



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Palaute työntekijöiden kunnioituksen kokemisen edistäjänä työorganisaatiossa - Case: Securitas Oy

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Mika Tuulos
2013

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Palaute työntekijöiden kunnioituksen kokemisen edistäjänä työorganisaatiossa

Case: Securitas Oy

Pro gradu -tutkielma

Mika Tuulos

k84379

22.05.2013

Johtamisen maisteriohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mika Tuulos

Työn nimi: Palaute työntekijöiden kunnioituksen kokemisen edistäjänä työorganisaatiossa

Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma: Johtaminen

Työn ohjaaja: Prof. Sinikka Vanhala

Hyväksymisvuosi: 2013

Sivumäärä: 106

Kieli: Suomi

TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten palautteella voidaan edistää työntekijöiden kunnioituksen kokemista työorganisaatiokontekstissa. Palautetta tarkastellaan prosessina, johon kuuluu palautteen sisältö ja sävy, palautteen lähde, palautteen vastaanottaja ja vuorovaikutus. Näitä palauteprosessin eri osatekijöitä ja niiden roolia palautteen kyvyssä edistää kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa tarkastellaan sekä aiemman kunnioitus- ja palautekirjallisuuden pohjalta että tutkimuksen empiirisiin tuloksiin perustuen.

TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA

Tutkimuksen ottama näkökulma on työntekijän näkökulma. Tutkimus käsittelee palautetta palautteen saamisena ja kunnioitusta kunnioituksen kokemisena. Näin ollen palautteen kykyä edistää kunnioituksen kokemista tarkastellaan työntekijän näkökulmasta.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA JA AINEISTO

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona Securitas Oy:lle. Lähestymistavaltaan ja menetelmiltään tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkittavia henkilöitä ovat Securitas Oy:n paikallisvartijat ja tutkimuskohteena ovat heidän kokemuksensa palautteesta ja työnantajalähtöisen kunnioituksen kokemisesta.

Tutkimuksen aineisto koostuu yhteensä kolmestatoista paikallisvartijan haastattelusta. Haastatellut paikallisvartijat olivat haastatteluhetkellä kokoaikaisesti paikallisvartijan työtä tekeviä työntekijöitä, joilla on vähintään kolmen vuoden työkokemus vartijana Securitas Oy:ssä.

Tutkimuksen aineisto on analysoitu teemoitellen. Aineistosta tunnistetut teemat ovat seuraavat: palautteen määrä ja sävy; palautteen muodostamis- ja antamisperusteiden reiluus ja oikeudenmukaisuus; palautteen lähteet, joilta halutaan palautetta; palautteen antajien uskottavuus; vuorovaikutuksen määrä palautteen antajien kanssa; vuorovaikutuksen laatu palautetapahtumassa; palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välinen suhde.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että palautteen sisältö, sävy ja määrä muodostavat palauteprosessin ensisijaisen kyvyn edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Oikeudenmukaisuuden palauteprosessin eri vaiheissa, palautteen antajan uskottavuuden, vuorovaikutuksen määrän, palautetapahtuman vuorovaikutuksen laadun sekä palautteen antajan ja vastaanottajan välisen suhteen pääteltiin tulosten perusteella joko mahdollistavan tai estävän palautteen kykyä edistää kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa. Palaute ja sen antamisen prosessi edistävät työntekijän kunnioituksen kokemista, kun ne tukevat hänen kehitystään työntekijänä.

Avainsanat: Palaute, kunnioituksen kokeminen, palauteprosessi, vuorovaikutus, työorganisaatio, alainen, esimies, paikallisvartija

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, KOHDE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.2 TUTKIMUKSEN MOTIVAATIOT JA TAUSTAA TUTKIMUKSELLE	6
1.3 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	8
2 KUNNIOITAVA PALAUTE	8
2.1 KUNNIOITUS	10
2.1.1 Kunnioituksen muoto, kohde ja subjekti	10
2.1.2 Palaute kunnioituksen osoituksena	11
2.2 PALAUTETYYPIT	13
2.2.1 Perinteinen palaute ja palauteprosessi	13
2.2.2 360 asteen palaute	18
2.2.3 Perinteinen palaute suhteessa 360 asteen palautteeseen	21
2.3 PALAUTTEEN SISÄLTÖ JA SÄVY	23
2.3.1 Positiivinen palaute	24
2.3.1.1 Palkitseva palaute	25
2.3.1.2 Nostattava palaute	26
2.3.2 Negatiivinen palaute	26
2.3.2.1 Herättävä palaute	27
2.3.2.2 Haastava palaute	28
2.3.3 Palautteen sisällön ymmärtäminen ja suunniteltu reaktio palautteeseen	29
2.4 PALAUTTEEN ANTAMINEN KUNNIOITUKSEN KOKEMISTA EDISTÄVÄSTI	32
2.4.1 Palautteen lähde	32
2.4.1.1 Palautteen antajan valta-asema ja vallan käyttö	33
2.4.1.2 Palautteen antajan uskottavuus	36
2.4.2 Palautteen antajan affektiivinen suhde palautteen vastaanottajaan	37
2.4.3 Vuorovaikutus palautetapahtumassa	39
2.5 PALAUTTEEN VASTAANOTTAJA AKTIIVISENA PALAUTTEESEEN REAGOIJANA	41
2.5.1 Itsetunto	41
2.5.2 Oppimis- ja suoriutumistavoiteorientoituneisuus ja palautteen tietoinen tavoittelu	43
2.5.3 Taipumus eritellä palautteen sisältöä	45
2.6 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ	46
3 METODOLOGIA JA AINEISTO	49
3.1 TUTKIMUSPROSESSI – TYÖORGANISAATION ONGELMAN TUNNISTAMISESTA TUTKIMUSONGELMAN MUODOSTAMISEEN JA RATKAISUUN	49
3.2 AINEISTO JA SEN KERÄÄMINEN	51
3.2.1 Aineiston esittely	51
3.2.2 Aineiston keruu teemahaastatteluun	52
3.3 AINEISTON ANALYSOINTI	53
3.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA	55
3.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti	55
3.4.2 Tutkimuksen validiteetti	57
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET: PAIKALLISVARTIJOIDEN KOKEMUKSIA PALAUTEPROSESSIEKSIEN KUNNIOITAVUUDESTA	59
4.1 TAUSTATUTKIMUKSEN TULOKSET – PALAUTEPROSESSI KUNNIOITUKSEN OSOITTAJANA	60
4.2 VASTAANOTETTU PALAUTE – KUNNIOITUKSEN VAI EPÄKUNNIOITUKSEN OSOITUS?	63
4.2.1 Palautteen määrällinen riittävyys työssä suoriutumisen oikeellisuuden arvioimiseksi	63
4.2.2 Vastaanotetun palautteen vallitseva sävy	66
4.2.3 Palautteenmuodostus- ja antamisperusteiden reiluus ja oikeudenmukaisuus	69
4.3 PALAUTTEEN ANTAJA KUNNIOITUKSEN VÄLITTÄJÄNÄ	72

4.3.1 Kokemukset palautteen antajien uskottavuudesta.....	72
4.3.2 Kysyntä erilaisista palautteen antajista	74
4.4 VUOROVAIKUTUS PALAUTTEEN JA KUNNIOITUKSEN VÄLITYMISEN EDELLYTYKSENÄ	76
4.4.1 Vuorovaikutus palautteen saamisen portinvartijana	76
4.4.2 Toivottu, kunnioittava menettely palautetapahtumassa	80
4.4.3 Palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde vuorovaikutuksen muokkaajana	83
4.5 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA	85
5 LOPPUPÄÄTELMÄT	87
5.1 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	88
5.2 KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSIA TUTKIMUKSELLE	94
5.3 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA.....	96
LÄHTEET.....	99
LIITTEET.....	106
Kuviot:	
Kuvio 1. Palauteprosessi	14
Kuvio 2. 360 asteen palautejärjestelmä: Palautteen lähteet ja arviointidimensiot	19
Kuvio 3. Alaisen arviointi 270 asteen palautteella	20
Kuvio 4. Kunnioituksen kokeminen reaktiona palauteprosessiin	59
Kuvio 5. Palauteprosessin kunnioittavuuden mahdollistajat ja esteet	94
Taulukot:	
Taulukko 1. 360 asteen palautteeseen ja palautejärjestelmään liittyvät potentiaaliset edut ja haasteet	21
Taulukko 2. Perinteisen palautteen ja 360 asteen palautteen erot	22
Taulukko 3. Palautteen tulkitsemisen nelikenttä	24
Taulukko 4. Palautteen ja toiminnallisten tavoitteiden ymmärrettävyys	30
Taulukko 5. Vastaanotetun palautteen määrä viestinä kunnioituksesta	66
Taulukko 6. Palautteen vallitseva sävy kunnioituksen kokemiseen vaikuttajana	68
Taulukko 7. Reiluus ja oikeudenmukaisuus palautteen muodostamisessa ja antamisessa kunnioituksen kokemiseen vaikuttajina	72
Taulukko 8. Palautteen antajan uskottavuus kunnioituksen kokemisen mahdollistajana	74
Taulukko 9. Palautteen lähteen merkitys kunnioituksen kokemisen kannalta	75
Taulukko 10. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät kunnioituksen kokemiseen vaikuttajina	80
Taulukko 11. Palautetapahtuman vuorovaikutus kunnioituksena	82
Taulukko 12. Palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde viestinä kunnioituksesta	85

1 JOHDANTO

Palaute on tietoa toiminnassa suoriutumisesta. Palautteen saaminen edistää täten henkilön tietoisuutta hänen toimintansa oikeellisuudesta suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Tämä tieto voi olla lähtöisin henkilöstä itsestään – kuten itsearviointissa – toisesta henkilöstä tai toiminnasta. Tässä tutkimuksessa palautetta tarkastellaan toisen henkilön antamana. Näin ollen palautetta käsitellään intersubjektiivisena prosessina, palauteprosessina, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus on edellytys tiedon välittymiselle ja jonka aktiivisia osallisia palautteen antaja ja vastaanottaja ovat.

Ilman palautetta ja selkeitä toiminnallisia tavoitteita ihminen on pimennossa sen suhteen, onko hän toiminut oikein. Tapauksessa, jossa henkilö ei ole saavuttanut hänen toiminnalleen asetettuja tavoitteita, palaute informoi tarpeesta muuttaa toiminnan suuntaa ja/tai sisältöä niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet tulevaisuudessa täyttyisivät. Selkeät toiminnalliset tavoitteet ja selkeä palaute näiden tavoitteiden saavuttamisesta ovat näin ollen keskeisiä tekijöitä toiminnan tavoitteiden suhteen tarkoituksenmukaisen toiminnallisen suunnan ja sisällön löytämisessä. Toiminnan sisällöllä tarkoitan tässä tutkimuksessa niitä havaittavia asioita, joita tietty toimija tekee. Toiminnan suunnalla tarkoitan toimintaa suhteessa siihen ympäristöön, jossa toiminta tapahtuu – sitä, mihin toimija toiminnallaan ympäristössään vaikuttaa tai pyrkii vaikuttamaan.

Työkontekstissa palaute on *tietoa työssä suoriutumisesta* – tietoa toiminnan oikeellisuudesta ja riittävydestä suhteessa niihin lopputiloihin ja -tulemiin, joita työympäristössä arvostetaan ja tavoitellaan (Ashford, 1986). Työkontekstissa palautteella on niin ikään monta mahdollista lähdettä. Se voi olla lähtöisin esimerkiksi esimieheltä, organisaation johdosta, henkilöstä itsestään, työstä, kollegalta, asiakkaalta tai jopa yrityksen toimitusjohtajan puolisolta.

Kun henkilö saa palautetta toiminnassa tai työssä suoriutumisestaan, ei ole itsestään selvää, että hän hyväksyy palautteen ja reagoi siihen, vaikka palautteen sisältö olisikin paikkansa-pitävää ja palautteen antajan mielestä yksitulkintaista. Palautteen hyväksymiseen ja siihen reagointiin vaikuttavat nimittäin myös muutkin tekijät kuin vain palaute itse. Näitä tekijöitä tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Palautteen tutkimisessa onkin mielenkiintoista mm. se, miten palaute tulkitaan ja koetaan, hyväksytäänkö se vai ei, ja onko palautteen vastaan-

ottajalla halu reagoida palautteeseen muuttamalla toimintaansa (Ilgen ym., 1979). Näihin kysymyksiin vastaaminen on keskeistä erityisesti työkontekstissa, jossa palautteella pyritään muuttamaan tai vahvistamaan työntekijöiden toimintaa.

Palautteen antamisen tavoitteet eivät aina ole yhtenäiset palautteen aikaansaamien vaikutusten kanssa. Nostattavaksi tarkoitettu palaute voi lannistaa ja kehitykseen pyrkivä palaute voi ehkäistä kehitystä. On pidettävä mielessä, että palautteen välittyminen aina intersubjektiiivinen prosessi, kun palautetta antaa ihminen. Tällaisen palautteen sisältämä tieto on aina subjektiivista tietoa. Tämä palautteen ja palauteprosessin subjektiivisuus luo palautteen vastaanottajalle rationaalisen perusteen kyseenalaistaa ja haastaa palaute. Tästä syystä palautteen tarkoitus ei aina kaih palauteprosessin loppupäässä palautteen tarkoituspäästä vastaavana seurauksena.

Palautteen potentiaaliin aikaansaada reaktio vastaanottajassaan vaikuttavat vastaanottajan ulkopuolisista tekijöistä palautteen sävy ja sisältö, palautteen antajaan liittyvät tekijät sekä vallitsevat ulkoiset rajoitteet. Tämän lisäksi siihen vaikuttavat myös palautteen vastaanottajaan liittyvät tekijät, kuten hänen itsetuntonsa (engl. *self-esteem*). (Ilgen ym., 1979). Tämän lisäksi palautteen tulkitsemiseen, hyväksymiseen ja siihen reagointiin vaikuttavat palauteprosessissa läsnä olevat intersubjektiiiviset tekijät. Näitä ovat esimerkiksi palautteen vastaanottajan ja sen antajan välinen affektiivinen suhde sekä heidän välinen vuorovaikutus palautetapahtumassa. Kaikki nämä tekijät ovat osa palauteprosessia, joka alkaa siitä, että palaute muodostetaan ja annetaan ja päättyy potentiaalisesti siihen, että palaute saa aikaan toiminnallisen (toiminnan suunta ja/tai sisältö muuttuu), affektiivisen (esim. kunnioituksen kokemukset lisääntyvät ja kasvavat), tai kognitiivisen (esim. käsitykset palautteen antajan uskottavuudesta alenevat) reaktion.

Esimiesten on empiirisesti osoitettu välttelevän eniten negatiivisen, palautteen vastaanottajan toimintaa korjaamaan pyrkivän palautteen antamista. Tällaisen palautteen on osoitettu herättävän palautteen vastaanottajassa kielteisiä tunteita ja jopa aggressiota. (Geddes & Baron, 1997). Toiminnan muutosta tavoittelevan palautteen on myös empiirisesti osoitettu aiheuttavan konflikteja ja heikentävän esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (Leung ym., 2001; Adams, 2004). Negatiivisen palautteen antamatta jättäminen henkilöiden välisten suhteiden suojelemiseksi tai palautteen vastaanottajan minäkäsityksen suojelemiseksi saattaa kuitenkin olla karhunpalvelus.

Palautteen saaminen on työntekijälle tärkeää mm. siksi, että sillä on keskeinen rooli henkilön oppimisessa sekä kehityksessä työntekijänä. Toimintaa korjaavan palautteen saaminen on erityisen tärkeää jatkuvasti muuttuvissa työorganisaatioissa ja työrooleissa uraa tekeville. (Berlin, 2008). Mikäli työntekijä ei saa korjaavaa palautetta, hänen kehittämispotentiaalinsa saattaa jäädä hyödyntämättä. Tästä voi olla seurauksena työntekijän henkisen pääoman väheneminen sekä hänen arvonsa heikkeneminen työmarkkinoilla (Silverman ym., 2005).

Tämä tutkimus pyrkii katsomaan palautetta nimenomaan työntekijän näkökulmasta. Näin ollen tutkimus painottaa sitä, että työntekijöillä on tarpeita, haluja ja oikeutuksen kokemuksia saada palautetta. Työntekijän tarpeen saada palautetta synnyttää se, että työntekijät tarvitsevat palautetta työntekijöinä kehittyäkseen. Tämän tarve saattaa saada heidät haluamaan palautetta. He saattavat myös kokea olevansa oikeutettuja saamaan sisällöltään ja antamistavaltaan sellaista palautetta, joka mahdollistaa heidän työntekijäkehityksensä.

Negatiivisen palautteen ja sen antamisen riskien kohtaamisen pelko niukentaa annettua palautteen – ja erityisesti annettua negatiivisen palautteen – määrää. Näin ollen se vastavuoroisesti vähentää myös vastaanotetun palautteen määrää. Juuri tämän negatiivisen palautteen saaminen on kuitenkin erityisen tärkeää työntekijöiden työssä suoriutumisen oikeellisuuden kannalta. Negatiivinen palaute nimittäin tuo palautteen vastaanottajan tietoisuuteen sen poikkeaman, joka toteutuneen toiminnassa suoriutumisen ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden välillä saattaa olla (Audia & Locke, 2003). Erityisesti he, jotka pitävät itsetunnollisten ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämistä tärkeinä, pitävät todennäköisesti palautetta välttämättömänä komponenttina työympäristössä toimimisessa. Väitän näin siksi, että itsetunnon kohottamiseksi ja ylläpitämiseksi ja itseään toteuttaakseen ihminen tarvitsee tietoa, joka koskee hänelle itselleen tärkeää toimintaa ja onnistumista siinä (Maslow, 1954). Väitän täten myös, että palautteen saaminen on useimmille meistä tärkeää, sillä useimmat meistä tavoittelevat itsensä toteuttamisen tuntemuksia ja pyrkivät pitämään itsetuntonsa korkealla.

Negatiivisen palautteen antaminen on riskillinen prosessi mm. edellä mainituista mahdollisista yksilöllisistä, yksilöiden välisistä ja organisatorisista negatiivisista seurauksista johtuen. Näin ollen negatiivisen palautteen antaminen edellyttää antajaltaan kykyä ottaa riskejä. Berlinin (2008) mielestä suomalaisten esimiesten riskinottokyvystä on puutetta, sillä heidän alaisensa halusivat enemmän negatiivista, korjaavaa palautetta, koska he kokevat sen

edistävän heidän kehittymistään työntekijänä. Berlinin mukaan alaiset toivovat myös, että esimiehet huomioisivat hyvät työsuoritukset paremmin ja antaisivat heille kannustavaa palautetta silloin, kun työssä on suoriuduttu hyvin.

Positiivista, kannustavaa palautetta ollaan Berlinin (2008) mukaan valmiita saamaan kollegoiden ollessa paikalla. Negatiivinen, toiminnan korjaamiseen tähtäävä palaute halutaan sen sijaan todennäköisesti kahden kesken esimiehen kanssa, sillä empiirisesti on osoitettu, että korjaavan palautteen vastaanottaminen saattaa uhata palautteen vastaanottajan minäkäsitystä sekä uhata hänen egoaan (Fedor ym., 2001; Audia & Locke, 2003). Esimiehen julkinen negatiivisen palautteen antaminen on epäkunnioittavaa, mikäli palautteen vastaanottaja ei halua saada sitä julkisesti. Usein näin onkin, sillä saman työyhteisön jäsenten hyväksyntä on useimmalle työntekijälle tärkeää. Tämän hyväksynnän syntymistä ehkäisee epäonnistumisen julkinen ilmituleminen siinä toiminnassa, jota pidetään kyseisessä työyhteisössä tärkeänä. (Maslow, 1954).

Mikäli Berlinin (2008) näkemykset vastaavat todellisuutta, ne havainnollistavat makrotaloudellisesta näkökulmasta merkittävää epätehokkuus- ja riskitekijää suomalaisen asiantuntijuuden jatkuvassa kehityksessä, jonka seurauksena suomalaisen työvoiman arvo saattaa laskea kansainvälisillä työmarkkinoilla. Palauteprosessien toimimattomuus – esim. palautteen niukkuus tai palautteen kyvyttömyys saada aikaan reaktioita vastaanottajissaan – saattaaakin ruokkia monia ongelmia paitsi yksilöllisellä ja organisatorisella, myös kansantaloudellisella näkökulmalla. Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin palauteprosessien tarkastelussa yksilölliseen näkökulmaan.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, kohde ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten palautteella voidaan edistää työntekijöiden kunnioituksen kokemista työorganisaatiokontekstissa. Tarkasteltavana kunnioituksena on työnantajalähtöinen kunnioitus eli se kunnioitus, joka kohdistuu työnantajalta työntekijälle. Tämän tarkoituksen toteuttamiseksi tutkimus tarkastelee palauteprosessin eri osatekijöitä ja niiden roolia palauteprosessin kyvyssä edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Tutkimuksen kohteena ovat siis toteutuneisiin palauteprosesseihin liittyvät kunnioituksen kokemisen reaktiot. Tutkimuksen empiirisessä

osiossa näitä reaktioita tarkastellaan niiden palautteen vastaanottajien kokemuksien kautta, jotka koskevat palautetta ja muita palauteprosessiin liittyviä tekijöitä sekä kunnioituksen kokemista niihin liittyen.

Tarkasteltavia palautteen vastaanottajia tässä tutkimuksessa ovat paikallisvartijat. Heitä kutsutaan tutkimuksessa yleisemmin myös *työntekijöiksi* ja *alaisiksi*. Kunnioitusta tarkastellaan puolestaan työnantajan työntekijöille kohdistaman kunnioituksen osalta. Tästä eteenpäin kunnioituksella tarkoitetaan siis *työnantajälähtöistä kunnioitusta*. Tutkimuksen ottama näkökulma on työntekijän näkökulma, joten palautetta ja sille annettuja merkityksiä tarkastellaan nimenomaan heidän näkökulmastaan. Palautetta, palauteprosessia, palautetapahtumaa ja kunnioituksen kokemista tarkastellaan työorganisaation kontekstissa.

Tutkimuksessa tarkasteltavat palautteen lähteet ovat ne toimijat ja tahot, jotka paikallisvartijoiden näkökulmasta edustavat heidän työnantajaansa. *Työnantajalla* tarkoitetaan tästä eteenpäin työnantajan edustajia paikallisvartijoiden näkökulmasta, joita ovat mm. paikallisvartijoiden esimiehet ja yrityksen johto. Täten esimiehen, organisaation johdon ja muun työntekijän näkökulmasta työnantajaa edustavan tahon antamaa palautetta käsitellään työnantajälähtöisenä palautteena.

Aiempaa palauteprosessin ja sen yhteyttä työntekijöiden kunnioituksen kokemiseen tarkastelevaa tutkimusta ei löytynyt. Tietääkseni tämä tutkimus on siis ainut laatuaan. Palaute-tutkimuksessa alaisten näkökulma palautteeseen jätetäänkin usein vähälle huomiolle. Alainen on sen sijaan useissa palautetutkimuksissa pääasiallisesti toiminnan objekti, johon esimies pyrkii palautteella ja sen antamisella vaikuttamaan (Berlin, 2008). Alaisten palautteelle antamia merkityksiä on näin ollen tutkittu vähän. Sen sijaan huomiota ovat saaneet mm. palautteen luonne (Steelman ym., 2004a) sekä palautteen paikkansapitävyys ja yksityiskohtaisuus (Ilgen ym., 1979; Baron, 1988; Steelman ym., 2004a).

Useimmissa palautetutkimuksissa alaisten rooli on passiivinen, kun taas esimiehiä käsitellään aktiivisina palautteen antajina (Berlin, 2008). Tässä tutkimuksessa paikallisvartijat eli alaiset asetetaan palautteen tulkitsoijoina ja merkityksen luojina aktiiviseen rooliin. Myös palautteen antajia tarkastellaan aktiivisina toimijoina, jotka ovat vuorovaikutuksessa palautteen vastaanottajan kanssa palautetapahtumassa. Tämä vuorovaikutus käsitetään tässä

tutkimuksessa fundamentaaliseksi osaksi palauteprosessia, jota ilman palaute ei välity palautteen antajalta palautteen vastaanottajalle.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys, joka johdannon tutkimusongelmapohjustuksen pohjalta muodostuu, on:

Minkälainen palauteprosessi edistää työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa?

1.2 Tutkimuksen motivaatiot ja taustaa tutkimukselle

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantotutkimuksena Securitas Oy:lle. Olen itse toiminut paikallisvartijan tehtävissä Securitas Oy:ssä toukokuusta 2009 lähtien, joten minulle on luontaista tarkastella paikallisvartijoita ja heidän palautteelle antamia merkityksiään. Olen itsekin työn ohella pohtinut palautetta sekä sen roolia mm. työssä jaksamisen ja työmotivaation kannalta. Näin ollen tutkimuksen suorittamiseksi on olemassa myös oma tutkijalähtöinen, tutkijansisäinen motivaationsa. Toki ulkoisiakin motivaatiotekijöitä tutkimuksen tekemiselle on, joista suinkaan pienin ei ole akateemisen loppututkimuksen suorittaminen – tämä tutkimus kun edustaa sekä symbolisesti että käytännössä merkittävää osaa jäljellä olevista kauppatieteiden maisterin opintosuorituksistani.

Tarve tälle nimenomaiselle tutkimukselle nousi Securitas Oy:n vuoden 2011 henkilöstökyselyn tuloksista. Näistä tuloksista yrityksen johto havaitsi, että suuri osa (39 %) yrityksen paikallisvartijoista (SSE Finland -divisioona) ei koe heidän työnantajansa kunnioittavan heitä. Tämä havainto on viite merkittävästä työntekijöiden kokemasta työnantajälähtöisen kunnioituksen puutteesta, sillä SSE Finland -divisioonan henkilöstöedustus oli 72,2 % koko organisaation henkilöstövahvuudesta. Kyseisen divisioonan henkilöstö koostuu puolestaan lähes yksinomaan paikallisvartijoista. (Lukujen lähde: Securitas Oy:n vuoden 2011 henkilöstökyselyn tulokset [luottamuksellinen aineisto]).

Havainto työntekijöiden kokeman kunnioituksen puutteesta muodosti toimeksiantoni ensimmäisen tavoitteen. Tämä oli tehdä selvitys siitä, mikä on merkittävin työntekijöiden kunnioituksen kokemisen puutetta selittävä tekijä. Suorittamistani haastatteluista selvisi, että

paikallisvartijat yhdistävät palautteen tiiviisti heidän kunnioituksen kokemiseensa. Tutkimusongelma muodostettiin tämän havainnon pohjalta. Palautteeseen liittyvän tutkimuksellisen selvityksen seurauksena toimeksiantaja pystyy mahdollisesti paremmin osoittamaan kunnioitusta henkilöstölleen palautteen välityksellä. Tämä saattaa ainakin osaltaan edistää henkilöstön kokemaa työnantajalähtöistä kunnioitusta Securitas Oy:ssä.

Tutkimuksen eri osapuolia edustavat Securitas Oy:n paikallisvartija sekä toimijat ja tahot, joita he pitävät työnantajan edustajina. Näiksi edustajiksi käsitetään tässä tutkimuksessa ne toimijat Securitas Oy:n hierarkiassa esimiestasosta ylöspäin, jotka antavat tai voivat antaa palautetta paikallisvartijoille. Tutkimuksen empiirisessä osiossa ollaan täten kiinnostuneita erityisesti paikallisvartijoiden työsuoriutumista käsittelevästä palautteesta, jonka työntekijä saa esimieheltään tai häntä hierarkkisesti korkeampitasoiselta henkilöltä.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esimiehillä on työntekijöiden näkökulmasta erityisen merkittävä asema työnantajan edustajina. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen kohdeorganisaatio on hierarkialtaan jyrkkä, jonka seurauksena esimiehet ovat työntekijöille hierarkkisesti ja usein myös psykologisesti lähin työnantajan edustaja. Tästä johtuen työntekijöiden kontakti hierarkiassa ylöspäin tapahtuu pääasiallisesti esimiesten kautta. Sama on tosi myös toisin päin: johdon kontakti työntekijöihin tapahtuu pääasiallisesti esimiesten kautta. Tämä osaltaan oikeuttaa sen, että esimiehiä käsitellään tutkimuksessa työnantajan edustajina.

Esimiesten merkittävää asemaa työnantajan edustajina vahvistaa myös se, että esimiehet ovat tutkimuksen kohdeorganisaatiossa pääasiallisia palautteen antajia. Tämän saattaa selittää se, että esimiehet ovat Securitas Oy:ssä paikallisvartijoiden näkökulmasta uskottavin palautteen lähde. Tämä johtuu puolestaan siitä, että paikallisvartijat kokevat esimiehet asiantunteviksi työssä, jossa suoriutumisesta työntekijää arvioidaan, sillä esimiehet ovat usein itse tehneet samaa työtä. Tämän asiantuntijuuden on empiirisesti osoitettu kasvattavan palautteen antajan valta-asemaa ja uskottavuutta palautteen vastaanottajan näkökulmasta (Vancouver & Morrison, 1995; Audia & Locke, 2003).

Esimiehellä on työorganisaatiossa merkittävä rooli myös työntekijöiden tekemän työn tukijoina. Tämän tuen antaminen edellyttää juuri asiantuntijuutta kyseisessä työssä. Esimiesten tuen on empiirisesti osoitettu mm. vähentävän stressiä alaisissa sekä lisäävän

heidän työtyytyväisyyttään (Babin & Boles, 1996). Palautteen antaminen on yksi tapa tukea alaista hänen työssään.

Esimies voi edistää alaistensa itsetuntemusta ja mahdollistaa onnistumisen kokemusten syntymistä antamalla kannustavaa, rakentavaa ja kehittävää palautetta. Näin ollen esimiehellä on hänen alaisuudessaan olevan työntekijän näkökulmasta merkittävä fasilitaattorirooli (Berlin, 2008). Ilman esimiesten antamaa tietoa työntekijöiden työssä suoriutumisesta työntekijöiden on haastavaa tehdä tiedostettuja päätöksiä heidän työntekonsa sisältöön ja suuntaan liittyen.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Luku 1 muodostaa johdannon tutkimusraportille. Siinä on esitelty tutkimuksen tarkoitus, kohde ja tutkimuskysymys sekä tutkimuksen motivaatiot ja tutkimuksen taustat. Läpi luvun 1 on painotettu tutkimuksen ottamaa työntekijän näkökulmaa palauteprosessin ja kunnioituksen kokemisen tarkastelussa. Luvussa 2 muodostetaan tutkimuksen teoreettinen osuus tekemällä katsaus aiempaan kunnioitus- ja palautetutkimukseen. Tämä katsaus toimii perustana tutkimuksen empiiriselle osiolle. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen metodologia ja aineisto sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku 4 puolestaan koostuu empiirisen tutkimuksen tulosten esittelystä. Lopuksi, luvussa 5, tehdään loppupäätelmät empiirisen tutkimuksen tuloksiin liittyen, suhteutetaan tämä tutkimus aikaisempaan tutkimukseen, käsitellään tämän tutkimuksen kontribuutiota tieteeseen sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja käytännön sovelluksia tehdyn tutkimuksen pohjalta.

2 KUNNIOITTAVA PALAUTE

Palaute on käsitteenä moniulotteinen ja monitahoinen. Sitä on tutkittu usean eri tieteenalan ja -suuntauksen, kuten psykologian, organisaatiokäyttäytymisen ja yhteiskuntatieteiden alojen ja suuntausten voimin (Sully de Luque & Sommer, 2000). Palaute on kerännyt tutkimuksellista mielenkiintoa myös liiketoiminnan alalla mm. sen motivationaalisen funktionsa vuoksi (Hackman & Oldham, 1975, 1976) ja sen positiivisen yhteytensä vuoksi työntekijän tehtävästä suoriutumiseen (Warech ym., 1998; Atkins & Wood. 2002). Kiinnostusta palaute-tutkimukseen ruokkii uskomus siitä, että esimies voi oikeanlaista palautetta oikealla tavalla

antamalla vaikuttaa alaisen toimintaan lisäämällä sen tarkoituksenmukaisuutta yrityksen tavoitteiden suhteen. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on puolestaan uskomus siitä, että palautteella voidaan edistää kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa.

Kolmen ehdon on täytyttävä, jotta palaute voisi saada aikaan reaktion sen vastaanottajassa: 1) palautteen on oltava sisällöltään palautteen vastaanottajalle relevanttia, eli palautteen täytyy sisältää tietoa palautteen vastaanottajan toiminnassa suoriutumisesta; 2) palautteen antajan täytyy välittää palaute palautteen vastaanottajalle; 3) palautteen vastaanottajan täytyy hyväksyä palaute. Tämä näkemys on johdettu Ilgenin ym. (1979) mallista, joka kuvaa palauteprosessia ja sen osatekijöiden välisiä suhteita.

Palautteen antajat välittävät organisaatioissa palautetta palautteen vastaanottajille palautejärjestelmien kautta. Palautejärjestelmät voidaan luokitella palautteen lähteiden lukumäärän perusteella kahteen eri luokkaan: 1) perinteiset palautejärjestelmät, jossa palaute liikkuu ylhäältä alas ja on peräisin yhdestä palautteen lähteestä, tyypillisesti esimieheltä; 2) useamman lähteen palautejärjestelmät, jossa palaute on lähtöisin useasta eri lähteestä. Vaikka tämä tutkimus keskittyykin perinteisiin palautejärjestelmiin, myös useamman lähteen palautejärjestelmiä tarkastellaan. Tämä on perusteltua, sillä ne ovat sitten 1980-luvun loppupuolen olleet suosittuja organisaatioissa (Coates, 1998). Näitä tarkastellaan kuitenkin vain teoreettiselta pohjalta. Tarkastelu on perusteltua myös ymmärryksen muodostamiseksi siitä, miksi empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaation tutkittavat työntekijät saavat ”perinteistä palautetta”.

Aluksi, luvussa 2.1, käsitellään kunnioitusta käsitteenä. Luku 2.2 puolestaan esittelee palautetta tutkimuskirjallisuuden valossa käsitellen ensin perinteistä ylhäältä alas, esimieheltä alaiselle suuntautuvaa palautetta. Toiseksi käsitellään useamman lähteen palautetta. Perinteisen ja useamman lähteen palautteen esittelyn jälkeen näitä kahta palautejärjestelmää vertaillaan keskenään. Näitä kahta palautejärjestelmää keskenään vertailemalla on tarkoitus luoda kokonaisvaltainen pohja palautteen ymmärtämiseksi kunnioituksen kokemiseen yhdistettävänä tekijänä. Tämän jälkeen, luvussa 2.3, käsitellään palautetta tutkimuskirjallisuuden pohjalta sen sisällön ja sävyn suhteen. Luvussa 2.4 käsitellään puolestaan tutkimuskirjallisuuden valossa tekijöitä, jotka liittyvät palautteen antajaan ja sen antamiseen kunnioituksen kokemista edistävällä tavalla. Luku 2.5 käsittelee tästä

näkökulmasta palautteen vastaanottajaan liittyviä tekijöitä. Lopuksi, luvussa 2.6, tehdään yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.

Luvun 2 tarkoituksena on tarjota tämän tutkimusraportin lukijalle parempi ymmärrys palautteen potentiaalista aikaansaada palautteen vastaanottajassa erilaisia toiminnallisia, asenteellisia ja affektiivisia reaktioita. Erityistä huomiota annetaan kunnioituksen kokemiselle ja kunnioituksen kokemisen edistymiselle eri palauteprosessin osatekijöiden välisen vuorovaikutuksen summana. Kunnioituksen kokemista käsitellään affektiivisena reaktiona palautteelle.

2.1 Kunnioitus

Palaute ja kunnioitus on molemmat aiheellista määrittellä, jotta niitä olisi mielekkäämpää käsitellä yhdessä. Molempien määrittely on aiheellista myös siksi, että niitä ei ole ennen käsitelty tutkimuksellisesti yhdessä. Tässä luvussa käsitellään kunnioitusta käsitteenä. Sen käsittely rajoittuu siihen laajuuteen, jossa se on palautteen vastaanottamisen suhteen keskeistä.

