

## **Palaute työyhteisön normaalissa arjessa**

Janne Penttilä



<p><b>Tekijä</b> Janne Penttilä</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Palaute työyhteisön normaalissa arjessa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50 + 2</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Maria Haukka</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten palautekäytännöt toimivat normaalissa arjessa. Tiedot kerättiin keväällä 2015 haastattelemalla yrityksen henkilöstöä ja niistä koostettiin tulokset. Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tulokset analysoitiin vertaamalla saatuja vastauksia teoriaan.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan haastateltavat olivat kohtalaisen tyytyväisiä vallitsevaan nykytilanteeseen. Suurin kehitettäviä asia tulosten pohjalta oli esimiehen kyky vastaanottaa palautetta. Tyytyväisiä oltiin siihen, miten palautetta saa varsinkin hyvin suoritetusta myynnistä.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta kehitettäviä asioita olisivat positiivisen palautteen lisääminen myös muissakin asioissa, kuin pelkästään myynnissä. Toinen mahdollinen tutkimusaihe tulosten mukaan olisi esimiesten kehittäminen valmentavan esimiehen suuntaan, jolloin palautekulttuuri paranisi entisestään ja parantaisi todennäköisesti myös tulosta.</p> <p>Työn teoria on kerätty pelkästään suomalaisista lähteistä. Työn tutkimuskysymykset huomioiden oli tärkeämpää löytää kulttuuriin sopivaa teoriaa, sillä esimerkiksi amerikkalainen kulttuuri eroaa suomalaisesta merkittävästi.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> palaute, coaching, palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Palaute.....	3
2.1	Ihmisen identiteetti .....	3
2.2	Palaute taitolajina .....	5
2.3	Palaute työyhteisössä .....	6
2.4	Esimies alaispalaute .....	10
3	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	12
3.1.1	Esimies palautteen antajana.....	13
3.1.2	Coaching.....	18
3.1.3	Alainen palautteen antajana .....	20
3.2	Palautteen vastaanottaminen .....	21
3.3	Palautetaidon kehittäminen .....	25
3.3.1	Palautteen antajalle.....	25
3.3.2	Palautteen vastaanottajalle .....	26
4	Tutkimus .....	28
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	28
4.2	Tutkimushaastattelu.....	30
5	Tulokset.....	33
5.1	Mitä palaute on? .....	33
5.2	Rooli työyhteisössä .....	34
5.3	Negatiivista ja positiivista palautetta .....	36
5.4	Henkilöön kohdistettu palaute.....	37
5.5	Palautetta esimiehelle.....	37
5.6	Palautetta työkavereille .....	38
5.7	Haastateltu palautteen vastaanottajana .....	39
5.8	Palautteen määrä.....	40
6	Pohdinta .....	42
6.1	Johtopäätökset.....	42
6.2	Kehitysehdotukset .....	44
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	45

6.4 Luotettavuuspohdinta ja oma oppiminen .....	46
Lähteet .....	48
Liite 1. Tausta tiedot.....	51
Liite 2. Haastattelun runko .....	52

# 1 Johdanto

Palautetta on määritelmänä erittäin vaikea. Hyvin usein se mielletään negatiiviseksi asiaksi, vaikka sen pitäisi ja onkin myös positiivinen asia. Mielestäni palaute kulttuuri suomessa on keskittynyt negatiivisten asioiden ympärille ja työyhteisöissä palautetta saa vasta kun on pakko antaa palautetta. Sillä tarkoitan sitä, että ensin katsotaan rauhassa ja kun tilanne on jatkunut riittävän pitkään, sitten on korjaavan palautteen vuoro, joka tulee yleensä liian myöhään suhteessa tilanteeseen.

Kiinnostuin palautteen tutkimisesta työskennellessäni itse yhtiössä. Itselle heräsi monia kysymyksiä varmasti siksi, että koulussa aiheet, joita käsitelimme, oli hyvin helppo peilata työelämään omassa työyhteisössä. Katseltuani ja tulkittuani tilannetta, halusin saada tarkemman kuvan työyhteisön tilasta varsinkin palautteen antamisen ja myös vastaanottamisen osalta.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Miten haastateltavat antavat palautetta?
- Miten palaute toteutuu jokapäiväisessä työssä?
- Miten haastateltavat kohtaavat saamansa palautteen?

Ajatuksenani on siis työssä selvittää miten jokapäiväinen arki palautteen osalta pyörii yrityksessä tällä hetkellä ja miten haastateltavat sen kokevat. Mielestäni on erittäin mielenkiintoista nähdä työyhteisön nykytilanne hyvinkin arkisessa asiassa. Olisin halunnut tarjota suuriakin ratkaisuja, mutta mielestäni pitää tuntea lähtö taso, ennen kuin voidaan lähteä muuttamaan asioita, sillä muuten on vaarana, että pilataan jotain toimivaa.

Yritys, jossa tein haastatteluni toimii suomessa vähittäiskaupassa ja heillä on suomessa noin 40 toimipistettä, joissa kahdessa tein haastatteluja. Molemmat toimipisteet sijaitsevat pääkaupunki seudulla ja toinen on noin 10 hengen yksikkö ja toinen noin 25 hengen. Yrityksessä myymäläpäälliköt vastaavat myös henkilöstöjohtamisesta, joten kaikki palaute vastuu on heillä. Tässä tutkimuksessa tulen selvittämään palaute käytännön nykytilaa näissä kahdessa toimipisteessä.

Käytännön syistä tästä tutkimuksesta oli pois suljettava kehityskeskustelut, joista itseltään saisi aineiston ainakin yhteen tutkimukseen. Lisäksi keskityin päivittäiseen, tai ”normaaliin” palautteeseen, sillä siitä tuli jo huomattavan paljon aineistoa itsestään. Olisi sinänsä ollut mielenkiintoista tutkia vielä tarkemmin päivittäisen palautteen rakennetta ja sitä, onko esimiehillä aikaa antaa palautetta kasvotusten, riittävän säännöllisesti, mutta työn laajuutta oli pakko tiivistää koskemaan päivittäistä palautetta vain yleisellä tasolla ja syvempi analyysi jää seuraaviin tutkimuksiin.

Lähde aineistosta löytyy käytännössä vain suomalaisia lähteitä. Mielestäni suomalainen kulttuuri ja tavat eroavat muista niin merkittävästi, että ei ole järkeä verrata esimerkiksi amerikkalaista kulttuuria suomalaiseen. Lisäksi lähteitä on todella vaikea yhdistää, sillä tuntuu siltä, että jokaisella kirjoittajalla on oma mielipide aiheesta, mikä ohjaa kirjoittajan näkemystä juuri siihen suuntaan. Toiset puhuvat hampurilaismallista, toiset polkevat sen syvälle suohon. Toiset rakentavasta palautteesta, toiset negatiivisesta palautteesta ja tuntuu siltä, että ainoa yhdistävä päätelmä on se, että jokainen ihminen tulisi kohdata yksilönä ja kaikki kaipaavat palautetta, mutta kukaan ei pysty tarjoamaan kaavaa, millä kaikkien tyytyväisyys saavutettaisiin.

Lisäksi työssä on käsitelty vähän työmarkkinoille hiljalleen siirtyvää sukupolvea. Tällä tarkoitan sitä, että palautteen on pakko muuttua tulevaisuudessa, sillä nyt kasvava sukupolvi on tottunut saamaan ja antamaan palautetta koko tähänastisen ikänsä. Kouluissa ollaan siirrytty numeraalisesta arvioinnista suulliseen palautteeseen ja opettajat ovat tämän lisäksi antaneet palautetta suoraan oppilaille ja myös kotiin. On totuttu, että palaute ympyröi ja enää ei riitä tieto siitä, että kyllä sitten kun korjattavaa löytyy joku antaa siitä palautteen, vaan kaikesta pitää saada palautetta. Mielestäni se on yksi iso asia työyhteisöissä mikä tulee eteen, sillä ”vanhankannan” pomot ovat valitettavan usein, tulosjohtajia, joka selviää tässäkin tutkimuksessa.

## 2 Palaute

Palaute määritellään jonkin toimenpiteen, asian, tai muun vastaavan aikaansaavaksi kannanontoksi, tai reaktioksi. (Suomisanakirja.fi.)

Palautteella työssä ja yleensä elämässä on kaksi tehtävää, pitää tekijä oikeassa suunnassa ja kertoa nykyhetken sijainti. Palautteen kautta jokaisella palautetta saaneella on mahdollisuus nähdä omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja tehdä toimenpiteitä näiden pohjalta. Palautteen kautta pystytään pitämään suoritustehoa yllä ja tarvittaessa myös lisäämään sitä oikeilla päätöksillä palautteen pohjalta. Jos kaikki uskaltavat antaa palautetta, se auttaa kaikkia onnistumaan paremmin ja tuo sitä kautta lisää onnistumisia jokaisen työpäivään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.)

Palautteen avulla pyritään motivoimaan ihmisten toimintaa oikeaan suuntaiseen tekemiseen. Palautteen avulla saadaan tietoa toiminnan tuloksista, sekä ideoita toiminnan kehittämiseen. Palaute voi olla sekä positiivista, että negatiivista. Negatiivisen palautteen tarkoitus on korjata virheet ja muuttaa kielteisiksi koetut toiminta mallit. Positiivisella palautteella pyritään kannustamaan ja palkitsemaan ihmisen toimintaa. Palautteella pyritään luomaan myös uusia keksintöjä, kehittämään sekä toimintamalleja, että palveluita ja tuotteita ja arvioimaan näitä. (Perkka-Jortikka 2005, 211-212.)

Katsoipa palautemallia mistä tahansa, kaikissa niissä toistuu sama pääidea, motivoida ja ohjata työntekijää. Esimerkiksi yllä olevat lähteet ilmaisevat samat asiat, mutta vain hieman muunnelluin sanoin. Molemmat ovat yhtä mieltä siitä, että motivointi on tärkein syy positiivisen palautteen antamiseen ja negatiivisen palautteen tarkoitus on korjata virheellinen toiminta.

### 2.1 Ihmisen identiteetti

Entisaikojen kulttuuri, jolloin elämä oli taistelua ruuasta, kodista ja lisääntymisestä ohjaa edelleen käyttäytymismalleja. Silloisissa heimoissa valta-aseman otti yleensä alfa-uros joka piti kurissa oman laumansa ja puolusti sitä esimerkillään muita vastaan. Vaikka aika mielestämme voi olla kaukana, se on mielissämme lähempänä, kun osaamme ajatella. Tämä ilmenee esimerkiksi vaikeissa tilanteissa, jolloin tämän päivän opittu kes-

kustelu ja tasa-arvoisuus kulttuuri saattaa siirtyä syrjään ja vanha käyttäytymismalli, skripti, ottaa vallan, jolloin toiminasta saattaa tulla hyvinkin määräilevää ja hyökkäävää. (Dunderfelt 2014, 11-12.)

Muutos tilanteissa työyhteisössä herää usein kysymyksiä. Mitkä ovat uudistuksen syyt? Miksi ei voi toimia kuten ennen? Mihin muutoksella pyritään? Näiden ja monien muiden kysymysten lisäksi monet muutokset kariutuvat heti alkuunsa. Yksinkertainen syy tälle on olla huomioimatta riittävästi ihmisten tarvetta ymmärtää muutoksen merkitys. Ihminen kysyy itseltään jatkuvasti ”miksi?” ja pyrkii löytämään itseään miellyttävän vastauksen. Miksi kysymyksestä johtuen ihminen pyrkii löytämään työstään mielekkyyttä ja perustelut mielekkyyden kautta muutoksille. Jos ihminen ei koe työtään mielekkääksi, pelkkä raha motivaattorina ei riitä pitkäksi aikaa. (Järvinen 2014, 25-26.)

Muutostilanteissa keskeinen onnistumisen edellytys on, että esimiehet ja avainhenkilöt keskustelevat ensin asiasta niin kauan, että saavutetaan yhteisymmärrys kehittämistyön tavoitteista ja tehtävästä. Vasta tämän jälkeen tiedotetaan työyhteisöä ja esimiesten tulee varautua pitkään jatkuvaan yleiseen keskusteluun muutoksen vaikutuksista. Henkilöstön on vaikea ymmärtää muutosta varsinkin silloin, jos toiminta on näyttänyt toimivalta. Esimiehen tulee ymmärtää keskustelun olevan muutosta ja työntekijät ovat lopulta huolissaan omasta työn kuvastaan, kyvystään oppia uutta ja paikastaan työyhteisössä. Esimiehen tulee varautua siihen, että muutos ei ole hymyssä suin tehtävä, vaan vaatii välillä suuriakin ponnisteluja, jotta saadaan vietyä kunnialla läpi. (Järvinen 2014, 26-28.)

Nykyisin työyhteisöt ovat hyvin asiantuntija painotteisia ja pomo ei yleensä enää pysty toimimaan alfauroksen tavoin, johtuen siitä, että hän ei enää pidä hallussaan suurinta asiantuntemusta, vaan hänen tulee osata ohjata ja motivoida alaisiaan yhteiseen päämäärään, johon tarvitaan kaikkien panosta. Tätä varten opettelemme eri käyttäytymismalleja, joiden pohjalta tulisi osata käyttää oikeita taitoja ongelmia kohdatessa ja pyrkiä eroon vanhoista käytös skrypteistä. (Dunderfelt 2014, 12-15.)

Nykyiset organisaatiot vastaavat hyvin itsemääräämispyrkimykseen, joka toimii ihmisen motivaation lähteenä. Tällä tarkoitetaan sitä, että pohjimmiltaan jokainen haluaa olla ”herra talossaan” tai nykyaikaisesti ilmaistuna ”toteuttaa itseään”. Esimiehen on ensiar-

voisen tärkeä omaksua tämä, koska se johtaa ihmisen synnynnäiseen haluun oppia ja kehittyä työssään. Jos tätä ei huomioida se itsessään laukaisee stressiä, kun työntekijä kokee menettäneensä kontrollin omasta työstään. Muutostilanteissa organisaatioissa on tavallista, että muutokset yritetään vain vyöryttää läpi. Näin saavutetaan tilanne, missä työntekijät kokevat menettäneensä vaikutusmahdollisuutensa ja ryhtyvät taistelemaan vastaan. Hyvin hoidettuna muutokset, vaikka osa väestä olisi pitänyt vähentää, suhtautuu tilanteeseen kuitenkin paljon positiivisemmin ja lähtee työpaikalta pystypäin. Toisinkuin esimerkiksi sähköpostilla irtisanominen, joka jättää häpeän tunteen koko yrityksen toiminnasta. (Järvinen 2014, 28-33.)

Dunderfelt (2014,12-15) on sitä mieltä, että kaikkia ihmisiä yhdistää tietyt käyttämissallit ja samasta asiasta Järvinen (2014, 26-29) puhuu omaksumisesta. Mielestäni molemmat puhuvat samoista asioita vain eri nimellä. Molemmat heistä painottavat oppimisen ja omaksumisen tärkeyttä, jotta pystytään antamaan riittävän hyvää palautetta myös vaikeissa tilanteissa. Kummatkin ovat sitä mieltä, että tyytymällä nykyiseen itseensä, ei saavuteta riittävää lopputulosta, vaan itseään pitää pystyä kehittämään.

## **2.2 Palaute taitolajina**

Palautteen vastaanottaminen ja etenkin palautteen antaminen on ennen kaikkea taito laji. Temperamentilla, perintötekijöillä ja persoonallisuudella ei ensisijaisesti ole väliä, vaikka vaikuttavatkin aina taustalla, vaan palaute on taito, jonka kuka vain voi oppia. Palaute itsessään edellyttää henkilöltä erilaisia taitoja, joita ovat esimerkiksi kontaktinluontitaito, palautteenanto –vastaanotto ja – käsittely taito ja ongelmallisen palautteen ratakisutaito. Lisäksi vaikuttaa tietysti vuorovaikutustaidot ja johtamistaidot, molemmat monine ulottuvuuksineen, sekä oma osansa tekee myös taito rakentaa ja toteuttaa tavoitteet, sekä kehittämis- ja ongelmanratkaisu taito. (Ranne 2006, 33.)

