



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiia Kauppinen ja Veera Moilanen

Miksi en sano sitä ääneen?

Monimenetelmällinen tutkimus työntekijän esteistä ja epävarmuuksista antaa rakentavaa palautetta esihenkilölleen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tiia Kauppinen ja Veera Moilanen		
Tutkielman nimi:	Miksi en sano sitä ääneen?: Monimenetelmällinen tutkimus työntekijän esteistä ja epävarmuuksista antaa rakentavaa palautetta esihenkilölleen		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	118

TIIVISTELMÄ:

Rakentavan palautteen antaminen työntekijältä esihenkilölle on vähän tutkittu, mutta organisaatioiden kannalta tärkeäksi osoittautunut ilmiö. Tällä tutkimuksella pyritään paikkaamaan tuota aukkoa tutkimuskentällä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisena asiantuntijatyötä tekevät kokevat rakentavan palautteen ja mitkä asiat vaikuttavat rakentavan palautteen antamiseen esihenkilölle.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmä tutkimuksena haastattelulomakkeen avulla yhdessä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimusmuodoksi valikoitui monimenetelmätutkimus, koska halusimme selvittää sekä kokemusta rakentavasta palautteesta, että syyseuraus suhteista tämän taustalla. Analysoimme tuloksiamme fenomenografisen analyysin keinoin ja määrällisten tulosten analysoinnissa käytimme ristiintaulukointia, korrelaatiokertoimia sekä regressioanalyysia.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa perehdytään työntekijän palautteen antamisen rooliin työpaikalla sekä siihen, miksi työntekijät päättävät vaieta, vaikka heillä olisi organisaation toiminnan parantamiseen tähtäävää kriittistä tietoa. Tämän lisäksi tutustumme psykologiseen turvallisuuteen ja esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen tasoa mittaavaan LMX-teoriaan ja rakennamme hypoteesimme, kuinka näihin panostamalla yrityksessä voidaan tukea työntekijöiden rakentavaan tähtäävän palautteen antamista. Perehdymme myös MUM-ilmiöön, joka kuvaa haattomuutta jakaa negatiiviseksi koettua tietoa.

Tutkimustulostemme perusteella rakentavan palautteen antaminen esihenkilölle on moninainen ilmiö, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Panostamalla laadukkaisiin turvallisiin ihmissuhteisiin pystytään poistamaan rakentavan palautteen antamisen esteitä. Vaikka rakentavalle palautteelle olisi luotu hyvät lähtökohdat, voi yksi haavoittava kokemus romahduttaa tämän tilanteen hetkessä.

Tutkimuksella voidaan lisätä organisaatioiden tietoisuutta työntekijöiden kokemista rakentavan palautteen antamisen esteistä ja siten auttaa heitä kehittämään johtamisen tyylejä sellaisiksi, että ne tukevat aitoa avointa keskustelua organisaatioissa. Organisaatiot voivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia valitessaan sopivia esihenkilöitä sekä suunnitellessaan johtamistyylejä ja esihenkilöiden kouluttamista.

AVAINSANAT: palautteen antaminen, psykologinen turvallisuus, LMX, MUM-ilmiö, äänikäyttäytyminen, hiljaisuuskäyttäytyminen

Sisällys

1	Työntekijöiden päätös vaieta haastaa johtamistyötä	8
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	12
1.2	Keskeiset käsitteet	14
1.3	Tutkimuksen rakenne	16
2	Laadukkailla ja turvallisilla suhteilla lisätään palautteen määrää	18
2.1	Työntekijän palautteen antamisen rooli työpaikalla	18
2.2	Psykologinen turvallisuus rakentavan palautteen antamisen tukena	24
2.2.1	Palautteen annon edistäminen lisäämällä psykologista turvallisuutta	27
2.2.2	Psykologinen turvallisuus ja äänikäyttäytyminen	31
2.3	Esihenkilön ja työntekijän suhteen laadun vaikutus puhumiseen	33
2.3.1	Heikko esihenkilön ja työntekijän välinen suhde vaiettaa työntekijät	36
2.3.2	Laadukas esihenkilön ja työntekijän välinen suhde ei takaa puhumista	38
2.4	MUM-ilmiö kertoo äänikäyttäytymisestä	40
3	Tutkimusmenetelmät	44
3.1	Tutkimusasetelma	44
3.2	Tutkimusaineisto	45
3.2.1	Määrälliset mittarit	46
3.2.2	Kategorisoidut kysymykset	47
3.2.3	Laadulliset kysymykset	48
3.3	Tutkimusaineiston analyysi	50
3.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	54
4	Tutkimustulokset	57
4.1	Tiimin psykologinen turvallisuus, LMX-suhde ja MUM-ilmiö	57
4.2	Taustatiedot	61
4.3	Rakentavan palautteen antaminen ristiintaulukointi	65
4.3.1	län vaikutus rakentavan palautteen antamiseen	65
4.3.2	Työskentelyaika nykyisen esihenkilön kanssa	66
4.3.3	Työkokemuksen määrä nykyisellä työnantajalla	67

4.3.4	Työkokemuksen määrä nykyisessä työtehtävässä	67
4.3.5	Korkein suoritettu tutkinto	68
4.3.6	Vuorovaikutuskerrat esihenkilön kanssa	69
4.4	Rakentavan palautteen antaminen korrelaatioanalyysi	69
4.5	Rakentava palaute -Kehitystä ja positiivista pohjavirettä	71
4.5.1	Dialoginen kehittämisote	72
4.5.2	Ratkaisukeskeinen palautevuorovaikutus	73
4.5.3	Rakentava virheiden käsittely	75
4.5.4	Empaattisuus keskiössä	76
4.6	Rakentavan palautteen antamisen esteet -Sekoitus kokemuksia ja tunteita	77
4.6.1	Urakehityksen rajoittuminen	78
4.6.2	Emotionaalinen reaktio	79
4.6.3	Muutosvastarinta	82
4.6.4	Vastuun siirtäminen	84
4.6.5	Haluttomuus toteuttaa	86
4.7	Tukea rakentavan palautteen antamiseen -Turvalliset ihmissuhteet ja tukevat käytänteet	88
4.7.1	Luottamus omaan asemaan	88
4.7.2	Kiinnostunut vastaanottaja	91
4.7.3	Luottamussuhde	93
4.7.4	Positiivinen sosiaalinen ympäristö	95
4.7.5	Palautekanavat ja keskustelukulttuuri	97
5	Pohdinta	99
5.1	Keskeisimmät tutkimustulokset	100
5.2	Tutkimuksen rajallisuus	106
5.3	Käytännön suositukset	108
5.4	Johtopäätökset	109
5.5	Tekoälyn käyttö tutkielmassa	110
	Lähteet	111
	Liitteet	116

Liite 1. Kyselytutkimuksen saatelomake	116
Liite 2. Kyselylomakkeen runko	118

Kuviot

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.	62
Kuvio 2. Korkein suoritettu tutkinto.	63
Kuvio 3. Yhteenvedo vastaajien työkokemuksesta.	64
Kuvio 4. Vuorovaikutuskerrat esihenkilön kanssa.	64

Taulukot

Taulukko 1. Rakentava palaute tuloavaruus.	48
Taulukko 2. Tuloavaruus rakentavan palautteenannon esteisiin.	49
Taulukko 3. Tuloavaruus rakentavan palautteen antoa tukeviin asioihin.	49
Taulukko 4. Tiimin psykologisen turvallisuuden mittaustulos.	57
Taulukko 5. LMX-suhdetta kuvaava mittaustulos.	58
Taulukko 6. MUM-ilmiötä kuvaava mittaustulos.	59
Taulukko 7. MUM-ilmiön keskiarvo.	59
Taulukko 8. Korrelaatio LMX-suhte, psykologinen turvallisuus ja MUM-ilmiö.	60
Taulukko 9. LMX-suhteen ja psykologisen turvallisuuden vaikutus MUM-ilmiöön.	60
Taulukko 10. Iän vaikutus rakentavan palautteen antamiseen.	66
Taulukko 11. Työskentelyaika nykyisen esihenkilön kanssa.	66
Taulukko 12. Työkokemus nykyisellä työnantajalla.	67
Taulukko 13. Työkokemuksen määrä nykyisessä työtehtävässä.	68
Taulukko 14. Koulutustason merkitys palautteen antoon.	68
Taulukko 15. Yhteydenpidon määrän vaikutus rakentavan palautteen antoon.	69
Taulukko 16. Taustatietojen korrelaatioanalyysi.	71
Taulukko 17. Dialoginen kehittämisote -kuvauskategoria.	72
Taulukko 18. Ratkaisukeskeinen palautevuorovaikutus -kuvauskategoria.	73
Taulukko 19. Rakentava virheiden käsittely -kuvauskategoria.	75
Taulukko 20. Empaattisuus keskiössä -kuvauskategoria.	76
Taulukko 21. Urakehityksen rajoittuminen -kuvauskategoria.	78
Taulukko 22. Emotionaalinen reaktio -kuvauskategoria.	80

Taulukko 23. Muutosvastarinta -kuvauskategoria.	82
Taulukko 24. Vastuun siirtäminen -kuvauskategoria.	84
Taulukko 25. Haluttomuus toteuttaa -kuvauskategoria.	86
Taulukko 26. Luottamus omaan asemaan -kuvauskategoria.	88
Taulukko 27. Kiinnostunut vastaanottaja -kuvauskategoria.	91
Taulukko 28. Luottamussuhde -kuvauskategoria.	93
Taulukko 29. Positiivinen sosiaalinen ympäristö -kuvauskategoria.	95
Taulukko 30. Palautekanavat ja keskustelukulttuuri -kuvauskategoria.	97

1 Työntekijöiden päätös vaieta haastaa johtamistyötä

Rakentavan palautteen antaminen esihenkilölle voi olla työntekijälle haastava vuorovai-
kutustilanne, johon liittyy koettua valta-asetelman epätasapainoa, epävarmuutta ja pel-
koa. Vaikka palautteen tarkoituksena on tukea kehittymistä ja parantaa toimintaa, työn-
tekijät saattavat kokea pelkoa ja epävarmuutta palautetta antaessaan. Tutkimuksemme
keskittyy näihin pelkoihin ja epävarmuuksiin, erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä an-
taa palautetta esihenkilölle. Palaute voi kohdistua sekä esihenkilöön että organisaatioon.
Palaute on objektiivista suorituskyvyn arviointia, johon vaikuttavat monet asiat, kuten
mm. ympäristö, ilmapiiri ja tunteet (Thomas & Arnold, 2011). Myös palautteen saajan
rooli korostuu aktiivisena palautteen käsittelijänä ja hyödyntäjänä (Lipnevich ja Panadero,
2021). Vaikka tutkijat ovat määritelleet palautteen hieman eri tavoin, yhteinen tekijä on
se, että annetun palautteen avulla palautteen saajan on mahdollista parantaa tulevaa
suoritustaan.

Palautteen antaminen on kuitenkin taitolaji, sillä huolimattomasti tai väärässä ympäris-
tössä annettu harmitonkin palaute voi nakertaa palautteen antajan ja saajan välistä luot-
tamussuhdetta. Tutustuessamme palautteenantoon liittyvään tutkimukseen, meille kävi
ilmi, että aiheesta tehdyt tutkimukset kohdistuvat lähinnä esihenkilön antaman palaut-
teen merkitykseen sekä työntekijän taitoon vastaanottaa palautetta. Työntekijöiden ää-
nikäyttäytymistä on käsitteellistetty eri teoreettisista näkökulmista, kuten henkilöstöhal-
linto, organisaatiokäyttäytyminen, työmarkkinasuhteet ja työprosessit, jotka lähestyvät
ilmiötä eri ontologisista lähtökohdista (Nechanska ja muut, 2020). Heidän mukaansa
työntekijöiden hiljaisuus on kuitenkin huomioitu vain harvoin. Ja he ehdottavat, että HR-
tietopohjaa tulisi laajentaa tutkimuksilla, joissa tutkitaan miksi työntekijät vaikenevat
ja/tai miten työnantajan toimet rajoittavat työntekijöiden äänen käyttöä aiheuttaen jär-
jestelmällistä hiljaisuutta.

Työntekijän vaikeneminen voi johtua monista eri tekijöistä, eikä esihenkilön tule olettaa, että äänessä olevat edustavat koko työyhteisön näkemyksiä, sillä tällainen oletus voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin sekä heikentää organisaation oppimista ja vuorovaikutusta (Kim & Wang, 2024). Luontaisesti ulospäinsuuntautunut henkilö, joka ilmaisee aktiivisesti itseään, voidaan virheellisesti arvioida ilmaisevan tärkeitä asioita tehokkaasti, vaikka voi olla myös tilanteita, joissa hän vaikenee useista eri syistä (Brinsfield, 2013). Tämä luo haasteita äänikäyttäytymisen arvioinnille työpaikoilla ja tukee ajatustamme siitä, että työnantajat eivät välttämättä edes huomaa, että työntekijät keskustelevat negatiivisista asioista samalla tasolla olevien kollegoiden kanssa, eikä tieto kulkeudu esihenkilö- tai johtotasolle. Organisaatiotutkimus on onneksi tunnistanut psykologisen turvallisuuden kriittiseksi tekijäksi sellaisten ilmiöiden ymmärtämisessä kuin työntekijöiden ääni, tiimityöskentely, tiimioppiminen ja organisaatio-oppiminen (Edmondson & Lei, 2014). Psykologisen turvallisuuden ja ilmapiirin vaikutusta työntekijöiden haluun vaieta, eteenkin negatiivista asioista, voisi tutkia tarkemmin (Monzani ja muut, 2016). Psykologinen turvallisuus eli kokema siitä, että tiimissä on turvallista ilmaista itseään ja ottaa sosiaalisia riskejä ilman nolatuksi tulemisen pelkoa onkin keskeinen tekijä palautteen antamisen mahdollistajana. Tiiminsä psykologisesti turvalliseksi kokevat työntekijät ovat todennäköisemmin valmiimpia antamaan myös kriittistä palautetta esihenkilölleen (Edmondson & Bransby, 2023). Tällainen ilmapiiri ilman negatiivisten seurausten pelkoa antaa työntekijälle rohkeutta ja uskallusta tuoda esiin vaikeitakin asioita (Frazier ja muut, 2017).

Työelämä on nykypäivänä yhä muuttuvampaa, epävarmempaa ja kilpaillumpaa, enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Tehokkuutta arvostetaan, mutta työntekijöiden hyvinvoinnista pitää pystyä pitämään huolta, jotta yritys on haluttu työnantaja ja saa parhaat asiantuntijat palkkalistoillensa. Organisaatioympäristöjen muuttuvuus ja epävarmuus loivat jo vuosituhaten vaiheessa haasteita työelämässä ja Edmondson (1999) ennusti, että oppimisen tarve tulee muuttumaan yhä kriittisemmäksi organisaatiomuutosten ja organisaatioiden monimutkaisuuden lisääntyessä: Nopeatempoiset työympäristöt edellyttävät oppimiskäyttäytymistä, jotta tiimi ymmärtää mitä tapahtuu ja pystyy tarttumaan

toimeen. Oppimiskäyttäytyminen toimii psykologisen turvallisuuden ja tiimin suorituskyvyn välisenä välittäjänä, sillä psykologinen turvallisuus edistää oppimiskäyttäytymistä, joka puolestaan parantaa tiimien suorituskykyä (Li & Yan, 2009).

Tiedetään, että organisaation avoin palautekulttuuri edistää luottamusta ja avoimuutta ollen keskeinen tekijä työilmapiirin parantamisessa. Esihenkilötyössä korostuvatkin erityisesti vuorovaikutustaidot, sillä esihenkilöltä odotetaan läsnäoloa ja asioiden aktiivista viestittämistä. Suomessa PK-sektorilla tehdyssä tutkimuksessa esihenkilöt kuvasivat työrooliensa laajentuneen psykologeiksi, sovittelijoiksi, arjen ongelmien etsijöiksi ja huolenpitäjiksi (Forsten-Astikainen ja muut, 2019). Esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta kuvaa LMX (*Leader-Member Exchange*) –teoria, joka perustuu käsitykseen, että esihenkilöt luovat ainutlaatuisen suhteen jokaisen työntekijän kanssa sen sijaan, että he kohtelisivat heitä kaikkia tasapuolisesti (Graen & Uhl-Bien, 1995). Koska asiat sujuvat eri ihmisten kanssa eri tavoin ja vuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat mm. ihmisten yksilöllisyys ja persoonallisuus, arkikielessä LMX- teoriaa voisi kutsua henkilökemiaksi (Forsten-Astikainen ja muut 2019). Siihen millaiseksi työntekijät kokevat mahdollisuutensa käyttää ääntään, vaikuttavat organisaation ilmapiiri ja palautekulttuuri. Eteenkin tilanteissa, kun keskustelun aiheena on esihenkilön toiminta tai organisaation kehityskohdat, tukee psykologisesti turvallinen työilmapiiri työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja rohkaisee häntä osallistumaan keskusteluun. Vaikka työntekijöillä olisi perusteltu tarve antaa palautetta, saattavat he ilman turvallisuuden tunnetta jättää sen antamatta (Frazier ja muut, 2017).

Esihenkilön ja työntekijän välinen laadukas vuorovaikutus korostaa molemminpuolista kuuntelutaitoa, toisten näkemysten ymmärtämistä, kunnioittamista ja arvostusta, luottamusta, yhteistoimintaa, toisten tukemista ja yhteistä kehittymistä työhön liittyvissä asioissa, yhteistä ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä ottaa puheeksi myös hankalia asioita (Graen & Uhl-Bein, 1995). Vuorovaikutus esihenkilön kanssa vaikuttaa työhön sitoutumiseen, yksilön osaamiseen sekä yksikön osaamiseen, suoriutumiseen ja joustavuuteen

(Forsten-Astikainen ja muut, 2019). Siihen, kokeeko työntekijä palautteen antamisen esihenkilölleen turvalliseksi tai edes mahdolliseksi, voi LMX-suhteen laatu vaikuttaa merkittävästi. Kynnystä vaikeiden asioiden esiin ottamiseen voi hyvä vuorovaikutussuhde mataltaa, kun taas heikko vuorovaikutussuhde voi kasvattaa sitä ja lisätä myös palautetilanteisiin pelkoa ja epävarmuutta. Psykologinen turvallisuus toimii tässä välittäjänä, sillä se rakentuu osaltaan juuri laadukkaasta vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta (Frazier ja muut, 2017).

LMX-suhteen laatu ei kuitenkaan ole pysyvä tila, vaan se kehittyy ja voi muuttua koko ajan työtilanteiden ja vuorovaikutuksen myötä. Se miten työntekijä ja esihenkilö kokevat LMX-suhteensa, riippuu työvuorovaikutuksista ja palautteen saamisesta. Palautteen laatu ja siihen reagoiminen ovatkin LMX-suhteen muuttumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. (Cesário ja muut, 2023). Salmisen (2015, s. 144) mukaan tärkeisiin työelämätaitoihin kuuluva kyky antaa ja vastaanottaa palautetta loistaa suomalaisessa työelämässä kuitenkin poissaolollaan. Hänen mukaansa (s. 148) harvoin annettu palaute voi etenkin korjaavan palautteen kohdalla saada suhteettoman suuren reaktion aikaiseksi eikä palaute mene perille.

Olemme varmoja siitä, että tutkimuksemme on modernille työelämälle tärkeiden asioiden äärellä. Onkin mielenkiintoista nähdä, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijana työskentelevän työntekijän halukkuuteen antaa rakentavaa palautetta esihenkilölleen. Itsenäisyys, korkea ammattitaito ja vastuu korostuvat asiantuntijatyössä, mutta siitä huolimatta palautteen antaminen esihenkilölle voi olla erityisen herkkä tilanne ja pelko oman aseman tai maineen menettämisestä saattaa estää palautteen antamisen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa keskeisiä menestystekijöitä ovat jatkuva oppiminen ja kehittäminen, on psykologisesti turvallinen ilmapiiri erityisen tärkeää (Edmondson & Bransby, 2023).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksemme tarkoituksena on syventää ymmärrystämme siitä, millainen merkitys psykologisella turvallisuudella on palautteen annossa sekä siitä, onko esihenkilön ja työntekijän välisellä suhteella merkitystä palautteenannon helppouteen. Lisäksi tutkimuksemme tavoitteena on selvittää, mitkä asiat edistävät ja estävät asiantuntijaa antamasta rakentavaa palautetta esihenkilölleen.

Päätutkimuskysymyksemme ovat:

- 1) Miten psykologinen turvallisuus ja esihenkilöalaisyhteistyön laatu (LMX) ovat yhteydessä työntekijän halukkuuteen antaa rakentavaa palautetta esihenkilölle?
- 2) Millaisissa vuorovaikutustilanteissa ja olosuhteissa työntekijät kokevat rakentavan palautteen antamisen esihenkilölle mahdolliseksi tai vaikeaksi?

Esittelemämme aikaisemmat tutkimukset sekä niistä tunnistetut tutkimusaukot puoltavat tutkimuksemme tarpeellisuutta. Työntekijän näkökulma palautteen antajana, erityisesti ylöspäin suuntautuvassa palautteessa, on jäänyt vähälle huomiolle. Samoin psykologisen turvallisuuden ja LMX-suhteen merkitys palautteen antamisen mahdollistajana kaipaa syvempää tarkastelua. Lisäksi työntekijöiden hiljaisuuden syitä ei ole riittävästi tutkittu palautteen näkökulmasta, eikä asiantuntijatyön erityispiirteitä palautetilanteissa ole juurikaan huomioitu. Tarvitaan myös laadullista ymmärrystä siitä, miten työntekijät kokevat palautetilanteet ja millaisissa olosuhteissa palautteen antaminen koetaan mahdolliseksi tai vaikeaksi.

Tutkimuksemme vastaa tähän tarpeeseen syventämällä ymmärrystä työntekijän palautteen antamisesta esihenkilölle, erityisesti psykologisen turvallisuuden, LMX-suhteen ja vuorovaikutustilanteiden näkökulmista. Vaikka aiheita on käsitelty kansainvälisesti, sitä ei ole juurikaan tutkittu suomalaisessa työelämäkontekstissa, mikä tekee tutkimuksemme erityisen ajankohtaisen ja merkityksellisen. Lisäksi tutkimuksemme tarjoaa työ-

elämälle arvokasta tietoa palautekulttuurin kehittämiseksi sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden tukemiseksi. Lisäksi tutkimuksemme voi tuoda työelämälle monia hyötyjä: kun työntekijät uskaltavat antaa myös rakentavaa palautetta, se voi edistää avoimemman ja luottamuksellisemman ilmapiirin syntymistä työpaikalla. Rakentava palaute tuottaa lisäksi arvokasta tietoa organisaation johdolle työprosessien ja johtamiskäytäntöjen nykytilasta ja mahdollistaa tehokkaampien toimintatapojen syntymisen parempine tuloksineen.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksemme keskeisimmät käsitteet sekä niiden määritelmät.

Palautetta ja sen antamista tutkimme tässä tutkimuksessamme **työntekijän äänikäyttäytymisen** kautta. Morrison (2014) sanoo työntekijän äänikäyttäytymisen liittyvän olemassa olevan idean, ehdotuksen tai ongelman joko kertomiseen tai kertomatta jättämiseen. Hänen mukaansa esihenkilön on kuitenkin mahdotonta tietää, vaikeneeko työntekijä tarkoituksella vai eikö hänellä ole mitään sanottavaa. Myös Brinsfield (2013) nostaa esiin, että työntekijän äänikäyttäytymisen arviointi on haastavaa, sillä se ei välttämättä näy ulospäin. Keskeistä on työntekijän oma päätös siitä, puhuuko vai vaikeneeko. Koska äänikäyttäytyminen ei tähtää suoraan esihenkilön suorituksen parantamiseen, vaan enemmänkin työpaikan toimintojen parantamiseen tai ongelmien esiin tuomiseen, käytämme tutkimuksessamme rakentavan palautteen antamisen termiä, vaikkakin tämä varsinkin kansainvälisessä tutkimuksessa viittaa enemmän työntekijän suorituskyvyn parantamiseen tähtäävään toimintaan.

Tutkimuksessamme hyödynnämme Edmondsonin (1999) tiimin psykologisen turvallisuuden mallia. **Psykologinen turvallisuus** on tiimin yhteinen uskomus tiimin turvallisuudesta henkilökohtaisten riskien ottoon. Tämä uskomus on usein suurimmaksi osaksi hiljaista, sitä pidetään itsestään selvyytenä, eikä siihen kiinnitetä suoraan huomiota yksilöiden tai tiimin toimesta. Vaikka hiljaisia uskomuksia tiimin vuorovaikutuksesta käsiteltäisiin tiimissä, sen tekeminen näkyväksi ei muokkaa tiimin psykologisen turvallisuuden ydintä. Psykologisen turvallisuuden termillä tarkoitetaan luottamusta siihen, että tiimi ei hylkää, häpäise tai rankaise sen jäseniä, jotka nousevat esiin. Tiimissä, jossa on korkea psykologisen turvallisuuden taso, tiimin jäsenet uskaltavat hakea palautetta, jakaa tietoa, pyytää apua, keskustella virheistä sekä kokeilla uusia asioita. Luottamus tehdä näitä asioita juontaa juurensa tiimin jäsenten välisestä keskinäisestä kunnioituksesta ja luottamuksesta.

Tutkimuksemme hyödyntää myös **LMX (Leader-Member Exchange) -teoriaa**, joka perustuu sosiaalisen vaihdon teoriaan keskittyen työntekijän ja esihenkilön väliseen vaihtosuhteeseen (London ja muut, 2023). Tällä vaihtosuhteella voi olla vaikutusta työntekijän käyttäytymiseen, työtyytyväisyyteen ja työpanokseen (Frosten-Astikainen ja muut, 2019). LMX-suhteita voi olla joko korkea- tai matalalaatuisia. Haluttaessa saavuttaa korkean laadun LMX-suhde työntekijän ja esihenkilön välille, tulee suhteen LMX-teorian mukaan perustua luottamukseen, kunnioitukseen ja vastavuoroiseen vaikutusvaltaan. Kun taas matalan laadun LMX-suhde perustuu muodollisuuteen ja rajoittuu työn perusvaatimuksiin. (Lu ja muut, 2024). Korkean laadun LMX-suhteessa esihenkilö ymmärtää työntekijän ongelmia ja tarpeita, ja työntekijä voi puolestaan luottaa esihenkilöltä saatavaan tukeen. Matalan laadun LMX-suhteissa työntekijän ja esihenkilön välinen kommunikointi rajoittuu vain työn perusvaatimuksiin liittyviin asioihin ilman sen syvempää luottamusta tai tukea.

Edellä mainittujen teorioiden lisäksi hyödynnämme tutkimuksessamme Rosenin ja Tesserin vuonna 1970 kehittämää, sosiaalipsykologiaan ja viestinnän teoriaan pohjautuvaa **MUM-ilmiötä**, jota myös Cox ja muut (2011) käyttivät tutkimuksessaan. Siinä he määrittelevät ilmiön haluttomuudeksi jakaa negatiivista tietoa, koska negatiivinen palaute koetaan epämiellyttäväksi antaa ja vastaanottajan reaktio pelottaa. Ilmiön on todettu olevan yleinen erityisesti organisaatioissa, missä negatiivisten asioiden kertomista pelätään (Fang ja muut, 2014). Cox ja muut (2011) osoittavat tutkimuksellaan, että ilmiö voi ilmetä kolmella eri tavalla, negatiivisen palautteen pehmentämisellä (sokerointi), poistamalla osa tai kaikki negatiivinen tieto palautteesta sekä lisäämällä palautteeseen kohteliaisuutta. MUM-ilmiö liittyy vahvasti psykologisen turvallisuuden kokemiseen sekä LMX-suhteisiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksemme alkaa johdannolla, jossa selvennämme tutkittavia ilmiöitä, kuten palautetta, työntekijän äänikäyttäytymistä, LMX-teoriaa ja psykologista turvallisuutta. Esittelemme tässä osassa myös tutkimuksemme taustaa ja tarkoitusta sekä löytämämme tutkimusaukot. Lisäksi avaamme tutkimuksemme keskeisimmät käsitteet. Johdannossa käymme läpi myös tutkimuksemme rakenteen sekä tutkimuskysymykset.

Johdantoa seuraa kirjallisuuskatsaus, jonka ensimmäisessä osassa perehdymme palautteen antamiseen ja työntekijöiden äänikäyttäytymiseen. Alkuun selvitämme, mitä äänikäyttäytymisellä tarkoitetaan ja sen jälkeen perehdymme siihen, minkälaisia keinoja tutkijat ovat löytäneet äänikäyttäytymisen edistämiseksi. Lopuksi teemme katsauksen siihen, minkälaisia syitä työntekijöiden päätökseen olla hiljaa tutkijat ovat löytäneet.

Kirjallisuuskatsauksen toisessa osassa paneudumme paljon tutkittuun psykologiseen turvallisuuteen. Ensiksi määrittelemme psykologisen turvallisuuden ja selvitämme, miksi se on niin tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Tämän jälkeen käymme läpi lyhyesti psykologisen turvallisuuden eri tasot ja perustelemme, miksi olemme päättäneet tarkastella psykologista turvallisuutta tiimitasolta tässä tutkielmassamme. Lisäksi selvitämme voiko tiimin psykologisen turvallisuuden määrään vaikuttaa ja miten tämä on mahdollista. Selvitämme myös lyhyesti, minkälaisia haittapuolia liiallisesta psykologisesta turvallisuudesta voi olla. Lopuksi käymme vielä läpi, miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa työntekijöiden palautteen antamiseen.

Kirjallisuuskatsauksen kolmas osa käsittelee LMX (*Leader-Member Exchange*) -teoriaa. Ensin määrittelemme mitä sillä tarkoitetaan, jonka jälkeen perehdymme siihen, mitä tarkoitetaan laadukkaalla ja heikolla LMX-suhteella. Otamme myös selvää, miten LMX-suhteen tasoon voidaan organisaatioissa vaikuttaa ja lopulta perehdymme siihen, miten LMX-suhde vaikuttaa työntekijöiden palautteen antamiseen. Neljäs osa keskittyy mie-

lenkiintoiseen MUM-ilmiöön. Otamme selvää, mitä sillä tarkoitetaan ja minkälaisia ilmenismuotoja sillä on. Selvitämme myös sitä, miten psykologinen turvallisuus ja LMX-suhde vaikuttavat MUM-ilmiön esiintymiseen.

Luvussa kolme esittelemme tutkimuksemme metodologian. Käymme läpi käytetyt menetelmät perusteluineen. Kerromme myös aineiston keruusta ja esittelemme kyselyssä käyttämämme mittaristot sekä kategorisoidut ja laadulliset kysymykset. Luku sisältää myös analyysitapojen esittelyn. Luvun lopuksi pohdimme vielä tutkimuksemme eettisyyttä ja luotettavuutta.

Neljännessä luvussa käymme läpi ja esittelemme tutkimuksemme tulokset. Alkuun esittelemme mittaristoista saadut tulokset ja kerromme, millainen tulos saatiin LMX-suhteen ja psykologisen turvallisuuden vaikutuksesta rakentavan palautteen antamiseen. Seuraavaksi kerromme, minkälaisia tuloksia saimme taustatietojen vaikutuksesta palautteen antamiseen. Lopuksi esittelemme vastauksia siihen mitä asiantuntijatyötä tekevät henkilöt kokevat rakentavan palautteen olevan ja mitkä asiat mahdollistavat tai vaikeuttavat rakentavan palautteen antamista esihenkilölle.

