (Drawbaugh ym. 2017, 9). Koska palautteen antaminen on osa suorituksen johtamista, myös palautteen antamisen käytännöissä on eroja esihenkilöiden välillä.

Esihenkilöillä on tärkeä rooli palautteen antamisessa. Esihenkilöiden antamaa palautetta on tutkittu paljon siitä näkökulmasta, miten se vaikuttaa työntekijän työsuoritukseen, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Eli palaute on nähty pääosin esihenkilön vaikuttamisen välineenä (Berlin 2008, 29). Esihenkilöiden ja työntekijöiden välisiä palautekeskusteluita on myös tutkittu. Esihenkilöt, jotka ovat enemmän ihmissuhde-orientoituneita onnistuivat keskusteluissa paremmin ja saivat aikaan positiivisempia vaikutuksia työntekijöiden suoriutumiseen kuin tehtäväorientoituneet esihenkilöt (Meinecke ym. 2017). Jos työntekijöillä on heikko luottamus omaan esihenkilöönsä, hänen on vaikeampi hyväksyä esihenkilönsä palautetta (Levy & William 2004, 892).

Simon ym. (2022) tutkivat negatiivisen palautteen antamisen vaikutusta johtajiin itseensä ja johtajien empaattisuuden vaikutusta negatiivisen palautteen antamiseen ja

palautteen tehokkuuteen. Tutkimuksen mukaan ne johtajat, joilla oli korkeampi taipumus empaattisuuteen, kertoivat tuntevansa vähemmän tarkkaavaisuutta ja enemmän ahdistuneisuutta antaessaan tiimiläisilleen negatiivista palautetta, kun taas ne johtajat, joilla oli matalampi taipumus empaattisuuteen, kokivat enemmän tarkkaavaisuutta ja vähemmän ahdistuneisuutta. Enemmän empaattisuuteen taipuvaisemmat johtajat olivat alttiimpia näkemään negatiivisen palautteen antamisen negatiivisemmat vaikutukset (kuten vastaanottajassa heräävät negatiiviset tunteet) ja tämä saattoi estää heitä näkemästä negatiivisen palautteen antamisen positiivisia vaikutuksia (kuten suorituksen parantuminen). (Simon ym. 2022, 280). Vahva empaattisuus voi estää johtajaa antamasta riittävästi negatiivista palautetta ja heikentää johtajan tehokkuutta johtaa tiimiään (Simon ym. 2022, 292). Tutkijoiden mukaan olisikin tärkeää miettiä keinoja rohkaista vahvasti empaattisia henkilöitä myös negatiivisen palautteen antamiseen sekä miettiä keinoja lieventää negatiivisen palautteen aiheuttamaa ahdistuneisuutta.

Carol Dweck loi 80-luvulla IPT:n käsitteen (implicit person theory), joka tarkoittaa sitä kuinka vahvasti henkilö uskoo siihen, että ihmiset voivat muuttua. Heslin ym. (2006) ovat tutkineet IPT:n ja esihenkilöiden valmentavan johtamisen yhteyttä. Esihenkilöiden IPT ennusti heidän halukkuuttaan valmentaa ja auttaa työntekijöitä kehittymään, samoin sitä, miten he onnistuivat palautteen antamisen määrässä ja laadussa. Lisäksi IPT vaikuttaa siihen, miten esihenkilöt vastaanottavat ja arvottavat työntekijöiltään saamaansa palautetta. (Heslin ym. 2005). Esihenkilöiden ajattelutavalla on siis tärkeä rooli siinä, miten he onnistuvat palautteen antamisessa sekä vastaanottamisessa. Tämä vaikuttaa myös siihen, pitääkö esihenkilö vain pakolliset vuosittaiset kehityskeskustelut vai onko hänellä enemmän valmentava ote jatkuvine keskusteluineen työntekijöiden kanssa (Drawbaugh ym. 2017, 13).

Esihenkilöt eivät aina tiedosta, miten heidän toimintansa vaikuttaa työntekijöihin ja minkälaisia reaktioita heidän toimintansa aiheuttaa (Drawbaugh ym. 2017, 25). Organisaatioiden olisikin tärkeää tukea esihenkilöitä antamalla heille työkaluja

systemaattisen palautteen antamiseen. Käytännössä esimerkiksi esihenkilöiden säännölliset, epämuodolliset keskustelut työntekijöiden kanssa ovat hyödyllisiä palautteen antamisen hetkiä työpaikoilla. Esihenkilöitä tulisi myös valmentaa säännöllisten palautekeskusteluiden käytäntöihin. Lisäksi on hyvä huomioida, että työntekijän ja esihenkilön välisellä suhteella on suuri vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen ja suoritukseen. (Mertens ym. 2021).

Esihenkilöiden olisi tärkeää erityisesti rakentavan palautteen antamisen tilanteissa opetella osoittamaan arvostusta ja sensitiivisyyttä palautteen vastaanottajaa kohtaan sekä esittämällä riittävät perustelut ja antamalla työntekijälle mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä tilanteesta (Geddes & Baron 1997, 450). Steelmanin ja Rutkowskin tutkimuksessa (2004) rakentavan palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa palautteen antajan uskottavuus, palautteen antamisen laatu sekä tapa, jolla palaute annetaan. Työntekijät ovat motivoituneempia muuttamaan toimintaansa, kun esihenkilöt antavat heille palautteen rakentavalla, tarkoituksenmukaisella sekä huomaavaisella tavalla. Lisäksi on tärkeää, että he antavat työntekijöille asiallista tietoa palautteen taustalla sekä asettavat yhdessä työntekijän kanssa tavoitteet kehittymiselle.

Mertens ym. (2021) tekivät tutkimuksen, jossa kartoittivat erilaisista organisaatioista sitä, kuinka usein työntekijät saavat palautetta ja sitä kuinka usein palautetta tulisi antaa. Tutkimuksen mukaan työntekijät kävivät keskimäärin 3,8 palautekeskustelua kolmen viikon aikana. Tutkimuksen mukaan "more is better" eli mitä enemmän palautetta työntekijät saavat, sitä paremmin he suoriutuvat ja sitä tyytyväisempiä he ovat työhönsä. Säännöllinen ja usein annettu palaute parantaa työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta ja myös tällä on positiivista vaikutusta työntekijän suoritukseen ja tyytyväisyyteen.

Perinteisesti esihenkilöiden neuvotaan pitämään välimatkaa ja emotionaalinen etäisyys tiimiläistensä kanssa eikä luomaan liian läheisiä ystävyysuhteita heidän kanssaan. Tällainen liiallinen etäisyyden pitäminen voi vaikuttaa siihen ettei esihenkilön ja

tiimiläisen välille synny riittävää luottamusta rakentavien keskusteluiden kannalta (Malone & Sutch 2019, 33–34).

2.4 Työntekijän rooli palautteen vastaanottajana

Kun yrityksissä etsitään parhaita käytäntöjä, jotka sopivat kaikille, ei usein saavuteta toivottua lopputulosta. Työntekijät eivät havaitse ja reagoi samalla tavalla samoihin käytäntöihin ja tästä syystä one-size-fits-all -tyyppiset ratkaisut voivat johtaa jopa negatiivisiin lopputuloksiin. Tästä syystä organisaatiokäyttäytymistutkijat suosittelvatkin huomiomaan henkilöiden väliset eroavaisuudet. Myöskään palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa ei ole yhtä oikeaa kaikille sopivaa tapaa. (Corwin ym. 2019)

Työntekijät ovat aktiivisessa roolissa palautteen antamisen prosessissa. Työntekijöiden toiminnalla ja asenteilla on vaikutusta siihen, kuinka halukkaita esihenkilöt ovat antamaan palautetta. Yksilöiden palauteorientaatiota kuvaa se, minkälainen kyky heillä on yleensä vastaanottaa palautetta; kuinka luontevaa se on, kuinka suuri taipumus heillä on hakea palautetta, kuinka tietoisesti he käsittelevät palautetta sekä kuinka todennäköisesti he muuttavat toimintaansa palautteen saamisen jälkeen (London & Smither 2002).

Palautteen vastaanottamisen orientaatiota voidaan kuvata rakenteella, johon liittyy eri dimensioita. (London & Smither 2002, 82–84). Näillä dimensioilla on vaikutusta toisiinsa. Nämä tekijät palautteen vastaanottajassa vaikuttavat voimakkaasti myös esihenkilön palautteen antamiseen ja sen onnistumiseen.

- Miten vastaanottaja suhtautuu palautteeseen eli esimerkiksi se, kuinka positiivisesti hän yleensä ajattelee palautteen saamisesta
- Vastaanottajan taipumus hakea palautetta
- Vastaanottajan kognitiiviset taipumukset palautteen käsittelyyn

- Sensitiivisyys toisten ajatuksia kohtaan
- Vastaanottajan uskomukset palautteen arvosta, esimerkiksi se kuinka hyödylliseksi palaute ajatellaan oman kehittymisen kannalta
- Kuinka vahvasti vastaanottaja kokee olevansa valmis toimimaan palautteen pohjalta

Työntekijät hyödyntävät erilaisia strategioita saadakseen tarvittavaa palautetta. Palautetta hakevaa käytöstä (Feedback-Seeking Behaviour FSB) on katsottu tapahtuvan kahdella yleisellä tavalla: monitoroimalla ja pyytämällä. Monitoroinnissa työntekijä tarkkailee ympäristöään ja siinä tapahtuvaa käyttäytymistä ja saa näin tietoa siitä, miten tulisi käyttäytyä ja toimia. Tämän lisäksi palautetta voidaan pyytää suoraan esihenkilöiltä, alaisilta tai työkavereilta. (Asford & Cummings 1983). Kolmantena tapana on epäsuora pyytäminen, joka on kahden edellä esitetyn tavan välimaastossa. Tällaisessa epäsuorassa pyytämisessä työntekijät pyrkivät saamaan palautetta vihjailemalla, vitsailemalla tai kysymällä monitulkintaisia kysymyksiä. (Miller & Jablin 1991). Palautetta halutaan monista eri syistä; halutaan vähentää epävarmuutta, arvioida omaa toimintaa, suojella itseä virheiltä ja toisaalta vahvistaa omaa osaamista. (Asford & Cummings 1983). Työntekijöiden välillä on eroa siinä, kuinka motivoituneita he ovat palautteen hakemisessa. Eroihin vaikuttavat mm. persoonallisuus, demografiset tekijät ja muut yksilöiden väliset erot (Steelman & Williams 2019, 196)

Työntekijät hakevat palautetta erityisesti silloin, kun ovat uudessa tai epävarmassa tilanteessa. Palautetta haetaan myös silloin, kun pelätään, ettei tavoitteita saavuteta. Pitkän kokemuksen omaavat työntekijät hakevat vähemmän palautetta, koska heillä on sosiaalisen paineen vuoksi tärkeää näyttää itsevarmoilta (Asford 1986)

Persoonallisuus vaikuttaa siihen, kuinka palaute otetaan vastaan. Lisäksi esimerkiksi heikomman itsetunnon omaavat henkilöt etsivät enemmän positiivista palautetta, vaikka palaute olisi ristiriidassa heidän itsetuntemuksensa kanssa. Heillä on myös vähemmän resilienssiä käsitellä negatiivista palautetta ja siitä syystä he välttelevät

palautteen pyytämistä. Toisaalta vahvemman itsetunnon omaavat voivat paremmin käsitellä negatiivista palautetta. On kuitenkin myös kontekstisidonnaista, miten erilaisen itsetunnon omaavat yksilöt toimivat esimerkiksi erilaisten johtajien alaisuudessa (Steelman & Williams 2019, 198)

Fletcher (1999) on tutkinut sukupuolen vaikutusta palautteen käsittelyyn. Naiset ovat taipuvaisempia arvioimaan toimintaansa miehiä kriittisemmin. Tällainen itsekriittisyys vaikuttaa siihen, miten aktiivisesti haetaan palautetta ja tarkastellaan oman toiminnan vaikutusta muihin (Fletcher 1999, 42).

2.5 Tunteet ja vuorovaikutus palautetilanteissa

Esihenkilöt kokevat palautteenantamisen vaikeaksi usein siitä syystä, että tilanne aiheuttaa heissä itsessään ja vastaanottajissa erilaisia negatiivisia tunteita. Palautetilanteissa onkin tärkeää ymmärtää tunteiden merkitys vuorovaikutuksessa. Tunteet eivät synny tyhjiössä, vaan niihin vaikuttaa yksilön henkilökohtainen tausta, tilanteiden henkilökohtainen merkitys yksilölle sekä kulttuurinen että organisatorinen konteksti, joka vaikuttaa siihen, miten tunteita ilmaistaan ja kontrolloidaan. Ihmiset reagoivat tilanteisiin aina esimerkiksi sen mukaan, minkälaisia aiempia kokemuksia heillä on. Tästä syystä onkin tärkeää, että ymmärretään kollegoiden yksilölliset taustatekijät, jotta voidaan ymmärtää heidän käytöstään ja reaktioitaan erilaisissa työelämän tilanteissa. Toisaalta on tärkeää ymmärtää sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Esimerkiksi työpaikoilla on oma kulttuuri ja normit, jotka määrittelevät sen, miten ja mitä tunteita työpaikalla voidaan ilmaista (Fineman 2003, 30).

Johtajien on tärkeää kehittää emotionaalista sensitiivisyyttä, jotta he voivat tunnistaa eri ihmisissä heräviä tunteita ja sitä, minkälaisia tunteita erilaiset toimenpiteet organisaatiossa voivat ihmisissä herättää (Fineman 2003, 182, Brackett 2013). Tunteet ovat läsnä kaikessa vuorovaikutuksessa ja monelle esihenkilölle voi tulla yllätyksenä, miten monenlaisten tunteiden kanssa hän joutuu työssään tekemisiin; kohtaamaan

tiimiläistensä erilaisia tunteita ja lisäksi niitä tunteita, joita itsessä herää erilaisissa tilanteissa (Järvinen 2018, s. 198–200).

Negatiivinen palaute saa aikaan negatiivisia tunteita sekä palautteen antajassa että saajassa. Alam & Singhin (2021) mukaan näissä tilanteissa sekä esihenkilö että palautteen saaja käyttävät erilaisia tunteiden säätelykeinoja ja näillä tunteiden säätelykeinoilla on vaikutusta siihen, miten palautetilanne onnistuu. Malone ym. tuovat artikkelissaan (2019) esille sen, että kun ihmiset saavat negatiivista palautetta, se vaikuttaa suoraan ihmisen perustarpeisiin ja voi laukaista pelon, joka järjestyttää vastaanottajan perusturvallisuudentunnetta ja tarvetta selviytyä. Tämä perustuu ihmisen biologiseen itseuojeluvaistoon, jossa aivot reagoivat nopeasti negatiiviseen ärsykkeeseen. Taustalla voi olla erilaisia epävarmuuksia omasta osaamisesta ja omasta persoonasta. Heidän mukaansa näitä negatiivisia reaktioita voidaan heikentää niin, että erityisesti ei-formaalia palautetta annetaan usein, jolloin yllätyksellisyys vähenee ja vastaanottajan reaktiot laimenevat.

