Rakentava palaute ja sen palautepro-sessi esihenkilön näkökulmasta

Elina Poikonen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK
Huhtikuu 2022
Matkailu- ja ravitsemisala
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

jamk | Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

jamk

Kuvailulehti

Poikonen, Elina

Rakentava palaute ja sen palauteprosessi esihenkilön näkökulmasta

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2022, 79 sivua.

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Rakentavan palautteen antamista voidaan nykyään pitää yhtenä esihenkilöiden tärkeimmistä työtehtävistä. Organisaatioiden kannalta rakentavan palautteen antaminen on myös merkittävää, koska rakentavan palautteen avulla voidaan muun muassa kehittää työntekijää ja auttaa tätä siten saavuttamaan organisaation tavoitteet oikeanlaisella toiminnalla. Vaikka organisaatiot edellyttävät esihenkilöiltä rakentavan palautteen antamista, on silti olemassa suuria eroja organisaatioiden toiminnassa työtehtävän koulutuksen, ohjeistuksen ja tuen suhteen.

Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia rakentavaa palautetta ja siihen liittyvää palauteprosessia esihenkilön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia rakentavan palautteen antamisesta työntekijöille, siihen liittyvästä palauteprosessista sekä organisaation tuesta palauteprosessissa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena matkailualan organisaatiossa. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelut suoritettiin matkailuorganisaation esihenkilöille, joilla oli useampi vuosi kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkimusaineiston analysoinnissa menetelmänä käytettiin teoriaohjaava analyysia ja teemoittelua.

Tutkimustulosten perusteella rakentavan palautteen antaminen on esihenkilöille tärkeä mutta haastava työtehtävä. Rakentavaa palautetta annetaan ja seurataan säännöllisesti, jotta työntekijä voi kehittyä ja organisaatio saavuttaa tavoitteet. Palauteprosessin onnistumisen kannalta merkittävässä osassa on hyvä valmistautuminen ja työntekijän tunteminen. Rakentavaa palautetta annetaan työntekijälähtöisesti ja omaa palautteenantotapaa muokataan sen mukaan. Esihenkilöt kaipaavat aiheesta lisäkoulutusta ja sparrausta kollegoiden kanssa.

Tutkimuksella voidaan lisätä esihenkilöiden ymmärrystä rakentavan palautteen palauteprosessista ja siten auttaa heitä tutkimaan ja kehittämään omaa osaamistaan. Organisaatiot voivat hyödyntää tutkimustuloksia oman toimintansa kehittämisessä, esimerkiksi esihenkilöiden koulutusten ja työajan suunnittelussa ja toteutuksessa sekä yleisesti esihenkilöiden tukemisessa työtehtävissä.

Avainsanat (asiasanat)

Rakentava palaute, rakentavan palautteen antaminen, palauteprosessi, esihenkilö

jamk

Description

Poikonen, Elina

Constructive feedback and feedback process from supervisor´s perspective

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 79 pages

The School of Business. Tourism and Hospitality Management. Master's degree.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Giving constructive feedback can be considered as one of the most important tasks of supervisors. Giving constructive feedback is also important for organizations because the purpose of constructive feedback is to develop the employee and thus help him or her achieve the goals of the organization by working in correct way. Although organizations are expecting supervisors to give constructive feedback for employees, there is still huge differences of job training and support between organizations.

The research was carried out as a qualitative study in a tourism organization. The research material was collected as a semi-structured thematic interview. Interviews were conducted with supervisors of the tourism organization who had experience for supervisorial work for several years. Theoretical guidance analysis was used as a method for the analysis of the research material.

According to research results, giving constructive feedback is an important but challenging task for supervisors. Constructive feedback is given and followed up regularly, to help the employee develop and achieve the goals of the organization. To reach successful feedback process, it is important to have a good preparation and know employee well. Constructive feedback is given like employee-oriented manner and supervisors will modify their way according to employee. Supervisors need additional training and conversation with colleagues.

The research results can be used as increase supervisors' awareness of giving constructive feedback and thus help them to develop their own skills. Organizations can be used research results for example for planning and organizing the training and working hours of supervisors but also to get to know more information how to support supervisors better in their work tasks.

Keywords/tags (subjects)

Constructive feedback, giving constructive feedback, feedback process, supervisor

Sisältö

1 Johdanto ... 3
2 Rakentava palaute ja palauteprosessi ... 5
2.1 Rakentava palaute käsitteenä ... 5
2.2 Rakentavan palautteen tarkoitus ja hyödyt ... 6
2.3 Palauteprosessi käsitteenä ... 7
2.4 Palauteprosessin eri vaiheet ... 7
2.4.1 Rakentavan palautteen hankinta ... 7
2.4.2 Rakentavan palautteen antaminen ... 8
2.4.3 Rakentavan palautteen vastaanottaminen ... 16
2.4.4 Rakentavan palautteen käsittely ... 19
2.4.5 Toiminnan korjaus tai vahvistaminen ... 20
2.5 Erilaiset palautetyylit ... 22
2.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä ... 23
3 Tutkimuksen toteuttaminen ... 25
3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ... 25
3.2 Tutkimuskonteksti ... 27
3.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä ... 27
3.3.1 Laadullinen tutkimus ... 27
3.3.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä ... 28
3.3.3 Teemahaastattelu ... 29
3.4 Tutkimusaineiston keruu ... 30
3.4.1 Haastateltavien valinta ja määrä ... 30
3.4.2 Haastattelujen suunnittelu ja toimeenpano ... 31
3.5 Tutkimusaineiston analyysi ... 33
3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset ratkaisut ... 36
4 Tutkimustulokset ... 40
4.1 Rakentavan palautteen antaminen ja sen merkitys ... 40
4.2 Esihenkilön näkemyksiä rakentavan palautteen palauteprosessista ... 44
4.3 Organisaation tuki rakentavan palautteen palauteprosessissa ... 50

5 Johtopäätökset ja pohdinta 53

Lähteet 68

Liitteet 73

Liite 1. Haastattelukutsu ja -suostumus 73

Liite 2. Ennakkotehtävä 74

Liite 3. Haastattelurunko 75

Kuviot

Kuvio 1. Rakentava palaute ja sen palauteprosessin vaiheet pähkinänkuoressa 24

Kuvio 2. Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet tässä opinnäytetyössä: aineistonkeruu ja analyysimenetelmät 34

Kuvio 3. Esimerkki opinnäytetyön analyysiprosessista kuviomuotoon kuvattuna 36

1 Johdanto

Rakentavan palautteen antaminen on tärkeä osa esihenkilön työtä ja sen hyödyt organisaatiolle ovat merkittäviä. Yleensäkin palautteen antaminen parantaa työilmapiiriä, mutta erityisesti rakentavan palautteen antaminen mahdollistaa työntekijän oppimisen ja kehittymisen sekä varmistaa organisaation tavoitteita vastaavan, oikeanlaisen tekemisen (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 252; Westerhaus-Renfrow 2018). Rakentavan palautteen avulla esihenkilö voi viestittää työntekijälle, kuinka hän on työssään menestynyt, mitä asioita tulisi kehittää ja mikä on tavoittelemisen arvoista (Hakonen ym. 2014, 251).

Vaikka rakentavan palautteen antaminen on yleistynyt työorganisaatioissa, niin monet esihenkilöt saattavat edelleen tuntea tehtävän vaikeaksi tai ainakin mieltää sen omaksi kehityskohteeksi. Ristikangas ja Ristikangas (2018, 194) jopa toteavat useiden esihenkilöiden pelkäävän rakentavan palautteen antamista. Osa esihenkilöistä jättää rakentavan palautteen antamatta, koska pelkää siitä aiheutuvia negatiivisia seurauksia itseään kohtaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40; Baker, Perreault, Reid & Blanchard 2013; Geddes & Baron 1997, 447; Vasel 2019; Westerhaus-Renfrow 2018). Myös aikaisemmista tutkijoista, esimerkiksi Blumberg (1972), Fisher (1979) sekä Geddes ja Baron (1997) ovat todenneet tutkimuksissaan esihenkilöiden kokevan erityisesti rakentavan palautteen antamisen vaikeaksi ja välttelevän sitä. Tuoreemmat tutkimukset tukevat edelleen näitä varhaisempia tutkimustuloksia.

Rakentavan palautteen antaminen kuuluu osaksi laajempaa, eri vaiheita sisältävää palauteprosessia. Näitä vaiheita ovat palautteen hankinta, palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen, palautteen käsittely sekä toiminnan korjaus ja vahvistaminen (Ranne 2006,28). Kaikissa palauteprosessin vaiheissa on omat haasteensa, jotka voivat tuntua esihenkilöstä vaikealta, erityisesti jos palautetilanteista on vain vähän kokemusta. Rakentavan palautteen antamista jokainen voi kuitenkin harjoitella ja kehittää omia taitojaan (Hakonen ym. 2014, 255).

Organisaatiot voivat tukea esihenkilöä rakentavan palautteen palauteprosessissa eri tavoin. Bakerin ja muiden (2013) mukaan Dahling ja O`Malley (2011) toteavat, että kukin organisaatio päättää itse millaista palautekäytäntöä haluaa noudattaa. Organisaatioiden antama koulutus esihenkilöille rakentavan palautteen antamisesta voi vaihdella merkittävästi eri organisaatioiden välillä. Vaikka nykyään organisaatiot edellyttävät esihenkilöltä palautteen antamista ja siihen liittyviä taitoja, niin

siitä huolimatta monet esihenkilöt antavat rakentavaa palautetta työntekijöilleen ainoastaan pienimuotoisen perehdytyksen avulla tai kokonaan ilman minkäänlaisia organisaation koulutusta.

Tutkimusaiheena rakentava palaute on hyvin kiinnostava, mielenkiintoinen ja myös ajankohtainen, koska palautteen antamisen taitoa arvostetaan nykyään yhä enemmän työyhteisössä. Palautteen antamista on tutkittu paljon, erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Suosittu tutkimuksen aihe on ollut esimerkiksi palautteen vaikutus työntekijän motivaatioon, työsuoritukseen ja työhyvinvointiin ja aihetta ovat tutkineet monet tutkijat kuten esimerkiksi Steelman ja Rutkowski (2004b) sekä Su, Lin ja Ding (2019). Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia rakentavaa palautetta ja siihen liittyvää palauteprosessia esihenkilön näkökulmasta, jota on tutkittu selvästi työntekijöiden näkökulmaa vähemmän. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää esihenkilöiden kokemuksia rakentavan palautteen antamisesta työntekijöille ja siihen liittyvästä palauteprosessista. Lisäksi kartoitetaan, miten esihenkilöt antavat rakentavaa palautetta ja miten he toimivat palauteprosessin eri vaiheissa sekä miten esihenkilöt kokevat organisaation tuen rakentavan palautteen palauteprosessiin liittyen.

Opinnäytetyöni rakentuu seuraavasti. Teoriaosassa käsittelen rakentavaa palautetta käsitteenä, rakentavaan palautteeseen liittyviä palauteprosessin eri vaiheita sekä rakentavan palautteen antamisessa huomiotavia asioita esihenkilön kannalta. Tutkimusote on laadullinen ja tutkimuksen aineisto kerätään esihenkilöiden teemahaastattelujen avulla. Haastateltavat ovat matkailualan esihenkilöitä, joilla on jo ennestään kertynyt kokemusta tutkimusaiheesta. Tällä tutkimuksella pyritään lisäämään esihenkilöiden ymmärrystä rakentavan palautteen antamisesta siten, että he voivat hyödyntää opinnäytetyön tuottamaa tietoa työtehtävissään, tutkia omaa osaamistaan ja kehittyä paremmiksi rakentavan palautteen palauteprosessin eri vaiheissa. Lisäksi opinnäytetyön tulosten avulla tuotetaan uutta tietoa organisaatioille siitä, miten ne voisivat tukea esihenkilöitään paremmin rakentavan palautteen palauteprosessissa ja kehittää toimintaansa.

2 Rakentava palaute ja palauteprosessi

2.1 Rakentava palaute käsitteenä

Kirjallisuudessa esiintyy useita erilaisia määritelmiä rakentavalle palautteelle. Erityisesti eri tieteenalojen välillä vaihtelua on paljon, minkä vuoksi joissain tutkimuksissa käsitettä ei aina välttämättä edes määritellä. Berlin (2008, 1) kuvaa rakentavaa palautetta viestiksi, joka kertoo henkilön mahdollisista kehityskohteista. Niin ikään Yukl (2002, 389) sekä Hakonen ja muut (2014, 251) ovat Berlinin kanssa samaa mieltä todeten rakentavan palautteen olevan viesti, joka kertoo työntekijälle, kuinka hän on työssään menestynyt, mitä tulisi kehittää ja mikä on tavoittelemisen arvoista. Hyppäsen (2013, 151) mukaan rakentava palaute ilmaisee, että työsuorituksessa ja toimintatavoissa olisi parantamisen varaa ja rakentavaa palautetta voidaan nimittää myös sanoin negatiivinen tai korjaava palaute. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 98) puolestaan vertaavat esihenkilön antamaa korjaavaa palautetta lahjaan, joka suo työntekijälle mahdollisuuden kehittyä ja oppia.

Aikaisemmin rakentavasta palautteesta käytettiinkin nimitystä negatiivinen palaute ja kriittinen palaute. Nykyään ei enää ei puhuta negatiivisesta palautteesta vaan korjaavasta tai rakentavasta palautteesta. Käytettävien termien muutos on heijastunut myös ajattelutavan muutokseen, eikä rakentava palaute herätä enää samalla tavoin negatiivisia ajatuksia kuin aikaisemmin (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82; Ranne 2006, 10–11). Eri tutkimuksissa ja niiden lähteissä käytetään näitä kaikkia edellä mainittuja nimityksiä rakentava palaute käsitteestä, mutta koska esihenkilön palautteen antamisen näkökulmasta rakentavan palautteen käsite on sopiva kuvaamaan palautteen tarkoitusta, niin myös tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa samaa termiä.

Esihenkilön on oltava tarkka siitä, mistä syystä hän antaa rakentavaa palautetta työntekijälle. Rakentava palaute ei saisi koskaan kohdistua työntekijän persoonallisiin ominaisuuksiin, vaan ainoastaan työntekijän työsuoritukseen tai toimintatapoihin (Hyppänen 2013, 151). Berlin (2008, 1) kertoo rakentavan palautteen yleensä välittävän tiedon henkilölle tämän kehityskohteista ja lisäksi palautteen avulla huolehditaan työsuorituksen tasosta. Jos työntekijän suoritus tai käyttäytyminen ei vastaa organisaation antamia odotuksia, on rakentava palaute hyvin merkityksellinen työntekijän kehityksen kannalta. Rakentavan palautteen avulla esihenkilö voi lisätä työntekijän tietoisuutta ja motivoida häntä muuttamaan omaa käyttäytymistään organisaation toivomalla tavalla. (Steelman & Rutkowski 2004a, 6.)

2.2 Rakentavan palautteen tarkoitus ja hyödyt

Kun esihenkilö antaa työntekijälleen rakentavaa palautetta, on sillä aina jokin tarkoitus ja tavoite. Rakentavan palautteen tarkoitus on auttaa löytämään työntekijän omat kehityskohteet ja vahvuudet. Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2016, 78) toteavat työntekijän auttamisen oikeuttavan rakentavan palautteen antamiseen. Boud ja Molloy (2013, 3) sanovat rakentavan palautteen auttavan paitsi parantamaan suoritusta mutta myös parantavan yleensäkin erilaisten tehtävien osaamista. Rakentavan palautteen tehtävä on selkeyttää työn sisältöä sekä kehittää ja lisätä osaamista. Jos esihenkilö ei anna työntekijälle lainkaan rakentavaa palautetta, jää silloin työntekijän toiminnan arvioiminen vain hänen oman arvionsa varaan. On selvää, että rakentavan palautteen antaminen on organisaatiolle merkittävä asia, sillä se auttaa suuntaamaan toimintaa oikein kohti sen tavoitteita. (Hakonen ym. 2014, 252–253.) Järvinen ja muut (2016, 77–78) korostavat, että palautteen lähtökohta on aina auttaa vastaanottajaa suoriutumaan työstään paremmin tai helpommin, eikä vastaanottajalle saa antaa haitallista, esimerkiksi työntekijän persoonallisia ominaisuuksia koskevaa palautetta. Lyhyesti sanoen rakentavan palauteen tarkoitus on siis avustaa työntekijää oivaltamaan sellaisia asioita, joita hän ei ole ennen tullut ajatelleeksi sekä auttaa jaksamaan erinomaisesti tehtyä työtä myös jatkossa (Järvinen ym. 2016, 77–78).

Rakentavalla palautteella on lukemattomia hyötyjä niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Niin esihenkilön kuin koko työyhteisönkin näkökulmasta hyötyinä on muun muassa työn suunnan tarkistaminen ja ohjaus, työntekijän kehittyminen ja oppiminen, näkökulmien ja ajattelun avartaminen, osaamisen jakaminen sekä erilaisten työhön liittyvien ongelmien esiin tuominen ja niiden käsittely (Hyppänen 2013, 151; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 17–19; Silvennoinen & Tilli 2017, 18). Hyvä ja säännöllinen palaute auttaa ja ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan, samalla rohkaisten tätä huomioimaan työssä keskeiset asiat (Kuusela 2013, 87). Vasel (2019) ja Yukl (2002, 117) nostavat esiin rakentavan palautteen merkityksen työyhteisölle, viestittäen rakentavan palautteen edistävän ajan myötä osapuolten vuorovaikutussuhteita sekä parantavan työyhteisön luottamusta silloin kun palaute on selkeä, rehellistä ja avointa sekä esitetty työntekijää arvostavalla tavalla. Kupias ja muut (2011, 17) korostavat rakentavan palautteen hyödyttävän organisaatiota esimerkiksi lisäämällä oppimista ja oikeanlaista tekemistä sekä kehittämällä työsuoritusta toivottuun suuntaan. Kun palautetilanteen osapuolten välillä vallitsee luottamus, on palautteenantaminen silloin kaikista tehokkainta (Catliff 2020). Luottamuksen ansiosta on toisen kuuntelu helpompaa ja kun

toisen näkökulmaan pystyy luottamaan, tavoittaa silloin palautteen viesti toivotulla tavalla myös vastaanottajan (Kupias ym. 2011, 146–148).

2.3 Palauteprosessi käsitteenä

Rakentavan palautteen antaminen työntekijälle vaatii aina esihenkilöltä valmistautumista ja sitä voidaan pitää jonkinlaisena prosessina. Palauteprosessi voidaankin jakaa erilaisiin vaiheisiin, joita käsittelen seuraavassa luvussa. Käsitteenä palauteprosessi voidaan myös kuvata eri tavoin. Esimerkiksi Ranne (2006) määrittelee palauteprosessin tarkoittavan toinen toistaan seuraavien, eri vaiheiden muodostamaa, jatkuvaa kehää. (Ranne 2006, 28.) Myös Uusitalo (2007, 134) kuvaa palauteprosessin tarkoittavan eri vaiheiden muodostamaa prosessia.

Voidaan sanoa, että palauteprosessin onnistuminen edellyttää esihenkilöltä monia erilaisia taitoja. On tärkeää, että esihenkilö osaa määrittää työntekijälle työtavoitteet sekä tunnistaa ja arvioida tämän työsuorituksia. Jos esihenkilö onnistuu viestimään työntekijälle selkeästi organisaation tavoitteista ja odotuksista sekä antaa työntekijän suorituksesta nopeasti palautetta, on silloin myös työntekijällä parhain mahdollisuus kehittyä omassa työssään. Taitava esihenkilö saa luotua palautetilanteesta reilun, rehellisen ja toista kunnioittavan. Tämä on tärkeä taito, sillä jos työntekijä kokee tulleensa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti, voi se vaikuttaa negatiivisesti esihenkilön kunnioitukseen tai työntekijän sitoutumiseen sekä viime kädessä mahdollisesti työntekijöiden lähtemiseen työyhteisöstä. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 238 & 259–263.)

2.4 Palauteprosessin eri vaiheet

Seuraavaksi käsittelen tarkemmin rakentavan palautteen palauteprosessin eri vaiheita. Näitä ovat rakentavan palautteen hankinta, rakentavan palautteen antaminen, rakentavan palautteen vastaanottaminen, rakentavan palautteen käsittely sekä toiminnan korjaus tai vahvistaminen.

2.4.1 Rakentavan palautteen hankinta

Ensimmäinen vaihe rakentavan palautteen antamisessa on palautteen hankinta. Työntekijä voi hankkia palautetta keräämällä palautteen itse tai palaute voi tulla joltain toiselta pyytämättä. Ranteen (2006, 28) mukaan palautetta voi kerätä tarkoituksella tai tiedostamatta ja se voi olla systemaattista tai sattumanvaraista. Westerhaus-Renfrow (2018) toteaa gallup kyselyiden todistavan,

että nykyään ihmiset kaipaavat yhä enemmän palautetta työstään ja erityisesti milleniaalit haluavat runsaasti palautetta.

Työntekijä voi saada rakentavaa palautetta erilaisista lähteistä. Yukl (2002, 389) sanoo, että työntekijän tulisi saada palautetta useista eri lähteistä, jolloin palaute on monipuolisempaa ja totuudenmukaisempaa. Peltosen ja Ruohotien (1991) mukaan rakentavan palautteen lähteinä voivat olla ulkoiset lähteet kuten organisaation jäsenet esimerkiksi työtoverit, esihenkilö tai alaiset. Lähteenä voi olla myös työ itse sisäisen palautteen luojana tai sisäinen lähde eli henkilön itse tekemä arviointi omasta suorituksestaan ja toiminnastaan. Ulkoisella palautteella tarkoitetaan palautetta, jonka lähteinä toimivat muut ihmiset. Työntekijän reagointiin ulkoiseen palautteeseen vaikuttaa muun muassa lähteen luotettavuus ja valta-asema. Tutkimusten mukaan työntekijä reagoi toivotulla tavalla annettuun palautteeseen todennäköisemmin silloin kun luottamus esihenkilöön on vahva ja esihenkilön vaikutusvalta työntekijään suuri. (Peltonen & Ruohotie 1991, 76–77.)

Rakentavaa palautetta voidaan hankkia monin eri tavoin. Ranne (2006, 113) kertoo, että palautetta voidaan pyytää sanallisesti kuten esimerkiksi kirjallisella tai suullisella palautepyynnöllä, erilaisilla kyselylomakkeilla tai kehityskeskustelussa. Toisaalta palautetta voidaan hankkia myös sanattomasti esimerkiksi havainnoimalla ilmeitä, eleitä, ajankäyttöä tai kehon liikkeitä. Mielenkiintoista on, että ehkä yleisimmin käytetty menetelmä palautteen hankkimiseen onkin aistien käyttäminen sekä havainnointi, jossa myös käytetään kaikkia aisteja. Muita palautteen keruu menetelmiä on erilaisten kyselyiden ja haastattelujen käyttö, esihenkilöalaiskeskustelut, arvioinnit ja suunnittelu, kartoitukset sekä erilaiset harjoitukset ja testaukset. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 130; Ranne 2006, 28 & 112–119.)

2.4.2 Rakentavan palautteen antaminen

Palauteprosessin toinen vaihe on rakentavan palautteen antaminen. Se kuuluu olennaisesti laadukkaaseen ja esimerkilliseen esihenkilötyöhön. Kupias ja muut (2011) määrittelevät onnistuneen esihenkilön antaman palautteen olevan harkittu, hyvin perusteltu ja yksityiskohtainen tieto työntekijän työssä menestymisestä, ja siinä on keskeistä avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus keskustella asiasta yhdessä. Onnistunut palaute on työntekijää ohjaava, kehittävää, kannustavaa ja innostavaa. Hyppäsen mukaan (2013, 150) palautteen antaminen on erittäin tärkeä osa esihenkilötyötä ja oikealla tavalla toteutettuna se palkitsee ja motivoi työntekijää tehokkaisiin ja onnistuneisiin

suorituksiin. Organisaatio pyrkii rakentavan palautteen avulla suuntaamaan ja ohjaamaan työntekijöiden toimintaa, auttamaan työntekijää kehittymään omassa työssään sekä lisäämään motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Organisaation hyvä palautekulttuuri edellyttää esihenkilöltä muun muassa luotettavuutta ja vuorovaikutustaitoja. Näiden ominaisuuksien avulla esihenkilö voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten työntekijät kokevat esihenkilön aseman ja miten he arvostavat häntä ja hänen mielipiteitään palautteen muodossa. (Kupias ym. 2011, 20–22; Ristikangas & Ristikangas 2018, 210.)

Onnistunut rakentavan palautteen antaminen edellyttää esihenkilöiltä monien taitojen hallintaa ja huomioimista. Tällaisia asioita ovat muun muassa palautteen täsmällisyys, aitous, oikea ajoitus ja ympäristö, palautteenantotapa sekä vastaanottajan huomioiminen yksilönä. Myös erilaiset esihenkilön ominaisuudet ja taidot, kuten hyvä kuuntelutaito, toisen henkilön lukutaito, empaattisuus sekä hyvät vuorovaikutustaidot, auttavat rakentavan palautteenantamisen onnistumisessa. Jug, Jiang ja Bean (2019, 246) toteavat, että palaute on tehokasta silloin kun palautteen antaja ja -vastaanottaja ovat hyvin valmistautuneet tilanteeseen ja ympäristö on valittu siihen sopivaksi.

Valmistautuminen rakentavan palautteen antamiseen

Esihenkilön tulee valmistautua huolellisesti palautteen antamiseen ja siten helpottaa sekä omaa palautteen antamista, että työntekijän palautteen vastaanottamista. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 100) sanovat, että esihenkilön kannattaa suunnitella mitä haluaa sanoa, kenelle palaute on tarkoitettu ja millaisia muutoksia toivoo palautteen saavan aikaan. Samoin Hills (2010) korostaa hyvissä ajoin palautteen antamiseen valmistautumista. Rakentavaa palautetta ei tule antaa liikaa yhdellä kertaa, vaan esihenkilön tulisi priorisoida tärkeimmät asiat silloin jos annettavaa palautetta on määrällisesti paljon (Jug ym. 2019, 246). Myös Vasel (2019) sekä Silvennoinen ja Tilli (2017, 64) tuovat esiin, että esihenkilön tulee ottaa keskustelussa esiin vain muutama ongelmakohta ja pyrkiä auttamaan työntekijää löytämään ongelmiin ratkaisut ja ehdotukset yhdessä. Yleisesti rakentavan palautteen antaminen kannattaa aloittaa vastaanottajan kanssa pyytämällä lupaa palautteen antamiseen ja sopimalla yhdessä keskustelun ajankohta (Clark 2018, 19; Schwarz 2013, 185).

