

ESIMIEHEN SAAMA
HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE
ALAISILTA

Case: Yritys X – esimiesten ja alaisten kokemuksia palautetilanteista

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Raija-Liisa Endén

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ENDÉN RAIJA-LIISA:

Esimiehen saama henkilökohtainen palaute alaisilta
Case: Yritys X – alaisten ja esimiesten kokemuksia palautetilanteista

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 64 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee alaisen antamaa henkilökohtaista palautetta esimiehelle. Palaute on yksi tärkeimmistä johtajana kehittymisen työkaluista. Esimiehelle annettussa palautteessa on erilaisia piirteitä kuin alaiselle annettussa palautteessa. Tämä johtuu erilaisista rooleista, esimiehen ollessa hierarkiassa ylempänä. Onnistunut palautteen anto vaatii toimiakseen hyvän esimies-alaisuuden, joka muodostuu luottamuksesta, arvostuksesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Tähän vaikuttaa myös kulttuuritekijät, persoona ja yrityksen palautekulttuuri. Työn teoriaosuus koostuu edellä mainituista tekijöistä.

Työn tarkoituksena on tutkimushavaintojen avulla selvittää mitkä asiat vaikuttavat alaisen antamaan palautteeseen esimiehelle ja miten palautetilanteiden mahdollisia ongelmia pystytään selvittämään. Tutkimuksessa selvitetään myös, mitkä ovat yleisimmät palautekanavat ja miten esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen.

Empiirinen osuus koostuu case-organisaatio Yritys X:lle toteutetusta laadullisesta tapaustutkimuksesta. Tutkimusaineisto muodostuu kohdeorganisaatiossa tehtyjen teemahaastattelujen tutkimushavainnoista. Haastatteluissa selvitettiin esimiesten ja alaisten näkemyksiä palautetilanteista, joissa esimies on palautteen vastaanottajana sekä palautteen antoon ja vastaanottamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Haastattelujen perusteella selvisi esimiesten kiireen ja mielialan vaikuttavan palautteenantoon ja lähestyttävyyteen. Alaiset kokivat myös rakentavan palautteen antamisen haasteelliseksi. Esimiehet voisivat parantaa lähestyttävyyttä organisoidulla työllä niin, että aikaa riittää myös alaisille sekä sopimalla tietyt päivät jolloin he olisivat tavoitettavissa. Esimies voisi parantaa lähestyttävyyttä kiinnittämällä huomiota luontaisten palautetilanteiden luomiseen sekä rakentavan palautteen asialliseen vastaanottoon, palautteesta yhteisesti keskustellen. Rakentavan palautteen antamista voisi alaisen toimesta helpottaa kehittämällä omaa palautteenantoa

Avainsanat: palaute, luottamus, arvostus, vuorovaikutus, alaistaidot, esimiestaidot, persoona

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

Raija-Liisa Endén:

Individual feedback from employee to manager
Case: Yritys X- employees' and managers' experiences of feedback situations

Bachelor's Thesis in Management and Communications 63 pages, 6 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

This thesis deals with the individual feedback from employee to a manager. Feedback is one of the most important tools for improving as a manager. Giving feedback to a manager is different from giving it to an employee. This is a result of different roles. A manager is, compared to an employee, in a superior position in hierarchy. Giving feedback successfully presupposes a good manager-employee relationship which is a result of trust, respect and open-minded interaction. Culture, person and organization's feedback culture also affect giving and receiving feedback. The theory section consists of the above-mentioned factors.

The purpose of this thesis is to find out what issues in the case organization affect the employee-to-manager feedback situations and how both sides can deal with possible problems in feedback circumstances. This research study also finds out what the main feedback channels are and how managers deal with the feedback which is given to them.

The empirical part of this thesis consists of the qualitative case study which was conducted for the case organization Yritys X. The research material consists of theme interviews carried out in the case organization. The interviews examined the views of managers and employees when the manager was receiving feedback.

The study indicated that the manager's hurry and mood affects the employees when they try to approach their manager and also when they want to give feedback. Employees also found it challenging to give constructive feedback. Managers could improve their approachability by organizing their work in a way that there is enough time for employees. They could make an agreement with the employees to be in the office on certain days and times. Approachability could also be improved by recognizing one's own feedback behavior and possible features that need developing. Employees could improve giving constructive feedback by developing their own feedback skills. The manager, in turn, could pay attention to creating natural feedback situations and receiving constructive feedback graciously.

Key words: feedback, trust, respect, interaction, employee skills, manager skills, person

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	HENKILÖKOHTAISEN PALAUTTEEN MERKITYS	9
2.1	Palautteen määrittely ja sen merkitys	9
2.2	Myönteinen ja rakentava palaute	11
2.3	Palautemuodot	13
2.4	Palautekanavat	15
2.5	Keruumenetelmät	17
2.6	Palaute esimiehelle	20
3	HENKILÖKOHTAISEN PALAUTTEENANNON ONNISTUMINEN	21
3.1	Palautekulttuurin merkitys	21
3.2	Arvostus	22
3.3	Luottamus	23
3.4	Alaistaidot ja palautteenannon kehittäminen	25
3.5	Esimiestaidot	28
3.5.1	Esimies palautteen vastaanottajana	29
3.5.2	Suhtautuminen myönteiseen palautteeseen	30
3.5.3	Rakentavan palautteen haasteet	31
3.5.4	Joharin ikkuna	33
3.6	Vuorovaikutustaidot	35
3.6.1	Avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen	38
3.6.2	Kulttuuritekijät	39
3.7	Persoonaa	40
4	CASE: ESIMIEHEN SAAMA HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE ALAISILTA	43
4.1	Tutkimuksen toteutus	43
4.2	Lähtökohdat palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle	44
4.2.1	Kokemuksia palautetilanteista	46
4.2.2	Persoonan vaikutus	49

4.2.3	Palautekanavat ja keruumenetelmät	50
4.2.4	Palautetilanteiden vaikeus ja niiden helpottaminen	54
5	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Palaute on tärkeä työntekijöiden ja työyhteisöjen toimintaa ohjaava ja motivoiva tekijä. Hyvin toimivassa työyhteisössä käydään erilaisia kehityskeskusteluja sekä ryhmissä että kahden kesken johtajan ja työntekijän välillä. Palaute edellyttää vuorovaikutusta antajan ja vastaanottajan välillä. (Perkka-Jortikka 2002, 139.) Palautteen avulla yksilöt pystyvät kehittymään, kun he saavat tietoonsa missä ovat onnistuneet ja missä kehittyneet. Aiemmin palaute nähtiin lähinnä ylemmän henkilön palautteena alemmalle eli esimiehen palautteena alaiselle. Myöhemmän tutkimuksen mukaan sekä esimiehet että johto tarvitsevat ja odottavat palautetta samalla tavalla kuin muutkin. (Juholin 2008, 243.)

Esimiehen rooli ja tehtävä on vastuun lisäksi poikkeava suhteessa työyhteisön muihin jäseniin. Hän on yleensä se henkilö, jonka tehtävänä on edustaa organisaation olemassaolon perustaa ja työnantajaa. Työntekijöillä saattaa kuitenkin olla erilaiset tai jopa vastakkaiset intressit ja tarpeet esimiehen intresseihin nähden. Esimies saattaaakin joutua tekemään henkilöstönsä kannalta hyvinkin ikäviä päätöksiä, joissa korostuu hänen erilainen roolinsa suhteessa alaisiin. Tästä syystä esimiehet eivät tällöin saa alaisilta välttämättä ymmärrystä. Esimiehen pitää myös pitää tietty välimatka alaisiinsa. Hänen on tiedostettava, että hän on ennen kaikkea työnantajan edustaja ja johtamisessa on alun perin kyse esimies-alaisuudesta, joka ei ole asetelmaltaan tasasuhtainen. (Järvinen 2005, 29, 60.) Esimiehet kokevat alaisten kritiikin usein pintaa syvemmältä. Moni kokee tehneensä parhaansa mutta siitä huolimatta tuloksena on kiitoksen sijaan haukut saamattomuudesta. (Sormunen 2007.) Palautteen saaminen on kuitenkin esimiehen keskeinen kehittymisen työkalu. Hyvä esimies pyytää aktiivisesti palautetta toiminnastaan ja muuttaa sen avulla johtamiskäyttäytymistään tarvittaessa. (Järvinen 2005, 89.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan esimiehen saamaan palautteeseen alaisilta. Palautteenantoa tutkitaan henkilökohtaisen palautteen kautta, poissulkien muusta kuin esimiestyöstä suoriutumisen ja siinä onnistumisen. Henkilökohtaista palautetta käsitellään tässä opinnäytetyössä työkäyttäytymisenä, johtamistapana, vuorovaikutuksena, luottamuksena, ja persoonaa koskevana. Niitä ovat rakentavan ja myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä oman virheen ja onnistumisen myöntäminen (Aalto 2004, 7). Alaisille annettavaa palautetta on perinteisesti pidetty tärkeänä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on puolestaan selvittää alaisten esimiehelle antamaa henkilökohtaista palautetta, palautteenantoon vaikuttavia asioita sekä miten palautetilanteita voisi helpottaa.

Tutkimusongelma

- mitkä asiat vaikuttavat palautteenantoon ja vastaanottamiseen ja miten palautetilanteita voi helpottaa

Alaongelmat

- mitkä ovat yleisimmät palautekanavat
- miten esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen, onko siitä hyötyä

Opinnäytetyön case-organisaationa on Yritys X, joka on hankkeistanut opinnäytetyön. Tämän työn kirjoittaja työskentelee tutkittavassa yrityksessä. Yritys esitellään tarkemmin opinnäytetyön liitteessä 1.

Palautteen antamiseen työyhteisössä kuuluu sekä myönteisen että rakentavan palautteen antaminen. Rakentavan palautteen antaminen koetaan usein haasteelliseksi ja siksi sitä kutsutaankin usein kriittisen palautteen antamiseksi. Yleisesti palautteen antaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, joka synnyttää monenlaisia tunteita. Myönteinen palaute on yksi motivoimisen toimivimpia keinoja. Rakentava palaute on puolestaan tarpeen kehittymisessä ja kehittämisessä. (Kaski & Kian-

der 2005, 74-75.) Palautteen vaikutukset pätevät yhtäläillä sekä alaiseen että esimieheen.

Alaistaidot ovat viime vuosikymmenenä nousseet esimiestaitojen rinnalle yhtenä tärkeänä elementtinä työyhteisön toimivuuden kannalta. (ks. Silvennoinen & Kauppinen 2006, 5-8). Arvassalo (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2006) toteaa alaistaitojen olevan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Alaistaitoa käsitellään tarkemmin luvussa 3. Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen eri alueita. Se on hyvää henkilöstöjohtamista, jossa osataan toimia sekä yksilöiden että ryhmien kanssa, selviydytään lakipykälän parissa, liiketoiminnan paineissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Esimiestyöhön kuuluu myös verkosto- ja asiakassuhteista vastaaminen. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. (Hyppänen 2007, 7-8.)

Palautteenantoon ja sen vastaanottamiseen vaikuttaa hyvin paljon arvomaailma ja persoona. Palautetilanteiden mahdolliset ongelmat voivat pitkälti johtua näistä kahdesta syystä. Henkilöillä voi olla erilaiset käsitykset siitä, mitä työssä pidetään tärkeänä ja mitkä arvot sitä ohjaavat. Vahvat eroavaisuudet työhön liittyvissä arvoissa saattavat johtua yksilöiden omista arvomaailmoista. Toisaalta kyse voi olla myös tottumisesta ja kiinni kasvamisesta erilaiseen yrityksen arvomaailmaan ja kulttuuriin. Persoona vaikuttaa myös oleellisesti palautteenantotilanteeseen. Persoona, luonne, temperamentti sävyttävät kaikkea toimintaa. Kukin yksilö ilmentää ja toteuttaa käytännössä taitojaan persoonansa kautta. Persoona sävyttää taitojen käyttöä ja voi joko tukea tai vaikeuttaa niiden rakentavaa käyttöä. (Ranne 2006, 164, 169.)

Yksilön tapaa ilmaista tunteitaan pidetään yksilöllisenä mutta tämä on kuitenkin suuremmissa määrin kulttuurin tulosta ja kasvatuksen säätelemää kuin yleensä ajatellaan. Kulttuuri määrittelee, millä tavoin tunteita ilmaistaan, mitkä tunteet ovat sopivia sekä mitä tunteita on sopivaa ilmaista ja mitä ei. Ihmisillä on kaikissa kulttuureissa valmius samanlaisiin tunteisiin, mutta kulttuuri määrää miten tunteet

ilmaistaan. Sananlaskujen mukaan vähäpuheisuus on viisauden, älykkyyden, harkinnan ja miehisyyden merkki. Avoin tunteista puhuminen on vierasta suomalaiselle kulttuurille. Suomalaisuutta on siis toisaalta tunteiden arkistointi jonnekin syvälle sekä itsensä hillitseminen. (Keltikangas-Järvinen 2004, 152-155.)

Alais-termiä käytetään tässä opinnäytetyössä selventämään esimiehen ja työntekijöiden roolia. Alainen terminä ei tarkoita alistumista. Alaiset ovat aktiivisia ja osallistuvat myös johtamisprosessin toteutukseen (Sydänmaanlakka 2004, 122). Esimiehestä puhutaan lähinnä termillä esimies, toisinaan mainitaan myös termit johtaja ja johtajuus, sillä esimiestyö on pitkälti johtamista. Se merkitsee vuorovaihtuista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai ryhmiin (Hyppänen 2007, 7).

Rakentavasta palautteesta on olemassa eri termejä kuten: negatiivinen ja korjaava ja myönteisestä palautteesta käytetään joissakin julkaisuissa termiä positiivinen. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä rakentava, sillä sen antama mielikuva on työssä haetun kaltainen; rakentavan palautteen tarkoitus on nimenomaan kehittää ihmistä toimimaan työyhteisössä jatkossa parhaalla mahdollisella tavalla. Myönteinen palaute-termin avulla halutaan tuoda ilmi palautteen iloisuutta, myönteisyyttä ja hyödyllisyyttä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ovat ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää itselleen elämässään tärkeinä ja merkityksellisinä. (Vilka 2005, 97.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tyypillisimmistä piirteistä on, että tutki-

mus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 159-160.)

Tämän työn teoriaosuudessa määritellään palaute, tutkitaan alaista palautteen antajana sekä esimiestä palautteen vastaanottajana. Tässä osassa käsitellään myös palautetilanteeseen vaikuttavat asiat. Teoriaosuus koostuu kirjallisuudesta, artikkeleista ja Internet-lähteistä. Teoriaosuus toimii toteutetun case-tutkimuksen pohjana ja tukee tutkimusta siihen linkittyen.

Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tapaus- eli case-tutkimuksena. Tapaus tutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeista. Tässä opinnäytetyössä käytettiin case-tutkimusta, jotta esimiehen saamasta henkilökohtaisesta palautteesta saatiin mahdollisimman tarkkaa ja syvällistä tietoa. Case-tutkimuksen tarkoituksena on saada yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa joko yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Case-tutkimuksen tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131.)

Case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu on avoimen- ja lomakekeskustelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.) Teemahaastattelussa käytettiin haastattelurunkoa sekä esimiestä (liite 2) että alaista (liite 3) varten. Haastateltavat valittiin usealta eri toimialalta, jotta saatiin kaikkia toimialoja kattava kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen on tärkeää olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä kyseisestä asiasta ja vaikuttaa sen myötä myönteisesti tutkittavien tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. (Vilka 2005, 103.) Monet haastateltavat kokivatkin haastattelun aikana ahaa-elämyksiä ja itsessään kehitettäviä asioita, joita eivät olleet aiemmin huomanneet.

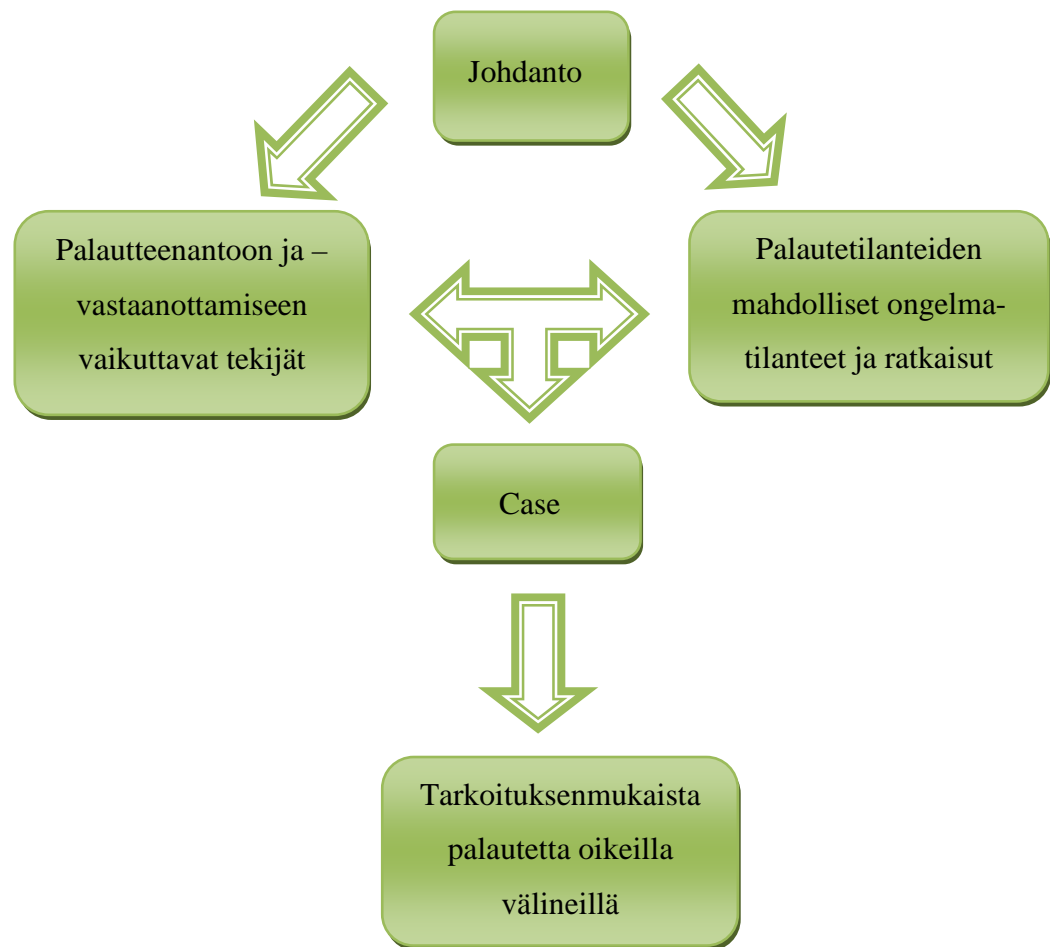
Tutkimuksen pätevyys (validiteetti) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen on tarkoituskin mitata (Vilka 2005, 161). Tämän opinnäytetyön validiteetti saavutetaan tutustumalla huolellisesti lähdemateriaaliin ja tulkitsamalla tutkimustuloksia lähteiden kautta. Tutkimustuloksia analysoidaan perusteellisesti, jotta oikeanlainen tulkinta varmistetaan.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja tulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa, että tutkimustulokset eivät saa riippua tutkijasta, vaan tulokset tulevat olla täsmälleen samat, riippumatta siitä kuka tutkimuksen tekee. (Vilka 2005, 161.) Teoriaosuuden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä lähdemateriaalina käytetään luotettavia ja arvostettuja lähteitä. Empiirisen osuuden reliabiliteettia edesauttaa haastattelijan tuttuus haastateltaville, joka lisää vastausten avoimuutta. Empiirisen osuuden luotettavuutta lisää myös haastattelijoiden käsitteleminen anonyyminä, niin ettei haastateltavien nimet tule tutkimuksessa esille. Anonyymiteetti kerrottiin haastateltaville ennen haastattelun alkamista, jotta vastaukset voidaan esittää mahdollisimman luotettavasti ja avoimesti. Haastattelut toteutettiin joko haastateltavan omassa työhuoneessa tai heille muuten tutussa paikassa, jotta se saisi heidät tuntemaan olonsa luontevaksi haastattelutilanteessa.

Objektiivisuuden tärkeänä kriteerinä pidetään sitä, että toinen tutkija voi samoista lähtökohdista tehdä saman tutkimuksen. Kirjoittaja ei saa tuoda itseään ja omia tulkintojaan liian näkyvästi esille, vaan antaa lukijalle mahdollisuus häiriöttömään tulkintaan ja päättelyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 292-293.) Tämän työn tavoitteena on saavuttaa objektiivisuus yhtenäisten haastattelujen sekä haastateltavien valinnan kautta. Vaikka opinnäytetyön tekijä työskentelee organisaatiossa, joka on hankkeistanut opinnäytetyön, haastateltavilla ja työn tekijällä ei ole yhteisiä työtehtäviä tai samaa esimiestä, joten yhteisiä näkökulmia tutkittavasta asiasta ei ole. Tarkoituksena on saada puolueeton näkemys aiheesta haastateltavien avulla. Objektiivisuuteen on vaikuttanut positiivisesti myös yhtenäiset haastattelurungot sekä esimiehille että alaisille, jotta kysymykset eivät anna haastateltaville liian paljon tulkinnanvaraa. Tulokset analysoidaan anonyymisti ja puolueetomasti.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö etenee kuvion 1 mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa esitellään aihe ja käydään läpi työn tavoitteet, tutkimusongelmat ja – menetelmät.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoriaosuuden. Toisessa luvussa määritellään palaute ja sen eri muodot, palautekanavat sekä keruumenetelmät. Kolmannessa luvussa käydään läpi palautteen antamisen ja vastaanottamisen onnistumisen edellytyksiä. Työn empirinen osuus käsitellään luvussa neljä. Siinä analysoidaan

haastattelujen tulokset ja tehdään johtopäätökset. Aluksi esitellään tutkimuksen toteutustapa, jonka jälkeen käydään läpi tutkimustuloksia koskien palautteen antamisen ja vastaanottamisen lähtökohtia. Tämän jälkeen käsitellään esimiesten ja alaisten kokemuksia palautetilanteista ja seuraavaksi persoonan vaikutusta. Lopuksi käydään läpi haastatteluissa esiin tulleet palautekanavat ja keruumenetelmät sekä palautetilanteiden ongelmat ja johtopäätökset. Yhteenveto-luvussa kootaan yhteen tutkimustulokset sekä teoriaosuuden päätelmät.

2 HENKILÖKOHTAISEN PALAUTTEEN MERKITYS

2.1 Palautteen määrittely ja sen merkitys

Palautteen englanninkielinen vastine feedback merkitsee sananmukaisesti takaisinsyöttöä. Käsite kuvaa sitä, että joku kertoo näkemyksensä jostakin asiasta, suorituksesta tai esiintymisestä. Palaute on olennainen osa työyhteisön elämää ja eilinehto sekä yksilöiden että työyhteisön kasvulle. Yksilö ei pysty kehittymään, jos hän ei ole tietoinen missä on onnistunut ja missä epäonnistunut. Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa on mukana sekä palautteenantaja että sen vastaanottaja. Työyhteisöissä on kehitettävä palautteen pyytämisen muotoja, jos palautetta ei muuten tule. (Juholin 2008, 243.)

Palaute ohjaa ja motivoi työyhteisöjen toimintaa ja sen avulla saadaan tietoa toiminnan tuloksista, ideoita toiminnan kehittämiseksi ja arvioita toimintatavoista. Palaute on parhaimmillaan hetken pysähdys arkisessa työtodellisuudessa. (Kaski & Kiander 2005, 74.) Palaute pitää myös osata antaa sekä vastaanottaa. Perkkä-Jortikka (2002, 140) korostaa, että johtajien tulee palautteen antamisen lisäksi opetella myös sen vastaanottamista. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, joka tuo esille monenlaisia tunteita.



KUVIO 2. Palautetaidot (Aalto 2004, 49).

Palautteen antaminen kohdistuu sekä sisäänpäin palautteena itselle että ulospäin palautteena muille (kuvio 2). Ensimmäinen vaikuttaa jälkimmäiseen. Jos palaute itselle on huonoa, on se sitä usein myös muille. Tämä muistuttaa siitä työntekijänä ja ihmisenä kasvamisen periaatteesta, että ensin työskennellään oman itsen kanssa ja sitten muiden eli muutos tapahtuu ensin itsessä, jonka jälkeen vaikutetaan muihin. Palaute itselle on samalla itsetuntemuksen lisäämistä. Siitä saadaan peili, jonka avulla ymmärretään muita. (Aalto 2004, 72.) Kun palautetta tulee, on se hyvää tai huonoa, se merkitsee sitä, että asia on huomattu ja sillä on merkitystä. Mikäli palautetta ei tule lainkaan, sen voi tulkita siten, ettei asia ole kovin tärkeä. (Juholin 2008, 246–247.)

Palaute toimii parhaiten, kun se annetaan välittömästi kyseisen tilanteen jälkeen ja on samansuuntaista kuin vastaanottaja on itse ajatellut. Palautteeseen suhtautuminen on yksilöllistä. (Hyppänen 2007, 141.) Palautteen saaminen vaatii tilanteita, jolloin palautteen antaminen on mahdollista. Tämä ei onnistu, ellei siihen ole puitteita, käytäntöjä ja oikeaa tunnelmaa. Toisin sanoen pitää olla ääneen lausuttu sopimus siitä, että jokaisen kuuluu antaa palautetta ja sen vastaanottaminen on jokaiselle kasvun paikka. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii sekä asen-

netta että osaamista, mutta myös rohkeutta pistää itsensä likoon. (Juholin 2008, 251, 253.) Rakentavaa ja myönteistä palautetta käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

2.2 Myönteinen ja rakentava palaute

Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen myönteisiin kykyihin, lahjoihin, ominaisuuksiin, persoonallisuuteen, luonteeseen tai hänen onnistuneisiin tekemisiinsä (Aalto 2004, 13). Myönteisellä palautteella on monia positiivisia vaikutuksia. Se motivoi, sitouttaa ja tuntuu hyvältä myös silloin, kun sitä on vaikea vastaanottaa.

Myönteisen palautteen pääsääntö on, että sen pitää olla totta. Tässä on kuitenkin syytä pitää mielessä, ettei anna ylimyönteistä palautetta. Rakentavaa palautetta ei myöskään tule kääntää myönteiseksi. Palautteen vastaanottamisen vaikeus johtuu palautteen yksilöllisestä vastaanottamisesta. Jotkut voivat jopa torjua tai väheksyä sitä. (Erämetsä 2009, 228.) Luonteenpiirteiden tai ulkoisen olemuksen kehuminen voi tuntua mukavalta, muttei ole kuitenkaan sitä mitä yksilö työstään kaipaa. Myönteinen palaute omasta työstä ja panoksesta kantaa pidemmälle. (Furman & Ahola 2002, 22.)

Aalto (2002, 82-83) listaa myös myönteisen palautteen vaikutuksia yksilöön:

- hyvän olon saaminen ja itsetunnon vahvistuminen
- arvostuksen ja itseluottamuksen lisääntyminen
- rohkaistuminen käyttämään juuri sitä ominaisuutta, josta saadaan palautetta
- itsetuntemuksen mahdollinen parantuminen
- kyky nähdä muissa hyviä puolia kehittyä
- rakentavan palautteen kohtaaminen helpottuu
- ryhmän motivaatio paranee ja ystävyys lujittuu
- suorituskkyky paranee
- kyky antaa myönteistä palautetta vahvistuu

Mikäli esimies ja työntekijät eivät anna palautetta, ei työtodellisuus myöskään muutu. Rakentavan palautteen antamatta jättäminen saattaa pohjautua toisinaan toiveajattelulle. Toivotaan, että työyhteisön jäsenet havaitsisivat epäkohdat itse jossain vaiheessa ja tämän myötä korjaisivat ne oma-aloitteisesti. Jos rakentavaa palautetta ei anneta ajallaan riittävän selkeästi, voi se kerääntyä työyhteisön pinnan alle. Tämä lisää pettymystä ja turhautumista, kun mitään ei tapahdu. Mitä enemmän asioita jää pinnan alle kytämään, sitä vaikeampi on keskittyä työasioihin ja pitää yllä hyvää työilmapiiriä. (Kaski & Kiander 2005, 76.) Kaivolan (2007, 149) mukaan rakentavan palautteen antaminen on opittu jo kotona ja koulussa. Kotona saatetaan tuoda esille vain omat epäonnistumiset ja koulussa arvostellaan lähinnä virheiden kautta. Perkka-Jortikan (2002, 21) mukaan positiivisia tunteita tuodaan esille työelämässä melko vähän. Tietoon pohjautuva rationaalisuus korostuu työelämässä entistä enemmän ja tämän myötä ihminen jättää osan minuudestaan kotiin. Tämän myötä myös innovatiivisuus ja luovuus kärsivät ja myös myönteisen palautteen antaminen vähenee.