Palautteen ollessa taitolaji, se kumoo teorian vanhoista koirista, jotka eivät opi ja huono luonne on yhtä huono peruste. Nämä toteamukset tulevat yleensä esiin silloin, kun edellä luetellut taidot ovat työyhteisössä kadoksissa, tai taidon taso on alhainen. Yksilölliset edellytykset, esimerkiksi luonne ja synnynnäiset ominaisuudet, toki vaikuttavat ja

luovat palaute tilanteista yksilöllisiä, mutta oleellisinta on, haluaako henkilö lähteä kehittämään ominaisuuksiaan. (Ranne 2006,33-34.)

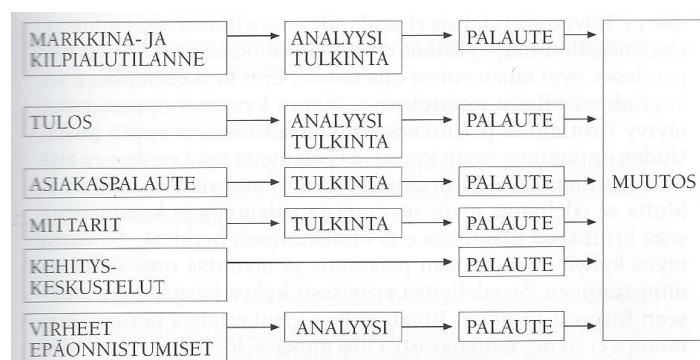
Halusta kehittyä henkilö pystyy ohjaamaan ja kehittämään tietysti taitojaan, mutta myös esimerkiksi temperamenttisuuttaan siihen suuntaan, mikä kulloinkin on tarpeellista ja mahdollisimman eteenpäin vievää tilanteen kannalta. Palaute tilanteissa pysyttäessä pelkästään taitojen puolella palaute on tehokasta ja eteenpäin vievää, mutta mentäessä tunne tasolle peli menetetään. Tunteiden saadessa vallan henkilö ei pysty kehittymään, vaan tarrautuu vallitsevaan käsitykseen esimerkiksi lyhyestä pinnasta tunnetun henkilön tulisi opetella antamaan palautetta aiemmin, jotta romahduksia ei tulisi. Ongelman tiedostamisella pystyy kehittämään puutteitaan, mutta jos tyytyy siihen mitä on, ei koskaan kehity ja se heijastuu henkilön ympäristöön. (Ranne 2006, 33-34.)

Siinä, missä Ranne (2006, 33-34) puhuu palautetaidosta, Järvinen puhuu itsetunnon kehittamisestä. Samalla tavalla, kuin sosiaalinen palautetaito kehittyy ajan kanssa, kehittyy myös itsetunto. Perimä vaikuttaa myös itsetunnon kehittymiseen, mutta palaute jota saamme työyhteisössämme ohjaa itsetuntoa ja antaa varmuuden, että työt on tehty oikein. Työn kautta ihminen voi korjata itsetuntemustaan ja kohentaa huonoa itsetuntoaan hyvin hoidettujen työtehtävien ja positiivisen palautteen kautta. Vastaavasti epäonnistuneissa suorituksissa, joista välitön seuraus on kehittävä ja negatiivinen palaute, koettelee jokaisen itsetuntoa. Tästä syystä jokaisen johtajan on hyvä muistaa palautevastuu ja palautteen todelliset merkitykset työyhteisölle. (Järvinen 2014, 33-34.)

### **2.3 Palaute työyhteisössä**

Palautteella on ensi arvoisen tärkeä merkitys liiketoiminnan muutoksessa. Muutoksen tarve lähtee palautteesta, joka saadaan markkinavoimilta, asiakkailta, mittareista ja viivan alta. Tämä johtaa visioon ja strategiaan ja näiden kautta päästään käynnistämään ja ylläpitämään jatkuvaa muutosta. Jatkuva muutos on ratkaisevalla tavalla riippuvainen yrityksen palautekulttuurin luonteesta ja tehokkuudesta. Kuvassa 1. havainnollistetaan tehokkaasti sitä, miten palaute on muutoksen oleellinen osa. Jokaisella kuvassa esitetyllä tekijällä, esimerkiksi tulos tai kehityskeskustelut, ei ole merkitystä, ellei saatu palaute johda muutokseen. Palaute pitää osata hyödyntää, tai sen tuomat mahdollisuudet huka-

taan. Jos näin käy, silloin pitää pohtia, mikä yrityksen palautetaidossa on vikana. Palautetaito on se tekijä, jonka avulla palaute konkretisoituu ja tulee yrityksen omaisuudeksi. (Aalto 2002, 8-9.)



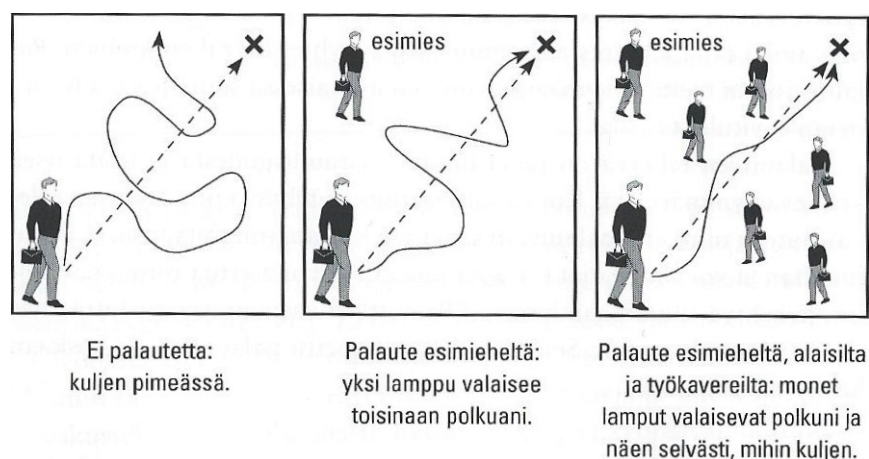
Kuva 1. Palaute muutoksen osana. (Aalto 2002, 9.)

Työlähtöisyydellä ja yrityksen arvoilla, päämäärillä, tavoitteella ja strategialla määritetään mistä ja miten palautetta annetaan ja nämä antavat palautteelle raamit ja kriteerit. Työn tavoitteilla ja tarpeilla määritetään minkä suuntaista palautetta annetaan ja mikä palaute on hyväksyttävää ja mikä ei. Käytännön on oltava sellainen, että kaikkien on helppo mallista omaksua yrityksen päämäärä ja tavoite, jolloin kaikki tietävät tarkasti, mitä heiltä odotetaan ja millaisella toiminnalla ja palautteella tavoitteet saavutetaan. (Ranne 2006, 38.)

Jokaisessa organisaatiossa on olemassa mekanismi, joka pitää yllä vastuullisuutta. Vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että käyttäytyään työssä pelisääntöjen ja velvollisuuksien mukaan. Vastuullisuutta seuraa teot, tai tekemättä jättämiset, joiden pohjalta käytöstä voidaan joko palkita, tai rangaista. Vastuullisuus pitää sisällään myös oman aktiivisuuden työympäristössä, eli itse tulee ottaa kantaa paikan tullen siihen mitä ympärillä tapahtuu esimerkiksi kannustamalla oikeista teoista työkaveria. Vastuullisuuteen pyritään yleensä sen vuoksi, että ihminen tahtoo onnistua tehtävässään, jonka jälkeen heitä pidetään vastuullisina. Vastuullisuuteen auttavat selkeät pelisäännöt ja kirukkaat selkeät tavoitteet, joihin on helppo ohjata yhteisöä palautteen avulla, mitä tulisi saada mahdollisimman monesta suunnasta (Kuva 2.) Vastuullisuuteen pyrkivä tavoite on kannustavaa

ja tarpeen mukaan myös ohjaavaa, jotta päämäärät saavutetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 23.)

Siinä missä Ranne (2006, 38) puhuu työyhteisön asettamista arvoista ja päämääristä, kääntävät Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 23) vastuuta yksilön suuntaan. Ranne on ennemmin sitä mieltä, että yhteisö asettaa tavoitteet, joihin yksilöt pyrkivät, kun mielestäni Ahonen & Lohtaja-Ahonen sanovat tavoitteen asettelun lähtevän yksilöistä ja heidän vastuullisuudestaan. Lopputulos lienee hyvin saman kaltainen, mutta kun yksilöt toimivat vastuullisesti ja heitä ohjataan oikein palautteella mielestäni se avaa mahdollisuuden onnistua paremmin, kuin Ranteen näkemys antaisi. Se mielestäni ei laita yksilöitä yrittämään niin kovin, kuin yksilölähtöisyys.



Kuva 2. Palaute kolmelta eri suunnalta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24.)

Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa ja yrityksissä, joissa palaute käytäntö on hyvä, palaute auttaa kaikkia onnistumaan. Jos kaikki toimii kuvan yksi havainnollistamalla tavalla sekä esimies, että vertaiset antavat palautetta ja tämän lisäksi tekijä itse antaa myös palautetta sekä esimiehelle, että työkavereille. Tällä mallilla saavutetaan moninkertainen teho verrattuna siihen, jos vain esimerkiksi esimies antaisi palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24). Edellä kuvattu palautekulttuuri toimiessaan on esimerkillinen ja luo ympäristön, missä jatkuva oppiminen tapahtuu. Tällä vältetään oppimiskokemusten/palautetilanteiden muuttuminen päämäärättömäksi tekemiseksi. Päämäärättömällä tekemisellä saavutetaan kaaos, jota kukaan ei pysty hallitsemaan. Tämän takia on tärkeä ylläpitää hyvää palautekulttuuria. (Aalto 2002, 9.)

Työyhteisössä hyvää palautetta annettaessa on hyvä pitää ohjeena, että palautetta annetaan vain työsuorituksista. Jos henkilön yksityisasiasta annetaan palautetta, se saisi pitää sisällään vain sen, miten yksityisasiat vaikuttavat työhön. Kaikki muu on turhaa ja voi lietsoa erimielisyyksiä ja antaa epäammattimaisen kuvan palautteen antajasta. Joka tapauksessa yksityisasioiden vaikuttaessa työhön on erittäin tarkkaan harkittava, koska, miten ja millaista palautetta kannattaa asiasta antaa. Sillä yksityisyyttä pitää kunnioittaa. Esimerkiksi alkoholin käyttö vapaa-ajalla on jokaisen oma asia, mutta jos alkoholi alkaa vaikuttaa työsuoritukseen, tulee siitä antaa palautetta. Myös esimerkiksi parisuhdeasiat voivat vaikuttaa työhön, mutta palautetta antaessa ei saa arvioida parisuhdetta, vaan vaikutuksia työhön ja vain työhön. (Ranne 2006, 39-41.)

Edellä kuvattu on toiminta malli, mikä olisi hyvin toivottava jokaisessa työyhteisössä. Tätä tukemaan löytyy uuden y-sukupolven kuva työnteosta. Y-sukupolvi on tottunut kuulemaan kehuja kotonaan kaikesta ja odottavat sitä myös työpaikalla. 72% opiskelijoista sanoo haluavansa palautetta omalta esimieheltään jatkuvasti, eikä vain jokavuotisessa palautekeskustelussa. Tässä on suomalaisille työyhteisöille tavoitetta, sillä vaikka edellä on kuvattu teoria, meillä on tapana, että positiivista palautetta ei anneta ja negatiivinen palaute kerrotaan heti, mikä ei motivoi enää riittävästi. (Piha & Poussa 2012, 60.)

Kiitos kuuluu myös palautteeseen ja helpoin tapa toteuttaa positiivinen palaute. Yleinen ongelma kiitoksessa on turha selkään taputtelu ja tämän vuoksi kiitoksen pitääkin olla henkilökohtaista ja kohdennettua, jotta kiitoksensaaja tietää, mistä häntä kiitetään. Kiitoksessa on myös toinen ongelma, sillä yleensä kiitetään vasta työsuhteen lopussa, kun kiitosta olisi pitänyt jakaa jo työsuhteen aikana. Tämä on yrityksissä kyllä tiedossa, mutta miksi kiitos ei ole työyhteisössä kaikilla yhtä suurena roolissa johtuu yleensä siitä, että kiitoksen jakaminen on lähimmän esimiehen vastuulla ja jos esimies kokee, että kiitoksella ei ole väliä jää kiitos saamatta. Vaikka kiitosta ei pysty budjetoimaan, monessa yrityksessä se kuitenkin auttaisi työntekijöitä ymmärtämään panoksensa kokonaisuuteen. Kiitos tekee tehtävästä tärkeän ja lisää kiinnostusta omaa työtä kohtaan. Kiitosta tulee tukea myös muulla sanallisella palautteella, koska kiitos itsessään ei vielä kerro kokonaisuutta. Lisäksi myös kiitoksen tulisi kulkea alhaalta ylöspäin, vaikka oman esimiehen kiittäminen saattaakin tuntua vaikealta. (Piha & Poussa 2012, 61-62.)

## 2.4 Esimies alaispalaute

Esimiehen ja alaisen välinen palaute on pitkään nähty tilanteena, jossa esimies antaa suoranpalautteen, jolla pyritään vahvistamaan, tai korjaamaan alaisen toimintamallia. Tällöin palaute on yksisuuntaista esimiehen vaikuttamista. Pahimmillaan tämä on joutanut siihen, että herkimmät alaiset ovat joutuneet lähtemään työyhteisöstä. Joillekin suora malli toimii, mutta jos esimies joutuu selittelemään tapaansa antaa palautetta, viestistä tulee ontuva ja ei saavuteta palautteen tavoitetta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 33.)

Suoraa palaute mallia on noudatettu hyvin pitkään. Ajattelu malli alkoi muuttua, kun johtamismallissa haluttiin huomioida tunteet ja positiivisuus. Tällä muutoksella tähdättiin siihen, että alainen ottaisi helpommin palautteen vastaan ja alkaisi toteuttaa saamaansa ohjeistusta. Tämän pohjalta on kehitetty hampurilaismalli, minkä idea on, että ensin alaiselle kerrotaan jotain positiivista (sämpylän pohja), jonka jälkeen kerrotaan kehittämistä vaativa asia (pihvi) ja lopuksi tehdään yhteen veto positiivisessa sävyssä. (päällimmäinen sämpylän puolikas). Hampurilaismallin ajatellaan olevan täysipainoinen tilanne, missä alainen ottaa vastaan esimiehen syöttämän palautteen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 34-35.)

Hampurilaismallia pidetään onnistuneena, jos alainen sisäistää palautteen ja ryhtyy toimimaan palautteen suuntaisesti. Jos palautteen anto tilanne epäonnistuu, voi tässäkin mallissa positiiviset asiat kääntyä negatiivisiksi, jolloin alainen ymmärtää koko palautteen negatiivisena. Tämän takia malli on hyvin kiistelty ja esimerkiksi johtamiskouluttaja Risto Ahonen puhuu mallista siten, että sen tarkoitus on säilyttää palautteen antajan kasvot, eikä suinkaan palautteen vastaanottajan, mikä kirjojen mukaan mallissa on ideaa. Mallin suurin ongelma on, että palaute ei tule oikein ymmärretyksi. Palautteen saajien ollessa erilaisia, yksi ymmärtää vain kehu, toinen pelkän pihvin, kolmas kaiken ja neljäs ei mitään. Pahimmassa tapauksessa mallilla annetaan rakentavan palautteen sijaan positiivinen palaute. (humaninterest.fi; hs.fi.)