On hyvä huomioida, että palautteen antotapa vaikuttaa myös osaltaan siihen, kuinka työntekijät suhtautuvat esihenkilön antamaan rakentavaan palautteeseen. Esimerkiksi Steelman ja Rutkowski

(2004a) ovat tutkineet tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden suhtautumiseen rakentavaan palautteeseen. Heidän tutkimustulosten mukaan muun muassa luotettava esihenkilö ja oikea palautteenantotapa, saavat työntekijät suhtautumaan oikealla tavalla myös rakentavaan palautteeseen. (Steelman & Rutkowski 2004a, 10–16.) Ei kuitenkaan ole olemassa tiettyä kaavaa rakentavan palautteen antamiseen, vaan jokaisella esihenkilöllä on oma, heille sopiva tapa. Tutkimusten mukaan voidaan kuitenkin yleistää muutama asia, joka yhdistää taitavia palautteenantajia. Ranne (2006, 37) toteaa onnistuneen palautteen olevan asia- ja työkeskeinen eli palautteen aihe määrittää keskustelun tarkoituksen, paikan ja toimintatavan. Lisäksi palautteenantotapa ja palautteen viesti kannattaa suunnitella palautteen vastaanottaja huomioiden. (Ranne 2006, 37.)

Vaikka palautteenantotavoista sähköpostia voidaan pitää nopeana ja helppona, ei se siitä huolimatta sovi kaikenlaiseen palautteeseen. Sähköpostitse lähetetyn palautteen ongelmana voidaan pitää väärän tulkinnan mahdollisuutta, minkä vuoksi kasvotusten käytävää keskustelua pidetään yleensä parempana vaihtoehtona. Esihenkilön on hyvä tiedostaa jokaisen työntekijän erilaisuus ja se, etteivät kaikkia halua palautetta samalla tavalla. Tämän vuoksi esihenkilön on hyvä kysyä työntekijältä, haluaako hän palautteen kahden kesken vai julkisesti. (Silvennoinen & Tilli 2017, 66–71.) Hyppänen (2013, 151) korostaa rakentavan palautteen antamisessa kahdenkeskistä keskustelua. Moss ja Sanchez (2004, 41) puolestaan nostavat esiin, että jos esihenkilö esittää rakentavan palautteen työntekijälle muiden työntekijöiden läsnä ollessa, saattaa se tuntua julkiselta arvostelulta ja vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi laskemalla työntekijän itsetuntoa. Yleisesti voidaan sanoa, että työntekijät haluavat rakentavan palautteen yksityisesti. Jotta esihenkilö voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla palautteen antamisessa, on esihenkilön tiedettävä työntekijöidensä eroavaisuudet palautteen vastaanottajina ja huomioitava heidät yksilöinä. (Hyppänen 2013, 151; Silvennoinen & Tilli 2017, 7 & 71.)

Vaikka esihenkilö olisi suunnitellut palautteen antotilanteen hyvin, on hyvä huomioida erilaisia asioita myös keskustelun aikana. Keskustelussa esihenkilön tulisi kiinnittää huomio kuunteluun, läsnäoloon ja sanojen käyttöön. Palautteen antajan on oltava aidosti läsnä palautteenantotilanteessa ja keskityttävä ainoastaan vuorovaikutustilanteeseen. Palautteen antajan tulee olla empaattinen ja osoittaa arvostavansa palautteen vastaanottajaa. On hyvä valmistautua keskusteluun, kuunteluun ja kysymyksiin. Ennen kaikkea esihenkilön on oltava kiinnostunut kuulemaan vastaanottajan mieli-

pide asiaan. Keskustelusta tulisi muodostua vastaanottajalle mieleinen kokemus, jossa hän saa rakentavaa palautetta sekä neuvoja itsensä kehittämiseen. (Ranne 2006, 37; Silvennoinen & Tilli 2017, 64–77.)

Esihenkilön on osattava lukea palautteen vastaanottajaa ja sitä, kuinka tämä kykenee ottamaan palautteen vastaan. Palautteen antajan tulee tulkita vastaanottajaa koko keskustelun ajan, tarkkailla miten tämä suhtautuu palautteeseen ja pystyykö hän ymmärtämään viestin sanoman. Jos palautteen antaja näkee vastaanottajalla olevan vaikeuksia ottaa palautetta vastaan, voi hän tarvittaessa muuttaa tyyliään tilanteeseen paremmin sopivaksi. Erittäin merkittävää on, että antaa vastaanottajalle mahdollisuuden kertoa oma näkemys asiaan. Jos vastaanottajalla on vaikeuksia esittää omaa näkemystään tai vastaanottaa palautetta voi esihenkilö auttaa tätä esittämällä kysymyksiä ja siten johdatella vastaanottaja palautteeseen. Kun molempien näkemys palautteesta on kuultu, voi esihenkilö yhdessä työntekijän kanssa keskustella ratkaisuehdotuksista tai neuvoa työntekijää hienovaraisesti. (Clark 2018, 25–26; Vasel 2019; Hyppänen 2013, 151, Ranne 2006, 37.)

Kunnioittava ja toista arvostava puhetapa kuuluu onnistuneeseen rakentavan palautteen antamiseen. Sekä Clark (2018, 8) että Cruise (2018) nostavat esiin avoimen viestinnän ja suoran palautteen merkityksen ja toteavat selkeän ja avoimen palautteen olevan esihenkilölle erinomainen keino saada työntekijä muuttamaan toimintaansa haluttuun suuntaan. Esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota siihen, että rakentava palaute kerrotaan vastaanottajaa arvostavalla ja kunnioittavalla tavalla, ilman minkäänlaista syyttelyä tai kiistelyä (Clark 2018; Hills 2010; Ranne 2006, 37). Shcwarz (2013, 186) sekä Hyppänen (2013, 151) sanovat, että esihenkilön tulisi kertoa tarkalleen mitä on nähnyt, mikä on hänen huoli asian suhteen sekä korostaa esimerkkien konkreettisten käyttämistä palautteen antamisessa. Esimerkkien avulla esihenkilö voi kuvata vastaanottajan toimintaa omasta näkökulmastaan ja selvittää omia tuntemuksiaan asian suhteen (Clark 2018, 19–22).

Esihenkilöiden tulisi pohtia omia sanavalintojaan suunnitellessaan rakentavan palautteen antamista. Hyvään valmistautumiseen kuuluu omien sanojen miettiminen etukäteen. On olemassa tiettyjä sanoja, kuten esimerkiksi miksi ja mutta, joiden käyttöä kannattaa välttää palautteenantotilanteessa. Miksi sana saa usein vastaajan puolustamaan tekojaan ja saattaa herättää ärtymystä. Miksi sanan sijasta voisi käyttää esimerkiksi kysymystä, jossa pyytää vastaanottajaa kertomaan mi-

ten hän päätyi kyseiseen ratkaisuun. Mutta sanalla on puolestaan usein tapana mitätöidä nimenomaan positiivisia asioita. Ristikangas & Grünbaum (2014, 100) kehottavat välttämään mutta sanan lisäksi muita syyllistäviä sanoja kuten aina, ei koskaan ja sinä, koska nämä saattavat asettaa vastaanottajan helposti puolustuskannalle. (Clark 2018, 9; Peltonen & Ruohotie 1991, 88; Silvennoinen & Tilli 2017, 64–77.)

Kuten aiemmin mainittiin, on palautteen ajoituksella merkittävä rooli palautteen vastaanottajaan ja sen vuoksi esihenkilön on hyvä miettiä sopiva ajoitus rakentavan palautteen antamista varten. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 100) toteavat, että rakentava palaute tulisi antaa nopeasti, jotta se ei menettäisi tehoaan ja siihen tulisi varata riittäväsi aikaa keskustelulle. Myös Clark (2018, 23) ja Cruise (2018) sekä Yukl (2002, 389) korostavat nopean palautteen antamisen tärkeyttä. He perustelevat tapahtuman olevan tuolloin vastaanottajan muistissa ja silloin siitä saatu hyöty on suurin. Schwarz (2013, 184) puoltaa myös nopean rakentavan palautteen antamista, ja huomauttaa että jos esihenkilö antaa palautteen liian myöhään, on turha odottaa vastaanottajalta korjaavia toimia. Westerhaus-Renfrow (2018) lisää, että rakentavan palautteen antamisen kohdalla on kuitenkin annettava tunteiden rauhoittua ennen palautteen kertomista. Esihenkilön kannattaa valita ajankohta kuitenkin siten, että palautteesta on mahdollista keskustella ja välttää esimerkiksi loman ja viikonlopun alkua. Lisäksi tulisi huomioida työntekijän silloinen elämäntilanne mahdollisuuksien mukaan. (Silvennoinen & Tilli 2017, 63.)

Rakentavaa palautetta antaessa on sen ympäristössä huomioitava muutamia asioita, jotta palautetilanne olisi onnistunut ja palaute helpommin vastaanotettavissa. Esihenkilön kannattaa valita palautekeskusteluun huolella sopiva ympäristö. Vaselin (2019) mukaan esihenkilön on hyvä antaa rakentava palaute työntekijälle kahdenkeskisessä tapaamisessa kasvotusten, rauhallisessa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Sekä Hills (2010) että Silvennoinen ja Tilli (2017, 64–65) painottavat, että palaute tulisi antaa paikassa, joka soveltuu rauhalliseen kahdenkeskiseen keskusteluun, ja josta suljetaan pois kaikki mahdolliset häiriötekijät, kuten esimerkiksi puhelimet ja muut häiritsevät äänet.

Esihenkilön tulisi antaa työntekijälle palautetta säännöllisesti ei ainoastaan vuosittain käytävissä palautekeskusteluissa. Vasel (2019) korostaa palautteen antamisen säännöllisyyttä ja sen tärkeyttä

työntekijän kehityksen kannalta. Jatkuva, säännöllinen palautteen antaminen hyödyttää esihenkilöä siten, että hänestä tulee parempi palautteen antaja ja työntekijät ovat valmiimpia ottamaan vastaan esihenkilön palautteen sekä keskustelemaan avoimemmin asiasta. Säännöllinen palaute mahdollistaa työntekijän jatkuvan taitojen kehittämisen ja siten paremman organisaation tavoitteisiin vastaamisen. (Vasel 2019.) Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 152) ovat samaa mieltä palautteen säännöllisyyden tärkeydestä ja sanovat sen altistavan työntekijää miettimään omaa toimintaansa tarkemmin. Schwarz (2013, 184) puolestaan mainitsee, että rakentavaa palautetta tulisi antaa säännöllisesti työyhteisön avoimen ilmapiirin säilyttämiseksi.

Työntekijät arvostavat esihenkilöiden antamaa suoraa palautetta. Catliff (2020) kirjoittaa Harper-Businessin tutkimustuloksista, joiden mukaan työntekijät arvostavat eniten esihenkilössä suoran palautteen antamisen taitoa. On yllättävää, että sama tutkimus kuitenkin osoittaa, että esihenkilöt itse mieltävät palautteen antamisen vähiten tärkeäksi asiaksi. Tämä ristiriita tulkintojen välillä aiheuttaa työyhteisössä selvästikin haasteita. Esihenkilöiden tulisi pyytää rohkeasti palautetta myös omasta työstään ja osoittaa samalla oma vahvuus ja taito esihenkilönä. Viimeisen vuoden aikana, Covid-19 pandemian myötä, palautteen pyytämisen merkitys on korostunut erityisesti, kun useat organisaatiot ovat siirtyneet etätyöhön. (Catliff 2020.)

Rakentavan palautteen antamisen vaikeus

Palaute on tärkeä osa johtamista ja esihenkilön työtä, mutta siitä huolimatta eri tutkimukset ovat osoittaneet useiden esihenkilöiden mieltävän rakentavan palautteen antamisen työntekijälle vaikeaksi tai epämieluisaksi. Mielenkiintoisia tutkimuksia rakentavasta palautteesta ja sen antamisen haasteellisuudesta löytyy useita. Esimerkiksi Geddes ja Baron (1997) ovat aikoinaan tutkineet esihenkilöiden kokemuksia liittyen työntekijöiden aggressiivisiin reaktioihin ja käytökseen, rakentavan palautteen saamisen jälkeen. Tämä saattaa mahdollisesti olla myös yksi syy siihen, miksi monet esihenkilöt pelkäävät tai kokevat rakentavan palautteen antamisen epämiellyttäväksi. Geddes ja Baron (1997, 433) toteavat rakentavan palautteen antamisen olevan esihenkilöille yksi vaikeimmista työtehtävistä. Kirjallisuudessa on runsaasti näyttöä myös siitä, että ihmiset yrittävät välttää epämiellyttävän palautteen antamista. Vanhemmista tutkijoista jo Fisher (1979, 533) toteaa useiden eri tukijoiden tutkineen aiemmin asiaa, kuten esimerkiksi Blumberg (1972), Oken (1961) sekä Tesser & Rosen (1975). Myös Ruohotie (1995, 51–52) kirjoittaa monien esihenkilöiden välttelevän

palautteen antamista, viivyttelevän tai muuttavan sen laadultaan positiivisemmaksi kuin mitä sen todellisuudessa pitäisi olla.

Useat esihenkilöt välttelevät tai jopa pelkäävät rakentavan palautteen antamista työntekijälle, vaikka se on organisaatiolle erittäin tärkeää. Westerhaus-Renfrowin (2018) mukaan, esimerkiksi vuonna 2015 saadut tutkimustulokset osoittavat, että yli kolmannes amerikkalaisista esihenkilöistä koki rakentavan palautteen antamisen työntekijöille haasteelliseksi. Jos esimiehet kokevat rakentavan palautteen antamisen epämieluisaksi, voi se helposti johtaa palautteen kokonaan antamatta jättämiseen (Vasel 2019). Westerhaus-Renfrow (2018) on havainnut, että rakentavan palautteen antaminen on välttämätöntä organisaatiolle, jotta se voi pitää toimintansa laadukkaana ja menestyä. Myös Vasel (2019) korostaa samaa asiaa ja toteaa rakentavan palautteen hyödyttävän organisaatiota myös sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon. Jalava (2001) on samaa mieltä palautteen tärkeydestä ja toteaa, että ilman rakentavaa palautetta ei voida puuttua ongelmalliseen toimintaan eikä korjata asiaa. Ongelmien jatkuminen puolestaan tulee vaikuttumaan ennen pitkään koko työyhteisöön. Jos esihenkilö ei puutu työntekijöiden alisuoriutumiseen, voidaan toimintatapa mieltää hyväksytyksi, joka voi puolestaan laskea omaa suorituskykyä sekä aiheuttaa epätietoutta organisaation oikeista toimintatavoista. (Jalava 2001, 103–105.)

Syitä vähäiseen palautteen antamiseen tai sen antamatta jättämiseen voi olla monia. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014) arvioivat tämän osaksi johtuvan palaute-sanan epäselvyydestä. Rakentava palaute voidaan mieltää kehuna, nuhteluna tai neuvomisena. Toisena syynä vähäiseen palautteen antamiseen pidetään riitojen pelkäämistä ja välttelyä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40; Jug, Jiang & Bean 2019; Peiguan & Kwok 2000.) Sekä Baker, Perreault, Reid ja Blanchard (2013) että Cruise (2018) ja Jalava (2001, 103) ovat kaikki sitä mieltä, että esihenkilö voi kokea palautteen antamisen usein vaikeaksi tehtäväksi, koska se saattaa herättää usein palautteen vastaanottajassa negatiivisia tunteita. Samoilla linjoilla ovat Peltonen ja Ruohotie (1991, 88), jotka uskovat rakentavan palautteen antamisen vaikeuden johtuvan esihenkilöiden uskomuksista, että heistä tulisi vähemmän pidettyjä. Toisaalta he arvioivat, että esihenkilön kokemattomuus tai taitamattomuus keskustella työntekijän kanssa ongelmista voivat myös vaikuttaa asiaan (Peltonen & Ruohotie 1991, 88). Hills (2010) puolestaan näkee asian siten, että esihenkilö haluaa olla työntekijälle avuksi, mutta ei anna tarpeeksi palautetta koska on useimmiten tietämätön, miksi palautetta an-

netaan ja mikä on oikea palautteenantotapa. Vasel (2019) toteaa kirjoituksessaan esihenkilövalmentaja Rebecca Aced-Molinan sanoneen, että joka tapauksessa rakentavan palautteen antaminen on kaikkien osapuolten kannalta aina parempi vaihtoehto kuin palautteen antamatta jättäminen.

Monet aiemmat tutkijat, kuten Geddes ja Baron (1997) sekä Westerhaus-Renfrow (2018) tukevat käsitystä, että esihenkilöt pelkäävät rakentavan palautteen antamisesta johtuvia vastaanottajan negatiivisia tunteita ja jopa aggressiivista käytöstä. Heidän tutkimuksien mukaan rakentava palaute saattaa herättää vastaanottajassa ärtymystä ja voi saada tämän turvautumaan itsesuojelumekanismeihin. Toisaalta hieman hiljaisempiin työntekijöihin rakentava palaute voi vaikuttaa itsetunnon laskemiseen ja itsesyytöksiin (Peltonen & Ruohotie 1991, 82). Esimerkiksi Geddes ja Baron (1997) ovat tutkineet esihenkilöiden kokemuksia liittyen rakentavaan palautteeseen ja sen vastaanottajissa herättämiin vihamielisiin tunteisiin. Tulosten mukaan suuri osa rakentavan palauteen aiheuttamista aggressioista, eli työyhteisön jäseniin kohdistuvaa tahallista vahingoittamista, on verbaalisia, passiivisia tai epäsuorasti esihenkilöön kohdistuvia. Aikaisemmin rakentavan palautteen antamista välteltiin ja viivyteltiin, mutta nykyään organisaatiot tarjoavat tähän vain harvoin mahdollisuutta. Geddesin ja Baronin (1997) tutkimukseen osallistui 151 harjoittelevaa esihenkilöä, joilla oli keskimäärin yhdeksän vuoden kokemus esihenkilönä. Tutkimustulosten mukaan lähes kaikki, 98 % esihenkilöistä olivat kokeneet jonkinlaista aggressiota antamansa rakentavan palauteetteen seurauksena. Suurin osa, 69 %, näistä oli verbaalista aggressiota, kuten esimerkiksi selän takana puhumista tai loukkaavien kommenttien esittämistä. Passiivinen aggressio näyttäytyi esimerkiksi tehtävien suorittamisesta kieltäytymällä ja poissaolojen lisääntymisellä. Esihenkilöt suhtautuivat työntekijöiden reaktioihin eri tavoin. Tutkimuksen mukaan suurin osa esihenkilöistä oli turhautuneita (48 %), ärtyneitä (31 %) ja yllättyneitä (24 %) sekä joitakin ilkeä käytös järkytti niin, että he olivat jättäneet työnsä. Tuloksista kävi ilmi, että lähes puolet esihenkilöistä kertoi rakentavan palautteen näkyneen työntekijöiden tuloksessa negatiivisella tavalla. (Geddes & Baron 1997, 434–447.)

Toisin kun useimmat esihenkilöt uskovat, ihmiset eivät aina koe rakentavaa palautetta kielteisesti. Geddes ja Linneham (1996, 339) kertovat, että työntekijä voi kokea rakentavankin palautteen myönteisenä asiana, jos palaute on tilanteeseen sopiva ja esihenkilö esittää sen oikealla tavalla. Myös Lindholm ja muut (2012, 84) korostavat palautteen antamisessa suoraa, mutta työntekijää

arvostavaa tapaa. Rakentavan palautteen oikea antotapa onkin merkittävässä osassa, koska väärränlainen antotapa, esimerkiksi epäsuora vihjailu asiasta, johtaa todennäköisesti vain väärinkäsityksiin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40).

2.4.3 Rakentavan palautteen vastaanottaminen

Kolmas vaihe palauteprosessissa on rakentavan palautteen vastaanottaminen. Tästä puolestaan voidaan erottaa kaksi eri vaihetta: palautteen pyytäminen ja vastaanoton säätelyvaihe, jossa vastaanottaja voi itse säädellä omaa vastaanottavaisuuttaan ja lisätä omaa hallinnan tunnetta. Jos vastaanottajan säätelytaito on heikko, iskee palaute suoraan läpi ja saattaa herättää vastaanottajassa erittäin vahvojakin tuntemuksia. Liian vahva säätelytaito puolestaan estää palautteen läpipääsyn täysin, jolloin palaute jää hyödyttömäksi. (Ranne 2014, 33.) Vastaanottajan on luotava itselleen sopiva mielentila rakentavan palautteen vastaanottamiseen eli valmiuteen kuunnella toisen mielipide, vaikka se olisi itselle epämieluisa. Ranteen (2014, 32) mukaan omaa toimintaa on mahdollista säätää esimerkiksi erilaisia mielikuvien avulla tai pyrkimällä luomaan itselle sopivan mielitilan. Lindholm ja muut (2012, 139) taas toteavat, että vastaanottajan on hyvä antaa itselle lupa ottaa palaute vastaan ja kuunnella, eikä puolustautua heti kesken palautteen. Säätelyvaiheen jälkeen on tarkentavien kysymysten esittämisen vuoro väärinymmärryksien välttämiseksi. Kysymysten esittämisen jälkeen on aika tehdä arviointi ja päätökset. Vastaanottaja itse päättää miten hän suhtautuu palautteeseen ja miten hän aikoo saadun palautteen hyödyntää. Tämä on myös keino helpottaa palautteen vastaanottamista, koska vain jokainen itse voi vaikuttaa asian lopputulokseen. Palautteesta voi esittää myös lisäkysymyksiä, jos ne auttavat vastaanottajaa käsittelemään palautetta paremmin. Asiasta kannattaa jatkaa keskustelua ja selvittää miten mahdollisesti palautetta tulisi hyödyntää. (Ranne 2014, 32–37.)

Jos rakentavan palautteen antaminen tuntuu usein haasteelliselta, sitä on varmasti monelle myös rakentavan palautteen vastaanottaminen, mikä on aivan yhtä tärkeää kuin palautteen antaminen. Ranne (2014, 31) kertoo palautteen vastaanottamisen taidon olevan opeteltavissa, aivan kuten palautteen antamisen, mutta sen kehittäminen vaatii monilta opettelua ja itsetutkiskelua. Vastaanottotaidon opiskelussa korostuu itsetutkiskelu niin omien ajatustapojen, uskomusten, ihmiskäsitysten kuin tunteiden ja reagointitapojen osalta (Ranne 2014, 31). Sekä Kuusela (2014) että Lindholm ja muut (2012) toteavat, että on olennaista muistaa rakentavan palautteen antamisen syy, eli sen

vastaanottajan toiminnan kehittäminen. Heidän mukaansa vastaanottajan tulisi sulkea omat negatiiviset tuntemukset pois ja ottaa rakentava palaute vastaan neuvona oman suorituksen parantamiseen ja taitojen kehittämiseen. (Lindholm ym. 2012, 133; Kuusela 2013, 88–89.)

Palautteen vastaanottamisessa voi kehittyä samoin kuin palautteen antamisessa. Palautteen vastaanottaja voi kokeilla erilaisia keinoja, helpottamaan palautteen vastaanottamista. Ensiksi kannattaa aina aloittaa kiittämällä palautteen antajaa ja siten osoittaa kunnioittavansa toisen mielipidettä. Vastaanottaja voi myös ajatella rakentavan palautteen neuvoksi ja mahdollisuudeksi kehittää omaa toimintaa ja oppia uutta. Jos palautteen sisältö on vastaanottajalle epäselvä, on hyvä esittää tarkentavia kysymyksiä ja kysyä ohjeita, miten ratkaista toivottu asia. (Lindholm ym. 2012, 133 & 137.) Kuusela (2013, 88–89) on samaa mieltä palautteesta kiittämisestä ja nostaa esiin lisäksi palautteen vastaanottamisessa kuuntelemisen tärkeyden sekä tarkentavien kysymysten tekemisen, joiden avulla vastaanottaja voi varmistaa viestin oikein ymmärtämisen ja ehkäistä väärinkäsityksiä. Vaikka yleensä, esihenkilö nähdään palautteen antajan roolissa, niin myös esihenkilöllä on oltava taito palautteen vastaanottamiseen.

Esihenkilön luottamuksella ja uskottavuudella on myös vaikutus siihen, kuinka työntekijä ottaa vastaan annetun palautteen. Tutkijat Steelman ja Rutkowski (2004a) ovat todenneet tutkimustensa perusteella, että esihenkilön uskottavuus, palautteen laatu ja palautteen antotapa vaikuttavat merkittävästi siihen miten tyytyväinen palautteen vastaanottaja on. He ovat tutkineet tekijöitä, jotka lieventävät työntekijöiden suhtautumista esimiehen antamaan rakentavaan palautteeseen. Tutkimukseen osallistui hieman yli 400 henkilöä, sekä esihenkilöitä että työntekijöitä. Tutkimustulosten mukaan esihenkilön luottamus lisää palautteen uskottavuutta ja se otetaan vastaan paremmin. Jos esihenkilö on luotettava ja antaa todenmukaista rakentavaa palautetta oikealla tavalla, ei rakentava palaute vaikuta työntekijän tyytyväisyyteen. (Steelman & Rutkowski 2004a, 10–16.)

Rakentavan palautteen vastaanottamisen vaikeus

Rakentavan palautteen vastaanottaminen ei ole jokaiselle helppoa, ja sitä vaikeuttavat edelleen useat eri tekijät. Jo ennen 1980-lukua Ilgen, Fisher ja Taylor (1979, 350) ovat todenneet, että vastaanottajan käsitykseen palautteesta ja siihen vastaamiseen vaikuttavat vastaanottajan henkilökohtaiset ominaisuudet, luonne sekä palautteen alkuperäinen lähde. Silvennoisen ja Tillin (2017) mukaan palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa moni eri asia, kuten aikaisemmat kokemukset,

asenteet, palautteen antajan ja vastaanottajan keskinäinen suhde, odotukset, tunnetila ja tilanne. Merkitystä on myös sillä, millainen on rakentavan palautteen sanoma ja millä tavalla se annetaan. (Silvennoinen & Tilli 2017, 86–87.) Yleisesti positiivinen palaute on helpompi vastaanottaa kuin rakentava palaute, mikä perustuu puolustusmekanismien tulkintaan siten että positiivinen palaute koetaan miellyttävämpänä ja minäkuvaa parantavana (Ilgen ym. 1979, 354). Jokainen palautteen vastaanottaja kuitenkin itse valitsee tavan, jolla säätelee palautetta. Palautteen vastaanottaja voi esimerkiksi asettaa itsensä sopivaan mielentilaan palautetta varten tai katsoa asiaa ikään kuin ulkopuolisena ja suhtautua palautteen saamiseen asiallisesti ja mahdollista omaa kokemustaan hyödyntäen. (Ranne 2014, 34.)