Vuorovaikutusosaaminen työyhteisössä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi yksilöiden taitoja ja kykyjä, valmiuksia, ominaisuuksia, eettisiä periaatteita ja asenteita. (Suhonen ym. 2019). Pekka Järvinen (2018) tuo kirjassaan *Ammatillinen käyttäytyminen* esille sen, miten tärkeää nykyisessä työelämässä ihmisten välinen vuorovaikutus on ja miten työpaikoilla monet kipukohdat liittyvät juurikin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön (s. 120–121). Järvinen kertoo nähneensä suomalaisilla työpaikoilla paljon puhumattomuutta ja toteaa monessa suomalaisessa työyhteisössä piilevän vaatimattomuuden ja vaikenemisen kulttuurin. Hän toivoo suomalaisten opettelevan työpaikalla aktiivista, asiallista ja rakentavaa vuorovaikutusta. Järvisen mukaan suomalaisten työpaikkakulttuurin muuttuminen keskustelelevammaksi on ollut yllättävän hidasta (121–122).

2.6 Palautekulttuuri

Palautteen pyytäminen ja antaminen ovat luontaista henkilöiden välistä kanssakäymistä, joka tapahtuu jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa työntekijän ja esihenkilön sekä työntekijän ja toisen työntekijän välillä. (Elicker ym. 2019, 176).

Palautekulttuurilla tarkoitetaan sitä ympäristöä, jossa palautetilanteet tapahtuvat. Tähän kulttuuriin kuuluu kaikki tuki, jota organisaatiossa annetaan palautekeskusteluihin liittyen, sisältäen esimerkiksi valmennusta, jonka avulla työntekijät osaavat tulkita ja hyödyntää saamaansa palautetta. (London & Smither 2002)

Palautekulttuurilla tai palauteympäristöllä on vaikutusta suoriutumiseen (Levy & William 2004). Palauteyönteiselle kulttuurille on tyypillistä, että työntekijät ja johtajat voivat luontevasti antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautekulttuurilla on ratkaiseva rooli siinä, kuinka palautetta haetaan, vastaanotetaan, käsitellään, hyväksytään, käytetään ja miten siihen reagoidaan (London 2003).

Jatkuvan palautteenantamisen prosessia ja palauteyönteistä kulttuuria on tutkittu laajasti (mm. Levy ym. 2017) ja suositus onkin, että esimerkiksi suorituksen johtamisessa on tärkeää luoda positiivinen palauteympäristö tai palauteyönteinen kulttuuri sekä kasvattaa palautteen antamisen määrää ja kehittää jatkuvaa palauteprosessia (esim. Baker ym. 2013).

Vahvalle palautekulttuurille on tyypillistä se, että työntekijät jatkuvasti vastaanottavat ja pyytävät palautetta ja hyödyntävät formaalia ja ei-formaalialla palautetta suorituksensa parantamiseen. Tähän voi liittyä yrityksen suorituksen johtamisen käytännöt, joissa korostuu jatkuva oppiminen ja urakehitys. Mitä enemmän yrityksessä tuetaan kehittymistä ja mahdollistetaan käyttäytymiseen liittyvä palaute, sitä positiivisemmin työntekijät suhtautuvat palautteeseen (London & Smither 2002, 84–85).

Jos organisaatiossa halutaan kehittää palautekulttuuria, tulisi arvioida sosiaalista ympäristöä. Palaute tapahtuu aina sosiaalisessa ympäristössä ja tästä syystä palautetta tukevan kulttuurin luominen on tärkeää. (Elicker ym. 2019, 178). Myönteisessä palauteympäristössä työsuorituksesta on helppoa saada tietoa ja tämä todennäköisesti vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Tällaisessa ympäristössä työntekijä luottaa esihenkilön antamaan palautteeseen. (Rosen ym. 2006).

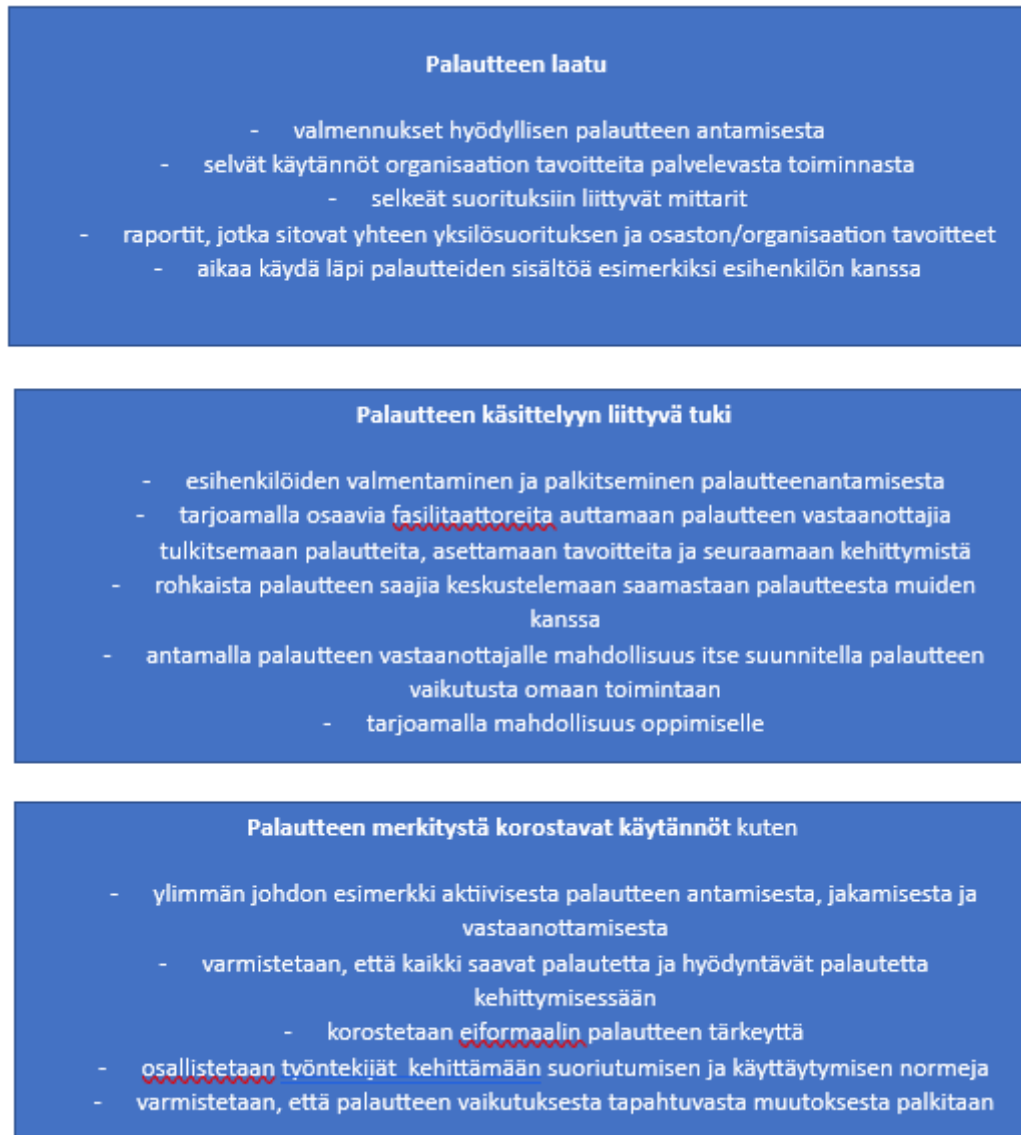
Työyhteisöt, joissa luodaan sellainen kulttuuri, jossa kannustetaan jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen sekä vahvistetaan luottamusta ja psykologista turvallisuutta ja tunneälykkyyttä edesauttavat myös terveen palautekulttuurin syntymistä. Tällaisessa kulttuurissa työntekijät eivät koe palautteen antamista uhkana vaan kehittymisen edellytyksenä (Malone ym. 2019, 35).

Palautekulttuurin luomisessa on lisäksi tärkeää antaa enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta. Jos jälkimmäistä on enemmän, työntekijät helposti jäävät puolustuskannalle, koska ihmisille on tyypillistä kiinnittyä negatiiviseen enemmän kuin positiiviseen (Marlone ym. 2019, 33).

Organisaatioissa, joissa on kehittämistä tukeva työkuulttuuri, erityisesti kehittymisorientoituneet työntekijät pitävät itse huolta kehittymisestään ja pyytävät proaktiivisesti palautetta, jotta voivat kehittyä ja parantaa suoritustaan (Adler ym. 2016, 235).

Londonin & Smitherin (2002) mukaan (kuvio 1) palautekulttuurin kehittämiseen liittyy palautteen laatua parantavia tekijöitä, jotka edistävät erityisesti työntekijöiden suhtautumista palautteisiin ja vähentävät heidän puolustusreaktioitaan. Toisena palautekulttuurin kehittämiseen liittyy tekijöitä, joissa painottuu palautteen tärkeyden ymmärtäminen organisaatiossa. Kolmantena tekijänä tarvitaan palautteen antamisen tukemiseen liittyviä käytäntöjä.

Palautekulttuuri ei siis synny itsestään, vaan vaatii paljon erilaisia tukevia toimenpiteitä käytäntöjen sopimisesta, valmentamiseen ja osallistamiseen sekä palautteista keskustelemiseen. Esihenkilöt tarvitsevat omien esihenkilöidensä ja ylimmän johdon tuen eli yrityksen johdon tulee omalla esimerkillään antaa ja vastaanottaa palautetta sekä jakaa ja keskustella itse saamastaan palautteesta



Kuvio 1. Palautekulttuurin kehittämisen avaintekijät (mukaiillen London & Smither 2002, 84–86)

2.7 Psykologinen turvallisuus ja palautteen antaminen

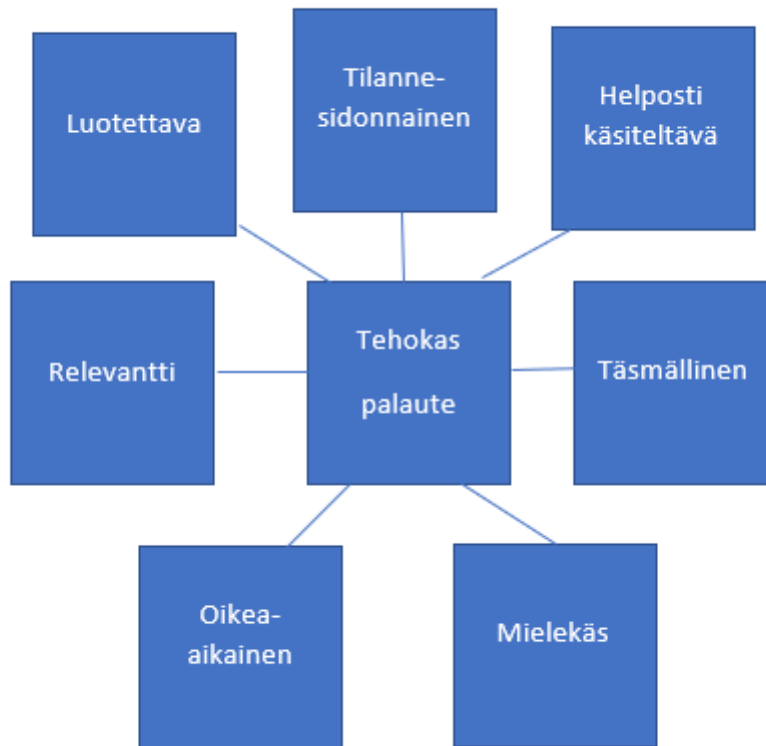
Tutkimuksissa on tullut esille, että psykologiseen turvallisuuteen vaikuttaa johtajien toiminta eli esimerkiksi se, minkälaisia normeja ja käytäntöjä johtajat luovat sekä ylläpitävät ja miten he ilmaisevat tunteitaan (Edmondson 1999, Deter & Burris 2007). Johtajan käytöksellä on suuri vaikutus psykologiseen turvallisuuteen eli siihen, kuinka työntekijät uskaltavat tuoda ajatuksiaan esille pelkäämättä sitä, että heitä rangaistaan. Työntekijöiden uskallus ottaa asioita esille on nykyorganisaatioiden kilpailukyvyille ja kehittämiselle ensisijaisen tärkeää (Deter & Burris 2007). Psykologisen turvallisuuden tärkeydestä huolimatta johtajat usein epäonnistuvat sen luomisessa.

Coutifaris ja Grant (2022) tutkivat palautetta ja psykologista turvallisuutta. Tutkimuksen mukaan johtajat voivat parhaiten edistää psykologista turvallisuutta jakamalla itse saamaansa palautetta eli tuomalla avoimesti esille esimerkiksi omasta suorituksestaan saamaansa kritiikkiä. Palautteen pyytämällä ei huomattu yhtä vahvaa vaikutusta. Palautteen jakamisen osalta sitä vastoin huomattiin, että se vahvistaa haavoittuvuuden normalisoimista ja lisää psykologista turvallisuutta tiimissä. Johtajan siis kannattaa jakaa saamaansa kriittistä palautetta toiminnastaan eikä pelätä sen heikentävän omaa kyvykkyyttään johtajana.

2.8 Vaikuttava ja tehokas palaute

Palaute on merkityksellinen, kun se on vastaanottajalle relevantti ja se hyödyttää sekä vastaanottajaa, palautteen antajaa että organisaatiota. Palaute ei saisi keskittyä pelkästään raportoimaan palautteen vastaanottajan suoriutumista (De Villier 2013). Merkityksellinen palaute on kompleksinen kokonaisuus. Hattien ja Timperleyn mukaan (2007) palautteen tulisi tavoitella neljää eri tasoa: palaute tehtävästä, palaute tehtävän suorituksesta, palaute itsesäätelykyvystä sekä palaute henkilöstä. Lisäksi palautteen olisi hyvä sisältää jotain positiivisia ja rakentavia elementtejä sekä olla selkeä ja sisältää tiedon siitä, mitä palautteen saajan pitäisi toiminnassaan muuttaa (Ferguson 2011, 60).

