



**Palautteenanto käytäntöjen luominen ja jalkauttaminen
organisaation X osastolle Y**

Aziiza Mannion & Sami Mohamed

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Matkailun liikkeenjohdon Restonomi
Opinnäytetyö
2025

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mannion, Assi & Mohamed, Sami
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palautteenanto käytäntöjen luominen ja jalkauttaminen organisaation X osastolle Y.
Sivu- ja liitesivumäärä 38 sivua ja 3 liitesuvua.
<p>Palaute on keskeinen osa työelämää ja vaikuttaa sekä työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen että yrityksen menestykseen. Avoin ja rakentava palautekulttuuri tukee oppimista, motivaatiota ja työyhteisön hyvinvointia. Tämä opinnäytetyö tarkastelee palautteen merkitystä työelämässä sekä keinoja kehittää yrityksen X palautekäytäntöjä.</p> <p>Työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä palautteen vaikutuksista ammatillisella uralla ja tarjota yritykselle X konkreettista tietoa sen nykyisistä palautekäytännöistä. Työssä selvitetään, miten palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa tehokkaasti, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty niin työntekijöille kuin organisaatiolle. Lisäksi työ luo pohjan uusille toimintamalleille, joissa palaute on luonnollinen ja keskeinen osa organisaation arkea.</p> <p>Tietoperusta pohjautuu palautteen psykologisiin vaikutuksiin, palautteenannon käytäntöihin sekä työyhteisön hyvinvointiin. Työssä käsitellään myös palautekulttuurin merkitystä organisaation vetovoimaisuuteen niin työntekijöiden kuin asiakkaiden näkökulmasta. Keskeinen jaottelu tehdään horisontaalisen vertaispalautteen sekä vertikaalisen esimiehen ja alaisen välisen palautteen välillä.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena toimeksiantona yritykselle X. Menetelminä käytettiin muun muassa palautekäytäntöjen analysointia sekä työyhteisön hyvinvointiin liittyvää tarkastelua. Tulokset osoittavat, että selkeät ja yhtenäiset palautekäytännöt lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitoutumista sekä voivat tuoda yritykselle myös taloudellisia hyötyjä. Koulutuksen avulla voidaan vahvistaa yhtenäistä palautekulttuuria ja poistaa mahdollisia ennakkoluuloja palautteen antamista ja vastaanottamista kohtaan.</p> <p>Työn lopputuloksena esitetään kehitysehdotuksia yrityksen X palautekäytäntöjen parantamiseen ja niiden jalkauttamiseen. Lisäksi työstä voivat hyötyä muutkin organisaatiot, jotka haluavat kehittää palautekulttuuriaan ja vahvistaa työyhteisön hyvinvointia.</p>
Asiasanat Palautteenanto, Palaute, Työyhteisö

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Mitä on palaute?.....	2
2.1	Palautteen psykologia.....	3
2.2	Palautteen vastaanottamisen psykologiset näkökohdat	4
2.3	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä.....	7
2.4	Palautteesta sopiminen	8
2.5	Vaikuttava palaute	9
2.6	Suora palaute.....	11
2.7	Palautteenantokäytäntöjen kehittäminen	13
3	Työyhteisön luottamuksen ja yhteistyön edistäminen	17
3.1	Vuorovaikutus työyhteisössä	17
3.2	Kehityskeskustelut	18
3.3	Yhteiset pelisäännöt organisaatiossa.....	19
3.4	Luottamus työyhteisössä	19
4	Tietoperustan yhteenveto	22
5	Uusi palautteenantamisen malli yritykselle X	23
5.1	Palkitsemismenettelyt yrityksessä	24
5.2	Sanktiomenettelyt	24
5.3	Henkilökohtainen arviointi.....	25
5.4	Palautteen antamisen malli	26
5.5	Palautteen rooli työyhteisön kehittämisessä	27
5.6	Monikanavainen ohjeistaminen sekä työyhteisö	29
5.7	Opinnäytetyön tarkastelu käytännön näkökulmasta	31
6	Pohdinta	33
6.1	Mitä haluamme muuttaa yrityksessä X: Vaikuttava palautekulttuuri	34
6.2	Yhteenveto.....	35
6.3	Oman oppimisen arviointi	36
	Lähteet	38
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Juliste palautteenantamisesta työpaikan seinälle.....	40
	Liite 2. Palautteenannon käsikirja	41

1 Johdanto

Nykyajan organisaatioissa palaute on keskeinen osa jatkuvaa kehitystä ja menestyksen tukemista. Se toimii strategisena työkaluna, joka edistää niin yksilön kuin työyhteisönkin tavoitteiden saavuttamista. Ilman toimivaa palautekulttuuria työntekijät voivat jäädä ilman selkeää suuntaa, oppimismahdollisuuksia ja keinoja vahvistaa onnistumisiaan. Erityisesti hektisillä ja haastavilla aloilla, kuten ilmailualalla, palaute on ratkaisevan tärkeä väline työntekijöiden tehokkuuden, tarkkuuden ja yhteistyön tukemisessa.

Tämä opinnäytetyö keskittyy palautekulttuurin kehittämiseen organisaation X osastolla Y. Tavoitteena on analysoida palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä nykykäytäntöjä sekä luoda selkeämpi malli palautteen hyödyntämiseksi osana organisaation päivittäistä toimintaa. Työssä tarkastellaan palautteen antamisen erilaisia tapoja, yksilöllisten piirteiden vaikutusta palautteen käsittelyyn sekä käytännön ratkaisuja palautetilanteiden kehittämiseksi. Näkökulmat pohjautuvat monipuolisiin lähteisiin, jotka tarjoavat arvokkaita oivalluksia palautteen merkityksestä ja soveltamisesta työyhteisössä.

Asiakaspalvelutehtävissä palautekulttuuri on erityisen tärkeä osa tiimityötä ja työn sujuvuutta. Tässä ympäristössä palaute ei ainoastaan tue suoritustasoa, vaan vahvistaa myös työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia. Työssä selvitetään, miten palautteenanto ja -vastaanotto toteutuvat asiakaspalveluyrityksen eri tasoilla sekä millaisia vaikutuksia palautteella on työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja suoriutumiseen. Lisäksi etsitään konkreettisia keinoja, joiden avulla palautekäytäntöjä voidaan kehittää tukemaan organisaation arvoja ja tavoitteita.

Teoreettinen viitekehys perustuu psykologisen turvallisuuden käsitteeseen, joka korostaa avoimen vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Lisäksi tarkastellaan palautteen vaikutuksia motivaatioon, yhteistyöhön ja työyhteisön ilmapiiriin. Keskeisiä teemoja ovat palautteen oikea-aikaisuus, selkeys, rehellisyys sekä tasapaino horisontaalisen ja vertikaalisen palautteen välillä.

Tämä opinnäytetyö yhdistää työntekijöiden kokemukset, palautteenannon parhaat käytännöt ja teoreettiset näkökulmat palautekulttuurin merkityksestä. Työ ei pelkästään kartoita nykytilannetta, vaan luo pohjan uudelle toimintamallille, jossa palaute on luonnollinen ja keskeinen osa organisaation arkea. Tavoitteena on kääntää palautteen merkitys konkreettisiksi teoiksi, jotka edistävät niin yksilöiden kuin koko organisaation hyvinvointia ja menestystä.

2 Mitä on palaute?

Palaute on keskeinen osa työyhteisön toimintaa ja sen merkitys ulottuu syvälle yksilön ja yhteisön kehitykseen. Se on mielipide tai arvio, jonka tavoitteena on vaikuttaa toisen henkilön toimintaan, ohjata käyttäytymistä ja tukea oppimista. Palautteen muoto voi vaihdella – se voi olla kirjallista, suullista tai esimerkiksi kehollista viestintää. Keskeistä palautteessa on sen suuntaavuus: positiivinen palaute tukee ja vahvistaa toivottua toimintaa, kun taas kehittävä tai kriittinen palaute auttaa vähentämään niin sanottua ei-toivottua käytöstä. Hyvin annettu palaute edistää toisen ihmisen toimintaa niin, että se vastaa yhteisön arvoja ja tavoitteita. Tavoitteena on luoda parempi ymmärrys siitä, miten yksilön toiminta vaikuttaa tiimiin ja työyhteisön menestykseen. (Silvennoinen & Tilli, 9.)

Organisaatioissa palaute kulkee kahdella tasolla: horisontaalisesti, eli vertaispalautteena saman tason työntekijöiden välillä, ja vertikaalisesti, jolloin se tapahtuu esimiehen ja työntekijän välillä. Horisontaalinen palaute on erityisen tärkeää kehittämisessä ja oppimisessa, sillä se tarjoaa mahdollisuuden vertaiskeskusteluun ja yhteiseen oppimiseen. Vertaispalaute laajentaa näkemyksiä ja luo pohjaa yhteisölliselle kehittämiselle. Vertikaalinen palaute korostaa kuitenkin johtajan asemaa ja vastuuta ohjata työntekijöitä kohti parempaa suoritusta. Esimiehen antamalla palautteella on erityinen rooli työntekijän suoriutumisen seurannassa, ja se vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 18.)

Palautteen rooli työyhteisössä on moninainen: sen avulla voidaan arvioida työn sujuvuutta, tunnistaa kehitystarpeita ja vahvistaa oikeanlaista toimintaa. Palautteen avulla työntekijä tietää, tekeekö hän oikeita asioita oikealla tavalla, ja saa mahdollisuuden korjata toimintaa tarpeen mukaan. Lisäksi palaute voi olla tärkeä motivaation ja työtyytyväisyyden ylläpitäjä. Kun työntekijä saa rakentavaa palautetta, joka auttaa häntä kehittymään ja tukee hänen työtään, se parantaa työilmapiiriä ja lisää sitoutumista (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 20). Palaute ei ole vain palautteen antajan näkökulma toiminnasta, vaan se on vuorovaikutteinen prosessi, joka edistää organisaation ja yksilön välistä yhteisymmärrystä.

Palautteen ja mielipiteen ero on myös tärkeä ymmärtää. Palaute kohdistuu aina käyttäytymiseen, sellaiseen toimintaan, jota voidaan muuttaa tai kehittää. Esimerkiksi pukeutuminen voidaan nähdä käyttäytymisenä, sillä se on yksilön tekemä valinta. Sen sijaan mielipiteet, jotka kohdistuvat asioihin, joihin yksilö ei voi vaikuttaa, kuten persoonallisuuden piirteisiin, eivät ole palautetta. Tämä ero on olennainen erityisesti silloin, kun annetaan kriittistä palautetta, jotta vältetään henkilökohtaisuuksiin menevää arviointia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 64–65.)

Palautteen vastaanottaminen ja siihen suhtautuminen ovat myös pitkälti sidoksissa lapsuudessa opittuihin kokemuksiin. Lapsuudessa saatu palaute, kuten kiitokset tai moitteet, muovaa aikuisena sitä, miten palautteeseen suhtaudutaan ja miten sitä käsitellään. Tämä lapsuuden kokemus voi joko auttaa tai estää aikuisen oppimista ja palautteen vastaanottamista. Esimerkiksi lapsena koetut epäoikeudenmukaiset palautteet voivat aiheuttaa aikuisena negatiivisia tunteita palautteen saamisessa, kun taas kannustava palaute vahvistaa kykyä ottaa vastaan kehittävää palautetta. (Furman & Ahola 2002, 69.)

Palautteen tarkoitus on auttaa työntekijää ymmärtämään, miksi tietyt toimintatavat ovat parempia kuin toiset ja miten ne voivat edistää työyhteisön tavoitteita. Palautteen avulla voidaan paitsi korjata virheitä, myös edistää työntekijän oma-aloitteisuutta ja innovointia. Palautteen tulee olla selkeästi tavoitteellista ja sillä tulee olla konkreettinen tarkoitus, joka tukee yksilön ja yhteisön kehitystä. Hyvin annettu palaute ei ainoastaan arvioi nykyistä toimintaa, vaan sen tulee myös ohjata tulevaisuuteen ja auttaa palautteen saajaa kehittymään entistä paremmaksi. (Kupias ym. 2011, 21.)

Palautteen laadulla on taas ratkaiseva merkitys sen vaikuttavuudelle. Rakentava palaute perustuu selkeisiin havaintoihin ja konkreettisiin esimerkkeihin, mikä tekee siitä ymmärrettävää ja helposti omaksuttavaa. Epämääräinen kehu tai kritiikki ei palvele oppimista ja voi jopa olla haitallista, jos se perustuu pelkästään mielipiteisiin. Tämän vuoksi palautteen antajan on tärkeää keskittyä siihen, että palaute on tarkoituksenmukaista ja kohdistuu asioihin, joita palautteen saaja voi konkreettisesti kehittää. (Murch, G. 2016, luku 4.) Kaiken kaikkiaan palaute on tulevaisuuteen suuntautuva prosessi, jonka tarkoituksena on tukea yksilöä ja yhteisöä kehittymään kohti parempia tuloksia.

2.1 Palautteen psykologia

Psykologinen turvallisuus on perusta palautekulttuurille, ja sen merkitys työyhteisöissä on tunnistettu jo 1960-luvulta lähtien. Psykologinen turvallisuus ei ainoastaan auta ihmisiä tuntemaan olonsa turvallisiksi työympäristössä, vaan myös rohkaisee heitä ottamaan hallittuja riskejä ja olemaan haavoittuvaisia yhteisön edessä. Tämä turvallisuuden tunne edistää innovaatiota, rohkeutta pyytää apua ja vastaanottaa palautetta. Lisäksi se mahdollistaa avoimen keskustelun epäonnistumisista ilman pelkoa siitä, että työntekijä joutuu silmätikuksi tai saa rangaistuksia virheistä. Psykologinen turvallisuus työyhteisössä rakentuu laadukkaana vuorovaikutuksen ja sen merkityksen tunnustamisen kautta. Esimerkiksi tapa, jolla kysymyksiin vastataan, uudet ideat kohdataan ja virheet käsitellään, on ratkaisevaa työntekijän kokemuksen kannalta. Työntekijän kokemus siitä, kuinka hänen omat arvonsa ovat linjassa työyhteisön arvojen kanssa, vaikuttaa suoraan siihen, miten hän suhtautuu työpaikkaansa ja välittää tätä asennetta myös ulkopuolelle. Tämä työntekijäkokemus peilautuu asiakaskokemukseen, ja hyvä indikaattori on, miten työntekijät puhuvat yrityksestä läheisilleen. Psykologisen turvallisuuden tavoitteena ei ole luoda löysää tai kuritonta ympäristöä – päinvastoin.

Kun työyhteisössä vallitsee avoimuus, asioista voidaan keskustella rehellisesti ja suoraan. Erimielisyydet ja ongelmat ovat normaaleja ja jopa toivottuja, sillä niiden avoin käsittely vahvistaa työyhteisöä ja edistää sen kehitystä. Yhteisöissä, joissa hyväksytään, että jokainen epäonnistuu joskus, on parempi mahdollisuus luoda avoin ja turvallinen ilmapiiri. Pelon, erityisesti sosiaalisen paineen pelon käsittely voi olla haastavaa. Turvallisessa työympäristössä palautteen antamisen ei tulisi aiheuttaa painetta; se nähdään helppona ja luonnollisena osana vuorovaikutusta, ja sen tarkoituksena on osoittaa välittämistä. Psykologisen turvallisuuden esteenä työpaikoilla voi olla epäterve kilpailu, jossa henkilökohtaiset tavoitteet asetetaan työyhteisön yhteisten tavoitteiden edelle. Tämä voi johtaa kitkaan, selän takana puhumiseen ja jopa toisten työsuoritusten sabotoimiseen. Positiivinen ja avoin ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat iloa ja naurua, on merkki psykologisesta turvallisuudesta. Kun työyhteisö on vapaa ja haavoittuvainen, se kykenee olemaan aidosti tehokas ja luova. Siksi on tärkeää muistaa, että palaute ja asioihin puuttuminen ovat välittämisen tekoja, joiden tarkoitus on tukea yhteisön hyvinvointia ja kehitystä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 42-44.)