Työntekijä voi reagoida rakentavaan palautteeseen eri tavoin. Esimerkiksi Ristikangas ja Grünbaum (2014) mieltävät rakentavan palautteen ennen kaikkea mahdollisuudeksi oppia, vaikkakin loppujen lopuksi vastaanottaja kuitenkin aina päättää, miten hän siihen reagoi. On tavallista, että rakentava palaute herättää vastaanottajassa monenlaisia, joskus hyvinkin voimakkaita tuntemuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 104–105.) Esihenkilön onkin hyvä tiedostaa, että työntekijät voivat suhtautua rakentavaan palautteeseen monin eri tavoin. Palautteen vastaanottaja voi suhtautua palautteeseen kolmella eri tavalla: tunteillen, välinpitämättömästi tunteita osoittamatta tai ottamalla palautteen vastaan ja käsittelemällä tunteitaan tietoisesti. Tällaiseen selvästi nähtävään tunnereagointiin liittyy helposti itsepuolustus sekä vastahyökkäys palautteen antajaa kohtaan. Jos vastaanottaja reakoi palautetilanteeseen välinpitämättömästi piilottamalla tunteensa, voi se herättää hänessä myöhemmin ristiriitaisia ajatuksia palautteen antajaa kohtaan. Tämä saattaa näkyä esimerkiksi jonkinlaisena kostamisena ja selän takana puhumisena. Kolmannessa tavassa niin sanottu aikuismainen vastaanottaja pystyy ottamaan vastaan palautteen sekä siihen liittyvät muutosehdotukset. Tämä vaatii tietoista tunteiden käsittelyä ja taitoa osata ottaa palaute vastaan mahdollisuutena kehittää itseään. (Ristikangas ja Grünbaum 2014, 105–108.) Steelmanin ja Rutkowskin (2004a, 8) mukaan pelkkä rakentava palaute ei kuitenkaan itsessään johda negatiivisiin reaktioihin, vaan pikemminkin vuorovaikutus rakentavan palautteen ja ehdotetun asiayhteyteen välillä, joihin puolestaan vaikuttaa lähteen luotettavuus, palautteen laatu ja palautteen antotapa.

Rakentavan palautteen vastaanottamista voidaan yrittää helpottaa erilaisin menetelmin. Monesti rakentava palaute voi tuntua vastaanottajasta epämieluisalta, erityisesti silloin, jos palautteen sisältö tulee itselle yllätyksenä eikä siihen ole osannut etukäteen varautua. Vastaanottaja saattaa

esimerkiksi tuntea kritiikin kohdistuvan omaan persoonaan, eikä itse työhön. Toisaalta rakentavan palautteen vastaanottamista voi helpottaa muutamilla keinoilla kuten esimerkiksi tunnistamalla hetkellisen epämukavuuden tunteen mutta keskittymällä kuitenkin kuuntelemaan ja säilyttämään oma rauhallisuus. Vastaanottaja voi yrittää keskittyä vain palautteen kuunteluun ja välttää tekemästä liian nopeita johtopäätöksiä asiasta. Tarkka kuuntelu voi auttaa vastaanottajaa huomaamaan jotain sellaista, mitä itseltä on ehkä jäänyt huomaamatta omassa toiminnassa. On hyvä, jos vastaanottaja valmistautuu etukäteen palautetilanteeseen siten, että on valmis kuuntelemaan ja keskustelemaan myös itselle epämieluisista tai vaikeista asioista. Läheskään aina vastaanottaja ei pysty valmistautumaan palautteen sisältöön ennakkoon, vaan joskus palaute voi olla suuri yllätys. Keskustelu palautteesta ja kysymysten esittäminen auttavat kuitenkin selventämään näkemyksiä ja pääsemään yhteisymmärrykseen sekä osoittavat toisen mielipiteen arvostamisen. Vastaanottajan ei tulisi olla liian itsekriittinen, koska virheitä ja epäonnistumisia sattuu jossain vaiheessa kaikille. Sen sijaan myötätuntoinen asenne ja keskustelu auttavat usein kestämään kritiikin paremmin. (Lindholm ym. 2012, 133 & 137; Silvennoinen & Tilli 2017, 90–93.)

2.4.4 Rakentavan palautteen käsittely

Rakentavan palautteen vastaanottamista seuraa palauteprosessin neljäs vaihe eli rakentavan palautteen käsittely. Palautteen käsittelyyn liittyy olennaisesti omien tuntemusten tarkkailu sekä kysymysten esittäminen, joka on äärimmäisen tärkeää väärinkäsitysten ja virheellisten tulkintojen välttämiseksi. Lisäksi oman näkemyksen esiin tuominen on merkityksellistä. (Ranne 2006, 131–132; Ranne 2014, 31.) Rakentavan palautteen hyväksymiseen ja käsittelyyn vaikuttaa moni asia, kuten esimerkiksi aika, palautteen antajan ja vastaanottajan välinen luottamus sekä aikaisemmat kokemukset (Silvennoinen & Tilli 2017, 63 & 87).

Rakentavan palautteen hyväksymiseen ja vastaanottajaan tapaan tulkita palaute vaikuttaa osaltaan se, kuinka usein ja kuinka nopeasti palautetta annetaan. Oleellista asiassa on, annetaanko palaute nopeasti palautteen kohteena olevan suorituksen jälkeen vai viivästyykö palautteen saaminen. Kingin ja Behken (2000) tutkimusten mukaan sekä suorituksen aikainen että sen jälkeinen palaute ovat molemmat tärkeitä, vaikka heille suorituksen jälkeisen palautteen vaikutukset eivät olekaan vielä täysin varmoja. Osa tutkijoista on havainnut suorituksen jälkeisen palautteen nostavan työntekijän suoritustasoa ja lisäävän motivaatiota, osa puolestaan ei ole todennut sen tekevän

merkittäviä muutoksia kyseisiin tekijöihin. (King & Behke 2000, 366.) Catliff (2020) kuitenkin korostaa, että jos palautteen antaminen jostain syystä viivästyy, vaikuttaa se heikentävästi viestin tehokkuuteen. Monesti myös vastaanottajan rooli helpottuu, kun palaute tulee nopeasti sillä, jos palaute viipyy, herättää se helposti kysymyksiä viivästelyn syystä (Silvennoinen & Tilli 2017, 63).

2.4.5 Toiminnan korjaus tai vahvistaminen

Palauteprosessin viides vaihe liittyy palautteen arviointiin ja päätöksen tekemiseen eli toiminnan korjaamiseen tai vahvistamiseen. Palautteen vastaanottaja päättää aina itse, miten hän saamaansa palautteeseen reagoi ja muuttaako hän toimintaansa. Näihin asioihin vaikuttavat sekä vastaanottajan uskomus että taidot. Henkilö voi ottaa palautteen vastaan taidokkaasti kuunnellen ja lopulta päättää itse onko palaute hänelle hyödyllinen ja haluaako hän tehdä jotain asian korjaamiseksi. (Ranne 2014, 36; Ranne 2006, 134). Rakentavan palautteen korjausehdotusten tarkoitus on viestiä työntekijälle hänen mahdollisuuksistaan kehittää omaa osaamistaan ja kokeilla jotain uutta tapaa (Cruise 2018). Palautteen vastaanottajan kannattaa suhtautua myönteisesti palautteen antajaan ja tämän näkemykseen asioista sekä olla itselleen armollinen mahdollisista virheistä. On hyvä miettiä omaa toimintaa ja sitä, miten voi itseään kehittää myös toisen antaman palautteen avulla. (Silvennoinen & Tilli 2017, 133.) Kun esihenkilö ja työntekijä ovat keskustelleet rakentavasta palautteesta ja sopineet mahdollisista korjaavista menetelmistä, on tärkeää sopia jatkotoimenpiteistä. Esihenkilön tulisi tarkasti seurata ja varmistaa että yhdessä sovitut tulokset toteutuvat, eivätkä korjausehdotukset jää vain keskustelun tasolle. (Ranne 2006, 185–186.)

Palautemalleista ehkä tunnetuin on niin sanottu hampurilaismalli, jossa annetaan työntekijälle sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Mallin mukaan palautteen antaminen aloitetaan positiivisilla havainnoilla työntekijän toiminnasta, minkä jälkeen annetaan rakentava palaute ja niihin kehitys- tai korjausehdotukset. Rakentavaa palautetta ei anneta liikaa, vaan kerrotaan työntekijälle enintään kolme kehitettävää asiaa. Kehitysehdotusten jälkeen palautteen antaja tekee yhteenvetona positiivisen palautteen. Tätä mallia on pidetty hyvänä ja sen on arvioitu soveltuvan erityisesti henkilöille, joille palautteen antaminen on haasteellista tai vasta opettelevat palautteen antamista. (Jug ym. 2019, 246; Silvennoinen & Tilli 2017, 74.) Hillsin (2010) mukaan hampurilaismalli luo luottamusta ja mukavamman ilmapiirin palautetilanteeseen ja toisen mielipiteen vastaanottamiseen.

Toisaalta hampurilaismalli on kuitenkin herättänyt paljon kritiikkiä. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 46) kritisoivat mallin vaikeuttavan palautteen ymmärtämistä. Clark (2018) on samaa mieltä siitä, että työntekijä voi kokea palautteen epäselkeänä ja rakentava palaute voi jäädä liian vähäiselle huomiolle. Ristikangas ja Ristikangas (2018) korostavat, että erityisesti valmentavan johtajuusmallin mukaan palaute tulisi antaa työntekijöille yksilöllisesti, eikä soveltaa samaa kaavaa kaikille. Yksilöt ovat erilaisia, osa haluaa palautteen suoraan, osa taas vaatii sopivan tilanteen ja rauhallisen ympäristön sekä myös sopivasti positiivista palautetta rakentavan lisäksi. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 242.)

Palautteen antajan on tärkeä huomioida muutamia asioita hampurilaismallia käyttäessään. Positiivinen palaute on oltava todenmukainen ja kaikille palautteille on oltava aina perustelut. Rakentavan palautteen kohdalla on kerrottava muutostoiveet, tai kehitysehdotuksia toiminnan korjaamiseen voidaan myös miettiä yhdessä vastaanottajan kanssa. Palautetilanne ja halutun viestin sanoma on hyvä suunnitella etukäteen, jotta kaikki haluamat asiat tulee varmasti sanottua eikä asioita unohdu itse palautetilanteessa. Silvennoinen ja Tilli (2017) kokevat hampurilaismallin olevan hyödyllinen erityisesti silloin kun palautteen antaja kokee rakentavan palautteen antamisen haasteelliseksi tai jos on tietoinen työntekijän vaikeudesta ottaa palaute vastaan. Ristikangas ja Grünbaum (2014, 102) puolestaan kehottavat välttämään hampurilaismallin käyttöä, sillä heidän mukaansa malli soveltuu ainoastaan hyvin harvalle. Mallin haittana nähdään osapuolten erilaiset tulkintatavat palautteesta. Palautteen vastaanottaja voi esimerkiksi kokea rakentavan palautteen kumoavan täysin positiivisen palautteen, kun taas palautteen antaja voi kokea antaneensa enemmän positiivista palautetta. (Silvennoinen & Tilli 2017, 75–76.)

Hampurilaismallin ohella voidaan käyttää myös muita palautteenantomalleja. Yksi käytetyistä malleista on nimeltään Pendleton malli. Jug ja muut (2019) kuvaavat Pendletonin mallia palautteen antajan ja vastaanottajan väliseksi vuoropuheluksi, jossa käydään yhdessä läpi positiivista ja rakentavaa palautetta sekä annetaan vastaanottajalle mahdollisuus myös oman suorituksen arviointiin. Keskustelun aikana vastaanottaja, esimerkiksi työntekijä kertoo ensin itsearvionsa toiminnastaan ja tämän jälkeen on palautteen antajan eli esihenkilön vuoro. Keskustelun osapuolet kertovat ja keskustelevat siitä mikä on omasta mielestä mennyt hyvin ja tämän jälkeen keskustellaan siitä mikä asia kaipaa vielä kehitystä. Keskustelumalli tekee palautteen antamisesta luonnollisemman dialogin osapuolten välillä. (Jug, ym. 2019, 247).

Myös Cruise (2018) kirjoittaa Cantillonin ja Sargeantin (2008) kuvanneen tämän nelivaiheisen, Pendletonin mallin, liittyvän nimenomaan palautteen vastaanottajan itsearviointiin. Mallissa vastaanottaja arvioi omaa onnistumista suorituksessa ja mikä auttoi tämän onnistumisessa sekä arvioi kehittämisen kohteita. Cruisen (2018) artikkelin mukaan, esihenkilö kertoo oman näkemyksensä työntekijän kehitystä kaipaavista osa-alueista vasta keskustelun lopuksi työntekijän itsearvioinnin jälkeen. Tämän mallin voisi ajatella helpottavan nimenomaan esihenkilön osaa rakentavan palautteen antamisen osalta. Malli voidaan mieltää keinoksi jakaa palauteprosessi osapuolten kesken. (Cruise 2018.)

2.5 Erilaiset palautetyylit

Esihenkilön huomioidessa palautteen vastaanottaja yksilönä, voi hän hyödyntää rakentavan palautteen antamisessa erilaisia palautetyylejä. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 99) mukaan rakentavan palautteen antaminen vaatii rohkeutta, itseluottamusta ja taitoa tulkita sekä omia että palautteen vastaanottajan tunteita keskustelun aikana. Peltonen ja Ruohotie (1991, 84) toteavat että aiemmat kokemukset työntekijän työsuorituksista määrittävät osaltaan sen millaisia ajatuksia esihenkilöllä on työntekijästä ja millaisia tunteita tämä hänessä herättää. Silvennoinen ja Tilli (2017, 103) ovat samaa mieltä todeten, että aiemmin palautetilanteista saadut tunnemuistot vaikuttavat omaan toimintatapaan jatkossakin. Esihenkilön ei kuitenkaan tulisi luottaa liikaa omiin vanhoihin tunnemuistoihin, vaan pyrkiä ymmärtämään jokaisen rakentavan palautteen palautetilanteen olevan uniikki ja työntekijä erilainen, oma yksilö (Silvennoinen & Tilli 2017, 124; Ristikangas & Grünbaum 2014, 98). Olennaista on, että esihenkilö osaa tiedostaa omat tunteensa ja niiden vaikutuksen omaan toimintaan sekä huomioida työntekijän tunteet ja ajatukset, koska niillä on merkittävä vaikutus työntekijän toimintaan (Kupias ym. 2011, 202 & 207).

On olemassa erilaisia toimintamalleja, miten esihenkilö voi huomioida palautteen vastaanottajan ja sen onko hän toimintatyyliltään ja persoonallisuudeltaan asiakeskeinen tai ihmiskeskeinen. Työntekijän ollessa ihmiskeskeinen, on hän yleensä hyvin tunteellinen ja haluaa keskustella asioista. Esihenkilö voi tällöin antaa rakentavaa palautetta siten, että nostaa samalla esiin asian hyviä puolia ja korostaa työntekijän vahvuuksia. Asiakeskeiset vastaanottajat eivät yleensä näytä tunteitaan tai pidä pitkittyneistä keskusteluista. Heille rakentava palaute kannattaa antaa suoraan keskittymällä vain palautteen tosiasioihin ja parannusehdotuksiin tilanteen korjaamiseksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 98–100.)

Rakentavan palautteen vastaanottajat suhtautuvat palautteeseen eri tavoin ja esihenkilön on hyvä huomioida tämä myös tavassaan antaa palautetta. Kupiaksen ja muiden (2011) mukaan palautetta voidaan antaa käyttämällä erilaisia tyylejä: kontrolloivaa, neuvovaa, oivalluttavaa tai dialogia muistuttavaa tapaa. Kontrolloivaa tyyliä käyttävä esihenkilö kertoo palautteen ilman, että huomioi työntekijää tai tämän mielipiteitään asiaan. Tämä tyyli soveltuu parhaiten sellaisiin tilanteisiin, jossa rakentavasta palautteesta on jo aiemmin keskusteltu useamman kerran ilman toivottujen tulosten saavuttamista. Usein uusien työntekijöiden ohjauksessa voidaan käyttää neuvovaa palautetyyliä, ohjeistaen sen avulla työntekijää oikeanlaiseen toimintaan. Jos esihenkilö käyttää oivalluttavaa palautteenantotapaa hän kertoo ongelman, mutta antaa kuitenkin työntekijälle tilaa pohtia erilaisia vaihtoehtoja toiminnan korjaamiseen. Tyyliä voidaan hyödyntää esimerkiksi työntekijän sitouttamisen lisäämiseen, silloin kun ongelmaan ratkaisuun on olemassa useampi eri vaihtoehto. Dialogia muistuttava palautetyyli on hyvä vaihtoehto silloin, kun esihenkilö haluaa tuoda esiin esimerkiksi työntekijän kehittämiskohteita. Dialogisen tyylin tarkoitus on tuoda työntekijän tietoon hänen toimintatapojaan ja auttaa löytämään sopivia toimintamalleja. Dialogista tyyliä käyttävä esihenkilö keskittyy erityisesti kuuntelamaan työntekijää, esittää kysymyksiä ja toimii vastaanottajan ajattelun tukena. (Kupias ym. 2011, 207–212.)

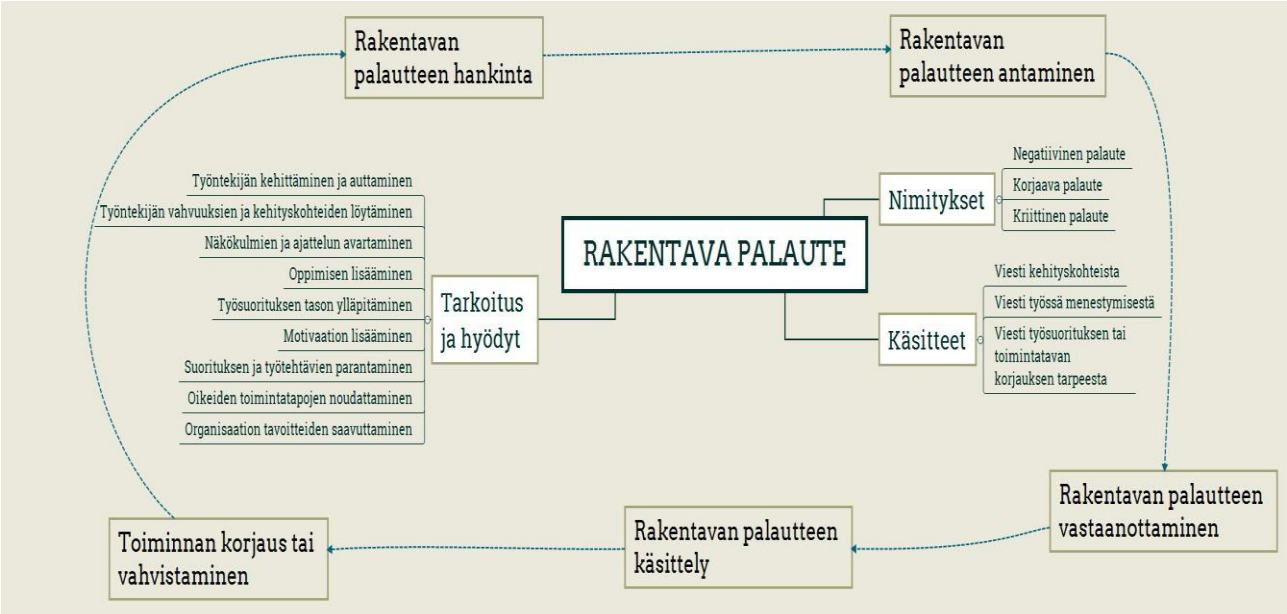
2.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Rakentava palaute ja siihen liittyvä palauteprosessi ovat merkittävä osa tämän päivän esihenkilötyötä ja sen vaikutukset ovat tärkeitä koko organisaation toiminnalle. Ohjaamalla työntekijää oikeanlaisiin ja organisaation toivomiin toimintatapoihin luo esihenkilö yritykselle paremman mahdollisuuden menestyä. Samalla esihenkilö auttaa työntekijää tiedostamaan omia kehityskohteitaan ja siten kehittymään työssään. Nykyään useat organisaatiot pyrkivät jatkuvaan palautteen antamiseen ja sen tärkeys organisaation toiminnassa ja työntekijän kehittämisessä on vähitellen huomattu paremmin. Vaikka osa esihenkilöistä voi edelleen kokea rakentavan palautteen antamisen haasteelliseksi, voi tätä taitoa opetella ja siinä kokemuksen kautta myös kehittyä paremmaksi.

Alapuolella olevasta kuviosta 1, voidaan nähdä rakentava palaute ja sen palauteprosessin vaiheet pähkinänkuoressa. Rakentavasta palautteesta kuulee käytettävän useita eri nimityksiä kuten negatiivinen palaute tai kriittinen palaute. Rakentava palaute voidaan myös määritellä monin eri tavoin. Yleisimmin se on määritelty käsitteenä tarkoittamaan esimerkiksi viestiä kehityskohteista tai

työssä menestymisestä. Lisäksi rakentava palaute voi viestiä työsuorituksen tai toimintatavan korjauksen tarpeesta. Työtehtävänä rakentavan palautteen antaminen on tärkeä, mutta samalla monelle haastava. Todennäköisesti tämä on myös yksi esihenkilöiden potentiaalisimmista kehityskohteista.

Esihenkilön työntekijälle antama rakentava palaute hyödyttää kaikkia osapuolia monin eri tavoin. Rakentava palaute auttaa työntekijää muun muassa osoittamalla työntekijän kehityskohteet ja lisäämällä oppimista sekä lisäksi se mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen asioihin. Esihenkilö voi rakentavan palautteen avulla ylläpitää työsuorituksen tasoa ja valvoa organisaation sääntöjen ja toimintatapojen noudattamista. Kaiken kaikkiaan rakentava palaute auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet ja menestymään. Rakentavan palautteen antaminen työntekijöille onkin varmasti tulevaisuudessa yhä tärkeämpi menestystekijä organisaation toiminnalle ja sen merkitys työtehtävänä tulee korostumaan entisestään.



Kuvio 1. Rakentava palaute ja sen palauteprosessin vaiheet pähkinänkuoressa

Rakentava palaute ja sen antaminen edellyttää esihenkilöltä tietynlaista palauteprosessia ja siihen valmistautumista. Palauteprosessi on toinen toistaan seuraavien, eri vaiheiden muodostama jatkuva kehä. Tämä palauteprosessi (kuvio 1) koostuu eri vaiheista: rakentavan palautteen hankinta, rakentavan palautteen antaminen, rakentavan palautteen vastaanottaminen, rakentavan palautteen käsittely sekä toiminnan korjaus tai sen vahvistaminen. Jokainen, toinen toistaan seuraava vaihe on tärkeä ja ne kaikki olisi hyvä huomioida organisaation toiminnassa sekä osana esihenkilön

työskentelyä. Esihenkilön on tärkeä muistaa, että jokainen työntekijä on erilainen ja huomioida työntekijän persoona palauteprosessissa ja palautetyylissään. On hyvä kysyä, kuunnella ja selvittää, miten työntekijä haluaa vastaanottaa rakentavan palautteen, miten hän pystyy sitä käsittelemään sekä miten toiminnan korjaamista on mahdollista yhdessä edistää, tukea ja seurata.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osaa. Esitellään oma tutkimusmenetelmä ja perustellaan omat ratkaisut. Kerrotaan tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä niiden vaikutus tutkimusmenetelmään ja tutkittavien valintaan. Lisäksi käydään läpi, kuinka tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja tutkimusaineisto analysoitiin.

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Palautteen antamista on tutkittu paljon työntekijöiden näkökulmasta. Erityisesti palautteen vaikutusta työntekijöiden työsuoritukseen, motivaatioon ja työviihtyvyyteen ovat tutkineet useat tutkijat (Jaworski ja Kohli 1991; London, Larsen ja Thisted 1999) jo vuosien ajan. Rakentavaa palautetta ja siihen liittyvää palauteprosessia on toki tutkittu aiemmin myös esihenkilöiden näkökulmasta (Hills 2010; Peiguan ja Kwok 2000; Steelman ja Rutkowski 2004a; Vasel 2019; Westerhaus-Renfrow 2018), mutta kuitenkin vähemmän kuin työntekijöiden näkökulmasta. Halusin kuitenkin opinnäytetyöni myötä tutustua paremmin kokonaisuudessaan tämän päivän esihenkilöiden kokemuksiin sekä rakentavan palautteen antamisesta että siihen liittyvästä palauteprosessista.

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia rakentavaa palautetta ja siihen liittyvää palauteprosessia esihenkilön näkökulmasta, jota on tutkittu selvästi työntekijöiden näkökulmaa vähemmän. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia rakentavan palautteen antamisesta työntekijöille ja siihen liittyvästä palauteprosessista. Lisäksi kartoitettiin, miten esihenkilöt antavat rakentavaa palautetta ja miten he toimivat palauteprosessin eri vaiheissa sekä miten esihenkilöt kokevat organisaation tuen rakentavan palautteen palauteprosessiin liittyen.

Tällä tutkimuksella pyritään lisäämään esihenkilöiden ymmärrystä rakentavan palautteen antamisesta siten, että he voivat hyödyntää opinnäytetyön tuottamaa tietoa työtehtävissään, tutkia omaa osaamistaan ja kehittyä paremmiksi rakentavan palautteen palauteprosessin eri vaiheissa. On tärkeää, että esihenkilö saa omalta esihenkilöltään riittävästi ohjausta ja tukea palauteprosessiin. Työskenneltyäni useassa matkailualan organisaatiossa ja keskusteltuani monien kollegoiden kanssa, olen saanut vaikutelman, että edelleenkään moni organisaatio ei kovin hyvin ohjaa ja tue esihenkilöitä rakentavan palautteen antamiseen ja tehtävä tuntuu haasteelliselta. Myös Vasel (2019) on ihmetellyt organisaatioiden vähäistä keskustelua palautteen antamisesta, vaikka ne tiedostavat asian tärkeyden organisaatiolle. Lisäksi useista lähteistä kuten esimerkiksi Baker ja muut (2013) sekä Westerhaus-Renfrow (2018) käy ilmi, että useat esihenkilöt kokevat rakentavan palautteen antamisen vaikeaksi tai jopa pelottavaksi. Tutkimustulosten avulla tuotetaan uutta tietoa, miten organisaatiot voisivat tukea paremmin esihenkilöitään paremmin rakentavan palautteen palauteprosessissa ja kehittää omaa toimintaansa.

Tutkimuskysymys

Kaikissa tutkimuksissa on aina jokin tutkimusongelma tai tutkimuskysymys, joka pyritään selvittämään tieteellisen tutkimuksen avulla. Tutkimuskysymys alakysymyksineen muodostuivat tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen pohjalta.

Tutkimuksen avulla selvitettiin vastausta tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin:

- *Miten esihenkilöt kokevat rakentavan palautteen antamisen työntekijöille sekä siihen liittyvän palauteprosessin?*

  a) Miten esihenkilöt antavat rakentavaa palautetta työntekijöille?

  b) Miten esihenkilöt toimivat palauteprosessin eri vaiheissa?

  c) Miten esihenkilöt kokevat organisaation tuen rakentavan palautteen palauteprosessiin liittyen?

Tutkimuksen tavoitteen ja sen pohjalta muodostettujen tutkimuskysymyksen ja alakysymysten perusteella, tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Ennen teemahaastattelua haastateltavat saivat ennakkotehtäväksi laatia käsitekartan aiheesta rakentava palaute esihenkilön näkökulmasta.