Viimeisessä, viidennessä luvussa kokoamme yhteen tärkeimmät löydökset ja johtopäätökset. Peilaamme löydöksiämme kirjallisuuskatsauksessa esittelemäämme teoriaan ja pyrimme löytämään vastauksen asettamiimme tutkimuskysymyksiimme. Tämä luku sisältää myös arviointia tutkimuksemme onnistumisesta. Luvun lopuksi pohdimme vielä tutkimuksemme tulosten pohjalta esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

2 Laadukkailla ja turvallisilla suhteilla lisätään palautteen määrää

Tämän luvun ensimmäisessä osassa perehdymme työntekijän palautteen antamisen rooliin työpaikalla. Selvitämme, mitä palautteen antamisella tarkoitetaan ja mitä syitä työntekijöillä on jättää antamatta palautetta. Lisäksi selvitämme, onko palautteen antamisen tukemiseksi löydetty jotain keinoja. Toisessa osassa paneudumme psykologiseen turvallisuuteen, sen eri tasoihin ja siihen, onko sen määrään mahdollista vaikuttaa. Tarkastelemme myös liiallisen psykologisen turvallisuuden haittapuolia ja sitä, onko psykologisella turvallisuudella vaikutusta työntekijöiden palautteen antamiseen. Kolmannessa osassa käsittelemme LMX (*Leader-Member Exchange*) -teoriaa. Perehdymme LMX-suhteen eri tasoihin ja mahdollisuuteen vaikuttaa siihen. Lisäksi tarkastelemme LMX-suhteen merkitystä työntekijöiden palautteen annossa. Viimeisessä osassa selvitämme, mitä MUM-ilmiöllä tarkoitetaan ja millaisia ilmenemismuotoja sillä on. Perehdymme myös siihen, vaikuttavatko psykologinen turvallisuus ja LMX-suhde jollakin tavalla MUM-ilmiön esiintymiseen.

2.1 Työntekijän palautteen antamisen rooli työpaikalla

Palautteen antamisesta ylemmälle tasolle, eli asiantuntijalta esihenkilölle, ei varsinaisesti löytynyt tutkimusta kirjallisuuskatsauksessamme. Huomattavasti enemmän tutkittu aihe on työntekijän äänikäyttäytyminen, tästä syystä kirjallisuuskatsauksessamme perehdymme työntekijän äänikäyttäytymiseen liittyvään tutkimukseen, joka vastaa määritelmältään hyvin samaa kuin palautteen antaminen. Tässä kappaleessa tarkastellaankin, millainen on työntekijän palautteen antamisen ja työntekijän äänen rooli työpaikalla.

Ylöspäin suuntautuva kehittävä palaute on todettu tärkeäksi tutkimuksen aiheeksi. Muun muassa Tynan (2005) totesi tutkimuksessaan, että ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ylöspäin suuntautuvaan viestintään, voivat auttaa oppimaan, kuinka helpottaa tällaista viestintää ja maksimoida mahdollisuuksia, että myös tärkeä, mutta erimielistä oleva tieto viestitään hyvin ryhmissä ja organisaatioissa. Näitä keinoja työntekijän rakentavan palautteen antamiseksi on ehdotettu muun muassa työntekijöiden ääntä ja hiljaisuutta käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa (Morrison, 2014), jonka mukaan johtajilla on monia eri keinoja rohkaista ja mahdollistaa enemmän ylöspäin suuntautuvaa ääntä: edistää työntekijöiden keskittymistä yhteisen päämäärän tavoitteluun, jotta työntekijät haluavat tehdä myönteisiä muutoksia, konsultoida työntekijöitä ja viestiä aitoa vastaanottavuutta heidän näkemyksistään, sekä vaalia työpaikkakulttuuria, joka arvostaa avointa keskustelua.

Kaksiosaisessa määrällisessä tutkimuksessa (Tynan, 2005), pyrittiin selvittämään miksi organisaatioiden työntekijät rutiininomaisesti epäonnistuvat tärkeään tehtävään liittyvän kriittisen tiedon jakamisessa. Tutkimus toteutettiin isommalle joukolla (n=539) kyselytutkimuksena pilottikysymyksillä ja sen jälkeen pienemmälle (n=49) joukolla haastatteluna ja lomakekyselynä. Tutkimuksessa kehitettiin kaksi mittaria, jotka kuvasivat sitä, kuinka yksilöt antavat ja reagoivat negatiiviseksi koettuun tietoon. Tutkimuksessa huomattiin, että ihmiset jakavat kriittistä ja negatiiviseksi koettua tietoa helpommin, mikäli heistä tuntui, että vastapuoli kokee psykologista turvallisuutta heidän suhteessaan. Tutkimuksessa esitettiin, että rakenteelliset tekijät, kuten roolimäärytykset ja tehtäväsuunnittelu sekä interpersoonalliset prosessit ja taidot, kuten jäsennellyt oppimiskeskustelut ovat vahvoja ehdokkaita tekijöiksi, jotka ovat tärkeitä viestintäkäyttämisen parantamiseksi organisaatioissa. Tutkimus tukee ajatusta siitä, että tiimissä, jossa on korkea psykologinen turvallisuus, annetaan myös helpommin kriittistä ja ehkä negatiivisikin koettua tietoa, kuten vaikkapa rakentavaa palautetta. Kyseinen tutkimus toteutettiin kuitenkin yliopisto-opiskelijoille ja tästä syystä sen yleistettävyys pitkän kokemuksen omaavien työntekijöiden keskuuteen on haastavaa.

Työntekijän ääneen voidaan siis vaikuttaa luomalla ympäristö, joka kannustaa kehittämään yhdessä ja jossa on tilaa tuoda esille myös eriävät mielipiteet, mutta muistetaan myös rakenteellisten tekijöiden toimivuuden tärkeys ja säännöllisesti järjestettävät keskusteluhetket. Rakentavan palautteen antaminen voidaan kuitenkin kokea jännittäväksi tai jopa pelottavaksi ja tutkimukset ovatkin osoittaneet, että työntekijät päättävät usein vaieta, vaikka heillä olisikin yritykselle kriittistä kehitykseen tähtäävää tietoa. Negatiivisen palautteen tai tiedon viestimiseen liittyy luonnollinen haluttomuus, erityisesti korkeamman aseman omaaville henkilöille (Morrison, 2014). Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan aktiivisia toimia näiden estävien voimien vastapainottamiseksi ja varmistamiseksi, ettei niitä vahvisteta negatiivisten johtamiskäyttäytymisten, pelon ilmapiirin tai työympäristön kautta, joka saa työntekijät tuntemaan itsensä vieraantuneiksi tai voimattomiksi. Työntekijöiden edut ja ajatukset voivat olla ristiriidassa yrityksen tavoitteiden kanssa, ja työpaikan muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa.

Johtamistyyleillä on pyritty selittämään työntekijöiden päätöstä olla hiljaa. Detert ja Burris (2007) tutkivat kaksiosaisessa määrällisessä tutkimuksessaan johtamistyylien ja psykologisen turvallisuuden vaikutusta työntekijöiden äänikäyttäytymisen esiintymiseen ravintola-alalla. Tutkimuksessa käytettiin monitasoista analyysia ja siihen osallistui 3 149 työntekijää ja 223 ravintolaketjun johtajaa. Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät harjoittavat äänikäyttäytymistä liian vähän, koska näkevät puhumisen riskit suurempina kuin sen hyödyt. Tutkimus osoitti, että johtajan käyttäytymismallit, jotka ilmaisevat avoimuutta muutoksille ja halua toimia työntekijän antaman palautteen pohjalta, voivat olla välttämättömiä työntekijöiden pidättyvyyden ylittämiseksi. Tutkimuksen tulosten yleistävyyttä rajoitti kuitenkin sen sijoittuminen matalapalkkaiselle toimialalle sekä datan havaintopohjaisuus, sillä työntekijöiden kokemus johtajien toiminnasta voi olla objektiivisesti väärä.

Työntekijöiden vaikenemisen syitä on tutkinut muun muassa Brinsfield (2013), joka suoritti neljän tutkimuksen sarjan, jolla hän pyrki tarkastelemaan työntekijöiden hiljaisuuden motiiveja. Ensimmäisessä laadullisessa tutkimuksessaan hän pyrki löytämään kyselylomakkeen avulla hiljaisuustapaukset, hiljaisuuden kohteet ja hiljaisuuden syyt. Kyselyyn vastasi 461 vastaajaa, joista 95 prosenttia vastaajista ilmoitti ainakin yhdestä tapauksesta, jossa he olivat päätyneet olemaan hiljaa. Hiljaisuustapauksia kertyi yhteensä 1240. Vastaajat olivat useilta toimialoilta ja erilaisilta hierarkkisilta tasoilta. Tutkimuksessa löytyi 59 erilaista syytä, jonka vuoksi työntekijät päättivät vaieta. Useimmin raportoidut syyt vaikenemiseen olivat: tunne ettei puhumisesta seuraa hyvää, konfliktin välttäminen toisten kanssa, kostonpelko, tunne ettei johto ole kiinnostunut tämän tyyppisestä ongelmasta, halu olla sekaantumatta sekä pelko valittajaksi leimautumisesta.

Työntekijän kokemuksesta juontuvat syyt hiljaisuudelle eivät kuitenkaan ole ainoita syitä, miksi työntekijät päättävät olla hiljaa, vaan hiljaisuudelle on tarjottu myös laajempia yhteiskunnallisia syitä. Hiljattain julkaistussa kirjallisuuskatsauksessa (Nechanska ja muut, 2020) pyrittiin edistämään käsitteellistä viitekehystä, jossa yhdistyvät organisaatiokäyttäytymisen, työelämän suhteiden ja työprosessien näkökulmat sekä työntekijän puhumisen, että puhumatta jättämisen osalta. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että äänikäyttäytymisen mekanismit sisältävät organisaatiokäyttäytymistutkimuksen näkemyksen sosiaalisesti edistävästä käyttäytymisestä, epävirallisesta äänestä ja sen tehokkuudesta ja turvallisuudesta, merkityksen luomisesta, tunteista sekä yksilön ominaisuuksista ja käyttäytymisestä. Organisaatiokäyttäytymistutkimukseen voidaan kirjallisuuskatsauksen mukaan integroida myös työprosessitutkimuksen tuomat havainnot työntekijöiden ja työnantajien eri intressien välisestä ristiriidasta sekä työmarkkinatutkimuksen huomioidut organisaatioiden ulkopuolisista vaikutuksista kuten markkinatilanteista tai ammattiliittojen toiminnasta. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että työpaikkojen tulisi löytää tapoja vastata paremmin työntekijöiden etuihin, esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille parempia mahdollisuuksia tehdä aloitteita ja tekemällä työpaikoista vähemmän epävarmoja ja johtamiseltaan tasa-arvoisempia.

Työntekijöiden äänikäyttäytymiseen voidaan siis vaikuttaa erilaisin keinoin. Äänikäyttäytymisen mekanismit ovat siis laajat ja työntekijöiden päätökseen olla hiljaa löytyy useita syitä, jotka eivät rajoitu pelkästään työpaikalla esiintyviin syihin, vaan myös laajempaan yhteiskunnalliseen näkökulmaan, johon yrityksen ulkopuoliset tahto vaikuttavat. Emme kuitenkaan perehdy tässä kirjallisuus katsauksessamme sen enempää noihin näkökulmiin, vaan keskitymme siihen, minkälaisia syitä hiljaisuuteen on löydetty työpaikan sisältä.

Aikaisemmin esitetyn laadullisen tutkimuksen jatkoksi Brinsfield (2013) toteutti määrällisen tutkimuksen, jossa hän pyrki erottelemaan ensimmäisen tutkimuksen analyysin perusteella löytyneitä hiljaisuuden syitä. Tutkimus erotteli kuusi syytä hiljaiseksi jäämiselle: Poikkeava, suhteellinen, puolustava, epävarma, tehoton ja syyllistämätön. Näiden hiljaisuusien syyt avattiin tutkimuksessa seuraavasti: Poikkeava hiljaisuus pitää tahallisuuden antaa esihenkilölle tai työkaverille tarpeellista tietoa, koska halutaan satuttaa organisaatiota tai toista henkilöä tai halutaan estää itseä näyttämästä huonolta. Poikkeava hiljaisuus on harvinaisempaa, mutta kuitenkin olemassa olevaa. Suhteellinen hiljaisuuden ulottuvuudessa ihmiset pysyvät hiljaa, koska eivät halua vahingoittaa suhteen tasoa tai heillä on yleisiä huolia suhteen tasosta. Puolustavassa hiljaisuudessa työntekijät ovat hiljaa, koska he pelkäävät ulkopuolelta tulevia seurauksia, kuten ylennyksen menettämistä, mikäli he eivät ole hiljaa. Epävarma hiljaisuus on puolustavan hiljaisuuden tyyppinen, mutta siinä vaikeneminen, johtuu omista sisäisistä peloista, kuten itsensä häpäisemisen välttely. Epävarma hiljaisuus johtuu työntekijän omista epävarmuuksista tai itseluottamuksen puutteesta. Tehoton hiljaisuus pitää sisällään työntekijöiden uskomuksen siihen, ettei heidän puhumisellaan ole mitään merkitystä muutoksen aikaansaamiseksi suhteessa asiaan tilanteeseen tai huoleen. Viimeinen, eli syyllistämätön hiljaisuus, johtuu työntekijän sitoutumattomuudesta organisaatioon. Työntekijät kokevat, ettei ole heidän asiansa puuttua asioihin, tai että puhuminen ei ole sen arvoista. Tutkimuksen tulokset ovat varsin vakuuttavat, mutta koska kyseessä on vain yksittäinen tutkimus, uuden konstruktion kohdalla tätä ei voida pitää täysin validina, vaan se vaatisi jatkotutkimusta.

Koska emme löytäneet vakinaistunutta jakoa hiljaisuuden eri tyypeille, otamme esiin myös toisen ehdotetun näkökulman siihen miksi työntekijät päättävät olla hiljaa.

Työntekijöiden päätöstä jättää negatiivinen tieto antamatta on pyritty selittämään myös yksinkertaisemmalla kolmijaolla. Hiljattain julkaisussa kirjallisuuskatsauksessa (Nechanska ja muut, 2020) todettiin, että hiljaisuus on joko tahatonta tai tahallista. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että työntekijöiden hiljaisuus voi olla palauttavaa, eteenpäin menemistä tai selviytymistä ja ne selitettiin seuraavalla tavalla: Palauttavalla hiljaisuudella työntekijät pyrkivät palauttamaan asian työnantajalleen esimerkiksi pidättäytymällä tiedon jakamisesta eri tavoin. Työntekijät voivat tällä toiminnallaan lieventää heidän kokemiansa alentavia työkokemuksia, mutta se voi myös heikentää tuottavuutta ja yhteistyötä. Eteenpäin menevällä hiljaisuudella työntekijät voivat aktiivisesti tehdä työtään kompromissien kautta ilman, että he myötävaikuttavat ideoillaan tai ilmaisevat omia negatiivisia mielipiteitään. He ovat hiljaisen myöntäviä, mutta eivät välttämättä sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. Lisäksi nämä työntekijät voivat tarkoituksellisesti pidättäytyä tiedon jakamisesta tai vetäytyä emotionaalisesti ja psykologisesti, mutta silti jatkaa myöntävää käyttäytymistään. Selviytyvässä hiljaisuudessa pelko mahdollisesta kostoimesta ja/tai puhumisen turhuus aiheuttaa erilaisia hiljaisuuden asteita. Joissain määrin hiljaisuus voi toimia selviytymismekanismina selviytyä työstään. Tutkimus työntekijöiden vaikenemisen syistä on siis vielä kesken, vaikkakin työntekijöiden vaikenemisen on todettu aiheuttavan yritysten toimintaan haasteita ja aihe on todettu tärkeäksi tutkia.

Uskallus ottaa myös negatiivisia asioita puheeksi työpöydällä, vaatii luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin. Organisaatiot, joissa johtajat arvostavat työntekijöitä, jotka tuovat esiin ongelmia ja antavat palautetta, kyseenalaistavat olemassa olevia käytäntöjä ja ehdottavat uusia ideoita pystyvät paremmin parantamaan toimintaansa ja oppimaan uutta. Koska tällainen käyttäytyminen on riskialtista vuorovaikutustasolla, psykologinen turvallisuus on tarpeen niiden mahdollistamiseksi. (Edmondson & Lei, 2014.)

Seuraavaksi perehdymmekin psykologiseen turvallisuuteen sekä sen eri tasoihin ja vaikutuksiin.

2.2 Psykologinen turvallisuus rakentavan palautteen antamisen tukena

Rakentavan palautteen antamiseen liittyy organisaatiossa esiintyvä kulttuuri sanoa myös negatiivisen koetut asiat ääneen. Tätä aihetta tutkijat ovat pyrkineet selittämään psykologisen turvallisuuden kautta. Psykologista turvallisuutta on tutkittu paljon ja sen määrittelyssä, olemme käyttäneet Edmondsonin määritelmää, joka on organisaatiotutkimuksen kentällä selkeästi käytetyin määritelmä. Siinä ajatuksena on, että psykologinen turvallisuus kumpuaa keskinäisestä kunnioituksesta ja luottamuksesta tiimin jäsenten keskuudessa. Se menee kuitenkin syvemmälle kuin ihmisten välinen luottamus, sillä se kuvaa tiimin ilmapiiriä ihmisten välisellä luottamuksella ja keskinäisellä kunnioituksella, jossa ihmisillä on mukavaa olla oma itsensä. Edmondson (1999), määritteli käsitteen tiimin psykologisesta turvallisuudesta tutkiessaan tiimin oppimiskäyttäytymistä ja siihen liittyviä toimintoja. Hänen mukaansa tiimin oppimiskäyttäytyminen koostuu toimintoista, joita tiimin jäsenet suorittavat. Näiden toimintojen kautta tiimi hankkii ja käsittelee tietoja, joiden avulla se voi mukautua ja kehittyä. Esimerkkeinä tällaisesta oppimiskäyttäytymisestä hän esitti palautteen hakemisen, tiedon jakamisen, avun pyytämisen, virheistä puhumisen ja kokeilun, joiden kautta tiimi voi havaita muutokset ympäristöön, tutustua asiakkaiden vaatimuksiin, parantaa jäsenten yhteistä ymmärrystä tilanteesta tai huomata aiempien tekojensa odottamattomat seuraukset. Vaikka Edmondson jätti alkuperäisessä tutkimuksessaan oppimiskäyttäytymisen määritelmän ulkopuolelle palautteen antamisen, liittyy se läheisesti kyseisiin oppimiskäyttäytymisen toimintoihin.

Hiljattain julkaistussa kirjallisuuskatsauksessa, (Newman ja muut, 2017) jossa käsiteltiin psykologista turvallisuutta, havaittiin tutkimusten osoittavan, että se on tärkein mekanismi, jonka kautta tukevien ympäristöjen vaikutukset siirtyivät toivottuihin tuloksiin, sitoutumiseen, luovuuteen, innovaatioihin ja lopulta suorituskykyyn. Katsauksen mukaan psykologinen turvallisuus on arvokas resurssi, joka on erityisen tärkeä vaarallisissa

työympäristöissä, joissa puhuminen ja palautteen antaminen on välttämätöntä virheiden estämiseksi ja turvallisuuden parantamiseksi. Psykologisesta turvallisuudesta tehty meta-analyysikatsaus (Frazier ja muut, 2017) taas osoitti, että psykologisen turvallisuuden lisääminen saattaa olla myös kriittisempää aloilla, joissa riskinotto ei ole normaalia. Tämä pätee myös tutkimaamme asiantuntija organisaatioon, jossa työn luonteen vuoksi riskien ottoa kartetaan ja asiantuntijat tekevät työtään tunnollisen tarkasti, vaikka työ ei olekaan luonteeltaan vaarallista, on puhuminen ja palautteen antaminen välttämätöntä laadun varmistamiseksi ja virheiden estämiseksi.

Psykologisen turvallisuuden vaikutusta tiimin oppimiskäyttäytymiseen ja ääneen puhumiseen on haluttu tutkimuksissa selvittää. Tämä oli muun muassa yksi pääaihe, jota Edmondson ja Lei (2014) tarkastelivat systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan, jossa he tutkivat psykologisen turvallisuuden tutkimuksen tilaa. He valitsivat katsaukseensa nimenomaan psykologista turvallisuutta empiirisesti tutkivia määrällisiä ja laadullisia tutkimuksia, jotka olivat julkaistu johtavissa johtamistutkimuksen lehdissä sekä muutamia julkaisemattomia tutkimuksia ja yhden laajan aineiston. He huomasivat kirjallisuuskatsauksessaan, että psykologisen turvallisuuden ilmapiiri voi lieventää vuorovaikutusriskejä hierarkioissa: Ihmiset ovat valmiita tarjoamaan ideoitaan, myöntämään virheitään, pyytämään apua ja antamaan palautetta, jos he uskovat sen olevan turvallista. Kirjallisuuskatsauksen mukaan psykologisen turvallisuuden tason vaihtelu tiimitasolla selittyi osittain esihenkilöiden ja johtajien käyttäytymisestä. Edmondson ja Lei kehottivatkin katsauksessaan esihenkilöitä myös kannustamaan työntekijöitä toimimaan uusilla tavoilla. Heidän mukaansa, perinteisesti arvostettu käyttäytyminen ratkaista kohtaamansa ongelmat häiritsemättä muita, pyytämättä apua ja kyseenalaistamatta miksi ja miten ongelma syntyi, voivat olla jopa haitallista organisaatioille: Ensinnäkin ongelmalla saattaa olla syy, joka liittyy organisaation muuhun osaan ja vain viestinnällä ja yhteistyöllä tämä syy voidaan tunnistaa ja muuttaa. Toiseksi työntekijän kollegat saattavat kohdata samanlaisia ongelmia, ja ongelman itsenäinen ratkaisu estää muita oppimasta hänen kokemuksestaan. Vaikka kirjallisuuskatsauksen laatijat ovat yksi psykologisen turvallisuuden tutki-

muksen johtavista tutkijoista ja tutkimusta on arvostettu laajasti, mikä näkyy muun muassa viittausten määrässä, myös tähän kirjallisuuskatsaukseen liittyy rajoitteita, sillä pitkäikäistutkimuksia sekä kulttuurien välisiä vertailuja ei kirjallisuuskatsauksessa löytynyt.

Psykologista turvallisuutta voidaan tarkastella useammalta eri tasolta. Edmondson ja Lei (2014) jaottelivat kirjallisuuskatsauksessaan psykologisen turvallisuuden kolmeen eri tasoon: yksilötasoon, tiimitasoon ja organisaatiotasoon. Me tarkastelemme tässä tutkielmassa asioita tiimitason kautta, sillä se vastaa parhaiten tarkoitusta tämän tutkimuksen kohdalla. Psykologista turvallisuutta käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa (Newman ja muut, 2017) havaittiin, että psykologista turvallisuutta on tehokkaampi ja merkityksellisempi tarkastella tiimitasolla, kuin organisaatiotasolla, ellei organisaatio ole pieni, sillä suurin osa psykologisen turvallisuuden edellytyksistä yksilö ja tiimitasoilla pystytään ryhmittämään sitä tukevien ympäristöjen alle, joita ovat muun muassa tukeva johtajuus, tukevat suhteet kollegoihin ja tukevat organisaatiokäytännöt. Edmondsonin (1999) psykologisen turvallisuuden käsitteen perusoletus on, että psykologinen turvallisuus on tiimin yhteneväinen usko tiimin tilanteesta. Myös psykologisesta turvallisuudesta tehty meta-analyysi (Frazier ja muut, 2017) tuki väitettä siitä, että psykologisen turvallisuuden tutkiminen ryhmätasolla on yleistettävissä myös yksilötasolle, sillä se tuki parhaiten oletusta identtisen homologieorian kanssa, jonka mukaan analyysitasojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Tämän lisäksi useat tutkimukset ovat havainneet merkittävää vaihtelua psykologisessa turvallisuudessa saman organisaation eri tiimien välillä, mikä tukee ajatusta siitä, että psykologinen turvallisuutta voidaan työelämässä pitää parhaiten tiimitasolla elävänä ilmiönä (Edmondson & Lei, 2014). Tästä syystä päädyimme tutkimukssamme tarkastelemaan tiimitason psykologista turvallisuutta yksilötason sijaan.

Psykologisella turvallisuudella on siis useamman tutkijan toimesta todettu olevan positiivista vaikutusta avoimempaan viestintään ja sitä myötä myös suorituskyvyn parantamiseen liittyen organisaatioiden sisällä. Psykologinen turvallisuus on siis monellakin tapaa organisaation menestymisen kannalta tärkeää. Seuraavaksi perehdymme siihen, voiko psykologista turvallisuutta jollain tavalla kasvattaa ja onko mahdollisesti liiallisesta turvallisuuden tunteesta jotain haittaa organisaation näkökannalta. Lisäksi paneudumme myös siihen, miten psykologinen turvallisuuden taso voidaan pahimmassa tapauksessa romahduttaa, jopa hyvin lyhyen aika välin sisällä.

2.2.1 Palautteen annon edistäminen lisäämällä psykologista turvallisuutta

Psykologisen turvallisuuden on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintaan, joten tutkijat ovatkin olleet kiinnostuneita siitä, miten psykologiseen turvallisuuteen pystytään vaikuttamaan. Johtajuus on ollut yksi paljon tutkittu näkökulma psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavissa tekijöissä. Tätä näkökulmaa on tarkasteltu muun muassa psykologisesta turvallisuudesta tehdyssä meta-analyysissä (Frazier ja muut, 2017), jossa todettiin, että psykologiseen turvallisuuteen vaikuttavat positiiviset johtajasuhteet, työpaikan tuki ja työn suunnittelu. Meta-analyysin mukaan, kun johtajat kehittävät positiivisia suhteita seuraajiin, psykologinen turvallisuus todennäköisesti kasvaa. Johtajien onkin tärkeää varmistaa, että työntekijät kokevat olevansa turvassa, vaikka kyseenalaisivat vallitsevan tilanteen. Pelkkä positiivinen johtaminen ei kuitenkaan välttämättä riitä. Taitavienkaan johtajien ei tule aliarvioida sitä, kuinka paljon johdonmukaista viestintää ja tarkoituksellista puuttumista tarvitaan sopivan psykologisen turvallisuuden löytämiseksi (Edmonson ja Lei, 2014). Psykologinen turvallisuus siis vaatii johtamiselta sekä turvallisuutta, johdonmukaisuutta, mutta myös vaatimista ja puuttumista. Psykologisen turvallisuuden on todettu ilmenevän parhaiten tiimitasolla, joten myös tiimin toiminnan voisi olettaa vaikuttavan psykologisen turvallisuuden tasoon.

Tiimin toiminnan näkökulmaa on tutkittu hiljattain julkaistussa laadullisessa tutkimuksessa (O'donovan ja muut, 2021), jossa oli tavoitteena ymmärtää työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja sen vaikutuksesta työntekijöiden äänikäyttäytymiseen ja hiljaisuuteen. Tutkimus toteutettiin irlantilaisessa sairaalassa ja siihen osallistui (n=34) terveydenhuollon ammattilaisia, joita haastateltiin puolistrukturoidulla yksilöhaastattelulla. Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöiden käytös ei yksin riitä luomaan psykologista turvallisuutta, vaan koko tiimin jäsenen tulisi ottaa vastuu psykologisen turvallisuuden edistämisestä osallistumalla inkluusiiviseen käyttäytymiseen. Tutkijat suosittelivat, että psykologista turvallisuutta parantavien toimenpiteiden tulisi korostaa, että vaikka tiimin jäsenet saattaisivat kokea henkilökohtaisten ominaisuuksien häiritsevät äänikäyttäytymistä, ne esteet ovat sellaisia, jotka voidaan voittaa tarvittaessa. Tutkimus myös osoitti, että työntekijät, jotka harjoittavat äänikäyttäytymistä, uskovat sen olevan enemmän heidän persoonastaan kiinni, kuin psykologisen turvallisuuden tasosta tai aikaisemmista kokemuksista. Tutkimuksessa pääteltiin kuitenkin, että psykologisen turvallisuuden ollessa alhainen, ihmiset ovat huolissaan ihmisten välisten riskien ottamisesta ja harjoittavat välttämiskäyttäytymistä kuten hiljaisuutta. Samalla myös todettiin, että vaikka työntekijän ulkoinen käytös, kuten äänikäyttäytyminen, saattaa viitata siihen, että työntekijä kokee psykologisen turvallisuuden korkeaksi, voi hän tästä huolimatta pidätellä ajatuksia, ehdotuksia ja huolenaiheita. Tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia, mutta tutkimuksen otanta on kuitenkin kohtalaisen pieni ja se on toteutettu vain yhdessä sairaalassa, joka rajoittaa sen yleistettävyyttä. Tutkimus on myös luonteeltaan laadullinen ja perustuu yksilöllisiin kokemuksiin ja subjektiivisiin tulkintoihin.

Näyttäisi siis siltä, että psykologisen turvallisuuden tulisi poistaa henkilökohtaisia esteitä rakentavan palautteen antamisen tieltä ja lisätä tiimin avointa kommunikaatiota. Kirjallisuuskatsauksessaan Edmondson ja Lei (2014) myös havaitsivat, että psykologisesti turvallisessa tiimissä voi olla myös rakentavia konflikteja. Tämä tukee käsitystä siitä, että psykologinen turvallisuus lisää myös rohkeutta antaa rakentavaa palautetta esihenkilölle, vaikkakin siinä olisi konfliktin riski. Hyvän johtamisen ja tiimin yhteisen vastuun lisäksi

tutkijat ovat pyrkineet löytämään myös muita keinoja psykologisen turvallisuuden kasvattamiseksi, tällaisia keinoja on ollut muun muassa koulutuksen lisääminen.

Aiemmassa systemaattisessa katsauksessa (O'donovan & McAuliffe, 2020) tarkasteltiin vertaisarvioituja terveydenhuollon kontekstissa tehtyjä interventio tutkimuksia (n=14), jotka tähtäsivät psykologisen turvallisuuden, ääneen puhumisen lisäämiseen tai hiljaisuuden vähentämiseen. Katsauksen tulokset olivat ristiriitaisia, osa koulutuksellisista interventioista paransi äänen käyttöä ja psykologista turvallisuutta, mutta osa ei tuottanut merkittävää muutosta. Kirjallisuuskatsauksessa ehdotettiin, että koulutuksen tulisi olla säännöllistä, pitkäkestoista ja monipuolista koulutuksellista interventiota psykologisen turvallisuuden, puhumisen ja työntekijän äänen parantamiseksi. Katsauksessa tutkittujen artikkeleiden määrä jäi pieneksi tutkimuksen vähäisyyden vuoksi, myös objektiivisten mittareiden käyttö haastaa koulutuksen vaikutuksen tutkimista työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen ja sitä myötä rakentavan palautteen antamiseen.

Tutkijat eivät ole löytäneet selkeää systemaattista keinoa, jolla psykologista turvallisuutta voitaisiin parantaa, vaikka parantamista on pyritty selittämään niin laadukkaalla johtamisella kuin kouluttamisellakin. Tutkimuksissa tuntuu korostuvan johdon kannustus työntekijöiden aktiiviseen puhumiseen myös haastavissa tilanteissa. Tämä synnyttää mielikuvan siitä, että avoin kommunikointi asioista lisää psykologista turvallisuutta, mikä lisää taas avointa kommunikointia. Psykologisen turvallisuuden lisääntymiseen vaikuttavia tekijöitä on pyritty selvittämään, mutta psykologinen turvallisuuden määrä voi kehittyä myös negatiiviseen suuntaan.

Tutkijat ovat pyrkineet selvittämään minkälaiset asiat voivat vaikuttaa negatiivisesti tai jopa tuhoavasti psykologiseen turvallisuuteen. Muun muassa laajassa kirjallisuuskatsauksessa (Edmondson ja Lei, 2014) havaittiin, että vaikka psykologisen turvallisuuden rakentaminen vie aikaa, se voidaan tuhota hetkessä haavoittavalla negatiivisella käytöksellä. Kun psykologinen turvallisuus on kerran tuhottu, sen rakentaminen uudestaan voi olla äärimmäisen haastavaa muttei ilmeisesti täysin mahdotonta. Tiimiin tulevat uudet

jäsenet, voivat vaikuttaa tiimin psykologiseen turvallisuuteen positiivisesti. Hiljattain tehdyssä irlantilaisessa laadullisessa tutkimuksessa havaittiin (O'donovan ja muut, 2021), että tukevalla ja osallistavalla käyttäytymisellä esihenkilöt voivat saada tiimin uudet jäsenet tuntemaan olonsa psykologisesti turvalliseksi. Esihenkilöt eivät kuitenkaan pysty saamaan pitkäaikaisia tiimin jäseniä, joilla on ollut negatiivisia kokemuksia tiimissä, tuntemaan samaa turvallisuuden tasoa mikä uusilla jäsenillä on. Tutkimuksen mukaan uusilla tiimin jäsenillä voi kuitenkin olla positiivinen vaikutus luottamukseen ja psykologiseen turvallisuuteen, sillä uusien tiimin jäsenten avulla on helpompi voittaa negatiiviset historialliset suhteet ja kulttuuri.

