

VAASAN YLIOPISTO

Humanistinen tiedekunta

Viestintätieteiden laitos

Johanna Vehviläinen

Palautekulttuuri lääkealan organisaatiossa

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2007

SISÄLLYS

TAULUKOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tavoite	8
1.2 Aineisto	9
1.3 Menetelmä	10
2 ORGANISAATIO- JA PALAUTEKULTTUURI	12
2.1 Organisaatiokulttuuri	12
2.1.1 Organisaatiokulttuuri viestintänä ja metaforina	13
2.1.2 Organisaatiokulttuurin tasot	15
2.2 Organisaatiokulttuuri tässä tutkimuksessa	16
2.3 Aiemmat tutkimukset palautteesta	18
2.4 Palautekulttuuri	20
2.4.1 Palautteen vastaanottaminen ja pyytäminen	21
2.4.2 Palautteen antaminen	22
2.5 Esimiehet ja alaiset palautteen antajina	23
3 SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN VÄLINEET	25
3.1 Sisäisen viestinnän määritelmiä	25
3.2 Esimies-alaisviestintä	27
3.3 Esimies-alaisviestinnän välineet	28
3.3.1 Kehityskeskustelut palautteen antamisen välineenä	29
3.3.2 Palaverit palautteen antamisen välineenä	30
3.4 Viestintätyytyväisyys ja työmotivaatio	31
4 PALAUTEKULTTUURI KOHDEYRITYKSESSÄ	34
4.1 Kyselylomakkeen sisältö ja vastaajien taustatiedot	34

4.1.1 Vastaajien sukupuoli ja työskentelyaika	35
4.1.2 Työskentelyosasto ja mahdollinen esimiesasema	36
4.2 Palautteen vastaanottaminen	39
4.2.1 Palautteen vastaanottamisen tiheys	39
4.2.2 Tyytyväisyys vastaanotetun palautteen määrään	40
4.2.3 Vastaanotetun palautteen luonne ja alueet	42
4.3 Palautteen pyytäminen	48
4.3.1 Esimiehet ja alaiset palautteen pyytäjinä	48
4.3.2 Palautteen vastaanottamisen, toivomisen ja pyytämisen alueet	50
4.3.3 Esimies palautteen pyytäjänä	51
4.4 Palautteen antaminen esimiehelle	53
4.5 Palautteen antamisen välineet kohdeyrityksessä	55
4.5.1 Palautekeskusteluissa käytössä olevat välineet	55
4.5.2 Välineiden käytettävyys	57
4.5.3 Välineiden toimivuus	59
4.6 Esimies palautteen antajana	61
4.7 Palautekulttuuri kohdeyrityksessä	64
4.7.1 Kohdeyrityksen toimintakulttuurin avoimuus palautteen antamisessa	65
4.7.2 Palautteen merkitys kohdeyrityksessä	68
5 PALAUTEKULTTUURI OSASTOITTAIN	71
5.1 Palautteen vastaanottaminen, pyytäminen ja antaminen osastoittain	72
5.1.1 Palautteen vastaanottaminen osastoittain	72
5.1.2 Palautteen pyytäminen ja antaminen osastoittain	75
5.2 Palautteen antamisen välineet osastoittain	77
5.3 Esimies palautteen antajana osastoittain	79
5.4 Palaute yritystasolla ja sen merkitys osastoittain	81
6 PÄÄTÄNTÖ	83
LÄHTEET	90

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje	94
Liite 2. Kyselylomake	95

TAULUKOT

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurin määritelmät	15
Taulukko 2. Organisaatiokulttuurin tasot	16
Taulukko 3. Vastaajien sukupuolijakauma suhteessa koko kohdeyrityksen sukupuolijakaumaan	36
Taulukko 4. Kohdeyrityksen osastot, työn painopisteet, työntekijöiden määrä, vastanneiden määrä ja osastojen aktiivisuus kyselyssä	37
Taulukko 5. Mahdollinen esimiesasema vastaushetkellä	38
Taulukko 6. Palautteen vastaanottamisen aikaväli	40
Taulukko 7. Tyytyväisyys palautteen määrään	41
Taulukko 8. Vastaanotetun palautteen ominaisuudet	43
Taulukko 9. Asiat, joista palautetta saadaan	45
Taulukko 10. Asiat, joista palautetta haluttaisiin saada	47
Taulukko 11. Palautteen pyytäminen esimieheltä	48
Taulukko 12. Asiat, joista palautetta saadaan, toivotaan ja pyydetään	50
Taulukko 13. Esimies palautteen pyytäjänä	51
Taulukko 14. Toiveet esimiehen palautteen pyytämisestä	52
Taulukko 15. Palautteen antaminen esimiehelle	53
Taulukko 16. Käytössä olevat välineet palautteen antamisessa	56
Taulukko 17. Sähköpostin käyttö palautekeskusteluissa	58
Taulukko 18. Kehityskeskusteluiden toimivuus palautteen antamisessa	59
Taulukko 19. Arjen toimivuus palautekeskusteluissa	60
Taulukko 20. Esimies palautteen antajana	61
Taulukko 21. Esimies palautteen vastaanottajana	62
Taulukko 22. Esimiehen arvostus annettua palautetta kohtaan	63
Taulukko 23. Palautteen eteenpäinvieminen	64
Taulukko 24. Toimintakulttuurin avoimuus palautteen antamisessa	65

Taulukko 25. Palautteen antaminen yritystasolla	67
Taulukko 26. Palautteen merkitys kohdeyrityksessä	68
Taulukko 27. Palautteen vastaanottamisen aikaväli osastoittain	72
Taulukko 28. Tyytyväisyys palautteen määrään osastoittain	73
Taulukko 29. Asiat, joista palautetta saadaan osastoittain	74
Taulukko 30. Palautteen pyytäminen esimieheltä osastoittain	75
Taulukko 31. Palautteen antaminen esimiehelle osastoittain	76
Taulukko 32. Käytössä olevat välineet osastoittain	77
Taulukko 33. Esimies palautteen antajana osastoittain	79
Taulukko 34. Kohdeyrityksen toimintakulttuurin avoimuus palautteen antamisessa osastoittain	81
Taulukko 35. Palautteen merkitys osastoittain	82

VAASAN YLIOPISTO**Humanistinen tiedekunta**

Laitos:	Viestintätieteiden laitos
Tekijä:	Johanna Vehviläinen
Pro gradu -tutkielma:	Palautekulttuuri lääkealan organisaatiossa
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Viestintätieteet
Valmistumisvuosi:	2007
Työn ohjaaja:	Merja Koskela

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten palautteen antaminen ja vastaanottaminen on järjestetty lääkealan yrityksessä ja miten se toimii työntekijöiden mielestä. Tutkimuksessa kuvattiin yhden yrityksen palautekulttuuria esimiesten ja alaisten näkökulmasta. Palautekulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten yritys tukee palautetta. Siihen kuuluu palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen. Palaute itsessään yrityksissä viittaa toimintaan, jonka kautta työntekijä kehittyy johonkin suuntaan. Tarkastelun kohteena oli myös esimiehen ja alaisen näkökulmasta, miten esimies suhtautuu palautteeseen ja voiko palautetta antaa yritystasolla. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, onko yrityksen eri osastojen välillä eroja palautekulttuurissa.

Tutkimusaineisto muodostui kohdeyritykseen lähetetyn kyselylomakkeen vastauksista. Kyselylomakkeessa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Suurimmilta osin tutkimus oli määrällinen tutkimus, mutta avoimia kysymyksiä analysoidessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Kyselylomake lähetettiin kohdeyrityksen 167 työntekijälle, ja vastauksia kertyi 85. Näin vastausprosentiksi muodostui 51.

Vastauksista ilmeni, että kohdeyrityksen työntekijät saavat palautetta kuukausittain ja ovat melko tyytyväisiä saadun palautteen määrään. Yleisin syy, mikseivät työntekijät saa palautetta saada, on kiire. Työntekijät saavat eniten myönteistä palautetta, mutta aiempiin tutkimuksiin verrattuna vähän kielteistä palautetta. Vastausten mukaan työsuorituksista annetaan eniten palautetta, mistä kehittymisen ja tulosten lisäksi myös haluttaisiin eniten saada palautetta. Vastauksista ilmeni, että yli puolet työntekijöistä pyytää palautetta esimieheltään, mutta esimies itse pyytää harvoin palautetta alaisiltaan omasta esimiestyöstään. Kohdeyrityksessä kuitenkin annetaan palautetta myös esimiehelle esimerkiksi asioiden hoitamisesta ja viestintätaidoista. Vaikka kehityskeskusteluita käytetään kohdeyrityksessä palautteen antamisessa, arjessa annettava palaute toimii työntekijöiden mielestä paremmin. Kohdeyritys tukee kohtalaisesti avointa palautteen antamista, ja palautteella on myös merkitystä kohdeyrityksen työntekijöille.

AVAINSANAT: palaute, esimies-alaisviestintä, organisaation sisäinen viestintä, organisaatiokulttuuri, kulttuuri

1 JOHDANTO

Viime aikoina esimiesten ja alaisten viestintätaidoista ja palautteesta on keskusteltu runsaasti. On keskusteltu esimerkiksi siitä, kuinka tärkeää palautteen vastaanottaminen on ja kuinka se vaikuttaa työhyvinvointiin. Palaute on tärkeää organisaatioissa, koska se vaikuttaa muun muassa motivaatioon (ks. esim. Cusella 1989). Palaute organisaatioissa kertoo, miten työntekijä on tehnyt työnsä ja miten hän käyttäytyy.

Kysymykset esimies-alaisviestinnän avoimuudesta, nopeudesta sekä sen kaksisuuntaisuudesta saavat organisaatioiden työntekijät pohtimaan aiheiden tärkeyttä. Pohdittaessa esimies-alaisviestintää ja palautetta on hyvä kuitenkin muistaa, että jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri, joka määrittelee organisaation tavan viestiä. Toisaalta viestintä luo ja muuttaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yleisiä organisaation normeja ja käyttäytymistä (ks. esim. Schein 1991). Organisaatiokulttuurin näkyvä puoli kertoo, miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan.

Palautteen antaminen koetaan usein vaikeaksi työyhteisöissä (ks. esim. Puro 2002). Palautteen antamista varten onkin luotu vakiintuneita käytäntöjä, kuten kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa alainen saa palautetta työsuorituksistaan ja esimies omasta johtamistavastaan (Ukkonen 1990: 46). Phoel (2006: 3) kuitenkin korostaa, että palautteen tulisi kiinnittyä entistä enemmän arkipäiväiseen työelämään. Palautekulttuuri on se osa organisaatiokulttuuria, joka määrittää, millä tavoin palautetta organisaatiossa annetaan ja vastaanotetaan sekä miten se koetaan.

Palautteesta ei ole juurikaan tehty tutkimuksia viestintätieteellisestä näkökulmasta. Tutkimusta on tehty esimerkiksi esimies-alaisviestinnästä, mutta niissä palaute on ollut yhtenä alueena, ei varsinaisena tutkimuskohteena. Tutkimuksen aiheenvalintaan vaikutti myös toimeksianto kansainvälisen lääkeyrityksen Suomen toimipisteestä. Kohdeyrityksessä on meneillään teemavuosi sekä palautteesta että viestintäkulttuurista. Tämän vuoden aikana näitä asioita tutkitaan ja kehitetään kohdeyrityksessä.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata yhden organisaation, tässä tapauksessa lääkealan yrityksen, palautekulttuuria. Koska palautekulttuuri on laaja käsite, sitä tarkastellaan esimiesten ja alaisten näkökulmasta, ja tutkimuksessa keskitytään palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen. Lisäksi tarkastellaan palautteen pyytämistä.

Tutkimuksessa tarkastellaan yhtä yritystä, mutta palautteen vastaanottaminen, antaminen ja pyytäminen ovat tärkeitä kaikille organisaatioille, joten tutkimuksen tuloksia voidaan peilata myös muiden organisaatioiden tilanteeseen. Tutkimuksessa keskitytään viiteen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

1. Onko esimiesten ja alaisten välillä eroja palautteen vastaanottamisessa, pyytämisessä ja antamisessa?
2. Onko esimiesten ja alaisten välillä eroja palautteen antamisen välineissä, niiden käyttötiheydessä ja toimivuudessa?
3. Miten esimies suhtautuu palautteeseen?
4. Miten palautekulttuuri näkyy yritystasolla?
5. Onko kohdeyrityksen osastojen välillä eroja palautteen antamisessa?

Aihetta kannattaa tutkia, koska esimerkiksi monet aiemmat tutkimukset pitivät esimiehen ja alaisen välistä viestintää tärkeänä (ks. esim. Åberg 2006). Vaikka tutkimuksessa keskitytään esimiehen ja alaisen väliseen palautteeseen, on kuitenkin hyvä huomioida, etteivät esimiehet ja alaiset ole ainoita palautteen lähteitä organisaatioissa. Palautetta voidaan saada työtovereilta, asiakkailta, tiiminjäseniltä ja työntekijät voivat antaa sitä myös itselleen. (ks. esim. Bratton & Gold 2003: 253; Cusella 1989: 634.)

Tutkimuksen kohdeyritys on kansainvälinen lääkeyritys, jonka Suomen toimipisteessä työskentelee vastaushetkellä 164 ihmistä eri osastoilla. Tutkimuksen kautta eri osastoilta saadaan mahdollisesti toisistaan poikkeavaa tietoa, jota voidaan verrata toisiinsa. Kohdeyritys poikkeaa monista muista Suomessa toimivista lääkeyrityksistä

siinä, ettei sillä ole tuotantoa Suomessa. Kohdeyritystä tutkitaan kuvailevasti. Tutkimus on tapaustutkimus eli yksittäinen ja ainutlaatuinen tapaus tutkittavasta ilmiöstä (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001).

1.2 Aineisto

Tutkimusaineisto koostuu kohdeyritykseen sähköisesti lähetetyn kyselylomakkeen vastauksista. Laadin kyselylomakkeen yhdessä kohdeyrityksen viestinnän asiantuntijan ja kehittämis- ja koulutusasioista vastaavan henkilön kanssa. Kyselylomake (ks. Liite 2) tehtiin aluksi paperiversiona ja syötettiin lopuksi kohdeyrityksen omaan sähköiseen järjestelmään. Tämän jälkeen kyselylomake testattiin vielä muutamalla kohdeyrityksen työntekijällä ennen kuin se lähetettiin vastaajille. Kyselylomakkeen lähettäminen tapahtui käytännössä niin, että kohdeyrityksen viestinnän asiantuntija lähetti omasta sähköpostistaan saatekirjeen ja linkin kyselyyn. Kyselylomake lähetettiin vastaajille 16.4.2007, ja viimeinen vastauspäivä oli 27.4.2007. Vastaukset tallentuivat sähköiseen järjestelmään, joka sulkeutui tämän kyselylomakkeen osalta viimeisenä vastauspäivänä. Lopuksi vastaukset tulostettiin sähköisestä järjestelmästä.

Kyselylomake lähetettiin kohdeyrityksen jokaiselle työntekijälle. Sen lisäksi lomakkeen sai kolme kohdeyrityksen työntekijää, jotka olivat vastaushetkellä äitiyslomalla. Näin tutkimuksen perusjoukoksi muodostui 167. Perusjoukkoon laskettiin sekä vakituiset että määräaikaiset työntekijät. Vastauksia kertyi yhteensä 85, joten vastausprosentiksi muodostui 51. Tutkimuksen vastausprosentti on varsin tavallinen yritysten kyselyissä (ks. esim. Lotti 1996).

Kyselylomakkeessa (ks. Liite 2) on sekä taustakysymyksiä että varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Taustakysymyksiä on neljä ja niissä kysytään sukupuolta, työskentelyaikaa ja -osastoa kohdeyrityksessä sekä mahdollista esimiesasemaa. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä kyselylomakkeessa on 29. Kuusi ensimmäistä tutkimuskysymystä liittyy palautteen vastaanottamiseen: kuinka usein palautetta saadaan, tyytyväisyyttä palautteen määrään, millaista vastaanotettu palaute on, mistä

asioista palautetta saadaan ja mistä sitä haluttaisiin saada. Kolmessa seuraavassa tutkimuskysymyksessä (kysymykset 14–16) kysytään sitä, voiko vastaaja antaa palautetta esimiehelleen. Kyselylomakkeen tutkimuskysymykset 17–19 käsittelevät esimiehen palautteen pyytämistä. Kysymykset 20–23 liittyvät palautteen antamisen välineisiin ja niiden toimivuuteen.

Välineitä koskevien kysymysten jälkeen lomakkeessa tiedustellaan, millaisena esimies nähdään palautteen antajana sekä miten esimies suhtautuu palautteeseen, kun taas kysymykset 27–32 koskevat kohdeyrityksen palautekulttuuria yleisesti. Näissä kysymyksissä tiedustellaan, onko työntekijöiden antamalla palautteella merkitystä, tukeeko kohdeyritys avointa palautteen antamista sekä mahdollisuutta palautteen antamiseen johdolle. Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä vastaajat voivat kertoa vapaasti kohdeyrityksen palautekulttuurista. Kyselylomaketta kuvataan tarkemmin luvussa 4.

Kyselylomaketta käytettiin aineistonkeruumenetelmänä, koska sen avulla tutkimusaineisto voi olla suuri ja sen avulla voidaan tiedustella monia asioita. Se pystyttiin myös lähettämään kaikille kohdeyrityksen työntekijöille samaan aikaan. (ks. esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001.) Kyselylomake toteutettiin internetissä www-kyselynä, koska sitä kautta vastaukset saatiin nopeasti, ja vastaajien anonyymiys pystyttiin takaamaan. Www-kysely mahdollisti myös tietojen siirtämisen suoraan tilasto-ohjelmaan. (ks. esim. Heikkilä 2001.)

1.3 Menetelmä

Tutkimus on sekä laadullinen että määrällinen tutkimus. Vastauksia analysoitaessa käytetään suurimmaksi osaksi määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää. Kyselylomakkeen avointen kysymysten kohdalla käytetään puolestaan laadullista menetelmää. Siinä hyödynnetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002).

Kyselyssä oli strukturoituja kysymyksiä, joita analysoitiin niin, että laskettiin vastausten kappalemäärät ja prosentuaaliset osuudet. Taustakysymysten vastauksia ristiintaulukoitiin varsinaisiin tutkimuskysymysten vastauksiin ja nostettiin esiin seikat, joista ilmenee merkittävimmät erot vastausten välillä. Prosentuaaliset osuudet laskettiin vastaajien kokonaismäärästä ja joissain tapauksissa vastausten kokonaismäärästä. Tutkimuksen muuttujat ovat palautteen antaminen, saaminen, pyytäminen ja palautteen antamisen välineet sekä väliintulevat muuttujat sukupuoli, työskentelyaika, työskentelyosasto ja esimiesasema. Tuloksia havainnollistettiin myös taulukoin.

Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten kohdalla vastaajat saivat tarkentaa tiettyjä strukturoituja kysymyksiä. Nämä kysymykset koskivat muun muassa seuraavia asioita:

- a) miksei työntekijä saa palautetta,
- b) miksei hän pyydä sitä,
- c) miksei hän anna esimiehelleen palautetta,
- d) mistä asioista esimies pyytää häneltä palautetta sekä
- e) näiden lisäksi täsmennettiin strukturoituja kysymyksiä liittyen kohdeyrityksen palautekulttuuriin yritystasolla.

Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisesti. Avointen kysymysten analysointi aloitettiin aineiston pelkistämisestä. Informaatiota eli avointen kysymysten vastauksia tiivistettiin ja karsittiin niistä tutkimuksen kannalta epäoleellinen pois. Tämän jälkeen ryhmiteltiin informaatio ja etsittiin siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Lopuksi abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin informaatiota ja muodostettiin teoreettisia käsitteitä. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002.)

2 ORGANISAATIO- JA PALAUTEKULTTUURI

Tässä luvussa käsitellään organisaatio- ja palautekulttuuria. Aluksi kuvataan organisaatiokulttuuria ja sen suhdetta organisaatioviestintään (2.1). Alaluvussa 2.2 kuvataan, miten organisaatiokulttuuri nähdään tässä tutkimuksessa. Alaluvusta ilmenee, että tutkimuksessa organisaatiokulttuuri näkyy keskinäisessä viestinnässä, organisaatioilmastossa ja artefakteissa. Alaluvun 2.2 jälkeen tarkastellaan, millaisia tutkimuksia palautteesta on tehty aiemmin (2.3). Palautekulttuurin ominaisuuksia käsitellään alaluvussa 2.4. Esimiesten ja alaisten palautteen antamista ja vastaanottamista kuvataan alaluvussa 2.5.

Kulttuuri itsessään voidaan määritellä eri tavoin, ja määritelmissä on usein korostettu ryhmän tietyn mukaista käyttäytymistä ja viestintää. Williams (1981: 13) toteaa, että kulttuuri on sidoksissa kaikkiin sosiaalisen toiminnan muotoihin. Kulttuuriin kuuluvat perinteisten taiteiden ja älyllisten tuotannon muotojen lisäksi muun muassa kielet ja filosofia sekä journalismi, muoti ja mainonta (emt.). Myös Barnettin (1988: 102) mukaan kulttuuriin sisältyvät kielen mallit. Lisäksi kulttuuriin kuuluvat tavat ja taipumukset käyttäytyä tietyllä tavalla sekä arvot, asenteet, uskomukset, perinteet ja ajattelumallit. Kulttuuri määrää, miten tietyn kulttuurin jäsenet viestivät keskenään. (Emt.) Organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi. Organisaation pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. (esim. Lämsä & Hautala 2004.)

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin määritelmiä on lukuisia. Organisaatiokulttuuri kuvaa, miksi tietyn organisaation ihmiset toimivat ja ajattelevat samalla tavalla (Grönroos 2001: 462). Scheinin (1991: 24) mukaan organisaatiokulttuuri on tietyn organisaation perusoletusten ja uskomusten syvin olemus, tiedostamaton taso. Perusoletukset ja uskomukset vaikuttavat siihen, miten organisaatio reagoi ympäristöön, miten organisaatio säilyy ja kuinka yhtenäinen organisaatio on (emt.).

2.1.1 Organisaatiokulttuuri viestintänä ja metaforina

Organisaatiokulttuuria voidaan nimittää ryhmän ulkoisen sopeutumisen prosessiksi sekä tavaksi, jolla ryhmä muodostuu ja ylläpitää toimintaansa. Ryhmän muodostamisen ja ylläpitämisen ongelmia ovat esimerkiksi yhteinen kieli ja käsitelukat. Ryhmä on määriteltävissä, kun sen jäsenet kykenevät keskinäiseen viestintään ja ymmärtävät toisiaan. Kun uutta organisaatiota rakennetaan, sen jäsenten tulee oppia ymmärtämään toistensa semanttiset liikkuma-alueet. Näin he ymmärtävät, mitä tarkoitetaan esimerkiksi käsitteellisillä termeillä kuten hyvä tuote tai korkea laatu. Viestinnän katkeaminen johtuu yleensä siitä, etteivät ihmiset ymmärrä käyttämiensä käsitteiden olevan erilaiset kuin niillä ihmisillä, joiden kanssa he viestivät. Peruskäsitteet ja -oletuksien yksimielisyys onkin kaiken viestinnän edellytys. Viestinnän avulla ryhmä voi myös erottautua muista ryhmistä. (Schein 1991: 80–81, 84.)

Organisaatiokulttuuria voidaan määritellä myös metaforien avulla. Metaforat ovat kielikuvia, joissa uutta ilmaistaan tutun avulla (ks. esim. Fiske 2001). Alvesson (2001: 63) toteaa, että organisaatiokulttuuri voidaan nähdä kahdeksan metaforan kautta. Ensimmäinen metafora kulttuurille on sen näkeminen *vaihdon säätelijänä*, joka toimii kuin kontrollimekanismi, jota epäviralliset sopimukset ja pitkäaikaiset palkkiot säätelevät. Toisen metaforan mukaan kulttuuri on kuin *kompassi*, jossa kulttuuri antaa suunnan ymmärtämiselle ja suuntaviivat ensisijaisille asioille yhteisössä. (Emt. 63.)

Kulttuuri voi myös olla *sosiaalinen kitti*, joka on Alvessonin (2001: 53) mukaan ehkä yleisin kulttuurin metafora. Kun kulttuurit nähdään sosiaalisina kitteinä, organisaatioita yhdistetään sekä hallitaan epävirallisten keinojen avulla. Epävirallisia keinoja ovat esimerkiksi yhteiset arvostukset, mielipiteet ja normit. Näin kulttuuri auttaa välttämään muun muassa konflikteja ja jännitteitä. (Emt. 53–54.) Kulttuuria voidaan kutsua myös *pyhäksi lehmäksi*. Tällöin organisaatiossa korostuvat perustavanlaatuiset olettamukset ja arvostukset, jotka organisaation ihmiset ovat luoneet. (Emt. 63.)

Neljäs kulttuurin metafora on *tunteiden säätelijä*. Silloin kulttuuri antaa suuntaviivat ja mallit tunteille ja sille, kuinka niitä voidaan ilmaista. Kulttuuri voidaan nähdä myös

epäjärjestyksenä. Näin monitulkintaisuus ja kehystäminen ovat avainnäkökulmia organisaatiokulttuurille. Kulttuuria voidaan kutsua myös *suojalapuiksi*, jolloin se on kuin sarja itsestään selviä ideoita, jotka johtavat sokeisiin tahroihin. Viimeisessä metaforassa kulttuuri on kuin *maailman jäähdyttäminen*. Ihmiset sopeutuvat lujan kulttuurin luomiin kulttuurisiin ideoihin ja sisältöihin. He ovat kykenemättömiä kriittiseen tutkimiseen ja ylittämään olemassa olevaa sosiaalista todellisuutta. (Alvesson 2001: 63–64.)