3.2 Tutkimuskonteksti

Opinnäytetyössä haluttiin tutkia nimenomaan oman alan eli matkailualan esihenkilöiden kokemuksia tutkimusaiheeseen liittyen. Oman kokemukseni mukaan matkailualalla on paljon määräaikaisia työtehtäviä ja lyhyet matkailusesongit, jotka luultavasti vaikuttavat osaltaan työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Monesti myös matkailualan esihenkilöiden varsinainen palautekoulutus jää puutteelliseksi tai sitä ei ole lainkaan, vaikka palautteen antaminen on nykyään yksi esihenkilöiden tärkeimmistä työtehtävistä.

Tällä opinnäytetyöllä ei ollut varsinaista toimeksiantajaa. Laadullinen tutkimus toteutettiin suomalaisessa matkailualan organisaatiossa. Kyseisessä pk-yrityksessä oli alle sata työntekijää, joista seisemän toimi yrityksen asiakaspalvelutyöntekijöiden esihenkilöinä. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan organisaation jokaisella esihenkilöllä oli oma tiiminsä, johon kuului kymmenestä kuuteentoista työntekijää. Organisaatiolla oli kolme eri toimipistettä, jotka sijaitsivat eri puolilla Suomea. Kahdessa toimipisteen toiminta oli kuitenkin hyvin pienimuotoista ja niissä työskenteli vain yksi esihenkilö tiiminsä kanssa. Organisaatiossa oli tapahtunut omistajamuutos keväällä 2021.

3.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

3.3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää joko määrällistä tai laadullista tutkimusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia rakentavaa palautetta ja siihen liittyvää palauteprosessia selvittämällä esihenkilöiden kokemuksia tutkimusaiheesta. Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, tutkimusongelma huomioiden. Tutkimuksen tarkoitus oli myös tuottaa uutta, syvempää tietoa tutkittavasta asiasta ja tutkimuksen kohteena oli esihenkilöiden omat kokemukset. Laadullinen tutkimus soveltuu todellisen tiedon tuottamiseen ja syventämiseen ja sen tavoitteena on kuvata todellista elämää tuoden tutkimuskohteena olevien ihmisten todelliset aja-

tukset esiin (Inyang 2017, 20; Töttö 2000, 11–12). Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu menetelmänä, koska tutkimuksen tavoitteena on hankkia mahdollisimman paljon tietoa pienestä kohteesta, syventää siten asian ymmärrystä ja tuottaa siitä uutta tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105). Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävä on auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisemmin (Kananen 2014, 18; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98).

Yleisesti laadullinen tutkimus on tyylilajiltaan vapaampi menetelmä, eikä tulosten esittelytavassa ole niin tarkkaa raportointimuotoa, vaan voidaan käyttää myös esimerkiksi tarinamaista kerrontaa. Laadullinen tutkimus ei pyri tutkimustulosten yleistävyyteen kuten määrällinen tutkimus, vaan sen tarkoitus on selittää, ymmärtää ja analysoida tutkimusjoukon tuloksia omana tutkimuksena. Laadullisessa menetelmässä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, perustana on todellisen elämän kuvaaminen ja tiedon keruun välineenä käytetään mieluiten ihmistä. Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on keskeistä se, että tutkittavia on määrältään vähemmän kuin määrällisessä menetelmässä, mutta ainestoa saadaan kuitenkin usein paljon ja menetelmänä suositaan monesti erilaisia haastattelumuotoja. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös muita menetelmiä kuten havainnointia, kyselyjä sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvia tietoja. Ominaista on myös se, että tutkija on lähellä tutkittavia tai voi myös itse osallistua heidän toimintaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 161 & 164; Ojasalo ym. 2015, 104–105; Saldana 2011, 3; Tuomi ja Sarajärvi. 2009, 85.)

3.3.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun metodiksi valikoitui tutkimukseen hyvin soveltuvat yksilöhaastattelut. Tarkoitus oli tutkia henkilökohtaisia kokemuksia ja suhtautumista tutkittavaan ilmiöön, sekä ottaa huomioon tutkimuksen suppea kohderyhmä. Yksilöhaastatteluista saatu tieto oli todennäköisemmin tarkempaa ja henkilökohtaisempaa kuin esimerkiksi ryhmähaastattelua käyttämällä. Haastattelun avulla tavoiteltiin tutkittavasta aiheesta niin paljon tietoa kuin mahdollista. (Alasuutari 2011, 152; Kananen 2010, 53–54; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–87.) Haastattelu menetelmänä soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan ihmisten tuovan omia ajatuksiaan ja mielipiteitään avoimesti esiin sekä syventää tietämystä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34; Hirsjärvi ym. 2009, 185; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Haastattelu on päämäärätavoitteista toimintaa, jonka tavoite on kerätä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 42). Tässä tutkimuksessa tutkitaan esihenkilöiden kokemuksia rakentavasta palautteesta ja siihen liittyvästä palauteprosessista, joten on luontevaa selvittää asiaa kysymällä siitä suoraan kohdejoukolta eli esihenkilöiltä. Laadullinen tutkimus on hyvin perusteellista tiedon hankintaa ja aineiston kokoaminen tapahtuu todenmukaisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullisessa menetelmässä voidaan käyttää monia erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruumenetelmiä. Jo pelkästään erilaisia haastatteluja on olemassa muun muassa lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu, joita puolestaan voidaan toteuttaa osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluna eri tavoin kuten esimerkiksi kasvotusten tai puhelimitse (Inyang 2017, 28; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

3.3.3 Teemahaastattelu

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (liite 3). Puolistrukturoitu haastattelu muistuttaa perinteistä kyselyä muuten, mutta siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltaville annettiin siten mahdollisuus vapaasti kertoa omia ajatuksia ja jäsennellä vastauksensa omin sanoin. Haastattelun teemat valittiin siten, että ne liittyivät myös teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelussa oli selkeät teemat ja kaikille haastateltaville esitettiin valmiiksi mietityt ja harkitut kysymykset, vaikka kysymysten tarkka muoto puuttui ja järjestys saattoi vaihdella (Eskola & Suoranta 2008, 86; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Teemahaastattelu ei kuitenkaan aina etene yksityiskohtaisesti suunniteltujen tarkkojen kysymysten mukaan, vaan merkityksellisintä on haastattelun etenemisessä etukäteen valitut, keskeiset teemat (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48). Teemat ja niihin liittyvät kysymykset auttoivat saamaan tutkimustietoa halutusta aiheesta ja kuten tyypillistä, myös tässä haastattelutilanteessa haastateltavan vastaukset tuottivat myös uusia kysymyksiä aiheesta (Kananen 2014, 72).

Tämän tutkimuksen haastatteluun valittiin erilaisia teemoja, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin ja vastaamaan tutkimuskysymykseen. Haastatteluteemat koskivat rakentava palaute käsitettä, palautteen antotapaa, palauteprosessin eri vaiheita, rakentavan palautteen antamista työtehtävänä ja organisaation tukea palauteprosessissa. Teemojen muodostamiseen vaikutti tutkimuskysymys sekä aiheen aiemman kirjallisuuden luoma viitekehys. Etukäteen päätetyt teemat pohjautuvat useimmiten tutkimuksen viitekehykseen, siten että haastattelun avulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen huomioiden (Tuomi & Sarajärvi

2009, 75). Teemahaastattelussa teemoja voi käsitellä vapaasti parhaiten tilanteeseen sopivassa järjestyksessä ja luonteeltaan haastattelu on avoin, minkä vuoksi siinä on mahdollista edetä myös teoriaosan ulkopuolelle ja löytää aivan uusia näkökulmia ja ajatuksia. Tutkimuslajina teemahaastattelua saattaa olla haastava, ja erityisesti menetelmän haasteiksi voidaan mieltää aikavievyys ja sen korkeat kustannukset. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35; Vilkka 2021, 124 & 127.)

3.4 Tutkimusaineiston keruu

3.4.1 Haastateltavien valinta ja määrä

Ennen haastattelun toteuttamista mietittiin tutkimukseen sopivaa kohdejoukkoa, ja millaisia vaatimuksia tutkimukseen osallistuvien oli täytettävä. Tämän tutkimuksen esihenkilöiltä edellytettiin kokemusta rakentavan palautteen antamisesta työntekijöilleen, koska on tärkeää, että kohdejoukolla on tietoa tutkittavasta asiasta ja he voivat siten kertoa ajatuksistaan paremmin ja antaa tutkimukselle merkittävää tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde valitaan tarkoin harkiten (Töttö 2000, 11).

Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin matkailualan organisaatiossa työskentelevät esihenkilöt, joilla oli työnsä vuoksi jo kertynyt kokemusta palautteen antamisesta ja siihen liittyvästä palauteprosessista. Haastateltavat kannattaa valita tutkimusongelma huomioiden ja miettiä edellyttääkö se tutkimukseen osallistujilta esimerkiksi tietynlaista kokemusta tutkittavasta asiasta (Hatch 2002; Vilkka 2021, 135). Opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt matkailualalla eri organisaatioissa ja aikaisemmin hetken myös kyseisessä organisaatiossa, jossa tutkimus toteutettiin. Tutkimukseen osallistuvat esihenkilöt ja opinnäytetyön tekijä eivät kuitenkaan enää työskentele samassa organisaatiossa, eivätkä ole työkavereita keskenään. Haastattelija tiesi entuudestaan kaksi organisaation esihenkilöä.

Tutkimuksen toteutusvaiheessa kohdeorganisaatiossa työskenteli seitsemän esihenkilöä, jotka kaikki kutsuttiin mukaan haastatteluun. Organisaation esihenkilöistä kuusi osallistui haastatteluun. Yksi organisaatiossa äskettäin työnsä aloittanut esihenkilö päätti olla osallistumatta tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden kokonaismäärä oli siten kuusi. Haastatteluun osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista. Haastateltavat esihenkilöt olivat sukupuoleltaan sekä naisia että

miehiä ja iältään he olivat 25–44-vuotiaita. Työkokemusta tutkimukseen osallistuvilla esihenkilöillä oli organisaatiossa kertynyt 2–14 vuotta.

3.4.2 Haastattelujen suunnittelu ja toimeenpano

Haastattelun toteutusta suunnitellessa oli pohdittava erilaisia asioita, kuten sopivaa haastattelupaikkaa, ajankohtaa, keskimääräistä haastattelun kestoa sekä millaisia välineistöä haastattelujen toteuttamiseen tulee tarvitsemaan. Ennen tutkimuksen toteuttamista keskusteltiin organisaation edustajan kanssa organisaation palautekäytännöstä ja siitä, kuinka usein palautetta annetaan työntekijöille, miten palautteen antaminen käytännössä toteutetaan ja miten sitä seurataan. Organisaation johtaja antoi esihenkilöiden yhteystiedot, ja jokaisen osallistujan kanssa sovittiin sopiva haastatteluajankohta. Esihenkilöt saivat osallistua haastatteluun työpäivänsä aikana. Kaikki haastattelut oli suunniteltu tehtävän kolmen eri päivän aikana noin viikon kuluessa, mutta sairastelujen vuoksi yhden haastattelun ajankohta siirtyi reilun kuukauden eteenpäin. Koska Covid-19 pandemian tilanne oli edelleen haastattelujen aikaan haasteellinen ja huonontunut, ei haastatteluja ollut mahdollista pitää kasvotusten vaan ne toteutettiin Teams -verkkoympäristössä, videohaastattelujen muodossa. Esihenkilöt saivat itse valita heille sopivan haastattelupaikan. Jokainen oli valinnut itselleen ennestään tutun ja ympäristöltään mahdollisimman rauhallisen paikan. Haastattelupaikka kannattaa valita, siten että sen ympäristö luo haastateltaville turvallisen ja rauhallisen tunteen, ja mahdolliset häiriötekijät saadaan suljettua pois (Hirsjärvi & Hurme 2011, 74).

Haastatteluun valituille henkilöille lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsu (liite 1), jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta sekä informoitiin heitä haastattelun vapaaehtoisuudesta. Heidän vastatessa haastattelukutsuun, sovittiin yhdessä molemmille sopiva ajankohta ja lähetettiin heille sähköpostitse ennakkotehtävän ohjeistus sekä tietoa haastattelun tutkimusteemoista (liite 2). Organisaation toiveena oli, että haastatteluaika ei ylittäisi yhtä tuntia. Jokaista haastattelua varten varattiin aikaa kaikkineen noin tunti, sisältäen alkuvalmistelut ja lopetuksen. Tämä aika oli riittävä, koska haastateltavat olivat valmistautuneet keskusteluun hyvin ennakkotehtävän ja tutkimusteemojen avulla. Ennakkotehtävä oli laatia käsitekartta aiheesta rakentava palaute esihenkilön näkökulmasta. Käsitekartta on hyvä keino kerätä tietoa ihmisten ajattelusta ja sitä voidaan hyödyntää myös yhtenä tutkimusmenetelmänä (Åhlberg n.d.). Tässä tutkimuksessa ennakkotehtävän tarkoi-

tus oli johdattaa haastateltava tutkimusaiheeseen ja herättää ajatuksia tulevaa haastattelua varten. Haastateltava lähetti ennakkotehtävän tutkijalle ennen haastattelua ja valmistautui esittelemään laatimansa käsitekartan haastattelun alussa.

Haastattelut äänitettiin Teams -verkkoympäristössä, ja lisäksi apuvälineenä käytettiin varmuuden vuoksi puhelimen ääninauhuria. Haastattelijan tukena toimi kannattavalla tietokoneella oleva haastattelurunko (liite 3), jonka kysymykset rakentuivat teemojen ympärille. Lisäksi haastattelun aikana ilmaantui näihin kysymyksiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun kysymykset oli muotoiltu mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi ja haastattelussa esitettiin samat kysymykset kaikille vastaajille haastattelurunkoa apuna käyttäen. (Alasuutari 2011, 152; Kananen 2010, 55–57; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83 & 87.) Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin pari koehaastattelua eri organisaatiossa mutta samalla alalla työskentelevälle esihenkilölle, ja siten testattiin teemojen asiaan kuuluvuutta ja tarkoituksellisuutta tutkimusongelma huomioiden. Koehaastattelun avulla voidaan myös saada selville, jos kysymysten ymmärrettävyydessä on jotain ongelmaa (Vilkka 2021, 130). Merkitykseltään koehaastattelut ovat erittäin tärkeitä, koska niiden avulla voidaan testata varsinaista haastattelurunkoa, haastatteluajan pituutta, kysymysten muotoa ja korjata mahdolliset virheet ennen varsinaisia haastatteluja (Hirsjärvi & Hurme 2011, 72–73). Koehaastattelun myötä oli mahdollista muokata ja tarkentaa kysymyksiä epäselvyyttä aiheuttavien osuuksien kohdalla. Esimerkiksi omien koehaastattelujen ansiosta pystyin muokkaamaan aiemmin tekemääni haastattelurunkoa siten että tarkensin paria kysymystä selkeämmäksi. Ensimmäisessä haastattelukysymysten versiossa olin esimerkiksi kysynyt haastateltavalta, miten hän määrittelisi rakentavan palautteen. Tähän en saanut varsinaista vastausta vaan jouduin tarkentamaan kysymyksen helpommin ymmärrettävään muotoon eli mitä mielestäsi tarkoitetaan rakentava palaute käsitteellä. Tietokoneen käyttämisen valintaan vaikutti sen äänettömyys ja ajatus siitä, että haastattelija pystyisi hyvin seuraamaan haastattelurunkoa samalta tietokoneruudulta, ilman että se häiritsisi haastateltavan tilanteeseen keskittymistä tai haastattelijan kuuntelemista.

Haastattelutilanteessa ennen varsinaisia kysymyksiä, haastateltaville kerrottiin, miksi kyseinen tutkimus tehdään ja nauhoitetaan, mihin tutkimustuloksia käytetään sekä miksi juuri tämä organisaatio valikoitui tutkimuskohteeksi. Haastateltaville selvitettiin myös mitä haastattelun jälkeen tapahtuu aineistolle ja miten sitä käsitellään siten, että voidaan luotettavasti turvata vastaajien henkilöllisyys. Lisäksi varmistettiin haastateltavilta vielä lupa haastattelun videointiin ja tutkimusaineiston käyttöön. Ennen varsinaisia teemoitettuja kysymyksiä, kysyttiin kaikilta haastateltavilta

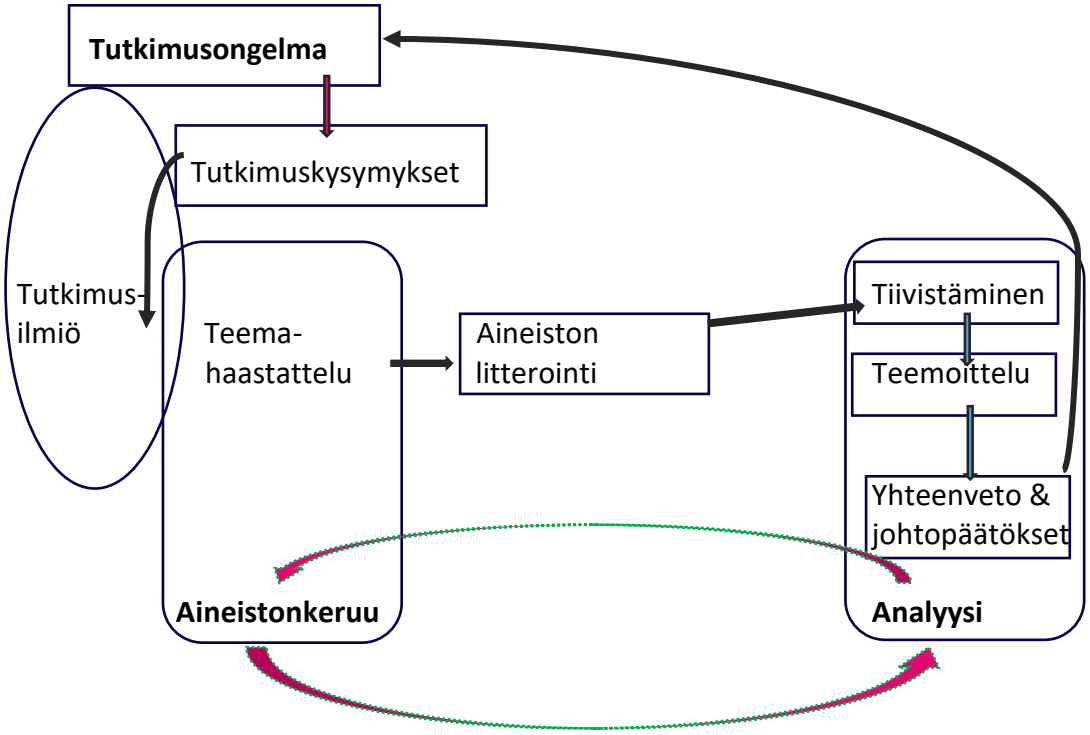
muutama taustatietokysymys: ikä, sukupuoli, koulutus, organisaatiossa työskentelyaika ja esihenkilötyössä ollut aika sekä onko haastateltava saanut koulutusta palautteen antamiseen ja kuinka monta työntekijää on palautetilanteissa samanaikaisesti läsnä. Tämän jälkeen käytiin yhdessä läpi ennakkotehtävä, jolloin haastateltava sai kertoa laatimastaan käsitekartasta ja millaisia ajatuksia tämä tehtävä oli hänessä herättänyt aiheen suhteen. Ennakkotehtävän ensisijainen tarkoitus oli auttaa haastateltavaa valmistautumaan varsinaiseen haastatteluun.

Pyrin viestittämään haastateltavilleni aidon kiinnostuksen tutkimusaiheeseen ja sen tärkeyteen auttaa esimiehiä kehittymään työssään. Pyrin myös luomaan avoimen ilmapiirin ja aidon kiinnostuksen haastateltavien sanomaan, jotta he voisivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman huoletta omin sanoin, ilman suurempaa tilannejännitystä. Haastatteluissa oli kaiken kaikkiaan hyvä ja rento ilmapiiri, eikä suurta jännitystä ollut havaittavissa. Haastattelun aikana pyrin kysymysten esittämisen lisäksi ottamaan tietoisesti aktiivisen kuuntelijan roolin, viestittäen siten oman kiinnostukseni haastateltavia ja heidän ajatuksiaan kohtaan. Kysymysten teemat pitivät haastateltavat hyvin aihealueen kysymyksessä, eikä vastaukset lähteneet rönsyilemään asian ulkopuolelle.

3.5 Tutkimusaineiston analyysi

On tärkeää, että tutkija ei anna omien ennakkokäsitysten ja mielikuvien vaikuttaa tutkimustulosten tulkintaan, vaan jättää omat ennakkoajatukset tutkimuksen ulkopuolelle (Metsämuuronen 2008, 241). Erityisesti kvalitatiivisen aineiston analysointi on työläs ja aikaa vievä tehtävä esimerkiksi sen runsaan tutkimusaineiston vuoksi. Kananen (2017, 131) toteaa opinnäytetyön tutkimusprosessin sisältävän useita erilaisia vaiheita (kuvio 2). Tutkija aloittaa usein analysoinnin jo heti ensimmäisten haastattelujen aikana jatkaen sitä koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia analyysimuotoja, kuten aineistoon pohjautuvia, teorialähtöisiä sekä teoriaohjaavia analyysejä. Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksien analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä eli teoria toimii osittain analyysin apuna kuitenkaan sitä liikaa ohjaamatta. Teoriaohjaavassa analyysissä teorian tieto auttaa tutkijaa tekemään analyysiä, mutta tiedon merkitys ei kuitenkaan ole testata itse teoriaa vaan ennemminkin auttaa tutkijaa löytämään uusia ajatuksia tutkittavasta asiasta. Tämän opinnäytetyön tutkimusanalyysin ei ollut tarkoitus testata aiempaa teoriaa vaan ennemmin avata uusia ajatuksia tutkittavan asian suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136–137; Metsämuuronen 2008, 242; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.) Analyysi-

menetelmänä käytettiin teemoittelua, joka sopii menetelmänä hyvin analysoimaan erityisesti teemahaastattelun puheaineistoja (Kallinen & Kinnunen N.d). Opinnäytetyössä etsittiin tutkimusaineistosta teemoittelun avulla sellaisia asioita, jotka esiintyivät useamman haastateltavan vastauksissa (Hirsjärvi & Hurme 2011,173). Tutkimustuloksissa käytettiin suoria lainauksia havainnollistamaan teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

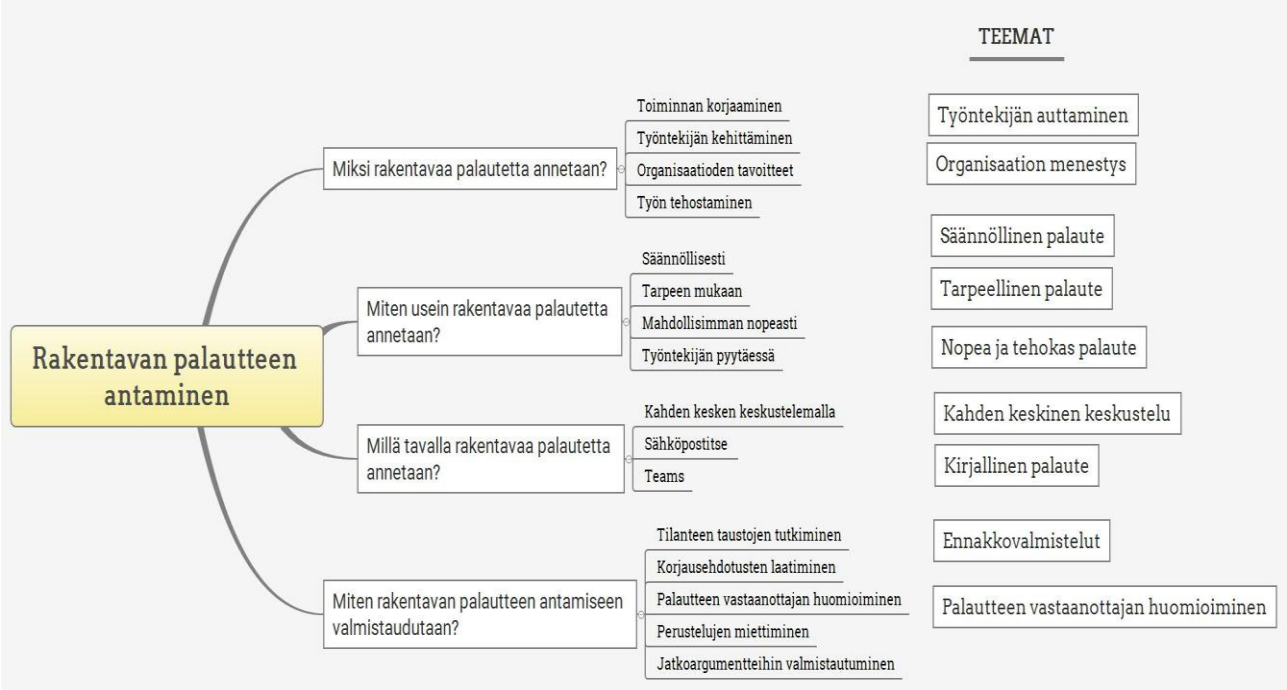


Kuvio 2. Laadullisen tutkimusprosessin vaiheet tässä opinnäytetyössä: aineistonkeruu ja analyysimenetelmät (Kananen 2017, 131 muokattu)

Laadullinen tutkimusprosessi sisältää erilaisia vaiheita (kuvio 2). Ensinnäkin haastatteluaineisto on muokattava sellaiseen muotoon, esimerkiksi litteroinnin avulla, mikä mahdollistaa aineiston analysoinnin (Inyang 2017, 16; Metsämuuronen 2008, 242). Litterointi vaiheena on hyvin aikaa vievää ja vaatii tekijältä esimerkiksi ääninauhojen kuuntelemista useampaan kertaan (Travers 2001, 5). Lähes heti haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin eli toisin sanoen kirjoitettiin puhtaaksi nauhoitettujen haastattelujen ääninauhat sanasta sanaan tekstimuotoon, haastattelurungon teemojen mukaisesti. Tutkimuksen litteroinnista jätettiin kuitenkin pois sellaiset kommentit, jotka eivät liitty-

neet millään tavalla aiheeseen, eikä tutkimuksen litteroinnissa huomioitu esimerkiksi haastateltavien äänen voimakkuuden vaihteluja. Aineiston purkaminen voidaan tehdä erilaisilla tarkkuusasteilla, tästä ei ole tarkkaa ohjetta, mutta siinä kannattaa kuitenkin huomioida tutkimusote ja tutkimustehtävä. Litteroidusta tekstistä eroteltiin asiakokonaisuudet kappalemerkkien avulla. Kun litterointi tehtiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, oli tilanne ja haastattelussa esiin tulleet asiat vielä hyvin muistissa ja siten helpottivat oman aineiston litterointia. Haastattelun vastaajat koodattiin litterointivaiheessa käyttämällä heistä tunnistekoodeja H1, H2, H3 ja niin edelleen. Esimerkiksi H1 tarkoitti tässä yhteydessä haastateltavaa numero 1. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138; Kananen 2014, 102.)