Palautteen merkitys ei ole iästä kiinni, vaan se on kaikille yhtä tärkeää. Kokemus ja tunnustettu asema voivat koitua esteeksi rehellisen palautteen saamiselle. Mielistely on rakentavan palautteen vihollinen. Elämäkokemus auttaa asettamaan palautteelle oikeat mittasuhteet. Sekä erittäin myönteinen että musertavan huono palaute voi johtua muustakin kuin itsestä. (Juholin 2008, 243, 245.)

Rakentava palaute vaatii jämäkkyyttä. On sanottava selkeästi, missä ja minkälaisia virheitä on tehty ja minkälaiset seuraamukset virheellä ovat olleet. Rakentavaa palautetta ei anneta julkisesti jos se koskee henkilökohtaista suoritusta. Rakentavan palautteen on hyvä olla myös kannustavaa, jos hanke tai työ jatkuu. On todettava, että virheistä oppii. Rakentavan palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, jos virhettä ei voi myöntää tapahtuneeksi. Tällöin ne saattavat johtaa ristiriitoihin. Toimivassa ja keskusteleavassa yhteisössä erimielisyydet pystytään ottamaan asioina, joista tulee sopia. Kun tällaiseen tapaan opitaan, asioihin tarttumista ei pelätä. (Juholin 2008, 250.)

Rakentavan palautteen tulisi pääsääntöisesti keskittyä henkilön tekemisiin, erittäin harvoin hänen lahjoihinsa tai persoonaansa eikä koskaan ulkonäköön. Monesti

ajatellaan, että palautteen tarkoituksena on korjata jokin virhe tai huono prosessi. Moni korjaakin pakon edessä virheensä, mutta korjaajassa itsessään ei tapahdu muutosta. Palautteen tulisikin pyrkiä muuttamaan ihmistä ja tämän muutoksen vaikutuksesta pitäisi virheen lopulta korjautua. Palautteen tulisi kohdistua henkilöön siinä määrin, että tärkeintä on auttaa palautteen saajaa kasvamaan ihmisenä ja työntekijänä. Kun hän kasvaa ihmisenä ja työntekijänä, virheet ja prosessit korjaantuvat ja bonuksena saadaan itseoivaltava, oppimishaluinen, motivoitunut, tyytyväinen, sitoutunut, innostunut, tyytyväinen ja tasapainoisempi persoona. (Aalto 2004, 13-14.)

Hyppönen (2009) kertoo esimerkin hieman erilaisesta palautteen hankkimisesta. Stand up-koomikkona uransa aloittanut Jay Leno livahti usein esityksensä jälkeen klubin miestenhuoneeseen, lukkiutui loosiin ja odotti kynä kädessä esityksen nähneitä ihmisiä kommentteineen. Hän kirjoitti ylös sekä hyvät että huonot kommentit. Hän sai sitä kautta valtavasti tietoa omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan sekä siitä, minkälaiset vitsit sopivat tietyille yleisölle. Näin hän meni omalle epä-mukavuusalueelleen oppiakseen mitä alueita itsessään pitää kehittää ja mitkä ovat toimivia. Hyppönen toteaa, että kohtuuttomastakin kritiikistä oppii vähintään jotain itsestään ja omista reaktiomalleistaan. Hän mainitsee myös aidosti rakentavan palautteen tuntuvan aina pahalta, mutta suhteessa hyötyyn, hinta siitä on pieni. Jos haluaa päästä eteenpäin, olisi hyvä hakeutua tilanteisiin, joissa saa kivuliaitakin kommentteja itsestä ja osaamisen tasosta.

2.3 Palautemuodot

Palaute on ja sen myös pitää olla vaihtelevaa. Asteikko ulottuu kiitoksesta ja kehumisesta neutraaliin ilmaisuun ja arvostelevaan kritiikkiin, moitteeseen tai varoituksiin. Neutraali palaute on niin yleistä, ettei se välttämättä edes tunnu palautteelta. Neutraali palaute kuten ”ihan ok” ja ”ihan jees” voidaan kokea joissakin tilanteissa jopa loukkaavaksi, varsinkin jos esimerkiksi jonkin tehtävän suorittamiseen on kulunut paljon aikaa ja voimavaroja ja palautteena käytetään tuontyylistä ilmaisuja. Neutraalin palautteen suhteen on syytä olla tarkkana ja käyttää sitä rutiinin-

omaisessa tilanteessa, jossa vain todetaan asioiden etenevän odotetusti. (Juholin 2008, 247-248.)

Kiitoksen antaminen ja kehuminen on helppoa siinä mielessä, että kiittäminen on mukavampaa kuin moite. Kannustavaa palautetta tarvitaan silloin, kun tehtävä tuntuu vaikealta tai kun suoritus ei ole toistaiseksi mennyt täysin nappiin. Oman osaamisensa ja suorituksensa kanssa taisteleva janoaa kannustavaa palautetta pienistäkin onnistumisista. Tukeminen on lähellä kannustamista mutta on luonteeltaan kuitenkin lievempää. Se on henkistä läsnäoloa ja käytettävissä olemista. Tukemista voi ilmaista sanomalla: voit aina tulla keskustelemaan, kun siltä tuntuu. Tukemista voi myös osoittaa ilman sanoja osoittamalla empaattisuutta eleillä tai käymällä ehkä hieman useammin henkilön tai tiimin luona. Tuen vastaanottamisen ja sen arvostamisen ilmaiseminen on myös tärkeää, jottei tuen antaja koe olevansa ylihuolehtiva tai stressaava. Kiitoksen sanominen toimii hyvin myös tässä tilanteessa. (Juholin 2008, 248-249.)

Asioihin, projektiin tai työsuoritukseen puuttuminen kertoo siitä, että työyhteisössä ollaan ajan tasalla. Puuttuminen on sen puolesta hankalaa, että se voidaan tulkita loukkaavaksi ja epäluottamuksen osoitukseksi tai toisaalta toimenpiteeksi, jota on odotettu. Puuttuminen voi kohdistua myös henkilökohtaisiin asioihin, kuten ajankäyttöön tai henkilökohtaisiin ongelmiin. Rakentava palaute on paikallaan silloin, kun jotain on jo päässyt tapahtumaan ja asiat ovat menneet pieleen joko osittain tai kokonaan. Arvostelu, moite tai varoitus seuraa silloin, kun rakentavalle palautteelle ei ole enää sijaa. Lopputulos ei tällöin ole tavoitteiden eikä odotusten mukainen. (Juholin 2008, 249-251.) Juholin (2008, 251) korostaa, ettei moitteita kuitenkaan kannata säästellä, jos niihin on selvästi syytä. Jos moitteen jättää sanomatta, se voidaan tulkita jopa hiljaiseksi hyväksynnäksi.

2.4 Palautekanavat

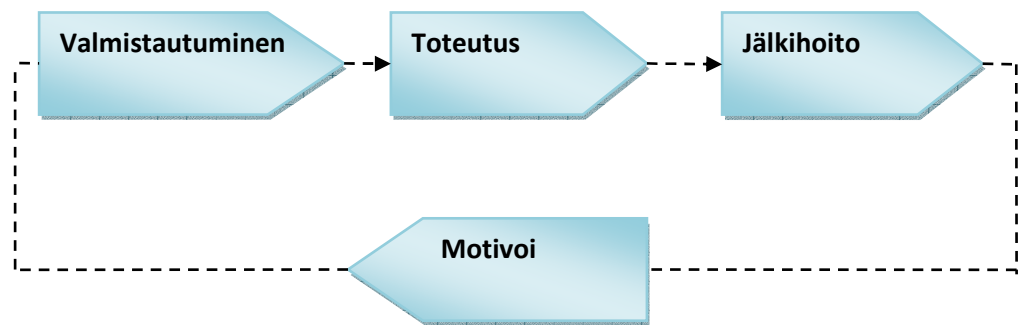
Ihmiset muodostavat toisistaan välittömästi käsityksiä sanallisen ja sanattoman käyttäytymisen perusteella (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 70). Tunteiden sanaton ilmaisu näkyy ilmeinä, eleinä ja asentoina. Mikäli sanaton ja sanallinen ilmaisu ovat keskenään ristiriidassa, vastaanottaja hämmentyy. Hän jää tällöin pohtimaan, kumpaan viestiin pitäisi uskoa. Tällainen kaksoisviestintä lisää epäluuloisuuden ja epäluottamuksen rakentumista. Aidossa, avoimessa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa sanallinen ja sanaton ilmaisu tukevat toisiaan. Työyhteisö voi yhdessä luoda omat pelisäännöt tunteiden ilmaisemiselle osana viestinnän ja asiallisen työpaikkakäyttämisen pelisääntöjä. (Kaski & Kiander 2005, 59-60.)

Palautteen käytännöt liittyvät toisaalta johtamisjärjestelmään ja ovat luonteeltaan muodollisia. Operatiiviseen työhön liittyvä palaute on puolestaan spontaania ja tilannekohtaista. Muodollista palautetta edustavat kehitys- tai tuloskeskustelut ja esimerkiksi neljännesvuosittain tehtävä arvio tuloksesta ja saavutuksista, projekti-kohtainen palaute sekä henkilöstölle, asiakkaille ja muille sidosryhmille tehtävät säännölliset kyselyt. Muodollisen palautteen piiriin kuuluu myös julkiset tunnustukset sekä palkinnot ja palkkiot eri muodoissaan. Palautteen aikajänne liikkuu välittömästä palautteesta kerran vuodessa tai kerran puolessa vuodessa tapahtuvaan arviointiin. Vapaamuotoinen palaute saatetaan kokea vaikeammaksi kuin muodollinen, sillä sille ei ole olemassa käytäntöjä eikä vuorosanoja. (Juholin 2008, 245–246.)

Kasvokkain ja suullisesti annettu palaute on viestintätilanteena monipuolinen. Toinen ihminen kohdataan tässä tilanteessa kokonaisvaltaisesti. Kasvotusten tapahtuvassa keskustelussa pystytään huomioimaan toisen ihmisen ilmeet, eleet, äänensävyt, asennot ja katseen. Sanallista palautetta ovat edellä mainittujen lisäksi myös puhelinkeskustelut ja kirjoitettu palaute kuten sähköposti. (Ranne 2006, 12.) Vaikeaksi koetut tilanteet on helppo kirjoittaa ylös ja mieli keventyy välittömästi kirjoittamalla. Sähköpostiviestiin saatetaan kirjoittaa asioita ja sanoja, joita ei ehkä kasvokkain käytettäisi. Tunnekuohon laantuessa lähetettyä sähköpostia voidaan katua tai ainakin muotoilla asia eri tavalla. Sähköposti on hyvä renki tiedon välit-

täjänä, mutta huono isäntä työyhteisön tunteiden johtamisessa. (Kaski & Kiander 2005, 60.)

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista. Sen avulla edesautetaan henkilöstön sitoutumista ja kehittymistä, arvioidaan työntekijän saavutuksia ja sovitaan kehittymiseen ja tulevaisuuteen liittyvistä toimista. (Aarnikoivu 2008, 115.) Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen kesken ja siinä sovitetaan yhteen sekä organisaation että yksilön tavoitteet. Molemmat osapuolet antavat toisilleen myönteistä ja tarvittaessa rakentavaa palautetta. Kehityskeskusteluun on syytä valmistautua hyvin ja esimiehen viestittää sen olevan tärkeä myös hänelle itselleen. Kuvio 3 havainnollistaa kehityskeskustelun prosessin.



KUVIO 3. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122).

Alaisen tulee ymmärtää kehityskeskustelun hyöty valmistautuessaan kehityskeskusteluun. Tämä lisää motivaatiota keskustelun käymiseen. Kehityskeskustelussa käytävät asiat vaativat lähes aina siellä käsiteltävien asioiden pohtimista etukäteen. Muutoin keskustelussa käytäviä asioita on vaikea tuoda esiin perustellusta ja keskustelu saattaa jäädä pintapuoliseksi. Valmistautumisvaiheeseen kuuluu myös kehityskeskustelun ajankohdan sopiminen etukäteen. Pääsääntöisesti esimies sopii ajankohdasta alaisen kanssa. Kehityskeskustelussa voi käyttää apuna lomaketta, joka tukee keskustelua ja toimii seurannan apuvälineenä. Lomakkeita käytettäessä tulisi kuitenkin huomioda, etteivät ne saisi rajoittaa kommunikointia eli muistaa avoin vuorovaikutus. Avointa vuorovaikutusta tukee kehityskeskustelun pitämi-

nen niin sanotulla vapaalla alueella eli esimerkiksi yrityksen neuvotteluhuoneessa. Keskustelun käyminen esimiehen huoneessa saattaa vaikuttaa tilanteeseen toivomattomalla tavalla. Keskustelutilan tulisi myös olla rauhallinen, eli keskustelun tulisi edetä ilman kolmansien osapuolten keskeytyksiä ja sekä niin, ettei sillä ole muita kuulijoita. (Aarnikoivu 2008, 116, 122-127.)

Kehityskeskustelujen toimivuutta lisää yhteenvetojen käyttö. Niiden avulla lisätään tietoisuutta ja hallinnan tunnetta. Yhteenvetojen avulla esimies myös varmistuu siitä, että keskustelun sisällöstä vallitsee yhteisymmärrys. Jälkihoito merkitsee sovittujen toimenpiteiden toteuttamista ja niiden systemaattista seuranta arjessa. Jos kehityskeskustelussa sovittuja asioita laiminlyödään, sekä kehityskeskustelun merkitys että motivaatio katoavat. (Aarnikoivu 2008, 130-132.)

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttaa pitkälti samat edellytykset kuin palautteenannolle. Ilman luottamusta, arvostusta ja toimivaa vuorovaikutusta ei kehityskeskustelusta saa kumpikaan osapuoli paljoa irti. Myös persoonat vaikuttavat siihen, kuinka onnistunutta vuorovaikutus on. Aarnikoivun (2008, 138-139) mukaan esimiehet saattavat kuvata ongelmaksi kehityskeskusteluissa saadun palautteen vähyyden. Hyväkään kysymys tai keskustelu ei esimiehen puolelta auta, sillä juuri luottamukseen perustuva suhde, jossa voidaan keskustella avoimesti ilman pelkoa seuraamuksista, toimii tehokkaan palautteen annon perustana. Mahdollisen esimiesarvioinnin tulosten käsittely saattaa vaikuttaa myönteisesti palautteenantoon, sillä tällöin esimies osoittaa olevansa avoin palautteelle ja haluavansa kehittyä.