Onnistuminen haastavissa keskusteluissa perustuu ihmissuhteen laatuun, ja vahvojen suhteiden rakentamiseen on useita keskeisiä vaiheita. Ensimmäinen askel on varmistaa, että toinen osapuoli tuntee itsensä arvostetuksi ja huomioiduksi yksilönä, ei vain työntekijänä. Tämä on olennainen osa vuorovaikutusta, mutta sen ei tarvitse olla aikaa vievää. Tehokas tapa lähestyä tätä on hyödyntää jokaista kohtaamista, olipa se lyhytkin, mahdollisuutena oppia tuntemaan henkilöä paremmin. Esimerkiksi kysymällä työntekijältä yksi kysymys hänen työstään tai henkilökohtaisesta elämästään voi merkittävästi vahvistaa suhdetta. Toinen tärkeä vaihe on vastata toisen osapuolen pieniin huomionosoituksiin. Ihmiset hakevat toisten huomiota monin tavoin, ei ainoastaan ilmeisillä tavoilla, vaan myös hienovaraisilla eleillä, kuten katseilla, kysymyksillä tai ilmeillä, jotka viestivät halusta luoda yhteys. Tapa, jolla reagoimme näihin eleisiin – joko myönteisesti tai kielteisesti – vaikuttaa merkittävästi siihen, miten suhde kehittyy ja kuinka avoin vuorovaikutus muodostuu. (Harvard Business Review 2019, 12-13.)

2.2 Palautteen vastaanottamisen psykologiset näkökohdat

Työpaikalla tulisi luoda ympäristö, jossa työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet vahvistuvat ajan myötä. Kun tällainen luottamukseen perustuva suhde on olemassa, jopa haastavat keskustelut eivät yleensä johda uhkareaktioon. Vahvat ja laadukkaat ihmissuhteet luovat perustan, jossa palautteen vastaanotto on helpompaa, vaikka palaute olisi kriittistä. (Harvard Business Review 2019.)

Käyttäytyminen perustuu perimän ja ympäröivien olosuhteiden yhdistelmään. Aikuisiän käyttäytymismallit saavat alkunsa jo ennen syntymää, kun perinnölliset temperamentti- ja luonteenpiirteet alkavat aktivoitua geenivaiheessa ja vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Vaikka

tutkijat edelleen keskustelevat tarkasta mekanismista, on selvää, että geenit vaikuttavat merkittävästi käyttäytymisen kehitykseen. Yksilöt eivät peri piirteitä ainoastaan vanhemmiltaan, vaan myös aiemmilta sukupolvilta ja jopa muilta sukulaisilta, mikä näkyy esimerkiksi samankaltaisina käytöksen tai puhetapojen piirteinä eri sukupolvien välillä. Temperamentin kuvaaminen käyttäytymistyylinä on havainnollisin tapa esitellä, miten temperamentti ilmenee arjessa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa sen, että jokainen voi tunnistaa siitä paitsi itsensä myös läheisensä, kuten kumppaninsa ja työtoverinsa. (Erikson 2018.)

Temperamentti koostuu synnynnäisistä taipumuksista, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja erityisesti selittävät käyttäytymiseroja yksilöiden välillä. Temperamentti ei määritä ihmisten yleisiä ominaisuuksia, vaan se kuvaa yksilöllisiä eroja yhteisissä piirteissä. Esimerkiksi kaikille ihmisille on ominaista sosiaalisuus ja ystävyyskaipuu, mutta tämän ilmenemisen voimakkuus vaihtelee. Samoin kaikki kokevat melun häiritseväksi, mutta käsitys siitä, mikä koetaan meluksi, on yksilöllinen. Temperamentti voidaan nähdä myös yksilöllisyytenä, sillä synnynnäiset piirteet muovaavat ihmisten tapaa kokea samoja tilanteita eri tavoin ja säilyttävät heidän yksilöllisyytensä samoissakin olosuhteissa. Vaikka kahdella henkilöllä olisi hyvin samanlainen elämänhistoria, he voivat kokea nämä yhteiset kokemukset eri tavoin. Esimerkiksi kesäloma voi herättää toisessa nostalgiaa ja tuttuuden tunnetta, kun taas toiselle se voi tuntua yksitoikkoiselta. (Keltikangas-Järvinen, L. 2016, luku 5.)

Erilaiset temperamenttityypit vaikuttavat merkittävästi palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Temperamentti, joka on synnynnäinen tapa reagoida elämän eri tilanteisiin, ohjaa vahvasti ihmisen käyttäytymistä. Palautetilanteissa tämä voi korostua erityisesti, jos henkilö ei ole tietoinen omasta temperamentistaan tai sen vaikutuksista. Tunteet saattavat tällöin hallita tilannetta ja ohjata toimintaa, mikä voi johtaa harkitsemattomaan palautteen antamiseen tai negatiiviseen reagointiin saatuaan palautteeseen. Tämä puolestaan voi estää palautteen hyödyntämisen ja vaikeuttaa sen hyväksymistä. Temperamentti on näkyvä osa persoonallisuutta ja sitä täydentää neljä muuta keskeistä tekijää: tasapainoisuus, tunnollisuus, sovinnollisuus ja avoimuus uusille kokemuksille. Kun otetaan huomioon persoonallisuuden muut tekijät, kuten tunteet, älykyys ja elämäkokemukset, voimme saada syvemmän ymmärryksen ihmisen persoonallisuudesta. Persoonallisuus onkin paljon muovautuvampi kuin usein ajatellaan, ja siihen vaikuttavat myös elämän tapahtumat. Introvertti on temperamentiltaan henkilö, jolle sosiaaliset tilanteet kuluttavat paljon energiaa. Tällainen henkilö tarvitsee usein omaa aikaa latautuakseen uusiin sosiaalsiin kohtaamisiin. Ekstrovertti on taas sosiaalinen henkilö, joka saa voimaa muista ihmisistä ja nauttii sosiaalisista tilanteista. Persoonallisuustyyppejä voidaan ajatella janana, jonka toisessa päässä on introvertti ja toisessa ekstrovertti, mutta useimmat ihmiset sijoittuvat jonkin näiden ääripäiden väliin, eli ambivertin alueelle. Temperamenttia on vaikea mitata. Yleisesti temperamentti luokitellaan äänekkääksi ja

voimakkaasti käyttäytyväksi henkilöksi. Todellisuudessa myös vetäytyvämpi ja hiljaisempi yksilö on temperamenttinen, vain eri tavalla. Temperamentista ei voi sanoa olisiko se hyvää vai pahaa, oikeaa tai väärää. Olemme vain erilaisia. Toisekseen riippuu vastaanottajasta, kuinka reagoimme toisen temperamenttisuuteen. Palautteen vastaanottotilanteessa kärkkäästi reagoivaa henkilöä saatetaan helposti pitää temperamenttisena. Jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta käyttäytymisestään, eikä väärää käytöstä voi selittää tai oikeuttaa temperamentilla – se ei koskaan oikeuta epäasialliseen käytökseen. Kun opimme tunnistamaan omat temperamenttipiirteemme, voimme syventää omaa itsetuntemustamme. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 102-104.)

Sosiaalisuus on synnynnäinen taipumus, joka ohjaa ihmisen toimintaa kohti tiettyjä tavoitteita, kuten kiitoksen ja arvostuksen saamista muilta. Sosiaalisuuden biologista taustaa onkin tutkittu laajasti, ja sen tiedetään olevan vahvasti perinnöllinen. Tämä tarve toimii motivaationa sosiaaliselle käyttäytymiselle, mutta kaikki sosiaalisuuteen liittyvät piirteet eivät ole välttämättä näkyviä. Esimerkiksi ihmisen ystävällisyys ja iloisuus saattavat ilmetä selvästi ulospäin, kun taas hänen riippuvuutensa kiitoksesta ja arvostuksesta ei ole yhtä helposti havaittavissa. Tällaiset piirteet tulevat ilmi vasta, kun henkilö tunnetaan hyvin. Joitakin piirteitä voi myös jäädä kokonaan piiloon muun käyttäytymisen alle. Esimerkiksi johtaja, joka on joustava ja suhtautuu alaisiinsa ystävällisesti, koetaan helposti lämpimäksi persoonaksi, eikä ensimmäinen mielikuva tällaisesta henkilöstä ole huono johtaja. Ujous puolestaan on fysiologisesti rakentunut piirre, joka ilmenee käyttäytymisen tasolla tietyissä tilanteissa. Toisin kuin sosiaalisuus, ujous ei ole motiivi, vaan reaktio, johon tietyt fysiologiset tekijät altistavat yksilön. Ekstroversio puolestaan kattaa joukon erilaisia piirteitä, joilla jokaisella on oma taustansa ja erilainen merkitys käyttäytymisessä. Ekstroversion piirteet esiintyvät usein yhdessä, mutta niillä ei välttämättä ole yhteistä biologista perustaa tai samanlaista vaikutusta käyttäytymiseen. Työelämässä painotetut temperamenttipiirteet pohjautuvat erilaisiin teorioihin, jotka kuvaavat temperamenttia hieman eri tavoin. Eri teorioiden olemassaolo ei tarkoita ristiriitaisia mielipiteitä temperamentista, vaan se kertoo siitä, että kyseessä on laaja ilmiö, jota tarkastellaan eri näkökulmista. Esimerkiksi osa tutkijoista keskittyy lasten temperamenttipiirteisiin, kun taas toiset tutkivat aikuisten käyttäytymistä. Jotkut tutkijat painottavat ulospäin havaittavaa käyttäytymistä, kun taas toiset korostavat emootioiden roolia. Tämä tutkimusnäkökulmien moninaisuus ei vähennä tutkijoiden yksimielisyyttä temperamentin lähtökohdista ja merkityksestä; konsensus on vahvempi kuin esimerkiksi persoonallisuuden ja älykkyyden osalta. Temperamenttiteorioita yhdistävät tietyt keskeiset näkemykset. Ensinnäkin temperamentti viittaa käyttäytymisen pysyviin ominaisuuksiin, joiden perusteella ihmiset voidaan erottaa yksilöinä. Temperamentin perusta on biologinen ja perinnöllinen, mikä tekee siitä pysyvän osan ihmisen käyttäytymistä. Nykyisessä temperamenttitutkimuksessa voidaan erottaa kolme pääsuuntausta. Ensimmäinen on emootio-orientoitunut lähestymistapa, joka keskittyy temperamentin ilmenemiseen tunne-elämässä ja emotionaalisessa hallinnassa. Toinen lähestymistapa tarkastelee temperamenttia

käyttäytymistyylinä, joka ilmenee yksilön tavassa reagoida ympäristöönsä. Kolmas suuntaus on biologinen orientaatio, joka selittää temperamenttia sen geneettisistä ja fysiologisista lähtökohdista käsin. Sosiaalisuutta ja ujoutta on yhdistetty näihin biologisiin lähtökohtiin, kun taas aktiivisuus ja ekstroversio heijastavat tyypillisesti temperamentin mukautuvaa käyttäytymistyyliä. (Keltikangas-Järvinen, L. 2016, luku 6–8.)

Tästä voimmekin päätellä, että temperamentti on tärkeä osa ihmisen persoonallisuutta ja vaikuttaa olennaisesti yksilön käyttäytymiseen. Ymmärtämällä omat ja muiden temperamenttipiirteet voidaan parantaa itsetuntemusta ja luoda parempia ihmissuhteita, mikä on erityisen hyödyllistä työelämässä, jossa luottamus ja toimiva vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.

2.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä

Palautteen antaminen työyhteisössä on ehdottoman tärkeää, niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Kupias ja muut (2011, 13) kertovat kirjassaan, kuinka nykyajan työntekijä janoaa palautetta. Valitettavan monessa työpaikassa tai yhteisössä palautteen antaminen ja saaminen ovat vähäisiä. Tilanteissa, joissa palautetta annetaan, sen sävy saattaa olla negatiivinen, jolloin se tuntuu enemmän kritiikiltä kuin rakentavalta palautteelta. Tällainen toimintakulttuuri voi johtaa siihen, että työntekijät alkavat vältellä palautteen vastaanottamista tai antamista, koska siihen ei liity myönteistä ja kehitystä tukevaa ilmapiiriä. Tämä korostaa tarvetta luoda ympäristö, jossa palautteella on selkeä ja positiivinen rooli, ja jossa työntekijät kokevat sen reiluksi ja kannustavaksi osaksi työyhteisön arkea.

Harvard Business Review'n (2019, 7) mukaan negatiivinen tai rakentava palaute voi usein olla ainoa tapa herättää ymmärrys virheellisestä toiminnasta. Vaikka palautteen antaminen voi herättää erilaisia ajatuksia ja tunteita, tällaista palautetta ei tulisi pelätä, jos sen tarkoitus on oikea. Pelkkä tarkoitus ei kuitenkaan riitä, vaan palautteen muotoiluun on kiinnitettävä huomiota, sillä on virheellistä ja haitallista ajatella, että negatiivinen tai rakentava palaute olisi itsessään väärin.

Rakentavan palautteen antaminen on tärkeää työyhteisössä, mutta sen antaminen voi olla haastavaa ja vastaanottaminen vieläkin vaikeampaa. Kun esiin nostetaan kehitettäviä asioita tai virheitä, jotka kaipaavat korjausta, tilanne voi helposti kääntyä puolusteluksi tai syyttelyksi (Furman & Ahola 2002, 67). Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 40) mukaan palautteen vähäisyys työpaikoilla johtuu osittain siitä, että palautteen käsite on monille epäselvä. Toinen keskeinen syy on konfliktien pelko, sillä harva haluaa tietoisesti aiheuttaa ristiriitoja työyhteisössä tai loukata kollegaa palautteen antamisen yhteydessä. Tämä varovaisuus saattaa kuitenkin johtaa epäsuoraan viestintään ja

vihjailuun, mikä voi pahimmillaan aiheuttaa epävarmuutta ja jännitteitä työtovereiden välille. Tällainen tilanne voi heikentää työilmapiiriä ja vaikeuttaa avointa vuorovaikutusta työyhteisössä.

Palautekäytännöt ovat työyhteisön toiminnan kannalta ratkaisevan tärkeitä. Yhteinen ymmärrys palautteen tarkoituksesta ja siitä, kuinka palautetta annetaan ja vastaanotetaan sovitulla tavalla, luo perustan toimivalle vuorovaikutukselle. Palautetta ei tulisi arvioida hyväksi tai huonoksi, vaan sen antamisen tavan mukaan, se voi olla joko rakentavaa tai hyödytöntä. Hyvin annettu palaute, joka on selkeää ja perusteltua, tukee työntekijän kehittymistä ja on näin ollen arvokasta työyhteisölle. Sen sijaan huonosti annettu palaute, joka on negatiivista ja vailla perusteluja, ei tue kehitystä, vaan voi jopa heikentää työntekijän motivaatiota ja itseluottamusta. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2011, 63.) Palautetta annetaan usein niin sanotun hampurilaismallin mukaisesti. Tällöin palaute aloitetaan positiivisella kommentilla ("päällimmäinen leipä"), jonka jälkeen siirrytään varsinaiseen aiheeseen eli palautteen ytimeen ("pihvi"). Lopuksi keskustelu päätetään jälleen pehmeällä kommentilla ("alempi sämpylä"). Tämä tapa sisältää kuitenkin riskin, että varsinainen viesti, jota haluttiin alun perin välittää, saattaa jäädä taka-alalle. Hampurilaismalli voi olla hyödyllisempi palautteen antajalle kuin vastaanottajalle, sillä sen avulla saatetaan yrittää suojella omaa asemaa tai vältellä konfliktia. Tällöin palaute muotoillaan tavalla, joka estää vastaanottajaa loukkaantumasta. Kuten aiemmin on todettu, palautetta kuitenkin arvostetaan usein suoraan ja ilman kiertelyä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 81.)