Palautteen kompleksisuuteen vaikuttaa monet eri kontekstuaaliset tekijät. De Villier (2013) erottaa palautteen antamiseen liittyvistä tutkimuksista seitsemän periaatetta, jotka kuvaavat tehokasta palautteen antamista (kuva 1). Palautteen antaminen on ensinnäkin tilannesidonnaista (*Situational*). Palautteen antajan tulee olla aina tietoinen kontekstista, jossa palaute annetaan, esimerkiksi tehtävä, josta palaute annetaan sekä palautteensaajan motivaatio ja oppimisvalmius. Toisena palaute tulee olla helposti käsiteltävä (*Manageable*). Palaute ei saa olla liian laaja ja sitä pitää olla riittävästi aikaa prosessoida ja aikaa käsitellä. Kolmanneksi palautteen tulee olla täsmällinen (*Specific*) eli palaute ei saa olla pelkkä toteaminen, vaan sisältää myös sen, miten palautteen saaja voi muuttaa toimintaansa ja huomioida vastaanottajan tarpeet. Neljänneksi palautteen tulee olla mielekäs (*Meaningful*) eli palautteen on oltava sitouttava, luottamusta herättävä sekä liityttävä palautteen saajaan ja tehtävään. Viidenneksi palautteen tulee olla oikea-aikainen (*Timely*). Palautteen antajan tulee tällöin arvioida, antaako palautteen heti vai vasta myöhemmin. Ajoitukseen vaikuttaa myös tehtävän kompleksisuus. Kuudenneksi palautteen tulee olla relevantti (*Relevant*) eli palaute ei saa sisältää tarpeetonta tietoa ja sen tulee liittyä tavoitteisiin sekä tehtävään ja palautteen saajaan. Seitsemänneksi palautteen tulee olla luotettava (*Reliable*) eli uskottava, objektiivinen, ei sisällä ajatusvinoimia ja palautteen tulee olla ajankohtainen.



Kuvio 2. Tehokkaan palautteen 7 periaatetta (mukaillen De Villier 2013).

2.9 Tutkimuksen näkökulma

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiota kokemuksellisenä ilmiönä. Kokemuksellisen organisaation lähtökohtana on kokonaisvaltainen eli holistinen ihmiskäsitys. Tämä ihmiskäsitys on suomalaisen psykologin ja filosofin Lauri Rauhalan kehittämä kokonaisvaltainen teoria ihmisen olemassaolosta. Teorian mukaan ihmisen kehollisuus, tajunnallisuus ja situationaalisuus ovat yhteen kietoutuneita ja ne yhdessä muodostavat ihmisen kokonaisuuden. Emme ole pelkästään fyysisiä olentoja, vaan meillä on myös ns. aineettomia puolia, kuten tunteet ja ajatukset. (Tökkäri 2019). Kokemuksellisen organisaation idea taas perustuu siihen, että työyhteisöt nähdään muodostuvan ihmisten kokemuksista ja vuorovaikutuksesta. Kokemuksellinen organisaatio muodostuu organisaation jäsenten kokemuksissa ja kanssakäymisessä. Koettu todellisuus muodostuu siitä, miten työntekijät tuntevat ja tulkitsevat organisaatiossa

kohtaamia asioita kuten työkaverinsa ja johtajansa eli se on ns. epävirallisia arkihavaintoja organisaatiosta. (Tökkäri 2019).

Palautteen antamista on tutkittu paljon siitä näkökulmasta, miten esihenkilö voi palautteella vaikuttaa työntekijän suoritukseen ja työhyvinvointiin. Näissä tutkimuksissa on saatu vahvistusta sille, miksi palautteen antaminen ylipäätään on olennaisen tärkeää modernisti johdetussa työympäristössä. Näissä tutkimuksissa on käsitelty sitä, millä tavoin palautteen antaminen on hyödyllistä työntekijän kehittymiselle ja toiminnalle. Toisaalta on tutkittu paljon sitä, miten erilaiset ihmiset ottavat vastaan palautetta tai antavat sitä. Tutkittu on myös sitä, millä tavalla työntekijät pyytävät ja etsivät palautetta sekä sitä, mitä kaikkea palautetilanteessa tulisi huomioida, joita palautteesta tulee onnistunut ja minkälainen palaute- ja keskustelukulttuuri tukee onnistunutta palautekeskustelua. Palautetutkimuksissa on tullut vahvasti esille myös se, miten erityisesti rakentavan ja negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vaikeaa, koska ne herättävät sekä palautteen vastaanottajassa että antajassa negatiivisia tunteita.

Tässä tutkimuksessa palautteen antaminen nähdään vuorovaikutuksellisenä tilanteena, johon vaikuttaa laajasti erilaiset tekijät. Ensinnäkin esihenkilön sekä palautteen vastaanottajan toiminta, kokemukset ja erilaiset persoonallisuuden liittyvät yksilölliset tekijät sekä erilaiset tunteet, joita palautekeskusteluissa herää. Toisaalta palautetilanteisiin vaikuttaa palauteympäristö, johon kuuluu organisaation palautekulttuuri sekä siihen olennaisesti vaikuttava psykologinen turvallisuus.

Näkökulmana tässä tutkimuksessa on esihenkilöiden kokemukset palautetilanteista. Kokemuksellisuus auttaa ymmärtämään sitä, miten esihenkilöt itse ymmärtävät ja tulkitsevat organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta arjessa ja refleктоivat omaa toimintaansa palautetilanteissa.

3 Tutkimuskohde ja menetelmät

3.1 Tutkimuksen case-yritys

Tutkimus toteutettiin suomalaiselle case-yritykselle, jonka toiminta keskittyy digitaaliseen mediaan ja palveluihin. Yrityksen henkilöstö koostuu asiantuntijoista ja tietotyöntekijöistä. Yritys on tehnyt viimeisen kymmenen vuoden aikana voimakasta digitaalista transformaatiota ja palveluiden digitaalisuusaste on kasvanut merkittävästi. Muutos yrityksessä jatkuu edelleen. Yrityksen digitalisaation voimakas kasvu, toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, yritysostot sekä kilpailu osajista pakottavat case-yrityksen kehittämään ja muuttamaan myös johtamista. Case-yritys on kokoluokaltaan suuri ja sillä on Suomen lisäksi merkittävästi kansainvälistä toimintaa.

Henkilöstön tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia mitataan case-yrityksessä vuosittain tehtävällä QWL-kyselyllä. Kyselystä saatava työelämän laadun indeksi (QWL) on ollut keskimäärin parempi kuin suomalaisissa yrityksissä keskimäärin. Esimerkiksi esihenkilökoulutukseen on panostettu paljon ja tällä on varmasti ollut vaikutusta siihen, että indeksi on myös noussut. Yrityksessä on kartoitettu erilaisten muidenkin tutkimusten kautta henkilöstön tyytyväisyyttä. Eräässä Aalto-yliopiston tekemässä kyselyssä kävi ilmi, että moni case-yrityksen työntekijä kokee, ettei saa riittävästi palautetta. Tämä on siis havaittu yhdeksi kehityskohteeksi case-yrityksessä ja se innosti tämän pro-gradu tutkimuksen tekemiseen.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteeksi valittiin case-yrityksen suomalaiset esihenkilöt. Case-yrityksessä on Suomessa tutkimuksen tekohetkellä reilu 140 esihenkilöä eri liiketoiminnoissa. Aineisto kerättiin haastattelemalla esihenkilöitä. Haastattelut sopivat aineistoksi siitä syystä, että haluttiin selvittää nimenomaan esihenkilöiden kokemuksia palautteenantamisesta. Haastattelukutsu lähetettiin kaikille esihenkilöille sähköpostilla

(liite 1) yhden kerran ja kutsun saaneista oma-aloitteisesti vastasi haastattelukutsuun myöntävästi kymmenen esihenkilöä.

3.3 Tutkimuksen aineisto

Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluina ja tutkimusta varten haastateltiin kymmenen esihenkilöä case-yrityksen eri liiketoimintayksiköistä. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin tutkimuksen lähtökohdat ja anonymisointiin liittyvät asiat. Haastateltaville kerrottiin aiemmin case-yritykselle tehdystä kyselystä, jossa oli tullut esille, etteivät kaikki työntekijät koe saavansa palautetta riittävästi ja että tämän vuoksi asiaa halutaan tutkia tarkemmin esihenkilöiden näkökulmasta. Esihenkilöt saivat vastauksissaan itse määritellä, miten he palautteen ymmärtävät.

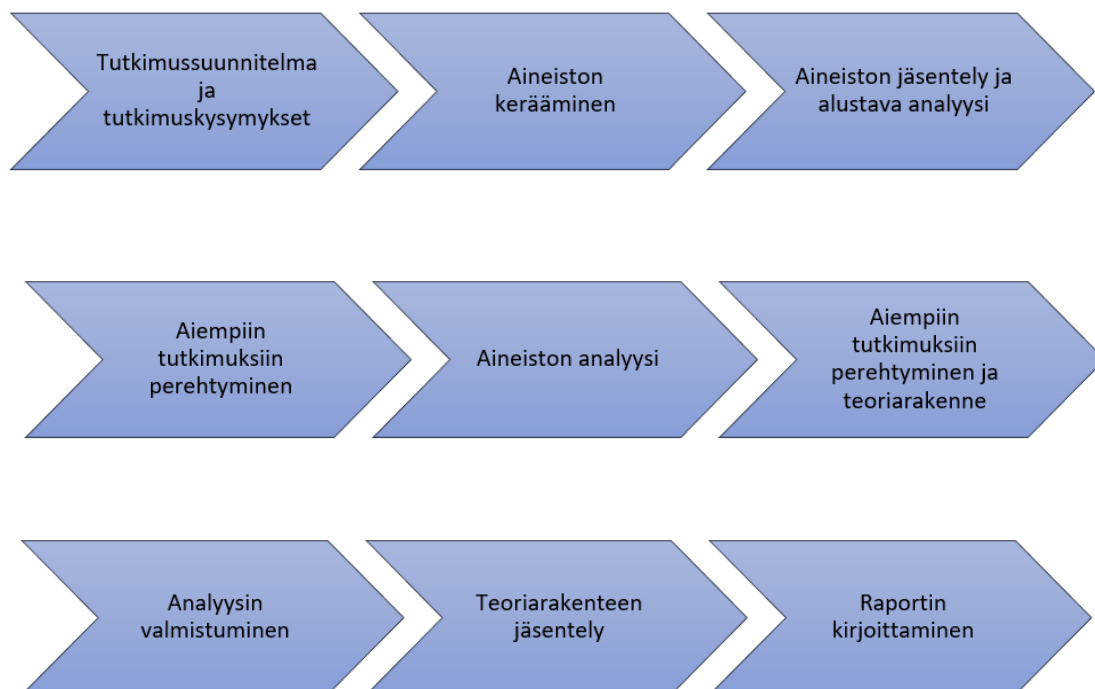
Haastattelut tehtiin tammikuun 2023 aikana Teams-sovelluksen avulla ja haastattelut olivat kestoltaan 38-57 minuuttia. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jossa kysymykset oli laadittu ennakkoon. Useita kysymyksiä käytiin läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Haastatteluiden edetessä joitain kysymyksiä jätettiin pois ja mukaan tuli uusia kysymyksiä. Haastattelun alussa oli muutama taustakysymys, tämän jälkeen keskusteltiin palautteen antamisesta yleensä sekä erilaisista kokemuksista palautteenantamisen ja -vastaanottamisen tilanteista, lopussa psykologiseen turvallisuuteen liittyviä kysymyksiä.

Kaikki haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla ja haastattelut litteroitiin laadullista analyysia varten. Litteroitua aineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 96 sivua. Litteroidut haastattelut tallennettiin anonymisointia varten koodeilla ja koodeina käytettiin satunnaisessa järjestyksessä HA1-HA10. Haastatteluista valitut lainaukset, joita tässä tutkimuksessa käytetään, on muokattu niin, että niiden luettavuus on parempi; haastatteluteksteistä on poistettu turhia välisanoja kuten niinku, että ja tota sekä poistettu samat sanat, jotka esiintyvät puheessa kaksi tai useamman kerran peräkkäin.

Haastattelukysymykset oli jaoteltu teemoihin (liite 2). Alussa oli muutama taustakysymys, tämän jälkeen keskusteltiin palautteen antamisesta yleensä sekä kokemuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Lopuksi oli muutamia kysymyksiä psykologiseen turvallisuuteen liittyen. Haastateltavat olivat tottuneita ja taitavia keskustelijoita ja kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan liittyen palautetilanteisiin.

3.4 Tutkimusprosessi

Tutkimus eteni eri vaiheiden kautta (kuvio 3). Valmisteluvaiheeseen kuului tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymysten päättäminen. Aineiston kerääminen aloitettiin heti tämän jälkeen. Kun aineisto oli kerätty, siitä tehtiin alustava jäsentelyä eri työkalujen avulla. Tämän jälkeen aloitettiin aiempiin tutkimuksiin perehtyminen. Groudend theory -tutkimukselle tyypillisellä tavalla jatkettiin aineiston analyysiä ryhmittelemällä aineistoa (Gioia ym. 2013, 20–22). Tässä käytettiin apuna Miro-työkalua ja excel-taulukointia. Tämän jälkeen jatkettiin tutkimuskirjallisuuteen perehtymistä ja totutettiin analyysi. Lopuksi jäsennettiin teoriarakenne ja kirjoitettiin raportti.



Kuvio 3. Tutkimuksen vaiheet

4 Aineiston analyysi ja tulosten esittely

4.1 Aineiston analysointi

Tutkimus analysoitiin laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja saamaan selville tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia. Laadulliset menetelmät ovat induktiivisia eli tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin, lisäksi pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä (Puusa ym. 2020).

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään esihenkilöiden kokemuksia palautteenantamisesta, joten laadullinen tutkimustapa soveltui parhaiten tähän tarkoitukseen. Myös tutkimuskysymysten ”Miksi palautetta ei anneta riittävästi?” ja ”Mikä tekee palautteen antamisesta vaikeaa?” selvittämiseen laadullinen tutkimusote sopii parhaiten. Tutkimuksessa hyödynnettiin eksploratiivista eli kartoittavaa sekä datalähtöistä otetta ja data kerättiin ennen varsinaisen teorian rakentamista. Tutkimuksessa hyödynnettiin Grounded theory -pohjaista Gioia-menetelmää. Grounded theoryn mukaisesti tutkimuksessa konstruoidaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä aineistolähtöisesti. Metodologia sopii hyvin sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvan toiminnan selvittämiseen, kun tutkitaan sitä, mitkä tekijät ohjaavat ihmisen toimintaa (Holopainen ym. 2022).

Gioia-menetelmässä (Gioia ym. 2013) muodostetaan teemoja, jotka selittävät tutkimuskysymyksiä. Analyysi tehtiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen luokittelussa järjestettiin aineiston dataa tutkittavien käyttämien termien mukaisesti ryhmiin. Toisen vaiheen luokittelussa ensimmäisen vaiheen luokista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja data jäsennettiin seitsemään teoriapohjaiseen teemaan. Kolmannessa vaiheessa näistä muodostettiin kaksi dimensiota. Kolmen vaiheen analyysistä muodostettiin datarakennemalli.