2.5 Keruumenetelmät

Palautteen keruu voi olla suppeaa, laajaa, satunnaista tai systemaattista. Suppea keruu merkitsee palautteen pyytämistä vain yhdeltä taholta tai yhdestä asiasta ja laaja keruu puolestaan monelta taholta ja useasta eri asiasta. Laajoista palautteenkeruumenetelmistä voidaan käyttää useita nimiä, kuten moniulotteinen ja 360 asteinen. Satunnaisessa keruussa palaute kerätään sattumanvaraisesti ja systemaatti-

nessa keruussa palautetta kerätään samoista asioista toistuvasti ja säännöllisesti, monesti myös strukturoidusti eli sovitulla rakenteella. (Ranne 2006, 112-113.) Sanallisen ja sanattoman palautteen (taulukko 1) keruussa käytetään osittain samanlaisia menetelmiä kuin palautekanavissa, joita käsiteltiin luvussa 2.4.

TAULUKKO 1. Sanallinen ja sanaton palaute (Ranne 2006, 112-113.)

Sanallinen	<ul style="list-style-type: none"> - suora suullinen tai kirjallinen palautepyyntö - kysymyslomakkeilla tehty kirjallinen työilmapiirikysely - kehityskeskustelun sanallinen palaute - palautteen keruu kirjallisella ja monia asiakohtia sisältävällä lomake - tehdyn projektin sanallinen arviointi suullisesti tai kirjallisesti
Sanaton	<ul style="list-style-type: none"> - ilmeet, eleet - kehon liikkeet ja asennot - hartioiden asennot - reagointi eri tilanteissa - katse - äänensävyt ja painotukset sekä nopeus - hengityksen tiheys - ulkoasu - sanavalinnat - vuorovaikutustapa

Sanattoman palautteen merkitys on moninkertainen verrattuna sanalliseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen aistien välityksellä on yleisin keruutapa. Aistien käyttökyky paranee ja automatisoituu ammattikokemuksen myötä. Kerätystä informaatiosta tehdään johtopäätöksiä joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Havainnointi voi myös olla tietoista tai tiedostamatonta. Havainnoinnissa palautteen keruu voi tapahtua niin, että havainnoidaan työtoimintaa ja verrataan havaintoja etukäteen tehtyyn tai hankittuun teoriaan tai malliin. Havaintojen pohjalta saadaan palautetta siitä, missä määrin havainnot vastaavat mallia tai sopivat teoriaan. Havainnointi on yleensä niin itsestään selvää ja yleistä, ettei sen välttämättä katsota kuuluvan palauteprosessiin. (Ranne 2006, 113-117.)

Kyselyt ja haastattelut ovat perinteisimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Tietoja kerätään tietyistä syistä ja niiden tuloksia verrataan tavoitteisiin tai aiempiin tuloksiin. Kirjallisia kyselyitä voivat olla ilmapiirikyselyt ja suullisia kasvotusten tehdyt kyselyt. Strukturoidussa keruussa kysymykset on mietitty etukäteen ja edetään tietyn mallin mukaisesti. Strukturoimaton keruu on vapaamuotoisempi haastattelu tai keskustelu. Puolistrukturoitu keruu on edellä mainittujen välimuoto, vapaamuotoinen keskustelu tai haastattelu, jossa käytetään kuitenkin aiherunkoa. Epävirallinen keruu puolestaan voi olla palautteen kysymistä ohimennen, esimerkiksi käytävällä. Esimies-alaiskeskustelu eli toisin sanoen kehityskeskustelu on yleisimpiä palautteenkeruumenetelmiä. Siinä esimies kerää palautetta työn eri osa-alueista, omasta ja alaisen toiminnasta sekä antaa palautetta alaiselle ja alainen hänelle. (Ranne 2006, 117-118.) Kehityskeskustelua käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.4.

Palautetilanteita ovat myös työn suunnittelu ja arviointi. Ryhmässä suunniteltava työtehtävä tuo jokaisen ryhmän jäsenen kokemuksen ja tietotaidon mukaan tilanteeseen. Jokaisen näkemykset ja mielipiteet ovat palautteenomaisessa vuoropuhelussa keskenään. Toisten mielipiteet toimivat palautteena muille. Tilanteiden, työskentelytapojen ja tuloksien vertaaminen tavoitteisiin, malleihin tai teorioihin toimii myös palautetilanteena. Arviointi johtaa johtopäätöksiin, jotka puolestaan johtavat jonkinlaisiin seurauksiin. Yleisiä palautteenkeruumenetelmiä ovat myös erilaiset kartoitukset. Ne voidaan toteuttaa kyselyinä, haastatteluina, havainnoinnalla tai käyttämällä hyväksi jo kerättyä aineistoa. Kartoituksilla saadaan tietoa muun muassa ilmapiiristä, turvallisuusriskeistä ja asiakastarpeiden muutoksista. Kerättyä tietoa olisi kuitenkin syytä käsitellä ja johtaa toiminnan muuttamiseen tai vakiinnuttamiseen. (Ranne 2006, 118-119.)

2.6 Palaute esimiehelle

Palaute on tärkeää jokaiselle ja varsinkin johtajat kärsivät sen vähydestä. Monet johtajat ovat sitä mieltä, että rehellistä palautetta ei saa, koska potentiaaliset palautteenantajat pelkäävät antaa sitä pelossa oman uransa vaarantumisesta. Esimiehet toivovat myös omilta esimiehiltään enemmän henkilökohtaisia tapaamisia ja niiden mukanaan tuomia mahdollisuuksia saada palautetta joka puolestaan vahvistaisi heidän esimiesidentiteettiään. (Erämetsä 2009, 218.)

Aarnikoivu (2008, 141) lisää myös esimiehen ansaitsevan rakentavaa palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan. Henkilöstö ei muutoin voi odottaa esimiehen kehittyvän tai muuttavan toimintatapojaan. Järvinen (2005, 89, 97) korostaa palautteen saamisen olevan esimiehen keskeinen kehittymisen työkalu. Hän lisää myös hyvän esimiehen pyytävän aktiivisesti palautetta toiminnastaan ja muuttavan johtamiskäyttäytymistään sen avulla. Jotta esimies saisi tietää, miten henkilöstö tulkitsee ja kokee hänen käyttäytymisensä, tulee hänen saada henkilöstöltä palautetta. Esimies pääsee tätä kautta käsiksi sokeisiin pisteisiinsä ja korjaamaan joko omaa toimintaansa tai mahdollisia alaisten väärinkäsityksiä.

Moni ihminen sekoittaa vastaanottaessaan palautetta kaksi asiaa: palautteen jostain asiasta ja oman arvonsa ihmisenä tai ammattilaisena. Palaute toimii parhaiten, jos sen ottaa vastaan sellaisena kuin se sanotaan, ilman yli- tai alitulkintoja. Hyvä palautteen vastaanottaja tarkistaa oman tulkintansa saadusta palautteesta ja pystyy löytämään huonostikin annetusta palautteesta mahdollisen kehityskohteen. (Erämetsä 2009, 218.)

3 HENKILÖKOHTAISEN PALAUTTEENANNON ONNISTUMINEN

3.1 Palautekulttuurin merkitys

Palautekulttuurin rakentuminen alkaa yhteisten käytännöiden sopimisesta, joita organisaatiossa sovelletaan. Palautekulttuuri on osa organisaatiokulttuuria ja perustuu arvoihin. Kulttuuri on syvätason ilmiö, joka näkyy paitsi arvostuksina ja arvoina myös käytäntöinä ja asenteina, joihin ihmiset ovat sitoutuneet. Kulttuuri muotoutuu ajan kuluessa siitä, että tiettyjä käytäntöjä toistetaan tai ne toistuvat tiedostamatta. Esimiehillä on suuri vastuu palautekulttuurin kehittämisessä, sillä he toimivat esimerkkeinä. Palautekulttuurin kehittäminen ja kehittyminen vaativat johtamisjärjestelmään kuuluvaa muodollista palautetta kuten erilaisia arviointeja ja kehityskeskusteluja. Toinen puoli on spontaani ja vapaamuotoinen palaute, jolle voidaan asettaa tavoitteita, mutta jonka toteuttaminen jää pitkälle työyhteisön tai projektiin osallistuvien omaan harkintaan. (Juholin 2008, 252-253.)

Palautekulttuuria on mahdollista rakentaa avoimemmaksi sanomalla asioita ja tunteita ääneen. Hiljaisuus alkaa elää helposti omaa elämäänsä, ruokkien selän takana puhumista ja epäluuloisuutta. Kun työyhteisössä sanotaan ääneen myös negatiivisia tunteita, voi niihin liittyviä teemoja käsitellä ja selvittää. Yksi esimiehen tehtävistä on luoda palautekulttuuria avoimemmaksi niin, että tunteiden ilmaisu on mahdollista. Positiivisista tunteista tulisi myös iloita. Alaiset ottavat mallia esimiehen tunteiden ilmaisusta; mitä tunteita saa ilmaista, miten saa ilmaista ja kuka saa ilmaista. Esimies laatii omalla johtajuudellaan pelisäännöt siitä, miten työyhteisössä toimitaan. Reaktiivisessa tunteiden ilmaisussa hallinta puuttuu. Reaktiivisuus on inhimillistä ja tällaisessa tilanteessa tunteet ottavat vallan. Tilanne ikään kuin karkaa käsistä ja ihminen tulee helposti sanoneeksi asioita, joita myöhemmin katu tai häpeää. Tällainen tapahtuma voi aiheuttaa loukkaantumisia, jotka puolestaan ovat alku konflikteille ja ristiriidoille. Reaktiiviset purkaukset eivät vahvista tunteiden johtamista ja ne harvoin puhdistavat ilmaa työyhteisössä,

vaikka niitä monesti juuri sillä tavoin perustellaan. Proaktiivinen tunteiden ilmaiseminen on vastuun ottamista omista tunteista sekä niihin vaikuttamista. Tätä tukee se, että ihminen pysähtyy kuuntelemaan ja kuulemaan omia tunneviestejä. Juuri pysähtyessään ihminen alkaa havainnoida ja tunnistaa tunteitaan ja näin syntyy vuoropuhelu ongelmallisen tunteen kanssa.

(Kaski & Kiander 2005, 57–59.)

Kaivolan (2003, 147) mukaan työyhteisöissä saattaa usein vallita sanattoman ja eleettömän viestinnän kulttuuri. Kehuminen jää vähemmälle huomiolle ja kielteisen palautteen antaminen, epäonnistuneiden asioiden korostuminen ja jopa muiden edessä nolaaminen saa enemmän jalansijaa. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu palautteenantamisesta ja vastaanottamisesta. Esimies antaa kuitenkin omalla esimerkillään suuntaa eli jos hän välttelee palautteen antamista, siirtyy käytäntö helposti työyhteisön muihin jäseniin. Kaivola korostaa palautekulttuurin rakentamisen olevan johtamisen taitoa parhaimmillaan.

3.2 Arvostus

Arvostus on oleellinen osa kaikkea sitä vuorovaikutusta, joka edistää yksilön henkistä hyvinvointia. Se näkyy siten, että ihminen huomataan ja häntä palkitaan siitä panoksesta, jolla hän on osallistunut yhteiseen menestykseen. (Furman & Ahola 2002, 28.) Arvostus ja kunnioitus kuuluvat hyvään esimies-alaisuuteeseen ja toimivat pohjana avoimelle vuorovaikutukselle ja tulokselliselle toiminnalle. Alaisen on hyvä ymmärtää esimiehen rooli ja pitää esimieheen kohdistuvat odotukset realistisina. Esimiehen roolin ymmärtäminen on sitä, että alainen käsittää myös esimiehen olevan jonkun toisen alainen. Arvostava ja myönteinen asennoituminen auttaa pitämään esimieheen kohdistuvat odotukset mahdollisimman realistisina. Hänet voi tällöin nähdä inhimillisenä yksilönä, vahvuuksineen ja heikkouksineen. Arvostusta voi puolin ja toisin osoittaa muun muassa seuraavilla tavoilla: sekä alainen että esimies puhuvat arvostavasti toisistaan, hyväksytään ihmisten erilaisuus, noudatetaan työpaikan yhteisiä pelisääntöjä, kysytään toisilta neuvoja ja

esimies tarjoaa alaisille mahdollisuutta osallistua uusiin hankkeisiin. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84-86.)

Arvostusta ei yleensä sanota suoraan vaan se välittyy niin sanotusta rivien välistä; miten kohtelemme toisia ihmisiä, miten osoitamme arvostavamme hänen osaamistaan ja ammattitaitoaan. Arvostuksen kautta viestimme toiselle ihmiselle siitä, että hän on tarpeellinen ja hänen työpanostaan tarvitaan. Esimiehen arvostus on meille tärkeää, sillä ihmiset haluavat arvostusta sellaisten ihmisten taholta, jota itse arvostaa. Mitä paremmin tiedostamme keneltä haluamme myönteistä palautetta tai arvostusta, sitä paremmin voimme toimia siten, että palautteen saaminen onnistuu. (Furman & Ahola 2002, 20-21.)

3.3 Luottamus

Luottamus kannustaa ihmisiä ilmaisemaan omia näkemyksiään ja käsittelemään erimielisyyksiä. Luottamuksen rakentuminen ja tuloksellinen toiminta rakentuu ihmisten työhyvinvoinnista ja työhön motivoitumisesta. Luottamusta luovan johtamisen olennaisia piirteitä ovat avoin tiedon ja näkemysten vaihto, vuorovaikutteisuus sekä kannustava ja vastuunottoon motivoiva ilmapiiri. Johtamisella ja johtajilla on oltava selkeä rooli suunnan näyttäjinä ja kannustajina. Luottamus myös kasvaa, mitä enemmän epäluottamusta voidaan ilmaista. Mitä enemmän esimies sietää itseensä kohdistuvaa kritiikkiä ja mitä enemmän asioita voidaan kyseenalaistaa, sitä suuremmaksi luottamus kasvaa ihmisten kesken. Tällaisen ilmapiirin myötä kasvaa myös luovuus sekä erilaisia näkemyksiä ja ratkaisuja tuodaan eri lailla esille. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 42, 195, 231.)

Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat monelle työyhteisön jäsenelle tärkeä sosiaalinen verkosto. Tästä syystä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, minkälainen luottamuksen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Luottamusta ei voi kuitenkaan pakottaa. Kun työ rakentuu pakon sijaan luottamukselle, haluaa myös työntekijä hoitaa työnsä aidosti hyvin. Luottamukseen perustuva työtapa lisää työpaikan sisäistä kommunikaatiota ja vähentää valvonnasta aiheutuvia kustannuksia. Luottamuk-

seen kuuluu myös se, että työntekijälle annetaan jonkin verran omaan työhönsä liittyvää päätäntävaltaa. Luottamussuhde esimies-alaissuhteessa mahdollistaa myös uskalluksen puhua henkilökohtaisista asioista. Jos työntekijällä on esimerkiksi elämässään menossa vaikea vaihe, voi esimies ottaa tämän huomioon jakaessaan työtehtäviä. Sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät pitkällä tähtäimellä siitä että työelämän ja yksityiselämän sovitetaan yhteen. Luottamuksen myötä myös rohkeus kasvaa. Työntekijä uskaltaa ilmaista ajatuksiaan avoimemmin ja antaa tarvittaessa esimiehelle rakentavaa palautetta. (Laine 2009, 14, 20, 35-36.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 26-27) otaksuvat, että yksilötasolla ilmenevään luottamukseen voisi vaikuttaa vain välillisesti, sillä yksilöiden kykyyn luottaa ympäristöönsä vaikuttaa yksilön koko henkilöhistoria. Organisaation muodostama sosiaalinen ympäristö pystyy vahvistamaan yksilöiden taipumusta kokea joko luottamusta tai epäluottamusta. Luottamus vaikuttaa myös ihmisen käyttäytymiseen. Organisaatio, jossa on luottamukseen perustuva ilmapiiri lisää energian määrää, kun taas epäluottamus kuluttaa sitä. Perusluottamuksen puuttumisesta seuraa toimintakyvyttömyyttä aiheuttava epävarmuus, ahdistus tai pelko.

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 35-36) huomauttavat vastavuoroisuuden periaatteen tuovan johtamiselle uudenlaisia haasteita. Tällöin johtamisen keskeiseksi tehtäväksi tulee ihmisten voimavarojen esille saaminen ja kehittäminen sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistäminen. Tämänäyttöinen johtaminen lisää yhteisöllisyyttä ja luottamusta, kun taas valvontaan perustuva johtaminen puolestaan vähentää luottamusta. Luottamus, joka tulee ilmi toisista välittämisenä ja yhteisöllisyyttä korostavana kulttuurina, edellyttää oikeita olosuhteita. Vastavuoroisuuden periaate ei toimi, jos toisen auttamisesta ei nähdä olevan hyötyä itselle. Vastavuoroisuudesta voidaan huolehtia tehtävien kokemisella yhteisiksi; työnjako on joustava, ruuhkahuiput tasataan yhdessä ja osaaminen on monipuolista. Luottamus luo halua auttaa toisia, epäluottamus puolestaan lisää halua toisen aliarvioimiseen ja eristämiseen.

Vastavuoroisuuden periaate on yhteisön oppimisen loputun lähde. Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta toimii perusedellytyksenä luovalle ja uusiutuvalla vuoro-

vaikutukselle sekä osaamisen kehittämiseksi. Yhteinen luottamus luo perustan rakentavan palautteen vastaanottamiselle. Tällaista palautetta voidaan ottaa vastaan ihmiseltä, johon luotetaan ja jonka tarkoitusperät tiedetään. Palaute on helppompaa hyväksyä ja käsitellä kun ymmärretään, että sen avulla on tarkoitus rakentaa yhteistä menestystä. Esimiehellä on suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa. Esimiehen on tärkeää rakentaa työyhteisöön sellaiset olosuhteet, joissa avoimuus ja rehellisyys sekä halua antaa ja saada palautetta, on mahdollista. Avoin palaute on kasvualusta inhimilliselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Jotta tämä onnistuisi, on esimiehen myös tärkeää tuntea mahdollisimman hyvin alaiensa pyrkimysten taustat ja motivaation. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 38-39.)

3.4 Alaistaidot ja palautteenannon kehittäminen

Alaistaitojen tarkasteleminen mahdollistaa työntekijän toiminnan näkemisen työyhteisössä kokonaisvaltaisemmin. Käsitteen avulla nostetaan esille alaisen vastuut, velvollisuudet sekä oikeudet. (Aarnikoivu 2008, 79-80). Keskinen (2005) määrittelee alaistaidot seuraavasti: alaistaito sisältää velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, käyttää resurssejaan järkevästi, ylläpitää hyvää yhteistyötä työkavereiden ja esimiehen kanssa, ilmaista mielipiteitä asioiden eteenpäin viemiseksi sekä osallistua aktiivisesti työpaikan asioiden edistämiseen. Aarnikoivu (2008, 80) haluaa lisätä alaisen velvollisuuden lisäksi alaisen oikeutta toimia ja vaikuttaa työyhteisössä. Alaistaitojen kehittyminen perustuu asenteeseen, jonka mukaan henkilö haluaa tuottaa hyvinvointia itselle ja muille, ei pelkästään velvollisuuden tunnosta. Alaistaitojen toteutuminen edellyttää henkilön omaehtoista sitoutumista.

Alaisen voi olla vaikea antaa esimiehelleen palautetta. On kuitenkin hyvä muistaa että myös esimies kaipaa alaisiltaan samanlaista hyväksyntää kuin mitä alaiset odottavat häneltä. Palaute on esimiehelle tärkeä johtamisen työkalu, jonka avulla hän arvioi omaa toimintaansa ja tarvittaessa muuttaa sitä. Alaisen oikeus on antaa esimiehelleen palautetta. Palaute saattaa kuitenkin jäädä antamatta. Tähän saattaa olla useita syitä, joita voivat olla alaisen huonot kokemukset esimiehen reaktiosta palautteeseen tai se, ettei esimies pysty vastaanottamaan kuin myönteistä palautet-

ta. Alainen voi myös kokea itsensä huonommaksi kuin esimiehensä, ihailta häntä, jonka vuoksi alainen ei koe olevansa oikeutettu antamaan palautetta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110-113.)

Palautteen antamista pystyy opettelemaan. Luvussa 3.3 mainittu vastavuoroisuuden periaate auttaa myös tässä. Kun alainen toivoo ensin esimieheltään palautetta ja kiittää siitä, voi hän kysyä tämän jälkeen esimieheltään, olisiko hän halukas saamaan palautetta. Opettelemalla esimiehen toimintatavan ja hänen kykynsä vastaanottaa erilaista palautetta, pystyy alainen miettimään tarkemmin minkä tyylistä palautetta hän antaisi ja miten. Kaikkea palautetta ei kuitenkaan ole hyvä antaa kerralla vaan keskittyä muutama asiaan yhdellä kertaa. Palautteen antotilanteesta tulee tätä kautta luonteva tilanne, jota ei tarvitse pelätä. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 113.)

Sydänmaanlakka (2004, 123) kirjoittaa alaisen olevan hyvä ottaa huomioon oman esimiehen persoonallisuus häntä lähestyessä. Tärkeää on pitää mielessä esimiehen kiinnostuksen kohteet ja arvot. Palautteen antamisen harjoittelun voi aloittaa kiittämällä esimiestä asiasta, jossa hän on toiminut kiitettävästi. Tällöin voi pyytää myös luvan antaa lisää palautetta hänen toiminnastaan. Jos palautteen antaminen pelottaa, voi miettiä mikä on pahinta mitä palautteen antamisesta voisi seurata. Tällöin voi huomata, ettei palautteen antamisella oikeastaan olekaan niin ikäviä seurauksia kuin on ajatellut. Jotta palautetilanne ei tuntuisi syytelyltä, keskustelun voi aloittaa kysymällä esimieheltä, voiko hän keskustella alaiselle tärkeästä asiasta. Tämä edesauttaa luontevaa keskustelua ja toisilta oppimista. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 113.)

Palautteen antamiseen voi ja kannattaa valmistautua hyvin etukäteen, samalla tavoin kun valmistautuu esimerkiksi esityksen pitoon. Rakentava palaute on hyvä kirjoittaa ylös ja valita sanottavaksi vain muutamia asioita, ettei palaute kuulosta liialti valittamiselta. Myös positiivisia asioita kannattaa sanoa, sillä esimieskin haluaa kuulla asioista, joissa hänen koetaan onnistuneen. Tämän jälkeen voi miettiä miten toinen ihminen tai itse ottaisi vastaan ajatellun palautteen. Palautteen hyödyt voi listata ylös ja miettiä mitä esimies saa palautteesta irti. Palautteen an-

nossa auttavat myös konkreettiset esimerkit. Tällöin palautteen tarkoitus ymmärrettään paremmin, eikä se jää epäselväksi. Palautteen antamista voi myös harjoitella etukäteen puolueettoman henkilön, kuten ystävän kanssa. Tämän jälkeen esimiehen kanssa voi varata ajan keskustelulle ja kertoa itsellä olevan ideoita, jotka voisivat helpottaa toiminnan sujumista. Rakentava palaute tulee antaa ystävällisellä ja asiallisella tavalla. On kuitenkin syytä varautua, että esimies voi puolustautua tai torjua palautteen. Tätä tilannetta auttaa, kun pysyy itse tyynenä ja rauhallisena. (Deegan 2010.)

Kun kykenee tunnistamaan ja hyväksymään pelkonsa toisen taholta tulevaa aggressiota kohtaan, on helpompi antaa rakentavaa palautetta. Palautteen antajan pitää aina tarkkaan miettiä, miten juuri tälle henkilölle antaa palautteensa. Tähän vaikuttavat nimenomaan luottamus ja toisen itsetunto. Itsetunnoltaan haavoittuvalle palaute olisi hyvä antaa hienotunteisesti ja turvallisesti. Hyvän itsetunnon omaava henkilö ottaa palautteen vastaan helpommin, jonka vuoksi palaute voi olla suurempaa. (Aalto 2002, 45, 76.)

Palautteen antamisessa voi käyttää apuna seuraavaa listaa:

- Anna palaute mahdollisimman pian suorituksen jälkeen
- Muotoile palaute ennemmin tukevaksi ja kannustavaksi kuin moittivaksi
- Jos moitteisiin on syytä, ole selkeäsanainen ja perustele asiasi
- Muista myös ohimennen-palaute, joka voi olla hymy, olalle taputus tai kiitos
- Puutu tilanteisiin mahdollisimman varhain

(Aalto 2002, 45-46.)

Jos rakentava palaute on annettu oikealla tavalla ja se on saanut hyvän vastaanoton, oma mieli helpottuu, kun itseä vaivaavan asian on saanut esille. Palautteen antaminen voi myös kasvattaa esimiehen kunnioitusta alaista kohtaan, sillä tällöin alainen voidaan nähdä rehellisenä ja itsevarmana työntekijänä, joka uskaltaa lähestyä esimiestään. (Deegan 2010.)

3.5 Esimiestaidot

Esimiehen tehtävä on haastava. Erämetsä (2009, 57-58) toteaa esimiestehtävän tuovan statusta, joka koetaan usein ikään kuin johtaja tai esimies olisi muiden yläpuolella. Valta luo helposti vääristymiä ja uskomuksia valtaa käyttävälle ja niille joihin valtaa käytetään eli alaisille. Valta puolestaan tuo auktoriteettia ja auktoriteetti luo monesti lisää muodollisuutta ja varovaisuutta. Esimies on tällöin vaarassa menettää inhimillisyytensä ja aitoutensa, sillä muodollisuus ja varovaisuus alentavat helposti luovuutta ja itsenäistä ajattelua. (Erämetsä 2009, 57-58.) Esimiehen on pidettävä välimatkaa alaisiinsa, jotta hän kykenee toimimaan riittävän objektiivisesti ja tasapuolisesti. Usein myös esimiehet haluavat pitää auktoriteetin vuoksi etäisyyttä alaisiinsa, sillä se herättää heissä usein varovaisuutta, kunnioitusta ja jopa pelkoa. Esimies toimii alaistensa tunteiden ja odotusten kohteena ja joutuu tästä syystä kantamaan yksin suurta tunnekuormaa. Esimies ei voi usein jakaa työyhteisönsä kanssa omia henkilökohtaisia tunteitaan, vaan hänen pitää tehdä se muualla. (Järvinen 2005, 60-61.)

Erämetsän (2009, 57-58) mukaan vaikeina hetkinä on hyvä pitää mielessä, ettei kukaan esimies ole koskaan ollut täydellinen. Tämä muistisääntö on hyvä juuri sen vuoksi, että esimieheen kohdistuu paljon odotuksia sekä hän on monesti puun ja kuoren välissä. Yhtenä hetkenä esimies on osa omaa tiimiään ja toisena hetkenä osa johtoryhmää. Hyppänen (2007, 25) toteaa esimiestyössä onnistuminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä juuri viestinnän avulla työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan.

Sydänmaanlakka (2004, 120, 200) mainitsee johtamisprosessiin vaikuttavan useita johtajaan liittyviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi johtajan käyttäytyminen, osaaminen, itseluottamus, itsetuntemus sekä persoonallisuus eli luonteenpiirteet, motiivit ja arvot. Sydänmaanlakka korostaa hyvän itsetuntemuksen ja terveen itseluottamuksen tekevän johtajasta aidon. Lisäksi johtamiseen tarvitaan hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus ihmisten kanssa työskentelyyn. Itsensä johtaminen on älykkään johtajuuden ydin. Hyvän itsetuntemuksen ja –luottamuksen lisäksi se edellyttää reflektointitaitoa eli itsetutkistelua. Itsetutkiskelussa on tärkeää pyrkiä

arvioimaan ja näkemään itsensä ja ihmissuhteensa mahdollisimman objektiivisesti. Northouse (2004, 15-17) kuvaa hyvän johtajan ominaispiirteiksi älykkyyden, itseluottamuksen, päättäväisyyden, nuhteettomuuden ja sosiaalisuuden. Johtajaksi kasvamisessa tarvitaan uskallusta sekä halua ja kykyä ottaa haasteita vastaan.

3.5.1 Esimies palautteen vastaanottajana

Esimiehellä tulee olla kyky käsitellä työhön liittyviä pettymyksiä. Kyse on psyykkisestä työstä, jonka avulla esimies kykenee vähitellen korvaamaan ihannemaailman todellisemmilla käsityksillä siitä, miten organisaatiot ja ihmiset toimivat ja ennen kaikkea, millainen on itse esimiehenä. Psyykkisen työstämisen avulla esimies kykenee hyväksymään omat heikkoutensa ja virheensä ja yhdistämään ne omiin vahvuuksiin ja hyviin puoliin. Esimies, joka ei kykene tarkastelemaan ja työstämään pettymyksiään ja näiden aiheuttamia kielteisiä tunteita, ei opi virheistä vaan toistaa samoja puutteellisia toiminta- tai suhtautumistapoja. (Erämetsä 2005, 41-42; Mäkipeska & Niemelä 2005, 230.)

