

Palaute moniulotteisena johtamisviestinnän ilmiönä

Inkeri Roos-Manninen

Palaute on keskeinen johtamisviestinnän ilmiö. Organisaation palautekulttuurilla ja johtajien palauteosaamisella on tärkeä merkitys yksilöiden, tiimien ja koko organisaation hyvinvoinnille ja menestymiselle (esim. Baker ym., 2013; Katz ym., 2021; Roos-Manninen, 2025). Vaikka palautetta on tutkittu runsaasti useilla eri tieteenaloilla, on aihetta tutkittu yllättävän vähän vuorovaikutuksen tutkimuksen näkökulmasta.

Esitelmässä tarkastellaan palautetta moniulotteisena johtamisviestinnän ilmiönä hajautetun tietotyön ja etäjohtamisen kontekstissa. Tutkimuksen keskiössä on informaalin palaute eli päivittäiseen työhön liittyvässä vuorovaikutuksessa ilmenevä palaute eivätkä niinkään organisaatioiden formaalit ja määrämuotoiset palauteprosessit. Esitelmä perustuu viestinnän alan laadulliseen väitöskirjatutkimukseen palautteesta vuorovaikutuksena johtaja-johdettavasuhteessa (Roos-Manninen, 2025). Tutkimukseen haastateltiin globaaleissa organisaatioissa työskenteleviä johtajia ja asiantuntijoita.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajapalaute on dynaaminen vuorovaikutusprosessi, joka voidaan ymmärtää yhteisenä merkitysneuvotteluna. Johtajalla ja johdettavalla on molemmilla aktiivinen rooli siinä, miten palaute rakentuu ja saa merkityksensä keskinäisessä vuorovaikutuksessa, kun työstä, toimintatavoista ja suoriutumisesta keskustellaan. Tulokset osoittivat, että johtajapalaute on moniulotteinen ja monimerkityksinen käsite. Tulosten perusteella johtajapalaute voidaan ymmärtää sateenvarjokäsitteenä, joka sisältää monia eri palautetyppejä, jotka jäsentyvät palautteen sisältöjen, temporaalisuuden, funktioiden, ilmenemismuotojen, tilanteisuuden ja valenssin perusteella. Tulokset nostivat esiin myös johtajapalautteen kontekstuaalisuuden. Tulosten mukaan kontekstitekijät, kuten organisaation, työn ja ammatillisen suhteen luonne, kytkeytyvät siihen, millaisia merkityksiä palautteeseen liitetään, ja siihen, millaisena vuorovaikutusprosessina johtajapalaute ilmenee. Tutkimus osoittaa, että palaute on aikaisemmin ajateltua paljon moniulotteisempi ilmiö. Palautteen teoreettisessa mallinnuksessa olisi tärkeää siirtyä transmissionaalisesta viestintäkäsityksestä ymmärrykseen palautteesta kompleksisena ja moniulotteisena vuorovaikutuksena.