4.2 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä case-yrityksen esihenkilöä. Haastateltavista kaikilla oli yli kymmenen vuoden työkokemus ja puolella vastaajista myös esihenkilötehtävistä yli kymmenen vuoden kokemus. Haastateltavista kuusi oli naisia ja neljä miehiä. Tiimiläisten eli johdettavien määrä vaihteli kolmesta kolmeentoista. Haastateltavia oli eri liiketoiminnoista ja erilaisista tiimeistä. Mukana oli niin liiketoimintajohtoa, toimituksen esihenkilöitä sekä asiakaspalvelun, myynnin, markkinoinnin ja datatiimin esihenkilöitä. Taustatiedot on esitelty tarkemmin taulukossa 1. Haastateltavien tausta ja kokemus vaikuttivat aineiston keräämiseen ja laatuun: koska kokemusta oli paljon, myös haastattelutilanteissa esihenkilöt kuvasivat hyvin laajasti omia kokemuksiaan ja näkemyksiään palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta.

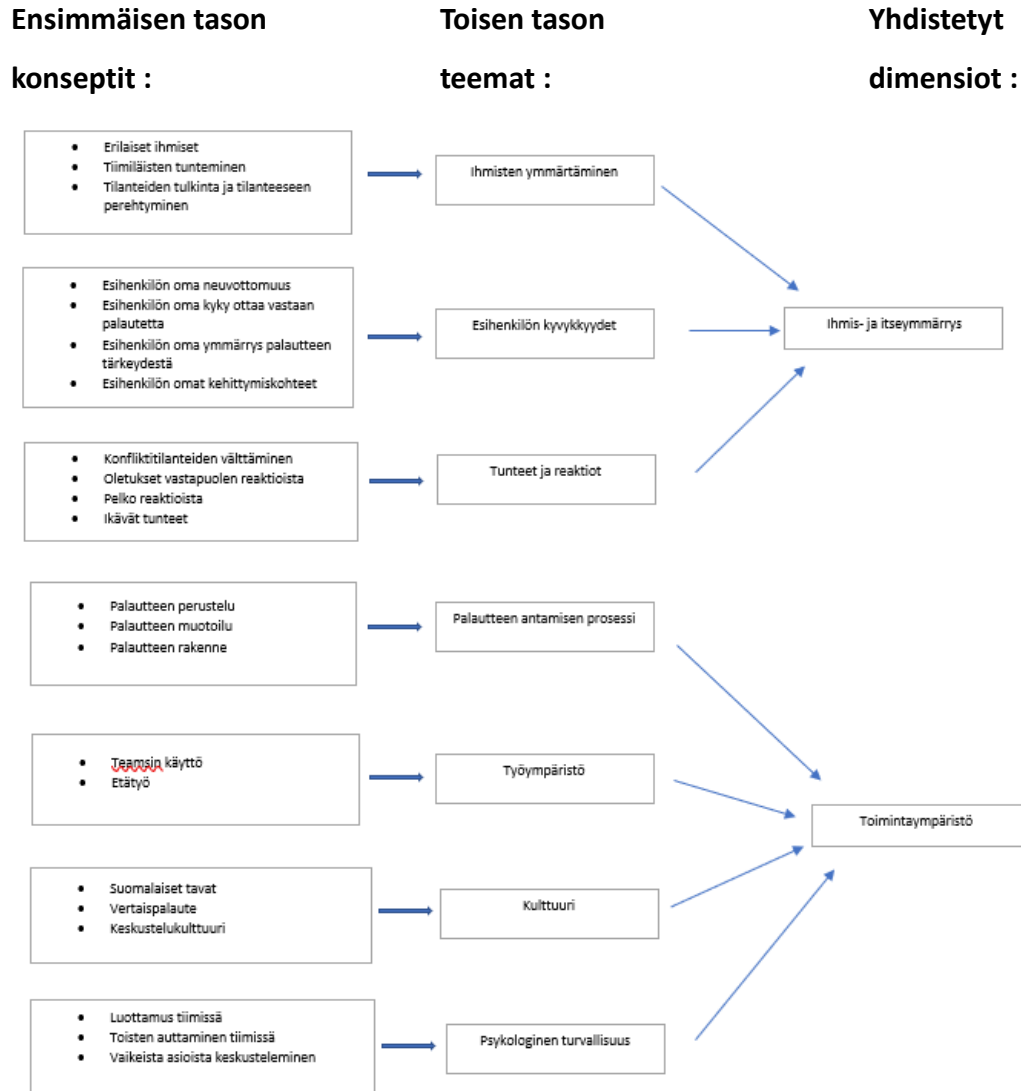
Haastateltava	Osasto	Esihenkilökokemus	Tiimiläisten määrä	Työkokemus	Sukupuoli
HA1	Data	5-9 vuotta	10	yli 10 vuotta	M
HA2	Asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	13	yli 10 vuotta	N
HA3	Toimitus	yli 10 vuotta	5	yli 10 vuotta	N
HA4	Toimitus	Alle vuosi	3	yli 10 vuotta	N
HA5	Myynti	Alle 5 vuotta	3	yli 10 vuotta	M
HA6	Liiketoimintajohto	5-9 vuotta	7	yli 10 vuotta	N
HA7	Myynti	yli 10 vuotta	3	yli 10 vuotta	M
HA8	Talous	Alle 5 vuotta	9	yli 10 vuotta	N
HA9	Asiakaspalvelu	yli 10 vuotta	12	yli 10 vuotta	N
HA10	Markkinointi	yli 10 vuotta	3	yli 10 vuotta	M

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

4.3 Tutkimusanalyysi ja tulokset

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miksi palautetta ei anneta riittävästi ja mikä tekee palautteen antamisesta vaikeaa. Näiden kysymysten avulla on mahdollisuus saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat palautteen antamiseen ja miten palautteenantamista voidaan kehittää. Aineiston analyysin kautta selviää, että palautteenantaminen ja vastaanottaminen on hyvin kompleksinen ja laaja kokonaisuus ja se varmasti jo yksin selittää miksi palautteen antaminen on niin vaikeaa, mutta myös sitä, miksi palautetta ei

anneta riittävästi. Gioia-menetelmän avulla tunnistin aineistosta kuviossa 4 esitellyt teemat.



Kuvio 4. Datarakennemalli

4.4 Ihmis- ja itseymmärrys

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on ihmisten välinen vuorovaikutustilanne. Vuorovaikutuksessa on tärkeää tunnistaa ihmisten erilaisuus ja ymmärtää omaa tapaansa toimia sekä oman toiminnan vaikutusta toisiin ihmisiin. Gioia-analyysissä tuli selkeästi esille teemoja, jotka liittyvät näihin vuorovaikutustilanteisiin sekä oman ja muiden toiminnan ja tunteiden ymmärtämiseen.

4.4.1 Ihmisten ymmärtäminen

Haastatteluissa tuli vahvasti esille se, kuinka tärkeää palautteenantamistilanteessa on se, että tuntee oman tiimensä jäsenet sekä huomioi ihmisten erilaisuuden. Muutama esihenkilö totesi, että silloin kun itse toimii samoissa tehtävissä ja on paljon vuorovaikutuksessa tiimiläistensä kanssa, on helpompi oppia tuntemaan ihmiset ja heidän erilaisuutensa sekä antaa myös palautetta arjen työtilanteissa ja kohtaamisissa.

Kyllä mun mielestä vuorovaikutus se on. Se on iso juttu kuinka hyvin sä tunnet ne sun tiimiläiset ja kuinka paljon sä oot niitten kanssa tekemisissä niin sitä helpompaa se palautteen antaminen on. HA5

Eräs esihenkilö kertoi toimivansa vain hallinnollisena esihenkilönä tiimille ja pohti sitä, että hän ei ehkä ymmärrä riittävästi tiimiinsä kuuluvan työntekijän työtehtäviä ja siihen liittyviä haasteita eikä välttämättä ole työntekijöiden kanssa niin paljon tekemisissä ja vuorovaikutuksessa. Tämä tekee myös palautteen antamisesta vaikeampaa ja jäykempää. Osalla oli isompia tiimejä, jopa yli kymmenen henkilöä. Toisaalta vaikka osalla taas oli hyvin pieniä tiimejä ja vuorovaikutusta periaatteessa paljonkin, niin siitä huolimatta esihenkilöt saattoivat kokea, etteivät ehdi kaikkien kanssa jutella ja pohtia asioita riittävästi. Kun tiimiin tuli uusia henkilöitä, myös tutustuminen alkaa alusta ja toisaalta koko tiimin dynamiikka saattaa muuttua uuden työntekijän myötä.

Haastatellut esihenkilöt tiedostivat hyvin sen, että kaikille ei voi antaa palautetta samalla tavalla, koska ihmiset ovat erilaisia. Useampi esihenkilö oli esimerkiksi huomannut, että joillekin tiimiläiselle voi puhua suurempaan ja toisille piti hieman pehmentää viestintää.

Ja sitten se on kuitenkin vähän sellaista harjoittelua koko ajan kun ihmiset on erilaisia, että joillekin voi sanoa suuremmin ja ne arvostaa sitä ja toiselle taas ei voi sanoa ja että se on vähän myös sitä kuuntelua, että mikä kenellekin sopii ja millä tavalla haluaa sen palautteen saada. Ja jotkut on tietysti avoimempia sille ja jotkut ehkä vaatii aikaa vähän sulatella. HA6

Palautteen antamisen määrään liittyen esihenkilöt kokivat, että osa tiimiläisistä ei välttämättä tarvitse niin usein palautetta kuin toinen. Yksi esihenkilö totesi, että osa tiimiläisistä kokee, että kun palautetta ei tule, niin kaikki on hyvin, mutta sitten osa tiimiläisistä haluaa useammin palautetta. Toinen pohti sitä, ettei kaikkien kanssa voi noudattaa samaa prosessia, vaan palautteen antaminen on enemmän räätälöityä sen mukaan, mikä on kunkin yksilöllinen tarve.

Esihenkilöt toivat usein esille sen, kuinka juuri ihmisten erilaisuus tekee palautteen antamisesta vaikeaa. Miten tunnistaa erilaiset persoonat ja tavat ja onko tulkinnut tilanteen oikealla tavalla ja osaako sanoittaa tilanteen oikein kullekin palautteensaajalle.

Jos on alisuoriutumista jollakin tai jotain isoo haastetta, niin miten sitä asiaa oikein lähestyy? Että on niitä henkilöitä jotka on aina se valtava kiire päällä, vaikka ei ole todellista kiirettä. Mitenkä sellaiselle ihmiselle antaa palautetta tai sitten on selkeästi jaksamisen kanssa ongelmia, miten niitten kanssa toimia, antaa jälleen palautetta. Sitten voi olla jotain tyyppejä, jotka jyrää kaikki muut allensa, miten sellaiselle antaa palautetta? HA2

Case-yrityksessä on käytössä ns. 1to1-keskustelumalli ja se on tullut aiemmin käytössä olleiden vuosittaisten kehityskeskusteluiden tilalle jo useita vuosia sitten. 1to1-mallissa

keskusteluita käydään pitkin vuotta ja aloite keskustelun pitämiselle voi tulla joko esihenkilöltä tai tiimiläiseltä. 1to1-keskusteluiden on tarkoitus olla vähemmän muodollisia ja niissä on tarkoitus nostaa esille esimerkiksi onnistumisen esteitä sekä mahdollistaa nopean palautteen antamisen ja saamisen. 1to1-keskustelut pidetään pääosin esihenkilöiden ja tiimiläisten välillä, mutta niitä voidaan pitää myös kollegoiden kesken.

Tutkimuksessa tuli esille, että käytännöt 1to1-keskusteluista vaihtelivat suuresti tiimeittäin. Eniten 1to1-keskusteluita kerrottiin käytävän myynti- ja asiakaspalvelutiimeissä. Toisaalta esimerkiksi toimituksellisissa töissä haastateltavat kertoivat jokapäiväisistä muista keskusteluista ja palavereista, joiden koettiin tarjoavan mahdollisuuksia myös palautteen saamiseen ja antamiseen. Suurin osa haastatelluista esihenkilöistä piti keskustelun kuitenkin vähintään kerran kuussa ja useampi piti keskustelut kerran viikossa. Kaksi esihenkilöä kertoi, että pitää keskustelut osan kanssa useammin kuin toisten eli keskustelut oli ajoitettu tarpeen mukaan. Kaksi haastateltavaa kertoi pitävänsä keskustelut kaksi kertaa vuodessa. Usein esihenkilöt kuitenkin kuvasivat, että heillä on lisäksi yhteisiä palaverieita ja kohtaamisia arjessa. Osa esihenkilöistä kertoi myös, ettei oikein tiedä, mitä case-yrityksen 1to1-malli oikeastaan käytännössä tarkoittaa.

Moni ei ollut kysynyt tiimiläisiltään, että kuinka usein nämä toivoisivat saavansa palautetta tai toisaalta sitä, kokevatko tiimiläiset saavansa riittävästi palautetta. Haastatteluissa tuli myös esille se, että esihenkilöt eivät välttämättä itsekään saa riittävästi palautetta. Heidän itsensä saaman palautteen määrä vaihteli ja toisaalta osa esihenkilöistä koki, että itselle voisi riittää palaute omasta työstä jopa vain kerran kvartaalissa, yhden mielestä kerran vuodessa.

4.4.2 Esihenkilön kyvykkyydet

Palautteenantamisessa on tärkeää, että esihenkilö ymmärtää palautteen tärkeyden. Moni esihenkilö pohti sitä, muistaako antaa arjessa riittävästi palautetta ja toisaalta sitä, että tunnistavatko tiimiläiset palautteen kuinka helposti, jos se annetaan arjen tilanteissa muun työn ohessa. Palautetilanteissa on tärkeää, että esihenkilö tuntee itsensä ja omat toimintatapansa. Esihenkilöt pohtivat paljon omaa toimintaansa ja omia kehityskohteitaan, esimerkiksi sitä, kuinka he itse toimivat palautetilanteessa ja miten ovat vuosien aikana siinä kehittyneet tai mitä kehityskohteita heillä vielä on. Toisaalta tuli esille se, miten paljon rohkeuttakin palautteen antaminen esihenkilöltä vaatii. Esihenkilöt tunnustivat myös oman neuvottomuutensa erilaisissa hankalissa palautekeskusteluissa.