Korkea psykologinen turvallisuus tuntuu siis olevan tavoiteltava tila. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa minkä ovat nostaneet esille muun muassa Edmondson ja Lei (2014) kirjallisuuskatsauksessaan, jossa he havaitsivat, että liiallinen turvallisuuden tunne voi johtaa passiivisuuteen, jossa työntekijät eivät haasta itseään tai toisia, eivätkä kehitä innovatiivisia ideoita ja parannuksia. Heidän mukaansa esihenkilöiden tulee siis viestinnässään osoittaa myös vaatimukset työntekijöitään kohtaan, jotteivät he odota kaiken tulevan heille valmiiksi mietittynä. Liiallinen psykologinen turvallisuus siis voi vaikuttaa tiimin avoimeen kommunikointiin myös negatiivisella tasolla, mikä on ristiriidassa aikaisemmin läpi käymiemme tietojen kanssa.

Kaiken kaikkiaan psykologinen turvallisuus on siis tavoiteltava, mutta äärimmäisen herkkä asia. Tiimissä pitkään rakennettu psykologinen turvallisuus pystyy tuhoutumaan äärimmäisen nopeasti, mikäli tiimin jäsenet kokevat, että heitä ei kuunnella tai arvosteta jossain tilanteessa. Toisaalta esihenkilöiden ja tiimin ei pidä tuudittaa itseään liialliseen turvallisuuden tunteeseen. Tämä vaatiikin tasapainottelua kuuntelun, osallistamisen ja vaatimisen välillä. Tutkimukset osoittivat myös, että esihenkilöiden kannattaisi kannustaa työntekijöitä toimimaan toisin, haastamaan ja keskustelemaan avoimemmin. Seuraavaksi perehdymmekin psykologisen turvallisuuden vaikutukseen työntekijöiden äänikäyttäytymisessä.

2.2.2 Psykologinen turvallisuus ja äänikäyttäytyminen

Edellisessä kappaleessa huomasimme, että työntekijöiden äänikäyttäytymisen lisääminen näyttäisi kasvattavan tiimin psykologisen turvallisuuden tasoa. Seuraavaksi pyrimme tarkemmin selvittämään miten psykologinen turvallisuus vaikuttaa työntekijöiden äänikäyttäytymiseen ja näin ollen myös rakentavan palautteen antamiseen. Edmondsonin ja Lein (2014) havaitsivat kirjallisuuskatsauksessaan, että työntekijöiden äänikäyttäytymiseen voi vaikuttaa muun muassa kulttuuri, mutta psykologisen turvallisuuden tunteen on todettu lisäävän työntekijöiden äänikäyttäytymistä. Tätä väitettä tuki myös aikaisemmin tarkemmin esitelty määrällinen tutkimus (Detert ja Burris, 2007), jossa havaittiin, että psykologisella turvallisuudella on välittävä vaikutus äänikäyttäytymisen ja johtajakäyttäytymisen suhteessa. Tutkijat eivät kuitenkaan ole samaa mieltä siitä, että psykologinen turvallisuus olisi selkeästi selittävä tekijä työntekijän äänikäyttäytymisessä. Eli vaikka työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta he saattavat silti jättää rakentavan mielipiteensä ilmaisematta.

Syitä siihen, että työntekijä vaikenee, vaikka hän kokisi korkeaa psykologista turvallisuutta ja hänellä olisi jotain kriittistä kerrottavaa on pyritty tutkijoiden toimesta selvittämään, muun muassa sillä aikaisemmillä kokemuksilla. Irlantilainen laadullinen tutkimus (O'donovan ja muut, 2021) osoitti, että aiemmat kokemukset siitä, että työntekijä koki esihenkilön vaientavan hänet, sai tämä työntekijän haluttomaksi osallistumaan äänikäyttäytymiseen, vaikka johtajasta olisikin tullut tukevampi tai osallistavampi. Kirjallisuuskatsauksessa (Odonovan ja McAuliffe, 2020) havaittiin, että vaikka vanhemmat tiimin jäsenet tuntevat olonsa todennäköisemmin psykologisesti turvalliseksi, he voivat olla hiljaa, koska uskovat, että puhuminen ei johda muutokseen. Katsauksen mukaan, mikäli työntekijät kokevat, ettei heitä ole kuunneltu aikaisemmin he kokevat, ettei ole järkeä puhua. Näiden tutkimusten tulokset voisivat viitata myös siihen, psykologinen turvallisuus on haavoittuvan käytöksen vuoksi romahtanut, kuten Edmondsonin ja Lein (2014), mukaan voi käydä.

Tutkijat ovat myös huomanneet, että psykologinen turvallisuus ja siitä seuraava äänikäyttäytyminen tuovat yhdessä positiivisia vaikutuksia. Määrällisessä tutkimuksessa (Ge, 2020) tarkasteltiin psykologisen turvallisuuden, työntekijän äänikäyttäytymisen ja työhön sitoutumisen välisiä yhteyksiä validoidulla kyselytutkimuksella, jossa kerättiin tietoa kiinalaisessa valmistusyrityksessä työskenteleviltä työntekijöiltä (n=153). Tutkimuksessa todettiin, että työntekijän äänikäyttäytyminen toimii välittäjänä psykologisen turvallisuuden ja työhön sitoutumisen välillä. Työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, kun he tuntevat olonsa turvalliseksi organisaatiossa ja pystyvät tuomaan esiin rakentavia ideoita esihenkilölleen. Tutkimuksessa havaittiin myös, että psykologinen turvallisuus ei suoraan lisännyt työntekijöiden työhön sitoutumista. Tämä havainto tukee äänikäyttäytymisen tärkeyttä organisaatioiden kannalta. Tutkimus toteutettiin Kiinassa, jonka kulttuuri on hyvin eroava meidän kulttuuristamme ja vain yhdessä organisaatiossa, joten sen yleistettävyyden varmistamiseksi olisi hyvä tehdä lisätutkimusta.

Useat tutkimukset ovat siis todenneet, että psykologinen turvallisuus voi lisätä työntekijöiden äänikäyttäytymistä, mikä taas osaltaan kasvattaa psykologista turvallisuutta (O'donovan & McAuliffe, 2020; Edmondson ja Lei, 2014). Tutkimuksissa on löytynyt myös näyttöjä siitä, että psykologinen turvallisuus ei ole ainut selittävä tekijä työntekijän äänikäyttäytymisen taustalla ja työntekijät voivat olla hiljaa, vaikka kokevat korkeaa psykologista turvallisuutta. Kirjallisuus katsauksen ensimmäisessä osiossa kuitenkin huomasimme, että työntekijöiden päätökselle pysyä hiljaa löytyy useita syitä niin työntekijän omista ominaisuuksista aina yhteiskunnallisiin näkökulmiin asti. Nämä asiat eivät liity psykologiseen turvallisuuteen, vaan antavat meidän silti luottaa tutkimuksiin, jotka ovat todenneet psykologisen turvallisuuden lisäävän äänikäyttäytymistä ja näiden nojalla tehdä ensimmäisen hypoteesimme:

Hypoteesi 1: Korkea tiimin psykologinen turvallisuus edistää rakentavan palautteen antamista esihenkilölle.

Psykologisen turvallisuuden tasoon vaikutti esihenkilön johtamisen taidot. Seuraavaksi lähdemme lähestymään aihetta esihenkilön ja työntekijän suhteen kautta. Työntekijän ja esihenkilön välinen hyvä suhde edesauttaa avoimen vuorovaikutussuhteen rakentamista (Graen ja Uhl-Bien, 1995). Vuorovaikutussuhdetta kohtaan ilmeneviin odotuksiin voivat yksilöllisen kokemuksen lisäksi vaikuttaa kuitenkin myös erilaiset taustatekijät (Forsten-Astikainen ja muut, 2019). Perehdymmekin seuraavaksi LMX-teoriaan ja sen vaikutukseen työntekijöiden äänikäyttäytymisessä.

2.3 Esihenkilön ja työntekijän suhteen laadun vaikutus puhumiseen

Tarkastelemme esihenkilön ja työntekijän suhteen laadun vaikutusta tutkimuksessamme LMX-teorian kautta. LMX-teorian juuret juontavat 1970-luvulle, jolloin organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa alettiin tarkemmin tutkimaan johtajan ja alaisten välisiä suhteita. LMX-teorian tutkimuksen eteen teki kuitenkin merkittävää ja laajasti arvostettua työtä Graen ja Uhl-Bien (1995), joiden mukaan LMX-teorian keskeisin käsite on, että tehokkaat johtamisprosessit syntyvät, kun esihenkilö ja työntekijät pystyvät kehittämään kypsiä vuorovaikutussuhteita ja pääsevät käsiksi näiden suhteiden luomiin etuihin. He esittivät kolmivaiheisen kehityskaaren esihenkilön ja työntekijän väliselle vuorovaikutussuhteelle: Aluksi toisilleen entuudestaan tuntemattomat yksilöt hyödyntävät erilaisia testaavia käyttäytymismalleja pyrkiessään tutustumaan toisiinsa. Tästä syntyy erilaisen vuorovaikutuksen myötä sosiaalista käyttäytymistä ja tuttuuden tunnetta. Lopuksi vuorovaikutussuhteesta syntyy kumppanuussuhde, jota määrittelee yhteiset intressit kuten organisaation tavoitteet ja yrityksen strategian toteuttaminen. He suosittelivat myös, että esihenkilöiden tulisi kutsua kaikki työntekijät kehittämään LMX-suhdetta. He kuitenkin totesivat, että tämän onnistuminen on epätodennäköistä kaikkien kanssa, mutta niin kauan kuin esihenkilöt tekevät näitä tarjouksia laadukkaiden suhteiden kehittämiseen, voidaan LMX-prosessia pitää oikeudenmukaisempana ja mahdollisuudet laadukkaampiin suhteisiin ja sen myötä tehokkaampaan johtamiseen lisääntyvät.

LMX-teoria on kiinnostanut myös kotimaisella tutkimuskentällä ja sen tunnustamisen ja hyödyntämisen merkitystä organisaatioissa on korostettu tutkijoiden toimesta. Työntekijöiden kokemuksia vuorovaikutussuhteesta esihenkilön kanssa ja sen suhteen vaikutuksesta työn imuun, yksilön ja yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen sekä joustavuuteen on tutkinut Forsten-Astikainen ja muut (2019) määrällisessä tutkimuksessaan, jossa he keräsivät tietoa yhteensä 93 pk-yrityksestä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 4500 vastaajaa. He havaitsivat tutkimuksessaan, että laadukas vuorovaikutus esihenkilön kanssa korreloi työhön sitoutumisen, yksilön osaamisen sekä yksikön osaamisen, suoriutumisen ja joustavuuden kanssa. He havaitsivat tutkimuksessaan, että LMX-teoria selkeyttää myös työntekijän roolia, sillä esihenkilö ei voi yksin vastata vuorovaikutussuhteen syntymisestä, kehittymisestä ja vaikutuksista vaan myös työntekijän on otettava vastuu kehitysprosessista sekä pohdittava sitä, kuinka realistisia ovat odotukset ja vaatimukset esihenkilöä kohtaan sekä sitä, miten oma toiminta ja asenne vaikuttavat vuorovaikutussuhteen kehittymiseen esihenkilön kanssa? Tästä syystä on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää myös työntekijän kokemuksia esihenkilön kanssa luodusta vuorovaikutussuhteesta. He myös ehdottivat, että LMX-teoria voi auttaa esihenkilöä ymmärtämään alitajuisen käyttäytymismallien ja ennakkoluulojen merkitystä omassa toiminnassaan, sillä tämä voi kannustaa häntä oppimaan pois epäsuotuisasta asennoitumisestaan.

Esihenkilön käyttäytymistyylien ja esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen vaikutusta yksilötason ja yksikötason suorituskykyyn tutkivat myös Tanskanen ja muut (2018) määrällisessä tutkimuksessaan, jossa he ensin validoivat uusia mittausvälineitä johdon valmennukselle, LMX-suhteen tasolle ja itsearvioidulle suoritukselle ja sen jälkeen he tutkivat monitasomenetelmällä tutkimusmuuttujien välisiä yhteyksiä yksilö ja yksikötasolla. Validoinnissa käytettiin otosta kahdesta organisaatiosta (N=655) ja hypoteesien testaukseen otosta useasta organisaatiosta (N=879). He havaitsivat tutkimuksessaan, että laadukas LMX-suhte liittyy positiivisesti työhön sitoutumiseen ja näyttää toimivan edeltäjänä työelämän hyvinvoinnille ja onnellisuudelle. He kuitenkin muistuttivat, että se ei kuitenkaan tarkoita pelkkää omien tarpeiden tyydyttämistä vaan laadukkaan suhteen kehittämisen ja pitämisen johtajan kanssa tarkoittaa myös todennäköisesti joustavuuden

tarvetta ja haastavien tehtävien suorittamista. Tutkimustuloksista he päättelivät, että LMX-suhteen tärkeyttä tulisi tunnustaa organisaatioissa. Heidän mukaansa LMX-laatu liittyy ihmissuhteisiin ja tästä syystä tulisi kaikki organisaation jäsenet kouluttaa ymmärtämään oma roolinsa tässä prosessissa. He myös ehdottivat, että panostamalla LMX-suhteiden kehittämiseen mahdollistettaisiin organisaatioiden kestävän suorituskyvyn saavuttamista.

LMX-suhteen taso vaikuttaa sekä työntekijän että esihenkilön työskentelyyn. Kun LMX kohoaa korkealle tasolle johtaa se korkeampaan keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja velvollisuuksiin suhteen sisällä (Graen ja Uhl-Bien, 1995). Esihenkilön ja työntekijän välillä on kaksisuuntainen prosessi siinä mielessä, että työntekijä vaikuttaa esihenkilön saavutuksiin osallistumalla tiimin työhön ja todennäköisesti neuvomalla ja vaikuttamalla johtajaan, kun taas johtaja kontrolloi monia työntekijän työelämän eri osa-alueita (London ja muut, 2023). Korkealaatuisessa LMX-suhteessa esihenkilöt voivat luottaa siihen, että työntekijät tarjoavat heille kumppanuusapua tarvittaessa. He voivat esimerkiksi luottaa siihen, että työntekijä ottaa vastaan ylimääräisiä tehtäviä tai antaa rakentavaa palautetta, kun muut eivät sitä uskalla antaa. Samoin työntekijät voivat luottaa siihen, että saavat esihenkilöltä tukea, rohkaisua ja uramahdollisuuksia. Tämä keskinäinen luottamus, kunnioitus ja velvollisuus toisia kohtaan antaa voimaa ja motivaatiota, laajentaa suhdetta muodollisen työsopimuksen tai virallisten työroolien ulkopuolelle: kasvaa ulos työtehtävistään ja kehittää molemminpuoliseen vaikutukseen perustuvaa kumppanuutta. Kumppanuuksissa osapuolet eivät enää keskity omiin etuihinsa vaan suurempiin yhteisiin etuihin. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) Laadukas LMX-suhde ja kumppanuus auttaa siis molempia osapuolia menestymään ja kehittymään.

LMX-suhde on siis tutkijoiden toimesta tunnistettu tärkeäksi osaksi organisaatioiden menestyksen varmistamista, sillä laadukas LMX-suhde näyttää vaikuttavan suoraan organisaation ja yksilön suorituskykyyn. Psykologisesta turvallisuudesta tehdyssä meta-analyysissä (Frazier ja muut, 2017) havaittiin, että korkea LMX ennustaa psykologisen turvallisuuden lisäksi yhtä paljon työntekijöiden halukkuutta osallistua aktiivisesti ja myönteisesti organisaation toimintaan. Seuraavaksi perehdymmekin siihen, miten LMX-suhteen laatu voi vaihdella ja mitä vaikutusta tällä vaihtelulla on työntekijöiden rakentavan palautteen antamiseen.

2.3.1 Heikko esihenkilön ja työntekijän välinen suhde vaientaa työntekijät

Korkealaatuisen LMX:n on havaittu tuovan työntekijöille etuja sekä haasteita työhönsä, joka lisää työntekijöiden tunnetta itsemääräämisoikeudesta sekä vaikutusvallasta. Laadukas LMX-suhde liittyy tyypillisesti parempaan tiedon saantiin organisaatiossa ja korkealaatuisesta LMX-suhteesta nauttivat työntekijät pääsevät vaikuttamaan suuremmin organisaation päätöksentekoon (Graen ja Uhl-Bien, 1995). Kun laadukkaan LMX-suhteen on havaittu tuovan työntekijöille sekä etuja että uusia haasteita, on heikompilaatuisen LMX-suhteen havaittu jopa aiheuttavan tyytymättömyyttä työhön tai vasteenmielisyyden tunteita molemmille osapuolille. Heikompilaatuisissa LMX-suhteissa on ominaista yksisuuntainen alaspäin suuntautuva vuorovaikutus, pelkkä taloudellisen käyttäytymisen vaihto, muodolliset roolimääritellyt suhteet ja löyhästi toisiinsa liitetyt tavoitteet (Graen ja Uhl-Bien, 1995). Työntekijän ja esihenkilön välisessä suhteessa keskeisessä roolissa ovat tällöin vain tehtäväkeskeisyys, jolloin pelkkään sopimus pohjaan perustuva vaihtosuhte johtaa vähäisempään luottamukseen, tukeen ja resurssien jakamiseen, jotka puolestaan voivat heikentää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä (Cesário ja muut 2023). Valitettavasti heikompilaatuinen LMX-suhde saattaa aiheuttaa myös laajempia ongelmia.

Heikompilaatuisten LMX-suhteen merkitystä työntekijöille on haluttu tutkijoiden toimesta selvittää. Tätä näkökulmaa tutkittiin norjalaisessa tutkimuksessa (Furunes ja muut, 2015), jossa pyrittiin selvittämään mahdollisia negatiivisia yhteyksiä johtajan ja jäsenten välisten suhteiden ja työympäristön laatuindikaattorien välillä. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena opettajilta (n=409), teollisuustyöntekijöiltä (n=406) ja linja-autonkuljettajilta (n=1024). Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöt, joilla on heikompilaatuinen LMX-suhde tunnistavat todennäköisemmin joukon negatiivisia puolia työympäristössään. He kokevat enemmän stressiä, enemmän kiusaamista, enemmän syrjintää yhdistettynä vähäiseen oikeudenmukaisuuteen. Tutkimuksen mukaan tämä osoittaa sen, että matalassa LMX-suhteessa olevilta ei ainoastaan puutu korkeaan LMX-suhteeseen liittyviä positiivisia tuloksia vaan he ovat myös suuremmassa vaarassa kärsiä esihenkilöiden huonosta kohtelusta joko suoraan joutuessaan alttiiksi esihenkilön tuhoisalle käytökselle tai epäsuorasti joutuessaan suojattuna työtoverin tai asiakkaan aggression kohteeksi. Näillä työntekijöillä saattaa olla vähemmän taitoja ja he eivät saa lainkaan kunnioitusta, mikä voi johtaa jopa molemmin puoliseen vastenmielisyyteen. Tutkimus toteutettiin laajalle osallistujajoukolle ja pohjoismaisessa kulttuurissa, mutta vastausprosentti jäi tutkimuksessa matalaksi, mikä voi heikentää tutkimuksen yleistettävyyttä. Nämä havainnot heikompilaatuisista LMX-suhteista korostavat LMX-suhteen laadun merkitystä niin organisaation, tiimin kuin yksilömenestymisen kannalta.

Heikompilaatuisen LMX:n on havaittu myös liittyvän työpaikalla esiintyvään hiljaisuuteen, konflikteihin ja jopa kiusaamiseen. Heikompilaatuiset LMX-suhteet johtavat vuorovaikutuksen välttämiseen ja muodollisen, hallitsevan sekä alistavan viestinnän suosimiseen aiheuttaen väärinkäsityksiä, konflikteja ja psyykkisesti haitallisen ympäristön (London ja muut, 2023). Työsuhde voi taannuttaa sekä arkipäiväistä työnteon, käytännöt ja vuorovaikutuksen, minkä vuoksi mahdolliset konfliktit arkipäiväistyvät ja ne lakaistaan mahdollisesti jopa maton alle, mistä voi syntyä organisaatioon vaikenemisen kulttuuri ja henkilökemioiden välinen hiljainen taistelutanner (Forstell ja Antikainen, 2019). Tutkijat näyttäisivät olevan siis samaa mieltä siitä, että heikompilaatuisella LMX-suhteella on useita negatiivisia vaikutuksia, kun taas korkeampilaatuinen LMX-suhde avaa työntekijälle

mahdollisuuksia, vaikkakin ne tuovat työntekijöille myös haasteita. Emme löytäneet kirjallisuus katsauksessamme väitteitä siitä, että LMX-suhde voisi kasvaa liian korkealle tasolle, kun taas psykologisesta turvallisuudesta näitä negatiivisia puolia löytyi. Tutkimukset myös osoittivat, että heikompilaatuinen LMX-suhde voi vaikuttaa työntekijöiden äänikäyttäytymiseen negatiivisesti. Seuraavaksi perehdymme siihen, saadaanko korkealaatuisella LMX-suhteella työntekijät käyttämään tehokkaasti ääntään.

2.3.2 Laadukas esihenkilön ja työntekijän välinen suhde ei takaa puhumista

Tutkijat ovat havainneet, että korkealaatuinen LMX-suhde vaikuttaa työntekijöiden äänikäyttäytymiseen positiivisesti. Tutkimuksissa on kuitenkin tullut esiin, että tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan muun muassa roolin selkeyden on todettu vaikuttavan LMX-suhteen positiiviseen vaikutukseen. Meta-analyttisessä tutkimuksessa (Carnevale ja muut, 2017) tarkastelivat johtajan ja alaisen välisen suhteen vaikutuksia työntekijöiden ääneen, luovuuteen ja innovatiiviseen käyttäytymiseen. Meta-analyysin koko oli 119 riippumatonta otosta, joiden yhdistetty otoskoko oli 231 946. Meta-analyysin tulokset osoittivat, että korkealaatuinen LMX-suhde edistää työntekijöiden luovuutta, innovatiivista käyttäytymistä ja äänikäyttäytymistä. Meitä kiinnostavan äänikäyttäytymisen ja LMX:n korrelaatioita löytyi 37 kappaletta. Meta-analyysissa havaittiin, korkealaatuinen LMX-suhde tukee velvollisuuden tunteen vuoksi sitä, että työntekijät voivat harjoittaa äänikäyttäytymistään.

Meta-analyysissa (Carnevale ja muut, 2017) todettiin, että äänikäyttäytyminen on kuitenkin kriittistä, joten usein on hankala ennakoida miten esihenkilöt suhtautuvat äänen käyttöön. Tästä syystä laadukkaissa ihmissuhteissa olevat työntekijät voivat pidättäytyä puhumasta, jotta he eivät vahingoittaisi laadukasta suhdettaan. Analyysi myös osoitti, että laadukkaissa LMX-suhteissa, työntekijät arvostavat sosiaalisemotionaalisia siteitä esihenkilöihinsä perustuen sellaisiin elementteihin kuin kunnioitus ja mieltymys, työntekijät saattavat olla enemmän huolissaan heidän äänensä vahingoittamisesta sosiaalisiin suhteisiin esihenkilöihinsä ja siksi he eivät halua puhua. Tästä syystä ehdotettiin, että

organisaatioiden, jotka haluavat kehittää sopeutuvaa ympäristöä, jossa avoin keskustelu ja väittely ovat keskeisiä, kannattaa huolellisesti valita ja kehittää esihenkilöitään niin, että he ovat herkkiä työntekijöiden rakentaville kriittisille huomioille ja haastaville ehdotuksille. Meta-analyysi ei siis tuonut selkeästi ilmi teoreettisia näkökulmia, jotka selittävät miksi korkealaatuinen LMX-suhte saattaa helpottaa tai estää työntekijöiden äänikäyttäytymistä ja rakentavan palautteen antoa.

LMX-suhteen ja työntekijän äänen välisen suhteen välittävää mekanismia tutkittiin (Wang ja muut, 2016) Kiinassa yhdeksän eri yrityksen työntekijän ja esihenkilön (N=295) kyselytutkimuksen avulla. Tutkimus osoitti, että psykologinen voimaantuminen toimii välittäjäroolissa LMX:ssä ja työntekijöiden äänikäyttäytymisessä. Tutkimuksen mukaan laadukkaissa LMX suhteissa olevilla työntekijöillä on helpompi saada haastavampia tehtäviä, mikä saattaa lisätä heidän merkitystään työpaikoilla. Nämä työntekijät saavat enemmän tukea esihenkilöiltään, mikä johtaa parempaan menestymiseen osaamisen tunteeseen ja päätöksentekokykyyn. Päätöksentekokyky antaa heille mahdollisuuden suorittaa tehtävänsä itsenäisesti mikä johtaa käsityksiin itsemääräämisoikeudesta. Heillä on myös enemmän työtehtäviä ja he tuntevat olevansa vaikutusvaltaisia työssään. Tutkimus myös osoitti, että laadukkaat LMX-suhteet osoittavat selkeät roolit omaaville työntekijöille, kuinka osallistua organisaation toimintaan ja saavuttaa toivottuja tuloksia, joka puolestaan saa työntekijät tuntemaan olonsa voimaantuneiksi ja käyttämään ääntään. Työntekijät, joilla on korkeampi psykologinen vaikutusvalta, on kestävämpi ja vahvempi motivaatio puhua. Tutkimuksessa työntekijöiden äänen käyttöä arvioitiin kuitenkin esihenkilön toimesta, mikä ei välttämättä anna oikeaa kuvaa siitä, pidätteleekö työntekijä ajatuksiaan. Myös kulttuuriset erot voivat vaikuttaa tutkimuksen yleistettävyyteen länsimaisessa kulttuurissa. Tutkimus antaa kuitenkin syyn olettaa, että organisaatioiden tulisi ottaa huomioon työntekijöidensä psykologiset tunteet ja varmistaa, että heillä on korkea psykologinen voimaantumisen taso motivoidakseen työntekijöiden äänikäyttäytymistä.

Tutkimukset siis myös haastavat ajatusta siitä, että korkealaatuinen LMX-suhde takaisi automaattisesti työntekijän äänikäyttäytymisen. Ristiriitainen tutkimustieto LMX:n vaikutuksesta äänen käyttämiseen sai meidät hakemaan tietoa vähän syvempää. Täyden puhumattomuuden ja hiljaisen äänikäyttäytymisen lisäksi tutkijat ovat tunnistaneeet MUM-ilmiön, joka pitää sisällään näiden lisäksi myös sanoman pehmentämisen ja viestin kaunistelun. Pehdymme seuraavaksi MUM-ilmiöön tarkemmin. Selvitämme, mitä tällä MUM-ilmiöllä tarkoitetaan, mihin se vaikuttaa ja mikä sen ilmenemiseen vaikuttaa. Pyrimme myös selvittämään tarkemmin, miten LMX-suhteen laatu vaikuttaa MUM-ilmiön esiintyvyyteen.

2.4 MUM-ilmiö kertoo äänikäyttäytymisestä

Asian kaunistelu, kertomatta jättäminen ja muunneltu totuus joko omaksi tai toisen eduksi ovat varmasti tuttuja toimia monille. Näitä ilmiöitä kuvaa MUM-ilmiö, josta on raportoitu psykologian kirjallisuudessa alun perin jo 1970-luvulla (Scarff ja muut, 2019). Ilmiö viittaa ihmisten taipumukseen olla haluttomia kertomaan huonoja uutisia (Dibble ja muut, 2015; Scrimshire ja muut, 2021). Tämä tarkoittaa erityisesti negatiivisen viestin antamisen viivyttelystä, sen vääristämistä tai kaunistelua sekä sen antamisen välttämistä (Scarff ja muut, 2019). Ilmiö on erityisen merkittävä organisaatioissa, joissa työntekijät epäröivät tai eivät uskalla kertoa negatiivista tietoa esihenkilölleen (Scrimshire ja muut, 2021).

Tutkijat ovat pyrkineet selittämään mistä MUM-ilmiön esiintyminen johtuu. Ehdotuksia on ollut useita, esimerkiksi Scrimshire ja muut (2021) tunnistivat, että haluttomuus jakaa huonoja uutisia toisille voi johtua monesta syystä, kuten mm. halusta välttää omia negatiivisia tunteita, halusta välttää aiheuttamasta vastaanottajalle negatiivisia tunteita tai pyrkimyksestä noudattaa yhteiskunnallisia sääntöjä ja normeja. Dibble ja muut (2015) taas ehdottivat tutkimuksessaan, että huonojen uutisten välittämisessä havaittiin olevan luotettava ajallinen viive lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Heidän mielestään viive voi

johtua kohteliaisuudesta tai kognitiivisesta kuormituksesta. Kohteliaisuudesta johtuvassa viiveessä viestin antaja pyrkii pehmentämään huonojen uutisten iskuja ja pyrkii osoittamaan empatiaa vastaanottajaa kohtaan. Huonojen uutisten sanoittaminen puolestaan vie kauemmin kuin hyvien uutisten, jonka vuoksi se luo suurempaa kognitiivista kuormitusta. (Dibble ja muut, 2015). Näiden kahden näkökulman välillä on eroavaisuutta, mutta ne kuvaavat negatiivisen tiedon antamisen vaikeutta.

MUM-ilmiöllä on havaittu olevan negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Kun työntekijät eivät halua kommunikoida huonoista uutisista esihenkilölleen puhuvat Scrimshire ja muut (2021) hierarkkisesta MUM-ilmiöstä, joka jaetaan kahteen ulottuvuuteen: pidättämiseen eli tiedon jakamatta jättämiseen ja epäselvyyteen eli tiedon sokerointiin tai pehmentämiseen. Heidän mukaansa voimakas MUM-ilmiö organisaatiossa voi johtaa merkittäviin haittoihin, sillä jos huonot uutiset jätetään kertomatta, eivät sen jäsenet saa tuudenmukaista palautetta ja organisaation oppiminen voi häiriintyä. Myös päätöksenteko voi heidän mielestään kärsiä, koska tiedon kertomatta jättäminen tai sen vääristely estää esihenkilöitä saamasta tärkeää ja tarpeellista tietoa. Ilmiön myötä he näkevät, että myös työntekijöiden ja esihenkilöiden väliset suhteet voivat kärsiä, koska voimakas MUM-ilmiö heikentää luottamusta ja avoimuutta. Lisäksi he tähdentävät, että huonojen uutisten jakamatta jättäminen voi vaikuttaa negatiivisesti koko organisaation tuloksiin ja tuottavuuteen. London ja muut (2023) taas huomasi, että kommunikaation puute ja ongelmien eskaloituminen voivat olla seurausta negatiivisen palautteen antamisen välttelystä.