Litteroinnin jälkeinen työvaihe oli aineiston kokonaisuuden tiivistäminen, pilkkominen pienempiin osiin ja niiden tarkastelu. Laadullisen aineiston analysointi auttoi järjestämään, selkeyttämään ja tuomaan merkitystä tutkittavasta asiasta. Tekstin tiivistämisessä käytettiin koodausta, siten että samaa tarkoittavat asiasisällöt merkittiin samanlaisella koodilla. Tekstinkäsittelyohjelmalla käytettiin eri värisiä fontteja erottamaan asiasisältöjä toisistaan. Koodauksella pyrittiin erottamaan aineistosta tutkimuksen kannalta olennainen sisältö, mutta silti säilyttämään aineiston tiedon laadullinen sisältö. Koodauksen avulla tutkimusaineisto teemoitettiin ja nämä käytetyt teemat eli keskeiset aiheet johdettiin tutkittavan aineiston sisällöstä. (Kananen 2014, 100 & 103–104; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.) Aineisto kuunneltiin ja luettiin useaan kertaan, jotta siitä voitiin löytää uusia asioita ja merkityksiä ja hyödyntää löytynyt tieto mahdollisimman hyvin. Useampi aineistonlukukerta auttoi selkeyttämään kokonaiskuvaa ja löytämään siitä paremmin yhtäläisyyksiä. Aineiston keruun ja purkamisen jälkeen tekstiä tutkittiin tutkimuskysymyksen kannalta. Kun tutkimusaineisto oli järjestelty ja analysoitu oli vuorossa abstrahointi eli merkittävän tiedon erotteleminen epäoleellisesta. (Alasuutari 2011, 39–44; Hirsjärvi & Hurme 2011, 143.) Tutkimusaiheen näkökulman kannalta merkityksetön tieto jätettiin pois ja siten esimerkiksi esihenkilön rakentavan palautteen hankintaa koskevat kysymykset vastauksineen jätettiin tutkimustuloksissa huomioimatta.



Kuvio 3. Esimerkki opinnäytetyön analyysiprosessista kuviomuotoon kuvattuna

Aineiston järjestelyssä käytettiin apuna Excel-taulukkoa, johon merkittiin aineistoista keskeiset asiat ja niistä johdettiin asioita yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja. Kuviossa 3 on kuvailtu analyysiprossia kuviomuodossa ja siinä on nähtävissä tutkimusaineistosta johdetut, rakentavan palautteen antamiseen liittyvät teemat. Muut haastattelussa esiin tulleet teemat esitellään osiossa neljä, tutkimustulokset. Kun aineisto oli teemoiteltu, järjesteltiin se teemojen mukaan siten, että kunkin aineistosta johdetun teeman alle merkittiin kunkin haastattelun kohdat, josta kyseisestä teemasta oli puhuttu. Aineiston teemoittelun ja niiden mukaan järjestelyn avulla tehtiin aineistosta yhteenvetoja, joiden tavoitteena oli etsiä tutkimuksen kannalta olennaista tietoa sekä löytää tuloksista niitä yhdistäviä asioita. Kun aineisto luokitellaan valittujen teemojen mukaan eli pilkotaan valittujen aihepiirien mukaisesti, korostuvat siinä aina kutakin teemaa koskevat sanomiset. Tutkimustulokset raportoitiin ja kirjoitettiin tekstimuotoon, jonka jälkeen tuloksia tulkittiin ja tehtiin tutkimuksen kannalta olennaisia johtopäätöksiä. (Alasuutari 2011, 39–44; Kananen 2014, 103–104; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.)

3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset ratkaisut

Opinnäytetyön tekijän on noudatettava tutkimistyössään hyvää tutkimuskäytäntöä. Tähän kuuluvat esimerkiksi rehellinen, huolellinen ja täsmällinen toiminta kaikissa tutkimusvaiheissa (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 150). Laadullisessa menetelmässä tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla koko tutkimusprosessi ja kaikki sen vaiheet selkeästi ja tarkasti, perustelemalla asioita ja mahdollisesti käyttämällä tutkimuksessa useampaa näkökulmaa esimerkiksi hyödyntämällä useampaa erilaista tiedonkeruumenetelmää. (Ojasalo, ym. 2015, 104–105; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–166.) Mitä tarkemmin tutkija pystyy kuvailemaan myös tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, sitä enemmän se lisää tulosten uskottavuutta ja mahdollistaa lukijan arvioida työtä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25–27).

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan parantaa suunnittelemalla oman tutkimuksen kaikki työvaiheet mahdollisimman hyvin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, koska luotettavuusmittarit eivät sovellu hyvin ihmisryhmien tutkimiseen. (Kananen 2010, 68.) Omassa tutkimuksessani pidin päiväkirjaa kaikesta opinnäytetyöhön liittyvästä toiminnasta ja pyrin perustelemaan kaikki omat valinnat tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan suhteen. Laadullisessa menetelmässä tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla koko tutkimusprosessi selkeästi ja tarkasti, perustelemalla asioita ja mahdollisesti käyttämällä tutkimuksessa useampaa näkökulmaa esimerkiksi erilaisia tiedonkeruumenetelmiä hyödyntämällä (Ojasalo ym. 2015, 104–105).

Tutkimukseni tavoitteena oli säilyttää laadullisen tutkimusotteen objektiivisuus läpi koko tutkimuksen. Lisäksi olen pyrkinyt suhtautumaan omaan asemaani tutkijana kriittisesti ja poissulkemaan mahdolliset tutkimusaiheeseen liittyvät ennakkoajatukset. Haastattelijana tavoitteeni oli siten olla antamatta omien ennakkokäsityksieni johdattaa keskustelua ja ottaa neutraali rooli asian suhteen. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla pyrin luomaan kaikille tutkimukseen osallistuville samanlaiset mahdollisuudet tuoda esiin omia ajatuksiaan. Haastattelunrunko ja haastattelu-olosuhteet olivat samat ja haastattelutilanteessa pyrin toimimaan kaikkien haastateltavien kanssa samalla tavalla. Kun laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, usein esiin nousee tutkijan puolueettomuus ja se pystyykö tutkija sulkemaan omat käsityksensä ja ajatuksensa pois tehdessään tutkimusta vai näyttäytyykö tutkijan käsitykset tuloksissa jollain tapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tutkija joutuu pohtimaan tutkimusprosessin aikana omia valintojaan myös eettisyyden kannalta. Tutkijan on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä koko opinnäytetyöprosessin ajan, aina suunnitteluvaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen saakka (Vilkka 2021, 41). Opinnäytetyöprosessiin sisältyy useita eri osa-alueita, joissa kaikissa on noudatettava eettisiä periaatteita ja hyvää käytäntöä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 150) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeistuksella tutkijalta muun muassa tiedeyhteisön toimintatapojen noudattamista, tieteellisen tutkimuksen ohjeiden mukaista toimintaa esimerkiksi tiedon hankinnassa ja tulosten julkistamisessa sekä toisten tutkijoiden ja heidän töidensä kunnioittamista. Tutkimuksesta täytyy näkyä hyvä ja tarkka suunnittelu, toteutus ja raportointi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 150–151).

On tärkeää kunnioittaa jokaisen tutkimukseen osallistujan ihmisarvoa ja huomioida muun muassa vastaajan osalta tutkimukseen osallistumisen hyöty tai haitta sekä keinot miten vastaajan yksityisyys ja tietojen luottamuksellisuus voidaan taata (Alasuutari, 2011). Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että yksittäiset tutkimukseen osallistuvat henkilöt pysyvät tunnistamattomina (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Tutkimukseen osallistuville tulee antaa riittävästi tietoa tutkimukseen liittyvistä asioista kuten tutkimuksen tavoitteesta ja painottaa tutkimukseen osallistumisen olevan täysin vapaavalintaista (Eskola & Suoranta 2008, 56). Hyvää tutkimuskäytäntöä noudattaen tutkimuksessa on varmistettu tutkimukseen osallistujien suostumus ja lupa tutkimuksen tekemiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimukseen osallistujat saavat kaiken tarvittavan tiedon siitä mitä tutkimuksen eri vaiheissa tapahtuu, kuinka heidän yksityisyytensä on tutkimuksessa suojattu ja, että heidän osallistumisensa tutkimukseen on täysin vapaaehtoista.

Aineistonhallinta täytyy tehdä asianmukaisesti, siten että aineisto pysyy vain tekijän hallussa ja tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys pysyy salassa heidän kanssaan etukäteen sovitulla tavalla. Opinnäytetyön aineistoa kirjoittaessa on huomioitava tarkasti tekijänoikeudet ja mahdolliset muut sopimusasiat. Kun toisen tutkijan aineistoon viitataan, niin alkuperäinen lähde merkitään oikealla tavalla siten, että alkuperäistä kirjoittajaa arvostetaan ja tuodaan julki alkuperäinen kirjoittaja. Toisen kirjoittajan tekstin kirjoittaminen omana tekstinä ei ole sallittua. Opinnäytetyön tekijä huomioi prosessin aikana myös kaikki henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyvät asiat ja noudattaa niitä tarkasti koko prosessin ajan. Esimerkiksi haastateltavien henkilöiden tunnistetiedot poistetaan heti kun aineisto on analysoitavissa ilman tunnisteita esimerkiksi siten että tutkimustietoja

käsitellään huolellisesti ja haastateltavat numeroidaan tai koodataan tunnisteiden avulla. Tutkimukseen osallistuvien tietojen salassapidosta on huolehdittava myös julkaistavien tutkimustulosten kohdalla. (Eskola & Suoranta 2008, 57; Hyvä tieteellinen käytäntö ja tietosuoja n.d.)

Tässä opinnäytetyössä kaikkien tutkimukseen osallistuvien henkilötiedot, sekä organisaatio, pidetään salassa eikä niitä tuoda julki missään vaiheessa tutkimusta. Haastateltavilta kerätään joitain perustietoja, kuten esimerkiksi henkilön ikä tai työkokemus vuosina, ja näitä tietoja voidaan tarvittaessa käyttää tulosten tulkinnassa, jos näillä tiedoilla katsotaan olevan merkittävästi vaikutusta tutkimustuloksiin. Haastateltavien nimitietoja ei käytetä missään vaiheessa vaan litteroinnin yhteydessä vastaajat nimetään käyttämällä tunnistekoodeja H1, H2 ja niin edelleen. Opinnäytetyön tutkimustulokset näkyvät myöhemmin Theseuksessa julkaistavassa opinnäytetyössä, muu tutkimusaineisto tuhotaan.

Tiedonhankinnassa tavoitteena oli käyttää monipuolisesti luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä ja siten säilyttää tutkimuksen laadulliset vaatimukset. Pääosin tiedon hankinnassa pyrin hyödyntämään kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita ja tutkimustuloksia tutkimusaiheeseen liittyen. Tietoa etsittiin esimerkiksi tietokannoista ProQuest, Ebscoa ja Harvard Business Review. Tiedonhankinnassa hakusanoina käytettiin muun muassa constructive feedback, negative feedback, feedback process, how to receive/give constructive feedback sekä feedback in organization. Aineistossa on pyritty käyttämään lähteinä uudempia teoksia ja artikkeleita, mutta tutkimuksessa on viitattu myös muutamaan vanhempaan kansainväliseen tutkijaan, jotka ovat aikoinaan tehneet merkittäviä löydöksiä tutkiessaan aihetta ja joiden tutkimustuloksiin uudemmat tutkijat vielä nykypäivänäkin usein viittaavat.

Kaikki tutkimukseen osallistujat saivat haastattelukutsun yhteydessä tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisprosessista, haastatteluun osallistumisesta ja sen vapaaehtoisuudesta sekä tutkittavien yksityisyyden suojaamiseen liittyvistä asioista. Nämä asiat kerrattiin tutkimukseen osallistuvien kanssa vielä haastattelun alussa ja varmistettiin että haastateltava on saanut ja ymmärtänyt tiedon. Niin ikään kerrottiin haastattelun alussa osallistujalle tietosuojaan liittyvistä asioista eli haastattelun äänittämiseen, aineiston käyttöön ja myöhemmin sen tuhoamiseen liittyen. Haastatteluaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja haastattelujen äänitiedostot tallennettiin Onedriveen, joita säilytettiin vain omassa käytössä olevalla, salasanalla suojatussa tietokoneella. Varmuuskopio

otettiin salasanalla varustetulle muistitikulle ja sitä säilytettiin tutkijan kotona lukitussa paikassa. Vain tutkijalla oli pääsy kaikkeen tutkimusaineistoon ja haastatteluaineisto tuhottiin heti kun se oli analysoitu ja tutkimustulokset olivat valmiit.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusaineistoa eli haastatteluissa esiin nousseita esihenkilöiden ajatuksia ja näkemyksiä tutkimusaiheesta. Tulokset käydään tarkemmin läpi tutkimuksessa ilmenneiden teemojen mukaisesti.

4.1 Rakentavan palautteen antaminen ja sen merkitys

Niin kuin teoriaosuudesta jo nähtiin, voidaan rakentava palaute määritellä monin eri tavoin. Tutkimuksen alussa haluttiin selvittää miten esihenkilöt määrittelevät rakentavan palautteen käsitteenä. Tutkimustuloksista esiin noussut teema oli kehittävä palaute. Selvästikin rakentava palaute käsitteenä oli kaikille esihenkilöille tuttu ja sen merkitys tiedostettiin. Tuloksista oli erityisesti nähtävissä esihenkilöiden yksimielisyys siitä, että rakentavan palautteen tarkoitus oli nimenomaan työntekijän kehittäminen ja vääränlaisen toiminnan korjaaminen oikeanlaiseksi. Esihenkilöt katsoivat, että rakentavan palautteen avulla voitiin viestiä työntekijälle tämän kehityskohteista ja suunnata toiminta ja tekeminen oikeanlaiseksi ja organisaation ohjeita vastaavaksi.

> *No siis käytännössä se on semmosta niin kun kehittävää palautetta jostakin. Se voi olla johonkin niin kun virheeseen liittyvää palautetta tai työntekemiseen liittyvään malliin liittyvää palautetta. Tavallaan että jotakin halutaan niin kun muuttaa jotakin toimintamallia sen henkilön tekemisessä.* (H2)

> *Joku käsittää sen negatiivisena palautteena. Mutta mää haluan ajatella , mää ajattelen sen enemmän rakentavana, kehittävänä palautteena. Ja se että, päätarkotus sillä on minun mielestä, että tota kehitetään sitä henkilön toimintaa, oli se sitten työntekoa tai sitten jotain muuta tekemistä työpaikalla.* (H3)

Rakentavalla palautteella on aina jokin tarkoitus ja useimmiten sen katsotaan liittyvän esihenkilön näkökulmasta organisaation menestykseen ja työntekijän auttamiseen. Tutkittaessa esihenkilöiden syytä rakentavan palautteen antamiseen, erottautui tutkimustuloksista teemoiksi myös nämä samat asiat eli organisaation menestyminen ja työntekijän kehittäminen. Haastateltavien vastauksista voi tulkita, että esihenkilöt antavat työntekijälle rakentavaa palautetta auttaakseen organisaatiota saavuttamaan tavoitteet ja menestymään. Esihenkilöt eivät haastattelussa käyttäneet suoranaisesti sanaa organisaation menestyminen, mutta painottivat tärkeäksi muun muassa työntekijän virheellisen toimintatavan korjaamisen ja työn tehostamisen. Näiden avulla voidaan teoreettisesti auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteet ja menestymään. Virheellisen toimintatavan korjaamisen katsottiin liittyvän esimerkiksi organisaation sääntöjen noudattamiseen, kuten jonkin asiakaspalvelussa ilmenneen virheen korjaamiseen tai teknisiin järjestelmiin liittyviin virheisiin. Esihenkilöt pitivät selvästi velvollisuutenaan puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin. Työntekijälle annettu rakentava palaute saattoi koskea organisaation sääntöjen rikkomista tai muunlaista työntekijän virheellistä toimintaa työnteossa tai toimintatavoissa.

> *Jokaiselle työntekijälle on samat säännöt, ja jos niitä ei noudateta niin sehän on käytännössä esihenkilön ensimmäinen tehtävä aina puuttua niihin epäkohtiin. (H1)*

> *Ei sen tarvii aina olla mikään virhe tai mikään semmonen, mistä se palaute tulee vaan ihan semmosesta yleisestä työnteosta ja työ työtavoista. (H4)*

Tutkimustuloksista nousi erittäin vahvasti esiin esihenkilöiden tahto auttaa ja kehittää työntekijää. Nykyaikana osaaminen ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja sen vuoksi jatkuva itsensä kehittäminen on tärkeää. Rakentavan palautteen avulla haluttiin viestiä työntekijälle hänen kehityskohteistaan ja auttaa kehittämään työntekijän toimintaa mahdollisimman hyvin. Tulkitsin, että esihenkilöt pyrkivät luomaan koko palautetilanteesta työntekijälle eräänlaisen oppimistilanteen esimerkiksi osallistuttamalla työntekijää mahdollisimman paljon erilaisten kysymysten avulla. Lähes jokaiselle esihenkilölle rakentavan palautteen antamisessa tärkein syy oli työntekijän toiminnan kehittäminen.

> *Pääkohde on se henkilö ja sen henkilön tekeminen. Ja se, että miten me saahaan se kehitettyä ja rakennettua se hänen toiminta, niin kun parempaan suuntaan. (H3)*

Rakentavan palautteen antamisessa ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan jokaisella esihenkilöllä on omanlainen tapansa. Omaa tapaansa miettiessä esihenkilön on kuitenkin hyvä huomioida organisaation ohjeistuksen ja toiveiden lisäksi myös rakentavan palautteen vastaanottaja. Tutkimustuloksissa esihenkilöiden palautetavan teemoiksi nousivat kahdenkeskinen keskustelu ja kirjallinen palaute. Rakentavan palautteen antamisessa kannattaa aina huomioida tilanne, kuten esimerkiksi se tarvitaanko palautteesta kirjallista aineistoa tai työskenteleekö esihenkilö ja työntekijä samassa toimipisteessä. Kirjallinen palaute on toki keinona nopea, mutta siinä ei tapahdu samanlaista keskustelua ja vuorovaikutusta kuin kasvotusten. Tuolloin vaarana piilee erilaisten väärinkäsitysten mahdollisuus. Esihenkilöiden vastausten mukaan he arvostivat rakentavan palautteen antamisessa erityisesti kahdenkeskistä, kasvotusten tapahtuvaa keskustelua. Kasvotusten kerrottu palaute auttoi esihenkilöitä varmistamaan palautteen oikein ymmärtämisen ja pois sulkemaan väärinkäsitysten mahdollisuuden.

> *Mun mielestä se face to face on aina kun mahdollista se paras. Et voidaan käydä sitä keskustelua ja nähdä et oikeesti ymmärretään oikeasti toinen toisiamme. (H5)*

Työntekijä ja esihenkilö eivät aina välttämättä työskentele samassa paikassa, jolloin ei myöskään ole mahdollista antaa rakentavaa palautetta kasvotusten heti tilanteen tullen. Parin viimeisen vuoden aikana Covid-19 pandemian myötä myös etätyö on yleistynyt, joka tuo omat haasteensa kasvotusten toteutettaviin palautetilanteisiin. Yhtenä vaihtoehtona voidaan käyttää erilaisia sähköisiä menetelmiä kuten Teams -puhelua, jota voidaan pitää eräänlaisena sähköpostin ja kasvotusten tapahtuvan keskustelun välimuotona. Tutkimustulosten mukaan kasvotusten tapahtuva palautekeskustelu oli esihenkilöille tärkein keino. Ainoastaan siinä tapauksessa, jos se ei jostain syystä ollut mahdollista, käyttivät esihenkilöt rakentavan palautteen antamiseen Teams -puhelua tai vaihtoehtoisesti sähköpostia.

> *Noh, pääsääntöisesti yritän tehdä sen sillei niin kun kahen kesken, ja sillai et siihen on tarvittava aika, aika varattu et sillai keskustelemalla. Et sitten, jos jostain syystä ois vaikka etätöissä ja se on semmonen, mistä pitää nopeesti saada se palaute, niin saatan laittaa joskus sähköpostilla tai sitten jopa soittaa.* (H4)

Kun tutkittiin esihenkilöiden palautteenantotapaa niin teemoiksi nousivat säännöllisyys, tarve ja nopeus. Tutkimustuloksista voi tulkita, että esihenkilöt kokivat säännöllisen palautteen hyödyttävän molempia osapuolia kehittäen kaikkien toimintaa. Välitöntä rakentavaa palautetta suosittiin puolestaan siitä syystä, että nopealla palautteella koettiin olevan työntekijöihin paljon tehokkaampi vaikutus kuin myöhemmin annetulla palautteella. Esihenkilöillä oli tapana seurata organisaation tavoitteiden toteutumista säännöllisesti, enimmäkseen kuukausittaisten laatuarviointien avulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöt pitivät erittäin tärkeänä säännöllistä palautekeskustelua ja olivat valmiita reagoimaan hyvinkin nopeasti, jos tarve niin vaati.

> *Pyrin kuukausittain keskustelemaan jokaisen kans henk.koht. ja antaa sitä siinä ja sitten tosiaan, jos sitä tulee, niin mielellään reagoin heti siihen, jos siihen on aihetta. Et et pysyy, saadaan se henkilön tekeminen oikeille, oikeille raiteille.* (H3)

> *Et mä en oottele sitä, et käydään tilastoja parin viikon päästä tota noin läpi, vaan heti kun mä huomaan jonkun epäkohdan, ni ni mä sitten otan sen virkailijan syrjään ja keskustellaan se tilanne läpi.* (H5)

Tutkimustuloksissa korostuivat teemoina vahvasti hyvä ennakkovalmistautuminen ja palautteen vastaanottajan huomioiminen. Vastauksista pystyi tulkitsemaan, että hyvä valmistautuminen rakentavan palautteen antamiseen ja yleensäkin palautetilanteeseen oli esimiehille tärkeää ja tavanomaista. Esihenkilöiden valmistautuminen palautteen antoon koostui erilaisista asioista, kuten tilanteeseen tutustumisesta, työntekijää kehittävien korjausehdotusten pohtimisesta, palautteeseen liittyvien perustelujen sekä mahdollisten jatkoargumenttien valmistelusta. Tulkittavissa oli, että esihenkilöt pyrkivät huomioimaan työntekijän mahdollisimman hyvin valmistautuessaan rakentavan palautteen antamiseen. Esimerkiksi palautteenantotapaa, perusteluja ja omia sanoja muokattiin palautteen vastaanottajan mukaan. Tutkimustulosten mukaan erityisen merkittävää huolellisen valmistautumisen osalta tuntui kaikille esihenkilöille olevan nimenomaan hyvä perehtyminen itse tilanteeseen, josta rakentavaa palautetta annettiin, sekä työntekijän huomioiminen palautteen vastaanottajana.

No ensin tietenkin tutkin sen casen. Ja tarvittaessa jos pitää kontaktia kuunnella tai chattiä, sähköpostia, tietenkin katon ne sitten ja, ja niitten pohjalta lähen rakentamaan sitten sen tavan, millä mä lähen esittää. Ja tietenkin otan huomioon, että kenelle minä sen palautteen annan. Koska tota niin kun tossa aikesemmin sanoin niin toiselle sen palautteen voi antaa suoremmin, toisille taas vähän enemmän silkkihansikkaita käyttäen. (H3)

No, mahdollisimman paljon tietoa, ja sit mä yleensä kans vähän mietin et millanen henkilö mulla on siinä edessä. Et millaiset vasta-argumentit saattaa ehkä mahdollisesti häneltä tulla, et mulla on sitten niinkun, pystyn niitäkin asioita sitten avaamaan vähän tarkemmin ja perustella että, että miksi asia on näin. (H5)

4.2 Esihenkilön näkemyksiä rakentavan palautteen palauteprosessista

Jokaisen työntekijän on tärkeää saada palautetta omasta työstään. Kun esihenkilöt pohtivat rakentavan palautteen antamista työtehtävänä, nousi tutkimustuloksista hyvin vahvasti esiin teemat tärkeä ja haasteellinen. Huomioitavaa oli, että esihenkilöt pitivät tätä yksimielisesti erittäin tärkeänä työtehtävänä. He myös kokivat voivansa kehittää omaa ammattitaitoaan yksinkertaisesti antamalla ja saamalla rakentavaa palautetta. Tutkimustulosten mukaan työtehtävän katsottiin kehittävän molempia osapuolia, sekä palautteen saajaa mutta myös palautteen antajaa.

Kyllä se , kyllä se minusta iso osa on tätä esihenkilö, esihenkilötyötä, että sillä tavalla, että et se henkilö pitää niin kun hereillä sillä tavalla, että et jos hänelle ei koskaan anna mitään palautetta, niin eihän siinä henkilö pysty niin kun tekemistänsä kehittämään millään tavalla. Se on myöskin kehittävää sillei, että se niin kun kehittää myös sitä omaa ammattitaitoa. (H3)

Rakentavan palautteen antaminen on… on hyvin tärkeä osa esihenkilön työtä, antaa sitä, koska sitä rakentavaa palautetta, koska se on ainoa tapa, tapa henkilöiden kehittyä. Sehän kuuluu hyvin vahvasti esihenkilötyöhön. (H5)

Vaikka esihenkilöt pitivät rakentavan palautteen antamista tärkeänä, oli heidän vastauksissaan lähes yhtä suosittu teema työtehtävän haasteellisuus. Tutkimustuloksista oli tulkittavissa, että usea

esihenkilö oli kokenut rakentavan palautteen antamisen haasteelliseksi, erityisesti esihenkilöuran alkuaikoina. Tähän mahdollisesti vaikutti esihenkilön uusi asema ja sekä jonkinlaisen epävarmuuden kokeminen omasta toimintatavasta. Tulkitsin, että vaikka esihenkilöt kokivat tehtävän aluksi haasteelliseksi, niin kuitenkin useimmat heistä tunsivat tehtävän helpottuneen ajan myötä ja oman kokemuksen karttuessa. Kokemuksen myötä tehtävää osattiin myös katsoa uudelta näkökannalta, ennen kaikkea työntekijää auttavana asiana.