Edellä mainitut organisaatiokulttuurin metaforat ovat hyvin käsitteellisiä ilmaisuja organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuurin näkeminen kompassina on hyvä ilmaisu, koska organisaatioissa asioita tulee laittaa tärkeysjärjestykseen ja ymmärtää ne tietyllä tavalla, jotta organisaation toiminta onnistuisi. Organisaatiokulttuuri voi olla käytännössä myös tunteidensäätelijä, koska organisaatioissa tunteita voidaan näyttää eri tavoin. Esimerkiksi ihmiset reagoivat palautteeseen eri tavoin (ks. esim. Kaski & Kiander 2005).

Myös organisaatiokulttuurin näkeminen suojalappuina voi kuvata organisaatiokulttuuria konkreettisesti, sillä organisaatiot eivät välttämättä näe omia virheitään ja sitä, mitä ympäristössä tapahtuu. Organisaatiokulttuurin määritelmiä esitellään tiivistetyssä muodossa taulukossa 1. Taulukossa 1 on kuvattu metaforista vain kompassi, tunteiden säätelijä ja suojalaput, koska ne ovat parhaiten sovellettavissa käytäntöön palautteen kannalta. Organisaatiokulttuurin näkeminen kompassina ohjaa palautteen antamista tiettyyn suuntaan. Organisaatiokulttuurissa palaute voidaan nähdä yhtenä ensisijaisena asiana. Mikäli organisaatiokulttuuri nähdään tunteiden säätelijänä, palautteesta voidaan keskustella; esimerkiksi minkälaisia tunteita esimerkiksi kielteinen palaute herättää. Jos organisaatiokulttuuri nähdään suojalappuina, organisaatio ei välttämättä ymmärrä palautteen merkitystä ja sitä, että palautetta esimerkiksi kaivattaisiin lisää.

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurin määritelmät.

Määritelmät	Sisältö	Tehtävä
Perusolelut ja uskomukset	kulttuurin syvin olemus	reagointi ympäristöön
Keskinäinen viestintä	semanttiset liikkuma-alueet, yhteiset käsitteet ja termit	ryhmän muodostaminen, erottautuminen muista
Kompassi	ensisijaiset asiat	yhteinen ymmärrys
Tunteiden säätelijä	tunteet	tunteiden ilmaiseminen
Suojalaput	itsestäänselvyydet	sokeus ryhmän asioita kohtaan

Taulukosta 1 nähdään, että ryhmän keskinäinen viestintä on hyvin tärkeää kulttuurissa. Viestinnän avulla ryhmä syntyy ja erottautuu muista ryhmistä. Tässä tutkimuksessa olennaisinta on jaetut käsitteet ja yhteiset käsitteet, jotka mahdollistavat ymmärtämisen. Ne johtavat sisäiseen yhtenäisyyteen ja ohjaavat kaikkea viestintää. Mikäli organisaatiossa jokainen ei ymmärrä, mitä tarkoitetaan esimerkiksi rakentavalla palautteella, ei ryhmä ole yhtenäinen tai yksimielinen. Organisaatio voi myös erottua muista sillä, että se tukee palautteen antamista ja avointa viestintää.

2.1.2 Organisaatiokulttuurin tasot

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka ovat artefaktit, arvot ja perusolelut. Organisaatiokulttuurin tasoja kuvataan taulukossa 2. Taulukko 2 on tehty yhdistäen sekä Scheinin (1991: 31–36) että Paalumäen (2004: 12–13, 19–20) näkemyksiä.

Taulukko 2. Organisaatiokulttuurin tasot.

Tasot	Sisältö	Tehtävät
Artefaktit	näkyvin taso: fyysinen tila, viestintä, esineistö, materiaalisuus, käyttäytyminen	tarpeiden tyydyttäminen, ongelmien ratkaiseminen
Arvot	yhteiset/ jaetut arvot	moraalin ja normien luominen
Perusolelut	itsestään selvydet, kiistattomat asiat, perinteet	reagointi ympäristöön

Taulukosta 2 ilmenee, että organisaatiokulttuurin perusolelut näkyvät myös monissa organisaatiokulttuurin määritelmässä (ks. Taulukko 1). Niin kuin taulukosta 2 käy ilmi artefaktit ovat organisaatiokulttuurin näkyvintä tasoa. Siihen kuuluvat sekä esineistö, jonka organisaatio on luonut, että kirjoitettu ja puhuttu kieli. Artefaktien avulla tyydytetään tarpeita ja ratkaistaan ongelmia. Taulukosta 2 nähdään, että arvot ovat organisaatiokulttuurin toinen taso. Arvoilla luodaan normeja ja niillä on myös moraalialue tehtävä. Perusolelut, jotka ovat itsestään selviä asioita organisaatiokulttuurissa, ovat kulttuurin kolmas taso.

Organisaation perusolelut voivat olla hyvinkin erilaisia. Toisten organisaatioiden yksi perusoleluksesta voi olla kirjallisen viestinnän painottaminen, kun taas toisilla se on matkapuhelimien painottaminen. (Juholin 1999: 66.) Näin myös palautteen antaminen voi olla yksi itsestään selvistä asioista organisaatiossa. Organisaatiot voivat korostaa, että palautetta annetaan sekä esimiehelle että muille työtovereille ja organisaation perinteeseen voi kuulua esimerkiksi kehityskeskusteluiden pitäminen kaksi kertaa vuodessa.

2.2 Organisaatiokulttuuri tässä tutkimuksessa

Edellä on kuvattu erilaisia organisaatiokulttuurin määritelmiä. On hyvä huomioida, että organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston käsitteet ovat lähellä toisiaan, mutta

niiden eroa on kuitenkin syytä tarkentaa. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation perusoletuksia, uskomuksia ja syviä rakenteita (ks. s. 12), kun taas organisaatioilmasto kuvaa ilmanalaa ja tunnelmaa, jotka ovat organisaatiossa tietyllä hetkellä (Juholin 1999: 66). Organisaatioilmastosta puhuttiin runsaasti aina 1980-luvulle saakka, mutta nyt vuosien tauon jälkeen termiä on alettu käyttää uudelleen (Juholin 2006: 26).

Organisaatioilmasto on yksi organisaatiokulttuurin alue. Organisaatioilmasto viittaa siihen, kuinka tyytyväisiä organisaation jäsenet ovat yleisistä organisaation toimista. Organisaatioviestinnän näkökulmasta organisaatioilmastoa pidetään yleisesti työntekijöiden psyykkisen tilan mittarina organisaatiossa. Mittari on moniulotteinen ja se keskittyy jäsenten havaintoihin esimerkiksi seuraavista tekijöistä: esimiehen ja alaisen välisen suhteen vahvuus, alaspäin suuntautuneen viestinnän laatu ja tarkkuus, avoimuus, ylöspäin suuntautuneen viestinnän mahdollisuudet, alaisilta ja työtovereilta saadun tiedon luotettavuus, viestintätyytyväisyys sekä organisaatioon sitoutuminen. (Barnett 1988: 106.) Tässä tutkimuksessa keskitytään ennen kaikkea esimiehen ja alaisen väliseen palautteen antamiseen, sekä palautteen antamiseen esimiehelle ja yritystasolle. Näin tutkimus kiinnittyy ennen kaikkea organisaatioilmastoon organisaatiokulttuurissa.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin nähdään ilmenevän artefakteissa, koska niihin kuuluu työntekijöiden käyttäytyminen. Palaute nähdään usein keinona, jolla yksilöiden käyttäytymistä muutetaan johonkin suuntaan (ks. esim. Menckel et al. 1997). Palaute voi olla myönteistä tai kielteistä (ks. esim. Cusella 1989). Kielteistä palautetta voidaan kutsua myös kriittiseksi, negatiiviseksi tai korjaavaksi palautteeksi (ks. esim. Bratton & Gold 2003, Puro 2002). Tässä tutkimuksessa kielteistä palautetta kutsutaan nimellä korjaava palaute.

Artefakteihin kuuluu myös viestintä, jonka avulla ratkaistaan ongelmia organisaatioissa. Esimiehelle ja alaiselle voi syntyä ristiriitoja muun muassa viestintätilanteessa, mikäli alainen käyttäytyy erilaisen kulttuuriperinteen pohjalta. Sekä esimies että alainen voivat pitää toisen käyttäytymistä käsittämättömänä. Ongelman ratkaisemiseksi heidän tulee

löytää uusi viestinnän tyyli. (Schein 1991: 37–38.) Tässä tutkimuksessa keskitytään esimiehen ja alaisen väliseen viestintään. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksi esimies-alaisviestinnän alueista (esim. Juholin 2001).

Myös arvot näkyvät tässä tutkimuksessa. Arvot ovat Joensuun (2006: 73–74) mukaan asioita, jotka ohjaavat esimerkiksi toimintaa ja valintoja. Ne ovat kaikessa toiminnassa ja ajattelussa mukana. Arvot vaikuttavat myös siihen, millaista tietoa tahdomme vastaanottaa ja onko meille itsellemme tärkeä tieto sama kuin organisaation. (Emt.) Näin voidaan ajatella, että arvomme liittyen palautteeseen ohjaavat meitä siihen, millaista palautetta haluamme vastaanottaa ja miten suhtaudumme esimerkiksi kielteiseen palautteeseen.

Tässä tutkimuksessa näkyvät myös organisaatiokulttuurin perusoletukset. Perusoletukset säätelevät koko viestintää ja toistensa ymmärtämistä organisaatiossa. Schein (1991: 37) toteaa, että alaisten oletetaan toimivan tietyllä tavalla ongelmatilanteissa, vaikka alaisen mielipide ongelman ratkaisemiseksi olisikin parempi kuin esimiehen. Alainen ei välttämättä ilmaise mielipidettään asiaan, koska käyttäytyy tietyn perusoletuksen mukaisesti, tässä tapauksessa sellaisen perusoletuksen, ettei esimiestä saa koskaan nolata. (Emt. 37–38.)

Voidaan myös ajatella, että alaiset eivät anna palautetta esimiehelleen, koska käyttäytyvät sellaisen perusoletuksen mukaan, ettei palautetta voi antaa esimiehelle. Toisaalta esimies voi käyttäytyä niin, ettei anna palautetta alaiselleen luukuun ottamatta kehityskeskusteluita.

2.3 Aiemmat tutkimukset palautteesta

Palautteesta on ei ole juurikaan tehty tutkimuksia organisaatioviestinnässä. Lähes kaikki tutkimukset, joissa on tarkasteltu motivaatiopalautetta sekä käyttäytymiseen suuntautunutta palautetta, on tehty organisaatiopsykologian ja organisaatiokäyttäytymisen aloilla. Suurimmassa osassa palautteesta tehdyissä

tutkimuksissa on korostettu palautteen antamista ja vastaanottamista. (Cusella 1989: 625.) Cusella (emt.) toteaa, että viestinnän näkökulmasta tapahtumissa, joissa palaute ja motivaatio ovat mukana, korostuvat symboliset, suhteelliset ja palautejärjestelmää painottavat näkökulmat.

Palaute on ollut osana tutkimuksissa, joita on tehty esimerkiksi kauppatieteissä. Muun muassa Hautala (2005) tutki väitöskirjassaan persoonallisuuden ja johtamistyylin yhteyttä alaisten ja työntekijöiden näkökulmasta. Eräs tutkimustulos oli se, että alaisten persoonallisuus vaikuttaa palautteen antamiseen esimiehelle. Esimiesten ja alaisten persoonallisuus vaikuttaa myös siihen, miten kehityskeskustelut koetaan. Persoonallisuuksien tunnistaminen edesauttaa viestintää ja tyytyväisyyttä organisaatiossa.

Ashford (1993) tutki palautevihjeiden hyödyntämistä organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta. Tutkimus tarkasteli työntekijöiden mielipiteitä siitä, mitä käytössä olevista vihjeistä organisaation palauteympäristössä heidän tulisi käyttää seuratakseen omaa käyttäytymistään. Tulosten mukaan työntekijät olivat sitä mieltä, että suurin osa vihjeistä tulee yritykseltä ja esimieheltä. Vertaispalaute ja itsensä seuranta nähtiin vähemmän tärkeinä asioina. Tulokset olivat Ashfordin (1993) mukaan mielenkiintoisia aiempien tutkimusten valossa, koska niiden mukaan itsensä seuranta oli eniten käytetty ja organisaatio vähiten käytetty palautteen lähde.

Steelman ja Rutkowski (2004) tutkivat kahta teollisuusyritystä. Tutkimus tarkasteli, mitkä tekijät vaikuttavat kielteisen palautteen epätoivottuihin vaikutuksiin. Tulosten mukaan työntekijät ovat motivoituneimpia parantamaan työsuorituksiaan silloin, kun kielteisen palautteen lähde on uskottava, palaute on korkealaatuista ja palaute annetaan huomaavaisesti.

Edellä on lueteltu joitakin tutkimuksia, joissa tutkittiin palautteen antamista ja vastaanottamista sekä palautevihjeitä. Lisäksi edellä mainituissa tutkimuksissa tarkasteltiin persoonallisuksia palautteen antamisessa ja sitä, millaista kielteisen palautteen tulisi olla. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan palautteen

antamisen ja vastaanottamisen lisäksi palautteen pyytämistä sekä palautteen antamisen välineitä.

2.4 Palautekulttuuri

Palautekulttuurilla tarkoitetaan sitä, miten organisaatio tukee palautetta. Londonin ja Smitherin (2002: 86) mukaan vahva palautekulttuuri vahvistaa yksilöiden palautteeseen suuntautumista. Palautekulttuuri sisältää uhkaamattoman ja käyttäytymiseen keskittyneen palautteen, palautteen tulkintaan ja käyttöön valmentamisen sekä vahvan yhteyden suorituksen parantamisen ja arvostetun lopputuloksen välillä. (London & Smither 2002: 81.) London ja Smither (2002: 84) toteavat, että vahvassa palautekulttuurissa yksilöt jatkuvasti vastaanottavat, pyytävät ja käyttävät muodollista ja epämuodollista palautetta parantaakseen työkäyttäytymistään. Palautekulttuuri voi kehittyä kolmen alueen kautta, jotka ovat 1) palautteen laadun parantaminen, 2) palautteen tärkeyden painottaminen ja 3) palautteen käyttämisen tukemisesta huolehtiminen (emt. 85).

Ensimmäisessä alueessa eli palautteen laadun parantamisessa organisaatio voi valmentaa muun muassa esimiehiä hyödyllisen palautteen antamisessa. Se voi myös luoda selkeät normit, jotka liittyvät arvokkaaseen käyttäytymiseen ja ovat olennaisia organisaation tavoitteiden kannalta. Palautteen tärkeyden painottamisessa eli toisessa alueessa ylimmän johdon voidaan olettaa toimivan roolimalleina siihen, kuinka palautetta tavoitellaan, vastaanotetaan ja käytetään sekä varmistavan, että jokainen saa palautetta ja käyttää sitä kehittymisessään. (London & Smither 2002: 85.)

Kolmas alue eli palautteen käyttämisen tukemisesta huolehtiminen keskittyy muun muassa siihen, että palautteen vastaanottajia voidaan rohkaista keskustelemaan palautteesta työtovereidensa kanssa. Keskustelu auttaa selvittämään palautetta ja tavoittelemaan jaettua sopimusta liittyen odotuksiin käyttäytymisestä ja muutoksesta. Palautteen vastaanottajat tarvitsevat myös vapauden päättää oppimisen

mahdollisuuksista ja siitä, miten he toimivat palautteen mukaisesti. Myös valmentaminen nähdään tärkeänä kolmannessa alueessa. (London & Smither 2002: 86.)

2.4.1 Palautteen vastaanottaminen ja pyytäminen

Kun palautetta vastaanotetaan, vastaanottajan ensimmäinen reaktio on enemmän tunneperäinen kuin tiedollinen (London ja Smither 2002: 92). Myös myönteisen palautteen tapauksessa vahvat myönteiset tunteet voivat olla aluksi toimimattomia. Tämä johtuu siitä, että yksilöt voivat keskittyä hyvinolontunteeseen itseensä, eivätkä kuuntele heitä hyödyttävää erikoistietoa. Mitä vahvempia ensimmäiset tunteet ovat (myönteiset tai kielteiset), sitä todennäköisemmin yksilöt huomioivat palautteen. (Emt.)

Ensimmäisten reaktioiden jälkeen toiset reaktiot korostuvat. Kun nämä toiset reaktiot palautteeseen ovat myönteisiä (esimerkiksi vastaanottaja tuntee, että palaute on erityistä, toiminnallista ja rakentavaa), se todennäköisimmin edistää tehokasta tiedon käyttöä. Organisaation palautekulttuuri vaikuttaa suurella todennäköisyydellä näihin toisiin reaktioihin palautteesta. (London & Smither 2002: 92.)

Palautteen vastaanoton tärkeimmät alueet ovat sellaisia, joihin voi itse vaikuttaa ja joita voi opetella. Esimerkiksi Harris ja Sherblom (1999: 117) toteavat, että palautteenantajaa tulisi kuunnella täsmällisesti palautteen vastaanottotilanteessa. Silloin häntä ei saisi myöskään häiritä tai lannistaa (emt.). Taitavasti annettu myönteinen palaute otetaan yleensä myös hyvin vastaan. Kuitenkin työyhteisöissä, joissa ei ole totuttu saamaan myönteistä palautetta, sen vastaanottaminen voi tuntua vaikealta. Silloin palautteen vastaanottaja voi tuntea itsensä hämmentyneeksi ja häkeltyä saamastaan mielihyvästä. Työntekijä voi myös torjua myönteisen palautteen ja vähätellä sitä. (Kaski & Kiander 2005: 116.)

On taito vastaanottaa myös myönteistä palautetta ja hyväksyä se: kohteliaisuutta ei saisi torjua, ja kiitos tulisi ottaa vastaan sellaisena kuin se on. Kielteisten asioiden lisäksi myös myönteisiä asioita tulisi nähdä, ja tunteiden näyttäminen tulisi sallia. (Hagemann 1990: 54.) Kielteinen palaute ja itsetunto ovat sidoksissa toisiinsa. Hyvän itsetunnon

omaava työntekijä ottaa helpommin kriittistä palautetta vastaan kuin sellainen, jolla on heikko itsetunto. (Kaski & Kiander 2005: 116.) Organisaatioissa myös pyydetään palautetta. Esimerkiksi esimiehet haluavat tietää, millaisia johtamisen virheitä he tekevät. Siksi he pyytävät palautetta ”epätodennäköisimmältä” vaihtoehdoltaan eli alaiseltaan. (Romano 1993: 38.)

2.4.2 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on kiinnostuksen osoittamista (Hagemann 1990: 44). Londonin (1995: 160) mukaan palautteen antajan käsitykset ja reaktiot vastaanottajan käytöksestä riippuvat siitä, perustuuko palautteen antajan ja vastaanottajan suhde hallinnalle, palkkiolle vai yhteistyölle. London (1995: 163, 165) toteaa, että palautteen antajan aikomus olla rakentava tai vahingollinen, on riippuvainen hänen itsehillinnästään ja itsetunnostaan. Ihmiset, joilla on sekä itsehillintää että itsetuntoa todennäköisesti antavat rakentavaa palautetta. Heillä itsellään on luottamusta ja kykyä kontrolloida omaa käyttäytymistään. Heidän kontrollinsa estää heitä sanomasta ensimmäisen asian, joka tulee mieleen. (Emt. 170.)

Ihmiset, joilla on korkea itsetunto, mutta puutteita itsehillinnässä todennäköisimmin käyttävät palautetta parantaakseen omia myönteisiä tunteitaan mahdollisesti yrittäessään onnistua myönteisen kuvan rakentamisessa itsestään muille. (London 1995: 170.) Toisaalta, mikäli ihmisellä on alhainen itsetunto, mutta korkea itsehillintä, hän salaa todennäköisesti palautteen, oli se myönteistä tai kielteistä. Tällaiset ihmiset ovat herkkiä toisten haavoittuvuudelle, koska myös he itse ovat haavoittuvaisia. Ihmiset, joilla on matala itsetunto- ja hillintä antavat todennäköisimmin loukkaavinta ja vahingoittavinta palautetta. (Emt. 170–171.)

Palautteen vaikutus on Londonin (1995: 165) mukaan yhtä lailla sidoksissa vastaanottajan luonteenpiirteisiin kuin itse palautteen luonteeseen. Samaan tulokseen tulee myös Hautala (2005), vaikka hän puhuukin persoonallisuudesta eikä itsetunnosta (ks. s. 19).

2.5 Esimiehet ja alaiset palautteen antajina

Palautteen antaja välittää tai lähettää palautteen vastaanottajalle. Palautteen antaja voi olla joko esimies tai alainen. (Cusella 1989: 633.) Perinteisesti palaute on kulkenut ylhäältä alaspäin, esimieheltä alaiselle. Esimiehet ovat arvioineet alaisiaan muun muassa työtehtävistään. Alaisen ja esimiehen suhteen muuttuessa myös alaiset ovat alkaneet antaa palautetta esimiehelleen. (Romano 1993: 38.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehet suhtautuvat eri tavoin palautteen antamiseen. Phoelin (2006: 3) mukaan useat esimiehet ovat kertoneet, etteivät pidä palautteen antamisesta, eivätkä ajattele sen olevan niin tehokasta kuin se voisi olla. Toisaalta he, jotka palautetta saavat, ovat kuvanneet, etteivät saa tarpeeksi sellaista palautetta, jota he voisivat todella käyttää (emt.).

Kielteisestä palautteesta tehdyistä tutkimuksista on ilmennyt, etteivät esimiehet nauti kielteisen palautteen antamisesta. Niissä on osoitettu, että esimiehet välttelevät, viivyttävät ja vääristävät kielteistä palautetta. (Steelman & Rutkowski 2004: 7.) Myös Puro (2002: 139–140) kuvaa kielteisten asioiden ilmaisuja. Esimiehet voivat pitää tällaisia tilanteita ahdistavina ja epämukavina. Kielteisistä asioista kertominen ei itsessään ole epämukavaa, vaan niissä vallitseva epävarmuus. Esimiehen on vaikea tietää etukäteen, miten alainen suhtautuu kielteiseen palautteen. (Emt. 140.)

Myös Viitala (2005) on samoilla linjoilla Puron (2002) kanssa. Viitala (2005: 348) toteaa, että palautetilanne, jossa esimies antaa palautetta alaisensa laiminlyönneistä tai heikosta suorituksesta, ei ole koskaan helppo. Nöyryyttäminen, syyllistäminen tai alaisen kasvojen menetys ei johda hyvään lopputulokseen. Tilanteessa tuli olla suora ja kunnioittaa alaista. Mikäli alainen itse ohjaa keskustelua ja määrittelee itse suorituksensa epäkohdat, palautteesta saadaan suurin hyöty ajan mittaan. (Emt.)

Sisäisessä viestinnässä korostuu postmodernissa yhteiskunnassa viestinnän osapuolten tasavertaisuus. Viestintä nähdään monisuuntaisena, ja alaitaitoihin kuuluu palautteen antaminen. (Juholin 2006: 40, 47.) Alainen voi antaa esimiehelle palautetta esimerkiksi

kehityskeskusteluissa. Ukkonen (1990: 46) toteaa, että kehityskeskusteluissa alainen saa palautetta työsuorituksistaan ja esimies omasta johtamistavastaan. Ensimmäinen on kehityskeskusteluiden anti alaiselle, kun taas toinen hyödyttää esimiestä (emt.).

3 SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN VÄLINEET

Organisaatioviestintä koostuu organisaation sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä (ks. esim. Joensuu 2006). Sisäistä viestintää kuvataan alaluvussa 3.1. Sen määrittely tutkimuksessa on tärkeää, koska esimiehen ja alaisen välinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluvat sisäiseen viestintään (ks. Juholin 2001). Alaluvussa 3.2 kuvataankin esimies-alaisviestintää.

Alaluvussa 3.3 tarkastellaan niitä välineitä, joita esimies ja alainen voivat käyttää viestiessään toisilleen. Viestintätyytyväisyyttä ja työmotivaatiota tarkastellaan alaluvussa 3.4. Näitä asioita tarkastellaan, koska esimiehen ja alaisen välisellä viestinnällä on välitön yhteys viestintätyytyväisyyteen ja siten myös työmotivaatioon (ks. Åberg 2006: 110). Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, ovat myös motivoituneimpia työhönsä (emt.). Palaute itsessään vaikuttaa motivaatioon (esim. Cusella 1989).

3.1 Sisäisen viestinnän määritelmiä

Sisäisen viestinnän voidaan nähdä olevan markkinointia, mutta toisaalta yhteydenpitoa organisaation jäseniin. Sisäinen viestintä kuuluu myös henkilöstövoimavarojen alueeseen (ks. esim. Smith 2005). Joensuu (2006: 28) toteaa, että sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä muodostavat yhteisöviestinnän käsitteen. Yhteisöviestintä on yrityksen viestintää sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kanssa. Kuitenkin ero sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä on nykyisin hämärtynyt, ja viestintä yhä enemmän yhdentynyt. (Emt.)

Kulttuuria korostetaan sisäisen viestinnän määritelmissä. Juholinin (2001: 18) mukaan sisäinen viestintä nähdään yhteisyyden rakentamisena ja kulttuurina. Toisaalta sisäinen viestintä on sekä tiedon luomista ja sen muokkaamista että viestien välittämistä ja ymmärryksen luomista (emt.).

Myös Lehtonen (2003) painottaa kulttuurin merkitystä. Yksi sisäisen viestinnän tehtävistä on rakentaa myönteistä yhteisöidentiteettiä ja vahvistaa työhön liittyviä arvoja (emt.). Sisäinen viestintä muodostuu operatiivisesta työviestinnästä, yhteystoiminnasta, sisäisestä markkinoinnista, työhön ja työyhteisöön perehdyttämisestä, sisäisestä tiedotuksesta sekä luotaamisesta (Åberg 1997: 110).