2.1.1 Kunnioituksen muoto, kohde ja subjekti

Dillonin (2010) mukaan kunnioitus voi ottaa muodokseen asenteen, kohtelutavan, tuntemuksen, huomioimisen, arvostustavan, hyveen, velvoitteen, oikeutuksen, kunnioituksen-osoituksen (engl. *tribute*) ja periaatteen. Tässä tutkimuksessa kunnioitusta käsitellään erityisesti tuntemuksena – kunnioituksen kokemisena. Kunnioituksen kokemista käsitellään puolestaan palautteen vastaanottajassa tapahtuvana affektiivisena reaktiona hänen kohdallaan toteutuneeseen palautetapahtumaan.

Kunnioituksella on paitsi muotonsa, myös kohteensa. Sillä on Dillonin (2010) mukaan monta mahdollista kohdetta: vanhemmat, opettajat, vanhukset; säännöt, lait ja perinteet; institutionaaliset symbolit; ihmisten tuntemukset, mielipiteet ja oikeudet; ihailtavat ihmiset ja heidän ihailtavat ominaisuutensa; rajat, esteet ja vaarat; valtavat asiat ja särkyvät asiat; sekä ihmiset, eläimet ja ympäristö.

Koska kunnioituksella on useita eri muotoja ja useita mahdollisia kohteita sekä mielivaltainen määrä subjekteja, kunnioitus on haastavaa määritellä yksiulotteisena konstruktiona yksiselitteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tästä syystä on määritettävä ne kunnioituksen muodot ja kohteet, joiden puitteissa kunnioitusta käsitellään. Palautteeseen liittyvä kunnioitus voi ottaa usean mahdollisen muodon. Palautteen vastaanottajan näkökulmasta tarkasteltuna kunnioitusta käsitellään ensisijaisesti muodoltaan tuntemuksena. Se voidaan kuitenkin vastaanottajan näkökulmasta nähdä myös mm. huomioimisena, arvostustapana, oikeutuksena ja kunnioituksenosoituksena. Palautteen antaja voi puolestaan kokea kunnioituksen esimerkiksi kohtelutapana tai velvoitteena. Kunnioituksen kohteista keskitytään tässä tutkimuksessa puolestaan ihmisiin ja niihin ihmisten tuntemuksiin, mielipiteisiin ja oikeuksiin, joita palautteeseen ja sen saamiseen liittyy.

Kaikki kunnioitus jakaa keskenään tiettyjä yhteisiä elementtejä. Kunnioituksella on aina kunnioituksen osoittaja eli kunnioituksen subjekti. Sillä on aina myös kohde eli kunnioituksen objekti. Kunnioitusta ei näin ollen ole olemassa ilman subjektia, eli jotakuta tai jotain, joka kanavoi kunnioitusta – ja jotakuta tai jotain, joka toimii kanavoidun kunnioituksen kohteena eli objektina. Kunnioittava suhde subjektin ja objektin välillä vaikuttaa siihen, miten kunnioituksen subjekti kohtelee kunnioituksen objektia. Subjektin kunnioitus kunnioituksen kohdetta kohtaan on tietynlainen kompleksi reagoiva kanta, jonka subjekti ottaa kunnioituksen objektia kohtaan – tai tapa, jolla hän käyttäytyy objektia kohtaan. (Dillon, 2010). Kunnioituksen subjekteja tässä tutkimuksessa ovat palauteprosessin osatekijät, pl. palautteen vastaanottaja, sillä kaikki nämä vaikuttavat siihen, edistyykö kunnioituksen kokeminen palautteen vastaanottajassa toteutuneen palauteprosessin lopputulemana.

2.1.2 Palaute kunnioituksen osoituksena

Palautteen antaminen voi myös olla kunnioituksen osoitus. Vastaavasti palautteen vastaanottaminen voi olla kunnioituksen vastaanottamista. Toisin sanoen, palautteen vastaanottaminen voi edistää kunnioituksen kokemista. Tämä kuitenkin edellyttää tiettyjen edellytysten täyttymistä. Dillonin (2010) kunnioituksen määritelmään perustuen, palautteen vastaanottaminen voi edistää kunnioituksen kokemista, mikäli palautteen vastaanottaja haluaa palautetta, hän kokee häntä koskevan palautteen saamisen olevan tärkeää ja mikäli palautteen vastaanottaja kokee olevansa oikeutettu saamaan antamistavaltaan ja sisällöltään reilua ja oikeudenmukaista palautetta.

Toisin sanoen, palaute on työntekijän työnantajalähtöisen kunnioituksen kokemista edistävää, kun:

- 1) sen saaminen vastaa hänen tuntemuksiinsa (työntekijä haluaa palautetta);
- 2) sen saaminen on reaktio hänen mielipiteisiinsä (palaute ja sen saaminen on työntekijän mielestä tarpeellista);
- 3) se on reaktio hänen kokemuksiinsa oikeutuksiin (työntekijä kokee olevansa oikeutettu saamaan palautetta, joka on sisällöltään ja antamistavaltaan reilua ja oikeudenmukaista).

Oikeudenmukainen kohtelu liittyy läheisesti kunnioituksen kokemuksia edistävään kohteluun. Tätä tukevat Colquittin (2001) ja Weissblumin (2012) empiiriset tutkimukset, joissa havaittiin, että ihmiset kokevat tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisella tavalla, mikäli heitä kohdellaan arvokkaasti ja kunnioittavasti. Oikeudenmukaisen kohtelun ja kunnioituksen kokemisen välisen yhteyden olemassaoloa tukee myös Erdoganin ym. (2001) tekemä empiirinen tutkimus. He havaitsivat tutkimuksessaan, että ihmiset kokevat, että heidän kohdallaan on menetelty oikeudenmukaisesti, kun he kokevat olonsa kunnioitetuiksi ja arvostetuiksi niiden ihmisten toimesta, jotka kuuluvat heidän kanssaan samaan sosiaaliseen yhteisöön. Leung ym. (2001) puolestaan havaitsivat empiirisessä tutkimuksessaan, että työntekijät kokivat kunnioittavan kohtelun olevan edellytys oikeudenmukaisuuden tunteen täyttymiselle. Oikeudenmukainen menettely (engl. *procedural justice*) – jonka puitteisiin oikeudenmukainen kohtelu kuuluu – ja kunnioituksen kokeminen ovat täten vuorovaikutuksessa keskenään.

Reiluus ja oikeudenmukaisuus liittyvät myös palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen. Palautteen vastaanottaja voi kokea olevansa oikeutettu saamaan hänen työsuorituksistaan koskevaa palautetta. Hän voi myös kokea olevansa oikeutettu reiluun ja oikeudenmukaiseen kohteluun palautetapahtumassa. Reiluus ja oikeudenmukaisuus, kuten aiemmin osoitettiin, ovat yhteydessä kunnioituksen kokemiseen. Palautteen antamista voidaan pitää reiluna ja oikeudenmukaisena ja täten palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista potentiaalisesti edistävänä, kun:

- 1) ennen palautteen antamista palautteen vastaanottajalle selitetään arviointikriteerit, joiden suhteen toiminnassa suoriutumista arvioidaan;
- 2) palautteen vastaanottajalle selitetään, miksi palautetta annetaan ja mistä palautteen sisältö ja sävy johtuvat;
- 3) arvio on puolueeton ja se perustuu todennettaviin seikkoihin. (Folger ym., 1992).

2.2 Palautetyypit

Kaikki työorganisaatiossa välitetty palaute kuuluu toiseen kahdesta eri palautetyypistä, joko perinteiseen palautteeseen tai 360 asteen palautteeseen (McCarthy & Garavan, 2001). Perinteisellä palautteen prosessin ja 360 asteen palautteen prosessin erottaa toisistaan se, että perinteinen palaute on lähtöisin yhdestä lähteestä ja se liikkuu organisaation hierarkiassa ylhäältä alas. 360 asteen palaute on puolestaan lähtöisin useammasta eri lähteestä ja se voi liikkua organisaatiossa alemmalta ylemmälle hierarkiatasolle.

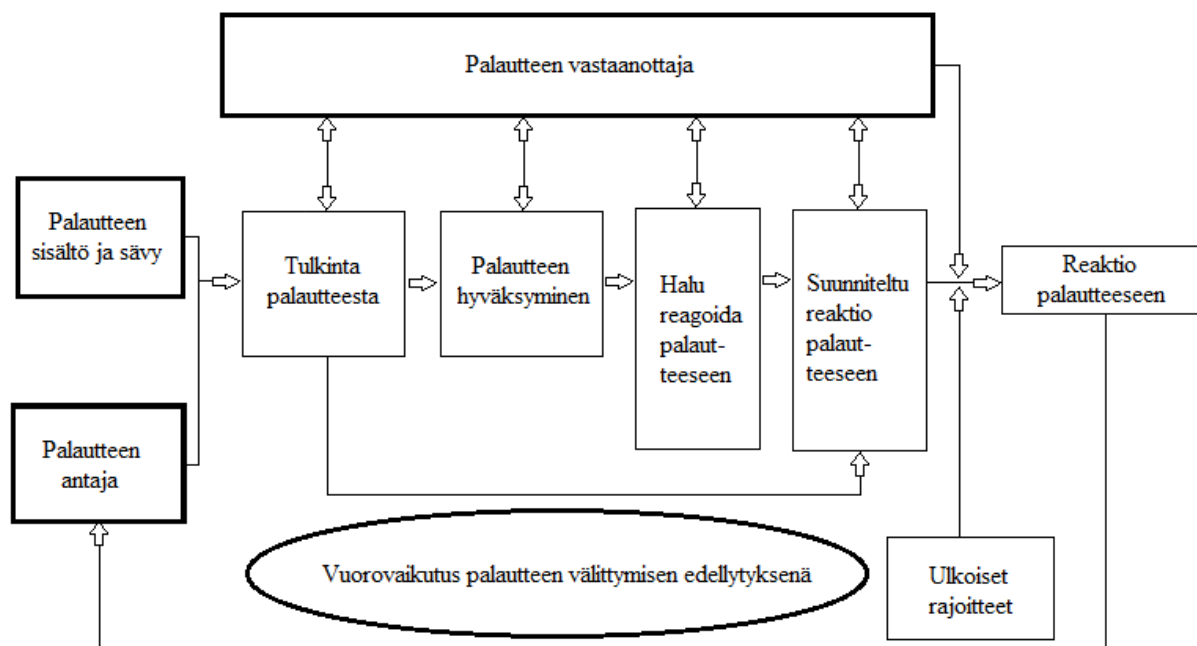
2.2.1 Perinteinen palaute ja palauteprosessi

Yksinkertaisimmillaan, kun palautteen irtaannuttaa palautteen vastaanottajaan ja lähteeseen liittyvistä tekijöistä, palauteprosessin ulkoisista rajoitteista ja palautteen aikaansaamista toiminnallisista, affektiivisista ja asenteellisista muutoksista, palaute voidaan määritellä tiedoksi toiminnassa suoriutumisesta. Palautetta ei kuitenkaan anneta ja vastaanoteta tyhjiössä, vaan myös nämä tekijät on huomioitava palautetta ja palauteprosesseja tarkastellessa. Palaute voidaan nähdä myös erityistapaukseksi kommunikaatiosta (Ilgen ym., 1979). ”Perinteisen palautteen” tapauksessa tämä kommunikaatio on yksisuuntaista viestin välittämistä ylhäältä alas, palautteen antajalta palautteen vastaanottajalle.

Työorganisaatiokontekstissa perinteinen palaute on yhdestä lähteestä lähtöisin olevaa tietoa työssä suoriutumisesta, joka virtaa organisaation hierarkiassa ylhäältä alas, yleensä esimieheltä alaiselle. Sen tarkoituksena on paitsi arvioida palautteen vastaanottajan työssä suoriutumista suhteessa työlle asetettuihin tavoitteisiin palautteen vastaanottamista edeltävänä aikana, myös antaa tietoa palautteen vastaanottajalle hänen tulevaisuuden potentiaalistaan yrityksessä. (McCarthy & Garavan, 2001).

Ennen kuin palaute potentiaalisesti saa aikaan reaktion vastaanottajassaan, siihen on vaikuttanut useampi tekijä. Esimerkiksi samasta lähteestä lähtöisin oleva samansisältöinen palaute ei saa välttämättä samanlaista reaktiota aikaan kahdessa eri palautteen vastaanottajassa. Vastaavasti, kahdesta eri lähteestä lähtöisin oleva samansisältöinen palaute ei välttämättä saa samanlaista reaktiota aikaan samassa palautteen vastaanottajassa. Sama on tosi, kun muita palautevuorovaikutuksessa osallisina olevia tekijöitä muutetaan – palautteen aikaansaamat reaktiot ovat usean eri muuttujan välisen vuorovaikutuksen summa. Palauteprosessin lopputulemaan vaikuttavien tekijöiden suhteita havainnollistaa alla, kuviossa 1 mukautetusti esitetty Ilgenin ym. (1979) kehittämä malli. Tässä tutkimusraportissa tätä kokonaisuutta, joka alkaa palautteen antamisesta ja joka potentiaalisesti aikaansaa reaktion palautteen vastaanottajassa, kutsutaan palauteprosessiksi.

Kuvio 1. Palauteprosessi



Lähde: Ilgen ym. (1979, 352)

Kuten yllä oleva kuvio havainnollistaa, palauteprosessissa on kolme päätekijää, jotka yhteisvaikutuksellisesti muodostavat palautteen kyvyn saada aikaan reaktion palautteen vastaanottajassa. Nämä ovat palautteen sisältö ja sävy, palautteen antaja sekä palautteen vastaanottaja. Neljänneksi päätekijäksi voidaan lukea vuorovaikutus, joka ei kuulunut alkuperäiseen Ilgenin ym. (1979) malliin. Vuorovaikutusta pidetään kuitenkin tässä

tutkimuksessa edellytyksenä palautteen välittymiseksi palautteen antajalta sen vastaanottajalle ja lopulta siihen vaikuttajana, minkälaisen reaktion palaute saa aikaan sen vastaanottajassa. Palautteen sisältö ja sävy, palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja vaikuttavat Ilgenin ym. (1979) mallin mukaan siihen, miten palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteen, hyväksyykö hän palautteen, haluaako hän reagoida palautteeseen, miten hän suunnittelee reagoivansa palautteeseen ja lopulta, miten hän reagoi palautteeseen.

Myös kunnioituksen kokeminen ja sen kokemisen edistyminen ovat mahdollisia palautteen vastaanottajan reaktioita palautteeseen. Jotta voitaisiin päätellä, edistääkö tietty palaute kunnioituksen kokemista sen vastaanottajassa, täytyy siis tarkastella useampaa eri tekijää, jotka kukin voivat osaltaan edistää tai estää kunnioituksen kokemusten syntymistä palautteen vastaanottajassa. Mikäli reaktio tapahtuu, se tapahtuu palautteen tulkinnan, mahdollisen hyväksymisen, halun reagoida palautteeseen ja reaktion suunnittelun kautta, kuitenkin ulkoisten rajoitteiden puitteissa. Näitä tarkastellaan seuraavaksi.

Tulkinta palautteesta

Palautetta ei koskaan oteta vastaan sokeasti, vaan siitä tehdään oma subjektiivinen tulkintansa. Palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteen joko paikkansapitäväksi tai paikkansapitämättömäksi. Tulkintaan palautteen paikkansapitävyydestä vaikuttavat palautteen sisältö ja sävy, palautteen antaja ja muut palautteen antamiseen liittyvät tekijät sekä luonnollisesti palautteen vastaanottaja. Tulkinta palautteen paikkansapitävyydestä vuorostaan vaikuttaa siihen, miten palautteen vastaanottaja suunnittelee reagoivansa palautteeseen. (Ilgen ym., 1979).

Ilgen ym. (1979) päättelevät teoreettiselta pohjalta, että negatiivinen palaute tulkitaan yleisesti positiivista palautetta vähemmän paikkansapitäväksi riippumatta siitä, pitääkö palaute todellisuudessa paikkansa vai ei. Tätä osaltaan tukeekin negatiivisen palautteen suurempi potentiaali laukaista psykologisia puolustusmekanismeja minäkäsityksen suojelemiseksi palautteen vastaanottajassa. Nämä puolustusmekanismit ovat tyypillisiä, kun palaute ei ole sisällöltään ja sävyiltään odotuksia vastaavaa. Positiivista palautetta pidetään yleisesti paitsi paikkansapitävämpänä, myös mieluisana. Tämän selittää ainakin osaltaan empiirinen havainto, jonka mukaan positiivinen palaute parantaa palautteen vastaanottajan minäkäsitystä – tai vahvistaa sen (Fedor ym., 2001; Audia & Locke, 2003).

Palautteen hyväksyminen

Ilgenin ym. (1979) mallin mukaan, kun palautteen vastaanottaja on tehnyt tulkintansa palautteesta, tulee palautteen hyväksyntä harkinnanalaiseksi. Mikäli palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteen yhtenäiseksi omien käsitystensä kanssa työssä suoriutumisen suhteen, hän hyväksyy palautteen (Berlin, 2008). Palautteen tulkinnan lisäksi myös palautteen vastaanottajaan liittyvät tekijät, kuten edellä mainitut omat käsitykset suoriutumisesta sekä itsetunto vaikuttavat siihen, hyväksytäänkö palaute. Empiirisesti on osoitettu, että palautteen vastaanottaja kyseenalaistaa positiivisen palautteen harvemmin kuin negatiivisen, jonka seurauksena se hyväksytään useammin kuin negatiivinen palaute (Fedor ym., 2001; Audia & Locke, 2003).

Halu reagoida palautteeseen

Palautteen tulkinta paikkansapitäväksi ja palautteen hyväksyntä eivät vielä tarkoita sitä, että palaute saa vastaanottajassaan aikaan toiminnan muutoksia. Näiden lisäksi palautteen vastaanottajalla täytyy olla halu vastata eli reagoida palautteeseen. Myös tähän vaikuttavat palautteen sisältö ja sävy sekä palautteen antamiseen ja palautteen vastaanottajaan liittyvät tekijät. Mikäli palautetta annetaan epämiellyttävällä tavalla, on halu hyödyntää palautetta toiminnanmuutoksellisesti alhaisempi, kuin mikäli palautetta annettaisiin huomaavaisella ja kunnioittavalla tavalla.

Suunniteltu reaktio palautteeseen

Kuten kuvio 1 osoittaa, kun halu reagoida palautteeseen löytyy, muodostetaan suunniteltu reaktio palautteeseen. Fedorin (1991) mukaan, mikäli palautteen vastaanottaja erittelee huolellisesti saamansa palautteen sisällön, hän myös suunnittelee sille myös asianmukaisen reaktion. Pystyäkseen erittelemään saamansa palautteen sisällön ja suunnittelemaan asianmukaisen tavan reagoida palautteeseen, palautteen vastaanottajan on kyettävä ymmärtämään palautteen sisältö sekä sisäistettävä hänen työlleen asetetut tavoitteet.

Vain toiminnalliset reaktiot palautteeseen voivat olla suunniteltuja, sillä omia tuntemuksiaan ja asenteitaan ei voi – ainakaan täysin – hallita. Palautteen vastaanottaja voi reagoida palautteeseen suunnitellusti kolmella eri tavalla: 1) hyväksymällä palautteen ja toimimalla sen viestin mukaisesti; 2) hylkäämällä palautteen ja jatkamalla toimintaansa sisällöltään ja

suunnaltaan entisellä tavalla; 3) etsimällä ylimääräistä palautetta toisista lähteistä ennen toimintansa muuttamista ja toimimalla toistaiseksi entisellä tavalla (Kluger & DeNisi, 1996).

Ulkoiset rajoitteet

Ulkoisilla rajoitteilla, jotka vaikuttavat palautteeseen suunnitellun reaktion toteuttamiseen, tarkoitetaan niitä palauteprosessin suhteen ulkopuolisia tekijöitä, jotka saattavat muuttaa toteutunutta reaktiota suhteessa suunniteltuun reaktioon tai estää suunnitellun reaktion toteuttamisen kokonaan. Ulkoiset rajoitteet muistuttavat mallissa siitä tosiasista, ettei palautteen vastaanottaja välttämättä kykene reagoimaan palautteeseen suunnitteleamallaan tavalla (Ilgen ym., 1979). Suunnitellun reaktion toteutumista voivat rajoittaa palautteen vastaanottajan suhteen ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi riittämättömät organisaation likvidit varat tai riittämätön työvoima ja sisäisiä tekijöitä esimerkiksi riittämättömät kyvyt tai perhetilanteen joustamattomuus. (Ilgen ym., 1979). Näiden ja muiden palauteprosessin ulkopuolisten rajoitteiden syvämpi tarkastelu jää kuitenkin tämän tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle.

Tekijöiden kaksisuuntainen vuorovaikutus mallissa

On huomionarvoista, että yllä esitellyssä Ilgenin ym. (1979) mallissa palautteen tulkinnalla, palautteen hyväksynnällä, halulla reagoida palautteeseen sekä suunnittelulla reaktiolla palautteeseen on kaksisuuntainen vuorovaikutus palautteen vastaanottajaan liittyvien tekijöiden kanssa. Tämä kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen esiintuonti mallissa korostaa sitä, ettei palautetta tulkita, hyväksytä, eikä siihen haluta reagoida tai suunnitella reagoitavan tyhjiössä, vaan palautteen vastaanottajan tekemät tulkinnat ja päätökset palauteprosessissa muovaavat palautteen vastaanottajaa itseään. Palautteen vastaanottaja on siis aktiivinen informaation prosessoija (Ilgen ym., 1979).

Aktiivisena tiedon prosessoijana palautteen vastaanottajan aiempi toiminta palauteprosessin eri vaiheissa vaikuttaa hänen tulevaan toimintaansa sekä muovaa häntä yksilöllisenä toimijana ja tiedon prosessoijana. Esimerkiksi aiemmin paikkansapitäväksi ja palkitsevaksi tulkittu palaute saattaa nostaa palautteen vastaanottajan itsetuntoa. Vastaavasti, aiemmin paikkansapitämättömäksi tulkittu palaute tietystä lähteestä saattaa saada palautteen vastaanottajan kyseenalaistamaan kyseisen palautteen antajan motiivit antaa palautetta.

Perinteisessä palautteessa tulkinnassa palautteen paikkansapitävyydestä subjektiivisuuden merkitys korostuu, sillä palaute on lähtöisin ainoastaan yhdestä lähteestä. Kun palautetta saadaan useammasta lähteestä, tulee palautteen paikkansapitävyyden tulkinnan tekemiseen ainakin yksi oljenkorsi lisää – tulkinta siitä, onko saatu palaute yhtenäistä joka lähteestä. Seuraavaksi tarkastellaan yhtä useamman lähteen palautejärjestelmää, 360 asteen palautejärjestelmää.

2.2.2 360 asteen palaute

Yksi mahdollisuus vapauttaa palautevirta organisaatiossa ja lisätä palautteen kulkusuuntia on ottaa käyttöön 360 asteen palautejärjestelmä tai vastaava palautejärjestelmä. Tällaiselle palautejärjestelmälle ominaista on se, että palautteen vastaanottajan vastaanottama palaute on lähtöisin useammasta eri lähteestä. Tämä tekee palautteen hänen näkökulmastaan luotettavammaksi ja uskottavammaksi, jonka seurauksena hän tulkitsee sen herkemmin paikkansapitäväksi (Garavan ym., 1997). Tämä lisää palautteen hyväksymisen todennäköisyyttä.

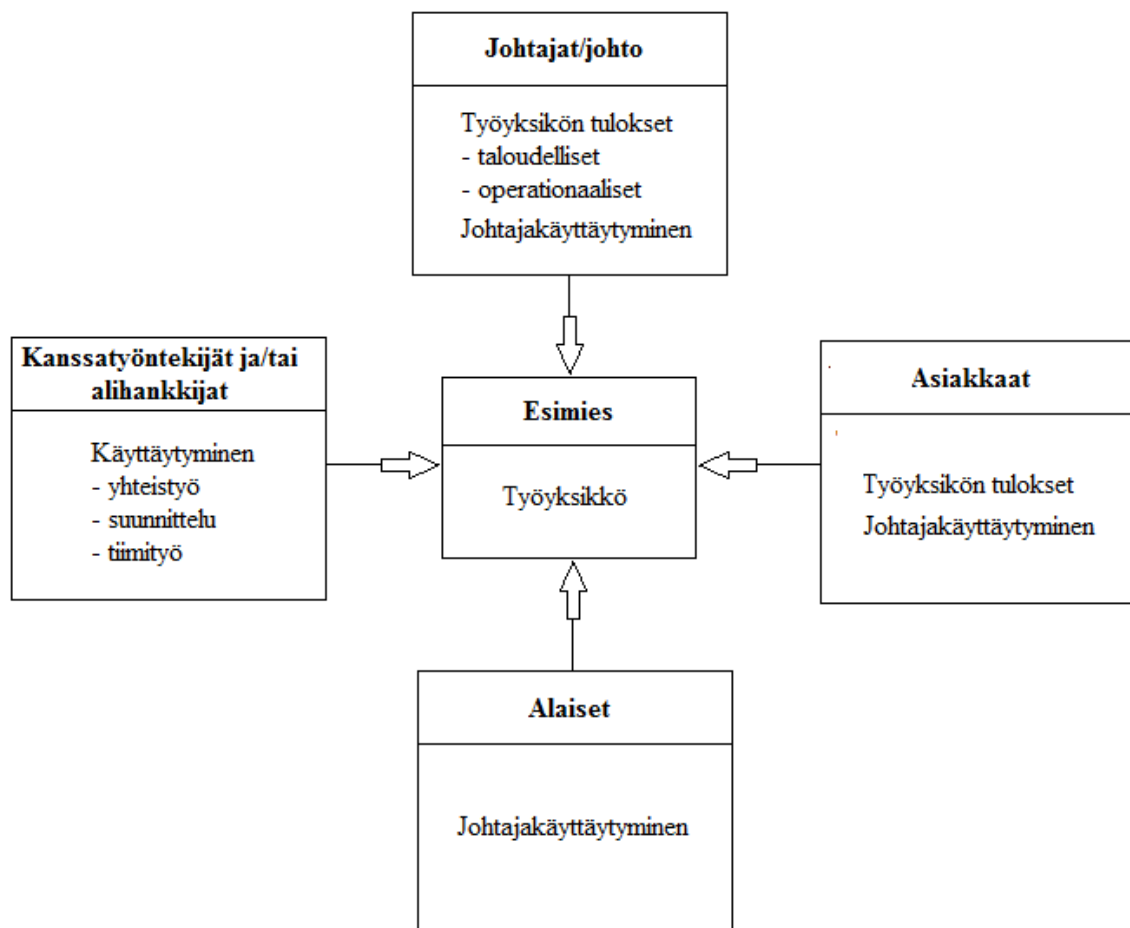
Useamman lähteen palautejärjestelmille ominaista on, että työntekijät saavat palautetta useammalta eri taholta, joiden kanssa he ovat työnsä puolesta tekemisissä. He saattavat vastavuoroisesti myös antaa heille palautetta. (London & Beatty, 1993; Garavan ym., 1997; McCarthy & Garavan, 2001). Tässä tutkimusraportissa 360 asteen palautejärjestelmää käytetään kaikkien vastaavien palautejärjestelmien esimerkkinä, jossa palautteen vastaanottaja saa palautetta – palautejärjestelmän nimen mukaisesti – työnsä puolesta hänen ympärillään toimivilta tahoilta.

360 asteen palautejärjestelmä ei suinkaan ole ainut laatuaan, vaan vastaavia palautejärjestelmiä, jossa palautteen lähteinä toimivat palautteen vastaanottajan työn puolesta ympärillä toimivat tahot, on olemassa – ainakin nimellisesti – myös muita. Näitä ovat mm. monilähteinen arviointi, 360 asteen arviointi, sidosryhmäarviointi ja kokoympyräarviointi. Periaatteiltaan sama järjestelmä tunnetaankin useammalla eri nimellä (Garavan ym., 1997).

Tämän vuoksi 360 asteen ja muut vastaavat palautejärjestelmät ovat erityisesti esimiesten ja johtajien arvioinnin työvälineenä hyödyllisiä. (McCarthy & Garavan, 2001). Sen sijaan hierarkiassa alimmalla organisaatiotasolla työskentelevän työntekijän työssä suoriutumisen arviointiin 360 asteen arviointia ei voi hyödyntää, sillä yksi palautteen lähde tällaisessa ja

vastaavissa arvioinneissa on alainen. Tällaista palautejärjestelmää, jossa yksi palautteen lähde on poistettu, voidaan kutsua 270 asteen palautteeksi, ja mikäli kaksi lähettä on poistettu, voidaan sitä kutsua 180 asteen palautteeksi (Peters, 1996). Tyypillisimmät palautteen lähteet 360 asteen palautejärjestelmässä alaisen lisäksi ovat kanssatyöntekijät ja/tai alihankkijat, esimiehet, asiakkaat ja johtajat/johto (London & Beatty, 1993). Nämä, ja dimensiot, joilla palautteen vastaanottajaa – mikäli palautteen vastaanottaja on esimies – arvioidaan, on esitetty kuviossa 2.

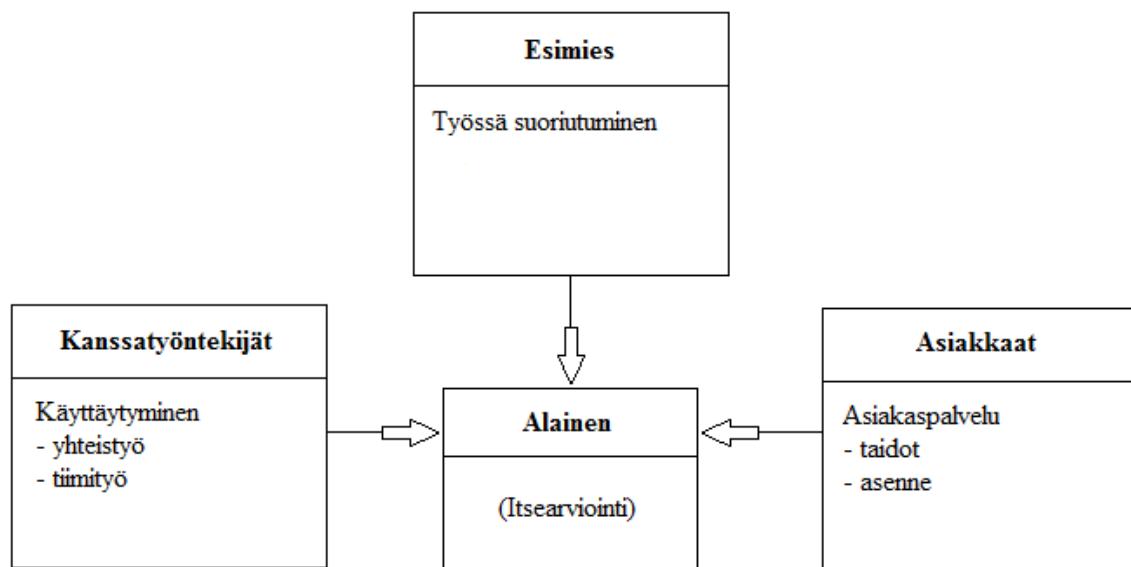
Kuvio 2. 360 asteen palautejärjestelmä: Palautteen lähteet ja arviointidimensiot



Lähde: London & Beatty (1993, 355)

Kuviossa 3 on esitetty puolestaan Londonin ja Beattyn (1993) mallia 360 asteen palautejärjestelmästä soveltaen tyypilliset palautteen lähteet, mikäli arvioitava on hierarkiassa alimmalla organisaatiotasolla työskentelevä työntekijä, sekä tyypillisiä arviointidimensioita tällöin. Koska tällaisella työntekijällä ei ole alaisia ja yksi palautteen lähde täten puuttuu, on kyseessä 270 asteen palaute.

Kuvio 3. Alaisen arviointi 270 asteen palautteella



Lähde: London & Beatty (1993, 355)

360 asteen palautetta on tutkittu mittavasti (Garavan ym., 1997). Tämä on Hazuchan ym. (1993) mukaan seurausta siitä, että 360 asteen palautteella ja palautejärjestelmillä on lukuisia potentiaalisia etuja. Nämä edut ovat jaettavissa työntekijän yksilöllisiin ja organisatorisiin etuihin (Garavan ym., 1997). 360 asteen palautteeseen ja 360 asteen palautejärjestelmien käyttöönottoon liittyy kuitenkin myös haasteita. Näitä, sekä 360 asteen palautteeseen liittyviä etuja ja haittoja on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. 360 asteen palautteeseen ja palautejärjestelmään liittyvät potentiaaliset edut ja haasteet

Työntekijän edut	Organisatoriset edut	Haasteet ja ongelmat
Luotettavampi palaute (McCarthy & Garavan, 2001)	Kaksisuuntaisen kommunikaation edistyminen (Garavan ym., 1997)	Esimiesten auktoriteetin heikkeneminen (Bettenhausen & Fedor, 1997)
Kunnioituksen kokemisen edistyminen (Garavan ym., 1997)	Tiimityön kehittyminen (Lepsinger & Lucia, 1997)	Kilpailu suosiosta, mielistely (Cardy & Dobbins, 1994)
Palautteen saaminen useasta eri lähteestä. Useampi näkökanta ja mielipide työssäsuoriutumiseen (Tornow, 1993; Hazucha ym., 1993)	Konfliktien ratkaisemisen paraneminen, organisaation arvojen välittyminen työntekijöille; aiemmin huomiotta jääneiden tärkeiden työsuoritusdimensioiden huomiointi (London & Beatty, 1993)	Perustuminen muistiin. Käytöksen tulkinnan epätarkkuuden ongelmat. Riippuvaisuus pisteytysjärjestelmästä, faktorianalyyseistä ja/tai datankeruumetodeista informaation tulkitsemiseksi (Moses ym., 1993)
Riittävän urakehitystä tukevan informaation saanti (Tornow, 1993)	Työntekijöiden osallistumisen ja työn merkityksellisyyden tuntemuksen kasvu (Bettenhausen & Fedor, 1997)	
Mahdollisuus kehua tai kritisoida anonyymisti (Hazucha ym., 1993)	Työntekijöiden näkemysten huomiointi päätöksenteossa (Garavan ym., 1997)	

Lähde: McCarthy & Garavan (2001, 13-16)

2.2.3 Perinteinen palaute suhteessa 360 asteen palautteeseen

Keskeisimmät erot perinteisen palautteen ja 360 asteen palautteen välillä ovat palautteen lähteiden lukumäärä ja palautteen virtaussuunnat. Kun perinteisessä palautteessa palaute on lähtöisin yhdestä lähteestä ja virtaa ylhäältä alas, 360 asteen palautteessa palaute on peräisin useammasta eri lähteestä ja virtaa kaksisuuntaisesti. 360 asteen palautteen tarkoituksena on tarjota tietoa palautteen vastaanottajalle toiminnassa suoriutumisesta, käyttäytymisestä ja kehitystarpeista useista eri näkökohdista arvioiden (McCarthy & Garavan, 2001). Taulukossa 2 on tiivistetty perinteisen palautteen ja (tyypillisen) 360 asteen palautteen erot.

Taulukko 2. Perinteisen palautteen ja 360 asteen palautteen erot

Kriteeri	Perinteinen palaute	360 asteen palaute
Tarkoitus	Tarjota palautetta toteutuneesta toiminnassa suoriutumisesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista yhdestä perspektiivistä.	Tarjota palautetta toteutuneesta toiminnasta, käyttäytymisestä ja kehitystarpeista useista eri perspektiiveistä.
Palautteen lähde	Yksi lähde - esimies tai johtaja.	Useampi lähde: esim. kollegat, alaiset, asiakkaat, alihankkijat, perhe, ystävät.
Palautteen sisältö	Tyypillisesti tietoa käyttäytymisestä ja arvioita toiminnassa suoriutumisesta perustuen työyksikön tuloksiin.	Tietoa käyttäytymisestä ja arvioita toiminnassa suoriutumisesta perustuen työyksikön tuloksiin ja kehitysdimensioihin.
Anonymiteetti	Palaute ei ole anonymiä.	Palautteen kokoaa arviointiryhmä. Yksittäiset arviot ovat vastaanottajalle tuntemattomia.
Arvostelumetodit	Arvosteluskaalat: Likert ja käyttäytymiseen ankkuroidut mittaukset yhdistettynä laadullisiin kommentteihin.	Arvosteluskaalat: Pääasiallisesti Likert. Useimmat 360 asteen palauteprosessit keräävät ainoastaan kvantitatiivista dataa.
Yhteys muihin HR-päätöksiin	Toiminnassa suoriutuminen usein linkitetty palkkaan, bonuksiin, ylennyksiin, työnjakoon, organisaation sisäisiin siirtyimiin, koulutukseen, jne.	Tyypillisesti käytetään ainoastaan koulutus- ja kehitystarpeiden tunnistamiseen ja urakehityksen tutkimiseen.
Prosessin filosofia	Rajoitettu prosessin omistus; fokus työntekijän arvioinnissa; esimiehen päätöksen hyväksyntä; autoritäärinen ylhäältä-alas orientaatio.	Palautteen vastaanottaja omistaa; fokus työntekijän kehityksessä; itsearviointi mukana; moniperspektiivinen palaute; tasa-arvoisuus.
Prosessin konteksti	Tyypillisesti kerran vuodessa, useimmiten palkankorotuksia päätettäessä.	Jatkuva prosessi - ei välttämättä sidottu tiettyyn aikaan vuodessa.
Palautteen vastaanottajat	Kaikki työntekijät.	Tyypillisesti esimies- ja johtoasemassa olevat työntekijät.