Samaisessa artikkelissa Ahosen lisäksi samaa mieltä on johdon valmentaja Paula Saloranta. He ovat molemmat samaa mieltä siitä, että mallia kyseenalaistetaan useammin tänä päivänä ja sitkeämmin se on kiinni alan kirjallisuudessa. Saloranta sanoo, että ongelmana ovat alaisten tottumukset saada hampurilaispalautetta ja täten pelkän positiivisen palautteen vastaan ottaminen esimerkiksi on vaikeaa, koska alaiset odottavat saavansa myös korjaavaa palautetta. Ahosen mukaan, jos mallista luopuu, on vaarana, että positiivinen palaute unohtuu. Hän mainitsee tärkeimmäksi tavoitteeksi ajatusmaailman muuttamisen siten, että sekä positiivinen, että negatiivinen palaute annettaisiin aina suoraan. Tällöin ei tule ymmärtäneeksi vain positiivista, tai negatiivista osaa, vaan saadaan palautteen viesti selkeämmin perille. Helppo tapa on muistaa 5:1 malli, joka tarkoittaa sitä, että positiivista palautetta tulisi olla viisi kertaa enemmän, kuin rakentavaa palautetta. (humaninterest.fi; hs.fi.)

Tämän hetken suunta on palautteesta (feedback) eteenpäin menoon (feedforward). Tässä on ideana se, että ei anneta pelkästään palautetta, vaan keskitytään asioihin, jotka vievät kehitystä eteenpäin. Ajatuksena tämä on tuttu dialogisuudesta ja ratkaisukeskeisyydestä, mutta se ei ole täysin toteutunut palautekeskusteluissa, sillä on arvioitu, että vain 30% palautteesta johtaa haluttuun lopputulokseen. Eteenpäin katsottaessa ero aiempiin palaute malleihin on se, että keskitytään pelkästään tulevan toiminnan korjaamiseen, sillä mennyttä ei pysty muuttamaan. Näin ohjataan resurssit tulevien tilanteiden onnistumisen varmistamiseen, epäonnistumisten käsittelyn sijaan. Vaikka mallissa on paljon hyvää, ei silti sovi unohtaa, että välillä joutuu antamaan myös kielteistä palautetta, koska sillä on oma arvonsa. (Åhman & Neilimo 2015, 93-94.)

Niin kuin Ahonen (hs.fi) sivulla toteaa, hampurilaismalli alkaa olla aikansa elänyt, vaikka Kupias yms. (2011, 34-35) liputtavatkin mallin puolesta. Malli on vielä hyvin yleisesti käytössä, vaikka tiedossa on, että mallilla annettu palaute tavoittaa erittäin huonosti suurimman osan sen saajista. Åhman & Neilimo (2015, 93-94) puhuvatkin feedforward-mallisesta palautteesta, jolla pyritään ohjaamaan palautteensaajaa eteenpäin, jotta vältytään uudelleen samalta virheeltä. Mielestäni tuo eteenpäin vievä palaute, jossa pyritään antamaan kaikki palaute suoraan (humaninterest.fi) aina heti tilanteen jälkeen. Tällöin niin rakentava, kuin positiivinenkin palaute saavuttaa palautteen saajan huomattavasti paremmin, kuin hampurilaismallissa.

### 3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Turvattomissa työyhteisöissä ja kodeissa, joiden ilmapiiriä hallitsee pelko ja välinpitämättömyys, palautetta ei anneta lainkaan. Ajatusta ohjaa, että myönteistä palautetta ei kannata antaa, koska se voi olla itseltä pois. Kielteistä palautetta ei anneta, koska ajatellaan, että palautteen saaja suuttuu. Tästä mallista seuraa ihmisen mieltä alentava ajatusmalli, että ketään ei kiinnosta mitä teen, joten on turha edes yrittää. (hyvejohtajuus.fi.)

Edellä kuvatun pohjalta on helppo nähdä yhteys palautteen antamisen todelliseen syyhyn. Palautteen antamisen tarkoitus tulisi olla työkaverin, esimiehen, tai alaisen auttaminen kehittymään omassa tehtävässään. Palaute on omien tuntemusten näyttämistä, joita palautteen kohde, itsessä aiheuttaa, mutta on ensiarvoisen tärkeää, että osaa antaa palautteen positiivisessa ja kehittävässä muodossa, negatiivisen ja loukkaavan purkautumisen sijaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 157.)

Palautetta tulee antaa, kun halutaan auttaa toista kehittymään ja halutaan ilmaista tunteet, joita toinen itsessä aiheuttaa. Jos haluaa saada toisen toimimaan omien arvojensa mukaan, saattaa kaveri riippuvaiseksi antamastasi palautteesta, perustella ja oikeuttaa omat tekosä, tai osoittaaksesi ylemmyytesi on palaute syytä jättää antamatta. Itsekkäät syyt johtavat arvostuksen laskuun ja johtuvat itsestäsi. Jos työkaveri herättää edellä kuvattuja tuntemuksia, on syytä selvittää omia ajatuksiaan ja miettiä, mistä kielteiset ajatukset johtuvat. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 157-158.)

Kuten jo edellä kuvattu hyvä palaute koostuu työ- ja asiakaskeisyydestä, yksilöllisyydestä, rakentavuudesta ja vuorovaikutuksesta. Nämä toimivat palautteen antoa ohjaavina ja sävyttävänä periaatteina. Työ- ja asiakaskeisyydellä tarkoitetaan palautteen antamista vain ja ainoastaan työhön liittyvistä asioista, joka tulisi tehdä mahdollisimman yksilöllisesti, jotta palautteen saaja kokisi palautteen henkilökohtaiseksi. Rakentavalla ja vuorovaikutteisella pyritään tekemään palautteesta kehittävä ja mahdollisuuksien mukaan keskustelemaan asiasta, varsinkin, jos tarvittava palaute on ohjaavaa. Näin sekä palautteen antaja, että palautteen saaja kokevat tilanteen mielekkääksi ja palautteella saavutetaan haluttu tavoite. (Ranne 2006, 37.)

Palautteen tarkoitus on auttaa toista kehittymään ja tekemään työ entistä paremmin. Kaikenlainen kostonhenkisyys, piikittely, tai halu painaa toinen maahan, pitää unohtaa. Edellä mainittu ei kuitenkaan poista tosiasiaa, että joskus voi joutua sanomaan asiansa kovasti ja jopa kärjistäen ja tunteen palolla. Voimakas tapa antaa palautetta tulee kysymykseen silloin, kun asia ei muuten mene perille, mutta tällöinkin pitää muistaa, että voimakkaasti annetun palautteen voi myös sanoa rakentavasti ja ajatuksena saada palautteen vastaanottajan ottamaan palaute tosissaan. Jos tarkoitus ei ole rakentava, tai se ei liity työsuoritukseen on parempi pitää suunsa kiinni. Huonossa hengessä ja pahimmassa tapauksessa voimakkaasti annetulla palautteella ei ole kuin negatiivisia vaikutuksia. (Ranne 2006, 42-43.)

Sekä Ranne (2006, 37-43), että Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2011, 157-158) puhuvat siitä, että kaikki palaute tulee antaa vain työsuorituksista. Molemmat myös muistuttavat, että kaikenlainen tunnepohjalta annettu palaute on yleensä vahingollista ja aiheuttaa enemmän pahaa mieltä, kuin rakentavia ratkaisuja. Parhaat ratkaisut saavutetaan, kun molempien, niin palautteen antaja, kuin vastaanottajakin työntävät tunteensa syrjään.

### **3.1.1 Esimies palautteen antajana**

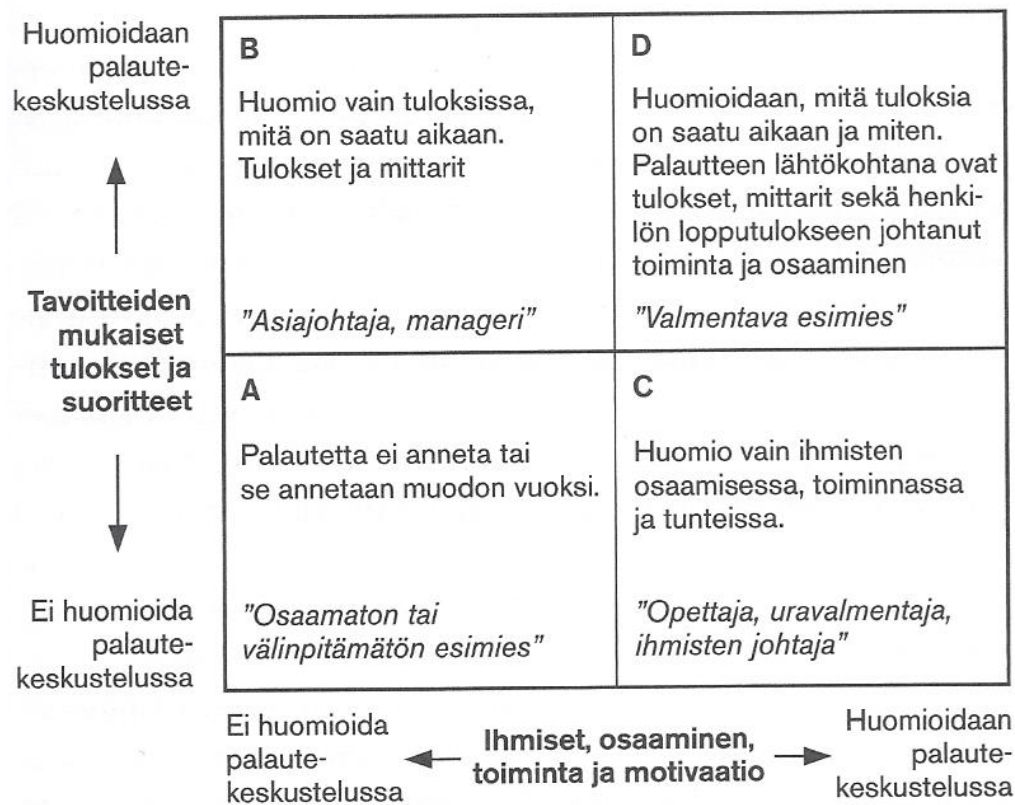
Esimies joutuu työssään tilanteisiin, missä hänen pitää osata antaa oikean laista palautetta ja hänen tulee myös ostata ottaa palautetta vastaan (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 46). Tämän takia palautteen antamiseen liittyy tarkka harkinta, sillä kehonkieli voi itsessään olla jo palautteen antamista. Katse on esimerkiksi psykologinen palaute ja huomio. Huomio tai huomiotta jättäminen on vahva psykologinen viesti, samoin kuin ilme, tai sivulause. Tämän takia on tarkkaan mietittävä miten esimies palautteen antaa, jotta sillä saavutetaan haluttu tulos. Onnistuminen riippuu siitä, miten palautteen saaja tulkitsee palautteen. Esimiehen haasteena on arjen keskellä luoda hyvä ilmapiiri ja välttää käyttämästä huolimattomasti niin fyysisiä viestejä, kuin sanojaankin. Tämän takia esimiehen tulisi tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. (Åhman & Neilimo 2015, 91-93.)

Jos esimiehelle ei ole aina helppoa antaa positiivista palautetta, on korjaavan palautteen antotilanteet kaikista vaikeimpia. Näihin tilanteisiin esimies joutuu, kun työn tekijä on

hoitanut työnsä huonosti, tai työntekijän henkilökohtaiset ongelmat alkavat haitata työn tekoa. Suurin jännite näissä tilanteissa syntyy siihen, että koskaan ei voi varmaksi tietää, miten palautteen saaja siihen reagoi. Kaikki reagoivat yksilöllisesti, mutta mitä tärkeämpänä työntekijä pitää työtään, sitä voimakkaammat reaktiot yleensä ovat. Esimiehen tulee siksi aina kytkeä palaute työtä koskeväksi ja muistaa, että negatiiviseen palautteeseen liittyy aina loukkaamisen mahdollisuus. Työn tekijä voi reagoida palautteeseen voimakkaasti esimerkiksi itkemällä, mutta nämä reaktiot esimiehen tulee kestää ja niitä ei saa ylireagoida. Esimiehen ahdistus näissä tilanteissa kertoo siitä, että hän välittää alaisistaan. (Nummelin 2007, 88-90.)

Esimiehen rooli onkin moninainen ja koostuu Downeyn mukaan kolmesta eri osa-alueesta, manager, leader ja coach (Kuvassa 3. D-tyyppin esimies). Tiivistetysti manager edustaa asioiden ja prosessien muuntamista arjen tavoitteiksi ja toiminnaksi. Leader-roolissa esimies johtaa omalla esimerkillään ja kannustaa alaiset oikeisiin tavoitteisiin. Coach-roolissa esimies tukee työntekijöitään yhteisesti sovittuihin päämääriin ja tavoitteisiin. Kaikki kolme aluetta ovat sidottuja toisiinsa ja antavat pohjan esimiehen toiminnalle. (Carlsson & Forssell 2012, 34-35.)

Edellä kuvatulla pohjalla esimies saa toimintaansa tarvittavan pohjan, jonka jälkeen hän antaa palautetta oman toiminta mallinsa kautta. Toiset esimiehet johtavat asioita, toiset ihmisiä, osa kykenee molempiin ja osa on pätemättömiä esimiesvirkaan. Kuvassa 3. asiaa havainnollistetaan yksinkertaisella kuviolla, missä kaikki neljä eri palaute mallin esimiestä on kuvattu. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 46.)



Kuva 3. Eri tyylin palaute esimiehet (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 47.)

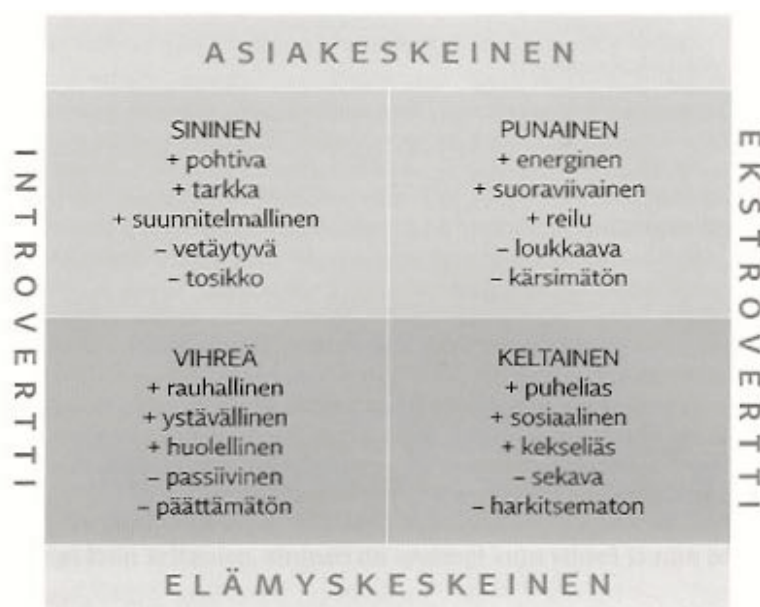
A-lokeron esimiehet eivät anna lainkaan, tai eivät anna riittävästi palautetta. Heille se on vastenmielistä ja he voivat tuntea olonsa epävarmaksi, johtuen joko pätemättömydestä, tai välinpitämättömydestä koko esimiestyötä kohtaan. Asenne heijastuu koko yhteisöön ja esim. alaiset voivat kokea koko palautteen epämiellyttävänä, johtuen huonosta esimiehestä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 47.)

B-lokeron esimiehet ovat tavoitteellisia ja seuraavat orjallisesti yhtiön numeerisia tavoitteita, joita on helppo seurata ja niiden pohjalta on helppo antaa palautetta. Alaiset voivat kuitenkin kokea, että esimies pitää vain tuloskatsauksia ja ei anna palautetta alaisen henkilökohtaisista suorituksista, joita ei välttämättä pystytä mittaamaan suoraan numeerisesti. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 48.)

C-lokerossa esimies antaa alaiselleen paljon palautetta alaisen toiminnasta työpaikalla. Tällaiset esimiehet ovat ottaneet tavoitteekseen kehittää alaisistaan mahdollisimman hyviä osaajia. C-tyylin esimiehellä menee yksilön kehittäminen yleensä organisaation tavoitteiden edelle ja vaarana onkin, että esimiehestä tulee alaisensa terapeutti, tai per-

sonal trainer, jolloin alainen varmasti kehittyy, mutta yhtiön tulokselliset tavoitteet voi jäädä saavuttamatta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 48-49.)