MUM-ilmiön esiintyvyyden vähentämistä on tutkittu hiljattain julkaistussa tutkimuksessa (Scrimshire ja muut, 2021), jossa tutkijat tekivät pitkäaikaistutkimuksen suuren julkisen terveydenhuollon organisaatioon Yhdysvalloissa. Tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan noin 1600 työntekijää, lopullinen otos oli 198 työntekijää, jotka vastasivat kaikkiin kolmeen kyselyyn. Kyselyt toteutettiin kahden viikon välein kuuden viikon aikana ja niissä käytettiin neljää eri mittaristoa, joilla mitattiin LMX-suhteen tasoa, työntekijän voimaantumista, MUM-ilmiön esiintymistä sekä tavoitteisiin keskittymistä. Tutkimuksessa

havaittiin, että korkealaatuiset LMX-suhteet voimaannuttavat työntekijöitä ja sitä kautta vähentävät MUM-ilmiön esiintymistä. Työntekijöiden alhainen keskittyminen tuotto-odotuksiin paransi tätä suhdetta. Korkea-laatuiset LMX-suhteet voivat luoda turvallisen ympäristön, missä työntekijät kokevat olonsa niin turvalliseksi, että voivat jakaa huonojakin uutisia ilman negatiivisten seurausten pelkoa. Tutkimus osoitti, että työntekijät, joilla on positiivisia LMX-suhteita, uskovat siihen, että jakamalla arvokasta tietoa he voivat vaikuttaa työpaikalle myönteisellä tavalla. Tutkimuksessa oli kuitenkin merkittävä kato osallistujissa, joka voi vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka tutkimus oli pitkäaikainen, sen toteuttamisen aika oli lyhyt vain kuusi viikkoa. Kolme eri mittauskertaa valittiin vähentämään yhteismitallisuus virhettä eikä mittaamaan mittareiden muutoksia.

Tutkijat ovat olleet myös kiinnostuneita LMX-suhteen tason sekä psykologisen turvallisuuden vaikutuksesta MUM-ilmiön esiintymiseen. London ja muut (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, että negatiivisesti yhteistyöhön ja tiimityöhön vaikuttava heikompi LMX-suhde voi aiheuttaa alhaista psykologista turvallisuutta sekä lisätä MUM-ilmiötä. Läpikäydyn kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten perusteella voidaankin todeta, että korkea psykologinen turvallisuus korkealaatuisissa LMX-suhteissa voivat vähentää MUM-ilmiön ilmenemistä, kun taas alhainen psykologinen turvallisuus heikompi laatuissa LMX-suhteissa voivat lisätä sitä.

Tutkijat ovat havainneet, että MUM-ilmiön esiintyvyydellä, voi olla vaikutusta ihmisten väliseen viestintään organisaatioissa. MUM-ilmiö vaikuttaa merkittävästi ihmisten väliseen viestintään ja palautteen antoon erityisesti kliinisen arvioinnin yhteydessä. (Scarff ja muut, 2019). Häiritessään avointa ja rehellistä viestintää MUM-ilmiö on merkittävä haaste myös organisaatioissa. (Scrimshire ja muut, 2021). MUM-ilmiön vähentämiseen ja estämiseen kannattaa siis organisaatioissa pyrkiä avoimemman kommunikaation lisäämiseksi. Scrimshire ja muut (2021) totesivat, että turvallisuuden tunne työyhteisössä sekä positiiviset ja korkealaatuiset LMX-suhteet johtavat MUM-ilmiön vähenemiseen ja työntekijöiden uskallukseen jakaa huonojakin uutisia esihenkilölleen. Tästä johdamme toisen hypoteesimme:

Hypoteesi 2: Esihenkilön ja työntekijän välinen vahva ja positiivinen suhde (korkea LMX-suhde) helpottaa rakentavan palautteen antamista esihenkilölle.

Seuraavaksi siirrymme tutkimuksemme kolmanteen osaan, jossa käymme läpi valitsemiamme tutkimusmenetelmiä.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esittelemme ja perustelemme aluksi tutkimuksemme tutkimusasetelman sekä käymme läpi ja kuvailemme tutkimusaineistomme. Sen jälkeen esittelemme tutkimusaineistomme analyysimenetelmät. Lopuksi arvioimme vielä tutkimuksemme eettisyyttä ja luotettavuutta.

3.1 Tutkimusasetelma

Koska tutkimuksemme tavoitteena on selittää miten tiimin psykologinen turvallisuus ja LMX-suhteen laatu vaikuttavat työntekijän uskallukseen antaa rakentavaa palautetta esihenkilölleen, sekä kuvata asiantuntijoiden kokemusta rakentavan palautteen antamista tukevista ja estävistä asioista, on perusteltua tutkia sitä monimenetelmällisesti. Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmien yhdistäminen on yleistynyt erityisesti tutkimuksissa, joissa on sekä kuvailemiseen ja selittämiseen pyrkiviä tutkimuskysymyksiä (Puusa ja muut, 2020, 20. Luku). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 78) sanovat, että yhdistämällä laadullinen ja määrällinen tutkimus luo tämä paremman ymmärryksen tutkimusongelmiin kuin mitä pelkästään laadullinen tai määrällinen tutkimus tekisi. Keskeisintä menetelmässä on se, että aineistot, löydökset ja tulkinnot integroituvat toisiinsa ollen toisistaan riippuvaisia jollain tavoin (Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, s. 24, 120). Tutkimuksemme peruslähestymistavaksi valitsimme määrällisen tutkimusotteen, jonka analyysiä täydennämme laadullisilla tapaustutkimuksilla (Metsämuuronen, 2005, s. 245).

Määrällinen tutkimus tutkii muuttujien välisiä yhteyksiä tilastollisin menetelmin ja soveltuu tutkimuksiin, joiden tavoitteena on selittää ihmisen toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti (Vilkka, 2025, s. 80). Tutkimuksemme on poikkileikkaava sen kertaluonteisuuden ja aineistonkeruun aikarajoitteen vuoksi. Koska määrällinen tutkimus testaa olemassa olevia teorioita, perustuu tutkimuksemme määrällisen osuuden tieteenfilosofinen näkökulma positivistiseen tieteenfilosofiaan, missä ilmiöitä tarkastellaan objektiivisesti mittaamalla tieteellisesti validoiduilla mittareilla.

Tutkimuksemme laadullinen näkökulma sijoittuu tieteenfilosofiselta lähtökohdaltaan fenomenologishermeneuttiseen tutkimustraditioon, jonka keskiössä on kokemuksen merkitys tavoitteenaan käsitteellistää tämä tutkittava ilmiö (Laine, 2018, s. 29). Tavoitteena on siis tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se mikä on tottumuksesta häivytetty huomaamattomaksi ja itsestään selväksi tai se mikä on jo koettu, mutta sitä ei ole tietoisesti ajateltu. Fenomenologisessa näkökulmassa tutkimuksen perustana olevia filosofisia kysymyksiä ovat ennen kaikkea ihmiskäsitys ja kysymys ihmisen kokemusta koskevan tiedon luonteesta (Laine, 2018, s. 31–32). Tutkimuksemme tavoitteena on tutkia asiantuntijoiden kokemusta rakentavaa palautetta estävistä peloista ja epävarmuuksista. Fenomenologit jakavat ajatuksen siitä, että ihmisyyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan, jossa he elävät ja he myös rakentavat tuota maailmaa. Tästä rakentuvaa vastavuoroista suhdetta tarkastellaan yksilön perspektiivistä eli kulloisenkin minän suhteena maailmaan. Tätä nimitetään ihmisen alkuperäiseksi maailmansuhteeksi. (Laine, 2018, s. 32). Fenomenologinen näkökulma auttaa meitä ymmärtämään asiantuntijoiden kokemusta rakentavan palautteen merkityksestä sekä siitä, miksi he eivät anna rakentavaa palautetta tilanteessa, jossa heidän mielestään se olisi tarpeellista.

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijaorganisaation asiantuntijatyötä tekeviä työntekijöitä, joilla ei ollut esihenkilövastuuta, mutta jotka toimivat tiimeissä osana yhteisöllistä työskentelyrakennetta. Kohdeorganisaatiomme asiantuntijoiden työ on luonteeltaan haastavaa ja itsenäistä, mutta tiimityöskentelyä tehdään osaamisen kasvattamiseksi sekä laadun varmistamiseksi ja parantamiseksi. Työtä tehdään myös jonkun verran yhteistyössä yli tiimirajojen, mutta asiantuntijoiden oma tiimi ja lähiesihenkilö ovat niitä, joiden kanssa työtä tehdään lähimmin. Aineisto kerättiin Webropol -kyselyinä. Määrällisen tutkimuksen tavallisin aineiston keräystapa on anonyymi kyselylomake, missä vastaaja itse lukee kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti (Vilkkä, 2015, s. 94). Otanta kattoi koko

organisaation samalla työnimikkeellä toimivat asiantuntijat, joita on määrältään yhteensä 393 henkilöä.

Linkki kyselylomakkeelle toimitettiin vastaajille kohdeorganisaation hr-henkilön toimesta organisaation oman jakelukanavan kautta. Kyselyyn oli mahdollista vastata kahden viikon ajan. Kyselyn auki ollessa seurasi päivittäin saamiemme vastausten lukumäärää. Kyselyn vastaamiseen liittyvä muistutusviesti lähetettiin vastaajille kohdeorganisaation toimesta kertaalleen. Kyselylinkin lähettämisen yhteydessä sähköpostissa oli lyhyt saateteksti kyselyyn liittyen ja lisäksi kyselylomakkeen etusivulla oli tietoa meistä, kyselystä ja käyttötarkoituksesta. Lisäksi siinä oli tietoa osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta keskeyttää kyselyyn vastaaminen myös kesken kaiken tai tallettaa se myöhemmin jatkettavaksi. Samalta sivulta löytyi myös meidän yhteystietomme ja kehoitus olla yhteydessä, mikä kyselyyn liittyen ilmenee kysyttävää. Meidän suora yhteydenpitoimme kyselyn vastaajiin ei ollut mahdollista.

3.2.1 Määrälliset mittarit

Saadaksemme selville vastaajan oman kokeman psykologisesta turvallisuudesta tiimisään, käytimme kyselylomakkeen laadinnassa Edmondsonin (1999) laatimaa tiimin psykologista turvallisuutta mittaavaa mittaristoa. Tälle 7-osaiselle mittarille on suoritettu laajoja validointitestejä, jotka ovat osoittaneet, että mittarilla on vahva sisältö, kriteeri ja rakenteen validiteetti. Se on todettu jatkuvasti luotettavaksi erilaisissa näytteissä (Newman ja muut, 2017). Kysymyksiin vastattiin Likertin 1–5 asteikolla, siten että valinta 1 kuvasi tilannetta, että väittämä ei sovi lainkaan ja valinta 5 tilannetta, että väittämä sopii täysin. Mittariston kysymykset käänsimme kyselylomakkeelle valmiiksi positiiviseen muotoon.

Voidaksemme selvittää työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen laatua, hyödynsimme kyselyssämme Tanskasen ja muiden (2019) validoimaa LMX-laadun määrittämiseen tarkoitettua mittaristoa. Kysymykset liittyivät vastaajan ja esihenkilön keskinäiseen luottamukseen, ymmärrykseen ja arvostukseen sekä työasioiden helppoon puheeksi ottoon. Mittaristossa oli yhdeksän väittämää, joihin vastattiin Likertin asteikolla 1–5 ja valinta 1 kuvasi tilannetta, joka ei sovi lainkaan ja valinta 5 puolestaan sopi täysin. Nämäkin kysymykset käänsimme lomakkeelle jo valmiiksi positiiviseen muotoon.

Näitä kahta mittaristoa täydensimme Coxin ja muiden (2011) laatiman MUM-ilmiötä mittaavan mittariston pohjalta laatimallamme palautteen annon epämukavuutta ja palautteen kaunistelua/sokerointia mittaavalla mittaristolla. Mittaristomme koostui kahdeksasta väittämästä, jossa mitattiin rakentavan palautteen sekä kehitysideoiden antamista esihenkilön toimintaan ja organisaation toimintaan liittyen. Lisäksi mittaristossa arvioitiin, että kaunisteleeko palautteen antaja palautettaan esihenkilölle. Tähänkin mittaristoon vastattiin Likertin 1–5 asteikolla, kun 1 kuvasi tilannetta, että väittämä ei sovi lainkaan ja 5 tilannetta, että väittämä sopii täysin. MUM-ilmiötä mittaavat kysymykset käänsimme positiiviseen muotoon vasta vastausten keräämisen jälkeen.

3.2.2 Kategorisoidut kysymykset

Saadaksemme vielä syvempää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden ja LMX-suhteen kokemaan sekä MUM-ilmiön ilmentymiseen vaikuttavista asioista sisälsi kyselylomakkeemme myös taustatietoihin liittyviä kysymyksiä. Kysymyksiä oli yhdeksän. Ne olivat valittuja, valmiiksi kategorisoituja, joista vastaaja valitsi omaa tilannetta kuvaavan vaihtoehdon. Taustatietoina halusimme tietää ikään, koulutukseen, työkokemukseen, esihenkilön kanssa pidettävään yhteydenpitomäärään sekä palautteen antamiseen liittyviä asioita. Näitä tietoja käytimme analyyseissä luokiteltuina muuttujina.

3.2.3 Laadulliset kysymykset

Määrällisten mittareiden ja taustatietojen lisäksi kyselylomakkeemme sisälsi neljä, laadullisen tutkimusmenetelmän mukaista avointa kysymystä. Kysymykset esitettiin vapaasti täytettävänä vakioituina kysymyksinä eikä niiden merkkimäärää rajoitettu. Näiden kysymysten ohittaminen lomakkeella ilman vastausta ei ollut mahdollista. Nämä kysymykset auttoivat meitä ymmärtämään rakentavan palautteen merkityksen vastaajille sekä tekemään näkyväksi heidän kokemuksensa rakentavan palautteen tukevista ja estävistä seikoista. Laadullisessa tutkimuksessa lomakehaastattelulla kerätyllä aineistolla pystytään testaamaan hypoteeseja, joten jokaiselle kysymykselle pitää löytyä perustelu tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta ja kysytään vain tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkitykselliset kysymykset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86).

Ensimmäinen kysymys koski rakentavan palautteen merkitystä vastaajalle. Sitä kysyttiin kysymyksellä; ”Mitä rakentava palaute tarkoittaa sinulle?” Annetuista vastauksista muodostimme neljä kuvauskategoriaa (ks. taulukko 1), jotka tuovat esiin laadullisesti erilaisen käsityksen siitä, millaisena rakentava palaute koetaan asiantuntijoiden keskuudessa. Alla oleva taulukko kuvaa lopullista tuloavaruutta, joka kertoo, miten asiantuntijat kokiivat rakentavan palautteen. Näiden neljän kuvauskategorian teemat käsiteryhmineen käymme tarkemmin läpi kappaleessa 4.4.

Taulukko 1. Rakentava palaute tuloavaruus.

Rakentava palaute -Kehittämistä ja positiivista pohjavirettä			
Dialoginen kehittämisote	Ratkaisukeskeinen palautevuorovaikutus	Rakentava virheiden käsittely	Empaattisuus keskiössä
« Yhdessä kehittäen »	« Valmistaus keskusteluun »	« Virheiden keskustelu avoimeksi »	« Palautteen antamisen taidot »
« Ei välttämättä ratkaisuja »	« Anna ratkaisuehdotus »	« Asiat asioina »	« Hyvä tahto »

Mitkä tekijät vaikuttavat uskallukseesi antaa rakentavaa palautetta, mitkä asiat tukevat sinua rakentavan palautteen antamisessa ja mitkä asiat kohdallasi estävät tai vaikeuttavat palautteen antamista -kysymysten vastauksilla halusimme määrällisten mittaristojen tukena ja lisänä testata luvuissa 2.2.2 ja 2.4 esittämiämme hypoteeseja. Näiden kysymysten vastauksista rakensimme kaksi eri tuloavaruutta: Tuloavaruus rakentavan palautteen annon esteisiin (ks. taulukko 2) sekä tuloavaruus rakentavan palautteen antoa tukeviin asioihin (ks. taulukko 3). Molemmat tuloavaruudet on jaettu viiteen eri kuvauskategoriaan, jotka käsittelemme teemoineen ja käsiteryhmineen tarkemmin luvuissa 4.5 ja 4.6.

Taulukko 2. Tuloavaruus rakentavan palautteenannon esteisiin.

Rakentavan palautteen esteet -Kehittämistä ja sekoitus kokemuksia ja tunteita				
Urakehityksen rajoittuminen	Emotionaalinen reaktio	Muutosvastarinta	Vastuun siirtäminen	Haluttomuus toteuttaa
« Vaikutus omaan uraan »	« Vastaanottajan aikaisempi käytös »	« Liian isot haasteet »	« Välinpitämättömyys »	« Konfliktien pelko »
« Leimautuminen »	« Voimakas persoonana »	« Mikään ei kuitenkaan muutu »	« Sopimaton ajankohta »	« Ympäristötekijät »

Taulukko 3. Tuloavaruus rakentavan palautteen antoa tukeviin asioihin.

Tukea rakentavan palautteen antamiseen -Turvalliset ihmissuhteet ja tukevat käytänteet				
Itseluottamus perustana	Kiinnostunut vastaanottaja	Luottamus-suhde	Positiivinen sosiaalinen ympäristö	Organisaatiokulttuuri ja käytänteet
« Osaaminen »	« Kehitys-halukkuus »	« Toimiva yhteistyö »	« Yhteisten tavoitteiden eteen työskentely »	« Kulttuurin merkitys »
« Asema työyhteisössä »	« Vastaanottajan taidot »	« Usko suhteen kestämiseen »	« Tasa-arvoisuus »	« Tukevat käytänteet »

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston määrälliset vastaukset analysoimme ristiintaulukoinnin, korrelaatioanalyysin sekä regressioanalyysin avulla, jotka suoritimme tilastotyökalu SPSS:n avulla. Aineiston laadullisten kysymysten vastaukset käsiteltiin fenomenografiselle analyysille tavanomaiseen tapaan aineistolähtöisesti. Aineiston tulkinnassa keskityimme löytämään syy-seuraussuhteita, jotta saamme vastaukset siihen, miten psykologinen turvallisuus ja esihenkilöalaisyhteistyön laatu (LMX) ovat yhteydessä työntekijän halukkuuteen antaa rakentavaa palautetta esihenkilölle sekä siihen, millaisissa vuorovaikutustilanteissa ja olosuhteissa työntekijät kokevat rakentavan palautteen antamisen esihenkilölle mahdolliseksi tai vaikeaksi.

Tutkimuskysymyksistä muodostetut hypoteesit; korkea tiimin psykologinen turvallisuus edistää rakentavan palautteen antamista esihenkilölle sekä esihenkilön ja työntekijän välinen vahva ja positiivinen suhde (korkea LMX-suhde) helpottaa rakentavan palautteen antamista esihenkilölle, testattiin määrällisen analyysin avulla. Heikkilän (2010, s. 191) mukaan tilastollisessa testauksessa muuttujien välisestä riippuvuudesta tai ryhmien välisestä erosta asetetaan kaksi hypoteesia: Nollahypoteesi, joka väittää, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta ja vastahypoteesi, joka väittää, että riippuvuutta tai eroa on olemassa. Pienet riippuvuudet tai erot eivät riitä nollahypoteesin hylkäämiseen, vaan niiden on oltava riittävän suuria. Käytimme tutkimuksessamme hypoteesien testaamisen apuna P-arvoja.

Nummenmaan (2009, s. 148) mukaan P-arvo ilmoittaa kuinka suurella todennäköisyydellä vaihtoehtoinen todennäköisyys on väärä: Mitä lähempänä p-arvo on ykköstä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä nollahypoteesi on asetettu oikein ja vastaavasti arvolla lähellä nollaa, vaihtoehtoinen hypoteesi on erittäin todennäköisesti oikein. P-arvoille on asetettu niin sanottuja kriittisiä arvoja, joita pienemmät p-arvot katsotaan yleisesti osoitukseksi siitä, että hypoteesit pitävät paikkansa. Käyttäytymistieteissä 0,05 suu-

ruiset P-arvon katsotaankin useimmiten osoitukseksi vaihtoehtoisen hypoteesin paikkaansa pitävyydestä. (Nummenmaa, 2009, s. 149.) Käytimme näitä raja-arvoja analyysimme tueksi erilaisissa tilastollisissa mittauksissa, joita aineistollemme teimme.

Taustatekijöiden vaikutusta rakentavan palautteen antamiseen tarkastelimme ristiintaulukoinnilla ja Khiin neliön X²-testillä. Taustatekijöitä olivat työntekijän ikä, työkokemus yhteensä, työkokemus työnantajalla, työskentelyaika nykyisen esihenkilön kanssa, korkein suoritettu koulutus ja yhteydenpito kerrat esihenkilön kanssa. Ristiintaulukointi on alkeellisin keino pyrkiä havaitsemaan yhteys kahden muuttujan välillä, kun taas Khiin neliön X²-testillä voidaan saada tarkkaa tietoa siitä, oliko ryhmien välillä todellista eroa vai johtuiko ero sattumasta. (Metsämuuronen, 2008, s. 347). Kategoristen muuttujien frekvenssijakaumien tarkastelemiseen laaditun X²-testin avulla voidaan tarkastella millaisia kategoristen muuttujien frekvenssijakaumat ovat. Se on epäparametrinen testi, eli se ei tee oletuksia muuttujien jakaumien muodosta. Edellytyksenä on, että tarkasteltava muuttuja on kategorinen eli muuttuja on mitattu laatuero- tai järjestysasteikolla. Lisäksi kaikkien odotettujen frekvenssien pitäisi olla suurempia kuin 1 sekä suurempia kuin 5 vähintään 20 % kontingenssitaulun soluista. Muuten testi ei anna luotettavia tuloksia. (Nummenmaa 2009, s. 301–302.) Tämä vaatimus voi aiheuttaa haasteita tutkimukselle, jossa on vähän analysoitavia vastauksia. Tähän haasteeseen voidaan kuitenkin vastata yhdistelemällä eri kategorioita toisiinsa, eli yksinkertaistamalla vastausaineistoa.

Psykologisen turvallisuuden ja LMX-suhteen vaikutusta palautteen antamiseen esihenkilölle tutkimme korrelaatiokerrointa hyödyntäen. Korrelaatiokerroin, eli kahden muuttujan välinen riippuvuus on tavallisin muuttujienvälistä yhteyttä mittaava tapa. (Heikkilä, 2010, s. 204). Mittasimme kyselyssämme palautteen antamista sekä nominaaliasteikolla, missä vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai en, että järjestysasteikollisella MUM-ilmiötä mittaavalla kysymyspatteristolla. Korrelaatiokertoimen avulla pyrimme selvittämään, korreloiko LMX ja psykologinen turvallisuus MUM-ilmiön kanssa sekä sitä korreloiko palautteen antaminen taustatekijöiden kanssa. Korrelaatiokertoimen arvo, joka on lähellä

-1 tarkoittaa voimakasta negatiivista yhteyttä, eli toisen muuttujan arvon kasvaessa toisen muuttujan arvo pienenee. Korrelaatiokerroin, joka on lähellä +1 tarkoittaa taas voimakasta positiivista yhteyttä. Jos korrelaatio kerroin on lähellä nollaa, ei muuttujien välillä ole havaittavissa yhteyttä. (Nummenmaa, 2009, s. 280.) Karkeasti voidaan sanoa, että jos korrelaatiokerroin on alle 0,3, ei riippuvuudella ole yleensä käytännön merkitystä, vaikka P-arvo osoittaisikin, että riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää. Pieni P-arvo on siis edellytys riippuvuuden olemassaololle, mutta siitä huolimatta riippuvuus voi olla hyvin lievää. Yhteiskunnallisissa tutkimuksissa korrelaatiot ovat usein melko alhaisia, mutta ne saattavat silti olla tärkeitä. (Heikkilä, 2010, s. 206.)

Otimme tutkimuksessamme huomioon myös tutkittavien ilmiöiden kausaalisuuden. Heikkilän mukaan (2010, s. 207) on kuitenkin huomattava, että vaikka muuttujat korreloivat keskenään, ei se ole todiste niiden välisestä kausaalisesta suhteesta. Kausaalisuudella tarkoitetaan syyn aiheuttamaa seurausta. Seuraus voi johtua esimerkiksi kolmanesta ulkopuolisesta tekijästä, joka on yhteinen selittäjä molemmille tarkasteltaville muuttujille. Pyrimme tutkimuksessamme perustelemaan ilmiöiden välisen kausaalisuuden vahvalla teorialla, joka tukee syyseuraus suhteiden löytymistä. Heikkilän (2010, s. 207) mukaan joskus kyseessä voi olla todellinen riippuvuussuhde, mutta on mahdotonta sanoa, kumpi on syy ja kumpi seuraus. Tätä olemme myös teorian pohjalta pyrkineet mahdollisimman hyvin hahmottamaan, mutta koska aihetta on tutkittu aikaisemmin vain vähän, on kausaalisuuden varmentaminen haastavaa.

Tutkimuksemme oli kiinnostunut siitä, että voidaanko taustamuuttujilla selittää rakentavan palautteen antamatta jättämistä, mutta myös siitä, että miten korkea psykologinen turvallisuus ja korkealaatuinen LMX-suhde vaikuttavat MUM-ilmiön ilmenemiseen ja rakentavan palautteen antamatta jättämiseen. Regressioanalyysin avulla saadaan selville, mitkä muuttujat voivat selittää mielenkiintoisen muuttujan vaihtelua ja koska halusimme selittää useammalla muuttujalla yhtä jatkuvaa muuttujaa, oli perinteinen regressioanalyysi perusteltu analyysivaihtoehto. Menetelmä on yksi vanhimmista edelleen käytettyistä.

tössä olevista monimuuttujamenetelmistä ja sen peruslähtökohta on, että selittävät tekijät korreloivat selitettävän kanssa, mutta eivät keskenään (Metsämuuronen, 2008, s. 85–89).

Regressioanalyysissa jokainen malliin mukaan otettava muuttuja saa painokertoimen β (beeta), joka kertoo selittävän muuttujan kasvattamisen yhdellä yksiköllä aiheuttaman muutoksen suuruuden selitettävässä muuttujassa (Metsämuuronen, 2008, s. 91). Mallin hyvyttä voidaan arvioida selitysasteen korrelaatiokerroimen neliö perusteella. Selitysasteella saadaan selville kuin suuri osa muuttujan y vaihtelusta voidaan selittää selittävän muuttujan avulla. Jos selitysaste on korkea, mielellään vähintään 0,6, voidaan mallin avulla useinkin laatia ennusteita selitettävälle muuttujalle. Tärkeä olisi löytää kaikki tarpeelliset selittävät muuttujat, muuten selitysaste jää pieneksi. Tämä selitysaste kertoo, kuinka suuri osa muuttujan vaihtelusta voidaan selittää yhteisesti kaikkien selittävien muuttujien avulla. (Heikkilä, 2010, s. 238, 252.)

Vaikka fenomenografista tutkimusta on kritisoitu muun muassa siitä, että se ei välttämättä huomioi sitä, että käsitykset voiva muuttua (Metsämuuronen, 2005, s. 212), sovelsimme tätä tutkimusotetta oman tutkimuksemme laadullisen aineiston analysoinnissa. Luokittelimmekin aineistomme laadullisten kysymysten vastaukset fenomenografiselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan merkitysten perusteella, koska halusimme selvittää, mitkä asiat vaikuttavat rakentavan palautteen antamiseen positiivisesti, millaisena asiantuntijat kokevat rakentavan palautteen ja minkälaisia esteitä asiantuntijat kokevat rakentavan palautteen antamisessa? Kettusen ja Tynjälän (2018) mukaan fenomenografia perustuu oletukseen, että on olemassa rajallinen määrä kokea jokin tietty ilmiö ja että nämä tavat liittyvät loogisesti toisiinsa. Fenomenografisen analyysin tulos on jäsenelty joukko loogisesti toisiinsa liittyviä luokkia, jotka kuvailevat vaihtelua ihmisten tavoissa kokea tai ymmärtää kyseessä oleva ilmiö. Fenomenografisen lähestymistapa kannustaa meidät avoimesti tutkimaan rakentavan palautteen antamisen il-

miötä muodossa, jossa sitä ei ole vielä tutkittu. Fenomenografisella tavalla pyrimme löytämään kokemuspohjan rakentavan palautteen antamiselle, sitä tukeville asioille ja sen estäville asioille.

3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksemme luotettavuuteen liittyi muutamia oleellisia haasteita. Psykologisen turvallisuuden subjektiivisuus sekä esihenkilön ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen yksilökohtaisuus. Kananen (2017, s. 175) sanoo, että saadakseen tutkimustuloksista luotettavia, täytyy tutkimus olla huolellisesti suunniteltu ja tulee sen laatuun olla panostettu. Tutkimuksemme validiteetin ja reliabiliteetin varmistimme käyttämällä triangulaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 168). Monipuolinen kirjallisuuskatsaus, parityönä tehtävä tutkielma, monimenetelmäinen tutkimusmetodi ja kyselyssä käytettävät käyttämiimme teorioihin pohjautuvat, validoidut mittaristot varmistavat tutkimuksemme laadun ja luotettavuuden. Lisäksi varmistimme jokaisen mittariston reliabiliteetin ennen mittariston käyttöä summamuuttujana.

Luotettavaan tutkimukseen kuuluu olennaisena osana myös puolueettomuus ja meidän tuleekin tutkijoina huolehtia oman objektiivisuutemme säilymisestä läpi koko tutkimusprosessin (Vilkkä, 2015, s. 198). Tämän pyrimme varmistamaan kriittisellä lähteiden arvioinnilla, autenttisella evidenssin hankkimisella sekä tekemällä tutkimuksessamme kaikki asiat läpinäkyviksi. Lisäksi varasimme tulosten analysointiin aikaa ja palasimme kyselytutkimuksen vastauksiin useita kertoja ennen lopullisten johtopäätösten aukikirjoittamista. Koska käytimme tutkimuksessamme monimenetelmällistä menetelmää, asetti se meille tutkijoina laajemman tarpeen ymmärtää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Jotta pystyimme vastaamaan tähän haasteeseen, perehdyimme laajasti myös tutkimuksen tekemisen kirjallisuuteen.

Tutkimuksemme luotettavuuden lisäämiseksi tavoittelimme kyselyymme kohtuullisen korkeaa vastausprosenttia, sillä tämä tukisi myös toistettavuudesta saatavaa luotettavuutta. Koska kohdeorganisaatiomme toimitti kyselyn omaa jakelukanavaansa käyttäen, emme voineet olla täysin varmoja siitä, että kysely päättyi oikealle kohdejoukolle. Tämä aiheutti myös pienen epävarmuuden vastausprosentin tarkasteluun, sillä emme pystyneet jakamaan kyselyä henkilökohtaisesti suunnattuna kertakäyttöisenä linkkinä. Emme kuitenkaan usko tämän aiheuttavan merkittävää riskiä tutkimuksen luotettavuuteen. Kyselymme lähti yhteyshenkilöimme mukaan 393 asiantuntijalle ja saimme vastauksia 72 kappaletta, eli vastausprosentti oli 18,3 %. Vastajaprocentti on siis tutkimuksessamme valitettavan pieni, mikä tarkoittaa katoa vastaajissa. Kato vääristää aina tuloksia, sillä tutkimukseen vastanneet ovat erilaisia kuin siihen vastaamatta jättäneet (Heikkilä, 2010, s. 76). Uskomme kuitenkin, että suurin osa vastaajakadosta liittyy tutkittavan organisaation työntekijöiden työnluonteeseen: Asiantuntijoiden työ on intensiivistä, kiireistä ja vaativaa, tästä syystä ylimääräisille kyselyille ei välttämättä ole aikaa.

Tutkimuksessamme kunnioitimme tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta tekemällä vapaaehtoiseen osallistumiseen perustuvan anonyymien sähköisen kyselylomakkeen, joka sisälsi monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä sekä mahdollisuuden vapaaseen sanaan. Tutkimus toteutettiin niin, ettei tutkimuksen kohteena oleville ihmisille tai yhteisölle aiheutunut kyselyyn osallistumisesta merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. Lisäksi annoimme tutkimuksen kohteille ymmärrettävää ja totuudenmukaista tietoa tutkimuksen tavoitteista ja sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta sekä osallistumisen vaikutuksista ja mahdollisista hyödyistä.