Lähde: McCarthy & Garavan (2001, 10)

2.3 Palautteen sisältö ja sävy

Karkeasti luokiteltuna palautetta on olemassa sisällöltään ja sävyltään positiivista ja negatiivista. Positiivinen palaute jaetaan tässä tutkimuksessa Berlinin (2008) luokittelun mukaan palkitsevaan ja nostattavaan palautteeseen. Negatiivinen palaute jaetaan puolestaan, yhtäläillä Berlinin luokittelun mukaan, herättävään ja haastavaan palautteeseen. Tämä jaottelu ei ole luonteeltaan tyhjentävä, eikä siihen tässä tutkimuksessa pyritäkään. Sen sijaan luokittelun tarkoituksena on painottaa palautteen vastaanottajan näkökulmaa palautteeseen, hänen tekemiä tulkintojaan palautteesta sekä merkityksiä, joita hän palautteelle antaa.

Sekä positiivinen että negatiivinen palaute voivat olla myös palautteen vastaanottajan näkökulmasta *vahvistavaa palautetta*. Palaute on palautteen vastaanottajalle vahvistavaa palautetta, kun se on aiheellista ja odotettua, eli kun se vastaa sisällöltään ja sävyltään hänen omia käsityksiään hänen työssä suoriutumisestaan. Myös *hyväksyttävä palaute* voi olla vahvistavaa palautetta. Hyväksyttävä palaute on yhtä lailla työssä suoriutumisen käsityksiä vahvistavaa palautetta – palautteen vastaanottaja ei vain ole odottanut saavansa kyseistä palautetta. Hän kuitenkin hyväksyy palautteen sen palkitsevuutensa tai nostattavuutensa vuoksi – tai muusta syystä. Mikäli taas palaute ei ole palautteen vastaanottajan omia työssä suoriutumisen näkemyksiä vastaavaa, palaute on *ristiriitaista palautetta*. (Berlin, 2008).

Berlin (2008) on kehittänyt *palautteen tulkitsemisen nelikentän* palautteen tarkastelemiseksi palautteen vastaanottajan näkökulmasta. Siinä suhteutetaan erikseen sisällöltään ja sävyltään erilainen palaute ja palaute suhteessa vastaanottajan omiin odotuksiin. Eri yhdistelmien tuloksena saadaan yllä mainitut neljä eri palautetyyppiä. Berlinin kehittämä palautteen tulkitsemisen nelikenttä on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Palautteen tulkitsemisen nelikenttä

Palautteen sis. ja sävy \ Palaute odotuksien suhteen	Positiivinen palaute	Negatiivinen palaute
Vahvistava palaute	Palkitseva palaute	Herättävä palaute
Ristiriitainen palaute	Nostattava palaute	Haastava palaute

Lähde: Berlin (2008, 116)

2.3.1 Positiivinen palaute

Positiivinen palaute on viesti palautteen vastaanottajan *työssä onnistumisesta*. Kehu ja kiitos voidaan rinnastaa positiiviseen palautteeseen (Berlin, 2008). Myös palkitseminen on työssä onnistumisen huomiointia. Positiivinen palaute on tärkeää mm. työssä jaksamisen, työn imun ja työnteon tuottavuuden. Tätä näkemystä tukevat empiiriset havainnot siitä, että sen saaminen saa aikaan positiivisia mielialoja (Kluger ym., 1994). Positiivisen palautteen saaminen on keskeistä tehokkaiden toimintatapojen ja toiminnan suuntien säilyttämisessä, sillä se on vahvistus toiminnan oikeellisuudesta. Liian positiivisen palautteen saaminen saattaa olla myös haitaksi. Liiallisen positiiviselle palautteelle altistumisen on nimittäin empiirisesti osoitettu heikentävän henkilön kykyä havaita työnteoonsa liittyviä tilanteita ja tiloja, jolloin toiminta ei enää täytä sille asetettuja tavoitteita (Audia ym., 2000).

Positiivinen palaute ei ole toiminnallista muutosta tavoittelevaa, sillä jo määritelmällisesti positiivista palautetta annetaan ja vastaanotetaan silloin, kun palautteen vastaanottajalle asetetut tavoitteet ovat linjassa toteutuneen työssä suoriutumisen kanssa. Sen sijaan

positiivinen palaute on olennaista mm. palautteen vastaanottajan itsetunnon kohottamisen kannalta (Ilies ym., 2007). Palautteen vastaanottajan itsetuntoa voi kohottaa paitsi palautteen vastaanottajan työssä suoriutumisen kehuminen, myös hänen verrattain muuttumattomien ominaisuuksien, kuten luonteenpiirteiden kehuminen.

Koska huomioiminen on yksi tapa osoittaa kunnioitusta (Dillon, 2010), työssä suoriutumisen oikeellisuuden huomiointi saatetaan tulkita kunnioituksen osoitukseksi. Täten, mikäli esimies huomioi työntekijän työssä onnistumisen antamalla hänelle positiivista palautetta, palautteen vastaanottaja saattaa tulkita positiivisen palautteen kunnioituksen osoitukseksi, jolloin se vaikuttaisi positiivisesti hänen kunnioituksen kokemiseensa. Olisi houkuttavaa tehdä johtopäätös, että kaikki onnistumisen huomiointi edistäisi kunnioituksen kokemista henkilössä, joka haluaa, tarvitsee ja pitää tärkeänä hänen työssä onnistumisen huomiointia. Jotta kuitenkin voitaisiin tehdä johtopäätöksiä siitä, edistääkö positiivinen palaute todellisuudessa kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa, on otettava huomioon myös muita tekijöitä. Näitä ovat mm. palautteen vastaanottajan tekemä tulkinta palautteen antajasta, vuorovaikutus palautetapahtumassa sekä palautteen vastaanottajaan liittyvät tekijät.

2.3.1.1 Palkitseva palaute

Palkitsevaksi palautteeksi tulkitaan palaute, joka on sisällöltään ja sävyltään positiivista ja joka vastaa palautteen vastaanottajan omia käsityksiä työssä suoriutumisesta. Näin ollen se on vastaanottajan näkökulmasta aiheellista ja odotettua. Se on tunnustus hänen työlle asetettujen tavoitteiden täyttymisestä, palkinto työssä onnistumisesta. Tällainen onnistumisen huomiointi, kun se on aiheellista, on reilua ja oikeudenmukaista ja sellaisenaan kunnioituksen kokemista edistävää, mikäli palautteen vastaanottaja kokee, että hän on oikeutettu saamaan palautetta tavoitteet täyttävästä tai ne ylittävästä työssä suoriutumisestaan. Palkitseva palaute on palautteen vastaanottajan näkökulmasta helppoa hyväksyä, sillä se ei uhkaa hänen egoaan (Fedor ym., 2001) tai hänen käsityksiään hänen omasta pätevyydestään työntekijänä (Audia & Locke, 2003).

Palkitseva palaute on sisällöltään ja sävyltään palautteen vastaanottajan omia käsityksiä hänen toiminnassa suoriutumisestaan vastaavaa ja täten odotettua, mikäli palautteen vastaanottaja on arvioinut oman työssä suoriutumisensa oikein. On myös mahdollista, että palautteen vastaanottaja on aliarvioinut oman suoriutumisensa, eikä hän täten ole osannut odottaa

palkitsevan palautteen saamista. Mikäli hän tulkitsee tällaisen palautteen sen saatuaan sisällöltään ja sävyltään hänen käsityksiään omassa työssä suoriutumisestaan vastaavaksi, on palaute hyväksyttävää palautetta.

2.3.1.2 Nostattava palaute

Nostattava palaute on positiivista palautetta, joka on ristiriidassa palautteen vastaanottajan omien käsitysten kanssa hänen toiminnassa suoriutumisensa suhteen. Tällaista palautetta ei täten osata odottaa. Palautteen vastaanottajan näkökulmasta tällaisen palautteen vastaanottaminen voi olla ongelmallista, sillä yltiöpositiivista palautetta ei usein koeta ansaitsevan. Mikäli nostattava palaute syystä tai toisesta tulkitaan aiheettomaksi, se hylätään. (Berlin, 2008).

Henkilön omien käsitysten kanssa ristiriidassa olevan palautteen hyväksymisen kynnyksen perustelee empiirinen havainto siitä, että ihmiset pyrkivät säilyttämään yhtenäisyyden uuden itseä koskevan informaation ja minäkäsityksen välillä (Swann ym., 2002). Näin ollen, mitä voimakkaammin henkilöä koskeva informaatio poikkeaa hänen minäkäsityksestään, sitä suurempi kynnys informaation hyväksymiselle on.

Henkilön minäkäsitys ei kuitenkaan aina heijasta todellisuutta. Näin on, kun palautteen vastaanottajan käsitys hänen omassa työssä suoriutumisestaan ei heijasta todellisuutta. Tällaisessa tapauksessa palautteen antajan on palautteen hyväksymisen edistämiseksi perusteltava palaute palautteen vastaanottajalle. Nostattava palaute on – mikäli se hyväksytään – potentiaalisesti kunnioituksen kokemista edistävää, sillä se on palkitsevan palautteen lailla tunnustus toiminnassa onnistumisesta.

2.3.2 Negatiivinen palaute

Negatiivinen palaute sisältää tiedon negatiivisesta poikkeamasta asetettujen tavoitteiden ja toteutuneen työssä suoriutumisen välillä. Empiirisesti on osoitettu, että useimmat työntekijät eivät halua negatiivista palautetta lainkaan, sillä se uhkaa heidän itsetuntoaan sekä heidän käsitystään heidän omasta pätevyydestään työntekijänä (Audia & Locke, 2003). Tämän havainnon paikkansapitävyys edellyttää kuitenkin sitä, että useimpien itsetunto on korkea ja että heillä on korkea käsitys itsestään työntekijöinä.

Negatiivisen palautteen saaminen on toiminnan parantamisen kannalta keskeistä, sillä se sisältää informaatiota poikkeamasta toiminnalle asetettujen tavoitteiden ja toteutuneen toiminnan välillä. Ei ole kuitenkaan taattua – vaikka palaute hyväksyttäisiinkin – että negatiivinen palaute saisi aikaan sen sisältöä vastaavan toiminnanmuutoksellisen reaktion. Sitä saattavat rajoittaa esimerkiksi palautteen vastaanottajan haluttomuus reagoida palautteeseen sekä palautteen tulkitseminen väärin. Negatiivisen palautteen hyväksymistä ja siihen reagoimista edistää kuitenkin se, että palautteen vastaanottaja pitää palautteen antajaa osaavana ja uskottavana sekä se, että palautteen antajalla on valtaa palautteen vastaanottajaa kohtaan (Fedor ym., 2001). Myös palautteen riittävä perustelu edistää hyväksymistä ja reaktioita, mikäli palaute ei sisällöltään vastaa palautteen vastaanottajan odotuksia.

Negatiivinen palaute saattaa olla uhka vastaanottajan egolle, mikäli se on ristiriidassa palautteen vastaanottajan omien käsitysten kanssa työssä suoriutumisesta. Empiirisesti on osoitettu, että ristiriidassa oleva negatiivinen palaute saattaa synnyttää negatiivisia tuntemuksia, asettaa vastaanottajan puolustuskannalle sekä aiheuttaa organisaation jäsenten sisäisiä konflikteja (Baron, 1988; Fedor ym., 2001). Tämän lisäksi on osoitettu, että negatiivinen palaute, jota pidetään epäreiluna ja epäoikeudenmukaisena, useimmiten hylätään (Leung ym., 2001). Palautteen hyväksymisen edistämiseksi negatiivinen palaute tulisi taten olla sisällöltään, sävyiltään ja antamistavaltaan reilua ja oikeudenmukaista. Reiluus ja oikeudenmukaisuus negatiivisen palautteen antamiseen liittyvissä menettelyissä on myös potentiaalisesti kunnioituksen kokemista edistävää.

Negatiivisen palautteen tulisi käsitellä sisällöltään asioita, joihin palautteen vastaanottaja voi toiminnallaan vaikuttaa. Esimerkiksi luonteenpiirteiden kritisointi on turhaa, sillä palautteen vastaanottaja ei voi vaikuttaa siihen, minkälainen hän ihmisenä on. Tällöin negatiivisen palautteen potentiaalisten haittavaikutusten toteutuminen riskeerataan turhaan. Sen sijaan työsuoritukseensa palautteen vastaanottaja voi vaikuttaa. Negatiivisen palautteen tulisikin käsitellä niitä asioita, joihin palautteen vastaanottaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

2.3.2.1 Herättävä palaute

Herättävä palaute on negatiivista palautetta, joka vastaa palautteen vastaanottajan omia käsityksiä toiminnassa menestymisestä. Näin ollen herättävä palaute vahvistaa palautteen vastaanottajan omat käsityksensä hänen toiminnassa menestymisestään (Berlin, 2008).

Tällainen palaute on toiminnallista muutosta tavoittelevaa, sillä herättävän palautteen antamisen motivaationa on varmistaa, että palautteen saajan työssä suoriutuminen jatkossa täyttäisi sille asetetut tavoitteet.

Berlin (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että herättävää palautetta pidettiin aiheellisena, eikä sen sisältöä kyseenalaistettu, riippumatta siitä, oliko palaute odotettua vai odottamatonta. Useimmiten se on kuitenkin odotettua, sillä se vastaa sisällöltään palautteen vastaanottajan omia käsityksiä toiminnassa suoriutumisesta. Berlinin tutkimuksessa osa herättävää palautetta saaneista ei osannut odottaa saavansa herättävää palautetta, mutta piti sitä silti aiheellisena. Tällöin palaute on hyväksyttävää palautetta. Jotta herättävä palaute potentiaalisesti edistäisi kunnioituksen kokemista palautteen saajassa, on herättävän palautteen suhteen keskeistä, että vuorovaikutuksen palautetapahtumassa on oltava reilua ja kunnioittavaa. Koska herättävä palaute vastaa palautteen vastaanottajan omia käsityksiä toiminnassa suoriutumisesta, ei se todennäköisesti aseta palautteen vastaanottajaa puolustuskannalle samalla tavoin kuin *haastava palaute*.

2.3.2.2 Haastava palaute

Haastava palaute on negatiivista palautetta, joka on ristiriidassa palautteen vastaanottajan omien käsitysten kanssa toiminnassa menestymisestä (Berlin, 2008). Haastavassa palautteessa palautteen antaja tuo palautteen vastaanottajan tietoisuuteen tiedon palautteen vastaanottajan toiminnassa olevasta negatiivisesta poikkeamasta toiminnalle asetettujen tavoitteiden suhteen. Tällainen palaute on täten toiminnallista muutosta tavoittelevaa.

Koska haastava palaute ei vastaa palautteen vastaanottajan omia käsityksiä hänen toiminnassa menestymisestään, on haastava palaute yllättävää. Berlin (2008) havaitsi empiirisessä tutkimuksessaan haastavan palautteen kyseenalaistamisen olevan yleistä. Osa piti tällaista palautetta myös aiheettomana. Hän havaitsi kuitenkin, että palautteen vakuuttava perustelu ja palautteesta keskustelu edistivät palautteen hyväksymistä.

Palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemisen edistäminen on haastavalla palautteella erityisen ongelmallista, sillä haastava palaute on sekä odottamatonta että uhka palautteen vastaanottajan egolle ja hänen käsityksilleen hänen omasta pätevyydestään työntekijänä (Fedor ym., 2001; Audia & Locke, 2003). Haastavan palautteen vastaanottaminen saattaaakin

asettaa vastaanottajansa puolustuskannalle ja saada hänet ottamaan käyttöön erilaisia psykologisia puolustusmekanismeja minäkäsitystään suojellakseen. Haastavan palautteen egon uhkaamisesta johtuen vuorovaikutuksen on oltava palautteen vastaanottajaa kunnioittavaa palautetapahtumassa, jossa haastavaa palautetta annetaan, jotta se voisi potentiaalisesti edistää kunnioituksen kokemista. Vuorovaikutus on kunnioittavaa, kun se annetaan palautteen vastaanottajan tunteet huomioiden, ajallisesti sekä aidosti rakentavasti niin, että palautteen vastaanottaja kokee palautteen antamisen aitona pyrkimyksenä auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään työntekijänä (Baron, 1988, 1990).

2.3.3 Palautteen sisällön ymmärtäminen ja suunniteltu reaktio palautteeseen

Jotta palaute voisi aikaansaada reaktion vastaanottajassaan, täytyy palautteen vastaanottajan eritellä ja sisäistää palautteen sisältö, eli muodostaa ymmärrys palautteesta. Se, ymmärtääkö palautteen vastaanottaja palautteen yhdenmukaisesti sen suhteen, miten se on tarkoitettu ymmärrettäväksi – eli ymmärtääkö palautteen vastaanottaja palautteen ”oikein” – ei ole merkityksellistä reaktion suunnittelun suhteen. Merkitystä on ainoastaan muodostetulla ymmärryksellä. Palautteen sisällöstä muodostetun ymmärryksen lisäksi palautteen vastaanottajan suunnittelemaan reaktioon vaikuttaa myös hänen ymmärryksensä hänelle asetetuista työsuoritusta koskevista tavoitteista. Jotta palaute ja toiminnalliset tavoitteet olisivat ymmärrettävissä, täytyy niiden olla riittävän yksityiskohtaisia. (Ilgen ym., 1979). Tätä palautteen ja tavoitteiden ymmärrettävyyttä havainnollistaa Ilgenin ym. kehittämä nelikenttä, joka on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Palautteen ja toiminnallisten tavoitteiden ymmärrettävyys

		Työsuoritukselle asetetut tavoitteet	
		Yksityiskohtaisia	Ympäripyöreitä
Saatu palaute	Yksityiskohtaista	(A) Palautetta on helppo ymmärtää sekä soveltaa toimintaan.	(B) Vaikka palaute onkin helposti ymmärrettävää, on työssä suoriutumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin vaikea arvioida.
	Ympäripyöreää	(C) Palaute tulkitaan ja sovelletaan toiminnan muutokseen palautteen vastaanottajan omassa viitekehyksessä.	(D) Palautetta on vaikeaa ymmärtää sekä soveltaa toimintaan.

Lähde: Ilgen ym. (1979, 365)

Yllä oleva taulukko tiivistää, miten palautteen ja tavoitteiden yksityiskohtaisuus vaikuttaa palautteen ymmärrettävyyteen ja toiminnanmuutokselliseen sovellettavuuteen. Yleisesti, yksityiskohtainen palaute on tärkeää monitulkintaisuuden välttämiseksi ja täten palautteen vastaanottajan yksiselitteisen ymmärryksen saavuttamiseksi siitä, miten hän on työssään suoriutunut. Kuitenkin, kuten kohta C) havainnollistaa, ei yksityiskohtainen palaute ole välttämätöntä, mikäli toiminnalliset tavoitteet ovat yksityiskohtaisesti määriteltäviä. Pelkkä tieto siitä, onko toiminnassa suoriuduttu hyvin vai huonosti, ei vielä riitä toiminnallisen muutoksen aikaansaamiseksi, vaan tarvitaan yksityiskohtaisia toiminnassa suoriutumiseen asetettuja tavoitteita, jotta palautteen vastaanottaja kykenisi suhteuttamaan saamansa palautteen siihen, miten hän on suoriutunut hänelle asetettujen tavoitteiden suhteen – ja täten sen suhteen, mitä häneltä on odotettu.

A) Ideaalinen tilanne palautteen vastaanottajan kannalta on, mikäli sekä hänen saamansa palaute että hänen toiminnalleen asetetut tavoitteet ovat yksityiskohtaisia. Tällöin palautteen vastaanottaja saa riittävän informatiivista palautetta toiminnassa suoriutumisestaan päätelläkseen, onko hän saavuttanut hänelle asetetut toiminnalliset tavoitteet (Ilgen ym., 1979). Mikäli palautteen vastaanottaja on palautteen mukaan saavuttanut hänelle asetetut

toiminnalliset tavoitteet, looginen suunniteltu reaktio palautteeseen on jatkaa toimintaa suunnaltaan ja sisällöltään samanlaisena.

B) Mikäli toimija saa yksityiskohtaista palautetta ja täten tietää tarkalleen mitä toimintaa arvioidaan ja mitä kyseisessä toiminnassa tehtiin, mutta hänen toiminnassa suoriutumislleen asetetut tavoitteet ovat ympäripyöreitä, hänen on haastavaa tehdä varmaa arviota suoriutumisestaan suhteessa laajempiin organisaation tavoitteisiin. Toisin sanoen palautteen vastaanottaja ei tällöin tiedä, mikä hänen panoksensa on organisaationlaajuisten tavoitteiden saavuttamisessa. Palautteen vastaanottajalla saattaa myös olla useampi mahdollinen tulkinta siitä, saavuttiko hän hänelle asetettuja tavoitteita lainkaan. Todennäköinen suunnitelma palautteeseen reagoinnille olisi palautteen vastaanottajan oma-aloitteinen omakohtaisten toiminnallisten tavoitteiden uudelleenmäärittely yksityiskohtaisimmin termein, jolloin nelikentässä päädyttäisiin soluun A. (Ilgen ym., 1979).

C) Voisi luulla, että mikäli palautteen vastaanottaja saa ympäripyöreää palautetta, mutta hänen toiminnassa suoriutumislleen asetetut tavoitteet ovat yksityiskohtaisia, palautteen vastaanottajalle olisi ongelmallista tulkita palaute ja muodostaa suunnitelma siihen reagoimiselle. Koska hänen toiminnalliset tavoitteensa ovat yksityiskohtaiset ja täten selvät – olettaen taas, että palautteen vastaanottaja kykenee ne ymmärtämään – ja koska ympäripyöreäkin palaute edustaa tiettyä pistettä toiminnassa suoriutumisen hyvä/huono-jatkumossa, kykenee palautteen vastaanottaja päättämään eritellysti, minkä suhteen hän on suoriutunut hyvin – tai huonosti. Kun palautteen vastaanottaja näin tulkitsee ympäripyöreän palautteen omassa viitekehyksessään, tämä palaute muuntuu yksityiskohtaisiksi palauteyksiköiksi, joka luo palautteen vastaanottajalle yksityiskohtaista ja informatiivista tietoa hänen toiminnassa suoriutumisensa suhteen. (Ilgen ym., 1979).

D) Mikäli sekä palaute että palautteen vastaanottajan toiminnassa suoriutumislle asetetut tavoitteet ovat ympäripyöreitä ja täten monitulkintaisia, on palautteen vastaanottajan vaikeaa päätellä, mihin suuntaan hänen tulisi muuttaa toimintaansa, vai tulisiko lainkaan. Tässä tapauksessa palautteen vastaanottajan suunniteltu reaktio palautteeseen olisi todennäköisesti jatkaa toimintaa muuttamattomana, mikäli hän saisi positiivista palautetta. Mikäli hän saisi negatiivista palautetta, hän yrittäisi muuttaa toimintaansa suunnaltaan ja sisällöltään, tietämättä kuitenkaan minkälainen muutos on organisaationlaajuisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tarkoituksenmukaisinta. (Ilgen ym., 1979).

Palautteen yksityiskohtaisuus kontribuoi myös osaltaan asetettujen tavoitteiden yksityiskohtaisuuteen: mitä yksityiskohtaisempi vastaanotettu palaute on, sitä enemmän informaatiota se tarjoaa palautteen vastaanottajan omakohtaiselle yksityiskohtaiselle tavoitteiden asettamiselle. Tätä havainnollistaa myös kohta C), jonka mukaan yksityiskohtaisuus tavoitteiden asettamisessa voi korvata informatiivisuuden, joka palautteesta itsestään saattaa jäädä ympäröivänsä vuoksi uupumaan. On siis mahdollista, että yksityiskohtaisella tavoitteiden asettamisella voidaan saavuttaa parempi yksilön toiminnassa suoriutuminen, mikäli asetetut tavoitteet ovat sopivan haastavia ja mikäli nämä tavoitteet ovat sopivissa määrin ko. toimijan kontrollin alla (Ilgen ym., 1979).

2.4 Palautteen antaminen kunnioituksen kokemista edistävästi

Tässä luvussa tarkastellaan palautekirjallisuuden valossa niitä tekijöitä, jotka liittyvät palautteen antamiseen ja palautteen aikaansaamiin reaktioihin, erityisesti kunnioituksen kokemiseen. Aluksi tarkastellaan palautteen lähteeseen, eli palautteen antajaan henkilönä liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastellaan palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välistä suhdetta sekä vuorovaikutusta palautetapahtumassa.

2.4.1 Palautteen lähde

Kuten Ilgenin ym. (1979) malli havainnollistaa, on palautteen lähde itse palautteen kanssa vuorovaikutuksessa. Palautteen vastaanottaja ei siis muodosta potentiaalisia reaktioitaan ainoastaan reaktiona palautteeseen, vaan myös palautteen lähde vaikuttaa siihen, minkälainen reaktio palautteen vastaanottajassa syntyy. Jotta siis palaute saisi palautteen vastaanottajassa tavoitellun reaktion – oli se sitten toiminnallinen, asenteellinen tai affektiivinen – on palautteen lähteen mahdollistettava tämä reaktio. Täten myös se, edistääkö palaute kunnioituksen kokemuksia palautteen vastaanottajassa, on riippuvaista siitä, mistä lähteestä palaute on peräisin. Palautteen lähde on siis keskeinen tarkasteltava palautteen vastaanottajan reaktioiden ymmärtämiseksi (Ilgen ym., 1979; Fedor, 1991). Palautteen lähteeseen liittyvät keskeiset tekijät, kun tarkastellaan palautteen lähteen vaikutuksia palautteen aikaansaamiin reaktioihin palautteen vastaanottajassa, ovat palautteen antajan valta-asema sekä palautteen antajan uskottavuus ja luotettavuus.

2.4.1.1 Palautteen antajan valta-asema ja vallan käyttö

Ilgen ym. (1979) tarkastelivat valtaa palautteen yhteydessä pääasiassa pakottamisena – että palautteen antaja voisi valta-asemallaan pakottaa palautteen vastaanottajan mukautumaan ja reagoimaan palautteeseen halutulla tavalla. Valta on kuitenkin moniulotteinen konstruktio. French ja Raven (1959) ovat tehneet kenties tunnetuimman vallan jaottelun (Klocke, 2009), jonka mukaan valta jaetaan viiteen dimensioon: pakottaminen; palkitseminen; legitiimi valta; samaistumisvaikutus (engl. *referent power*); sekä asiantuntijuus. Myös tietoa voidaan pitää valta-asemaa luovana konstruktiona (Gray, 2001). Tässä yhteydessä se kuitenkin yhdistetään asiantuntijuuteen, sillä tietoa voidaan pitää modernissa tietoyhteiskunnassa keskeisenä osana asiantuntijuutta.

Palkitsemista, samaistumisvaikutusta ja asiantuntijuutta voidaan pitää positiivisena vallan muotona, kun taas pakottamista voidaan pitää negatiivisena. Palkitsemiseen voi kuitenkin liittyä myös negatiivisia asenteita, mikäli palkitsemisvaltaa käytetään pakottamiseen. Legitiimi valta sen sijaan on kompleksi konstruktio: siihen liitetään vähemmän positiivisia asenteellisia tulemia kuin positiivisiin vallan muotoihin. Toisaalta legitiimi valta voidaan liittää myös esimiehen pyrkimyksiin parantaa henkilön pätevyyttä työntekijänä. Riippuen tilanteesta, jossa valtaa käytetään, legitiimiin valtaan voidaan täten asennoitua joko positiivisesti tai negatiivisesti. (Weissblum, 2012).

Empiirisesti on osoitettu, että samaistumisvaikutukseen ja asiantuntijuuteen perustuvan vallan käyttö edistää negatiivisen palautteen hyväksyttävyyttä tehokkaammin kuin pakottaminen (Audia & Locke, 2003). Palautteen antajan valta-aseman lähde vaikuttaa siis palautteen hyväksymiseen. Positiivisen palautteen hyväksymisen ja valta-aseman käytön yhteydestä en löytänyt tutkimusta. Positiivinen palaute ei kuitenkaan tavoittele toiminnallista muutosta, joten on oletettavaa, että mahdollinen positiivisen palautteen hylkääminen perustuu muihin tekijöihin kuin palautteen antajan valta-asemaan.

Pakottaminen valtana

Pakotteen antajalla on pakottamiseen perustuva valta-asema palautteen vastaanottajaa kohtaan, kun hän voi rankaista palautteen vastaanottajaa ja tehdä hänen elämästään epämiellyttävää (Weissblum, 2012). Pakottaminen yhdistetäänkin vallan käytön kohteen ihmisyyden poisviemiseen (engl. *depersonalization*), arvokkuuden menetykseen sekä

kunnioituksen kokemisen vähenemiseen (Kipnis, 1976). Palautteen antamisen yhteydessä pakottavaa vallan käyttöä ovat esimerkiksi palautteen hyväksymisen pakottaminen sekä tietyn toiminnallisen reaktion pakottaminen.

Palautetta antaessa palautteen antajan käyttämä pakottava valta ei edistä toiminnallisten tai affektiivisten reaktioiden syntyä palautteen vastaanottajassa (Fedor, 2001). Pakottavan vallan käytön on sitä vastoin osoitettu liittyvän epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin, jonka seurauksena kunnioituksen kokeminen vallan käytön kohteessa laskee (Weissblum, 2012). Kunnioituksen kokemisen edistämiseksi palautteen vastaanottajassa pakottavan vallan käyttö on siis paitsi umpikuja, mahdollisesti myös kunnioituksen kokemuksiin tuhoavaa.

Palkitseminen valtana

Henkilöllä A on palkitsemisvaltaa henkilöä B kohtaan, mikäli henkilön A koetaan omaavan kyvyn välittää palkintoja henkilölle B (French & Raven, 1959). Myös palkitsemisvallan käyttäminen voi olla pakottavaa valtaa, sillä palkitsematta jääminen voi tehdä henkilön elämästä epämiellyttävää, erityisesti mikäli palkinnoilla on kulttuurisesti ja/tai sosiaalisesti suuri merkitys. Palkinto on henkilön toimintaa ohjaava porkkana, viitaten klassiseen porkkana tikun päässä –metaforaan (West, 2011). Tämä porkkana on paitsi motivaattori porkkanaa tavoittelevalle henkilölle, se myös luo tikun pitäjälle valta-aseman porkkanaa tavoittelevaa henkilöä kohtaan. Fedor ym. (2001) havaitsivat kuitenkin empiirisessä tutkimuksessaan, ettei palautteen lähteen palkitsemisvalta edistä toiminnallisten reaktioiden syntymistä palautteen vastaanottajassa palautteen vastaanottamisen seurauksena.

Legitiimi valta

Henkilöllä on legitiimiä valtaa, kun hänellä on organisatorisen position luoma oikeus saada hänen pyyntönsä läpi ja noudatetuksi (Weissblum, 2012). Se on pääasiallinen valtatyyppejä, jolla organisaation esimiehet erotellaan heidän alaisistaan. Tähän viitaten legitiimiä valtaa onkin kutsuttu kirjallisuudessa myös positiovallaksi. (Klocke, 2009).

Riippuu henkilöstä itsestään, kokeeko hän tietyt pyynnöt oikeudenmukaisiksi. Jotkut ihmiset näkevät auktoriteettihenkilöt niin, että heillä on oikeus tehdä pyyntöjä ja vaatimuksia ja vaatia niitä noudatetuiksi, kun taas toiset eivät (Yukl, 2002). Samalla tavalla tietyt palautteen vastaanottajat saattavat pitää palautteen antamisen yhteydessä esitettyjä toiminnan-

muutoksellisia vaatimuksia perusteettomina ja epäoikeudenmukaisina, elleivät he koe palautteen antajalla olevan (riittävää) legitiimiä valtaa, eivätkä he täten koe palautteen antajalla olevan oikeutta vaatia palautteen vastaanottajan toimintaan liittyviä muutoksia. Legitiimin vallan käytöllä voi täten olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia kunnioituksen kokemiseen liittyen palautteen vastaanottajassa.

Samaistumisvaikutus valtana

Weissblumin (2012) mukaan henkilöllä A on henkilöä B kohtaan samaistumisvaikutus, mikäli henkilö B näkee henkilön A roolimallina ja täten samaistuu herkästi häneen. Empiirisesti on osoitettu, että palaute, joka on lähtöisin palautteen antajalta, johon palautteen vastaanottaja herkästi samaistuu, hyväksytään todennäköisemmin kuin palaute, joka on peräisin lähteestä, jolla on – ja joka on käyttänyt – palautteen vastaanottajaa kohtaan pakottavaa valtaa (Fedor, 2001).

Kunnioittava ja arvostava kohtelu lisää palautteen antajan samaistumisvaikutusta palautteen vastaanottajan kohtaan (Weissblum, 2012). Tämän lisäksi useimmat ihmiset kokevat toisten käyttäytyvän oikeudenmukaisesti, kun he ovat kohteliaita toisia ihmisiä kohtaan ja kohtelevat heitä arvokkaasti ja kunnioittavasti (Colquitt, 2001). Ihmisillä on myös taipumus pitää ihmisistä, jotka kohtelevat toisia ihmisiä kunnioittavasti ja kohteliaasti, sekä taipumus haluta olla tuo ihminen, eli samaistua häneen (Jessmer & Anderson, 2001). Näin ollen, koska kunnioittava kohtelu edistää sekä samaistumisvaikutusta että oikeudenmukaisuuden toteutumisen tunnetta, palautteen vastaanottajan kunnioittava kohtelu on paitsi itsessään hänen kunnioituksen kokemistaan edistävää, se myös edistää palautteen potentiaalinen toteutumista saada aikaan kunnioituksen kokemuksia palautteen vastaanottajassa.

Asiantuntijuus valtana

Mikäli henkilö A kokee henkilön B olevan kyvyiltään ja tiedoiltaan häntä ylemmällä tasolla, on henkilöllä B henkilöä A kohtaan asiantuntijuuden suoma valtaa (Klocke, 2009; Weissblum, 2012). Myös tiedon voidaan ajatella olevan asiantuntijuutta, sillä tieto on monessa työyhteisössä keskeinen osa asiantuntijuutta. Näin ollen myös tiedon luoman vallan voidaan käsittää kuuluvaan asiantuntijuuden luoman valta-aseman alle. Asiantuntijuus luo valta-aseman henkilölle ainoastaan, mikäli yhteisö, jossa kyseinen henkilö toimii, arvostaa asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden on samaistumisvaikutuksen tavoin osoitettu olevan tärkeä

palautteen antajaan liittyvä tekijä toiminnallisten muutosten aikaansaamisen suhteen (Fedor, 2001). Valta-asemaa luovana tekijänä asiantuntijuus on keskeinen erityisesti monifunktionaalisissa projektitiimeissä (Klocke, 2009).

Valtaa omaavien henkilöiden on havaittu todennäköisimmin soveltavan heidän omaavan vallan tyyppinsä suhteen yhtenäisiä suostuttelutaktiikoita, joten asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa omaavat henkilöt todennäköisimmin käyttävät ”pehmeitä” taktiikoita, kuten rationaalista taivuttelua (Lines, 2007). Rationaalisessa taivuttelussa on kuitenkin se riski, että asiantuntijuuden suoma valtaa omaava palautteen antaja saattaa näyttää ylimieliseltä. Hän saattaa täten saada palautteen vastaanottajan kokemaan, että häntä pidetään kyvyttömänä ja tietämättömänä, vaikka siihen ei olisikaan aihetta. (Klocke, 2009). Tämän vähättelykokemuksen seurauksena palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokeminen saattaa heiketä. Asiantuntijuuteen perustuva valta-asema saattaa kuitenkin erityisesti tietoa arvostavissa yhteisöissä edistää palautteen hyväksymistä. Näin ollen se potentiaalisesti edistää myös kunnioituksen kokemisen edistämistä palautteen välityksellä.

