



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Anni Pärssinen

Design ei ole mielipidekysymys

Palaute työkaluna luovalla alalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi

Viestinnän tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

8.1.2024

Tekijä(t) Otsikko	Anni Pärssinen Design ei ole mielipidekysymys – Palaute työkaluna luovalla alalla
Sivumäärä Aika	41 sivua + 2 liitettä 8.1.2024
Tutkinto	Medianomi
Tutkinto-ohjelma	Viestinnän tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Digitaalinen viestintä
Ohjaaja	Lehtori Markus Norrena
Positiivisen palautekulttuurin on usein sanottu olevan 2020-luvulla työelämän menestystekijä. Tämä opinnäytetyö keskittyy palautteen merkitykseen luovassa työssä ja pohtii, voisiko palautetilaisuuksien kehittämällä rakentaa menestystä myös luovan alan kontekstissa. Lopputyö käsittelee työelämän palautetta ensin kokonaisvaltaisemmin, miten sitä tulisi antaa ja miksi saatamme kokea palautetilanteet haastavina. Tämän jälkeen tarkastellaan palautetta luovan alan näkökulmasta ja pohditaan, miten palautetilaisuus voitaisiin nähdä työkaluna, joka nostaa sekä työn tasoa että tiimin jäsenten motivaatiota. Teoriaosuuden lisäksi osana opinnäytetyötä tehtiin sähköpostikysely pienelle joukolle luovan alan ammattilaisia. Tutkimuksen avulla laajennettiin ymmärrystä siitä, kuinka tekijät ja ostajat kokevat palautetilanteet nykypäivänä ja onko heillä joitain hyväksi koettuja käytänteitä palautetilaisuuksiin valmistautumiseen ja niiden fasilitointiin. Lisäksi kysyttiin, miten he toivoisivat saavansa palautetta työstään ja miten vastaanottajan tulisi suhtautua heidän antamaansa palautteeseen. Työn tulokset indikoivat, että luovalla alalla palautetilanteiden oletetaan olevan osana tekijän ammattitaitoa, eikä palautetaitojen kehittämistä tai keskustelua niistä nähdä kovinkaan tärkeänä. Luovalle palautteelle on kuitenkin olemassa työkaluja, joilla sitä voi ohjata rakentavampaan suuntaan, mutta niitä tunnetaan alalla heikosti. Onnistunut design kritiikki voisi kuitenkin parhaimmillaan nostaa työn tekemisen aivan uudelle tasolle, ja sitä voi käyttää työkaluna samalla tavalla kuin esimerkiksi A/B-testaamista. Yhtenä opinnäytetyön tuotoksena syntyi palvelumuotoilusta tuttu työkalupohja, jota luovan alan tekijät voivat käyttää apuna palautetilanteiden kehittämisessä. Tuotosta voi hyödyntää sekä palautepelisääntöjen luomisessa, osallistujien odotusten hallinnassa että keskustelun pitämisessä oikealla polulla palautetilaisuuksissa.	
Avainsanat	Luova palaute, palaute, design kritiikki, palautetyökalu

Author(s) Title	Anni Pärssinen Design is not Subjective – Feedback as a Tool in the Creative Industry
Number of Pages Date	41 pages + 2 appendices 8 January 2024
Degree	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme	Media
Specialisation option	Digital Media
Instructor	Markus Norrena, Senior Lecturer
A positive feedback culture has emerged as a pivotal element for organizational success in the 2020s. This thesis examines feedback as part of design work and considers how feedback sessions should be constructed in the creative field. The thesis examines feedback in a broader context, addressing its ideal delivery and the challenges often encountered in feedback situations. In addition, it contextualizes feedback within the creative industry, emphasizing how feedback sessions can serve as tools to enhance both work quality and team members' motivation. To underpin the theoretical framework, an email survey was conducted among a small group of creative professionals. The survey aimed to broaden comprehension regarding how design creators and buyers perceive contemporary feedback situations, as well as to uncover established practices for preparing and facilitating feedback sessions. The study also explored the participants' expectations when receiving feedback and how the recipient's perspective should factor into this process. As a conclusion to the thesis, results indicate that in the creative field, feedback situations are presumed to be a common skill, something individuals are expected to know without guidance. However, there exist tools for directing creative feedback towards a more constructive path, yet they are poorly recognized within the industry. Successful design critique, however, has the potential to elevate work to an entirely new level and can be utilized as a tool similar to A/B testing. As part of this thesis was created a feedback canvas, similar to the ones used in service design. Tailored for creative professionals, this tool facilitates the development of effective feedback sessions by establishing feedback guidelines, managing participant expectations, and steering discussions toward productive avenues.	
Keywords	Creative feedback, feedback, design critique, tool

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma	2
2.1	Tutkimusongelma	3
2.2	Tutkimuskysymys ja aiheen raja	3
2.3	Tutkimuskohde ja tutkimusmenetelmät	3
3	Palaute	4
3.1	Palaute käsitteenä	4
3.2	Negatiivista palautetta	5
3.3	Rakentavaa ja korjaavaa kritiikkiä	6
3.4	Palautteen pelko	7
3.5	Miksi palaute on tärkeää?	9
3.6	Tavoitteena oppiminen	10
4	Palaute osana luovaa työtä	11
4.1	Mitä on luova työ?	12
4.2	Luova prosessi	12
4.3	Palautetta designtyöstä	13
5	Roolit	15
5.1	Palautteen antaja	15
5.2	Palautteen vastaanottaja	17
6	Palautteenantotilaisuus	19
6.1	Designkritiikki-metodi	20
6.2	Palautetilaisuuden reunaehdot	20
6.3	30–60–90-kehys	22
6.4	Tiimin säännöt palautteelle	23
6.5	Osallistujat	24
6.6	Tilaisuuden fasilitointi	25
6.7	Designkritiikin hyödyt	26
7	Työympäristö ja toimintakulttuuri	27
7.1	Moderni organisaation on moki	27
7.2	Psykologinen turvallisuus	28

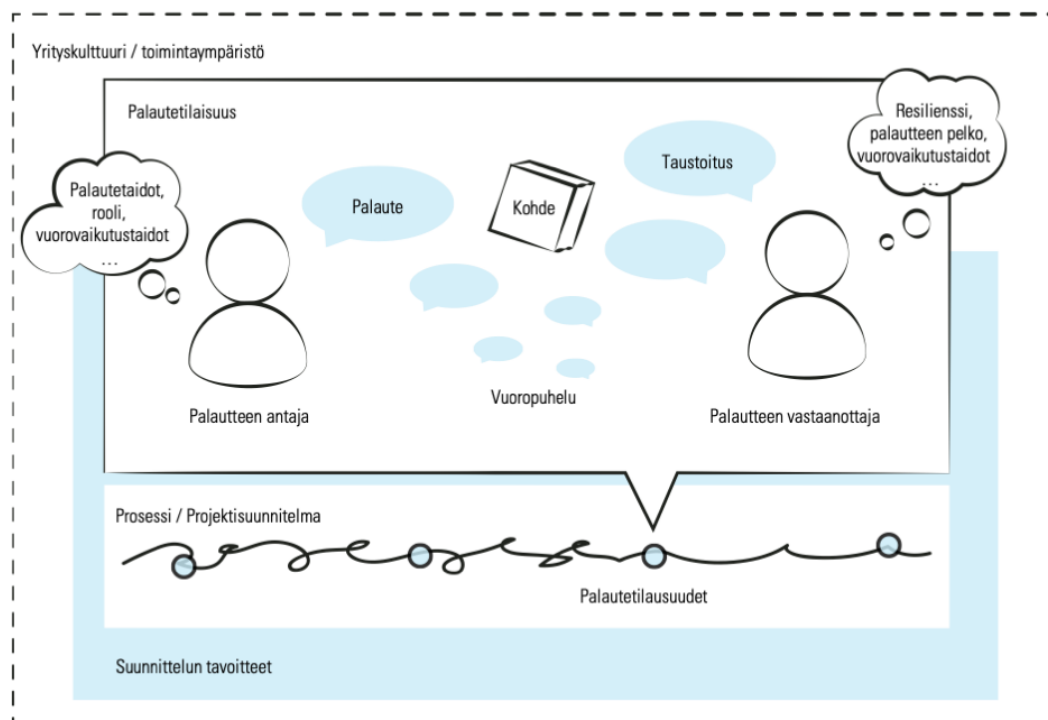
8	Kyselytutkimus	29
8.1	Kyselyn vastaukset	29
8.2	Johtopäätökset	37
9	Yhteenveto ja pohdinta	38
	Lähteet	40
	Liite 1. Creative Feedback Canvas	
	Liite 2. Tutkimuskysymykset	

1 Johdanto

Sain opinnäytetyön aiheeseen sysäyksen LinkedInissa vastaan tulleesta kuvasta, jossa kuuluisan Mona Lisa maalauksen päälle oli käsin kirjoitettu kommentteja, kuten ”Voisiko hän hymyillä enemmän”, ”Onko taustalla pilviä, voisiko ne näkyä vahvemmin?”. Kyseessä on klassinen luovan alan meemi, jolla kärjistetysti kuvataan tekijän saamaa palautetta. Vaikka oma työni ei ole Mona Lisan kaltaista taidetta vaan palveluiden ja brändien muotoilua, on kuvaan lisätyissä kommentteissa jotain osuvaa. Palautetilanne kun on usein herkkä tekijälle, toimistolle, jossa tekijä työskentelee, sekä maksavalle asiakkaalle. Ilmassa on ainakin ammattilypeyttä, mainehallintaa, rahaa ja riittämättömyyden tunteita. Pelätään aikataulujen venymistä ja toisaalta sitä ollaanko kyllin hyviä. Tavoite on luoda yhdessä jotain uutta kaikkien näkemyksiä kunnioittaen, mutta samalla luova työ itsessään on subjektiivista, kuten usein myös siitä annettu palaute. Nämä luovat yhdessä jännitteisen tilanteen, johon osapuolten on usein vaikea suhtautua täysin neutraalisti.

Lisäksi koen, että palautetilanteiden hallinnan oletetaan tällä hetkellä olevan työelämän jokamiestaito, jonka rooleihin tulisi luontaisesti pystyä solahtamaan. Työelämässä on saatettu käydä läpi designprosesseja ja projektien aikataulutuksia sekä erilaisia metodeja niiden taustalla, mutta vastaani ei ole tullut tilannetta, jossa palautetilanteille olisi luotu yhteisiä pelisääntöjä tai kiinnitetty huomioita palautteen mahdollisuuksiin tai vaikutuksiin.

Halusin siis tutkia palautetilannetta työvälineenä ja osana luovaa prosessia. Ymmärtääksemme mistä palautetilanne koostuu, visualisoin sen osatekijät ajatteluni tueksi (Kuva 1). Palautetilanne toimii aina jossain kontekstissa osana yrityskulttuuria tai asiakkuussuhdetta. Usein se on myös osa jotain prosessia, jatkumoa, jolla tavoitellaan tuotoksen kehittämistä. Palautetilaisuuteen osallistu vähintään kaksi henkilöä, joiden pyrkimys on kehittää tuotosta eteenpäin. Sekä palautteen antaja että vastaanottaja tuovat tilaisuuteen mukanaan omat odotuksensa ja toimintavalmiutensa. Lisäksi tilaisuudessa on aina esillä palautteen kohde. Tavoitteena on synnyttää vuoropuhelu, joka käsittelee tätä työn kohdetta.



Kuva 1. Palautetilaisuuden osatekijät.

Teoriaosuudessa pyrin kartoittamaan mitä palaute ylipäätään on, miten sitä kannattaisi antaa, miten yksittäinen tekijä voisi tilaisuuteen valmistautua ja miten palautetilanne kannattaisi rakentaa sekä millaisia vaikutuksia työympäristöllä voi tilaisuuteen olla. Käsittelen siis kuvassa 1 esitettyjen osatekijöiden suhdetta palautetilaisuuteen. Tutkimuksessani taas haastattelen sekä luovan työn tekijöitä että muutamaa ostajaa siitä, millaiseksi he kokevat palautteenantotilanteen ja siitä saatavan hyödyn sekä mitä heistä on laadukas palaute. Keräämäni teorian ja tutkimusten vastausten pohjalta rakennan lopputuotoksena tälle opinnäytetyölle palautetilannetta ohjaavan pohjan, jota luovan työn tekijä voi käyttää osana omaa prosessiaan (Liite 1).

2 Tutkimusasetelma

Työelämässä luovuus on usein kahden tai useamman kauppa. Luovalle työlle on *arvioija*, usein ostaja, joka tilaa työn joko yrityksen sisältä tai ulkopuoliselta taholta, ja on *tekijä*, joka voi olla vaikka freelancer, työntekijä luovan alan toimistossa tai yrityksen oma työntekijä. Tämän lisäksi työtä voidaan tarkastella sisäisesti kollegoiden kesken tai

kerätä palautetta erilaisin keinoin loppukäyttäjiltä. Luovassa työssä annettu palaute eroaa jossain määrin muusta työelämässä annetusta palautteesta, sillä ei se varsinaisesti liity suoritus tapaan tai tekijän toimintaan, vaan tilatun lopputuotoksen arviointiin.

2.1 Tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä keskityn luovan työn tekijän sekä arvioijan väliseen suhteeseen, palautteenantotilanteeseen sekä palautteen merkitykseen osana tekijän henkilökohtaista luovaa prosessia. Mitä hyötyä palautteesta parhaimmillaan on, ja mitä haittaa palaute pahimmillaan tekee?

2.2 Tutkimuskysymys ja aiheen rajaus

Millaista on hyvä palaute? Millainen rooli palautteen vastaanottajan ja palautteen antajan kannattaisi omaksua, jotta palautteesta saataisiin irti mahdollisimman suuri hyöty? Mitkä asiat vaikuttavat palautteenantotilanteeseen, ja kuinka siihen tulisi valmistautua? Millaista palautetta muotoilutyöstä tulisi antaa? Miten palaute kannattaisi antaa, jotta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen päästäisiin? Milloin palautetta kannattaa antaa/pyytää, ja miten arvioijan mielipide kannattaa ottaa mukaan osaksi luovaa prosessia? Näihin kysymyksiin lähdän kartoittamaan vastausta tällä tutkimuksella sekä etsin ratkaisua siihen, miten palautteenantotilanne kannattaisi rakentaa luovassa projektissa, jotta se hyödyttäisi projektia mahdollisimman paljon.

2.3 Tutkimuskohde ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuskohteenä opinnäytetyössä ovat luovan alan ammattilaiset sekä heidän kokemuksensa palautetilanteista. Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista kyselyä. Kartoitan luovan alan ammattilaisten kokemuksia palautteen merkityksestä, kuinka usein he pyytävät tai vastaanottavat palautetta sekä mm. sitä, ovatko he miettineet palautetilanteille pelisääntöjä. Avoimien kysymysten kautta kysyn sekä onnistuneista että epäonnistuneista palautetilanteista sekä siitä, miten henkilöt toivoisivat saavansa palautetta.

Kyselytutkimus tehdään Google Forms -ohjelmalla ja se lähetetään yksittäisinä linkkeinä valitulle vastaanottajajoukolle. Lisäksi mainostan kyselyä LinkedInissä. Kysely

rakennetaan Google Formsissa anonymiksi, jotta yksittäiset vastaukset eivät ole jälkikäteen yhdistettävissä henkilöihin tai heidän sähköpostiosoitteisiinsa tutkimuksen tekijän tai kenenkään muun toimesta. Kyselyssä ei kerätä vastaanottajien sähköpostia tai muita yhteystietoja. Kyselyn taustatietoihin ei sisällytetä henkilö- tai yritystietoja. Taustatiedoissa kysytään yrityksen kokoa, jossa henkilö työskentelee, mutta tätä tietoa käsitellään raportissa niin, että yritystä ei voida tunnistaa raportin perusteella. Mikäli yrityksen nimi tulee esiin avoimissa vastauksissa, se muokataan niin, että vastauksissa puhutaan vain yritys A:sta.