Vaikka emme käsitelleet henkilötietoja, tai muuta yksilöimisen mahdollistamia tietoja, noudatimme henkilötietoja sisältävän tutkimusaineiston käsittelyä ohjaavia keskeisiä periaatteita kuten suunnitelmallisuus, vastuullisuus ja lainmukaisuus. Lisäksi varmistamme, että tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja yhteisön sekä organisaation yksityisyyden suoja toteutuu myös tutkimusjulkaisussa. Tutkijoina olemme sitoutuneet noudattamaan Vaasan yliopiston eettisiä suosituksia, hyvää tieteellistä käytäntöä ja Tutkimuseettisen

neuvottelukunnan HTK-ohjetta 2023. Nämä asiat kerroimme myös kyselytutkimuksen saatetiedoissa.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa analysoimme mittaristoista saadut vastaukset ja tarkistamme niiden luotettavuuden. Seuraavaksi tarkastelemme korrelaatioanalyysin avulla, miten psykologinen turvallisuus ja LMX-suhde vaikuttavat palautteen antamista mittaavaan MUM-ilmiöön. Ja tämän jälkeen analysoimme regressioanalyysin avulla psykologisen turvallisuuden ja LMX-suhteen vaikutuksesta MUM-ilmiöön. Lisäksi tarkastelemme regressioanalyysin myös taustatekijöiden vaikutuksia LMX-suhteeseen, jonka jälkeen analysoimme vielä taustatekijöiden vaikutuksia rakentavan palautteen antamiseen ristiintaulukoinnin ja korrelaatioanalyysin avulla. Luvun lopuksi analysoimme avoimiin kysymyksiin tulleet vastaukset fenomenografisen analyysin avulla.

4.1 Tiimin psykologinen turvallisuus, LMX-suhde ja MUM-ilmiö

Kyselymme sisälsi kolme erilaista mittaristoa, joiden avulla mittasimme psykologista turvallisuutta, esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta sekä palautteen antamista ja siihen liittyvää sanoman kaunistelua. Keskiarvo tiimin psykologista turvallisuutta mittaavien kysymysten vastauksissa oli 4,1 (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Tiimin psykologisen turvallisuuden mittaustulos.

	1	2	3	4	5	KA
Jos teen virheen, tiimissä ei käytetä sitä minua vastaan.	1,4 %	2,8 %	13,9 %	40,3 %	41,6 %	4,2
Voin tuoda tiimissä esiin ongelmia ja vaikeita asioita.	0,0 %	9,7 %	12,5 %	44,5 %	33,3 %	4,0
Tiimissä ei hylätä toisia erilaisuuden vuoksi.	1,4 %	2,8 %	12,5 %	38,9 %	44,4 %	4,2
Tiimissä riskien ottaminen on turvallista.	0,0 %	5,5 %	29,2 %	41,7 %	23,6 %	3,8
Muilta tiimin jäseniltä on helppo pyytää apua.	1,4 %	6,9 %	9,7 %	38,9 %	43,1 %	4,2
Kukaan tiimissä ei toimi tarkoituksella tavalla, joka heikentäisi työpanokseni merkitystä.	0,0 %	4,2 %	11,1 %	31,9 %	52,8 %	4,3
Tiimin jäsenet arvostavat ja hyödyntävät taitojani ja kykyjäni.	1,4 %	5,5 %	15,3 %	36,1 %	41,7 %	4,1
Yhteensä	0,8 %	5,3 %	14,9 %	38,9 %	40,1 %	4,1

Taulukko 5 puolestaan esittää LMX-suhdetta mittaavat, kyselyssä kysytyt väittämät sekä vastaajien niille antamat pisteet. Vastausten keskiarvoksi saatiin tulos 4,0.

Taulukko 5. LMX-suhdetta kuvaava mittaustulos.

	1	2	3	4	5	KA
Tulemme hyvin toimeen esihenkilöni kanssa.	1,4 %	4,2 %	9,7 %	36,1 %	48,6 %	4,3
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävän suorittamista.	1,4 %	8,3 %	12,5 %	41,7 %	36,1 %	4,0
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa.	4,2 %	8,3 %	22,2 %	33,3 %	32,0 %	3,8
Luotamme toisiimme.	5,6 %	6,9 %	15,3 %	37,5 %	34,7 %	3,9
Arvostamme toistemme osaamista työssä.	2,8 %	2,8 %	16,7 %	34,7 %	43,0 %	4,1
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä.	5,6 %	11,1 %	12,5 %	33,3 %	37,5 %	3,9
Haluamme ymmärtää toisiamme.	4,2 %	2,8 %	11,1 %	34,7 %	47,2 %	4,2
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toisen toistemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa.	4,2 %	11,1 %	18,1 %	33,3 %	33,3 %	3,8
Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat.	2,8 %	6,9 %	12,5 %	38,9 %	38,9 %	4,0
Yhteensä	3,6 %	6,9 %	14,5 %	35,9 %	39,0 %	4,0

Taulukossa 6 on näkyvillä MUM-ilmiötä mittaavat sellaisenaan kyselyssä kysytyt väittämät sekä vastaajien niille antamat pisteet. Näin vastausten keskiarvoksi saatiin tulos 2,8. Kun negatiiviset kysymykset, kysymykset 2, 3, 4, 5 ja 8 käännettiin positiiviseen muotoon, uusittiin keskiarvon laskenta SPSS:llä ja MUM-ilmiön ilmenemisen keskiarvoksi saatiin 3,3 (ks. taulukko 7).

Taulukko 6. MUM-ilmiötä kuvaava mittaustulos.

	1	2	3	4	5	KA
En epäröi antaa rakentavaa palautetta esihenkilölleni.	0,0 %	26,4 %	20,8 %	37,5 %	15,3 %	3,4
Antaessani esihenkilölleni rakentavaa palautetta koskien organisaatiotamme, kaunistelen asiaa.	15,3 %	37,5 %	29,2 %	13,9 %	4,1 %	2,5
Antaessani esihenkilölleni rakentavaa palautetta koskien hänen työskentelyään, kaunistelen asiaa.	8,3 %	27,8 %	27,8 %	29,2 %	6,9 %	3,0
Asioiden ollessa huonosti työpaikalla, minun on vaikea kertoa siitä esihenkilölleni.	25,0 %	51,4 %	8,3 %	15,3 %	0,0 %	2,1
Mikäli esihenkilöni työskentely vaatii parantamista, minun on vaikea kertoa siitä hänelle.	9,7 %	27,8 %	22,2 %	33,3 %	7,0 %	3,0
Ehdotan esihenkilölleni tapoja kehittää hänen työtään.	20,8 %	27,8 %	31,9 %	16,7 %	2,8 %	2,5
Ehdotan esihenkilölleni tapoja kehittää organisaatiotamme	8,3 %	9,7 %	32,0 %	41,7 %	8,3 %	3,3
Minun on vaikea antaa esihenkilölleni palautetta, riippumatta siitä onko se myönteistä vai rakentavaa.	20,8 %	38,9 %	26,4 %	11,1 %	2,8 %	2,4
Yhteensä	13,5 %	30,9 %	24,8 %	24,8 %	5,9 %	2,8

Taulukko 7. MUM-ilmiön keskiarvo.

N	72
keskiarvo	3,2795
mediaani	3,2500
keskihajonta	0,68159

Ennen tiimin psykologista turvallisuutta mittaavan mittariston luomista summamuuttujaksi tarkistimme sen reliabiliteetin. Cronbachin α :ksi saatiin 0,904, joten mittaristolla saatu tulos on luotettava käytettäväksi. Myös LMX-suhdetta mittaavan mittariston reliabiliteetti tarkistettiin ja kun Cronbachin α :ksi saatiin 0,968, voitiin mittaristoa käyttää summamuuttujana. MUM-ilmiötä mittaavan mittariston Cronbachin α laskettiin kysymysten käännön jälkeen ja tulokseksi saatiin 0,799, joten tätäkin mittaristoa voitiin käyttää summamuuttujana.

Korrelaatioanalyysin mukaan psykologinen turvallisuus korreloi positiivisesti ($r=0,267$) ja merkittävästi rakentavan palautteen antamisen kanssa. Yhteys on heikko. LMX korreloi positiivisesti ($r=0,410$) ja merkittävästi rakentavan palautteen antamisen kanssa, mutta näiden välinen yhteys on kohtalainen. Kuten taulukko 8 osoittaa, rakentavan palautteen antamiseen vaikuttaa siis suuremmin esihenkilön ja työntekijän välinen suhde, kuin tiimin koettu psykologinen turvallisuus.

Taulukko 8. Korrelaatio LMX-suhde, psykologinen turvallisuus ja MUM-ilmiö.

	MUM	LMX
MUM		
LMX	0,410**	
Psykologinen turvallisuus	0,267*	0,422**

Huom. * $p<0,050$; ** $p<0,010$

Seuraavaksi tarkastelimme regressioanalyysin (ks. taulukko 9) avulla psykologisen turvallisuuden sekä LMX-suhteen vaikutusta MUM ilmiöön. Koska kyselyssämme oli vähän vastauksia, halusimme pitää regressioanalyysin mahdollisimman yksinkertaisena ja tästä syystä emme lisänneet siihen taustamuuttujia.

Taulukko 9. LMX-suhteen ja psykologisen turvallisuuden vaikutus MUM-ilmiöön.

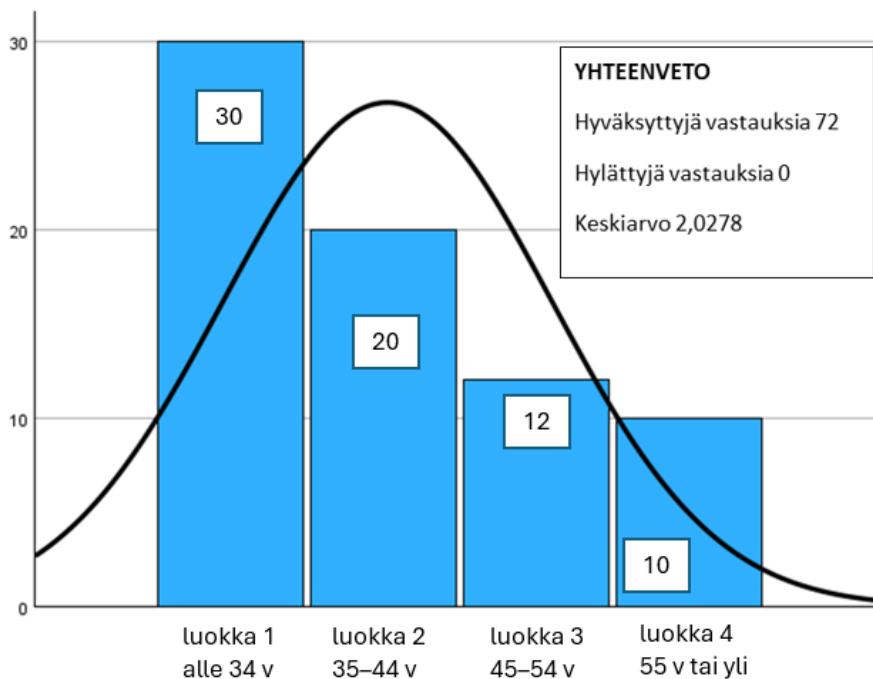
	Regressiokerroin	Regressiokertoimen keskivirhe	Standartoitu regressiokerroin
Vakio	1,90	0,47	
LMX	0,24	0,86	0,34
Psykologinen turvallisuus	0,10	0,11	0,10
	R^2 0,148		

Korkealla LMX tasolla ($\beta=0,338$, $p=0,006$) on positiivinen, mutta ei tilastollisesti merkitsevä yhteys rakentavan palautteen antamiseen. Korkealla psykologisen turvallisuuden tasolla ($\beta=0,101$, $p=0,399$) oli positiivinen yhteys, mutta ei tilastollisesti merkitsevä yhteys rakentavan palautteen antamiseen. Regressiomalli selitti 15 % MUM ilmiön esiintymisen vaihtelusta. Mallin oletukset multikollinearisuudesta, virhetermien normaalisuudesta ja homoskedastisuudesta pätevät.

Koska LMX-suhteella näyttäisi olevan suurempi merkitys uskallukseen antaa rakentavaa palautetta esihenkilölle, halusimme tarkastella vielä regressioanalyysin avulla tiettyjen taustatekijöiden vaikutusta LMX-suhteen kokemaan. Taustatekijöiksi tähän analyysiin otimme yhteyskerrat esihenkilön kanssa, työskentelyaika nykyisen esihenkilön kanssa ja korkein suoritettu tutkinto. Analyysin tuloksena voimme todeta, että mitä pidempi yhteinen työskentelyaika esihenkilön alaisuudessa on ollut, sitä korkeammaksi LMX-suhde koettiin. Pitkäkestoisella esihenkilön ja työntekijän välisellä suhteella ($\beta = 0,2$, $p=0,109$) on positiivinen mutta ei tilastollisesti merkittävä yhteys korkean LMX-suhteen kokemaan. Vähintään päivittäin esihenkilön kanssa yhteydessä olevat ($\beta = -0,06$, $p=0,631$) kokivat LMX-suhteen matalaksi. Yhteys on kuitenkin heikko, eikä ole tilastollisesti merkittävä. Mitä korkeammin koulutettu henkilö oli ($\beta = 0,1$, $p=0,422$), sen korkeampi oli LMX-suhteen kokema. Huomion arvoista on kuitenkin, että regressiomalli selittää vain 4 % ($R^2 = 0,044$) LMX-suhteen vaihtelusta. Tämä viittaa siihen, että mallin selittävät muuttujat eivät pysty kattavasti selittämään LMX-suhteen vaihtelua. F-riippumattomuustesti ei myöskään osoita tilastollisesti merkitsevää yhteisvaikutusta mallin selittävien muuttujien välillä ($p=0,38$). Tämän perusteella voidaan todeta, että malli ei selitä merkittävästi riippuvan muuttujan vaihtelua. Lisäksi Durbin-Watson testisuure (2,049) osoittaa, että jäännökset ovat riippumattomia, mikä viittaa siihen, että autokorrelaatiota ei ole. Histogrammi näyttää symmetriseltä ja kellonmuotoiselta, mikä viittaa siihen, että jäännökset ovat likimain normaalijakautuneita. Myös Scatterplotissa pisteet asettuvat suoralle linjalle, mikä viittaa siihen, että jäännökset ovat normaalijakautuneita.

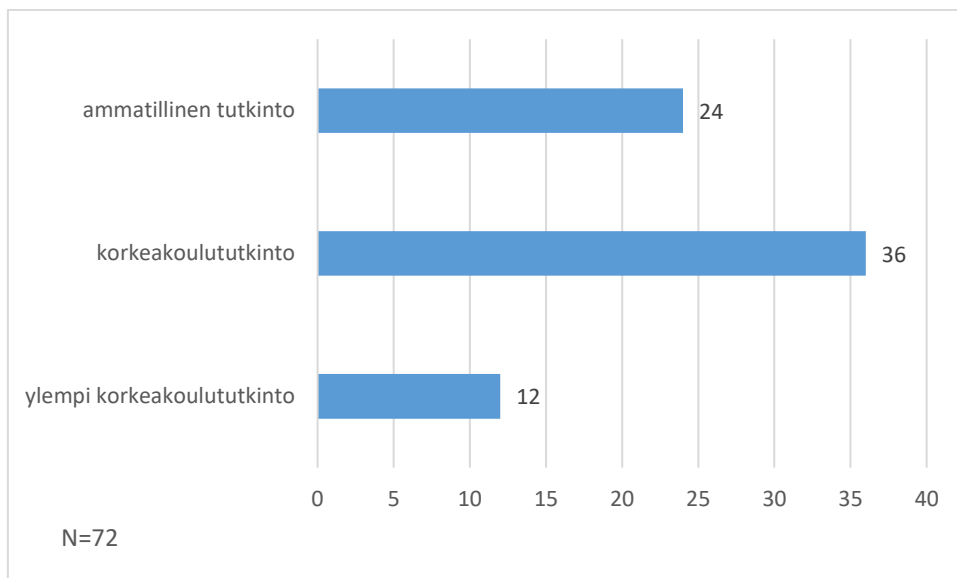
4.2 Taustatiedot

Vastaajissa ei ollut yhtään alle 25-vuotiasta, joten yhdistimme tämän vaihtoehdon seuraavan ikäluokkaryhmän kanssa ja luokittelimme ikäryhmät tilastotyökalua varten uudelleen. Kuten kuviosta 1 voidaan havaita, vastaajista suurinta joukkoa edusti alle 34-vuotiaat ja pienintä puolestaan 55-vuotiaat ja sitä vanhemmat. Vastaajien keskiarvoikä sijoitui kuitenkin vastausluokkaan 2, ollen 35–33 vuotta.



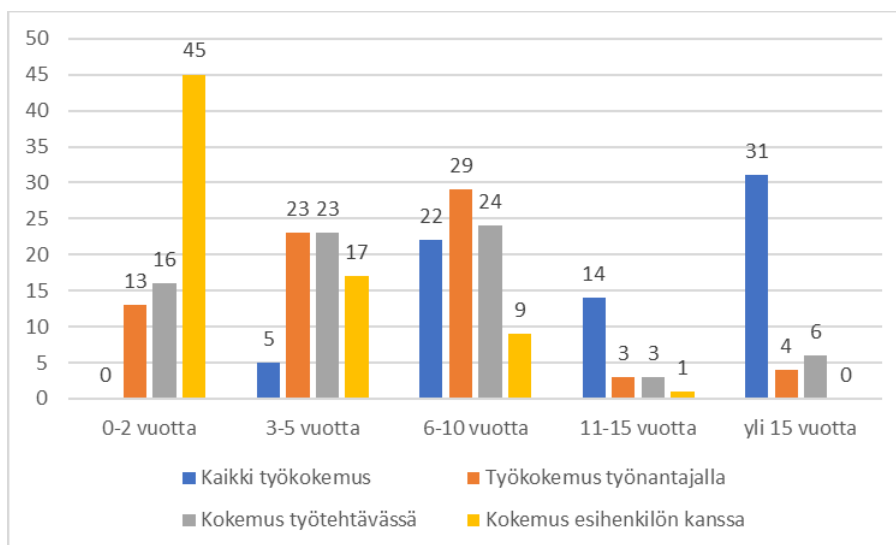
Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma.

Koulutustaustaan liittyvässä kysymyksessä oli vastaajalla mahdollisuus valita neljästä vaihtoehdosta tutkinto, joka vastaa hänen korkeinta suoritettua koulutustaan. Vaihtoehtoina olivat ammattikoulun ammatillinen tai opistotason tutkinto, ammattikorkeakoulututkinto tai kandidaatin tutkinto sekä ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai maisterin tutkinto. Näiden lisäksi oli mahdollisuus valita vaihtoehto muu, jota pyydettiin täydentämään vapaalla tekstillä. Muu, mikä -valintaa ei kukaan vastaajista ollut tehnyt, joten se poistettiin tilastotyökalulla tehtäviä analyysejä varten. Vastaajista puolet oli ilmoittanut korkeimmaksi suoritetuksi tutkinnokseen korkeakoulututkinnon, tämä oli myös suoritettujen tutkintojen mediaani. Kuten kuvio 2 kertoo, kolmasosa vastaajista ilmoitti suorittaneensa ammatillisen tutkinnon ja vain reilu kahdeksasosa ylempään ammattikorkeakoulututkinnon.



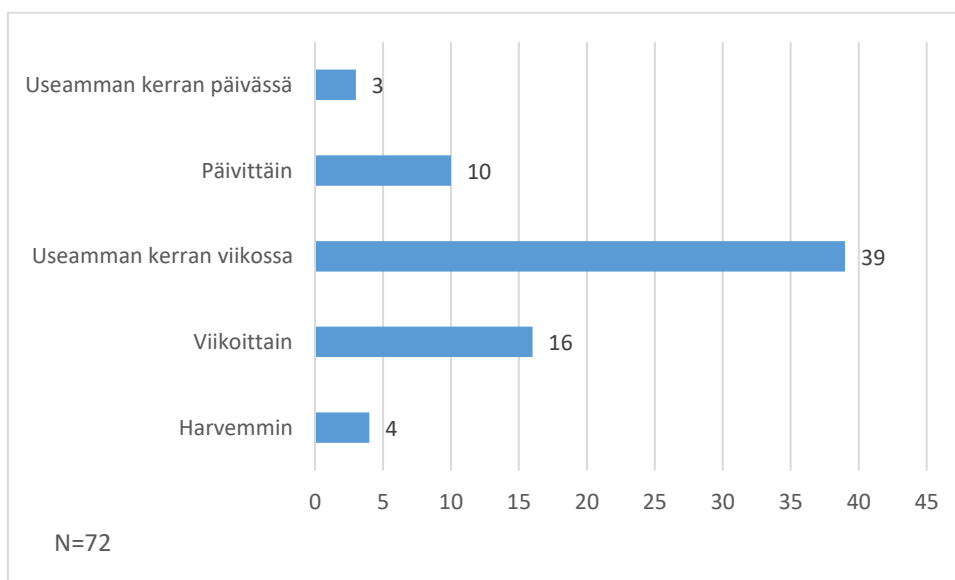
Kuvio 2. Korkein suoritettu tutkinto.

Taustatietoina vastaajista halusimme tietää myös työkokemukseen liittyviä tietoja. Kuten kuvio 3 käy ilmi, lähes puolet vastaajista omaa kohtuullisen pitkän, yli 10-vuotisen kokonaistyökokemuksen. Nykyisen työnantajan palveluksessa ja nykyisessä työtehtävässä on suurin osa ollut kuitenkin vain alle 10 vuotta. Työkokemukseen liittyen halusimme tietää lisäksi ajan, jonka vastaaja on työskennellyt kyseisen esihenkilön alaisuudessa. Tällä kysymyksellä saimme selville, että suurimmalla osalla vastaajista (45 vastaajaa) on ollut nykyinen esihenkilö alle 2 vuotta ja 17 vastaajalla 3–5 vuotta. Vain 10 vastaajaa, on työskennellyt yli 6 vuotta saman esihenkilön alaisuudessa.



Kuvio 3. Yhteenveto vastaajien työkokemuksesta.

Kysyttäessä esihenkilön kanssa toteutuvasta vuorovaikutuksen määrästä, lähes kaikki vastaajat kommunikoivat esihenkilönsä kanssa vähintään kerran viikossa (ks. kuvio 4). Vain 4 vastaajaa ilmoitti olevansa vuorovaikutuksessa esihenkilönsä kanssa harvemmin kuin kerran viikossa.



Kuvio 4. Vuorovaikutuskerrat esihenkilön kanssa.

4.3 Rakentavan palautteen antaminen ristiintaulukointi

Kyselyymme saatu vastausmäärä on määrälliselle tutkimukselle pieni ja tämä vaikeutti tilastollisen tutkimuksen tekemistä. Tarkoituksenamme oli ristiintaulukoinnilla selvittää, minkälaiset taustatekijät vaikuttavat palautteen antamiseen esihenkilölle. Ristiintaulukoinnissa käytimme taustatietotekijöinä: ikää, työkokemus aikaa nykyisellä työnantajalla, työkokemus aikaa nykyisessä toimenkuvassa, työkokemus aikaa nykyisen esihenkilön kanssa työskentelystä, korkein suoritettu tutkinto sekä yhteydenpitomäärä esihenkilön kanssa. Näiden taustatekijöiden avulla haimme vastausta tutkimuskysymykseemme, mitkä tekijät vaikuttavat rakentavan palautteen antamiseen.

Palautetta esihenkilölle kertoi antavansa lähes yhdeksänkymmentä prosenttia (87,5 %) vastaajista ja palautteen jätti antamatta reilu kymmenen (12,5 %) vastaajista, mikä tarkoitti aineistomme koossa 9 vastaajaa. Palautteen antajista pelkästään myönteistä palautetta kertoi antavansa noin viisitoista prosenttia (15,9 %) vastaajista, mikä tarkoitti meidän otoskoossamme 10 vastaajaa. Päätimme yhdistää nämä kaksi tietoa yhdeksi, jolloin pystyimme tarkastelemaan rakentavan palautteen antajien ja rakentavan palautteen antamatta jättäjien eroavaisuuksia ristiintaulukoinnin ja Khiin neliötestin avulla. Rakentavan palautteen jätti antamatta noin neljännes (26,4 %) vastaajista.

4.3.1 Iän vaikutus rakentavan palautteen antamiseen

Ensin tarkastelimme iän vaikutusta rakentavan palautteen antamiseen. Vastaajien vähäisyyden vuoksi jouduimme yhdistämään iän kolmeen luokkaan seuraavasti: alle 35-vuotiaat, 35–54-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat. Taulukosta 10 näemme, että alle 35-vuotiaista yli kolmannes (36,7 %) jätti antamatta rakentavaa palautetta esihenkilölleen, kun taas yli 55 vuotiaista vain joka viides (20 %), mikä vaikuttaa siltä, että vastaajan iällä olisi jonkinlaista yhteyttä rakentavan palautteen antamiseen. Vastaajan iällä ei kuitenkaan havaittu olevan tilastollisesti merkittävää yhteyttä rakentavan palautteen antamiseen ($\chi^2=2,8$ $p=0,25$).

Taulukko 10. Iän vaikutus rakentavan palautteen antamiseen.

Ikä	Ei	Kyllä	Yhteensä
Alle 35-vuotiaat	11 (36,7 %)	19 (63,30 %)	30
35–54-vuotiaat	6 (18,8 %)	26 (81,3 %)	32
55-vuotiaat ja yli	2 (20,0 %)	8 (80,0 %)	10
Yhteensä	19 (26,4 %)	53 (73,6 %)	72

4.3.2 Työskentelyaika nykyisen esihenkilön kanssa

Seuraavaksi tarkastelimme miten nykyisen esihenkilön kanssa työskennelty aika vaikuttaa rakentavan palautteen antamiseen (ks. taulukko 11). Kyselyyn vastanneissa oli vain harvoja, jotka olivat työskennelleet esihenkilönsä kanssa pitkään, tästä syystä jouduimme jakamaan esihenkilön kanssa työskentelyn kahteen luokkaan: alle kolme vuotta ja 3 vuotta tai yli työskennelleisiin.

Taulukko 11. Työskentelyaika nykyisen esihenkilön kanssa.

	Ei	Kyllä	Yhteensä
Alle 3 vuotta	15 (33,3 %)	30 (66,7 %)	45
3 vuotta tai yli	4 (14,8 %)	23 (85,2 %)	27
Yhteensä	19 (26,4 %)	53 (73,6 %)	72

Asiantuntijoista, jotka olivat työskennelleet nykyisen esihenkilönsä kanssa alle kolme vuotta, rakentavaa palautetta esihenkilölleen ei antanut reilu kolmekymmentä (33,3 %) prosenttia, kun taas asiantuntijoista, jotka olivat työskennelleet nykyisen esihenkilönsä kanssa vähintään kolme vuotta, jätti antamatta rakentavaa palautetta noin viisitoista (14,8 %) prosenttia. Eli näyttäisi siltä, että työskentely saman esihenkilön kanssa lisää rohkeutta antaa rakentavaa palautetta. Työskentelyajalla nykyisen esihenkilön kanssa ei kuitenkaan havaittu olevan tilastollisesti merkittävää yhteyttä rakentavan palautteen antamiseen ($\chi^2 = 2,9$, $p = 0,084$).

4.3.3 Työkokemuksen määrä nykyisellä työnantajalla

Tarkastelimme myös, miten nykyisellä työnantajalla kertynyt työkokemus vaikuttaa rakentavan palautteen antamiseen (ks. taulukko 12). Tässä yhdistimme vastaukset niin, että tarkastelimme alle 3 vuotta yrityksessä työskennelleitä, 3–5 vuotta yrityksessä työskennelleitä ja vähintään 6 vuotta talossa työskennelleitä erikseen.

Taulukko 12. Työkokemus nykyisellä työnantajalla.

	Ei	Kyllä	Yhteensä
Alle 3-vuotta	6 (46,2 %)	7 (53,8 %)	13
3–5 vuotta	6 (26,1 %)	17 (73,9 %)	23
6-vuotta tai yli	7 (19,4 %)	29 (80,6 %)	36
Yhteensä	19 (26,4 %)	53 (73,6 %)	72

Kyselyyn vastanneista alle 3 vuotta yrityksessä työskennelleistä lähes puolet (46,2 %) prosenttia ei antanut rakentavaa palautetta esihenkilölleen. Yrityksessä 3–5 vuotta työskennelleistä palautetta jätti antamatta noin neljännes (26,1 %) ja yrityksessä yli vuotta työskennelleistä enää vain joka viides (19,4 %). Näyttäisi siis siltä, että työskentelyaika työnantajan palveluksessa vaikuttaa jonkin verran rohkeuteen antaa rakentavaa palautetta. Työkokemuksella nykyisessä yrityksessä ei kuitenkaan havaittu olevan tilastollisesti merkittävää yhteyttä rakentavan palautteen antamiseen ($\chi^2=3,5$, $p=0,173$).

4.3.4 Työkokemuksen määrä nykyisessä työtehtävässä

Neljännessä taustatekijöiden tarkastelussa selvitimme, miten nykyisessä toimenkuvassa syntyvä työkokemus vaikuttaa rakentavan palautteen antamiseen (ks. taulukko 13). Tässä yhdistimme vastaukset niin, että tarkastelimme alle 3 vuotta nykyisessä työtehtävässä työskennelleitä, 3–5 vuotta nykyisessä työtehtävässä työskennelleitä ja vähintään 6 vuotta nykyisessä tehtävässä työskennelleitä erikseen.

Taulukko 13. Työkokemuksen määrä nykyisessä työtehtävässä.

	Ei	Kyllä	Yhteensä
Alle 3-vuotta	7 (43,8 %)	9 (56,3 %)	16
3–5 vuotta	7 (30,4 %)	16 (69,6 %)	23
6-vuotta tai yli	5 (15,2 %)	28 (84,8 %)	33
Yhteensä	19 (26,4 %)	53 (73,6 %)	72

Kyselyyn vastanneista alle 3 vuotta nykyisessä tehtävässä työskennelleistä reilu neljäkymmentä (43,8 %) prosenttia ei antanut rakentavaa palautetta esihenkilölleen. Nykyisessä tehtävässä 3–5 vuotta työskennelleistä palautetta jätti antamatta noin kolmekymmentä (30,4 %) prosenttia ja nykyisessä tehtävässä yli 6 vuotta työskennelleistä enää vain noin viisitoista (15,2 %) prosenttia. Työkokemuksella nykyisessä tehtävässä ei kuitenkaan havaittu olevan tilastollisesti merkittävää yhteyttä rakentavan palautteen antamiseen ($\chi^2=4,8$, $p=0,09$).

4.3.5 Korkein suoritettu tutkinto

Viides tarkasteltu taustatekijä liittyy vastaajan suoritettuun tutkintoon. Halusimme selvittää, vaikuttaako vastaajan koulutustaso rakentavan palautteen antamiseen. Kuten taulukosta 14 käy ilmi, kyselyyn vastanneet työntekijät, joiden koulutustaso oli ylempi korkeakoulututkinto, antoivat enemmän rakentavaa palautetta kuin muun koulutustason tutkinnon suorittaneet. Tulosten valossa koulutustasolla ei kuitenkaan näyttäisi olevan tilastollisesti merkittävää yhteyttä rakentavan palautteen antamiseen ($\chi^2=2,4$, $p=0,3$).

Taulukko 14. Koulutustason merkitys palautteen antoon.

	Ei	Kyllä	Yhteensä
Ammatillinen tutkinto	7 (29,2 %)	17 (70,8 %)	24
Korkeakoulututkinto	11 (30,6 %)	25 (69,4 %)	36
Ylempi korkeakoulututkinto	1 (8,3 %)	11 (91,7 %)	12
Yhteensä	19 (26,4 %)	53 (73,6 %)	72

4.3.6 Vuorovaikutuskerrat esihenkilön kanssa

Lopuksi tarkastelimme vielä sitä, että miten yhteydenpidon määrä esihenkilön kanssa vaikuttaa työntekijöiden rakentavan palautteen antamiseen. Vähäisten vastausmäärien vuoksi yhdistelimme myös tässä yhteydenpitokerrat kolmeen eri luokkaan alkuperäisen viiden sijaan: vähintään kerran päivässä yhdessä oleviin, useamman kerran viikossa yhteydessä oleviin sekä kerran viikossa tai harvemmin yhteydessä oleviin.