2.4.1.2 Palautteen antajan uskottavuus

Kuten todettua, jotta palautteen vastaanottaja hyväksyisi palautteen, hänen on tulkittava se paikkansapitäväksi. Tätä tulkintaa edistää palautteen lähteen uskottavuus, sillä empiirisesti on havaittu, että mitä uskottavammaksi palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteen antajan, sitä todennäköisemmin hän tulkitsee palautteen paikkansapitäväksi (Fedor, 1991). Empiirisesti on osoitettu myös, että tulkinta palautteen antajan korkeasta uskottavuudesta motivoi palautteen vastaanottajaa hyödyntämään palautetta toimintansa kehittämiseen (Taylor ym., 1995). Palautteen antajan uskottavuutta palautteen vastaanottajan silmissä voidaan pitää omana pullonkaulanaan palautteen hyväksynnässä.

Palautteen vastaanottajan näkökulmasta uskottava palautteen antaja on asiantunteva toiminnassa, jossa suoriutumista palaute käsittelee. Uskottavan palautteen antajan antamaan palautteeseen ollaan halukkaampia reagoimaan toimintaa parantamalla, vaikka palaute olisikin epäsuosiollista. Uskottavuutta lisää arvioitavaan toimintaan liittyvän asiantuntijuuden lisäksi myös se, että palautteen antajan koetaan antavan palautetta, joka perustuu toteutuneeseen työssä suoriutumiseen, eikä esimerkiksi poliittisiin tekijöihin tai palautteen antajan mielentilaan palautteen antamishetkellä. (Steelman & Rutkowski, 2004).

Asiantuntijuus uskottavuutena

Asiantuntijuus tuo palautteen antajalle paitsi valtaa, myös uskottavuutta. Tätä tukee empiirinen havainto siitä, että palautteen vastaanottajat pyrkivät saamaan palautetta sellaisista palautteen lähteistä, joita pidetään arvioidussa toiminnassa asiantuntevina (Vancouver & Morrison, 1995). Tämä on looginen havainto, sillä jo arkikokemuksella ihmiset haluavat tietystä asiasta tietoa niiltä, jotka tietävät kyseisestä asiasta paljon, eli joita pidetään kyseisen asian asiantuntijoina. Tätä havainnollistaa esimerkiksi opettajan ja opiskelijan dynamiikka, jossa opiskelijat pitävät opettajaa lähtökohtaisesti uskottavana, koska hänen koetaan olevan asiantuntija opettamassaan aiheessaan. Tämä tulkinta asiantuntijuudesta saattaa johtua esimerkiksi hänen opettaja-asemastaan tai hänen tavastaan opettaa. Huomattavaa on, että kuten opettaja-opiskelija-suhteessa, myös palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan suhteessa nimenomaan *tulkinta* asiantuntijuudesta on keskeistä.

Palautteen antamisen motiivit uskottavuutena

Mikäli palautteen vastaanottaja ei pidä palautteen antajan ilmaisemia motiiveja antaa palautetta olennaisina tai luotettavina, ei hän välttämättä pidä palautteen lähdettä uskottavana (Ilgen ym., 1979; Steelman & Rutkowski, 2004). Näin ollen esimerkiksi palautteen antajan luomien, epävirallisiin toiminnallisiin tavoitteisiin perustuva palaute saatetaan hylätä epäoleellisena. Vastaavasti, mikäli palautteen antaja ilmaisee antavansa palautetta kehittämistarkoituksessa ja palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteen antamisen motiiviksi esimerkiksi arvostelun henkilökohtaisista tai poliittisista syistä, palautteen vastaanottaja saattaa pitää palautetta epäluotettavana ja/tai palautteen antajaa epäuskottavana ja näin ollen hylätä palautteen. Myös eettisten arvojen yhtenäisyys palautteen antajan ja vastaanottajan kesken saattaa tehdä palautteen lähteestä palautteen vastaanottajan näkökulmasta luotettavamman, kuten on empiirisesti osoitettu (Audia & Locke, 2003).

2.4.2 Palautteen antajan affektiivinen suhde palautteen vastaanottajaan

Palautteen antajan affektiivinen suhde palautteen vastaanottajaan voi vaikuttaa siihen, miten paljon ja minkälaista palautetta annetaan kussakin esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Berlin (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välinen affektiivinen suhde voi heijastua palautetapahtumaan niin, että palautteen antajien on vaikeampi antaa negatiivista palautetta heille läheisille ja pidetyille palautteen vastaanottajille.

Näin ollen pidetyt palautteen vastaanottajat saattoivat saada osakseen vähemmän ja/tai lievempää negatiivista palautetta verrattuna vähemmän pidettyihin.

Vastaavasti palautteen antajien näkökulmasta vähemmän pidetyille alaisille saattoi Berlinin (2008) mukaan olla vaikeampi antaa positiivista palautetta. Tämän seurauksena esimiesten ja alaisten välinen suhde saattaa vaikuttaa alaisen kokemaan kunnioitukseen, sillä kunnioitusta edistävä palaute saattaa jäädä alaiselta saamatta esimiehen ja alaisen huonojen välien vuoksi. Myös positiiviset affektiot esimiehen ja alaisen välillä saattavat vääristää kunnioituksen kokemista, sillä positiivisen affektiivisen suhteen vallitessa palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välillä palautteen antaja saattaa jättää negatiivisen palautteen antamatta, vaikka se olisikin aiheellista. Vastaavasti positiivista palautetta saatetaan antaa vähinkin perustein. Näin ollen myös hyvät välit palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välillä saattavat vääristää positiivisen palautteen määrää suhteessa negatiiviseen palautteeseen.

Erityisesti hyvien välien vallitessa palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välillä olisi perusteltua antaa rakentavaa, toimintaa tehostavaa negatiivista palautetta aina kun se on perusteltua, sillä positiivisen affektiivisen suhteen vallitessa palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välillä negatiivinen palaute tulee todennäköisemmin hyväksytyksi. Tätä tukee tutkimuksellinen empiirinen havainto siitä, että palautteen vastaanottaja pitää palautteen antajan aikomuksia kevyemmin perustein hyvinä, mikäli heidän välillään vallitsee positiivinen affektiivinen suhde (Fedor, 1991). Näin ollen palauteprosessin osapuolten välinen affektiivinen suhde saattaa osaltaan joko parantaa palautteen antajan uskottavuutta tai vaikuttaa suoraan palautteen hyväksymiseen.

Esimies-alainen -vaihdannan (engl. *Leader-member-exchange*) -teorian mukaan esimies jakaa rajalliset henkilökohtaiset, sosiaaliset ja organisaation toimintaan liittyvät resurssit, kuten ajan, energian, vallan, aseman ja työroolit, alaisilleen valikoidusti, jonka seurauksena esimies ei ole resurssinäkökulmasta tasaisesti vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa (Graen & Uhl-Bien, 1995; Berlin, 2008). Tämän seurauksena esimiesten suhde tiettyihin alaisiin muodostuu korkealaatuisiksi, kun taas suhde toisiin alaisiin kehittyi heikkolaatuisiksi.

Korkealaatuisen suhteen esimiehen kanssa omaavat kuuluvat ns. esimiehen sisäryhmään, kun taas heikkolaatuisen suhteen omaavat jäävät ulkoryhmään. Sisäryhmään kuuluvat alaiset nauttivat esimieheltään mm. suurempaa huomiota, tukea, neuvotteluvaraa, luottamusta ja

kunnioitusta sekä heille suodaan paremmat vaikutusmahdollisuudet vaikuttaa päätöksiin verrattuna ulkoryhmään kuuluviin alaisiin. (Graen & Uhl-Bien, 1995; Mueller & Lee, 2002). Täten alainen, joka jää palautteen antaja-palautteen vastaanottaja -suhteessaan palautteen antajan ulkoryhmään, saattaa kokea kunnioitusta vähemmän kuin sisäryhmään kuuluvat. Muellerin ja Leen (2002) empiirisen tutkimuksen mukaan esimiehen ulkoryhmään kuuluvat alaiset ovatkin tyytymättömämpiä palautevuorovaikutukseensa esimiehensä kanssa.

2.4.3 Vuorovaikutus palautetapahtumassa

Vuorovaikutus palautetapahtumassa on olennaista sen suhteen, saako palaute aikaan reaktion palautteen vastaanottajassa. Tämä korostuu erityisesti epäsuotuisan palautteen kohdalla. Steelman ja Rutkowski (2004) osoittivat empiirisessä tutkimuksessaan, että kun epäsuotuisa palaute annetaan rakentavasti ja palautteen vastaanottajan tunteet huomioiden, palautteen vastaanottaja käyttää sitä todennäköisemmin hyödykseen toimintansa kehittämisessä. Tällainen palautteen antamistapa edistää potentiaalisesti kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa.

Tapa, jolla palautetta annetaan, voi kertoa palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välisestä affektiivisesta suhteesta ja suhteen laadusta. Palautteen antajan sisäpiiriin kuulumisesta ja korkealaatuisesta suhteesta palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan väillä viestivät mm. palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välinen tasa-arvo, halukkuus keskustella ja kuunnella, henkilökohtaisista asioista puhuminen, päätöksentekoon osallistaminen, tuen, empatian ja luottamuksen osoittaminen, kehuminen sekä kunnioittava kohtelu. Palautteen antajan ulkopiiriin kuulumisesta ja heikkolaatuisesta suhteesta viestivät puolestaan palautteen antajan esimiesaseman korostaminen, pakottaminen, haluttomuus keskustella ja kuunnella, päätöksenteosta ulosjättäminen, tuen, empatian ja luottamuksen puute, moittiminen ja epäoikeudenmukainen palautteen anto. (Willemyns ym., 2003; Berlin, 2008).

Positiivisenkin palautteen voi antaa epäkunnioittavalla tavalla, mikäli palautetapahtuman vuorovaikutus ei huomioi palautteen vastaanottajan intressejä, tunteita ja/tai oikeuksia. Näin voi tapahtua esimerkiksi, jos positiivinen palaute annetaan palautteen vastaanottajan toiminnassa suoriutumista vähättelevällä tavalla niin, ettei tietoa toiminnassa hyvin suoriutumista yhdistetä toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin. Vähättelyä voidaan välttää mm.

osoittamalla hyvän suoriutumisen olevan seurausta palautteen vastaanottajan sisäisistä tekijöistä, kuten vaivannäöstä ja kyvyistä (Baron, 1988). Palaute voi myös olla epäreilulla tavalla annettua ja sen vuoksi olla haitallista kunnioituksen kokemisen edistymisen kannalta. Reilulle vuorovaikutukselle palautetapahtumassa on ominaista paitsi oikeudenmukaisuus, myös kohteliaisuus ja kunnioitus sekä vilpittömyys viestinnässä ja riittävä palautteen sisällön ja antamisen perustelu (Steelman & Rutkowski, 2004; Sparr & Sonnentag, 2008).

Mikäli alainen pitää palautetta tärkeänä oman kehittymisensä kannalta, hän kokee palautteen antamisen kunnioittavana eleenä, sillä se huomioi palautteen vastaanottajan tarpeet (Dillon, 2010). Tällöin palaute saattaa edistää palautteen vastaanottaminen vastaanottajassaan kunnioituksen kokemista. Palaute on kuitenkin annettava kunnioittavalla, palautteen vastaanottajaa arvostavalla tavalla, sillä palautteen antaminen poissaolevasti, autoritäärisesti, imartelevasti tai vähättelevästi voivat pilata palautekokemuksen ja täten myös palautteen aikaansaamat positiiviset reaktiot palautteen vastaanottajassa, kuten kunnioituksen kokemisen edistymisen (Berlin, 2008).

Negatiivisen palautteen antaminen julkisesti voi olla erittäin tuhoisaa kunnioituksen kokemisen kannalta (Morand, 2000). Negatiivisen palautteen voi kuitenkin myös antaa kunnioituksen kokemista edistävästi, kun se annetaan palautteen vastaanottajan aidosti rakentavasti niin, että palautteen antamisen motivaationa on palautteen vastaanottajan kehittyminen. Rakentava palaute on myös tarkkaa ja vastaanottajan tunteet huomioivaa sekä, mikäli aiheellista, se siirtää vastuun huonosta toiminnassa suoriutumisesta palautteen vastaanottajan suhteen ulkoisille tekijöille, kuten tilannetekijöille, joihin palautteen vastaanottaja ei voi vaikuttaa. Palaute voi olla puolestaan tuhoisaa, mikäli se annetaan palautteen vastaanottajan tunteita huomioimatta, vähätellen, epäoikeudenmukaisesti tai uhkailen. (Baron, 1988).

Kunnioituksen edistymisen kannalta on siis tärkeää, että palautetta annettaessa otetaan palautteen vastaanottaja huomioon. Huomioon ottamisen voidaan myös itsessään ajatella olevan kunnioituksen osoitus (Dillon, 2010). Myös toisen oikeuksien huomioiminen palautteen antamisessa on keskeistä kunnioituksen kokemisen edistymisen kannalta. Palautteen kannalta keskeinen oikeuksien huomioinnin ilmentymä on oikeudenmukaisesti jaettu, eli reilu palaute, johon kaikkien voidaan katsoa olevan palautetta saadessaan jo määritelmällisesti oikeutettuja. Palaute on oikeudenmukaista ja reilua, kun kehu ja moitteet ovat toteutuneen

toiminnassa suoriutumisen mukaisia, eli kun palaute heijastaa työntekijän työntekoon antamaa panostusta, työsuoriutumista ja työn tuloksia. (Sparr & Sonntag, 2008).

Toisin sanoen, palautteen saajan oikeus oikeudenmukaiseen palautteeseen tulee huomioitua ja täytettyä, kun palautteen vastaanottaja saa palautteen välittämisen yhteydessä kehuja, kun hän on suoriutunut toiminnassa hyvin hänen sisäisten tekijöidensä (kuten kyvyt, panostus ja muut toimintaan kohdistetut resurssit) seurauksena. Vastaavasti oikeudenmukaisuus täyttyy, kun moitteita jaetaan palautteen välittämisen yhteydessä ainoastaan silloin, kun palautteen vastaanottajan heikko suoriutuminen on seurausta hänen omasta toiminnastaan. (Baron, 1988). Työntekijät usein keskittävät huomionsa siihen, huomioiko auktoriteettihenkilö heidän tarpeensa ja intressinsä sekä kohtelee hän heitä kunnioittavasti, arvokkaasti ja oikeudenmukaisesti (Leung ym., 2001). Tästä kohtelutavasta poikkeaminen palautevuorovaikutuksessa saattaa ehkäistä kunnioituksen kokemisen edistymistä ja vastavuoroisesti aiheuttaa kokemuksia kunnioittamattomuudesta.

2.5 Palautteen vastaanottaja aktiivisena palautteeseen reagoijana

Tässä luvussa tarkastellaan palautteen vastaanottajaan liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat palautteen kykyyn edistää palautteen vastaanottajan työnantajälhtöisen kunnioituksen kokemuksia. Aluksi tarkastellaan palautteen vastaanottajan itsetunnon vaikutusta palauteprosessin kykyyn saada aikaan reaktio palautteen vastaanottajassa. Tämän jälkeen käsitellään palautteen vastaanottajan tavoitteita ja lopuksi taipumusta eritellä palautteen sisältöä, ja niiden roolia palauteprosessissa.

2.5.1 Itsetunto

Palautteen vastaanottajan itsetunto vaikuttaa palautteesta muodostettuihin reaktioihin sekä siihen, minkälaisen palautteen saamista henkilö tavoittelee ja välittelee. Bernichon ym. (2003) havaitsivat empiirisessä tutkimuksessaan, että korkean ja keskikorkean itsetunnon omaavat henkilöt tavoittelivat sisällöltään heidän oman työssä suoriutumisen käsityksensä vahvistavan palautteen saamista myös silloin, kun palautteen odotettiin olevan negatiivista. Matalan itsetunnon omaavat henkilöt puolestaan pyrkivät saamaan ainoastaan heitä koskevaa positiivista palautetta, vaikka heidän oma käsityksensä heidän työssä suoriutumisestaan oli

matala. Näin ollen henkilön itsetunnolla on ainakin epäsuora vaikutus siihen, minkälaista palautetta hän vastaanottaa ja täten myös siihen, minkälainen rooli palauteprosesseilla on hänen kunnioituksen kokemisessaan.

Yksi mahdollinen selitys eroille palautteen tietoisessa tavoittelussa korkean ja matalan itsetunnon omaavien henkilöiden välillä löytyy heidän erilaisista psykologisista ja kognitiivisista valmiuksistaan käsitellä heitä koskevaa negatiivista palautetta. Näiden valmiuksien seurauksena palaute tuottaa erilaisia reaktioita korkean ja matalan itsetunnon omaavissa henkilöissä. Negatiivisen palautteen on empiirisesti osoitettu vaikuttavan voimakkaammin matalan itsetunnon omaavien henkilöiden itsearvostukseen kuin korkean itsetunnon omaavien (Brown & Marshall, 2001). Positiivinen palaute puolestaan tuottaa voimakkaampia affektiivisiä reaktioita matalan itsetunnon omaavissa henkilöissä (Ilies ym., 2007). Täten positiivisen palautteen voidaan katsoa vaikuttavan lähtökohtaisesti voimakkaammin matalan itsetunnon omaavien henkilöiden kunnioituksen kokemiseen. Negatiivisen palautteen antaminen heille saattaa puolestaan olla jopa kunnioituksen kokemuksia tuhoavaa, erityisesti mikäli henkilö ei halua vastaanottaa palautetta.

Empiirisesti on osoitettu, että matalan itsetunnon omaavat henkilöt ottavat epäonnistumisen ja sitä seuraavan negatiivisen palautteen enemmän itseensä ja tuntevat itsensä huonommaksi sen seurauksena kuin korkean itsetunnon omaavat henkilöt (Brown, 2010). Tämän lisäksi matalan itsetunnon omaavat henkilöt ovat korkean itsetunnon omaavia henkilöitä vähemmän kykeneviä ja taipuvaisia muodostamaan ja toteuttamaan kognitiivisia strategioita parantaakseen heidän mielialaansa negatiivisen palautteen vaikutuksilta (Heimpel ym., 2002). Tällaisia strategioita ovat esimerkiksi sen luonteenpiirteen tärkeyden vähättely, jota negatiivisen palautteen koetaan kritisoivan (Brown ym., 2001) sekä muiden omien vahvuuksien korostaminen (Dodgson & Wood, 1998).

Empiiriseen tutkimukseen pohjautuen on todettu myös, että korkean itsetunnon omaavat henkilöt katsovat epäonnistumisen johtuvan harvemmin ja vähemmissä määrin heistä itsestään (Brown & Marshall, 2001; Brown, 2010). Näin ollen matalan itsetunnon omaavat henkilöt syyttävät negatiivisen palautteen saamisesta muita enemmän itseään. On täten mahdollista, että matalan itsetunnon omaavat henkilöt eivät yhdistä heidän työsuorituksistaan koskevaa negatiivista palautetta niin voimakkaasti kunnioituksen kokemiseen, sillä he katsovat epäonnistumisen ja negatiivisen palautteen saamisen johtuvan usein heistä

itsestään. He eivät täten käsittele heidän ulkopuolisia negatiivisen palautteen saamiseen johtavia tekijöitä niin kattavasti, jonka seurauksena myös palautteen kunnioittavuus tai epäkunnioittavuus jää useammin heidän kohdallaan arvioimatta.

Matalan itsetunnon omaavat henkilöt saavat lähtökohtaisesti vähemmän palautetta myös siksi, koska he tietoisesti välttelevät negatiivisen palautteen saamista. Näin ollen osa palautteesta, jonka saaminen vaikuttaisi kunnioituksen kokemiseen, jää saamatta. Matalan itsetunnon omaavat henkilöt ovat täten lähtökohtaisesti vähemmän alttiita palautteen potentiaalille saada aikaan kunnioituksen kokemiseen vaikuttavia reaktioita. On niistä palauteprosesseista riippuvaista, jotka jäävät henkilön itsetunnon vuoksi hänen kohdallaan toteutumatta, onko itsetunto lopulta vaikuttanut hänen kunnioituksen kokemiseensa sitä edistävästi vai ehkäisevästi.

Universaalia johtopäätöstä ei voida siis tehdä siitä, onko matala itsetunto useimmiten kunnioituksen kokemista edistävää vai ehkäisevää. Koska kuitenkin matalan itsetunnon omaavat henkilöt syyttävät negatiivisen palautteen saamisesta muita useammin itseään, eivätkä he täten koe sen saamista epäkunnioituksen osoituksena toisen taholta, on mielekästä tehdä johtopäätös, että itsetunto toimii eräänlaisena puskurina palautteen saamisen ja kunnioituksen kokemisen välillä – ainakin negatiivisen palautteen suhteen. Korkean ja keskikorkean itsetunnon omaavilla tällaista puskuria ei ole, sillä he eivät tarkoituksellisesti välttele negatiivisen palautteen saamista (Bernichon, 2003).

2.5.2 Oppimis- ja suoriutumistavoiteorientoituneisuus ja palautteen tietoinen tavoittelu

Henkilön omalle työntekijyydelleen asettamat tavoitteet, pyrkiikö hän kehittymään kyvyiltään työntekijänä vai suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin, vaikuttavat siihen, minkälaista palautetta hän haluaa saada. VandeWalle (2003) jakaa ihmiset kahteen eri ryhmään sen mukaan, minkälaista palautetta he tietoisesti tavoittelevat: oppimistavoiteorientoituneisiin ja suoriutumistavoiteorientoituneisiin. Henkilön tietoisella palautteen tavoittelulla tarkoitetaan ”tietoista omistautumista pyrkimykselle määrittää oman käyttäytymisensä oikeellisuus ja riittävyys suhteessa arvostettujen lopputilojen saavuttamiseen”.

Oppimistavoiteorientoituneisuus liittyy inkrementaalisuuteen – oppimistavoiteorientoituneet henkilöt näkevät heidän kykynsä ominaisuuksina, joita voi muokata tietoisilla pyrkimyksillä

ja sinnikkyydellä. He kokevat, että kova työ on avain menestykseen ja taituruuteen eri aktiviteeteissa. He keskittyvät kehittämään omaa kyvykkyyttään hallitsemalla uusia tilanteita ja hankkimalla uusia taitoja. Suoriutumistavoiteorientoituneisuus liittyy puolestaan kokonaisuuksien itsenäisyyteen – suoritustavoiteorientoituneet henkilöt näkevät omat kyynsä synnynnäisinä ominaisuuksina, joita on haastavaa muuttaa. Näin ollen he näkevät pyrkimykset kehittää tiettyjä kykyjä hedelmättöminä. He näkevät kovan työn lähinnä keinoksi kompensoida kyvyttömyyttä. He pyrkivät demonstroimaan ja validoimaan oman kyvykkyytensä riittävyttä tavoittelemalla tietoisesti heidän omaa kyvykkyyden käsitystään vahvistavaa tietoa sekä välttämällä negatiivisia arvioita heidän saavutuksistaan (VandeWalle, 2003; Janssen & Prins, 2007).

Eri näkemykset kykyjen muuttumattomuudesta ja työstä niiden muuttamiseksi näiden kahden ihmisryhmän välillä merkitsevät sitä, että he tulkitsevat myös palautteen tarkoituksen eri tavalla. Oppimistavoiteorientoituneet ovat taipuvaisia näkemään palautteen hyödyllisenä, diagnostisena tietona ja ohjenuorana siitä, kuinka he voivat korjata virheitä toiminnassaan ja kuinka he voivat kehittää niitä pätevyyksiään, joita taituruus tiettyssä työssä edellyttää (Farr, 1993). Suoriutumistavoiteorientoituneet ovat puolestaan taipuvaisia näkemään palautteen itseä arvioivana ja tuomitsevana ja tietona henkilön kyvykkyydestä (Kanfer, 1990; Bobko & Colella, 1994). On huomioitavaa, että nämä profiloinnit ovat teoriapohjaisia. On mahdollista, että kukaan ei kuulu dikotomisesti vain toiseen näistä ryhmistä. Sen sijaan on mielekkäämpää ajatella, että kukin meistä on orientoituneisuudeltaan tietty yhdistelmä oppimis- ja suoriutumistavoitteellisuutta. (VandeWalle, 2003).

VandeWallen (2003) teoreettisen mallin mukaan oppimistavoiteorientoituneet käyttävät saamaansa palautetta todennäköisemmin muuttaakseen työntekonsa sisältöä ja/tai suuntaa. VandeWalle päätelee teoreettiselta pohjalta, että he ovat vastaanottavaisempia negatiivisen palautteen suhteen ja että he hyväksyvät todennäköisimmin palautteen, jonka on antanut henkilö, jonka he kokevat arvioidun työn suhteen asiantuntevaksi. Janssenin ja Prinsin (2007) empiirisen tutkimuksen havainnot tukevatkin näkemystä, että oppimistavoiteorientoituneet suosivat palautetta, joka tukee heidän kehitystään työntekijänä. Näin ollen negatiivinen palaute, joka on peräisin asiantuntevasta palautteen lähteestä, edistää todennäköisimmin heidän kunnioituksen kokemistaan.

Suoriutumistavoiteorientoituneet todennäköisesti välttelevät negatiivista palautetta, sillä he näkevät negatiivisen palautteen huonona arviona heidän kyvyistään. Heidän kohdallaan negatiivinen palaute saattaa täten olla erityisen voimakkaasti heidän egoaan ja käsityksiään heidän omista kyvyistään uhkaavaa. Janssenin ja Prinsin (2007) empiirinen tutkimus tukee tätä näkemystä: suoriutumistavoiteorientoituneet, jotka olivat motivoituneet demonstroimaan kykyjään, eivät tutkimuksessa tavoitelleet tietoisesti palautetta, joka on keskeistä heidän kehityksensä kannalta. Sen sijaan ne suoriutumistavoiteorientoituneet, jotka välttelivät kykyjensä demonstroitua huonon suoriutumisen pelossa, tavoittelivat tietoisesti palautetta, joka vahvisti heidän käsityksensä heidän omista kyvyistään. Heidän havaittiin tavoittelevan tietoisesti myös palautetta, joka on keskeistä heidän oman kehityksensä suhteen.

Janssenin ja Prinsin (2007) havaintoihin perustuen negatiivinen palaute ei todennäköisesti edistä niiden suoriutumistavoiteorientoituneiden kunnioituksen kokemista, jotka ovat motivoituneita demonstroimaan omia kykyjään. He saattavat nähdä negatiivisen palautteen jopa epäkunnioittavana. Positiivisen palautteen he saattavat sen sijaan nähdä huomion osoituksena heidän korkeasta kyvykkyydestään. Näin ollen positiivinen palaute edistää negatiivista palautetta todennäköisemmin heidän kunnioituksen kokemistaan. Niiden suoriutumistavoiteorientoituneiden, jotka välttelevät omien kykyjensä demonstroitua, kunnioituksen kokemista voidaan sen sijaan edistää sekä positiivisella että negatiivisella palautteella.

2.5.3 Taipumus eritellä palautteen sisältöä

Fedor (1991) erottelee toisistaan kaksi eri ihmistyyppiä sen mukaan, minkälainen taipumus heillä on eritellä (engl. *elaborate*) saamansa palautteen sisältöä. Korkean erittelytaipumuksen omaavat ”tutkivat aktiivisesti palautteen ominaisuuksia ja oleellisuutta sekä arvioivat sen paikkansapitävyyttä suhteessa siihen, mitä ennalta tiedetään” (Audia & Locke, 2003, 636). He keskittyvät pääasiassa viestin sisältöön. Matalan erittelytaipumuksen omaavat puolestaan eivät juurikaan – tai ollenkaan – prosessoivat saamaansa palautteen sisältöä. (Audia & Locke, 2003).

Korkean erittelytaipumuksen omaavat näin ollen hyväksyvät tai hylkäävät palautteen sen perusteella, pitävätkö he palautetta sisällöltään paikkansapitävänä. Matalan taipumuksen omaavat puolestaan perustavat päätöksensä palautteen hyväksynnästä palautteen sisällöstä

riippumattomiin tekijöihin, kuten esimerkiksi palautteen lähteen uskottavuuteen (Fedor, 1991). Tästä seuraa, että matalan erittelytaipumuksen omaavat henkilöt saattavat hyväksyä palautteen, joka ei ole sisällöltään paikkansapitävää, sekä vastaavasti hylätä palautteen, joka on. Matala erittelytaipumus saattaa kuitenkin olla myös palautteen vastaanottajan eduksi, sillä on täysin rationaalista hylätä palaute, mikäli se on lähtöisin henkilöltä, jonka tiedetään olevan epäkompetentti, moraaliton ja/tai pahantahtoinen (Audia & Locke, 2003).

Normatiivisesta näkökannasta tarkasteltuna palautteen tulisi olla lähtöisin uskottavasta lähteestä, mikäli palautteen vastaanottajan tiedetään omaavan matalan palautteen sisällönerittelytaipumuksen. Palauteprosessien räätälöiminen palautteen vastaanottajan erittelytaipumuksen perusteella on kuitenkin ongelmallista, sillä se saattaa vaihdella esimerkiksi sen mukaan, miten paljon palautteen vastaanottajalla on aikaa ja muita resursseja käytettävissään palautteen sisällön erittelemiseksi. Tämän lisäksi, vaikka henkilöllä olisikin korkea taipumus eritellä palautteen sisältöä, ei hänellä välttämättä ole kognitiivisia resursseja tarkastella sisältöä tarkasti (Audia & Locke, 2003).

Koska korkean ja matalan palautteen sisällön erittelytaipumuksen omaavat henkilöt hyväksyvät palautteen eri kriteerein, myös tavat kunnioituksen kokemisen edistämiseksi palautteen välityksellä ovat kummallekin henkilöryhmälle omat. Korkean taipumuksen omaavien henkilöiden kunnioituksen kokemista voidaan edistää mm. antamalla palautetta, joka on sisällöltään reilua ja oikeudenmukaista sekä paikkansapitävää. Matalan taipumuksen omaavan henkilön kunnioituksen kokemisen edistämiseksi palautteen antajan on puolestaan oltava sellainen, jolta hän haluaa saada palautetta ja jota hän pitää palautteen antajana reiluna ja oikeudenmukaisena.

2.6 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä

Tämä luku käsittää tutkimuksen teoreettisen viitekehksen. Viitekehksen alussa esiteltiin aiempaa kunnioituskirjallisuutta tutkimuksen kannalta relevantein osin. Dillonin (2010) tutkimuksen esittely, joka käsittelee kunnioituksen käsitettä filosofisesta näkökulmasta, loi perustan tämän tutkimuksen kannalta fundamentaaliselle näkemykselle: palautteella voidaan edistää palautteen vastaanottajien kunnioituksen kokemista. Dillonin tutkimuksen pohjalta muodostettiin kolme ehtoa, joista yhden tai useamman täytyessä palaute potentiaalisesti

edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista: 1) työntekijä haluaa palautetta; 2) työntekijä pitää palautteen saamista tarpeellisena; 3) työntekijä kokee olevansa oikeutettu saamaan palautetta, joka on oikeudenmukaisin perustein ja tavoin muodostettua ja annettua.

Palautekirjallisuuden esittelyyn siirryttiin käsittelemällä aluksi perinteistä palautetta ja 360 asteen palautetta. Niitä myös vertailtiin keskenään McCarthyn ja Garavanin (2001) tutkimuksen pohjalta. Tämän jälkeen käsiteltiin palautteen sisältöä ja sävyä. Tätä käsittelyä jäsensi Berlinin (2008) palautteen tulkitsemisen nelikenttä, jonka mukaan palaute on jaettavissa neljään eri kategoriaan sen mukaan, minkälaista vastaanotettu palaute on sisällöltään ja sävyiltään suhteessa niihin palautteen vastaanottajan odotuksiin, joita hän on palautteelle asettanut. Näitä palautekategorioita kutsuttiin Berlinin oman luokittelun mukaisesti palkitsevaksi ja nostattavaksi palautteeksi sekä herättäväksi ja haastavaksi palautteeksi. Palautekategorioiden kirjallisuusperustaisen esittelyn jälkeen käsiteltiin Ilgenin ym. (1979) teoreettisen tutkimuksen pohjalta palautteen sisällön ymmärtämistä ja palautteen vastaanottajan reaktion suunnittelua palautteeseen, joihin palautteen sekä toiminnalle asetettujen tavoitteiden yksityiskohtaisuuden esitettiin vaikuttavan.

Tämän jälkeen tarkasteltiin kirjallisuuden pohjalta niitä palautteen antamiseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat palautteen kykyyn edistää kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa. Näitä esitettiin olevan palautteen lähde, palautteen antajan ja sen vastaanottajan välinen affektiivinen suhde sekä vuorovaikutus. Aluksi tarkasteltiin palautteen lähteitä, jossa keskityttiin palautteen antajien valta-asemaan ja vallan käyttöön sekä heidän uskottavuuteensa palautteen antajina. Palautteen antamiseen ja antajiin liitettiin viisi eri valtamuotoa: pakottaminen, palkitseminen, legitimi valta, samaistumisvaikutus ja asiantuntijuus. Vallan jakaminen kyseisiin dimensioihin perustui Frenchin ja Ravenin (1959) tekemään jaotteluun.

Palautteen antajaan ja sen antamiseen liittyvät vallan dimensiot ja valta-asetat yhdistettiin palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemiseen ensisijaisesti Weissblumin (2012) tutkimuksessaan tekemien teoreettisten ja empiiristen johtopäätösten pohjalta. Audian ja Locken (2003) empiirisen tutkimuksen tuloksiin viitaten esitettiin puolestaan, että asiantuntijuus ja samaistumisvaikutus edistävät erityisesti negatiivisen palautteen hyväksymistä ja täten sen kykyä edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Palautteen antajan uskottavuuden esitettiin rakentuvan hänen asiantuntijuudestaan arvioitavan työn suhteen sekä siitä, kokeeko palautteen vastaanottaja palautteen antamisen motiivit olennaisiksi ja luotet-

taviksi. Sen myös esitettiin edistävän palautteen hyväksymistä sekä vaikuttavan siihen, hyödynnetäänkö saatua palautetta toiminnassa.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) sekä Berlinin (2008) tutkimuksiin perustaen esitettiin, että palautteen antajan ja sen vastaanottajan välinen affektiivinen suhde vaikuttaa vastaanotetun palautteen määrään niin, että hyvä ja läheinen affektiivinen suhde lisää positiivisen palautteen määrää suhteessa negatiiviseen, kun taas huono ja etäinen affektiivinen suhde lisää negatiivisen palautteen määrää suhteessa positiiviseen palautteeseen. Affektiivisen suhteen esitettiin myös vaikuttavan palautteen hyväksymiseen. Nämä teoreettiset esitykset perustuivat esimies-alainen -vaihdannan teoriaan, jota mm. Graen ja Uhl-Bien (1995) ovat tutkineet. Kyseisen teorian mukaan esimies jakaa hänen käytettävissään olevat rajalliset voimavarat valikoidusti hänen alaisensa kesken. Teorian pohjalta esitettiin, että ne alaiset, jotka ovat esimiehensä kanssa hyvässä ja läheisessä affektiivisessä suhteessa ja kuuluvat täten esimies-alainen -vaihdannan teorian mukaiseen esimiehen sisäryhmään, saavat osakseen isomman osan esimiehen käytettävissä olevista resursseista. Tämän pohjalta pääteltiin, että sisäryhmään kuuluvat alaiset nauttivat suurempaa esimiehen huomiota ja tukea ja saavat täten enemmän palautetta. Esitettiin myös, että vuorovaikutuksen laatu esimiehen ja alaisen välillä saattaa viestiä heidän välisestään affektiivisesta suhteesta. Tämän palautevuorovaikutuksen laadun kuvattiin vaikuttavan siihen, saako palaute aikaan reaktion – ja minkälaisen reaktion se saa aikaan – palautteen vastaanottajassa.