Syyttelyyn perustuvat selitykset hankaloittavat ongelmien ratkaisemista. Palaute saa usein ihmiset puolustusasenteeseen, mikä estää luovuuden ja yhteistyön kukoistamisen työyhteisössä. Ilman näitä elementtejä on vaikea löytää toimivia ratkaisuja. Huomion siirtäminen ongelmista konkreettisiin tavoitteisiin, jotka liittyvät haasteisiin, tekee palautekeskustelusta yleensä paljon rakentavamman. Tällainen lähestymistapa auttaa suuntaamaan energian ratkaisuihin ja kehitykseen, mikä edistää positiivisempaa ja tuottavampaa ilmapiiriä. (Furman & Ahola 2002, 67-68.)

Tutkimusten mukaan ihmisten toivottua käyttäytymistä voidaan vahvistaa tehokkaammin kertomalla työntekijälle, missä he onnistuvat, sen sijaan että keskityttäisiin pelkästään heidän heikkouksiinsa. Tämä lähestymistapa johtaa toivottujen toimintatapojen nopeampaan ja parempaan omaksumiseen. Tämä periaate ei rajoitu ainoastaan työpaikoille, vaan sitä voidaan soveltaa yhtä hyvin myös kotona. (Murch, G. 2016, luku 3.)

2.4 Palautteesta sopiminen

Palaute kuuluu kaikille. Mitä enemmän saamme palautetta siirtymään työyhteisön sisälle, sen paremmin työyhteisö toimii. Palautteen antamiseen on olemassa yhtä monia tapoja kuin on palautteen antajiakin, mutta näitä tapoja voidaan aina kehittää ja hienosäätää paremmiksi. Jokaisella

henkilöllä on oma lähestymistapansa palautteen antamiseen, mutta on tärkeää muistaa, että palautteenantotaitoja voi ja tulisi jatkuvasti parantaa, jotta palautteen vaikutus olisi mahdollisimman positiivinen ja kehittävä. Palautteenannon ja kulttuurin kuuluu alkaa yhteisesti sovituista tavoista antaa palautetta. Sen peruspilarit ovat johdannaisia viestintään ja johtamiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 179) Kuten johtamisessakin ja motivaatiossa, on tarkat ja selkeät ohjeet ja tavoitteet olla jokaisella tiedossa, jotta pääsemme haluttuun lopputulokseen.

Kaikki alkaa kommunikaatiosta organisaatiossa, joka tuo esille odotuksemme ja sanoittaa toivomamme tulokset. Palaute on keino, jolla pidämme toisemme vastuullisina tehdyistä sopimuksista ja niiden noudattamisesta. Sopiminen on näin ollen todella tärkeässä osassa tavoitteisiin pääsemisessä. Tuleeko palaute personoida aina vastaanottajalle? Jos palaute räätälöidään suoraan palautteen vastaanottajalle, sen tehokkuus tukahdutetaan. Kysyttäessä ihmisiltä haluavatko he suoraa palautetta, usein tähän vastataan myöntävästi. Kuitenkin aina on epävarmuus siitä, miten vastaanottaja hallitsee palautteen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 179.)

Palautteen antamistavan tulisi sopeutua tilanteeseen ja vastaanottajan tarpeisiin, mutta itse viestin selkeys ja rehellisyys eivät saisi hämärtyä. Palautetta ei tulisi pelätä liikaa, sillä suora ja rehellinen palaute hyödyttää sekä antajaa että vastaanottajaa. On myös tärkeää muistaa, että ihmiset ovat erilaisia: toiset antavat palautetta luonnostaan helpommin kuin toiset, mikä on täysin normaalia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 81.)

2.5 Vaikuttava palaute

Vaikuttava palaute on palautetta, joka kehittää sekä sen vastaanottajaa että koko organisaation toimintaa. Se on selkeää, rakentavaa ja annettu oikea-aikaisesti, jolloin sen vaikutukset ovat välittömiä ja kehitysprosessi käynnistyy luonnollisesti. Vaikuttava palaute auttaa parantamaan palautteenantoa tulevaisuudessa, kun siitä tulee osa työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. Hyvin annettu palaute on kehittävä ja arvostettua koko organisaatiossa. Vaikuttava palaute paitsi kehittää sen vastaanottajaa, myös parantaa palautteenantoa tulevaisuudessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 81.)

Spontaani palaute on usein hyödyllistä, tehokasta ja vaikuttavaa. Kun palautetta annetaan vuorovaikutustilanteissa heti tilanteen yhteydessä, sen vaikutukset ovat välittömiä ja kehitysprosessi käynnistyy luonnostaan. Työyhteisössä on kuitenkin tärkeää sopia yhdessä palautteenantokäytännöistä. Kun palautteenanto on selkeästi yhteisesti sovittu toimintatapa, siitä tulee luontevampi ja sitä käytetään useammin. Tämä ei vaadi esimiehen jatkuvaa puuttumista, vaan palautteenanto kuuluu kaikille organisaation jäsenille. Kun palautteenannosta sovitaan yhteisesti

myös johdon tasolla, voidaan saavuttaa merkittävä kehitysaskel. Palautteen integroiminen osaksi organisaation arkea ja viestintää maksimoi sen vaikutukset. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 28.)

Jatkuva palaute on erittäin vaikuttavaa. Kun palaute on osa jokapäiväistä toimintaa, se edistää organisaation ja yksilöiden jatkuvaa kehittymistä. Jokainen päivä ja jokainen osasto hyötyy siitä, että palaute virtaa vapaasti eri suuntiin – työntekijöiden välillä, alaisilta esimiehille ja johdolta takaisin työntekijöille. Tällainen vuorovaikutus auttaa myös johtoa näkemään organisaation tilan selkeämmin, sillä tieto ja mielipiteet saavuttavat heidät matalammalla kynnyksellä. Säännöllisesti annettu palaute auttaa ymmärtämään sekä itseämme että toisiamme. Se auttaa hahmottamaan, missä minä, tiimi ja organisaatio onnistumme ja missä tarvitaan lisäpanostusta kehityksen edistämiseksi. Kun palautetta annetaan jatkuvasti, se mahdollistaa nopeamman työsuoritusten arvioinnin, ja palautteen laatu paranee, koska ihmiset oppivat antamaan sitä paremmin. Kun palaute on osa jokapäiväistä viestintäämme, voimme vapautua siihen liittyvistä myyteistä ja peloista. Palaute muuttuu päivittäiseksi kehittymisen työkaluksi sekä yksilön että koko organisaation tasolla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 82.)

Vaikuttava palaute perustuu selkeisiin tavoitteisiin, viestin sisältöön ja siihen, kuinka palaute välitetään. Lähestymistapa, äänensävy ja sanavalinnat ovat avainasemassa palautteen onnistumisessa. Kun palautteenantaja ja -saaja toimivat avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirissä, palautteesta tulee aidosti vaikuttava väline, joka tukee vastaanottajan kasvua ja kehittymistä. Vaikuttavan palautteen tarkoituksena on auttaa vastaanottajaa tunnistamaan kehitysalueita ja saavuttamaan parempia tuloksia sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään virheiden osoittamiseen. Tavoitteena on kasvattaa vastaanottajan motivaatiota tehdä tarvittavat muutokset ja nähdä palautteessa mahdollisuus kehittyä. Vaikuttavan palautteen antaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, ja palautteenantotilanteessa voi esiintyä haasteita, kuten palautteen viivästyminen, jolloin sen vaikutus heikkenee. Myös negatiivisten asioiden peittely tai liiallinen pehmentäminen voi viedä palautteelta sen ytimen ja heikentää sen vaikuttavuutta. Tällaisessa tilanteessa viesti ei välttämättä enää palvele tarkoitustaan, eikä palautteella ole haluttua vaikutusta. Jotta palaute olisi vaikuttavaa, palautteenantajan on oltava tietoinen omista tunteistaan ja reaktioistaan, sillä vastaanottaja peilaa helposti antajan asennetta. Jos palaute välitetään epävarmasti tai puolustellen, se voi vähentää vastaanottajan halukkuutta ottaa palaute vastaan. Sen sijaan avoimuus, kiinnostus vastaanottajan ajatuksiin ja vilpittömän halu tukea hänen kehittymistään lisäävät palautteen tehokkuutta. Vaikuttavan palautteen avulla palautteenantotilanteesta voi muodostua rakentava vuorovaikutustilanne, joka edistää yhteistyötä ja motivoi kaikkia osapuolia kehittymään. (Harvard Business Review 2019, 84-85.)

2.6 Suora palaute

Suoran palautteen antamisessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota palautteen sävyyn ja välttää syyllistävästä kieltä. On helppo ilmaista, miltä asiat vaikuttavat palautteen antajan näkökulmasta, mutta syyttävät lauseet, kuten "Aina sinä" tai "Mikset koskaan", tulisi jättää pois. Parempia aloituksia voivat olla esimerkiksi "Toivoisin, että" tai "Olisi hyvä, että". Kun palautteen antaja keskittyy omiin tunteuksiinsa ja havaintoihinsa, on vastaanottajan vaikea kiistää niiden totuudenmukaisuutta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 189–190.)

Ilmaisu "olen vain rehellinen" antaa joillekin ihmisille oikeutuksen ilmaista ajatuksensa vapaasti. Vaikka elämme sananvapauden yhteiskunnassa, tällaisella toiminnalla voi olla vakavia seurauksia. Luottamus ja kunnioitus heikkenevät, mutta samalla myös työntekijöiden vapaaehtoinen sitoutuminen vähenee. Ihmiset eivät enää halua ponnistella ylimääräistä näiden henkilöiden vuoksi, olivatpa he ystäviä tai kollegoita. Sitoutuminen työyhteisöön voi laskea, koska tällaiset kommentit satuttavat ja voivat johtaa emotionaaliseen laskusuhdanteeseen. Lisäksi voimme alkaa uskoa näitä esitettyjä "totuuksia", mikä voi vahingoittaa itsetuntoamme ja hyvinvointiamme. Yksi palautteen antamisen keskeisistä tekijöistä on kyky erottaa tosiasiat omista mielipiteistä ja tunteista. Tosiasiat ovat kiistämättömiä ja objektiivisesti todistettavissa olevia tietoja, jotka ovat mitattavissa ja täsmällisiä. Sen sijaan tunteet ja mielipiteet voivat olla yksilöllisesti tosia, mutta ne eivät edusta absoluuttista totuutta. Jos "tosiasioita" voidaan kyseenalaistaa, ne eivät ole tosiasioita. (Murch, G. 2016, luku 3.)

Oulasmaa ja Pesonen (2022, 189–190) kertovat kirjassaan, ongelmiin tulee puuttua viipymättä, mutta niihin ei pidä jäädä kiinni – ratkaisuun pääseminen on tavoite. Sen sijaan, että kritisaisimme toisten tekemisiä, tehokkaampaa on kertoa, miten toivoisimme asioiden sujuvan tulevaisuudessa. Vuoropuhelun kautta voimme auttaa toisiamme ymmärtämään, miten toisen erilainen toiminta hyödyttäisi paitsi häntä itseään, myös muita ja tavoitteiden saavuttamista.

Oulasmaa ja Pesonen (2022, 189–190) listaavat seuraavat palautteen periaatteet:

- Oikea-aikainen palaute
- Keskustelun herättäminen
- Rehellisyys ja luottamuksellisuus
- Tiedon ja ymmärryksen lisääminen
- Hyödyllinen, konkreettinen ja selkeä viesti
- Kunnioituksen ja arvostuksen osoittaminen
- Palaute ohjaa muutoksia
- Auttaa ymmärtämään, mitä tulee muuttaa ja mitä jatkaa

- Vastuu päätöksistä palautteen vastaanottajalla
- Molemmat osapuolet kokevat saavansa jotain arvokasta

Kannustavan palautteen antaminen on yleensä helpompaa kuin korjaavan palautteen, koska siihen liittyy vähemmän riskiä konflikteista. Korjaavaa palautetta kuitenkin kannattaa harjoitella, jotta siitä saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. Kannustava palaute on usein luonteeltaan spontaania ja sen antaminen on helpompaa, kun organisaation kulttuuri ja toimintatavat tukevat avointa viestintää. Korjaava palaute puolestaan voi olla haastavampaa henkilökohtaisuuden ja mahdollisen negatiivisen reaktion vuoksi. Valmistautuminen ja harjoittelu ovat tärkeitä, mutta palautteen tulisi kuulostaa luonnolliselta, ei ulkoa opetellulta. Korjaavan palautteen tulee olla tarkkaa ja konkreettista, jotta väärinkäsityksiä voidaan välttää. On tärkeää valmistautua siihen, että vastaanottaja saattaa esittää jatkokysymyksiä, ja näihin kysymyksiin tulisi olla valmis vastaamaan. Jos kaikkia vastauksia ei ole heti saatavilla, palautteen antaja voi luvata selvittää asiat ja palata keskusteluun myöhemmin. Selkeys ja johdonmukaisuus ovat ratkaisevan tärkeitä palautteen antamisessa. Jos palautteen antaminen tapahtuu esimerkiksi hampurilaismallin mukaisesti, jossa positiivinen ja negatiivinen palaute vuorottelevat, itse pääviesti voi jäädä vastaanottajalta huomiotta. Korjaavaa palautetta on aina tärkeä kertoa kasvotusten, jotta keskustelulle on varaa ja aikaa. Sähköpostin välityksellä jää elekieli ja sävy voi olla vääristävää ja väärinkäsitysten riski kasvaa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 189–190.)

Suoran palautteen kaava (Oulasmaa & Pesonen 2022, 190-192)

1. Varmista, että keskustelulle on oikea hetki.
2. Kerro, mitä olet huomannut.
3. Ilmaise muutostoiveesi.
4. Motivoi muutokseen.
5. Selvitä, mitä palautteen saaja ajattelee asiasta.
6. Kuuntele palautteen saajaa.
7. Käykää tarvittaessa keskustelua ja etsikää yhteinen ratkaisu.
8. Sopikaa jatkotoimista.
9. Kiitä keskustelusta.

Jokainen keskustelu on ainutlaatuinen ja riippuu sekä olosuhteista että osapuolten välisistä suhteista. Keskustelun laatuun voi vaikuttaa myös esimerkiksi keskustelijoiden vireystila. On tärkeää, että keskustelun aloittamiselle on olemassa selkeä rakenne. Edellä esitetty kaava toimii ohjenuorana, mutta sitä ei ole tarkoitus noudattaa orjallisesti. Kaavaa ja keskustelutapoja tulee mukauttaa kokemuksen karttuessa, jotta ne palvelevat parhaiten omaa tilannetta ja tyyliä. Kaava soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa palautteen antajalla ei ole varmuutta siitä, miten vaikuttaa

palautteen saajaan oikeaoppisesti. On kuitenkin tärkeää olla tietoinen siitä, että omat tulkinnat voivat olla ristiriidassa keskustelun aiheen kanssa. Jos aiemmin ei ole ollut selvää, miten toimia, se voi johtaa hämmennykseen. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 192–193.)

2.7 Palautteenantokäytäntöjen kehittäminen

Colen (2015) artikkelin mukaan yhä useammalla on palaute ja sen merkitys hukassa. Arkipäiväisessä työpaikan kielenkäytössä termi "palaute" tulisi ottaa vastaan rakentavana keskusteluna tavoitteiden saavuttamiseen sekä mahdollisista toimenpiteistä, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa ja mahdollisesti ylittää. Palaute ja sitä seuraavat toimenpiteet ovat tärkeitä tekijöitä, erityisesti kun ne toteutetaan säännöllisin väliajoin niin yksilöiden kuin tiimien ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja mahdollisesti jopa ylittämiseksi.

Millä tavalla sitten parantaa itse "palautekulttuuria" työyhteisössä. Cole (2015) listasi useamman tavan kehittää palautekulttuuria työyhteisössä:

1. Opettamalla ja kommunikoimalla palautteen arvon.
2. Aloita säännölliset avoimuuskeskustelut.
3. Kouluta lähiesihenkilöitä säilyttämään palautekulttuuri.
4. Ole hyvin spesifi kehuessasi.