Uskon että aika moni esihenkilö on aika neuvoton... Että miten valita sanansa ja miten viestittää varsinkin, jos toinen ei suostu käsittää sitä, että mikä tässä nyt on ongelma ja mitä mä oon muka tehnyt ja siitä tulee oikeanlainen vuorovaikutustilanne. HA4

Esihenkilöiden haastatteluissa tuli esille vitkastelua palautteen antamisen kanssa, kiireessä töksäyttelyä, yksinäisyyden kokemuksia vaikeissa keskustelutilanteissa, palautteen antamisen jäämistä ja unohtamista omaa huomaamattomuuttaan tai ajanpuutteen vuoksi. Yksi esihenkilöistä totesi, että jos saisi valita itse, jättäisi korjaavan palautteen kokonaan antamatta, koska se ei tunnu ollenkaan luontevalta. Toisaalta moni koki vahvuudekseen kannustamisen ja tsemppaamisen ja sen, että positiivista palautetta on helppo ja luonteva antaa ja siitä tulee itsellekin hyvä tunne jopa koko työpäivän ajaksi erityisesti siitä syystä, että näkee miten palautteen saajalla ”jopa ryhdin parantuvan” palautteen saatuaan.

Sen lisäksi, että esihenkilö tuntee omat tiimiläisensä ja heidän vuorovaikutustapansa, on tärkeää tunnistaa omat vuorovaikutustapansa ja niiden vaikutus muihin. Eräs haastateltava pohti sitä, että hänellä on tapana erityisesti rakentavaa palautetta

antaessaan puhua liikaa sekä pehmentää palautetta niin, että vastapuolella saattaa jäädä asian ydin epäselväksi. Hän pohti, että tästä syystä hänen täytyy valmistautua palautteenantotilanteeseen hyvin. Yksi haastatteluista esihenkilöistä pohti omaa tapaansa viestiä ja kommunikoida suoraan. Hän oli huomannut, että hänen suorista ja vahvoja ajatuksiaan usein tulkittiin eri tavalla kuin hän oli itse tarkoittanut. Hän oli tästä tavastaan myös saanut palautetta ja on yrittänyt pehmentää ja hidastaa omaa tapaansa reagoida.

Mutta oon tunnistanut sen, että välillä tietysti omat mielipiteet voi olla semmoisia, että joku voi kokea ne toisella tavalla kuin itse olin tarkoittanut.... Nopeasti tietenkin tulee jostain asiasta mielipiteitä, et joku saattaa kokea ne sitten vahvoina... Itse täytyy olla herkkänä niissä tilanteissa, että yrittää pidätellä, ensin katsoa ja kuunnella että mitä toinen ajattelee ettei ensimmäisenä ryntää sanomaan sitä omaa vahvaa mielipidettä, joka sitten lukitsee sen toisen ajattelun kokonaan. HA10

Haastatteluissa useampi esihenkilö mietti sitäkin, että antaako itse riittävästi palautetta. Eräs esihenkilö pohti haastattelutilanteessa yhtä tiimiläistään, joka on pitkään ollut talossa ja hyvä työssään sekä hyvin itseohjautuva, että onko hän muistanut kiittää tiimiläistään hänen työstään vai ottaako hän tämän annettuna itsestäänselvyytenä. Yksi esihenkilö mietti, että voisi varmasti tiimiläisensä kanssa käydä läpi myös pienempiä onnistumisia.

Esihenkilöt pohtivat myös omaa kykyään vastaanottaa palautetta. Useampi toi esille sen, että vaikka itse mielellään antoivat positiivista palautetta, eivät he itse aina osanneet ottaa myönteistä palautetta vastaan, vaan kokivat sen hieman vaivaannuttavana. Eräs esihenkilöistä kertoi, että kun on itse saanut jotain rakentavaa palautetta, on siinä erityisesti nuorempana jäänyt oikein vellomaan ja miten pahalta rakentava palaute on itsestä silloin tuntunut, kun on tehnyt parhaansa ja silti kaikki ei ollut mennyt tavoitteiden mukaisesti.

4.4.3 Tunteet ja reaktiot

Koska palautetilanne on ihmisten välistä vuorovaikutusta, myös tunteet kuuluvat tärkeänä osana näihin tilanteisiin. Erityisesti rakentavan palautteen antamiseen liittyy paljon erilaisia tunteita ja toisaalta oletuksia siitä, miten toinen näissä tilanteissa tulee reagoimaan. Eräs esihenkilö kuvasi tätä hyvin siten, että se, miksi erityisesti rakentavan palautteen antaminen on vaikeaa, johtuu esihenkilön inhimillisyydestä. Haastateltavien mukaan vaikeaa on erityisesti se, että pelätään palautteen vastaanottajan reaktioita palautteeseen eikä haluta loukata tai aiheuttaa pahaa mieltä toiselle ihmiselle. Muutama esihenkilö pelkäsi sitä, että palautekeskustelun seurauksena vastaanottajan motivaatio voisi laskea.

Siinä on varmaan se, että ei halua loukata ihmistä, jotka kuitenkin tietää, että he yrittävät parhaansa. Mutta sitten tietyissä tilanteissa pitäisi antaa sitä palautetta. Että voitaisiin oppia ja ei tehtäisi samoja virheitä uudestaan, niin ehkä siinä on se suurin haaste on se, että toinen tekee hyvää työtä etten mä nyt loukkaisi sitä. Tai että mä en pilaisi sen motivaatiota. HA5

Esihenkilöt kuvasivat palautteen antamisen vaikeutta myös siten, että ennen palautteen antamista he arvioivat sitä, miten toinen palautteen ottaa ja ikään kuin haluaisivat suojella vastaanottajaa, etteivät muserra ketään jollain merkityksettömällä asialla. Toisaalta esihenkilö voi itse vältellä konfliktitilanteita siitä syystä, että näin on tottunut muutenkin elämässään tekemään niiden aiheuttamien ikävien tunteiden vuoksi.

Ei halua mennä liian henkilökohtaisuuksiin. Varoo sellasia konfliktitilanteita, ristiriitoja. Tai pyrkii välttämään vaikeita tilanteita. Ehkä ne on niitä taitoja, joita myöskin omaksuu aika nuorena. HA4

Palautteen antamistilanteessa vastapuoli voi oikeastikin reagoida hyvin voimakkailla tunteilla palautteisiin ja esihenkilöillä oli näistä reaktioistakin monenlaisia kokemuksia. Haastatteluissa kuvattiin esimerkiksi sitä, miten vastapuoli oli purskahtanut itkuun

palauttekeskustelun aikana tai ei suostunut ottamaan vastaan rakentavaa palautetta tai kuinka vastaanottaja oli pahoittanut mielensä. Kerran työntekijä oli suuttunut jopa siitä, että esihenkilö oli kehunut hänen työtään. Toisaalta palauttekeskusteluiden jälkeen oli palautteen vastaanottaja jatkanut ns. kahvipöytäkeskusteluissa kollegoidensa kanssa asian käsittelyä tuomalla esille omaa näkökulmaansa ja esihenkilöllä ei ole mahdollisuutta tuoda näissä tilanteissa esille omaa näkökulmaansa. Nämä tilanteet herättävät avuttomuuden ja neuvottomuuden tunteita esihenkilöissä.

Useampi esihenkilö kertoi myös turhautuneensa siihen, kun on joutunut käymään samoja palauttekeskusteluita uudelleen ja uudelleen. Asia saattaa korjaantua hetkeksi ja sitten taas lähteä luisumaan vanhaan tapaan. Toisaalta vaikeiden palauttekeskusteluiden jälkeen esihenkilöt ovat havainneet myös helpotuksen ja onnistumisen tunteita, kun on puuttunut ongelmiin ja lopulta asiat ovat lähteneet menemään oikeaan suuntaan. Onnistumisen tunteet olivat antaneet rohkeutta tarttua ongelmiin jatkossakin ja varmuutta ottaa asiat esille hyvissä ajoin eikä viivytellä palauttekeskusteluiden kanssa turhaan. Moni esihenkilö koki, että kokemus on tuonut varmuutta omiin palauttekeskusteluihin ja että esimerkiksi HR:n tuki on auttanut viemään vaikeita tilanteita läpi käytännössä.

Haastatteluissa esihenkilöt tunnistivat ja kuvasivat hyvin omia tunteitaan. Tunteista erityisesti pelko vaikutti paljon siihen, että palautteen antaminen koettiin vaikeaksi.

Pelätään väärinkäsityksiä....siinähan on jo kerta sisäänrakennettu se, että oletetaan että ihmiset suuttuu jos sanotaan että hei, tähän asiaan pitäisi nyt tulla vähän muutosta. Niin joku sellainen liiallinen pelko siitä, että järjestyttää jotain vallitsevaa hyvää tilannetta. HA2

4.5 Toimintaympäristö

Palautteenantaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan vuorovaikutus tapahtuu aina tietyssä ympäristössä. Palautteen antamiseen liittyy monia eri tekijöitä ja se voidaan nähdä prosessina, johon liittyy erilaisia vaiheita. Lisäksi yrityksessä vallitseva vuorovaikutuskulttuuri vaikuttaa palautetilanteisiin, samoin yhteiskunnassa ja kulttuurissa käytössä olevat normit, arvot ja toimintatavat.

4.5.1 Palautteen antamisen prosessi

Aineiston analyysissä tuli esille, että palautteen antamisen prosessiin liittyy erilaisia vaiheita (kuvio 5). Ensinnäkin esihenkilö tekee havaintoja työntekijän käyttäytymisestä tai suorituksesta. Eräs esihenkilö kertoi myös sanoittavansa keskustelun aloituksessa niin, että hän on havainnut näitä asioita toisen toiminnassa tai käyttäytymisessä.

Sen jälkeen esihenkilö tekee arvion, että onko kyseessä sellainen asia, josta tulisi antaa palautetta ja onko hänen havaintonsa ja tulkintansa tilanteesta varmasti oikea. Tilanteen arvioimiseen liittyvät asiat tulivat haastatteluissa usein esille. Esihenkilöiden mukaan vaatii pelisilmää huomata, onko palautteelle oikeasti aihetta. Yksi esihenkilö kertoi pohtineensa esimerkiksi alisuorituksen osalta, että onko nyt varmasti kyse alisuorituksesta vai esihenkilön omista liiallisista odotuksista ja vaatimuksista ja mikä on riittävä suoriutuminen.

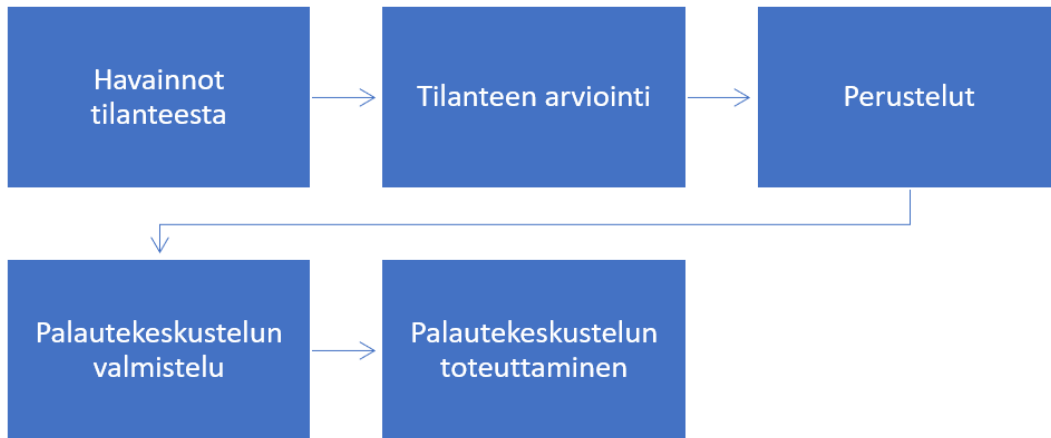
Muutama pohti, että ennen palautteen antamista täytyy varmistua siitä, että on varmasti kyse relevantista eikä työn suorituksen kannalta epäolennaisesta asiasta eikä siitä, että itsellä olisikin vain tarve mikromanageerata. Ennen palautteen antamista eräs esihenkilö kertoi pohtineensa, onko asia sellainen, että se johtaa johonkin hyvään eikä jotain sellaista epäolennaista, jolla ei ole oikeasti kuitenkaan isoa merkitystä kenellekään.

Sitten jos on semmoisia tilanteita, et tekisi mieli antaa jotain kipakkaa palautetta niin sitten täytyy kyl ensin miettiä, että johtaaks tää mihinkään hyvään vai onks parempi että ikään kun kuittaa tän jotenkin neutraalisti tän asian että ei liian vahvasti puutu johonkin semmoiseen asiaan, millä ei oikeesti oo isoa merkitystä kenellekään. HA10

Jos palautteen antaminen koetaan tarpeelliseksi, täytyy pohtia perustelut esille otettavaan asiaan liittyen. Eräs esihenkilö toi esille, että ei riitä se, että jokin asia on tehty huonosti, vaan pitää pystyä myös perustelemaan, että miten. Erityisen usein esihenkilöt korostivat sitä, että perusteluiden sanoittaminen on tärkeää. Miten muotoilee palautteen, miten asettelee sanat. Näin erityisesti rakentavan palautteen tilanteissa. Toisaalta eräs esihenkilö toi esille sen, että myös positiivisen palautteen antamisessa on tärkeää miettiä perustelut: miten erittelee sen, että mitä on tehnyt hyvin.

Valmistautumisessa pohdittiin edelleen sitä, millä tavalla asia tulee esittää, jotta toinen osapuoli ymmärtää asian oikein ja miten huomioidaan se, minkälaiselle henkilölle palautetta ollaan antamassa. Ennen palautteen antamista esihenkilön tulee miettiä oikea tilanne (aika ja paikka) palautteen antamiselle. Keskustelussa esihenkilön tulisi olla rauhallisessa mielentilassa.

Ehkä sitten semmoisen rakentavan palautteen antamisessa tiedän, et välillä mä vähän vetkuttelen niitä myös, että ei ole kiva, jos on muutenkin vähän huono päivä ollut itselläni, niin ei ole ihan semmoinen olo, että haluaisin nyt heti taas ottaa jonkun hankala keissin tähän antaa palautetta jollekin haastavalle ihmiselle. Että joskus se auttaa kun nukkuu itsekin yön yli ja sitten vasta seuraavana päivänä, mutta sitten sille vastapuolelle se voisi olla parempi käydä sitten nyt heti läpi. Mutta että ehkä sitten se oma tunnetila voi olla semmoinen, että se ei ehkä mene ihan nappiin se palautteen antaminen sitten. Kesken muutenkin huonon päivän. HA9



Kuvio 5 Palautteen antamisen prosessi

4.5.2 Työympäristö

Etätyö on lisääntynyt myös case-yrityksessä ja käytössä on ns. hybridimalli, jota sovelletaan käytännössä tiimeissä sovituin pelisäännöin vuorottelemalla etätyötä ja toimistolla tapahtuvaa työskentelyä. Tilanne on uusi ja on vaatinut viimeisten vuosien aikana opettelua ja muutoskykyä kaikilta osapuolilta. Lisääntynyt etätyö ja verkkoviestintäkanavien käyttö tuo uusia haasteita myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Jatkuvan etätyön koettiin vaikuttavan tiimin kommunikaatioon ja yhteistyöhön.