Palautteen vastaanottamisessa auttaa seuraava lista:

- Kiitä palautteesta
- Jos et ymmärrä tai saa riittävästi tietoa, pyydä asiaan ystävällisesti tarkennusta
- Pyydä palautetta, jos et saa sitä mielestäsi riittävästi

(Juholin 2008, 254.)

Järvinen (2005, 70-72) tuo esille esimiehen persoonallisuuden, kun puhutaan hyvistä tai huonoista esimiehistä. Persoonallisuus merkitsee ihmisen psyykkisten ja fyysisten toimintojen ainutlaatuista kokonaisuutta, joka tarkoittaa että ei ole olemassa persoonallisuudeltaan kahta samanlaista johtajaa. Keskeisintä on persoonallisuuden ydin eli niin sanottu minäkokemus. Ihmisellä ei ole minäkokemusta syntyessään, vaan se muotoutuu vähitellen lapsesta alkaen oman itsensä ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Ihminen pyrkii identiteetin vakiinnuttua pitämään

kiinni luomastaan minäkäsityksestä. Sen sijaan, että aikuinen muuttaisi herkästi käsityksiä itsestään, hän tulkitsee ja muokkaa kokemuksiaan ja ympäristön palautteita oman minäkäsityksensä mukaisesti ja niihin sopiviksi. Tämän vuoksi ihminen hyvin todennäköisesti torjuu palautteen, joka on ristiriidassa hänen oman minäkokemuksensa kanssa.

Jos esimiehen ristiriitojen ja ahdistuksen kyky sietokyky on heikko, on todennäköistä, että hän joutuu turvautumaan torjuntamekanismiin. Ihmisen turvauduttua kieltämiseen, hän kieltäytyy täysin havaitsemasta tai myöntämästä selviäkään asioita. Kieltämisen kautta ihmisellä on mahdollista toipua ensijärkytyksestä ja tämän jälkeen alkaa käsittelemään tapahtunutta. Esimiehen, samoin kuin kenen tahansa muun on kuitenkin vaikea muuttaa omaa persoonallisuuttaan aikuisiässä. Tämä johtuu siitä, että ihminen pyrkii olemaan identtinen itsensä kanssa ja säilyttämään vakaan minäkokemuksensa kautta hyvänolon tunteen ja tasapainon. Esimies voi myös suojata itseään muokkaamalla tapahtumia ja palautteita niin, että ne vastaavat hänen minäkuvaansa. (Järvinen 2005, 75-79.)

3.5.2 Suhtautuminen myönteiseen palautteeseen

Kiitoksen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, jos siihen ei ole tottunut. Osa tuntee itsensä vaivaantuneeksi, eikä tiedä minne katsoa ja mitä sanoa. (Juholin 2008, 248.) Taustalla on usein voimakas itsekritiikki, huono itsetunto tai tottumattomuus hyvän palautteen vastaanottamiseen. (Aalto 2002, 84).

Palautteen antamatta jättäminen saattaa olla tahatonta. Kiitoksen jakamista ei kulttuurissamme korosteta, vaan sananlaskut (kuten; vaatimattomuus kaunistaa), ohjaavat toimintojamme. Myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen saatetaan kokea noloksi ja ajatella että työyhteisön jäsen tietää jo itse tehneensä hyvän suorituksen. (Kaivola 2003, 148.)

Furman ja Ahola (2002, 24) katsovat olevan kolme eri tapaa ottaa myönteinen palaute vastaan. Ensimmäisessä tavassa palautetta ei oteta lainkaan vastaan vaan

kielletään se. Toinen tapa on ottaa palaute kiitollisena vastaan ja iloita siitä. Kolmas ja suositeltavin tapa on ottaa palaute vastaan ja laittaa heti hyvä kiertämään eli antaa itse saman tien myönteistä palautetta. Kun käyttää viimeksi mainittua tapaa, oman hyvän mielen lisäksi saa myös toiselle hyvän mielen.

Kiitoksen kohteelta odotetaan yleensä jonkinlaista vastausta, jonka ei tarvitse olla vaatimaton suomalaiseseen tyyliin: eihän se nyt oikeastaan vaatinut mitään tai sehän on ihan normaalia toimintaa. Voi vain kiittää ja sanoa pari sanaa omista kokemuksista. (Juholin 2008, 248.)

3.5.3 Rakentavan palautteen haasteet

Rakentavan palautteen suurin vaikeus liittyy vastaanottajan itsetuntoon. Palaute saattaa tuoda vastaanottajasta esiin vanhoja tunteita, joita hän on elämässään aiemmin kokenut samantyyolisissä tilanteissa. Näitä voivat olla lapsuudessa tai nuoruudessa saatu kritiikki omista tekemisistä, ominaisuuksista tai ulkonäöstä. Tämän vuoksi reaktio saattaa olla huomattavasti voimakkaampi, eikä se vastaa annetun palautteen sisältöä. Koska itsetunto, lapsuuden ja nuoruuden kokemusten siivittämänä määrittää vastaanottajan reaktiota, on viisaan palautteenantajan syytä ottaa huomioon millä tavalla hän palautetta kenellekin antaa. (Aalto 2002, 72.) Rakentava palaute on syytä antaa siinä hetkessä kun asia on tapahtunut ja se muistetaan. Rehellisyys, avoimuus ja keskittyminen ovat tärkeimpiä lähtökohtia rakentavan palautteen antamisessa, sillä tuomitseva palaute voi saada vastaanottajan sulkeutumaan. (Kaivola 2007, 149-150.)

Rakentava palaute saatetaan käydä läpi kolmen eri vaiheen kautta, ennen kuin viesti ymmärretään. Näitä ovat torjunta, puolustautuminen, selittäminen ja ymmärtäminen. Torjunta saattaa tapahtua jos palaute on epäselvää, epäoikeudenmukaista tai se on annettu väärällä tavalla. Palaute voidaan myös torjua, vaikka se olisi annettu rakentavasti. Tämä johtuu ihmisen itsetunnosta. Ihminen ei halua tuntea olevansa huono, kelpaamaton tai joutua ulkopuolelle. Tämän vuoksi palautteen antajan olisi hyvä nähdä torjunta luonnollisena ja ymmärrettävänä reaktiona. Torjuntaa

seuraa useimmiten puolustautuminen. Tämä saattaa ilmetä vastahyökkäyksenä, toisten syyttelemisenä tai sulkeutumisena. Selittämisen vaiheessa palautteen vastaanottaja hyväksyy jossain määrin toimineensa väärin ja haluaa kertoa syyn toiminnalleen. Tässä vaiheessa ihminen haluaa tulla oikein ymmärretyksi, mikä on yksi ihmisen syvimpiä tarpeita. Tästä syystä palautteen antajan on tässä vaiheessa hyvä kuunnella palautteen vastaanottajaa, jotta hän edesauttaisi viestin perillemeno. Ymmärtämisen vaihe tulee, kun vastaanottaja alkaa edellisten vaiheiden kautta hyväksyä oman osuutensa tapahtuneeseen. Aika mikä hyväksymiseen kuluu, on yksilöllistä, toisilla se kestää päivän tai kaksi, toisilla pidempään. Hyvin vastaanotettu palaute tuottaa paremman tuloksen kuin muutosyritys, joka pohjautuu pakoon. Palautteen vastaanottaja korjaa siis käyttäytymistään, jos koee palautteen rakentavana. (Aalto 2002, 72-74.)

Jos omaan ärtymykseen tai vihaan ei ole yhteyttä, on vaikea kohdata toisten ihmisten samoja tunteita. Ne uhkaavat omaa tunnemaailmaa aiheuttaen voimakkaan tunnemylläkän tai sitten ne torjutaan oman itsen ulkopuolelle. Kun ihminen oppii ärsyyntymään tai turvallisesti kokemaan vihaa sekä tunnistamaan ja hyväksymään nämä tunteet, on helpompi sietää muiden ärtymystä. Yleisesti suhde omaan aggressioon on erittäin tärkeä rakentavan palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Aalto 2004, 58.)

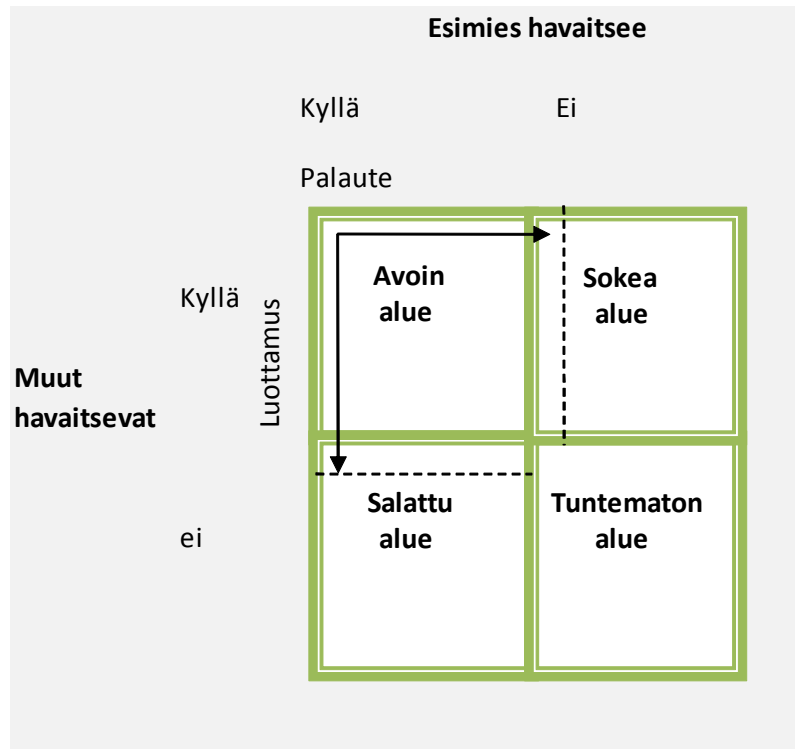
Oman virheen myöntäminen on tärkeä osa rakentavaa palautetta. Usein virheen tekijää pelottaa, että sen myöntämisestä aiheutuu ongelmia tai hän ei tiedä miten häneen suhtaudutaan. Useimmiten virheen myöntämiseen kuitenkin suhtaudutaan kunnioituksella. Aallon (2002, 86-87) mukaan virheen myöntäminen vaikuttaa seuraaviin asioihin työilmapiirin kannalta:

- avoimuus ja turvallisuus lisääntyy
- selän takana puhuminen vähenee
- sitoutuminen ja motivaatio kasvaa
- energiaa vapautuu
- inhimillisyys saa enemmän tilaa
- anteeksipyyttäminen ja antaminen saavat jalansijaa

Oppimishalu sekä innovatiivisuus voivat kasvaa virheiden myöntämisen myötä. Myös oman virheen myöntäjälle tulee helpommaksi antaa rakentavaa palautetta muille, sillä hän on jo avannut omaa vajavuuttaan muiden nähtäväksi. (Aalto 2004, 87-88.)

3.5.4 Joharin ikkuna

Kuten luvussa 2.6 tuli esille, palaute on esimiehen itsetuntemuksen ja johtamiskäyttäytymisen kehittämisen keskeinen työkalu. Joharin ikkuna (kuvio 4) kuvaa, kuinka palautteen merkitys on keskeistä esimiehen yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kollegojensa, alaistensa ja esimiestensä kanssa. Esimiehen minän avoimeen alueeseen kuuluu esimiehen itsensä havaitsemat ja tiedostamat tunteet ja ajatukset, jotka myös muut organisaation jäsenet havaitsevat tai tietävät. Hyvän esimiehen avoin alue on suuri; hän kommunikoi paljon ja suoraan. Tällaisella esimiehellä on myös hyvä itsetuntemus ja totuudenmukainen minäkäsitys ja hänen kanssaan yhteistyö koetaan aidoksi ja luottamusta herättäväksi. Päinvastoin esimiehellä, jolla avoin alue on pieni ja salattu alue on suuri, on luultavasti merkittäviä vuorovaikutusongelmia. Hän myös ilmaisee vähän itsestään, mikä herättää alaisissa ja muissa tahoissa epäluottamusta ja hänet koetaan epäaidoksi. Sulkeutuneella esimiehellä on myös heikko itsetuntemus ja vääristynyt kuva siitä, miten hänet koetaan. Tällainen esimies ei ole tietoinen, että hän ei pysty salaamaan tunteitaan ja ajatuksiin, sillä ihminen viestii aina eleillä, ilmeillä sekä äänenpainoilla ja –sävyillä. Sulkeutuneella esimiehellä on myös siksi, virheellinen kuva itsestään, että alaiset eivät halua tai uskalla antaa hänelle suoraa palautetta, koska hän ei ole luottamusta herättävä. (Järvinen 2005, 98.)



KUVIO 4. Esimiehen minän alueet ja itsetuntemus (Järvinen 2005, 99.)

Kaikilla esimiehillä on kuitenkin omat sokeat pisteensä. Kukaan ei tunne itseään niin hyvin, ettei niitä olisi. Pyytämällä palautetta esimiestyöstään ja vuorovaikutuksestaan, voi esimies pienentää sokeaa aluetta ja samalla suurentaa avointa aluetta. Palautteen avulla esimies pystyy tunnistamaan omat hyvät ja huonot puolensa, eli tavat joita hänen kannattaa lisätä ja vahvistaa ja tavat joita olisi hyvä muuttaa. Tuntematon alue muodostuu niistä tunteista, motiiveista ja puolustusmekanismeista, joita ei pysty itse tiedostamaan, eivätkä muut havaitsemaan. Tämä puoli on kaikilla esimiehillä ja siihen on vaikea saada yhteyttä. Tähän puoleen liittyvät ilmiöt saatetaan pitää outoina tai pakottavina käyttäytymistapumuksina, joiden syitä eivät tiedä esimies eivätkä muut. Esimies, jonka on vaikea itse ymmärtää saati muuttaa jotakin kielteiseksi kokemaansa toimintatapaa, voi saada apua ulkopuoliselta asiantuntijalta. Työnohjauksen avulla esimies pääsee tutkimaan omaa johtamistyötään ja saa syvempää ymmärrystä käyttäytymisestään sekä sen syistä ja seurauksesta. Työnohjaus ei ole ensisijaisesti tarkoitettu esimiehen tuntemattoman alueen tutkimisen apuvälineeksi, mutta sen avulla saatavien oivallusten myötä esimiehen itsetuntemus ja – ymmärrys voi laajentua, mikä puolestaan auttaa häntä

hallitsemaan omaa käyttäytymistään ja ottamaan piileviä ominaisuuksia käyttöön. (Järvinen 2005, 99-102.)