Tärkeä lähtökohta työyhteisössä on aina saavuttaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä palautteella tarkoitetaan, miten se toimii ja miksi se on hyödyllistä. Palautteen tarkoitus ja merkitys voivat hämärtyä, jos yhteistä näkemystä ei synny. Tämä voi johtaa siihen, että palautteen tarjoamisen ja vastaanottamisen merkitys katoaa ennen kuin prosessi on edes alkanut. Ilman selkeää ymmärrystä palautteen roolista työyhteisön kehittämisessä, sen potentiaali jää hyödyntämättä. Cole (2015) suosittelee palautteen jäsentämisen aloittamista tiimipalavereissa, jotta kaikki työntekijät saavat yhtenäisen käsityksen palautteen tärkeydestä ja sen oikeasta käytöstä. Yhteinen keskustelu luo avoimen ilmapiirin, jossa palautteen merkitys voidaan syventää ja sen antamisesta sekä vastaanottamisesta tulee osa tiimin normaalia toimintaa. Lisäksi Cole (2015) korostaa, että palautteen käsittelyä tulisi vahvistaa myös henkilökohtaisissa keskusteluissa jokaisen tiimin jäsenen kanssa. Tämä varmistaa, että viesti on ymmärretty yksilöllisesti ja että palautteen merkitys on selkiytynyt jokaiselle työntekijälle. Palautteen vaikutus työyhteisössä voidaan maksimoida, kun yhteinen ymmärrys sen merkityksestä luodaan ensin ja varmistetaan, että viesti tavoittaa jokaisen yksilön. Yhdessä jaettu ymmärrys palautteen tarkoituksesta ja sen hyödyistä auttaa tekemään palautteesta tehokkaan työkalun organisaation kehittämisessä ja menestymisessä. Tämä systemaattinen lähestymistapa varmistaa, että palaute otetaan osaksi jokapäiväistä toimintaa, ja se auttaa rakentamaan kulttuurin, jossa jatkuva oppiminen ja parantaminen ovat keskeisessä roolissa. Säännölliset virkistyspäivät tai tiimin aivoriihet tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden tuoda esille

tiimien ja yksilöiden "todelliset" näkemykset, mielipiteet ja tunteet. Näissä ympäristöissä keskustelut voivat olla avoimempia ja tuottavampia, erityisesti jos niitä ohjataan rakentavasti kysymyksillä kuten "Mitä meidän tulisi lopettaa, aloittaa tai jatkaa?" tai "Mitä esteitä näet nykyisessä toiminnassa ja millaisia ratkaisuja voimme kehittää?". Tällainen avoin ja säännöllinen palauteprosessi luo tunteen kaksisuuntaisesta viestinnästä, jossa jokainen tuntee olevansa kuultu. Kun toimenpiteiden omistajuudesta sovitaan selkeästi, työyhteisön paine voi helpottua ja henkilöstön sitoutuminen kasvaa merkittävästi. Cole (2015) korostaa, että yksi merkittävimmistä motivaation ja suorituskyvyn esteistä on säännöllisen, positiivisen palautteen ja hyvin toteutetun, rakentavan kritiikin puute. Tämä tarkoittaa, että lähiesihenkilöiden taidot palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa ovat erityisen tärkeitä työyhteisön kehityksessä. Näiden taitojen jatkuva kehittäminen on olennaista, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. On myös tärkeää, että palaute selitetään tarkasti, niin että vastaanottaja ymmärtää, miten hänen asenteensa tai käytöksensä on johtanut tuloksiin. Korostamalla tätä positiivista yhteyttä ja osoittamalla, miten saman asenteen ylläpitäminen voi auttaa saavuttamaan tulevia tavoitteita, voi palautteella olla syvälinen vaikutus. Valmistautuminen palautteen antamiseen on myös keskeistä – hyvin valmisteltu palaute viestii arvostusta ja huomioimista, mikä vahvistaa palautteen merkitystä ja vastaanottajan motivaatiota. Palautteen antaminen työyhteisössä vaatii huolellista harkintaa ja neutraalia lähestymistapaa. On tärkeää pitää palautteenanto mahdollisimman objektiivisena ja keskittyä konkreettisiin havaintoihin, jotka eivät sisällä mielipiteitä tai tulkintoja. Kun mielipiteet ja tulkinnat sekoittuvat palautteeseen, vastaanottaja voi helposti kokea palautteen hyökkäävänä, mikä saattaa johtaa puolustautumiseen. Tämä puolestaan heikentää palautteen vaikuttavuutta ja sen arvo katoaa. Kun taas palautteen säännöllinen ja neutraali antaminen edistää avoimuutta ja yhteistyötä, mikä vahvistaa työyhteisön toimivuutta. Lisäksi se auttaa ehkäisemään väärinkäsityksiä ja parantamaan työntekijöiden välistä kommunikaatiota, mikä lopulta vaikuttaa positiivisesti sekä yksilöiden että koko organisaation suoriutumiseen. (Cole, 2015.)

Hyvä esimerkki neutraalista havainnosta: "Myöhästyit tänään töistä 15 minuuttia." Tämä on selkeä ja faktapohjainen toteamus, joka ei sisällä tulkintaa tai yleistystä. Toisaalta, kun havaintoon sekoittuu mielipide tai tulkinta, kuten "Olet aina myöhässä", tilanne muuttuu helposti syyttäväksi ja voi herättää kielteisen reaktion. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 65.) Tässä päästäänkin päätelmään, on usein haastavaa pysyä täysin neutraalina palautetta antaessa, etenkin tilanteissa, joissa tunteet voivat olla pinnalla. Siksi työyhteisöön olisi hyvä luoda yhteiset pelisäännöt palautteen antamisesta, jotta jokainen osaa toimia yhtenäisellä ja rakentavalla tavalla. Kun nämä säännöt ovat selkeät ja niiden mukaan toimitaan johdonmukaisesti, palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuu.

Työyhteisön ilmapiirillä on myös suuri merkitys palautteenantohetkellä. Hyvä ilmapiiri rohkaisee antamaan palautetta, ja kun palaute on osa arkea, se ei kasaannu negatiivisiksi mielipiteiksi tai väärinkäsityksiksi. Usein juuri palautteen puuttuminen johtaa siihen, että kielteiset tunteet ja ajatukset kollegoista alkavat kasvaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että työyhteisössä annetaan jatkuvasti kehittäväää ja rakentavaa palautetta. Näin jokainen työntekijä tietää, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu ja miten ne tulisi suorittaa oikein. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 65.)

Kaikki eivät kuitenkaan ole jatkuvan palautteen puolesta. Gorbov ja Lane (2018) artikkelin mukaan Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että palautteen tiheyden lisääntyminen voi johtaa tehtävään käytetyn ponnistelun ja suorituskyvyn heikkenemiseen. Tämä on ristiriidassa yleisen käsityksen kanssa, jonka mukaan työntekijät tarvitsevat runsaasti palautetta, erityisesti silloin, kun he opettelevat uutta tehtävää tai roolia. Muutaman vuoden takainen tutkimus osoittaa, että liiallinen palaute voi olla erityisen haitallista oppimisen alkuvaiheessa. Kuitenkin artikkelissa (Gorbov & Lane 2018) myös sanotaan, että palaute vain tapahtuu. Tämä maaginen ajattelu on kumottu kerta toisensa jälkeen tutkimuksissa. Palauteystävälliset kulttuurit eivät synny tyhjästä, vaan ne vaativat rakenteita, prosesseja ja sitkeyttä.

Erilaisten käytäntöjen kehittämisessä toinen näkökulma on tiimihenkeä vahvistavan kehittämisprosessin luominen. Tulosten parantaminen edellyttää jatkuvan kehittämisprosessin aloittamista, ja tässä esimiehellä on ratkaiseva rooli yhteishengen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. On kuitenkin tärkeää, että jokainen tiimin jäsen osallistuu aktiivisesti ja kantaa vastuunsa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteisön ilmapiiriin lisäksi tulee huomioida myös yksilön sisäinen motivaatio ja henkinen hyvinvointi, sillä jokainen voi vaikuttaa näihin tekijöihin omalta osaltaan. Näiden tekijöiden yhdistelmä muodostaa perustan onnistuneelle kehittämiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Todellisen hyvinvoinnin saavuttaminen on mahdollista vasta, kun otamme täyden vastuun omista toimistamme ja valinnoistamme. Ennen tätä olemme taipuvaisia syyttämään ulkoisia tekijöitä tai muita ihmisiä epäonnistumisistamme ja vastoinkäymisistämme. Kehittymisen motiivina voi toimia joko tyytymättömyys tai halu. Jos kehitys perustuu tyytymättömyyteen itsen tai vallitseviin olosuhteisiin, edistystä tapahtuu kyllä, mutta se ei tuota aitoa iloa, jos oppimisprosessi keskittyy virheiden korostamiseen. Tällainen kehitys jää pinnalliseksi eikä tue kokonaisvaltaista hyvinvointia. Esimiehen tehtävänä on uskoa, että ihmisillä on luontainen halu oppia ja kehittyä. Tämän pohjalta tiimin kanssa laaditaan selkeä tavoitekuva siitä, mihin halutaan päästä, ja suunnitellaan kehitysohjelma tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä johtamistapa perustuu positiiviseen ajatteluun ja luovaan toimintaan, jossa keskitytään ongelmien sijaan ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin. Tiimin edistymistä seurataan systemaattisesti vaihe vaiheelta, ja prosessi on tulevaisuuteen suuntautuva. Johtamismalli painottaa onnistumisista palkitsemista epäonnistumisista rankaisemisen sijaan. Tämä lähestymistapa luo kannustavan ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat

itsensä motivoituneiksi ja sitoutuneiksi tavoitteisiin. Päivittäisenä tavoitteena voi olla esimerkiksi pyrkiä tekemään yksi ihminen onnelliseksi, mikä edistää samalla omaa kehitystä ja luo positiivista vaikutusta ympäristöön. Tämä on myös tehokas tapa esimiehelle parantaa tiimin tehokkuutta ja motivaatiota. (Jabe, M. 2017, 93.)

3 Työyhteisön luottamuksen ja yhteistyön edistäminen

Työyhteisön parantaminen vaatii suunnittelua, sekä vahvaa sitoutumista työyhteisöltä. Sitä ei kukaan yksin voi rakentaa. Tekemällä selkeät säännöt ja ohjeet toiminnalle, voidaan auttaa työyhteisön parantamista. Näin voidaan ohjata kaikkien toimintaa työyhteisössä, jolloin kun kaikki tietävät mitä tehdä, voidaan myös välttyä suuremmilta konflikteilta.

Selkeä ja avoin viestintä on perusta hyvälle työyhteisölle. Tärkeää, että kaikilla työyhteisössä on pääsy tärkeään tietoon, sekä kommunikaatiokanavat ovat jokaisen saavutettavissa. Tällä työyhteisössä voidaan tukea avoimuutta, luottamusta, sekä yhteistyötä eri osastojen välillä. Jatkuva, merkityksellinen ja aito viestintä voi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden työssä viihtymiseen ja heidän suhteeseensa työpaikkaansa. Kun työntekijät eivät saa tietoa yrityksen tulevaisuudesta, sen tuloksista, tarkoituksesta tai omasta roolistaan ja vaikutuksestaan, se voi johtaa epävarmuuteen, motivaation laskuun ja heikentyneeseen itsetuntoon. (Mitchell 2018, 52.)

3.1 Vuorovaikutus työyhteisössä

Työyhteisöissä on edelleen liikaa tilanteita, joissa viisaus näyttää keskittyvän vain johtotasolle, jättäen muun henkilöstön näkemykset huomiotta. Sisäisen viestinnän ollessa pääasiassa johdon yksinpuhelua, se viestii haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä kuunnella henkilöstöä. Tällainen toimintamalli voi heijastaa johdon käsitystä siitä, että he tietävät paremmin kuin henkilöstö, vaikka kukaan esimies ei tätä avoimesti myöntäisikään. Johtaminen ilman vuoropuhelua on kuitenkin pelkkää käskemistä, ja viestintä ilman vastavuoroisuutta yksipuolista tiedottamista. Organisaatioiden tulisi pohtia, onko niiden etu, että vain työpaikan rohkeimmat työntekijät uskaltavat tuoda esille mielipiteensä ja ehdotuksensa. Sen sijaan, että vuoropuhelu rajoittuisi harvoille, työyhteisön olisi säännöllisesti kuunneltava ja keskusteltava kaikkien työntekijöiden kanssa. Perinteinen johtamismalli, jossa viestintä kulkee yksisuuntaisesti ylhäältä alaspäin, ei enää palvele organisaation tarpeita. Palaute ja vuorovaikutus tulisi nähdä osana jatkuvaa, yhteisön jäsenten välistä dialogia, joka sisältää kaikki työtehtävistä ja asemasta riippumatta. Vuoropuhelu onnistuu, kun siihen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, ja jokaisen mielipiteitä arvostetaan. Jokainen työntekijä ja esimies on ensisijaisesti ihminen, ja tämä yksinkertainen tosiasia tekee heistä arvokkaita. Jokaisella on omakohtaisia näkemyksiä siitä, miten heidän työnsä ja ympäristönsä työprosesseja voidaan parantaa. Kun nämä näkemykset jaetaan avoimesti, voidaan kehittää sekä yksilön että yhteisön toimintaa. Tämä ei ainoastaan tue työntekijöiden henkilökohtaista kasvua, vaan edistää myös koko organisaation kehittymistä ja menestystä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 34-35.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 34-35) kirjassaan kertovat, että tarvitsemme näkemysten viemiseen eteenpäin ja näkemysten kuulemiseen neljä asiaa:

1. Työpaikalla tulee vallita kulttuuri, joka aktiivisesti kannustaa henkilöstöä osallistumaan vuoropuheluun.
2. On tärkeää ymmärtää, että jokaisella on sekä mahdollisuus että velvollisuus osallistua vuoropuheluun.
3. Yhteisössä hallittava vuoropuhelun käytännöt, mikä tarkoittaa, että tulee omata vahvat yhteisöviestinnän taidot.
4. Lisäksi on osattava käydä vuoropuhelua tehokkaasti, eli on kehitettävä hyvät henkilökohtaiset viestintätaidot.

Jokaisella on mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa näihin neljään asiaan. Kuitenkin on muistettava, että organisaation johto vaikuttaa tähän eniten ja on vastuussa tästä, sillä heidän näkemyksensä asiaan ratkaisee. Johto päättää viestintäkanavista ja he esimerkillään johtavat kulttuuria eteenpäin. On myös johdon vastuulla, että työyhteisössä osataan valita oikeat kanavat, kuhunkin aiheeseen liittyen. Lopulta kuitenkin on jokaisella henkilökohtainen vastuu siitä, miten käytämme näitä kanavia hyödyksi. Neljä aikaisemmin mainitsemaamme asiaa ovat tehokkaimmillaan, kun jokainen, johtoa myöten, on yhteisöviestinnän ja henkilökohtaisen viestinnän taidot hallussa. Alustoja vuoropuhelulle voivat olla esimerkiksi, palaverit ja henkilöstötilaisuudet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011,35.)

3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on luottamuksellinen vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä, joka toteutetaan vähintään kerran vuodessa ja johon molemmat osapuolet valmistautuvat huolellisesti etukäteen. Kehityskeskustelussa arvioidaan menneen kauden työsuoritukset, määritellään tulevan kauden tavoitteet sekä kartoitetaan työntekijän vahvuudet ja kehitystarpeet. Sen ensisijaisena tarkoituksena on edistää työntekijän työsuorituksen ja henkilökohtaisen kehittymisen jatkuvaa parantamista. Kun kehityskeskustelu täyttää nämä kriteerit, se toimii tehokkaana työkaluna työntekijän ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehelle kehityskeskustelu on tärkeä työkalu työntekijän sitoutumisen ja ammatillisen kehittymisen tukemiseen sekä optimaalisten työsuoritusten varmistamiseen. Kehityskeskustelussa käydään läpi kaikki keskeiset tekijät, jotka ovat vaikuttaneet tai voivat vaikuttaa työntekijän kehittymiseen ja suoriutumiseen. Keskustelussa tarkastellaan mennyttä oppimisen näkökulmasta ja luodaan yhteinen ymmärrys nykytilanteesta. (Aarnikoivu, H. 2016, 89.)