D-tyyppin esimies antaessaan palautteensa huomioi organisaation tavoitteet, palautteen saajan henkilökohtaiset tarpeet, tavoitteet, sekä motivaation. Ihmisten tehdessä tulos, on tärkeää, että he ovat motivoituneita ja heillä on selkeät tavoitteet. D-tyyppin esimies osaa asettaa tavoitteet jokaiselle alaiselleen yksilöllisesti niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan motivoituneilla työn tekijöillä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 49.)



Kuva 4. Ihmisen värit. (Dunderfelt 2014, 28.)

Edellä kuvattiin kirjaimin erityyppiset esimiehet. Samankaltainen jako pystytään tekemään myös eri väreillä (Kuvassa 4.). Värit kuvaavat esimiesten lisäksi myös kaikkia muita. Värit kuvaavat sitä, miten eri ihmiset kohtaamistilanteissa reagoivat asioihin. Jos kysymyksessä on esimies, taulukot ovat lähes yksi yhteen. Vihreä väri vastaa A:ta, sininen B:tä, punainen D:tä ja keltainen C:tä. Aivan yksi yhteen värit ja kirjaimet eivät ole, koska kirjaimet kuvastavat toimintatapoja ja värit luonnetta. (Dunderfelt 2014, 25-34.)

Värit lisäksi sekoittuvat usein eri ihmisissä. Sinisen värin omaavissa ihmisissä on lisäksi sävyjä punaisesta. Tällaiset ihmiset esimiehinä ovat usein hyvin kontrolloivia. Heidän vahvuutensa ovat tiukassa johtamisessa, jossa langat ovat esimiehen käsissä, haasteina

hänellä ovat joustavuuden puute, ei kuuntele muita ja ei hyväksy erilaisia toimintamalleja. (Dunderfelt 2014, 41-43.)

Vihreänvärin esimies on yleensä hyvin kiltti, huolellinen, harkitseva ja kuunteleva. Esimiehenä hän haluaa välttää ristiriitoja ja luottaa alaistensa hyvyteen. Haasteita hänellä on ongelmien ratkaisemisessa, kurin ylläpitämisessä ja vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa, tavoitteiden saavuttamisessa ja erilaisten ihmisten kohtaamisessa, kun ristiriitoja syntyy. Jos hän pystyy omaksumaan hyviä piirteitä punaisesta väristä, hänestä tulee erittäin hyvä esimies. (Dunderfelt 2014, 38-41.)

Punainen pomo on yleensä hyvin räyhäävä. Kun asiat sujuvat hyvin ja ilman stressiä, hän on hyvin asiantunteva ja työlleen omistautuva ja odottaa tätä myös muilta. Hänen haasteensa ovat oppia hyväksymään muut ja olemaan polkematta heitä. Hänen kannattaa opetella hallitsemaan impulssinsa ja luottamaan muihin, tulemaan toimeen muiden kanssa ja antamaan mahdollisuuden hiljaisille ja ujoille, jotka yleensä tukahtuvat punaisten esimiesten alle, lisäksi tulisi ottaa rennosti välillä. (Dunderfelt 2014, 44-47.)

Sininen esimies on usein asiantuntija, joka on valittu virkaan asiantuntemuksensa perusteella. Yleensä heidän asiantuntemuksensa on hiukan vanhentunut ja heidän haasteensa on omaksua uudet tuoreet ideat, joita nuoremmat tarjoavat. Hän arvostaa tutkimusta ja asiallista toimintaa, sekä suuret kokonaisuudet ovat hänelle tärkeitä. Hänen kehitys alueensa ovat myös kokemustiedon hyväksymiset tutkimuksen lisäksi, innovatiivisuuden ja improvisoinnin lisääminen, sekä huumorin ja innostuneisuuden lisääminen työhönsä. (Dunderfelt 2014, 47-50.)

Keltaisen tyyppin esimiehet ovat hyvin innostuneita työstään. Hän on joustava ja muuntumiskykyinen ja hyvin ketterä työssään. Hänen erityiset kehitys kohteensa ovat muiden ideoiden huomioon ottaminen, rajojen vetäminen ja valvominen, toisten huomioiminen ja kuuntelu, sekä omien ideoiden karsinta, koska kaikki ideat eivät ole merkityksellisiä. (Dunderfelt 2014, 50-53.)

Edellä kuvatuissa esimerkeissä kuvataan päävärejä. Sen lisäksi on olemassa sivuvärit ja yleensä kaikissa henkilöissä yhdistyy muitakin, kuin yhtä väriä. Vaikka värit kuvastavat

esimiehen luonnetta, kaikilla väreillä on mahdollisuus edellä kuvatun mukaisesti kehittää itseään ja siten kasvaa paremmaksi esimieheksi. Perus arjessa kehittyminen on helppoa, suurimmat haasteet ja värin todelliset luonteen piirteet esiintyvät haastavissa ja stressaavissa tilanteissa ja silloin esimiehen kyky pitää opitusta oikeasta mallista kiinni todella punnitaan. Jos esimies onnistuu syrjäyttämään luonteensa värin ja sisäistää opitun, hänestä tulee hyvin pidetty esimies alaistensa keskuudessa. (Dunderfelt 2014, 25-53.)

Edellä kuvatut mallit Kupias yms. (2011, 46-49) ja Dunderfelt (2014, 25-53) kuvaavat ihmisiä, tai esimiehiä eri väreillä, tai kirjaimilla. Malleja ei pysty suoraan laittamaan päällekkäin, mutta molemmat mallit kuvaat luonnetta, tai opittua tapaa, ovat ne hyvin saman kaltaiset ja kyseisiä malleja löytyy lähes jokaisesta lähteestä, joissa puhutaan palautteesta ja palautteen antajista. Näissä malleissa (Kupias yms. Ja Dunderfelt) haetaan mielestäni molemmissa luonnekuvausta ja kun itsensä tunnistaa johonkin lohkoon, antaa malli mahdollisuuden kehittää itseään siihen suuntaan, mihin haluaisi kehittyä. Jos on täysin rehellinen itselleen ja omaa halun kehittyä ihmisenä, malleista saa helposti suunnan, jolla pystyy ohjaamaan itseään oikeaan suuntaan.

### **3.1.2 Coaching**

Coaching auttaa asiakasta fokusoimaan ajatteluaan ja toimintaansa ja saavuttamaan tavoitteensa sekä suunnittelemaan strategioitansa. Coachingilla tähdätään yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehittymiseen. Coachingilla saadaan coachattava sitoutumaan paremmin työyhteisöön ja saavutetaan parempi työtyytyväisyys, sekä vähennetään ristiriitaisuuksia. Yksilöiden vahvistuessa, koko organisaatio vahvistuu. Kuvaus coachingista Suomen Coaching-ydistyksen sivuilta vapaasti lyhentäen. (coaching-yhdistys.com.)

Coaching ulkoistetussa muodossa sivuaa aihetta, mutta esimies coaching on yksi esimiehen rooleista. Coach esimies on hyvin lähellä aiemmin kerrottua C-tyyppin esimiestä. Lähteistä riippuen näkemykset coach tyyppistä eroavat, mutta esimerkiksi Charlsson ja Forssell ovat Downeyn kanssa samoilla linjoilla, että esimiehen rooli koostuu kolmesta osa-alueesta ihmisten johtamisesta (leadership), asioiden-, tehtävien-, ja prosessien hal-

litsemisestä (management), sekä coachingista, missä esimies tukee työntekijöitään saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Kaikki kolme osa-aluetta ovat erillisiä ja kaikkia tulisi hallita erikseen, mutta ne muodostavat yhteyden ja ovat kaikki sidoksissa toisiinsa. (Carlsson & Forssell 2012, 34-35.)

Coachingin haetaan kadekeskeisiä keskusteluja coachin ja coachattavan välillä siten, että keskusteluissa keskitytään itse omaan coachattavan haasteisiin, vahvuuksiin ja tavoitteisiin. Keskustelut tulisivat olla sovittuja etukäteen ja niiden pituus olisi hyvä olla määriteltä. Keskusteluja tulisi olla myös säännöllisesti, esimerkiksi joka kuukausi ja jos mahdollista päivittäiset kannustus puheet tavoitteiden saavuttamiseksi. Coaching eroaa varsinaisesta palautteen antamisesta siten, että coaching tilanteessa ei ole tarkoitus antaa palautetta vaan ratkaista coachattavan haasteita, siten että saavutetaan parempia tuloksia. (Carlsson & Forssell 2012, 40-46.)

Hyvän esimerkin coachingista esittää Weiss. Hän kertoo miten oli eräässä yrityksessä, jossa oli töissä Jack niminen esimies, jolla oli vaikeuksia saada alaisensa kuriin. Työpäivällä toteutettiin tyytyväisyysmittaus, joka myös osoitti tämän todeksi. Kirjoittaja lähti ohjaamaan Jackia. Ensin he keskittyivät siihen, että he saivat hänet huomaamaan syyn sille, miksi nämä muutamat eivät toimineen ryhmän hengen mukaisesti. Kun Jack ymmärsi ongelman he lähtivät korjaamaan ongelmaa ja haastoivat Jackin tekemään sen itse. Lopputulos oli se, että Jackista tuli omien oivalluksiansa kautta parempi esimies ja koko ryhmän henki parani tätä kautta. (Weiss 2005, 32-33.)

Coaching voidaan jakaa neljään päätyyppiin: tarkoituscoaching, toimintacoaching, tunnetilacoaching ja tasapainocoaching. Tarkoituscoachingissa on tarkoitus selkeyttää coachattavan visiota, arvoja ja vahvuuksia. Toimintacoachingissa pääpaino on tulevassa suorituksessa ja konkreettisissa tavoissa millä tavoite saavutetaan. Tunnetilacoachingissa tunnustetaan tunteita ja kontrolloidaan niitä halutulla tavalla, esimerkiksi suljetaan negatiiviset tunteet ulos. Tasapainocoachingissa keskitytään energia tasapainoon. Esimerkkinä tasapainosta stressin hallinta ja päivittäinen hyvinvointi. (Carlsson & Forssell 2012, 223-254.)

### 3.1.3 Alainen palautteen antajana

Aina, kun alemmassa asemassa oleva joutuu antamaan palautetta muodollisesti enemmän valtaa omaavalle, tulee eteen tilanne, joka koetaan hyvin usein epämieluisaksi. Pelko mahdollisista toimista, jota palautteen antamisesta voisi seurata, vaientaa yleensä alemman hierarkian palautteenanto halukkuuden, vaikka esimiehen toimissa olisi korjattavaa. (Ranne 2006, 182.)

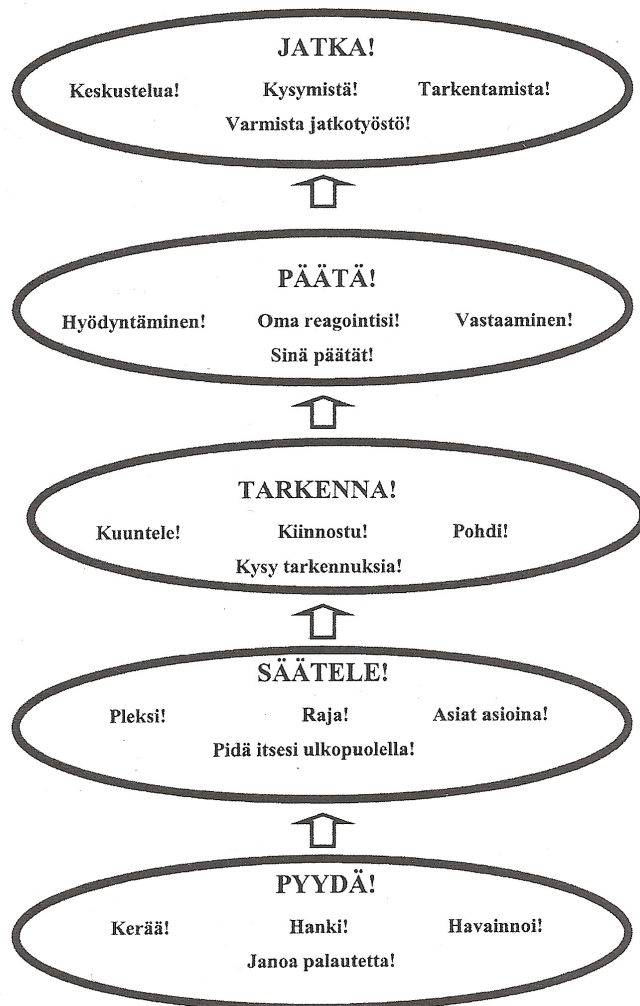
Esimieheen liittyvien palaute ongelmien välttämiseksi työpaikan palautteen anto kulttuurilla on merkitystä, jos kulttuuri on ollut avoin ja hyvin toimiva, molemmin suuntaisen keskustelu ja myös palautteen antamisen pitäisi olla hyvinkin helppoa. Jos kulttuuri on ollut, että ei anneta palautetta ja jos annetaan, esimies antaa vain korjaavaa palautetta, jää alaisen palaute antamatta. (Ranne 2006, 182-183.)

Jotta kulttuuri pystytään pitämään hyvänä, reilun keskustelu suhteen luominen esimiehen kanssa helpottaa myös palautteenantamista. Reilussa keskustelussa on helppo tuoda myös palaute esimiehelle ensin kahden kesken ja antaa aikaa reagoida palautteeseen, jotta välttyään painostukselta ja luontaiselta reaktiolta puolustautua palautteen antajaa vastaan. Reilu palaute sisältää myös esimiehen suuntaan positiivista palautetta ja niin negatiivinen, kuin positiivinenkin palaute tulee olla perusteltua. Toisiaan kunnioittavat ja jatkuvaa keskustelu yhteyttä ylläpitävät työ yhteisöt onnistuvat helposti molemmin suuntaisessa palautteen antamisessa. (Ranne 2006, 183-184.)

Jos palaute ei mene esimiehelle perille edellä kuvatulla, palautteen antamiseen voi hakea tehoa ylemmältä esimieheltä ja luottamushenkilöiltä. Tämän jälkeen on tärkeää, että asiat muuttuvat, jotta kehitys lähtee oikeaan suuntaan. Ylemmän esimiehen tulee varmistaa, että muutosta alkaa tapahtua ja muutos ei saa pysähtyä. Ylemmän esimiehen vastuu ongelmatilanteiden ratkaisemisessa on suuri ja hänen tuleekin varmistaa riittävä tuki itselleen, keskustelemalla asiasta esimerkiksi oman esimiehensä kanssa. Tärkeintä vaativissa ongelma tilanteissa on, että ylempi esimies on vahva ja oikeuden mukainen toimissaan, jotta vaikeat palaute tilanteet saadaan ratkaistua. (Ranne 2006, 184-186.)

### **3.2 Palautteen vastaanottaminen**

Palautteen vastaanottotaito on taitona aivan yhtä tärkeä, kuin palautteen antamisen taito. Palautteen vastaanottamiseen vaikuttavat muutkin, kuin taitotyyppiset asiat, silti suurin osa vastaanottamiseen vaikuttavista asioista ovat taitotyyppisiä ja siten opeteltavissa. Kun asiaa on tutkittu ja harjoitettu taito ominaisuuksia on saatu aikaan parempia tuloksia oppimisen ja kehittymisen osalta. Taitavilla palautteen vastaanottajilla on havaittu olevan paljon yksilöllisiäkin ominaisuuksia, mutta heillä on myös paljon yhteisiä taitoja, jotka eri henkilöillä painottuvat eri lailla, mutta loppu tulemana opetellut taidot muodostavat suurimman osan palautteen vastaanotto taidosta. (Ranne 2006, 107.)



Kuva 5. Palautteen vastaanoton ydinelementit Ranteen mukaan. (Ranne 2006, 109.)