3 Palaute

Toimittaja Heikki Valkama nostaa artikkelissa ”Moka on lahja ja muut työelämän viisaudet ovat usein onttoa höpöpuhetta” (2021) esille sen, miksi koen tämän oppinnäytetyökin aiheen ajankohtaiseksi. Hän kertoo, kuinka viime vuosina yritysmaailmassa on alettu puhua epäonnistumisten juhlistamisesta ja mokista iloitsemisesta. Valkaman mukaan 2020-luvulla yrityskulttuuriin on tavoiteltu muutosta, jossa erehtyminen nähdään oppisen ehtona ja meitä kannustetaan uskaltamaan epäonnistua ja oppimaan epäonnistumisista. Osa tätä muutosta on yrityksen palautekulttuuri ja avoimen ilmapiirin luonti. Tosin Valkama nostaa esille, artikkelin otsikon mukaisesti, myös sen, kuinka tämä lentävä lause ”moka on lahja” on irrotettu kontekstistaan improvisaatioteatterista ja pitäisi ennemmin puhua työelämän inhimillisyydestä: kuuntelusta ja läsnäolosta. Jos ei kuitenkaan mennä sen tarkemmin terminologiaan vaan puhutaan siitä, mistä artikkeli on saanut alkunsa, palaute nähdään nykyään usein positiivisena työkaluna, keinona kehittyä ja mahdollisuutena menestyä. (Valkama 2021.)

3.1 Palaute käsitteenä

Kielitoimiston sanakirja (2022) määrittelee palautteen jonkin toimenpiteen, viestin tai muun sellaisen aiheuttama kannanilmauksena tai reaktiona.

Kirjassa Relational Feedback palaute määritellään kuten Kielitoimistokin sen tekee, reaktiona käytökseen tai toimintaan, mutta siihen lisätään tieto sen pyrkimyksestä: ”Palaute on itsetuntemusta parantavaa toimintaa ja kehittää yksilön osuutta osana työyhteisöä” (Lewis 2020, 21).

Laaja-alaisempi näkökulma palautteen määrittelyyn on kirjassa Onnistu palautteessa. Kupias, Peltola ja Saloranta kertovat, että palaute on harkittua, perusteltua ja täsmällistä tietoa työntekijänsä työssä menestymisestä. Siihen kuuluu avoin vuorovaikutus, jonka avulla on mahdollisuus käsitellä palautetta ja siihen liittyviä tulkintoja yhdessä. Hyvän palautteen tulee ohjata, kehittää, kannustaa ja innostaa. Palautteen tarkoituksena nähdään myös vastaanottajan oman pohdinnan käynnistäminen. Eli palaute on työelämässä tapahtuvaa kommunikaatiota, joka kehittää sekä yksilöä itseään, että työyhteisöä, jossa yksilö toimii. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 22.)

3.2 Negatiivista palautetta

Aiemmin palautteenantotilanne on nähty vain tilanteena, jossa esimies palautteen antajana yrittää vahvistaa ja korjata jotain alaisen työsuoritusta tai toimintatapaa. Sitä mukaa, kun johtamisajattelussa on alettu kiinnittää huomiota tunteisiin ja positiivisuuteen, on korjaavaan palautteeseen haluttu liittää myös jotain myönteistä ja vahvistavaa. Eli miten esimies asettaisi sanansa siten, että alainen ottaisi ne helposti vastaan. Tämän pohjalta on kehitetty esimerkiksi paljon käytössä ollut hampurilaismalli, jossa kahden sämpylän eli positiivisen havainnon väliin laitetaan itse pihvi eli kehitettävä asia. (Kupias ym. 2011, 34.)

Hampurilaismallia on sittemmin kritisoitu mm. Helsingin Sanomien Minä väitän -sarjan artikkelissa "Palautteesta tutun hampurilaismallin saisi heittää romukoppaan, sanovat asiantuntijat" (Launis 2022), jossa Minna Oulasmaa sekä Mika Pesonen kertovat, että koko ajatus negatiivisesta ja positiivisesta palautteesta pitäisi unohtaa. Heidän mukaansa paremmin toimisivat korjaavan ja kannustavan palautteen termit. Itse hampurilaismallia jutussa kritisoidaan siitä, että kehuilla kuorutettu korjausehdotus voi johtaa palautteen saajaa vain harhaan itse asiasta. (Launis 2022.)

Hampurilaismallia kritisoidaan nykyään usein ja englanniksi sille on annettu myös lempinimi "shit sandwich". Kritiikki johtuu siitä, että malli ei huomioi ihmiselle luontaista negatiivisuusvääristymää. Tämä tarkoittaa, että mielessämme huono on aina voimakkaampi tunne kuin hyvä, vaikka tosiasiaassa ne olisivatkin samansuuruiset. Vääristymä juontaa juurensa ihmisen biologiaan, jolloin kykymme havaita ympäristön vaaratekijät on ollut elinehto lajillemme. Siksi nykyään kehoitetaan välttämään negatiivisen palautteen sekoittamista positiiviseen, sillä silloin palautteen positiivista

puolta ei tulla huomiomaan lainkaan. Tänä päivänä suositellaan, että kritiikki annettaisiin rakentavasti korjaavana palautteena, ilman sen kummempia kuorrutuksia. (Sutinen & Kuitunen 2018, 87–88.)

3.3 Rakentavaa ja korjaavaa kritiikkiä

Miten rakentavaa palautetta sitten tulisi antaa, jotta siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty jokaiselle osapuolelle? Kirjassa Suoraa palautetta listataan, että onnistunut rakentava palaute huomioi seuraavat asiat:

1. Palaute annetaan oikea-aikaisesti.
2. Se johtaa keskusteluun.
3. Se on rehellistä ja lisää luottamusta.
4. Lisää tietoa ja ymmärrystä.
5. On hyödyllistä, konkreettista ja selkeää.
6. Osoittaa arvostusta ja kunnioitusta.
7. Tarkoittaa hyvää.
8. Kertoo, mitä kannattaa jatkaa tai mitä muuttaa.
9. Jättää päätösvallan palautteen saajalle.
10. Palaute tuo lopulta hyvän mielen sekä antajalle että vastaanottajalle. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 188.)

Suositus on harjoitella tällaista rakentavaa palautetta kirjoittamalla palaute auki ja tarkistaa, sisältääkö annettava palaute edeltävällä listalla mainitut asiat. Suora korjaava palaute on aina lähtökohtaisesti vaikeampi pala sen sisältämän asian, odotettavissa olevien reaktioiden sekä henkilökohtaisuuden vuoksi, joten auki kirjoitettuna sitä pystyy tarkastelemaan ennakkoon. Mutta on hyvä myös huomioida, ettei palaute silti koskaan

saisi kuulostaa paperista luetulta, vaan tarkoitus on vain pyrkiä harjoittelemaan rakentavan palautteen antamista. (Oulasmaa & Pesonen 2022,189.)

Rakentavan palautteen pohjalle suositellaan kaavaa, jonka avulla aiemmin mainitut kohdat tulisi huomioida. Lähde liikkeelle kysymällä, onko nyt hyvä aika palautteelle, ja jos tämä sopii, kerro havaintosi ja jatka sitä muutostoiveella. Sen jälkeen kannattaa motivoida ja kertoa toiminnan muutoksen vaikutuksista. Kysy sitten, mitä vastaanottaja palautteesta ajattelee, kuuntele vastaus ja ole valmis keskustelemaan. Yrittäkää etsiä asiaan yhteinen ratkaisu. Lopuksi kannattaa huolehtia jatkovaiheiden sopimisesta ja muistaa aina kiittää keskustelusta. (Oulasmaa & Pesonen 2022,189.)

Palautetta antaessa kannattaa huomioida myös sen selkeys. Koukeroiset sanan käänteet ja asioiden liika pehmittäminen vaikeuttavat palautteen ymmärrettävyyttä ja heikentävät sen tehoa. Esimerkkinä edellä mainitusta voisi toimia sana *kehittää*, joka on kovin moniselitteinen termi ja yleensä vain palautteen antaja ymmärtää mitä sillä tarkoittaa juuri tässä palautteessa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 189–190.)

Rakentavalla palautteella pitäisi aina pyrkiä kohti dialogia. Kannustavan palautteen kohdalla se on helppoa, koska keskustelun aihe on osapuolille miellyttävä. Korjaavan palautteen kohdalla se voi olla hankalampaa, mutta silti onnistuneen keskustelun ansiosta molemmat osapuolet voivat tuntea jälkeenpäin olonsa innostuneeksi ja helpottuneeksi. ”Korjaavan palautteen antaja voi onnitella itseään rohkeudesta ottaa asia esille ja palautteen vastaanottaja mahdollisuudesta oppia uutta itsestään ja tekemisestään.” (Oulasmaa & Pesonen 2022,198.)

3.4 Palautteen pelko

Miksi sitten saatamme pelätä palautetta? Taustalla on epäonnistumisen pelko, sillä kautta historian yksittäinen virhe olisi voinut maksaa yksilön hengen. ”Epäonnistumisenpelko on pitänyt meidät hengissä koko sen ajan, kun ihmisrotu eri muodoissaan on maan päällä kulkenut.” (Sutinen & Kuitunen 2018, 48.)

Yksi keskeisimmistä syistä pelon taustalla on tarpeemme tuntea itsemme hyväksytyksi. Haluamme näyttää toisten ihmisten silmissä mahdollisimman hyvältä, ja siinä epäonnistumisen tunnustamisella on kovin vähän sijaa. Tämä tarve on meillä kuitenkin

yksilöllinen, ja taipumuksella on suhde yksilön itsetuntoon. Ihmiset, joilta tällainen tarve puuttuu, tunnetaan usein suorasukaisuudestaan. (Sutinen & Kuitunen 2018, 66–67.)

Pelkoon vaikuttaa myös yksilön minäkuva. Jos vaikka ajattelee, olevansa *täsmällinen työntekijä* ja saa palautetta myöhästelystä, on tämä ristiriidassa minäkuvan kanssa. Kyseessä on kognitiivinen dissonanssi, ristiriita minäkuvan ja omien tekojen välillä. Saatamme jättää kokonaan tällaisen palautteen huomioimatta ja perustella käytöstämme ulkoisilla tekijöillä sen sijaan, että ottaisimme palautteen vastaan ja muuttaisimme minäkuvaamme. Haluamme näyttää hyvältä, loogiselta ja virheettömältä myös omissa silmissämme. (Sutinen & Kuitunen 2018, 46.)

Myös negatiivisuusvääristymä vaikuttaa siihen, mitä asioita huomioimme palautetilanteessa. Lisäksi käytökseemme vaikuttavat perimä, persoona ja temperamenttierot sekä aikaisemmat kokemukset. (Sutinen & Kuitunen 2018, 47.)

Tämä kiteytetään kirjassa Onnistu palautteessa seuraavasti: ”On helppoa ottaa vastaan palautetta, joka tukee omaa positiivista käsitystä. Se tieto, joka on ristiriidassa minän, omien ajatusten ja tunteiden kanssa, aiheuttaa mielipahaa tai se torjutaan kokonaan.” (Kupias ym. 2011, 24)

Tutkija Brene Brown nostaa oman näkökulmansa esiin kuuluisassa 2010 pitämässään Ted Talk -puheenvuorossa. Hän kertoo, että pelätessämme negatiivista palautetta pelkäämme itse asiassa menettävämme yhteyden toisiin ihmisiin. Pelkäämme, ettemme ole kyllin hyviä ja riittävästi muille ja tämä saa meidät tuntemaan epämunavuutta heikkouksiemme ja epäonnistumisemme äärellä. (Brown 2010.)

Pelko on tunne, joka on auttanut meitä selviytymään läpi historian. Ja jos huomaamme jotain epäilyttävää tai tunnistamatonta, haluamme varmistaa, että emme ole vaarassa. Eli käytännössä emme käännä autoa ylittämään tietä, jos näemme että siellä on vastaantulija, jotta emme joudu onnettomuuteen tai aiheuta vahinkoja itsellemme tai muille. Samalla tavalla välttelemme palautetta, jotta emme tule paljastetuksi tavalla, joka voisi olla vahingollista itsetunnonllemme. (Lewis 2020, 25.)

Kirjassa Mahtava moka Sutinen & Kuitunen (2018) tuo esille neljä ihmiselle luontaista käyttäytymismallia, jotka ovat haitallisia epäonnistumisista oppimisen kannalta. Ensimmäisenä listataan tämä jo mainittu pelko epäonnistumisesta. Pelko estää meitä

edes aloittamasta yrittämistä, sillä epäonnistumisen riski on aina olemassa. Toiseksi haluamme ennemmin selittää asiat parhain päin, eli emme tarkastele tilannetta objektiivisesti. Lisäksi meille on luontaista hävetä epäonnistumisen paljastumista muiden edessä sen sijaan, että jakaisimme epäonnistumisesta saadut opit muiden kanssa. Ja viimeisenä mainitaan, että jätämme mielellään mahdolliset epäonnistumiset analysoimatta ja keskitymme ennemmin seuraavaan mahdollisesti mukavampaan asiaan, mikä estää meitä epäonnistumisista oppimisessa. (Sutinen & Kuitunen 2018, 24.)

Olemme siis palautetilanteessa usein epämukavuusalueellamme, ja tunteemme sitä kohtaan voivat vaihdella laajalti. Mutta on hyvä tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat käytökseemme ja palautteen vastaanottamiseen, sillä tunnistaminen antaa meille mahdollisuuden muokata omia toimintamallejamme ja siten nostaa kyvykkyyttämme antaa muille palautetta sekä ymmärtää palautteen saajan lähtökohdat. (Sutinen & Kuitunen 2018, 24.)

3.5 Miksi palaute on tärkeää?

Kuten aiemmin mainittu, on palautteen sanottu olevan keskeinen tekijä 2020-luvun yrityksen menestymisessä, mutta mitkä ovat konkreettiset hyödyt, jotka onnistuneesta palautekulttuurista saamme?

Palautteen merkitys sidotaan usein hyvään palautekulttuuriin. Mikäli yrityksessä on hyvä palautekulttuuri, se vaikuttaa koko työyhteisöön positiivisesti. Yksilötasolla vaikutukset näkyvät työtyytyväisyydessä, itsetunnon kohentumisessa sekä suorituksen parantumisessa ja vastuuntunnossa. Tiimitasolla hyödyt näkyvät toisten kunnioituksessa ja luottamuksen parantumisena. Työskentely tiiminä tehostuu, sairauspoissaolot vähenevät ja siten myös tuottavuus lisääntyy. (Kupias ym. 2011, 17–18.)

Teoksessa *Giving Effective Feedback* annetaan enemmän painoarvoa yksilön kokemukseen palautteesta. Palaute antaa tietoa omasta kehitymisestä ja oppimisesta. Se tarjoaa näkökulmia oman suorituksen tai työn laadusta. Ja parhaimmillaan se auttaa tunnistamaan vahvuudet ja kehityskohteet, mikä edistää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja ammatillista kehitystä. Samalla palaute toimii myös työntekijän ohjenuorana tavoitteiden saavuttamisessa. Se auttaa hahmottamaan missä määrin on edennyt kohti

haluttuja tuloksia ja antaa suuntaviivoja seuraaville askelille. (Harvard Business Review 2014.)

Positiivinen palaute lisää myös motivaatiota ja sitoutumista työhön tai tavoitteisiin. Se vahvistaa itsetuntoa ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä, mikä puolestaan innostaa jatkamaan ja kehittämään tekemistä entistä paremmaksi. Parhaimmillaan palaute siis edistää avointa vuorovaikutusta ja rakentavaa yhteistyötä. Sen avulla voidaan keskustella, tarkentaa odotuksia ja löytää yhteisiä ratkaisuja. Palaute luo myös mahdollisuuden antaa arvostusta ja tunnustusta muille, mikä vahvistaa työyhteisön ilmapiiriä ja tiimityötä. (Harvard Business Review 2014.)

Palautteen merkitys voidaan kiteyttää kertomalla, että palautteen avulla voi osoittaa toiselle, että on kiinnostunut hänestä ja hänen tekemisistään ja haluaa olla tukena niissä (Harvard Business Review 2014).

3.6 Tavoitteena oppiminen

Palautteesta oppimista kuvataan kolmivaiheiseksi. Ensin saadaan palaute, jonka jälkeen tulee motivaatio muutokselle ja viimeisenä pyörän keksiminen uudestaan. Mutta kun puhutaan oppimisesta, on muistettava, että se ei koskaan ole helppoa. Oppiminen kun tapahtuu aina epämukavuusalueella, ja kun siellä ollaan, myös virheitä tulee enemmän, mutta se on ainoa olotila, jossa voidaan oppia mitään uutta. (Sutinen & Kuitunen 2018, 202-203.)

Yksilölle on tärkeää, että alusta alkaen on selvää mikä merkitys palautteella on, jotta tälle oppimisen epämukavuusalueelle astuttaisiin tietoisesti. Oppiminen alkaa, kun ajatus ”minun täytyy opetella tämä” kääntyy muotoon ”saan opetella tämän”. (Sutinen & Kuitunen 2018, 202.)