> *Sillon tuoreena esihenkilönä, oon toiminut myös esihenkilönä toisissa organisaatioissa niin mä koen et se oli vähän vaikeeta ja raskasta. Äää.. mut nyt täl hetkellä mä yritän kattoo sitä siltä kannalta että, että mä autan sitä henkilöä kehittymään.* (H5)

On varmastikin eroavaisuuksia eri ihmisten välillä siinä, miten he kokevat rakentavan palautteen antamisen toiselle. Kaikille tehtävä ei ole yhtä helppo, vaikka siitä olisi kokemusta kertynytkin. Tämä voi osittain johtua henkilön luontaisesta temperamentista ja luonteesta. Osa varmasti miettii hyvinkin tarkasti vastaanottavan osapuolen tunteita, eikä haluaisi niitä millään tavalla omalla toiminnallaan loukata. Haastattelussa vain yksi esihenkilöistä mainitsi jättäneensä välittömän, rakentavan palautteen antamatta, pelätessään vastaanottajan negatiivisia tuntemuksia. Esihenkilöiden olisi hyvä pyrkiä ottamaan tehtävään se työntekijää ja organisaatiota auttava näkökulma ja yrittää viestiä se selkeästi myös rakentavan palautteen vastaanottajalle. Tulkitsin myös haastateltavien vastauksista, että huolellinen valmistautuminen tehtävään ja palautetilanteeseen helpotti tehtävän suorittamista ja vähensi epävarmuuden tunteita tilanteen suhteen. Vaikka useimmat esihenkilöistä kokivat kokemuksen ja ajan helpottaneen tehtävää, niin toisaalta tällaiset erityisen vaikeat tilanteet ja keskustelut olivat yhä edelleen muutaman esihenkilön kohdalla oman mukavuusalueen ulkopuolella kokemusvuosista riippumatta.

> *No se on mulle sillai just sitä mukavuusalueen ulkopuolelle menoa. Et onhan se aina, et niin ,ku tuntuu et on isoin kehityskohde.* (H4)

> *On ollut toki sellasiakin tilanteita, että on ollut vaikeitakin keskusteluita ihmisten kanssa. Et ne on vähän sellasia, että sitten sen mukavuusalueen ulkopuolella kyllä siinä vaiheessa, jos on oikeesti jotain erityisen hankalaa mihin joutuu niin kun puuttumaan, johonkin käytökseen liittyvään tai johonkin tämmöseen.* (H6)

Työntekijän persoonan vaikutus rakentavan palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen nousi haastatteluissa esiin yhtenä teemana. Jokainen työelämässä pidempään ollut on varmaan havahtunut siihen, että joidenkin työtovereiden välillä henkilökemiat menevät paremmin yhteen kuin toisten kohdalla. Sama asia on nähtävissä myös esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Tulkitsin, että vaikka esihenkilöt pyrkivät toimimaan kaikkien työntekijöiden kohdalla tasapuolisesti ja valmistautumaan tilanteeseen työntekijä huomioiden, oli rakentavan palautteen antaminen siitä huolimatta haasteellisempaa joillekin työntekijöille. Esihenkilöt olivat yksimielisiä siitä, että työntekijän persoonaa tai henkilökemia vaikuttivat palautteen antamisen haasteellisuuteen.

> *Varmaan se niin kun persoonakemia, vaikuttaa pitkälti siihen asiaan, että tuota et pitää miettiä jokaisen kohdalla tietysti, et kun se henkilö on erilainen, ku joku toinen et jollekin toiselle se on hirveen paljon helpompaa ottaa sitä vastaan kun toisen.* (H2)

> *Hyvin pitkälti se riippuu niin ku henkilöstä, kenelle se palaute, palaute annetaan ja, niin vähän hänen luonteestaan ja sillä tavalla et se on kohdehenkilö minusta se isoin asia siinä et se on toiselle erilaista se palautteen anto kun toiselle. Palautteen vastaanotto ja henkilökemia.* (H3)

Tutkimustuloksista tuli ilmi, että rakentavan palautteen antamista pidettiin erityisen tärkeänä heti työsuhteen alkuvaiheessa. Oli tulkittavissa, että työsuhteen pituus vaikutti rakentavan palautteen antamiseen siten, että uusien työntekijöiden kohdalla rakentavan palautteen antaminen koettiin helpommaksi. Tuloksien mukaan esihenkilöiden oli helpompi löytää syitä rakentavan palautteen antamiseen uusien työntekijöiden kohdalla, jolloin työssä oli paljon uusia ja opittavia asioita eikä kaikki asiat välttämättä sujuneet ongelmitta tai ilman virheitä. Huomion arvoista tuloksissa oli, että esihenkilöt kokivat rakentavan palautteen antamisen kokeneemmille työntekijöille jollain tapaa työläämmäksi. Jo organisaatiossa pidempään olleille työntekijöille oli haastavampaa antaa rakentavaa palautetta, koska heidän ammattitaitonsa oli jo hyvin kehittynyt ja työ rutiininomaista, mikä puolestaan johti siihen, että esihenkilöt joutuivat käyttämään enemmän aikaa löytääkseen hyviä perusteluja rakentavan palautteen antamiseen.

> *Joku kokenut ihminen, niin hänelle on hyvin vaikea antaa sitä rakentavaa palautetta, koska niin kun tuota.. hän osaa hommansa niin älyttömän hyvin jo elikkä lähes tulkoon kaikki palautteet on sitä, että tämä meni jälleen kerran hienosti, olit ystävällinen, kaikki tehtiin oikein. Eli tuota niissä, niissä se on todella niin kun vaikeata löytää sitä, että jotain uutta näkökulmaa sitten siihen palautteen antamiseen.* (H6)

Esihenkilöt ovat tietoisia rakentavan palautteen merkityksestä. Tutkimustuloksista voi havaita, että vaikka kokeneemmille virkailijoille rakentavan palautteen antaminen oli esihenkilöille haastavampaa ja työläämpää, oli se silti hyvin tärkeää. Jokaisen työntekijän kuului saada tasapuolisesti rakentavaa palautetta ja saada siten mahdollisuus kehittyä työssä sekä lisätä työmotivaatio. Tulkitsin, että jos esihenkilöt jättäisivät rakentavan palautteen antamatta kokeneimmille työntekijöille, niin he katsoisivat sen mahdollisesti vaikuttavan negatiivisesti työntekijän motivaatioon. Tämä puolestaan saattaisi johtaa siihen, että jos työntekijä ei pysty kehittymään työssään voi työ pahimmassa tapauksessa menettää täysin merkityksensä. Aiemmista tutkijoista myös Juuti ja Vuorela (2015, 79) ovat todenneet työntekijän motivaation laskevan pikkuhiljaa, jos hän tekee samaa työtä ilman mahdollisuutta kehittää osaamistaan. Vaikutti siltä, että rakentavan palautteen löytämisen haasteellisuuden vuoksi esimiehet pyrkivät vahvistamaan kokeneiden työntekijöiden motivaatio muilla tavoin, kuten esimerkiksi tarjoamalla monipuolisempia ja vaihtelevia työtehtäviä.

Huolellisen valmistautumisen ja työntekijän tuntemisen merkitys palauteprosessissa nousivat selkeinä teemoina esiin haastatteluissa. Palauteprosessiin valmistautumisen voitiin katsoa koostuvan useista erilaisista asioista. Tämän tutkimuksen osalta tärkeimpinä asioina esiin nousivat palautteen taustojen tutkiminen, palautteen perustelut sekä korjausehdotusten pohdinta. Tulkitsin, että kaikki esihenkilöt valmistautuivat hyvin palautetilanteeseen ja etenkin perusteluja mietittiin tarkasti samoin kun vastauksia palautteen vastaanottajan mahdollisiin jatkoargumentteihin. Hyvien perustelujen lisäksi, esihenkilöt mielsivät yksimielisesti merkittäväksi perusteellisen palautteen taustojen tutkimisen.

> *Tärkein on se, että on niin ku perustelut siinä ja se taustatyö tehty.* (H4)

Huomioitavaa oli se, että hyvin moni esihenkilö korosti haastattelun aikana, useampaankin kertaan, erityisesti oman tiiminsä tuntemista ja sen vaikutusta itse palauteprosessiin valmistautumiseen. Rakentavan palautteen antamisessa työntekijän tunteminen helpottaa hyvin paljon esihenkilön työtä ja siihen valmistautumista. Jokainen työntekijä on erilainen ja kun työntekijän toimintaa ja ajatusmaailmaa tunnetaan edes vähänkin, auttaa se esihenkilöä valitsemaan esimerkiksi työntekijän kannalta sopivimman palautteenantotavan. Yllättävää oli, ettei kukaan esihenkilöistä ainakaan maininnut kysyneensä työntekijältä suoraan, miten hän haluaisi vastaanottaa palautetta. Tuloksista oli tulkittavissa, että esihenkilöt pyrkivät hyvin huomioimaan palautteen vastaanottajan omassa palautteenantotavassa ja omissa perusteluissaan. Uskon, että työntekijän tunteminen auttaa esimiehiä valmistautumaan palautetilanteeseen myös henkisesti ja on mahdollista miettiä esimerkiksi sitä, miten vastaanottaja mahdollisesti reakoi ja miten mahdollisesti haasteelliseksi muuttuvaan tilanteeseen olisi parasta vastata. Tulosten mukaan suurin osa esihenkilöistä pyrki parhaansa mukaan tutustumaan työntekijän persoonaan, tulkitsemaan miten tämä mahdollisesti ottaisi palautteen vastaan ja mukauttamaan omaa toimintaansa sen mukaan.

> *Ja tietenkin otan huomioon, että kenelle minä sen palautteen annan. Koska toiselle sen palautteen voi antaa suoremmin, toisille taas vähän, vähän enemmän silkkihansikkaita käyttäen. Koska se on myöskin se kohdehenkilö, että miten hän ottaa ylipäätään sen palautteen vastaan niin siinäkin pitää vähän niin kun rakentaa sitä tietynlaista ihmistuntemusta sitten.* (H3)

> *Öö, no varmaan just se tilanne ja just tää et tunnet sen työntekijän, millä tavalla lähet antaa sitä palautetta. Et osa on semmosia, että vaatii vähän enemmän sellasta pehmittelyä, ja osalle taas niin ku ehkä pitää lähtee vähän eri kautta lähestyy niitä asioita.* (H4)

Kun keskusteltiin esihenkilön valmistautumisesta palauteprosessiin, hieman yllättäen vain pari esihenkilöä mainitsi huomioivan palauteprosessissa siihen sopivan ajan ja ympäristön. Toisaalta saattaa hyvin olla, että näille tutkimukseen osallistuville esihenkilöille sopivan ajankohdan ja rauhallisen ympäristön valinta ilman häiriötekijöitä kuuluivat palauteprosessiin jo rutiininomaisesti. Esihenkilöillä oli jo vuosien kokemus palautetilanteista, joten on mahdollista, että heille nämä asiat

olivat itsestään selviä. Tulkittavissa oli, että jokainen esihenkilö halusi luoda palautetilanteesta keskustelunomaisen niin että myös työntekijä pääsi kertomaan omaa näkemystään asiaan ja esihenkilö yritti luoda avointa keskustelua. Vaikka oli nähtävissä, että palautetilanteeseen valmistauduttiin hyvin ja siihen käytettiin aikaa, niin muutama esihenkilö totesi, että palaute on annettava nopeasti eikä aina ole mahdollista suunnitella tilannetta ja valmistautua siihen niin hyvin kuin haluaisi.

> *Rakentava palaute ois mielellään aina kasvotusten annettavaa ja aika ja paikka ois semmonen sopiva, että se ois mietitty se tilanne sopivasti. Mutta valitettavasti se ei ihan aina siihen taivu elikkä jos on semmonen kiireellinen palaute mikä on niinkun välittömästi jaettavaa, niin sit se tota aikaa ei oo välttämättä niin suunnitelmallisesti annettu se palaute.* (H2)

Oli selkeästi huomattavissa, että esihenkilöt suosivat omassa toiminnassaan luottamukseen perustuvaa valmentavaa johtajuutta. Tämä näkyi esimerkiksi heidän suhtautumisestaan työntekijöihin arvostavasti. Lisäksi esihenkilöt suosivat vuorovaikutuksellista keskustelua ja työntekijän osallistuttamista. Tutkimustuloksissa teemoiksi muodostuivatkin valmentava johtajuus ja rakentavan palautteen korjausehdotukset. Esihenkilöt pitivät tärkeänä sitä, että korjausehdotuksista keskusteltiin yhdessä ja tässä suosittiin pääosin työntekijän osallistuttamista. Palautetilanteessa, kun tapaus oli käyty läpi ja perustelut annettu, esihenkilöt halusivat oivalluttaa työntekijää löytämään mahdolliset korjausehdotukset toiminnan korjaamiseen. Tuloksista kävi kuitenkin ilmi, että mikäli korjausehdotuksien löytäminen oli työntekijälle selvästi vaikeaa, oli esihenkilö aina valmis auttamaan sopivien keinojen löytämiseksi. Tämä toteutui erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla. Voidaan ajatella, että työntekijän osallistuttaminen oli kaikille hyvin merkittävä osa palauteprosessia ja kokonaisuudessaan esihenkilöt pyrkivät luomaan palauteprosessista työntekijöille oppimistilanteen, jossa he voisivat oivalluttaa työntekijää löytämään oikeanlaiset tavat virheensä korjaamiseen.

> *Käytännössä kattoen se, että haetaan tietysti sitä, että kun pyritään tämmöseen valmentavaan esihenkilötyöhön. Et ,et tavallaan mielellään kysyisin et millä tavalla ois ite* ratkaissut tämän, kun on ensin käyty läpi, että mikä siinä on mennyt pieleen. Toki sitten, *jos ei ala löytymään, niin sitten tietysti tarjoan niitä vaihtoehtoja siihen tilanteen hoitamiseen.* (H2)

> *Mä yritän saada sen sillai keskustelun kautta, että henkilö sais itse sen ahaa elämyksen, koska tota minun mielestä se on tärkeämpi tässä asiassa, oman toiminnan kehittämisessä kun se että, minä annan valmiita vastauksia.* (H3)

Palauteprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että yhdessä pohditut korjausehdotukset eivät jää ainoastaan ajatusten tai suunnitelmien tasolle, vaan niiden toteutumista seurataan. Tutkimustuloksissa korjausehdotusten osalta teemaksi nousi säännöllinen seuranta. Oli hienoa huomata, että jokainen esihenkilö näytti työssään suosivan säännöllistä seurantaa korjausehdotusten suhteen. Tulkitsin esihenkilöiden vastauksista, että erityisesti uusien työntekijöiden työn seurantaan pyrittiin kiinnittämään paljon huomiota ja siihen varattiin enemmän aikaa ja läsnäoloa. Myös korjausehdotuksien toteutumisen osalta uusia työntekijöitä seurattiin tarkemmin. Esihenkilöt kertoivat, että korjausehdotusten seurantaa tehtiin pääsääntöisesti säännöllisten laatuarvioiden muodossa vähintään kerran kuukaudessa.

> *No säännölliset, just nää tilastojen ja noitten laatujen seurantahan on oikeestaan ehkä se, se isoin, isoin millä niin ku näkee missä se virkailija niin kun menee työssä suoriutumisen puolelta*. (H4)

4.3 Organisaation tuki rakentavan palautteen palauteprosessissa

Organisaatio voi tukea esihenkilöitä rakentavan palautteen palauteprosessissa eri tavoin. Yksi tärkeä tukimuoto on tarjota esihenkilöille riittävä koulutus työtehtävään. Oikeanlaisen koulutuksen avulla organisaatio luo selkeät ohjeet esihenkilöille ja mahdollistaa oikeanlaiset toimintatavat tarjoten samalla luottamusta ja itsevarmuutta omaan toimintaan. Koulutus voi esimerkiksi auttaa esihenkilöä seuraamaan tarkemmin oikeanlaisten toimintatapojen noudattamista, mikä puolestaan hyödyttää koko työyhteisöä ja lisää työviihtyvyyttä. Tutkimustuloksissa koulutuksen osalta teemaksi nousi koulutuksen puute. Hieman ehkä yllättäen, tutkimustuloksien mukaan esihenkilöt eivät olleet saaneet varsinaista koulutusta aiheesta rakentava palaute ja sen antaminen. Organisaatiossa oli toki olemassa yleinen ohjeistus ja arviointilomake aiheeseen liittyen, jota sitten jokainen esihenkilö sai tietyissä rajoissa soveltaa omaan tyyliinsä sopivaksi. Kaikki haastateltavat mainitsivat vastauksissaan, että vaikka varsinaista koulutusta ei ollut järjestetty niin aihetta oli kuitenkin sivuttu joissain muissa esihenkilövalmennuksissa sekä muutama esihenkilö mainitsi saaneensa ainakin jonkinlaisen perehdytyksen tai perusohjeistuksen aiheeseen.

Esihenkilövalmennuksia, nyt tässä ihan lähiaikoina, niin siellä nyt sivuttiin tätä aihetta ja käytiin esimerkkejä ja semmosta. (H4)

Silloin kun musta tuli esihenkilö niin sain semmosen pienen perehdytyksen. (H5)

Varsinaisesti koulutusta siihen niin kun ei oo, että ehkä se on lähinnä niin kun omasta päästä tullutta tuota ja sitten ihan se perusohjeistus siihen, että miten joku tehdään, mistä haetaan ja tuota. (H6)

Tuloksista oli tulkittavissa, että vaikka koulutusta pidettiinkin osin puutteellisena, siitä huolimatta noin puolet esihenkilöistä eivät kuitenkaan kaivanneet lisää koulutusta aiheeseen. Puolet vastaajista taas toivoivat lisää koulutusta aiheeseen ja erityisesti keskustelua aiheesta, mahdollisia esimerkkejä apuna käyttäen. Lisäksi suuri osa esihenkilöistä vaikutti olevan hyvin tyytyväisiä organisaation antamaan vapauteen rakentaa palautetilanteet oman mielen mukaan. Esihenkilöt noudattivat ohjeistusta tietyissä raameissa, mutta saivat myös hyvin vapaasti soveltaa palauteprosessia omaan tyyliin sopivaksi.

Organisaation tuki ja tuen määrä palauteprosessissa voivat vaihdelle eri organisaatiossa paljonkin. On myös tavallista, että jokaisen esihenkilön kaipaama tuen laatu ja määrä on yksilöllistä. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden näkemykset organisaation tuen riittävyydestä palauteprosessissa vaihtelivat yllättävän paljon. Huomion arvoista oli, että mielipiteet jakautuivat täysin kahteen vastakkaiseen teemaan, riittävään tukeen ja vähäiseen tukeen. Puolet vastaajista mielsivät organisaation tuen tällä hetkellä riittäväksi ja kertoivat saavansa apua sitä pyydettäessä.

Tällä hetkellä näyttää positiiviselta, että en ainakaan tällä hetkellä kaipaa enempää tukea organisaatiolta palautteen antoon. (H1)

Esihenkilön tuki on saatavilla, kun tarve. Ja sillon, jos on jouduttu jotain hankalampia keskusteluita käymään, niin etenkin silloin kun olin uus esihenkilö, niin silloin kysyttiin, että haluatko että joku tulee siihen sua tukemaan vai haluatko käydä sitten niin kun keskustelun itse. (H6)

Toisaalta puolet vastaajista kokivat organisaation tuen olevan vähäistä tai vaihtelevaa. Jos mietitään syytä siihen, miksi puolet esihenkilöistä kokivat organisaation tuen vähäiseksi, niin yksi suurimmista syistä vaikutti olevan kiire. Tulkitsin, että esihenkilöt tiedostivat hyvin, että organisaatiossa oli jokaisella hyvin kiire omassa työssään ja oma esihenkilö vaikutti myös olevan ylityöllistetty. Puheista oli silti havaittavissa, että vaikka työkiireet tunnistettiin, niin siitä huolimatta esihenkilöt kaipaisivat enemmän tukea, säännöllistä palautetta ja läsnäoloa omalta esihenkilöltään. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että muutama esihenkilö kaipasi enemmän tukea palauteprosessiin nimenomaan koulutuksen osalta.

> *Ja sitten tietenkin mitä sitä organisaation tukea palauteprosessissa ja varsinkin niin kuin palautteenantokoulutusta mitä ite oon saanut niin, niin ehkä näkisin sille suuremman tarpeen myös organisaatiossamme tällä hetkellä*. (H1)

Ehdottomasti huomioitavaa tutkimustuloksissa oli, että organisaation tukeen liittyen tutkimuksen tärkeimmäksi teemaksi nousi vahvasti kollegoiden tuki ja sparraus. Hieman, ehkä yllättäen, kollegoiden tuen koettiin olevan jopa paljon merkittävämpää kuin esimerkiksi oman esihenkilön tai muun organisaation johdon tuen. Esihenkilöille tuntui olevan valtavan tärkeää saada keskustella kollegoiden kanssa sekä vaihtaa ajatuksia ja kokemuksia. Sparraaminen kollegoiden kanssa mainittiin kaikissa esihenkilöiden vastauksissa useammassakin eri otteessa. Oli nähtävissä, että ajatusten vaihdolla haluttiin vertaistukea, mutta myös uusia ideoita ja vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen. Huomioitavaa oli se, että erityisesti yksin ainoana esihenkilönä pienemmissä toimipisteissä työskentelevät esihenkilöt tuntuivat kaipaavan nimenomaan keskustelua kollegoiden kanssa. Toisaalta kuitenkin kaikki esihenkilöt olivat yksimielisiä siitä, että kollegoiden tuki oli organisaatiossa tärkein.

> *No ehkä tuossa se vertaistuki olis kaikista parhainta ja että esihenkilöt keskenään keskustelee keskenään palautteen annosta ja käy joittenkin case esimerkkien kautta vaikka läpi että millaista palautetta antaisit ja miten sen kertoisit*. (H1)

> *Kyllä mä niin kun kaikkein, kaikkein isoimpana koen kollegoiden antaman tuen tässä, tässä asiassa.* (H3)

Ajatusten vaihtaminen ja se että puhuttas tiimiesihenkilöiden kesken vaan niin kun tästä asiasta vois tuottaa hedelmää. Sieltä vois herätä sitten niitä ajatuksia ja epäkohtia mitä pitäs sitten korjata ja kaikkea semmosia. (H6)

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osiossa pohdin ja teen johtopäätöksiä tutkimustuloksista aineiston analyysin ja tulkinnan pohjalta. Lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja esitän mahdollisia kehitysehdotuksia organisaatiolle sekä omia ajatuksia mahdollisille, myöhemmin toteutettaville jatkotutkimuksille.

Rakentavan palautteen antaminen ja sen palauteprosessi on aiheena erittäin kiehtova. Aiheesta voi oppia paljon uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Tämän tutkimuksen tavoite oli tutkia esihenkilöiden kokemuksia rakentavan palautteen antamisesta työntekijöille ja siihen liittyvästä palauteprosessista. Tutkimuksessa kartoitettiin, miten esihenkilöt antavat rakentavaa palautetta ja miten he toimivat palauteprosessin eri vaiheissa sekä miten esihenkilöt kokevat organisaation tuen rakentavan palautteen palauteprosessiin liittyen. Kuten aiemmista tutkimuksista käy ilmi, rakentava palaute voidaan määritellä monin eri tavoin. Esimerkiksi aihetta aiemmin tutkineiden Berlinin (2008) ja Yuklin (2002) mukaan rakentava palaute viestii työntekijälle kehityskohteista ja kertoo työsuorituksessa olevan parantamisen varaa. Tässä tutkimuksissa nousivat esiin samat asiat ja esihenkilöt katsovat, että rakentavan palautteen avulla voidaan viestiä työntekijälle tämän kehityskohteista ja suunnata toiminta ja tekeminen oikeanlaiseksi ja organisaation ohjeita vastaavaksi.

Esihenkilöiden kokemuksia rakentavan palautteen antamisesta ja palauteprosessista

Tämän tutkimuksen osalta esihenkilöt kokevat rakentavan palautteen antamisen yhtenä esihenkilön tärkeimpänä työtehtävänä. Työtehtävän merkitys näytetään tiedostettavan hyvin ja rakentavaa palautetta pyritään antamaan kaikille tasapuolisesti. Esihenkilöt kokevat omaksi tehtäväkseen puuttua asiaan, jos työntekijän toiminta ei vastaa organisaation ohjeita tai se on virheellistä. Tämä tulos puoltaa Steelmania ja Rutkowskia (2004a, 6), joiden mielestä esihenkilön on hyvä viestiä työntekijälle tämän kehityskohteista, jotta työntekijä tiedostaa nämä ja pystyy tarvittaessa muuttamaan toimintaansa organisaation ohjeita vastaavaksi. Esihenkilön näkökulmasta rakentavan pa-

lautteen tarkoitus on kehittää työntekijää omassa työssään ja toiminnassaan sekä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet ja menestymään. Tulokset ovat täysin yhteneviä aiempiin tutkimuksiin (Yukl 2002, 389; Hakonen ym. 2014, 251–253), joissa työntekijän kehittäminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen rakentavan palautteen tarkoituksena ovat usein toistuneet. Myös Kupias ja muut (2011, 20) toteavat organisaation pyrkivän rakentavan palautteen avulla suuntaamaan ja ohjaamaan työntekijöiden toimintaa sekä auttamaan työntekijää kehittymään omassa työssään. Sen sijaan esimerkiksi, Kupiaksen ja muiden (2011,21) mainitsema työtyytyväisyyden lisääminen ei tullut esiin lainkaan tutkimustuloksissa.

Rakentavan palautteen antamisen katsotaan hyödyttävän kaikkia osapuolia. Rakentavan palautteen avulla esihenkilö antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää omia taitojaan ja lisätä oppimista. Työssä kehittyminen ja oikeanlaisen työskentelymallin omaaminen luovat työntekijälle onnistumisen tunnetta mikä puolestaan lisää työmotivaatiota, tehostaa toimintaa ja auttaa siten organisaatiota saavuttamaan omia tavoitteita ja menestymään. Jos virheelliseen toimintaan ei puututa, ei työntekijä välttämättä osaa itse tiedostaa omia kehityskohteitaan tai korjata toimintatapaansa organisaation ohjeiden mukaiseksi. Tämä puolestaan vaikuttaa lopulta haitallisesti organisaation mahdollisuuksiin saavuttaa tavoitteita ja siten myös sen menestykseen.

Toisaalta rakentavan palautteen antamista pidetään myös haasteellisena. Muutama esihenkilö näyttää mieltävän sen edelleen oman mukavuusalueen ulkopuoliseksi asiaksi, vaikka esihenkilövuosia on kertynytkin jo useampia. Tutkimustulos vastaa muun muassa Westerhaus-Renfrowin (2018) aiempaa tutkimusta, jonka mukaan yli kolmannes amerikkalaisista esihenkilöistä kokee rakentavan palautteen antamisen työntekijöille haasteelliseksi. Vaikuttaisi siltä, että rakentavan palautteen antaminen on yksi esihenkilöiden suurimmista kehityskohteista maailmanlaajuisesti. Tutkimustuloksista käy ilmi, että esihenkilöt kokevat työntekijän persoonan ja henkilökemian vaikuttavan siihen, miksi rakentavan palautteenantaminen on joillekin helpompaa. Jokainen työntekijä on erilainen ja osan heistä on vaikeampi ottaa rakentavaa palautetta vastaan, mikä puolestaan luo haasteita esihenkilölle. Jännitystä ja paineita palautetilanteeseen luovat epätietoisuus työntekijän tavasta reagoida rakentavaan palautteeseen ja siitä aiheutuvat mahdolliset vastaväitteet. Osa esihenkilöistä saattaa tuntea pelkoa siitä, että työntekijä ei osaa ottaa palautetta vastaan ja tilanteesta seuraa negatiivisia tunteita esihenkilöä kohtaan, joka taas voi ilmetä esimerkiksi selän takana puhumisena. Jotta palautetilanteesta saataisiin luotua mahdollisimman hyvä kokemus

molemmille osapuolille, pyrkivät esihenkilöt tutustumaan työntekijöihinsä hyvin ja muokkaamaan omaa palautteenantotapaansa tämän mukaan. Erityisesti esihenkilöuran alkuaikoina tehtävän haasteellisuus on koettu ongelmaksi, mutta ajan ja kokemuksen myötä tehtävän katsotaan helpottuneen. Esihenkilöt kokevat kuitenkin, että rakentavan palautteen antaminen ja saaminen sekä haastavien tilanteiden rohkea kohtaaminen ja niihin valmistautuminen auttavat heitä kehittymään tehtävässä paremmaksi. Kehityksen ja kokemuksen myötä rakentavan palautteen antamisestakin tulee lopulta rutiininomainen työtehtävä muiden joukossa.