Kuvassa 5. alin kohta pyydä kuvaa tapaa, jolla aktiivinen palautteen vastaanottaja lähtee käsittelemään palaute prosessia. Hän pyytää palautetta muilta työsuoritukseltaan, koska ymmärtää palautteen tärkeyden ja hyödyllisyyden verrattuna taitamattomaan palautteen vastaanottajaan. Taitavat palautteen kerääjät saavat palautetta näin huomattavasti enemmän, kuin taitamattomat. Tämä mahdollistaa suuremman määrän virikkeitä ja mahdollisuuksia muuttaa omaa toimintaansa suuntaan, johon haluaa kehittyä. (Ranne 2006, 109-110.)

Taitamattomat palautteen kerääjät, ovat yleensä myös huonoja palautteen vastaanottajia, koska he eivät ole tottuneet samaan palautetta. Heidän ei myöskään ole helppoa kehittyä palautteen vastaanottajina, koska he eivät osaa pyytää palautetta toiminastaan.

Jotta huonommat palautteen vastaan ottajat kehittyisivät, heille tulisi antaa palautetta pikkuhiljaa enemmän ja enemmän, näin saataisiin työ yhteisö kokonaisuutena paremmalle tasolle. Esimiehen olisi hyvä omata hyvät palaute taidot, jotta hän voisi tarvittaessa helpottaa huonommin palautetta pyytäviä ja vastaan ottavia kehittymään. Lisäksi esimiehen on tärkeää seurata tilannetta, jotta alaisten välille ei pääse syntymään konflikteja tilanteissa, joissa toinen on antanut negatiivista palautetta työkaverilleen. (Ranne 2006, 110-111.)

Palautteen keruu itsessään tapahtuu suoran sanallisen palautteen lisäksi seuraamalla vasta puolen sanatonta viestintää, esimerkiksi eleitä ja ilmeitä. Kokeneilla palautteen kerääjillä on harjautunut kyky havainnoida toisen eleitä ja liikkeitä, vaikkakin se tapahtuu paljolti tiedostamatta sitä. He pystyvät myös lukemaan toista, kun reagoivat palautteeseen ja tarvittaessa pystyvät korjaamaan malliaan, jos huomaavat, että vastapuolen reaktio ei ollut toivottava. (Ranne 2006, 113-115.)

Palautetta kerätään myös aistien välityksellä kokoajan. Aistit, esimerkiksi näkö ja kuulo, keräävät tietoa joko tiedostamatta, tai tiedollisessa tilassa. Yleensä keruu tapahtuu tiedottomasti, jolloin toiminta korjaantuu huomaamatta. Aisteihin välittömästi yhteydessä on havainnointi, jossa seurataan kokeneemman toimintaa ja nähdystä kuullusta ja koe-tusta yritetään ammentaa itselle mahdollisimman paljon oppia, jotta pääsee urallaan alkuun. (Ranne 2006, 115-117.)

Kuvassa 5. Seuraava kohta on sääntely, jolla tarkoitetaan palautteen saajan vastaanotto kykyä. Sääntelyä voi olla liikaa, tai liian vähän. Jos sääntelyä on liikaa palautteensaaja varsinakin kritiikkiä sisältävissä palautekeskusteluissa ottaa helposti itseensä ja kokee palautteen koskeneen itseään, eikä työtä. Jos sääntely on liian voimakasta, palautteen saajaa ei sisäistä palautetta ja tällaiselle henkilölle sama palaute pitää antaa useasti ja tuntuu, että palaute ei mene koskaan perille. Taitavat palautteen säätelijät kokevat, että heillä itsellään on mahdollisuus ylipäätään säädellä saamaansa palautetta ja tämän lisäksi he pitävät palautteen erikeinoin itsensä ulkopuolella, eli ymmärtävät palautteen koskevan asioita, ei persoonaa. (Ranne 2006, 120-124.)

Tarkennus (Kuva 5.) kohdalla ollaan tilanteessa, jossa on palaute saatu ja itse säännelty. Tässä vaiheessa tulee esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta vältetään väärin ymmärrykset ja varmistetaan, että molemmilla, niin palautteen saajalla, kuin antajallakin on tilanteesta oikeakuva. Tässä vaiheessa on vielä helppo korjata väärin ymmärrykset ja oikaista tilanteen kulku, jos se on jäänyt epäselväksi. Myöskin, varsinkin negatiivisen palautteen kohdalla, voi tehdä tarkentavia kysymyksiä, jos ei ymmärrä syytä, minkä vuoksi toinen antaa negatiivista palautetta. (Ranne 2006, 131-134.)

Neljännessä kohdassa (Kuva 5.) on palautteen arviointi ja päätöksen teko vaihe. Tämäkin vaihe, niin kuin useat edellä, pitää sisällään myös uskomus- ja taito kysymyksiä. Taitavat palautteen käsittelijät uskovat siihen, että heillä itsellään on valta päättää, mitä palautteellaan tekevät ja tämän kautta uskovat myös omiin kykyihinsä reagoida ja vaikuttaa palautteen käsittelyynsä. Taitavat käsittelijät osaavat tässäkin kohta eristää palautteen koskemaan asioita, kun taas kokemattomat saattavat helposti ottaa itseensä. Itse palautetta arvioidessaan on hyvä miettiä asioita, miksi sai palautetta ja miten palaute tulee käsitellä ja miten pystyn tulevaisuudessa kohtaamaan ja käsittelemään niin negatiivisen, kuin positiivisenkin palautteen vielä paremmin. Arvioinnissa ja päätöksen teossa arvioinnin jälkeen pitää olla selkeä yhden suuntaisuus ja tilanteessa kannattaa asettaa itselleen tavoitteita, jotta seuraavalla kerralla vastaava tilanne menee jouhevammin. (Ranne 2006, 134-138.)

Jatkuvuudella (Kuva 5.) halutaan muistuttaa, että kierros lähtee tavallaan aina alusta ja takaa kehityksen. Varsinkin negatiivisissa palautekeskusteluissa on hyväksi jatkaa kysymistä ja analysointia, jotta palautteen saajan ja antajan välinen keskustelu yhteys säilyy ja kehittyy. Näin päästään syvällisempään keskusteluun ja saadaan asiat selvitettyä pohjalle myöden. Lisäksi jatkuvuudella kehitetään molempien osapuolten palaute taitoja, jolloin keskustelun jatkuvuus ja taso paranevat entisestään. Tällä saavutettavat hyvät palaute taidot työyhteisössä lisäävät hyödynnysmahdollisuuksia ja loppupeleissä tulosta. (Ranne 2006, 138-139.)

Palautteen vastaan otton voi tiivistää helposti muutamaan asiaan. Positiivinen palaute tulee ottaa vastaan vähättelemättä itseään, tai omaa toimintaansa. Ei keskitytä hyökkäämään, kun saadaan negatiivista palautetta. Keskitytään kuuntelemaan palaute lop-

puun asti, ei keskeytetä palautteen antajaa. Ja tämän jälkeen tarkista ymmärsitkö palautteen oikein ja tarvittaessa esitä lisäkysymykset. (avaimia.fi.)

### **3.3 Palautetaidon kehittäminen**

Palautteen vastaanottaminen ja myös antaminen ovat taitolajeja, joten niitä voi myös opetella. Toki henkilön persoona vaikuttaa, mutta loppupeleissä taito on kaikille mahdollista hankkia. Tärkeää on pystyä kohtaamaan ihmiset heidän todellisella tasolla, tai ainakin ymmärtämään sen, että toisen todellisuus on erilainen, kuin oma todellisuus.

Karkeasti sanottuna on olemassa kolme eri vaihtoehtoa, miten ajatella kanssaihmisestä:

- Jokainen unelmoi suurista saavutuksista.
- Ihmiset yleensä yrittävät parhaansa.
- Useimmat meistä pyrkivät laiskottelemaan heti, kun silmä välttää.

Palaute tilanteissa tämä heijastuu siten, että ihmiset heijastavat sitä käytösmallia, jolla heidän oletetaan käyttäytyvän. Siksi olisi tärkeää lähteä palautetilanteisiin ajatuksella, että palaute on tarkoitettu tutkittavaksi. Tällöin pystytään dialogissa rakentamaan yhdessä ”totuus” ilman ennakkoluuloja. Se edellyttää kuitenkin esimieheltä kykyä luopua ajatuksesta, että hänen tulee tietää oikea vastaus, koska muuten hän ei pysty dialogiseen palautetaitoon. (Focus 2015.)

#### **3.3.1 Palautteen antajalle**

Kaikki palautetilanteet tulisi käyttää hyödyksi, sillä harjoittelun kautta saavutetaan kehitys myös palautetaitojen osalta. Palautetilanteissa tulisi pyrkiä suunnitelmallisiin keskusteluihin ja varmistua siitä, että palaute perustuu havaintoihin ja tosiasioihin uskomusten sijaan. Palautetta antaessasi voit puhua vain omasta puolesta ja kohdistaa palaute vain työhön mahdollisimman konkreettisella tavalla, palautteen saajan persoonallisuus huomioiden. Palautetilanteessa osoita myös oma palautetaitosi pyytämällä palautetta omasta toiminnastasi ja ole valmis kehittämään itseäsi saamiesi palautteiden pohjalta. (Focus 2015.)

Oman kehittymisen kannalta on tärkeää, että emme anna huonosti annetun palautteen vaikuttaa itseemme. On tärkeää, että olemme itse omaksuneet saamamme palautteen,

jotta pystyisimme antamaan mahdollisimman reilua palautetta. Tämän vuoksi on tärkeää, että puutumme heti pieniinkin asioihin, jotta ne eivät jää vaivaamaan mieltä ja kasva valtaviksi ongelmiksi. Annettaessa negatiivista palautetta tulee opetella antamaan palau- te heti ja suoraan. Tulee kuitenkin varmistaa, että toinen on vastaan ottavainen ja esittää negatiivinen palaute mahdollisimman helposti vastaan otettavassa muodossa, esimer- kiksi toivomuksena. Lisäksi tulee muistaa, että ei haeta syyllisiä, vaan ratkaisuja ja pyri- tään välttämään tulevaisuudessa vastaavat ongelmat. On hyvä muistaa, että korjaavaa palautetta annettaessa 70% ihmisistä lamaantuu ja lakkaa kuuntelemasta. 20% ei huo- maa lainkaan ja vain 10% pystyy hyödyntämään korjaavan palautteen myönteisesti hy- väkseen. (Rytikangas 2011, 83-86.)

Positiivista palautetta annettaessa on syytä unohtaa vanhan kansan viisaudet ”Ei saa kehua ettei se ylpisty”, sillä meillä on verenperimänä usko siitä, että emme osaa antaa positiivista palautetta. Haasteemme onkin oppia antamaan positiivista palautetta ja päästää omista ennakkoluuloistamme irti. Meistä ei tule amerikkalaisia, jotka kehuvat ja ylistävät toisiaan, vaan me haluamme negatiivisen tavoin positiivisen palautteemme suoraan ja ilman turhia ylistyksiä. Meidän tulee oppia ymmärtämään positiivisen palaut- teen merkitys ja unohtamaan oma menneisyys, jos itse ei ole saanut positiivista palau- tetta, se ei tarkoita sitä, että eikö sitä itse voisi antaa. (Rytikangas 2011, 88-89.)

### **3.3.2 Palautteen vastaanottajalle**

Useimmista meistä ei ole helppoa ottaa vastaan rakentavaa palautetta, mielessämme saattaa olla jokin vanha huono kokemus erittäin huonosti menneestä palautteesta, tai olemme vain tottumattomia ottamaan positiivista palautetta ja täten pelkäämme myös rakentavaa. Meidän tulisi kuitenkin oppia vastaanottamaan ”lahja”, jota meille tarjotaan, sillä juuri rakentavan palautteen kautta meille tarjotaan mahdollisuutta oppia. Vastaan otettaessa rakentavaa palautetta meidän tulisi vastaanottamisen lisäksi olla valmiita kuuntelemaan aktiivisesti ja vahvistaa palautteen oikeellisuus ja sen että itse ymmärsi palautteen oikein. Lisäksi tunnetilan pitäisi olla neutraali ja omat virheensä pitää pystyä myöntämään. Lisäksi on hyvä koittaa kääntää palaute toivomukseksi ja sopia jatkosta, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. (Rytikangas 2011, 87.)

”Oma kehu haisee” on kovin kulunut kansan viisaus. Se kuitenkin kiteyttää hyvin meidän suomalaisten kyvyn vastaanottaa positiivista palautetta. Normaalisti vähättelemme kehua ja yritämme vajota pöydän alle epämuukavuudessamme. Todellisuudessa meidän tulisi opetella kohtaamaan positiivinen palaute pystypäin ja olemaan aidosti ylpeitä saamastamme palautteesta. Samat säännöt, kuin negatiivisenkin palautteen osalta, pätevät myös vastaan otettaessa positiivista palautetta. Kuuntele, ole aina aidosti läsnä ja sisäistä saamasi palaute. Ole kiitollinen. On tärkeää, että ymmärtää palautteen olevan omaksi parhaakseen. Se tarjoaa mahdollisuuden kehittyä paremmaksi ihmiseksi. (Rytikangas 2011, 89-90.)

Rytikangas (2011, 83-90) puhui paljon vanhoista kaavoista, joihin tässä maassa on totuttu. Hän puhui myös Piha & Poussan (2012, 60) tavoin tulevasta sukupolvesta. Kaikki kolme kirjoittajaa ovat samaa mieltä siitä, että työyhteisöjen on pakko muuttua, kun niin sanottu y-sukupolvi pääsee työyhteisöihin. Tämä sukupolvi on tottunut saamaan kaikkea palautetta. Se tarkoittaa sitä, että yhteisöissä on opittava antamaan myös enemmän positiivista palautetta, jos halutaan, että uusi sukupolvi viihtyy töissä. Kaikkien kolmen mielestä tämän muutoksen palautekulttuurissa tulisi tapahtua nopeasti.

## 4 Tutkimus

Yritykset ovat tullee viimeisen parin vuosikymmenen aikana kansainvälistyneet ja niiden demografia on muuttunut. Organisaatiot ovat monikulttuurisia samoin, kuin työn tekijätkin, jotka tulevat yritykseen eri taustoista. Myös yhteiskunta ja ihmiset sen mukana ovat muuttuneet, meistä on tullut tietoisempia, ja sitä kautta odotukset työelämää kohtaan ovat muuttuneet. Organisaatiot ovatkin madaltuneet ja tiimityö ja kollektiivinen johtamistapa ovat osa organisaation toimintaa. Näistä seurauksena myös tutkimuksen tekeminen on muuttunut ja enää ei pystytä kaikkea mittaamaan pelkästään kvantitatiivisilla tutkimuksilla, vaan muuttunut kulttuuri on palauttanut laadulliset menetelmät tutkimukseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 13-15.)

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan kokonaisuutta. Sen tarkoitus on valottaa jonkin yksilölliseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Laadullista tutkimusta ei voi rakentaa eri yksilöiden välisiin eroihin eri muuttujien suhteen, tai niiden tilastollisten yhteyksien muuttujiin. Tärkeää on saada kaikki tulkinnat ja tutkimukseen kuuluvat seikat huomioitua niin, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Tilastollisesta tutkimuksesta poiketen laadullisen tutkimuksen jotoslangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 2011, 38-39.)

Havaintojen pelkistämällä haetaan yhteistä tekijää esimerkiksi eri haastateltavien välillä. Pyritään löytämään sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Havaintojen pelkistämällä ja yhdistämällä, joilla haluttu sääntö saavutetaan, on lähtökohtana ajatus, että aineistossa on olemassa näytteitä samasta ilmiöstä. Sääntöjä muotoiltaessa pyritään sulauttamaan kaikki erilaisuudet ja poikkeavat tapaukset kokonaisuuteen. Kuitenkin tulee hakea eroja ihmisten ja havaintoyksiköiden välille, ne avaavat uusia johtolankoja säännöistä, joihin pystytään lisähavaintojen pohjalta laatimaan lisä ehtoja sääntöön. Laadullisen analyysin onnistumisen kannalta tärkeää on pelkistää raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2011, 40-43.)