Tässä tutkimuksessa palautteen nähdään ennen kaikkea liittyvän operatiiviseen työviestintään. Palautetta annetaan siitä, miten työntekijä on tehnyt työnsä, ja miten työsuorituksia voitaisiin kehittää. Toisaalta työntekijät voivat antaa palautetta siitä, miten viestintä on hoidettu organisaation sisällä yleisesti ja miten palautteen antamista tulisi kehittää. Näin se liittyy sisäiseen tiedottamiseen. Palautetta voidaan antaa myös esimerkiksi perehdyttämiskäytännöistä.

Sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi ovat Joensuun (2006: 38) mukaan käsitteinä lähellä toisiaan. Sisäinen markkinointi on noussut uudelleen suosituksi käsitteeksi 2000-luvulla 1990-luvun alun jälkeen (emt.). Grönroos (2001: 435) toteaa, että sisäistä markkinointia tarvitaan, koska inhimillinen vuorovaikutus korostuu nykyisin liike-elämässä. Sisäisen markkinoinnin taustalla on ajatus siitä, että työntekijät rakentavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. (Emt. 431.) Sisäinen viestintä on Lehtosen (2003) mukaan strategisesta näkökulmasta sisäistä suhdetoimintaa, mutta operatiivisesta näkökulmasta päivittäisistä työtehtävistä viestimistä.

Tässä tutkimuksessa sisäinen viestintä nähdään ennen kaikkea sekä kulttuurina että päivittäisistä työtehtävistä kertomisena. Organisaation jäsenet antavat palautetta toisilleen esimerkiksi viestintätyylistä ja työskentelystä yleisesti. Toisaalta palautteen antaminen ja vastaanottaminen luovat kulttuuria. Organisaatiossa voidaan korostaa sellaisia arvoja (esimerkiksi avointa viestintää), jotka vahvistavat muun muassa myönteisen palautteen antamista sekä kielteisen palautteen antamista rakentavasti.

3.2 Esimies-alaisviestintä

Sisäiseen viestintään kuuluu esimies-alaisviestintä, jota on kutsuttu myös johtamisviestinnäksi (Lehtonen 2003). Lehtonen (2000: 193) toteaa, että viestintä on erottamaton osa organisaation johtamista. Organisaatioviestinnän avaintekijöitä ovat muun muassa viestintätaitojen näkeminen tehokkaan johtamisen perusteina sekä johtamisstrategioiden ymmärtäminen viestinnän kautta (Bratton & Gold 2003: 366).

Valpolan (2000: 18) määritelmä johtajuudesta korostaa viestinnän ja johtajuuden yhteyttä osuvasti: ”johtaminen on viestintää, valmennusta ja ohjausta”. Toisaalta johtajuuden aluetta, joka tapahtuu johtajan ja hänen alaisensa välisessä vuorovaikutuksessa organisaation kaikilla tasoilla voidaan nimittää myös esimiestyöksi, -toiminnaksi tai esimiehisyydeksi (Viitala 2005: 297). Johtamisviestintä on perinteisesti nähty ylhäältä-alas-viestintänä, mutta uudenlainen johtamistyyli sekä organisaatioiden rakenteen muuttuminen kevyemmäksi ovat tuoneet johtoa ja henkilöstöä lähemmäksi toisiaan (esim. Juholin 2006).

Esimiehen viestinnällinen rooli organisaatioissa painottuu päivittäiseen viestintään. Åberg (2002: 214) toteaa, että lähin esimies on keskeisin päivittäisen viestinnän kanava, mutta hänen roolinsa on merkittävä myös muualla sisäisessä viestinnässä. Esimerkiksi sisäisen markkinoinnin näkökulmasta esimies rinnastaa kampanjan oman työyksikkönsä toiminta-alueeseen ja korostaa asiakkaan näkemystä (Åberg 1997: 114).

Parhaimmillaan esimiehen ja alaisen välinen viestintä on Sydänmaanlakan (2004: 124) mukaan dialogia. Dialogia voidaan nimittää myös vuoropuheluksi tai vuorokuunteluksi. Sen tavoitteena on tuoda erilaisia näkemyksiä esille sekä saavuttaa yhteinen ymmärrys. (Viitala 2005: 187.) Dialogi syntyy muun muassa silloin kun keskustelun osallistujat kyseenalaistavat, kuitenkin moittimatta, omia sekä muiden ajatuksia sekä jakavat halukkaasti tietoa ja osaamista osallistujien kesken. Dialogin muodostumiseen vaikuttaa itse organisaatio sekä ne ihmiset, jotka osallistuvat dialogiin. Sen muodostumista auttaa myönteinen ilmapiiri sekä osallistujien kyky palautteeseen. (Emt. 189.)

3.3 Esimies-alaisviestinnän välineet

Sisäisen viestinnän välineitä esimies ja alainen voivat käyttää viestiessään toisilleen ja näin myös palautteen antamisessa. Välineet ovat tärkeä viestinnän voimavara organisaatiossa, ja niiden määrittelyn taustalla on organisaation strategia (Juholin 2001: 76).

Välineet ovat myös organisaatiokulttuurin artefakteja. Paalumäen (2004: 20) mukaan artefaktit ovat kulttuurin konkreettisia, aineellisia muotoja. Kuitenkin artefaktien materiaalisuus ja konkreettisuus on keinotekoisia. Esimerkiksi johtajan pitämä puhe muuttuu fyysiseksi artefaktiksi, kun se kirjoitetaan paperille tai on ääniaaltoina ilmassa. (Emt.) Näin voidaan ajatella, että viestinnän välineet organisaatiossa eivät itsessään ole artefakteja, vaan muuttuvat artefakteiksi vasta, kun niiden avulla viestitään. Esimerkiksi intranet muuttuu artefaktiksi, kun sinne kirjoitetaan jotakin, kehityskeskustelut, kun niissä keskustellaan tai annetaan palautetta.

Arvokkain viestinnän muoto alaisten mukaan kaikille organisaation alueille on kasvokkain viestiminen tai kahdenkeskinen viestintä (Smith 2005: 74). Tehokkainta kahdenkeskinen viestintä on silloin, kun viesti on suhteellisen yksinkertaista ja mahdollistaa kuuntelijan antamaan palautetta heti. Toisaalta mikäli johto ei käytä ollenkaan tai laajasti kahdenkeskistä viestintää, työntekijät löytävät omat kanavansa saadakseen tietoa. Puskaradio tai esimerkiksi vesiautomaatin ympärillä käytävä keskustelu ei välttämättä anna oikeaa tietoa asiasta, mutta työntekijät pitävät sitä riittävänä. (Emt. 75.)

Myös Åberg (1997: 102) korostaa puskaradion luotettavuutta ja nopeutta sekä toteaa, että sen viestit ovat ymmärrettävässä muodossa. Puskaradiolla tarkoitetaan työyhteisössä leviävää viestintää, joka kulkee epämuodollisia ja -virallisia kanavia pitkin (Juholin 1999: 235).

Käytäväkeskustelut ovat esimerkki yleisimmistä spontaaneista päivittäisistä viestintätilanteista työyhteisössä (Puro 2002: 68). Tällaisia viestintätilanteita syntyy

Puron (2002: 68) mukaan muun muassa tulostimen tai kopiokoneen äärellä sekä kahvihuoneessa. Käytäväkeskusteluiden sisältö ja pituus vaihtelevat. Suurin osa käytäväkeskusteluiden sisällöstä unohtuu nopeasti; ja ajallisesti ne rajoittuvat lyhyisiin tervehdyksiin ja nyökkäyksiin. (Emt. 68–69.) Åberg (2006: 108) kuvaa, että esimiehen ja alaisen välistä viestintää tapahtuu kasvokkain viestinnän lisäksi sähköpostin välityksellä.

Kuitenkin Smith (2005: 166) toteaa, että kahdenkeskistä viestintää on alettu arvostaa enemmän sähköpostin kustannuksella. Organisaation jäsenet näkevät sähköpostin keskustelun ylläpitäjänä. Silti varsinaisen sisällön julkaisemiseen liittyvien sääntöjen lisäksi useat yritykset ovat alkaneet asettaa rajoituksia myös ajoitukselle. Jotkut yritykset ovat ryhtyneet kieltämään sähköpostin käytön annettuna päivänä viikossa. Näin työntekijät pakotetaan keskustelemaan kasvokkain työtovereidensa kanssa. (Emt.)

Kahdenkeskisen viestinnän sekä sähköpostin lisäksi esimies-alaisviestintää mahdollistavat videoneuvottelut sekä internet, intranet ja ekstranet (Smith 2005: 197; Åberg 2002: 212). Intranetillä tarkoitetaan organisaation sisäistä verkkoa, kun taas ekstranettiin pääsevät esimerkiksi organisaation alihankkijat ja viestintätoimisto tietyin ehdoin (Åberg 2002: 212). Myös kolmannen sukupolven matkapuhelimet, joille on ominaista parempilaatuiset kuvat ja vastaanoton nopeus, nähdään yhtenä sisäisen viestinnän kanavana (Smith 2005: 197).

3.3.1 Kehityskeskustelut palautteen antamisen välineenä

Esimiehen ja alaisen välistä viestintää mahdollistavat myös kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat yksi keskeisiä viestinnän muotoja esimiehen ja alaisen välillä (Ojala 2003: 52). Scott-Lennon (2004: 71, 93) kuvaa kehityskeskustelua kaksipuoliseksi viestintätapahtumaksi esimiehen ja alaisen välillä, ja alaisen aktiivinen osallistuminen on tärkeää, jotta keskusteluista ei muodostuisi yksipuolisia eikä hyödyttömiä.

Kehityskeskustelu on säännöllistä keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Ammatillisia keskusteluita esimiehen ja alaisen välillä voidaan kutsua esimerkiksi tavoite- tai

tuloskeskusteluiksi, henkilösuhdekeskusteluiksi, työsuhdekeskusteluiksi, suunnittelukeskusteluiksi tai esimies-alaiskeskusteluiksi. (Juuti 1998: 6.) Lindgrenin (2001: 9) mukaan keskustelutyypillä on ollut erilaisia nimityksiä, jotka ovat vaihdelleet organisaation ja keskeisimmän asian mukaan. Kun kyseessä on ollut muutos tai kehitys, keskusteluita on nimetty juuri kehityskeskusteluiksi. Kehityskeskustelu-sanasta on tullut vakiintunein nimitys kaikille tällaisille keskusteluille. Muita keskustelutyyppejä ovat olleet suunnittelukeskustelu, tavoitekeskustelu ja työntekijäkeskustelu. Työntekijäkeskustelussa on korostettu esimiehen ja alaisen tasavertaisia suhteita. (Emt.)

Vaikka määritelmät kehityskeskusteluista ovat vaihdelleet, niillä on usein tarkoitettu suunnilleen samaa asiaa. Kehityskeskusteluiden määritelmät ovat korostaneet säännöllisyyttä sekä esimiehen ja alaisen välistä toimintaa. Esimerkiksi Valpolan (2000: 7–8) mukaan kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä, ja se mahdollistaa kysymisen ja vastaamisen. Kehityskeskusteluita käydään vuosittain, ja niissä esimies ja alainen tapaavat henkilökohtaisesti (Lindgren 2001: 241).

Kehityskeskustelut ovat sopivia palautteen antamisen välineitä, koska niissä esimies ja alainen näkevät henkilökohtaisesti. Varsinkin kielteisen palautteen antaminen soveltuu hyvin kehityskeskusteluihin. Juholin (1999: 186) toteaa, että kielteistä palautetta tulisi antaa henkilökohtaisesti. Kehityskeskusteluissa voidaan myös keskustella palautteesta enemmän. Keskustelun avulla palaute muun muassa tarkentuu (ks. London & Smither 2002).

3.3.2 Palaverit palautteen antamisen välineenä

Palaverit ovat yksi tavallisimmista organisoiduista viestintätilanteista suomalaisessa työkuulttuurissa. Palavereita järjestetään säännöllisesti esimerkiksi kerran viikossa tai jopa päivittäin. Ne voivat olla joko vapaamuotoisia tai ne voivat alkaa muistuttaa rakenteeltaan kokouksia ja neuvotteluja. (Puro 2002: 89.)

Palaverit hoitavat kahta tehtävää. Ensimmäkin niissä keskustellaan yhteisistä asioista, ja ne muodostavat ajan, paikan ja tilan, joka on avoin kaikille työyhteisön jäsenille.

Toiseksi palaverit rakentavat merkittävän työpaikan rituaalin yhteisöllisyyden rakentamiseen ja työpaikan yhteiselämän sosiaalisen rakenteen määrittelemiseen. Palavereiden merkityksen huomaa yleensä silloin, kun ne puuttuvat tai niiden pitäminen lopetetaan. (Viitala 2005: 345.)

Myös erilaisissa tiimeissä viestitään ja kokoonnutaan. Tiimi on ryhmä, joka on muodostunut organisaation eri osaamisaloilta ja eri puolilta organisaatiota (Åberg 1997: 146). Åbergin (1997: 147) mukaan tiimityö edellyttää tehokasta pienryhmäviestintää, ryhmädelegointia, toimivia kokouksia ja koordinoivaa viestintää.

Palautteen, varsinkin kielteisen palautteen, antaminen palavereissa on kuitenkin ongelmallista, koska palaverit ovat avoimia kaikille työyhteisön tai tiimin jäsenille. Palavereissa tulisikin painottaa myönteisen palautteen antamista. Muun muassa Salmela-Aro ja Nurmi (2005: 144) toteavat, että julkisesti annettavaa kielteistä palautetta tulisi välttää, ja myönteistä annettava aina, kun siihen on mahdollisuus.

3.4 Viestintätyytyväisyys ja työmotivaatio

Sisäisen viestinnän arviointi ja viestintätyytyväisyys liittyvät usein toisiinsa. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä vastaanotettuun tietoon, vaikutusmahdollisuuksiin ja siihen, miten työntekijöitä kuunnellaan työyhteisössä. Viestintätyytyväisyyttä voidaan nimittää mittariksi, jonka avulla yhteisöt seuraavat, miten viestintä onnistuu yleisellä tasolla työyhteisössä. (Juholin 2001: 113.)

Perinteinen viestintätyytyväisyyden käsitys liittyy viestintävajeisiin, joita on tutkittu OCD-mittariston avulla. Viestintävajetutkimus on osa OCD-tutkimusta. Vaje voi olla kanava- tai tietovaje, ja sillä tarkoitetaan eroa, jonka henkilö kokee tietystä aiheesta tai kanavasta vastaanotetun ja halutun tietomäärän välillä. Tyytyväisyyteen pyritään vajeita täyttämällä. Kun vajeita täytetään, kasvaa myös tehokkuus. OCD-tutkimusten mukaan suurin osa tutkituista työntekijöistä haluaa saada enemmän tietoa käytettävissä olevista kanavista ja asioista. Syyt tähän johtuvat yleisesti siitä, etteivät viestinnän osapuolten

tiedon tarpeet ja työyhteisön viestinnän tarpeet kohtaa. (Joensuu 2006: 73; Åberg 2002: 181–182.)

Perinteistä viestintätyytyväisyyden käsitystä on kuitenkin arvosteltu. Joensuu (2006: 73) pohtii, onko viestintätyytyväisyys olemassa vain sen mittaamisen aikana. Vastatessaan viestintätyytyväisyyteen liittyviin kysymyksiin työntekijät saattavat arvioida viestintätyytyväisyyttä yleisenä työtyytyväisyytenä tai siirtää kyselyyn tyytymättömyyttään johtajaan (emt.).

Postmodernissa yhteiskunnassa työntekijät sitoutuvat Joensuun (2006: 12) mukaan ennen kaikkea omaan työhönsä, ei organisaatioon. Viestintätyytyväisyys kertoo työntekijöiden välinpitämättömyydestä yhteisiä asioita kohtaan, ei onnistuneesta tiedonkulusta. Yhteisiin asioihin osallistumisen tilalle tulee itsenäinen työskentely, ja organisaatioon vaikuttaminen muuttuu välinpitämättömydeksi. Työntekijän uran tärkein tavoite on itsensä kehittäminen markkina-arvoiseksi. (Emt.) Joensuu (2006: 30) toteaa, että itsensä kehittämistä ja omista työasioista huolehtiminen johtuu työmarkkinoiden muutoksista, joita ovat esimerkiksi joustava työvoima, projektityöt ja määräaikaisten työsuhteet. Yhteiset asiat eivät ole enää tärkeitä, koska oma työ jää pinnalliseksi (emt.). Itsensä kehittäminen ja oppiminen nähdään postmodernissa yhteiskunnassa eräänä työntekijän ominaisuuksina (emt. 71).

Tämän näkökulman mukaan myös viestintä ja palaute ovat tärkeitä asioita postmodernin yhteiskunnan organisaatioiden työntekijöiden ominaispiirteissä. Viitala (2005: 183) toteaa, että oppimisen perustana toimii juuri viestintä. Palaute ajatellaan usein sellaiseksi, jonka avulla yksilö kehittyy johonkin suuntaan. Palaute itsessään vaikuttaa vastaanottajan motivaatioon ja käyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan käyttäytymiseen suuntautunut palaute motivoi vastaanottajaa läpikäymään informaatiota, se määrää yksilön osaamista ja ohjaa käyttäytymistä siihen suuntaan, että se olisi samalla tasolla kuin tarkoitettu tavoitteeseen suuntautunut käyttäytyminen. (Cusella 1989: 626, 638.)

Motivaatiolla on tärkeä rooli työelämässä. Erilaiset työt ja tehtävät vaativat erilaista motivaatiota, joka on riippuvainen ihmisistä. Toisia motivoi palkankorotus, kun taas

toisia muiden arvostus. Toiset motivoituvat pystyvyyden tunteesta. Motivaatiota työyhteisössä selittävät esimerkiksi ihmisten aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, tehtävän piirteet, sosiaaliset odotukset ja normit sekä yksilöllinen herkkyys niille. (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 132.) Sekä ihmisten motiivit että mielenkiinnon kohteet ovat yksilöllisiä ja ne selittyvät perinnöllisillä eroilla ihmisten temperamentissa ja ihmisten aiemmista kokemuksista sekä oppimisesta. (Emt. 136.)

Ihmisen onnistuessa jossakin tehtävässä lisää se yleensä kiinnostusta samanlaisia tehtäviä kohtaan, kun taas heikko menestys vähentää sitä (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 137). Salmela-Aro ja Nurmi (2005: 137) toteavat, että palautteen ja motivaation suhdetta säätelevät ihmisten käsitykset omasta itsestään. Ihmiset näkevät itsensä mielellään myönteisessä valossa, jota hyvä menestys vahvistaa. Epäonnistuminen vähentää myönteistä kuvaa, ja siten työntekijä saattaa alkaa vältellä tietynlaisia tehtäviä. (Emt.) Halu nähdä itsensä ja kykynsä myönteisinä voidaan nähdä Salmela-Aron ja Nurmen (2005: 144) mukaan yhtenä vaihtoehtoisena motivointikeinona työelämässä. Toisaalta Åbergin (1997: 152) mukaan pelkkä vahva motivoituneisuus ei riitä, vaan työn tulee olla merkityksellistä ja mielekästä.

4 PALAUTEKULTTUURI KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan lähetettyyn kyselylomakkeeseen saatuja vastauksia. Näin saadaan selville, millainen kohdeyrityksen palautekulttuuri on. Aluksi kuvataan tarkemmin kyselylomakkeen sisältöä ja kyselylomakkeessa kysytyjä taustatietoja (4.1). Sen jälkeen tarkastellaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin tulleita vastauksia.

Alaluvussa 4.2 ilmenee, miten usein ja mistä aiheesta kohdeyrityksen työntekijät saavat palautetta ja ovatko he tyytyväisiä vastaanotetun palautteen määrään. Seuraavassa alaluvussa (4.3) tarkastellaan palautteen pyytämiseen liittyviä vastauksia. Alaluvussa 4.4 kuvataan, antavatko kohdeyrityksen työntekijät palautetta esimiehelleen. Perinteisesti viestinnän suunta on ollut esimieheltä alaiselle (ks. esim. Juholin 2003). Tässä alaluvussa tarkastellaan myös sitä, onko viestinnän suunta kohdeyrityksessä alaiselta esimiehelle vai toisinpäin.

Seuraavassa alaluvussa (4.5) kuvataan, millaisia palautteeseen antamisen välineitä kohdeyrityksessä käytetään ja miten ne toimivat. Palautetta voidaan antaa muun muassa kehityskeskusteluissa, joita järjestetään vuosittain (ks. esim. Lindgren 2001). Alaluvussa 4.6 esitellään, millaisena kohdeyrityksen työntekijät näkevät oman esimiehensä palautteen antajana. Alaluku 4.7 keskittyy siihen, miten kohdeyrityksen työntekijät suhtautuvat yleisesti palautekulttuuriin ja mitä muuta he mahdollisesti haluavat kertoa kohdeyrityksen palautekulttuurista.

4.1 Kyselylomakkeen sisältö ja vastaajien taustatiedot

Laadin kyselylomakkeen kirjallisuudessa esiin tulleiden viestinnän teorioiden, erityisesti palauteteorioiden pohjalta. Kyselylomake muodostui 33 kysymyksestä, joista neljä ensimmäistä oli taustakysymyksiä (ks. Liite 2). Taustakysymyksissä oli strukturoituja kysymyksiä ja varsinaisissa tutkimuskysymyksissä näiden lisäksi avoimia kysymyksiä.

Kysymysten vastausvaihtoehtojen määrä vaihteli jonkin verran. Suurin osa varsinaisista tutkimuskysymyksistä oli strukturoituja sekamuotoisia kysymyksiä, joissa suurimmassa osassa oli viisi valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoa. Mikäli vastaaja ei löytänyt mieleistään vastausvaihtoa, hän pystyi kuvaamaan asiaa kirjoittamalla avoimeen tilaan oman kommentin. Näin saatiin esille näkökulmia, joita ei kyselylomaketta laadittaessa ollut tultu ajatelleeksi (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007). Toisaalta kyselylomakkeessa oli avoimia kysymyksiä. Näillä haluttiin selventää tiettyjä asioita, ja ne toivat selkeyttä muun muassa siihen, miksei esimies anna tai pyydä palautetta kohdeyrityksessä.

Kysely lähetettiin yrityksen kaikille työntekijöille eli 167 henkilölle. Vastausten kokonaismääräksi muodostui 85, ja vastausprosentti oli 51. Lotti (1996: 49) toteaa, että kuluttajille tehtyjen kyselyiden tavallinen vastausprosentti on 50–70. Näin tämän tutkimuksen vastausprosentti osuu tähän vertailuväliin.

Kohdeyrityksen työntekijöistä vajaa puolet ei kuitenkaan vastannut kyselyyn. Tätä saattaisi selittää se, että kohdeyrityksessä on tehty viimeisen vuoden aikana paljon erityyppisiä kyselyitä aiheesta. Täysin samasta aiheesta tutkimuksia ei ole kuitenkaan kohdeyrityksessä aiemmin tehty. Vuonna 2006 kohdeyrityksessä tutkittiin esimerkiksi 360–asteista palautetta (360–asteisesta palautteesta enemmän ks. esim. Bratton & Gold 2003).

4.1.1 Vastaajien sukupuoli ja työskentelyaika

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajien sukupuolta. Enemmistö vastaajista eli 67 % kaikista vastaajista oli naisia. Miesten osuus vastaajista oli 33 %. Taulukossa 3 kuvataan vastaajien osuutta suhteessa koko kohdeyrityksen sukupuolijakaumaan.

Taulukko 3. Kyselyyn vastaajien sukupuoli suhteessa koko kohdeyrityksen sukupuolijakaumaan.

Sukupuolijakauma	Yleinen jakauma N=167	Yleinen jakauma %	Kyselyyn osallistujat N=85	Kyselyyn osallistujat %
Miehet	56	34	28	33
Naiset	111	66	57	67

Taulukosta 3 ilmenee, että vastaajien sukupuolijakauma kuvaa myös kohdeyrityksen yleistä sukupuolijakaumaa, koska vastaushetkellä kohdeyrityksen kaikista työntekijöistä 111 oli naisia ja 57 miehiä. Naiset myös vastasivat kyselyyn hieman aktiivisemmin kuin miehet. Naisista kyselyyn vastasi 57, joka on 51 % kaikista kohdeyrityksen naistyöntekijöistä. Kaikista miestyöntekijöistä kyselyyn vastasi 28 eli 49 %.

Toisessa taustakysymyksessä kysyttiin työskentelyaikaa. Vastausvaihtoehtoja oli neljä ja ne jakaantuivat seuraavasti: alle vuoden, 1–3 vuotta, 3–5 vuotta ja yli 5 vuotta. Kaikista vastaajista 61 eli 72 % oli työskennellyt vastaushetkellä joko 1–3 vuotta tai yli viisi vuotta. Kyselyyn vastanneista 27 eli 32 % oli työskennellyt 1–3 vuotta, kun taas yli viisi vuotta työskennelleiden prosentuaalinen osuus oli 40 (vastaajista 34). Kyselyyn vastasi myös niitä, jotka olivat työskennelleet alle vuoden. Heitä oli yhdeksän eli 11 % kaikista vastaajista. Vastausvaihtoehtoon 3–5 vuotta saatiin myös vastaajia. Kohdeyrityksen työntekijöistä 15 eli 18 % oli työskennellyt kyseisen ajan. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että kyselyyn vastanneet olivat kokeneita työntekijöitä kohdeyrityksessä. Näin he varmasti myös tuntevat kohdeyrityksen kulttuurin ja toimintatavat paremmin kuin vasta-aloittaneet työntekijät.