Avoin vuorovaikutus on olennaista aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa. Ilman avointa vuorovaikutusta kehityskeskustelun tehokkuus ja hyödyllisyys jäävät saavuttamatta, minkä vuoksi vuorovaikutuksen merkitystä ei voida liikaa korostaa (Aarnikoivu, H. 2016, 162). Kehityskeskustelu tarjoaakin arvokkaan tilaisuuden myös niille työntekijöille, joiden työskentely sujuu pääsääntöisesti hyvin.

3.3 Yhteiset pelisäännöt organisaatiossa

Työpaikoilla viestintäkulttuuri voi vaihdella merkittävästi: toisissa organisaatioissa viestintä on ihanteellisen avointa ja suoraa, kun taas toisissa saattaa vallita tiedon pimittämisen ja epäasiallisen kielenkäytön ilmapiiri. Näistä viestintätavoista voi ajan myötä muodostua organisaatioon juurtuneita toimintamalleja, niin sanottuja sanattomia sopimuksia, jotka ohjaavat, miten työpaikalla toimitaan. Tämä ilmiö tunnetaan hiljaisena tietona, jota ei ääneen ilmaista eikä dokumentoida. Sen sijaan selkeästi sovitut käytännöt ovat eksplisiittisiä ja tarkkaan määriteltyjä. Kun uusi työntekijä aloittaa työpaikassa ilman tietoa näistä yhteisistä pelisäännöistä, hän voi joutua epävarmaan tilanteeseen. Erityisesti, jos henkilöllä ei ole vahvoja itsetuntemus- tai vuorovaikutustaitoja, hän voi kokea haasteita ymmärtää, mitä häneltä odotetaan. Tietämättömyys siitä, onko yrityksessä tapana käydä avointa ja suoraa keskustelua, voi johtaa konflikteihin ja virheellisiin toimintatapoihin. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että mahdollisista virheistä annetaan suoraa palautetta, jotta työntekijä voi korjata kurssinsa ja toimia sovittujen sääntöjen mukaisesti. Kannustava palaute vahvistaa oikeaa suuntaa ja auttaa työntekijää ymmärtämään, että hänen toimintansa vastaa odotuksia. Hiljaisuus puolestaan voi lamaannuttaa, ja palautteen puuttuessa työntekijän motivaatio voi heiketä ajan myötä, mikä vaikuttaa työpaikan miellyttävyyteen. Pahimmassa tapauksessa työntekijä saattaa harkita siirtymistä toiseen työpaikkaan. Tämän välttämiseksi on tärkeää, että työpaikalla sovitaan yhdessä selkeistä säännöistä ja käytännöistä. Yhteisillä pelisäännöillä voidaan säästää energiaa ja keskittyä olennaiseen, eli työn tekemiseen. Organisaatiossa voidaan sopia yhteisistä säännöistä kirjallisesti tai suullisesti. On hyvä muistaa kuitenkin se, että on suotavaa saada kaikkien panos huomioon säännöissä. Vuoropuhelun tarkoitus on olla suoraa ja osallistavaa. Suullisessa sopimisessa on kuitenkin riskinsä vaikkakin se on helpompaa, kun ei tarvitse kirjata mitään. Suullinen sopiminen kuitenkin ajan myötä saattaa unohtua tai muokkaantua, ja ne helposti unohtuvat kertoa asianomaisille. On myös riski, että suullinen sopiminen jää tulkinnanvaraiseksi työntekijän ja esimiehen välillä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 107.)

Kirjalliset pelisäännöt ovat selkeämmät ja ne voi aina tarkistaa paperilta tai elektronisesti. Ahonen ja Lohtaja-Ahosen (2022, 107) mukaan säännöt voivat esimerkiksi olla osana perehdytysaineistoa tai intranetissä. Se voi olla asiakirja, suunnitelma tai vaikka organisaation oma käsikirja. Sen tekeminen on työläämpää, sillä sen täytyy tietenkin jonkun tehdä ja varmistaa, että sieltä löytyvät olennaiset asiat. Se helpottaa ja yhdenmukaistaa organisaation käytäntöjä. Hyvä puoli kirjallisessa dokumentoinnissa on se, että tieto välittyy kaikille samanlaisena.

3.4 Luottamus työyhteisössä

Palautteen ajoituksella ja paikalla on aina merkitystä. Esihenkilö voi tehdä palautteen antamisesta luontevan osan arjen työskentelyä, kun palautetta annetaan eri paikoissa ja tilanteissa työyhteisön

sisällä. Tällainen palautteenanto voi parhaimmillaan levitä koko yhteisöön (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 117). Luomalla tapoja, joilla annetaan suoraa palautetta jo tilanteessa, voidaan kehittää uusia käytäntöjä työyhteisön sisällä.

Toisen henkilön ajatusten tai tunteiden olettaminen ilman suoraa vuorovaikutusta on spekulointia. Esimerkiksi saatamme päätellä, että henkilöllä on asenneongelma, kollega ei pidä meistä tai tiimin jäsen ei ole riittävästi sitoutunut tavoitteisiin. Kuitenkin näitä asioita ei voida tietää varmasti ilman suoraa keskustelua henkilön kanssa hänen ajatuksistaan ja tunteistaan. Tulkinnat tilanteista, ihmisistä ja tiedoista perustuvat usein kognitiivisiin vääristymiin. Arvioimme asioita havaintojemme ja uskomustemme pohjalta, mutta nämä käsitykset voivat olla virheellisiä. Tämä voi johtaa arvioihin, jotka eivät vastaa todellisuutta. Faktapohjaan perustumattomat negatiiviset ja hyödyttömät mielipiteet sekä tunteet voivat vääristää keskusteluja ja vaikeuttaa viestintää. Usein itse luomamme tarinat ohjaavat keskustelua tai vaikuttavat ajattelumme, mikä voi aiheuttaa ongelmia erityisesti palautekeskusteluissa. (Murch, G. 2016, luku 3.)

Esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa vallan epätasainen jakautuminen vaikuttaa merkittävästi luottamukseen. Yleisesti ottaen ne, joilla on vähemmän valtaa, kokevat vähemmän luottamusta kuin ne, joilla on enemmän valtaa. Esimiehillä on yleensä helpompi luottaa työntekijöihin, sillä heidän asemansa tuo heille enemmän valtaa, mikä tekee luottamisesta vaivattomampaa. Esimiehet seuraavat työntekijöiden suorituksia, asettavat tavoitteita ja arvioivat niiden toteutumista, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Lisäksi esimiehet saavat runsaasti tietoa työntekijöiden toiminnasta ja käyttävät erilaisia valvontakeinoja, kuten varoituksia tai työsuhteen päättämistä, mikä lisää vallan epäsymmetriaa. (Aarnikoivu, H. 2016, 24.)

Jos henkilöllä ei ole taipumusta luottaa, se vaikuttaa negatiivisesti kommunikaation avoimuuteen. Tunne siitä, ettei esimiehelle voi puhua avoimesti, perustuu usein ennakkokäsityksiin, jotka liittyvät esimiehen asemaan, kuten valta-asemaan. Esimiehet voivat myös itse syyllistyä siihen, etteivät anna alaisilleen mahdollisuutta osoittaa olevansa luottamuksen arvoisia. Esimiehen perusoletus saattaa olla, ettei alaisiin voi luottaa, mikä heijastaa asennetta, joka on kaukana positiivisesta ihmiskäsityksestä. Tämä voi myös viestiä halusta säilyttää valta itsellään. Työntekijää tai esimiestä ei voida pakottaa luottamaan toisiinsa, sillä luottamus perustuu henkilökohtaiseen tunnekokemukseen. Luottamuksen kehittyminen edellyttää tiettyjä olosuhteita ja rakentuu ajan myötä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Esimiehelle ja alaiselle kertyy vuorovaikutuksen aikana kokemusperäistä tietoa toistensa asenteista ja osaamisesta, mikä luo perustan luottamukselle. Luottamus ei synny automaattisesti, vaan se vaatii pitkäjänteistä vuorovaikutusta ja molempinpuolista sitoutumista. (Aarnikoivu, H. 2016, 25.)

Luottamus on olennainen tekijä avoimen vuorovaikutuksen syntymisessä, erityisesti esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Toimivassa työyhteisössä luottamus on läsnä, ja se on perusta hyvälle yhteistyölle. Luottamus on moniulotteinen käsite, eikä sille ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yleisesti ottaen luottamus voidaan kuitenkin nähdä uskomuksena siitä, että luotettava taho – olipa kyseessä yksilö tai organisaatio – toimii sovittujen sitoumusten ja normien mukaisesti, eikä käytä luottavaa osapuolta hyväksi. Luottamus suuntautuu aina tulevaisuuteen, ja siihen sisältyy aina myös mahdollisuus petetyksi tulemiseen. Esimiehen on tärkeää pohtia, miten ansaita alaistensa luottamus ja ylläpitää luottamuksellista suhdetta. Luottamuksen rakentaminen vaatii jatkuvaa ponnistelua ja pitkäjänteistä sitoutumista. Vastaavasti työntekijän on hyvä pohtia, miten hän itse voi mahdollistaa esimiehen luottamuksen ja millä tavoin hän voi edistää luottamuksen syntymistä omalla toiminnallaan. On myös hyvä muistaa, että luottamus synnyttää lisää luottamusta, kun taas epäluottamus ruokkii itseään ja johtaa negatiiviseen kierteseen. (Aarnikoivu, H. 2016, 23.)

Tästä voimmekin päätellä, että luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen edellyttää molemminpuolista avoimuutta, rehellisyyttä ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, jolloin vuorovaikutus on avointa ja rehellistä. Kun molemmat osapuolet tuntevat olevansa sitoutuneita samaan päämäärään ja voivat luottaa toistensa sanoihin ja tekoihin, syntyy pohja kestäväälle luottamukselle.

Säännölliset positiiviset vuorovaikutustilanteet työntekijöiden ja esimiesten välillä luovat turvallisuuden tunnetta. Kun työntekijät tuntevat olevansa yhteydessä esimieheensä, he ovat avoimempia vastaanottamaan palautetta ilman, että tuntevat itseään uhatuksi tai puolustuskannalla. Luottamuksen rakentaminen ja molemminpuolisen kunnioituksen kehittäminen auttavat tekemään palautekeskusteluista rakentavia ja vähemmän kriittisiä. Vahvan suhteen ja luottamuksen avulla palaute voidaan antaa tavalla, joka minimoi stressin ja maksimoi ymmärryksen. (Harvard Business Review 2019, 12.)

4 Tietoperustan yhteenveto

Vaikuttava palaute on olennainen osa toimivaa työyhteisöä, sillä se luo perustan kehittymiselle, yhteistyölle ja positiiviselle työilmapiirille. Psykologinen turvallisuus on keskeinen tekijä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, sillä se rohkaisee työntekijöitä olemaan avoimia, pyytämään apua ja keskustelemaan epäonnistumisista ilman rangaistuksen pelkoa (Oulasmaa & Pesonen 2022, 42-44). Positiivinen ja avoin ilmapiiri tukee palautekulttuuria, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan osana päivittäistä vuorovaikutusta.

Palautteen antaminen edellyttää selkeitä ja yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Hyvin annetun palautteen tulisi olla rehellistä, rakentavaa ja tilanteeseen sekä vastaanottajan tarpeisiin sopeutettua. Spontaani palaute voi olla erityisen vaikuttavaa, kun se annetaan heti tilanteen yhteydessä, jolloin sen vaikutukset ovat välittömiä ja kehitysprosessi käynnistyy luonnollisesti. Korjaava palaute puolestaan vaatii tarkempaa valmistautumista, jotta sen välittäminen säilyy rakentavana ja motivoi vastaanottajaa kehittämään toimintaansa.

Johtamisen näkökulmasta palautteen tulee olla osa jatkuvaa vuoropuhelua, ei pelkkää yksisuuntaista tiedottamista. Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja kattaa kaikki työyhteisön jäsenet riippumatta heidän asemastaan. Tällainen dialogi edistää luottamusta, yhteisymmärrystä ja luovaa ongelmanratkaisua, jotka ovat olennaisia organisaation menestykselle.

Palaute auttaa työntekijöitä tunnistamaan vahvuutensa ja kehitysalueensa, mikä lisää heidän itsetuntemustaan ja motivaatiotaan. Ilman palautetta työntekijä voi jäädä epätietoiseksi tekemistään virheistä tai onnistumisistaan, mikä voi heikentää työmotivaatiota ja pahimmillaan johtaa konfliktitilanteisiin. Rakentavan palautteen antaminen ja säännöllinen vuoropuhelu voivat kuitenkin vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä ja edistää organisaation jatkuvaa kehitystä.

Yhteiset pelisäännöt palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen luovat selkeyttä ja säästävät resursseja, sillä niiden avulla työyhteisö voi keskittyä olennaiseen. Selkeät käytännöt, avoin viestintä ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri takaavat, että palaute toimii työkaluna, joka edistää sekä yksilöiden että organisaation kasvua.

Tämä työ käsittelee palautteen roolia työyhteisössä sekä sen vaikutuksia niin yksilöihin kuin koko organisaatioon. Tarkoituksena on tunnistaa tehokkaimmat palautteenannon ja -vastaanoton käytännöt ja vertailla niitä yrityksen nykytilanteeseen. Näiden tietojen yhdistäminen tarjoaa pohjan konkreettisille kehitysehdotuksille, jotka tukevat palautekäytäntöjen vahvistamista ja jatkuvaa kehittämistä.

5 Uusi palautteenantamisen malli yritykselle X

Tutkimme palveluorganisaatiossa toimivan yrityksen nykytilannetta, jossa pääpaino on asiakaspalvelutyössä operatiivisella osastolla. Organisaatio koostuu neljästä suuremmasta osastosta, joihin sisältyy useita alaosastoja, ja yrityksessä työskentelee noin 600 henkilöä. Hallinnollinen osasto kattaa yrityksen johdon, operatiivisten osastojen päälliköt, HR-osaston, laskutuksen, asiakkuuksien hallinnan sekä turvallisuusosaston. Hallinnollisen osaston tehtävänä on vastata yrityksen yleisestä hallinnosta, asiakassuhteiden luomisesta, kannattavuuden ylläpitämisestä sekä henkilöstön hyvinvoinnista. Vaikka hallinnollinen osasto ei sijaitse fyysisesti asiakaspalvelutyön keskuksessa, sen vaikutus toimintaan on merkittävä.

Operatiivinen osasto on jaettu kahteen pääalueeseen: asiakaspalvelutyöhön ja operatiiviseen toiminnanohjaukseen. Asiakaspalvelutyö käsittää asiakasrajapinnassa tapahtuvat palvelut, kuten asiakaspalvelupisteiden toiminnan ja hallinnan. Asiakaspalvelutyössä työntekijöiden keskeinen tehtävä on tarjota laadukasta ja sujuvaa palvelua, joka kattaa asiakkaiden tarpeiden huomioimisen, palvelutapahtumien toteuttamisen ja asiakastyytyväisyyden varmistamisen. Palvelupisteiden hallinta on tärkeä osa asiakaspalvelun laatua ja täsmällisyyttä, ja sen onnistuminen edellyttää tiivistä yhteistyötä muiden osastojen ja sidosryhmien kanssa.

Operatiivisen toiminnanohjauksen tehtävänä on varmistaa työn sujuvuus ja aikataulujen toteutuminen sekä ylläpitää kommunikaatiota eri osastojen ja sidosryhmien välillä. Operatiivinen toiminnanohjaus toimii toiminnan keskiössä, ja sen vastuulla on muun muassa päivittäinen operatiivinen suunnittelu sekä päätöksenteon tukeminen eri tilanteissa. Se koordinoi työtehtävien toteutusta ja pitää huolta eri osastojen välisestä tiedonkulusta.