Arvoituksen ratkaiseminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa yhteisen tekijän löytymistä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaihetta nimitään tulosten tulkinnaksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että eri muuttujille annetaan analyysissä löydetuille tilastollisille yhteyksille selitys aiempien tutkimusten pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pystytä erittelemään absoluuttisia tosi asioita, vaan pyritään muodostamaan merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 44.)

Kuten jo edellä esitetty laadullisen tutkimuksen määrittäminen on vaikeaa. Tutkimus viittaa yleensä loogisen käsitteen sijasta käytäntöön ja kuten kaikkia käytäntöjä, on myös menetelmää vaikea määrittellä selkeästi. Suurin osa laadullisesta tutkimuksesta keskittyy ihmisten subjektiivisen kokemuksen painottamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ihmisten omia kokemuksia ja malleja tutkittavasta asiasta ja muodostamaan näistä yhteisiä tekijöitä. Aineisto tutkimukseen kerätään yleensä joko haastattelemalla, tai havainnoimalla siten, että tutkija vaikuttaisi mahdollisimman vähän tutkittaviin. (Koskinen ym. 2005, 30-32.)

Omassa tutkimuksessani tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen kahden toimipisteen palaute käytäntöihin. Helpoiten nykytilanteen saan selville käyttämällä laadullista tutkimusta ja menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Mielestäni nykytilanne yrityksen palaute käytännöistä on helpoin saavuttaa haastattelemalla yrityksessä töissä olevia, sillä he ovat parhaiten tietoisia nykytilanteesta. Laadullinen tutkimus sopii tämän tyyliin tutkimukseen hyvin, koska verrattuna tilastolliseen malliin, saadaan tarkempia analyysijä siitä, miten työntekijät kokevat nykytilanteen. Tilastollinen menetelmä yleistäisi mielestäni liikaa ja mitä tuloksia tilastollisista töistä olen nähnyt, lopputulokset ovat mielestäni olleet hyvin usein samankaltaisia siitä, että palautetta tulee huonosti, se on negatiivista ja koetaan olevan voimattomia korjaamaan vallitseva tilanne. Mielestäni laadullisella tutkimuksella saadaan tarkempi kuva palaute mallin toimivuudesta, vaikka se ei olekaan yhtä kattava, kuin tilastollinen olisi, mutta tulokset ovat tarkempia ja antavat mielestäni tarkemman kuvan nykyhetkestä. Tarkoitukseni oli laadullisen tutkimusten syväluotaavan analyysin pohjalta päästä syvemmin kiinni ilmiöihin ja tapahtumiin, tilastollisen analyysin sijaan.

## 4.2 Tutkimushaastattelu

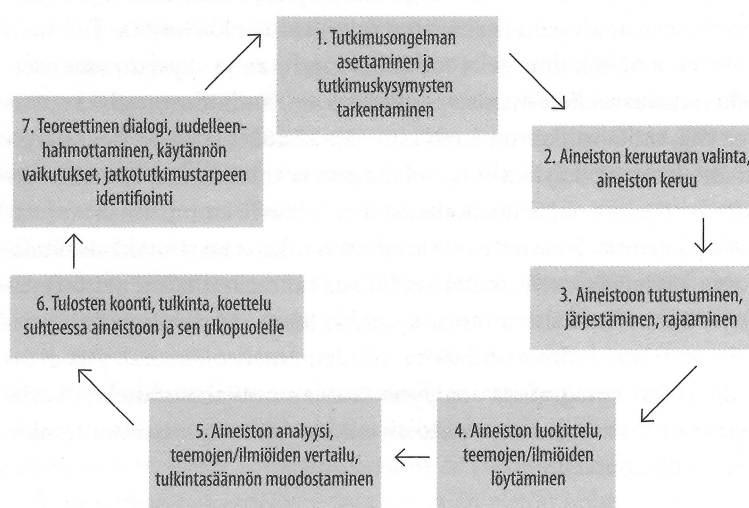
Valitsin tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, eli teemahaastattelun. Siinä haastattelijä määrää kysymykset, mutta antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastata vapaasti. Teemahaastattelun keskeinen tekijä on haastattelun runko. Se varmistaa, että haastattelijä muistaa kysyä kaikki kysymykset ja toiseksi se varmistaa, että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Hyvin tehty runko on enemmän muistin tuki, kuin teoriaperusteinen kysymyslista. Kysymyksillä on tarkoitus tuottaa kaikki sellainen informaatio, jota voi myöhemmin tulkita teorian avulla. Itse haastattelu tulisi suorittaa siten, että haastattelijä on mahdollisimman neutraali ja pyrkii välttämään roolien kääntymistä ja väittelyä haastateltavan kanssa. Haastattelijä ei myöskään saa tehdä oletuksia, vaan hänen tulee tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä, jotta saa tarvittavan tiedon haastattelun toteuttamiseen. (Koskinen ym. 2005, 104-105, 108-112)

Haastateltavat 1. ja 2. työskentelevät toimipisteessä, jossa on noin 10 henkilöä ja haastateltavat 3. ja 4. työskentelevät toimipisteessä, jossa on noin 25 henkilöä. Haastateltava 1. on iältään 44 -vuotias ja hän on koulutukseltaan mekaanikko. Hän on työskennellyt alalla 18 –vuotta, joista 7,5 –vuotta nykyisessä yrityksessä. Haastateltava 2. on iältään 42 –vuotia ja koulutukseltaan Yo-merkonomi. Hän on työskennellyt alalla 14 –vuotta, joista kaikki nykyisessä yrityksessä. Haastateltava 3. on iältään 30 -vuotta ja on koulutukseltaan tradenomi. Ollut alalla 5 –vuotta, joista kaikki nykyisessä yrityksessä. Haastateltava 4. on iältään 29 – vuotta ja koulutukseltaan hän on erä- ja luoto-opas. Hän on työskennellyt alalla vuodesta 2007 vuodesta ja nykyisessä yrityksessä yhteensä 6 – vuotta. Sitaatteja, joita haastatteluista on esitetty tuloksissa, ei ole eritelty haastateltavien suojaamiseksi.

Haastatteluni runko lähti liikkeelle haastateltavan tavasta mieltää palaute, mitä se hänen mielestään on. Jonka jälkeen tiedustelin taustaa, miten hän kokee asemansa omassa työyhteisössään, esimerkiksi kokeeko saavansa muut tekemään, jolloin hän osaa motiivoida muita tekemään ja oletettavasti se vaikuttaa myös käsitykseen palautetilanteista. Tämän jälkeen kysymykseni koskevat haastateltavan tavoitteita. Tämän tarkoitus on selvittää, tietääkö haastateltava, mitä häneltä odotetaan. Seuraavat kysymykset koskivat negatiivista ja positiivista palautetta, joilla selvitetään saako haastateltava millaista palau-

tetta ja kuinka usein. Seuraavaksi tiedusteltiin, onko haastateltava saanut palautetta, joka ei olisi kohdistunut työhön, vain hänen henkilönä. Näiden jälkeen haastattelun rungossa kysyttiin haastateltavan tottumuksia antaa palautetta esimiehelle ja työkavereilleen. Tämän jälkeen kysyttiin miten haastateltava itse kohtaa omasta mielestään palautteen ja onko hänen mielestään opittavissa paremmaksi palautteen vastaanottajaksi. Viimeiseksi tiedustelin haastateltavan käsitystä riittävästä palaute määrästä.

Alla olevassa kuvassa 6. on kuvattu haastattelu aineiston analyysi, kun haastattelut on saatu tehtyä. Aineistoa analysoitaessa, vaikka vaiheet onkin helppo erotella toisistaan, ne kuitenkin limittyvät erittäin tiukasti toisiinsa ja niiden painotukset riippuvat tutkijasta ja tutkimuksesta. Analyysissä saattaa joutua palaamaan myös vaiheesta toiseen ja voi joutua piirtämään myös nuolia taakse päin. Esimerkiksi kohdassa 3. aineistoon tutustuminen, voi joutua palaamaan kohtaan 1. ja miettimään tutkimuskysymystään kriittisesti uudelleen haastattelu aineiston pohjalta. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11-12.)



Kuva 6. Analyysin vaiheet. (Ruusu vuori ym. 2010, 12.)

Edellä kuvatun haastattelun analysointi rungon mukaan lähdin purkamaan omaa aineistoani. Teorian osoittamalla tavalla pyrin suhtautumaan kriittisesti analysointi vaiheeseen. Tuottamani aineisto kelpasi mielestäni hyvin analyysiini ja sain mielestäni koostettua niistä riittävät tulokset tutkimuskysymyksieni kannalta. Tulokset esitetty tarkemmin seuraavassa luvussa. Analysoin aineiston siten, että muodostan molemmista toimipis-

teistä omat tulkinnat ja yritän löytää lopuksi yhtäläisyyksiä näistä kahdesta eri toimipisteestä. Toimipisteissä toimivat eri esimiehet, joten yhtäläisyyksiä ei välttämättä löydy.

## 5 Tulokset

Haastattelu tulokset on pyritty järjestämään edellä kuvatun haastattelun rungon mukaan. Vaikka haastattelinkin kahden eri toimipisteen ihmisiä, vastaukset olivat yllättävän saman suuntaisia. Aluksi meinasin tehdä selkeämmän erittelyn toimipisteiden välille, mutta päädyin käsittelemään aineiston kokonaisuutena, juuri vastausten yhdenmukaisuuden takia.

### 5.1 Mitä palaute on?

Palaute on omasta mielestäni työyhteisössä muiden huomioon ottamista, kertomalla niin onnistumisista, kuin epäonnistumisistakin, sekä antamalla kehitys ehdotuksia huonosti menneistä asioista. Aineistosta poimimani seuraavat sitaatit ovat mielestäni hyvin saman suuntaisia, tosin osa haasteltavista pystyi analysoimaan sanaa syvemmin, kuin toiset, mutta yleinen johtopäätös oli, että palaute on jotain negatiivista.

”Palaute on negatiivista”

”Se on mun mielestä työntekijän ohjaamista jollaintavalla kuitenkin, onko se sitte hyvää tai huonoo”

”Kehitys ehdotuksia”

Negatiivisuuden lisäksi yhteinen nimittäjä oli kaikilla haastateltavilla se, että palaute pyrkii ohjaamaan tekemistä. Mielestäni kysymys pisti ajattelemaan päivittäistä, tai ainakin viikoittaista asiaa enemmän, kuin sitä normaalisti miettii. Haastateltavista huomasi, että he eivät ole aiemmin miettineet, mitä palaute sanana, tai tekona, merkitsee, vaan kaikille ensimmäinen reaktio oli se, että se on jotain negatiivista, jonka jälkeen he rupesivat miettimään myös sitä, mihin sillä pyritään. Tietysti eräs kommentti vapaasti lainaten kuului, että onpa tosiaan helppoja kysymyksiä. Se mielestäni osoittaa sen, että palautteesta ei ehkä vielä puhuta tarpeeksi yhteisössä.

## 5.2 Rooli työyhteisössä

Kysyessäni miten haastateltavat kokevat oman asemansa työ yhteisössä oli eroja toimipisteiden välillä. Tämä mielestäni johtuu toimipisteiden koosta, sillä pienemmässä yksikössä tulee väkisinkin kohdattua kaikki työkaverinsa useammin, kuin suuressa yhteisössä ja joutuu tätä kautta tilanteisiin, joissa pitää toimia useammin. Pienemmän toimipisteen haastattelijat olivat molemmat sitä mieltä, että tarvittaessa he saavat myös muut tekemään töitä, jos tarve niin vaatii, kun taas suuremmassa yksikössä vastaukset lähtivät siitä, että haastateltavat tekivät työnsä itse.

”No en mä ainakaan koe täällä hallitsevani muita”

”Saan muut tekemään”

”Teen itse saan muut tekemään ... Kaikkee mahdollista tilanteen mukaan”

”Teen itse”

Yhteinen tekijä oli kuitenkin kaikilla tässä, ja mielestäni se löytyy jokaisesta suomalaisesta, että kaikki halusivat kuitenkin tehdä asioita itse. Mielestäni se on hyvin perinteinen suomalainen mentaali, että teen itse, jotta asia on oikein tehty. Se tuli jokaisen haastateltavan kohdalla esiin, jossain muodossa. Tiedustelin samalla myös työntekijän henkistä asemaa yhteisössä ja siinä kukaan ei suoraan myöntänyt hallitsevansa muita, mutta esimerkiksi tuo ”Teen itse saan muut tekemään...” kommentti kertoo kuitenkin siitä, että välillä yhteisössä myös muiden, kuin esimiesten on otettava roolia, jotta työt saadaan tehtyä.

Haastattellessa huomasin sen, että kaikki haastateltavista eivät olleet valmiita ottamaan tätä käskevää roolia, mutta tiedän yhteisössä työskennelleenä, että lähes kaikki sitä tekevät. Jälkeen päin käsitellään vielä tarkemmin palautteen antamista, mutta varsinkin isomman yhteisön haastateltavat olivat hyvin valmiita antamaan palautetta vertaisilleen sivullisesti työhön liittyvistä asioista, esimerkiksi taukotilan siisteydestä. Mielestäni se kuitenkin osoittaa osittain halua hallita ja vaikuttaa muiden toimintaan, vaikka suuremman yhteisön haastateltavat vastasivatkin tässä, että tekevät mieluummin itse.

Yhtäkaikki suomalaisen kulttuurin erikoispiirre minä itse näyttää hallitsevan hyvin voimakkaasti edelleen yhteisöissä ja hallitsee tietysti omalta osaltaan sitä, että yhdessä tekeminen ja avoimuus eivät välttämättä vieläkään mielestäni ole kovin vahvoja piirteitä yhteisöissä. Itse ajattelin haastatteluja tehdessäni, että paljon puhuttu yhteinen tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen ovat varmasti hyviä sanoja, mutta niin kauan, kuin yksilöt haluavat ratkaista pelin itse, ei avoin kulttuuri pääse lyömään läpi yhteisöissä.

Jokainen haastateltava sanoi tietävänsä omat tavoitteensa. Tosin, ehkä johtuen alasta, kaikki olivat asettaneet itse omat tavoitteensa ja ne olivat sidoksissa henkilökohtaiseen onnistumiseen ja sitä kautta palkkaan. Kysyttäessä onko asiasta keskusteltu esimiehen kanssa, kaikki sanovat kyllä, mutta edellisestä keskustelukerrasta saattaa olla hyvin kauan aikaa. Yrityksessä, jossa haastateltavat työskentelevät, ohjataan tekijöitä omatoimisuuteen ja kerrotaan tavoitteiden tärkeydestä. Mutta niin kuin vastaukset osoittavat, tavoitteiden seuranta jää tässä tapauksessa haastateltavien omalle kontolle.

”Sitätähän on pari viikkoo ku se kysy multa et mitä sä kuvittelisit, et sä tekisit täällä kuu-  
kaudessa” ”Yleensä se on positiivista”

”Onko tavoitteesta keskusteltu esimiehen kanssa? –On – Milloin viimeksi? –Joskus”

”Tiedän”

Kysyin antaako esimies palautetta muuten, kuin kehityskeskustelussa, johon kaikki vastasivat kyllä ja yleensä palaute oli vielä positiivista ja koski myyntiä, jota kyseisessä yrityksessä seurataan. Yksi huolestuttava vastaus kuitenkin tuli, sillä yksi haastateltavista sanoi, että ei ole osallistunut kehityskeskusteluihin koko työssä olo aikanaan ja lisäsi, että henkilökohtaista palautetta tulee erittäin harvoin. Muut olivat samoilla linjoilla, että palautetta saisi tulla useammin ja muistakin asioista, kuin pelkästään myynnistä.

### 5.3 Negatiivista ja positiivista palautetta

Kun kysyin millaista negatiivista palautetta haastateltavat haluaisivat, pienemmän yhteisön haastateltavat vastasivat molemmat, että eivät halua. Ensi kommentin jälkeen molemmat haastateltavat kuitenkin totesivat, että jos tekee jotain väärin, niin siitä olisi saatava mahdollisimman nopeasti palaute, jotta virheellisen toiminnan pystyy korjaamaan. Isomman yhteisön molemmat haastateltavat totesivat suoraan tuon edellä mainitun, eli virheellisen toiminnan korjaamisen. Virheiden korjaaminen olikin yhteinen nimittäjä kaikille haastateltaville. Haastateltavat perustelivat vastaustaan siten, että mitä nopeammin virheeseen ottaa kiinni, sitä helpommin siitä pääsee eroon.