Lopuksi käsiteltiin palautteen vastaanottajaan liittyviä tekijöitä: itsetuntoa, oppimis- ja suoriutumistavoiteorientoituneisuutta ja palautteen tietoista tavoittelua sekä taipumusta palautteen sisällön erittelyyn. Itsetuntoa käsiteltiin mm. Brownin ja Marshallin (2001) ja Brownin (2010) empiiristen tutkimusten pohjalta. Itsetunnon esitettiin vaikuttavan siihen, miten henkilö reagoi palautteeseen sekä siihen minkälaista palautetta hän haluaa. Korkean ja keskikorkean itsetunnon omaavien henkilöiden kuvattiin haluavan sekä positiivista että negatiivista palautetta, kun taas matalan itsetunnon omaavien esitettiin haluavan yksinomaan positiivista palautetta. Korkean ja keskikorkean itsetunnon omaavien henkilöiden esitettiin syyttävän itseään matalaitsetuntoisia henkilöitä vähemmän omista epäonnistumisistaan.

Palautteen vastaanottajan oppimis- ja suoriutumistavoiteorientoituneisuutta käsiteltiin VandeWallen (2003) sekä Janssenin ja Prinsin (2007) empiiristen tutkimusten pohjalta. Oppimistavoiteorientoituneiden henkilöiden esitettiin pitävän palautetta työntekijäkehityksen

kannalta keskeisenä, jonka perusteella heidän pääteltiin haluavan ja tavoittelevan tietoisesti sellaisen palautteen saamista, joka tukee heidän kehitystään työntekijänä. Suoriutumistavoite-orientoituneiden esitettiin puolestaan välttelevän negatiivista palautetta, sillä he pitivät sitä epäsuotuisana viestinä heidän kyvykkyydestään työntekijöinä. He tavoittelevat sen sijaan tietoisesti ainoastaan positiivista palautetta, sillä he pitävät sen saamista vahvistuksena heidän korkeista kyvyistään työntekijänä. Taipumuksen eritellä palautteen sisältöä esitettiin vaikuttavan palautteen vastaanottajan palautteen hyväksymisen ja hylkäämisen perusteisiin. Tätä taipumusta käsiteltiin Fedorin (1991) sekä Audian ja Locken (2003) tutkimusten pohjalta.

3 METODOLOGIA JA AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen aineisto. Aluksi esitellään tutkimusprosessi, joka osaltaan perustelee tutkimusmenetelmiin ja aineistoon liittyviä valintoja. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen aineisto ja sen keräämiseen käytetty menetelmä, jonka jälkeen esitellään aineiston analysointimenetelmä. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusprosessi – työorganisaation ongelman tunnistamisesta tutkimusongelman muodostamiseen ja ratkaisuun

Kuten johdannossa todettiin, tarve tutkimukselle nousi käytännön ongelmasta. Neuvotellessani Securitas Oy:n henkilöstöpäällikön, Vesa Perkiön, ja Samuli Nuutisen, Securitas Oy:n kenttäpäällikön kanssa mahdollisista tutkimusaiheista, keskustelu suuntautui kunnioituksen kokemiseen Securitas Oy:ssä. Kipinä tälle keskustelulle oli havainto, jonka Securitas Oy:n johto oli tehnyt yrityksen vuoden 2011 henkilöstökyselyn tuloksista. Tulosten perusteella yrityksen SSE Finland -divisioonan työntekijöistä yhteensä 39 % prosenttia koki, ettei heidän työnantajansa kunnioita heitä työntekijänä.

Päällimmäiseksi kysymykseksi keskustelumme jälkeen jäi: mikä on syynä sille, että henkilöstön kunnioituksen kokeminen on kyseisellä tasolla? Pelkästään tähän vastaaminen ei kuitenkaan olisi vastannut tutkimukselleni asetettuihin vaatimuksiin. Tämän dilemman ratkaistaksemme käsitelimme tätä ongelmaa alaongelmana varsinaiselle tutkimukselle. Tämän alaongelman ratkaisuprosessi oli täten taustatutkimus varsinaiselle tutkimukselle.

Alaongelma ratkaistiin 13 paikallisvartijan haastattelusta kerätyn aineiston (temaattisen) analyysin pohjalta. Alaongelman ratkaisun perusteella muodostin päätutkimusongelman, jonka ratkaisemisesta tuli varsinaisen tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen päätarkoitukseksi muodostui siis keskittyä yhteen tekijään, joka haastattelujen perusteella voidaan pitää keskeisimpänä paikallisvartijoiden kunnioituksen kokemisen tasoa selittävänä tekijänä. Kuten tämän tutkimuksen aiheen kannalta on ilmeistä, tekijäksi selvisi palaute.

Taustatutkimuksen suorittamisen jälkeen ryhdyin luomaan teoreettista viitekehystä varsinaiselle tutkimukselle, joka esitettiin luvussa 2. Palautekirjallisuutta oli tarjolla reilusti – haasteita sopivan kirjallisuuden löytämiseksi tuotti kuitenkin tarkka tutkimuskysymys. Sellaista kirjallisuutta, jossa palautetta ja kunnioituksen kokemista olisi käsitelty yhdessä, en löytänyt lainkaan. Näin ollen muodostamani viitekehys yhdistelee palaute- ja kunnioituskirjallisuutta, jotta palautetta ja kunnioituksen kokemista kyettäisiin käsittelemään yhdessä ja toisiinsa liittyvinä käsitteinä. Muodostetun viitekehysten puitteissa pyrin kehittämään termin, joka yhdistäisi palautteen ja kunnioituksen kokemisen mahdollisimman ytimekkäästi. Termiksi muodostui ”kunnioittava palaute”. Tällä pyritään viestimään erityisesti sitä, että palaute – tieto henkilön työssä suoriutumisesta – on keskeinen kunnioituksen osoittaja työorganisaatiossa.

Kun olin teoreettisesti kyennyt yhdistämään palautteen ja kunnioituksen kokemisen, ryhdyin analysoimaan suorittamiani haastatteluja niiden nauhoituksista muodostamieni litteraattien pohjalta. Pitkäaikaisena aikomukseni oli lähestyä aineistoa fenomenografisesti, joka olisi painottanut paikallisvartijoiden omia kokemuksia maailmasta ja sen ilmiöistä – tässä tapauksessa palautteen yhteydestä kunnioituksen kokemiseen (Marton & Booth, 1997). Luovuin kuitenkin tästä lähestymistavasta ja otin omakseni teemoittelun aineistoa analysoidakseni, sillä koin sen yhtä tarkoituksenmukaiseksi, mutta fenomenografiaa suoravii-vaisemmaksi ja selkeämmäksi tavaksi löytää ratkaisu tutkimusongelmaan. Teemoittelun vahvuutena koin sen metodologisen joustavuuden (Braun & Clarke, 2006).

Toivon ja myös uskon, että tutkimuksen eri vaiheissa tekemäni valinnat ovat tukeneet sitä henkilökohtaista tavoitettani, joka minulle on tutkimuksen aikana muovautunut – ja joka loppua kohden on vahvistunut: löytää tietystä verrattain tutusta käsitteestä jotain uutta uudesta näkökulmasta tarkastellen. Tämä tavoite ei ollut minulle tutkimusprosessin alussa tiukasti tulkittuna *oma* tavoite, vaan se muodostui toimeksiantajani tarpeesta. Aluksi koin tavoitteen

tutkimuksellisesta näkökulmasta haastavana – ja etenkin niin havaittuani, ettei palautetta ja kunnioituksen kokemista ole ennen tutkittu yhdessä. Pehdyttyäni palaute- ja kunnioituskirjallisuuteen ja löydettyäni yhteyksiä näiden kahden ensivaikutelmalta etäisen käsitteen ja konstruktion välille aloin kuitenkin kokea tavoitteen – paitsi yhä haastavana ja koettelevana, käsitteellisen tason päättelytaitojani testaavana – myös antoisana – loisinhan tutkimuksen tuloksena uutta tietoa uudesta näkökulmasta.

3.2 Aineisto ja sen kerääminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja sen keruuprosessi. Tämän tarkoituksena on tehdä läpinäkyvämmäksi tutkimuksen empiirisessä osiossa tehtyjä valintoja ja perustella ne.

3.2.1 Aineiston esittely

Tutkimuksen aineisto koostuu yhteensä 13 haastattelusta. Haastateltavat ovat Securitas Oy:ssä työtä tekeviä paikallisvartijoita. Haastateltavista viisi on naisia ja kahdeksan miehiä. Haastatelluilla oli työkokemusta Securitas Oy:ssä (mukaan luettu mahdollinen työkokemus STV:ssä, joka yhdistyi Securitas Oy:n kanssa vuonna 1993) haastatteluhetkellä keskimäärin noin 9 vuotta (haastateltujen työkokemusvuodet pyöristettiin lähimpään kokonaiseen vuoteen). Eniten työkokemusta omaavalla haastateltavalla työkokemusta oli 25 vuotta, vähiten omaavalla 4 vuotta. Ehtona haastatelluksi tulemiselle oli paikallisvartijan asemassa toimiminen, kokoaikaisuus, toistaiseksi voimassaoleva työsuhde sekä vähintään 3 vuoden työkokemus vartijan työstä haastatteluhetkellä.

Haastattelut nauhoitettiin käyttäen kannettavaa digitaalista nauhuria. Haastattelut kestivät keskimäärin 35 minuuttia. Lyhin haastattelu oli kestoltaan 18 minuuttia, pisin oli 50 minuuttia. Ne suoritettiin ajanjaksona 19.11. - 30.11.2012 Securitas Oy:n Suomen pääkonttorilla kokous- ja neuvottelutiloissa kahdenkeskeisinä haastatteluina. Haastattelujen litterointi aloitettiin välittömästi haastatteluprosessin päätyttyä.

Kerätty aineisto yllätti positiivisesti sillä, miten monen tekijän paikallisvartijat kokevat vaikuttavan heidän kunnioituksen kokemiseensa. Näitä tekijöitä – palauteprosessin tekijöiden lisäksi – ovat mm. varusteet ja varustevaihdon toimivuus, vuorovaikutus johdon kanssa,

lupausten pitäminen, kehitysideoiden huomioiminen päätöksenteossa sekä työvuorojen joustavuus. Muita kuin palauteprosessiin liittyviä tekijöitä käsitellään luvussa 4.1.2.

3.2.2 Aineiston keruu teemahaastatteluin

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Teemahaastattelu oli looginen valinta tutkimuksen aineiston keräämiseksi, sillä teemahaastattelu – ja haastattelu yleensäkin – sopii menetelmäksi silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu tai kokonaan tuntematon tutkimusalue. (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Se sopii myös heikosti tiedostettujen asioiden selvittämiseen (Metsämuuronen, 2005). Tällainen on myös palautteen ja kunnioituksen kokemisen välinen yhteys, jota haastateltavat eivät – paria poikkeusta lukuun ottamatta – haastatteluhetkellä olleet juuri oman työnsä kannalta pohtineet.

Teemahaastattelu on struktuuriltaan puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelun struktuurisuudella viitataan haastattelun formaaliuteen. Puolistrukturoitu haastattelu ei ole niin formaali kuin esimerkiksi lomakehaastattelu; se on kuitenkin avointa haastattelua formaalimpi. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka ovat ennalta muotoiltuja, vaan se kohdentuu nimensä mukaisesti ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelua suorittaessa aihepiirit, eli teemat, ovat kaikille haastatelluille samat. Järjestys, jossa teemat käydään läpi, ei kuitenkaan ole ennalta määrätty, vaan siitä voidaan haastattelujen kesken poiketa. (Eskola & Suoranta, 2000; Hirsjärvi & Hurme, 2001).

Haastattelu on prosessina dialoginen ja refleksiivinen (Laitila ym., 2012). Pyrinkin tutkimuksen haastatteluissa edistämään tätä dialogisuutta ja refleksiivisyyttä, jotta aineistosta tulisi mahdollisimman rikas haastateltujen omien tulkintojen ja merkityksien suhteen. Muotoilin haastattelukysymykset riittävän avoimiksi, etteivät kysymykset ohjaisi tai johdattelisi haastateltavia heidän vastauksissaan niin, että heidän oma reflektointinsa tukahtuisi. Haastattelut toteutuivatkin valtaosin dialogisina ja ne etenivät struktuuriltaan haastateltavien itse esiin nostamien teemojen johdattelemina. Tämä on yksi teemahaastattelun vahvuuksista – haastattelun puolistrukturoitu rakenne mahdollistaa haastateltavapainotteisen etenemisen ja jättää tilaa haastateltavan omalle tulkinnallisuudelle ja merkityksenannolle. Teemahaastattelun tarkoituksena onkin, etteivät tutkija-haastattelijan omat käsitykset ilmiöistä johdattelisi haastateltavan kokemuksia ja tulkintoja tiettyyn suuntaan tai muuten ohjaisi haastattelun kulkua. Haastattelun tavoitteena on sen sijaan tuoda esille haastateltavien

kannalta tärkeitä ja merkityksellisiä ulottuvuuksia (Niikko, 2003). Haastateltavat eivät kuitenkaan aina päässeet ilman apua käsiksi kokemuksiinsa ja käsityksiinsä heidän kunnioituksen kokemisestaan, jolloin pyrin tukemaan heidän reflektointiprosessiaan jatkokysymyksin ja tarkennuspyynnöin.

Tutkimuksen haastatteluissa läpikäytyt teemat olivat: työnantajälähtöisen kunnioituksen kokeminen; kunnioituksen kokemista edistävät tekijät; kunnioituksen kokemista rajoittavat tekijät; kunnioittava työnantaja; haastateltavan työnantajaan kohdistama kunnioitus; työssä onnistumisen huomiointi; epäkunnioittavat kokemukset; suhde työnantajaan; koulutus ja kouluttautuminen; työkokemus; tehtäväkuva; työympäristö; sekä kollegat. Palaute ei ollut oma teemansa haastatteluissa, sillä haastattelujen suorittamisen aikaan tutkimusongelma ei ollut vielä selvillä. Teemahaastattelut pyrkivät siis selvittämään ne tekijät, joita haastatellut pitävät oman kunnioituksen kokemisensa kannalta keskeisinä. Haastatteluissa toteutunut dialogisuus ja refleksiivisyys edesauttoivat kuitenkin riittävän rikkaan aineiston syntyä analyysin tekemiseksi siitä, *miten* palautteella voidaan edistää työntekijöiden kunnioituksen kokemista.

3.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittelulla. Teemoittelussa tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan aihepiirejä eli teemoja. Erityisesti niistä teemoista ollaan kiinnostuneita, jotka edustavat toistuvuutta aineistossa ja jotka kertovat jotain mielenkiintoista aineistosta suhteessa asetettuun tutkimuskysymykseen. Teemoittelussa järjestellään aineistoa esimerkiksi niin, että kunkin tunnistetun teeman alle kootaan ne haastatteluotteet, jotka käsittelevät kyseistä teemaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Näin meneteltiin myös tässä tutkimuksessa. Teemoja kuvattiin tämän jälkeen aineistosta tehtyjen tulkintojen pohjalta mahdollisimman rikkaasti ja oivaltavasti. (Braun & Clarke, 2006).

Analyysin tekemiseen teemoittelulla, eli temaattiseen analyysiin, ei ole olemassa selkeitä ja yhtenäisiä sääntöjä (Braun & Clarke, 2006). Näin ollen se on metodologisesti joustava tapa analysoida aineistoa. Päätettäessä tutkimuksen aineiston analyysitapaa koin tämän joustavuuden mielekkääksi, sillä en löytänyt tutkimuskohteen tarkoituksenmukaiseksi tutkimiseksi tietoa aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Näin ollen temaattisen analyysin

joustavuus analysointitapana oli osasy sen valitsemiselle tämän tutkimuksen aineiston analysointitavaksi.

Temaattinen analyysi voidaan jakaa lähestymistavaltaan induktiiviseen ja deduktiiviseen. Induktiivisessa lähestymistavassa teemat tunnustetaan vahvasti aineistajohtoisesti. Näin ollen tunnistetut teemat eivät välttämättä liity läheisesti tiettyihin tutkimuksen aiheeseen liittyviin kysymyksiin, joita esimerkiksi haastatteluissa haastatelluilta kysyttiin. Tunnistetut teemat eivät myöskään liity tutkijan omaan teoreettiseen kiinnostukseen aiheeseen liittyen, vaan aineisto pyritään järjestelemään ilman, että se liittyy mihinkään ennalta olemassa olevaan teoreettiseen viitekehykseen. Deduktiivinen eli teoreettinen lähestymistapa temaattiseen analyysiin on puolestaan teoriajohtoinen. Siinä aineistosta tunnustetaan teemoja, jotka ovat tutkijan oman teoreettisen tai analyttisen kiinnostuksen mukaisia. Deduktiivisessa lähestymistavassa aineistoa ei pyritä kuvaamaan rikkaasti kokonaisuudessaan. Sen sijaan aineistossa ollaan kiinnostuneita tietyistä tutkimusaiheeseen ja -ongelmaan liittyvistä asioista ja niiden yksityiskohtaisesta analysoinnista. (Braun & Clarke, 2006).

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa on käytetty sekä induktiivista että deduktiivista aineistoa. Varsinaista tutkimusongelmaa muodostettaessa – kun pyrittiin selvittämään, mikä yksittäinen tekijä on merkittävin kunnioituksen kokemista selittävä tekijä – haastatteluaineistoa analysoitiin induktiivisesti. Tällöin analyysi oli aineistajohtoinen, sillä haastatteluaineisto yksinään saneli sen, mihin varsinainen tutkimus kohdistuisi. Aineistosta erotettiin lukuisia teemoja, joista palaute tulkittiin merkittävimmäksi, sillä se oli aineistossa toistuvain teema sekä kaikista rikkaimmin reflektointia haastatteluissa tuottava teema. Haastatellut johtivat myös usein itse haastattelun dialogia palautteeseen, joka vahvisti tulkintaa palautteen merkityksellisyydestä kunnioituksen kokemisen suhteen.

Aineiston analysointi oli siitä lähtien deduktiivista, kun olin muodostanut tutkimusongelman ja muodostanut teoreettisen viitekehyksen analyysin tueksi. Tämä teoreettinen viitekehys toimi pohjana tutkimusongelman kannalta mielenkiintoisten teemojen tunnistamiseksi, analysoimiseksi ja raportoimiseksi aineistosta. Tällöin aineiston järjestely, analysointi ja kuvaaminen ei enää pyrkinyt aineiston kuvaamiseen kokonaisuutena, vaan mielenkiinto kohdistui yksityiskohtiin, jotka selittivät palautteen ja kunnioituksen kokemisen välistä yhteyttä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeisiä tutkimusta kuvaavia tekijöitä, kun pohditaan, ovatko tutkimus, sen tulokset ja siinä tehdyt väitteet luotettavia (Koskinen ym., 2005).

Käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat tutkijoiden kesken. Osa tutkijoista on hylännyt reliabiliteetin ja validiteetin käytön laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ja kehittänyt arviointiin kokonaan uusia termejä. Mm. Kirk ja Miller (1986) ovat kritisoineet niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Itse pidän reliabiliteettia ja validiteettia tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta tarkoituksenmukaisina.

3.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti viittaa riippumattomuuteen siitä, miten tai milloin tutkimus on toteutettu. Reliaabeli tutkimus tuottaa täten saman tuloksen toteuttamistavastaan ja -ajastaan riippumatta. (Kirk & Miller, 1986). Reliaabeli tutkimus voidaan näin ollen toistaa niin, että toistetussa tutkimuksessa päädytään samoihin tuloksiin, johtopäätöksiin ja väitteisiin (Silverman, 2006).

Haastattelututkimusten toistaminen on haastavaa, sillä haastattelutilanteisiin ja -vastauksiin vaikuttaa hyvin monta eri tekijää, kuten haastateltavan mieliala, kiire, haastattelupaikka ja haastattelun ajankohta, jne. Mikäli tutkimus toistettaisiin, samat haastateltavat olisivat jo muuttuneet mm. työkokemukseltaan ja iältään sekä mahdollisesti myös kokemuksiltaan palautteen ja kunnioituksen kokemisen suhteen. Haastattelutilanteet olivat ainutlaatuisia, eikä niitä voi toistaa. Myös haastattelijatutkijan oma aiheeseen perehtyneisyys, ennakko-oletukset ja muut henkilökohtaiset tekijät vaikuttavat haastatteluihin. Näin ollen toinen tutkija olisi mahdollisesti tehnyt eri haastatteluita muovaavat valinnat, kuten valinnat haastattelukysymyksistä, -rungosta, lisäkysymyksistä ja tarkennuspyynnöistä, jolloin haastattelutapahumat ja niistä kerätty aineisto olisivat olleet erilaiset. Nämä tekijät heikentävät tutkimuksen toistettavuutta.

Kun aineisto kerätään haastatteluilla, sen luotettavuutta voidaan parantaa suorittamalla esihaastatteluita. Niissä voidaan tunnistaa tekijöitä, jotka voivat uhata aineiston keräämisen luotettavuutta. Näitä ovat esimerkiksi haastattelukysymysten muotoilu, haastattelulle varatun ajan riittävyys sekä tallennuslaitteiston toimivuus ja laatu. Myös nauhoitus itsessään ja nauhoitteiden litterointi sekä riittävän pitkien haastatteluotteiden esittäminen tutkimusraportissa lisäävät tutkimuksen reliabiliteettia. (Silverman, 2006). Tässä tutkimuksessa edellä mainittuja keinoja on käytetty hyväksi tutkimuksen korkeamman reliabiliteetin takaamiseksi.

Tietokoneavusteinen aineiston analysointi olisi mahdollisesti tuonut teemojen löytämiseen aineistosta sekä aineistopohjaisten tulkintojen tekemiseen järjestelmällisyyttä ja täten lisännyt tutkimuksen reliabiliteettia. Myös toisen tutkijan tekemä analyysi samasta aineistosta olisi parantanut tutkimuksen luotettavuutta. (Silverman, 2006). Näihin minulla ei kuitenkaan ollut resursseja käytettävissäni. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt myös se, että analyysin toimivuutta olisi testattu keskustelemalla siitä rakentavasti toisen tutkijan, kuten esimerkiksi tutkimuksen ohjaajan, kanssa. (Berlin, 2008). Tätä en kuitenkaan tehnyt.

Kuten aiemmin aineiston analysointitapaa esitellessä todettiin, temaattinen analyysi on menetelmänä joustava, joten siihen liittyy tiettyjä metodologisia vapauksia. Temaattisen analyysin metodologinen joustavuus jättää kuitenkin tilaa kritiikille. Tämä kritiikki ei ole yksinomaan teemoittelun, vaan se liittyy kaiken lähestymistavaltaan laadullisen tutkimuksen metodologiseen valinnanvapauteen. Esimerkiksi Antaki ym., (2003) ovat käsitelleet kriittisesti laadullisen tutkimuksen metodeja. Heidän kritiikkinsä kohdistui mm. tutkijan liialliseen tulkinnalliseen vapauteen kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä vapaus korostaa tässä ja kaikessa muussakin laadullisessa tutkimuksessa tehtyjen havaintojen tutkijalähtöisyyttä ja subjektiivisuutta. Tulkinnallisuus myös tässä tutkimuksessa vaikuttaa osaltaan sen reliabiliteettiin.

Analyysin luotettavuutta pyrittiin parantamaan perehtymällä palaute- ja kunnioituskirjallisuuteen monipuolisesti. Tämä teki paikallisvirtijoiden palautetta ja kunnioituksen kokemista kuvaavien teemojen tunnistamisesta varmempaa. Tätä palautteen ja kunnioituksen kokemuksen yhteyttä kuvaavaa kirjallisuutta pyrittiin esittämään riittävän laajasti, jotta lukija ymmärtäisi aineiston analyysissä tehdyt tulkinnat. Taustatutkimuksen tulokset esittelemällä on pyritty puolestaan edistämään ymmärrettävyyttä sen suhteen, miksi juuri palautteen tutkiminen on keskeistä kunnioituksen kokemuksen suhteen. Nämä tekijät lisäävät tutkimuksen reliabiliteettia.

3.4.2 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetista puhuessa tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä – sitä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset oikeita. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa mittaa siis sitä, miten hyvin tutkimuksen tulokset edustavat todellisuutta ja miten hyvin perustelluja tuloksista tehdyt johtopäätökset ovat. Tutkija voi tehdä virheitä esimerkiksi jättämällä huomiotta tietyt eri tekijöiden väliset suhteet tai huomioimalla ne väärin sekä kysymällä vääriä kysymyksiä (Kirk & Miller, 1986).

Yksi kysymys, joka keskeisesti liittyy validiteettiin, on: millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämän tutkimuksen tarkastellessa kunnioituksen kokemiseen liittyviä merkityksiä, joita paikallisvartijat luovat palautteelle, todellisuus nähdään subjektiivisesti rakentuvana – todellisuus on jokaiselle heidän omansa. Näin ollen tämä tutkimus ei pyri kuvaamaan todellisuutta yhteisenä konstruktiona, vaan se hyväksyy useiden eri todellisuuksien olemassa olon. Tästä on seurauksena se, että tässä tutkimuksessa – kuten muissakin laadullisissa tutkimuksissa, jotka eivät pyri kuvaamaan suoraviivaisesti todellisuutta – validiteetti uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi.

Tämän tutkimuksen uskottavuuden ja vakuuttavuuden määrittää se, kuinka hyvin tutkijan tuottamat konstruktiot vastaavat tutkittavien henkilöiden tuottamia. Myös tutkijan tuottamien konstruktioiden ymmärrettävyys vaikuttaa uskottavuuteen ja vakuuttavuuteen ja täten koko tutkimuksen validiteettiin. (Saarinen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Laadullisessa tutkimuksessa on yleisesti hyväksytty tosiasia, ettei tutkimus voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista, eikä sitä täten tavoitellakaan (Eskola & Suoranta, 2000).

Tutkimuksen validiteettia heikentää osaltaan se, että varsinainen tutkimusongelma ei ollut selvillä, kun aineistoa alettiin kerätä. Koska tutkimusongelmaa ei ollut haastatteluvaiheessa määritelty, haastattelukysymykset pyrkivät selvittämään tasapuolisesti kaikkia kunnioituksen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä ilman, että haastatteluista olisi ohjattu erityisesti teemaan ”palaute kunnioituksen kokemista edistävänä tekijänä”. Tästä johtuen kerätty aineisto ei kuvaa paikallisvartijoiden kokemuksia palauteprosessin kunnioituksen kokemista edistävästä potentiaalista niin rikkaasti kuin olisi ollut mahdollista.

Ennen varsinaisia aineistonkeruuhaastatteluja suoritettiin yksi pilottihaastattelu haastattelurungon jäsentämiseksi ja hiomiseksi sekä haastattelukysymysten validiteetin parantamiseksi. Hyvän haastattelurungon tekeminen onkin ensimmäinen askel aineiston laadukkuuden takaamiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Haastattelurungon tarkoituksen-mukaisuuden lisäämisen lisäksi pilottihaastattelun suorittamisen jälkeen kyettiin paremmin pohtimaan sitä, miten haastattelun teemoja voitaisiin syventää. Pilottihaastattelu mahdollisti myös lisäkysymysten muodostamisen, jotka tukisivat haastateltavien pääsyä syvemmälle omassa kokemusten ja merkitysten pohdinnassaan. Nämä parantavat tutkimuksen validiteettia.

Haastattelujen suorittaminen kaksiosaisina olisi muuttanut haastatteluja, sillä toisessa haastatteluosiossa ei välttämättä kyettäisi pääsemään yhtä syvälliseen näkemysten ja kokemusten reflektioon. Haastattelujen suorittaminen yksiosaisina paransi tästä syystä tutkimuksen validiteettia. Yleinen kokemattomuuteni haastattelijana saattaa osaltaan heikentää tutkimuksen validiteettia, sillä pidempi kokemus haastattelijana olisi tukenut haastateltavien refleksiivisyyttä paremmin.

Haastattelupäiväkirjan pitäminen olisi ollut yksi tapa edistää aineiston luotettavuutta. Siihen olisi voinut merkitä muistiin kysymysmuotoja, jotka ovat olleet haastateltaville vaikeita vastattavia tai jotka ovat muulla tavalla olleet huonoja edistämään haastateltavan näkemysten ja kokemusten reflektiota. (Hirsjärvi & Hurme, 2001). En kuitenkaan pitänyt haastattelupäiväkirjaa, joka osaltaan heikentää tutkimuksen validiteettia.

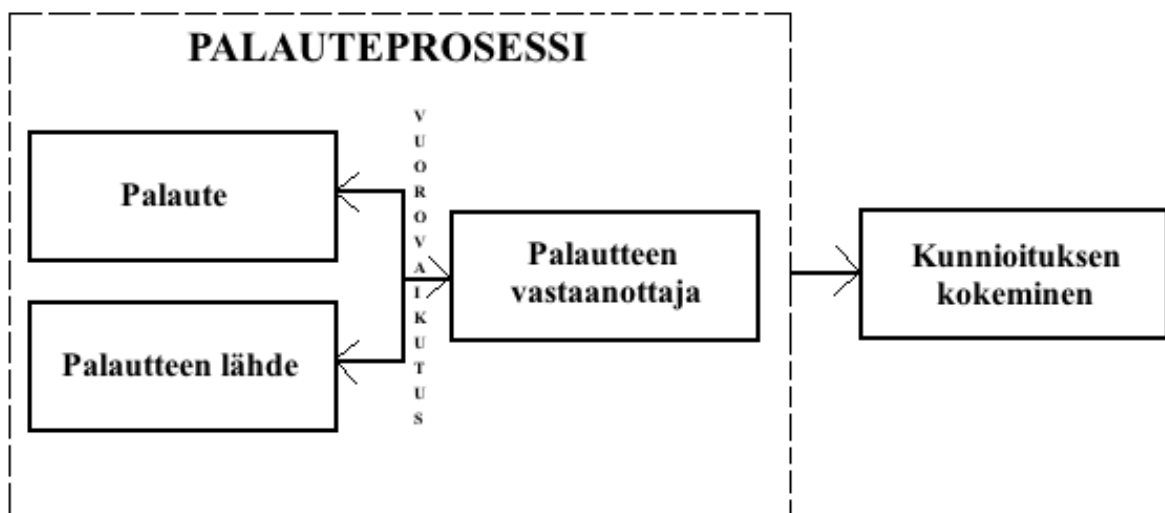
Kvalitatiivinen tutkimus harvoin ylittää samaan yleistettävyyden tasoon kuin kvantitatiivinen tutkimus. Tämä johtuu siitä, että kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään erilaisilla otantamenetelmillä. Myös otannat ovat kvantitatiivisissa tutkimuksissa usein suurempia (Silverman, 2006). Tämän tutkimuksen aineisto koostuu yhteensä 13 paikallisvartijan haastattelusta. Tämä 13 paikallisvartijan otos ei edusta hyvin koko paikallisvartijapopulaatiota, sillä 13 paikallisvartijaa on hyvin pieni osuus kaikista maailman, Suomen ja jopa Securitas Oy:n paikallisvartijoista. Tästä johtuen on mahdollista, että jossain on olemassa paikallisvartija, johon tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset eivät päde. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aineiston analyysin pohjalta ei voitaisi tehdä lainkaan luotettavia johtopäätöksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otoksen heikkoa edustusta kompensoi nimittäin analyysin syvyys, joka parantaa tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Huono edustavuus on silti hyväksyttävä, kuten tässäkin tutkimuksessa tehdään, tutkimuksen validiteettia heikentäväksi tekijäksi.

Myös haastattelun analysointi vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. Analyysistä pyrittiin tekemään luotettavampaa esittämällä haastatteluaineistosta suoria lainauksia, joissa tutkimuksen palautteen tai palauteprosessin tietyn osan ja kunnioituksen kokemisen yhteys korostui. Analyysi otti tukea myös tutkimuksen viitekehystä, jonka muodostin palaute- ja kunnioituskirjallisuuden pohjalta. Nämä tekijät parantavat osaltaan tutkimuksen validiteettia.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET: PAIKALLISVARTIJOIDEN KOKEMUKSIA PALAUTEPROSESSIEN KUNNIOITTAVUUDESTA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden tulokset. Tutkimus tarkasteli paikallisvartioiden kunnioituksen kokemista heidän kohdallaan toteutuneiden palauteprosessien suhteen. Kunnioituksen kokemista käsitellään reaktiona palauteprosessiin, johon vaikuttavat vastaanotettu palaute, palautteen lähde sekä tapa, jolla palaute välitetään – eli vuorovaikutus palautetapahtumassa (kuvio 4). Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa esitettiin, myös palautteen vastaanottajaan liittyvät ominaisuudet saattavat vaikuttaa siihen, minkälaisen reaktion palaute saa aikaan. Näiden tekijöiden tarkasteluun ei kuitenkaan ollut riittävää aineistoa, sillä sen kerääminen edellyttäisi psykologisten testien suorittamista, johon tutkijalla ei ollut resursseja.

Kuvio 4. Kunnioituksen kokeminen reaktiona palauteprosessiin



Aluksi esitetään taustatutkimuksen tuloksia, joista ilmenee palautteen keskeisyys paikallisvartijoiden kunnioituksen kokemisen muodostumisessa. Tämän jälkeen käsitellään niitä tutkimuksen empiirisen osion tuloksia, jotka vastaavat päätutkimuskysymykseen. Nämä tulokset on jäsennetty eri teemojen mukaan, jotka nousivat aineistosta paikallisvartijoiden palauteprosessikokemusten ja kunnioituksen kokemisen suhteen relevantteina. Tarkastelu alkaa palautteesta, josta edetään palautteen lähteen roolin tarkasteluun kunnioituksen kokemisessa. Lopuksi käsitellään paikallisvartijoiden kokemuksia heidän kohdallaan toteutuneesta palautetapahtuman vuorovaikutuksesta. Kunkin alaluvun lopussa tiivistetään taulukkoon ne luvun teemaan liittyvät tekijät, joiden paikallisvartijat kokivat tai saattoivat aineiston perusteella kokea vaikuttavan heidän kunnioituksen kokemiseensa.

Tässä luvussa esitetään lainauksia haastatteluista, joiden tarkoituksena on tehdä tutkijan tekemästä analyysiprosessista läpinäkyvämpää. Näissä lainauksissa hakasulkujen sisällä olevat tekstit ovat tutkijan omia lisäyksiä, jotka ovat peräisin kyseessä olevasta haastattelukysymyksestä tai vastauksesta siihen. Näiden tarkoituksena on lisätä lainausten johdonmukaisuutta tai muuten paremmin havainnollistaa sitä teemaa, jota haastatteluotteen on tulkittu käsittelevän.

4.1 Taustatutkimuksen tulokset – palauteprosessi kunnioituksen osoittajana

Tässä luvussa esitellään taustatutkimuksen tulokset, jotka syntyivät haastatteluaineiston ensimmäisestä temaattisesta analyysistä, jonka tarkoituksena oli muodostaa tutkimuksen päätutkimusongelma. Analyysin tuloksista selvisi useita eri kunnioituksen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä, joista palaute tulkittiin merkittävimmäksi. Palauteprosessit eivät siis aineiston analyysin perusteella ole ainut tekijä, jotka vaikuttavat työntekijän (työnantajalähtöisen) kunnioituksen kokemiseen. Muiden tekijöiden syvälinen tarkastelu ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen fokukseen.

”Palauteella on hyvin suuri rooli kunnioituksen osoittajana, sitä mieltä olen.”

Kaikki tutkimukseen osallistuneet paikallisvartijat (N=13) kokivat työssä suoriutumisen onnistumisen huomioon tärkeäksi sekä toivoivat saavansa heidän työssä suoriutumistaan

koskevaa palautetta. Näin ollen, kunnioituskirjallisuuteen vedoten, paikkansapitävän palautteen saaminen edustaa paikallisvartijoille elettä, joka huomioi heidän halunsa ja tarpeensa saada heidän työsuoritustaan koskevaa palautetta. Palautteen keskeisyys kunnioituksen kokemista edistävänä tekijänä ilmenee useasta kohdasta aineistoa.

Haastatellut yhdistivät aineiston perusteella palautteen saamisen mm. välittämiseen, reiluun ja oikeudenmukaiseen kohteluun, huomioimiseen ja kiinnostuksen osoittamiseen. Kaikki nämä liittyvät kunnioittavaan kohteluun ja vuorovaikutukseen – siihen, että työntekijöitä arvostetaan ihmisinä ja arvokkaina yrityksen toimijoina sen sijaan, että heitä kohdeltaisiin vain tuotantovälineinä. Havainto paikallisvartijoiden palautteen yhdistämisestä näihin tekijöihin tukee palautteen ja kunnioituksen kokemisen välisen yhteyden olemassaoloa. Taustatutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että palautteella todella on kyky edistää kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa.