Yritykselle on tärkeää, että palautetta hyödynnetään osana jokapäiväistä työtä, sillä tämä tukee organisaation tavoitteita. Kuitenkin yrityksessä ei ole vielä luotu yhtenäistä suunnitelmaa palautteen käsittelyyn, vaan käytännöt ovat pitkälti työntekijöiden ja esihenkilöiden omasta toiminnasta riippuvaisia. Työntekijöiden vaihtuessa myös palautekäytännöt muuttuvat, koska palautteen hyödyntäminen perustuu suurelta osin työntekijöiden omiin näkemyksiin ja suhtautumiseen. Esihenkilöillä on viime kädessä vastuu palautteen antamisesta, päätöksenteosta ja palautteen käsittelyn seurannasta. Suurin osa asiakkailta tulevista palautteista tavoittaa ensisijaisesti esihenkilöt, ja siksi palaute välittyy pääasiassa ylhäältä alaspäin.

Esihenkilö- ja roolirakenteissa on tapahtunut muutoksia vuosien varrella. Aiemmin esihenkilötehtävissä toimineiden supervisoreiden rooli on muuttunut, eikä heillä ole enää muodollista esihenkilöasemaa. Tämä on heikentänyt heidän kokemaansa auktoriteettia ja vaikuttanut heidän halukkuuteensa antaa palautetta. Kuitenkin esihenkilöiden tuella ja ohjauksella voidaan rohkaista

myös supervisoreita osallistumaan palautteenantoon aktiivisesti. On tärkeää, että palautetta annetaan sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden välillä, jotta työyhteisössä voidaan ylläpitää avointa ja kannustavaa ilmapiiriä. Yrityksen tahtotilana on, että työntekijät tukisivat toisiaan ja antaisivat palautetta toisilleen avoimesti, mikä edistäisi sekä organisaation tavoitteita että koko työyhteisön hyvinvointia ja kehitystä. Palautekäytäntöjen sisällyttäminen osaksi työnkuvaa ja päivittäistä toimintaa auttaa rakentamaan työyhteisöä, jossa yhteistyö, avoimuus ja kehittäminen ovat keskeisiä arvoja.

5.1 Palkitsemismenettelyt yrityksessä

Palkitseminen on olennainen osa yrityksen avointa ja kannustavaa palautekulttuuria. Sen tavoitteena on sitouttaa työntekijöitä ja edistää työhyvinvointia, samalla luoden järjestelmällinen tapa huomioida ja arvostaa yksilöiden hyviä suorituksia sekä toimia, jotka tuottavat lisäarvoa. Yritys pyrkii yhdenmukaiseen palkitsemismenettelyihin, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Yrityksellä on kolme palkitsemismenettelyä, joilla työntekijöitä voidaan palkita.

Yrityksessä työntekijöillä on mahdollisuus ehdottaa kollegojaan kuukauden työntekijäksi silloin, kun he ovat ylittäneet odotukset ja tuoneet merkittävää lisäarvoa työpanoksellaan joko asiakkaille tai työyhteisölle. Tämä on yrityksessä nimellä Excellence award. Ehdotusten perusteella johtoryhmä valitsee voittajan, joka saa palkinnoksi lahjakortin. Kuitenkin viimeisen vuoden aikana käytäntö ei ole näyttänyt toteutuvan. Tämä voi johtua joko siitä, ettei työntekijöillä ole tietoa palkintomahdollisuudesta tai siitä, ettei käytäntöä ole noudatettu järjestelmällisesti.

Turvallisuus on yritykselle ehdoton ykkösprioriteetti, sillä alalla työskentelyyn liittyy merkittäviä turvallisuusriskejä. Yritys haluaa palkita turvallisuutta edistäviä teoita, kuten vahinkojen ennaltaehkäisyn tai turvallisuuskulttuurin parantamisen. Tällaiset teot palkitaan johtoryhmän myöntämällä lahjakortilla. Kuten Excellence Award -palkinnon kohdalla, myös turvallisuuspalkinnon osalta käytännön toteutus on jäänyt viimeisen vuoden aikana vähäiseksi. Tämä voi johtua joko tiedon puutteesta tai puutteellisista raportointikäytännöistä.

Esihenkilöillä on käytössään erilaisia keinoja palkita työntekijöitä operatiivisen työn ohessa. He voivat ostaa työntekijän toiveiden mukaisia tuotteita työpaikan kahviloista tai palkita työntekijän lahjakortilla, jos hän saa kuukauden aikana neljä hyvää asiakaspalautetta. Esihenkilöt voivat myös jakaa suklaata kiitoksena erityisen onnistuneista suorituksista työpäivän aikana.

5.2 Sanktiomenettelyt

Sanktiomenettelyn taustalla on työsopimuslaki, joka määrittää työnantajan velvollisuudet ja toimintatavat ongelmatilanteissa. Sekä työntekijällä että työnantajalla on omat vastuut ja

velvollisuudet, ja työnantajan velvollisuus on puuttua laiminlyönteihin sanktioiden avulla. Tämä menettely on yhdenmukainen kaikille työntekijöille. Tasapuolisuuden takaamiseksi työnantaja kirjaa annetut sanktiot seurantadokumenttiin, johon pääsy on rajattu henkilöille, joilla on oikeus antaa sanktioita. Näin varmistetaan oikeudenmukaisuus ja yhtenäisyys menettelyssä. Sanktiokäytännöt noudattavat koko konsernin määrittelemiä linjauksia.

Suullinen huomautus voidaan antaa esihenkilön toimesta. Huomautus kirjataan seurantadokumenttiin, ja sen antamiseen tulee varata rauhallinen paikka, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi ennen huomautuksen antamista. Työntekijälle selitetään huomautuksen virallinen luonne ja painotetaan, että huomautus on voimassa 12 kuukautta; toistuvista rikkeistä seuraa kirjallinen varoitus. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että työntekijä ymmärtää työnantajan näkemyksen ja ne syyt, jotka ovat johtaneet huomautukseen. Työntekijän tulee tuntee tulleensa kuulluksi ja saada mahdollisuus oppia ja parantaa toimintaansa.

Kirjallinen varoitus annetaan osaston päällikön toimesta. Työnantaja järjestää kuulemistilaisuuden viikon kuluessa tapahtuneesta, ja tilaisuuden kutsu toimitetaan kirjallisena työntekijälle ja hänen edustajalleen. Työntekijällä on oikeus tuoda mukanaan tukihenkilö tilaisuuteen. Kirjallinen varoitus arkistoidaan asianmukaisesti.

Työsuhteen purkaminen on mahdollista työntekijän vakavan rikkomuksen, kuten päihtyneenä työskentelyn, vuoksi. Muista työsuhteen purkamisen syistä yritys ei anna tietoja. Työsopimuslaki kuitenkin edellyttää työnantajalta irtisanomisilmoituksen toimittamista kohtuullisessa ajassa saatuaan tiedon irtisanomisperusteesta (Finlex 2001).

5.3 Henkilökohtainen arviointi

Työehtosopimuksen mukaan jokaisen työntekijän henkilökohtainen panos yrityksessä arvioidaan vuosittain. Henkilökohtaisen osaamisen arviointi on pakollista ja työnantaja on velvollinen arvioimaan ja palkitsemaan työntekijän osaamista kriteerein, jotka on laadittu yhteistyössä luottamusmiesten kanssa. Arviointikeskustelu työntekijän ja esihenkilön välillä käsittelee työntekijän osaamista, jossa annetaan palautetta ja keskustellaan kehittymistarpeista. Esihenkilön tulee varmistaa, että työntekijä ymmärtää tulevat vaatimukset. Esihenkilöille annetaan koulutus arviointikeskustelun sisällöstä ja työkalut sen toteuttamiseen. Arviointia voivat kuitenkin hankaloittaa tilanteet, joissa esihenkilö ei säännöllisesti näe työntekijää työssään. Tällöin esihenkilöt voivat tukeutua toistensa näkemyksiin. Keskustelulle on asetettu perustaksi avoin ja rehellinen kommunikointi, ja sekä esihenkilöä että työntekijää ohjeistetaan valmistautumaan keskusteluun huolellisesti.

Arviointikeskustelu on yrityksen ainut virallinen tapaaminen, jossa työntekijän osaamista käsitellään yksityiskohtaisesti, ja se tarjoaa mahdollisuuden antaa palautetta sekä tarta mahdollisiin epäkohtiin. Työntekijän kehittymistä seurataan vuoden ajan, ja arviointikeskustelu toistetaan seuraavana vuonna. Työehtosopimuksen mukaan (IAU 2023, 29) henkilökohtainen palkanosa määritellään vuosittain ammatinhallinnan ja työskentelytavan perusteella, ja uusi palkanosa voidaan ottaa käyttöön palkanmaksukauden alussa 1.12. alkaen. Uuden työntekijän arviointi suoritetaan viimeistään seuraavana vuonna työsuhteen alkamisesta, ja uuteen tehtävään siirtyvä arvioidaan viimeistään neljän kuukauden kuluessa.

Nämä toimenpiteet perustuvat lainsäädäntöön, eikä yrityksellä ole muita kirjattuja palautekäytäntöjä tai palautteen vaikutuksiin liittyviä menettelyitä. Monet palautteeseen liittyvät asiat ovat esihenkilöiden vastuulla, mikä edustaa niin kutsuttua "lääkeruiskumallia" – palautteen annossa painotetaan esihenkilön roolia. Tämä malli on kuitenkin vanhentunut, ja olisi hyödyllistä, jos yrityksen palautekäytännöille luotaisiin yhdessä työntekijöiden kanssa yhteiset säännöt ja käytännöt, jotka sitouttavat työntekijät kehitystyöhön. Seuraavassa osioissa esitellään uusi palautemalli yritykselle.

5.4 Palautteen antamisen malli

Yrityksen palautekulttuuri perustuu ajatukseen, että avoin ja jatkuva vuorovaikutus luo pohjan sekä henkilökohtaiselle että organisaation tasolla tapahtuvalle kasvulle. Turvallinen ympäristö, jossa jokainen työntekijä tuntee voivansa ilmaista mielipiteensä ja näkemyksensä, rakentuu aidosta luottamuksesta ja kunnioituksesta. Kun työntekijät uskaltavat jakaa niin positiivisia huomioita kuin kehittämiskohteitakin, organisaatio hyötyy tuoreista näkökulmista, ja ongelmat tulevat esille ajoissa. Tämä ehkäisee suurien haasteiden syntyä ja tukee jatkuvaa kehittymistä.

Palaute ei ole vain esimiehiltä työntekijöille suunnattua, vaan sen tulisi olla osa päivittäistä kanssakäymistä työyhteisössä. Kaikki työntekijät, riippumatta roolistaan tai asemastaan, voivat tarjota arvokasta palautetta toisilleen ja siten vahvistaa yhdessä oppimista. Tämä tukee paitsi henkilökohtaista kehittymistä, myös tiimien välistä yhteistyötä, kun palautteenanto normalisoituu osaksi arkea ja siitä tulee yhteisesti hyväksytty toimintatapa.

Tavoitteena on, että päivittäinen palautteenanto johtaa oppimisen ja parantamisen kierteseen: palautetta annetaan ja vastaanotetaan säännöllisesti, ja sen pohjalta tehdään muutoksia. Tämä voi näkyä arjessa esimerkiksi työprosessien parantamisena, osaamisen jakamisena tai vahvemman yhteishengen rakentamisena. Lisäksi, kun työntekijät saavat säännöllisesti myönteistä palautetta, heidän motivaationsa ja työilo kasvavat, mikä puolestaan vahvistaa työyhteisön sitoutuneisuutta ja vähentää työuupumuksen riskiä.

Yrityksen näkökulmasta on keskeistä, että palautekulttuuri on kaikkien yhteinen asia eikä vain esimiehen vastuualue. Kun palaute ja sen hyödyntäminen on kaikkien työntekijöiden hallussa, organisaatio voi kehittää joustavamman ja valmiimman toimintatavan kohdata muutokset ja oppia niistä.

5.5 Palautteen rooli työyhteisön kehittämisessä

Palautekulttuurin parantaminen ja yhtenäisten käytäntöjen luominen työyhteisöön ovat keskeisiä tekijöitä, jotka edistävät niin yksilöiden kuin organisaation kehitystä. Uusi palautekäytäntö pohjautuu kuuteen käytäntöön, jotka suosittelemme implementoimaan työyhteisöön. Ensimmäisenä suosittelemme aloittamaan implementoimalla suoran palautteen kaavan. Palautteen antamiseen luodaan selkeä, johdonmukainen malli, joka sisältää yhdeksän vaihetta. Vaiheet on esitelty tarkemmin kuvassa 2.

Suoran palautteen kaava, joka on esitelty kuvassa 2, luo systemaattisen ja selkeän rungon rakentavan palautteen antamiseen työyhteisössä. Se on hyödyllinen työkalu etenkin palveluorganisaatioissa ja operatiivisissa ympäristöissä, joissa yhteistyö, toiminnan laatu ja sujuvuus ovat keskeisiä tavoitteita. Jäsennellyn palautekäytännön avulla organisaatio voi kehittää palautekulttuuriaan kohti avoimempaa ja rakentavampaa suuntaa, mikä edistää sekä yksilöiden kehittymistä että työyhteisön hyvinvointia.

Suoran palautteen kaava



Kuva 2. Suoran palautteen kaava (mukaillen Ounasmaa ja Pesonen 2022, 192-193)

Tämän jälkeen on hyvä antaa selkeät yhteiset säännöt palautteelle. Työyhteisössä tulee luoda selkeät ja kaikkia sitovat palautteenantosäännöt. Näihin sisältyy palautteen antamisen kynnyksen madaltaminen ja lähiesimiesten kannustaminen antamaan päivittäistä, suoraa palautetta. Palautteen tulisi olla pääsääntöisesti positiivista, jotta työntekijät ovat motivoituneita vastaanottamaan myös kriittistä palautetta. Palautteen antaminen heti tilanteen tapahduttua vähentää virheitä ja edistää organisaation oppimista ja kehittymistä.

Palautekäytäntöä parannetaan käyttämällä Colen (2015) luomaa neljää käytäntöä.



Kuva 3. Palautteenannon periaatteet (mukaillen Cole 2015)

Seuraavaksi on tärkeää luoda ympäristö palautteelle, jossa palautetta ei anneta syyllistävään sävyyn. Psykologinen turvallisuus on perusta vaikuttavalle palautteelle. Se luo ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat olla avoimia, pyytää apua ja kohdata epäonnistumisia ilman rangaistuksen pelkoa. Positiivinen ilmapiiri, jossa ihmiset tuntevat iloa ja luottamusta, edistää palautteen vastaanottoa ja luovaa ongelmanratkaisua. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 42-44.)

Palautteen antamisesta tehdään osa organisaation arkea. Spontaanin palautteen antaminen välittömästi tilanteen yhteydessä on tehokas keino vahvistaa oikeaa toimintaa ja edistää kehittymistä. Korjaavan palautteen osalta valmistaudutaan huolellisesti, mutta sen tulee olla luontevaa ja selkeää. Palaute ei saa olla pelkkä yksisuuntainen prosessi, vaan sen on oltava osa jatkuvaa vuoropuhelua. Jokaisen organisaation jäsenen, asemasta riippumatta, tulisi osallistua tähän dialogiin. Yhteiset pelisäännöt, avoin viestintä ja molemminpuolinen luottamus varmistavat, että palaute toimii tehokkaana työkaluna kehittämisessä.