Kuten taulukosta 15 voi nähdä, kyselyyn vastanneista työntekijät, jotka olivat esihenkilönsä kanssa yhteydessä harvemmin kuin kerran päivässä, antoivat suhteessa enemmän rakentavaa palautetta kuin ne työntekijät, jotka olivat yhteydessä esihenkilönsä kanssa vähintään kerran päivässä. Yhteydenpidon määrä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävässä yhteydessä rakentavan palautteen antamiseen ($\chi^2=0,16$, $p=0,923$).

Taulukko 15. Yhteydenpidon määrän vaikutus rakentavan palautteen antoon.

	Ei	Kyllä	Yhteensä
Vähintään kerran päivässä	4 (30,8 %)	9 (69,2 %)	13
Useamman kerran viikossa	10 (25,6 %)	29 (74,4 %)	39
Kerran viikossa tai harvemmin	5 (25,0 %)	15 (75,0 %)	20
Yhteensä	19 (26,4 %)	53 (73,6 %)	72

4.4 Rakentavan palautteen antaminen korrelaatioanalyysi

Koska psykologisen turvallisuuden, LMX-suhteen ja MUM-ilmiön korrelaatio- tai regressioanalyysi, eikä taustatekijöiden ristiintaulukointi paljastanut selkeää syysseuraus suhdetta uskallukseen antaa rakentavaa palautetta esihenkilölle, tarkastelimme vielä taustatekijöiden keskinäistä korrelaatiota. Halusimme saada käsitystä siitä, mitkä tekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja näin ollen mahdollisesti vaikuttamassa palautteenannon uskallukseen. Taustatekijöinä meillä oli mukana samat tekijät kuin ristiintaulukoinnissa.

Tehdyssä korrelaatioanalyysissä palautteen antaminen korreloi positiivisesti korkeimman tutkinnon tai iän tai yhteyskerrat esihenkilön kanssa tai työskentelyaika nykyisen esihenkilön tai nykyisen työnantajan kanssa. Näiden välistä yhteyttä ei ole havaittavissa, eikä havainnolla ole tilastollista merkitystä. Palautteen antaminen ja työskentelyaika nykyisessä työtehtävässä korreloivat myös positiivisesti. Yhteys on kuitenkin heikko eikä havainto ole tilastollisesti merkittävä. Korkein tutkinto korreloi negatiivisesti yhteyskerrat esihenkilön kanssa, aika nykytehtävässä, aika nykyesihenkilön sekä aika työnantajan kanssa. Yhteyttä ei ole, eikä tilastollista merkittävyyttä. Ikä korreloi positiivisesti yhteyskerrat esihenkilön kanssa ja aika työnantajalla kanssa. Yhteyttä ei kuitenkaan ole eikä havainto ole tilastollisesti merkittävä.

Suoritetun korkeimman tutkinnon kanssa ikä korreloi negatiivisesti, mutta yhteys on heikko. Tilastollinen merkitys on vähäinen. Yhteyskerrat esihenkilön kanssa korreloi positiivisesti aika nykytehtävän ja aika nykyesihenkilön kanssa. Näiden välistä yhteyttä ei havaita, eikä tulos ole tilastollisesti merkittävä. Negatiivista korrelointia tapahtuu yhteyskertojen ja aika työnantajan palveluksessa kanssa. Näidenkään välillä yhteyttä ei kuitenkaan ole. Tulos ei ole tilastollisesti merkittävä. Vastaajan työskentelyaika nykyisessä tehtävässä ja nykyisen esihenkilön alaisuudessa korreloivat keskenään positiivisesti. Yhteys on kohtalainen. Samoin työskentelyaika nykyisen esihenkilön alaisuudessa korreloi positiivisesti työskentelyaikaan nykyisen työnantajan palveluksessa. Näidenkin yhteys on kuitenkin heikko.

Yhteenvetona voimme todeta, että kuten yleisestikin, niin myös tässä korrelaatioanalyysissä (ks. taulukko 16) tilastollisesti merkittävää positiivista korrelointia havaitaan vastaajan iän ja sen, kuinka kauan hän on työskennellyt nykyisessä tehtävässään, välillä. Yhteys on vahva. Tilastollisesti merkittävää positiivista korrelointia havaitaan myös vastaajan iän ja sen, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt nykyisen esihenkilön alaisuudessa, välillä. Yhteys on vahva. Lisäksi tilastollisesti merkittävää positiivista korrelointia havaitaan siinä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt nykyisessä tehtävässä ja nykyisen työnantajan palveluksessa. Yhteys on vahva.

Taulukko 16. Taustatietojen korrelaatioanalyysi.

	Kork.tutk.	Pal.anto	Ikä	Yht.kerta esihenk.	Aika nyk.teht.	Aika nyk.EH
Pal.anto	0,12					
Ikä	-0,35**	0,18				
Yht.kerta esihenk.	-0,02	0,04	0,06			
Aika nyk.teht.	-0,17	0,26*	0,39***	0,02		
Aika nyk.EH	-0,17	0,20	0,44***	0,01	0,38**	
Aika nyk.teht.	-0,10	0,20	0,22	-0,03	0,64***	0,38**

Huom. * $p < 0,050$; ** $p < 0,010$; *** $p < 0,001$

Taustatietojen perusteellisen tarkastelun jälkeen siirrymme analysoimaan avointen kysymysten vastauksia fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti.

4.5 Rakentava palaute -Kehitystä ja positiivista pohjavirettä

Kyselylomakkeemme ensimmäisellä avoimella kysymyksellä halusimme saada selville mitä rakentava palaute tarkoittaa vastaajalle. Kaiken kaikkiaan vastaajien mielestä rakentava palaute miellettiin hyväksi asiaksi, jonka tavoitteena on kehittää niin toimintaa kuin toimintatapojakin. Se koettiin mahdollisuutena myös omaan ammatilliseen kasvuun. Lisäksi rakentavaan palautteeseen liitettiin avoimuus ja positiivisuus, jossa molempien osapuolten toimijuus ja vastavuoroisuus korostuvat. Annetuista vastauksista muodostimme neljä kuvauskategoriaa, jotka nimesimme: Dialoginen kehittämisote, ratkaisukehinen palautevuorovaikutus, rakentava virheiden käsittely ja empaattisuus keskiössä. Seuraavaksi käymme tarkemmin läpi nämä kuvauskategoriat teemasisältöineen.

4.5.1 Dialoginen kehittämisote

Tähän kategoriaan poimimme rakentavan palautteen antamisella kehittämiseen tähtäviä teemoja, jotka jaettiin kahteen käsiteryhmään (ks. taulukko 17). Asiantuntijat, joiden vastaukset sijoittuivat tähän kategoriaan, kokivat että rakentava palaute ei ole pelkkää kritiikkiä, vaan se tarkoittaa konkreettisia parannusehdotuksia ja realistisia tavoitteita, joiden avulla palautteen saajan on mahdollista kehittyä ja kehittää toimintaa.

Taulukko 17. Dialoginen kehittämisote -kuvauskategoria.

Dialoginen kehittämisote	
Yhdessä kehittäen	Ei välttämättä valmiita ratkaisuja
« Heikkous vahvuudeksi »	« Riittää, kun asia nostetaan esiin »
« Nykytilan parantaminen »	« Annetaan toisen myös pohtia asiaa itse »
« Palautteen saajan kehitys »	

Tämän kategorian asiantuntijavastauksissa rakentava palaute ymmärretään asiana, joka annetaan hyvässä hengessä ja jonka tavoitteena on kehittää omaa toimintaa paremmaksi. Vastauksissa nousi esiin myös oman halukkuuden merkitys palautteen saantiin. Rakentavan palautteen ei kuitenkaan välttämättä tarvitse antaa valmista ratkaisuehdotusta, vaan sen on tarkoitus vaan tuoda kehitettävä asia tietoisuuteen:

“Kerrotaan avoimesti tilanteista, joiden hoitamisessa tai käsittelyssä on toivottavaa, sillä tarkoituksella ja ajatuksella, että palautteensaaja on halukas tietämään, jos asiat eivät ole toivotulla mallilla ja on halukas kehittämään omaa toimintaansa ja/tai korjaamaan asioita.”

“Sellaista palautetta, jonka avulla johonkin kehityskohteeseen on mahdollista lähteä tekemään parannuksia. Se ei siis ole narinaa ja valitusta yleisesti vaan tuo esiin suoraan ongelman tai asian, johon tarvitaan muutos. Rakentava palaute ei välttämättä sisällä ratkaisua suoraan (tällaistakin on joskus oletettu), mutta voi toki ratkaisuehdotuksen sisältää.”

Asiantuntijat kuvasivat myös sitä, että rakentavan palautteen tulee olla toteutettavissa oleva ja vastaanottajan tulee myös itse käsitellä saamansa palaute omassa mielessään:

“Hyvässä mielessä annettua palautetta, jonka tarkoitus on kehittää jotain toimintaa paremmaksi. Rakentavan palautteen pitää olla realistinen, niin että asia tai tehtävä käytännössä toteutettavissa.”

“Sellaista, joka kertoo, miten voisin toimia paremmin kehitysehdotuksella tai ilman. Se on kuitenkin palaute ja usein henkilökohtainen näkemys eikä suora totuus. Sen takia rakentava palaute on itse käsiteltävä omassa mielessä.”

Vastausten kuvaukset osoittavat, että rakentava palaute auttaa vastaanottajaa näkemään kehityskohteet ja löytämään tapoja parantaa toimintaa. Sen koetaan olevan realistista, toteutettavissa olevaa ja henkilökohtaisesti käsiteltävää palautetta, joka esitetään positiivisessa valossa.

4.5.2 Ratkaisukeskeinen palautevuorovaikutus

Ratkaisukeskeinen palautevuorovaikutus -kategoria pitää sisällään erilaiset keskustelutilanteiden parantamiseksi sekä myös suorat parantamisehdotukset (ks. taulukko 18). Näissä vastauksissa korostuvat paitsi vastavuoroisuus ja molempien osapuolten toimijuus, niin myös tuen tarpeen merkitys palautteenantotilanteessa.

Taulukko 18. Ratkaisukeskeinen palautevuorovaikutus -kuvauskategoria.

Ratkaisukeskeinen palautevuorovaikutus	
Valmistaudu keskusteluun	Valmistaudu esittämään ehdotuksesi
« Pohditaan asioita yhdessä »	« Ratkaisuehdotuksien tekeminen »
« Annetaan konkreettisia esimerkkejä »	« Ei jätetä toista ihmettelemään yksin »

Asiantuntijat nostavat esiin vastauksissaan ratkaisuehdotusten pohtimisen yhdessä palautteen antamisen tilanteessa. Vastauksissa korostuu toista arvostava ja ystävällinen palautteenantotapa. Asiantuntijat kuvaavat rakentavan palautteen sisältävän konkreettisia esimerkkejä siitä missä on menty pieleen, mutta toisaalta myös sisältävän ratkaisun. Vaikka vastauksissa peräänkuulutettiin suoraa palautetta, toivottiin se esitettävän huolellisesti valmisteltuna ja kahden kesken. Lennosta puolihuolimattomasti heitetty palaute ei palvele ketään.

“Sellaista, joka annetaan suoraan ja sisältää mahdollisesti ratkaisuehdotuksen mukanaan sekä että aiheesta myös keskustellaan”

“Palaute annetaan toista arvostavalla tavalla ja ystävällisesti ilmaistuna. Mietitään yhdessä, vaikka miten tilannetta voisi parantaa ja miten edetä.”

“Sitä, että palaute annetaan ns. neutraalisti ja asiallisesti ja se on perusteltu. Palautteenannon yhteydessä mietitty ratkaisuehdotus on myös tärkeä.”

Asiantuntijat kuvasivat vastauksissaan, että palautteen vastaanottajalle täytyy antaa mahdollisuus keskustella saamastaan palautteesta:

“Palaute annetaan asiallisesti, mielellään kahden kesken ja ei heitetä ”lennossa”. Palautteesta pitää saada keskustella, eikä sitä vaan töksäytetä päin naamaa ja saaja jää sen kanssa sitten yksin ihmettelemään”

Vastaajien kuvaukset osoittavat, että rakentavan palautteen luonne tähtää kehittymiseen niin sisällöllisesti kuin vuorovaikutteisestikin ja siinä korostuvat sekä palautteen antajan, että saajan rooli. Osana ammatillista kehittymistä ja oppimista rakentavan palautteen saaminen on tärkeää.

4.5.3 Rakentava virheiden käsittely

Rakentava virheiden käsittely -kuvauskategoria pitää sisällään virheiden esiin tuomisen ja niistä avoimesti keskustelemisen sekä sen lisäksi sen, kuinka rakentavassa palautteessa pitäisi ottaa asiat asioina, eikä henkilökohtaisina loukkauksina (taulukko 19).

Taulukko 19. Rakentava virheiden käsittely -kuvauskategoria.

Rakentava virheiden käsittely	
Avoimuutta virheiden käsittelyyn	Asiat asioina
« Virheet vahvuuksiksi »	« Ei mennä henkilökohtaisuuksiin »
« Mokien jakaminen »	« Jaetaan osaamista »

Asiantuntijat kuvasivat vastauksissaan sitä, kuinka virheet, mokat tai epäonnistumiset tulisi tuoda esiin avoimesti ja kuinka näistä voisi ottaa opikseen. Asiat tulisi käsitellä asioina ilman henkilökohtaisuuksiin menoa. Ystävällinen käytös ja toisten kunnioittamisen tärkeys korostuivat myös näissä vastauksissa:

“Jos ei noudateta sovittuja toimintamalleja tai työpaikan käytänteitä, niistä muistutetaan ystävällisesti.”

“Tuodaan myös ei niin mieluiset asiat esille esim. virheet, pohditaan yhdessä ja miten edetään. Ei syyllistävästi vaan asia asiana, ei mennä henkilökohtaisuuksiin. Eli asiallisesti käydään asiat läpi toista kunnioittaen”

“Keskustellaan avoimesti virheistä ja onnistumisista, ilman syyttelyä, ratkaisukeisesti.”

Asiantuntijoiden mukaan rakentavalla palautteella voidaan jakaa myös osaamista ja tietoutta siitä toimiiko vastaanottaja oikein työssään:

“Se on tärkeää, siitä voi ottaa opiksi ja tietää tekeekö asioita oikein ja tarkoituksenmukaisesti.”

“Sitä että osataan antaa palautetta epäonnistumisista tms. siten, että vastaanottaja saa jotain pohdittavaa, miten asian voisi tehdä jatkossa toisin. Rakentavasta palautteesta ei jää pahaa mieltä.”

Tämän kategorian vastaukset kuvastavat rakentavan palautteen ratkaisukeskeisyyttä. Rakentava palaute auttaa työntekijää tunnistamaan virheet ja kehityskohteet samalla kun se tarjoaa konkreettisia ehdotuksia ja ratkaisuja. sitä, kuinka tärkeää on, että palaute kohdistuu asioihin, ei henkilökohtaisuuksiin. Asioihin keskittyvä palautekulttuuri edistää ystävällistä ja kunnioittavaa ilmapiiriä.

4.5.4 Empaattisuus keskiössä

Tämä Empaattisuus keskiössä -kuvauskategoria sisältää rakentavan palautteen antamisen taidot sekä palautteen antajan hyvän tahdon ja vilpittömän mielen (ks. taulukko 20). Näissä asiantuntijoiden vastauksissa korostui rakentavan palautteen positiivinen tarkoitus. Negatiivisten tunteiden koettiin olevan sekä sallittua, mutta toisaalta osa kuvasi sitä, ettei rakentavasta palautteesta jää negatiivinen fiilis.

Taulukko 20. Empaattisuus keskiössä -kuvauskategoria.

Empaattisuus keskiössä	
Palautteen antotaidot	Hyvä tahto
« Ei jää huono fiilis »	« Palautteenantaja tahtoo auttaa »
« Kannustava »	
« Tunteita saa olla »	

Vastauksissaan asiantuntijat kuvasivat rakentavan palautteen antamisen positiivisten tyylien, kuten ystävällisyyden ja toisen arvostamisen tärkeyttä. Rakentavan palautteen antamisessa näyttäisi vastauksien perusteella olevan palautteen antajan tahto hyvään. Palautteen antaja haluaa palautteellaan auttaa palautteen vastaanottajaa tekemään työnsä paremmin ja auttaa organisaatiota menestymään. Asiantuntijoiden vastauksissa korostuvat rakentavan palautteen antamisen taidon merkityksen lisäksi myös sen kannustavuus ja hyödyllisyys:

“Palaute annetaan ja muotoillaan järkevästi ja selitetään hyvin. Palaute annetaan moittimatta ja syyttämättä ja ilman, että siitä jää olo, että olet vaan huono ja et osaa.”

“Tuodaan esille kehityskohdat, joihin kiinnittää työtä tehdessä huomiota. Rakentava palaute on pohjavireeltään kannustavaa ja innostavaa itsensä kehittämistä lyttävään kritisoinnin sijaan.”

“Palautetta, joka on kannustavaa, mutta hyödyllistä siten, että se löytää myös toimintatavoissa kehitettävissä olevat asiat”

Vastauksista kuvastuu positiivinen lähestymistapa. Ystävällisyys sekä kiitokset ja kehu rehellisen ja suoran palautteen kanssa näyttelevät merkittävää osaa avoimemman ja toimivamman työyhteisön rakentumisessa. Rakentava palaute, joka keskittyy positiivisuuteen, auttaa myös työntekijää kehittymään ja parantamaan suoritustaan, samalla kun se motivoi ja kannustaa eteenpäin.

4.6 Rakentavan palautteen antamisen esteet -Sekoitus kokemuksia ja tunteita

Kyselylomakkeemme avoimilla kysymyksillä halusimme saada selville myös sen, mikä estää asiantuntijaa antamasta rakentavaa palautetta esihenkilölleen. Tässä kappaleessa kuvaamme tämän aiheen lopullista tuloavaruutta. Annetuista vastauksista muodostimme viisi kuvauskategoriaa, jotka nimesimme: Urakehityksen rajoittuminen, emotionaalinen reaktio, muutosvastarinta, vastuun siirtäminen ja haluttomuus toteuttaa. Kukin kuvauskategoria tuo esiin laadullisesti erilaisen käsityksen rakentavan palautteen antamisen esteistä. Seuraavissa alaluvuissa käymme tarkemmin läpi jokaisen kuvauskategorian.

4.6.1 Urakehityksen rajoittuminen

Urakehityksen rajoittuminen -kategoriaa, sen sisältämiä käsiteryhmiä ja niiden sisältämiä teemoja esitellään taulukossa 21. Tässä kategoriassa käsittelemme pelkoa siitä, että rakentavan palautteen antaminen esihenkilölle vaikuttaa asiantuntijan tulevaisuuteen negatiivisella tavalla tai leimaa asiantuntijan joustamattomaksi ja hankalaksi tyyppiä.

Taulukko 21. Urakehityksen rajoittuminen -kuvauskategoria.

Urakehityksen rajoittuminen	
Vaikutus omaan uraan	Leimautuminen
« Asema työyhteisössä heikkenee »	« Hankalaksi tyyppiä leimautuminen »
« Ei tarjota etenemismahdollisuuksia »	« Joustamattomaksi tyyppiä leimautuminen »
« Palkkakeskusteluihin vaikuttaminen »	

Asiantuntijoiden antamista vastauksista kuvastuu epätietoisuutta ja pelkoa. Esihenkilö on auktoriteettiasemassa asiantuntijaan nähden, joka aiheuttaa palautteen annossa epävarmuutta, sillä esihenkilö voi halutessaan vaikeuttaa asiantuntijan tulevaisuuden ura- ja palkkakehitykseen. Asiantuntijoiden vastauksissa nousi esiin myös huoli oman työtaakan kasvamisesta:

“Pelko siitä, kuinka palaute vaikuttaa esihenkilön näkemykseen itsestä tai omiin uramahdollisuuksiin tai asemaan työpaikalla.”

“Pelko siitä miten tämä vaikuttaa tehtäviini ja asemaani jatkossa”

*“Huoli sen vaikutuksesta omaan työtaakaan tai kostautuminen palkkaneuvotte-
luissa.”*

“Eniten huoli siitä vaikuttaako tämä jatkossa omaan työhön tai omaan palkkaukseen. Näin voisi käydä, jos palautteen saaja ottaisi palautteen huonosti ja jäisi kantamaan kaunaa siitä.”

Asiantuntijoita huoletti myös, hankalaksi tai joustamattomaksi tyyppiä leimautuminen. Asiantuntijat tunnistivat, että vastaanottajan suuttuminen tai mielen pahoittaminen voi kestää pitkään ja se saattaa vaikuttaa tulevaisuuden kanssakäymiseen negatiivisesti:

“Esimiestasolle, jos liian paljon annat negatiivista palautetta, sinua voidaan pitää hankalana, mikä vaikeuttaa yhteistyötä jatkossa.”

“Pelot joutua silmätikuksi tai näyttää itsensä negatiivisessa valossa, pelko että esihenkilö kokee minut "vaikeaksi" ja joustamattomaksi ihmiseksi.”

“Aiempi esimieheni yleensä suuttui palautteesta ja jollain tavalla "kosti" sen, joten hänelle en mielelläni antanut palautetta. Esimiehellä on alaiseen auktoriteetti- asema, jota hän voi pahimmassa tapauksessa käyttää työntekijää vastaan. Esimies on myös yleensä välimiehenä ylempään johtoon nähden, joten hänellä on mahdollisuus vaikuttaa alaisen urakehitykseen ja palkkaan, joten palautteenannossa voi joutua miettimään myös näitä asioita.”

Vastausten perusteella voimme todeta, että palautteen antamiseen liittyvät pelot ja epävarmuudet estävät rakentavan palautteen antamista, vaikka siihen olisi aihettakin. Eteenkin henkilökiemiat ja pelko palautteen annon vaikutuksista ovat tunnistettavissa vastauksista palautteen antamista rajoittavina tekijöinä. Työyhteisön avoimuus ja luottamus näyttäytyvät tärkeinä elementteinä palautteen antamisen uskalluksessa.

4.6.2 Emotionaalinen reaktio

Tässä osassa esittelemme Emotionaalinen reaktio -kuvauskategoria ja sen sisältämät käsiteryhmät teemoineen. Kuten taulukko 22 kertoo, tämä kategoria pitää sisällään palautteen vastaanottajan aikaisemman negatiiviseksi koetun käytöksen sekä vastaanottajan voimakkaan persoonallisuuden, joka voi nousta palautteen antamisen esteeksi.

Taulukko 22. Emotionaalinen reaktio -kuvauskategoria.

Emotionaalinen reaktio	
Vastaanottajan aikaisempi käytös	Voimakas persoona
« On suuttunut aikaisemmasta palautteesta »	« Jyrkät mielipiteet »
« Epätasa-arvoinen käytös »	« Luottamuksen puute »
« Aikaisemmat kostotoimet »	

Asiantuntijat kuvasivatkin vastauksissaan, että mikäli ovat huomanneet, että palautteen vastaanottaja ei ole aikaisemmin ottanut rakentavaa palautetta hyvin vastaan, tämä vaikuttaa siihen uskalletaanko palautetta antaa uudestaan:

“Jos tiettävästi rakentavaa palautetta saava henkilö ottaa mistä tahansa palautteesta itseensä tai kritisoi yhtiön/tiimin/yksittäisten henkilöiden toimintatapoja. Tällöin voi tuntua, ettei palautetta edes kannata antaa.”

“Jos vastaanottaja on yleensä heti puolustuskannalla eikä ota vastaan palautetta. Asiaton kielenkäyttö/suuttuminen herkästi. Jyrkät mielipiteet asioihin vastaanottajalla. Jos kokee, että toinen vähättelee tai on ennenkin mitätöinyt omat puheet.”

“Vihamielinen tai negatiivinen suhtautuminen olisi sellaisia, negatiivinen ilmapiiri tai vähättely. Se miten henkilö on aiemmin suhtautunut palautteeseen tai millä tyylillä henkilö puhuu aiemmin muilta saamastaan palautteesta (esim. ivaaminen tai vähättely)”

Myös henkilön persoona ja käytös koettiin vaikuttavana asiana. Asiantuntijat kuvasivat vastaanottajan aikaisemmin havaitussa käytöksessä useita eri syitä, jotka estävät rakentavan palautteen antamista, näitä olivat: kritisointi, kyräily, vian etsiminen muista, arvostelu, pahastuminen, suuttuminen, asiaton puhe ja käytös, jyrkät mielipiteet asioihin, vähättely, mitätöinti, mustamaalaus, negatiivinen puhe aikaisemmin saadusta palautteesta sekä kiusaantuminen:

”Esihenkilön toiminta/persoona. Olen nähnyt, miten epätasa-arvoisesti edellinen esihenkilö kohteli alaisiaan. Hän ei nähnyt itsessään mitään vikaa, ja vika oli aina kaikissa muissa, jotka eivät häntä miellyttäneet. Ne, jotka miellyttivät, olivat suosiossa. Tämän vuoksi en uskaltanut antaa hänelle palautetta, koska pelkäsin, että tällä on negatiivista vaikutusta omaan työnkuvaani sekä palkka- ja urakehitykseni. Aina tuntui, että hänellä oli jotain taka-ajatuksia tai hän teki omia johtopäätöksiään. Viestintä ei ollut avointa ja suoraa, vaan arvostelevaa ja kyräilevää. Tämä vaikeutti palautteen antamista todella paljon.”

”Palautteen vastaanottajan luonne (äreys, kärkkäys), itseäni korkeampi koulutustaso”

Rakentavan palautteen antamisen esteeksi voi tulla myös luottamuksen puute palautteen vastaanottajan ja antajan välillä. Vastauksista tuli esiin, kuinka luottamuksen puute voi johtua esimerkiksi tuoreesta suhteesta, aikaisemmista kokemuksista tai vastapuolen persoonasta.

”Nykyisessä työssä palautteen antamiselle ei ole esteitä. Joissain aiemmissa työtehtävissä palautteen antamisesta on tullut negatiivisia seurauksia, jolloin luottamuksen puute on estänyt palautteen antamisen.”

”Nykyinen esihenkilö on ollut tehtävässä vasta alle kuukauden niin ei oikein vielä tunneta”

Asiantuntijoiden vastauksista kuvastuu, kuinka tunteisiin vaikuttavilla asioilla, kuten aikaisemmilla kokemuksilla sekä luottamuksellisella ja avoimella ilmapiirillä on iso merkitys siihen, jääkö rakentava palaute antamatta. Uskallus ylittää palautteen antamisen kynnyksen edellisen epäonnistuneen kerran jälkeen on suuri, ellei ilmapiiri ja ympäristö ole siihen kannustavia.

4.6.3 Muutosvastarinta

Alla oleva taulukko esittää Muutosvastarinta –kuvauskategoriaa, sen sisältämiä käsite-ryhmiä ja niiden sisältämiä teemoja (ks. taulukko 23). Kuvauskategoria sisältää turhautumisen kokemukset aikaisempaan palaute yritykseen sekä esihenkilön toimivaltaan liittyvät haasteet.

Taulukko 23. Muutosvastarinta -kuvauskategoria.

Muutosvastarinta	
Liian isot haasteet	Mikään ei kuitenkaan muutu
« Esihenkilö ei pysty vaikuttamaan »	« Ei ole ennenkään tehty mitään »
« Ongelmat liian isoja korjattavaksi »	« Eihän se edes kuuntele »
« Muutos on hidasta »	

Analysoidessamme tuloksia huomasimme turhautumisen tunteen nousevan vastauksista esille. Asiantuntijat kuvasivat aikaisempia kokemuksia siitä, että palautteen antamisesta ei ole ollut hyötyä ja tämä estää jatkossa palautteen antamisen. Syitä tähän olivat muun muassa se, että esihenkilöllä ei ollut mahdollisuutta ratkaista kyseistä ongelmaa lyhyellä aikataululla tai mahdollisesti hän ei voinut vaikuttaa asiaan ollenkaan:

“Vaikka annan esimiehelle palautetta asioista, jotka eivät ole ok, niin hän ei välttämättä pysty vaikuttamaan asioihin viedessään niitä eteenpäin omalle esihenkilölleen ja johdolle. Joten joskus turhauttaa.”

“Kohdat, jotka esihenkilö ei voi ratkaista lyhyellä aikataululla.”

“Se, että muutokset tulevat hitaasti.”

Asiantuntijat kuvasivat aikaisempia kokemuksiaan siitä, että aikaisemmin he ovat saaneet hyvin ympäripyöreitä vastauksia palautteisiinsa, eikä heidän palautteeseensa ole välttämättä koskaan palattu, mikä on aiheuttanut tunteen, ettei palautetta ole välttämättä edes kunnolla kuunneltu:

“Se otetaan kyllä hyvin vastaan, mutta millekään ei tapahdu mitään ja vastaus on hyvin ympäripyöreä.”

“Muutoksia ei oo tullu nii ei jaksa enää samoista asioita antaa palautetta.”

“Tunne, että palautteeseen ei reagoida eivätkä asiat muutu tai niitä ei korjata. Turhautuminen siihen, että tuo tiettyjä asioita monta kertaa esiin ja ne joko ohiteetaan tai sanotaan, että asialle tehdään jotain, mutta joko asialle ei tehdä mitään tai ei koskaan saa tietoa, mitä asialle on tehty.”

Vastauksissa tuli ilmi, että mikäli heidän aikaisempaan palautteeseensa ei ole reagoitu, jää helposti varsinkin isoihin asioihin palaute antamatta, kuten seuraavassa vastauksessa kuvataan:

“En halua loukata ketään, joten pyrin miettimään, että onko palautteesta oikeasti hyötyä. Toisaalta vaikka lähin esihenkilö ottaisikin palautteen hyvin vastaan, ei se kovinkaan usein johda mihinkään eli palautteella ei välttämättä ole merkitystä. Asialle ei joko haluta tehdä mitään tai sitten juurisyyn korjaaminen olisi niin työläs ja iso prosessi, että siihen ei lähdetä. Voi siis olla, että oikeista ja isoista ongelmista jää palaute antamatta. On paljon helpompi antaa palautetta vääränlaisista muistiinpanolehtiöistä kuin siitä, miten tiimin työt on jakautuneet.”

Vastaukset kuvastavat turhautumista, hyödyttömyyttä, epävarmuutta ja jopa muutosvastarintaa rakentavan palautteen antamisen esteinä. Näiden estämisen ja työyhteisön palautekulttuurin kehittämisen kannalta on tärkeää, että annettujen palautteiden perusteilla tapahtuu konkreettisia toimenpiteitä.

4.6.4 Vastuun siirtäminen

Tämä kategoria sisältää välinpitämättömyyden erilaiset ilmentymismuodot sekä tilanteet, jossa rakentavan palautteen antamista lykätään huonon hetken tai kiireen vuoksi (ks. taulukko 24). Analyysimme paljasti myös välinpitämättömyyden erilaisia muotoja, joka esti rakentavan palautteen antamisen.

Taulukko 24. Vastuun siirtäminen -kuvauskategoria.

Vastuun siirtäminen	
Välinpitämättömyys	Sopimaton ajankohta
« Pääsen helpommalla, kun olen hiljaa »	« Muut asiat ovat kiireellisempiä »
« Ei tämä asia kuormita minua »	« Katsotaan sitten myöhemmin »
« Laiskuus »	

Asiantuntijoiden vastauksista ilmeni, että jotkut kokivat pääsevänsä helpommalla, kun kertoivat vain sen mitä esihenkilö halusi kuulla:

“Tunne, että pääsee helpommalla, kun sanotaan esimiehelle se mitä he haluaisivat kuulla”

Asiantuntijat eivät myöskään halunneet puuttua ongelmiin, jotka eivät vaivanneet omaa arkea merkittävästi:

“En koe niistä niin isoa henkilökohtaista kuormitusta, että ottaisin asioita puheeksi tai kertoisin omaa mielipidettä.”