4.1.2 Työskentelyosasto ja mahdollinen esimiesasema

Työskentelyosastoa kysyttiin kolmannessa taustakysymyksessä. Osastot jaetaan neljään alueeseen: 1) avohoito, 2) sairaalakaupan ja rokotteiden liiketoimintayksikkö, 3) onkologian ja hematologian liiketoimintayksikkö, 4) hallinto ja 5) lääketieteellinen osasto. Avohoidon, sairaalakaupan ja rokotteiden liiketoimintayksikön sekä onkologian

ja hematologian liiketoimintayksion työntekijät työskentelevät usein toimiston ulkopuolella. Heidän vastauksensa saattavat vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä kanavia palautteen antamisessa käytetään, ja kuinka usein palautetta saadaan. He eivät näe esimiestään niin usein kuin muiden osastojen työntekijät ja tämän takia saattavat käyttää sähköpostia palautteen antamiseen enemmän kuin muiden osastojen työntekijät.

Avohoidon työntekijät näkevät esimiestään noin kaksi kertaa kuukaudessa, mutta heidän välinen yhteistyönsä on kuitenkin vahvaa. Hallinnon työntekijät työskentelevät suurimman osan työajastaan toimistolla. Näin heillä on mahdollisuus nähdä esimiestään kasvotusten useammin kuin esimerkiksi avohoidon työntekijät. Taulukossa 4 kuvataan eri osastojen työn painopisteitä ja kyselyyn osallistujien määrää. Taulukossa 4 käytetään sairaalakaupan ja rokotteiden liiketoimintayksiköstä ja onkologian ja hematologian liiketoimintayksiköstä englanninkielisiä lyhenteitä. Ensimmäisen lyhenne on HVBU ja toisen OHBU. Näitä lyhenteitä käytetään tutkimuksessa myös jatkossa.

Taulukko 4. Kohdeyrityksen osastot, työn painopisteet, työntekijöiden määrä, vastanneiden määrä ja osastojen aktiivisuus kyselyssä.

Osasto	Työn painopisteet	Työntekijät N=167	% - osuus N= 167	Kyselyyn vastanneet N= 85	Kyselyyn osallistujien % -osuus osaston työntekijöistä	% - osuus kaikista vastaajista N= 85
Avohoito	myynti, markkinointi ja lääke-edustus	72	43	36	50	42
Hallinto	talous, tietotekniikka ja henkilöstöhallinto	36	22	20	56	24
Lääketieteellinen osasto	tutkimus, rekisteröinti	29	17	20	69	24
HVBU	lääke-edustus	21	13	7	33	8
OHBU	lääke-edustus	9	5	2	22	2

Taulukosta 4 ilmenee, että lähes puolet kyselyyn vastanneista työskentelee Avohoidon osastolla. Avohoidon osaston prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista on 42. Kuitenkin vastaukset heijastavat kohdeyrityksen yleistä osastojakoa. Avohoidossa työskentelee lähes puolet (43 %) kaikista kohdeyrityksen työntekijöistä. Sekä hallinnosta että lääketieteelliseltä osastolta kyselyyn osallistui 20 henkilöä eli 24 % kaikista vastaajista. Lääketieteellisen osaston työntekijät vastasivat kyselyyn aktiivisimmin. Sen 29 työntekijästä kyselyyn vastasi 20.

Kyselyyn osallistui työntekijöitä myös HVBU:sta ja OHBU:sta. Näiden osastojen kohdalla vastausmäärät ja –prosentit jäivät kuitenkin alhaisiksi. Koska OHBU:n työntekijöistä kyselyyn vastasi vain kaksi työntekijää, osastoa ei ole järkevää vertailla varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, mutta ovat kokonaismäärässä mukana. Kohdeyrityksen osastoja verrataan tarkemmin luvussa 5.

Neljännessä taustakysymyksessä tiedusteltiin mahdollista esimiesasemaa. Vaihtoehdot olivat *kyllä* ja *en*. Kaikilla kohdeyrityksen Suomen yksikössä työskentelevillä on joku esimies ylemmillä organisaatiotasolla eli kaikki työntekijät ovat myös jonkun esimiehen alaisia. Vaikka työntekijät ovat alaisasemassa, monet työntekijät ovat Suomen yksikössä samalla myös esimiehiä. Vastaajien sukupuolijakaumaa kuvataan taulukossa 5.

Taulukko 5. Mahdollinen esimiesasema vastaushetkellä.

Työskenteletkö esimiehenä?	Kyselyyn vastanneet N=85	Prosenttiosuus kaikista vastaajista
En	65	76
Kyllä	20	24

Taulukosta 5 ilmenee, että alaisia kyselyyn vastasi enemmän kuin esimiehiä. Tämä on kuitenkin normaalia, koska alaisia on myös enemmän kohdeyrityksessä kuin esimiehiä. Kyselyyn vastanneista 20 eli 24 % kertoi työskentelevänsä esimiehenä, kun taas 65 eli

76 % ei työskennellyt esimiesasemassa. Kuitenkin esimiesten vastauksia kertyi lähes kolmannes, ja näin esimiesten ja alaisten vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin voidaan vertailla keskenään.

4.2 Palautteen vastaanottaminen

Tässä alaluvussa tarkastellaan palautteen vastaanottamiseen liittyvien kysymysten vastauksia. Alaluvussa 4.2.1 keskitytään kuvaamaan vastaanotetun palautteen aikaväliä ja alaluvussa 4.2.2 tyytyväisyyttä vastaanotettuun palautteeseen. Muun muassa Juholin (1999: 185) toteaa, että kielteistä palautetta annetaan enemmän kuin myönteistä palautetta. Kolmannessa alaluvussa (4.2.3) tarkastellaan vastaanotetun palautteen luonnetta ja niitä asioita, joista palautetta saadaan.

4.2.1 Palautteen vastaanottamisen tiheys

Ensimmäisessä varsinaisessa tutkimuskysymyksessä eli kysymyksessä 5 tiedusteltiin, miten usein työntekijät saavat palautetta esimieheltään. Viisitoista vastaajaa ei vastannut tähän kysymykseen, joten vastaajien kokonaismääräksi muodostui 70. Näistä vastaajista 53 oli alaisia ja 17 esimiehiä. Vastausvaihtoehdot kysymyksessä olivat *en juuri koskaan, harvoin, kuukausittain, viikoittain ja päivittäin*.

Useimmat kysymykseen viisi vastanneet saavat palautetta kuukausittain, mutta myös muihin vastausvaihtoehtoihin vastattiin. Toisaalta vastaajien joukossa oli työntekijöitä, jotka eivät saa palautetta juuri koskaan, mutta myös sellaisia, jotka saavat sitä päivittäin. Vastausten jakautumista esimiesten ja alaisten välillä kuvataan taulukossa 6. Taulukossa 6 kuvataan vastausten kokonaismäärä (N) sekä eri vastausvaihtoehtoihin tulleet vastaukset. Taulukosta 6 ilmenevät myös vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet suhteessa kaikkiin vastauksiin.

Taulukko 6. Palautteen vastaanottamisen aikaväli.

Miten usein saat esimieheltäsi palautetta?	Yhteensä N=70	Yhteensä %	Esi- miehet N=17	Esi- miehet %	Alaiset N=53	Alaiset %
Kuukausittain	26	37	7	41	19	36
Viikoittain	23	33	5	29	18	34
Harvoin	15	21	4	24	11	21
En juuri koskaan	3	4	0	0	3	6
Päivittäin	3	4	1	6	2	4

Kuten taulukosta 6 näkyy, esimiesten ja alaisten välillä ei ollut suuria eroja palautteen vastaanottamisessa. Mielenkiintoista taulukossa 6 on se, että alaiset saavat palautetta viikoittain prosentuaalisesti hieman enemmän kuin esimiehet. Alaisista kaksi saa palautetta myös päivittäin. Kaikista vastaajista 74 prosenttia eli 52 vastaajaa saa palautetta kuukausittain, viikoittain tai päivittäin. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä palautetta saadaan jatkuvasti ja palautekulttuuri on vahva (ks. London & Smither 2002).

Vaikka palautetta saadaan sekä kuukausittain että viikoittain, vastaajien joukossa oli myös niitä, jotka eivät saa palautetta juuri koskaan. Huomioitavaa on myös se, että esimiehistä 24 % eli 4 vastaajaa ja alaisista 21 % eli 11 vastaajaa oli sitä mieltä, että saa palautetta harvoin. Tämä voisi viitata siihen, että palautetta annetaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa (esim. Valpola 2000). Myös alaisista kolme oli sitä mieltä, ettei saa palautetta juuri koskaan. Kun palautekulttuuria kehitetään, tulisikin huomioida, että jokainen saa palautetta (ks. London & Smither 2002).

4.2.2 Tyytyväisyys vastaanotetun palautteen määrään

Toisessa palautteen vastaanottamiseen liittyvässä kysymyksessä eli kysymyksessä kuusi tiedusteltiin tyytyväisyyttä esimieheltä saadun palautteen vastaanottamisen määrään. Kysymykseen vastasi 70 vastaajaa (15 jätti vastaamatta), joista 17 oli esimiehiä ja 53 alaisia. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, jotka olivat *liian vähän*, *sopivasti* ja *liikaa*.

Taulukossa 7 kuvataan vastausten jakaumaa. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoa *liikaa*, joten tätä vastausvaihtoehtoa ei ole otettu taulukkoon 7 mukaan.

Taulukko 7. Tyytyväisyys palautteen määrään.

Saatko esimieheltäsi palautetta?	Yhteensä N=70	Yhteensä %	Esimiehet N=17	Esimiehet %	Alaiset N=53	Alaiset %
Liian vähän	23	33	6	35	17	32
Sopivasti	47	67	11	65	36	68

Taulukosta 7 ilmenee, että yli puolet kaikista vastaajista (67 %) saa esimieheltään sopivasti palautetta. Esimiesten ja alaisten vastausten välillä ei ollut suurta eroa. Tämän tuloksen mukaan palautetta annetaan kohdeyrityksessä ja sen määrään ollaan tyytyväisiä. Kun verrataan kysymyksen kuusi vastauksia esimerkiksi aiempiin viestintätyytyväisyystutkimuksiin (ks. esim. Åberg 2006), ilmenee, että viestintää haluttaisiin saada lisää. Tähän tutkimukseen vastanneista 33 % oli sitä mieltä, että saa palautetta liian vähän. Näin voidaan ajatella, että palautetta haluttaisiin saada lisää.

Kyselylomakkeen seuraavassa kysymyksessä eli kysymyksessä seitsemän tiedusteltiin syitä siihen, miksei työntekijä saa palautetta esimieheltään. Kysymys seitsemän oli avoin kysymys ja siihen tulleiden vastausten analysoimisessa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Kysymykseen seitsemän vastasi yhteensä 23 työntekijää, mutta vastauksessa sallittiin useamman syyn kertominen eli yhdessä vastauksessa saattoi olla useita syitä siihen, miksei palautetta anneta. Alaisista tähän kysymykseen vastasi 17 ja esimiehistä kuusi. Seuraavassa kuvataan vastausten jakaumaa:

- Kiire (14 vastausta)
- Esimies ei tunne työtehtäviä (4)
- Esimies on hiljaa, kun työ tehdään hyvin (3)
- Esimies ei ole kiinnostunut (2)
- Ei ole tällä hetkellä esimiestä (2)
- Palautteen antamisen vaikeus (1)

Vastauksista ilmenee selkeästi, että kiire estää palautteen antamisen. Tämä vastaus on samanlainen kuin Knippenin ja Greenin (1996) tulos. Knippen ja Green (1996: 13) toteavat, että usein ajatellaan, ettei esimies anna palautetta, koska ei välittäisi tai ei ajattele alaisen olevan tärkeä. Usein syynä on kuitenkin kiire (emt.). Kolme vastaajaa oli myös sitä mieltä, että kun työ tehdään hyvin, esimies ei sanoa mitään. Tämä ei ole uusi ilmiö suomalaisissa työyhteisöissä, joissa on korostettu kielteisen palautteen antamista. (ks. esim. Puro 2002).

4.2.3 Vastaanotetun palautteen luonne ja alueet

Kyselylomakkeen neljännessä varsinaisessa tutkimuskysymyksessä eli kysymyksessä kahdeksan tiedusteltiin, millaista palautetta työntekijät saavat. Vastaajista 15 jätti vastaamatta kysymykseen, joten vastaajien kokonaismääräksi muodostui 70. Vastauksia kertyi 17 esimiehiltä ja 53 alaisilta. Kysymyksessä sai kuitenkin valita useamman vastausvaihtoehdon, joten mainintojen kokonaismääräksi kertyi 166.

Mainintoja esimiehiltä tuli 45 ja alaisilta 121. Näin esimiehet valitsivat keskimäärin kahdesta kolmeen vastausvaihtoehtoa, kun taas alaiset keskimäärin kaksi vastausvaihtoehtoa. Kysymyksessä oli neljä annettua vastausvaihtoa ja sen lisäksi annettiin mahdollisuus kuvata asiaa avoimella kommentilla. Annetut vastausvaihtoehdot olivat *myönteistä, korjaavaa, perusteltua sekä ammatillista arvostusta osoittavaa*.

Myönteisen palautteen osuus kaikista maininnoista oli 54 eli 33 %, perustellun 39 eli 23 % ja ammatillista arvostusta korostavan 35 eli 21 %. Kaikista maininnoista 28 eli 17 % tuli vastausvaihtoehtoon korjaavaa ja 10 eli 6 % vastanvaihtoehtoon muuta, mitä.

Vastausvaihtoehtojen jakautumista kaikkien vastaajien välillä (N=70) kuvataan taulukossa 8. Taulukossa 8 näkyy kunkin vastausvaihtoehdon kohdalla, kuinka moni työntekijä valitsi kyseisen vaihtoehdon ja mikä on sen prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista eli 70 työntekijästä. Taulukossa 8 ei ole huomioitu avoimia kommentteja. Avoimia kommentteja kertyi yhteensä 10, ja niitä analysoidaan tuonempana avointen kysymysten tavoin, sisällönanalyysin avulla.

Taulukko 8. Vastaanotetun palautteen ominaisuudet.

Millaista saamasi palaute on?	Vastauksia yhteensä	Vastausten % -osuus kaikista vastaajista	Esimiehet	Esimiehet %	Alaiset	Alaiset %
Myönteistä	54	77	15	88	39	74
Perustellua	39	56	11	65	28	53
Ammatillista arvostusta korostavaa	35	50	8	47	27	51
Korjaavaa	28	40	9	53	19	36

Taulukosta 8 ilmenee, että kohdeyrityksen työntekijät saavat eniten myönteistä palautetta. Myönteisen palautteen osuus oli 54 eli 77 % kaikista vastaajista. Esimiehet saavat taulukon 8 mukaan prosentuaalisesti enemmän myönteistä palautetta kuin alaiset.

Aiempien tutkimusten mukaan kielteistä palautetta annetaan liikaa (ks. esim. Åberg 1997), mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan kielteisen palautteen määrä on melko vähäinen. Tulokset voisivat johtua siitä, että kielteisen palautteen antamista on pidetty

usein vaikeana. Esimerkiksi Steelman ja Rutkowski (2004) toteavat, että esimiehet välttelevät kielteisen palautteen antamista. Taulukosta 8 käy ilmi, että korjaavaa palautetta annetaan kohdeyrityksessä, mutta vain 28 eli 40 % kaikista vastaajista saa korjaavaa palautetta. Esimiehet saavat prosentuaalisesti enemmän korjaavaa palautetta kuin alaiset.

Taulukosta 8 selviää, että toiseksi eniten saadaan perusteltua palautetta. Esimiehistä perusteltua palautetta saa 13 % enemmän kuin alaisista. Kohdeyrityksen työntekijöistä puolet eli 50 % piti saamansa palautetta ammatillista arvostusta korostavana.

Kysymyksessä kahdeksan vastaajat saivat kuvata saamansa palautetta avoimella kommentilla. Avoimia kommentteja kertyi yhteensä 10, joista kaksi oli esimiehiltä ja kahdeksan alaisilta. Yhdessä vastauksessa saattoi kuitenkin olla useita kommentteja. Vastauksista ilmeni esimerkiksi, ettei vastaaja saa palautetta ollenkaan (2 mainintaa), palaute on liian ylimalkaista (2), aiheetonta, irrallista ja sekavaa. Toisaalta vastauksista ilmeni, että palaute on kannustavaa, kiinnostusta osoittavaa ja ihailevaa.

Kyselylomakkeen yhdeksännessä kysymyksessä tiedusteltiin niitä asioita, joista esimies keskustelee ja antaa palautetta. Koska 17 työntekijää jätti kysymykseen vastaamatta, kysymyksen vastaajamääräksi muodostui 68. Esimiehistä tähän kysymykseen vastasi 17 ja alaisista 51. Kysymyksessä sai kuitenkin valita useamman vastausvaihtoehdon, joten mainintojen kokonaismääräksi kertyi 225. Mainintoja esimiehiltä tuli 55 ja alaisilta 170. Näin esimiehet ja alaiset valitsivat keskimäärin kolme vastausvaihtoehtoa. Kysymyksessä oli viisi valmiiksi annettua vastausvaihtoehtoa, jotka olivat *tulokset*, *asenne ja kohdeyrityksen henkeä tukevat toimintatavat*, *työsuoritukset*, *kehittyminen* sekä *työkuorma*. Vastaajat saivat kuitenkin mahdollisuuden lisätä oman kommentin, joka ei ollut vastausvaihtoehdoissa mukana.

Eniten mainintoja kertyi vastausvaihtoehtoon työsuoritukset. Kaikista maininnoista 56 eli 25 % tuli tähän vastausvaihtoehtoon. Tulosten osuus kaikista maininnoista oli 46 eli 20 %, kehittymisen 32 eli 14 %, työkuorman 28 eli 12 % ja asenteen ja kohdeyrityksen henkeä tukevien työtapojen 21 eli 9 %.

Vastausvaihtoehtojen jakautumista kaikkien vastaajien välillä (N=68) kuvataan taulukossa 9. Taulukossa 9 näkyy kunkin vastausvaihtoehdon kohdalla, kuinka moni vastaaja valitsi tietyn vastausvaihtoehdon ja mikä on sen prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista eli 68 työntekijästä. Taulukossa 9 ei ole huomioitu avoimia kommentteja. Avoimia kommentteja kertyi yhteensä viisi, ja niitä kuvataan tuonnempana.

Taulukko 9. Asiat, joista palautetta saadaan.

Mistä asioista esimiehesi keskustele kanssasi ja antaa palautetta?	Vastauksia yhteensä	Vastaus-ten % - osuus kaikista vastaajista	Esimiehet	Esimiehet %	Alaiset	Alaiset %
Työsuorituksistasi	56	82	14	82	42	82
Tuloksistasi	46	68	11	65	35	69
Kehittymisestäsi	32	47	7	41	25	49
Työkuormastasi	28	41	7	41	21	41
Asenteestasi ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toimintatavoistasi	21	31	6	35	15	29

Taulukosta 9 käy ilmi, että lähes 82 % kaikista vastaajista saa palautetta työsuorituksista. Esimiesten ja alaisten välillä ei ollut minkäänlaista eroa. Esimerkiksi Åberg (2006: 92) sisällyttää juuri työsuoritukset määritelmäänsä palautteesta. Tulos heijastaa myös Joensuun (2006) kuvaamaa postmodernia työntekijää, jonka omista työasioista tulee tärkeitä.

Toisaalta kohdeyrityksen työntekijät saavat palautetta myös tuloksista ja kehittämisestä. Kehittymisen voidaan nähdä liittyvän selkeästi kehityskeskusteluihin. Muun muassa Lindgren (2001: 9) toteaa, että kehitys korostuu erityisesti kehityskeskusteluissa. Kohdeyrityksen työntekijät saivat palautetta myös asenteesta ja kohdeyrityksen henkeä tukevista asioista sekä työkuormasta. Kysymyksessä yhdeksän vastaajaa saivat myös kirjoittaa oman kommentin. Niistä ilmeni, että palautetta saadaan esimerkiksi myös

tehtävään perehdyttämisestä, toiminnasta, työtavoista ja toimintamalleista. Yksi sisäisen viestinnän alueista onkin perehdyttäminen (ks. Åberg 1997).

Kysymyksessä kymmenen tiedusteltiin, mistä asioista palautetta ja keskustelua haluttaisiin saada esimieheltä. Kysymykseen vastasi yhteensä 70 työntekijää, joista 16 oli esimiehiä ja 54 alaista. Kysymyksessä sallittiin myös useamman vastausvaihtoehdon valinta ja annettiin mahdollisuus lisätä oma kommentti. Mainintoja oli yhteensä 225, joista esimiesten mainintoja oli 55 ja alaisten 170. Näin esimiehet valitsivat keskimäärin kolmesta neljään vastausvaihtoehtoa ja alaiset keskimäärin kolme vastausvaihtoehtoa.

Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin kysymyksen yhdeksän vastausvaihtoehdot eli *tulokset, asenne ja kohdeyrityksen henkeä tukevat toimintatavat, työsuoritukset, kehittyminen, työkuorma*. Työsuoritusten osuus kaikista maininnoista oli 54 eli 24 %, kehittymisen 54 eli 24 %, tulosten 47 eli 21 %, asenteen ja kohdeyrityksen henkeä tukevien toimintatapojen 25 eli 11 %, työkuorman 40 eli 18 % ja jostain muusta, mistä 5 eli 2 %.

Vastausvaihtoehtojen jakautumista kaikkien vastaajien välillä (N=70) kuvataan taulukossa 10, johon ei sisälly avoimia kommentteja. Avoimia kommentteja kuvataan tässä alaluvussa myöhemmin. Taulukossa 10 näkyy kunkin vastausvaihtoehdon kohdalla, kuinka moni vastaaja valitsi kyseisen vaihtoehdon ja mikä on sen prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista.

Taulukko 10. Asiat, joista palautetta haluttaisiin saada.

Mistä asioista haluaisit keskustella ja saada palautetta esimieheltäsi?	Vastauksia yhteensä	Vastaus- ten % - osuus kaikista vastaajista	Esi- miehet	Esi- miehet %	Alaiset	Alai- set %
Kehittymisestääsi	54	77	14	88	40	74
Työsuorituksistasi	54	77	11	69	43	80
Tuloksistasi	47	67	12	75	35	65
Työkuormastasi	40	57	8	50	32	59
Asententeestasi ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toimintatavoistasi	25	36	8	50	17	31

Taulukosta 10 ilmenee, että esimiehet haluaisivat saada palautetta eniten kehittämisestä, kun taas alaiset työsuorituksista. Toiseksi eniten alaiset kaipaavat palautetta kehittämisestä ja kolmanneksi eniten tuloksista. Esimiehet kaipaavat palautetta kehittämisen jälkeen tuloksista ja sen jälkeen työsuorituksista. Myös asenteesta ja työkuormasta kaivataan palautetta, mutta sekä alaiset että esimiehet kaipaavat näitä asioita huomattavasti vähemmän verrattuna muihin vastausvaihtoehtoihin.

Kysymyksessä kymmenen vastaajista viisi halusi kirjoittaa oman kommentin. Avoimia kommentteja kertyi kaksi esimiehiltä ja kolme alaisilta. Vastauksista ilmeni, että työntekijöiden palautteen kaipuu ei rajoitu vain tiettyihin asioihin, vaan sitä kaivataan kaikenlaisista asioista (kaksi vastaajaa). Vastauksista ei kuitenkaan ilmene, mitä tällaiset muut asiat voisivat olla. Vastaukset voisivat liittyä muihin sisäisen viestinnän alueisiin, esimerkiksi perehdyttämiseen, sisäiseen markkinointiin tai sisäiseen tiedotukseen (ks. Åberg 1997). Muita kommentteja olivat muun muassa edustajiin liittyvät asiat, ja palautetta haluttaisiin saada myös toiminnasta ja roolista osastorakenteissa.

4.3 Palautteen pyytäminen

Palautteen pyytäminen sisältyy palautekulttuuriin (ks. London & Smither 2002). Tässä alaluvussa tarkastellaan palautteen pyytämiseen liittyvien kysymysten vastauksia. Alaluvussa 4.3.1 tarkastellaan, pyytävätkö esimiehet ja alaiset palautetta, miksei palautetta pyydetä ja mistä asioista palautetta pyydetään. Alaluvussa 4.3.2 vertaillaan palautteen vastaanottamisen, toivomisen ja pyytämisen alueita, kun taas alaluvussa 4.3.3 tarkastellaan, pyytävätkö esimiehet palautetta alaisiltaan.

4.3.1 Esimiehet ja alaiset palautteen pyytäjinä

Kysymyksessä 11 tiedusteltiin, pyytääkö esimies palautetta. Kysymyksen vastaajamääräksi muodostui 71, koska 14 vastaajaa ei vastannut tähän kysymykseen. Vastaajista 17 oli esimiehiä ja 54 alaisia. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat *kyllä* ja *en*. Vastausten jakautumista kuvataan taulukossa 11.

Taulukko 11. Palautteen pyytäminen esimieheltä.

Pyydätkö esimieheltäsi palautetta?	Yhteensä N=71	Yhteensä %	Esimiehet N=17	Esimiehet %	Alaiset N=54	Alaiset %
Kyllä	42	59	10	59	32	59
En	29	41	7	41	22	41

Taulukon 11 mukaan kohdeyrityksen palautekulttuuriin näyttäisi kuuluvan palautteen antamisen ja vastaanottamisen lisäksi palautteen pyytäminen (ks. London ja Smither 2002). Toisaalta reilu kaksi viidesosaa vastaajista ei pyydä palautetta esimieheltään.