Lisäksi on huomattava, että hyödylliseksi tämän palautteesta oppimisen tekee vain se, että sitä pääsee käyttämään. Eli se, että tunnistamme virheen tai analysoimme sen, ei pelkästään riitä, vaan parasta olisi, jos pääsisimme myös käyttämään tätä uutta opittua tietoa tai taitoa mielellään mahdollisimman nopeasti uudelleen. (Sutinen & Kuitunen 2018, 146.)

4 Palaute osana luovaa työtä

Kun suunnitellaan mitä tahansa uutta, logoa, palvelua, esitettä, tuotetta tai vaikka yritysilmettä, kukaan on harvoin yksin tekemässä koko urakkaa ideasta, rahoituksesta, suunnittelusta ja myynnistä jatkuvaan kehitykseen. Työpöydän ääressä istuu useita eri tahoja kuten asiakas, designer, kehittäjä, myyjä tai vaikka loppukäyttäjä. Ja jotta kaikkien tietotaito ja osaaminen saataisiin hyödynnettyä, tarvitaan keskustelua eli vuorovaikusta ja siten myös palautetta, joka on kriittinen osa yhdessä tekemistä ja menestymistä. (Irizarry & Connor 2015.)

Kuten moni luovan alan työntekijä on saanut kokea, luovasta työstä keskustellessa palautetilanteet voivat olla joskus haastavia. Keskustelu voi ajautua mielipidetaisteluksi, tai voi olla että kommentoidaan väärää asioita väärässä kohtaa. Vaikutuksena voi lopulta olla jopa se, että projektit epäonnistuvat tai eivät ainakaan onnistu parhaalla mahdollisella tavalla, koska ei oikeasti tiedetä mitä tulisi tehdä seuraavaksi ja millä on merkitystä lopputuloksen kannalta. Kommentit, kuten ”Enemmän vihreää”, ”Tämä ei jotenkin toimi” tai ”Vaihtaisin tuon pois”, syövät tekijän motivaatiota, ovat perusteettomia ja irrallisia projektin päämääristä. Suunnittelija siirtyy luovasta tekijästä toisten toiveiden toteuttajaksi ja tunne projektin omistajuudesta hiipuu pois. (Irizarry & Connor 2015.)

Pahimmillaan epäonnistuneella palautetilanteella voi olla valtava negatiivinen vaikutus. Ei haluta enää tehdä yhteistyötä projektissa eikä välitetä projektin lopputuloksen onnistumisesta. Ihmiset alkavat jopa siiloutua ja huolehtivat vain omasta osuudestaan, välittämättä sen vaikutuksista muiden tekemisiin. Tällainen ei enää kuulosta yritysten menestymisen konseptilta. (Irizarry & Connor 2015.)

Seuraavissa alaluvuissa etsin tietoa siihen, että onko olemassa keinoja, jolla tämä paljon kehuttu palautekulttuuri todella toimisi parhaiten, myös luovan työn puolella. Mitä niin palautteen antajan kuin saajan tulisi sisäistää palautetilanteeseen tullessaan? Onko olemassa työkaluja, joiden avulla mielipidekysymys voitaisiin siirtää rakentavaksi keskusteluksi ja voisiko vaikka fasilitointitekniikoilla hallita itse palautetilaisuutta, jotta saisimme siitä mahdollisimman paljon irti ja ihmiset voisivat lähteä niistä voimaantuneina jatkamaan omaa osuuttaan projektissa.

4.1 Mitä on luova työ?

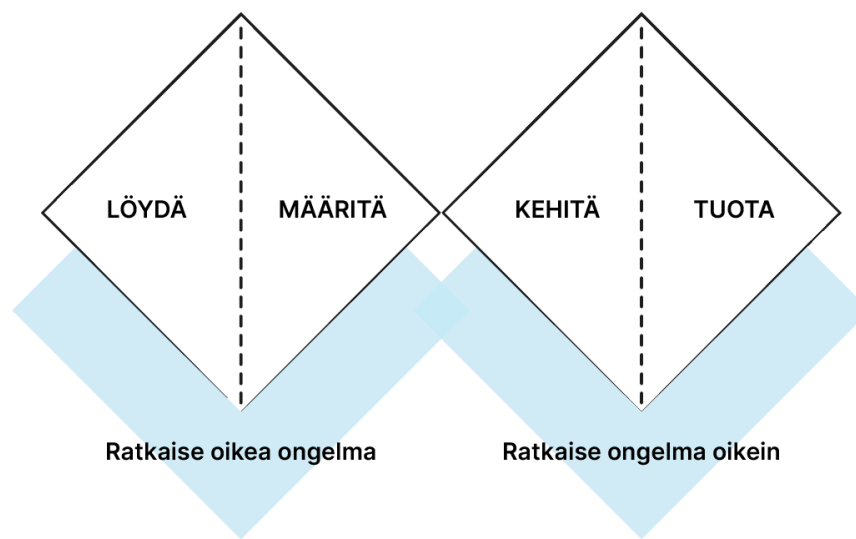
Jotta ymmärrämme mistä olemme antamassa palautetta, on hyvä ensin ymmärtää, mitä termillä luovuus tarkoitetaan. Harvard Business Review'n artikkelissa "How to Give and Receive Feedback About Creative Work" Spencer Harrison (2017) määrittelee luovuuden idean luomiseksi, joka on sekä hyödyllinen että uusi.

Harrison toteaa artikkelissaan, että vaikka aiemmin olemme mahdollisesti mystifioineet luovan hulluuden, jota mestaritaitelija rakentaa ylhäisessä yksinäisyydessään, tapahtuu nykyaikana luovuus usein organisaatioissa. Luovuus on sovitettu työelämän vaatimuksiin ja tueksi on luotu erilaisia metodeja, kuten design thinking, lean tai agile. Nämä metodit sisältävät palautteen keräämisen keskeisenä osana prosessia joka taas ruokkii luovuutta. Palaute nähdään olennaisena tekijänä nykyajan luovassa työssä. (Harrison 2017.)

Vielä laajemmin osaksi nykyajan työelämään luovuuden nostavat veljekset Tom ja David Kelley kirjassaan *Creative Confidence*. Kun aikaisemmin on ajateltu luovan tekijän liittyvän muotoiluun, piirtämiseen, musiikkiin, tanssiin tai muuhun taiteelliseen tekemiseen, he liittävät luovuuden jonkin uuden luomiseen tähän maailmaan. Luovuus tulee osaksi tekemistä, kun kehittää uusia ideoita, ratkaisuja tai lähestymiskulmia. Ja luovuus ei ole jotain, joka on vain joidenkin saavutettavissa, vaan se on osa jokaisen ihmisen luonnollista ajattelua ja olemista. (Kelley & Kelley 2014, 3.)

4.2 Luova prosessi

Design-prosessi on jokaisen suunnittelijan tapa ratkoa annettu haaste reunaehtojen mukaisesti ja luoda sen avulla yhteinen käsitys projektin kulusta ja siitä mikä vaihe projektilla on nyt käynnissä. Alan kuuluisin ja käytetyin prosessimalli on British Design Councilin Tuplatimantti (The Double Diamond) (Kuva 2), jossa projektin neljä vaihetta kulkevat kahden ruudun muotoisen elementin läpi. Vaiheet ovat löydä (Discover), määritä, (Define), kehitä (Develop) ja tuota (Deliver). Mallista löytyy useita eri suomennoksia. (Aquino 2017.)



Kuva 2. British Design Council, The Double Diamond

Kirjassa *Design as a Job* Mike Monteiro avaa design-prosessia seuraavasti. Hän kertoo, että palautteen kerääminen ja hallinta on keskeinen osa design-prosessia. Hän suosittelee, että palautetilaisuudet kannattaa läpikäydä heti projektin aluksi ja samalla määrittellä, millainen palaute missäkin vaiheessa prosessia olisi hyödyllistä. Hän myös huomauttaa, että vaikka käy nämä vaiheet läpi projektiryhmän kanssa, on todennäköistä, että tulee silti saamaan monen tasoista palautetta pitkin prosessia ja suosittelee, että kannattaa jättämään ne huomiotta, kunnes aika palautteelle on oikea. (Monteiro 2012.)

4.3 Palautetta designtyöstä

Design as a Job -kirjassa Mike Monteiro kertoo osuvan esimerkin, millaista palautetta luovalla alalla usein annetaan. Parhaimmillaan, tai pitäisikö sanoa pahimmillaan, palaute annetaan niin, että asiakas on itse Powerpointissa tehnyt korjausehdotukset ja sitten olettaa, että ne toteutetaan sellaisinaan. Monteiro kertoo tämän vahvistavan tunnetta, että tekijään ei luoteta, ja nostaa esille kysymyksen siitä, miksi on ylipäättään palkattu joku luovan alan ammattilainen tekemään työtä, joka kuitenkin halutaan määrittellä täysin itse. (Monteiro 2012.) Vastaavia tarinoita huonosti hoidetusta palautetilanteesta osaa varmasti jokainen luovan työn tekijä kertoa lisää, mutta miten palautetta sitten kannattaisi antaa?

Itse palautteen määritelmä pysyy luovalla alalla jokseenkin samana kuin työssä aiemmin esittelemälläni yleisemmällä tasolla, sillä esimerkiksi teoksessa *Discussing Design* Izarry ja Connor määrittelevät, että palaute itsessään ei ole kuin muuta kuin reaktio tai vastakaiku. Mutta palaute-sanana sijasta he käyttäisivät ennemmin termiä kritiikki. Ymmärtääksemme, miten tämä eroaa perinteisestä palautteesta, he jakavat palaute-termin kolmeen eri alaluokkaan ja selkeyttävät näiden avulla, mistä kritiikissä on kyse. (Irizarry & Connor 2015.)

Ensimmäinen alaluokka on *reaktioperusteinen* (*Reaction based*) palaute. Kyseessä on palautteen antajan ensimmäinen ajatus: ”Onpa se hieno!”, ”En pidä siitä”, ”Wau!”. Tämä ei varsinaisesti ohjaa tekijää mihinkään suuntaan tai anna kovin konkreettista apua palautteen saajalle. Reaktioperusteinen palaute on monesti jopa sanatonta, luettavissa palautteen antajan ilmeestä ja kehonkielestä. (Irizarry & Connor 2015.)

Toisessa alaluokassa on *suuntausperusteinen* (*Direction based*) palaute, joka alkaa ohjeella tai neuvolla: ”Nuo napit voisivat olla toisinpäin.” tai ”Vihreä väri ei toimi.” Tämä palautetyyli myös alkaa usein sanoilla: ”Minun mielestäni...” tai ”Haluaisin nähdä...” Palautteen suunta sinänsä on jo ohjaavampi, mutta edelleen ollaan kiinni mielipiteissä eikä projektin todellisessa tarpeessa. (Irizarry & Connor 2015.)

Kolmantena palautteen alaluokkana nostetaan esiin *kritiikki* (*Critique*), joka pohjautuu teoksen kokonaisvaltaisempaan analyysiin ja kohteen sekä projektin tavoitteiden ymmärtämiseen, jolloin se on enemmän kuin antajansa mielipide. Kritiikissä pyritään näkemään tuotos niin tavoitteidensa kuin lähtötilanteensaakin pohjalta ja annetussa palautteessa niihin nojaten. Izarry & Connor jatkavat kritiikin määritelmää näin: ”Kritiikki on analyysin muoto, joka käyttää kriittistä ajattelua sen määrittämiseen, oletetaanko suunnittelun saavuttavan halutut tavoitteet (ja noudattaako se asiaan kuuluvia käytänteitä).” (Irizarry & Connor 2015.)

Hyvin tehty kritiikki keskittyy suunnitteluratkaisujen analysointiin tuotteen tavoitteiden pohjalta. Tällöin se tarjoaa tiimeille myös muita etuja, kuten toimii mekanismina jaetun sanaston rakentamiselle, yhteisymmärryksen löytämiselle ja tehokkaalle iteroinnille. (Irizarry & Connor 2015.)

Syvennyn designkritiikin yksityiskohtiin myöhemmin työni luvussa 6, jossa käsittelen palautteenantotilaisuutta tarkemmin.

5 Roolit

Väistämättä palautetilaisuudessa on aina läsnä kaksi eri roolia, palautteenantaja ja vastaanottaja. Useimmiten törmää ohjeisiin, joita annetaan palautteenantajalle, mutta yhtä tärkeä rooli on myös palautteenvastaanottajalla. Molempiin rooleihin kuuluu vastuu palautetilanteesta ja he voivat osaltaan kehittää keskustelua eteenpäin.

5.1 Palautteen antaja

Palautetilaisuus saattaa lähteä heti alusta alkaen väärille urille. Jos palautteen antajan käsitys asemastaan perustuu voimakkaasti oikeassa olemisen tarpeeseen ja saadun vallan osoittamiseen eri tilanteissa, ei vuorovaikutukselle tai keskustelulle ole palautetilanteessa juurikaan sijaa. Jos taas ihmisiä ja tilanteita lähestytään rakentavan uteliaasti, tulee oppiminen ja sen mahdollistaminen palautetilaisuuteen keskeisesti. (Kupias ym. 2011, 27.)

Empaattinen palautteen antaja pystyy kuuntelemaan palautteen saajaa, luomaan palautetilanteesta dialogin ja esittämään täydentäviä kysymyksiä tilanteeseen sopivalla tavalla. Kunnioitus palautteen vastaanottajaa kohtaan on myös ajan antamista palautetilanteelle, sillä vain siten on tilaa kunnolliselle keskustelun loppuun saattamiselle ja aidolle vuorovaikutukselle. Hyvä palautteen antaja kestää hiljaisuutta ja osaa lukea rivien välistä sen mitä mahdollisesti jätetään sanomatta. Palautetilanteessa molempien osapuolten tulee olla läsnä ja pystyä keskittymään käsiteltävään aiheeseen. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 242.)

On olemassa kaksi seikkaa, jotka olisi hyvä kysyä heti tilaisuuden aluksi, jos suunnittelija ei ole niitä jo alustuksessa esittänyt. Missä vaiheessa olet suunnittelua ja miten voin auttaa sinua parhaiten? Nämä kaksi kysymystä luovat pohjan sille, että keskustelu jatkuu vuorovaikutteisena ja olette yhdessä viemässä suunnitelmaa parempaan suuntaan. Ensimmäinen kysymys auttaa palautteen antajaa hahmottamaan minkä tasoista palautetta kannattaa antaa. Alkuvaiheessa projektia ei kannata tarttua yksityiskohtiin, ja loppuvaiheessa on turha puuttua enää isoihin päätöksiin suunnitelman takana. Toinen

kysymys taas asettaa intention yhteistyöstä ja ohjaa palautteen antajaa pois reaktiopohjaisesta palautteesta kohti rakentavampaa kritiikkiä. (Irizarry & Connor 2015.)

Palautetilaisuutta kannattaa jatkaa lisäkysymyksillä. Vaikka suunnittelija olisi kertonut lyhyesti omista päätöksistään suunnitelman takana, kysymyksien avulla pystyt luomaan pohjan vuorovaikutteiselle keskustelulle. Saat enemmän tietoa omien huomioidesi pohjalle ja osoitat, että olet kiinnostunut ajattelusta suunnittelun takana. Kysymysten muotoiluissa kannattaa kuitenkin olla tarkka, sillä pelkkien miksi-kysymysten pommittaminen voi tuntua hyökkäykselle. Voit kokeilla vaikka seuraavia keskustelun aloituksia: Voisitko kertoa minulle enemmän siitä, mitkä olivat tavoitteesi suunnittelun takana? Mitä muita vaihtoehtoja harkitsit? Miksi valitsitte tämän lähestymistavan tai näkökulman? Oliko olemassa joitain reunaehtoja, jotka vaikuttivat valintoihin? (Irizarry & Connor 2015.)

Lisäksi palautteen antajan kannattaa huomioida seuraavat seikat. Älä oleta, vaan kysy. Älä kutsu itseäsi antamaan palautetta, vaan odota että projekti on vaiheessa, jossa sinulta sitä kysytään. Jos suunnittelu on työstövaiheessa, voi olla, että palautteestasi on enemmän haittaa kuin hyötyä ja se jätetään todennäköisesti huomioimatta. Lisäksi kannattaa välttää palautteenantotilanteessa itsekkyyttä, huonoa ajoitusta sekä jo aiemmin mainittua reaktiivisuutta ja henkilökohtaisia mieltymyksiä. (Irizarry & Connor 2015.)