Sen lisäksi luotettiin siihen, että toiset hoitavat asiasta kertomisen, eli asia ulkoistettiin omasta mielestä toisten vastuulle. Rakentava palaute saatettiin jättää antamatta myös omaa laiskuuttaan tai motivaatiopulan vuoksi. Osa myös tunnusti välttelevänsä vaikeita asioita, eivätkä siksi halunneet antaa rakentavaa palautetta:

“Ajatus, että kyllä ne muut antaa sitä palautetta”

“Oma "laiskuus" / ei ole tottunut antamaan kovin helposti palautetta”

“Varmaan yleinen motivaation puute.”

Toisaalta taas työkiireet nostettiin esille, sillä silloin palautetta ei kerkeä suunnitella etukäteen ja se jätetään sen vuoksi antamatta tai asiat jäävät kiireen vuoksi vain roikkumaan ilmaan, kun keskistytään muihin asioihin:

“Kiire vaikeuttaa, asiat jäävät helposti roikkumaan”

“Usein kiire omien töiden kanssa, ei jää aikaa palautteen antamiseen.”

“Muut kiireet työssä; palautteen antamista ja ilmaisemista ei ehdi etukäteen miettiä, jolloin epäkohdista ei tule välttämättä sanottua. Myös jos on muita tärkeitä asioita (varsinkin negatiivisia) käsiteltävänä niin palautetta ei välttämättä tule annettua.”

Asiantuntijoiden antamat vastaukset kertovat siitä, että vastaanottajan reaktiopelon ja omien henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi ulkoisilla tekijöillä on merkitystä rakentavan palautteen antamiseen. Kiire ja muiden asioiden kokeminen tärkeämmäksi korostuu usean asiantuntijan antamassa vastauksessa. Näihin syihin on itselle helppo vedota ja palaute jättää antamatta, vaikka siihen voisi olla aihettakin.

4.6.5 Haluttomuus toteuttaa

Haluttomuus toteuttaa –kategoriaa kuvaa asiantuntijoiden henkilökohtaiset sekä ympäristöstä johtuvat rakentavan palautteen antamisen estävät syyt (ks. taulukko 25).

Taulukko 25. Haluttomuus toteuttaa -kuvauskategoria.

Haluttomuus toteuttaa	
Henkilökohtaiset syyt	Ympäristötekijät
« Aikaisemmat traumaattiset kokemukset »	« Negatiivinen ilmapiiri »
« Miellyttämisen halu »	« Huono keskusteluyhteys »
« Elämäntilanne »	

Jotkut asiat ovat myös voineet jättää niin merkittävän negatiivisen muiston, että rakentavan palautteen antaminen on hankalaa, vaikka nykyisessä työympäristössä kaikki olisi-kin hyvin. Myös oma elämäntilanne, kuten uupumus, voi estää rakentavan palautteen antamisen:

“Yleensäkin on vaikea antaa negatiivista palautetta. Ehkä ei halua aiheuttaa mitään "riitoja" tai huonoa mieltä. Huonot kokemukset menneisyydessä ovat tehneet siitä vaikeaa. Olen ollut joskus työyhteisössä, jossa oli niin tulehtuneet välit muutaman työntekijän kesken (ei minulla), että esim. hyvän huomenen toivottaminen tulkittiin välillä kettuiksi. Ongelmaa yritettiin ratkoa jopa työpsykologin avustuksella mutta tuloksetta. Siihen aikaan työhyvinvointiin ei osattu vielä panostaa ja ongelmat vain pahenivat vuosien myötä. Se aika jätti pahat arvet. Positiivisen palautteen antamista olen opetellut vuosien varrella ja se on muutenkin helpompaa.”

“Myös oma jaksaminen, koska uupuneena yrittää vain selvitä eikä jaksa yrittää käsitellä asioita.”

“Myös oma psyykinen vointi vaikuttaa siihen, uskaltaako/haluaako/jaksaako palautetta antaa, koska aina ei jaksa esim. väitellä tai perustella perinpohjaisesti, jos vaikka palautteensaaja ei ole vastaanottavainen ja kyseenalaistaa tai tyrmää annetun palautteen heti.”

Asiantuntijat kuvasivat vastauksissaan, kuinka he olivat huomioineet omia käyttäytymismallejaan tai luonteenpiirteitään, jotka estivät rakentavan palautteen antamisen. Asiantuntijat kertoivat, että oma ujous, epävarmuus, miellyttämisen halu, rohkeuden puute tai epävarmuus omasta asemasta työyhteisössä olivat sellaisia asioita, jotka estivät rakentavan palautteen antamisen:

“Haluan miellyttää monessa tilanteessa liikaa toisia ihmisiä ja tällöin suoran rakentavan palautteen antaminen on vaikeaa.”

“Rakentavan palautteen antamista vaikeuttaa ehkä yleinen miellyttämisenhalu.”

”Rohkeuden puute”

Analyysimme mukaan myös ympäristö voi estää rakentavan palautteen antamisen. Tällaisia asioita ovat mm. huonot keskusteluyhteydet työpaikalla sekä yleinen negatiivinen ilmapiiri:

“Huono keskusteluyhteys”

“Negatiivinen ilmapiiri tai vähättely”

Rakentavan palautteen antamista estävinä tekijöinä vastauksista nousee esiin henkilökohtaiset ja sosiaaliset tekijät. Oma puuttuva rohkeus, negatiivinen ilmapiiri ja miellyttämisen halu toistuvat useammassa vastauksessa. Sosiaalisten tekijöiden huomiointi palautekulttuuria luodessa voi mahdollistaa jatkossa kaikkien työntekijöiden palautteen antamisen ja vastaanottamisen sujumisen.

4.7 Tukea rakentavan palautteen antamiseen -Turvalliset ihmissuhteet ja tukevat käytänteet

Kyselylomakkeemme avoimilla kysymyksillä halusimme saada selville myös sen, mikä tukee asiantuntijaa rakentavan palautteen antamisessa työpaikalla. Tässä kappaleessa kuvaamme tämän aiheen lopullista tuloavaruutta. Annetuista vastauksista muodostimme viisi kuvauskategoriaa, jotka nimesimme: luottamus omaan asemaan, kiinnostunut vastaanottaja, luottamussuhde, positiivinen sosiaalinen ympäristö sekä palautekanavat ja keskustelukulttuuri. Kukin kuvauskategoria tuo esiin laadullisesti erilaisen käsityksen rakentavan palautteen antamisen esteistä. Seuraavissa alaluvuissa käymme tarkemmin läpi jokaisen kuvauskategorian.

4.7.1 Luottamus omaan asemaan

Tämä osa esittelee Luottamus omaan asemaan -kuvauskategorian sekä siihen liittyviä käsitysryhmiä ja teemoja (ks. taulukko 26).

Taulukko 26. Luottamus omaan asemaan -kuvauskategoria.

Luottamus omaan asemaan	
Osaaminen	Asema työyhteisössä
« Työkokemuksen kerryttämä kokemuspohja »	« Oman työpanoksen arvostus »
« Ammatillinen osaaminen »	« Esihenkilön arvostus »
« Työntekijätaidot »	

Asiantuntijat kuvasivat vastauksissaan omaa asiantuntijuuttaan ja substanssiosaamistaan, jonka koettiin helpottavan rakentavan palautteen antamista, erityisesti sellaisia asioita koskevilla asioissa. Näiden lisäksi asiantuntijat kertoivat, että rakentavaa palautetta on helpompi antaa, mikäli he tuntevat asemansa hyväksi organisaatiossa, mikäli he kokevat työpanoksensa on merkittäväksi ja mikäli he saavat esihenkilöltä tunnustusta työstään. Nämä asiat kuvaavat asiantuntijan itsevarmuutta omasta tekemisestä ja asemastaan, kuten myös seuraavista vastauksista tulee ilmi:

“Ehkä iän ja kokemuksen tuoma itsevarmuus ja myös meillä hyvin avoimet välit töissä, joten en koe vaikeaksi antaa palautetta työkavereille enkä esihenkilöille.”

“Itsevarmuus omaan tekemiseen ja osaamiseen tukevat rakentavan palautteen antamista. Myös oman mielen rauhoittaminen. Joskus voi olla hyvä keskustella oman esihenkilön kanssa, jos rakentavaa palautetta pitäisi antaa kollegalle”

Kuten edellisessä kommentissa tulee ilmi, valmistautuminen rakentavan palautteen antamiseen nousi analyysissämme esille. Asiantuntijat myös kuvasivat sitä, miten he valmistautuvat rakentavan palautteen antamiseen tarkistamalla asian, jotta he pystyvät perustelemaan palautteen antamisen tukiaineistoon tai dataan vedoten, eli he hakivat vahvistusta omalle substanssiosaamiselleen. Myös oma kokemuspohja työtehtävissä koettiin asiaksi, jolla oli merkitystä, asioista, joissa oli itse onnistunut tai vastaavasti epäonnistunut, oli helpompi keskustella:

“Oma positiivinen kokemus. Myös negatiivinen jossain tapauksissa, jos tarkoituksena on varoittaa muita tekemästä samaa virhettä.”

“Hyvin menneet aiemmat vastaavat tilanteet. Palaute on myös helpompi antaa, kun sen miettii ennalta rauhassa eikä toimi tunteen vallassa itsekään.”

He kuvasivat myös, että ennakointi auttaa, jolloin asioiden kohtaaminen asioina on helppompaa, eikä itse toimi palautteenantamisen tilanteessa tunteen vallassa, eli he voivat säilyttää oman asiantuntijan asenteensa. Analyysimme mukaan asiantuntijoiden vastauksissa nousikin esiin asiantuntijamainen suhtautumistapa eli asiakeskeisyys. Palautteen avulla halutaan vielä tärkeitä asioita eteenpäin asiakeskeisesti, kuten he työssään muutenkin tekevät:

“Tarkoitus ei ole loukata ketään henkilökohtaisesti. Palaute voi auttaa toista omassa työssä suoriutumisessa, palautteen kautta voi löytyä jokin toinen juurisyy, johon päästään tarttumaan. Palautteen avulla voimme parantaa tekemistä ja päästä paremmin tavoitteisiin.”

Asiakeskeisyyden lisäksi analyysissa nousi esiin myös palautteenantamiseen liittyvät taidot, joita olivat: itseluottamus, kommunikointitaidot, perustelutaidot, uskallus ottaa asioita esiin, empaattisuus, tilannetaju, kyky sanallistaa asioita, halu auttaa ja tehdä hyvää. Asiantuntijat kuvasivat näitä taitojaan seuraavalla tavalla:

“Empaattisuus ja tilannetaju tukevat rakentavan palautteen antamisessa eniten.”

“Mielestäni osaan muotoilla asian niin, että siitä ei tule negatiivissävytteinen.”

Näitä taitoja voisi mielestämme kuvata kokonaisuutena työntekijätaidoiksi, joista asiantuntijat hyötyvät työelämässä. Rakentavan palautteen antoon myös kannusti toiveikkuus siitä, että asiat tulevat sen myötä muuttumaan, kuten seuraavista kommenteista tuli ilmi:

“Ajatus siitä, että jokin voisi muuttua parempaan”

“Asioiden muutos haluamaani suuntaan”

Toiveikkuus siitä, että voi oikeasti vaikuttaa palautteellaan voidaan ajatella myös yhdeksi tärkeäksi työntekijätaidoksi. Usko oman aseman pysyvyyteen ja luottamus tulevaan ovat asioita, jotka vastaajien mielestä edesauttavat rakentavan palautteen antamista.

4.7.2 Kiinnostunut vastaanottaja

Kiinnostunut vastaanottaja- kuvauskategoriaa ja sen käsitysryhmiä sekä teemoja esitellään taulukossa 27. Kuvauskategoria pitää sisällään analyysiyksiköitä, jotka kuvaavan esihenkilön vastaanottavuutta, kiinnostuneisuutta ja turvallisuutta, eli sitä, että esihenkilö pystyi suhtautumaan asioihin neutraalisti.

Taulukko 27. Kiinnostunut vastaanottaja -kuvauskategoria.

Kiinnostunut vastaanottaja	
Kehityshalukkuus	Vastaanottajan taidot
« Aito kiinnostus palautteeseen »	« Esihenkilötaidot palautteen vastaanottamiseen »
« Halu kehittyä »	
« Positiivinen suhtautuminen »	« Tunteiden hallinta »

Analyysimme mukaan palautteen vastaanottajan käyttäytyminen ja persoonallisuus voi vaikuttaa positiivisella tavalla rakentavan palautteen antamiseen. Asiantuntijat kuvasivat, että mikäli he kokevat, että esihenkilö haluaa kehittyä omassa työssään sekä suhtautuu mielenkiinnolla saamaansa palautteeseen, tukee tämä rakentavan palautteen antamista:

“Vastaanottajan myönteinen suhtautuminen palautteeseen ja halukkuus kehittää toimintaansa.”

“Palautteen saajan mielenkiinto/suhtautuminen palautetta kohtaan”

“Esihenkilön toive saada palautetta, jolloin sitä on helpompi antaa. Ja sen jälkeen kokemus, että esihenkilö oikeasti haluaa kuunnella palautteen.”

Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot kuten kyky kuunnella, keskustella ja kysyä kannustivat asiantuntijoita antamaan rakentavaa palautetta. Vastauksissa korostui kuitenkin, että pelkkä fraasien toistelu ei riitä, vaan myös eleiden, ilmeiden ja olemuksen täytyisi tukea esihenkilön viestintää:

“Se, että palautteensaaja on vastaanottavainen ja läsnä, kuuntelee ja ymmärtää mistä on kysymys ja kysyy, jos ei ymmärrä. Lopuksi vielä kerrataan, että onko asia ymmärretty oikein ja kerrotaan, miten asia käsitellään, miten asiat tulevat olemaan toisin ja kiitetään palautteesta. Mielellään myös erikseen kysymättä kerrotaan jälkikäteen, mitä asialle on tehty tai jos ei ole voitu tehdä mitään, kerrotaan sekin.”

“Palautteen kuuntelu siinä hetkessä, että itselle jää sellainen olo, että palaute oikeasti kiinnostaa ja se on otettu vastaan. Tähänkään ei auta opeteltu kommentti, että palaute on tärkeää ja hyvä keskustelu jos muuten käy ilmi, että palaute ei joko kiinnosta tai se koetaan arvosteluksi. Avoin suhtautuminen, mielellään keskustelu asiasta on kaikkein paras tapa”

Aikaisemmat kokemukset siitä, että esihenkilö oli ottanut myös rakentavan palautteen hyvin vastaan, tuki antamaan sitä myös jatkossa. Myös esihenkilön tervehenkisyyden, asiallisuuden, avoimuuden, sekä se, että häntä on helppo lähestyä, tukivat rakentavan palautteen antamista:

“Saajan kanssa on muutenkin helppo jutella ja tiedän, että hän ottaa palautteen asiallisesti vastaan.”

“Vastaanottajan luonne, helposti lähestyttävälle on helpompi antaa palautetta”

“Se, että vastapuoli osaa ottaa palautteen vastaan, eikä ala hankalaksi.”

“Yleensä rakentavaa palautetta antaa henkilölle, jonka kanssa on tehnyt yhteistyötä tai tuntenut jonkun aikaa. Uskallukseen vaikuttaa toisen tunteminen ja miten yleensä ottaa palautteen vastaan.”

Edellä kuvattuja taitoja keskustella ja kuunnella sekä suhtautua asioihin neutraalisti tai positiivisesti kuvaamme esihenkilön taidoiksi ottaa vastaan annettua rakentavaa palautetta. Esihenkilön kiinnostus työntekijöitä sekä heidän ja työn kehittämistä kohtaan näyttelee merkittävää osaa useissa asiantuntijoiden antamissa vastauksissa. Pitkä yhteinen historia esihenkilön ja työntekijän välillä näyttää vastausten perusteella lisäävän uskallusta antaa myös rakentavaa palautetta.

4.7.3 Luottamussuhde

Luottamussuhde -kuvauskategoria ja sen sisältämät käsitysryhmät ja teemat on esitelty taulukossa 28. Tämä kategoria pitää sisällään työntekijän ja esihenkilön välisen suhteen toimivuuden sekä luottamuksen siihen, että suhde kestää myös haastavat asiat.

Taulukko 28. Luottamussuhde -kuvauskategoria.

Luottamussuhde	
Toimiva yhteistyö	Usko suhteen kestämiseen
« Luottamus osapuolten välillä »	« Voi puhua myös hankalista asioista »
« Avoin ja toimiva kommunikointiyhteys »	« Vastavuoroinen palautteen anto »
« Turvallisuuden tunne suhteessa »	

Luottamus sanana nousi vastauksissa esiin ja sitä kuvattiin toimivana yhteistyönä, jossa pystyttiin keskustelemaan myös vaikeista asioista, ilman pelkoa siitä negatiivisista seuraamuksista:

“Luottamussuhde, tietää että voi antaa myös kritiikkiä”

“Millainen luottamus minulla on kyseisen henkilön kanssa. Mikäli voin luottaa toiseen ja kommunikaatio välillämme on avointa, on palautetta helpompaa antaa ja ottaa vastaan.”

Asiantuntijoiden palautteen antamista tuki siis luotto siihen, että suhde kestää myös sen, että keskustellaan avoimesti hankalista ja negatiivisista asioista. Luottamuksen yhteydessä, kuvailtiin hyvää ja avointa keskusteluyhteyttä osapuolten välillä sekä sitä, että palautetta annettiin tasapuolisesti ja vastavuoroisesti:

“Hyvä vuorovaikutus ja asian esille ottaminen myös vastapuolelta”

“Että sitä annetaan tasapuolisesti ja vastavuoroisesti.”

“Henkilökemia. Oma työsuoritukseni. Kuinka hyvin ja pitkään olen tuntenut kyseisen henkilön. Olenko havainnut, että palaute ylipäänsä menee perille kyseiselle henkilölle. Keskinäinen voimatasapainomme.”

“Rakentavaa palautetta on helppo antaa, kun on suora, luottamuksellinen ja välitön suhde toisen osapuolen kanssa ja toisaalta itsellä riittävän vahva asema yhteisössä.”

Välittömyys, toimiva kommunikaatioyhteys ja vastavuoroisuus lisäävät luottamusta ja avoimuutta paitsi työyhteisössä, niin myös työntekijän ja esihenkilön välillä sekä lisäävät työntekijän uskallusta antaa rakentavaa palautetta esihenkilölleen.

4.7.4 Positiivinen sosiaalinen ympäristö

Tässä osassa esitellään Positiivinen sosiaalinen ympäristö -kuvauskategoriaa sen sisältämiä käsiteryhmiä ja niiden sisältämiä teemoja (ks. taulukko 29).

Taulukko 29. Positiivinen sosiaalinen ympäristö -kuvauskategoria.

Positiivinen sosiaalinen ympäristö	
Yhteisten tavoitteiden eteen työskentely	Tasa-arvoisuus
« Yhteinen suunta »	« Jokainen saa äänensä kuuluviin »
« Asiantuntijuuden lisääminen »	« Tasa-arvoinen ja ystävällinen kommunikointi »
« Avoimuus »	

Rakentavaa palautetta tukevaan ilmapiiriin kuuluvat organisaation ilmapiirin luonne sekä myös se, kuinka organisaatiossa työskennellään yhteisten tavoitteiden eteen. Rakentavaa palautetta tukevaa ilmapiiriä kuvailtiin myönteiseksi, ystävälliseksi, avoimeksi, kannustavaksi, turvalliseksi sekä sellaiseksi, jossa kaikki saavat äänensä kuuluviin:

“Avoin ja turvallinen ilmapiiri, yhteinen tavoite kehittää asioita.”

“Ystävällinen keskusteleva ilmapiiri”

“Myönteinen suhtautuminen palautteen antamiseen, avoin ilmapiiri ja helposti lähestyttävä esihenkilö.”

“Avoin ilmapiiri, esihenkilön /tiimikaverin luotettavuus ja muut taidot, hyvä tiimihenki”

“Avoin ja turvallinen ilmapiiri, yhteinen tavoite kehittää asioita.”

Analyysimme mukaan, myös työyhteisön yhteiset selkeät tavoitteet, joita kohti mennään yhdessä, tukivat rakentavan palautteen antamista. Asiantuntijoiden asiakeskeisyys kuvastui näissä vastauksissa, myös hankalista asioista puhuminen oli helpompaa, kun taustalla oli selkeästi yhteistä tavoitetta tukeva asia:

”Jos näen kehitettävän kohteen ja josta uskon henkilön suoriutuvan myös uudella tehokkaammalla tavalla.”

”Se että tiedän miten ja millä toimilla asia pystytään korjaamaan, yleensä ongelma on substanssiasioissa”

”Tarkoitus ei ole loukata ketään henkilökohtaisesti. Palaute voi auttaa toista omassa työssä suoriutumisessa, palautteen kautta voi löytyä jokin toinen juurisyy, johon päästään tarttumaan. Palautteen avulla voimme parantaa tekemistä ja päästä paremmin tavoitteisiin.”

”Että henkilöt suhtautuvat asioihin asioina ja ymmärtävät palautteen antamisen tärkeyden.”

”Koen, että jos henkilö esimerkiksi tekee jonkin virheen, niin hänen itsensä kannalta on hyvä, että joku sanoo asiasta. Olisi kauheaa tehdä toistuvasti esimerkiksi työssään jotain väärin, ja kukaan ei uskaltaisi sanoa.”

Palautetta tukeva ilmapiiri on siis analyysimme mukaan avoin ja rehellinen, mutta se sallii myös hankalista asioista puhumiset, jotta yhteisiin tavoitteisiin voidaan päästä ja jokainen pystyy parantamaan oman työnsä laatua.

4.7.5 Palautekanavat ja keskustelukulttuuri

Tämä osa avaa Palautekanavat ja keskustelukulttuuri -kuvauskategoriaa, sen sisältämiä käsiteryhmiä sekä niiden sisältämiä teemoja (ks. taulukko 30).

Taulukko 30. Palautekanavat ja keskustelukulttuuri -kuvauskategoria.

Palautekanavat ja keskustelukulttuuri	
Kulttuurin merkitys	Tukevat käytänteet
«Matala hierarkia »	« Palautteen antamiselle valmiit kanavat »
« Kannustetaan keskusteluun »	« Palautteeseen palaamisen käytänteet »
« HR:n taustatuki »	

Analyysimme mukaan rakentavan palautteen pyytäminen ja siihen kannustaminen lisäävät rohkeutta antaa rakentavaa palautetta. Vastauksista kuvastuu arvostus keskusteltavaa organisaatiokulttuuria kohtaan. Asiantuntijat kokivat myös, että mahdollisuus anonyymiin tai kirjalliseen palautteen antamiseen tekee palautteen antamisesta helpompaa:

“Se, että palautetta pyydetään säännöllisesti ja sitä käytetään hyödyksi.”

“Palautteen pyytäminen, erityisesti avoimilla kysymyksillä. Selkeä tavoite, mihin palautteen antamisella pyritään, mistä on hyötyä mm. työyhteisölle.”

“Se, että asioista kysytään tarkoilla kysymyksillä, palautteen voi antaa kirjallisesti ja/tai anonyymisti”

Organisaation matala hierarkia ja pienet asemaerot, helpottivat rakentavan palautteen antamista esihenkilölle. Näitä voisi kuvata myös voimatasapainona esihenkilön ja asiantuntijan välillä. Myös organisaatiokulttuuri, jossa ei rankaista virheistä, tukee rakentavan palautteen antamista:

“Rohkaisu palautteen antamiseen, avoin ilmapiiri, matala hierarkia”

“Kulttuuri, jossa virheiden myöntämisestä ei rangaista. Avoin keskustelu saadusta palautteesta, jos kyse ei ole vain kahden ihmisen välisestä asiasta.”

“Työyhteisön yleinen ilmapiiri, se millainen suhde on henkilöön, jolle antaa palautetta sekä koko organisaatiossa vallitseva kulttuuri palautteen antamisessa.”

Kuten aikaisemmista vastauksista huomataan, rakentavaa palautetta tukevan kulttuurin luomisessa voi toimia apuna myös osaava HR, joka pystyy auttamaan osapuolia avoimempaan keskusteltuun. Organisaation kulttuuri, joka tukee virheiden myöntämistä ja avointa keskustelua auttaa myös rakentavan palautteen antamisessa:

“Esihenkilön persoona ja osaaminen sekä yhtiön organisaatiokulttuuri. Omalla työnantajallani on tosi avoimen keskustelun organisaatiokulttuuri ja matalalla kynnyksellä voi olla yhteydessä lähes kehen tahansa. Meillä on myös osaava HR, joka voi tarvittaessa antaa tukea niin esihenkilölle kuin työntekijällekkin. Tällä on positiivista vaikutusta.”

Rakentavaan palautteeseen on myös tärkeää palata jälkikäteen. Asiaan palaaminen ja toimenpiteiden kertominen lisää palautteen antajan tunnetta siitä, että hänen palautettaan on arvostettu ja kuunneltu:

“Mielellään myös erikseen kysymättä kerrotaan jälkikäteen, mitä asialle on tehty tai jos ei ole voitu tehdä mitään, kerrotaan sekin.”

Kuulluksi tulemisen tunne, toimivat palautteenannon kanavat käytänteineen, vastavuoroinen vuorovaikutus sekä avoin ja rehellinen viestintä tukevat työntekijöiden uskallusta rakentavan palautteen antamiseen. Näiden keinojen avulla on mahdollista luoda työyhteisöön avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä rakentaa niin työntekijöitä kuin organisaatiotakin palveleva palautekulttuuri, jossa palautteen antaminen ja vastaanottaminen sujuvat rakentavasti.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelemme tutkimuksemme tuloksia syvällisesti ja kriittisesti. Pohdimme, miten tulokset vastaavat tutkimuskysymyksiimme ja suhteutuvat aiempaan tutkimukseen. Lisäksi arvioimme tutkimuksemme rajoittavia tekijöitä sekä esitämme tutkimustulostemme pohjalta johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksemme kohdistui työntekijän halukkuuteen antaa rakentavaa palautetta esihenkilölle, erityisesti tilanteissa, joissa palautteen antamiseen liittyy pelkoa ja epävarmuutta. Tavoitteena oli ymmärtää, millainen merkitys psykologisella turvallisuudella ja esihenkilö–alainen-suhteen laadulla (LMX) on palautteen antamisen kokemukseen. Lisäksi tarkastelimme, mitkä tekijät edistävät tai estävät asiantuntijatyötä tekevää työntekijää antamasta palautetta esihenkilölleen.

Tutkimuksen lähtökohtana oli havainto, että työntekijän ja esihenkilön välinen palautekeskustelu ei aina toteudu toivotulla tavalla. Rakentava palaute jää usein antamatta, ja kriittisiä havaintoja käsitellään lähinnä kollegoiden kesken. Tämä viittaa työntekijöiden hiljaisuuteen, joka voi estää organisaatioita hyödyntämästä henkilöstön osaamista täysimääräisesti (Nechanska ym., 2020).

Oletimme, että korkea psykologinen turvallisuus ja vahva LMX-suhde tukevat palautteen antamista. Näitä oletuksia kuvattiin kahdella hypoteesilla: (1) korkea psykologinen turvallisuus edistää palautteen antamista ja (2) vahva LMX-suhde helpottaa palautteen antamista. Tutkimuksemme tavoitteena oli paitsi vastata näihin kysymyksiin, myös tuottaa työelämälle hyödyllistä tietoa palautekulttuurin kehittämiseksi, työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi ja organisaation toiminnan tehostamiseksi.

5.1 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tutkimuksessamme halusimme selvittää mitkä asiat vaikuttavat rakentavan palautteen antamiseen esihenkilölle. Emme löytäneet aikaisemmista tutkimuksista tietoa siitä, vaikuttaisiko esimerkiksi koulutustaso tai työkokemuksen määrä työntekijöiden äänikäyttäytymiseen. Tästä syystä halusimme tarkastella ristiintaulukoinnin avulla, vaikuttavatko taustatekijät rakentavan palautteen antamiseen. Emme kuitenkaan löytäneet tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä. Ikä, työkokemus ja harvempi yhteydenpito esihenkilöön lisäsivät kyllä rakentavaa palautetta antaneiden osuutta, mutta otoksen pienuus ja vastaus-
ten jakauma rajoittivat analyysin luotettavuutta. Huomasimme, että työntekijät, jotka eivät olleet päivittäin yhteydessä esihenkilöönsä, antoivat suhteellisesti enemmän rakentavaa palautetta. Tämä herätti kysymyksen: vaikeuttaako tiivis yhteydenpito palautteen antamista vai jääkö se vain huomaamatta? Lisäksi havaitsimme, että päivittäin yhteydessä olevat työntekijät kokivat LMX-suhteen heikommaksi kuin harvemmin yhteyttä pitävät. Voisiko päivittäinen yhteydenpito itsessään vaikuttaa halukkuuteen antaa palautetta – vai liittyykö se enemmän esihenkilön toimintaan?

Johdimme kirjallisuuskatsauksessamme teoriasta kaksi hypoteesia: Hypoteesi 1: Tiimin korkea psykologinen turvallisuus edistää rakentavana palautteen antamista. Hypoteesi 2: Esihenkilön ja työntekijän välinen vahva ja positiivinen suhde (korkea LMX-suhde) helpottaa rakentavan palautteen antamista esihenkilölle. Testasimme hypoteesejämme korrelaatiokertoimen avulla, jossa meille selvisi, että psykologinen turvallisuus korreloi positiivisesti ($r=0,267$) ja merkittävästi rakentavan palautteen antamisen kanssa. Yhteys on heikko. LMX korreloi positiivisesti ($r=0,410$) ja merkittävästi rakentavan palautteen antamisen kanssa. Yhteys on kohtalainen. Detert ja Burris (2007) huomasivat tutkimuksessaan, että psykologinen turvallisuus toimii välittäjänä äänikäyttäytymisen ja johtajakäyttäytymisen suhteessa. Meidän tutkimuksemme tulokset osoittavat, että sekä korkea psykologinen turvallisuus, että korkealaatuinen LMX-suhde edistää työntekijöiden uskallusta antaa rakentavaa palautetta. Korkealaatuisella LMX-suhteella näyttäisi kuitenkin olevan suurempi vaikutus rakentavan palautteen antamiseen.

Tutkimuksemme laadullisella osiolla pyrimme selvittämään mitä asiantuntijat kokevat laadullisen palautteen olevan ja mitkä asiat vaikuttavat uskallukseen antaa rakentavaa palautetta. Vastaajat kuvasivat tapaa, jolla rakentava palaute annetaan useilla positiivisilla termeillä, joista tulee ilmi palautteenantajan ja palautteen vastaanottajan keskinäisen suhteen laatu, vaikka rakentavan palautteen aihealueita saatettiin kuvata negatiivisiksi tai tunteita herättäviksi. Rakentava palaute annetaan vastaajien mukaan toista kunnioittaen ja arvostaen, ystävällisesti, asiallisesti, suorasti sekä rehellisesti. Rakentavan palautteen pohjavire on siis vastaajien näkemyksen mukaan positiivinen, vaikka käsiteltäisiin negatiivisia asioita. Negatiiviset käyttäytymisen mallit kuten suuttuminen, huutaminen ja epäasiallinen käytös eivät asiantuntijoiden mielestä kuuluneet rakentavan palautteen antamiseen myöskään rakentavan palautteen vastaanottajan puolelta. Tästä voimmekin päätellä, että rakentavan palautteen antajalla ja vastaanottajalla tulisi olla samanlainen positiivissävytteinen asenne rakentavaan palautteeseen, jotta se onnistuisi. Kaiken kaikkiaan asiantuntijoiden vastauksissa rakentava palaute mielestämme muotoutui positiiviseksi ja tärkeäksi. Mielenkiintoista onkin, että mikäli rakentava palaute koetaan tärkeäksi ja hyödylliseksi sekä organisaation, että vastaanottajan näkökulmasta, miksi sen antaminen on niin haastavaa?