Kysymyksessä 12, joka oli avoin kysymys, tiedusteltiin syitä siihen, mikseivät työntekijät pyydä palautetta esimieheltään. Kysymykseen vastasi yhteensä 24 vastaajaa (viisi esimiestä ja 19 alaista), mutta yhdessä vastauksessa saattoi olla useita syitä. Vastauksista ilmeni esimerkiksi, ettei palautetta tarvitse erikseen pyytää (yhteensä 7

vastausta) ja, että kiire vaikuttaa siihen, ettei palautetta pyydetä (yhteensä 6 vastausta). Vastauksista ilmeni myös, että palautetta voisi pyytää enemmän (3). Lisäksi vastauksista ilmeni, ettei kulttuuri ole sellainen, että palautetta voisi pyytää (2) ja se, etteivät tilanteet muutu, vaikka palautetta pyydetäisiin (2). Erään vastaajaan mukaan palautteen pyytäminen on vaikeaa.

Kysymyksessä 13 tiedusteltiin, mistä asioista työntekijät pyytävät palautetta esimieheltään. Työntekijöistä 38 jätti tähän kysymykseen vastaamatta, ja vastaajien kokonaismääräksi muodostui 47. Esimiehiä kysymykseen vastasi 11 ja alaisia 36. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin kysymyksissä yhdeksän ja kymmenen eli *tulokset, asenne ja kohdeyrityksen henkeä tukevat toimintatavat, työsuoritukset, kehittyminen, työkuorma*. Myös tässä kysymyksessä työntekijät saivat mahdollisuuden kirjoittaa oman kommentin. Oman kommentin lisäsi kolme alaista ja yksi esimies.

Kysymyksessä 13 sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Vastauksista ilmeni selkeästi, että työsuorituksista pyydetään eniten palautetta. Mainintoja kertyi yhteensä 117, joista työsuoritusten osuus oli 40 eli 34 %, tulosten 25 eli 21 %, kehittymisen 26 eli 22 %, työkuorman 15 eli 13 %, asenteen ja kohdeyrityksen henkeä tukevien toimintatapojen 7 eli 6 % ja jostain muusta, mistä 4 eli 3 %.

Seuraavaksi tarkastellaan vastausten jakautumista kaikkien vastaajien välillä (N=47). Kaikista vastaajista 85 % eli 40 vastaajaa pyytää palautetta työsuorituksista. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 10 eli 91 % pyytää palautetta työsuorituksista, kun taas alaisista 30 eli 83 %. Toiseksi eniten palautetta pyydetään kehittämisestä ja kolmanneksi eniten tuloksista. Palautetta kehittämisestä pyytää 26 eli 55 % kaikista vastaajista. Kuitenkin esimiehistä 10 eli 91 % pyytää palautetta kehittämisestä, kun taas alaisista vain 14 eli 44 %. Kaikista vastaajista 25 eli 53 % pyytää palautetta tuloksista ja 15 eli 32 % pyytää palautetta työkuormasta. Seitsemän eli 15 % kaikista vastaajista pyytää palautetta asenteesta ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toimintatavoista. Avoimista kommentteista ilmeni, että palautetta pyydetään myös *yksittäisistä asioista* sekä *edustajiin liittyvistä asioista*.

4.3.2 Palautteen vastaanottamisen, toivomisen ja pyytämisen alueet

Kun verrataan niitä asioita, joista palautetta saadaan (ks. kysymys yhdeksän, vastaajia 68), palautetta toivotaan (ks. kysymys 10, vastaajia 70) ja palautetta pyydetään (ks. kysymys 13, vastaajia 47), ilmenee, että työsuorituksista annetaan, toivotaan ja pyydetään eniten palautetta. Vastausvaihtoehtojen jakaumaa kuvataan taulukossa 12. Vastauksia kuvataan kaikkien vastaajien välillä, yleisellä tasolla. Näissä kaikissa kysymyksissä sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Taulukko 12 kuvaa, kuinka moni vastaaja valitsi tietyn vastausvaihtoehdon. Taulukossa olevat prosenttiluvut kuvaavat vastaajien prosenttiosuutta suhteessa kaikkiin vastaajiin.

Taulukko 12. Asiat, joista palautetta saadaan, toivotaan ja pyydetään.

	Mistä asioista esimies keskustelee kanssasi ja antaa palautetta?	%	Mistä asioista haluaisit keskustella ja saada palautetta?	%	Mistä asioista pyydät palautetta?	%
Työsuorituksistasi	56	82	54	77	40	85
Tuloksistasi	46	68	47	67	25	53
Kehittymisestäsi	32	47	54	77	26	55
Työkuormastasi	28	41	40	57	15	32
Asenteestasi ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toiminnoistasi	21	31	25	36	7	15

Taulukosta 12 ilmenee, että työsuoritusten lisäksi kehittämisestä kaivataan enemmän palautetta verrattuna vastaanotettuun määrään. Taulukossa 12 on myös mielenkiintoista, että työkuormasta haluttaisiin saada enemmän palautetta kuin sitä saadaan. Toisaalta tästä asiasta ei pyydä palautetta kuitenkaan kuin reilu kolmannes. Kohdeyrityksen työntekijät pyytävät palautetta vähemmän asenteesta ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toiminnoista kuin saavat ja haluaisivat palautetta tästä asiasta.

4.3.3 Esimies palautteen pyytäjänä

Tässä aluvussa kuvataan, pyytääkö esimies palautetta esimiestyöstään ja mistä asioista hän pyytää palautetta. Lisäksi tarkastellaan sitä, toivooko vastaaja, että esimies pyytäisi palautetta esimiestyöstään. Esimiehet voivat pyytää palautetta niistä asioista, joita heidän tulisi kehittää itsessään (ks. esim. Romano 1993).

Kyselylomakkeen kysymyksessä 17 tiedusteltiin, pyytääkö esimies palautetta esimiestyöstään. Yleisesti kohdeyrityksen esimiehet eivät pyydä kovin usein palautetta. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat *ei juuri koskaan*, *harvoin*, *kuukausittain*, *viikoittain* sekä *päivittäin*. Kysymyksen vastausten kokonaismääräksi muodostui 69, koska 16 vastaajaa ei vastannut tähän kysymykseen. Esimiehistä 17 ja alaisista 52 vastasi kysymykseen 12. Taulukossa 13 kuvataan vastausten jakaumaa.

Taulukko 13. Esimies palautteen pyytäjänä.

Pyytääkö esimies sinulta palautetta esimiestyöstään?	Yhteensä N=69	Yhteensä %	Esi-miehet N=17	Esi-miehet %	Alaiset N=52	Alaiset %
Harvoin	34	49	10	59	24	46
Ei juuri koskaan	31	45	5	29	26	50
Kuukausittain	4	6	2	12	2	4
Viikoittain	0	0	0	0	0	0
Päivittäin	0	0	0	0	0	0

Taulukosta 13 ilmenee, että vastaajista 65 eli 94 % oli sitä mieltä, että esimies pyytää joko harvoin tai ei juuri koskaan palautetta esimiestyöstään. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoja *viikoittain* eikä *päivittäin*. Taulukosta 13 ilmenee, että vain neljän vastaajan mukaan esimies pyytää palautetta kuukausittain.

Kyselylomakkeen kysymyksessä 18 tiedusteltiin niitä asioita, joista esimies pyytää palautetta. Kyseessä oli avoin kysymys, johon vastasi 24 vastaajaa (esimiehistä neljä ja alaisista 20). Seuraavassa kuvataan vastausten jakaumaa:

- Omat toimintatavat (7 mainintaa)
- Johtaminen/esimiestyö (4)

Yksittäisistä vastauksista ilmeni seuraavia asioita: ajan riittävyys, yhteydenpito, yhteistyö, osaston työnjako, harvat asiat, erinäiset asiat, lähinnä kehityskeskustelun yhteydessä, yleinen taso ja yleisesti, mistä tahansa.

Seuraavassa kyselylomakkeen kysymyksessä eli kysymyksessä 19 tiedusteltiin, toivovatko kohdeyrityksen työntekijät, että esimies pyytäisi heiltä palautetta esimiestyöstänsä. Vastausvaihtoehdot olivat *kyllä* ja *en*. Vastauksista ilmeni selkeästi, että yli puolet työntekijöistä toivoo, että esimies pyytäisi palautetta. Kysymykseen vastasi 69 vastaajaa, koska 16 vastaajista jätti vastaamatta. Vastaajista esimiehiä oli 17 ja alaisia 52. Vastausten yleisjakaumaa sekä esimiesten ja alaisten vastauksia kuvataan taulukossa 14.

Taulukko 14. Toiveet esimiehen palautteen pyytämisestä.

Toivotko, että esimies pyytää sinulta palautetta esimiestyöstään?	Yhteensä N=69	Yhteensä %	Esimiehet N=17	Esimiehet %	Alaiset N=52	Alaiset %
Kyllä	53	77	15	88	38	73
En	16	23	2	12	14	27

Taulukosta 14 ilmenee, että kaikista vastaajista 77 % eli 53 vastaajaa valitsi vastausvaihtoehdon *kyllä*, kun taas 16 vastaajaa eli 23 % valitsi vastausvaihtoehdon *en*. Esimiehet toivoisivat esimiehen pyytävän palautetta esimiestyöstään enemmän kuin alaiset. Tulokset heijastavat sitä, että kohdeyrityksen työntekijät toivoisivat, että viestintä esimiehen ja alaisen välillä olisi kahdensuuntaista. Myös alaiselta kysyttäisiin mielipiteitä ja pyydetäisiin palautetta.

4.4 Palautteen antaminen esimiehelle

Tässä alaluvussa käsitellään kyselylomakkeen kysymysten vastauksia, jotka liittyvät palautteen antamiseen esimiehelle. Kysymyksessä 14 tiedusteltiin, tuntevatko kohdeyrityksen työntekijät, että voivat antaa palautetta esimiehelleen hänen esimiestyöstään. Esimiestyö on laaja käsite ja se liitetään usein viestintään. Muun muassa Viitala (2005: 297) liittää esimiestyön viestintään organisaation kaikilla tasoilla. Vastauksia voitaisiinkin tarkastella sen valossa, miten esimies hoitaa viestinnällistä tehtävää. Huomio kiinnitetään tässä kuitenkin yleisesti esimiestyöhön. Kysymykseen 14 vastasi yhteensä 70 (53 alaista ja 17 esimiestä) vastaajaa ja 15 jätti kysymykseen vastaamatta. Kysymyksen 14 vastausvaihtoehtojen jakautumista esimiesten ja alaisten välillä kuvataan taulukossa 15.

Taulukko 15. Palautteen antaminen esimiehelle.

Tunnetko, että voit antaa esimiehellesi palautetta hänen esimiestyöstään?	Esimiehet N=17	Esimiehet %	Alaiset N=53	Alaiset %
Kyllä	13	76	39	74
En	4	24	14	26

Taulukosta 15 ilmenee, että 74 % alaisista kokee voivansa antaa esimiehelleen palautetta hänen esimiestyöstään, kun taas 26 % ei tunne voivansa antaa palautetta esimiehelleen kyseisestä asiasta. Merkittävää oli myös se, ettei esimiesten ja alaisten vastausten välillä ollut juuri minkäänlaista eroa. Tulokset ovat sidoksissa muun muassa siihen, millaiseksi Ukkonen (1990) kuvaa kehityskeskusteluita, joissa esimies saa palautetta juuri esimiestyöstään. Tulosten mukaan näyttäisi, että kohdeyrityksessä myös alaiset voivat antaa esimiehelleen palautetta (ks. esim. Romano 1993).

Kyselylomakkeen kysymyksessä 15 tiedusteltiin niitä seikkoja, jotka estävät palautteen antamisen esimiehelle. Vastaajista 18 vastasi kysymykseen (esimiehistä 4, alaisista 14).

Vastauksissa korostui se, että palautteen antaminen koetaan vaikeaksi ja se, ettei palautteen antamiseen ole tilaisuutta. Seuraavassa kuvataan kysymykseen 15 tulleita vastauksia:

- Oikean tilaisuuden puuttuminen (3 mainintaa)
- Tyytyväisyys esimiehen toimintaan (3)
- Esimiesalaisyhteyden puuttuminen palautteen kannalta (2)
- Esimies ei kestä kritiikkiä (2)

Yksittäisistä vastauksista ilmeni, ettei palautetta anneta esimiehelle, koska vastaajalla on uusi esimies, palautteen antaminen esimiehelle koetaan vaikeaksi, vastaajalla ei ole esimiestä kyselyhetkellä ja se, että vastaaja ei koe, että palaute vaikuttaisi mihinkään.

Seuraavassa kyselylomakkeen kysymyksessä eli kysymyksessä 16 tiedusteltiin sitä, mistä asioista palautetta annetaan esimiehelle. Tähän kysymykseen kertyi 37 vastausta, joista 11 esimiehiltä ja 26 alaisilta. Seuraavassa kuvataan vastausten jakautumista:

- Asioiden hoitaminen (6 mainintaa)
- Esimiehen viestintätaidot (5)
- Työsuoritukset (5)
- Esimiestyö/johtaminen (4)
- Työkuorma (3)
- Yhteistyö (3)
- Aikataulut (2)
- Alaisen auttaminen (2)

Näiden lisäksi yksittäisiä vastauksia kertyi seuraavista asioista: tavoitteet, ongelmien ratkaiseminen, esimiehen kehittyminen, alaisen ohjaaminen, palautteen antaminen, tiimiä koskevat asiat, alaisen tärkeiksi kokemat asiat, yritystä koskevat asiat, toimintatavat alaiseen päin ja nopea reagoiminen kysymyksiin. Vastauksista ilmenee, että palautetta annetaan myös esimiehen viestintätaidoista. Esimiehen viestintätaidot

ovat merkittävässä asemassa sisäisessä viestinnässä. Åbergin (2002: 214) mukaan lähin esimies onkin tärkein viestinnän kanava päivittäisessä viestinnässä.

4.5 Palautteen antamisen välineet kohdeyrityksessä

Tässä alaluvussa keskitytään kuvaamaan niitä välineitä, joita kohdeyrityksen työntekijät käyttävät palautteen antamisessa. Välineet ovat olennainen osa organisaatioviestintää ja ne määritellään organisaation strategiassa (ks. Juholin 2001). Alaluvussa 4.5.1 kuvataan, mitä välineitä käytetään, kun taas seuraavassa alaluvussa (4.5.2) keskitytään siihen, kuinka usein välineitä käytetään. Välineiden toimivuutta palautekeskusteluissa kuvataan alaluvussa 4.5.3.

4.5.1 Palautekeskusteluissa käytössä olevat välineet

Kyselylomakkeen kysymyksessä 20 tiedusteltiin, mitä välineitä kohdeyrityksen työntekijät käyttävät palautteen antamisessa. Vastausvaihtoehtoja oli kuusi, joista viisi valmiiksi annettua. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus omaan kommenttiin. Avoimia kommentteja kertyi kolme, joista esimiehiltä yksi ja alaisilta kaksi. Vastaajien omia kommentteja kuvataan tässä alaluvussa myöhemmin.

Kysymykseen vastasi 70 vastaajaa, ja 15 jätti vastaamatta. Esimiehiä kysymykseen vastasi 17 alaisia 53. Kysymyksessä sallittiin kuitenkin useamman vastausvaihtoehdon valinta. Mainintojen kokonaismääräksi muodostui 226, joista esimiesten mainintoja oli 66 ja alaisten 160. Näin esimiehet valitsivat keskimäärin kolmesta neljään vastausvaihtoehtoa, kun taas alaiset keskimäärin kolme. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat *kehityskeskustelut, muut kahdenkeskiset tapaamiset esimiehen kanssa, sähköposti, tiimipalaverit* sekä *arjessa, työskentelyn lomassa*. Kehityskeskusteluiden osuus kaikista maininnoista oli 63 eli 28 %, muiden kahdenkeskisten tapaamisten esimiehen kanssa 54 eli 24 %, työskentelyn lomassa 52 eli 23 %, sähköpostin 28 eli 12 %, tiimipalavereiden 26 eli 12 % ja jotain muuta 3 eli 1 %.

Vastausten jakautumista kaikkien vastaajien välillä (N=70) kuvataan taulukossa 16, jossa ei ole huomioitu avoimia kommentteja. Taulukossa 16 näkyy kunkin vastausvaihtoehdon kohdalla, kuinka moni vastaaja valitsi kyseisen vaihtoehdon ja mikä on vastausvaihtoehdon prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista.

Taulukko 16. Käytössä olevat välineet palautteen antamisessa.

Mitä välineitä käytät palautekeskusteluihin?	Vastauksia yhteensä	Vastausten % -osuus kaikista vastaajista	Esi-miehet	Esi-miehet %	Alaiset	Alaiset %
Kehityskeskustelut	63	90	16	94	47	89
Muut kahdenkeskiset tapaamiset esimiehesi kanssa	54	77	16	94	38	72
Arjessa, työskentelyn lomassa	52	74	12	71	40	75
Sähköposti	28	40	12	71	16	30
Tiimipalaverit	26	37	9	53	17	32

Taulukosta 16 ilmenee että, kaikista vastaajista 63 eli 90 % käyttää kehityskeskusteluita palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Kohdeyrityksessä kehityskeskustelut siis nähdään viestinnän muotona esimiehen ja alaisen välillä (ks. Ojala 2003), ja niissä annetaan palautetta sekä esimiehelle että alaiselle (ks. Ukkonen 1990). Vaikka sekä esimiehet että alaiset antavat ja vastaanottavat palautetta eniten kehityskeskusteluissa, myös muita välineitä käytetään runsaasti ja palaute näyttäisi kiinnittävän entistä enemmän myös arkipäivän työelämään (ks. Phoel 2006).

Taulukosta 16 ilmenee, että palautetta annetaan myös kahdenkeskisissä tapaamisissa esimiehen kanssa sekä arjessa, työskentelyn lomassa. Kaikista vastaajista 77 % eli 54 vastaajaa käyttää kahdenkeskisiä tapaamisia esimiehen kanssa palautekeskusteluihin. Tulokset eivät kuitenkaan kerro, missä tällaisia kahdenkeskisiä tapaamisia esimiehen kanssa tapahtuu, mutta esimerkiksi Puro (2002) mainitsee, että organisaatiossa

työntekijät tapaavat esimerkiksi kopiokoneen tai vesiautomaation ympärillä. Toisaalta kohdeyrityksen työntekijät antavat palautetta kehityskeskusteluiden ja keskinäisviestinnän lisäksi sähköpostin välityksellä ja tiimipalavereissa.

Avoimista kommentteista ilmeni, että myös *puhelimien* välityksellä annetaan palautetta. Vastaus heijastaa sitä, että nykyisin puhelimet nähdään myös kohdeyrityksessä sisäisen viestinnän kanavana (ks. Smith 2005).

4.5.2 Välineiden käytettävyys

Kyselylomakkeen kysymyksessä 21 tiedusteltiin, kuinka usein välineitä käytetään palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin kysymyksessä 20 eli *kehityskeskustelut, muut kahdenkeskiset tapaamiset esimiehen kanssa, sähköposti, tiimipalaverit ja arjessa työskentelyn lomassa*. Väliintulevat muuttujat kysymyksessä olivat *käytän välinettä päivittäin, käytän välinettä viikoittain, käytän välinettä kuukausittain, käytän välinettä muutaman kerran vuodessa ja en käytä välinettä koskaan*. Kysymykseen vastasi 69 vastaajaa ja jätti vastaamatta 16. Näistä esimiehiä oli 17 ja alaisia 52.

Kehityskeskusteluja käytetään yleisesti muutaman kerran vuodessa. Vastaajista 91 % (62 vastaajaa) valitsi tämän vastausvaihtoehdon. Tämä heijastaa sitä, että kehityskeskusteluja järjestetään kohdeyrityksessä kaksi-kolme kertaa vuodessa (ks. esim. Ojala 2003). Vastaajista 6 % (4 vastaajaa) käyttää kehityskeskusteluja kuukausittain ja 3 % (2 vastaajaa) ei käytä välinettä koskaan. Kukaan vastaajista ei valinnut vastausvaihtoehtoja päivittäin eikä viikoittain.

Muiden esimiehen kanssa pidettyjen kahdenkeskisten tapaamisten käyttöiheyttä arvioi 65 vastaajaa. Vastaajista vajaa puolet (42 %) totesi, että käyttää kahdenkeskisiä tapaamisia esimiehen kanssa kuukausittain ja reilu kolmannes (34 %) muutaman kerran vuodessa. Toisaalta neljä vastaajaa (6 %) ei käytä tätä välinettä koskaan.

Tiedusteltaessa sähköpostin käyttötiheyttä ilmeni, että esimiesten ja alaisten vastausten välillä oli joitakin eroja. Sähköposti nähdään nykyisin voimakkaana viestinnän kanavana yrityksissä (ks. esim. Smith 2006), joten myös tässä tutkimuksessa sen käytettävyyttä tarkastellaan lähemmin. Vastauksia tähän kysymykseen kertyi 64, joista 17 oli esimiehiltä ja 47 alaisilta. Sähköpostin käyttötiheyttä kuvataan taulukossa 17.

Taulukko 17. Sähköpostin käyttö palautekeskusteluissa.

Kuinka usein käytät sähköpostia palautekeskusteluihin?	Yhteensä N=64	Yhteensä %	Esi-miehet N=17	Esi-miehet %	Alaiset N= 47	Alaiset %
Viikoittain	19	30	4	24	15	32
Päivittäin	9	14	5	29	4	9
Ei käytössä	16	25	3	18	13	28
Muutaman kerran vuodessa	11	17	2	12	9	19
Kuukausittain	9	14	3	18	6	13

Taulukon 17 mukaan esimiehet käyttävät sähköpostia useammin kuin alaiset palautekeskusteluihin. Alaisista 15 (32 %) käyttää sähköpostia viikoittain, mutta toisaalta 13 alaista (28 %) ei käytä sitä koskaan. Kuitenkin esimiehistä 5 eli 29 % vastaajista käyttää sähköpostia päivittäin palautteen antamiseen. Tulosten mukaan kohdeyrityksessä ei koeta sähköpostin käyttöä ongelmalliseksi eikä sen käyttöä rajoiteta (vrt. Smith 2005).

Tiimipalavereita ja arkea käytetään myös palautekeskusteluihin. Palavereita ei kuitenkaan käytetä yleisesti kuin muutaman kerran vuodessa. Kaikista vastaajista 28 eli 45 % käyttää tiimipalavereita palautekeskusteluihin muutaman kerran vuodessa. Lähes kolmannes eli 29 % (18 vastaajaa) käyttää sitä kuukausittain ja 11 % (7 vastaajaa) viikoittain. Kukaan vastaajista ei käytä tiimipalavereita päivittäin, ja yhdeksän vastaajaa ei käytä tiimipalavereita koskaan palautekeskusteluihin. Palaverit näyttäisivät

kohdeyrityksessä ennen kaikkea luovan yhteisöllisyyttä, ja niissä mietitään yhteisiä asioita (ks. Viitala 2005).

Palautetta annetaan myös arkena, työskentelyn lomassa. Vastaajista 24 eli 37 % käyttää tätä välinettä viikoittain, 16 eli 25 % kuukausittain ja 11 eli 17 % päivittäin. Toisaalta vastaajien joukossa oli sellaisia, jotka käyttävät tätä välinettä muutaman kerran vuodessa tai ei koskaan. Muutaman kerran kuukaudessa käyttää 6 eli 9 %, kun taas 8 eli 12 % ei käytä välinettä koskaan.

4.5.3 Välineiden toimivuus

Välineisiin liittyvässä kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin, miten välineet toimivat. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: *väline toimii erinomaisesti*, *väline toimii hyvin*, *väline toimii kohtalaisesti*, *väline toimii huonosti* ja *väline ei ole käytössä*. Yleisesti välineet toimivat hyvin. Kehityskeskusteluiden toimivuutta arvioi 69 vastaajaa (16 jätti vastaamatta). Esimiehistä kysymykseen vastasi 17 ja alaisista 52. Taulukossa 18 kuvataan kehityskeskusteluiden toimivuutta palautteen antamisessa.

Taulukko 18. Kehityskeskusteluiden toimivuus palautteen antamisessa.

Miten kehityskeskustelut palautteen antamisessa?	Yhteensä N=69	Yhteensä %	Esi- miehet N=17	Esi- miehet %	Alaiset N=52	Alaiset %
Hyvin	31	45	9	53	22	42
Kohtalaisesti	22	32	4	24	18	35
Erinomaisesti	9	13	3	18	6	12
Huonosti	6	9	1	6	5	10
Ei käytössä	1	1	0	0	1	2

Taulukosta 17 ilmenee, että sekä esimiesten että alaisten mielestä kehityskeskustelut toimivat hyvin. Esimiehistä hieman yli puolet ja alaisista hieman alle puolet valitsi

vaihtoehdon *hyvin*. Toisaalta alaisista noin kolmannes (35 % vastaajista) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut toimivat kohtalaisesti.

Seuraavassa tarkastellaan arjen toimivuutta palautteen antamisessa. Useat tutkijat ovat korostaneet, että palautteen tulisi kiinnittyä entistä enemmän arkeen (Ks. esim. Phoel 2006). Niin kuin kehityskeskustelut koetaan hyvänä palautteen antamisen kanavana, myös arki nähdään hyvänä palautteen antamisen muotona kohdeyrityksessä. Arkea palautteen antamisen kanavana arvioi 65 vastaajaa ja 20 jätti arvioinnin tekemättä. Vastaajista 16 oli esimiehiä ja 49 alaisia. Taulukossa 19 kuvataan, miten arki toimii palautekanavana kohdeyrityksen työntekijöiden mielestä.

Taulukko 19. Arjen toimivuus palautekeskusteluissa.