3.6 Vuorovaikutustaidot

Hyvän ilmapiirin ja toimivan työyhteisön perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei oppimista ja kehittymistä voi tapahtua. (Hyppänen 2007, 25.) Alaiset ovat riippuvaisia esimiehestään, samoin esimiehet alaisistaan. Näin ollen alaisten ja esimiesten vuorovaikutussuhde on kaksisuuntainen. (Sydänmaanlakka 2004, 122.)

Aalto (2002, 7-9) tuo esille tärkeimmät taidot ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa:

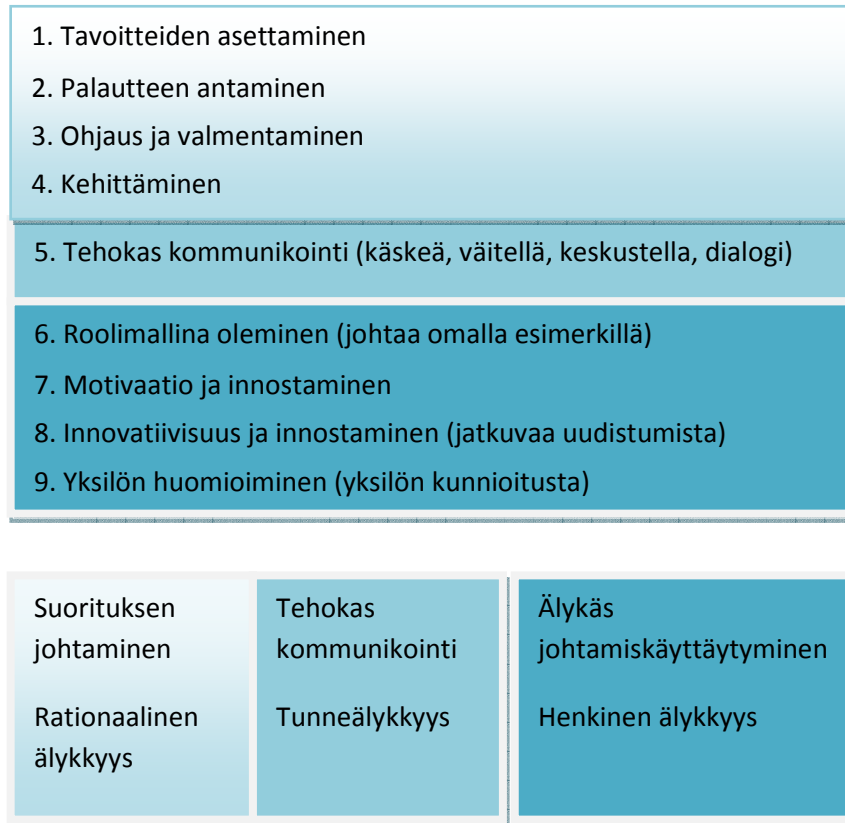
- vuorovaikutus oman itsensä kanssa
- kyky olla eri mieltä
- kyky helpottaa toisen pahaa oloa
- oman pahan olon ilmaiseminen
- oman virheen tunnustaminen
- rakentavan palautteen vastaanottaminen
- myönteisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Vuorovaikutus oman itsensä kanssa on tärkein vuorovaikutustaito. Ihminen tarvitsee keskustelua persoonansa eri ulottuvuuksien kanssa. Ihmisen on tärkeää tunnistaa tunteensa tietyissä tilanteissa, mistä ne johtuvat ja miten niihin voi vaikuttaa. Kun tunteen tunnistaa ja siihen syntyy yhteys, on helpompi ymmärtää itseään ja käsitellä mahdollisia ärtymystiloja. Eri mieltä oleminen herättää ihmisissä usein voimakkaita tunteita. Taistelun sijasta olisi tärkeää kuunnella toisen näkökulma ja yrittää ymmärtää. Samoin jos itsellä on hyviä tai huonoja hetkiä, niistä on hyvä kertoa myös muille, miltä ne tuntuvat ja miksi. Tämä lisää ymmärrystä muiden joukossa. Jos viestitämme ymmärtämämme toisen pahaa oloa, saattaa hänen olonsa helpottua ja kiukku laantua. Tämä lisää luottamusta ja parantaa vuorovaikusta. Oman virheen myöntäminen on vaikeaa, mutta siitä on kuitenkin päinvastoin

enemmän hyötyä kuin haittaa sekä itselle että ryhmälle. Myös omat onnistumiset olisi tärkeä oppia myöntämään sekä iloitsemaan niistä. Rakentavaa ja myönteistä palautetta käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.2.

Vuorovaikutuksen toimimisen yksi edellytyksistä on saada toinen osapuoli tuntemaan itsensä luontevaksi (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 70). Luontevuus toimii eräänlaisena keskustelun avaajana. Erämetsä (2009, 129) toteaa yhteisen ymmärryksen syntyvän kuuntelemalla, kysymällä, puhumalla, toisin sanoen vuoropuhelulla eli dialogilla. Toiseen voi vaikuttaa vuoropuhelulla, samoin tunteita voi käsitellä vuoropuhelun avulla. Vuorovaikutus toimii kaiken pohjana, se on ihmisten johtamisen perustaito.

Sydänmaanlakka (2004, 124-126) tuo esille vuorovaikutuksen älykkäässä johtajuudessa (kuvio 5). Tehokas vuorovaikutusprosessi koostuu suorituksen johtamisesta, tehokkaasta kommunikoinnista ja älykkästä johtamiskäyttäytymisestä. Suorituksen johtaminen koostuu tavoitteiden asettamisesta, ohjaamisesta ja valmentamisesta sekä palautteen antamisesta ja kehittamisestä. Suorituksen johtaminen on rationaalisen älykkyyden käyttöä johtamisessa. Tunneälykkyyttä tarvitaan tehokkaassa kommunikoinnissa, joka on puhumista ja kuuntelua. Aktiivinen kuuntelu on yksi tärkeimmistä kommunikointitaidoista. Hyvä kommunikointi tarkoittaa myös eri ilmeiden, eleiden ja tunteiden rekisteröintiä. Kuvion viimeiset neljä elementtiä ovat älykkään johtajuuden piirteitä. Niiden avulla työyhteisöä pystytään energisoimaan ja saavuttamaan huipputuloksia.



KUVIO 5. Vuorovaikutus älykkäässä johtajuudessa (Sydänmaanlakka 2004., 125).

Kuuntelu on yksi harvoja ja tehokkaita tapoja viestiä toiselle, kuinka arvostat häntä, hyväksyt hänet ja välität hänestä. Toisin sanoen ei ole järkevää hokea ihmisten arvostamisesta työssä tai merkityksestä yritykselle, jos heitä ei kuitenkaan kuunnella. Kuuntelemalla saadaan aikaan todellista dialogia. Vuoropuhelu on mahdollista vain kuuntelemalla, vastavuoroisesti. Kuuntelemisessa pystyy ja pitääkin kehittyä. Kuuntelun ja kysymisen harjoittelua tulee lisätä ja mennä omalle epämuksuusalueelle. (Erämetsä 2009, 135 -139.)

3.6.1 Avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen

Vuorovaikutuksen saaminen avoimemmaksi vaatii useita eri keinoja. Järvinen (2005, 124-126) tuo esille joitakin keskeisiä kohtia avoimen vuorovaikutuksen rakentamisessa: perustehtävälähtöisyys, monipuoliset informaatiokanavat ja keskustelufoorumit, kyselevä ja tutkiva ote, vuorovaikutuksen pelisäännöt ja vuorovaikutuksen arviointi. Aluksi on lähdettävä siitä, että yrityksen olemassaolon perusta on selkeä sekä johdon ja esimiesten on nähtävä olennainen, jotta he pystyvät viemään henkilöstöä oikeaan suuntaan. Jotta esimiehet ja ylin johto eivät eristäytyisi omasta väestään, tarvitaan monipuolista informaatiota ja hyvät kanavat. Alaisten tulee saada tuoda esiin kehittämisalueita, ideoita ja ongelmia. Päivittäisen keskustelun lisäksi näitä voisivat olla: erilaiset palaverit, kehityskeskustelut, henkilöstökyselyt ja ideatalkoot.

Esimiehen pitäisi myös saada yksilöt ja ryhmät osallistumaan keskusteluihin pohdittavalla ja tutkivalla mielellä. Esimiehen rooli on tässä olennainen; hän osoittaa kiinnostusta alaistensa mielipiteisiin ja kokemuksiin sekä epävirallisesti että sovitulla areenoilla. Luottamusta ja avoimuutta syntyy, jos esimies valitsee pohtivan ja kysymyksiin perustuvan kommunikointitavan, sillä alaiset kokevat tällöin tulleensa kuulluksi. Näin myös erilaiset hankalat asiat ja epäkohdat tulevat selvitettyksi yhdessä. Työntekijöille täytyy myös viestiä, mikä on haluttu ja arvostettu käyttäytymistapa. Tällöin vältetään ristiriidat, joita henkilöstön käyttäytyminen saattaisi johdolle aiheuttaa. Yrityksen arvot pitäisi myös tuoda henkilöstön tasolle ja keskustella sekä määrittää niitä säännöllisesti, jotta henkilöstö on selvillä, mitä ne tarkoittavat käytännön toiminnassa. Myös yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit lisäävät kommunikaatiota ja yhteistyötä. Edellä mainittujen kohtien lisäksi vuorovaikutusta pitää myös arvioida jatkuvasti niin, että kommunikaation toimivuutta tarkastellaan osallistujien kokemusten kautta. Tätä olisi hyvä arvioida säännöllisesti. Arviointikeskusteluissa on olennaista, että se johtaa konkreettisiin sopimuksiin toimenpiteistä, joilla jatkossa kehitetään toimintaa. (Järvinen 2005, 127-132.)

Läsnäoloa arkikiireen keskellä on harjoiteltava. Tietoinen läsnäolo merkitsee hiljentymistä ja pysähtymistä sekä toisaalta valppautta, dynaamisuutta ja uusien asioiden havaitsemista. Itsensä johtaja ottaa vastuun itsestään ja omista reaktioistaan ja tätä kautta säätää egoaan pienemmälle, voidakseen nauraa omille kömmähdyksille ja virheille. Kun on itselleen läsnä, ahdistus ja stressi lievenee ja ihminen rentoutuu. Tätä kautta myös vuorovaikutus paranee. Esimiehen on oltava paikalla useammin kuin kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Jokainen päivä sisältää paljon mahdollisuuksia olla läsnä toiselle ihmiselle. Näin rakennetaan yhteisöllisyyttä, luottamusta ja avoimempaa ilmapiiriä. (Jabe 2007.)

3.6.2 Kulttuuritekijät

Joissakin kulttuureissa on tapana viestiä avoimesti ja suoraan. Tämäntyyllisessä eksplisiittisessä kulttuurissa arvostetaan sujuvaa, selkeää, loogista, nasevaa ja täsmällistä puhumista. Implisiittisessä kulttuurissa tämäntyylinen viestintä olisi normien vastaista. Suora ilmaisutapa koetaan loukkaavaksi ja kuulijan ymmärryskykyä väheksyväksi. Implisiittisessä kulttuurissa viestintä on epäsuoraa sekä hiljaisista, hillittyä ja sanatonta, jopa peiteltyä kommunikaatiota pidetään arvossa. Kulttuurien voidaan ajatella sijoittuvan skaalalle puhuva-hiljainen. Hiljaisissa kulttuureissa viisas vaikenee, kun taas puhuvissa kulttuureissa arvostetaan äänensäoloa ja hiljaisuus koetaan painostavaksi. (Lehtonen 1993, 39.) Kulttuuri siirtyy tietojen ja taitojen varastona sukupolvelta toiselle.

Honko (1978) esittää, että kulttuuri toimii ihmisen sopeuttajana yhteisölliseen toimintaan ja luonnonympäristöön. Hänen mukaansa kulttuurin tärkein tehtävä on kuitenkin ilmaisullinen ja kielen ja kulttuurin suhde on mitä läheisin. (Honko 1978, Lehtosen 1993, 33 mukaan.) Soile Rusanen (1993) on tutkinut suomalaisten puheviestintää kansainvälisessä työympäristössä. Yhdessä osassa tutkimusta eri maiden vastaajia pyydettiin arvioimaan kunkin vertailukansan viestintää. Suomalaiset olivat tämän tutkimuksen mukaan kärsivällisempiä, vetäytyvämpiä, rauhallisempia, pidättyvämpiä ja hiljaisempia verrattuna amerikkalaisiin, ranskalaisiin ja saksalaisiin. Kyselyn viimeisessä osassa vastaajia oli pyydetty kuvaamaan neljää

vertailtavaa kansallisuutta itse valitsemillaan viidellä adjektiivilla. Suomalaisia kuvattiin 66 adjektiivilla, joista kuusi eniten esiintynyttä olivat: ystävällinen, hiljainen, arka, pidättyvä, rauhallinen ja luotettava. (Rusanen 1993, Lehtosen 1993, 42, 59-60, 67-68 mukaan.)

Tutkimuksen mukaan suomalainen näyttää muiden silmissä rauhalliselta, vaikka hän itse kokee itsensä jännittyneeksi. Ryhmätilanteissa, kuten kokouksissa sekä saksalaiset että ranskalaiset arvioijat ovat pitäneet suomalaista rauhallisena esiintyjänä. Suomalaiset pitävät itseään esiintyjänä jännittyneempinä kuin muita. Suomalaisilla saattaa olla voimakkaampi tarve peittää jännityksensä kuin muilla. Tämä saattaa johtua siitä, että muiden mielipide ja se mitä he ajattelevat on tärkeää ja tämän vuoksi myös jännitys pidetään sisällä. Suomalainen kulttuuri arvostaa vakaata olemista, rauhallisuutta ja järkkymättömyyttä. Oman itsen esille tuomiseen suhtaudutaan suomalaisessa kulttuurissa negatiivisesti. Suomalainen myös enemmän vaikenee, kuin sanoo ääneen eriävän mielipiteensä. Suomalaiset ovat ranskalaisiin ja amerikkalaisiin nähden myös vähäilmeisempiä ja – eleisempiä. Taitavana kuuntelijana toimiminen on kuitenkin koettu vahvana puolena. Suomalaiset ovat taipuvaisempia sovitteluun kuin väittelemään sekä enemmän puremaan hammasta kuin lyömään nyrkkiä pöytään ja puhumaan suun puhtaaksi. (Lehtonen 1993, 70-72.)