Luottamuksen rakentaminen ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii päivittäisiä tekoja. Kun luottamus on vahva, työyhteisö toimii tehokkaammin, palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuvat, ja työntekijät kokevat olonsa arvostetuiksi ja motivoituneiksi. Työntekijöiden tukeminen ja heidän toimintansa arvostaminen ovat myös keskeisiä tekijöitä luottamuksen rakentamisessa. Onnistumisten tunnustaminen ja työntekijöiden arvostaminen lisäävät heidän motivaatiotaan ja vahvistavat heidän uskoaan organisaation johtoon. Samalla psykologisen turvallisuuden edistäminen luo ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat ilmaista mielipiteensä, pyytää apua ja keskustella myös epäonnistumisista ilman pelkoa rangaistuksista tai leimautumisesta. Toisin sanoen on tärkeää luoda selkeä palkitsemisen malli. Palkitsemalla hyvää työtä ja arvostamalla hyvää työtä voidaan luoda luottamus niin työkaveriin kuin ylempään johtoon.

Uuden palautekäytännön myötä uskomme, että palautteesta tulee luonnollinen osa työyhteisön viestintää ja kehittämistä. Se auttaa työntekijöitä tunnistamaan vahvuutensa ja kehitysalueensa, vahvistaa yhteishenkeä ja luo selkeyttä organisaation toimintaan. Palaute toimii välineenä, joka tukee sekä yksilöiden että koko organisaation kasvua ja menestystä.

5.6 Monikanavainen ohjeistaminen sekä työyhteisö

Palautekäytäntöjen tehokas viestintä on olennainen osa niiden onnistunutta käyttöönottoa ja ylläpitoa. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää palautekäytäntöjen merkitys, tavoitteet ja toimintatavat, jotta ne voivat juurtua osaksi organisaation arkea. Viestintä tulisi toteuttaa monikanavaisesti ja eri tilanteissa, jotta kaikki työntekijät tavoitetaan ja palautekäytännöistä tulee selkeitä ja luontevia osia työyhteisön toimintaa. Ohjeistaminen kannattaa aloittaa tiimipalaverissa, joiden jälkeen esihenkilöt voivat alkaa ottaa suoran palautteen mallia käytäntöön.

Tiimipalaverit ovat erinomainen paikka palautekäytäntöjen esittelemiseen ja säännölliseen muistuttamiseen niiden tärkeydestä. Palaverissa voidaan käydä läpi palautekäytännön periaatteet, antaa esimerkkejä hyvistä palautetilanteista ja keskustella tiimin odotuksista ja kokemuksista. Tämä tarjoaa myös mahdollisuuden kysymyksiin ja keskusteluun, mikä lisää ymmärrystä ja sitoutumista.

Yrityksen yhteishengen kehittämistä voidaan edistää järjestämällä säännöllisiä yhteisiä tapahtumia. Tällaiset tilaisuudet tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden tutustua toisiinsa paremmin, vahvistaa keskinäistä luottamusta ja edistää avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. Yhteiset tapahtumat, kuten tiimipäivät, virkistyspäivät tai koulutustilaisuudet, luovat rennomman ilmapiirin, jossa työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan ilman työtehtävien asettamia paineita. Tämä tukee yhteisöllisyyden tunnetta ja voi parantaa työilmapiiriä sekä yhteistyötä osastojen ja tiimien välillä. Rennommat tapahtumat, kuten virkistyspäivät, voivat vahvistaa työyhteisön luottamusta ja avointa ilmapiiriä. Näissä tilanteissa voidaan nostaa esille palautteen merkitystä ja merkityksellisiä käytäntöjä esimerkiksi työpajojen, keskusteluryhmien tai ryhmäaktiiviteettien kautta. Tämä auttaa yhdistämään palautteen merkityksen positiiviseen työilmapiiriin ja yhteishengen rakentamiseen.

Yhteisiä palautekäytäntöjä voidaan viestiä myös kirjallisesti, esimerkiksi henkilöstötiedotteissa tai intranetissä. Selkeät ohjeet ja muistutukset palautteenantamisesta ja sen tärkeydestä tarjoavat työntekijöille helpon tavan kerrata ja sisäistää käytännöt. Palautekäytännöt tulisi nostaa esiin myös kehityskeskusteluissa ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Tämä varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät, mitä palautteelta odotetaan ja kuinka palautekäytäntöjä hyödynnetään heidän työssään ja ammatillisessa kasvussaan.

Tärkeimpänä näemme kuitenkin sen, että esihenkilöiden ja johtoryhmän tulee toimia palautekäytäntöjen esikuvina. Avoimesti ja rakentavasti palautetta antava johto luo mallin, jota muutkin työntekijät voivat seurata. Tämä lisää luottamusta ja viestii, että palautekulttuuri on yrityksen strateginen prioriteetti. Tämän palautteen tulee olla jatkuvaa ja hyvän palautteen tulee näkyä päivittäisessä tekemisessä. Näin jokainen työntekijä sekä esihenkilö tuntee arvostusta työyhteisössä.

Palautekäytäntöjen viestintä ei ole vain yksittäinen toimenpide, vaan jatkuva prosessi, joka vahvistaa työyhteisön sitoutumista avoimeen ja vaikuttavaan palautekulttuuriin. Kun käytännöt tuodaan esiin erilaisissa tilanteissa ja kanavissa, ne vakiintuvat osaksi arkea ja tukevat luottamuksen ja avoimuuden rakentamista työyhteisössä. Tähän olemme luoneet ”mainoksen” palautteen antamisesta, joita on helppo esimerkiksi ripustaa seinille muistutuksena. (Liite 1.)

Jotta palautekäytännöt säilyvät toimivana, yrityksen tulisi luoda järjestelmällinen palautejärjestelmä, joka mahdollistaa palautteen dokumentoinnin ja seurannan. Esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut, palautekyselyt ja tiimipalaverit voivat toimia foorumeina palautteen antamiseen. Lisäksi voidaan ottaa käyttöön teknologisia ratkaisuja, kuten palautesovelluksia, jotka helpottavat palautteenantoa reaaliajassa ja tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden antaa ja vastaanottaa palautetta matalalla kynnyksellä. Yritys voi tehostaa ohjeistamista ja palautteen jakamista hyödyntämällä Teams-sovellusta. Teams tarjoaa alustan, jossa työntekijät pysyvät jatkuvasti ajan

tasalla tulevista uutisista ja uudistuksista. Palautteen käsikirjan lisääminen Teamsiin mahdollistaa sen, että työntekijät voivat helposti löytää tarvittavat tiedot aina, kun niitä tarvitaan.

Lisäksi Teamsiin voidaan luoda kysymysfoorumi, jossa työntekijät voivat esittää kysymyksiä suoraan esihenkilöille tai kouluttajille. Tämä foorumi tukee tiedon jakamista tehokkaasti koko organisaatiolle, sillä yksittäisen kysymyksen vastaukset ovat heti kaikkien saatavilla. Näin voidaan varmistaa, että tieto leviää nopeasti ja tasapuolisesti kaikille työntekijöille.

Työntekijän käsikirja (liite 2.), toimii käytännönläheisenä työkaluna työntekijöille ja esihenkilöille, tarjoten selkeitä ohjeita palautteen antamiseen ja sen merkityksen ymmärtämiseen. Käsikirja on jaettu useisiin osioihin, jotka kattavat palautteenannon keskeiset periaatteet. Ensimmäisessä osiossa käsitellään palautteen merkitystä työyhteisössä sekä sen vaikutuksia yksilöiden kehittymiseen, työilmapiiriin ja yhteistyöhön. Lisäksi käsikirjassa kuvataan hyvän palautteen ominaisuudet, kuten selkeys, ajankohtaisuus ja konkreettisuus. Malli tarjoaa työntekijöille selkeän rakenteen, jonka avulla palautetta voidaan antaa tehokkaasti ja rakentavasti. Näihin vaiheisiin kuuluvat muun muassa oikean ajankohdan valitseminen, havaintojen kertominen, muutos toiveiden esittäminen ja keskustelun päättäminen kiitokseen. Siinä korostetaan palautekulttuurin merkitystä ja sen vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin. Rakentava ja jatkuva palaute tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja parantaa työntekijöiden motivaatiota. Lisäksi käsikirja nostaa esiin sen, että palaute kuuluu kaikille ja sen antamista tulee harjoitella osana työyhteisön arkea.

Käsikirja on kaksipuolinen, ja sen tavoitteena on siis toimia konkreettisenä tukimateriaalina palautekulttuurin kehittämisessä ja vakiinnuttamisessa osaksi organisaation toimintaa

5.7 Opinnäytetyön tarkastelu käytännön näkökulmasta.

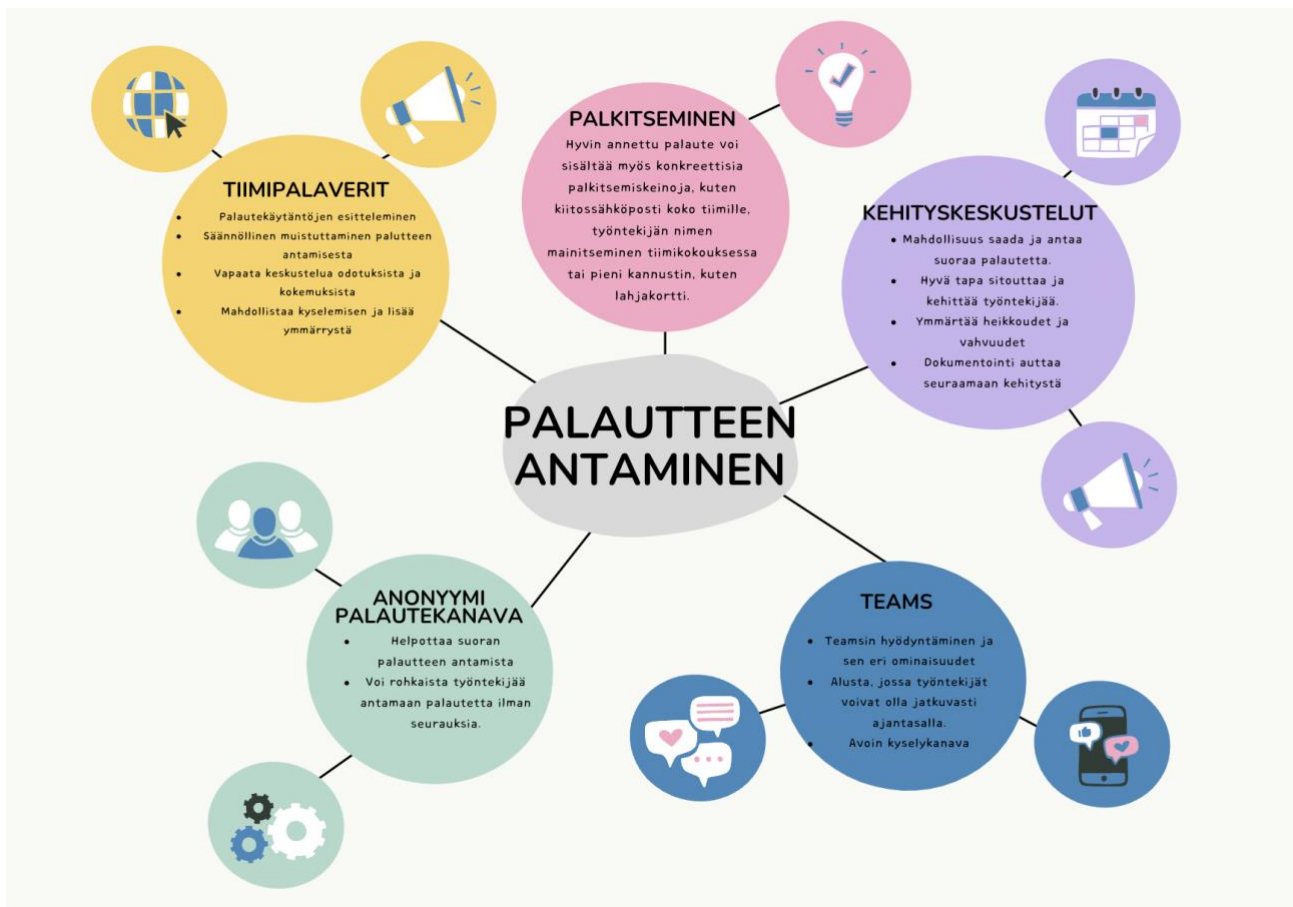
Pyysimme Jasmin Holmströmiä lukemaan ja arvioimaan opinnäytetyön sekä pohtimaan, voisiko hän soveltaa sen sisältöä omassa työssään. Hän työskentelee suomalaisessa keskisuuressä asianajotoimistossa hallinnon tehtävissä, ja vuosien varrella hän on kokenut paljon keskusteluja yrityksen palautekäytännöistä.

Tutustuttuaan työhömmee, Jasmin oivalsi esimerkiksi sen, kuinka palautteen ajoitus ja konteksti vaikuttavat siihen, tuleeko palautteesta luonteva osa arjen työskentelyä. Hän oli samaa mieltä siitä, että palaute tulis antaa monenlaisissa tilanteissa, myös työn lomassa – ei ainoastaan siihen varatussa hetkessä, kuten kehityskeskusteluissa.

Jasmin uskoo myös siihen, että opinnäytetyössä esitetty suoran palautteen kaava voisi toimia hyvin heidän työyhteisössään. Hän kokee, että palautteenannon periaatteet tarjoavat erinomaisen keinon kehittää yrityksen palautekulttuuria. Erityisesti säännölliset avoimuuskeskustelut ja esihenkilöiden

kouluttaminen ovat hänen mukaan helposti toteutettavia käytäntöjä, joilla voisi olla nopea vaikutus. Samoin spontaanin palautteen antaminen olisi hyödyllinen lisä työyhteisössä.

Jasmin pitää opinnäytetyön aihetta ja tarkoitusta erittäin ajankohtaisina ja merkityksellisinä kaikille yrityksille. Hän uskoo, että siitä on varmasti hyötyä paitsi tutkimuksen kohteen olevalle yritykselle myös laajemmin muille organisaatioille.



Kuva 3. Palautteenantamisen kaavio

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa työpaikan palautteenantokäytäntöjä ja luoda selkeät raamit palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Työn tarkoituksena on auttaa työyhteisöä ymmärtämään, mitä palaute on, sekä yhdessä rakentaa käytäntöjä, jotka palvelevat niin työntekijöitä kuin yritystäkin. Palautteen voidaan nähdä olevan välittämistä, ja tämän merkityksen tuominen osaksi arkea on keskeistä palautekulttuurin kehittämisessä.

Kun yrityksen johto osoittaa esimerkillään välittävänsä työntekijöistään ja yhdessä heidän kanssaan sopii palautteenantokäytännöistä, palautteesta voi tulla osa työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. Tämä luo horisontaalisen palautekulttuurin, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti eri tasojen välillä. Yrityksen etu on, että työntekijät välittävät toisistaan ja ovat kiinnostuneita siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Tämä kiinnostus ja välittäminen voivat toteutua vain, jos työyhteisössä vallitsee turvallinen ympäristö palautteen antamiselle (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 18).

Turvallisen ilmapiirin luomisesta vastaa viime kädessä yritys. Työn aikana on esitetty useita toimenpiteitä, joita yritykset voivat hyödyntää turvallisen ja toimivan palautekäytännön rakentamisessa. Lopputavoitteena on nähdä yhä useampia yrityksiä, jotka aidosti välittävät työntekijöistään ja joissa työntekijät vastaavasti välittävät toisistaan sekä yrityksestä. Vaikka kulttuurin tai käytänteiden muuttaminen on pitkä prosessi, se ei ole mahdoton. Selkeät ohjeistukset auttavat työntekijöitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan ja miten palautteenantoa voidaan toteuttaa käytännössä. Tämä luo perustan työyhteisön kasvulle ja kehitykselle.

Opinnäytetyön aikana on selvinnyt, että palautteenanto ei ole vain yksittäinen taito, vaan kokonaisvaltainen prosessi, joka vaatii suunnitelmallisuutta, jatkuvaa tukea ja koko organisaation sitoutumista. Palautekäytäntöjen onnistunut kehittäminen edellyttää paitsi selkeitä tekoja hyvän ympäristön ilmaista sitä, jossa työntekijät voivat antaa ja vastaanottaa palautetta niin avoimesti kuin rehellisesti.