Miten arki toimii palautteen antamisessa?	Yhteensä N=65	Yhteensä %	Esi- miehet N=16	Esi- miehet %	Alaiset N=49	Alaiset %
Hyvin	21	32	6	38	15	31
Erinomaisesti	17	26	2	13	15	31
Kohtalaisesti	17	26	5	31	12	24
Huonosti	5	8	1	6	4	8
Ei käytössä	5	8	2	13	3	6
Yhteensä	65	100	16	100	49	100

Taulukosta 19 ilmenee, että arki toimii paremmin kuin kehityskeskustelut palautteen antamisessa (vrt. Taulukko 18 s. 59). Alaisista 30 eli 62 % oli sitä mieltä, että arki palautekanava toimii erinomaisesti tai hyvin. Kehityskeskusteluiden kohdalla vastaava luku oli 28 eli 54 %. Näin varsinkin alaiset kokevat, että arki on parempi palautekanava kuin kehityskeskustelut.

Kysymyksessä 23 sai kommentoida vielä välineiden käytettävyyttä. Avoimella kysymyksellä haluttiin saada lisätietoja välineistä. Kysymykseen vastasi kaksi esimiestä ja 13 alaista eli yhteensä 15 vastaajaa. Kysymykseen 23 tulleissa vastauksissa korostuivat esimerkiksi puhelimen käyttö palautekeskusteluissa.

4.6 Esimies palautteen antajana

Tässä alaluvussa kuvataan, millainen esimies on palautteen antajana ja miten hän suhtautuu palautteeseen. Kyselylomakkeen kysymyksessä 24 kysyttiin, millainen esimies on palautteen antajana, ja vastausvaihtoehdot olivat: *heikko, kohtalainen, hyvä, erittäin hyvä* tai *erinomainen*.

Vastauksia kysymykseen 24 kertyi 70 (esimiehiltä 17, alaisilta 53). Vastaajat saivat mahdollisuuden myös kuvata esimiestään omalla kommentilla. Avoimia kommentteja kertyi kolme (kaikki kolme alaisilta), joita kuvataan tuonnempana. Yleisesti esimiestä kuvattiin hyväksi esimieheksi, eikä esimiesten ja alaisten vastausten välillä ollut suuria eroja. Taulukossa 20 kuvataan vastausten jakaumaa. Taulukossa 20 ei ole huomioitu avoimia kommentteja, joten alaisten vastausten määrä taulukossa on 50.

Taulukko 20. Esimies palautteen antajana.

Millainen esimiehesi on palautteen antajana?	Yhteensä N=67	Yhteensä %	Esi- miehet N=17	Esi- miehet %	Alaiset N=50	Alaiset %
Hyvä	29	43	7	41	22	44
Kohtalainen	17	25	6	35	11	22
Erittäin hyvä	9	13	1	6	8	16
Erinomainen	7	10	2	12	5	10
Heikko	5	7	1	6	4	8

Taulukosta 20 ilmenee, että 29 (43 %) vastaajaa pitää esimiestään hyvänä palautteen antajana, kun taas 17 vastaajaa eli 25 % kohtalaisena. Mielenkiintoista taulukossa 20 oli jakauma vastausvaihtoehdossa *erittäin hyvä*. Alaisista 8 eli 16 % pitää esimiestään erittäin hyvänä palautteen antajana, kun taas esimiehistä vain yksi valitsi tämän vastausvaihtoehdon.

Seuraavassa kyselylomakkeen kysymyksessä eli kysymyksessä 25 haluttiin selvittää, miten esimies suhtautuu annettuun palautteeseen. Vaihtoehtoisissa oli kolme väittämää, joiden paikkansapitävyyttä tuli arvioida viiden asteikon kautta. Väittämät olivat: *esimiehesi ottaa mielellään vastaan palautetta, esimiehesi arvostaa antamaasi palautetta ja esimiehesi ottaa palautetta hoitaakseen ja vie sitä eteenpäin*. Asteikossa oli seuraavat vaihtoehdot: *täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä*. Ensimmäiseen väitteeseen vastasi 67 vastaajaa (15 esimiestä ja 52 alaista). Taulukossa 21 kuvataan vastausten jakaumaa.

Taulukko 21. Esimies palautteen vastaanottajana.

Esimiehesi ottaa mielellään vastaan palautetta	Yhteensä N=67	Yhteensä %	Esi-miehet N=15	Esi-miehet %	Alaiset N=52	Alaiset %
Jokseenkin samaa mieltä	30	45	7	47	23	44
Täysin samaa mieltä	17	25	2	13	15	29
Ei samaa eikä eri mieltä	10	15	4	27	6	12
Jokseenkin eri mieltä	5	7	1	7	4	8
Täysin eri mieltä	5	7	1	7	4	8

Taulukosta 21 ilmenee, että lähes puolet vastaajista (45 %) eli 30 vastaajaa oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Esimiehistä väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä oli lähes puolet (47 %) eli seitsemän vastaajaa, kun taas alaisista 23 vastaajaa (44 %). Taulukosta 21 ilmenee, että esimiesten ja alaisten vastausten välillä oli merkittävä ero vastausvaihtoehdossa *täysin samaa mieltä*. Alaisista vajaa kolmannes (29 %) oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, kun taas esimiehistä reilu kymmenesosa (13 %).

Kysymyksen 21 toisessa väitteessä tuli arvioida, arvostaako esimies annettua palautetta. Tähän väittämään vastasi 63 vastaajaa, joista 15 oli esimiehiä ja 48 alaista. Taulukossa 22 kuvataan vastausten jakaumaa.

Taulukko 22. Esimiehen arvostus annettua palautetta kohtaan.

Esimiehesi arvostaa antamaasi palautetta	Yhteensä N=63	Yhteensä %	Esi-miehet N=15	Esi-miehet %	Alaiset N=48	Alaiset %
Jokseenkin samaa mieltä	27	43	5	33	22	46
Täysin samaa mieltä	17	27	5	33	12	25
Ei samaa eikä eri mieltä	11	17	4	27	7	15
Täysin eri mieltä	5	8	1	7	4	8
Jokseenkin eri mieltä	3	5	0	0	3	6

Taulukosta 22 ilmenee, että myös tähän väitteeseen (ks. Taulukko 21) tuli eniten vastauksia asteikolta *jokseenkin samaa mieltä*. Alaisista väitteen kanssa samaa mieltä oli 46 % eli 22 vastaaja, kun taas esimiehistä reilu kolmannes (33 %) eli viisi vastaajaa. Mielenkiintoista oli se, että kun edellisessä väittämässä (*esimiehesi ottaa mielellään vastaan palautetta*) esimiehistä vain kaksi oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, tässä kysymyksessä heitä oli viisi eli 33 %. Tämä voi kertoa siitä, että esimiehen oma esimies ei ota mielellään palautetta vastaan, mutta silloin kun hän sitä saa, hän arvostaa sitä.

Kysymyksen 21 kolmannessa väitteessä (*esimiehesi ottaa palautetta hoitaakseen ja vie sitä eteenpäin*) jakauma pysyi melko samana kuin edellisissä väittämissä (*esimiehesi ottaa mielellään vastaan palautetta ja esimiehesi arvostaa antamaasi palautetta*). Taulukossa 23 kuvataan kolmannen väitteen vastausten jakautumista. Väitteeseen vastasi 64 vastaajaa, joista 16 oli esimiestä ja 48 alaista.

Taulukko 23. Palautteen eteenpäinvieminen.

Esimiehesi ottaa palautetta hoitaakseen ja vie sitä eteenpäin	Yhteensä N=64	Yhteensä %	Esi- miehet N=16	Esi- miehet %	Alaiset N=48	Alaiset %
Jokseenkin samaa mieltä	26	41	6	38	20	42
Täysin samaa mieltä	21	33	4	25	17	35
Ei samaa eikä eri mieltä	8	13	4	25	4	8
Jokseenkin eri mieltä	5	8	1	6	4	8
Täysin eri mieltä	4	6	1	6	3	6

Taulukosta 23 ilmenee, että 41 % kaikista vastaajista eli 26 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Esimiehiä näistä oli kuusi (38 %) ja alaisia 20 (42 %). Tämän tuloksen mukaan näyttäisi, että palautteella on myös merkitystä. Se ei jää keskusteluksi, vaan näyttäisi vaikuttavan johonkin. Toisaalta vastaajien joukossa oli myös niitä, jotka olivat väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.

Kyselyn lomakkeen kysymyksessä 26 sai kommentoida vielä erikseen esimiehen suhtautumista palautteeseen. Kommentteja tähän kysymykseen tuli yhteensä 10 (kaksi esimiehiltä ja kahdeksan alaisilta). Vastauksista ilmeni sekä myönteisiä että kielteisiä seikkoja. Toisaalta esimies tiedostaa asioita, mutta ei tartu niihin aktiivisesti tai palautteelle ei tehdä mitään (5 mainintaa), mutta toisaalta esimies nähdään sellaisena, joka haluaa kehittää asioita eteenpäin (3).

4.7 Palautekulttuuri kohdeyrityksessä

Tässä luvussa käsitellään palautekulttuuria kohdeyrityksessä yleisesti. Alaluvussa 4.7.1 kuvataan, miten kohdeyrityksen toimintakulttuuri tukee avointa palautteen antamista, ja voiko palautetta antaa yritystasolla. Toisessa alaluvussa (4.7.2) keskitytään siihen, onko palautteella merkitystä. Palautekulttuuri voi kehittyä esimerkiksi siinä, kuinka palautetta käytetään ja kuinka tärkeänä sitä pidetään (ks. London & Smither 2002).

4.7.1 Kohdeyrityksen toimintakulttuurin avoimuus palautteen antamisessa

Kyselylomakkeen kysymyksessä 27 tiedusteltiin, tukeeko kohdeyrityksen toimintakulttuuri avointa palautteen antamista. Tähän kysymykseen vastasi 68 vastaaja (17 esimestä ja 51 alaista). Vastaajista lähes puolet (46 prosenttia) eli 31 vastaajaa oli sitä mieltä, että kohdeyritys tukee *kohtalaisesti* avointa palautteen antamista. Kysymyksen muut vastausvaihtoehdot olivat: *ei*, *välttävästi*, *hyvin* ja *erinomaisesti*. Taulukossa 24 kuvataan vastausten jakaumaa.

Taulukko 24. Toimintakulttuurin avoimuus palautteen antamisessa.

Tukeeko kohdeyrityksen toimintakulttuuri mielestäsi avointa palautteen antamista?	Yhteensä N=68	Yhteensä %	Esi- miehet N=17	Esi- miehet %	Alaiset N=51	Alaiset %
Kohtalaisesti	31	46	10	59	21	41
Välttävästi	17	25	3	18	14	27
Hyvin	14	21	4	24	10	20
Ei	4	6	0	0	4	8
Erinomaisesti	2	3	0	0	2	4

Taulukosta 24 ilmenee, että kaikista vastaajista 52 eli 77 % oli sitä mieltä, että kohdeyrityksen toimintakulttuuri ei tue tai tukee välttävästi tai kohtalaisesti avointa palautteen antamista. Alaisten ja esimiesten vastausten välillä ei ollut juurikaan eroja. Toisaalta esimiehistä kukaan ei valinnut kohtaa erinomaisesti, mutta alaisista tämän kohdan valitsi kaksi. Mikäli tuloksia arvioidaan viestintätyytyväisyyden kannalta, niin viestinnän avoimuuteen ei oltaisi kovin tyytyväisiä (ks. Juholin 2001).

Kyselylomakkeen seuraavassa avoimessa kysymyksessä eli kysymyksessä 28 vastaajat saivat mahdollisuuden kommentoida kysymystä 27. Kysymykseen vastasi yhteensä 49 vastaajaa (13 esimestä ja 36 alaista). Seuraavassa kuvataan palautekulttuuria tukevia tai ei-tukevia asioita:

- Kohdeyrityksessä on avoin palautekulttuuri (7 mainintaa)
- Palaute riippuu henkilöstä (6)
- Palautetta ei anneta: pelko palautteen antamisen seurauksista (5)
- Palautetta annetaan kehityskeskusteluissa (5)
- Palautetta annetaan, mutta se ei johda mihinkään (4)
- Palautetta tulisi antaa enemmän arkena (3)
- Palaute riippuu tiimistä/osastosta (2)
- Esimieskohtaista (2)
- Kielteistä ei osata antaa (2)

Yksittäisistä vastauksista ilmeni esimerkiksi, että myönteistä palautetta tulisi saada enemmän, vastaajalla ei ole kokemusta asiasta, kehityskeskusteluissa myös alaisen tulisi antaa palautetta esimiehelleen, palaute jää pintapuoliseksi ja kiire estää palautteen antamisen. Se, että kohdeyrityksessä on avoin palautekulttuuri, on hieman ristiriidassa kysymykseen 27 tulleiden vastausten kanssa. (ks. s. 65). Vastauksista ilmeni myös, että palaute riippuu henkilöstä. Juholin (2006: 42) toteaa, että tapa kommunikoida organisaatiossa on sidoksissa yksilön asemaan organisaatiossa.

Seuraavassa kysymyksessä, kysymyksessä 29, tiedusteltiin, voivatko kohdeyrityksen työntekijät antaa palautetta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista. Vastausvaihtoehdot olivat: *en lainkaan*, *liian vähän* ja *riittävästi*. Tähän kysymykseen vastasi 69 vastaaja ja 16 jätti vastaamatta. Vastaajista 17 oli esimiehiä ja 52 alaisia. Taulukossa 25 kuvataan vastausten jakautumista.

Taulukko 25. Palautteen antaminen yritystasolla.

Voitko antaa palautetta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista?	Yhteensä N=69	Yhteensä %	Esi- miehet N=17	Esimiehet %	Alaiset N= 52	Alaiset %
Riittävästi	33	48	9	53	24	46
Liian vähän	28	41	7	41	21	40
En lainkaan	8	12	1	6	7	13

Taulukosta 25 ilmenee, että lähes puolet kaikista vastaajista (48 %) eli 33 vastaajaa kokee, että voi antaa riittävästi palautetta. Kuitenkin 28 vastaajaa eli 41 % kokee voivansa antaa liian vähän palautetta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista. Esimiesten ja alaisten vastausten välillä ei ollut huomattavia eroja.

Kysymystä 29 sai vielä tarkentaa kysymyksessä 30. Tähän kysymykseen vastasi 45 vastaajaa (10 esimiestä ja 35 alaista). Vastaukset jakaantuivat siihen, miksei palautetta voi antaa yritystasolla ja miksi voi. Seuraavassa esitetään, miksei palautetta voida antaa yritystasolla:

- Oikean kanavan puuttuminen (4)
- Palautteeseen ei reagoida toivotulla tavalla (4)
- Annettu palaute ei ole johtanut toimenpiteisiin (2)
- Pelko seurauksista (2)

Yksittäisistä vastauksista ilmeni esimerkiksi seuraavia syitä: yrityksen suuri koko, hierarkkinen organisaatio, ei toimintakulttuuria tässä asiassa, palautteella ei kuuntelijaa, tilaisuuden puuttuminen ja tiedottaminen asiasta on vajavaista.

Viestinnän kanavat organisaatiossa ovat tärkeitä. Arkena palautetta voitaisiinkin antaa enemmän myös yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista. Arki koetaan

hyvänä palautteen antamisen välineenä (ks. Taulukko 19). Seuraavassa esitetään niitä syitä, miksi palautetta voidaan antaa yritystasolla:

- Avoin keskustelu johdon kanssa (2)
- Johdon ihmiset helposti lähestyttäviä (2)
- Työntekijän asema organisaatiossa (2)

Näiden lisäksi yksittäisiä vastauksia kertyi esimerkiksi seuraavista asioista: palautetta voi antaa kenelle tahansa, palautetta voi antaa milloin tahansa, palautetta kysytään ja johto ottaa palautetta vastaan. Näiden vastausten perusteella kohdeyrityksen viestintä ja palautteen antaminen näyttäisi olevan avointa. Näin viestintään palautteen osalta ollaan myös tyytyväisiä.

4.7.2 Palautteen merkitys kohdeyrityksessä

Tässä alaluvussa käsitellään, millainen merkitys palautteella on vastaajien mielestä. Kyselylomakkeen kysymyksessä 31 tiedusteltiin, tunteeko vastaaja, että antamallaan palautteella on merkitystä. Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä 69 ja 16 vastaajaa jätti vastaamatta. Vastaajista 17 oli esimiehiä ja 52 alaisia. Vastausvaihtoehdot olivat *en*, *joskus* ja *usein*. Yli puolet kaikista vastaajista tuntee, että palautteella on *joskus* merkitystä. Taulukossa 26 kuvataan vastausten jakaumaa.

Taulukko 26. Palautteen merkitys kohdeyrityksessä.

Tunnetko, että antamallasi palautteella on merkitystä?	Yhteensä N=69	Yhteensä %	Esimiehet N=17	Esimiehet %	Alaiset N=52	Alaiset %
Joskus	42	61	9	53	33	63
En	14	20	1	6	13	25
Usein	13	19	7	41	6	12

Taulukosta 26 ilmenee, että merkittävä ero esimiesten ja alaisten välillä oli vastausvaihtoehdossa *en*. Viidennes alaisista (13 alaista) tuntee, ettei palautteella ole merkitystä, kun taas esimiehistä vain yksi vastaaja oli tätä mieltä. Myös esimiesten ja alaisten välillä oli huomattava ero *usein*-vastausvaihtoehdon välillä. Esimiehistä 41 % (vastaajista 7) kokee, että palautteella on usein merkitystä, kun taas alaisista vain 12 % eli 6 vastaajaa.

Kyselylomakkeen kysymyksessä 32 vastaajille annettiin mahdollisuus perustella kysymystä 31. Vastauksia kertyi tähän kysymykseen 37, ja 48 vastaajaa jätti vastaamatta. Kysymykseen 32 tulleista vastauksista kahdeksan oli esimiehiltä ja 29 alaisilta. Seuraavassa kuvataan vastausten jakautumista:

- Antamallani palautteella ei synny näkyviä tuloksia (yhteensä 6 mainintaa)
- Saan aikaan muutoksia (5)
- Palaute johtaa toimenpiteisiin joskus (4)
- Tulen kuulluksi (4)
- Perusteltu palaute johtaa toimenpiteisiin (3)
- Riippuu asiasta (2)

Yksittäisistä vastauksista ilmeni, että palautteen merkittävyys on sidoksissa siihen, kuka palautteen antaa tai kuka palautteen vastaanottaa. Vastauksia tuli myös siitä, että hyvä ja asiallinen palaute otetaan hyvin huomioon. Vastauksista ilmenee, että palaute tulisi olla perusteltua, jotta sillä olisi merkitystä. Vastausten mukaan näyttäisi siltä, että työntekijöitä myös kuunnellaan kohdeyrityksessä. Näin myös viestintään ollaan tyytyväisiä (ks. Juholin 2001).

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä eli kysymyksessä 33 vastaajat saivat kommentoida vapaasti kohdeyrityksen palautekulttuuria. Vastauksia tähän kysymykseen kertyi 30 (yhdeksän esimiehiltä ja 21 alaisilta), ja 55 vastaajaa jätti kysymykseen vastaamatta. Vastauksista ilmeni seuraavia asioita:

- Palautekulttuuri toimii hyvin tällä hetkellä (3)
- Palautekulttuurin tulisi olla avoimempi (2)
- Työntekijöillä tulisi olla enemmän uskallusta palautteen antamiseen (2)
- Kiireet verottavat yhteistä aikaa (2)
- Palautefoorumeita tulisi olla enemmän (2)

Yksittäisistä vastauksista ilmeni, että palautteen vastaanottamiseen tulisi rohkaista, palautteen vastaanottamista tulisi kehittää, asioista ei tiedoteta hyvin, annettu palaute tulkitaan väärin kiireessä ja kaikkien tehtävänä ei ole antaa palautetta jokaisen työstä. Lisäksi erään vastaajan mukaan kohdeyrityksellä on kohtuullisen hyvä palautekulttuuri. Myös näistä vastauksista ilmeni, että palautteen antamisen kanavia kaivattaisiin enemmän (ks. s. 67) ja kiire estää työntekijöitä saamasta palautetta (ks. s. 42).

5 PALAUTEKULTTUURI OSASTOITTAIN

Tässä luvussa vertaillaan kohdeyrityksen eri osastojen vastauksia toisiinsa. Näin selviää, onko työskentelyosastolla merkitystä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Näin saadaan selville myös, vaikuttaako palautteen vastaanottamiseen esimerkiksi se, että avohoidon sekä HVBU:n työntekijät työskentelevät usein toimiston ulkopuolella, eivätkä välttämättä näe esimiestään niin usein kuin haluaisivat.

Vastauksista ilmenee mahdollisesti myös se, jakaantuuko palaute epätasaisesti kohdeyrityksessä (ks. esim. Kaski & Kiander 2005). Nykyisin työyhteisöissä työskennellään väliaikaisissa, projektiluontoisissa ryhmissä, ja työntekijöiden keskinäiselle viestinnälle syntyy haasteita (Juholin 2006: 50). Näin voidaan ajatella, että palautteen antamisen haasteena voidaan pitää sitä, kuinka esimies pystyy antamaan palautetta oman osastonsa työntekijöille, vaikka he ovat erilaisissa projekteissa ja tiimeissä samaan aikaan.

Tässä luvussa ei käsitellä laajasti kaikkia kyselylomakkeen vastauksia, vaan keskitytään niihin seikkoihin, joissa ilmenee eroja osastojen vastausten välillä. Luvussa käsitellään strukturoituihin kysymyksiin tulleita vastauksia. Kohdeyrityksen osastot ovat avohoido, sairaalakaupan ja rokotteiden liiketoimintayksikkö (HVBU), onkologian ja hematologian liiketoimintayksikkö (OHBU), hallinto ja lääketieteellinen osasto. Vertailusta jätettiin pois onkologian ja hematologian liiketoimintayksikkö (OHBU), koska osaston työntekijöistä kyselyyn vastasi ainoastaan kaksi työntekijää.

Eniten vastauksia kertyi työntekijöiltä, jotka työskentelevät avohoidon osastolla. Avohoidon työntekijöistä kyselyyn vastasi 36 eli 42 % kaikista vastaajista. Tämä on kuitenkin luonnollista, koska avohoidossa työskentelee eniten työntekijöitä koko kohdeyrityksessä. Avohoidon työntekijät työskentelevät suurimmaksi osaksi toimiston ulkopuolella.

Vastaukset jakaantuivat yleisesti melko tasaisesti, mutta lääketieteellisen osaston vastaukset poikkesivat lähes aina muiden osastojen vastauksista. Lääketieteellisen

osaston työntekijät vastasivat kyselyyn myös aktiivisimmin. Sen 29 työntekijästä 20 vastasi kyselyyn (ks. Taulukko 4. s. 37). Lääketieteellisen osaston työntekijät työskentelevät melkein aina toimistossa. Lääketieteellisen osaston aktiivisuus voisi kuvata sitä, että omasta työstä ollaan kiinnostuneita. Juholin (2006: 50) toteaa, että vaikuttaminen omaan työhönsä ja työyhteisöön koetaan tärkeiksi asioiksi nykypäivän työyhteisöissä.

5.1 Palautteen vastaanottaminen, pyytäminen ja antaminen osastoittain

Tässä alaluvussa käsitellään palautteen vastaanottamista, pyytämistä ja antamista osastoittain. Alaluvussa 5.1.1 keskitytään palautteen vastaanottamiseen liittyvien kysymysten vastauksiin osastoittain. Seuraavassa alaluvussa (5.2.2), kuvataan, onko osastojen välillä eroja palautteen pyytämisessä ja antamisessa.

5.1.1 Palautteen vastaanottaminen osastoittain

Tässä luvussa käsitellään kysymyksiin 5–10 tulleita vastauksia (ks. Liite 2). Taulukossa 27 kuvataan kysymykseen viisi tulleita vastauksia osastoittain. Kysymykseen viisi vastasi 14 lääketieteelliseltä osastolta, 18 hallinnosta, 32 avohoidosta ja kuusi HVBU:sta. Taulukossa 27 näkyy ne vastaukset, joihin kertyi prosentuaalisesti enemmän kuin 15 % kaikista kyseisen osaston vastauksista. Näin erot näkyvät selkeämmin.

Taulukko 27. Palautteen vastaanottamisen aikaväli osastoittain.

Miten usein saat esimieheltäsi palautetta?	Lääketieteellinen osasto N=14	Avohoido N=32	Hallinto N=18	HVBU N=6
en juuri koskaan	3 (21%)			
harvoin	8 (57%)		5 (28%)	
kuukausittain		16 (50%)	5 (28%)	3 (50%)
viikoittain		12 (38%)	8 (44%)	2 (33%)
päivittäin				1 (17%)

Taulukosta 27 ilmenee, että lääketieteellisellä osastolla saadaan palautetta vähiten verrattuna muihin osastoihin. Mielenkiintoista taulukossa 27 on se, että hallinnon työntekijöistä viisi eli 28 % oli sitä mieltä, että he saavat palautetta harvoin. Se, että avohoidon ja HVBU:n työntekijät eivät näe esimiestään niin usein kuin muiden osastojen työntekijät, ei näyttäisi vaikuttavan palautteen antamiseen. Palautetta tulisikin antaa aina silloin kun siihen on mahdollisuus (ks. Åberg 1997). Avohoidon ja HVBU:n vastaajat saavat taulukon 27 mukaan palautetta aina kun näkevät esimiestään eli kuukausittain.

Kun osastojen välisiä vastauksia verrataan kysymyksessä kuusi, selviää, että vastausten jakauma on melko samanlainen kuin kysymyksessä viisi. Kysymyksessä kuusi tiedusteltiin tyytyväisyyttä vastaanotetun palautteen määrään. Kysymykseen vastasi 14 vastaajaa lääketieteelliseltä osastolta, 32 avohoidosta, 18 hallinnosta ja kuusi HVBU:sta. Asiaa kuvataan taulukossa 28. Taulukossa 28 näkyy ne vastaukset, joihin kertyi prosentuaalisesti enemmän kuin 15 % kaikista kyseisen osaston vastauksista. Vastausvaihtoehtoa liikaa ei ole otettu taulukkoon 28 mukaan, koska siihen ei tullut yhtään vastausta.