Huomioi pelkän kritiikin lisäksi myös se, mikä työssä on onnistunutta. Helposti keskitymme palautetilaisuuksissa vain siihen mikä ei toimi ja mikä estää meitä etenemästä, mutta yhtä tärkeää on puhua siitä, mikä toimii ja miksi. (Irizarry & Connor 2015.)

Kannattaa myös vaihtaa näkökulmaa. Suunnittelua analysoitaessa on tärkeää tasapainottaa omaa asiantuntemusta käyttäjän näkökulmaan. Se voi olla vaikeaa saavuttaa, mutta pelkästään kysymällä itseltäsi: "Miten tarkastelen tätä?" voi auttaa muuttamaan näkökulmaa. Eli vertaat omaa näkökulmaasi siihen, minkä uskot olevan käyttäjän näkökulma. (Irizarry & Connor 2015.)

Nämä aiemmat esimerkit liittyvät selkeämmin tilanteeseen, jossa palautekeskustelu tapahtuu yrityksen tai tiimin sisällä, jolloin ilmapiiriä voi olla helpompi hallita ja kehittää.

Tämän lisäksi on hyvä myös huomioida tilanne, jossa palautteen antaja on asiakas, kuten Mike Monteiro nostaa esille kirjassaan *Design as a Job*. Usein nimittäin asiakas on omassa yrityksessään myös se, joka ratkoo asioita työkseen, vaikka ei tekisikään niin sanottua luovaa työtä. Siksi hän toimii tottumuksesta samoin myös ulkoisessa palautetilanteessa eli yrittää ratkaista ongelman. Tällöin on hyvä muistuttaa, että palautetilaisuudessa ei ole tarkoitus tuottaa ratkaisuja, vaan nostaa esille parannusehdotuksia ja ongelmakohtia. Suunnittelijan tehtävä on sitten ratkoa esiin tulleet haasteet. Ja kuten Monteiro lopuksi toteaa, siitähän suunnittelijalle itse asiassa maksetaan. (Monteiro 2012.)

Loppuun kiteytyksenä palautteen antajan roolista voisi toimia Harrisonin vertauskuva artikkelista *How to Give and Receive Feedback About Creative Work*: ”Jos vastaanottajan esittämä kutsu palautetilaisuuteen on kuin tanssiin pyytäminen, niin onnistunut palautteenantaja on sellainen tanssipari, jonka kanssa joku todella haluaisi tanssia (Harrison 2017).”

5.2 Palautteen vastaanottaja

Kuten aikaisemmissa kappaleissa on todettu, palautteen vastaanottaminen voi olla pelottavaa. Kirjassa *Relational Feedback* Lewis avaa aivoissa tapahtuvaa prosessia tämän pelon tunteen aikana ja kertoo myös, kuinka voimme oppia pois tästä pelosta. Koska tunnemme pelkoa aina kun kyseessä on jotain uutta ja mahdollisesti uhkaavaa, voimme poistaa tämän tunteen altistamalla itsemme tilanteeseen toistuvasti ja rakentaa siten aivoissa uusia oppimispolkuja. Näin saamme itsemme uskomaan, että kyseessä ei ole uhkaava tilanne, jota vastaan tulisi puolustautua. Lewisin mukaan meidän siis tulisi tietoisesti kohdata tilanteeseen liittyvät pelkomme, todeta ne aiheettomiksi ja rakentaa siten positiivisia kokemuksia palautetilanteista. Näin aivomme oppivat hiljalleen luopumaan pelosta ja ajatuksesta, että palaute olisi jotenkin vahingollista meille. (Lewis 2020, 30–31.)

Kirjassa *Suoraa palautetta* Minna Oulasmaa ja Mika Pesonen avaavat palautteen vastaanottajan tilannetta seuraavasti: ”Palautteen antajan ohella myös palautteen vastaanottajalla on omat ennakoasenteensa ja historiansa painolastinaan. Myös ajankohta, vireystila ja stressi vaikuttavat palautteen saajan reaktioissa.” (Oulasmaa & Pesonen 2022, 267.)

Kun saa korjaavaa palautetta, kannattaa havainnoida omia reaktioita. Mitä itsessä tapahtuu, kun vastaanottaa korjaavaa palautetta? Herääkö välitön tarve alkaa puolustautua? Yleinen tapa suojautua on selitellä tilanne parhain päin. Toinen keino on syyttää tilanteesta palautteen antajaa ja väittää, että tämä on väärässä. Ja kolmas keino on syyttää olosuhteita tai ympäröiviä ihmisiä. Joskus esimerkiksi henkilöillä, jotka vaativat paljon itseltään ja jotka ovat taipuvaisia perfektionismiin, on vaikeuksia sietää ulkopuolelta tulevaa arviointia. ”Jos huomaat alkavasi puolustautua, hyökätä tai lamaannut helposti näissä tilanteissa, sinun kannattaa tutkia historiaasi ja persoonaasi ja ottaa peiliksesi esimerkiksi luotettava ystävä tai tilanteen toistuessu usein, turvautua ammattilaisen apuun.” (Oulasmaa & Pesonen 2022, 270.)

Niin palautteenantaja kuin vastaanottaja voivat ennakkoon jännittää palautetilannetta ja kokea sen epämiellyttävänä. Resilienssi eli henkinen muutosjoustavuus auttaa vaikeissa tilanteissa ... henkilö, joka on vahvistanut resilienssiään, ei pelkästään reagoi jo tapahtuneisiin asioihin rakentavalla tavalla, vaan pystyy suuntaamaan katseensa kohti tulevaa ja ennakoimaan asioita. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 270.)

Jokaisella on siis oma vastuunsa palautetilanteissa. Usein se, miten pyydämme palautetta, vaikuttaa siihen millaista palautetta saamme. Ne suunnittelijat, jotka ovat motivoituneita etsimään palautetta uteliaisuudesta käsin, pystyvät myös houkuttelemaan enemmän ja laadukkaampaa palautetta työstään. Onkin hyvä tunnistaa, kaipaanko oikeasti palautetta vai pelkästään kehuja. Lisäksi suunnittelijat, jotka tunnistavat palautteen olevan subjektiivinen mielipide eivätkä objektiivinen lausunto, ovat tehokkaampia parantamaan lopullisen suunnittelun luovuutta. (Harrison 2017.)

Palautteen vastaanottajan kannattaa huomioida myös itse kritiikin tarkoitus. Tavoite on ymmärtää ja parantaa, ei tuomita. Ja koska täydellistä ratkaisua ei ole olemassa, on parannuksille aina myös tilaa, ja kritiikin tehtävä on tunnistaa nämä kehityskohteet. Kritiikki ei ole koulun loppukoe, josta on tarkoitus saada hyväksytty tai hylätty, vaan se on peili tekemiselle ja varmistus, että tuotos on kulkemassa oikeaan suuntaan. Se on suunnittelijan työkalu ja inspiraation lähde. (Izarry & Connor 2015.)

Jos palautteen antajan tehtävänä oli esittää kysymyksiä, palautteen vastaanottajan tärkein tehtävä on kuunnella. Usein ihmisillä on paha tapa tällaisessa tilanteessa kuunnella vain ensimmäiset lauseet ja sen jälkeen alkaa pohtia jo sitä, miten esittää omat vasta-argumenttinsa. Kun vastaanotamme kritiikkiä, on olennaista yrittää estää luontainen taipumus muodostaa omaa näkökulmaa aiheesta, ja sen sijaan kuunnella

enemmän sitä mistä olemme saamassa kritiikkiä ja miten se perustellaan. Dialogia voi jälleen kehittää tarkentavilla lisäkysymyksillä, jos palaute ei alkujaan ollut laadukas kritiikki vaan enemmänkin antajansa mielipide. Suunnittelija voi itse muokata palautetta laadukkaammaksi pyytämällä palautteeseen perusteita. Voi myös miettiä, tarvitaanko tässä vaiheessa vasta-argumentointia haastamaan vai riittäisikö kuuntelu ja lisäkysymykset. (Izarry & Connor 2015.)

Kannattaa myös miettiä, voisiko tekijä vaihtaa tilaisuudessa roolia ja ryhtyä itse kriitikoksi. Mitä enemmän harjoittelemme tietoista ajattelutavan vaihtamista tällä tavoin, sitä helpompaa on hallita tätä mielenlaadun "kytkintä". Siirtyminen luovasta ajattelusta analyttiseen tapahtuu sujuvammin, ja voimme tehdä sen silloin, kun katsomme sen hyödylliseksi. Lisäksi yksi yleisimmistä haasteista, joita ihmisillä on palautteen antamisessa, on pelko suunnittelijan tunteiden loukkaamisesta. Kun tekijä osallistuu itse analyysiin ja kehittää tuotosta, hän samalla parantaa keskustelun laatua ja luo muille turvallisemman ilmapiirin kehityskohteiden esiin nostamiselle. (Izarry & Connor 2015.)

Kun mallinamme tällä tavoin käyttäytymistä ja kriittisen palautteen muotoa, näytämme muille osallistujille, miten antaa palautetta tavalla, joka on meille hyödyllistä. (Izarry & Connor 2015.)

Ja silti, vaikka kaikki osapuolet olisivat valmistautuneet hyvin palautteenantotilaisuuteen ja jokainen tietäisi roolinsa, voidaan olla tilanteessa, jossa ajatukset eivät kohtaa. Syntyy ristiriitatilanne. Tämä ei kuitenkaan saisi liikaa vaikuttaa projektin etenemiseen tai ihmisten motivaation työskennellä projektin parissa. Usein tämä tapahtuu tilanteessa, jossa projektin tavoitteet eivät ole selkeät tai toinen osapuolista ei ole tietoinen jonkun päätöksen taustoista. Kirjassa *Design as a Job* kehoitetaan tällaisessa tilanteessa jättämään asian auki ja palaamaan taustoitukseen pariin, kunnes saadaan yhteinen näkemys siitä mitä oikeasti halutaan saavuttaa. (Monteiro 2012.)

6 Palautteenantotilaisuus

Etsiessäni tietoa luovan työn palautetoimintamalleista löysin useammassa lähteessä maininnan Design Critique - tai design crit -metodista, jonka nostin tämän työn keskeiseksi malliksi kerätä palautetta luovan työn osalta. Metodi vaihtelee hiukan riippuen siitä, mistä yrityksestä on kyse, mutta peruspilareina voisi pitää luvussa neljä

mainittua Design Discussion (Izarry & Connor 2015) kirjasta nostamaani analyttistä kritiikin antomallia sekä sitä, että jokainen tiimi keskustelee ennakoon palautetilanteen pelisäännöistä.

6.1 Designkritiikki-metodi

Sarah Gibbons määrittelee artikkelissa ”Design Critiques: Encourage a Positive Culture to Improve Products” design-kritiikin olevan suunnitelman analysointia ja palautetta siitä, täyttääkö se annetut tavoitteet. Hän jatkaa, että design-kritiikin todellinen päämäärä on aina parantaa suunnitelmaa, ei arvostella sitä. (Gibbons 2016.)

Usein kritiikki ilmentyy ryhmäkeskusteluina projektitiimin kanssa, ja tällöin tilaisuuteen osallistuu usein kaksi puolta; esittäjä ja kritisoija. Ensimmäinen puoli esittelee designin ja kritiikin kohteen, kun taas vastapuoli toimii kriitikkona ja tarjoaa perusteltuja näkemyksiä aiheesta. Puolet voivat sisältää yhden tai useampia ihmisiä. Annetun kritiikin tulisi olla aina monitieteistä. Lisäksi yhteen suunnitelmaan tulisi järjestää useita design-kritiikki tilaisuuksia, aina iteroinnin eri vaiheissa. (Gibbons 2016.)

Tom Hiskey avaa metodia artikkelissaan ”Design crits — how we make better products by sharing openly” ja kertoo, kuinka he käyttävät metodia Farewell-yrityksessä. Heillä Design Crit on tapaaminen, jossa suunnittelijat keräävät kehitysehdotuksia työn alla oleviin tuotoksiinsa. (Hiskey 2020.)

Farewellillä Design Crit on luonteeltaan epäformaali, mutta pitää sisällään muutaman perusolettaman. Ensiksikin tilaisuudet on aikataulutettu valmiiksi kalenteriin, jo projektin alkuvaiheessa, jotta kynnystä kokoon kutsumiselle ei olisi. Tilaisuuden aamuna jaetaan osallistujille lyhyt yhteenveto käsiteltävästä aiheesta, jotta he osaavat orientoitua tulevaan ja samalla tilaisuudelle rakentuu agenda. Kalenterimerkinnät antavat myös struktuuria suunnittelulle. (Hiskey 2020.)

6.2 Palautetilaisuuden reunaehdot

Toimiva kritiikkitilaisuus sisältää seuraavat kolme seikkaa. Ensimmäiseksi on tärkeää antaa keskustelulle selkeät reunaehdot ja laajuus. Liian usein keskustelut ajautuvat väärille urille ja ovat liian laajoja. Kritiikki voi onnistua vain, kun reunaehdot on asetettu, jolloin voidaan määrittää osallistujat, kesto ja tilaisuuden muodollisuus. (Gibbons 2016.)

Toiseksi tilaisuudella tulisi olla yhteisesti sovitut suunnittelun tavoitteet. Jotta suunnitelmaa voidaan analysoida ja arvioida, kuinka hyvin se saavuttaa tavoitteensa, on osallistujilla oltava yhteinen käsitys ongelmasta, jota ollaan ratkaisemassa. (Gibbons 2016.)

Kolmanneksi on tärkeää korostaa ja ylläpitää keskustelemaa vuorovaikutusta. Määräykset tai suorat ohjeet voivat helposti tuhota koko kritiikin positiivisen tarkoitusperän ja olla esteenä avoimelle kommunikaatiolle. (Gibbons 2016.)

Artikkelissa "Design Critiques: Encourage a Positive Culture to Improve Products" Gibbons huomauttaa sanan kritiikki kalskahtavan puhekielessä usein negatiiviselle, mutta jos noudattaa kolmea edellä mainittua teemaa tilaisuuden taustalla, on mahdollisuus siihen, että kritiikki nähdään positiivisena, asioita eteenpäin vievänä asiana, josta jokainen osallistuja voi lähteä tyytyväisenä. (Gibbons 2016.)

Kirjassa *Discussing design* (Izarry & Connor 2015) esitetään yksinkertaisempi kehys palautetilaisuudelle. Kuten aiemmin mainittu, hekin nostavat kaiken lähtökohdaksi suunnittelulle asetetut tavoitteet. Osallistujien tulee ymmärtää, mitä tavoitetta kohti he arvioivat suunnittelua. Kirjan mukaan on hyvä tunnistaa ne suunnittelun näkökulmat ja elementit, jotka mielestämme edistävät tai estävät tavoitetta. Sillä ei ole merkitystä, ovatko nämä suunnittelijan tietoisien valinnan tulosta, vaan palautetilaisuudessa arvioidaan koko suunnittelun tehokkuutta sellaisena kuin se on esitetty. Kun tunnistamme nämä tavoitteet ja näkökulmat, on aika pohtia miten ne toimivat yhteen. Uskomme näiden valintojen toimivan tavoitteen saavuttamiseksi? Tämä on heidän mukaansa kriittisen ajattelun ydin. (Izarry & Connor 2015.)

Lopuksi meidän on pohdittava, millaisen tuloksen tehty suunnittelupäätös mielestämme tuottaa. Kuinka lähellä se on todellista tavoitetta? Onko se täysin erilainen? Toimiiko se tavoitetta vastaan? Ehkä se ei toimi itsenäisesti tavoitteen saavuttamiseksi, mutta yhdessä muiden suunnittelun elementtien kanssa se edistää tavoitetta. (Izarry & Connor 2015.)

Arkisemman tason esimerkkinä voisi toimia Farewell-yrityksen design crit -tilaisuudet. Niissä suunnittelija avaa hiukan työn taustaustoja, kuten tutkimustietoa tai suunnittelun tavoitteita, ja kertoo missä vaiheessa prosessia on. Lisäksi suunnittelija rajaa, millaista

palautetta hän tässä vaiheessa kaipaa, kaikki kelpaa vs. tietyn yksityiskohdan käsittely. Sitten hän esittelee tuotoksensa ja voidaan aloittaa yhteinen keskustelu annetuin reunaehdoin. (Hiskey 2020.)