”Kuka sitä haluaa”

”En ##### mitään”

”No semmosta jos jos mun toiminnassa on selkeesti jotain semmosta mikä ei oo men-  
ny oikein, niin kyl mä siitä sit haluan palautetta ja korjata sitä”

Kysyttäessä onko jotain ehtoja siihen miten haastateltavat negatiivista palautetta haluaisivat vastaan ottaa, kaikki totesivat suoraan, että ei ole. Mielestäni vastaus oli hiukan yllättävä ja yritinkin täsmentää kysymystä jokaiselle, jonka jälkeen pari heistä vielä lisäsi, että tietysti palautteen tulisi olla suora, kohdistua väärin tehtyyn asiaan ja palaute tulisi antaa mahdollisimman reilusti. Yksi haastateltavista totesi tuohon jatkokysymykseen, että kestä mitä vain. Mielestäni tuo kommentti kuvaa suomalaista luonnetta hyvin. Jos tehdään jotain omasta mielestä väärin, joku antaa siitä palautetta, niin on syytä kestää kaikki tavat, kun vika kuitenkin on itsessä. Mielestäni tuo ajatus on harhaan johtava, koska itse ainakin haluaisin tuon palautteen mahdollisimman reilusti annettuna.

Kun tiedustelin millaisista asioista negatiivista palautetta on tullut, niin vastaukset olivat hyvin alan mukaisia siltä osin, että ei saa luovuttaa liian helposti myyntitilanteissa. Kaikilla oli kuitenkin jäänyt selkeämmin mieleen yleisiä asioita koskevat palautteet siitä, miten esimerkiksi viestinnästä ja yleisestä siisteydestä tulisi huolehtia paremmin. Mielestäni oli hivenen huvittavaa se, että kaikki haastateltavat hieman arastelivat ja vähättelivät

saamiaan negatiivisia palautteita, tosin omasta mielestä se heijastaa jo aiemmin todettua, kaikki haluaisivat tehdä itse ja sitä kautta olla oikeassa.

Kaikki haastateltavat olivat saaneet positiivista palautetta. Positiivista palautetta halutaan ennen kaikkea onnistuneista suorituksista ei pelkästään myynnistä, vain myös muistakin asioista. Haastateltavien suurin toive olikin, että palaute koskisi myös arki asioita. Jos joku asia onnistuu hyvin, kaikki haluaisivat siitä palautetta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että myynnistä jaksetaan kannustaa ja antaa palautetta, mutta vastauksien välistä paistoi tuo, että palautetta pitäisi saada myös muista onnistumisista.

”Myynnistä ja totta kai sitä haluaa joka asiasta”

” En muista” tuntee liian hyvin.

”Ehkä useemmin kaikennäköstä muutakin, ku myyntiin liittyvää palautetta”

#### **5.4 Henkilöön kohdistettu palaute**

Kun kysyin onko joku haastateltavista saanut palautetta, joka ei olisi kohdistunut työhön kaikki miettivät kovin pitkään. Lopulta vastaus yleensä oli ei. Muutamat haastateltavista miettivät, onko häneen henkilöä kohdistettu palautetta epäsuorasti, mutta kukaan ei ainakaan myöntänyt. Yksi haastateltavista vastasi ehkä, mutta hänkään ei ollut varma. Kysymys lienee sinänsä vaikea, sillä yhteisöissä on tapana vitsailla niin omasta, kuin muidenkin suorituksista ja juuri vitsailu saattaa välillä kohdistua henkilöön ja esimerkiksi johonkin hänen tapansa. Edellä kuvatussa tilanteessa pitää tietysti tarkkaan miettiä, kenelle voi vitsailla, sillä jotkut voivat ottaa vitsailun tosissaan ja mielessään kohdistavat sen jopa kiusaamiseksi.

”No ei, ehkä epäsuorasti joskus jotain”

#### **5.5 Palautetta esimiehelle**

Kysyttäessä voiko esimiehelle antaa palautetta, kaikki haastateltavat vastasivat kyllä. Tosin kaikki jatkoivat sanalla ”mutta”. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehelleen

voivat kyllä palautetta antaa, mutta kaikki jatkoivat, että palautteen perille meneminen on hyvin epävarmaa. Molemmilla toimipisteillä on eri esimies, mutta siitä huolimatta haastateltavat molemmissa pisteissä olivat samaa mieltä siitä, että esimies ei ota palautetta vastaan kovinkaan hyvin, vaan saattaa esimerkiksi todeta, että hyvä pointti, mutta tehdään kuitenkin näin. Haastateltavat kertoivat myös siitä, että vaikka esimiehelle antaisi palautetta, tuntui siltä, kuin häntä ei olisi kiinnostanut.

Lisäksi haastateltavat pohtivat esimiehen muodollista valta-asemaa ja sanoivat sen vaikuttavan siihen, miten he uskaltavat antaa esimiehelle palautetta ja miten palaute on muotoiltava. Mielestäni tuo valta-asema on hyvin ymmärrettävissä ja varsinkin kulttuurissa, jossa miehille opetetaan jo hyvin nuorena, että korkeampi ”arvoista” on toteltava vastaan laittamatta, ei anna parasta lähtö kohtaa avoimelle keskustelulle, vaan asettaa heti tietyt raamit tilanteeseen.

”Vähän vähemmän”

”Joo pystyn” ”ihan ok, mut en tiedä johtaako se mihinkään”

”No kyllähän sitä voi antaa, mut enmä tiedä sitten miten se osuu ja uppoo”

”Voin antaa” ”Vaihtelevasti”

Kaikki edellä olevat kommentit ovat mielestäni hyvin tyypillisiä kommentteja suomalaisessa työ yhteisössä ja korostaa kuvaa siitä, että palaute toimii kyllä ylhäältä alaspäin, mutta kaikista hienoista teorioista poiketen, toinen suunta on hyvin paljon vaikeampi. Jos palaute toimisi tehokkaammin myös toiseen suuntaan, se mielestäni lisäisi vielä en-tisestäään työtyytyväisyyttä ja parantaisi yhteisön henkeä.

## **5.6 Palautetta työkavereille**

Kun tuli puhetta vertaispalautteesta, kaikki sanoivat antavansa positiivista palautetta onnistumisista ja esimerkiksi jos työkaveri oli onnistunut myynnissä, kaikki haastateltavat sanoivat kehuja kaveria hyvästä suorituksesta. Lopulta osa haastateltavista

myönsi antavansa myös negatiivista palautetta, joka yleisemmin koski sitä, jos joku asia ei haastateltavan mielestä ollut hyvin, esimerkiksi taukotilansiesteys.

”Ei mulla ainakaan mitään negatiivista oo”

” Pääsääntöisesti koitan pitää positiivisena, mut se ei aina onnistu”

”... ihan normaalin kiitoksen muodossa.”

Mielestäni paras kommentti oli erään haastateltavan toteamus ”ihan normaalista kiitoksesta”. Mielestäni kiitos on helpoin tapa antaa palautetta, jos esimerkiksi työkaveri on auttanut suorittamaan jonkun tehtävän, esimerkiksi vaikean asiakaskohtaamisen. Kiitoksen ollessa vilpittömä, se mielestäni on hyvin riittävä positiivinen palaute hyvin hoidetuista tehtävistä ja ei varmasti ole liian raskas kenellekään.

## 5.7 Haastateltu palautteen vastaanottajana

Eniten haastateltavia jakava kysymys oli se, millaisena negatiivisen palautteen vastaanottajina he pitivät itseään. Yksi vastasi suoraan olevansa huono palautteen vastaanottaja, muilla oli vähän positiivisempi kuva omasta kyvystään. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että pystyvät kyllä vastaanottamaan negatiivisenkin palautteen, mutta kaikki sanoivat kuitenkin, että negatiivisen palautteen vastaanottaminen ei ole aina helppoa.

Positiivisen palautteen haastateltavat ottavat hyvin vastaan, mutta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he nöyristelevät positiivista palautetta vastaanotettaessa ja painavat päänsä enemmän vähän alemmas, kuin nostavat sen pystyyn. Mielestäni tuo nöyristely on hyvin suomalainen tapa ja tulee äkkiä tilanne, kun saa positiivista palautetta, ”että älkää viitsikö kiusata”. Jostain syystä positiivisen palautteen vastaanottaminen, varsinkin isommassa ryhmässä on hyvin vaikeaa ja se kävi ilmi myös haastatteluihissa.

”Huono”

”Kyllä mä kai aika hyvin pystyn ottaan palautteen vastaan”

”Ihan hyvä, varmaanki”

”Se on varmaan luonne kysymys”

Edellä onkin ote ”Se on varmaan luonne kysymys”, joka oli kaikkien vastaus, kun kysyttiin voiko palautetaitoa oppia. Kaikki kyllä miettivät hetken, mutta yhtä poikkusta lukuun ottamatta kaikki pitäytyivät vastauksessaan. Samainen haastateltava, joka vastasi olevansa huono palautteen vastaanottaja alkoi pohtimaan, jos kerran on huono palautteen vastaanottaja, miksi siinä ei voisi kehittyä. Hän jatkoi kuitenkin pohdintaansa siitä, että luonne kuitenkin vaikuttaa enemmän, kuin olisi kykyä oppia.

Mielestäni hän oli kovin oikeassa pohdinnoissaan ainakin siinä, jos kerran on huono, miksi ei haluaisi tulla paremmaksi. Oli mielenkiintoista huomata, miten ajatus siitä, että palautteen vastaanottajan voisi kehittyä, sai hänessä aikaan reaktion, mikä selvästi käynnisti ajatuksen mitä jos. Mielestäni taito on opittavissa, jos halu löytyy oppijasta, mutta oma vajavaisuutensa olisi ensin tunnistettava, jotta päästää kehitysvaiheeseen.

## 5.8 Palauteen määrä

Kun kysyin riittävästä palautteen määrästä, haastateltavat olivat hyvin erimieltä siitä mikä on riittävä määrä. Siitä miten kukin kokee riittävän määrän, ei löydy oikeaa vastausta, sillä se on henkilön tarpeista kiinni. Haastateltavista yksi totesikin, että tuskin sellaista riittävää määrää palautetta saa koskaan ja yksi oli sitä mieltä, että viikoittainen palaute riittää. Lisäksi on väliä sillä, minkä kukin laskee palautteeksi, niin kuin aiemmin pohdin kiitoksen merkitystä, kaikki eivät välttämättä koe sitä palautteena, vaikka sen saisikin kuulla suoritettuaan jonkun tehtävän toisen puolesta.

”Kyllähän palautetta voi antaa vaikka joka päivä, et ei se oo mikään ongelma”

”Ei sellasta riittävää määrää taida ollakaan”

”Viikottain”

Nykyteilanneettaan pohtiessa haastateltavien näkemys erosi myös siinä, saavatko he palautetta tarpeeksi tällä hetkellä, osa oli sitä mieltä, että saavat kai, toiset sitä mieltä, että eivät kai. Mielenkiintoista oli tuo ehdollistaminen. Vastaukset eivät olleet suoria ja lieneekin perua aiemmista pohdintoista siitä, mistä odottaa ja haluaa palautetta. Jos palautetta kaipaa muustakin, kuin myynnistä sitä ei saa tarpeeksi. Jos palaute hyvästä myyntityöstä riittää, sitä saa hyvinkin paljon.

Mielestäni määrä kysymykset ovat hyvin vaikeita, sillä kaikki yksilöt kaipaavat erilaisista asioista ja erilaisia määriä palautetta. Kukaan ei voi sanoa oikeaa toimivaa mallia ja tietysti myös liiallinen palaute määrä voi olla haitaksi. Esimerkiksi kiitoksesta voi tulla niin arkinen, että siihen ei enää kiinnitä huomiota ja palautteen teho häviää vallan. Negatiivista palautetta miettiessä, ollaan vielä vaikeammassa kysymyksessä, sillä yksilölliset erot vastaan ottaa palaute epäonnistuneesta, tai kehitettävästä suorituksesta ovat valtavat ja toinen saattaa suuttua todella, kun toinen kuittaa palautteen oppimisena.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa on tarkoitus vetää työ yhteen. Vertaan saamiani tuloksia teoriaan ja esitän ehdotuksia mahdollisiksi jatkotutkimus aiheiksi. Lopuksi arvioin omaa oppimistani ja onnistumistani tässä työssä.

### 6.1 Johtopäätökset

Teoriassa puhutaan palautteen olevan tiedoksianto siitä, miten joku asia on sujunut. Lähtökohtaisesti on kahden tyyppistä palautetta positiivista ja negatiivista, mutta tässä tuloksista kävi ilmi se, mistä kirjallisuuskin kertoi, hyvin usein palaute mielletään negatiiviseksi. Palautteesta puhuttaessa ensimmäinen asia, mikä mieleen näyttää tulevan on se, että jotain on tullut tehtyä väärin. Se mielestäni kuvastaa koko totuutta vieläkin suomalaisessa kulttuurissa vallallaan olevasta ajatuksesta, että palautetta saa vasta kun on tehnyt jotain väärää.

Sama vaatimaton linja jatkuu, kun mietitään sitä, millaiseksi oman asemansa haastateltavat kokivat työ yhteisössä. Varsinaisia alfa-uroksia ei löytynyt, vaan haastateltavat olivat enemmän sivulle vetäytyviä. Sekin osuu hyvin kyllä teoriassa esitettyyn totuuteen, että suurin osa tyytyy sivustaseuraajan rooliin ja antaa vahvempien johdattaa läpi arjen. Kaksi haastateltavista tosin totesi, että tarvittaessa he voivat pistää myös muut tekemään, joka osoittaa kuitenkin jonkinlaista johtajuutta ja jos tulisi vaikeampi tilanne, vaikka he itse sanovat, että eivät halua johtaa, voisi hyvin olla teoriainkin pohjalta, että he ottaisivat kuitenkin paikkansa henkisenä johtajana.

Kehityskeskustelut kun tiputettiin pois, niin haastateltavat sanoivat, että keskusteluja tavoitteista ja palautetta niiden saavuttamisesta kyllä saa, mutta varsinainen kahdenkeskinen palaute puuttuu. Kaikki tiesivät tavoitteensa, mutta teoriasta eroten, se oli heidän itsensä asettama. Se johtuu palkkausmallista, jolla töitä tehdään ja osittain varmasti helpottaa esimiehen työtä tavoitteiden motivoinnissa ja saavuttamisessa, sillä työntekijät haluavat saavuttaa itse omat tavoitteensa, jotta saavuttavat haluamansa palkan.

Tilanne oli kuitenkin toinen, jos haluaisi palautetta muustakin, kuin myynnillisistä tavoitteista ja sitä haastateltavat eivät mielestään saaneet tarpeekseen. Teoriaan peilaten molempien toimipisteiden esimiehet ovat enemmän tulosjohtajia, kuin valmentavia esimiehiä. Tärkeimmältä asialta tuntui numeeristen tavoitteiden saavuttaminen ja jos tavoitteet täyttyivät, eivät puuttuneet muuhun tekemiseen. Tilanne tuntui kuitenkin toimivan suurimmalle osalle haastateltavista ja olivat sitä mieltä, että saavat riittävästi palautetta esimieheltään. Teorian valossa esimiehillä olisi kuitenkin mahdollisuus kehittyä palautteen antajina vielä valmentavan esimiehen suuntaan, mikä lisäisi todennäköisesti työtyytyväisyyttä entisestään ja parantaisi työntekijöiden tulosta.