En tiedä mikä vaikutus tällä hybridityöllä on, mutta kyllähän se, että jos ollaan jatkuvasti etänä etkä näe sitä tiimiä siinä läsnä niin totta kai se yhteys ja kuilu vähän kasvaa siinä ihmisten välillä. HA5

Pelkästään etätyöhön liittyviä palautekeskusteluita esihenkilöt kertoivat käyneensä usein, eri ihmiset halusivat toteuttaa hybridimallia eri tavalla. Teamsin kautta tapahtuvassa viestinnässä koettiin tapahtuvan herkästi väärinkäsityksiä ja joissain tiimeissä etätyöpäivien aikana kaikki vuorovaikutus tapahtui pelkästään kirjallisessa muodossa Teamsin kautta.

Ei meidän tiimissä kukaan soita kenellekään, että se on tota Teamsia. ... Ja sitten Teams-palaute on ehkä hankalampi kun semmoinen kasvokkain tapahtuva palaute. Jos sä paat Teamsiin varsinkin jotain rakentavaa palautetta, niin sitten se on semmoinen uhkavaatimus jo samalla. Ihmiset kokee sen ehkä sitten vahvemmin.
HA10

Muutama esihenkilö kertoi Teamsin kautta tapahtuvista palautetilanteista ja niiden epäonnistumisesta. He olivat oppineet kantapään kautta, että palautekeskustelut on parempi toteuttaa kasvotusten eikä Teamsin kautta. Kirjallisessa viestinnässä tapahtuu herkästi väärinymmärryksiä. Aiemmin, kun kaikki työntekijät olivat toimistolla, palautetilanteet saatiin hoidettua helposti spontaanisti kasvotusten. Kun tiimi on iso ja osa henkilöistä on toimistolla enemmän kuin toiset, osa esihenkilöistä koki, että kaikille ei tule jaettua aikaa tasapuolisesti ja toimistolla olevat saavat palautetta enemmän ja aika ei tunnu riittävän tasapuolisesti kaikille.

4.5.3 Kulttuuri

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy työyhteisössä vallitsevat käytännöt, normit sekä arvot. Haastatteluissa esihenkilöt kuvasivat yrityksessä ilmenevää kulttuuria eri tavoilla ja toisaalta erilaisia kehittymiskohteitakin palautekulttuurissa tunnistettiin. Kulttuurin rakentamisen nähtiin lähtevän yrityksen ylimmästä johdosta ja heidän esimerkistään. Ylimmän johdon toiminnan nähtiin heijastuvan peilin tavoin ympärille.

Esihenkilöt korostivat keskustelukulttuuria sekä sen tärkeyttä ja vaikutusta palautekulttuuriin. Osa haluaisi vahvistaa enemmän sellaista kulttuuria, jossa aina ei nostettaisi esille vain jotain ”maailmanluokan juttuja”, vaan kiitettäisiin ihan arjen sujuvuudesta matalalla kynnyksellä. Toisaalta olisi hyvä tarttua palautteen antamiseen heti erityisesti positiivisen palautteen osalta eikä jäädä liikaa miettimään ja palaute jää tällöin herkästi antamatta. Eräs esihenkilö pohti, että omassa toiminnassa pitäisi parantaa erityisesti positiivisen palautteen antamisen kulttuuria. Lisäksi toivottiin

sellaista ilmapiiriä, jossa kenenkään ei pitäisi loukkaantua eikä palautteita aina otettaisi pelkästään henkilökohtaisesti. Jotkut esihenkilöt kokivat, että kaikissa tiimeissä palautekulttuuri ei ole välttämättä riittävän pitkälle kehittynyttä. Eräs esihenkilö kuvasi palautevajetta seuraavasti:

Mutta jos mä ajattelen aikaa kun mä oon (Case-yrityksessä) aloittanut esimiehenä, niin ensimmäisessä keskustelussa mä sain alaiset itkemään kun he sanoivat että he ei ole koskaan saanut palautetta. HA8

Eräs esihenkilö toi esille sen, että osa tiimiläisistä on liian ujoja antamaan palautetta ja viittasi siihen, että työntekijöillä on erilaisia valmiuksia keskusteluihin tai keskustelemaan kanssakäymiseen. Hän kuvasi, että jotkut henkilöt ovat hyvinkin aloitteellisia, keskustelevia ja antavat aktiivisesti palautetta. Toiset taas sellaisia, että heiltä saa ”kiskoa asioita”. Palautekulttuurin kehittämisessä useampi esihenkilö toi esille sen, että palautteen antamista ei saisi nähdä pelkästään esihenkilön ja tiimiläisen välisenä asiana, vaan pitäisi lisätä vertaispalautetta ja että palautetta tulisi antaa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti.

Sitten varmaan se palautteen antaminen niin pitäis rohkaista ettei se olisi aina pelkästään esihenkilöltä tiimiläisille ja mun mielestä sitä palautetta pitäisi kaikkien antaa kaikille, että sehän on se ideaalitalanne, että pitäisi se tiimi saada ymmärtämään se, että tässä ei ole semmoista valta-asetelmaa sillä tavalla että on yksi ihminen joka antaa palautetta ja jolle ehkä annetaan palautetta vaan että se on koko tiimi jonka pitäisi antaa joka suuntaan. HA6

Suomalainen tapa antaa ja vastaanottaa palautetta tuli useammassa haastattelussa esille. Koettiin, että suomalaisten on vaikeaa huomata, mistä toista voi kiittää ja mitä toinen on tehnyt niin hyvin, että voidaan nostaa esille.

Kyllähän suomalaiset ylipäättään on huonoja kehumaan. Että suomalaiset on semmoisia vähän sulkeutuneita. Ja se on ihan OK. Siis se on meille vaan tyypillistä, että ei se ole moite ketään kohtaan, mutta eihän meillä oo tapana silleen nopeasti avoimesti sanoa ohimenevästi jotain positiivista. HA10

Eräs esihenkilö kertoi, että tiimissä saattaa tulla kiusallinen hiljaisuus, kun hän antaa positiivista palautetta siitä, mitä tiimi on tehnyt hyvin. Hän arveli tämän johtuvan siitä, ettei ole olemassa vahvaa positiivisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuuria, jossa koettaisiin positiivisen palautteen vastaanottaminen luontevana.

4.5.4 Psykologinen turvallisuus

Psykologisen turvallisuuden kulmakivet ovat luottamus tiimissä, toisten auttaminen sekä vaikeista asioista keskusteleminen. Toisaalta nämä kaikki kolme tekijää vaikuttavat toisiinsa. Ilman luottamusta tuskin vaikeistakaan asioista voidaan keskustella. Haastatteluissa kävi ilmi, että psykologinen turvallisuus ei ollut vielä kaikissa tiimeissä vahvaa ja toisaalta tiimien välillä esiintyi paljon eroja sen suhteen, kuinka psykologinen turvallisuus niissä ilmeni.

Avun antamiseen liittyen esiintyi eri tiimeissä erilaisia kuvauksia. Useampi esihenkilö kertoi, että ihmiset pyytävät herkästi apua ja auttavat paljon toinen toisiaan. Yksi esihenkilö kertoi, että tiimiläiset auttavat toisiaan paljon eikä kukaan uhriudu siitä, että auttaa toista ja yhdessä tiimissä kesätyöntekijätkin olivat kiitelleet, että apua saa hyvin. Lisäksi tuli esille, että myös esihenkilöltä pyydetään välillä sparrailuapua ja kysytään mielipiteitä. Eräs esihenkilöistä kertoi, että nuoremmilla työntekijöillä saattoi esiintyä arkuutta pyytää apua ja arveli sen johtuvan siitä, että nuoremmilla olisi painetta näyttää päteviltä ja siitä syystä apua olisi hankala pyytää. Yksi esihenkilö toivoi, että tiimiläisten kesken jaettaisiin enemmän apua eikä ihan jokaista asiaa kysyttäisi häneltä.

Mä ehkä itse toivoisin joskus, että enemmän apua jaettaisiin tiimiläisten kesken, ei tarvisi ihan jokaista asiaa kysyä välttämättä multa, että onhan se imartelevaa, että kysytään multa. Mutta kyllä mä toisinaan oon yrittänyt kannustaakin siihen, että auttakaa myös toinen toisianne, että mä en ole mikään vastausautomaatti että multa löytyy aina parhaat vastaukset, koska se vastaus voisi löytyä myös siitä tiimiin sisältä tai toisista tiimeistä tai muilta kollegoilta. HA5

Ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tiimihenkeä monet esihenkilöt kuvasivat hyväksi. Moni kertoi, että tiimiläiset viihtyvät keskenään, voivat olla omana itsenään ja kertoa omista onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan yleensä elämässä. Moni kertoi, että tiimiläiset itse pitävät tiimihenkeä hyvänä.

Me ollaan aika pieni tiimi. Me ollaan aika hitsautuneet yhteen, meillä on sellainen etulyöntiasema tai oma supervoima, että me voidaan puhua aika avoimesti. Ja sitten mä koen, että meidän tiimissä ei ole tällä hetkellä ketään, jota tarttis pelätä, että siellä on aika turvallista olla psykologisesti, että ihmiset voi sanoa oman mielipiteensä, myöskin negatiivisia asioita käydään monesti läpi. Että sehän vaatii aina sitten sen, ettei tarvitse säikkyä jotain toisten reaktioita. HA4

Vaikka useimmat kuvasivat tiimin yhteishenkeä ja ilmapiiriä hyväksi, silti luottamus työntekijöiden välillä ei kaikissa tiimeissä ollut vielä sillä tasolla, että esimerkiksi vaikeista asioista olisi helppo keskustella yhdessä tiimin kanssa. Muutama esihenkilö kertoi, että vaikeat asiat tuodaan esihenkilön käsittelyyn ja odotetaan hänen ratkaisevan tilanteet eikä niitä haluat käsitellä koko tiimin kesken. Yksi esihenkilöistä kertoi, että vaikka tiimiläiset vaikuttavat avoimilta muuten, niin silti usein yhteisissä palavereissa, kun esihenkilö yrittää nostaa esille erilaisia asioita, palaverissa on monesti vastassa hiljaisuus ja sitten palaverin jälkeen tullaan puhumaan asioista esihenkilön kanssa kahden kesken. Eli hankalimpien asioiden käsittelyä vierastettiin käsitellä yhdessä muiden tiimiläisten kanssa.

Muutama esihenkilö kuvasi kuitenkin tiimissä esiintyvää luottamusta ja vaikeiden asioiden käsittelyä niin, että näissä tiimeissä oltiin jo päästy psykologisen turvallisuuden suhteen aika pitkälle. Eräs esihenkilö kuvasi, että heillä on hyvin luottamuksellinen olotila eikä tarvitse pitää yllä ”happy family”-tunnelmaa. Eräs esihenkilö kertoi yrittävänsä itse näyttää esimerkkiä ja luoda psykologisesti turvallista työympäristöä.

No kyllä me otetaan niitä (vaikeita asioita) aika avoimesti, että mä oon itse ottanut sen linjan, että mä itsekin näytän, että jos joku asia on vaikea tai jopa näytän turhautumisia välillä ihan vaan sen takia, että siinä ei synny sitä tunnetta, että täällä ei kukaan saa ikinä sanoa mistään negatiivisesta tai ikinä ei saa osoittaa mitään negatiivisia tunteita. HA6

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten yhteenveto ja vertailu aiempaan tutkimukseen

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on monimutkainen kokonaisuus erilaisine vuorovaikutustilanteineen ja toimintaympäristöineen, joten ei ole ihme, että palautteen antaminen koetaan vaikeaksi ja keskusteluita jopa pelätään. Esihenkilöillä on pitkä palautteenannon vaatimuslista. Tunne tiimiläisesi, tunne itsesi, hallitse ja ymmärrä tunteita. Mieti, onko palautteelle aihetta vai ei. Mieti, miten sanoitat ja perustelet palautteen sekä milloin annat palautteen. Rakenna psykologisesti turvallista työympäristöä sekä positiivinen palautekulttuuri ja hallitse palautteen antaminen myös etätyössä.

Ihmisten erilaisuus tekee palautteenantamisesta vaikeaa, koska sama tyyli antaa palautetta ei sovi jokaiselle. Tiimeissä on eri-ikäisiä ihmisiä, on erilaisia vuorovaikutustyyliä ja erilaisia persoonallisuuksia, lisäksi ihmisten oppimishalukkuudessa ja keskusteluaktiivisuudessa on eroja. Tutkimuksessa tuli esille, että palautteenantaminen onnistuu parhaiten silloin, kun tuntee omat tiimiläisensä. Tähän liittyy haasteita tilanteissa, jossa esihenkilö ei työskentele lähellä tiimiään. Isot tiimit, kiireinen työtilanne tai tiimissä esiintyvä vaihtuvuus asettavat haasteita palautteen antamiselle.

Haastavimmissa palautetilanteissa esihenkilöt kokevat erilaisia tunteita neuvottomuudesta voimaantumiseen. Myös palautteen vastaanottajien tunteet vaihtelevat innostumisesta katkeruuteen ja loukkaantumiseen. Erilaiset negatiiviset tunteet ja pelot sekä empatia saattavat vaikuttaa siihen, että palaute jätetään antamatta, koska ei haluta loukata toista tai heikentää kenenkään motivaatiota. Esihenkilöt eivät myöskään halua antaa sellaista mielikuvaa, että haluaisivat mikromanageerata tai että puuttuvat epäolennaisiin asioihin. Pelko estää antamasta palautetta. Tämä on tullut aikaisemmissakin tutkimuksissa esille.

Nykyisenkaltainen kompleksinen työympäristö vaatii jatkuvan arvioinnin käytännöt ja kun palautetta annetaan jatkuvasti eikä kerran vuodessa tapahtuvassa arvioinnissa, se voi myös yksinkertaistaa palautteenantamisen prosessia ja tekee siitä vähemmän työlästä (Levy ym. 2021, Mertens ym. 2021). Esihenkilöt eivät välttämättä aina itse tunnista, mikä on riittävästi ja tästä syystä palautetta annetaan liian vähän. Tutkimuksessani kävi ilmi, että esihenkilöt eivät olleet useinkaan kysyneet tiimiläisiltään, saavatko he riittävästi palautetta tai kuinka usein tiimiläiset haluaisivat saada palautetta. Lisäksi moni esihenkilö kokee, ettei itse tarvitse kovin usein palautetta ja osa on itse nykyiseen hyvinkin niukkaan määrään tyytyväisiä. Kun itse ei koe tarvitsevänsä usein palautetta, voi tällä olla vaikutusta siihen, miten usein esihenkilöt itse antavat tiimiläisilleen palautetta. Toisaalta esihenkilöt eivät välttämättä huomaa sitä, että tiimissä olevat saattavat kaivata palautetta sellaisista asioista, joita esihenkilö pitää itsestäänselvyytenä.