Toimiva palautekäytäntö rakentuu kolmen peruspilarin varaan: avoimuus, säännöllisyys ja johdonmukaisuus. Kun työntekijät ymmärtävät palautteen arvon ja merkityksen, sen käyttö muuttuu luontevaksi osaksi arkea, ja organisaation sisäinen yhteistyö vahvistuu. Palautekulttuurin ylläpitämiseksi on hyvä tarjota työntekijöille jatkuvaa koulutusta ja tukea palautteenantotaitojen kehittämiseen. Yrityksen tulee myös luoda järjestelmällisiä käytäntöjä palautteen seurantaan ja dokumentointiin. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 42-44.)

Yritykselle on tärkeää ylläpitää ja kehittää palautekäytäntöään varmistamalla, että palautteenannolle on selkeät, dokumentoidut ja konkreettiset ohjeet. Näitä ohjeita voidaan päivittää säännöllisesti, jotta ne pysyvät ajan tasalla ja vastaavat organisaation muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi palautteen merkitystä tulee jatkuvasti korostaa osana yrityksen arvoja ja strategiaa. Johdon esimerkki on kriittinen tekijä – kun johto itse antaa ja vastaanottaa palautetta avoimesti, se luo mallin, jota työntekijät voivat seurata (Kupias & Peltola 2009, 56).

Työyhteisössä palautteen tarkoitus ja merkitys saattaa usein jäädä epäselväksi, mikä johtaa palautteen alikäyttöön ja hyödyntämättömiin mahdollisuuksiin. On erityisen tärkeää luoda yhteinen ymmärrys siitä, mitä palautteella tarkoitetaan ja miten se toimii. Palautteen avulla voidaan paitsi edistää yksilöiden ja tiimien kehittymistä, myös parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja luottamusta.

Toimivat palautekäytännöt näkyvät työpaikalla hyvänä ja avoimena ilmapiirinä, joka puolestaan heijastuu ulospäin asiakkaille ja muille sidosryhmille. Hyvä ilmapiiri ja palautteen avoin jakaminen lisäävät yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. Tämä näkyy, kun työntekijät kertovat positiivisia kokemuksia työpaikastaan. Yritys saa näin myös lisää näkyvyyttä positiivisessa valossa, mikä vahvistaa yrityksen mainetta ja vetovoimaa. Palautekäytäntöjen kehittäminen on siis keskeinen osa sekä työyhteisön sisäistä hyvinvointia että yrityksen ulkoista menestystä. Palautekäytännön kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Kuitenkin, kun yritys sitoutuu tähän työhön, se voi saavuttaa merkittäviä hyötyjä niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin yrityksen tuloksellisuuden osalta.

6.1 Mitä haluamme muuttaa yrityksessä X: Vaikuttava palautekulttuuri

Yrityksessä X haluamme kehittää palautekulttuuria, jossa palaute toimii jatkuvana työkaluna organisaation kehittymiselle ja yksilöiden kasvulle. Tavoitteenamme on luoda selkeät käytännöt, jotka tukevat palautteen antamista ja vastaanottamista avoimessa ja psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä. Tällainen kulttuuri edistää paitsi työyhteisön hyvinvointia myös yrityksen menestystä.

Mallimme pohjautuu tietoperustaan, joka korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014; Furman & Ahola, 2002). Psykologinen turvallisuus rohkaisee työntekijöitä avoimuuteen ja epäonnistumisista oppimiseen ilman pelkoa leimautumisesta tai rangaistuksista. Lisäksi positiivinen ilmapiiri, jossa palautteesta on tehty osa päivittäistä vuorovaikutusta, parantaa yhteistyötä ja tukee jatkuvaa kehittymistä.

Selkeät palautteen antamisen säännöt ovat keskeisiä. Palautteen tulee olla rehellistä, rakentavaa ja sopeutettua tilanteeseen sekä vastaanottajan tarpeisiin. Spontaani palaute, joka annetaan heti tilanteen yhteydessä, on erityisen tehokasta, koska sen vaikutukset ovat välittömiä ja luonnollisia.

(Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 28) Korjaava palaute taas edellyttää tarkkaa valmistelua, jotta sen sävy pysyy rakentavana ja motivoi vastaanottajaa muutokseen. Työn aikana olemme oppineet, että palautteen tulee olla jatkuva ja dynaaminen prosessi, ei kertaluontoinen tapahtuma. On tärkeää, että yritys sitoutuu selkeiden ohjeistusten luomiseen ja niiden ylläpitämiseen. Esimerkiksi työntekijöiden perehdytyksessä palautekäytännöt tulee käydä läpi, jotta kaikki ymmärtävät niiden merkityksen ja toimintatavat. Cole (2015) suosittelee palautteen jäsentämisen aloittamista tiimipalaverissa, jotta kaikki työntekijät saavat yhtenäisen käsityksen palautteen tärkeydestä ja sen oikeasta käytöstä. Yhteinen keskustelu luo avoimen ilmapiirin, jossa palautteen merkitys voidaan syventää ja sen antamisesta sekä vastaanottamisesta tulee osa tiimin normaalia toimintaa.

Jotta palautekulttuuri säilyy ja kehittyy, yrityksen tulee kouluttaa esihenkilöitä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoissa. Lisäksi työntekijöille tulee tarjota välineitä ja rohkaisua palautteen antamiseen myös horisontaalisesti, kollegojen kesken. Psykologisen turvallisuuden ylläpito vaatii johdolta pitkäjänteistä työtä, avoimuutta ja jatkuvaa vuoropuhelua. Vaikuttava palautekulttuuri ei ainoastaan tue yksilöiden kasvua ja kehitystä, vaan se vahvistaa koko organisaation kilpailukykyä ja vetovoimaa. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja nähdyiksi, heidän sitoutumisensa työhönsä ja yritykseen vahvistuu. Uuden palautemallin onnistunut implementointi ja jatkuva ylläpito mahdollistavat työyhteisön kehittymisen kohti avoimempaa, luottamukseen perustuvaa ja tuottavampaa toimintakulttuuria.

6.2 Yhteenveto

Palautteen merkitys työyhteisössä on keskeinen, sillä se vaikuttaa sekä yksilöiden että koko organisaation kehitykseen. Hyvin toimiva palautekulttuuri tukee avoimuutta, oppimista ja yhteisöllisyyttä. Palautetta voidaan antaa monin tavoin – se voi olla suullista, kirjallista tai esimerkiksi kehollista viestintää. Palautteen onnistumisessa ratkaisevaa on sen kohdentaminen käyttäytymiseen, ei persoonallisuuteen, sekä sen oikea-aikaisuus ja selkeys.

Palautekulttuurin peruspilarit rakentuvat kahdelle tasolle: horisontaaliseen vertaispalautteeseen ja vertikaaliseen palautteeseen esimiehen ja alaisen välillä. Vertaispalaute tukee tiimityötä ja yhteistä oppimista, kun taas esimiehen antama palaute ohjaa työntekijöitä kohti organisaation tavoitteita ja vahvistaa heidän sitoutumistaan. Näiden tasojen yhteispeli luo edellytykset avoimelle ja kehittäväälle vuorovaikutukselle. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 18.)

Psykologinen turvallisuus on palautekulttuurin edellytys. Kun työyhteisö on turvallinen, työntekijät uskaltavat antaa ja vastaanottaa palautetta ilman pelkoa leimaantumisesta tai virheistä rankaisemisesta. Tämä mahdollistaa myös haastavien asioiden käsittelyn avoimesti ja rakentavasti.

Palautteenanto koetaan tällöin luontevaksi ja jokapäiväiseksi osaksi työyhteisön toimintaa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 42-44.)

Hyvin annettu palaute on konkreettista, rakentavaa ja selkeisiin havaintoihin perustuvaa. Sen tavoitteena on edistää yksilön kasvua ja ohjata toimintaa kohti työyhteisön arvoja ja tavoitteita. Säännöllinen ja oikea-aikainen palaute auttaa työntekijöitä ymmärtämään, missä he onnistuvat ja missä tarvitaan kehitystä. Tämä lisää paitsi työntekijöiden motivaatiota myös organisaation tehokkuutta. (Silvennoinen & Tilli, 9.)

Kaiken kaikkiaan palautekulttuurin kehittäminen on organisaation kannalta merkittävä investointi, joka vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia, parantaa työilmapiiriä ja tukee tavoitteiden saavuttamista. Palautteen rooli organisaation arjessa ei ole vain yksilöiden kehittämistä, vaan sen avulla luodaan yhteinen ymmärrys, joka edistää koko työyhteisön menestystä.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana olemme molemmat oppineet paljon sekä palautteen merkityksestä työyhteisöissä että omasta tavastamme työskennellä ja oppia. Työ on tarjonnut meille mahdollisuuden syventyä aiheeseen, joka on ajankohtainen ja keskeinen työelämän toimivuuden kannalta. Samalla olemme voineet tarkastella omaa osaamistamme kriittisesti ja kehittyä niin tiedonhankinnassa, analysoinnissa kuin yhteistyössä.

Yhtenä vahvuutenamme on ollut kyky yhdistää tietoperusta ja käytännön näkökulmat. Olemme pyrkineet soveltamaan teoriaa konkreettisiin tilanteisiin ja tuomaan esiin malleja, jotka ovat sekä realistisia että hyödyllisiä työelämässä. Yhteinen kiinnostuksemme aiheeseen on pitänyt motivaation korkealla ja auttanut löytämään uusia näkökulmia prosessin aikana. Kokemuksemme työelämässä on auttanut ajattelemaan konkreettisia esimerkkejä ja ideoita. Tämän koimme helpoksi. Tiedonhankinnan kanssa ja lähteiden haaliminen on ollut jokseenkin haastavaa. Tietoperustaa kyseisestä aiheesta on rajattu määrä. Teimme kuitenkin parhaamme, jotta saamme työstä mahdollisimman kattavan ja kriittisen.

Yhteistyössä olemme onnistuneet hyödyntämään molempien vahvuuksia. Toinen meistä on ollut erityisen hyvä jäsentämään kokonaisuuksia ja luomaan selkeitä rakenteita, kun taas toinen on keskittynyt yksityiskohtien tarkkuuteen ja kirjoittamisen sujuvuuteen. Tämä työnjako on rikastuttanut prosessia ja auttanut meitä saavuttamaan tavoitteemme.

Vaikka onnistuimme soveltamaan tietoperustaa käytäntöön, olisimme voineet kehittää vielä konkreettisempia ja mitattavampia toimintamalleja yrityksille. Tämä olisi tehnyt työstä entistä hyödyllisemmän työelämän näkökulmasta. Lopputuloksessa olisimme voineet esittää

konkreettisemmin, miten kehitettyjä palautekäytäntöjä voidaan mitata tai arvioida organisaatioissa. Esimerkiksi mittarit tai esimerkit onnistumisista olisivat tehneet lopputuloksesta käytännönläheisemmän.

Olemme tehneet itsellemme aikataulun, missä pysyminen on ollut haasteellista. Teemme molemmat vakituisesti töitä ja elämäntilanteet vaihtuvat. Tästä syystä emme ole päässeet täysin toteuttamaan ajallista suunnitelmaamme. Lopullisen työn palautus ei myöhästynyt merkittävästi suunnitelmastamme. Toivoimme valmistumista työn palautuksen jälkeen, mutta muut opintomme kärsivät ajallisista haasteista ja priorisoimme voimamme opinnäytetyön valmistumiseen.

Tämä työ on opettanut meille paljon paitsi palautekulttuurin ja psykologisen turvallisuuden merkityksestä myös siitä, miten ne liittyvät omaan oppimisprosessimme. Olemme oppineet, että avoimuus, jatkuva itsetutkiskelu ja rakentava palaute ovat avaimia sekä yksilölliseen että yhteiseen kasvuun. Työskentely yhdessä on korostanut yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä, ja molempien panos on rikastuttanut lopputulosta.

Voimme todeta, että tämä prosessi on ollut arvokas oppimiskokemus, joka ei vain syventänyt ymmärrystämme palautekäytännöistä, vaan myös kehitti kykyjämme oppijoina ja ammattilaisina. Työn aikana kohtaamamme haasteet ja tekemämme virheet ovat olleet oppimisen kannalta yhtä arvokkaita kuin onnistumiset, ja ne tarjoavat vahvan pohjan tulevaisuudelle. Yhteistyömme on ollut keskeinen osa tätä oppimista, ja olemme ylpeitä yhteisestä lopputuloksestamme.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3.uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.10.2024

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Suomen graafiset palvelut Oy. Kuopio.

Cole, G. 2015. Why a feedback culture will transform your business. ProQuest, 2015, 6, s.1-3.

Erikson, T. 2018. Idiootit ympärilläni: kuinka ymmärtää muita ja itseään. Atena. Jyväskylä. E-Kirja. Luettu 18.10.2024.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Gorbatov, S. & Lane A. 2018. Is HR Missing the Point on Performance Feedback? MIT Sloan Management Review, 58, 3.

Harvard Business Review Press. 2016. HBR Guide to delivering effective feedback. Boston. E-Kirja. Luettu: 1.10.2024.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.10.2024.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. 'Hyvät tyypit': temperamentti ja työelämä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki. E-Kirja. Luettu 29.10.2024

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Bookwell Oy. Juva.

Mitchell, D. 2018. 50 Top tools for employee wellbeing. Kogan page Limited. London.

Murch, G. 2016. Fixing feedback. Wiley. E-kirja. Luettu 5.10.2024

Oulasmaa, M & Pesonen, M. 2022. Suoraa palautetta. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Silvennoinen, M. & Tilli, A. Palautemestari. Markku Silvennoinen. Helsinki7

Työsopimuslaki. Finlex. Luettavissa: [Työsopimuslaki 55/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Luettu 29.10.2024

Työehtosopimus. Ilmailualan unioni. 2023. Luettavissa: [2023-6-2 lentoliikenteen palveluja koskeva tyoehtosopimus 16 3 2023-15 3 2025.pdf](#) Luettu.
29.10.2024

Liitteet

Liite 1. Juliste palautteenantamisesta työpaikan seinälle



Liite 2. Palautteenannon käsikirja

PALAUTTEENANNON KÄSIKIRJA

Palaute on keskeinen osa oppimista, kehittymistä ja työyhteisön toimivuutta. Hyvin annettu palaute motivoi, rakentaa luottamusta ja auttaa yksilöä sekä ryhmää saavuttamaan tavoitteensa. Tämän käsikirjan tarkoitus on tarjota työkaluja ja periaatteita rakentavan ja vaikuttavan palautteen antamiseen.

PALAUTTEEN ANTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

- 1** Varmista, että keskustelulle on oikea hetki.
 
- 2** Kerro, mitä olet huomannut ja ilmoita muutostoiveesi
 

- 3** Motivoi muutokseen ja kuuntele palautteensaajaa
 
- 4** Käykää tarvittaessa keskustelua ja etsikää yhteinen ratkaisu.
 

5 Sopikaa jatkotoimista.

6 Muista kiittää keskustelusta!



MUISTA! PALAUTE ON TYÖKALU, JOLLA VOIT AUTTAA KOLLEGOITASI JA KOKO TYÖYHTEISÖÄ MENESTYMÄÄN. OLE ROHKEA, REILU JA REHELLINEN.

MITÄ ON PALAUTE?

Palaute on rakentavaa viestintää, joka edistää luottamusta ja parantaa yhteishenkeä työyhteisössä. Se perustuu konkreettisiin havaintoihin ja tukee yksilöiden ja tiimien kehittymistä.

MIKSI ANTAA PALAUTETTA?

Palaute tukee oppimista ja kehitystä, motivoi jatkamaan hyvää työtä ja parantamaan suoritusta sekä vahvistaa luottamusta ja yhteistyötä tiimissä.

KUULUUKO PALAUTTEENANTO KAIKILLE?

Kyllä, palautteenanto kuuluu kaikille. Rakentava palaute on tehokas työkalu, joka vahvistaa ihmissuhteita, kehittää suorituksia ja tukee yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Jokaisen tulisi harjoitella palautteen antamista ja pyytää myös itse palautetta kehittyäkseen.