”Nyt uusi palvelupäällikkö kierrättää eri kohteissa esimiehiä katsomassa, miten homma tehdään. Kyllä siitä tulee välittämisen tunne ja tunne siitä, että niitä kiinnostaa mitä teet, miten toimit siellä. Ei oo yksinäinen olo, että kaikki on sinun vastuulla.”

”Kyllähän se viestii [kunnioituksesta], että huomioidaan jollain tavalla edes, jos tulee kohteestakin hyvää palautetta.”

Jotkut paikallisvartijat ilmaisivat haastatteluissa katkeruutensa siitä, että heidän työssä suoriutumistaan ja siinä onnistumista ei huomioitu. Katkeruutta koettiin erityisesti silloin, kun paikallisvartija itse koki sitoutuvansa työhön ja organisaatioon. Paikkansapitävän positiivisen palautteen saaminen voisi täten olla erityisen tehokkaasti kunnioituksen kokemista edistävää niiden paikallisvartijoiden kohdalla, joiden sitoutuneisuus työhön ja organisaatioon on korkea ja jotka pyrkivät kehittymään työntekijöinä.

”Varmaan voisi enemmän huomioida [onnistumista] sillä, että on kuitenkin ollut pitkäaikainen... tai pidempiaikainen ainakin. Ja ollut aina sitoutunut siihen kohteeseen, tai että muita on vaihtunut ja mä oon pysynyt.”

Kunnioituskirjallisuuden perusteella kunnioituksen kokeminen on huomioiduksi tulemisen kokemista – kokemuksiä siitä, että omat halut ja tarpeet tulevat huomioiduksi niin, että niillä

on merkitystä omaa työtä koskevassa organisaation päätöksenteossa. Halujen ja tarpeiden huomioiminen edellyttää niiden tunnistamista. Paikallisvartijoiden keskuudessa vallitsi keskeisenä haluna halu kehittyä työntekijänä, joka puolestaan ilmeni tarpeena saada tietoa omasta työsuoriutumisesta. Tätä tietoa haluttiin saada avoimesti ja rehellisesti. Avoimuuden puute ja epärehellisyys palautteen välittämisessä koettiin kunnioituksen kokemista tuhoavaksi.

”Just se kertoo kunnioituksesta, että ollaan rehellisiä. Työnantajan pitää kertoa missä mennään ja tietysti ei saa – se on väärin – että on tyhjiä puheita.”

”On [se tärkeää], että välillä kuulee hyvää juttua. Kyllä se vaikuttaa motivaatioon positiivisesti, kun joku on huomannut, että on tehnyt hyvää työtä.”

Aineiston perusteella paikallisvartijat kokivat, että myös palautteen antaja ja vuorovaikutus palautetapahtumassa vaikuttavat siihen, minkälaisen reaktion palaute saa aikaan. Palautteen antajien, joiden kanssa haluttiin olla vuorovaikutuksessa, toivottiin olevan aktiivisia palautteen muodostajia ja välittäjiä. Heiltä odotettiin myös aloitteen tekijän roolia palautevuorovaikutuksessa. Mahdollinen selitys tälle löytyy aineistosta: monet paikallisvartijat kokivat lähimmän esimiehensä psykologisesti etäisiksi, joten kynnys tehdä aloite palautteen saamiseen johtavaan vuorovaikutukseen saattaa olla heille suuri. Paikallisvartijoiden kokemuksia palautteen antajaan liittyvistä tekijöistä ja niiden vaikutuksesta kunnioituksen kokemiseen käsitellään luvussa 4.3.

”Varmaan tuo [viestii keskeisesti kunnioituksesta], että käydään ja kysytään kuulumisia – esimiespalavereita. Että esimiehet ei oo vain jotain, jotka on täällä kerroksissa. Sitten tosiaan se, että kerrotaan jos on jotain mikä niiden mielestä on pielessä tai [missä on] kehitettävää.”

Paikallisvartijat odottivat palautevuorovaikutukselta kunnioitavuutta. *Kunnioittava vuorovaikutus* käsitettiin tasa-arvoiseksi, huomioivaksi ja rehelliseksi dialogiksi, jossa myös epäonnistumisista voidaan keskustella rakentavasti. Tämä vuorovaikutuksen kunnioitavuus ei kuitenkaan aineiston perusteella aina toteutunut. Paikallisvartijoiden kokemuksia vuorovaikutuksen kunnioitavuudesta käsitellään luvussa 4.4. Seuraavaksi käsitellään paikallisvartijoiden kokemuksia heidän vastaanottamastaan palautteesta ja sen kunnioitavuudesta.

4.2 Vastaanotettu palaute – kunnioituksen vai epäkunnioituksen osoitus?

Haastatteluista ilmeni, että paikallisvartijat antavat palautteelle useita eri merkityksiä. Sen koettiin mm. vähentävän epävarmuutta, tiedottavan työssä suoriutumisen oikeellisuudesta, vahvistavan tai haastavan näkemyksiä omasta suoriutumisesta sekä kannustavan suoriutumaan työssä paremmin. Paikallisvartijat pitivät sitä myös merkityksellisenä kunnioituksen ja arvostuksen osoituksena. Palautteen saamisen koettiin kertovan siitä, että heidät huomioidaan ihmisinä ja yksilöllisinä toimijoina, joilla on halu ja tarve saada tietoa heidän työssä suoriutumisensa oikeellisuudesta.

Tässä luvussa käsitellään paikallisvartijoiden kokemuksia heidän vastaanottamastaan palautteesta. Heidän kokemuksiin palautteesta käsitellään kolmen eri palautteen alateeman kautta, jotka esiintyivät aineistossa toistuvasti. Nämä ovat palautteen määrällinen riittävyys, vastaanotetun palautteen vallitseva sävy sekä palautteenmuodostuskriteerien reiluus ja oikeudenmukaisuus.

4.2.1 Palautteen määrällinen riittävyys työssä suoriutumisen oikeellisuuden arvioimiseksi

Jotta vastaanotettu palaute voisi informoida kattavasti sen vastaanottajaa hänen työssä suoriutumisensa oikeellisuudesta, sen täytyy olla määrällisesti ja sisällöllisesti riittävää. Työntekijä ei voi tiedostetusti muuttaa oman työntekonsa sisältöä ja suuntaa, mikäli hän ei saa riittävästi paikkansapitävää tietoa siitä, minkälaista hänen työssä suoriutumisensa on suhteessa hänen työnsä asetettuihin tavoitteisiin. Aineiston perusteella paikallisvartijoiden tietoisuus omasta työssä suoriutumisen oikeellisuudesta kärsii juuri sitä koskevan tiedon saamisen puutteellisuudesta.

Aineiston perusteella paikallisvartijat halusivat enemmän palkitsevaa palautetta, joka vahvistaisi paikallisvartijan omat käsitykset hänen työssä suoriutumisestaan. Palkitsevan palautteen antaminen heille saattaisi täten edistää heidän kunnioituksen kokemistaan. Ilman palkitsevaa palautetta paikallisvartija ei voi olla varma tekemänsä työnsä sisällön ja suunnan

oikeellisuudesta yrityksen tavoitteiden suhteen. Tämä saattaa toimia hänen työntekijäkehityksen esteenä yrityksessä. Palkitseva palaute koettiin kehitykseen kannustavaksi.

”Oon miettinytkin tota [onnistumisen huomiointia]. Palaute voisi olla, että useammin saisi palautetta. Jos saisi myönteistä palautetta, niin se kannustaisi enemmän. Aika harvassa saa sitä palautetta näistä töistä.”

Osa paikallisvartijoista piti saatua positiivista palautetta sisällöllisesti riittämättömänä, mikäli positiivinen palaute käsitti palkkion, jonka he kokivat liian pieneksi. He kokivat, että liian pienet palkkiot eivät olleet riittävän painavia viestejä työssä onnistumisen huomioinnista erityisesti silloin, kun hyvä työssä suoriutuminen oli jatkuvaa ja pitkäkestoista. Tämä on ongelmallista kunnioituksen kokemisen kannalta, sillä konkreettisten palkkioiden koettiin vaikuttavan kunnioituksen kokemiseen – se koettiin viestiksi kunnioituksen ”määrästä”. Näin ollen työnantajan antamat pienimuotoiset palkkiot saatettiin yhdistää vähäiseen työnantajälähtöiseen kunnioitukseen.

”Totta kai jonkinlainen palkitseminen ja semmonen, totta kai siitä tulis kunnioitus. Meilläki ollu ihmisiä 20 vuotta töissä ja sit saa pinssin ja kukkakimpun. Ei oo semmonen työstä kiittäminen, sillein palkitsemistavalla tarttunu sinne.”

”Se miten osoitetaan kiinnostusta työntekijästä, se ei oikein toimi. Jos joku tekee hyvin hommansa, pitäisi antaa kiitokset. Kun henkilö pelastaa toisen hengen, kaipaa enemmän kiitosta kuin kahvilippua. Tai jos homma menee penkin alle, silloin esimiehen pitäisi tulla ja katsoa vartijan kanssa, miten homma tehdään.”

Yllä oleva viimeisin haastatteluote havainnollistaa sitä, että tietyille paikallisvartijoille on heidän kokemustensa perusteella muodostunut käsitys, että positiivista tai negatiivista palautetta ei saa lainkaan. Kokemus työssä suoriutumisen huomioinnin puutteellisuudesta aiheuttaa paikallisvartijoille moraalisen dilemman: miksi pyrkiä suoriutumaan työstä hyvin, jos siitä ei saa positiivista palautetta? Toisaalta: miksi välittää huonosta työssä suoriutumisesta, jos siitä ei saa negatiivista palautetta? Erityisen ongelmallista olisi, mikäli ”hällä väliä” -asenne leviäisi paikallisvartijoiden keskuudessa. Näin saattaa tapahtua, mikäli kokemus ja tietoisuus kyseisestä moraalisesta dilemmasta leviävät.

Osa paikallisvartijoista koki, että he eivät saaneet kaikkea olemassa olevaa, heitä koskevaa palautetta. Tällaisia kokemuksia nousi aineistosta asiakkaan muodostamaan palautteeseen liittyen. Osa paikallisvartijoista koki sen vaikuttavan heidän kunnioituksen kokemiseensa, että tiettyä olemassa olevaa, valmiiksi muodostettua palautetta ei välitetty heille. Katkonaista palautevirtaa ja palautteen hukkumista saattaa selittää osaltaan se, että paikallisvartija tekee fyysisesti työtään Securitas Oy:n asiakkaiden tiloissa. Näin ollen paikallisvartijan työnkuva määräytyy merkittävässä määrin asiakkaan tarpeiden mukaan. Tästä syystä myös paikallisvartijan työssä suoriutumisen oikeellisuutta arvioidaan suhteessa siihen, miten hän täyttää toiminnallaan asiakkaan vartijatoiminnalle asettamat tavoitteet ja vaatimukset. On täten luonnollista, että paikallisvartijat haluavat myös asiakkaiden muodostamaa palautetta.

”Ja mä näin niinku yhdessäkin kohteessa, et sieltä oli lähetetty kehuva sähköpostia. Ikinä ei tullut Securitakselta kukaa päällikkö sanomaan siitä, et hyvin menee.”

”Toisaalta jos on tehnyt hyvää jälkeä, myöskään siitä ei saa positiivista palautetta. Niin negatiivisen kuin positiivisen kannalta [kunnioituksen osoituksen kannalta] tärkeää – lähtien siitä, että välitettäisiin edes asiakkaiden palautteista. On sellaisia, että ei ole positiivista palautetta kerrottu, eikä myöskään negatiivista.”

Asiakkaan antaman palautteen suhteen on olemassa kahdenlaisia käytäntöjä. Toisessa asiakas antaa palautteen suoraan paikallisvartijalle, kun taas toisessa asiakas antaa palautteen Securitas Oy:n kohde-esimiehille ja/tai muille työnantajan edustajille. Aineistosta ilmeni, että moni paikallisvartija kokee, että heidän työnantajansa edustajat jättävät usein antamatta asiakkaan antaman, heitä koskevan palautteen. Näin ollen on mahdollista, että he syyttävät työnantajaansa siitä, etteivät he saa riittävästi tietoa oman toimintansa oikeellisuudesta suhteessa hänen toiminnan tavoitteisiinsa, jotka Securitas Oy ja asiakas yhteistoiminnallisesti määrittävät. Tämä saattaa heikentää heidän työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemistaan.

Taulukko 5. Vastaanotetun palautteen määrä viestinä kunnioituksesta

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ansaittu, palkitseva palaute ▪ riittävä tieto työssä suoriutumisen oikeellisuudesta ▪ varmuus olemassa olevan palautteen välittymisestä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kiitosten ja kehujen puute ▪ rakentavan palautteen puute ▪ asiakkaan antaman palautteen välittämättä jättäminen ▪ sisällöltään riittämätön palaute

4.2.2 Vastaanotetun palautteen vallitseva sävy

Haastatteluaineiston perusteella moni paikallisvartija koki, että erityisesti saadun positiivisen palautteen määrä on vähäistä. Negatiivista palautetta he sen sijaan kokivat saavansa riittävästi. Ongelmalliseksi he kokivat sen, että heidän vastaanottamansa palaute oli sävyltään vallitsevasti negatiivista – he olisivat kaivanneet ”vastapainoksi” enemmän positiivista palautetta. Paikallisvartijat saattavat tulkita sen ylikriittisyydeksi, että he saavat pääsääntöisesti negatiivista palautetta, mikäli he kokevat itse ansainneensa (enemmän) positiivista palautetta. Ylikriittisyys saatetaan täten tulkita onnistumisen huomioimattomuutena ja täten kunnioittamattomuutena tai jopa epäkunnioituksena.

Moni haastateltavista koki, että heidän työnantajansa välittäisi heistä enemmän, mikäli he olisivat saaneet enemmän positiivista palautetta. Vastaanotetun positiivisen palautteen vähäisyyden ei koettu johtuvan huonosta työssä suoriutumisesta; moni koki suoriutuvansa työstään hyvin. Työssä onnistumisesta haluttiin useammin ja enemmän positiivista palautetta. Koska sitä ei saatu, kiitosten ja kehujen vähäisyys koettiin epäoikeudenmukaiseksi ja epäreiluksi. Kiitosten vähyys saattaa saada myös kokemaan, ettei työssä onnistumista huomioida, joka saattaa olla haitallista kunnioituksen kokemisen kannalta. Paikallisvartijat, jotka kokevat tulevansa epäoikeudenmukaisesti ja/tai epäreilulla tavalla kohdelluiksi, saattavat kokea työnantajälähtöisen kunnioituksen puutetta ja jopa epäkunnioitusta.

”Ei oikein mitenkään [huomioida onnistumista]. [...] Jos tekee hyvin, vaikka ylimääräistä, niin se kuitataan sillä, että se on sun työs. Ainoastaan mokaaminen huomioidaan. Jos tulee palautetta, niin se tulee asiakkaalta suoraan.”

”Jää paha maku, jos vain negatiivinen palaute tulee – pitäisi välillä positiivistakin. Kyllähän se motivoisi, jos saisi positiivista palautetta. Loisi positiivista ilmapiiriä.”

Huolestuttavaa on se, että paikallisvartijoiden keskuudessa on olemassa positiivisen palautteen vähyyttä ja negatiivisen palautteen pääsääntöisyyttä kuvaavia sanontoja ja tarinoita. Tämä huolenaihe muuttuu ongelmaksi, mikäli sanonnat alkavat levitä virallisesti työntekijältä ja työntekijäryhmältä toiselle. Tällöin sanonnat saattaisivat vakiintua osaksi vartijoiden jargonia, jolloin ne saattaisivat alkaa luoda Securitas Oy:n palautekäytänteitä koskevia negatiivisia stereotypioita.

”Kyllä se [onnistumisen huomiointi] on tärkeää. Jos ei millään tavalla huomioida, niin henkilöstö kokee, ettei sillä ole merkitystä miten tekee hommat. Joku vartija sanoi, että jos tekee hommat hyvin, niin ok – jos tekee huonosti, niin tulee noottia. Vastapainona voisi olla se, että kun tekee hommat hyvin, niin se huomioidaan.”

”Mielestäni kertoo siitä, että firma välittää, ja se motivoi tekemään hommat hyvin, kun saa edes jotain kiitosta. Yleensä ei tule mitään, kun tekee hommat hyvin – pitäisi kiittää. Harvoin tulee kiitosta mistään suunnasta. Negatiivinen palaute tulee tosi nopeasti.”

Se, että negatiivinen palaute välittyy, mutta positiivinen ei, on viesti siitä, että positiivisen palautteen vähyyden syy ei ole palautejärjestelmässä. Tietoisuus tästä saattaa saada paikallisvartijat kokemaan sen henkilökohtaisena epäkunnioituksena, mikäli he kokevat saavansa negatiivista palautetta varmasti ja jatkuvasti, mutteivät saa lainkaan positiivista palautetta työssä onnistuessaan.

Paikallisvartijat, jotka kokevat saavansa valtaosin negatiivista palautetta, saattavat kokea palautteen myös henkilökohtaisena viestinä siitä, mitä heidän esimiehensä ja työnantajansa ajattelevat heidän kyvykkyydestään. Mikäli näin koetaan, palaute koetaan todennäköisesti minäkäsitystä uhkaavaksi, jolloin se saattaisi synnyttää psykologisia puolustusreaktioita palautteen vastaanottajassa. Tämän seurauksena kaikki negatiivinen palaute menettäisi ainakin osan toiminnanmuutoksellisesta ja kunnioituksen kokemista edistävästä potentiaalistaan kyseisten paikallisvartijoiden kohdalla, sillä tällöin osa vastaanotetusta negatiivisesta palautteesta saatettaisiin hylätä minäkäsityksen suojelemisen nimissä – riippu-

matta palautteen todellisesta paikkansapitävyydestä. Alla olevat kolme haastatteluotetta havainnollistavat negatiivisen palautteen pääsääntöisyyttä paikallisvartijoiden keskuudessa.

”Yleensä se on tällä alalla, jos kaikki menee hyvin, et kuule mitään – jos ei mee, niin sit kuulet. Kyl ne on välillä – tai joskus kuullut hyviä juttuja, tullut hyvää palautetta, mutta erittäin harvoin.”

”Aina negatiivista palautetta tulee kentälle, ei koskaan positiivista. Se on tärkein elementti siinä, miten epäkunnioitus näkyy.”

”Hyvin harvakseltaan tulee minkäänlaista kiitosta kohde-esimiehenkään kautta. Ehkä, kun menee jotain pieleen, niin tulee palautetta. [...] Se kertoo paljon kunnioituksesta – ei kiitoksia, ainut mitkä tulee, on haukut.”

Yllä olevat edelliset kaksi otetta havainnollistavat myös sitä, että paikallisvartijat havainnoivat aktiivisesti saamansa palautteen määrää ja vallitsevaa sävyä ja tekevät tulkintoja siitä, mitä ne kertovat heidän kunnioituksestaan.

Taulukko 6. Palautteen vallitseva sävy kunnioituksen kokemiseen vaikuttajana

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪ positiivisen ja negatiivisen palautteen määrällinen tasapaino ▪ kiittäminen ja kehuminen, kun ansaittua ▪ toiminnan puutteiden huomioiminen, kun perusteltua ▪ negatiivisen palautteen motiivina aito kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ negatiivisen palautteen runsaus ▪ positiivisen palautteen puute ▪ epäonnistumisen huomiointi nopeampaa kuin onnistumisen huomiointi ▪ muu kuin kehittämiseen pyrkivä negatiivinen palaute

4.2.3 Palautteenmuodostus- ja antamisperusteiden reiluus ja oikeudenmukaisuus

Aineistosta ilmeni, että osa paikallisvartijoista koki, että palautetta ei muodosteta ja anneta reiluin ja oikeudenmukaisin perustein. Tämä on ongelmallista kunnioituksen kokemisen kannalta, sillä kokemus reiluudesta ja oikeudenmukaisuudesta kohtelussa saattaa vaikuttaa kunnioituksen kokemiseen. Paikallisvartijat kokivat epäreilouden ja epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia myös silloin, kun toisten työntekijöiden huono työssä suoriutuminen vaikutti heidän omaan työssä suoriutumiseensa, eikä tätä työssä suoriutumista saatu parannettua negatiivisen palautteen avulla. Epäreilouden ja epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia saattoi aiheutua siitä, että työssä suoriutumista ei koettu haluttavan korjata.

”Meillä on pari tyyppiä, jotka tulevat aina myöhässä töihin – se on enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Ollaan siitä valitettu ties kuinka hiton monta kertaa. Kyllä niitä puhutellaan, ne tulee konttorillekin puhutteluun ja keskustelemaan tulevaisuudestaan, mut se on sit sillä selvä. Vaadittaisiin kyllä jotain ankarampia toimenpiteitä – tietää, et ne saa kaiken anteeksi, niin ärsyttää. Mietityttää itseäni, miksi en tee itse samalla tavalla.”

Tämä palauteprosessien kykenemättömyys muuttaa toiminnan sisältöä tai suuntaa niissä työntekijöissä, jotka suoriutuvat työstään huonosti, saattaa johtua myös siitä, että työntekijät eivät hyväksy negatiivista palautetta. Mahdollinen selitys tälle on, että negatiivista palautetta ei anneta rakentavasti niin, että palautteen vastaanottajat kokisivat, että palautteen antamisen motivaationa on aito pyrkimys kehittää heitä työntekijöinä. On myös mahdollista, että palautteen vastaanottajat kokevat, ettei heidän tunteitaan oteta huomioon negatiivista palautetta antaessa, joka saattaisi heikentää negatiivisen palautteen hyväksyttävyyttä ja kykyä saada aikaan toiminnanmuutoksellinen reaktio vastaanottajassa. Tunteiden huomioimattomuus kyseisessä tilanteessa saatettaisiin kokea myös epäkunnioittavaksi.

Aineistosta ilmeni, että osa paikallisvartijoista koki, että heidän odotettiin pitävän negatiivisen palautteen vähyyttä omanlaisena työssä onnistumisen huomiointina. Osa paikallisvartijoista tulkitsikin negatiivisen palautteen vähyyden niin. Näitä tulkintoja havainnollistavat alla olevat kaksi ensimmäistä haastatteluotetta. Aineiston perusteella useimmat paikallisvartijat haluavat kuitenkin positiivista palautetta työssä onnistuessaan, eivätkä kaikki tulkinneet negatiivisen palautteen vähyyttä riittäväksi viestiksi työssä suoriutumisen oikeellisuudesta. Negatiivisen palautteen vähyyks on silti monitulkintainen viesti paikallisvartijoiden keskuudessa.

”Aina ollut sellainen fiilis, että niitä [esimiehiä] ei näy, eikä tuu palautetta. Ehkä se on sen merkki, että kaikki toimii.”

”Kohde-esimies käy hailakseltaan – se on ihan hyvä, kun se käy ainoastaan niissä kohteissa missä on ongelmia.”

”En ole kuulemma saanut yhdeltäkään asiakkaalta negatiivista palautetta – ainoastaan muutamalta kollegalta. Tavallaan se, kun ei ole saanut negatiivista palautetta – kun yleensä sitä aina tulee. Ja se kuitataan sillä, että niinhän sinun kuuluukin toimia. Se, joka hankkii kohdekieltoja, sille annetaan uusia mahdollisuuksia ohi hiljaa olevien ja hyvien.”

Viimeisin yllä oleva haastatteluote havainnollistaa reiluuden, oikeudenmukaisuuden ja kunnioituksen kokemisen kannalta kenties ongelmallisinta tulkintaa. Kyseisen tulkin mukaan osa nimittäin koki, ettei negatiivisen palautteen vähyys ollut viesti siitä, että he olivat suoriutuneet toiminnassaan onnistuneesti. Se oli sen sijaan yllättävää, sillä negatiivisen palautteen runsauteen oli totuttu. Sen lisäksi se koettiin epäreiluksi ja epäoikeudenmukaiseksi, että aiempi huono työssä suoriutuminen ja siitä vastaanotettu negatiivinen palaute ei ollut vaikuttanut paikallisvartijoiden työtä määritteleviin tekijöihin riittävästi silloin, kun se olisi ollut aiheellista.

Haastatteluotteessa mainittu ”kohde” on yksi keskeinen paikallisvartijoiden työtä määrittelevä tekijä, sillä paikallisvartijalle määrätty – tai paikallisvartijan *saama* kohde, mikäli kohdetta pidetään mieluisana – sanelee sen, missä paikallisvartija fyysisesti tekee työtään. Koska toiset kohteet ovat toisia mieluisampia, paikallisvartijan jatkamisen sallimista tietyssä kohteessa voidaan pitää positiivisen palautteen erityismuotona, omanlaisena turvallisuusalasidonnaisena kehunaan. Paikallisvartijat saattavat kokea epäkunnioitusta tällaisen kehu antamisen seurauksena, mikäli he kokevat tämän kehu olevan epäoikeudenmukaisin perustein muodostettua ja annettua ja mikäli he kokevat kehu haittaavan heidän omaa työntekoaan.

Osa paikallisvartijoista koki olleensa vastaanottanut palautetta, joka oli heidän mielestään muodostettu ja annettu epäoikeudenmukaisin perustein. Osalla tähän liittyi kokemuksia myös epäkunnioittavasta kohtelusta. Epäkunnioittava kohtelu saattaa aiheuttaa paikallisvartijoissa kunnioituksen kokemisen heikkenemistä ja jopa epäkunnioituksen tuntemuksia. On mahdollista, että kunnioituksen kokemisen vähenemisen tai epäkunnioituksen kokemisen

reaktio on sitä voimakkaampi, mitä yksiselitteisempänä epäoikeudenmukaisuutta palautteessa tai kohtelussa pidetään. Näin on esimerkiksi silloin – kuten alla olevan paikallisvartijan haastatteluotteen tapauksessa – kun menettelytavat ovat lainvastaisia. Työntekijän kokemus siitä, että häntä ei pidetä lain suojelemana toimijana tai että lakisäännöksiä ei muuten hänen kohdallaan huomioida, saattaa viestiä hänelle epäkunnioituksen lisäksi siitä, ettei hänen ihmisarvoaan huomioida. Paikallisvartijat kokivat epäkunnioittavaa kohtelua ja epäoikeudenmukaisuutta palautteen antamis- ja muodostusperusteissa ainoastaan negatiivisen palautteen antamisen yhteydessä.

”Puhdasta kyykytystä... Tehtiin kaikin keinoin selväksi se, että työnantaja päättää ja työntekijä ei ole mitään – että työntekijän pitää olla kiitollinen, että voi olla töissä. Sain entiseltä yksikön päälliköltä kirjeen, jossa hän kutsuu minua lintsariksi ja vaatii irtisanoutumaan, vaikka minulla oli lääkärintodistukset.”

Aineistosta nimittäin ilmeni, että useimmat paikallisvartijat kokivat olevansa oikeutettuja palautteeseen erityisesti työssä onnistuessaan. Näin ollen se, ettei palautetta saada työssä onnistumisen seurauksena, saattaa aiheuttaa paikallisvartijoissa kunnioituksen kokemisen heikkenemistä ja jopa työnantajalähtöisen epäkunnioituksen kokemuksia. Nämä kokemukset saattavat aiheutua sitä todennäköisemmin ja sitä voimakkaampina, mitä selkeämmin toteutunut toiminta on ylittänyt sille asetetut tavoitteet sekä mitä yksiselitteisemmin ja selkeämmin havaittavana tätä toiminnassa suoriutumista pidetään. Mikäli siis paikallisvartija pitää selvänä, että hän on tehnyt työtään enemmän ja/tai suoriutunut siinä paremmin kuin mitä häneltä odotetaan, hän todennäköisesti kokee oman halunsa saada palautetta perustelluksi ja oikeutetuksi. Palautteen saamatta jääminen saattaa tällöin halujen huomioimattomuuden ja epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemusten perusteella heikentää hänen kunnioituksen kokemistaan ja saada hänet tuntemaan jopa työnantajalähtöistä epäkunnioitusta.

”Just se, että jos on tehnyt ylitöitä ja antanu kohteessa itsestään 200 % - ei oo vain käyny siellä ja tehny duunia, vaan on tehny ohjeita ja kehittäny niitä kohteen toimintamalleja, kaikkea ylimääräistä. Ja sit sä et saa siitä mitään vastakaikua, niin en mä kyl koe [kunnioitusta].”

Taulukko 7. Reiluus ja oikeudenmukaisuus palautteen muodostamisessa ja antamisessa kunnioituksen kokemiseen vaikuttajina

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaikille samat arviointiperusteet ▪ kaikille samat seuraukset epäonnistumisesta ▪ työntekijän oikeuksien huomioiminen ja kunnioittaminen negatiivista palautetta muodostettaessa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ onnistumisen huomioimattomuus ▪ onnistumisen vähättely ▪ epäoikeudenmukaisin perustein muodostettu ja annettu palaute ▪ arvioinnin epäselvyys ja monitulkintaisuus

4.3 Palautteen antaja kunnioituksen välittäjänä

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset liittyen paikallisvirtijoiden kokemuksiin niistä toimijoista, joilta he saavat heidän työssä suoriutumistaan koskevaa palautetta. Tarkastelu on jäsennetty kolmeen lukuun, jotka pohjautuvat haastatteluaineistosta havaittuihin kolmeen palautteen antajiin liittyvään pääteemaan. Nämä teemat ovat palautteen antajan asiantuntijuus uskottavuutena, palautteen lähteiden uskottavuus ja kysyntä eri palautteen lähteistä.

4.3.1 Kokemukset palautteen antajien uskottavuudesta

Aineistosta ilmeni, että paikallisvirtijat pitävät palautteen antajan uskottavuutta keskeisenä tekijänä pohtiessaan, keneltä he haluavat saada palautetta. Palautetta haluttiin erityisesti henkilöiltä, joiden koettiin olevan itse asiantuntevia paikallisvirtijoiden tekemässä työssä. Tämän asiantuntijuuden koettiin antavan painoarvoa ja uskottavuutta palautteen antajan antamalle viestille työssä suoriutumisen oikeellisuudesta. Moni paikallisvirtija koki tämän asiantuntijuuden yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista, joita he toivoivat ja odottivat heidän esimiehiltään ja muilta, jotka tekevät heidän työtään koskevia päätöksiä, kuten antavat työnteon muutosta tavoittelevaa palautetta. Tätä kokemusta saattaa ruokkia paikallisvirtijoiden keskuudessa vallitseva kokemus siitä, että he ovat itse oman työnsä parhaita asiantuntijoita. On mahdollista, että paikallisvirtijat ajattelevat, että mikäli joku haluaa antaa heille toiminnan muutosta tavoittelevaa palautetta, palautteen antajan tulisi tuntea työn sisältö

ja tietää työssä onnistumisen kriteerit vähintään yhtä hyvin kuin paikallisvartijat itse – muuten he ovat itse uskottavimpia oman palautteensa lähteitä.

”Kyllähän me tiedetään, että siellä paikan päällä tiedetään paremmin kuin mitä konttorissa. [...]Kyllähän me paikan päällä hoidetaan kaikki, pärjättävä omillaan – tietty yleiset ohjeistukset ja näin on. [...] Vuoro-esimiehen lähinnä pitäisi tietää, mitä paikan päällä tapahtuu.”

”Tuntuu, että mitään toimintaa ei voi kehittää, jos ei tiedetä mitä kohteissa tapahtuu.”

Aineiston perusteella kohde-esimiehiä pidettiin uskottavina palautteen antajina, sillä heidän koettiin tuntevan parhaiten paikallisvartijoiden tekemän työn. Tämä saattaa johtua siitä, että kohde-esimiehet ovat saattaneet tehdä itse paikallisvartijan työtä siinä kohteessa, jonka esimiehiä he ovat. On myös mahdollista, että kohde-esimiehiä pidetään uskottavina palautteen antajina heidän hierarkkisen asemansa luoman legitiimin valta-aseman myötä. Aineistosta havaittiin viitteitä siihen, että paikallisvartijat pitävät palautteen antajan työn asiantuntijuutta edellytyksenä sille, että kyseistä työtä tekevää työntekijää kunnioitettaisiin. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että paikallisvartijat kokevat työssä onnistumisen tunnistamisen ja huomioon – ja täten kunnioituksen osoittamisen palautetta antamalla – edellytykseksi arvioitavan työn sisällön tuntemisen. Tämä tukee osaltaan palautteen ja kunnioituksen kokemisen välisen yhteyden olemassaoloa.

”Onneksi kohde-esimies tietää mitä työ on, moni ei tiedä. Toivoisin, että esimiehet on ajan tasalla mitä työ on, ja sen mukaan arvostellaan. [...] Tietyt ihmiset kunnioittaa ja tietyt ei – ne jotka ei kunnioita, ei tiedä työstä kuin yhden osan. Miettivät miten saa palkkaa kun tuo ei tee mitään.”

Yllä oleva haastatteluote havainnollistaa myös sitä, että osa paikallisvartijoista piti todellisen työssä suoriutumisen tietämystä edellytyksenä sille, että heitä voitaisiin kunnioittaa työntekijöinä. Tämä tietämys todellisesta työssä suoriutumisesta muodostuu paitsi paikallisvartijan työn luonteen tuntemuksesta, myös siitä arvioitavan paikallisvartijan työn sisällön erityisosan tuntemuksesta, jonka paikallisvartijan työkohte määrittää. Tämä edellytys on siis ainakin osittain perusteltu, sillä kohteet, joissa paikallisvartijat tekevät työtään, saattavat asettaa paikallisvartijan tekemälle työlle keskenään hyvinkin erilaisia vaatimuksia. Näin ollen palautteen antajan on tunnettava sekä paikallisvartijan tekemän työn perusteet että kohteen

työlle asettamat erityisvaatimukset, jotta hän voisi työn kontekstin huomioiden arvioida työssä suoriutumisen oikeellisuutta, huomioida onnistumisen työssä ja kunnioittaa paikallisvartijaa työntekijänä. Tämä työn kontekstin huomiointiin kykeneminen saattaa olla yksi ehto sille, pitääkö paikallisvartija hänen työtään koskevan palautteen antajaa asiantuntevana ja täten uskottavana palautteen antajana.

Taulukko 8. Palautteen antajan uskottavuus kunnioituksen kokemisen mahdollistajana

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪ palautteen antajan asiantuntijuus arviotavassa työssä ▪ paikallisvartijan työn erityisominaisuuksien ja -vaatimusten tunteminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ palautteen antajan perehtymättömyys arvioitavan työn sisältöön ▪ palautteen antajan kykenemättömyys arvioida työn erityisominaisuuksia ▪ työkontekstin sivuuttaminen työssä suoriutumisen arvioinnissa

4.3.2 Kysyntä erilaisista palautteen antajista

Aineiston perusteella paikallisvartijat haluavat palautetta pääosin kohde- ja vuoro esimiehiltään. Tämä saattaa johtua siitä, että he pitävät heitä uskottavina palautteen antajina heidän (paikallis)vartijan työhön liittyvän asiantuntijuutensa vuoksi. Palautteen haluaminen kohde- ja vuoro esimiehiltä saattaa johtua myös siitä, että he ovat usein paikallisvartijoille ne työnantajan edustajat, joiden kanssa he ovat useimmiten vuorovaikutuksessa. Tämä saattaa parantaa paikallisvartijoiden ja kohde- ja vuoro esimiesten välisiä affektiivisia suhteita ja lisätä psykologista läheisyyttä heihin suhteessa muihin työnantajan edustajiin. Osa paikallisvartijoista kuitenkin halusi palautetta muiltakin kuin heidän kohde- ja vuoro esimiehiltä – sitä haluttiin myös yrityksen hierarkiassa ylemmälle sijoituvilta yrityksen johtotyöntekijöiltä, ”konttorilta”.

”Jos tulisi konttorilta palautetta, tai yksikön päälliköltä, se olisi suurin plussa. Ei kuitenkaan nähdä hirveän usein – pari kertaa nähnyt palaverissa.”

”Kunhan lähiesimies tietää, mitä teet – joskus olisi kuitenkin kiva kuulla ylempääkin hyvää palautetta. Tietää, että sellaista on sinne mennytkin, yksikön päällikölle asti. Ei ole kuitenkaan sanottu mitään.”