Esihenkilöt antavat rakentavaa palautetta työntekijöille säännöllisesti kehittääkseen työntekijää sekä auttaakseen organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. Yleensä säännöllinen palaute annetaan vähintään kerran kuukaudessa laatuarviointien muodossa. Säännöllisen palautteen avulla esihenkilö auttaa työntekijää kehittymään jatkuvasti ja siten työntekijä voi vastata paremmin organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kun työntekijöiden saama palaute on säännöllistä, pystyy esihenkilö osallistuttamaan heitä oman toimintansa pohtimiseen tehokkaammin ja mahdollisista kehityskohteista saadaan tietoa nopeasti. Myös aiemmissa tutkimuksissa (Vasel 2019; Kupias ym. 2014, 152; Kuusela 2013, 87) nostavat esiin säännöllisen palautteen merkityksen erityisesti työntekijän kehityksen ja oikeanlaisen toiminnan ohjaamisen kannalta. Toisaalta tutkimuksessa kävi ilmi, että kuukausittaiset laatuarvioinnit veivät paljon aikaa ja tämän katsottiin olevan poissa muusta esihenkilötyöstä ja läsnäolosta työntekijöiden kanssa. Tästä puolestaan oli havaittavissa pientä riittämättömyyden tunnetta siitä, että haluttaisiin antaa enemmän läsnäoloa ja aikaa työntekijöille. Kun esihenkilö viettää aikaa työntekijän kanssa ja keskustelee myös työympäristön ulkopuolisista asioista, kehittää se samalla vuorovaikutussuhdetta paremmaksi. Haastateltavien puheista oli myös havaittavissa jonkinlaista uudistamishalukkuutta koskien työntekijöiden laatuarviointeja ja erityisesti niiden toteuttamista.

Rakentavaa palautetta annetaan aina tarpeen mukaan ja mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen. Nopeaa palautteenantoa pidettiin tehokkaana ja sen katsottiin tehostavan palautteen sanomaa. Kun tapahtuma on vielä hyvin vastaanottajan mielessä, tilanne ymmärretään helpommin ja toiminnan korjaamisen toteutuminen on todennäköisempää. Tutkimustulokset olivat yhteneviä aiempien tutkimusten kanssa myös nopean rakentavan palautteen antamisen osalta. Esihenkilöiden kanssa samoilla linjoilla olivat sekä Schwarz (2013, 184) että Ristikangas ja Grünbaum (2014, 100), jotka kaikki korostavat nopean palautteen tehokkuutta. Tutkimuksissaan myös Clark (2018,

23) ja Cruise (2018) sekä Yukl (2002, 389) painottavat nopean palautteen merkitystä, koska tuolloin tapahtuma on edelleen vastaanottajan muistissa ja siitä saatu hyöty on suurin. Tutkimustuloksissa oli myös jonkinlaisia eroavaisuuksia muiden tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Hills (2010), Silvennoinen ja Tilli (2017, 63) sekä Vasel (2019) nostavat esiin erityisesti sopivan ympäristön ja ajankohdan valinnan osana rakentavan palautteen palauteprosessia. Lisäksi Vasel (2019) mainitsee rauhallisen ympäristön ilman häiriötekijöitä. Näistä aiemmista tutkimuksista poiketen, tässä tutkimuksessa ei tuotu niin vahvasti esiin oikeanlaisen ajankohdan ja ympäristön merkitystä osana palauteprosessia. On kuitenkin mahdollista, esihenkilöiden työkokemus huomioiden, että ajankohdan ja ympäristön valinta palautetilanteeseen on jo rutiininomaista, eikä niiden erikseen mainitsemiseen ehkä katsottu olevan aihetta.

Rakentavaa palautetta annetaan kasvotusten keskustelemalla aina kun se on mahdollista ja sen merkitys tuntui olevan esihenkilöille erityisen tärkeää. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt olivat täysin samaa mieltä kuin esimerkiksi Hills (2010), Hyppänen (2013, 151) ja Vasel (2019), jotka korostavat erityisesti kahdenkeskisen keskustelun merkitystä rakentavan palautteen antamisessa. Viime vuosina lisääntynyt etätyö kuitenkin näyttäisi hankaloittavan tämän toteutusta aika ajoin, minkä vuoksi rakentavaa palautetta annetaan tarvittaessa Teams -puhelua tai sähköpostia käyttäen. Sähköpostin nopeus ei mennyt keskustelun edelle vaan kasvotusten tapahtuva keskustelu oli esimiehille tärkein menetelmä väärinkäsitysten välttämiseksi. Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 66) ovat todenneet, että nopeaksi menetelmäksi todettu sähköposti saattaa aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä ja sen vuoksi kasvotusten tapahtuvaa keskustelua voidaan pitää parempana vaihtoehtona.

Esihenkilöille rakentavan palautteen antamiseen ja palauteprosessiin valmistautuminen koetaan erityisen tärkeäksi. Huolellinen valmistautuminen rakentavan palautteen antamiseen ja palauteprosessiin lisää esimiehen varmuutta palautetilanteeseen ja helpottaa palautteen vastaanottajan kohtaamista. Hyvää valmistautumista voidaan pitää tehokkaana keinona valmistautua mahdollisiin palautetilanteissa vastaantuleviin, haastaviin ja yllättäviin tilanteisiin. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden palauteprosessiin valmistautuminen käsittää tilanteen tutkimisen, perustelut rakentavalla palautteelle, korjausehdotukset toiminnan korjaamiselle sekä korjausehdotusten seurannan suunnittelun. Tärkein osa esihenkilöiden valmistautumista liittyy tilanteen tutkimiseen ja annettavan palautteen perustelujen pohtimiseen. Esihenkilöille on tärkeää, että tilanne tunnetaan

ja työntekijälle osataan antaa hyvät perustelut rakentavalle palautteelle. Palautetta annetaan aina tilanteesta kahden kesken keskustelemalla, jolloin molemmat osapuolet saavat kertoa oman näkemyksensä tapahtuneeseen ja samalla varmistetaan, että työntekijä ymmärtää syyn rakentavan palautteen antamiseen. Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde on tärkeää ja esihenkilöt pyrkivät kehittämään sitä parhaansa mukaan omalla läsnäololollaan ja keskustelujen avulla. Yleensä vuorovaikutussuhteen ollessa hyvä, vallitsee osapuolten välillä parempi luottamus, jolloin palautetilanteessakin voidaan olla avoimin mielin ja vaikeistakin aiheista on helpompi keskustella.

Yksi keskeisimmistä asioista rakentavan palautteen palauteprosessin onnistumisen kannalta on palautteen vastaanottajan eli työntekijän tunteminen. Esihenkilöille työntekijän tuntemisella näyttää olevan valtavan suuri merkitys, sillä se auttaa heitä muun muassa valmistautumaan palauteprosessiin oikealla tavalla ja helpottaa omaa palautteenantoa. Näyttää siltä, että jokaisen työntekijän erilaisuus ja palautteen vastaanottokyvyn vaihtelevuus tunnistetaan. Esihenkilöt valmistautuvat palauteprosessiin ja antavat rakentavaa palautetta työntekijälähtöisesti. Valmentavaa johtamista suositaan ja omaa palautteenantotapaa muokataan sen mukaan, millainen henkilö on kyseessä ja miten toinen osapuoli osaa ottaa rakentavan palautteen vastaan. Aiemmista tutkimuksista (Silvennoinen & Tilli 2017, 71) poiketen, kukaan esihenkilö ei maininnut vastauksissaan, kysyvänsä työntekijältä suoraan millä tavalla hän haluaisi ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Esihenkilöt ovat kuitenkin oppineet tuntemaan työntekijänsä ajan myötä melko hyvin. He tietävät että osa työntekijöistä osaa ottaa palautteen suoremmin vastaan ja joitakin pitää kohdella ”silkkihansikkain” ja antaa palaute pehmeämmällä tavalla. Jotkut työntekijät haluavat rakentavan palautteen suoraan, mutta joillekin palautteen vastaanottaminen on erityisen vaikeaa. Haastavissa tilanteissa tämä voi palautetilanteissa näkyä käytännössä esimerkiksi työntekijän sulkeutumisena tai puolustautumisella vastaväittein ja palautteen syyn kyseenalaistaen. Tarpeen mukaan, haastavimpien tilanteiden osalta, esihenkilöt voivat käyttää ns. hampurilaismallia pehmentämään rakentavan palautteen vaikutusta. Tutkimustulokset ovat yhteneviä esimerkiksi Ristikankaan ja Ristikankaan (2018, 242) kanssa, jotka ovat todenneet valmentavaa johtamista suosivan esihenkilön muokkaavan palautteenantotapansa työntekijän mukaan sekä maininneet osan työntekijöistä tarvitsevan rakentavan palautteen rinnalle myös sopivassa määrin positiivista palautetta. Lisäksi muissa tutkimuksissa (Jug ym. 2019, 246; Silvennoinen & Tilli 2017, 74) , positiivisen palautteen yhdistämistä rakentavaan palautteeseen eli ns. hampurilaismallia on pidetty hyvänä menetelmänä, silloin kun palautteen vastaanottamisen tiedetään olevan työntekijälle vaikeaa tai jos esihenkilö itse kokee palautteen antamisen haasteelliseksi. Cruise (2018) sekä Jug ja muut (2019) kertovat, että hampurilaismallin

ohella käytetään myös Pendletonin mallia, joka pohjautuu enemmän työntekijän suorituksen ja kehityskohteiden itsearviointiin. Tämä palautteenantomalli ei tullut tutkimustuloksissa esiin.

Sen lisäksi että esihenkilö suunnittelee rakentavan palautteen palauteprosessin työntekijälähtöisesti, huomioi hän tämän myös palautteen ajankohtaa ja tarpeellisuutta pohtiessaan. Esimerkiksi jos työntekijällä on ongelmia työn jaksamisen suhteen tai muuten haastava elämäntilanne, arvioi esihenkilö silloin tarkemmin rakentavan palautteen tärkeyden ja tarpeellisuuden. Samoin Silvennoinen ja Tilli (2017, 63) painottavat työntekijän elämäntilanteen huomioimista myös rakentavan palautteen antamisen ajankohdassa. Useimmiten kun opitaan tuntemaan työntekijää paremmin, osataan helpommin lukea myös ns. piiloviestejä ja havaitsemaan jos jokin asia painaa työntekijän mieltä. Peltonen ja Peltonen (1991, 76–77) sanovatkin palautteen viestin ja siihen reagoinnin olevan tehokkaampaa silloin kun osapuolten välinen luottamus on vahva ja esihenkilön vaikutusvalta työntekijään suuri.

Esihenkilöt suosivat palauteprosessissa valmentavaa johtamista. Valmentava esihenkilö osaa kannustaa työntekijöitä kohti organisaation tavoitteita ja haluaa edistää heidän osaamista (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26). Valmentava johtaja osaa haastaa työntekijää kysymyksillä, keskittyy kuuntelemaan, on kannustava ja osoittaa arvostusta (Kurttila & Aalto 2021, 15–17). Palautetilanteessa valmentava johtaminen näkyy käytännössä esimerkiksi työntekijän osallistuttamisena ja siinä, että esihenkilöt pyrkivät luomaan koko prosessista eräänlaisen oppimistilanteen työntekijälle. Esihenkilöt pyrkivät päättämään palautetilanteen hyvään ja kannustavaan tunnelmaan, kuten myös aiemmista tutkijoista esimerkiksi Ranne (2006, 37) kehottaa esihenkilöitä tekemään. Rakentavaan palautteeseen liittyvien korjausehdotusten valmiiksi miettiminen kuuluu osaltaan esihenkilöiden palauteprosessiin valmistautumiseen. Vaikka esihenkilöt miettivät valmiiksi korjausehdotuksia tilanteen korjaamiseen, niin palautetilanteessa heillä on tapana osallistuttaa työntekijää oivaltamaan, mikä meni pieleen ja miten he asiaa muuttaisivat toivottuun suuntaan. Esihenkilöt pyrkivät korjausehdotusten osalta siihen, ettei valmiita ehdotuksia anneta työntekijälle vaan työntekijät saavat itse pohtia näitä keinoja ja niistä keskustellaan yhdessä. Tämä auttaa työntekijää pohtimaan ja kehittämään omaa toimintaansa paremmin. Joskus, jos etenkin uusien työntekijöiden on vaikeampi löytää heti korjausehdotuksia omaan toimintaansa, ovat esihenkilöt kuitenkin valmiita ehdottamaan omia ratkaisujaan ongelman korjaamiseksi.

Rakentavan palautteen palauteprosessin onnistuminen edellyttää, että työntekijän kanssa yhdessä sovitut korjausehdotukset eivät jää vain ajatuksen tasolle. Esihenkilöt seuraavat korjausehdotusten toteutumista säännöllisesti, pääsääntöisesti laatuarviointien muodossa vähintään kerran kuukaudessa. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla toiminnan korjaamisen seuranta oli esihenkilöille tärkeää. Kun organisaation työntekijä on uusi, on alussa paljon opittavaa ja virheitä sattuu helposti. Esihenkilön tehtävä on valvoa, että toiminta on oikeanlaista ja korjata virheellinen toiminta mahdollisimman pian. Seuraamalla säännöllisesti korjausehdotusten toteutumista esihenkilö voi välittää työntekijälle arvostavansa tätä sekä auttaa työntekijää kehittymään käytännössä, lisäten samalla myös työn merkityksellisyyden tunnetta. Loppujen lopuksi, vaikka esihenkilö valmistautuisi palauteprosessiin kuinka hyvin tahansa, palautteen vastaanottaja päättää kuitenkin aina itse, miten hän reagoi rakentavaan palautteeseen ja haluaako hän muuttaa omaa toimintaansa.

Esihenkilöiden kokemuksia organisaation tuesta rakentavan palautteen palauteprosessissa

Organisaatio voi omalla toiminnallaan tukea esihenkilöä rakentavan palautteen antamisessa ja sen palauteprosessissa. Tällä hetkellä esihenkilöiden näkemys organisaation tuesta palauteprosessissa näyttäisi olevan vaihteleva ja mielipide tuen riittävyydestä tai riittämättömyydestä jakautui kahtia. Esihenkilöiden saama koulutus aiheesta rakentava palaute ja sen antaminen oli jäänyt puutteelliseksi. Varsinaista koulutusta aiheeseen ei ollut saatu, vaikkakin sitä oli sivuttu muissa esihenkilövalmennuksissa. Osittain rakentavan palautteen antamiseen ja siihen liittyvään palauteprosessiin ei kaivattu lisää koulutusta, mutta toisaalta muutama esihenkilö kuitenkin kaipasi enemmän organisaation tukea nimenomaan lisäkoulutuksen muodossa. Organisaatio antaa esihenkilöille vapauden luoda palautetilanteesta omanlaisensa, tiettyä yleisohjeistusta arviointilomakkeen muodossa kuitenkin noudattaen. Tällaista vapautta ja liikkumatilaa arvostettiin suuresti. Vapaus valita omanlaisensa tyyli tehtävän toteuttamiseen voidaan katsoa myös viestivän organisaation luottamuksesta ja arvostuksesta esihenkilöitä kohtaan.

Yksi tutkimuksen merkittävimmistä ja tärkeimmistä asioista palauteprosessiin liittyen oli kollegoiden tuki ja sparraus. Esihenkilöiden mielestä tämä oli organisaation tärkein tukimuoto ja he tuntuivat tarvitsevan enemmän aikaa keskustella kollegoiden kanssa rakentavan palautteen antamisesta. Ajatusten vaihdolla, ideoiden ja kokemusten jakamisella näyttäisi olevan merkittävä vaikutus esihenkilölle monellakin eri tavalla. Sparraus antaa esihenkilöille mahdollisuuden kehittää

omaa toimintaansa sekä mahdollisesti tarjoaa heidän kaipaamaansa vaihtelua työtehtävään, ylläpitäen siten työmotivaatiota tehtävän suhteen. Lisäksi keskustelu kollegoiden kanssa voi katsoa lisäävän työssäjaksamista muuten niin kiireisessä työyhteisössä. Esihenkilöt toivovat enemmän aikaa sparraukseen kollegoiden kanssa, vaikka ymmärtävätkin hyvin ajan olevan rajallista kiireen keskellä. Oma esihenkilö ja organisaation johto vaikuttivat kiireiseltä, kuten koko työyhteisö. Erityisesti pienemmissä toimipisteissä, ainoana esihenkilönä työskentelevät, kaipasivat hyvin paljon keskustelua muiden esihenkilöiden kanssa sekä oman esihenkilön läsnäoloa. Tämä on ymmärrettävää, koska ajatustenvaihto ei ole samalla tavoin mahdollista työpäivän ohessa ja puhelimeen tarttuminen kesken työpäivän ei katsottu olevan vaihtoehto kuin hyvin kiireellisissä tapauksissa. Omalta esihenkilöltä kaivattiin läsnäolon lisäksi enemmän säännöllistä palautetta.

Esihenkilöt kaipaavat organisaatiolta enemmän aikaa myös omaan esihenkilötyöhönsä. Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että laatuarvioinnit veivät ajallisesti paljon, minkä vuoksi muutama esihenkilö koki sen ajan olevan poissa muusta esihenkilötyöstä ja läsnäolosta työntekijöiden kanssa. Tästä puolestaan oli havaittavissa pientä riittämättömyyden tunnetta siitä, että haluttaisiin antaa enemmän sitä läsnäoloa ja aikaa työntekijöille, jolloin mahdollisesti voisi samalla kehittää vuorovaikutussuhdetta ja keskinäistä luottamusta paremmaksi sekä yleensäkin seurata paremmin työntekijän jokapäiväisen työn sujumista sattumanvaraisten laatuarviontien sijaan. Haastateltavien puheista oli myös havaittavissa jonkinlaista uudistamishalukkuutta työntekijöiden laatuarviointeihin, ainakin niiden toteuttamisen suhteen. Jonkinlaista vaihtelua kaivattiin selkeästi, ja tämä tuli esille myös heidän vastauksistaan ja toiveistaan keskustella ja vaihtaa ajatuksia aiheesta enemmän kollegoiden kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin osoittamaan luotettavuutta olemalla objektiivinen laadullisen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusprosessi suunniteltiin huolellisesti ja pyrittiin kuvaamaan kaikkia tutkimusprosessin vaiheet selkeästi ja tarkasti sekä perustelemaan kaikki omat valinnat. (Ojasalo, ym. 2015, 104–105; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–166.) Tutkimuksen aikana pidettiin tutkimuspäiväkirjaa omasta toiminnasta, joka helpotti eri vaiheiden raportointia. Kanasen (2014, 153) mukaan tutkimuspäiväkirjaa pitämällä ja omat valinnat ja toimintansa hyvin perustelemalla voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, koska se soveltuu hyvin hankkimaan tietoa pienestä kohteesta, syventäen siten asian ymmärrystä ja tuottaen

uutta tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105). Laadullinen tutkimus auttaa myös ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin ja tuo esiin tutkimuskohteena olevien ihmisten todelliset ajatukset (Inyang 2017, 20; Kananen 2014, 18; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98; Töttö 2000, 11–12).

Tutkimuksella ei ollut varsinaista toimeksiantajaa. Tutkimuksen osallistujiksi valittiin matkailualan organisaatiossa työskenteleviä esihenkilöitä. Kohdejoukon valinnassa huomioitiin esihenkilöiden kokemus tutkittavasta asiasta, koska haluttiin varmistaa, että tutkimukselle saatu tieto olisi hyödyllistä (Hatch 2002; Töttö 2000, 11; Vilkka 2021, 135). Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa esiin nousee se, pystyykö tutkija sulkemaan omat käsitykset pois tutkimusta tehdessään vai näkyykö ne jotenkin tutkimustuloksissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Omaan asemaani tutkijana pyrin suhtautumaan kriittisesti ja poissulkemaan mahdolliset tutkimusaiheeseen liittyvät ennakkoajatukset. Tutkimuksen toteutus onnistui lähes suunnitelman mukaan ja yhteistyö kohdeorganisaation johdon kanssa sujui hyvin. Kohdeorganisaatio suostui mukaan tutkimukseen ja välitti esihenkilöiden yhteistiedot sekä antoi heille mahdollisuuden osallistua tutkimukseen omalla työajalla. Organisaatiossa työskenteli seitsemän esihenkilöä, joista kuusi osallistui teemahaastatteluun. Kaikilla haastateltavilla oli hyvä asiantuntijuus tutkimusaiheesta, sillä heillä oli jo useiden vuosien kokemus esihenkilötehtävistä ja säännöllisestä palautteen antamisesta. Esihenkilöt osallistuivat haastatteluun mielellään ja aihetta pidettiin kiinnostavana ja tarpeellisena.

Tutkimukseen osallistuville esihenkilöille lähetettiin ensin haastattelukutsu, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta, sen tavoitteista, toteutuksesta ja vapaaehtoisuudesta. Esihenkilöt saivat myös tutustua tutkimusaiheeseen käsikartta -ennakkotehtävän avulla, minkä tarkoituksena oli herättää heidän ajatuksia haastattelua varten. Haastateltavien kanssa sovittiin sopiva ajankohta ja aikaa tähän varattiin riittävästi, kuitenkin organisaation toiveita kuunnellen. Teemahaastattelut toteutettiin Covid-19 tilanteen vuoksi Teams -verkkoyhteydellä. Lisäksi haastatteluissa käytettiin varmuuden vuoksi puhelimen ääninauhuria. Kaikki haastattelut onnistuivat lähes suunnitelman mukaisesti, ainoastaan yksi haastattelu siirtyi ajankohdaltaan sairastelujen vuoksi. Haastattelut tehtiin reilun kuukauden aikana, alkuperäisen noin viikon sijaan. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2011, 74) suosittavat, oli tässäkin jokainen haastateltava valinnut itselleen rauhallisen ympäristön, eikä haastattelujen aikana esiintynyt häiriötekijöitä. Haastattelun alussa varmistettiin haastateltavilta

vielä lupa haastattelun videointiin ja äänittämiseen, kerrottiin tutkimuksen syy ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Lisäksi heille selvitettiin mitä aineistolle tapahtuu haastattelun jälkeen ja miten sitä käsitellään luotettavasti. Haastattelussa apuna käytettiin haastattelurunkoa. Haastattelukysymysten järjestys saattoi joissain osissa vaihtaa paikkaa, mutta jokaiselta haastateltavilta kysyttiin kaikki samat kysymykset. Joitakin tarkentavia kysymyksiä tein muutamalle, ja parille esihenkilölle tarkensin jotain kysymystä heidän toiveestaan enemmän. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin kaksi koehaastattelua toisen matkailualan organisaation esihenkilöille ja varmistettiin siten kysymysten ymmärrettävyys (Vilkka 2021, 130).

Tutkimusaineistoa kertyi runsaasti, ja sitä säilytettiin huolellisesti salassa omalla tietokoneella. Tutkimusaineisto oli vain omassa käytössä ja se tuhottiin heti työn valmistumisen jälkeen. Tutkimustulokset litteroitiin sanatarkasti ja aineistosta nostettiin tärkeimmät asiat teemoittelun avulla. Tutkimuksessa nousi esiin paljon erilaisia asioita, mutta aineistoa luettiin useaan kertaan ja poimittiin sieltä suosituimmat teemat, tutkimuskysymykset huomioiden. Tutkimustuloksien analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä eli teoria toimii osittain analyysin apuna kuitenkaan sitä liikaa ohjaamatta. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua ja tutkimustuloksia käsiteltiin tarkemmin aineistosta nousseiden teemojen mukaan. Tutkimustulososiossa käytettiin sanatarkkoja lainauksia haastatteluista, eikä niitä muokattu tai käännetty kirjakielelle. Suorien lainauksien avulla pyrittiin havainnollistamaan teemoja ja tukemaan omia tulkintoja tutkimustuloksiin liittyen. Tutkimuskysymyksen alakysymykset tarkentuivat lopulliseen muotoon tutkimustulosten analysoinnin jälkeen. Viime vuosien aikana on siirrytty käyttämään sukupuolineutraaleja ammattinimikkeitä, joten tutkimuksen aikana päädyin korvaamaan aiemmin suunnitelmissa olleen esimies ammattinimikkeen sukupuolineutraaliksi esihenkilöksi.

Kanasen (2010, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä on neljä: tutkimuksen arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, tutkimuksen luotettavuus tutkitun kannalta ja saturaatio. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan todentaa myös vahvistettavuuden avulla (Kananen 2014, 151). Tässä opinnäytetyössä kaikki teemahaastatteluun osallistuneet esihenkilöt saivat luettavakseen aineiston ja tulkinnan eikä eriäviä mielipiteitä tulkinnasta tullut esiin. Sisäisen validiteetin eli tulkinnan ristiriidattomuuden tutkija voi selvittää toisen tutkijan avulla, selvittäen tuleeko myös tämä samanlaiseen tulosten tulkintaan (Kananen 2014, 15 153.) Tämän tutkimuksen sisäistä luo-

tettavuutta arvioitettiin toisella tutkijalla, joka perehtyi tutkimusaineiston analyysiin kuitenkin siten, että haastateltavien anonymiteetti säilyi. Toinenkin tutkija päätyi tulkinnassa yhteneviin lopputuloksiin.