Case-yrityksessä on käytössä 1to1-keskustelumallit, joiden tarkoitus on ketteröittää myös palautteenantamista. Drawbaugh ym. (2017) tutkimuksissa on käynyt ilmi, että yhteisistä malleista huolimatta esihenkilöt toteuttavat suorituksen johtamista usein monilla eri tavoilla. Tämä näkyy myös case-yrityksen 1to1-mallin toteuttamisessa, joka vaihtelee paljon esihenkilöiden välillä. Vaikka 1to1-mallin on tarkoituskin olla räätälöity kunkin henkilön ja tiimin tarpeisiin, on mahdollista, että vuorovaikutus ei näiden vaihtelevien 1to1-käytäntöjen vuoksi ole kaikissa tiimeissä riittävän aktiivista.

Vaikka esihenkilöt tiedostavatkin, että ihmiset ovat erilaisia ja tiimiläisten tunteminen on tärkeää, ei silti ole helppoa huomioida erilaisuutta käytännössä. Jos esihenkilö on itse ekstrovertti, ei ole välttämättä helppoa ymmärtää introvertin tiimiläisen käyttäytymistä. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa ja tiedostaa myös omat vuorovaikutustapansa ja oma persoonallisuutensa, jotta hän voi oikeasti ymmärtää sen, ettei oma toimintatapa ole kaikille muille luontaista. Esihenkilöillä oli paljon myös omakohtaisia kokemuksia palautteen vastaanottamisesta. Omakohtaiset kokemukset auttavat esihenkilöitä siinä, miten hyvin he osaavat asettua palautteen vastaanottajan asemaan palautetilanteessa.

Palautekulttuuri on se ympäristö, joka määrittelee sen, miten palautteenantamista organisaatiossa käytännössä toteutetaan. Esihenkilöt tunnistavat sen, että palautekulttuurissa löytyy kehitettävää. Yleisesti ottaen tutkimuksessani ilmenee, että kaikkia työntekijöitä tulee kannustaa enemmän keskustelemaan vuorovaikutukseen ja positiiviseen palautteeseen kannustavaan kulttuuriin. Esihenkilöt toivovat myös, että palautteenantamista ei nähtäisi enää niin vahvasti vain esihenkilön ja tiimiläisen välillä tapahtuvana toimintana, vaan palautteenantaminen tapahtuisi enemmän myös kollegoiden välillä sekä yli tiimirajojen.

Etätyö on lisääntynyt ja tämä on tuonut kompleksisuutta myös palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tutkimuksessani käy ilmi, että vuorovaikutuksen määrä ja laatu ovat muuttuneet etätyössä ja esihenkilöt ovat uudessa tilanteessa, kun päivittäisiä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ei enää ole. Vuorovaikutus esimerkiksi Teamsin kautta koetaan toisinaan hankalaksi ja väärinkäsityksiä lisääväksi.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuu parhaiten psykologisesti turvallisessa työyhteisössä. Psykologinen turvallisuus ei ole kaikissa tiimeissä yhtä vahvaa. Avun antaminen ja pyytäminen on yleistä ja useimmissa tiimeissä luontevaa, samoin tiimin yhteishenki koetaan yleensä hyväksi. Vaikeista asioista ja ongelmista keskustelemisessä esiintyy kuitenkin usein arkuutta. Ongelmista keskustellaan usein vain esihenkilön kanssa, vaikka osa ongelmista olisi sellaisia, jotka olisi parempi käsitellä yhdessä koko tiimin kanssa.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat riippumattomia satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Luotettavuuden kannalta on tärkeää arvioida tutkimuksen objektiivisuutta, validiteettia sekä reliabiliteettia. (Aaltio & Puusa, 2020).

Mikään tutkimus ei voi olla täysin objektiivinen ja laadullisessa tutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus ja kyky reflektoida tutkimuskohdettaan on luotettavan tutkimuksen

edellytys. Minulla on pitkä kokemus esihenkilötyöstä ja palautekeskusteluista, ja tällä on ollut vaikutusta siihen, miten olen lähtenyt tätä tutkimustani suunnittelemaan ja rakentamaan. Toisaalta tutkimuksen aihe on kummunnut suoraan case-yrityksen aiemmasta kartoituksesta palautteen antamisen riittämättömyydestä. Kokemukseni on auttanut minua asettumaan haastateltavien asemaan ja rakentamaan kysymykset. Laadullisen aineiston jäsentämisessä olen pyrkinyt systemaattiseen lähestymistapaan ja luokitellut asioita, jotka tulivat useimmiten esille haastatteluissa.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että kohdeilmiötä tutkitaan niin, ettei mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät vaikuta tutkimustuloksiin (Aaltio & Puusa, 2020). Laadullista tutkimusta ei voida koskaan toteuttaa kahteen kertaan täysin samanlaisena ja siinä piilee myös laadullisen tutkimuksen rikkaus ja monipuolisuus. Laadullisen tutkimuksen validoinnin kannalta onkin olennaisempaa se, miten uskottavalta tutkimus vaikuttaa analyysin ja perusteluiden valossa. Aineiston keräämisessä olen pyrkinyt toimimaan huolellisesti ja tarkasti ja kuvannut valintani. Lisäksi olen reflektoinut tutkimuksen edetessä tuloksia omien kokemuksieni kautta ja keskustelemalla alustavista tutkimustuloksista case-yrityksen HR-päällikön kanssa. Yrityksen HR-päällikön mielestä tutkimustulokset vaikuttivat kuvaavan todellisuutta ja palautteen antamisen erilaista ilmentymistä eri tiimeissä.

Tutkimuksen validiteettia arvioidaan sillä, että tutkitaanko sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia. Validiteettiin liittyy tutkimuksen yleistettävyys muihinkin kuin tutkittuun tapaukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia ei suoraan voida yleistää laajempaan joukkoon, koska kyse on vain pienestä joukosta haastateltavia henkilöitä. Tutkimukseni palautekeskusteluista lisää kuitenkin ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja käyttämäni menetelmän avulla haastatteluista oli mahdollista löytää ilmiöön liittyviä kokonaisuuksia, joita muissakin organisaatioissa palautekeskusteluista käyvien on varmasti helppo tunnistaa. Gioia-menetelmään liittyvä datarakennemalli kuvaa läpinäkyvästi ja laajasti haastatteluissa nousseita asioita ja luo ilmiöstä eheän kokonaisuuden. Haastattelutilanteessa ihmisillä voi olla taipumus kaunistella tilannetta

ja ihmiset ovat usein sokeita omille kehittymiskohteilleen. Esihenkilöiden pitkä kokemus kuitenkin auttoi heitä reflektoimaan omia kokemuksiaan laajasti ja esihenkilöt tunnistivat myös omia kehittymiskohteitaan.

5.3 Käytännön suositukset ja lisätutkimuksen kohteet

Esihenkilöiden näkökulmasta palautteenantamiseen liittyy niin paljon erilaisia ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia, että joskus heistä voi tuntua siltä, että palaute olisi helpompi jättää antamatta. Jotta esihenkilöt eivät jää yksin hankalien tilanteiden kanssa ja voivat itsekin kehittää omaa toimintaansa, he tarvitsevat tähän tukea ja myös itselleen palautetta onnistumisistaan ja kehittymiskohteistaan. Rohkeus keskusteluihin syntyy siitä, että huomataan vaikeidenkin palautekeskusteluiden tarkoituksen olevan hyvä; ilman niitä kukaan ei voi kehittyä ja ilman niitä asiat eivät edisty. Kynnystä palautekeskusteluiden käymiselle ei saa asettaa liian korkealle.

Ihmisten erilaisuus tekee palautetilanteista kompleksisia ja palautekeskustelun onnistumiselle on olennaista se, miten hyvin ihmiset tuntevat toisensa. Vuorovaikutusta ja erilaista ei-formaalista palautteenantamista tulisi olla paljon, että palautekeskusteluista tulisi luontevia ja ihmiset oppisivat paremmin tuntemaan erilaiset vuorovaikutustyyliä ja luottamaan toisiinsa. 1to1-käytäntöjen kirkastaminen on tärkeää, koska näissä tilanteissa voidaan harjoitella aktiivisesti myös palautteen antamista ja vastaanottamista. Ihmisiä tulisi aktiivisesti rohkaista palautteen antamiseen sekä myös palautteen pyytämiseen.

Esihenkilöiden on hyvä oppia tunnistamaan erilaisia tunteita ja hyväksyä itsessä ja muissa heräävät erilaiset negatiivisetkin tunteet. Pelko tai vahva empatia eivät saisi estää esihenkilöä antamasta rakentavaa palautetta oikea-aikaisesti. On tärkeää hyväksyä, että hankalat palautekeskustelut voivat tuntua pahalta. Esihenkilöillä tulisi olla mahdollisuus purkaa omia tunteitaan ja vaikeiden tilanteiden aiheuttamaa ahdistuneisuuttaan. HR on tarjonnut usein tukea näissä tilanteissa. Esihenkilöt voisivat jakaa kokemuksia haastavista palautetilanteista myös muiden esihenkilöiden kanssa esimerkiksi

säännöllisissä mentorointitilanteissa. Tunne- ja vuorovaikutustaitojen vahvistaminen olisi tärkeää muillekin kuin esihenkilöille, koska myös palautteen vastaanottajan ymmärrys palautetilanteisiin vaikuttavista asioista edesauttaa onnistuneita palautekeskusteluita.

Toinen tärkeä asia on vahvistaa tiimeissä psykologista turvallisuutta ja positiivista palautekulttuuria. Palautekulttuurin kehittämisessä ensimmäinen tärkeä askel on keskustella tiimeissä avoimesti siitä, mitä palaute tarkoittaa, mikä merkitys palautteella on ja minkälaista palautekulttuuria tiimeissä haluttaisiin vahvistaa. On tärkeää käydä läpi myös eri ihmisten odotuksia palautetilanteista ja sitä, kuinka usein, millä tavalla ja mistä asioista palautetta haluttaisiin saada.

Myönteisessä palauteympäristössä työntekijä luottaa esihenkilön antamaan palautteeseen. Yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen sekä positiivinen vuorovaikutus edesauttavat luottamuksen ja yhteishengen syntymistä. Johtajat voivat parhaiten edistää psykologista turvallisuutta jakamalla itse saamaansa palautetta eli tuomalla avoimesti esille esimerkiksi omasta suorituksesta saamaansa kritiikkiä. Näin he omalla esimerkillään luovat tiimeille vahvistusta sille, että oman haavoittuvuutensa voi tuoda esille. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä uskalletaan palautteen antamisen lisäksi myös pyytää muilta palautetta omasta toiminnasta. Palautteen pyytämistä voidaan harjoitella 1to1-keskusteluissa.

Vaikka palautteen antaminen mielletään helposti esihenkilön ja tiimiläisen väliseksi tilanteeksi, on tärkeää miettiä keinoja, joilla palautteenantamista voidaan lisätä kollegoiden välillä ja yli tiimirajojen. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että sovittaisiin yhdessä, että työntekijät antavat jonkun projektin tai työn valmistuttua aina palautetta myös toisilleen tai että tiimeissä pidetään esimerkiksi kerran kuukaudessa tiimipalaverin yhteydessä mahdollisuus antaa kollegoilleen palautetta. Rakentavan palautteen antamista kollegalle voidaan harjoitella käytännössä esimerkiksi jonkin muistilistan avulla, jossa tarjotaan työkaluja tilanteeseen valmistautumiseen.

Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden kokemuksia palautetilanteista. Tarkastelun ulkopuolelle jäivät esihenkilöiden tiimeissä toimivien työntekijöiden kokemukset. Tutkimuksen rajauksen vuoksi tähän tutkimukseen ei voitu ottaa molempia näkökulmia, mutta jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista haastatella näiden esihenkilöiden tiimiläisiä ja heidän kokemuksiaan palautekeskusteluista. Kokevatko he samanlaiset asiat vaikeaksi ja onko esihenkilöiden tuntema pelko aiheellista?

Menetelmänä käytettiin haastatteluita, joissa esihenkilöt itse kuvailivat palautetilanteita. Tällaisissa yhden kerran tapahtuvissa haastatteluissa voi tilannekuva jäädä vielä pintapuoliseksi. Todellisten vuorovaikutustilanteiden määrää ja laatua voisi haastatteluiden lisäksi selvittää havainnoimalla esihenkilöiden ja tiimiläisten vuorovaikutustilanteita käytännössä. Tällä tavalla voitaisiin saada syvempää ymmärrystä aidoista keskustelutilanteista ja keskusteluiden kipukohtista. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia tarkemmin 1to1-keskusteluissa käytyjä palautetilanteita haastatteleamalla näiden keskusteluiden jälkeen sekä esihenkilöitä että tiimiläisiä. Näin saataisiin samalla kartoitettua molempien osapuolien kokemukset samasta tilanteesta.

Jatkotutkimuksissa voisi lisäksi keskittyä johonkin datarakennemallissa esille tulleeteseen teemaan. Esimerkiksi siihen, millä tavalla psykologista turvallisuutta voisi käytännössä edistää tai miten tiimeissä ja vaikka yrityksen johdossa psykologinen turvallisuus ymmärretään ja miten psykologinen turvallisuus koetaan.

Palaute on tärkeä osa suorituksen johtamista ja työntekijöiden kehittymisen edellytys. Yritysten tulisi panostaa palautteenantamiseen voimakkaasti, jotta ne voivat menestyä muuttuvassa maailmassa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että palautteen antaminen on tärkeä aihe ja ansaitsee jatkotutkimusta tulevaisuudessa. Uskon, että haastattelemani esihenkilöt saivat keskusteluitamme uusia ajatuksia omiin palautekeskusteluihinsa ja minä itselleni paljon uutta ymmärrystä omaan työhöni. Toivon, että tutkimukseni inspiroi ihmisiä keskustelemaan palautteesta omassa työyhteisössään.