Taulukko 28. Tyytyväisyys palautteen määrään osastoittain.

Saatko esimieheltäsi palautetta?	Lääketieteellinen osasto N=14	Avohoito N=32	Hallinto N=18	HVBU N=6
liian vähän	10 (71%)	7 (22%)	5 (28%)	1 (17%)
sopivasti	4 (29%)	25 (78%)	13 (72%)	5 (83%)

Taulukosta 28 ilmenee selkeästi, että kaikkien muiden osastojen vastaajat saavat sopivasti palautetta paitsi lääketieteellisen osaston vastaajat. Näyttäisi siltä, että kohdeyrityksessä palaute ei kohtaa kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti (ks. Kaski & Kiander 2005). Vastauksista ilmenee, että avohoidon osaston vastaajista peräti 78 % saa sopivasti palautetta, vaikka näkevätkin esimiestään kasvotusten noin kerran kuukaudessa.

Kyselylomakkeen kysymyksessä kahdeksan kysyttiin, millaista vastaanotettu palaute on. Lääketieteellisen osaston vastauksia tähän kysymykseen kertyi 14, avohoidon 32, hallinnon 18 ja HVBU:n 6. Kysymyksessä sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Kaikki osastot saavat eniten *myönteistä* palautetta. Vastauksia tuli kuitenkin kaikkiin vastausvaihtoehtoihin. Huomattavaa oli se, että sekä avohoidon osaston vastaajista 72 % (23 vastaajaa) ja hallinnon 50 % vastaajista (9 vastaajaa) sai *perusteltua* palautetta, kun taas lääketieteellisen osaston vastaaja luku oli 36 % (5 vastaajaa) ja HVBU:n 33 % (2 vastaajaa).

Myös kysymyksen yhdeksän vastaukset jakaantuivat tasaisesti osastoittain. Kysymykseen yhdeksän vastasi 12 lääketieteelliseltä osastolta, 18 hallinnosta, 32 avohoidosta ja kuusi HVBU:sta. Kysymyksessä sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Taulukossa 29 kuvataan vastauksia suhteessa kaikkiin vastaajiin (N=68). Taulukossa 29 ei ole huomioitu vastaajan omaa kommenttia, joita tuli yksi hallinnosta, kolme avohoidosta ja yksi lääketieteelliseltä osastolta. Taulukossa 28 näkyvät vastaukset, joihin on tullut prosentuaalisesti enemmän kuin 15 % kaikista kyseisen osaston vastauksista.

Taulukko 29. Asiat, joista palautetta saadaan osastoittain.

Mistä asioista esimiehesi keskustelee kanssasi ja antaa palautetta?	Lääketieteellinen osasto	Avohoito	Hallinto	HVBU
työsuorituksestasi	7 (58%)	28 (88%)	16 (89%)	5 (83%)
tuloksistasi	6 (50%)	27 (84%)	8 (44%)	5 (83%)
asenteestasi ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toimintatavoistasi		13 (41 %)	6 (33 %)	1 (17 %)
kehittymisestäsi		21 (66%)	9 (50%)	1 (17%)
työkuormastasi	4 (33%)	12 (38%)	11 (61%)	1 (17%)

Taulukosta 29 ilmenee, että kaikilla osastoilla annetaan eniten palautetta työsuorituksista. Mielenkiintoista taulukossa 29 on se, että kaikilla osastoilla annetaan

runsaasti palautetta tuloksista lukuun ottamatta hallintoa. Hallinnon vastaukset voisivat kuitenkin selittyä sillä, että hallinnon työntekijät työskentelevät taloudessa, tietotekniikassa ja henkilöstöhallinnossa (ks. Taulukko 4 s. 37). Muilla osastoilla työskentely näyttäisi pohjautuvan ennen kaikkea tulosten tekemiseen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa voidaan selvittää työn tulostavoitteet (ks. Juholin 1999: 186).

Kysymyksessä 10 tiedusteltiin, mistä asioista työntekijät haluaisivat keskustella ja saada palautetta. Kysymyksessä sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Mielenkiintoista oli havaita lääketieteellisen osaston kohdalla (yhteensä 15 vastaajaa), että sen vastaajista 73 % (11 vastaajaa) haluaisi saada palautetta *työkuormasta*, kun taas vain 33 % saa sitä (ks. Taulukko 29). Avohoidon osaston vastaajat haluaisivat saada palautetta eniten *kehittymisestä*. Avohoidon vastaajista (yhteensä 32 vastaajaa) 84 % haluaisi saada palautetta kehittämisestä, kun 66 % saa palautetta kehittämisestä (ks. Taulukko 29). Hallinnon vastaajista (17 vastaajaa) ja HVBU:n vastaajista (6 vastaajaa) eniten palautetta haluttaisiin saada *työsuorituksista*. Hallinnon vastaajista 82 % eli 14 oli tätä mieltä, kun taas HVBU:n vastaajista 83 % eli viisi vastaajaa.

5.1.2 Palautteen pyytäminen ja antaminen osastoittain

Tässä alaluvussa kuvataan, onko palautteen pyytämällä ja antamisella eroja osastojen vastausten välillä. Kysymyksessä 11 tiedusteltiin, pyytääkö vastaaja palautetta esimieheltään. Vastausten jakautumista osastoittain kuvataan taulukossa 30. Taulukossa kuvataan niitä vastauksia, joiden prosentuaalinen osuus kaikista kyseisen osaston vastauksista on yli 50 %. Näin vastausten jakauma näkyy selkeämmin.

Taulukko 30. Palautteen pyytäminen esimieheltä osastoittain.

Pyydätkö esimieheltäsi palautetta?	Lääketieteellinen osasto N=15	Avohoido N=32	Hallinto N=18	HVBU N=6
Kyllä		22 (69%)	10 (56%)	4 (67%)
En	9 (60%)			

Taulukon 30 mukaan kaikkien osastojen vastaajista yli puolet pyytää palautetta esimieheltään paitsi lääketieteellisen osaston vastaajat. Myös kysymykseen 14 tulleet vastaukset olivat samansuuntaisia kuin kysymyksiin 12 ja 13 tulleet vastaukset. Kysymyksessä 14 tiedusteltiin, voiko työntekijä antaa esimiehelleen palautetta hänen esimiestyöstään. Taulukossa 31 kuvataan asiaa osastoiden välillä. Taulukossa 31 näkyvät vastaukset, joiden prosentuaalinen osuus kyseisen osaston kaikista vastauksista on yli 50 %. Näin erot näkyvät selkeämmin.

Taulukko 31. Palautteen antaminen esimiehelle osastoittain.

Tunnetko, että voit antaa esimiehellesi palautetta hänen esimiestyöstään?	Lääketieteellinen osasto N=15	Avohoito N=31	Hallinto N=18	HVBU N=6
Kyllä		27 (87%)	15 (83%)	4 (67%)
En	9 (60%)			

Taulukosta 31 ilmenee, että lääketieteellisellä osastolla ei voida antaa palautetta esimiehelle hänen esimiestyöstään niin paljon kuin muilla osastoilla. Tulosten mukaan näyttäisi, että viestinnän suunta lääketieteellisellä osastolla on ainoastaan esimieheltä alaiselle, ei myös alaiselta esimiehelle (ks. Juholin 2003).

Samanlaisia vastauksia on nähtävillä myös kysymykseen 17 tulleista vastauksista. Siinä kysyttiin, pyytääkö esimies palautetta esimiestyöstään. Kaikkien osastojen vastaukset jakaantuivat vastausvaihtoehtojen *ei juuri koskaan* ja *harvoin* välille. Lääketieteellisen osaston vastaajista (yhteensä 14 vastaajaa) 79 % oli sitä mieltä, ettei esimies pyydä juuri koskaan palautetta. Avohoidon (yhteensä 32 vastaajaa) 19 vastaajaa oli sitä mieltä, että esimies pyytää *harvoin* palautetta. Myös Hallinnon ja HVBU:n vastaajista puolet tai enemmän vastasi, että esimies pyytää *harvoin* palautetta. Hallinnon (vastaajia 18) vastaajista 50 % eli 9 ja HVBU:n (yhteensä 5 vastaajaa) 60 % eli 3 vastaajaa oli tätä mieltä.

5.2 Palautteen antamisen välineet osastoittain

Tässä luvussa käsitellään niitä eroja, joita syntyi osastojen vastausten välillä tiedusteltaessa palautteen antamisen välineitä. Välineet ovat tärkeitä organisaatiossa ja määritellään organisaation strategiassa (ks. Juholin 2001).

Seuraavaksi käsitellään kysymyksiin 20—22 tulleita vastauksia osastoittain. Ensimmäiseksi kuvataan, mitä välineitä osastot käyttävät palautekeskusteluihin. Kysymyksessä 20 sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Osastoiden välistä jakaumaa kuvataan taulukossa 32, jossa vastausten lukumäärän jälkeen on suluisissa prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista. Taulukossa 32 kuvataan niitä vastauksia, joiden prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista oli enemmän kuin 15 %. Kysymyksessä 20 sai kirjoittaa myös oman kommentin, joista kaksi oli avohoidosta ja yksi lääketieteelliseltä osastolta.

Taulukko 32. Käytössä olevat välineet osastoittain.

Mitä välineitä käytät palautekeskusteluihin?	Lääketieteellinen osasto	Avohoitto	Hallinto	HVBU
kehityskeskustelut	12 (86 %)	31 (97 %)	15 (83%)	5 (83 %)
muut kahdenkeskiset tapaamiset esimiehesi kanssa (esim. one to one)	6 (43 %)	28 (88 %)	16 (89 %)	4 (67 %)
sähköposti	3 (21 %)	17 (53 %)	6 (33 %)	2 (33 %)
tiimipalaverit	4 (29 %)	13 (41 %)	9 (50 %)	
arjessa, työskentelyn lomassa	8 (57 %)	23 (72 %)	16 (89 %)	5 (83 %)

Taulukon 32 mukaan kaikilla osastoilla käytetään kehityskeskusteluita palautteen antamiseen. Taulukosta 32 ilmenee, että hallinnossa annetaan palautetta tiimipalavereissa enemmän kuin muilla osastoilla. Kuten taulukko 32 kuvaa avohoidon osastolla sähköpostin käyttö palautteen antamisessa on aktiivisempaa kuin muilla osastoilla. Tämän selittäisi se, että avohoidon osaston työntekijät näkevät esimiestään

kasvotusten noin kaksi kertaa kuukaudessa ja näin sähköposti koetaan palautteen antamisen välineenä.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin välineiden käyttöiheyttä. Mielenkiintoista niiden käyttöiheydessä oli jakauma sähköpostin kohdalla. Lääketieteellisen osaston (yhteensä 12 vastaajaa) vastaajista 50 % oli sitä mieltä, ettei sähköposti *ole käytössä*, kun taas avohoidon (yhteensä 30 vastaajaa) vastaajista 33 % käyttää sähköpostia *viikoittain*. Tämä on kuitenkin melko ymmärrettävää, koska avohoidon työntekijöillä ei ole mahdollisuutta nähdä esimiestään niin usein kuin esimerkiksi hallinnon työntekijöillä. Avohoidon työntekijät näyttäisivät siis löytävän kanavan tiedon saamiseen (ks. Smith 2005). Hallinnon työntekijöistä 29 % käyttää sähköpostia muutaman kerran vuodessa palautekeskusteluihin.

Kun kyselylomakkeessa tiedusteltiin, miten sähköposti toimii, avohoidon (yhteensä 30 vastaajaa) vastaajista 27 % oli sitä mieltä, että sähköpostin käyttö palautekeskusteluissa toimii hyvin (myös kahdeksan oli sitä mieltä, että se toimii kohtalaisesti). Vastausten mukaan muilla osastoilla sähköposti toimii kohtalaisesti.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin myös muiden välineiden toimivuutta. Kehityskeskustelut toimivat hyvin avohoidon, hallinnon ja HVBU:n vastaajien mukaan. Kuitenkin lääketieteellisen osaston (yhteensä 13 vastaajaa) vastaajista lähes puolet eli 46 % oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut toimivat kohtalaisesti palautteen antamisessa. Vastauksista ilmeni, etteivät tiimipalaverit toimi niin hyvin muut välineet palautteen antamisessa.

Esimerkiksi lääketieteellisen osaston (yhteensä 12 vastaajaa) vastaajista 50 % eli 6 oli sitä mieltä, että tiimipalaverit toimivat *huonosti*. Avohoidon (yhteensä 29 vastaajaa) vastaajista 31 % eli 9 oli sitä mieltä, että tiimipalaverit toimivat *hyvin*, mutta myös 31 % eli 9 vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimipalaverit toimivat *kohtalaisesti*. Hallinnon (yhteensä 17 vastaajaa) vastaajista 65 % ja HVBU:n (yhteensä 5 vastaajaa) vastaajista 60 % eli 3 oli sitä mieltä, että tiimipalaverit toimivat *kohtalaisesti*.

Välineistä parhaiten toimii arki. Esimerkiksi hallinnon (yhteensä 18 vastaajaa) vastaajista 39 % oli sitä mieltä, että väline toimii hyvin ja 33 %, että arki toimii *erinomaisesti*. Myös HVBU:n (yhteensä 5 vastaajaa) vastaajista 60 % vastasi, että väline toimii *hyvin*. Lääketieteellisen osaston (yhteensä 13 vastaajaa) vastaajista, 41 % oli sitä mieltä, että arki toimii *hyvin* palautekeskusteluihin. Avohoidon (yhteensä 29 vastaajaa) vastaajista 28 % oli sitä mieltä, että väline toimii *kohtalaisesti* ja 24 % mukaan, että se toimii *hyvin*.

5.3 Esimies palautteen antajana osastoittain

Tässä alaluvussa käsitellään, miten osastot näkevät esimiehensä palautteen antajana. Asiaa on tärkeä tutkia. Vaikka nykyisin työyhteisöissä korostetaan asiantuntijuutta, esimiestaidot koetaan kuitenkin tärkeiksi (ks. Juholin 2006). Voidaan ajatella, että myös kohdeyrityksessä esimiehen viestintätaitoja arvostetaan, sillä kohdeyrityksen työntekijät antavat palautetta esimiehelle juuri hänen viestintätaitoistaan (ks. s. 54).

Kysymykseen 24 tulleita vastauksia osastoittain kuvataan taulukossa 33. Taulukossa on kuvattu ne vastausvaihtoehdot, joihin tuli enemmän kuin 15 % osaston kaikista vastauksista. Koska yhdenkään osaston vastaajat eivät valinneet vastausvaihtoehtoa erinomaisesti yli 15 prosenttia, ei kyseistä vastausvaihtoehtoa ole otettu taulukkoon 33 mukaan.

Taulukko 33. Esimies palautteen antajana osastoittain.

Millainen esimiehesi on palautteen antajana?	Lääketieteellinen osasto N=14	Avohoito N= 32	Hallinto N=18	HVBU N=6
hyvä		14 (44%)	11 (61%)	3 (50%)
heikko	5 (36%)			
kohtalainen	4 (29%)	8 (25%)	4 (22%)	
erittäin hyvä		5 (16%)		

Taulukosta 33 ilmenee, että varsinkin Hallinnon osastolla ollaan tyytyväisiä esimieheen palautteen antajana. Toisaalta tulos voisi viitata siihen, että hallinnon työntekijät näkevät esimiestään useammin kuin esimerkiksi avohoidon työntekijät. Myös HVBU:n ja avohoidon osaston vastaajista monet olivat sitä mieltä, että esimies on hyvä palautteenantaja. Kuitenkin lääketieteellisen osaston vastaajista 36 % eli 5 vastaajaa oli sitä mieltä, että esimies on *heikko* palautteenantaja ja 29 % eli 4 vastaajaa sitä mieltä, että esimies on *kohtalainen* palautteenantaja. Osastolla voitaisiinkin nähdä ongelmana esimiehen viestintätaidot (ks. Juholin 2006).

Kyselylomakkeen kysymyksessä 25 vastaajat saivat kommentoida kolmen lauseen paikkaansa pitävyyttä (ks. Liite 2). Ensimmäisessä väittämässä (Esimiehesi ottaa mielellään vastaan palautetta) vastaukset jakaantuivat osastoiden välillä jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä välille.

Kysymyksen 25 toinen väittämä oli seuraavaa: Esimiehesi arvostaa antamaasi palautetta. Lääketieteellinen osaston vastaajista 31 % eli 4 oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja 31 % väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Muut osastot vastasivat eniten kohtaan jokseenkin samaa mieltä. Avohoidon vastaajista 12 eli 43 %, hallinnon 9 eli 56 % ja HVBU:n vastaajista kaksi eli 33 % valitsi vastausvaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä.

Kysymyksen 25 viimeisessä väittämässä (Esimiehesi ottaa palautetta hoitaakseen ja vie sitä eteenpäin) vastaukset jakaantuivat melko samalla tavalla kun kahden edellisen väittämän kohdalla. Kuitenkin avohoidon vastaajista 46 % eli 13 vastaajaa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Myös HVBU:n vastaajista 50 % eli 3 vastaajaa oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Avohoidon vastaajista 29 % eli 4 oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä, mutta toisaalta 29 % väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Hallinnon vastaajista 62 % eli 10 oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä.

5.4 Palaute yritystasolla ja sen merkitys osastoittain

Kysymyksissä 27 ja 29 kysyttiin, tukeeko kohdeyrityksen toimintakulttuuri avointa palautteen antamista, ja voivatko työntekijät antaa palautetta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista. Taulukossa 34 kuvataan kysymykseen 27 tulleita vastauksia. Taulukkoon on kuvattu ne vastausmäärät ja prosentuaaliset osuudet, joihin kertyi enemmän kuin 15 % kaikista kyseisen osaston vastauksista. Koska millään osastolla ei vastattu yli 15 % vastausvaihtoehtoon erinomaista, on se jätetty taulukosta 34 pois.

Taulukko 34. Kohdeyrityksen toimintakulttuurin avoimuus palautteen antamisessa osastoittain.

Tukeeko kohdeyrityksen toimintakulttuuri mielestäsi avointa palautteen antamista?	Lääketieteellinen osasto N=15	Avohoito N=30	Hallinto N=17	HVBU N=6
kohtalaisesti	7 (47%)	11 (37%)	10 (59%)	3 (50%)
ei	3 (20%)			
välttävästi	4 (27%)	9 (30%)		2 (33%)
hyvin		7 (23%)	5 (29%)	1 (17%)

Taulukosta 34 ilmenee, ettei osastojen välillä ollut suuria eroja tässä asiassa. Kuitenkin avohoidon osastolla vajaa neljännes (23 %), hallinnon lähes kolmannes (29 %) ja HVBU:n osastolla lähes viidennes (19 %) oli sitä mieltä, että toimintakulttuuri tukee hyvin avointa palautteen antamista. Lääketieteellisen osaston vastauksia tähän vastausvaihtoehtoon ei tullut yli 15:tä prosenttia.

Kyselylomakkeen kysymyksessä 29 tiedusteltiin, voiko vastaaja antaa palautetta yritystasolla. Kun osastojen välisiä vastauksia verrataan toisiinsa, ilmenee, että vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti. HVBU:n vastaajista 67 % voi antaa riittävästi palautetta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista. Myös hallinnon vastaajista yli puolet eli 72 % voi antaa riittävästi palautetta kyseisistä asioista. Avohoidon vastaajista 53 % eli 16 oli sitä mieltä, että palautetta voi antaa liian vähän yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista. Lääketieteellisen osaston vastaajista

33 % eli 5 vastaajaa kokee, että voi antaa liian vähän palautetta, mutta 40 % eli 6 vastaajaa voi antaa palautetta riittävästi.

Kyselylomakkeen viimeisessä strukturoidussa kysymyksessä kysyttiin, onko työntekijän antamalla palautteella merkitystä. Taulukossa 35 kuvataan jakaumaa osastoittain. Taulukossa 35 näkyy vastaukset, joihin tuli enemmän kuin 15 % kaikista osaston vastauksista.

Taulukko 35. Palautteen merkitys osastoittain.

Tunnetko, että antamallasi palautteella on merkitystä?	Lääketieteellinen osasto N=15	Avohoido N=30	Hallinto N=18	HVBU N=6
en	8 (53%)	5 (17%)		
joskus	6 (40%)	20 (67%)	12 (67%)	4 (67%)
usein		5 (17%)	5 (28%)	2 (33%)

Taulukosta 35 ilmenee, että avohoidon, HVBU:n ja hallinnon vastaajista yli puolet (67 % kaikista vastaajista) oli sitä mieltä, että palautteella on joskus merkitystä, kun taas lääketieteellisen osaston vastaajista 40 % eli 6 vastaajaa oli tätä mieltä. Lääketieteellisen osaston vastaajista yli puolet (53 %) oli sitä mieltä, ettei palautteella ole merkitystä.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia lääkealan yrityksen palautekulttuuria. Tutkimuksessa tarkasteltiin palautetta esimiesten ja alaisten näkökulmasta sekä keskityttiin palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen. Lisäksi tarkasteltiin palautteen pyytämistä. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen kohteena olevalla yrityksellä on omanlaisensa kulttuuri. Kulttuuri määrää, miten tietyn kulttuurin jäsenet viestivät toisilleen (ks. Barnett 1988).

Tutkimuksessa keskityttiin viiteen tutkimuskysymykseen. Näissä tutkimuskysymyksissä tarkasteltiin, onko esimiesten ja alaisten välillä eroja palautteen vastaanottamisessa, pyytämisessä ja antamisessa sekä onko esimiesten ja alaisten välillä eroja palautteen antamisen ja vastaanottamisen välineissä, niiden käyttöiheydessä ja toimivuudessa. Lisäksi tarkasteltiin, miten esimies suhtautuu palautteeseen ja miten palautekulttuuri näkyy yritystasolla eli miten yritys tukee palautetta. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, onko kohdeyrityksen osastojen välillä eroja palautteen antamisessa. Palautekulttuuri voidaan määrittellä juuri sen mukaan, miten organisaatio tukee palautteen antamista (ks. London & Smither 2002). Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, onko palautteella merkitystä työntekijöille ja voivatko he antaa palautetta yrityksen ylemmille tasoille.

Vastauksista ilmeni, ettei esimiesten ja alaisten välillä ole suuria eroja palautteen vastaanottamisessa. Palautetta saadaan kuukausittain ja viikoittain. On kuitenkin tärkeä huomioida, että alaisten joukossa oli kolme, jotka eivät saa palautetta juuri koskaan. Palautteella on suuri merkitys esimerkiksi motivaatioon ja työtyytyväisyyteen (ks. Cusella 1989; Juholin 1999). Kuitenkaan kyselyyn vastanneista esimiehistä kukaan ei vastannut, ettei saa palautetta juuri koskaan.

Palautteen määrään ollaan kokonaisuutena tyytyväisiä kohdeyrityksessä. Näin voidaan todeta, että viestintään yleisesti ollaan tyytyväisiä (ks. Barnett 1988; Joensuu 2006), koska yli puolet sekä esimiehistä että alaisista saa sopivasti palautetta. Kuitenkin noin kolmannes esimiehistä ja alaisista saa mielestään liian vähän palautetta. Londonin ja Smitherin (2002: 85) mukaan palautekulttuuri voi kehittyä muun muassa silloin kun

palautteen tärkeyttä painotetaan. Kun kyselylomakkeessa tiedusteltiin, mikseivät työntekijät saa palautetta, ilmeni, että suurin syy siihen on kiire.

Esimiesten ja alaisten välillä ei myöskään ollut suuria eroja siinä, millaista palautetta he saavat. Sekä esimiehet että alaiset saavat eniten myönteistä palautetta (vrt. esim. Åberg 1997). Korjaavaa palautetta myös annetaan, mutta vain 40 % vastaajista saa sitä. Tämä tulos voisi johtua esimerkiksi siitä, etteivät kohdeyrityksen esimiehet pidä korjaavan palautteen antamisesta (ks. Steelman & Rutkowski 2002). Korjaavaa palautetta esimiehet saavat kuitenkin enemmän kuin alaiset. Vastauksista ilmeni, että perusteltua palautetta saadaan myönteisen palautteen jälkeen toiseksi eniten. Toisaalta sekä korjaava että myönteinen palaute voi olla perusteltua, mitä ei otettu huomioon tutkimuksen kyselylomaketta laadittaessa. Näin yhdistelmiä ei voitu tarkastella lähemmin tässä tutkimuksessa.

Kohdeyrityksen työntekijät saavat eniten palautetta työsuorituksista, eikä esimiesten ja alaisten välillä ollut eroja tässä asiassa. Kuitenkin kun tiedusteltiin, mistä asioista palautetta haluttaisiin saada, esimiehet halusivat saada palautetta eniten kehittymisestä, kun taas alaiset tuloksista. Yli puolet kohdeyrityksen työntekijöistä pyytää palautetta esimieheltään, ja myöskään tässä asiassa esimiesten ja alaisten välillä ei ollut eroja. Kuitenkin 41 % kaikista vastaajista ei pyydä palautetta esimieheltään.

Kun tutkimuksessa vertailtiin niitä asioita, joista palautetta annetaan, palautetta haluttaisiin saada ja palautetta pyydetään, ilmeni, että työsuorituksiin tuli eniten vastauksia. Vastauksista ilmeni, että kohdeyrityksen työntekijät voivat antaa palautetta esimiehelleen hänen esimiestyöstään (ks. Romano 1993; Ukkonen 1990). Kohdeyrityksen arvot näyttäisivät siis olevan sellaiset, jotka ohjaavat siihen, että palautetta annetaan esimiehelle (ks. Joensuu 2006). Esimiesten ja alaisten välillä ei ollut juuri eroja. Toisaalta kun kysyttiin sitä, miksi palautetta ei anneta esimiehelle, ilmeni, ettei ole oikeaa tilaisuutta antaa palautetta. Palautetta esimiehelle annetaan eniten asioiden hoitamisesta ja viestintätaidoista.