6.3 30–60–90-kehys

Yksi reunaehtoien asettamistapa on 30–60–90-kehys. Siinä rajataan palautteen taso projektin valmiusasteen perusteella. UX-suunnittelija Kayla J Heffernan avaa artikkelissa Using the 30–60–90 Framework for Design Critique työkalua, jolla voi hahmottaa, millaista palautetta missäkin vaiheessa työtä kannattaa suunnittelijalle antaa. (Heffernan 2019.)

Ensimmäinen lukema 30 tarkoittaa että työn valmiusaste on noin 30 %. Työ on vielä raaka luonnos, idea, jonka toteuttamiskelpoisuutta ei ole vielä mitenkään varmistettu. Tässä vaiheessa työtä suunnittelija kaipaa ideoita ja vinkkejä sekä ensivaikutelmia tästä luonnoksesta. Onko suunta oikea ja kuinka tulisi liikkua eteenpäin, jos ylipäättään kannattaa jatkaa? (Heffernan 2019.)

60 % tarkoittaa ensimmäistä versiota konseptista. Tässä vaiheessa työtä suunnittelija on jo käyttänyt paljon työtunteja ja suurempaan suunnanmuutokseen ei kannata ryhtyä, ellei tähän ole todella hyvää syytä. Nyt suunnittelijalle kannattaa antaa palautetta siitä, vastattiinko edellisessä vaiheessa saatuun kritiikkiin asianmukaisesti, visuaalisista ja interaktiivisista ratkaisuista sekä mahdollisuuksista kehittää konseptia eteenpäin. (Heffernan 2019.)

Kolmas lukema, 90 %, on viimeinen pysäkki ennen julkaisua tai työn luovutusta eteenpäin. Tässä vaiheessa suunnitelmaa olisi hyvä ollut testata jo loppukäyttäjillä ja siihen on tehty mahdollisia parannuksia saadun palautteen perusteella esim. käytettävyyteen liittyvissä asioissa. Tarkoitus on antaa työlle loppusalaus, jolla huolehditaan, että aiemman vaiheen palautteeseen on reagoitu toivotulla tavalla, tekstit ovat kunnossa ja tuotos on valmis jaettavaksi eteenpäin. (Heffernan 2019.)

Vastaavaa työkalua voi jokainen suunnittelija kehittää oman työnsä ja palautetilaisuuksien tueksi, niin että se sopii omaan luovaan prosessiin. Esittelemällä kehiksen jo projektin alkuvaiheessa tiimiläisille helpottaa muita ymmärtämään, mitä

heiltä odotetaan missäkin vaiheessa projektia, ja samalla se on hyvä muistutus jokaiselle luovan prosessin reunaehtojen olemassaolosta. (Heffernan 2019.)

6.4 Tiimin säännöt palautteelle

Ennen palautetilaisuuden alkua on hyvä keskustella palautepelisäännöistä, jotta tilaisuus olisi jokaiselle osapuolelle sujuvampi. Säännöt kertovat esimerkiksi sen, miksi palaute on tärkeää, ja määrittelevät, mitä palautteella tarkoitetaan, kuka ja milloin palautetta saa antaa ja kenelle. Pelisäännöt kertovat kaikille, mihin yhdessä pyritään. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 31.)

Palautetilaisuuden pohjustaminen ja fasilitointi on olennainen osa sen onnistumista. Jokaisen tilaisuudessa olijan tulee tuntea olevansa tasa-arvoinen, ja heidän mielipiteensä painoarvon ei tulisi perustua titteliin, työvuosien määrään tai palkkapussin kokoon. Fasilitoijan tehtävä on huolehtia, että jokainen osallistuu mukaan keskusteluun. (Izarry & Connor 2015.)

Palautetilaisuudessa pitäisi välttää ongelmanratkaisua. Tilaisuudessa on tarkoitus analysoida suunnittelun onnistumista kohti tavoitteitaan, ja jos jo ensimmäisen haasteen tai löydöksen kohdalla keskitytään ratkaisemaan ongelmaa, menee aika ja huomio siihen ja havainnot kolme, neljä ja viisi jäävät täysin löytämättä. (Izarry & Connor 2015.)

Tilaisuudessa ei kannata myöskään kiirehtiä tekemään päätöksiä. Tarkoitus ei ole luoda suunnittelijalle listaa muutoksista, joita hänen pitää työlle tehdä. Sillä, jos kritiikin tuotoksena syntyy lista, siirrytään pois analyttisestä havainnoinnista kohti ongelmanratkaisua.

Päätösten tekemisen lykkääminen antaa suunnittelijalle aikaa sulatella saamaansa palautetta. Hän voi tarkastella sitä projektin tavoitteiden, periaatteiden, skenaarioiden ja persoonien valossa. Suunnittelija voi sitten ottaa yhteyttä yksittäisiin henkilöihin tai koko ryhmään tarkentaakseen saatuja palautteita ja jatkaa keskustelua, ideoiden kehittämistä ja tutkimista. (Izarry & Connor 2015.)

Samantapaiset säännöt ovat myös Farewell-yrityksen palautetilaisuuksien pohjalla. Hiskey mainitsee, että he ovat luoneet Design crit -tilaisuuksien pohjalle myös neljä yleissääntöä, jotka mahdollistavat tilaisuuden sujuvuuden. Nämä säännöt rajaavat tilaisuuden äänensävyyn, sisällön ja kritiikin muodon sekä nostavat esille suunnittelijan

oikeuden omaan näkemykseensä. Säännöt auttavat luomaan turvallisen ilmapiirin tilaisuuteen. (Hiskey 2020.)

Ensimmäinen sääntö heillä on, että ole kunnioittava. Se perustuu ajatukselle, että jokainen on tehnyt parhaansa sillä tiedolla, mitä on ollut käytettävissä. Toinen sääntö on, että puhutaan vain suunnitelmasta, ei henkilöstä joka se on tehnyt. Kolmantena sääntönä he mainitsevat, että on annettava vain rakentavaa kritiikkiä. Ja viimeinen sääntö on, että kenenkään ei tarvitse puolustaa tehtyä päätöstä. Nämä säännöt saattavat kuulostaa joidenkin korviin jopa kovilta, mutta Farewellin tiimi perustelee sääntöjään sillä, että he haluavat jokaisen palautteen olevan selkeä ja suora, mutta myös mukava. He haluavat tilaisuuden tuntuvan jokaisesta osallistujasta turvalliselle tilalle jakaa ja vastaanottaa palautetta. (Hiskey 2020.)

Kannattaa siis luoda juuri omalle tiimille sopivat säännöt. Ja vaikka ne olisivatkin aika lailla samat kuin nämä edellä mainitut, pelkästään niistä puhuminen tiimin kanssa ja yhdessä sopiminen auttaa noudattamaan näitä sääntöjä ja luomaan turvallisen pohjan tilaisuudelle ja sen toimijoille. (Izarry & Connor 2015.)

6.5 Osallistujat

Kannattaa myös pohtia, keiden olisi hyvä osallistua kritiikkiin. Usein parhaimmat havainnot voivat tulla designtiimin ulkopuolelta. Osallistujien diversiteetti mahdollistaa onnistuneen tilaisuuden ja monipuoliset löydökset. Millaista palautetta juuri tässä vaiheessa tarvitaan, ja onko esillä jotain sellaisia asioita, jotka vaativat vaikka loppukäyttäjän mielipidettä, jotta päätös suunnasta voidaan tehdä? (Izarry & Connor 2015.)

Osallistujille on hyvä kertoa, kuinka tilaisuus tullaan toteuttamaan ja miten heidän palautteensa tullaan keräämään. Tällä tavoin luodaan tilaisuudelle turvalliset raamit ja kaikki tietävät, mitä heiltä tilaisuudessa odotetaan. (Izarry & Connor 2015.)

Kirjassa *Design As a Job* Monteirokin suosittelee miettimään, miten pohjustaa palautetilaisuus osallistujille. Varsinkin, jos palautetta on antamassa tuotoksen maksava asiakas eikä luovan työn ammattilainen. Hän kuvailee, miten helposti ilman oikeanlaista fasilitointia palautetilaisuus on helposti vain ongelmien ratkaisemiseksi. Siksi on tärkeää

määritellä aluksi, että olemme täällä keräämässä havaintoja ja korjausehdotuksia työhön, mutta emme miettimässä sitä, kuinka ne tulisi ratkaista. (Monteiro 2012.)

Uudelle asiakkaalle tulisi aina projektin alkaessa käydä läpi prosessi ja kertoa, kuinka heidän palautteensa on kriittistä projektin onnistumisen kannalta. Samalla tulee määritellä ihmiset, jotka osallistuvat asiakkaan puolelta projektiin. Lisäksi Monteiro kehoittaa myös määrittelemään sen, kuka ryhmässä tekee lopulliset päätökset. Vaikka tavoitteena onkin, että palautetta on antamassa mielellään pieni tiivis projektiryhmä, vielä tärkeämpää on että ryhmä on oikea ja sillä on oikeus päätöksentekoon. (Monteiro 2012.)

Esimerkkinä edellä mainitusta Monteiro käyttää tilannetta, jossa projekti on edennyt jo useita viikkoja, mutta joku esimiestason henkilö ei ole kiireiltään päässyt palautetilaisuuteen aikaisemmin ja ilmestyy nyt palaveriin kommentoimaan. Monteiro kutsuu tällaisia henkilöitä näkymättömäksi sidosryhmäksi. Jotta tällaisesta tilanteelta vältyttäisiin, kehottaa Monteiro projektin taustoitusvaiheessa jo sisällyttämään mahdollisimman monta ihmistä mukaan haastattelemalla heitä. Sitten kun varsinaiset suunnittelun palautesessiot käynnistyvät, ovat mukana enää projektille olennaisimmat henkilöt. Monteiro perustelee ohjeensa kertomalla, että usein ne ihmiset, jotka ilmoittavat halukkuudesta olla projektissa mukana, haluavatkin vain saada kerrottua suunnittelijalle ne näkökulmat, jotka heille tässä projektissa ovat tärkeitä, ja jatkaa sitten omaa työtänsä. (Monteiro 2012.)

6.6 Tilaisuuden fasilitointi

Kaikki alkaa ennakkovalmisteluista. Pyri välttämään ”Ta-daa!” -hetkiä. Jaa materiaali sekä aiemmin yhdessä sopimanne projektin tavoitteet etukäteen osallistujille. Näin mahdollistat ihmisille tutustumisen ennakkoon ja saat todennäköisemmin rakentavampaa palautetta reaktioiden sijaan. (Izarry & Connor 2015.)

Aloita itse tilaisuus kertaamalla projektin tavoitteet. Tällä varmistat, että kaikki osallistujat ovat samalla viivalla palautteenantotilaisuudessa, vaikka ennakkovalmistelu olisikin joltain jäänyt tekemättä. Kaikkien tulee tietää, mitä suunnitelmalla yritetään saavuttaa ja miksi olet tehnyt suunnittelussasi valittuja ratkaisuja. (Izarry & Connor 2015.)

Seuraavaksi esittele design tai tuotos nopeasti ja tehokkaasti. Ei ole tarkoitus käydä läpi jokaista yksityiskohtaa suunnitelmassasi, vaan luoda pohja keskustelulle. Ole kuitenkin

varovainen puhuessasi rajoitteista työssäsi. Se antaa helposti vaikutelman tekosyistä. Luota, että reunaehdot nousevat kyllä esiin osana keskustelua. (Izarry & Connor 2015.)

Itse tilaisuudessa on hyvä huomioida kritiikin laajuus ja tavoitteet. Aseta keskustelulle konteksti ja rajat. Jos keskustelu alkaa lipsua näiden rajojen ulkopuolelle, voit ohjata keskustelun takaisin niihin, kun ne on selvästi määritelty. Jos käytössäsi on esimerkiksi aiemmin esitetty 30-60-90 kehys, voit kommentoida ”Loistava huomio, mutta olemme vielä vaiheessa 30, joten ei sukella liian tarkasti yksityiskohtiin.” (Izarry & Connor, 2015.)

Huomioi kaikki tilaisuuden osallistujat ja käytä hyödyksesi aktiivista kuuntelua. Kiinnität samalla varmemmin oman huomiosi siihen, mitä toinen sanoo. Toista saatu havainto siten, kuin olet sen ymmärtänyt, jotta henkilö voi vahvistaa, vastaako ymmärryksesi hänen tarkoitustaan. Mikäli kaikki eivät osallistu mukaan keskusteluun, ota heidät mukaan kysymällä suoria kysymyksiä. Varmistat, että hyödynnät kaikkien asiantuntemusta ja kokemusta aiheesta. (Izarry & Connor 2015.)

Muista muistiinpanot, sillä se on olennainen osa jatkotoimenpiteiden seuraamista. Niiden avulla jokainen osallistuja kokee palautteensa tulleen kuulluksi. Jaa löydökset ja havainnot osallistujille. Näin myös varmistetaan, että suunnitelma noudattaa yhdessä sovittua linjaa alusta alkaen. (Izarry & Connor 2015.)

6.7 Designkritiikin hyödyt

Sarah Gibbons kertoo onnistuneen kritiikin tärkeydestä artikkelissaan Design Critiques: Encourage a Positive Culture to Improve Products (2016) seuraavasti:

”On lähes mahdotonta parantaa suunnitelmaa ilman palautetta muilta. Heidän panoksensa auttaa välttämään virheitä ja siten luomaan korkealaatuisempaa työtä. Vanha sanonta pitää paikkansa: kahdet aivot (tai useampi tässä tapauksessa) on aina parempi kuin yksi”. (Gibbons 2016.)

Positiivinen kritiikkikulttuuri myös tukee tiimin rakentamista monin tavoin. Tavoitteena on, että alusta asti kaikki pysyvät ajan tasalla työnalla olevasta projektista. Suunnitelmien jakaminen varhaisessa vaiheessa mahdollistaa aikaisemman sitoutumisen tiimin jäseniltä, ja kuten Gibbons nostaa esille luo, tiimikonsensusta. Hän kertoo, että ajan

myötä tämä käytäntö luo tiimille luottamusta ja estää tuhoavien egojen aiheuttamasta liiallista vahinkoa projektissa. (Gibbons 2016.)

Näiden positiivisten vaikutusten lisäksi design-kritiikki mahdollistaa projektin eri osapuolten laaja-alaisemman yhteistyön. Esimerkiksi kehittäjät voivat luoda laajennettavampaa koodia nykyisessä julkaisussa, jos he ymmärtävät, millaisia suunnitelmia tulevaisuudessa voi olla. Samalla tavalla he voivat kyseenalaistaa teknisen toteutettavuuden, kun suunnitelmat ovat vielä kesken ja niitä voidaan muuttaa tuhlaamatta aikaa ja rahaa. Useat suunnittelijat, jotka työskentelevät eri osissa suurta projektia, voivat havaita mahdollisia ristiriitaisuuksia koko käyttäjäkokemuksessa, kun he kaikki osallistuvat toistensa luonnossuunnitelmien varhaiseen kritiikkiin. (Izarry & Connor 2015.)

7 Työympäristö ja toimintakulttuuri

Yksittäinen luovan palautteen tilanne ei koskaan ole vain siinä olevien osiensa summa, vaan aina myös osa isompaa kokonaisuutta. Ensin liitettyä projektiin, jonka osatekijä se on, mutta myös vielä laajempaan kontekstiin osaksi yrityskulttuuria ja toimintailmapiiriä. Käsittelen näitä työssäni vain pintaraapaisuna, lähinnä huomioiden sen tarjoamat mahdollisuudet, joilla onnistunutta palautteenantotilannetta voidaan lähteä tukemaan.

7.1 Moderni organisaation on moken mahdollistaja

On ymmärrettävä, että tiimien on tehtävä hyviä päätöksiä yhdessä ja että kriittinen ajattelu on välttämätöntä yrityksen menestyksen kannalta. Ja jotta kritiikki ja jatkuva parantaminen olisi mahdollista, iterointia on tuettava myös projektitiimin ulkopuolelta. (Irizarry & Connor 2015.)

Googella oli kunnianhimoinen tavoite saada ratkaistua täydellisesti toimivan tiimin resepti. Tutkimusprojekti kulki nimellä Projekti Aristoteles ja siihen osallistui akateemisen maailman tutkijoita sekä 180 Googlen omaa tiimiä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään syitä sille, miksi jotkut tiimit menestyivät toisia paremmin. Hypoteesina oli, että yhdistämällä parhaat yksilöt saadaan aikaan paras tiimi. Ajateltiin, että onnistumisen

aineokset löytyisivät erilaisten persoonallisuuksien, taitojen ja tietojen yhdistämisellä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 259–260.)