Analyysissa havaitsimme, että asiantuntijat kuvasivat rakentavan palautteen olevan sitä, että saadaan esille virheet ja epäonnistumiset ja pystytään kehittämään sekä yksilön ja organisaation toimintaa. Tämä tukee tutkijoiden sanomaa siitä, että annetun palautteen saajan on mahdollista parantaa suoritustaan (Thomas ja Arnold, 2011; Lipnevich ja Panadero, 2021). Pohdimme kuitenkin, että olisiko virheiden esiin tuominen ja asiakeskeisyyden korostuminen niin voimissaan toisenlaisilla toimialoilla? Esimerkiksi luovassa työssä tai suorittavassa työssä kokemus rakentavan palautteen antamisesta voisi olla hyvin erilainen. Psykologista turvallisuus on kriittisen tärkeää aloilla, joissa palautteen antamisen on tärkeää virheiden estämiseksi (Newman ja muut 2017). Voiko tämä vaikuttaa kokemukseen rakentavan palautteen antamisesta? Mielenkiintoista on myös se, että mikäli huomataan jokin virhe tai toimintatapa, uskalletaanko tämä tuoda esille vai jääkö

näissä tilanteissa rakentava palaute antamatta ja kriittinen tieto siirtymättä virheen tekijälle. Itsenäisessä asiantuntijatyössä tämä saattaa aiheuttaa virheen toistumisen yhä uudelleen, mikäli sen tekijä uskoo toimivansa oikein.

Kun tarkastelemme fenomenografisen analyysimme löydöksiä rakentavaan palautteeseen liittyen, tunnistimme että löysimme Brinfieldin (2013) kuudesta hiljaisuuden syystä viisi. Brinfieldin (2013) tunnistamat hiljaisuuden syyt olivat poikkeava, suhteellinen, puolistava, epävarma, tehoton ja syyllistämätön, näistä ainoastaan poikkeava hiljaisuus, jonka tarkoituksena on satuttaa organisaatiota tai esihenkilöä, jäi aineistosta puuttumaan. Poikkeavaa hiljaisuutta todennäköisesti löytyy myös tutkittavasta organisaatiosta, mutta kuten myös Brinfieldkin (2013) tunnisti, tämä hiljaisuuden muoto on sellaista, josta ei välttämättä haluta puhua ääneen. Emme myöskään suoraan aineiston keruuvaiheessa kysyneet työntekijöiltä, harjoittavatko he pidättäytymistä rakentavan palautteen antamisesta siitä syystä, että he haluavat olla jakamatta kriittistä tietoa ja sen organisaation tai esihenkilön kanssa, siksi että tämä tuottaisi heille hankaluuksia. Suoralla kysymyksellä olisi anonyymissä kyselylomakkeessa voinut saada tarkempia vastauksia.

Suhteellisen hiljaisuuden ulottuvuus nousi esiin analyysissamme. Brinfieldin (2013) mukaan tässä hiljaisuudessa työntekijät pysyvät hiljaa, koska he eivät halua vahingoittaa suhteen tasoa tai heillä on huolia suhteen tasosta. Näistä kahdesta syystä me löysimme tutkimuksessamme jälkimmäistä. Näitä kuvauskategorioita olivat omassa tutkimuksessamme ”emotionaalinen reaktio” ja sen vastakohtana ”luottamussuhde” joista ensimmäinen kuvasi havaittujen negatiivisten käyttäytymismallin tuomia pelkoja suhteen laatuun ja taas luottamussuhde kuvaa sitä, kuinka turvallisessa esihenkilöalaisyhteisössä luotetaan siihen, että suhde kestää haastavat asiat. Carnevale ja muut (2017) väittivät, että laadukkaassa LMX-suhteessa olevat työntekijät voivat pidättäytyä puhumasta, koska pelkäävät, että se vahingoittaisi heidän laadukasta suhdettaan. Me emme löytäneet tästä viitteitä tutkimuksessamme, vaan hyvälaatuinen suhde esihenkilön ja työntekijän välillä näytti tukevan rakentavan palautteen antamista.

Kun päätimme lähteä tutkimaan rakentavan palautteen antamista, puolustava hiljaisuus tuntui yleisimmältä syyllä työntekijöiden hiljaisuuteen. Kuitenkin jo kirjallisuuskatsausta tehdessä kävi ilmi, ettei näin ole. Brinsfieldin (2013) mukaan puolustavassa hiljaisuudessa työntekijät ovat hiljaa ulkoisten pelkojen, kuten ylennyksen menettämisen vuoksi. Tätä kuvauskategoriaa meidän analyysissämme edusti rakentavan palautteen antamisen este ”urakehityksen rajoittuminen”, jossa työntekijät päättivät vaieta, koska he pelkäsivät rakentavan palautteen vaikuttavan omiin uramahdollisuuksiin tai leimautuvan työyhteisössä joustamattomaksi tai hankalaksi tyyppiksi, jonka kanssa ei haluta tehdä yhteistyötä. Tässä kuvauskategoriassa korostuu tarve korkeaan kokemukseen Edmondsonin (1999) psykologisesta turvallisuudesta, jonka perusajatus on, että tiimin jäsenet voivat luottaa siihen, ettei heitä hylätä, vaikka he nousisivat mielipiteineen esiin. Edmondsonin ja Lein (2014) havainto, että psykologinen turvallisuus voi romahtaa hetkessä haavoittavan negatiivisen käytöksen vuoksi, saa tukea havainnoistamme. Jäimme kuitenkin pohtimaan, että mikäli esihenkilö käyttäytyy haavoittavasti tiimin jäseniä kohtaan, romahtaako koko tiimin psykologinen turvallisuus vai siirtyvätkö tiimin jäsenet tässä vaiheessa keskustelemaan negatiivisista aiheista tiimin kesken, kertomatta mielipiteitään enää esihenkilölle?

Negatiivisten kokemusten vaikutus tuntui vastauksien perusteella olevan suuri ja pitkä aikainen, mutta tätä emme voineet varmistaa, sillä vastauksista ei ilmennyt milloin negatiiviset kokemukset olivat sattuneet. Brinsfieldin (2013), mukaan epävarma hiljaisuus johtuu työntekijän omista sisäisistä epävarmuuksista. Tätä edustaa analyysissämme osio, ”haluttomuus toteuttaa” ja tämän vastakohtana rakentavaa palautetta tukeva osuus ”itseluottamus perustana”. Haluttomuus toteuttaa -kuvauskategoriassa työntekijöiden epävarmuudet, aikaisemmat kokemukset sekä niiden aiheuttamat pelot aiheuttavat työntekijöiden vaikenemisen. Hieman Brinsfieldin näkökulman vastaisesti, me liitimme tähän myös ympäristön aiheuttamat esteet puhumiselle, kuten yleisen negatiivisen ilmapiirin, mikä heijastaa työntekijöiden päätökseen olla hiljaa mieluummin kuin altistaa itsensä esille. Epävarmuuksien aiheuttajia tunnistimme aikaisemmat traumaattiset kokemukset, luonteenpiirteet kuten miellyttämisenhalu sekä myös elämäntilanteet, kuten uupumuksen.

Tehoton hiljaisuus pitää sisällään työntekijän kokemuksen siitä, ettei hän voi toiminnallaan voi vaikuttaa hänen mielessään olevaan huoleen tai häntä painavaan aiheeseen. Tätä aihepiiriä kuvaa analyysissämme osio ”muutosta ei tapahdu”. Analyysimme mukaan juuri isoihin, oikeasti merkittäviin asioihin rakentavan palautteen antaminen tuntuu olevan haasteellista. Palautteen antaminen mielletään riskiksi ja mikäli muutos on epävarmaa, koetaan riski suuremmaksi kuin mahdollisuus muutokseen. Toisin kuin Brinsfield (2013), me nostamme tähän osioon myös asiantuntijoiden kokemuksen siitä, että palautteen vastaanottaja ei pysty vaikuttamaan käsillä olevaan ongelmaan. Tulokset ovat hieman huolestuttavia, koska juuri isoista asioista oli organisaatioissa tärkeää keskustella ja viedä asioita eteenpäin. Mikäli näihin isoihin asioihin ei puututa voi hiljaisuus muuttua mielestämme syylistämättömäksi hiljaisuudeksi.

Brinsfieldin (2013) mukaan syylistämätön hiljaisuus aiheutuu sitoutumattomuudesta, jonka vuoksi he kokevat, että puhuminen ei ole sen arvoista tai puuttuminen ei ole heidän asiansa. Meillä tätä näkökulmaa kuvaa osio ”vastuun siirtäminen”, jossa asiantuntijoiden välinpitämättömyyden kokemus aiheutti hiljaisuuden. Laiskuus, motivaatiopula, kiire, muille asioiden jättäminen: Nämä kaikki tavat kuvaavat välinpitämättömyyttä niitä asioita kohtaan, jotka on havaittu korjausta tarvittaviksi, mutta asialle ei tehdä mitään, koska halutaan välttyä itselle ikäväksi koetusta rakentavan palautteen antamisesta. Tähän osioon sisällytimme myös palautteen antamisen siirtämisen sillä syyllä, että nyt ei ollut asiantuntijoiden mielestä oikea hetki. Muut asiat menivät edelle tai asia jätettiin vain kellumaan odottamaan parempaa aikaa.

Löysimme analyysissamme siis useita syitä sille miksi työntekijät päättävät jättää rakentavan palautteen antamatta. Nämä syyt juontavat työntekijän kokemuksesta, että rakentavan palautteen antamiselle on olemassa esteitä. O'donovan ja muut (2021) väittivät, että korkea psykologinen turvallisuus poistaa henkilökohtaisia esteitä äänikäyttäytymisen, eli rakentavan palautteen antamisen tieltä. Meidän tutkimuksemme tulokset kuitenkin ovat tätä väitettä vastaan. Tutkittavan organisaation psykologisen turvallisuuden taso oli mittauksissa korkealla tasolla, mutta silti asiantuntijoiden vastauksista löytyi useita esteitä rakentavana palautteen antamiseen. Näyttäisi siis siltä, että vaikka korkea psykologinen turvallisuus tukee rakentavan palautteen antamista, voivat koetut esteet olla sitä suuremmat. Tutkijat ovat ehdottaneet, että positiiviset johtajasuhteet ja työntekijöiden kannustaminen keskusteluun edistäisi psykologista turvallisuutta ja äänikäyttäytymistä (Frazier ja muut 2017; Edmondson ja Lei 2014). Positiivisten johtajasuhteiden luominen parantaa taas LMX-suhteen laatua, joka tutkimuksemme mukaan edistää rakentavan palautteen antamista paremmin kuin psykologinen turvallisuus.

Vastauksissa nousi yllättävän vähän esiin organisaation käytänteet. Enemminkin niissä näyttäytyi kaikki muut asiat, jotka syntyvät työntekijätaidoista, esihenkilötaidoista sekä ihmissuhteista. Organisaatiollisia asioita nostettiin vähän esiin, mutta tämä olisi voinut muuttua, mikäli sitä olisi erikseen kysynyt. Ehkä ihmissuhdeasiat ovat niitä, jotka vaikuttavat päivittäisessä arjessa enemmän rakentavan palautteen antamiseen? Tutkijat ovat ehdottaneet, että säännöllisellä koulutuksella ja aktiivisella kannustamisella voitaisiin edistää työntekijöiden äänikäyttäytymistä (Edmondson ja Lei 2014; Frazier ja muut 2017). Meidän analyysimme mukaan oikeasti kiinnostunut ja kannustava palautteen vastaanottaja, johon palautteen antajalla on turvallinen luottamussuhde, edistää rakentavan palautteen antamista. Negatiivisten kokemusten kauaskantoisuus työntekijöiden psykologiseen turvallisuuden tunteeseen ja äänikäyttäytymiseen korostaa, että organisaatioiden tulisi valita sellaisia esihenkilöitä, joilla on hyvät itsehillintä ja ihmissuhdetaidot. Esihenkilöiden säännöllinen kouluttaminen näiden asioiden tiimoilta varmistaa sen, että organisaatioissa kehitetään toimia, jotka edistävät rakentavan palautteen antamista, kuten

laadukkaiden LMX-suhteiden luonti sekä vältetään toimia, joilla voidaan saada työntekijät vaikenemaan pitkäksi aikaa.

5.2 Tutkimuksen rajallisuus

Tutkimus toteutettiin organisaatiossa, jossa kohderyhmänä oli asiantuntijatyötä tekevät asiantuntijat. Kyselymme lähti 393 asiantuntijalle, mutta saimme vastauksia vain 72 kappaletta, mikä tarkoitti katoa tutkimukseemme. Tästä syystä tulosten luotettavuuteen täytyy suhtautua kriittisesti, sillä emme voi olla varmoja edustaako otos oikeasti tutkittavaa ryhmää. Myös se, että kysely toteutettiin organisaatiossa, jossa on tehty työtä työntekijöiden äänen tukemiseen, antaa aiheita suhtautua tuloksiin kriittisesti, sillä rakentavan palautteen antaminen oli tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella kohtalaisen korkealla tasolla. Tutkimukseemme osallistuneista lähes kaikki antoivat ainakin positiivista palautetta esihenkilölleen. Tämä antaa aiheita pohtia, jättikö kyselyyn vastaamatta ne henkilöt, jotka eivät yleensäkään anna minkäänlaista palautetta esihenkilölleen vai eikö tällaisia kohde organisaatiossamme ole. Miten saavutettaisiin ne, jotka eivät vastaa kyselyyn tai eivät anna palautetta? Tutkimuksemme oli myös poikkileikkaava, joten saimme vain yhden hetken tilanteen selville. Jatkossa olisikin hyödyllistä suorittaa pitkittäistutkimusta, jossa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden LMX-suhteen laadun muutoksen vaikutusta rakentavan palautteen antamiseen organisaatioissa.

Vastaajien työnluonne oli vaativa asiantuntijatyö, siksi mielenkiintoista onkin, että vaikuttiko tuloksiin se, että kyseessä olivat asiakokeskeiset asiantuntijat eikä esimerkiksi luovaa työtä tai suorittavaa työtä tekevät ihmiset? Nousiko asiakokeskeisyys rakentavaa palautetta tukevana asiana työn luonteen vuoksi? Kertooko tutkimuksen tulos vain tämän organisaation tilanteesta? Tästä syystä rakentavan palautteen antamista olisi hyvä tutkia laajemmin useilla eri toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa.

Kyselylomakkeemme kysymysten asettelu olisi voinut olla vielä tarkempaa. Kyselysämme tutkimme esimerkiksi työssäoloaika haarakalla, jonka pienin vastaushaarukka oli 0–2 vuotta. Tässä olisi kannattanut käyttää jopa kuukausien työssäolo aikaa, koska ensimmäisten työkuukausien aikana tilanne rakentavan palautteen annon osalta voi olla täysin eri kuin kahden ja puolen vuoden työskentelyn jälkeen. Myös vastanneiden suurimman osan (45 vastaaja) kohtuullisen lyhyt (alle 2 vuotta) työskentelyaika nykyisen esihenkilön alaisuudessa puoltaa tätä aikajanan hajauttamista. LMX-suhteen tason kehittymisen aikana olisi hyvä tutkia, kehittykö rakentavan palautteen antamisen tasokin. Toinen mielenkiintoinen havainto kysymyksen asetteluun liittyi kysymykseen yhteydenpidon määrästä esihenkilön kanssa. Kysymys ei erotellut sitä, kumman toimesta yhteydenpito tapahtuu. Tällä tiedolla olisimme voineet saada tarkempaa tietoa siitä, miksi useat päivittäiset yhteydenpitokerrat näyttävät tutkimuksemme mukaan olevan heikossa yhteydessä matalaan LMX-tasoon.

Myös tutkimuksen laadulliset kysymykset olisi ollut järkevää tehdä puolistrukturoituna haastatteluina, jolloin tutkimuksessa olisi päässyt syvemmälle asiantuntijoiden kokemukseen palautteen antamisesta. Nyt kirjalliset vastaukset jäivät osittain lyhyiksi, eikä vastauksen sisältöä pystytty tarkentamaan. Lisäksi muu haastattelutilanteeseen liittyvä havainnointi jäi tutkimuksestamme valmiin lomakekyselytoteutuksen vuoksi luonnollisesti puuttumaan.

Rakentavan palautteen antaminen työntekijältä esihenkilölle on aivan liian vähän tutkittu aihe ja tähän liittyen tutkittavaa olisi paljonkin. Työntekijöiden äänikäyttäytymistä ja hiljaisuuskäyttäytymistä on tutkijoiden toimesta pyritty selittämään, mutta näiden kahden tutkimuksen yhdistäminen on vielä kesken. Mielestämme työntekijöiden hiljaisuutta tulisi tutkia lisää, erityisesti sen taustalla olevia syitä. Tutkimuksemme osoitti, että haavoittavat kokemukset jäävät vaivaamaan mieleen, olisi mielenkiintoista tietää, voiko esihenkilön haavoittavaa toimintaa korjata jälkikäteen millään keinoilla vai onko tällöisen tilanteen jälkeen järkevää sekoittaa esimerkiksi tiimejä, jolloin toimintaa voitaisiin parantaa tätä kautta. Koska tutkimusta aiheesta on vähän, mielestämme olisi tärkeää

tutkia myös sitä, minkälaiset organisaatiokäytännöt tukevat työntekijöiden rakentavan palautteen antamista.

5.3 Käytännön suositukset

Tutkimuksemme tuloksista on hyötyä organisaatioiden menestymisen takaamiseksi. Ensinnäkin psykologiseen turvallisuuteen ja laadukkaisiin esihenkilöalaisyhteisiin panostamalla organisaatiot voivat tukea työntekijöiden rakentavan palautteen antamista. Organisaatioiden tulisi kuitenkin huomata, että haavoittava käyttäytyminen voi aiheuttaa psykologisen turvallisuuden romahtamisen, mikä saa työntekijät vaikenemaan. Psykologisen turvallisuuden romahtamisen jälkeen sen uudelleen rakentaminen on haastavaa. Tästä syystä organisaatioiden tulisi harkita sellaisten esihenkilöiden palkkaamista, joilla on hyvät sosiaaliset taidot ja jotka eivät reagoi negatiivisiin asioihin voimakkaasti tunteella. Huomasimme myös tutkimuksessamme, että tunteiden näyttäminen on myös sallittua, mutta tällöin konfliktien ratkaiseminen tulisi hoitaa laadukkaasti, jotta asiasta voidaan jatkaa turvallisesti yhteisönä eteenpäin.

Esihenkilöitä tulisi kouluttaa olemaan aidosti kiinnostuneista työntekijöiden mielipiteistä ja aktiivisesti kannustaa heitä vuoropuheeseen rakentavan palautteen lisäämiseksi. Organisaatioissa tulisi keskustella ja kehittää rakentavan palautteen antamisen käytänteitä. Kun työntekijät uskaltavat antaa rakentavaa palautetta tulee tähän suhtautua positiivisesti, vaikka kyseessä olisi kipeäkin aihe. Tällä voidaan tukea myös rakentavan palautteen antamista jatkossa. Tutkimuksemme osoitti, että rakentavan palautteen antamisen esteeksi voi nousta esihenkilöiden negatiiviset reaktiot, kun taas aidosti kiinnostunut ja vastaanottavainen esihenkilö tukee rakentavan palautteen antamista uudelleen. Rakentavaa palautetta ei tulisi koskaan myöskään unohtaa, vaan siihen tulisi aina palata, jotta työntekijä kokee, että hänen palautteeseensa on oikeasti reagoitu ja hän voi vaikuttaa asioihin antamalla rakentavaa palautetta. Mikäli asialle ei voida tehdä mitään, olisi tämä hyvä kertoa myös työntekijälle, jotta hän tietää, että esihenkilöt ovat oikeasti kuunnelleet häntä.

Organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota esihenkilö–alain-suhteen (LMX) laadun merkitykseen ja sen kehittämiseen. Suhteen laadun näkyväksi tekeminen ja sen arvostuksen korostaminen voivat edistää sekä esihenkilöiden että työntekijöiden valmiuksia osallistua aktiivisesti vuorovaikutussuhteen kehittämiseen. Tämä voi luoda perustan avoimemmalle ja palautemyönteisemmälle organisaatiokulttuurille. Lisäksi työntekijöiden vaikenemisen taustalla vaikuttavien syiden esiin tuominen organisaatiossa on tärkeää. Näiden ilmiöiden näkyväksi tekeminen voi lisätä sekä työntekijöiden että esihenkilöiden tietoisuutta hiljaisuuden dynamiikasta, mahdollistaa itsereflektiota ja siten tukea rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista. Tietoisuuden lisääminen voi toimia ennaltaehkäisevänä keinona palautteen antamisen esteiden purkamisessa ja edistää psykologisesti turvallista työilmapiiriä.

5.4 Johtopäätökset

Tutkimuksemme osoittaa, että rakentavan palautteen antaminen esihenkilölle on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen ilmiö, johon vaikuttavat sekä yksilölliset että vuorovaikutukselliset tekijät. Vaikka tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että korkea psykologisen turvallisuuden taso ja laadukas esihenkilöalaisyhteys (LMX) edistävät työntekijöiden halukkuutta antaa esihenkilölle rakentavaa palautetta, voivat työntekijöiden kokemat esteet, kuten pelko urakehityksen rajoittumisesta, emotionaaliset reaktiot, muutosvastarinta, vastuun siirtäminen ja haluttomuus toteuttaa kuitenkin vaikeuttaa palautteen antamista merkittävästi. Lisäksi tutkimus tuo esiin palautekulttuurin haavoittuvuuden: vaikka palautteelle olisi luotu suotuisat olosuhteet, yksittäinen negatiivinen tai haavoittavaksi koettu kokemus voi murentaa työntekijän halun antaa rakentavaa palautetta.

5.5 Tekoälyn käyttö tutkielmassa

Olemme hyödyntäneet tutkielmamme laatimisessa osittain tekoälyä. Käytössämme on ollut OpenAI ChatGPT-4 -sovellus. Tätä olemme käyttäneet Vaasan yliopiston antaman tekoälyohjeistuksen mukaisesti. Tekoälyn käyttö on ollut tarkkaan harkittua ja tutkielman teksti on täysin tutkijoiden itsensä kirjoittamaa. Vaikka tekoälyä on käytetty tekstin huoltoon ja englanninkielisten lähteiden kääntämisessä suomeksi, vastaamme tutkielman tekijöinä tekstin sisällön laadusta ja oikeellisuudesta.

Lähteet

- Brinsfield, C. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671–697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Carnevale, J., Huang, L., Crede, M., Harms, P. & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to Stimulate Employees' Ideas: A Quantitative Review of Leader–Member Exchange, Employee Voice, Creativity, and Innovative Behavior. *Applied psychology: An international Review*, 66(4), 517–552. <https://doi.org/10.1111/apps.12102>
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F. & Sabino, A. (2023). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader-member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 129–144. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054>
- Cox, S. S., Maler, L. E., Simmering, M. J. & Totten, J. W. (2011). Giving feedback: Development of scales for the mum effect, discomfort giving feedback, and feedback medium preference. *Performance improvement quarterly*, 23(4), 49–69. <https://doi.org/10.1002/piq.20094>
- Deter, J. S. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Dibble, J. L., Wisner, A. M., Dobbins, L., Cacal, M., Taniguchi, E., Peyton, A., van Raalte, L. & Kubulins, A. (2015). Hesitation to share bad news: By-product of verbal message planning or functional communication behavior? *Communication Research*, 42(2), 213–236. <https://doi.org/10.1177/0093650212469401>
- Edmondson, A. & Bransby, D. (2023) Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>

- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fang, C., Kim, J-H. & Milliken, F. J. (2014). When bad news is sugarcoated: Information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 35, 1186-1201. <https://doi.org/10.1002/smj.2146>
- Forsten-Astikainen, R., Saalasti, K. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde- heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 39(1), 3-21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/peps.12183>
- Furunes, T., Mykletun, R., Einarsen S. & Glaso, L. (2015). Do low-quality leader-member relationships matter for subordinates? Evidence from three samples on the validity of the Norwegian LMX scale. *Nordic Journal of Working life studies*, 5(2), 71-87. <http://dx.doi.org/10.19154/njwls.v5i2.4794>
- Ge, Yuanqin. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social behavior and personality*, 48(3), 1–7. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Heikkilä, T. (2010). *Tilastollinen tutkimus*. (seitsemäs-kahdeksas painos.) Edita Publishing Oy. ISBN: 978-951-37-4812-8.
- Jin, H. & Peng. Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediato variable. *PLoS ONE*, 19(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>

- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. ISBN: 978-951-830-456-5.
- Kettunen, J. & Tynjälä, P. (2018). Applying phenomenography in guidance and counselling research. *British Journal of Guidance & Counselling*, 46(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/03069885.2017.1285006>
- Kim, H. S. & Wang, J. (2024). Silence in the workplace: what do we know from research? *European Journal of Training and Development*, 48(10), 56–83. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0077>
- Laine, T. (2018). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (s. 29–50). (viides, uudistettu painos). PS-kustannus. ISBN: 978-952-451-825-3.
- Lee, J., Seckyoung, L. & Seokhwa, Yun. (2023). Encouraging employee voice: coworker knowledge sharing, psychological safety, and promotion focus. *International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 1044-1069, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2018014>
- Lipnevich, A. A. & Panadero, E. (2021). A review of feedback models and theories: descriptions, definitions, and conclusions. *Frontiers in education*, 6. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.720195>
- London, M., Volmer, J. & Zyberaj, J. (2023). Beyond LMX: toward a theory based, differentiated view of leader–member relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 38(4), 273–288. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2022-0513>
- Lu, L., Wang, L. & Johnson, R. E. (2024). The joint fluctuations of LMX and relative LMX predict follower work effort: A duo-dynamic perspective. *Journal of Business and psychology*, 40, 79–94. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09940-z>
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. (kolmas laitos). Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN: 952-5372-18-9.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. (kolmas, uudistettu painos). International Methelp. ISBN: 978-952-537-224-3.

- Monzani, L., Braun, S., & van Dick, R. (2016). It takes two to tango: The interactive effect of authentic leadership and organizational identification on employee silence intentions. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3–4), 246–266. <http://dx.doi.org/10.1177/2397002216649896>
- Morrison, E. (2014). Employee Voice and Silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Nechanska, E., Hughes, E. & Dundon T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nummenmaa, L. (2009). *Tilastolliset menetelmät*. (ensimmäinen painos, uudistettu laitos). Tammi. ISBN: 978-951-31-5152-2.
- O'Donovan, R. & McAuliffe, E. (2020). A systematic review exploring the content and outcomes on interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>
- O'Donovan, R., De Brún, A. & McAuliffe, E. (2021). Healthcare professionals experience of psychological safety, voice and silence. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudamus. ISBN: 978-952-345-064-6.
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. J-Impact. ISBN: 978-952-661-407-6.
- Scarff, C. E., Bearman, M, Chiavaroli, N & Trumble, S. (2019). Keeping mum in clinical supervision: private thoughts and public judgements. *Medical education*, 53(2), 133–142. <https://doi.org/10.1111/medu.13728>

- Scrimshire, A. J., Lensges, M. L., Webster, B. D. & Crosby, D. H. (2021). Can we talk? Why employees fail to report negative events to their managers. *Career Development International*, 26(6), 749-765. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2021-0083>
- Tanskanen, J., Mäkelä, L. & Viitala, R. (2018). Linking managerial coaching and leader-member exchange on work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1217–1240. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>
- Thomas, J. & Arnold, R. (2011). Giving feedback. *Journal of palliative medicine*, 14(2). <https://doi.org/10.1089/jpm.2010.0093>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 978-952-04-6663-3.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223–247. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02119.x>
- Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. (neljäs, uudistettu painos). PS-kustannus. ISBN: 978-952-451-662-4.
- Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä*. (kuudes, uudistettu painos). Santalahti-kustannus. ISBN: 978-952-370-594-4.
- Wang, D., Gan, C & Wu, C. (2016). LMX and employee voice, *Personnel Review*, 45(3), 605-615. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-11-2014-0255>
- Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. (2024). *Monimenetelmäinen tutkimus. Opas suunnitteluun ja toteutukseen*. Gaudeamus. ISBN: 978-952-345-266-4.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen saatelomake

Olemme kaksi liiketoiminnan kehittämisen maisteriopiskelijaa Vaasan yliopistolta, joiden opinnot ovat loppuvaiheissa. Pro gradu -tutkielmaamme liittyvän tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitsemme apuunne ja kutsumme Teidät vastaamaan oheiseen kyselyyn. Kysely sisältää sekä avoimia- että monivalintakysymyksiä. Erityisesti avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä, ja näihin pyytäisimme teitä vastaamaan ajatuksen kanssa. Ymmärrämme myös arjen tuoman haasteen ajankäyttöön, joten olemme rakentaneet kyselymme niin, ettei se vie aikaa kuin 15 minuuttia. Kysely on mahdollista keskeyttää ja jatkaa myöhemmin loppuun.

Kyselyyn vastaaminen on mahdollista 24.2. - 7.3.2025 välisenä aikana.

TUTKIMUKSEN AIHE JA TAVOITE

Tutkimuksen aiheena on pelot ja epävarmuudet palautteen antamisessa silloin kun palautteen antajana on työntekijä ja saaja esihenkilö. Annettava palaute voi kohdistua niin esihenkilön toimintaan kuin organisaation toimintatapoihin ja käytäntöihin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi erityisesti rakentava palaute jätetään antamatta sekä löytää konkreettisia keinoja kehittää avointa keskustelukulttuuria asiantuntijaorganisaatiossa.

VAPAAEHTOISUUS

Haluamme muistuttaa, että tutkimus on täysin vapaaehtoinen ja siitä on mahdollisuus kieltäytyä jättämällä vastaamatta siihen. Luotettavien tulosten saamiseksi vastauksenne on meille kuitenkin arvokas, joten olemme kiitollisia, mikäli osallistutte kyselyyn.

Annamme tarvittaessa lisätietoja ja vastaamme mielellämme kyselyyn liittyviin kysymyksiin.

TIETOSUOJA JA TUNNISTETTAVUUS

Tutkimusta varten ei kerätä henkilötietoja. Kysely suoritetaan anonyyminä, eikä vastaaja voida vastausten perusteella tunnistaa. Avointen kysymysten vastauskenttään ei tule syöttää mitään henkilön tunnistamiseen liittyviä tietoja. Vastauksia käsittelevät vain tutkimuksen tekijät ja lopputyössä ne esitellään yleisellä tasolla tulosten analysoinnin yhteydessä. Kerätty materiaali on käytössä vain tätä tutkimusta varten ja sitä säilytetään asianmukaisesti ainoastaan tutkimustyömme valmiiksi saattamiseen edellyttämän ajan.

Tutkimusta tehdessämme ja siitä kerättyjä tietoja käsitellessämme noudatamme tietosuojavaltuutetun antamaa ohjeistusta liittyen tieteellisen tutkimuksen tekemiseen sekä Vaasan yliopiston tietosuojaohjeistusta. Näihin ohjeistuksiin pääset halutessasi tutustumaan osoitteissa

<https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus>

<https://www.uwasa.fi/fi/tietosuoja>

https://it.uwasa.fi/Webropol_tietosuoja

Ystävällisesti osallistumisestasi kiittäen

Tiia Kauppinen (tiia.kauppinen@student.uwasa.fi)

Veera Moilanen (veera.moilanen@student.uwasa.fi)

Liite 2. Kyselylomakkeen runko

Taustatiedot (valinta kategorioista)

ikä
korkein suoritettu tutkinto
työkokemus
vuorovaikutuskerrat esihenkilön kanssa
annatko esihenkilöllesi (myönteistä tai rakentavaa) palautetta

Avoimet kysymykset rakentavan palautteen merkityksestä ja antamisesta

Mitä rakentava palaute tarkoittaa sinulle?
Mitkä tekijät vaikuttavat uskallukseesi antaa rakentavaa palautetta?
Mitkä asiat tukevat sinua rakentavan palautteen antamisessa?
Mitkä asiat kohdallasi estävät tai vaikeuttavat palautteen antamista?

Määrälliset mittarit (Likertin asteikko 1–5)

MUM-ilmiötä ja palautteen antamista mittaavat kysymykset
LMX-suhdetta mittaavat kysymykset
Tiimin psykologista turvallisuutta mittaavat kysymykset

Vapaa sana