Vastausten mukaan kohdeyrityksen esimiehet eivät juuri pyydä palautetta esimiestyöstään (vrt. Romano 1993). Esimiesten vastauksista ilmeni, että esimies pyytää palautetta harvoin, kun taas alaisten mukaan esimies ei pyydä palautetta juuri koskaan. Kun tiedusteltiin, toivovatko kohdeyrityksen työntekijät, että esimies pyytäisi palautetta, suurin osa vastauksista kertyi kohtaan kyllä.

Kohdeyrityksen työntekijät käyttävät kehityskeskusteluita palautteen antamisessa. Kehityskeskusteluiden kutsuminen kehityskeskusteluiksi kohdeyrityksessä on kuitenkin hankalaa. Koska kohdeyrityksessä palautetta saadaan eniten työsuorituksista, kehityskeskusteluita voitaisiin kutsua työsuohdekeskusteluiksi (ks. Juuti 1998). Toisaalta kehityskeskusteluita voitaisiin nimittää tuloskeskusteluiksi (ks. Juuti 1998), koska palautetta haluttaisiin saada eniten kehittymisen lisäksi tuloksista. Peruskäsitteet ovatkin tärkeitä organisaatiossa, jotta viestintä toimisi hyvin (ks. Schein 1991).

Myös muita kahdenkeskisiä tapaamisia esimiehen kanssa ja arkea käytetään usein palautekeskusteluihin. Kahdenkeskinen viestintä onkin arvostetuin viestinnän kanava organisaatiossa (ks. Smith 2005). Kohdeyrityksessä palaute myös kiinnittyisi entistä enemmän arkipäivän työelämään (ks. Phoel 2006). Kehityskeskusteluita käytetään muutaman kerran vuodessa, muita välineitä kuukausittain. Sähköpostia palautteen antamiseen alaiset käyttävät viikoittain, kun taas esimiehet päivittäin.

On hyvä huomioida, että vastausten mukaan sähköposti ei kuitenkaan ole toimiva kanava palautekeskusteluihin. Vastauksista ilmeni, että kehityskeskustelut toimivat hyvin ja kohtalaisesti. Arki palautteen antamisessa toimii paremmin kuin kehityskeskustelut. Erityisen huomioitavaa on se, että alaisista monet olivat sitä mieltä, että arki toimii erinomaisesti palautteen antamisessa.

Kyselylomakkeessa tiedusteltiin, millainen esimies on palautteen antajana. Vastauksista ilmeni, että esimies on hyvä ja kohtalainen palautteen antaja. Esimiesten ja alaisten vastausten välillä ei ollut juuri eroja. Kun tiedusteltiin, ottaako esimies mielellään vastaan palautetta, ilmeni, että väitteen kanssa ollaan jokseenkin samaa mieltä. Alaisista kuitenkin monet olivat väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Esimies näyttäisi arvostavan

annettua palautetta. Tämän väitteen kanssa oltiin jokseenkin samaa mieltä, mutta esimiehistä monet olivat myös täysin samaa mieltä. Esimies myös ottaa palautetta hoitaakseen ja vie sitä eteenpäin.

Kohdeyrityksen toimintakulttuuri tukee vastausten mukaan kohtalaisesti avointa palautteen antamista. Kuitenkin alaisista monet olivat sitä mieltä, että palautteen antamista tuetaan vain välttävästi. Kohdeyrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista voidaan antaa vastausten mukaan riittävästi palautetta. Esimiesten ja alaisten vastausten välillä ei ollut juurikaan eroa tässä asiassa. Kun tiedusteltiin, miksi palautetta ei anneta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista, ilmeni, ettei tällaiseen ole oikeaa kanavaa.

Annetulla palautteella on vastaajien mukaan joskus merkitystä. Vastaajat saivat kuitenkin perustella kyselylomakkeen avoimessa kysymyksessä annetun palautteen merkitystä. Vastauksista ilmeni esimerkiksi, ettei annettu palaute johda konkreettisiin tuloksiin. Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä vastaajat saivat vielä kuvata kohdeyrityksen palautekulttuuria. Niistä ilmeni muun muassa, että palautefoorumeita tulisi olla enemmän, ja kiire verottaa yhteistä aikaa.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös osastojen välisiä eroja palautteen antamisessa ja suhtautumistaan palautekulttuuriin. Lääketieteellisen osaston vastaukset poikkesivat lähes aina muiden osastojen vastauksista. Näin myös palaute jakaantui epätasaisesti työyhteisössä (ks. Kaski & Kiander 2005). Lääketieteellisen osaston työntekijät saavat mielestään harvoin palautetta. Palaute vaikuttaa suuresti motivaatioon (ks. Cusella 1989), joten sen vastaanottaminen on tärkeää. Suurin osa lääketieteellisen osaston työntekijöistä ei myöskään pyydä esimieheltään palautetta. Lisäksi suurin osa lääketieteellisen osaston työntekijöistä ei voi antaa palautetta esimiehelleen. Lääketieteellisen osaston vastauksista ilmeni myös, ettei annetulla palautteella ole merkitystä.

Lääketieteellisellä osastolla näyttäisi olevan erilainen palautekulttuuri verrattuna esimerkiksi avohoidon osastoon, joka erottuu viestinnän avulla muista ryhmistä (ks.

Schein 1999). Suurin osa siellä työskentelevistä saa palautetta sopivasti, ja työntekijät myös antavat palautetta esimiehelleen.

Tulosten mukaan yksi avohoidon arvoista voidaan ajatella olevan se, että palautteen antaminen on kaksisuuntaista (esimies antaa palautetta alaiselle ja toisinpäin). Hallinnon arvot tulosten mukaan viittaisivat siihen, että palautetta annetaan työsuorituksista ja palautetta annetaan myös esimiehelle, kun taas HVBU:n arvot siihen, että palautetta voidaan antaa ja pyytää myös esimieheltä.

Osastojen vastaukset voidaan tarkastella myös organisaatioilmaston näkökulmasta. Tulosten mukaan ylöspäin suuntautuneen viestinnän mahdollisuudet (ks. Barnett 1988) ovat laaja-alaiset avohoidon ja hallinnon osastoilla sekä HVBU:ssa. Näillä osastoilla palautetta annetaan, saadaan ja pyydetään esimieheltä. Organisaatioilmasto voi kuitenkin muuttua hyvinkin nopeasti. Juholin (1999: 66, 68) toteaa, että organisaatioilmasto voi muuttua jonkin organisaatiossa tapahtuneen asian seurauksena ja se muuttuu herkemmin kuin organisaatiokulttuuri.

Seuraavassa luetellaan vielä tiivistetyssä muodossa niitä asioita, jotka kohdeyritys voisi ottaa huomioon palautekulttuuria kehittäessään:

- Kolmannes vastaajista toivoisi lisää palautetta
- Kiire estää palautteen vastaanottamisen
- Korjaavaa palautetta annettava enemmän (työntekijän kehittymisen kannalta tärkeää)
- Kehittymisestä ja tuloksista kaivataan enemmän palautetta
- Palautetta ei anneta esimiehelle, koska ei ole oikeaa tilaisuutta
- Esimiehiä tulisi rohkaista enemmän palautteen pyytämiseen, koska työntekijät toivovat sitä, mutta vain harvan työntekijän esimies pyytää palautetta
- Arjen hyödyntäminen palautteen antamisessa, koska arki toimii paremmin vastaajien mukaan palautteen antamisessa kuin kehityskeskustelut

- Koska kohdeyritys tukee vain kohtuullisesti avointa palautteen antamista vastaajien mielestä, avoimempaan palautteen antamiseen tulisi keskittyä
- Palautetta ei anneta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista, koska ei ole oikeaa kanavaa
- Työntekijöiden mukaan palautteella on joskus merkitystä
- Palautefoorumeita tarvitaan lisää
- Lääketieteellisen osaston huomioiminen palautekäytännöissä

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuvamaan yhden yrityksen palautekulttuuria esimiehen ja alaisen näkökulmasta. Palautekulttuuri itsessään on laaja käsite, minkä vuoksi tutkimuksentekeä oli haasteellista. Palaute sanana voi myös merkitä eri ihmisille eri asioita, mitä ei otettu tutkimuksenteossa tarpeeksi huomioon. Esimerkiksi myönteistä palautteen antamista voidaan kutsua tunnustuksen antamiseksi (ks. Puro 2003). Tutkimuksessa ei myöskään otettu tarpeeksi huomioon sitä, ymmärsivätkö kaikki kohdeyrityksen työntekijät sen, että korjaavalla palautteella tarkoitetaan kielteistä palautetta. Tämän saattoi selittää myös, että korjaavaa palautetta annettiin kohdeyrityksessä vähiten verrattuna muuntyyppiseen palautteeseen (ks. Liite 2 kysymys kahdeksan).

Vaikka tutkimuksessa tarkasteltiin yhtä yritystä, osaa tuloksista voidaan kuitenkin peilata koskemaan myös muita yrityksiä. Tämän tutkimuksen mukaan osaston tapa työskennellä vaikuttaa palautteen antamiseen. Esimerkiksi kohdeyrityksen avohoidon osasto työskentelee usein toimiston ulkopuolella ja käyttää sähköpostia enemmän palautteen antamiseen kuin muut osastot. Hallinnon työntekijät, jotka työskentelevät suurimmaksi osaksi toimistolla, käyttävät muita osastoja enemmän tiimipalavereita palautteen antamiseen.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella esimerkiksi sitä, millaista myönteistä ja korjaavaa palautetta työntekijät saavat. Näin saataisiin selville, onko esimerkiksi myönteinen palaute rehellistä tai korjaava palaute perusteltua. Myönteistä ja korjaavaa palautetta tutkimalla voitaisiin selvittää, kuinka usein näitä palautteen muotoja saadaan.

Kiinnostavaa olisi tietää, kumpi näistä palautteen muodoista on työntekijälle antoisampaa, kumpaa siis työntekijät arvostavat enemmän. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella myös sitä, missä alainen antaa palautetta esimiehelleen. Kiinnostavaa olisi tietää, antaako alainen palautetta esimiehelleen kehityskeskusteluissa, arkena vai palaverissa.

Jatkossa palautteen vastaanottamista voitaisiin myös tutkia palautteen reaktioiden kannalta (ks. London & Smither 2002). Toisaalta mielenkiintoista olisi tietää, millaisia ilmaisuja käytetään heti sen jälkeen kun palaute on vastaanotettu.

Palautteen antamisen välineet olivat yhtenä tutkimusalueena tässä tutkimuksessa. Kehityskeskusteluita ja arkea käytetään paljon palautteen antamisessa. Jatkossa kehityskeskustelua ja arkea voisi tutkia siten, että tarkasteltaisiin, millaista palautetta niissä annetaan. Voitaisiin esimerkiksi tutkia, millaista palautetta työntekijät haluaisivat saada kehityskeskusteluissa ja millaista arkena. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä siihen, soveltuuko toinen palautekanava paremmin myönteisen palautteen antamiseen ja toinen korjaavan palautteen antamiseen. Myös sähköpostin käyttö palautekanava on mielenkiintoinen tutkimusalue. Tätä aluetta voitaisiin tutkia niin, että tarkasteltaisiin, kannattaako sähköpostin kautta ylipäänsä antaa palautetta vai onko se vain tarkoitettu muun informaation välittämiseen esimiehen ja alaisen välillä.

LÄHTEET

- Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ashford, Susan J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. Teoksessa: *Journal of Organizational Behavior*, Vol 14, 201–224.
- Barnett, George A. (1988). Communication and Organizational Culture. Teoksessa: *Handbook of Organizational Communication*, 101–130. Toim. George M. Goldhaber & George A. Barnett. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Bratton, John & Jeffrey Gold (2003). *Human Resource Management. Theory and Practice*. 3. painos. New York: Palgrave Macmillan.
- Cusella, Louis P. (1989). Feedback, Motivation and Performance. Teoksessa: *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*, 624–678. Toim. Fredric M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts & Lyman W. Porter. Newbury Park: Sage Publications.
- Fiske, John (2001). *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimukseen (Introduction to Communication Studies, suomeksi toimittaneet Veikko Pietilä, Risto Suikkanen ja Timo Uusitupa)*. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Grönroos, Christian (2001). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WSOY.
- Hautala, Tiina M. (2005). *Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders*. Acta Wasaensia No 145. Business and Administration 61 Management and Organization. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Hagemann, Gisela (1990). *Konsten att motivera*. Malmö: Liber.
- Harris, Thomas E. & John C. Sherblom (1999). *Small group and Team Communication*. 2. painos. Boston: Allyn & Bacon.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Kirjayhtymä Oy.
- Heikkilä, Tarja (2001). *Tilastollinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Joensuu, Sanna (2006). *Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*. Väitöskirjatutkimus. Jyväskylän yliopisto. Lainattu 24.9.2007: <http://dissertations.jyu.fi/studhum/9513926540.pdf>.

- Juholin, Elisa (2006). Työyhteisöviestinnän ajattelumallit muutoksessa. Teoksessa: *Työyhteisöviestinnän uutta suunta etsimässä*, 25–48. Toim. Elisa Juholin. Helian julkaisusarja A:28, 2006. Helsinki.
- Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: Inforviestintä Oy.
- Juuti, Pauli (1998). *Kehityskeskustelut, johtamisen perusta*. Aavaranta-sarja. N:o 42. Tampere: Tammer-paino.
- Kaski, Satu & Tuula Kiander (2005). *Tunnejohtaminen. Kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Knippen, Jay T. & Thad B. Green (1996). How to get feedback from your boss. Teoksessa: *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 8, No 5, 13–16.
- Lindgren, Maria (2001). *Utvecklingsamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Lehtonen, Jaakko (2000). Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa: *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*, 187–210. Toim. Pekka Aula & Salli Hakala. Helsinki: Loki-kirjat.
- Lehtonen, Jaakko (2003). *Sisäisen viestinnän tehtävät*. Lainattu 28.2.2007: <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/index.html>.
- London, Manuel (1995). Giving feedback: source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. *Human resource Management review* 5: 3, 159–188.
- London, Manuel & James W. Smither (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12, 81–100.
- Lotti, Leila (1996). *Markkinointitutkimuksen käsikirja*. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Menckel E, Hagberg M, Enqvist I, Wigaeus Hjelm E & PROSA Study Group (1997). The prevention of back injuries in Swedish health care. A comparison between two models for action-oriented feedback. Teoksessa: *Applied Ergonomics*. Vol 28, No 1, 1–7.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.

- Otala, Leenamajja (2003). *Hyvinvointia työpaikalle- tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin käsikirja*. Juva: WSOY.
- Paalumäki, Anni (2004). *Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti*. Väitöskirjatutkimus. Turun kauppakorkeakoulu. Lainattu 20.9.2007: http://www.tukkk.fi/julkaisut/vk/Ae5_2004.pdf.
- Phoel, Cynthia M (2006). Feedback That Works. Teoksessa: *Harvard Management Update*. September 2006, 3–4.
- Puro, Jukka-Pekka (2002). *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: WSOY.
- Puro, Jukka-Pekka (2003). *Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut*. Tampere: Inforviestintä Oy.
- Romano, Catherine (1993). Fear of feedback. Teoksessa: *Management Review*, Vol 82, Dec 93, 38–41.
- Salmela-Aro, Katariina & Jari-Erik Nurmi (2005). Mikä meitä motivoi? Teoksessa: *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, 132–148. Toim. Matti Vartiainen & Juhani Kauhanen. Porvoo: WSOY.
- Schein, Edgar H (1991). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Organizational Culture and Leadership, kääntäneet Ritva Liljamo ja Asmo Miettinen)*. 3. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Scott-Lennon, Frank (2004). *Kehityskeskustelu*. 3. painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.
- Smith, Lyn (2005). *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page.
- Steelman, Lisa A. & Kelly A. Rutkowski (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. Teoksessa: *Journal of Managerial Psychology*, Vol 19, No 1, 6–18.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.–2.painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ukkonen, Otto (1990). *Esimies-alaiskeskustelu*. 1.–2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Valpola, Anneli (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. 2. painos. Juva: WSOY.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Williams, Raymond (1981). *Culture*. Glasgow: Fontana Paperbacks.

Valpola, Anneli (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. 2. painos. Juva: WSOY.

Åberg, Leif (1997). *Viestinnän strategiat*. Juva: WSOY.

Åberg, Leif (2002). *Viestinnän johtaminen*. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

Liite 1. Saatekirje

Hyvä kohdeyrityksen työntekijä!

Yksi kohdeyrityksen toimintakulttuurin kehittämisen painopisteistä vuonna 2007 on palaute- ja vuoropuhelukulttuuri. Kehittämistyön tueksi tehdään tutkimus palaute- ja vuoropuhelukulttuurista kohdeyrityksestä yhteistyössä Vaasan yliopiston viidennen vuoden viestintätieteiden opiskelijan Johanna Vehviläisen kanssa. Tutkimus toteutetaan kyselynä, joka on osa pro gradu-tutkielmaa.

Kysely toteutetaan ajalla 16.4.–27.4.2007. Kyselyn vastaamiseen menee arviolta 15 minuuttia. Kysymyksiä on kaikkiaan 33. Suurin osa niistä on nopeita monivalintakysymyksiä, joita voit halutessasi täydentää avoimilla kommentteilla. Lisäksi kyselyssä on muutamia avoimia kysymyksiä.

Linkki kyselyyn

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat palautekulttuurin. Tässä tutkimuksessa palautekulttuuria selvitetään tarkastelemalla esimiehen ja alaisen välistä palautteen vastaanottamista, palautteen pyytämistä ja palautteen antamista. Näiden lisäksi selvitetään palautteen antamisen välineitä ja niiden toimivuutta sekä esimiehen suhtautumista palautteeseen. Muutama kysymys selvittää palaute- ja vuoropuhelumahdollisuuksia yritystasolla.

Antamistasi vastauksista saadaan arvokasta tietoa palaute- ja vuoropuhelukulttuurin kehittämistyöhön kohdeyrityksessä. Konkreettisesti esimiehet tarkastelevat tämän tutkimuksen tuloksia syksyn esimiesvalmennuksessa.

Kohdeyrityksessä kyselyn tekemiseen ovat osallistuneet viestinnän asiantuntija ja henkilöstö- ja koulutuskoordinaattori. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Mikäli sinulla on kysyttävää kyselystä tai tutkimuksesta, yhteyshenkilö on Johanna Vehviläinen. Johannan yhteystiedot ovat sivun alareunassa.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

osoite
s-posti
puh.

Liite 2. Kyselylomake

TAUSTAKYSYMYKSET

Valitse sopivin vastausvaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun alueeseen.

1. Sukupuoli

- 1 Mies
- 2 Nainen

2. Kauanko olet työskennellyt kohdeyrityksessä?

- 1 alle vuoden
- 2 1–3 vuotta
- 3 3–5 vuotta
- 4 yli 5 vuotta

3. Millä osastolla työskentelet?

- 1 Avohoidossa
- 2 HVBU:ssa eli Sairaala-kaupan ja rokotteiden liiketoimintayksikössä
- 3 OHBU:ssa eli Onkologian ja hematologian liiketoimintayksikössä
- 4 Hallinnossa
- 5 Lääketieteellisellä osastolla

4. Työskenteletkö esimiehenä?

- 1 Kyllä
- 2 En

VARSINAISET TUTKIMUSKYSYMYKSET

Valitse sopivin vastausvaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun alueeseen.

5. Miten usein saat esimieheltäsi palautetta?

- 1 en juuri koskaan
- 2 harvoin
- 3 kuukausittain
- 4 viikoittain
- 5 päivittäin

6. Saatko esimieheltäsi palautetta

- 1 liian vähän
- 2 sopivasti
- 3 liikaa

7. Jos et saa palautetta esimieheltäsi, mistä se mielestäsi johtuu?

8. Millaista saamasi palaute on? **Voit valita useamman vastausvaihtoehdon**

- 1 myönteistä
- 2 korjaavaa
- 3 perustelua
- 4 ammatillista arvostusta osoittavaa
- 5 muuta, mitä_____?

9. Mistä asioista esimiehesi keskustelee kanssasi ja antaa palautetta? **Voit valita useamman vastausvaihtoehdon**

- 1 tuloksista
- 2 asenteestasi ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toimintatavoistasi
- 3 työsuorituksestasi
- 4 kehittymisestäsi
- 5 työkuormastasi
- 6 jostain muusta, mistä_____?

10. Mistä asioista haluaisit keskustella ja saada palautetta esimieheltäsi? **Voit valita useamman vastausvaihtoehdon**

- 1 tuloksista
- 2 asenteestasi ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toimintatavoistasi
- 3 työsuorituksestasi
- 4 kehittymisestäsi
- 5 työkuormastasi
- 6 jostain muusta, mistä_____?

11. Pyydätkö esimieheltäsi palautetta?

- 1 Kyllä
- 2 En

12. Jos valitsit vaihtoehdon ”en”, miksi et pyydä palautetta?

13. Mistä asioista pyydät palautetta esimieheltäsi? **Voit valita useamman vastausvaihtoehdon**

- 1 tuloksista
- 2 asenteestasi ja kohdeyrityksen henkeä tukevista toimintatavoistasi
- 3 työsuorituksistasi
- 4 kehittymisestäsi
- 5 työkuormastasi
- 6 jostain muusta, mistä_____?

14. Tunnetko, että voit antaa esimiehellesi palautetta hänen esimiestyöstään?

- 1 kyllä
- 2 en

15. Jos valitsit vaihtoehdon ”en”, mikä estää sinua antamasta palautetta esimiehellesi?

16. Mistä asioista annat palautetta esimiehellesi?

17. Pyytääkö esimiehesi sinulta palautetta esimiestyöstään?

- 1 ei juuri koskaan
- 2 harvoin
- 3 kuukausittain
- 4 viikoittain
- 5 päivittäin

18. Mistä asioista esimies pyytää sinulta palautetta?

19. Toivotko, että esimiehesi pyytää sinulta palautetta esimiestyöstään?

- 1 kyllä
- 2 en

20. Mitä välineitä käytät palautekeskusteluihin? **Voit valita useamman vastausvaihtoehdon**

- 1 kehityskeskustelut
- 2 muut kahdenkeskiset tapaamiset esimiehesi kanssa (esim. one to one)
- 3 sähköposti
- 4 tiimipalaverit
- 5 arjessa, työskentelyn lomassa
- 6 jokin muu, mikä_____?

21. Kuinka usein käytät seuraavia välineitä palautekeskusteluihin? Arvioi jokaisen välineen käyttöä valitsemalla vaakariviltä sopivin vastausvaihtoehto(1= käytän välinettä päivittäin, 3= käytän välinettä kuukausittain, 5= en käytä välinettä koskaan) **Voit valita useamman vastausvaihtoehdon**

	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Muutaman kerran	En koskaan
					vuodessa
1 kehityskeskustelut	1	2	3	4	5
2 muut kahdenkeskiset tapaamiset	1	2	3	4	5
3 sähköposti	1	2	3	4	5
4 tiimipalaverit	1	2	3	4	5
5 arjessa, työskentelyn lomassa	1	2	3	4	5

22. Miten välineet mielestäsi toimivat palautteen antamisessa? Arvioi jokaisen välineen toimivuutta valitsemalla vaakariviltä sopivin vastausvaihtoehto(1= väline toimii erinomaisesti, 3= väline toimii kohtalaisesti, 5= väline ei ole käytössä) **Voit valita useamman vastausvaihtoehdon**

	Erinomaisesti	Hyvin	Kohtalaisesti	Huonosti	Ei käytössä
1 kehityskeskustelut	1	2	3	4	5
2 muut kahdenkeskiset tapaamiset	1	2	3	4	5
3 sähköposti	1	2	3	4	5
4 tiimipalaverit	1	2	3	4	5
5 arjessa, työskentelyn lomassa	1	2	3	4	5

23. Voit kommentoida tähän halutessasi edellä mainittujen välineiden käytettävyyttä kohdallasi

24. Millainen esimiehesi on palautteen antajana?

- 1** heikko
- 2** kohtalainen
- 3** hyvä
- 4** erittäin hyvä
- 5** erinomainen

25. Miten esimiehesi suhtautuu antamaasi palautteeseen? Valitse jokaisen väitteen kohdalla vaihtoehto, joka kuvaa näkemystäsi parhaiten.
(1= täysin samaa mieltä, 2= jokseenkin samaa mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin eri mieltä, 5= täysin eri mieltä)

Esimiehesi ottaa mielellään vastaan palautetta.	1	2	3	4	5
Esimiehesi arvostaa antamaasi palautetta.	1	2	3	4	5
Esimiehesi ottaa palautteesi hoitaakseen ja vie sitä eteenpäin.	1	2	3	4	5

26. Voit kommentoida tähän halutessasi sitä, millä tavalla esimiehesi suhtautuu antamaasi palautteeseen?

Palautekulttuuri kohdeyrityksessä

27. Tukeeko kohdeyrityksen toimintakulttuuri mielestäsi avointa palautteen antamista?

- 1** en
- 2** välttävästi
- 3** kohtalaisesti
- 4** hyvin
- 5** erinomaisesti

28. Perustele kysymyksen 27 antamasi vastaus.

29. Voitko mielestäsi antaa palautetta yrityksen toiminnasta ja johdon esittämistä asioista?

- 1** en lainkaan
- 2** liian vähän
- 3** riittävästi

30. Miten kysymyksessä 29 valitsemasi vaihtoehto ilmenee kohdeyrityksessä?

31. Tunnetko, että antamallasi palautteella on merkitystä?

- 1** en
- 2** joskus
- 3** usein

32. Perustele kysymykseen 31 antamasi vastaus.

33. Mitä muuta haluaisit sanoa kohdeyrityksen palautekulttuurista?