”Pääkonttorin pitäisi myös antaa palautetta.”

Aineistosta ei löytynyt viitteitä siitä, että paikallisvartijat pitäisivät yrityksen johtotyöntekijöitä paikallisvartijoiden työn suhteen asiantuntevina palautteen antajina. Näin ollen se, että osa paikallisvartijoilta haluaa palautetta myös heiltä, selittyy mahdollisesti muin perustein. On mahdollista, että osa paikallisvartijoista pitää yrityksen johtotyöntekijöitä heidän korkean legitiimin valta-asemansa puolesta uskottavina palautteen antajina. Heiltä saatetaan haluta palautetta myös siksi, että heidän valta-asemansa mahdollistaa sellaisten olosuhteiden luonnin, joissa työssä suoriutumisen parantamiselle on paremmat edellytykset. Mikäli näin on, yrityksen johtotyöntekijöiltä saatu palaute voi olla esimiehiltä saatua palautetta enemmän kunnioituksen kokemista edistävää, sillä heiltä saatu palaute saattaa huomioida paikallisvartijoiden halun ja tarpeen kehittyä työntekijöinä paremmin.

Luvussa 4.2.1 esitettiin, että paikallisvartijat saattavat syyttää yrityksen johtoa siitä, että he eivät saa riittävästi tai ollenkaan palautetta heidän asiakkailtaan. Tämä saattaa osaltaan heikentää yrityksen johdon uskottavuutta palautteen antajina, sillä heidän motiivit antaa palautetta – ja jättää palautetta antamatta – ovat paikallisvartijoille tuntemattomat ja täten monitulkintaiset.

Taulukko 9. Palautteen lähteen merkitys kunnioituksen kokemisen kannalta

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none">▪ palautteen saaminen myös organisaation johdolta	<ul style="list-style-type: none">▪ olemassa olevan palautteen välittämättä jättäminen organisaation johdon toimesta

4.4 Vuorovaikutus palautteen ja kunnioituksen välittymisen edellytyksenä

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin tulokset liittyen siihen, miten paikallisvartijat kokevat heidän kohdallaan toteutuneen esimies- ja palautevuorovaikutuksen vaikuttavan heidän vastaanottamaansa palautteeseen sekä heidän kunnioituksen kokemiseensa. Aineistosta havaittiin kolme paikallisvartijoiden esimies- ja palautevuorovaikutusta käsittelevää pääteemaa. Nämä ovat vuorovaikutus palautteen määrään vaikuttajana, kunnioituksen kokemista edistävä vuorovaikutus ja paikallis-vartija-esimiessuhde vuorovaikutukseen vaikuttajana.

4.4.1 Vuorovaikutus palautteen saamisen portinvartijana

Aineistosta selvisi, että monet paikallisvartijat kokevat heidän omakohtaisen vuorovaikutuksensa heidän esimiestensä kanssa olevan vähäistä. Vuorovaikutuksen määrään koettiin vaikuttavan siihen, miten paljon he saavat työstään palautetta – sekä positiivista että negatiivista. Esimiesvuorovaikutuksen vähäinen määrä rajoittaa vastaanotetun palautteen määrään vähentämisen kautta heidän edellytyksiään arvioida heidän omaa työssä suoriutumistaan. Syyksi vähäiselle esimiesvuorovaikutukselle osa paikallisvartijoista koki vuoro-esimiesten aika- ja energia-resurssien riittämättömyyden muuhun kuin heidän omista työvelvoitteistaan suoriutumiseen – he kokivat, että vuoro-esimiehillä ei ole aikaa käydä kohteissa luomassa palautteen antamiseen johtavaa vuorovaikutusta heidän kanssaan. Esimiesvuorovaikutuksen vähäisyyden seurauksena jotkut paikallisvartijat kokivat olevansa kohteessa yksin – sekä fyysisesti että psykologisesti – ja olevan täten itse vastuussa siitä, että paikallisvartijan kohdekohtaiset toiminnalliset tavoitteet täyttyvät.

”[...] näen niitä [esimiehiä] kerran-kaksi vuodessa. Aina ollut sellainen fiilis, että niitä ei näy, eikä tuu palautetta.”

”Nyt ollaan ilman esimiehiä kentällä. Yöllä lähimmät esimiehet, vuoro-esimiehet, ajaa piiriä, ja niiden työvuorot on epäinhimmillisiä. Viime aikoina vuoro-esimiehillä ei ole ollut aikaa käydä kohteissa, joten olemme yksin yöllä kohteessa. Toivottavasti väliaikaista tämä – se on tärkeää, että vuoro-esimiehet ehtivät käydä kohteessa.”

”[Vuorovaikutuksesta saisi] palautetta ja tietoa ja semmosta – mielipiteiden vaihtoa ja kehitysideoita.”

”Kun oli pääkonttorin työnjohdon alla, sai palautetta enemmän, kehuja. Kun kävit täällä [pääkonttorilla] näkemässä ihmisiä, jotka on töissä täällä, silloin se toimi.”

”Sellaista saisi olla enemmän, että esimiehet ilmaantuisivat kohteisiin. [...] Onhan nuo vuoro-esimiehet, silloin kun ne vielä ehti. Nythän ne ei ehdi enää. Just sellaista huomiointia.”

Haastatteluista ilmeni, että osa paikallisvartijoista kokee katkeruutta siitä, että he näkevät omia vuoro-esimiehiään vähenevissä määrin. Tämän koettiin vaikuttavan suoraan heidän esimiesvuorovaikutuksensa määrään, joka puolestaan yhdistettiin heidän huomiointiin. Osa koki tämän johtuvan siitä – vuoro-esimiesten ajallisten rajoitteiden lisäksi – että Securitas Oy:n johto on tietoisesti muuttanut vuoro-esimiesten työn sisältöä niin, että he identifioisivat itsensä enemmän osaksi työnjohtoa kuin kenttähenkilöstöä. Kokemus tästä ”me vastaan he”, ”konttori- vastaan kohdetyöntekijät” -vastakkainasettelusta on aineiston perusteella paikallisvartijoiden keskuudessa ilmeinen. Paikallisvartijoiden ja organisaation johdon välisen vuorovaikutuksen vähyys osaltaan ruokkii paikallisvartijoiden kokemusta siitä, että kahtiajako on olemassa. Paikallisvartijat kokivat tämän vastakkainasettelun ajavan paikallisvartijoita ja yrityksen johtoa sekä psykologisesti että informatiivisesti etäisemmiksi toisistaan. Tämä etäytyminen saattaa vähentää yrityksen johdon asiantuntijuutta liittyen paikallisvartijoiden työn sisältöön, ja täten heikentää heidän uskottavuuttaan palautteen antajina paikallisvartijoiden silmissä.

”Täällä konttorissa on eri porukka ja kohteessa eri porukka. Konttorilla yritetään pitää vuoro-esimiehiin yhteyttä, perusvartijoiden eteen ei oikein mitään. [...] Itse olen saanut kuvan, että pomot konttorilla haluavat vetää vuoro-esimiehet enemmän konttorin väeksi. Kohde-esimiehet yritetään pitää myös, että ne olisivat konttorin puolelta.”

”Tuntuu, että rako toimiston ja toimipisteen välillä on niin suuri, ettei täällä tiedetä, mitä siellä tehdään. [...] Meidän täytyisi tietää, mitä siellä oikeasti tapahtuu.”

”Toisaalta konttorilta voi olla vaikea antaa palautetta, kun ei tunneta. [...] Sanoisin, että paljon vuorovaikutuksesta kiinni.”

Viimeisin yllä oleva haastatteluote havainnollistaa ongelmaa, joka paikallisvirtijoiden esimiesvuorovaikutuksen vähyydestä seuraa – esimiesvuorovaikutuksen vähäisyys vaikuttaa kaikkeen paikallisvirtijoiden saaman palautteen määrään, myös yrityksen johdolta saadun palautteen määrään. Paikallisvirtijat kokevatkin lähimmät esimiehensä eräänlaisiksi yhteyshenkilöiksi ja vuorovaikutuksen mahdollistajiksi paikallisvirtijoiden ja yrityksen johdon välillä. Aineistosta ilmenee, että ilman vuorovaikutusta esimiesten kanssa paikallisvirtijat kokevat jäävänsä tiedotuspimentoon paitsi oman työssä suoriutumisen oikeellisuuden suhteen, myös sen suhteen, miten koko yritys saavuttaa sen liiketoiminnalliset tavoitteensa.

Paikallisvirtijat kokivat tiedotuksen olevan keskeinen viesti siitä, että heidät käsitetään osaksi yritystä. Turvallisuusosalalla, jossa henkilöstö on keskeinen ”väline” yrityksen taktisten ja strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa, henkilöstö voikin perustellusti haluta tuntee olevansa kiinteä osa yritystä. He voivat myös perustellusti kokea olevansa siihen oikeutettuja. Näin ollen paikallisvirtijoiden mukaan kuulumattomuuden ja tiedotuspimentossa olemisen tuntemukset saattavat saada heidät kokemaan, ettei heitä huomioida riittävästi ja että heitä ja heidän oikeuksiaan loukataan. Nämä kokemukset saattavat aiheuttaa kunnioituksen kokemisen heikkenemistä ja jopa epäkunnioituksen tuntemuksia. Vastakkainasettelu yrityksen eri toimijoiden välillä saattaa heikentää paikallisvirtijoiden mukaan kuuluvuuden tunnetta.

”Et tapaa ketään esimiestä enää. Esimiehet tuo aina vähän tietoa ulkoa, miten yrityksellä menee. On tärkeää se ”paskan puhuminen” kohteessa, se on vuoro-esimiehen tärkeitä tehtäviä. Silloin luodaan kentälle tietoa, miten yrityksessä menee, ja että työntekijät on osa yritystä.”

”[Kunnioituksen kokemiseen vaikuttaa] myös tunne, että voi luottaa työnantajaan, ettei oo sellaista vastakkainasettelua työntekijän ja työnantajan välillä. Tunne, että olet osa firmaa.”

Vuorovaikutuksen vähäisyys saattaa vaikuttaa vastaanotetun palautteen määrään vaikuttamisen kautta negatiivisesti myös paikallisvirtijoiden työnantajalähtöisen kunnioituksen kokemiseen. Kuten todettua, ilman saatua palautetta työntekijä ei voi päätellä, miten hän on suoriutunut työssään. Ilman, että hän saa palautetta, hän saattaa kokea, ettei hänen työssä onnistumistaan huomioida riittävästi ja ettei hänen mahdollista palautteen saamisen tarvetta huomioida. Nämä

huomioimattomuuden kokemukset saattavat saada paikallisvartijan kokemaan, ettei häntä kunnioiteta työntekijänä yrityksessä. Esimies- ja johdon vuorovaikutuksen vähyyden koettiin vaikuttavan negatiivisesti sekä muodollisten että epämuodollisten toteutuneiden palaute-tapahtumien määrään.

”Ei ole sillain ollut kehityskeskusteluja – vanhassa duunissa oli aina kerran vuodessa. Silloin en perustanut, nyt enemmän. Silloin ehkä kuulis, mitä mieltä ne on, missä olisi parantamisen varaa jne. Sillain – ei niinku oo mitään sellaista.”

Paikallisvartijat näkivät itse palautteen lisäämisen keinoksi vuorovaikutuksen lisäämisen paitsi paikallisvartijoiden ja kohde- ja vuoro-esimiesten välillä, myös vuoro-esimiehen ja yrityksen johdon ja muiden yrityksen hallintotyöntekijöiden välillä. Vuorovaikutuksen lisäämisen spekulointiin lisäävän myös mukaan kuuluvuuden tunnetta ja kokemusta siitä, että paikallisvartijat huomioidaan yksilöllisinä toimijoina, eikä vain yrityksen työvoimana. Nämä saattavat edistää paikallisvartijoiden työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemista. Vuorovaikutuksen lisäämisen arveltiin myös edistävän palauteprosessien kaksisuuntaisuutta, jonka arveltiin parantavan paikallisvartijoiden mahdollisuuksia vaikuttaa heidän omaan työhönsä – tai ainakin lisäävän kokemuksia vaikuttamisen mahdollisuuksista.

”Haluaisin enemmän kommunikointia konttorin ja kohteiden väillä kouluttautumisesta, kehittymisestä – kehityskeskustelua. [...] ...onhan se hyvä että on kohde-esimies, jonka kautta hoidetaan asioita, mutta jos kohde-esimies on yhtä vähän tekemisissä konttorin kanssa, sekin on tavallaan yksinään. Ei sekään saa sitä kontaktia tänne. Enemmän vuorovaikutusta, sitä korjaisin.”

”Ehkä sellanen, että tuntisit, että sut tunnetaan, toimistolla. Tulisi sellainen tunne, että olet osa firmaa, etkä vain työvoima tuottamassa rahaa. Se auttaisi asiaa. Tunne siitä, että pystyt vaikuttamaan asioihin. Myös se, että antaisi lähiesimiehelle palautteen, joka veisi sen toimistolle, jossa se menisi myös eteenpäin niin, että homma toimii ja tuottavuus tapahtuu.”

Taulukko 10. Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät kunnioituksen kokemiseen vaikuttajina

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mukaan kuuluvuuden tunne ▪ riittävä vuorovaikutus paikallisvartijoiden ja esimiesten ja yrityksen johdon välillä ▪ yrityksen johdon pyrkimys tuntee yrityksen henkilöstö muutenkin kuin työntekijätasolla ▪ riittävä tiedotus yrityksen taloudellisesta tilanteesta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ palautetapahtumien vähyys ▪ välinpitämättömyys ▪ esimies- ja johdon vuorovaikutuksen puute ▪ paikallisvartijoiden ja esimiesten psykologisen etäisyyden kasvu ▪ statuserojen kasvu ja eri organisaatiotasojen toimijoiden vastakkainasettelu

4.4.2 Toivottu, kunnioittava menettely palautetapahtumassa

Aineistosta selvisi, että paikallisvartijat ovat muodostaneet omia odotuksiaan palaute-tapahtuman vuorovaikutukselle, joiden täyttymistä he pitävät edellytyksenä *kunnioittavalle vuorovaikutukselle* palautetapahtumassa. Nämä odotukset koskivat sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antamisen tapahtumia. Paikallisvartijat kokivat, että vuorovaikutuksen laatu viestii siitä, miten paljon heitä kunnioitetaan työntekijöinä yrityksessä. Tätä vuorovaikutuksen kunnioittavuutta moni piti tärkeänä. Nämä havainnot viittaavat siihen, että paikallisvartijat ovat aktiivisia kunnioituksen kokemuksen pohtijoita ja kunnioituksen osoitusten havainnoijia.

”Kunnioituksen kokemiseen vaikuttaa, että kohdellaan tasavertaisesti ihmisiä, eikä katsottaisi kuka on esimies ja kuka työntekijä.”

”Ois kivempi kuulla kahden. Se tekisi onnellisemmaksi, tulisi fiilis, että toimii ihan ok ja näin. Ehkä se vaan olisi arvostusta enemmän”

”Kyllähän niistä vuoro esimiehistä tulee kavereita, kun ne käy vuosia kohteissa. Enää ei ole aikaa käydä. Kyllähän se on tärkeää, että sinua kunnioitetaan esimiesten toimesta – tai ihmisten pitäisi kokea, että kunnioitetaan.”

Palautetapahtuman vuorovaikutuksen toivottiin olevan kahdenkeskeistä ja tasavertaista. Palautetapahtumassa arvostettiin henkilökohtaisuuden kokemusta. Tämä saattaa viestiä siitä, että paikallisvartijat haluavat tulla huomioiduiksi yritykselle arvokkaina yksilöinä, joiden kehittämiseen panostetaan. Aineiston analyysi viittakin siihen, että paikallisvartijat kokevat tärkeäksi sen, että yritys käyttää resurssejaan mahdollistaakseen riittävän ajankäytön palautteen antamiseen ja sen yksityiskohtaiseen erittelyyn – että palautteen antaminen heille olisi korkean prioriteetin tehtävä. Paikallisvartijat saattaisivat kokea, että heidät huomioidaan yritykselle arvokkaina yksilöinä, mikäli niille toimijoille, joilta paikallisvartijat haluavat palautetta, sallittaisiin enemmän ajallisia resursseja palautevuorovaikutuksen luomiseen ja kehittämiseen. Sen sijaan paikallisvartijoiden kokemus siitä, että vuoro esimiehillä ei ole enää aikaa käydä kohteissa, saattaa saada heidät kokemaan, ettei heitä eikä heidän työssä suoriutumistaan huomioida.

”Tämä hyvä palaute, se on tärkeää, että se tulee työntekijälle esimiehen kautta ja henkilökohtaisesti. Jos on toiminut väärin ja virheellisesti niin sekin on tärkeä. Aina on varaa korjata. Joka ilta olisi hyvä katsoa peiliin.”

”[Kunnioituksesta kertoisi], kun saisi palautteen saman tien, eikä puolen vuoden sykleissä. Se, kuka kuulee sen palautteen – kuten kohde-esimies tai palvelupäällikkö tai ketkä on palaverissa – tulisi henkilökohtaisesti sanomaan eikä vain sivulauseessa.”

Palautevuorovaikutukselta odotettiin rakentavuutta ja palautteen sisällön yksityiskohtaista erittelyä erityisesti silloin, kun vastaanotettava palaute oli negatiivista. Osa paikallisvartijoista koki, että negatiivisen palautteen antamisen motivaationa ei ollut aito halu kehittää heitä työntekijöinä. Tämä kokemus saattaa heikentää palautteen hyväksyttävyyttä paikallisvartijoiden näkökulmasta ja estää tai heikentää palautteen kykyä saada aikaan toiminnallisia muutoksia heissä. Kokemus palautetapahtuman epärakentavuudesta saattaa myös saada heidät tulkitsemaan negatiivisen palautteen antamisen tarkoituksiksi työntekijöiden minäkäsityksen ”lyttämisen”. Tällöin negatiivisen palautteen saaminen saatetaan kokea kunnioituksen kokemista vahingoittavana tai jopa viestinä työnantajan

kunnioittamattomuudesta tai epäkunnioituksesta. Ensimmäinen alla oleva haastatteluote havainnollistaa tätä tulkintaa.

”Tää, että annetaan vain negatiivista palautetta. Se vain lyttää ihmisiä, pitäisi olla enemmän rakentavaa keskustelua.”

”Pitäisi käydä läpi miten homma meni, ja miten sen olisi pitänyt mennä, mikä meni pieleen. Kun ens kerralla tapahtuu, niin on kuvio selvä, miten pitäisi mennä.”

Palautevuorovaikutuksen ja palautteen antamisen toteuttaminen niin kuin paikallisvartijat haluavat saattaa puolestaan edistää heidän työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemistaan, sillä se huomioi sen, mitä he haluavat vuorovaikutukselta ja sen, mitä he työssä suoriutumisen oikeellisuutta arvioidakseen tarvitsevat. Näin ollen paikallisvartijoiden halujen ja tarpeiden kuuntelu ja niiden ottaminen huomioon on esimies-alaisvuorovaikutusta suunniteltaessa ja toteutettaessa tarkoituksenmukainen tapa huomioida paikallisvartijat työntekijöinä ja aktiivisina tiedon prosessoijina sekä edistää heidän työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemistaan.

Taulukko 11. Palautetapahtuman vuorovaikutus kunnioituksena

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none">▪ tasavertainen kohtelu▪ riittävän ajan varaaminen palautetapahtumaan▪ palautetapahtuman kahdenkeskeisyys▪ palautteen henkilökohtaisuus – palautteen antaminen palautteen vastaanottajaa varten▪ rakentavuus negatiivista palautetta antaessa – aito pyrkimys työntekijyyden kehittämiseksi	<ul style="list-style-type: none">▪ palautteen viive▪ paikallisvartijoiden halujen ja tarpeiden huomioimattomuus▪ ylimielinen kohtelu▪ palautteen ympäröisyys▪ negatiivisen palautteen tarkoituksen monitulkintaisuus

4.4.3 Palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde vuorovaikutuksen muokkaajana

Aineistosta ilmeni, että kaikkien paikallisvartijoiden kokema esimies- ja palautevuorovaikutus ei ole keskenään samanlaista. Erilaisten aineistossa esiintyvien vuorovaikutuskokemusten analyysi viittaa siihen, että ainakin paikallisvartijoiden koulutus ja työkokemus vaikuttavat esimies- ja palautevuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Vuorovaikutuksen määrän ja laadun koettiin puolestaan vaikuttavan siihen, miten paljon ja minkälaista palautetta he saavat.

”Silloin oli kunnioitusta, kun tuli vaadittavat koulutukset käytyä. Silloin myös palveluesimies kävi kohteessa moikkaamassa ja kyseli, miten on lähtenyt liikkeelle.”

”Alussa ei tullut palautetta mistään, vaikka kuinka yritti onkia. Kun mentiin eteenpäin, 6 vuotta työkokemusta, niin alkoi tulemaan positiivista ja negatiivista palautetta – ja alkoivat huomaamaan, että ihminen tuokin on.”

”Helpompi puolin ja toisin antaa palautetta, kun on henkilötasolla enemmän tutustunut työnjohtoon.”

On mahdollista, että paikallisvartijoiden koulutus ja työkokemus vaikuttaa vuorovaikutuksen määrään ja laatuun epäsuorasti. Näin on, mikäli koulutus ja työkokemus vaikuttavat paikallisvartijan ja hänen esimiehensä väliseen affektiiviseen suhteeseen, joka puolestaan vaikuttaa siihen, minkälaista vuorovaikutus heidän välillään on. Esimiehet saattavat – joko tiedostaen tai tiedostamattaan – suosia niitä alaisiaan, jotka ovat heidän mielestään osoittaneet sekä työhön että organisaatioon sitoutumisensa käymällä vartijan työn kannalta relevantteja koulutuksia ja työskentelemällä organisaatiossa pitkään. Esimiehen ja paikallisvartijan välinen affektiivinen suhde saattaa vaikuttaa sekä palautevuorovaikutuksen määrään että sen laatuun. Erityisesti psykologisen läheisyyden ja toisen henkilökohtaisen tuntemisen kokemukset saattavat parantaa ja lähentää paikallisvartijan ja hänen esimiehensä välistä affektiivista suhdetta. Tämä saattaa puolestaan alentaa kynnystä palautteen antamiseen johtavan vuorovaikutuksen luomiselle.

Eri paikallisvartijoiden kesken erilainen esimiesvuorovaikutus ja erilaiset esimies-alaisuhteet saattavat siis lisätä palautevuorovaikutuksen määrällisen ja laadullisen muokkaamisen kautta

annetun ja vastaanotetun palautteen määrää. Tämä saattaa edistää palautteen kyvyn toteutumista edistää niiden paikallisvirtijoiden kunnioituksen kokemista, joilla on läheinen affektiivinen suhde esimiehensä kanssa. Ne paikallisvirtijat, joilla on huono tai etäinen affektiivinen suhde esimiehensä kanssa, saattavat puolestaan kokea esimiesten epäjohtomukaisen alaiskohtelun epäreiluna ja epäoikeudenmukaisena. Tämä saattaa heikentää heidän kunnioituksen kokemistaan. Mikäli heidän huono tai etäinen affektiivinen suhteensa heidän esimiehensä kanssa vähentää palautevuorovaikutusta ja tekee siitä epärakentavaa tai muulla tavalla epäkunnioittavaa, myös heidän vastaanottamansa palautteen määrä saattaa laskea. Tällöin heidän mahdolliset halunsa, tarpeensa ja oikeutuksen kokemuksensa saada sisällöltään ja antamistavaltaan reilua ja oikeudenmukaista palautetta saattavat tulla huomattavasti huomioiduksi tai jäädä kokonaan huomioimatta. Myös tämä saattaa osaltaan heikentää heidän työnantajalähtöisen kunnioituksen kokemistaan. Osa paikallisvirtijoista kokikin epäoikeudenmukaiseksi menettelytavaksi sen, että toisia paikallisvirtijoita suositaan. Tätä epäoikeudenmukaisuuden kokemusta saattaa voimistaa kokemus siitä, että toisia suositaan työssä suoriutumisen suhteen irrelevantein perustein.

”Ei se oo siitä mielestäni kiinni, kauan on ollut talossa, vaan miten on hommansa hoitanut. On sellasia, jotka ovat alusta asti tehneet hommat hyvin – ei sitä tulisi kunnioittaa vähemmän sen takia, ettei ole ollut niin kauaa talossa.”

”Annan vahvan viestin siitä, että ei oltaisi niin läpinäkyviä siitä, että nämä on suosikkeja – semmonen, että nämä on kavereita ja nämä ovat huonommassa asemassa ja toiset ovat roskaa. Perseennuolennalla mennään eteenpäin, se on todella raivostuttavaa – varsinkin sellaisten henkilöiden mielestä, jotka eivät sellaista toimintaa halua harrastaa.”

Taulukko 12. Palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde viestinä kunnioituksesta

Kunnioituksen kokemista edistäneet tekijät	Kunnioituksen kokemista vähentäneet tekijät
<ul style="list-style-type: none"> ▪ reilu ja johdonmukainen kohtelu ▪ tasa-arvoisuus ▪ toiseen tutustuminen henkilötasolla palautteen antamisen kynnyksen alentajana ▪ huomioiminen ja kohtelu ihmisenä, ei ainoastaan työntekijänä 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ toisten suosiminen, epäjohdonmukainen kohtelu ▪ affektiivisen suhteen läpinäkyvä vaikutus kohteluun ▪ epätasa-arvoinen kohtelu ja epätasa-arvoisuuden korostaminen ▪ huomiointi työnteon kannalta irrelevantein perustein

4.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen empiirisen osion tuloksista vastaamalla tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykseksi asetettiin: ”*Minkälainen palaute-prosessi edistää työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemista palautteen vastaanottajassa?*”

Tutkimuksen empiiriset tulokset tukevat sitä, että palautteella todella voidaan edistää työntekijöiden työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemista. Tulokset viittaavat siihen, että positiivisen palautteen antaminen silloin, kun palautteen vastaanottaja on sen ansainnut, edistää kunnioituksen kokemista. Myös negatiivista palautetta antamalla voidaan tulosten perusteella edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista silloin, kun se on perusteltua ja kun palautteen vastaanottaja haluaa ja/tai tarvitsee sitä työntekijänä kehittyäkseen.

Palautteen täytyy olla sekä sisällöllisesti että määrällisesti riittävää, jotta se voisi tukea työntekijäkehitystä. Näin on, kun palautteen vastaanottaja voi tehdä palautteen sisältämän tiedon pohjalta perusteltuja tulkintoja hänen oman työssä suoriutumisensa oikeellisuudesta suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että positiivisen palautteen kunnioittavuus ja työntekijäkehityksen tukeminen perustuvat työssä onnistumisen huomiointiin ja työntekijän omien työsuoriutumisen käsitysten vahvistamiseen. Vastaavasti negatiivisen palautteen suhteen ne perustuvat sen tarjoamaan informatiiviseen lisäarvoon – sen saaminen auttaa työntekijää tunnistamaan tarpeen toiminnan kehitykselle.

Myös se, että työntekijä saa sopivassa suhteessa positiivista ja negatiivista palautetta, saattaa edistää hänen kunnioituksen kokemistaan. Tutkimuksen tulosten perusteella liika negatiivisen palautteen määrä suhteessa positiivisen palautteen määrään saatetaan kokea epäkunnioittavana, mikäli positiivista palautetta koettiin ansaittavan sitä saatua enemmän. On mahdollista, että palaute edistää kunnioituksen kokemista eniten silloin, kun positiivisen ja negatiivisen palautteen määrän suhde heijastaa palautteen vastaanottajan omaa käsitystä hänen työssä suoriutumisen oikeellisuudesta. Tulokset viittaavat myös siihen, että työntekijän kunnioituksen kokemista saattaa edistää varmuuden tunne siitä, että hän saa kaiken muodostetun palautteen, joka koskee hänen työssä suoriutumistaan. Myös se, että työntekijä saa palautetta niistä lähteistä, joista hän haluaa sitä saada, saattaa edistää hänen kunnioituksen kokemistaan.

Tulosten perusteella palautteen muodostamisen ja sen antamisen perusteiden on oltava kaikille yhtenäiset, jotta ne tukisivat palautteen kykyä edistää sen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Tulokset viittaavat myös siihen, että oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus niiden seurauksien vakavuudessa, joita negatiivisella palautteella saattaa olla palautteen vastaanottajan työhön liittyen, vaikuttavat kunnioituksen kokemiseen. Se, että seurauksia ei koeta reiluiksi, oikeudenmukaisiksi ja johdonmukaisiksi, saattaa aiheuttaa epäkunnioituksen kokemuksia.

Tutkimuksen tulosten perusteella palautteen antajan uskottavuus saattaa edesauttaa palautteen kykyä edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Tulokset viittasivat siihen, että palautteen antajan uskottavuus voi tuoda positiiviselle palautteelle painoarvoa antamalla työntekijälle vakuuttavamman vahvistuksen hänen työssä onnistumisestaan. Negatiivisen palautteen suhteen palautteen antajan uskottavuus lisää tutkimuksen tulosten perusteella palautteen hyväksyttävyyttä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että palautteen antajan asiantuntijuus siinä työssä, jossa suoriutumista palaute koskee, on keskeinen palautteen antajan uskottavuutta lisäävä tekijä.

Tutkimuksen tulosten perusteella vuorovaikutus esimiesten kanssa on keskeinen tekijä palautteen kyvyn kannalta edistää sen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Tulokset viittaavat siihen, että vuorovaikutuksen määrä toimii eräänlaisena pullonkaulana vastaanotetun palautteen määrälle. Vuorovaikutuksen määrä vaikuttaa siis välillisesti kunnioituksen kokemiseen vaikuttamalla ensisijaisesti vastaanotetun palautteen määrään. Tutkimuksen tulosten perusteella myös palautetapahtuman vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa palautteen kyvyn toteutu-

miseen edistää kunnioituksen kokemista sen vastaanottajassa. Tulosten mukaan palautetapahtuman vuorovaikutus tukee palautteen kykyä edistää kunnioituksen kokemista silloin, kun se on kahdenkeskeistä, tasavertaista, rakentavaa ja henkilökohtaista – kun palautteen vastaanottaja kokee palautetapahtuman tarkoituksiksi pyrkimyksen kehittää häntä työntekijänä.

Myös palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde saattaa vaikuttaa kunnioituksen kokemiseen. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että positiivinen affektiivinen suhde palautteen antajan ja vastaanottajan välillä saattaa lisätä annetun palautteen määrää. Positiivisen affektiivisen suhteen ulkopuolelle jäävät työntekijät saattavat tutkimuksen tulosten perusteella kokea epäreiluksi ja epäoikeudenmukaiseksi sen, että toiset saavat enemmän palautetta perustein, jotka eivät suoraan liity työssä suoriutumiseen. Tämä kokemus saattaa aiheuttaa epäreilouden ja/tai epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia, jotka saattavat puolestaan aiheuttaa epäkunnioituksen kokemista. Tutkimuksen tulosten perusteella palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista edistää se, että palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde on tasa-arvoinen ja palautteen vastaanottajan halut ja tarpeet huomioiva. Tällaisessa suhteessa työntekijä huomioidaan ihmisenä, eikä ”vain” työntekijänä. Palauteprosessin suhteen tämä edellyttää sitä, että työntekijä saa esimies-alaisuudessaan riittävästi hänen työntekijäkehitystään tukevaa palautetta tavalla, joka huomioi hänen tunteensa.

5 Loppupäätelmät

Tässä luvussa muodostetaan johtopäätöksiä tutkimuksen tulosten pohjalta sekä esitetään käytännön sovelluksia ja jatkotutkimusehdotuksia tutkimukselle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella palautteen vaikutuksia sen vastaanottajan kunnioituksen kokemiseen ja päätellä sen pohjalta, miten palautteella voidaan edistää työntekijän kunnioituksen kokemista. Palautetta käsiteltiin tutkimuksessa prosessina, jonka eri osatekijöitä ovat palaute, palautteen lähde, palautteen vastaanottaja ja vuorovaikutus. Vuorovaikutus käsitettiin tekijäksi, jonka määrä mahdollistaa palautteen välittymisen palautteen antajalta sen vastaanottajalle ja laatu vaikuttaa siihen, miten palautteen vastaanottaja tulkitsee palautteen ja reagoi siihen.

5.1 Johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista

Tutkimustulosten perusteella palaute – sen sisältö, sävy ja määrällinen riittävyys – on se palauteprosessin tekijä, jolla on ensisijainen kyky edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Muut palauteprosessin osatekijät mahdollistavat tämän kyvyn toteutumista tai toimivat sille esteenä. Nämä havainnot ovat yhtenäisiä sen kanssa, mistä tutkimusraportti lähti liikkeelle: palaute on tietoa toiminnassa suoriutumisesta – tietoa, jota työntekijä tarvitsee työntekijäkehityksessään. Palaute yhdistettiin tutkimuksessa kunnioituksen kokemiseen käsittelemällä sitä työntekijän halujen ja tarpeiden huomiointina. Tutkimuksen tulokset havainnollistivat näiden tarpeiden ja halujen olemassaoloa sekä niiden välistä vuorovaikutusta: työntekijät haluavat saada tietoa heidän työssä suoriutumisensa oikeellisuudesta, sillä he pitivät sitä tarpeellisena heidän työntekijäkehityksensä kannalta.

Palautteen kyky edistää kunnioituksen kokemista sen vastaanottajassa liittyy siis keskeisesti palautteen funktion toteutumiseen. Kun palauteprosessi kokonaisuudessaan huomioi työntekijän halut ja tarpeet ja tukee niiden täyttymistä, palauteprosessia voidaan tämän tutkimuksen tulosten perusteella pitää työntekijää kunnioittavana ja täten mahdollisesti hänen kunnioituksen kokemistaan edistävänä. Palauteprosessi ei kuitenkaan prosessin yhdestä tai useammasta tekijästä johtuen aina kykene huomioimaan ja täyttämään niitä ja täten edistämään palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella merkittävimmät tekijöistä ovat oikeudenmukaisuus palauteprosessin eri vaiheissa, palautteen antajan uskottavuus, vuorovaikutuksen määrä, palautetapahtuman vuorovaikutuksen laatu sekä palautteen antajan ja sen vastaanottajan välinen suhde.

Oikeudenmukaisuus palauteprosessissa

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijät odottavat kunnioittavalta palauteprosessilta reilua ja oikeudenmukaisuutta. Epäreilut ja epäoikeudenmukaiset perusteet palautteen muodostamiselle ja antamiselle saattavat estää muuten kunnioittavaa palautetta edistämästä kunnioituksen kokemista sen vastaanottajassa. Tulokset viittaavat siihen, että työssä suoriutumisen kannalta epäolennaiset perusteet muodostaa ja antaa palautetta saatetaan kokea epäreiluiksi ja epäoikeudenmukaisiksi. Tulosten perusteella palautteen vastaanottajan lainmukaisten oikeuksien laiminlyönti palautetapahtumassa estää palautteen kykyä edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että epäoikeudenmukaisuus palauteprosessissa saattaa toimia myös itsessään kunnioi-

tuksen kokemiseen vaikuttajana niin, että epäoikeudenmukainen kohtelu aiheuttaa epäkunnioituksen kokemuksia. Reiluuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten syntymistä tulisi täten tulosten perusteella edistää palauteprosessin kaikissa eri vaiheissa.

Havainnot (epä)oikeudenmukaisuudesta palauteprosessista ja sen yhteydestä (epä)kunnioituksen kokemukseen tukevat Colquittin (2001), Erdoganin ym. (2001) ja Leungin ym. (2001) empiirisissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja sekä Weissblumin (2012) tekemiä päätelmiä, joiden mukaan oikeudenmukaisuus ihmisten kohtelussa edistää kunnioituksen kokemista. Tulokset tukevat myös Dillonin (2010) teoreettista tutkimusta, jonka mukaan kunnioitus on – muun muassa – ihmisten oikeuksien ja heidän kokemiensa oikeutusten huomioimista.