Menestyneiden tiimien keskeiset elementit löytyivät kuitenkin muualta kuin yksilön ominaisuuksista. Merkittävimmäksi elementiksi nostettiin tiimin sisäinen psykologinen turvallisuus, jolloin tiimin jäsenet uskaltavat kommentoida, kysyä ja kyseenalaistaa pelkäämättä nolatuksi tulemista tai muita seurauksia. Myös luottamuksella on merkitystä. Kaikki tiimin jäsenet luottavat, että muut saavat asiat tehtyä ajoissa ja tavoitteiden mukaisesti. Yhtä lailla on tärkeää, että tekemisen tavoitteet ja roolit ovat kaikkien tiedossa ja toiminta on siten rakenteellista ja selkeää. Lisäksi työn tulisi tarjota jokaiselle tekijälleen henkilökohtaista merkitystä ja tunne, että hänen työllään on tarkoitus ja hyvä päämäärä eli työllä on vaikuttavuutta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 259–260.)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa osaamista arvostetaan aidosti ja työkavereihin suhtaudutaan myönteisesti. Jäsenet uskaltavat ottaa vuorovaikutukseen liittyviä riskejä. On turvallista olla oma itsensä ja tuoda esiin eriävätkin mielipiteet. Epäonnistumisia ei peitellä. Haavoittuvuus sallitaan. Ryhmä välttää ilmiön, jossa ryhmän paine ohjaa jäsenten käyttäytymistä. Jäsenet pystyvät antamaan parastaan ja jopa ylittämään itsensä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 260.)

Kirjassa Mahtava moka kehoitetaan kuitenkin näkemään mahdollisuus toimivaan palauteilmapiiriin jokaisessa työntekijässä itsessään. Esimiehen tai kollegoidenkin palautetta tärkeämmäksi nousee yksilön kyky antaa palautetta itse itselleen. On työntekijän toiveajattelua, että organisaatiossa olisi niin hyvä palautejärjestelmä, että se antaisi palautetta aina oikea-aikaisesti, oikeista asioista, laadukkaasti kommunikoiden, selkeästi ja yksilöiden. Oman työn onnistumisen ja epäonnistumisen reflektoinnin on ensi sijassa toteuduttava yksilön pään sisällä. Aina on mahdollista rakentaa palautekulttuuria pienestä, suurempaan, yksilöstä kohti yrityskulttuuria, eikä jäädä olemassa olevien toimintamallien vangiksi. (Sutinen & Kuitunen 2018, 145.)

7.2 Psykologinen turvallisuus

Alun perin psykologisen turvallisuuden käsite luotiin 1960-luvulla osana Edgar Scheinin ja Warren Bennisin organisaatiotutkimusta. Silloin psykologinen turvallisuus nähtiin sen ilmentymänä, kuinka turvallisiksi ja luottavaisiksi organisaation jäsenet kokevat itsensä muutoksen hallinnassa. 1990-luvulla William Kahn nosti tutkimuksissaan käsitteen

uudelleen esille. Kahn näki psykologisen turvallisuuden yksilön kokemuksena siitä, kuinka paljon hän voi osallistua ja näyttää omasta itsestään organisaatiossa ilman, että hänen tarvitsee pelätä kielteisiä seurauksia minäkuvansa, sosiaalisen statuksensa tai uransa kannalta. Viimeisimmin Amy. C. Edmondson on päivittänyt käsitettä uudestaan vuonna 1999 ja nosti sen ilmiöksi, joka kattaa koko työyhteisön. Tiimin jäsenet pitävät siitä, että se on turvallinen tila ihmissuhteisiin liittyvälle riskinottamiselle. (Newman, Donohue & Eva 2017.)

Tutkimuksissa on havaittu, että psykologisella turvallisuudella on sekä suoria ja epäsuoria vaikutuksia yksilön ja tiimitason suoritukseen. Se edistää oppimista, luovaa ajattelua ja riskinottoa, niin yksilö- kuin tiimitasolla. Tiimitason tutkimuksissa löydettiin, että psykologinen turvallisuus on yhteydessä innovaatioihin R&D-tiimeissä, sekä valmistusprosessien innovaatioiden suorituskäytännön. Organisaatiotason tutkimuksissa taas on havaittu, että työntekijöiden kokemus psykologisesta turvallisuudesta on yhteydessä yrityksen suorituskäytännön, mitataan sitä sitten tuottavuudella tai jollain muulla organisaatiotason tavoitteella. (Newman, Donohue & Eva 2017.)

8 Kyselytutkimus

Teoriaosuuden tueksi tein sähköpostikyselyn pienelle joukolle suomalaisia luovan alan ammattilaisia. Tutkimuksen avulla halusin laajentaa ymmärrystä siitä, kuinka tekijät ja ostajat kokevat palautetilanteet omassa arjessaan.

Kysely lähetettiin kutsulinkkinä toukokuussa 2023 kymmenelle luovan alan ammattilaiselle. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Vastaajista 63 % oli naisia, ja vastaajien ikähaarukka oli 34 – 50 vuotta. Kaikki osallistujista olivat toimineet alalla yli 5 vuotta, joko ostajan, myyjän tai tekijän roolissa.

8.1 Kyselyn vastaukset

Aloitin tutkimuksen kartoittamalla vastaajien kokemusta palautteesta. Kysyttäessä ensireaktiosta sanaan palaute vain yksi vastaajista kertoi reaktionsa olevan negatiivinen, kahden reaktio sanaan oli positiivinen ja loput vastaajista kokivat reaktionsa sanaan olevan neutraali. Kuitenkin kun kysyttiin, kuinka tärkeänä kokivat palautteen osana omaa

työtään (asteikolla 1 – ei lainkaan tärkeä, 5 – erittäin tärkeä), kaikki arvioivat asian olevan tärkeä ja enemmistö vastasi, että erittäin tärkeä.

Luova työ on luonteeltaan jatkuvaa yhteistyötä. Erityiset palautesessiot ovat vain harvoin hyödyllisiä, koska projekti on usein jo päättynyt (tai maito on maassa) ja toisaalta seuraava projekti ei välttämättä ole ollenkaan samantyyppinen, jolloin opittuja asioita ei välttämättä päästä hyödyntämään. Palautetta olisi siis syytä antaa jatkuvasti.

Samoin kaikki vastaajat kokivat, että oman osaamisen kehittämisessä palautetta pidettiin erittäin tärkeänä. Avoimet vastaukset kertoivat, että varsinkin keskusteleva ja jatkuva palaute auttoi ammatillista kehittymistä.

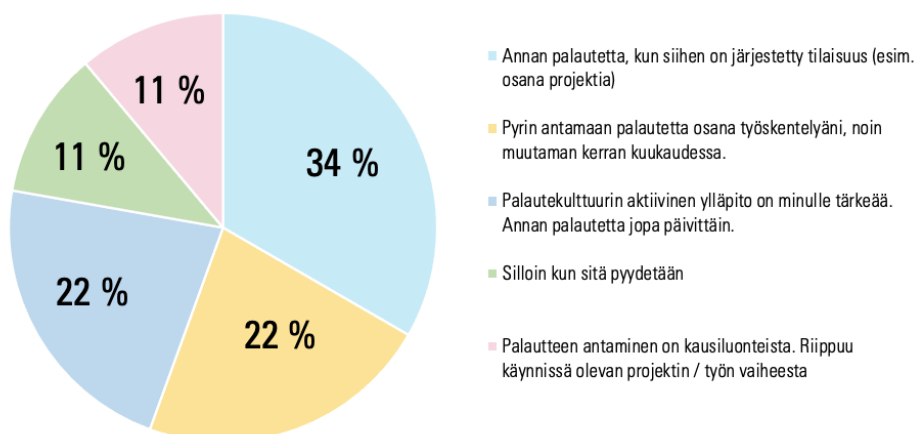
Prossessin aikana, ei projektipohtaisen työn jo päätyttyä, jolloin siitä ei ole juurikaan iloa.

Kehitysehdotukset kiinnostaa aina ja miten joku asia voisi olla vielä paremmin. Näkökulmien avartuminen.

Osallistujien suhde palautteeseen on siis lähtökohtaisesti positiivinen, ja he näkivät sen hyödyllisenä osana työelämää. Seuraavaksi halusin kysyä, miten tämä arvostus palautetta kohtaa näkyi henkilön omassa työskentelyssä.

Kysyttäessä, kuinka usein vastaajat antavat palautetta, heijastelivat vastaukset heidän aiemmin kertomaansa arvomaailmaa, sillä kaikki antoivat kyllä palautetta osana työtään.

Kuinka usein annat palautetta?



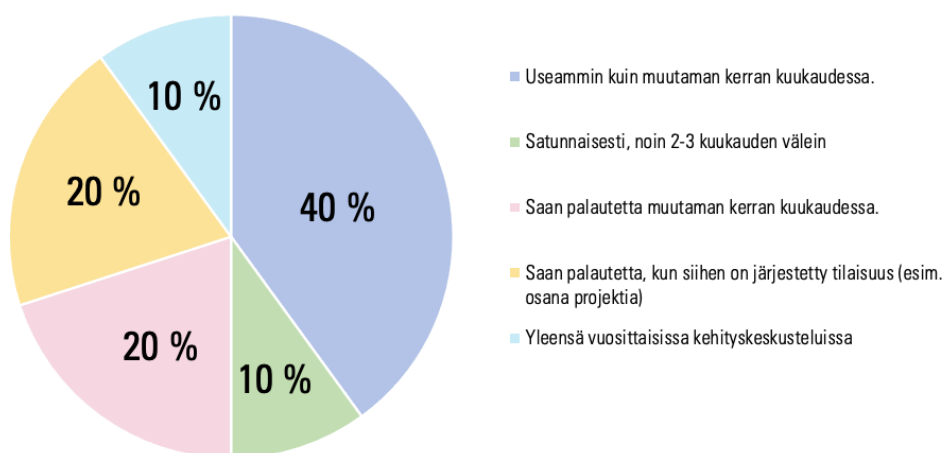
Kuvio 1. Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Kuinka usein annat palautetta?”.

Avoimissa vastauksissa palautteen antamista kommentointiin näin:

Vältän yleensä negatiivisen palautteen antamista sellaisenaan kokonaan, koska siitä on vain harvoin mitään hyötyä. Kaikki negatiivinen palaute täytyy muotoilla rakentaviksi ehdotuksiksi, jossa huomioidaan vastaanottajan kasvojen säilyttämisen mahdollisuus. Olen saattanut tehdä isommankin kurssimuutoksen "Mitäpä, jos"-hengessä näennäisesti kevyessä hengessä.

Kun kysyttiin, kuinka usein saavat palautetta osana työtään, yli puolet vastaajista kertoivat saavansa palautetta useammin kuin muutaman kerran kuukaudessa.

Kuinka usein saat palautetta?



Kuvio 2. Vastausten jakautuminen kysymykseen "Kuinka usein saat palautetta?".

Eräs vastaajista kertoo saamastaan palautteesta näin:

Olen saanut palautetta lähinnä osana kehityskeskusteluja esihenkilöni kanssa. Joskus myös kollegoilta esim. heti jonkun esityksen jälkeen, lähinnä positiivisista, jolloin palautteen vastaanottaminen tuntui erityisen mukavalta.

80 % vastaajista kertoi pyytävänsä palautetta työssään ainakin toisinaan. Ja hyödyllisimmän palautteen vastaajat kokivat saavansa kollegoilta.

Seuraavaksi kyselyssä kartoitettiin palautteen tunnereaktiota tarkemmin. Moni vastaajista valitsi avoimen vaihtoehdon. Kukaan vastaajista ei kokenut reagoivansa puolustautumalla, mutta jopa viisi vastaajista valitsi vaihtoehdon, jossa herää kiinnostus ja läsnäolo paranee. Mielenkiintoisin on tuo osassa avoimissa vastauksia noussut

pettymyksen tunne omia taitoja kohtaan, sillä sitä ei varmasti palautteen antaja varmasti ollut toivonut palautetta antaessaan. Olisi mielenkiintoista nähdä, onko tunteeseen syynä aiemmin mainittu negatiivisuus vääristymä ja kuinka tämän sisäisen puheen voisi kääntää neutraalimmaksi.

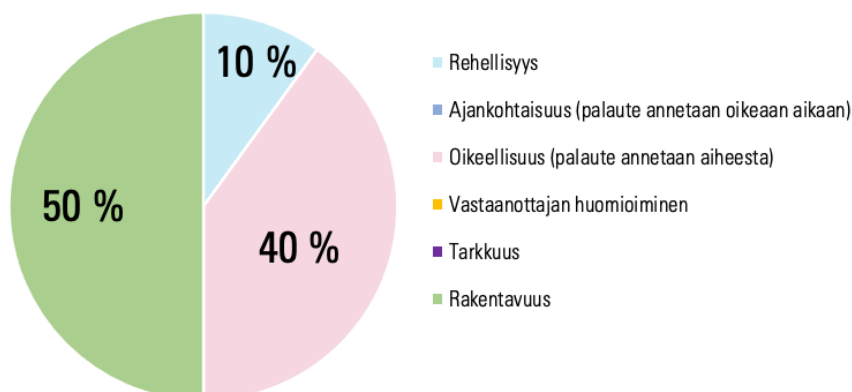
Kun saat korjaavaa palautetta työstäsi, minkä reaktion tunnet itsessäsi tapahtuvan?



Kuvio 3. Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Kun saat korjaavaa palautetta työstäsi, minkä reaktion tunnet itsessäsi tapahtuvan?”.

Seuraavaksi kartoitin, millaista palautetta vastaajat toivoisivat saavansa. Vastauksissa nousi esille nimenomaan rakentavuus ja oikeellisuus. Näiden kahden termin voisi tulkita heijastelevan samaa toivetta laadukkaasta kritiikistä, mitä aiemmissa luvuissa toin esille reaktio- tai suuntauspohjaisesta palautteesta. Ajankohtaisuus, tarkkuus tai vastaanottajan huomioiminen eivät saaneet keneltäkään tärkeimmän ominaisuuden määritelmää.

Mielestäni palautteessa on tärkeintä:



Kuvio 4. Vastausten jakautuminen väitteeseen "Mielestäni palautteessa on tärkeintä."

Avoimissa vastauksissa vastaajat kommentoivat palautteen muotoa seuraavasti:

Palautteen pitää olla hyvin perusteltu, eikä vain tyyliin "ei näin" tai "en pidä tästä".

Keskittyä rakentavaan palautteeseen ja antaa palautetta mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen tai itse tilanteessa, ei puolen vuoden päästä kehityskeskustelussa. Toivon että ilmapiiri oli ns. turvallinen ja kannustava.

Rehellisyys ja suorapuheisuus, mutta olematta ilkeä, on taitolaji. Siihen kannattaa silti pyrkiä, koska se edesauttaa oikeaan lopputulokseen pääsemistä.

Seuraavaksi halusin kartoittaa sitä, kuinka paljon vastaajat olivat työelämänsä aikana käsitelleet itse palautetilanteen toimintamallia, siihen liittyviä sääntöjä tai rooleja. Vain kaksi vastanneista oli sitä mieltä, että olivat saaneet työelämänsä aikana neuvoja siihen, miten palautetilanteisiin tulisi valmistautua.

Olen työelämässä saanut ohjeita tai vinkkejä siihen kuinka palautetilaisuuksiin tulisi valmistautua. (Esimerkiksi esimieheltäni tai kollegoilta.)



Kuvio 5. Vastausten jakautuminen väitteeseen "Olen työelämässä saanut ohjeita tai vinkkejä siihen kuinka palautetilaisuuksiin tulisi valmistautua."

Kukaan vastaajista ei tehnyt valmisteluja, miten palautetilaisuudet hoidetaan, tai rakentanut runkoa itse tilaisuudelle.

Keskustelemme projektitiimin kanssa, kuinka palautetilaisuudet hoidetaan ja millainen runko niissä on.



Kuvio 6. Vastausten jakautuminen väitteeseen "Keskustelemme projektitiimin kanssa, kuinka palautetilaisuuDET hoidetaan ja millainen runko niissä on."

Yksikään vastaajista ollut määritellyt palautteelle reunaehdoja ennen palautetilaisuutta.

Määrittelemme yhdessä palautteelle raamit ja reunaehdot.



Kuvio 7. Vastausten jakautuminen väitteeseen "Määrittelemme yhdessä palautteelle raamit ja reunaehdot."

Vain kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että osaavat ohjata palautekeskustelua.