Lähteet

- Aaltio Iiris, Puusa Anu (2020). *Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?* Teoksessa Puusa Anu, Juuti Pauli, Aaltio Iiris (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki 2020. ISBN 9789523456167.
- Adler Seymour, Campion Michael, Colquitt Alan, Grubb Amy, Murphy Kevin, Ollander-Krane Rob, et al. (2016). *Getting Rid of Performance Ratings: Genius or folly? A Debate*. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2016, Vol.9 (2), 100740.
- Alam Mahbulul, Singh Parbudyal (2021). *Performance feedback interviews as affective events: An exploration of the impact of emotion regulation of negative performance feedback on supervisor-employee dyads*. *Human resource management review*. 2021. Vol.31 (2), 219– 252
- Ala-Korttesmaa Sanna, Puusa Anu (2019). *Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä*. *Työelämän tutkimus* 17(3) 2019, s. 187-201.
- Asford Susan L., Cummings L.L. (1983). *Feedback as an individual resource. Personal strategies of creating information*. *Organizational behaviour and human performance* 1983, Vol.32 (3), p. 370-398.
- Asford Susan (1986). *Feedback-seeking in Individual Adaptation. A Resource Perspective*. *Academy of Management journal* 1986, Vol.29 (3), p. 465-487.
- Baker Amanda, Perreault Dominique, Reid Alain, Blanchard Céline M. (2013). *Feedback and Organizations: Feedback is good, Feedback-friendly Culture is Better*. *Canadian Psychology* 2013. Vol.54 (4), p. 260-268.
- Baker Diane F., Buckley M. Donald (1996). *A historical perspective of the impact of feedback on behaviour*. *Journal of management history* 1996. Vol.2 (4), p. 21-33.
- Berlin Satu (2019). *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. *Acta Wasaensia* 198. Vaasa. Vaasan yliopisto.

- Besieux Tiis. (2017). *Why I hate feedback: Anchoring effective feedback within organizations. Feedback and Organizations: Feedback is good, Feedback-friendly Culture is Better*. Business Horizons 2017, Vol.60 (4), p. 435-439.
- Brackett Marc (2013). *Emotional Intelligence: From Theory to Everyday Practice*. Yale University. Presial Inauguration Symposia. October 12th, 2013. <https://www.youtube.com/watch?v=e8JMWtwdLQ4>
- Brecher Natalie (2006). *Feedback forward: coaching and commending employees by offering continuous feedback helps them move forward*. Journal of property management 2006. Vol.71 (4), p. 16.
- Corwin Emily S., Simon Lauren S., Rosen Christopher C. (2017). *One Size Does Not Fit All: A Review of How Personal Influences Affect Workplace Feedback Processes*. In Steelman Lisa A., Williams Jane R (Eds). *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG, 2019. Ebook ISBN 9783030309152.
- Coutifaris Constantin G. V., Grant Adam M. (2022). *Taking Your Team Behind the Curtain. The Effect of Leader Feedback-Sharing and Feedback-Seeking on Team Psychological Safety*. Organization Science 2022, Vol.33 (4), p. 1574-1598.
- Deter James R., Burris Ethan R. (2007). *Leadership behaviour and Employee Voice: Is the Door Really Open?* Academy of Management Journal 2007. Vol.50 (4), p. 869-884.
- De Villier Rouxelle (2013). *7 Principles of highly effective managerial feedback. Theory and practice in managerial development interventions*. The international journal of management education 2013. Vol.11 (2), p. 66-74.
- Drawbaugh Montana L., Williams Jane R., Wang Erzhuo (Ernie) (2017). *A New Look at the Supervisor Role in Performance Management*. In Steelman Lisa A., Williams Jane R (Eds). *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG, 2019. Ebook ISBN 9783030309152.
- Edmondson Amy C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams*. 1999. Administrative science quarterly 1999, Vol.44 (2), p. 350-383.
- Edmondson Amy C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. 2019. John Wiley and Sons, Inc. Englanti. E-ISBN 9781119477228

- Elicker Joelle D., Cubrich Marc, Chen Julie M., Sully de Luque Mary F, Shemueli Rachel Gabel (2019). *Employee Reactions to the Feedback Environment*. In Steelman Lisa A., Williams Jane R (Eds). *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG, 2019. Ebook ISBN 9783030309152.
- Ferguson Peter (2011). *Student perceptions of quality feedback in teacher education*. Assessment and evaluation in higher education 2011. Vol.36 (1), p. 51-62.
- Fineman Stephen (2003). *Understanding Emotion at Work*. 2003. Sage Publications Englanti. Ebook.
- Fletcher Clive (1999). *The Implications of research on gender differencies in self-assessment and 360 degree appraisal*. Human resource management journal 1999, Vol.9 (1), p. 39-46.
- Geddes Deanna, Baron Robert R. (1997). *Workplace aggression as a Consequence of Negative Performance Feedback*. Management communication quarterly 1997, Vol.10 (4), p. 433-454.
- Gioia Dennis A., Corley Kevin G., Hamilton Aimee L (2013). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioa Methodology*. Organiztional Research Methods 2013 , Vol.16 (1), p.15-31.
- Hakanen Jari (2017). *"Palaute on työelämän pienin suuri asia"* 20.3.2017. Työpiste, Työterveyslaitos [https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-
asia](https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia)
- Hattie John, Timperley Helen (2007). *The Power of Feedback*. Review of educational research 2007. Vol.77 (1), p. 81– 112.
- Heslin Peter A., Latham Gary P., & VandeWalle Don (2005). *The Effect of implicit person theory on performance appraisals*. Journal of Applied Psychology 2005, Vol.90 (5), p. 842– 856.
- Heslin Peter A., Latham Gary P., & VandeWalle Don (2006). *Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching*. Personnel Psychology 2006, Vol.59 (4), p. 871-902.

- Holopainen Arja, Puusa Anu, Juuti Pauli (2022). *Grounded Theory. Aineistolähtöinen tutkimustapa*. Teoksessa Puusa Anu, Juuti Pauli, Aaltio Iiris (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki 2020. ISBN 9789523456167.
- Järvinen Pekka (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen - tie onnistumiseen*. Alma Talent, Helsinki. ISBN 9789521435110
- Lee Wang Ro, Choi Suk Bong, Kang Seung-Wan (2021). How leader's positive feedback influences employees' innovative behaviour: The mediating role of voice behaviour and job autonomy. *Sustainability*, Basel, Switzerland, 2021. Vol.13 (4), p. 1-13.
- Levy Paul E. & William Jane R. (2004). *The social context of performance appraisal: A Review and framework for the future*. *Journal of Management*, Vol.30 (6), p. 881-905.
- Levy Paul E., Tseng Steven T., Rosen Christopher C., Lueke Sarah B. (2017). *Performance Management: A Marriage between Practice and Science - Just Say "I do"*. In M. Ronald Buckley, A.R. Wheeler, J.R.B. Halbsleben (Eds). *Research in personnel and human resources management* Emerald Publishing Limited. Ebook ISBN 9781787147089.
- London Manuel, Smither James W., (2002). *Feedback orientation feedback culture, and the longitudinal performance management process*. *Human resource management review* 2002. Vol.12 (1), p. 81-100.
- London Manuel (2003). *Job feedback: Giving, seeking and using feedback for performance improvement*. (2nd ed.). Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum 2003. ISBN 0-8058-4494-5.
- Lysova Evgenia I., Allan Blake A., Dik Bryan J., Duffy Ryan D., Steger Mihael F., Mari (2018). *Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration* *Journal of Vocational Behavior* (2018), <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Malone Patrick S., Sutch Zina B. (2019). *The fear of feedback*. *Talent Development* 2019, Vol.73 (2), p. 30-35.

- Mertens Shana, Schollaert Eveline, Anseel Frederik (2021). *How much feedback employees need? A field study of absolute feedback frequency reports and performance*. International journal of selection and assessment 2021, Vol.29, (3-4),p.326-335).
- Meinecke Annika L., Lehmann-Willenbrock Nale, & Kauffeld Simone (2017). *What happens during annual appraisal interviews? How leader– follower interactions unfold and impact interview outcomes*. Journal of Applied Psychology 2017, Vol. 102 (7), p. 1054-1074.
- Miller Vernon D., Jablin Fredrik M. (1991). *Information seeking during Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process*. The Academy of Management review 1991, Vol.16 (1), p. 92-120.
- Oulasmaa Minna, Pesonen Mika (2022). *Suoraa palautetta -viisaan keskustelijan käsikirja*. Alma Talent, Helsinki 2022. ISBN 9789521447068
- Puusa Anu, Juuti Pauli, Aaltio Iiris (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki 2020. ISBN 9789523456167.
- Rantanen Jarkko, Leppänen Ira, Kankaanpää Heikki (2020). *Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent, Helsinki 2020. ISBN 9789521438936.
- Robbins Stephen P., Judge Timothy A. (2016). *Essentials of Organizational Behavior, Global Edition*. Thirteenth Edition. Harlow, Pearson. San Diego State University. ISBN 9781292090078. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1419589&site=ehost-live>
- Rosen Christopher C., Levy Paul E., & Hall Rosalie. J. (2006). *Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes, and job performance*. Journal of Applied Psychology 2006, Vol.91 (1), p. 211-220.
- Salo Sonja, Savinainen Minna (2023). *Innostutaan työstä - kuinka työ vahvistaa hyvinvointiasi ja työkykyäsi*. 14.3.2023. Blogi, Työeläkeyhtiö Varma <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2023-q1/innostutaan-tyosta--kuinka-tyo-vahvistaa-hyvinvointiasi-ja-tyokykyasi/>

- Siamäk Naghian, Kettunen Minna (2021). *Siamäk Naghianin uskomaton elämä -tuulen kieltä etsimässä*. Into Kustannus, Helsinki 2021. ISBN 9789523517721 (epub)
- Simon Lauren S., Rosen Christopher C., Gajendran Ravi S., Ozgen Sibel, Corwin Emily S. 2022. *Pain or Gain? Understanding How Trait Empathy Impacts Leader Effectiveness Followin the Provision of Negative Feedback*. Journal of applied psychology 2022, Vol.107 (2), p. 279-297
- Steelman Lisa A., Rutkowski Kelly A., (2004). *Moderators of employee reactions to negative feedback*. Journal of managerial psychology 2004, Vol. 19 (1), p. 6-18
- Steelman Lisa A., Williams Jane R. (2017). *Using Science to Improve Feedback Process at Work*. In Steelman Lisa A., Williams Jane R (Eds). *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG, 2019. Ebook ISBN 9783030309152.
- Steelman Lisa A., Williams Jane R (Eds). 2019. *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG, 2019. Ebook ISBN 9783030309152.
- Suhonen Marjo, Lunkka Nina, Turkki Leena (2019). *Yksilöstä työyhteisöksi*. Teoksessa Pietiläinen Ville, Syväjärvi Antti (toim.) (2019). *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus, Jyväskylä 2019.. ISBN 9789524519793 (epub).
- Tökkäri Virpi (2019). *Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa*. Teoksessa Pietiläinen Ville, Syväjärvi Antti (toim.) (2019). *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus, Jyväskylä 2019.. ISBN 9789524519793 (epub).
- Zenger Jack, Folkman Joseph (2014). *Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give*. Harward Business Review. January 15, 2014. <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>
- Williams Chuck (2017). *MGMT10, Principles of Management*. 2. Painos. Yhdysvallat: 4LTR Press. ISBN 978-1-337-11676-3

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsun saateviesti

Hei (Case-yrityksen) esihenkilö,

Opiskelen Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa ja teen pro gradu -tutkimukseni ”Case-yritykselle”.

Tutkimukseni aihe liittyy palautteen antamiseen. Haluan selvittää, mitä tekijöitä liittyy siihen, että työntekijät kokevat, että palautetta ei anneta riittävästi ja miksi palautteen antaminen koetaan vaikeaksi. Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada tietoa esihenkilöiden valmennusten tueksi.

Kerään tutkimusaineiston haastattelemalla Case-yrityksen esihenkilöitä. Jos haluat osallistua tutkimukseen, olethan minuun pian yhteydessä, niin sovitaan aika tunnin haastattelulle tammikuussa.

Haastattelut käydään täysin luottamuksellisesti ja haastatteluiden tulokset esitetään tutkimuksessa niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia

Odotan innolla yhteydenottoasi!

>Yhteystiedot<

Liite 2. Haastattelukysymykset teemoittain

Taustakysymyksiä:

Minkälaisissa tehtävissä työskentelet?

Kuinka pitkään olet työskennellyt esihenkilötehtävissä?

Montako tiimiläistä sinulla on?

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on?

Palautteen antamisen yleensä

Oletko kysynyt tiimiläisiltäsi, kuinka usein he haluaisivat saada palautetta?

Entä oletko kysynyt heiltä, kokevatko he saavansa riittävästi palautetta?

Pyydätkö itse usein palautetta omasta työstäsi?

Pyytävätkö tiimiläisesi sinulta palautetta?

Kuinka usein pidät 1to1-/palaute-/tai yleensä kahdenkeskisiä keskusteluita tiimiläistesi kanssa?

Mikä on palautteen antamisen tärkein tarkoitus?

Minkälaisista asioista haluaisit itse saada palautetta?

Kuinka usein itse haluaisit saada palautetta?

Kuinka usein olet viimeisen kuukauden aikana saanut palautetta? Onko joku palaute jäänyt erityisesti mieleesi?

Kokemukset palautteen antamisesta

Minkälaisia kokemuksia sinulla on palautteenantamisesta?

Kerro jostain tilanteesta, kun sait/annoit hyvää palautetta? Minkälainen tilanne oli ja mitä tunteita se herätti? Miten se vaikutti toimintaasi palautteen antamisen jälkeen?

Kerro jostain tilanteesta, kun sait/annoit korjaavaa palautetta? Minkälainen tilanne oli ja mitä tunteita se herätti? Miten se vaikutti toimintaasi palautteen antamisen jälkeen?

Minkälainen on mielestäsi onnistunut palaute?

Minkälainen palautteenantaja sinä koet olevasi?

Oletko pohtinut omaa tapaasi antaa palautetta? Minkälaisia ajatuksia sinulla on tästä?

Oletko pohtinut omaa tapaasi vastaanottaa palautetta? Minkälaisia ajatuksia sinulla on tästä?

Mikä tekee mielestäsi palautteen antamisesta vaikeaa?

Missä tilanteessa palautteen antaminen on tuntunut helpolta?

Mikä mielestäsi estää antamasta palautetta enemmän?

Millä tavalla palautteenantamisessa / vastaanottamisessa voisi kehittyä?

Psykologinen turvallisuus

Millä tavalla tiimissäsi otetaan esille vaikeita asioita?

Millä tavalla kuuntelemisen taito ilmenee tiimissäsi?

Minkälaisissa tilanteissa tiimissäsi pyydetään apua? Entä avun vastaanottaminen?

Kun olet itse tai joku tiimissäsi on epäonnistunut, millä tavalla näitä tilanteita on tiimissäsi käsitelty?

Kuvaile tiimisi keskustelu- ja vuorovaikutustilanteita? Minkälainen tunnelma vallitsee ja nostatteko ns. kissoja pöydälle?

Miten hyvin tunnet työkaverisi ja esihenkilösi?

Case-yrityksen kysymykset

Koetko, että case-yrityksen 1to1-keskustelumalli tukee systemaattista palautteen antamista?

Toivotko, että case-yrityksessä olisi joku järjestelmä, joka voisi tukea paremmin säännöllistä palautteen antamista?

Minkälaista tukea koet yleisesti tarvitsevasi palautteen antamisessa?