Palautteen antajan uskottavuus

Palautteen antajan uskottavuus on tutkimuksen perusteella keskeinen edellytys sille, että palautteen vastaanottaja hyväksyy palautteen. Jotta palautteen antajan uskottavuus tukisi palautteen kykyä edistää kunnioituksen kokemista, palautteen vastaanottajan tulee kokea palautteen antajan uskottavuus riittäväksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiantuntijuus on keskeinen komponentti palautteen antajan uskottavuuden rakentumisessa. Näin on tutkimuksen perusteella erityisesti silloin, kun työsuoriutumisen yksityiskohtainen ja paikkansapitävä arviointi edellyttää tarkkaa arvioitavan työn sisällön tuntemista niin, että myös työn sisältöön vaikuttavat tilanne- ja työn kontekstiin liittyvät tekijät tulee huomioitua. Palautteen antajan uskottavuuteen ja palautteen hyväksymiseen liittyvät havainnot tukevat Fedorin (1991) empiiristä tutkimusta, jonka mukaan palautteen antajan uskottavuus edistää palautteen hyväksymistä.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että työntekijät haluavat palautetta niiltä palautteen antajilta, joita he pitävät uskottavina. Tämän tutkimuksen tutkimushenkilöt pitivät heidän esimiehiään uskottavina palautteen antajina heidän paikallisvartijan työhön liittyvän asiantuntijuutensa vuoksi. Tutkimuksen tulosten perusteella he myös halusivat ensisijaisesti esimiehiltään palautetta. Tämä havainto tukee Vancouverin ja Morrisonin (1995) empiirisen tutkimuksen havaintoa, jonka mukaan työntekijät haluavat palautetta niiltä tahoilta, joita he pitävät uskottavina palautteen antajina.

Vuorovaikutuksen määrä

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vuorovaikutuksen määrä vaikuttaa keskeisesti välitetyn palautteen määrään. Tämä oli odotettua, sillä palautteen välittyminen ihmiseltä toiselle edellyttää ihmisten välistä kommunikointia tai muuta ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että erityisesti esimiesvuorovaikutuksen määrä vaikuttaa työntekijän vastaanottaman palautteen määrään silloin, kun esimies on työntekijän pääasiallinen palautteen antaja. Riittävä vuorovaikutus esimiehen kanssa mahdollisti palautteen riittävyyden; vähäinen vuorovaikutus puolestaan rajoitti sitä. Esimiesvuorovaikutuksen vähyys saattaa täten olla esteenä palautteen kyvyille edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Vuorovaikutuksen riittävyys puolestaan mahdollistaa kyvyn toteutumista.

Nämä vuorovaikutuksen määrään liittyvät havainnot ja johtopäätökset täydentävät Ilgenin ym. (1979) tutkimusta, jossa vuorovaikutuksen määrän rooli palauteprosessissa jäi vähälle huomiolle. Vaikka se onkin ilmiselvältä tuntuva huomio, että ilman vuorovaikutusta palaute ei välity ihmiseltä toiselle, ei sen keskeisyyttä palautteen funktion toteutumisessa tule väheksyä. Mikäli esimiehet eivät syystä tai toisesta luo vuorovaikutusta alaistensa kanssa, ei palaute-tapahtumia synny, eikä palautteen tarkoitus täyty alaisten kohdalla.

Palautetapahtuman vuorovaikutuksen laatu

Palautevuorovaikutuksen määrä ei korvaa sen laatua – palautevuorovaikutukselta edellytetään sekä määrällistä että laadullista riittävyyttä, jotta palaute kykenisi edistämään sen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Tämän perustelevat tutkimuksen tulokset, joiden mukaan vuorovaikutuksen laatu palautetapahtumassa saattaa estää palautteen kyvyn toteutumista edistää kunnioituksen kokemista sen vastaanottajassa. Ollessaan oikeanlaista, vuorovaikutus saattaa tukea sitä. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että tukeakseen palautteen kykyä edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista, palautetapahtuman vuorovaikutuksen on viestittävä palautteen vastaanottajalle, että palautetapahtuma on luotu häntä varten, hänen työntekijänä kehittymisensä tueksi. Näin on, kun palautetapahtuman vuorovaikutus tukee palautteen sisältämän tiedon välittymistä palautteen vastaanottajalle niin, että hän haluaa ja kykenee käyttämään sitä hyödykseen omassa työntekijäkehityksessään.

Palautetapahtuman vuorovaikutuksen laatuun liittyvät tulokset tukevat Baronin (1988, 1990) empiiristen tutkimusten tuloksia, joiden mukaan negatiivinen palaute ei ole tehokasta, mikäli

palautteen vastaanottaja tulkitsee sen antamisen motiivit hänelle haitallisiksi. Jotta siis palautteen vastaanottaja hyväksyisi negatiivisen palautteen ja reagoisi siihen, hänen tulee kokea palautteen antajan ja antamisen motiivit hänen halujensa ja tarpeidensa täyttämistä tukeviksi – hänet huomioiviksi ja hänelle hyödyllisiksi. Myös tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että palautteen vastaanottajan tulkinta palautteen aidosta pyrkimyksestä kehittää häntä työntekijänä on edellytys negatiivisen palautteen hyväksymiselle sekä sille, että palautteen vastaanottaja hyödyntäisi palautetta toimintansa kehittämiseen. Näin ollen palautteen vastaanottajan kannalta suotuisat motiivit ovat edellytys myös sille, että palaute kykenisi edistämään hänen kunnioituksen kokemistaan. Nämä palautetapahtuman vuorovaikutuksen laatuun liittyvät tulokset tukevat myös Steelmanin ja Rutkowski (2004) empiirisen tutkimuksen tuloksia. He havaitsivat tutkimuksessaan, että palautetapahtuman vuorovaikutuksen rakentavuus ja palautteen vastaanottajan tunteiden huomiointi tekee palautteen hyödyntämisestä toiminnan kehittämiseen todennäköisempää.

Tutkimuksen palautevuorovaikutuksen määrään ja laatuun liittyvien tulosten perusteella voidaan todeta: kun vuorovaikutuksen määrä on perusedellytys palautteen välittymiselle, vuorovaikutuksen laatu on puolestaan edellytys palautteen hyväksymiselle ja siihen reagoimiselle. Erityisesti negatiivista palautetta epärakentavasti antamalla – vaikka se olisikin sisältöään paikkansapitävää ja työntekijäkehitystä tukevaa – voidaan tutkimuksen tulosten perusteella estää palautteen kyvyn toteutumista tukea palautteen vastaanottajan työntekijäkehitystä ja vastaavasti edistää hänen kunnioituksen kokemistaan.

Palautteen antajan ja palautteen vastaanottajan välinen suhde

Palautteen antajan ja sen vastaanottajan välinen suhde vaikuttaa tutkimuksen tulosten perusteella vastaanotetun palautteen määrään. Tulokset viittaavat siihen, että hyvä ja läheinen affektiivinen suhde esimiehen ja alaisen välillä lisää esimiehen alaiselle antaman palautteen määrää. Vastaavasti huono ja etäinen affektiivinen suhde vähentää sitä. Näin ollen läheisen esimies-alaisuuden synnyn ja olemassaolon tukeminen tukee palautteen kykyä edistää alaisen kunnioituksen kokemista, kun hänelle annetaan kyseisessä suhteessa palautetta. Esimies-alaisuuden vaikutus palautteen määrään saattaa tapahtua välillisesti palautevuorovaikutuksen määrän kautta. Saattaa olla, että läheisessä affektiivisessä suhteessa oleva työntekijä ja esimies ovat enemmän vuorovaikutuksessa keskenään, sillä vuorovaikutuksessa oleminen on heille helppoa ja luontevaa, joten sen luomiseen on heille pieni kynnyks.

Tutkimuksessa tehdyt havainnot esimies-alaisuuden läheisyydestä ja palautteen määrästä tukevat Muellerin ja Leen (2002) empiirisen tutkimuksen tuloksia. Myös he havaitsivat tutkimuksessaan, että ne työntekijät, joilla on etäinen suhde esimieheensä, saavat vähemmän heidän työsuoriutumistaan koskevaa palautetta kuin läheisessä esimies-alaisuudessa olevat työntekijät. Muellerin ja Leen (2002) tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on etäinen suhde heidän esimieheensä, ovat tyytymättömämpiä palautevuorovaikutukseensa heidän esimiehensä kanssa. Myös tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että etäisessä esimies-alaisuudessa olevat alaisasemassa olevat työntekijät ovat tyytymättömämpiä palautevuorovaikutuksen määrään ja laatuun. Palautteen vähäisemmän määrän lisäksi myös se saattaa tulosten perusteella selittää heidän tyytymättömyyttään palautevuorovaikutukseen, että etäisessä esimies-alaisuudessa olevat alaiset saattavat saada läheisessä esimies-alaisuudessa olevia alaisia useammin palautetta, joka on muodostettu ja/tai epäreiluin ja epäoikeudenmukaisin, työssä suoriutumisen kannalta epäolennaisin perustein. Tämä havainto tukee Willemynsin ym. (2003) empiirisessä tutkimuksessaan tekemiä havaintoja, joiden mukaan epäoikeudenmukainen palautteen antaminen on viesti palautteen vastaanottajan ulkopiiriin kuulumisesta ja etäisestä esimies-alaisuudesta.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että esimiehen ja alaisen välinen suhde saattaa vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun myös niin, että hyvässä ja läheisessä affektiivisessä suhteessa toisen kohtelu on tasavertaisempaa ja henkilökohtaisempaa, toisen tunteet paremmin huomioivaa. On todennäköistä, että tällaisessa suhteessa palautetapahtuman vuorovaikutus on myös etäisen esimies-alaisuuden vuorovaikutusta rakentavampaa. Tutkimuksen tulosten perusteella hyvä ja läheinen palautteen antajan ja vastaanottajan välinen suhde siis mahdollistaa ja tukee palautteen kyvyn toteutumista edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista vaikuttamalla ensisijaisesti palautteen määrään. Huono esimies-alaisuus saattaa puolestaan estää sitä.

Kunnioituksen kokeminen reaktiona palauteprosessiin

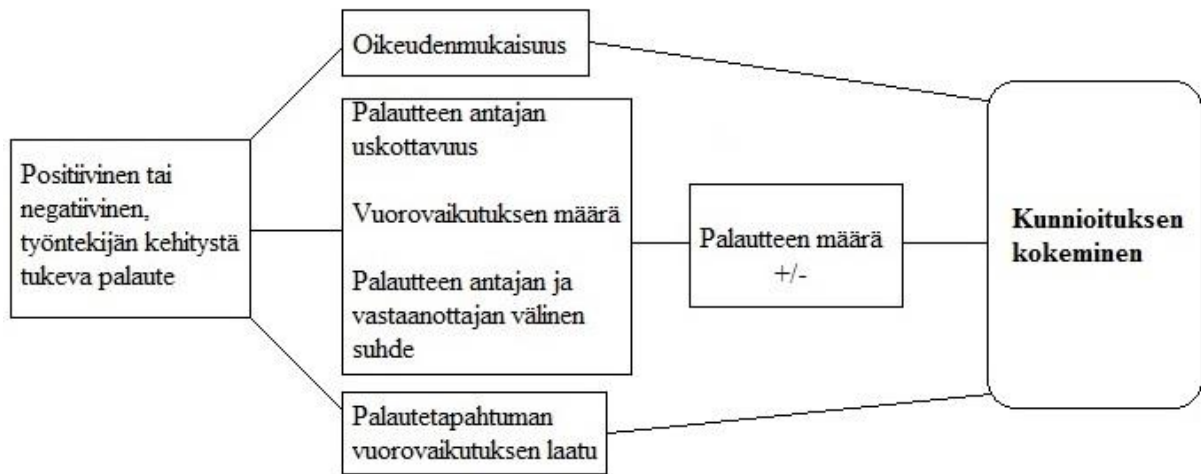
Koko palauteprosessin kannalta tutkimukset tulokset tuovat vahvistusta Ilgenin ym. (1979) kehittämän palauteprosessimallin paikkansapitävyydelle siltä osin, että palautteen sisältö ja sävy sekä palautteen antajaan liittyvät tekijät vaikuttavat palautteen lopulta aikaansaamaan reaktioon. Tämän mallin paikkansapitävyyttä palautteen vastaanottajaan liittyvien tekijöiden suhteen ei voitu mainituista syistä johtuen testata tässä tutkimuksessa. Tutkimus täydentää

Ilgenin ym. (1979) tutkimusta sisällyttämällä palauteprosessin tarkasteluun vuorovaikutuksen yhtenä tekijänä, joka vaikuttaa siihen, saako palaute aikaan reaktion sekä siihen, minkälainen mahdollinen reaktio on. Vuorovaikutuksen sisällyttäminen palauteprosessiin ja palauteprosessimalliin sai oikeutuksen tutkimuksen tuloksista, joiden perusteella vuorovaikutus on sekä määränsä että laatunsa puolesta keskeinen tekijä palauteprosessissa. Tämän tutkimuksen tulokset perustelevat täten sitä, että mikäli Ilgenin ym. (1979) olisivat antaneet tutkimuksessaan vuorovaikutukselle enemmän huomioita, heillä olisi ollut paremmat edellytykset käsitellä palauteprosessia kokonaisvaltaisemmin. Tämä on merkittävää, sillä Ilgenin ym. (1979) tutkimukseen viitataan usein sekä vanhemmassa että modernimmassa palautekirjallisuudessa.

Tämä tutkimus täydentää myös Berlinin (2008) tutkimusta, jossa myös tarkasteltiin palautetta, palautetapahtumia ja palautevuorovaikutusta palautteen vastaanottajan näkökulmasta. Berlinin (2008) tutkimus keskittyi erityisesti palautetapahtumiin, kun tämä tutkimus puolestaan tarkastelee palautetta prosessina työorganisaation kontekstissa. Berlinin (2008) tutkimuksen ja tämän tutkimuksen välillä on myös fokusero: Berlinin tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella palautteen vastaanottajien kaikkia palautteelle luomia merkityksiä, kun taas tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sitä, mikä rooli eri palauteprosessin osatekijöillä on palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemisessa ja päätellä näiden roolien pohjalta, miten palautteella voidaan edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista. Myös tämä tutkimus tarkasteli siis palautteelle annettuja merkityksiä, kunnioituksen kokemiseen liittyviä merkityksiä, joskin niitä tarkasteltiin eri lähestymistavalla.

Kuviossa 5 esitetään palauteprosessin eri tekijöiden yhteydet palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemiseen, jotka tässä tutkimuksessa havaittiin. Yhteyden välillisyyden havainnollistaa sitä, että palaute ei koskaan välity tyhjiössä. Sen välittymiseen tarvitaan ihmisiä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Palauteprosessi on täten intersubjektiiivinen prosessi, jonka kunnioittavuuteen palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja vaikuttavat sekä omalla toiminnallaan että yhteistoiminnallisesti.

Kuvio 5. Palauteprosessin kunnioittavuuden mahdollistajat ja esteet



5.2 Käytännön sovelluksia tutkimukselle

Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää ongelmien tunnistamiseksi erilaisissa palautejärjestelmissä erityisesti niiden kunnioittavuuteen liittyen. Vastaavasti tutkimusta voidaan hyödyntää sellaisten palautejärjestelmien, -käytänteiden ja -prosessien kehittämiseen ja luomiseen, jotka ottavat huomioon työntekijöiden halut, tarpeet ja oikeutusten kokemukset saada riittävästi tietoa heidän työssä suoriutumisensa oikeellisuudesta ja kehittyä tämän tiedon pohjalta työntekijöinä. Tutkimuksen pohjalta yritykset ja työnantajat voivat tunnistaa mahdollisia ongelmia, joita liittyy heidän palautteen muodostamisen ja antamisen reiluuteen ja oikeudenmukaisuuteen, annetun palautteen määrään, palautevuorovaikutuksen määrään ja palautetapahtuman vuorovaikutuksen laatuun sekä siihen, annetaanko negatiivista palautetta liikaa suhteessa positiiviseen palautteeseen. Erityisesti turvallisuusalalla työskentelevät esimiehet ja muut työssään palautetta antavat tahot voivat pohtia tämän tutkimuksen pohjalta heidän omakohtaisten palauteprosessiensä kunnioittavuutta, sillä tämä tutkimus ottaa huomioon tiettyjä vartijan työhön ja turvallisuusalaan liittyviä erityisominaisuuksia.

Yritykset ja työnantajat voivat hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia pohtiakseen, ovatko ne tahot, jotka yrityksessä antavat palautetta, palautteen vastaanottajien näkökulmasta uskottavia palautteen antajia. Tämän lisäksi tutkimuksen pohjalta on mahdollista pohtia ja ennakoita mahdollisia seuraamuksia sille, mikäli näin ei ole. Myös siitä, miltä tahoilta työntekijät ensisijaisesti tietyssä organisaatiossa haluavat heidän työtään koskevaa palautetta, voidaan

tutkimuksen pohjalta tehdä organisaatiokohtaisia johtopäätöksiä. Vastaavasti voidaan päätellä, saavatko työntekijät riittävästi palautetta kaikilta niiltä nykyisiltä ja potentiaalisilta palautteen lähteiltä, joilta saatua palautetta työntekijät arvostavat, ja joilta saatu palaute on täten tehokasta heidän työntekijöinä kehittymisensä suhteen.

Tässä tutkimuksessa painotettiin vuorovaikutuksen keskeisyyttä palauteprosessissa. Mikäli yrityksen työntekijät ovat ilmaisseet, etteivät he saa riittävästi palautetta, tämän tutkimuksen tulosten perusteella on aiheellista pohtia, mahdollistaako esimies-alaisvuorovaikutuksen määrä riittävän palautetapahtumamäärän synnyn. Myös palautetapahtumien vuorovaikutuksen laatuun on tulosten perusteella syytä kiinnittää huomiota. Mikäli vuorovaikutus palautetapahtumassa ei ole palautteen tarkoitusta tukevaa, hyvästä ja rakentavastakin palautteesta saattaa tulla tehotonta. Vääränlainen vuorovaikutus palautetapahtumassa saattaa myös aiheuttaa erilaisia negatiivisia reaktioita, kuten kunnioittamattomuuden tai epäkunnioituksen kokemuksia, kuten tässä tutkimuksessa osoitettiin. Tämä tutkimus tarjoaa työkaluja palautetapahtuman vuorovaikutuksen muokkaamiseksi työntekijää kunnioittavaksi ja organisatorisesta näkökulmasta koko henkilöstön kehitystä tukevaksi.

Tutkimuksen tulokset varoittavat esimiehiä tiettyjen alaisten suosimisesta. On luonnollista, että joidenkin alaisten kanssa tulee paremmin toimeen, joka edesauttaa läheisen affektiivisen suhteen syntyä kyseisen alaisen kanssa. Läheinen affektiivinen suhde saattaa tulosten perusteella olla palautteen kunnioittavuuden kannalta edullista. Tutkimus perustelee kuitenkin sen, että on aiheellista tiedostaa myös ne negatiiviset seuraukset, joita tiettyjen alaisten suosimisella saattaa olla.

Yleisesti tutkimus antaa työkaluja yritysten ja kaikkien palautetta antavien tahojen omien palauteprosessien reflektoinnille. Palaute, tieto työssä suoriutumisesta, ei koskaan ole neutraalia tietoa. Palautteen saamiseen liittyy aina erilaisia tunteita ja tuntemuksia, sillä palaute ottaa kantaa siihen, mikä on modernin ihmisen minäkäsitykselle hyvin keskeistä – hänen omat kykynsä ja pätevyytensä työntekijänä. Palautteen mahdollisesti aikaansaamia reaktioita tulisi pyrkiä ennakoimaan, jotta voitaisiin välttää niitä reaktioita, jotka saattavat olla yksittäisen työntekijän, henkilöstön ja koko yrityksen kannalta haitallisia. Myös tähän tutkimus tarjoaa työkaluja. Valitettavasti kuitenkin kaikkia mahdollisia palautteen aikaansaamia reaktioita ei voida ennakoita ja välttää, sillä ihmisen käyttäytyminen on harvoin, jos koskaan, täysin ennakoitavissa. Mikäli kuitenkin palautetta annetaan tässä tutkimuksessa esitellyn

kunnioittavan palauteprosessin mukaisesti, organisatorisesta näkökulmasta tuloksena saattaa olla henkilöstö, joka käyttää saamansa palautteen tehokkaasti hyödykseen työntekijäkehityksessään ja joka pyrkii jatkuvasti saamaan lisää tietoa omasta työssä suoriutumisestaan ja kehittymään itsenäisesti sen pohjalta. Väitän, että tällainen itsensä johtamiseen kykenevä ja työntekijyyttään jatkuvasti kehittävä henkilöstö on keskeinen kilpailukyvyn edellytys yrityksille modernissa liiketoimintaympäristössä, jonka olosuhteissa – jotka määrittelevät mitä työssä onnistuminen on – vain muutos on pysyvää.

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia

On toivottavaa, että palautteen kykyä edistää palautteen vastaanottajan kunnioituksen kokemista tutkittaisiin tulevaisuudessa lisää. Tämä tutkimus pyrki tuomaan esille kunnioituksen kokemuksen yhtenä mahdollisena ”mittarina” palautejärjestelmän toimivuudelle ja palautteen tarkoituksen täyttymiselle. Tämä on perusteltua, sillä palautejärjestelmien toimivuuden mittauksen tehokkuutta rajoittavat useat mittausvirheisiin ja psykometriaan liittyvät haasteet (Roberson & Stewart, 2006), joten palautejärjestelmien toimivuuden määrittämiseksi on pyrittävä löytämään uusia mittareita.

Yksi mahdollisista mittareista palautejärjestelmän toimivuudelle on reilu ja oikeudenmukainen kohtelu palauteprosessissa (Levy & Williams, 2004). Kuten tässä tutkimuksessa osoitettiin, kunnioittava kohtelu edistää paitsi kunnioituksen kokemista, myös reilun ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Kunnioituksen kokeminen käsittää myös työntekijän halujen ja tarpeiden huomioon. Näin ollen kunnioituksen kokemuksen mittaaminen on yksi mahdollinen keino selvittää palautejärjestelmien toimivuutta. Sen mittaamiseen liittyy kuitenkin myös psykometrisia ongelmia, joten sen mittaaminen kaipaa lisätutkimusta. Kunnioituksen kokemuksen soveltuvuutta palautejärjestelmien toimivuuden mittaamiseen tulee myös tutkia lisää, jotta kunnioituksen kokemista voitaisiin käytännössä soveltaa tehokkaampien palautejärjestelmien kehittämiseen ja jalkauttamiseen.

Palautteen vastaanottajaan liittyvien tekijöiden ja ominaisuuksien tarkastelu jäi tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa vähälle huomiolle, sillä kuten todettua, niiden tarkastelu olisi edellyttänyt psykologisia testejä, joiden suorittamiseen tässä tutkimuksessa ei ollut resursseja. Tämän pohjalta ehdotan jatkotutkimusta, jossa palautteen vastaanottajaan liittyviä

tekijöitä ja ominaisuuksia tarkasteltaisiin palautteen kyvyn suhteen edistää kunnioituksen kokemista sen vastaanottajassa. Kyseisenlaisen tutkimuksen voisi kerätä haastatteluilla, joita tukemassa ovat psykologiset testit, jotka mittaavat esimerkiksi palautteen vastaanottajan itsetuntoa, oppimis- ja suoriutumisorientoituneisuutta sekä taipumusta eritellä palautteen sisältöä. Aineiston voisi analysoida teemoittelun lisäksi tyypittelyllä, jossa aineistosta tunnistetaan erilaisia ihmistyyppisiä. Tällaisessa tutkimuksessa palautteen vastaanottajan näkökulma palautteeseen ja kunnioituksen kokemiseen korostuisi erityisen hyvin. Tutkimus, joka tutkisi paikallisvartijoita mainituin tavoin ja menetelmin, toimisi tätä tutkimusta täydentävänä tutkimuksena.

Toinen palautteeseen liittyvä tekijä, joka tämän tutkimuksen tulosten perusteella saattaa vaikuttaa kunnioituksen kokemiseen, on palautteen frekvenssi. Tämän vaikutusta kunnioituksen kokemiseen ei voitu tämän tutkimuksen poikkileikkauksellisen luonteen vuoksi käsitellä. Yksi tapa palautteen frekvenssin roolin selvittämiseksi kunnioituksen kokemisen suhteen olisi suorittaa vertaileva pitkittäistutkimus, jossa arvioidaan kunkin tutkimukseen valitun työntekijän – kenties paikallisvartijan – kunnioituksen kokemista kahtena tai useampana eri hetkenä, jotka poikkeavat keskenään palautteen frekvenssin suhteen. Palautteen frekvenssin – eli sen, miten usein työsuorituksen oikeellisuutta kuvaavaa palautetta saadaan – lisäksi samassa tutkimuksessa voitaisiin selvittää palautteen viiveen rooli kunnioituksen kokemisessa ja sen edistämisessä palautteen välityksellä. Palautteen viiveellä tarkoitan sitä, kuinka pitkä aika kuluu palautteen saamisen ja sen työsuorituksen välillä, jota kyseinen palaute arvioi.

Palautteen kaksisuuntaisuus jäi tämän tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle. Tähän liittyen ehdotan tutkittavaksi sitä, kokevatko työntekijät kunnioittavaksi sen, että he voivat antaa palautetta myös heidän esimiehilleen sekä organisaation johdolle. Kyseisessä tutkimuksessa huomiota tulisi kiinnittää mm. siihen, miten työntekijöiden kokemukset heidän palautteen antamisensa merkityksellisyydestä muodostuvat ja mikä vaikutus niillä on heidän kunnioituksen kokemiseensa. Tässä tutkimuksessa esitettiin, että halujen ja tarpeiden huomiointi on kunnioitusta. Näin ollen myös se saatetaan kokea kunnioittavaksi, mikäli työntekijöiden halut ja tarpeet antaa palautetta organisaation hierarkiassa ylöspäin tyydytetään. Moni työntekijä saattaa myös kokea, että heillä on oikeus antaa palautetta ja tulla kuulluksi kehitysideoita omaavana toimijana. Nämä näkemykset vaativat tutkimuksellista vahvistusta.

Tämä tutkimus ei käsitellyt syvällisesti sitä, mikä rooli palautteen vastaanottajan omilla käsityksillä hänen työssä suoriutumisesta on palautteen kunnioittavuuden suhteen. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta tehtiin johtopäätös, että palautteen kunnioittavuuden kannalta on olennaista se, miten se tukee työntekijän kehitystä työntekijänä. Ylikriittisyyden pääteltiin olevan kunnioituksen kokemista estävää. Vastaavasti tulisi tutkia lisää sitä, miten positiivinen palaute vaikuttaa kunnioituksen kokemiseen, mikäli se ylittää sisällöltään ja sävyltään huomattavasti palautteen vastaanottajan omat käsitykset hänen työssä suoriutumisestaan.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin käsittelemään kunnioitusta ainoastaan kunnioituksen kokemisena ja työnantajälähtöisenä kunnioituksena. Olisi tutkimuksellisesti mielenkiintoista tutkia sitä, miten palautteen saaminen – ja kenties myös sen antaminen – vaikuttaa työnantajaan kohdistettuun kunnioitukseen. Tätä voisi tutkia joko itsenäisenä tutkimuksena tai tutkimalla kunnioituksen vastavuoroisuutta – sitä, synnyttääkö kunnioituksen kokeminen tietyltä taholta samaan tahoan kohdistuvaa kunnioitusta – jolloin tätä tutkimusta voitaisiin käyttää kunnioituksen vastavuoroisuuden tutkimuksen teoreettisena ja/tai empiirisenä perustana.

Kuten tämä tutkimus osoitti kunnioituksen kokemisen suhteen, paikkansapitävän palautteen saaminen on työntekijälle merkittävää. Palautetta tulisi tutkia lisää nimenomaan työntekijän näkökulmasta, jotta käsitystä palautteen merkittävydestä työntekijöille voitaisiin yhä avartaa. Palautetta ja sen prosessien vaikutuksia tulisi tutkia mm. suhteessa työntekijöiden työmotivaatioon, työn imuun, työssä jaksamiseen, työhyvinvointiin ja organisaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella onkin aiheellista olettaa, että palaute on organisatorisesta näkökulmasta arvokas henkilöstön kehittämisen resurssi, jolla voidaan edistää paitsi työnantajälähtöisen kunnioituksen kokemisen kehittymistä, myös monen muun henkilöstön työntekijäkehitystä tukevan tuntemuksen, kokemuksen ja ominaisuuden kehittymistä.

Lähteet

Adams, S.A. (2004). Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 24-42.

Antaki, C., Billig, M., Edwards, D. & Potter, J. (2003). Discourse analysis means doing analysis: A critique of six analytic shortcomings. [Verkköjulkaisu]. Teoksessa Yates, S.J. & Doherty, K., *Discourse Analysis Online*. <<http://extra.shu.ac.uk/daol/articles/v1/n1/a1/-antaki2002002.html>> (ilman väliviivaa). Viitattu 07.05.2013.

Ashford, S.J. (1986). Feedback seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.

Atkins, P.W.B., Wood, R.E. (2002). Self-versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55, 871-904.

Audia, P.G. & Locke, E.A. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review*, 13, 631-646.

Audia, P.G., Locke, E.A., Smith, K.G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following a radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43, 837-853.

Babin, B.J. & Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.

Baron, R.A. (1988). Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73, 199-207.

Baron, R.A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 1-11.

Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Bernichon, T., Cook, K.E. & Brown, J.D. (2003). Seeking self-evaluative feedback: The interactive role of global self-esteem and specific self-views. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 194-204.

Bettenhausen, K.L. & Fedor, D.B. (1997). Peer and upward appraisals: A comparison of their

benefits and problems. *Group & Organizations Management*, 22, 236-263.

Bobko, P. & Colella, A. (1994). Employee reactions to performance standards: A review and research propositions. *Personnel Psychology*, 47, 1-29.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brown, J.D. (2010). High self-esteem buffers negative feedback: Once more with feeling. *Cognition and Emotion*, 24(8), 1389-1404.

Brown, J.D., Dutton, K.A. & Cook, K.E. (2001). From the top down: Self-esteem and self-evaluation. *Cognition and Emotion*, 15, 615-631.

Brown, J.D. & Marshall, M.A. (2001). Self-esteem and emotion: Some thoughts about feelings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 575-584.

Cardy, R.L. & Dobbins, G.H. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.

Coates, D.E. (1998). Don't tie 360 feedback to pay. *Training*, 35(9), 68-75.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct of validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

DeNisi, A.S. & Kluger, A.N. (2000). Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129-139.

Dillon, R.S. (2010). Respect for persons, identity, and information technology. *Ethics and Information Technology*, 12; 17-28.

Dodgson, P.G. & Wood, J.V. (1998). Self-esteem and the cognitive accessibility of strengths and weaknesses after failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 178-197.

Erdogan, B., Kraimer, M.L. & Liden, R.C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 205-222.

Eskola, J. & Suoranta, J., (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Farr, J.L. (1993). Informal performance feedback: Seeking and giving. Teoksessa Schuler, H., Farr, J.L. & Smith, M. (toim.), *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*, 163-180. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum

Fedor, D.B. (1991). Recipient responses to performance feedback: A proposed model and its implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 73-120.

Fedor, D.B., Davis, W.D., Maslyn, J.M & Mathieson, K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of Management*, 27, 79-97.

Folger, R., Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. Teoksessa Staw, B.M. & Cummings, L.L. (toim.), *Research in Organizational Behavior*, 14, 129-177. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

French, J. R. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. Teoksessa Cartwright, D. (toim.), *Studies in Social Power*, 259-269. Ann Harbor, Michigan: University of Michigan Press.

Garavan, T.N., Morley, M. & Flynn, M. (1997). 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*, 16(2), 134-147.

Geddes, D. & Baron R.A (1997). Workplace aggression as a consequence of negative performance feedback. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 433-454.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Gray, P.H. (2001). The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace. *Information Technology & People*, 14(4), 368-384.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hazucha, J.F., Hezlett, S.A. & Schneider, R.J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management*, 32(2-3), 325-351.

Heimpel, S.A., Wood, J.V., Marshall, M.A. & Brown, J.D. (2002). Do people with low self-esteem really want to feel better? Self-esteem differences in motivation to repair negative moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 128-147.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

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.

Ilies, R., De Pater, I.E. & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self-esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 590-609.

Janssen, O. & Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 235-249.

Jessmer, S.L. & Anderson, D. (2001). The effect of politeness and grammar on user perceptions of electronic mail. *North American Journal of Psychology*, 3, 331-346.

Kanfer, R. (1990). Motivational and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives. *Learning and Individual Differences*, 2, 221-239.

Kipnis, D. (1976). *The Powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirk, J. & Miller, M.L. (1986). Reliability and validity in qualitative research. *Qualitative Research Methods*, 1. Beverly Hills, California: Sage.

Klocke, U. (2009). 'I am the best': Effects of influence tactics and power bases on powerholders' self-evaluation and target evaluation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(5), 619-637.

Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

Kluger, A.N., Lewinsohn, S. & Aiello, J.R. (1994). The influence of feedback on mood: Linear effects on pleasantness and curvilinear effects on arousal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 276-299.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Laitila, M., Nikkonen, M. & Pietilä, A.-M. (2012). Fenomenografinen lähestymistapa hoitotieteellisessä tutkimuksessa: asiakkaiden käsityksiä osallisuudesta mielenterveys- ja päihdetyössä. *Hoitotiede*. 24(4), 258-270.

Lepsinger, R. & Lucia, A.D. (1997). *The Art and Science of 360 Feedback*. San Francisco, California: Jossey-Bass-Pfeiffer.

Leung, K.; Su, S. & Morris M.W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of

- fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, 54(9), 1155-1187.
- Levy, P.E. & Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881-905
- Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, influence tactics and implementation success. *Journal of Change Management*, 7, 143-170.
- London, M. & Beatty, R.W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2-3), 353-372.
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and Awareness*. Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York, New York: Harper & Row Publishers.
- McCarthy, A.M. & Garavan, T.N. (2001). 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- Morand, D.A. (2000). Language and power: an empirical analysis of linguistic strategies used in supervisor-subordinate communication. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 235-248.
- Moses, J., Hollenbeck, G.P. & Sorcher, M. (1993). Other people's expectations. *Human Resource Management*, 32(2-3), 283-297.
- Mueller, B.H. & Lee, J. (2002) Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220-244.
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Peters, H. (1996). Peer coaching for executives., *Training and Development*, 50(3), 39-42.
- Roberson, Q.M. & Stewart, M.M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97, 281-298.

- Saaranen-Kauppinen, S. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [Verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 08.05.2013
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage.
- Sparr, J.L. & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.
- Steelman, L.A., Levy, P.E. & Snell A.F. (2004a). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.
- Steelman, L.A. & Rutkowski, K.A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6-18.
- Sully de Luque, M.F. & Sommer S.M. (2000). The impact of culture on feedback seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy of Management Review*, 25(4), 829-849.
- Swann, W. B. & Pelham, B. W. (2002). Who wants out when the going gets good? Psychological investment and preference for self-verifying college roommates. *Self and Identity*, 1, 219-233.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. & Carroll, S.J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-523.
- Tornow, W.W. (1993). Perceptions or reality: is multi-perspective measurement a means to an end? *Human Resource Management*, 32(2-3), 221-229.
- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581-604.
- Vancouver, J.B. & Morrison, E.W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 276-285.
- Warech, M.A., Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E. & Reilly, S.P. (1998). Self-monitoring and 360-degree ratings. *Leadership Quarterly*, 9, 449-473.

Weissblum, E.N. (2012). *Do it because I said so...please? The connection between supervisor interpersonal justice, perceived power, and employee reactions*. Väitöskirja. Albany, New York: State University of New York.

West, G.R. (2011). *Expert, Coercive, Legitimate, Referent, and Reward Power Bases as Moderating Variables Upon the Relationships Between Service, Humility, and Shared Vision With Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Members of the U.S. Navy*. Väitöskirja. Ann Arbor, Missouri: ProQuest Dissertation Publishing.

Willemys, M., Gallois, C. & Callan, V.J. (2003). Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *Human Resource Management*, 14(1), 117-127.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5. painos)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluissa läpikäytyt teemat

- työnantajalähtöisen kunnioituksen kokeminen
- kunnioituksen kokemista edistävät tekijät
- kunnioituksen kokemista rajoittavat tekijät
- kunnioittava työnantaja
- haastateltavan työnantajaan kohdistama kunnioitus
- työssä onnistumisen huomiointi
- epäkunnioittavat kokemukset
- suhde työnantajaan
- koulutus ja kouluttautuminen
- työkokemus
- tehtävänkuva
- työympäristö
- kollegat