Osaan ohjata palautekeskustelua.



Kuvio 8. Vastausten jakautuminen väitteeseen "Osaan ohjata palautekeskustelua."

Nämä vastaukset heijastelevatkin tutkimusosuuden hypoteesiani siitä, että palautetilaisuuksien täyttää potentiaalia ei ole ehkä osattu täysin hyödyntää tai epäonnistuneen palautekeskustelun vaikutuksia projektille, ei ehkä ymmärretä vielä sillä laajuudella kuin pitäisi.

Uskon, että kyselyni aiheesta johtuen kaikista hedelmällisimmät tulokset löytyvät tutkimukseni avoimissa kysymyksissä, siitä miten vastaajat kokivat palautteen osana luovaa työtä, millaisia palautteen antajia he itse ovat tai mitä toivovat itse palautetilaisuudelta. Nostin tähän esiin muutamia avoimia kysymyksiä ja niiden vastauksia. Liitteistä löytyy koko tutkimuskyselyn runko sekä ammattilaisilta saamani vastaukset.

Toivoisin, että kun annan palautetta palautteen vastaanottaja huomioisi seuraavat asiat:

"Asiaan on mahdollista palata myöhemminkin."	"Palaute ei ole henkilökohtaista."	"Toivon yhteiselle projektillemme hyvää lopputulosta ja toivon, että kaikki pyrkisivät yhdessä sitä kohti."	"Kuuntelisi tarkkaan ja tilanteesta muodostuisi kaksisuuntainen keskustelu, josta myös minä voisin mahdollisen oppia tai ymmärtää jonkun toisen näkökulman (erityisesti jos kyseessä negatiivisen palautteen anto)."
"Usein asiakas tai kollega torjuu kritiikin kohteet "Act of Godina" – asioina, joihin hänellä ei ole vaikutusvaltaa, kuten aikataulut, budjetit, johdon määräykset. Tämä on kuitenkin ns. helppo ulospääsy, jossa vältellään omaa vastuuta. Tähän syylistyy toisinaan itsekin."	"Olen aika suoraan asioita ilmaiseva tyyppi. Suoruus voi olla ongelma. Mutta ainakin palautteeni on aitoa ja rehellistä."		

Kuvio 9. Avoimet vastaukset: "Toivoisin, että kun annan palautetta palautteen vastaanottaja huomioisi seuraavat asiat."

Toivoisin, että kun saan palautetta palautteen antaja huomioisi seuraavat asiat:

"Sen, että se annettaisi syyttämättä ja arvottavatta, rakentavasti."	"Toivoisin, että palaute on hyvin perusteltu. Ettei takerruttaisi epäolennaisuuksiin."	"Palautteen pitää olla hyvin perusteltu, eikä vain tyyliin 'ei näin' tai 'en pidä tästä'."	"Palautetta annetaan työstä, ei henkilöstä."
"Palautteen tulisi vastata toimeksiantoa ja ottaa huomioon käytettävissä olleet resurssit."	"Puhe/kirjoitustyyli on tärkeää, millä tavalla palaute annetaan. Viestien muotoilu on tärkeää ja yritän itsekin niihin panostaa."	"Keskiyttyä rakentavaan palautteeseen ja antaa palautetta mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen tai itse tilanteessa, ei puolen vuoden päästä kehityskeskustelussa. Toivon että ilmapiiri oli ns. turvallinen ja kannustava."	
"Palaute tulee sellaisella hetkellä, että sen perusteella ehtii tehdä muokkauksia lopputulokseen. Jos palautteen antajia on useita samasta organisaatiosta/tahosta, palaute on koonti, eikä sekalainen, jopa vastakkaisia näkemyksiä sinkoileva sekamietelisooppa."		"Rehellisyys ja suorapuheisuus, mutta olematta ilkeä, on taitolaji. Siihen kannattaa silti pyrkiä, koska se edesauttaa oikeaan lopputulokseen pääsemistä."	

Kuvio 10. Avoimet vastaukset: "Toivoisin, että kun saan palautetta palautteen antaja huomioisi seuraavat asiat."

Kerro tilanteesta, jossa palautteen antaminen tai vastaanotto ei ole mielestäsi onnistunut.

"Tilanne on tullut jommalle kummalle osapuolelle yllätyksenä."

"Kun olen saanut pelkkää negatiivista palautetta työstä jonka lopputulokseen en ole itse pystynyt vaikuttamaan."

"Viestintätoimistossa oli todella ylimielinen harjoittelija joka ei kyennyt ottamaan mitään palautetta vastaan ja käyttäytyi kuin olisi muiden yläpuolella. Muistan hermostuneeni hänelle kerran ja tokaisseeni jtk piikistä niin että avoimistossa useampi henkilö kuuli, mm toimari, joka viestitti minulle heti perään chatissä et kande pyytää anteeksi että saadaan jatkossakin tänne harjoittelijoita. Pyysin. Olisi pitänyt pysyä rauhallisena ja ignoraa huono käytös. Tilanne eskaloitui ja lopulta harjoittelijan käytös ärsytti koko taloa ja hänen harjoittelunsa loppui kuin seinään. 😊"

"Välillä fokus unohtuu ja keskitytään siihen, mistä joku tykkää/ei tykkää. Omat henkilökohtaiset mieltymykset sumentavat välillä "isoo kuvaa". Keskitytään epäolennaisiin asioihin, vaikka kokonaisuus toimii."

"Kun on pitänyt loppupresentaation ja saanut myönteistä palautetta, mutta seuraavana päivänä saakin viestin, ettei lopputulosta haluta sittenkään käyttää. Silloin toivoo, että olisipa saanut palautetta jo paljon aiemmassa vaiheessa, jotta olisi voinut tehdä lopputuloksen, joka on tarkoituksenmukainen myös tilaajan mielestä."

"En ole aina saanut annettua palautetta oikeaan aikaan, heti tilanteen tapahtuttua tai oltua ajankohtainen, jolloin palautteen anto on muuttunut itselle ja varmasti myös vastaanottajalle hankalammaksi."

"Pitkän ja vaikean projektin lopputulos ei (vielä) vastaa ollenkaan asiakkaan odotuksia, mutta asiakas kuoruttaa palautteensa paskasämpyläksi: mitäänsanomattomia kehuja alussa ja lopussa ja varsinainen pihvi keskellä. Osa tiimistä ymmärtää erittäin negatiivisen palautteen kehuina, kun asiakas haluaa valita 'helpon tavan' kertoa negatiiviset uutiset."

Kuvio 11. Avoimet vastaukset: "Kerro tilanteesta, jossa palautteen antaminen tai vastaanotto ei ole mielestäsi onnistunut."

Kuvaile mielestäsi onnistunutta palautetilaisuutta, jossa siitä on ollut hyötyä projektille.

"Turhan usein palaute annetaan vasta lopuksi."

"Palautetta on pyydetty aktiivisesti ja sen antamiselle on sovittu tapaaminen."

"Verkkopalvelun saavutettavuusauditointiraportti ja sen läpikäynti asiakkaan ja tiimin kesken oli tosi opettavainen: raportti poimii kaikki mokat, mutta lempeästi, kun mukana ei ollut mitään ihmisten välistä skismaa, tulkintoja tai mielipiteitä vaan raportti listasi faktat pöytään mikä vaatii vielä korjaamista."

"Lehden taittotyössä olemme käyneet säännöllisesti visuaalisen linjan pohdintapalavereita, jolloin olemme rauhassa ja ajan kanssa käyneet läpi lehtien visuaalisuutta ja pohtineet yhdessä parempia ratkaisuja."

"Kun palaute on ollut rakentavaa ja palautteen antajalla on myös ollut ehdotuksia sille että miten lopputuloksesta saadaan parempi. Eli ei siis ole keskitytty vain negatiivisiin asioihin, ja projektin kannalta epäolennaisiin pikkuseikkoihin."

"Silloin, kun kaikilla on selkeä tähtäinen ja roolit, niin palautekeskustelu pysyy asiassa."

"Vuositain toistuvan tapahtuman keskustelu, jossa palaute käsiteltiin kunnolla ja seuraavaa tapahtumaa pystyttiin kehittämään."

"Luova työ on luonteeltaan jatkuvaa yhteistyötä. Erityiset palautesessiot ovat vain harvoin hyödyllisiä, koska projekti on usein jo päättynyt (tai maito on maassa) ja toisaalta seuraava projekti ei välttämättä ole ollenkaan samantyyppinen, jolloin opittuja asioita ei välttämättä päästä hyödyntämään. Palautetta olisi siis syytä antaa jatkuvasti."

"Rakentavaa palautetta on annettu, siitä on keskusteltu ja pohdittu yhdessä ratkaisuja ja oppeja tulevaisuuteen, hyvässä hengessä."

Kuvio 12. Avoimet vastaukset: "Kuvaile mielestäsi onnistunutta palautetilaisuutta, jossa siitä on ollut hyötyä projektille."

Sana on vapaa. Kerro lopuksi tuntemuksia palautteesta luovalla alalla ja suhteestasi siihen.

"Palaute on tärkeää ja kun sitä annetaan rakentavasti, niin työstä tulee monin kerroin parempi kuin ilman palautetta."

"Riippuen projektista, työskentelyn yleensä projekteissa, jossa edesautetaan jonkin kaupallisen hankkeen onnistumista, eikä mitään itselleni tärkeää päämäärää. Se on vain työtä. Siksi en tee luovaa työtä varsinaisesti sydämykselläni, joten negatiivinenkaan palaute ei ole niin vaarallista. Vanha viisaus "Tell them twice then take the money" pätee – asiakkaan päätös voi yleensä argumentoimalla yrittää kääntää kahdesti, sen jälkeen on syytä tehdä, mitä asiakas toivoo, vaikka ratkaisu olisikin objektiivisesti arvioiden väärä."

"Saun ja annan vähemmän palautetta kuin haluaisin. En tiedä mikä siinä on, että palautteen antaminen ei tunnu kovin luontevalta. Ehkä se johtuu suomalaisesta palautekulttuurista? Jos ei tule palautetta, pitäisi olla tyytyväinen. Työskennellessäni yksityisellä sektorilla luovissa toimistoissa palautetta työn lopputuloksesta sai aina, koska lopputulos esiteltiin asiakkaalle. Palautetta ei mitenkään siloiteltu, joka opetti ottamaan vastaan kovaakin palautetta siitä suuremmin hätkähtämättä. Nykyisessä työssäni valtiolla in-house suunnittelijana työ on pitkälti jatkuvaa eikä yhtä selkeitä palautetilaisuuksia ole. Toisaalta taas nykyisessä työssäni saan paljon enemmän palautetta työskentelystäni, joka on mielestäni yhtä tärkeää kuin palaute lopputuloksesta."

"Koen sen tosi tärkeäksi prosessissa. Pääsen helpommin ja nopeammin työssäni eteenpäin suuntaan tai toiseen. Yksityisyrittäjänä ja kotoa käsin töitä tekevänä ainoa iso ongelma on se että kollegat puuttuu vierestä. Onneksi on kollegoja online joskus huhuilla kiperässä tilanteessa."

"Palautteen antaminen on luovassa työssä (ja muussakin) erittäin tärkeää, mutta sen antamisessa pitää olla pelisilmää ja rakentavuutta jotta se parantaa lopputulosta. Karrikoidusti ei näin: tämä on ihan paska, tee parempi!"

"Luovalla alalla työskenteleminen muuttuu nopeasti asiakkaiden toiveiden mukaan tekemiseksi, jos ei osaa tai muista pitää kiinni omasta tyylistään ja tavastaan tehdä. Toivoisin, että luovat tekijät valittaisiin heidän vahvuuksiensa lähtökohdista käsin ja tilattaisiin juuri luovan tekijän näköistä työtä eikä pakotettaisi luovaa tekijää mukautumaan jonkin mikä on löydetty toisen tekijän sivuilta. Tällöin sekä asiakas että luova tekijä ovat hyvin kartalla siitä mikä lopputuloma on ja palautetilanteet ovat todennäköisemmin positiivisia puolin ja toisin. Palautteen läpikäyminen hyvässä hengessä on vienyt monta projektia hyvään ja parempaan suuntaan. Toisen kunnioittava kohtaaminen on tässä avainasemassa ja se, että pystytään ymmärtämään myös luovan tekijän tilanne ja näkökulmat. Toinen ääripää on kokemukset täysin lyttävästä arvioimisesta ilman perusteluita, joka on johtanut monesti huonoon lopputulokseen."

"Palautetta annetaan ja saadaan yleisesti ottaen liian vähän ja väärään aikaan (kun työ on jo tehty). Lisäksi jos en itse ole luonut sille struktuuria tai pyydä aina palautetta tietyistä teemoista, saan helposti hajanaista palautetta ja on vaikea päästä jyvälle onko kyseessä asia, joka on vahvuuteni tai kaipaa kehitystä vai onko enemmän kyse toisen osapuolen mielipiteistä ja mieltymyksistä."

"Monesti palautteesta on vaikea puhua, koska tuntuu että se usein keskittyy ja kulminoituu liikaa asianosaisten subjektiivisiin mielipiteisiin jostakin pienistä yksityiskohdista luovassa toteutuksessa."

Kuvio 13. Osallistujien antamat kommentit osioon: "Sana on vapaa. Kerro lopuksi tuntemuksistasi palautteesta luovalla alalla ja suhteestasi siihen."

8.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessani nousi esiin, että palautteen antamisen ja vastaanottamisen ajatellaan olevan jokamiestaito, johon jokaisen tulisi pystyä ja että se on taito, joka kasvaa työvuosien ja kokemuksen mukaan. Jokainen vastaajista totesi palautteen olevan merkityksellinen osa omaa työtään. Samalla vastausten perusteella suomalaisilla luovan alan toimijoilla olisi eniten haltuun otettavaa erityisesti palautetilanteiden systemaattisella hyödyntäisellä eli esimerkiksi pelisääntöjen läpikäymisellä sekä sitä kautta psykologisesti turvallisen palauteilmapiiirin rakentamisella.

Voisiko olla niin, että tulevaisuudessa saamme organisaatiomme menestymään vielä paremmin, kun otamme haltuun design kritiikin kaltaisia menetelmiä, ymmärrämme vastuumme eri rooleissa ja yhdessä huolehdimme, että käyty dialogi on reunaehto puitteissa, analyttistä ja suunnattuna kohti yhdessä luotuja tavoitteita? Ja lisäksi uskallamme kuunnella ja kysyä enemmän sen sijaan, että pidämme huolta siitä, että saamme sanottua mielipiteemme?

Tutkimukseni tuloksia tarkastellessa huomaa myös, että koska useimmat vastaajat olivat työskennelleet alalla jo pitkään, oli myös heidän resilienssinsä ottaa vastaan korjaavaa palautetta avoimien vastausten perusteella kasvanut. Kysymys ei niinkään ollut siitä miten hyvin heitä oli ohjattu toimimaan palautetilanteissa vaan itsensä toistuvasta altistamisesta palautetilanteille.

Seuraava tutkimuksessa tullut vastaus kiteyttää mielestäni hyvin sitä, miten moni vastaajista on oppinut suhtautumaan työhönsä.

... työskentelen yleensä projekteissa, jossa edesautetaan jonkin kaupallisen hankkeen onnistumista, eikä mitään itselleni tärkeää päämäärää. Se on vain työtä. Siksi en tee luovaa työtä varsinaisesti sydänverelläni, joten negatiivinenkaan palaute ei ole niin vaarallista. Vanha viisaus 'Tell them twice then take the money' pätee – asiakkaan päätä voi yleensä argumentoimalla yrittää kääntää kahdesti, sen jälkeen on syytä tehdä, mitä asiakas toivoo, vaikka ratkaisu olisikin objektiivisesti arvioiden väärä.

Eli vaikka palautteenantotilanne ei olisikaan ollut toivotunlainen dialogi, jossa lopputulos nousee palautteen ansiosta vieläkin paremmaksi, ei saatua kritiikkiä jäädä liian pitkäksi aikaa miettimään.

9 Yhteenveto ja pohdinta

Olen tässä työssä avannut palautetta yleisemmällä tasolla ja kertonut osallistujien rooleista palautetilaisuudessa. Sitten olen siirtänyt palautteen luovan työn kontekstiin, ja avannut keinoja, jolla palautetilanne voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi olen tutkimuksellani pyrkinyt tuomaan esimerkkejä palautetilaisuuksien toimivuudesta suomalaisessa luovan työn kulttuurissa. Koen, että monessa kohdassa työtäni olisi voinut sukeltaa aiheeseen vieläkin syvemmälle, sillä jo pelkkä palautteen vastaanottajan rooli ja siihen biologiasta tulevat toimintamallit tai vaikka epäonnistumisia ylistävä yrityskulttuuri olisivat olleet omat opinnäytetyöaiheet sinänsä.