Tutkimustulokset, esihenkilöiden kokemuksista rakentavan palautteen antamisesta ja siihen liittyvästä palauteprosessista, vastasivat suurimmaksi osaksi aiempien tutkimusten tuloksia ja tutkimuksessa saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksissa on kuitenkin hyvä huomioida organisaatiossa viime keväänä tapahtunut omistajavaihdos. Organisaatioissa tapahtuneiden muutosten vuoksi tutkimuksen ajankohta ei ehkä ollut kaikista sopivin. Tutkimukseen osallistujat eivät osanneet vielä arvioida uuden omistajavaihdoksen osalta vastauksia kaikkiin kysymyksiin, vaan organisaatiota koskevien kysymysten vastaukset pohjautuivat suurimmaksi osaksi aikaan ennen omistajavaihdosta. Esimerkiksi koulutuksen osalta haastateltavien oli vielä vaikea arvioida, oliko uudistuneelta organisaatiolta vasta tulossa aiheeseen sopivaa koulutusta. Uudistuneen organisaation toiminnasta oltiin selvästi toiveikkaita ja tähän asti toiminnan kehitys koettiin positiivisena. Uskottiin, että erilaisia koulutuksia on vielä tulossa, kunhan toiminta on kunnolla käynnistynyt. Tämän vastikään tapahtuneen organisaation uudistuksen myötä tutkimustulokset eivät ole verrattavissa nykyisen organisaation toimintaan kaikilta osain. Erityisesti organisaation tukea palauteprosessissa koulutuksen osalta on vielä liian aikaista arvioida laajemmin. Jos tämä tutkimus olisi toteutettu esimerkiksi vuotta myöhemmin, olisi esimiehillä ollut parempi näkökulma asioihin ja muutoksiin organisaation vaihdoksen myötä. Saman tyylisen tutkimuksen voisi toteuttaa organisaation tuen osalta, esimerkiksi vuoden kuluttua uudelleen, jolloin uudistuneen organisaation toiminta ja kehitys olisi jo paremmin esihenkilöiden tulkittavissa ja verrattavissa edeltävään aikaan.

Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkijan on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä koko opinnäytetyöprosessin ajan, aina suunnitteluvaiheesta tutkimustulosten tiedottamiseen saakka (Vilkka 2021, 41). Tutkijan tulee toimia tieteellisen tutkimuksen ohjeiden mukaisesti niin tiedon hankinnassa, tulosten julkistamisessa kuin toisten tutkijoiden ja heidän töidensä kunnioittamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150). Tiedonhankinnassa on pyritty käyttämään monipuolisesti luotettavia ja ajankohtaisia lähteitä ja siten säilyttää tutkimuksen laadulliset vaatimukset. Aiempia tutkijoita ja heidän tutkimustuloksia on kunnioitettu ja heidän kirjoituksiin on viitattu selkeästi ja asianmukaisella tavalla. Tutkimuksessa pyritty huomiomaan kaikki henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyvät asiat ja niitä on noudatettu

koko prosessin ajan. Tässä opinnäytetyössä kaikkien tutkimukseen osallistuvien henkilötiedot, sekä organisaatio on pidetty salassa eikä tietoja tuotu julki missään vaiheessa tutkimusta. Haastateltavien nimitietoja tai muita taustatietoja ei ole käytetty missään vaiheessa, vaan litteroinnin yhteydessä vastaajat on heti nimetty tunnistekoodeilla. Opinnäytetyö tuloksineen julkistetaan Theseuksessa julkaistavassa ja muu tutkimusaineisto tuhotaan.

Tutkijan on huomioitava, että tutkimukseen osallistujat saavat kaiken tarvittavan tiedon siitä mitä tutkimuksen eri vaiheissa tapahtuu, kuinka heidän yksityisyytensä on tutkimuksessa suojattu ja, että heidän osallistumisensa tutkimukseen on täysin vapaaehtoista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27; Eskola & Suoranta 2008, 56). Tutkimuksen vaiheet suunniteltiin huolellisesti ja tutkimukseen osallistujille tiedotettiin tutkimuksiin liittyvistä asioista useampaan kertaan. Kaikki tutkimukseen osallistujat saivat haastattelukutsun yhteydessä tietoa tutkimuksesta, sen toteuttamisprosessista, haastatteluun osallistumisesta ja sen vapaaehtoisuudesta sekä tutkittavien yksityisyyden suojaamiseen liittyvistä asioista. Nämä asiat kerrattiin vielä haastattelun alussa ja varmistettiin saadun tiedon ymmärrettävyys. Lisäksi osallistujille kerrottiin tietosuojaan liittyvistä asioista eli haastattelun äänittämiseen, aineiston käyttöön ja myöhemmin sen tuhoamiseen liittyen. Haastatteluaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti koko prosessin ajan ja haastattelujen äänitiedostot tallennettiin Onedriveen, joita säilytettiin vain omassa käytössä olevalla, salasanalla suojatussa tietokoneella. Varmuuskopio otettiin salasanalla varustetulle muistitikulle ja sitä säilytettiin tutkijan kotona turvallisessa paikassa. Vain tutkijalla oli pääsy kaikkeen tutkimusaineistoon ja haastatteluaineisto tuhottiin heti kun se oli analysoitu ja tutkimustulokset olivat valmiit.

Kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimukset

Opinnäytetyö on edistänyt merkittävästi omia taitojani rakentavan palautteen antamisessa ja siten kehittänyt suurinta kehityskohdettani esihenkilötyössä. Teoreettinen tietoperusta käsitteli rakentavan palautetta ja siihen liittyviä palauteprosessin eri vaiheita. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen avarsi näkemystäni huomattavasti ja sai katsomaan palauteprosessia enemmän kokonaisuutena ja jatkuvana prosessina. Oma asiantuntijuus kehittyi merkittävästi kaikkien palauteprosessien vaiheiden osalta, mihin vaikutti sekä aiempiin tutkimuksiin perehtyminen mutta myös tutkimustulokset ja niistä saatu aineisto. Aiemmat tutkimukset muun muassa avasivat rakentavan palautteen antamisen haasteellisuutta sekä auttoivat hahmottamaan asioita, jotka auttavat pa-

remmin valmistautumaan palautetilanteeseen sekä kohtamaan haasteellisia tilanteita. Teemahaastattelujen myötä puolestaan työtehtävän tärkeys korostui entuudestaan ja kokonaisuudessaan opinnäytetyö prosessi kasvatti merkittävästi asiantuntijuutta aiheesta.

Monelle esihenkilölle rakentavan palautteen antaminen on yksi suurimmista työhön liittyvistä kehityskohteista, aiempien tutkimusten perusteella jopa maailmanlaajuisesti. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää lisäämällä esihenkilöiden ymmärrystä rakentavan palautteen antamisesta siten, että he voivat hyödyntää tietoa työtehtävissään, tutkia omaa osaamistaan ja kehittyä paremmiksi rakentavan palautteen palauteprosessin eri vaiheissa. Esihenkilöt voivat pohtia omia toimintatapojaan ja hyödyntää tutkimuksen tietoa parantaakseen omaa valmistautumistaan palauteprosessiin ja siten luoden lisää varmuutta haasteellisten tilanteiden kohtaamiseen. Organisaatiot puolestaan voivat saada tutkimustuloksista uutta tietoa siitä, mitkä asiat esihenkilöt kokevat tärkeiksi rakentavan palautteen palauteprosessissa ja pyrkiä siten tukemaan heitä paremmin sekä mahdollisesti kehittämään toimintaansa tarpeen mukaan.

Kun miettii haastattelussa esiin tulleita mielipiteitä ja esihenkilöiden toiveita niin joitakin kehitysehdotuksia voisi nostaa esiin. Muutama asia, jotka nousivat erityisesti toiveina esiin olivat lisäkoulutus ja enemmän aikaa kollegoiden kanssa keskusteluun ja itse esihenkilötyöhön. Kuten aiemmin mainittiin, muutama esihenkilö haluaisi lisäkoulutusta rakentavan palautteen antamiseen ja siihen liittyvään palauteprosessiin. Organisaatio voisi mahdollisesti järjestää vain tätä aihetta koskevan koulutuksen ja yhdistää siihen esimerkiksi mahdollisuuden keskustella kollegoiden kanssa, vaihtaa kokemuksia ja pohtia uusia ideoita tehtävän uudistamiseen. Esihenkilöt saisivat vapaasti kertoa ajatuksistaan ja omista toimintatavoistaan tai haasteistaan ja saisivat siten varmasti vertaistukea, uutta intoa omaan toimintaansa sekä heidän kaipaamansa vaihtelua työtehtävän toteuttamiseen. Koulutuksessa voitaisiin toteuttaa myös erilasia käytännön harjoituksia, esimerkiksi haastavien tilanteiden osalta ja lisätä siten varmuutta vaikeiden tilanteiden kohtaamiseen ja saada itsevarmuutta tällaisista tilanteista selviämiseen. Haastattelutilanteissa oli havaittavissa, että kokemuksesta huolimatta paria esihenkilöä hieman jännitti rakentavan palautteen antaminen ja työtehtävän myötä he kokivat ajautuvansa oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Tällainen käytännön harjoitus koulutuksessa helpottaisi varmasti myös heidän toimintaansa.

Jonkinlaista kehitystä voisi miettiä myös organisaation palautejärjestelmään. Organisaation johto voisi keskustella esihenkilöiden kanssa siitä, millaisia muutosehdotuksia heillä olisi, jotta työtehtävä olisi edelleen kaikkia motivoiva ja se koettaisiin hyödyllisenä. Vaihtoehtona voisi miettiä laatuarviointien tekemistä esimerkiksi pidemmällä aikavälillä, jolloin esihenkilöillä jäisi enemmän aikaa olla läsnä työntekijöiden kanssa ja tehdä samaa työnseurantaa paikan päällä. Yhtenä mahdollisuutena voisi olla myös työntekijäkohtaisten ja kuukausittaisten, sattumanvaraisen otannan perusteella tapahtuvien, laatuaviointien lukumäärän vähentäminen ja sen sijaan työntekijän käytännön työn seuraamisen lisääminen osaksi arviointia.

Esihenkilöiden puheista selvisi, että aika työpaikalla oli hektistä ja yhteistä aikaa sparraukseen kollegoiden kanssa kaivattaisiin enemmän. Yhteisen ajan saaminen sparraukseen vaikutti olevan tärkein muutostoiveista. Monenlaisia palavereita organisaatiossa järjestettiin, mutta yleensä niissä oli aikaa keskustella vain ajankohtaisimmat ja kiireisimmät asiat. Organisaatio voisi yrittää järjestää mahdollisuuksien mukaan aikaa tällaiseen esihenkilöiden väliseen sparraukseen. Tällä tuntuisi olevan erityisen suuri merkitys sekä esihenkilöiden motivaatioon mutta myös jaksamiseen liittyvissä asioissa. Tärkeää olisi huomioida, että pienemmillä toimipisteillä ainoana esihenkilönä työskentelevät saisivat mahdollisuuden osallistua tapaamisiin aika ajoin kasvotusten paikan päällä. Nämä esihenkilöt vaikuttivat ymmärtävän tilanteen hyvin, mutta oli kuitenkin havaittavissa, että he kokivat olonsa hieman yksinäiseksi ollessaan toimipisteen ainoa esihenkilö. Heille kollegan tai oman esihenkilön kanssa keskustelu ei ollut yhtä itsestään selvää tai helppoa kuin mitä se olisi silloin, jos työskenneltäisiin samoissa toimitiloissa.

Kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden vaihtuvuus oli melko vähäinen ja kaikilla oli jo useamman vuoden työkokemus organisaatiossa, suurimmalla osalla 6–14 vuotta. Monilla matkailualan organisaatioilla henkilökunnan vaihtuvuus on suurempi työn sesonkiluonteisuuden vuoksi. Olisi mielenkiintoista toteuttaa samanlainen tutkimus tällaisessa organisaatiossa, jossa työsuhteet ovat lyhyitä ja määräaikaisia, esimerkiksi matkailukaudesta johtuen. Tällöin esimerkiksi organisaatioiden koulutuksissa voi olla huomattavia eroja palauteprosessin suhteen ja siten tutkimustulokset voisivat olla hyvin erilaiset. Rakentavan palautteen ja palauteprosessin koulutuksella on esihenkilöille suuri merkitys monella tapaa ja sen voi katsoa luovan pohjan esihenkilön taidoille työtehtävästä suoriutumiseen. Kaikkien organisaatioiden olisi hyvä tarkastella omaa toimintaansa tämän koulutuksen tarpeen ja toteuttamisen osalta.

Toisaalta rakentavaa palautetta ja sen palauteprosessia voidaan tutkia myös eri näkökulmista. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa olivat mukana vain kohdeorganisaation esihenkilöt. Kun mietitään mahdollisia jatkotutkimuksia, olisi mielenkiintoista tutkia myös työntekijöiden ajatuksia siitä, kuinka esihenkilöt antavat rakentavaa palautetta. Olisi mahdollista selvittää, miten työntekijät kokevat esihenkilön työskentelyn ja rakentavan palautteen palauteprosessin sekä millaisia asioita työntekijät oikeasti haluaisivat esihenkilöiden työskentelyssä kehittää ja mitkä asiat puolestaan toimivat hyvin. Tästä saadut tulokset toisivat myös esihenkilöille uutta näkökulmaa ja heidän kaipaamaansa palautetta omasta toiminnastaan ja sen kehittämisestä.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4.p. Espoo: Human Interest.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4.p. Tampere: Vastapaino.

Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C.M. 2013. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. Canadian Psychological Association, 54, 4, 260-268. Julk. 11/2013. Viitattu 23.7.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Becker, T.E. & Klimoski R.J. 1989. A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. Personnel Psychology, 42, 343-352. Viitattu 2.5.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja. Johtamisen laitos. Acta Wasaensia No 198. Vaasan yliopisto. Viitattu 12.6.2021. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1.

Boud, D. & Molloy, E. 2013. Feedback in higher and professional education. Understanding it and doing it well. Taylor & Francis Group, 1, 1-10 Julk. 15.01.2013. Viitattu 4.8.2021.https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1101395&ppg=12.

Catliff, C. 2020. How to give good, constructive feedback to those around you: Here are some consideration for building a feedback culture. The Globe and Mail, Toronto. Julk. 2.6.2021. Viitattu 13.7.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Clark, S. 2018. Feedback that works for nonprofit organizations. Center for Creative Leadership. Julk. 1.5.2018. Viitattu 12.3.2022. http://janet.finna, ProQuest.

Cruise, T.K. 2018. Supervision: Feedback and Evaluation. National Association of School Psychologist, Bethesda. 47, 1, 4–6. Julk. 09/2018. Viitattu 24.7.2021. http://janet.finna, ProQuest.

Eskola, J & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.p. Tampere: Vastapaino.

Fisher, C.D 1979. Transmission of positive and negative feedback to subordinates: A laboratory investigation. Journal of Applied Psychology, 64, 5, 533-540. Viitattu 3.5.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Geddes, D. & Linneham, F. 1996. Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. Communication Quarterly, 44, 3, 326–344. Viitattu 16.4.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Geddes, D. & Baron R.A. 1997. Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. Management Communication Quarterly, 10, 4, 433–454. Viitattu 25.4.2021. DOI:10.1177/0893318997104002.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. p. Helsinki: SanomaPro.

Hatch, J.A. 2002. Doing qualitative research in education settings. New York: State University of New York Press, 2, 37-70. Julk. 17.7.2002. Viitattu 23.10.2021. https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=3408084&ppg=50.

Hills, L. 2010. Giving and receiving constructive feedback: a staff training tool. The Journal of Medical Practice Management, 25, 6. Julk. 5/6.2010. Viitattu 24.7.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uud.p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud.p. Helsinki: Edita.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja tietosuoja. N.d. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.6.2021. https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/opinnaytetyoprojekti/projektisuunnitelma-aikataulu/htk_tietosuoja/.

Ilgen, D.R., Fisher, C.D. & Taylor, M.S. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 64, 4, 349–371. Viitattu 20.5.2021. https://www.researchgate.net/publication/232557703_Consequences_of_individual_feedback_on_behavior_in_organizations.

Inyang, E. 2017. Doing academic research. Cambridge Scholars Publisher, 3-4, 12-36. Julk. 17.10.2017. Viitattu 23.10.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Jalava, U.2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistaminen. Pro-sarja. Helsinki: Tammi.

Jug, R., Jiang, X. & Bean, S. 2019. Giving and receiving effective feedback: A review article and how-to guide. Archives of Pathology & Laboratory Medicine, 143, 2, 244-250. Julk. 02/2019. Viitattu 24.7.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2.p. Helsinki: Talentum.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Etnografia. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.3.2022. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

King, P.E., Young, M.J. & Behke, R.R. 2000. Public speaking performance improvement as a function of information processing in immediate and delayed feedback interventions. Communication education, 49, 365–374. Julk. 1.10.2010. Viitattu 10.6.2021. https://doi.org/10.1080/03634520009379224.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2.p. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4.p. Helsinki: International Methelp.

Moss, S.E & Sanchez, J.I. 2004. Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. Academy of Management Executive 18, 1, 32-44. Viitattu 2.7.2021. https://janet.finna, Ebsco.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Peiguan, W. & Kwok L. 2000. Negative feedback and responses from subordinates. Emerald. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 5, 1, 37-44. Julk. 1.1.2000. Viitattu 23.7.2021. https://doi.org/10.1108/eb029062.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja n:o 24. Helsinki: Otava.

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

Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Helsinki: Ai-ai Oy.

Ristikangas, M.R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M.R. & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. 6.p. Helsinki: Alma Talant.

Ruohotie, P. 1995. Työsuoritteen arviointi ja palautteen antaminen. Julkaisussa Ammattitutkintojen ja näyttökokeiden teoreettisia perusteita. Toim. R. Turpeinen 1995. Opetushallitus.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006a. Haastattelu. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.10.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Anna Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.3.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Saldana, J. 2011. Fundamentals of Qualitative Research. Oxford University Press. ProQuest Ebook Central, 1, 3-30. Viitattu 4.3.2022. http://ebookcentral.proquest.com/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=665394.

Schwarz, R.M. 2013. Smart leaders smarter teams: How you and your team get unstuck to get results. San Francisco: John Wiley & Sons. Viitattu 24.7.2021. https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2131915445/bookReader?accountid=11773&ppg=9.

Silvennoinen, M. & Tilli, A.M. 2017. WOW! Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.

Steelman, L.A & Rutkowski, K. A. 2004a. Moderators of employee reactions to negative feedback. Journal of Managerial Psychology, 19, 1/2, 6–18. Viitattu 3.5.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Steelman, L.A., Levy, P.E. & Snell, A.F. 2004b. The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. Psychological measurement, 64, 165.184. Viitattu 1.4.2022. doi:10.1177/0013164403258440.

Su, W., Lin, X. & Ding, H. 2019. The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: a moderated mediation model. Viitattu 1.4.2022. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.757687.

Travers, M.2001. Qualitative research through case studies. Introducing qualitative methods series. Saga Publications, 1, 1- 14. Julk. 23.05.2001. Viitattu 23.10.2021. https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1191058.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.uud.p. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Tampere: Vastapaino.

Uusitalo, K. 2007. Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Vasel, K. 2019. Get over your fear of giving feedback at work. Atlanta: CNN Newsource Sales. Julk. 7.11.2019. Viitattu 23.06.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Westerhaus-Renfrow, C. 2018. How to successfully give constructive feedback. Indianapolis Business Journal, 39, 34, 7. Julk. 19.10.2018. Viitattu 24.7.2021. https://janet.finna.fi, ProQuest.

Yukl, G. 2002. Leadership in Organizations. 6.p. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.

Åhlberg, M. N.d. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Metodix. Viitattu 19.9.2021. https://metodix.fi/2014/05/17/ahlberg-kasitekartta-tutkimusmenetelmana/.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu ja -suostumus

Hei!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja suoritan Restonomin (YAMK) tutkintoa, koulutusohjelmana matkailun ja palveluliiketoiminnan johtaminen. Lähestynkin teitä nyt omaa opinnäytetyötäni koskevan asian tiimoilta.

Opinnäytetyöni aiheena on rakentava palaute ja sen palauteprosessi esihenkilön näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tutkia esihenkilöiden kokemuksia rakentavan palautteen antamisesta työntekijöille ja siihen liittyvästä palauteprosessista. Tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt kokevat rakentavan palautteen antamisen ja siihen liittyvän palauteprosessin, miten rakentavaa palautetta annetaan sekä kartoittaa, miten esihenkilöt kokevat organisaation tuen palauteprosessiin liittyen.

Tutkimus aineisto kerätään haastattelemalla matkailualan yrityksen esihenkilöitä. Tutkimuksen tavoitteena on saada muun muassa tietoa siitä, miten esihenkilöt kokevat tämän tärkeän työtehtävän eli rakentavan palautteen antamisen ja saavatko he siihen riittävästi ohjausta ja tukea omalta organisaatiolta. Tällä tutkimuksella pyritään lisäämään esihenkilöiden tietoa rakentavan palautteen antamisesta siten, että he voivat hyödyntää opinnäytetyön tuottamaa tietoa työtehtävissään ja kehittyä paremmaksi rakentavan palautteen antajaksi. Lisäksi opinnäytetyön tulosten avulla tuotetaan uutta tietoa siitä, miten organisaatiot voisivat tukea paremmin esihenkilöitään rakentavan palautteen antamisessa ja siihen valmistautumisessa.

Haastatteluihin kutsutaan kaikki organisaatiossanne tällä hetkellä työskentelevät esihenkilöt, joilla on työssään kertynyt ainakin jonkin verran kokemusta palautteen antamisesta työntekijälle. Kaikki haastattelut ovat vapaaehtoisia ja ne toteutetaan etänä Teams-ympäristössä mahdollisuuksien mukaan joulukuun aikana. Haastattelut tallennetaan, jotta niistä saatu materiaali voidaan hyödyntää opinnäytetyössä mahdollisimman hyvin. Haastattelumateriaali käsitellään täysin anonyymisti, niin ettei haastateltavia ole mahdollista tunnistaa opinnäytetyössä. Tutkimusaineistoon on pääsy vain opinnäytetyön tekijällä ja aineisto säilytetään vain opinnäytetyön teon ajan, minkä jälkeen aineisto hävitetään.

Haastatteluun sisältyy myös pieni ennakkotehtävä, jonka tarkoitus on avata haastateltavan ajatuksia haastattelua varten sekä orientoida haastateltava tutkimusaiheen teemojen pariin.

Toivoisin, että sinulta löytyisi mielenkiintoa osallistua mukaan haastatteluun, joka voidaan toteuttaa sovitun ajan mukaan työpäiväsi aikana. Voit vahvistaa osallistumisesi haastatteluun vastaamalla tähän sähköpostiin. Osallistumisen vahvistuksen jälkeen voimme sopia yhdessä sinulle parhaiten sopivan haastatteluajan sekä toimitan haastatteluun liittyvän ennakkotehtävän.

Yhteistyöterveisin,

Elina Poikonen

Liite 2. Ennakkotehtävä

Hei

Kiitos, että päätit osallistua opinnäytetyöni tutkimukselliseen osuuteen. Opinnäytetyössä tarkastellaan rakentavan palautteen antamista ja siihen liittyvää palauteprosessia esihenkilön näkökulmasta. Yksilöhaastattelut ovat teemahaastatteluja, joiden aihepiirit on muodostettu tutkimuskysymys, aiemman kirjallisuuden luoma viitekehys ja tutkimuksen tarkoitus huomioiden.

Haastattelun teemoja ovat:

- ✓ Rakentava palaute käsitteenä
- ✓ Rakentavan palautteen antotapa
- ✓ Palauteprosessin eri vaiheet (rakentavan palautteen hankinta, antaminen, vastaanottaminen, käsittely ja toiminnan korjaus)
- ✓ Rakentavan palautteen antaminen työtehtävänä
- ✓ Organisaation tuki palauteprosessissa

Ennakkotehtävä:

Haastattelua varten sinun tulee laatia käsitekartta aiheesta rakentava palaute esihenkilön näkökulmasta. Voit esimerkiksi tehdä graafisen kuvion tutkimusaiheen herättämistä ajatuksista. Ennakkotehtävän tarkoitus on auttaa sinua valmistautumaan haastatteluun ja herättää ajatuksia tutkimusaiheen suhteen. Lähetä valmistelemasi käsitekartta haastattelijalle sähköpostitse ennen sovittua haastatteluajankohtaa ja varaudu esittelemään se haastattelun alussa.

Ota yhteyttä, mikäli sinulle herää kysymyksiä haastattelun tai ennakkotehtävän suhteen.

Ystävällisin terveisin,

Elina Poikonen

Liite 3. Haastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot

- Ikä
- Koulutus
- Työskentelyaika esihenkilönä organisaatiossa / yhteensä esihenkilövuosia eri organisaatioissa
- Onko saanut koulutuksen palautteen antamiseen
- Montako työntekijää tiimissä on
- Kuinka monta työntekijää on läsnä samanaikaisesti palautetilanteessa

Ennakkotehtävä:

Tehtävän esittely ja kuvaus. Millaisia ajatuksia tämä ennakkotehtävä sinussa herätti?

Teema 1. Rakentava palaute käsitteenä

- Mitä rakentavalla palautteella mielestäsi tarkoitetaan?

Teema 2. Esihenkilön rakentavan palautteenantotapa

- Miten usein annat rakentavaa palautetta työntekijälle?
- Miksi annat rakentavaa palautetta työntekijälle?
- Millä tavalla annat rakentavaa palautetta työntekijälle?
- Miten valmistaudut rakentavan palautteen antamiseen?

Teema 3. Palauteprosessin eri vaiheet

- Miten hankit itse työntekijöiltä rakentavaa palautetta omasta toiminnastasi?
- Kuinka hyvin esihenkilöt saavat rakentavaa palautetta työntekijöiltä?
- Millaisia asioita tulisi mielestäsi huomioida rakentavan palautteen antamisessa ja siihen liittyvässä palauteprosessissa?
- Miten toimit haastavissa palautetilanteessa, jos antamasi rakentava palaute on esimerkiksi tullut vastaanottajalle täytenä yllätyksenä tai palautteen vastaanottaminen on ollut työntekijälle selvästi vaikeaa?
- Miten antamasi rakentavan palautteen parannusehdotukset muodostuvat?
- Miten seuraat näiden parannusehdotusten toteutumista?

Teema 4. Rakentavan palautteen antaminen työtehtävänä

- Miten koet rakentavan palautteen antamisen työntekijälle työtehtävänä?
- Millä adjektiiveilla kuvailisit työtehtävää?
- Mitkä asiat vaikuttavat esimerkiksi siihen, jos rakentavan palautteen antaminen on toiselle työntekijälle haasteellisempaa kuin toiselle?
- Mitkä tekijät mielestäsi auttavat parhaiten esihenkilöä kehittymään rakentavan palautteen antamisessa?

Teema 5. Organisaation tuki palauteprosessissa

- Miten kuvailisit omalta organisaatiolta saamaasi tukea ja neuvoja rakentavan palautteen antamiseen ja siihen liittyvään palauteprosessiin?
- Millaisen koulutuksen tai ohjeistuksen olet saanut organisaatioltasi rakentavan palautteen antamiseen?
- Onko apu ja tuki ollut mielestäsi riittävää ja kaipaisitko organisaatiolta enemmän apua ja neuvoja rakentavan palautteen antamiseen?
- Miten organisaatiosi voisi auttaa tai tukea enemmän esihenkilöä rakentavan palautteen antamisessa ja palauteprosessissa.
- Jos olet työskennellyt useammassa organisaatiossa, millaisia eroja näiden organisaatioiden toiminnassa on ollut tuen ja neuvojen suhteen?