Haastateltavat kokivat itsensä palautteen vastaan ottajina vaihtelevasti, mutta kuten teoriakin ositti, suomalainen perusluonne on kovin nöyristelevä ja varsinkin positiivista palautetta ei tahdota ottaa vastaan ylpeänä, vaan mieluummin nöyristellään. Negatiivisen palautteen vastaanottajina haastateltavat eivät olleet mielestään hyviä, mutta olivat sitä mieltä, että se on luonne kysymys. Tästä teoriassa pohdittiin sitä, että kuka vain voi oppia paremmaksi palautteen saajaksi ja antajaksi kunhan halua löytyy. Kuten jo teoriassakin esitettiin ihminen on hyvä keksimään syitä, miksi ei voisi kehittyä, kun voi oikaista.

Palautteen antajina haastateltavat olivat mielestään hyviä ja muistivat antaa myös positiivista palautetta työ kavereilleen ja kohdistivat negatiivisen palautteen kehitettävään työsuoritukseen henkilön sijaan. Edellä kuvattu menee teorian mukaan, mutta täytyy muistaa, että tilanteissa joissa joutuu antamaan negatiivista palautetta tulee helposti sanottua jotain myös toisesta henkilöstä. Kukaan ei myöntänyt, että olisi saanut suoraan tällaista palautetta, mutta yksi sanoi, että on mahdollisesti välillä kohdistanut palautteen henkilöön. Teoriassa on jyrkkä ei, henkilöön kohdistuviin palautteisiin, todellisuudessa ja varsinkin kiihtyneessä tilassa voi olla vaikea muistaa hyvät tavat ja saattaa tulla loukattua myös työkaveria.

Esimiehelle annetusta palautteesta kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehelle voi kyllä antaa palautetta, mutta on eri asia miten esimies ottaa palautteen vastaan. Haastateltavat puhuivat varsinkin sanattomasta viestinnästä, jota esimiehiltä kohtasivat. Eleet eivät olleet vastaan ottavia, vaikka vaikutti, että esimies muuten kuunteli. Se tie-

tysti on suoraan teorian mukaista, kuka varsinaisesti haluaa ottaa palautetta vastaan ja varsinkin jos se on negatiivista. Esimiehen pitäisi tosin asemansa puolesta pystyä tähän ja teoriaan peilaten olisi tärkeää, että työpaikalla vallitsisi hyvä keskusteleva ilmapiiri. Silloin yhteisössä on helppo antaa palautetta ja normaalisti kaikki viihtyvät paremmin, ainakin teoriassa.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Kehittyminen palautteessa on mielestäni hyvin vaikeaa, sillä kaikki vaatii omia oivalluksia ja halua kehittyä ihmisenä. On vaikea antaa suoria ja konkreettisia ohjeita, koska jokainen toimii yksilönä ja ei ole yhtä oikeaa tapaa. Mielestäni paras mahdollisuus kehittyä on koulutus, jolla saataisiin käännettyä ihmisen omaa ajatusmallia ja niitä olenkin eritellyt alle. Tietysti koulutuksissa voitaisiin käydä läpi joitakin tilanteita myös osallistuttavasti, mutta paras tapa oppia on mielestäni käyttää hyväkseen saamansa koulutuksen opit ja toivoa saavansa riittävästi palautetta muilta, jotta pystyy kehittymään.

Työni pohjalta järjestäisin esimiehille enemmän koulutusta henkilöstöjohtamistaidoista. Mielestäni olisi hyvä, jos esimiehiä koulutettaisiin olemaan valmentavampia. Se antaisi esimiehille enemmän työkaluja kohdata vaikeita palautetilanteita töissä ja tilanteiden jälkeinen läpikäynti olisi valmentavampaa, keskityttäisiin virheen torumisen sijaan kehittymiseen epäonnistumisen kautta. Koulutuksen ansiosta varmasti myös positiivinen palaute tulisi lisääntymään ja se mahdollistaisi syvempiä kahdenkeskisiä palalautakeskusteluja, joilla saavutettaisiin parempi työntekijän kehitys, joka heijastuisi parempaan työsuoritukseen.

Lisäsin yhteisöissä myös kahdenkeskeisiä palaute keskusteluja. Näiden ei tarvitsisi olla pitkiä, 1-2min, mutta sisältö pitäisi koskea yleissuoritusta, eikä pelkästään myyntiä. Haastateltavat kaipasivat palautetta myös muista tehtävistään, joka on kuitenkin tärkeä osa myynnin edistämistä. Lisäksi kahdenkeskiset keskustelut luovat mielestäni avoimemman ilmapiirin, sillä ne mahdollistaisivat molemman suuntaisen palautteen. Nyt alaisilla oli huonosti tilanteita, joissa olisivat olleet kahden esimiehen kanssa ja kynnys lähteä ”alaisena” antamaan palautetta on suuri, joten esimerkiksi viikoittainen kahdenkeskinen 2min avaisi molemmanpuolin paremman mahdollisuuden antaa palautetta.

Mielestäni myös työntekijöille voisi myyntikoulutuksen lisäksi järjestää koulutusta ihmisten kohtaamisesta. Se helpottaisi ja voisi vaikuttaa myös asiakaskohtaamisiin ja varsinkin, jos paikalle osuu haastava asiakas, mutta myös työpaikan sisäiseen ilmapiiriin. Jos koulutuksella pystyttäisiin lisäämään avoimuutta yhteisössä, saataisiin yhteisön toimijat ymmärtämään miten huomioidaan työkaveri ja miten työkaverille voi ja pitää antaa niin positiivista, kuin negatiivistakin palautetta.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työni perusteella itse haluaisin tutkia, miten esimiehet näkevät oman roolinsa ja vastaa-ko heidän näkemys alaisten näkemystä. Tosin saattaisi olla, että niin kuin teoriassa on osoitettu, suomalainen on kovin huono vastaanottamaan palautetta ja varsinkin korjaa-vaa sellaista. Esimiehet eivät varmasti tee tässä poikkeusta. Samassa tutkimuksessa voisi selvittää myös sitä, kuinka esimiehet saavat tukea omilta esimiehiltään henkilöstöjohta-misen osalla, sillä heille on vieritetty suuri vastuu käytännössä kaikesta oman toimipis-teensä henkilöstöön liittyvästä.

Toinen tutkimusaihe voisi olla kehityskeskustelujen toteutuminen ja laatu. Tässä työssä ei niihin keskitytty, mutta osassa vastauksia kävi ilmi, että keskusteluja ei välttämättä käydä edes vuosittain kaikkien kanssa. Lisäksi laadullisesti kiinnostaisi tietää keskity-täänkö niissä henkilöön, vai käydäänkö samalla myös esimerkiksi palkka neuvottelut. Kehityskeskustelut saattavat olla ainut mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa rau-hassa kahden, sillä ala on kovin hektistä ja jos ei erikseen aikaa keskusteluun varata, ei välttämättä keskustella lainkaan.

Lisäksi nyt tehtyä työtä voisi laajentaa ja tarkentaa koskemaan pelkästään palautetilan-teita. Lähtökohtaisesti tuntui siltä, että yleisesti yhteisö voi hyvin ja se varmasti onkin totta, mutta itselleni jäi kuva, että tarvittaisiin useammin lyhyitä palaute tilanteita esi-miehen kanssa ja haluttaisiin kohdata varsinkin positiivista palautetta useammin. Tätä pystyisi tutkimaan lisää ja sen tutkimuksen kautta luomaan kenties jonkin laista ohjetta yhteisöille, miten arkista palautetta voisi kehittää.

## 6.4 Luotettavuuspohdinta ja oma oppiminen

Kävin keskusteluja työstä ylemmän esimiehen kanssa siitä miten työtä heidän näkökulmastaan kannattaisi viedä eteenpäin. Lopulta sain hyvin vapaat kädet toteuttaa tutkimukseni ja valitsin itse haastateltavani. Työhön olisi voinut haastatella muutaman henkilön lisää, olisi tullut suurempi vertailu pohja yleistyksille, mutta aikataulullisesti se ei ollut tällä kertaa mahdollista.

Työn luonne on sellainen, kuin puhutaan palautteesta, missä ylempiarvoista esimeistä joutuu kuvailemaan, saattaa aiheuttaa vääristymiä. Suomalaiset ovat kovin arkoja, vaikka saavat antaa nimetöntä palautetta arvostelemaan esimiestään, sillä taustalla on aina pelko, mitä jos esimies saa tietää, että arvostelin häntä. Edellä kuvatulla saattaa olla vaikutusta tutkimustulokseen, sillä tiedän vastaavista tutkimuksista, joista pohjalla on tietoa erittäin huonosta työyhteisöstä, mutta kun asiaa tutkitaan, kenelläkään ei olekaan mitään pahaa sanottavaa. Tosin tuntuu, että tässä työssä haastateltavat olivat kyllä rehellisiä ja sanoivat sen mitä ajattelivat ainakin pääpiirteittäin.

Lähtökohtaisesti tutkimukseen olisi pitänyt miettiä vielä enemmän avaavia kysymyksiä, jotta olisi päässyt syvemmälle analyysiin. Nyt tuli raapaistua lähinnä pintaa ja tutkimuksesta saa yleiskäsityksen palautetilanteista työyhteisössä. Mielestäni sain kuitenkin selville sen, minkä halusinkin. Mielessäni tietysti oli jonkinlainen kuva yhteisöstä, koska itsekin siinä olen, mutta tutkimus vahvisti omiakin käsityksiä ja oli hyvin saman suuntainen havainnoinnin kautta saamaan kuvaani.

Omasta oppimisesta pitää sanoa vielä sen verran, että töitä ei saisi tehdä samalla, kun yrittää suorittaa kouluaan loppuun. Se tie johtaa pitkään ja tuskaiseen loppuun. Aikaa meni siis huomattavasti yli sen, mikä oli tarkoitus ja se on vain ja ainoastaan itsestä kiinni. Olisin hyvin pystynyt toteuttamaan työn jo kolme vuotta sitten, sillä työn kasaaminen loppupeleissä ei ollut kovin suuri urakka edes ajallisesti, kun jätetään haaveilu pois. Muuten itse opin paljon uutta siitä, miten palaute itsessään yhteisöissä toimii, varsinkin, kun tilanteita seuraa itse sivusta päivittäin, osaten hakea rooleja ja reaktiota toisista ihmisistä.

Lisäksi opin miten vaikea on motivoida itsensä kokoamaan teoriaa lähteistä, joista kaikki puhuvat asiasta eri tavalla. Niin kuin alkujaan aavistelin, vaikka aiheesta on jonkun verran kirjoitettu, ei löydy yhtä absoluuttista faktaa ja syy lienee siinä, että jokainen ihminen on erilainen ja edes yleistyksiä on vaikea tehdä, sillä jokainen ajattelee asiasta kuitenkin hieman erilalla. Tästä syystä opin, että jos joskus pitäisi itse esimiehenä toimia, palautetilanteet ovat hyvin yksilöllisiä ja tärkeintä on itse olla läsnä ja kuunnella mitä toisella on sanottavana. Pitää toisin sanoen kohdata jokainen ihminen mahdollisimman hyvin.

Toisaalta työn tekeminen herätti myös itsessä halua kehittyä palaute tilanteissa yleensä. Mielestäni olen aina pystynyt vastaan ottamaan palautteen, kuin palautteen hyvin vastaan, mutta oma kehittymisen paikka on varmasti siinä, että pitäisi pystyä hyödyntämään osa saamastaan palautteesta ei vain työyhteisössä, vaan ihan jokapäiväisessä elämässä. Sillä opin myös, että palaute on sama, sitä toivoo joka paikassa, ei vain töissä, vaan myös elämässä muuten ja mielestäni näiden kahden asian ero on ainoastaan siinä, että työpaikalla palautetta saa, tai pitäisi saada vain työhön sidonnaisista asioista, kun elämässä yleensä sitä haluaa myös persoonastaan.

## Lähteet

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. Uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

avaimia.fi. Kortit/Miten annan ja vastaanotan palautetta. Luettavissa: <http://www.avaimia.fi/kortit/miten-annan-ja-vastaanotan-palautetta/>. Luettu: 8.5.2014.

Carlsson, M & Forssell, C. 2012. Esimies ja Coaching, Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma. 2.painos.

coaching-yhdistys.com. Mitä Coaching on?. Luettavissa: <http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on>. Luettu: 2.10.2014

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Kauppakamari.

Focus 2015. Onnistu palauteessa, palautetaitojen kehittäminen. Luettavissa: [http://ezproxy.haaga-helia.fi:2099/teos/DABBBXXTBFAFH#kohta:5.\(\(20\)PALAUTETAITOJEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)MINEN\(\(20\)](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2099/teos/DABBBXXTBFAFH#kohta:5.((20)PALAUTETAITOJEN((20)KEHITT((c4)MINEN((20). Luettu: 12.4.2015

Hs.fi. hs.fi-Kaunistelematta paras – näin annat palautetta työpaikallasi oikein. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1390023897966>. Luettu: 15.4.2015.

humaninterest.fi. humaninterest.fi-lue lisää-Jää hyvästi hampurilasimalli. Luettavissa: [http://www.humaninterest.fi/docs/Palaute\\_Fakta\\_juttu\\_tammikuu\\_2012.pdf](http://www.humaninterest.fi/docs/Palaute_Fakta_juttu_tammikuu_2012.pdf). Luettu: 7.11.2013.

hyvejohtajuus.fi. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Luettavissa:  
<http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>.  
Luettu: 9.11.2013.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum. Helsinki.

Koskinen, I & Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

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

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Bookwell Oy. Juva.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Edita. Helsinki.

Piha, K & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum media Oy. Helsinki.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palaute kirja. Hakapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Suomisanakirja.fi. Palaute. Luettavissa: <http://www.suomisanakirja.fi/palaute>. Luettu: 1.10.2013.

Weiss, T. 2005. Coaching competencies and corporate leadership. Taylor & Francis Group.

Åhman, H & Neilimo, K. 2015. Johtajien tabut – ajatuksia ylimmän johdon työpöydän-  
takaa. Suomen Liikekirjat.

## **Liite 1. Tausta tiedot**

### **Tausta tiedot**

Ikä

Koulutus

Työvuodet alalla

Työvuodet nykyisessä yrityksessä

## Liite 2. Haastattelun runko

### Haastattelun runko

Mitä palaute omasta mielestäsi on?

Millaisessa ”roolissa” olet omassa työyhteisössäsi?

- Koetko hallitsevasi muita, vai vetäydytkö sivummalle?
- Teetkö itse, vai saako muut tekemään?

Tiedätkö oman tavoitteesi?

- Kyllä, mikä se on?
- Ei, Minkä arvelet sen olevan?
  - o Onko tavoitteesta keskusteltu esimiehen kanssa?

Milloin viimeksi olet keskustellut esimiehen kanssa tavoitteistasi?

- Saatko palautetta muutenkin, kun kehityskeskustelussa?
- Jos saat, kuinka usein ja onko palaute yleensä negatiivista, vai positiivista?

Millaista negatiivista palautetta haluaisit saada?

- Mistä asioista?
- Millaisilla ehdoilla?
- Millaista negatiivista palautetta olet saanut?

Millaista positiivista palautetta haluaisit saada?

- Mistä asioista ennen kaikkea?
- Millaista positiivista palautetta olet saanut?

Saatko palautetta muista, kuin työhön liittyvistä asioista?

- Esimerkiksi oletko saanut palautetta joka on kohdistettu sinuun henkilönä, eikä tekemääsi työsuoritukseen.
- Haluatko kertoa saamastasi palautteesta jotain lisää?

Voitko antaa esimiehellesi palautetta?

- Ei, miksi ei koe voivansa antaa palautetta?
- Kyllä, miten esimies ottaa palautteen vastaan?

Millaista palautetta annat työkavereille?

- Millaisissa tilanteissa?
- Onko se positiivista, vai negatiivista?
- Kohdistaaako palautteen työhön, vai henkilöön?

Millainen palautteen vastaanottaja olet?

- Osaatko mielestäsi kohdata negatiivisen palautteen?
- Miten vastaanotat positiivisen palautteen?
- Haluaisitko kehittyä palautteen vastaanottajana, vai uskotko sen olevan luonnekysymys?

Millainen määrä palautetta on mielestäsi riittävä?

- Päivittäin?
- Viikottain?