Työn aikana minua suunnittelijana erityisesti puhutteli Mahtava moka -kirjan huomio yksilön asennemuutoksen merkityksestä myös palautetilanteissa. ”Kun ajatus *minun täytyy opetella tämä* kääntyy muotoon *saan opetella tämän*” (Sutinen & Kuitunen 2018, 202), ollaan vahvasti muokkaamassa palautekulttuuria positiivisemmaksi. Lause pitää sisällään sen vanhan totuuden, että emme koskaan voi muuttaa toista ihmistä vaan voimme muuttaa vain itseämme.

Tällaista reflektointityökalua voi jokainen meistä käyttää osana työssä oppimistaan ja omaa ammatillista kehitystä miettiessään. Sen sijaan, että epäonnistumisen tunteen kohdalla pyrkisi selittelemään, peittelemään ja mahdollisimman nopeasti siirtymään eteenpäin, ottaisin tunteen merkinä mahdollisuudesta oppia.

Loppupäätelmänä tälle työlle sanoisin, että jokaisen työelämässä olevan olisi hyvä pysähtyä joskus miettimään, miten palautetilanteet hoidettaisiin mahdollisimman rakentavasti. Miten minä palautteen antajana mahdollistan työpaikallani vuorovaikutuksellista palautekulttuuria ja toisaalta otan vastaan kriittisenkin palautteen niin, kuten eräs tutkimukseen vastaajista hyvin kiteytti, että puolustautumisen tai hankojen tiskien lyömisen sijasta osaisin kysyä lisäkysymyksiä ja ohjata palautetilaisuutta enemmän dialogin suuntaan? Lisäksi toivoisin, että myös yritykset näkisivät palautetilanteet työkaluna, antaisivat ohjeita niissä toimimiseen ja yhtenäistäisivät toimintamalleja, jotta aito vuorovaikutus tilanteissa olisi mahdollista.

Tällaisen pohdinnan tueksi olen luonut liitteistä löytyvän Creative Feedback kanvaasin. Työkalumallin, jota palvelumuotoilussakin paljon käytetään. Siihen olen kerännyt työni keskeisemmät seikat onnistuneen palautetilanteen pohjaksi. Ja kuten tapana palvelumuotoilussa on, se ei ole valmis, vaan ensimmäinen versio, johon kerään mielelläni palautetta ihmisiltä, jotka sitä innostuvat käyttämään. Enemmän kuin mitään muuta se on kuitenkin muistilista itselleni tämän työn opeista, jolla ohjaan omaa palautetyöskentelyäni ja kehittymistäni siinä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio, Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent.

Aquino, Andrew 2017. What is the Design Process? Luettavissa osoitteessa <<https://medium.com/intro-to-digital-product-design/lecture-2-accidentally-uploaded-from-phone-c23ef4aca05c>> (luettu 5.6.2023)

Brown, Brene 2010. Power of vulnerability. Ted.com <https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability/c> (katsottu 3.4.2023)

Gibbons, Sarah 2016. Design Critiques: Encourage a Positive Culture to Improve Products Luettavissa osoitteessa < <https://www.nngroup.com/articles/design-critiques/>> (Luettu 16.3.)

Harrison, Spencer 2017. How to Give and Receive Feedback About Creative Work. Luettavissa osoitteessa <<https://hbr.org/2017/11/how-to-give-and-receive-feedback-about-creative-work>> (luettu 4.3.2023)

Harvard Business Review 2014. Giving Effective Feedback (HBR 20-Minute Manager Series). Harvard Business Review Press. <<https://www.perlego.com/book/837143/giving-effective-feedback-hbr-20minute-manager-series-pdf>> (luettu 25.5.2023).

Heffernan, Kayla 2019. Using the 30–60–90 Framework for Design Critique. Luettavissa osoitteessa <<https://medium.com/swlh/using-the-30-60-90-framework-for-design-critique-960b68026b6f>> (luettu 15.3.2023)

Hiskey, Tom 2020. Design crits — how we make better products by sharing openly. Luettavissa osoitteessa <<https://medium.com/farewill/design-crits-how-we-make-better-products-by-sharing-openly-6d03d35bf32>> (luettu 8.3.2023)

Irizarry, Aaron & Connor, Adam 2015. Discussing Design: Improving Communication and Collaboration Through Critique. 1. painos. O'Reilly. Luettavissa osoitteessa: <<https://learning.oreilly.com/library/view/discussing-design/9781491902394/>> (luettu 16.3.2023)

Kelley, Tom & Kelley David 2013. Creative Confidence. Iso-Britannia: William Collins.

Kielitoimiston sanakirja 2022, Luettavissa osoitteessa: <<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>> (Luettu 13.3.2023)

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Launis, Maaret 2022. Palautteesta tutun hampurilaismallin saisi heittää romukoppaan, sanovat asiantuntijat. Luettavissa osoitteessa <<https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000009072301.html>> (luettu 13.3.2023)

Lewis, Lisa 2020. Relational Feedback: Why Feedback Fails and How to Make It Meaningful. Routledge.

Monteiro, Mike 2012. Design Is a Job. New York: A Book Apart. Luettavissa osoitteessa: <<https://learning.oreilly.com/library/view/design-is-a/9780133052831/>> (Luettu 16.3.2023)

Newman, Alexander, Donohue, Ross & Eva Nathan 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review. Luettavissa osoitteessa: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300013?via%3Dihub>> (luettu 27.9.)

Oulasmaa, Minna & Pesonen, Mika 2022. Suoraa palautetta. Viisaan keskustelun käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sutinen, Mika & Kuitunen, Mikko 2018. Mahtava Moka: uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent.

Valkama, Heikki 2021. Moka on lahja ja muut työelämän viisaudet ovat usein onttoa höpöpuhetta. Artikkelit Yle. Luettavissa osoitteessa <<https://yle.fi/a/3-11964630>> (luettu 9.3.2023)

Liite 1. Creative Feedback Canvas

Lopputyön visualisointi työkaluksi palautetilanteisiin luovalle alalle.

Creative Feedback Canvas

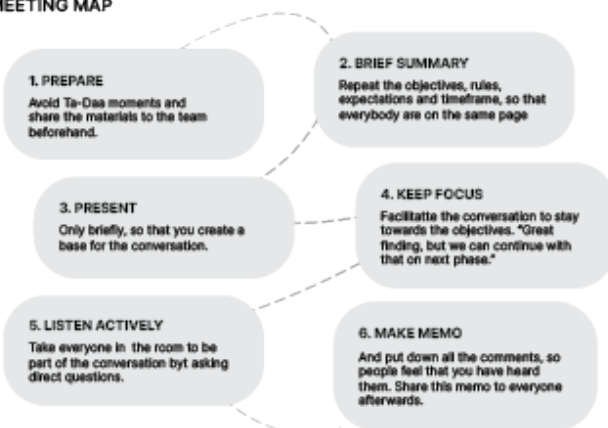
TALK ABOUT

SUMMARY OF THE PROJECT What everybody should know about the task in hand.	TARGET AUDIENCE Outside the project team, who's point of view we should keep in mind when improving the design.	PROJECT OBJECTIVES What are the project overall objectives? And in more detailed level where are we aiming with this critique session?	FEEDBACK RULES Only analytical thinking based on objectives. No opinions, reaction or direction based comments. No decision making. Everybody talks.
---	---	--	--

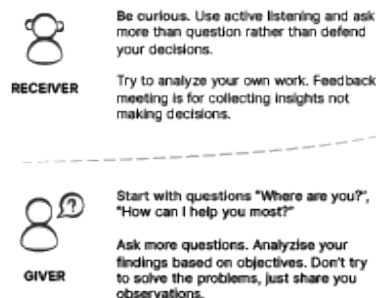
WHERE ARE WE NOW?
Give relevant feedback

CONCEPTING	CREATING	FINALIZING	DEADLINE
30%	60%	90%	
Draft. Should we continue with this idea? Share your first impressions.	The first version of the concept. The idea has been accepted, so don't challenge that anymore. Look for opportunities to improve the chosen concept.	The last step before publication. The purpose is to give the work a finishing touch and ensure that the output is ready.	

MEETING MAP



ROLE REMINDERS



ANALYZE

KEEP What works towards the objectives? Remember also analyze this!	IMPROVE What doesn't work towards the objectives? Mark down the observations, don't solve them!
--	--

NEXT STEPS

ANNI PÄRSSINEN CREATIVE STUDIO
2023 / Free to use



Liite 2. Tutkimuskysymykset

Palautteen merkitys luovalla alalla

2020-luvun organisaatioiden yksi menestyksen salaisuus sanotaan olevan avoin palautekulttuuri ja kyky epäonnistua sekä oppia mokista. Näkyykö tämä luovan alan toimistoissa ja työyhteisöissä? Osataanko palautetta käyttää kehittymisen työkaluna?

Osana Metropolian digitaalisen muotoilun opintoja teen opinnäytetyön palautteen merkityksestä luovalla alalla. Opinnäytetyössäni selvitän voisiko palautetilaisuutta ohjata tehokkaammin ja valmistella niihin osallistuvia ihmisiä niin, että annettu palaute koettaisiin kritiikin sijasta mahdollisuutena kehittyä.

Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeena. Vastaaminen kestää n.15 min.

* Pakollinen kysymys

Ennen kuin päästään itse tutkimukseen, tulee sinun antaa suostumus kerättyjen henkilötietojen käsittelyyn osana opinnäytetyötä. Suostumus annetaan rastittamalla alla oleva ruutu.*

Tutkimuksen tietosuojadokumentit:

[Osallistujan informointilomake](#)

[Osallistujan suostumuslomake](#)

Olen lukenut sekä informointi- että suostumuslomakkeen ja annan suostumukseni antamieni henkilötietojen käytölle tässä tutkimuksessa.

1. Taustatiedot

Sukupuoli?*

Mies

Nainen

Joku muu

En halua kertoa

2. Ikä *

3. Kuinka monta vuotta olet toiminut luovan työn parissa, joko ostajana, myyjänä tai tekijänä?*

[Wikipedia määrittely luovista aloista](#)

Alle 5 vuotta

5 - 10 vuotta

10 - 15 vuotta

15 -20 vuotta

yli 20 vuotta

4. Missä roolissa toimit tällä hetkellä?

Ostan design työtä

Myyn design työtä

Olen luovan työn tekijä

Ei mikään näistä

5. Kuinka isossa organisaatiossa toimit tällä hetkellä? (Vastaa sopivin)*

Olen yksityisyrittäjä/freelancer

Toimin start-up yrityksessä

Toimin pienessä muutaman hengen luovan alan toimistossa (yli 2 henkeä) Toimin isommassa yrityksessä tai organisaatiossa in-house tiimissä

Toimin konsultti- tai muotoilutoimistossa (yli 10 henkeä)

Muu:

Palautteen merkitys

6. Mikä on ensireaktiosi sanaan palaute työelämä kontekstissa?*

Negatiivinen

Positiivinen

Neutraali

7. Kuinka tärkeänä koet palautteen osana työtäsi?*

Valitse sopivin: 1 - ei lainkaan tärkeä, 5 - Erittäin tärkeä

8. Kuinka merkittävänä koet palautteen saamisen /antamisen osana projektin onnistunutta lopputulosta?*

Valitse sopivin: 1 - ei lainkaan tärkeä, 5 - Erittäin tärkeä

9. Kuinka hyödyllisenä koet palautteen oman osaamisesi kehittymisessä?*

Valitse sopivin: 1 - ei lainkaan tärkeä, 5 - Erittäin tärkeä

10. Kuinka usein annat palautetta? Valitse yksi.

En juuri koskaan

Yleensä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa

Annan palautetta, kun siihen on järjestetty tilaisuus (esim. osana projektia)

Pyrin antamaan palautetta osana työskentelyäni, noin muutaman kerran kuukaudessa.

Palautekulttuurin aktiivinen ylläpito on minulle tärkeää. Annan palautetta jopa päivittäin.

Muu:

11. Kuinka usein saat palautetta? Valitse yksi.

En juuri koskaan

Yleensä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa

Saan palautetta, kun siihen on järjestetty tilaisuus (esim. osana projektia) Saan palautetta muutaman kerran kuukaudessa.

Useammin kuin muutaman kerran kuukaudessa.

Muu:

12.Pyydätkö itse aktiivisesti palautetta työelämässä? Valitse yksi.*

Kyllä, usein

Olen pyytänyt joskus palautetta En

En, sillä minun ei tarvitse pyytää, saan sitä pyytämättä En osaa sanoa

13.Keneltä koet saavasi hyödyllisimmän palautteen työelämässä? Valitse yksi.

Asiakkailta

Kollegoilta

Esihenkilöltä

Muu:

14.Kun saat korjaavaa palautetta työstäsi, minkä reaktion tunnet itsessäsi tapahtuvan? Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Puolustaudun ja hyökkään

Muistoja ja kehotuntemuksia

Kiitollisuutta saadusta lahjasta Kiinnostun ja läsnäoloni paranee

Muu:

15.Mielestäni palautteessa on tärkeintä. Valitse vain yksi

Rehellisyys

Ajankohtaisuus (palaute annetaan oikeaan aikaan)

Oikeellisuus (palaute annetaan aiheesta)

Vastaanottajan huomioiminen

Tarkkuus

Rakentavuus

Väittämät

Arvioi seuraavaksi palautetilanteesta luotuja väittämiä.

(1 En ole samaa mieltä, 2 En osaa sanoa, 3 Olen samaa mieltä)

Olen työelämässä saanut ohjeita tai vinkkejä siihen kuinka palautetilaisuuksiin tulisi valmistautua. (Esimerkiksi esimieheltäni tai kollegoilta.)*

Keskustelemme projektitiimin kanssa, kuinka palautetilaisuudet hoidetaan ja millainen runko niissä on.*

Määrittelemme yhdessä palautteelle raamit ja reunaehdot.*

Palaute on mielestäni olennainen osa työelämän luovaa työskentelyä.*

Olen mielestäni hyvä antamaan palautetta.*

Olen mielestäni hyvä vastaanottamaan annettua palautetta.*

Työelämässä luova työ on projektitiimin yhteistyön tulos.*

Työelämässä luova työ on aina tekijänsä näköinen.*

Koen, että olen hyvä antamaan palautetta rakentavasti ja projektin vaiheen tasoisesti.*

Koen, että olen hyvä vastaanottamaan korjaavaakin palautetta.*

Koen, että yritys jossa työskentelen voisi olla parempi palautteen antamisessa.*

Osaan ohjata palautekeskustelua.*

Luovan työn tekijä: Saan asiakkailta rakentavaa palautetta. *

Avoimet kysymykset

Seuraavaksi kysytään kokemuksia työurasi ajalta. Kysymyksiä on paljon ja ne huomioivat palautetilannetta useasta näkökulmasta. Voit ohittaa ne kysymykset, joista koet että sinulla ei ole annettavaa tai kiteyttää vastauksesi osion viimeiseen kysymykseen.

Kerro tilanteesta työurallasi, jossa mielestäsi olet onnistunut palautteen vastaanottamisessa.

Kerro tilanteesta työurallasi, jossa mielestäsi olet onnistunut palautteen antamisessa.

Kerro tilanteesta työurallasi, jossa mielestäsi olet onnistunut palautteen antamisessa.

Kerro tilanteesta, jossa palautteen antaminen tai vastaanotto ei ole mielestäsi onnistunut.

Toivoisin, että kun saan palautetta palautteen antaja huomioisi seuraavat asiat:

Toivoisin, että kun annan palautetta palautteen vastaanottaja huomioisi seuraavat asiat:

Kuvaile mielestäsi onnistunutta palautetilaisuutta , jossa siitä on ollut hyötyä projektille.

Millainen on mielestäsi hyvä tapa antaa palautetta luovasta työstä?

Millainen on mielestäsi hyvä palautetilaisuus oman kehittymisesi näkökulmasta?

Millainen on mielestäsi hyvä palautetilaisuus oman kehittymisesi näkökulmasta?

Sana on vapaa. Kerro lopuksi tuntemuksia palautteesta luovalla alalla ja suhteestasi siihen.

Kiitos!

Nyt voit halutessasi antaa palautetta joko tästä palautekyselystä tai kommentoida opinnäytetyöni aihetta