3.7 Persoonaa

Ihmisen temperamentti ja luonne vaikuttavat palautetilanteeseen. Erilaiset persoonat ovat rikkaus ja tuovat eri näkökulmia palautetilanteisiin. Persoonaa saatetaan usein nostaa esille kun käsitellään palauteongelmia. Persoonaa sävyttää palautettaitojen käyttöä ja voi joko tukea tai vaikeuttaa niiden rakentavaa käyttöä. Persoonallisuuden peruspiirteet ovat suhteellisen pysyviä ja muuttuvat melko hitaasti. Niitä voi kuitenkin muuttaa. Muutos voi tapahtua jopa suhteellisen nopeasti jos muutostoimot ovat suuria ja ravistelevat persoonaa riittävästi. Palautetilanteessa on kuitenkin ensisijaisesti kyse taidoista, ei niinkään perintötekijöistä, temperamentista tai persoonallisuudesta. Näihin vedotaan usein siellä, missä taidot ovat heikot

tai palautekulttuurissa on puutteita. Ihminen pystyy kehittämään taitojaan ja valmiuksiaan nykytilasta ylöspäin. Itsensä kehittämisen kautta pystyy vahvistamaan omia vahvuuksiaan ja ohjaamaan temperamentin ilmenemistä siihen suuntaan, mikä on milloinkin tarpeellista. (Ranne 2006, 33-34, 169-170.)

Aalto (2002, 14–15) kuvaa käsitteellä selkäydinreaktio kullekin yksilölle ominaista tapaa reagoida ja ilmaista tunteensa itseään samalla tavalla samantyyppisissä vuorovaikutustilanteissa. Reaktio- tai ilmaisumalli tietyissä tilanteissa on opittu ja on hyvin syvällä ihmisessä. Sitä pidetään ikään kuin osana henkilön luonnetta ja persoonaa ja usein myös luullaan, ettei sitä voida muuttaa. Myös Mäkipeska & Niemelä (2005, 75) tuovat esille kollektiivisen alitajunnan, jossa mielikuvat kumpuavat usein tiedostamattomista tunteista ja tarpeista, Tämän vuoksi ne ovat usein hyvin moninaisia ja jopa vaikeaselkoisia mutta niillä on tästä huolimatta oma loogiikkansa. Sisäinen todellisuus tulee ihmisen historiasta ja on yksilöllinen. Tämä vaikuttaa ihmisen suhtautumiseen organisaatioon ja siihen miten asiat voidaan nähdä eri lailla.

Selkäydinreaktio syntyy lapsuuden kodin kokemuksista ja malleista, ympäröivästä kulttuurista sekä nuoruuden ja myöhempien elämänvaiheiden kokemuksista. Perimällä on samoin osuutensa tähän. Joissakin kodeissa vanhemmat ilmaisevat tunteensa vahvasti. Kielteisiä tunteita ei peitellä ja tavaroitakin voi lentää. Toisissa kodeissa toinen vanhemmista ilmaisee tunteensa vahvasti ja toinen vaipuu mykkäkouluun. Lapsen on vaikea tulkita mykkäkouluun ajautuvan tunteita ja siksi lapselle saattaa jäädä epämääräinen ahdistus koetusta tilanteesta. Joissain kodeissa molemmat vanhemmat vaikenevat ja kriisin annetaan mennä ohi. Äänettömän sovinnon löytyminen voi kestää tunnista kuukauteen. Tällainen ilmapiiri on lapselle yleensä hyvin ahdistava ja hän saattaa imeä tilanteesta syyllisyyden itselleen. On myös koteja, joissa ei riidellä. Samoin toisissa kodeissa hankalien asioiden selvittely suoritetaan lasten ulottumattomissa. Lapsi omaksuu yleensä toisen vanhemman tavan käsitellä asioita. Monet päättävät kuitenkin myöhemmin toimia juuri päinvastoin kuin vanhempansa, koska esimerkki on ollut niin ahdistava. Mallin muuttaminen ei ole kuitenkaan helppoa. Myös ympäröivä kulttuuri kuten asuinpaikka ja nuoruuden viiteryhvät vaikuttavat asiaan. Myöhemmät kokemuk-

set sekä perimä kuten rauhallisuus ja parempi kontakti omiin tunteisiin vaikuttavat vuorovaikutustapoihimme. Myös miehillä ja naisilla on keskimäärin eroja tunteiden käsittelytavoissa. (Aalto 2004, 15-17.)

Virheellisiä vuorovaikutustottumuksia on melko vaikea muuttaa. Tärkeintä on kuitenkin ensin myöntää virheellinen tapa sekä sen tunnistaminen selkäydinreaktioksi. Kun tämän on tunnistanut, on hyvä selvittää millä tavalla se on syntynyt. Tämä ei sinänsä poista virheellistä mallia, mutta auttaa suhtautumaan siihen ja tekee sen korjaamisen motivoivammaksi ja helpommaksi. Silloin on helpompi armahtaa itseään, mikä myös helpottaa vanhasta tottuksesta irtautumista. On oletettavaa, että virheen tunnistamisen jälkeen, toimii aluksi kuten ennenkin. epäonnistuminen tekee kuitenkin mahdolliseksi tunnistaa ja pyytää anteeksi omaa epärakentavaa reaktiotaan. Vahingollisen ilmaisun muuttuminen rakentavaksi selkäydinreaktioksi vaatii paljon harjoitusta. Oman mallin taitaminen on erittäin hyvä saavutus. (Aalto 2004, 18–20.)

4 CASE: ESIMIEHEN SAAMA HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE ALAISILTA

4.1 Tutkimuksen toteutus

Haastateltavat valittiin satunnaisesti Yritys X:n eri toimialoilta. Tytäryhtiöt eivät kuuluneet tutkimukseen. Opinnäytetyössä ei eritellä toimialoja, jotta tuloksista saisi yhtenäisen kuvan Yritys X:stä ja jotta haastateltavien henkilöllisyys pysyisi anonyymina. Ennen teemahaastattelurungon valmistumista tutustuttiin huolella aiheeseen liittyvään teoriaan eri lähteiden avulla. Tämän jälkeen opinnäytetyön aihe ja haastattelurunko käytiin läpi yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle.

Haastattelurunko jaettiin eri teemoihin, jotka olivat samat sekä alaisten että esimiesten haastattelulomakkeissa. Aluksi käytiin läpi haastateltavien taustatiedot. Ensimmäinen teema käsitteli palautteenannon lähtökohtia kuten sitä, kuinka hyvin alainen tuntee esimiehensä ja päinvastoin, vallitseeko esimies-alais –suhteessa luottamus, kuunteleeko esimies tarpeeksi ja koetaanko esimiehelle olevan helppo mennä juttelemaan. Seuraavaksi siirryttiin palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen yleisesti. Tässä vaiheessa käytiin läpi muun muassa kuinka usein palautetta annetaan, pitäisikö tätä lisätä, haluavatko esimiehet nykyistä enemmän palautetta, onko palautteenanto luontevaa, miten esimiehen persoona vaikuttaa sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen mahdollisia ongelmia. Seuraavana teemana olivat palautekanavat ja keruumenetelmät sekä se, miten esimies voisi helpottaa palautteenantoa. Tämän jälkeen käsiteltiin sekä rakentavan että myönteisen palautteen antamista ja vastaanottamista. Selvitettiin kuinka usein kumpaakin palautetta annetaan ja vastaanotetaan, kannustaako esimies tähän sekä miten esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen. Viimeiseksi käytiin läpi palautteen mahdollinen hyöty sekä esimiehen tekemät mahdolliset muutokset palautteen perusteella.

Tämän jälkeen otettiin yhteyttä haastateltaviin. Heihin otettiin yhteyttä joko kasvokkain tai sähköpostitse. Kummassakin tapauksessa kerrottiin mitä aihetta tutkimus koskee, miten sitä on tarkoitus hyödyntää sekä kerrottiin haastateltavien pysyvän anonyymeina. Haastateltavista kahdeksan olivat alaisia ja kolme esimiehiä. Haastatteluihin kului aikaa viidestätoista minuutista reiluun tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen tulokset käsiteltiin myös anonyymisti. Haastateltavat pystyivät olemaan haastattelutilanteessa rentoja ja miettimään rauhassa vastauksiaan. Tilanteen luontevuutta edesauttoi haastattelijan työskentely samassa yrityksessä. Jos haastattelun olisi tehnyt ulkopuolinen tutkija, tulokset olisivat voineet jäädä pintapuolisemmiksi.

4.2 Lähtökohdat palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle

Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavat monet asiat. Yksi tärkeimmistä on luottamus. Esimiehen ja työntekijän luottamus muodostavat työyhteisöjen toimivuuden perustan. Työpaikan ihmissuhteilla on suuri vaikutus ihmisten jokapäiväiseen työssä viihtymiseen. (Kuntien eläkevakuutus 2009.) Kuusi alaista kokivat luottamuksen esimiehen ja alaisen välillä hyväksi. Yksi alaisista kuvaili luottamusta kohtuulliseksi ja toinen mainitsi uskaltavansa mennä puhumaan esimiehelle asioista, mutta kokevansa ettei esimies vastavuoroisesti kerro omista ajatuksistaan. Kaiken kaikkiaan luottamussuhteita voi kuvailla hyväksi. Pääsääntöisesti esimiehelle koettiin myös olevan helppo mennä juttelemaan. Muutamia kuitenkin totesivat asiaan myös vaikuttavan seuraavat asiat:

- että esimies on paikalla
- jos esimies on kiireisen oloinen, ei omaa asiaa koeta tärkeäksi
- jos esimies on vihaisen oloinen, ei mielellään mennä juttelemaan

Lähestyttävyyteen vaikuttaa siis paljon sekä esimiehen kiireisyys että mieliala. Esimiehet puolestaan kokivat luottamuksen erittäin tärkeäksi ja kokivat että heidän ja alaisten välillä vallitsee luottamus.

”Pyrin siihen, että omalla käytöksellä ja toiminnalla olisin rakentamassa luottamusta”, eräs esimiehistä kuvaili.

Yksi esimiehistä myönsi kiireen vaikuttavan luottamukseen ja palautteenantoon:

”Jos on liian kiireinen, niin kuin täällä organisaatiossa monet johtajat ovat, niin välittömän palautteen saanti, se kynnys ja sen antaminen nousee.”

Siihen, kuunteleeko esimies riittävästi sekä yleisesti että palautteenannon näkökulmasta, vaikuttivat alaisten mielestä melko paljon samat asiat kuin lähestyttävyyteen. Koettiin, että esimies kuuntelee tarpeeksi, jos hänellä on aikaa. Eräs haastateltavista kuvaili esimiehen reagoimista annettuun palautteeseen seuraavasti:

”Esimies kuuntelee välillä ehkä liiankin hyvin. Hän on aika nopea reagoimaan kaikkeen. Kuuntelee mutta ei ehkä kuuntele rauhassa loppuun.”

Muutaman alaisen mielestä esimies ei kuitenkaan reagoi palautteeseen, mikä puolestaan latistaa ja vähentää palautteenantoa. Erään haastateltavan mielestä esimies puolestaan reagoi palautteeseen haluamalla tavalla. Vastausten ristiriitaisuuteen vaikuttaa myös paljon sekä esimiehen että alaisen persoona. Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.2.

Esimiehet kokivat kuuntelevansa alaisiansa riittävästi. Eräs haastatelluista on pyrkinyt kehittämään tätä puolta viimeisten vuosien aikana. Yksi haastateltavista totesi kuuntelemisen ja siihen reagoimisen kuuluvan johtamistapaan. Eräs esimiehistä halusi kuitenkin parantaa kuuntelemista:

”Yrityksen tavoitteiden ja tietyn laadun kannalta kuuntelen riittävästi, henkilöstöjohtamisen näkökulmasta voisin kuunnella enemmän.”

Myös se, kuinka hyvin tuntee toisen ihmisen, vaikuttaa palautteeseen ja sen määrään. Sekä esimiehet että alaiset kokivat, että mitä pidempään on tehnyt alaisten kanssa yhteistyötä, sitä parempi toisen tuntemus on. Kummatkin osapuolet koki-

vat jutelleensa myös vapaa-ajasta keskenään, ei kuitenkaan liikaa. Yksityiselämä osattiin erottaa työstä, eli liiallista kaverillisuutta eivät kummatkaan osapuolet kaivanneet.

4.2.1 Kokemuksia palautetilanteista

Lähes kaikki alaisista, yhtä lukuun ottamatta, kokivat palautteenantamisen esimiehelle olevan luontevaa. Alainen, jonka mielestä palautteenanto ei ole luontevaa totesi seuraavaa:

”Tilanne on kehityskeskustelu, eikä muuten. Esimies on persoonana aika työkeskeinen. Kehityskeskusteluissa se tilanne pitää vain käydä läpi.”

Esimiehet kokivat saavansa henkilökohtaista palautetta suhteellisen usein, kuukausi- tai jopa viikkotasolla.

”Lähtökohtaisesti aina, kun pysähtyy syvällisemmin keskustelemaan asioista.”

Myös ihmisten kiire vaikutti esimiesten mielestä palautteen määrään. Kootusti palautetta esimiehet totesivat saavansa kehityskeskusteluissa:

”Keskeisintä on, että kehityskeskusteluissa ei saisi tulla yllätyksiä, että keskeisistä asioista pystyisi keskustelemaan ihan arjessa ja kirkastamaan asioita kehityskeskusteluissa. Lähtökohta tilanne on se, että jos minulle ei ole aiheesta sanottu mitään, niin toimin ihan ok.”

Suurin osa alaisista kertoi antavansa henkilökohtaista palautetta esimiehelleen vain kehityskeskusteluissa. Kaikki he olivat kuitenkin sitä mieltä, että heidän pitäisi antaa lisää tämän tyyppistä palautetta esimiehelleen. Loput sanoivat antavansa palautetta viikoittain tai ainakin muutaman kerran kuukaudessa ja tämän lisäksi kehityskeskusteluissa.

Kaikki alaisista kokivat uskaltavansa antaa esimiehilleen sekä rakentavaa että myönteistä palautetta. Monet kuitenkin lisäsivät samaan hengenvetoon, että rakentavaa palautetta on aina hieman hankala antaa. Osa myös totesi, etteivät he ole antaneet rakentavaa palautetta, koska tähän ei ole ollut syytä. Eräs haastateltavista totesi, ettei ole välttämättä kovin hyvä antamaan rakentavaa palautetta, mutta uskoi, että luottamus esimies-alais –suhteessa on niin hyvä, että tarvittaessa voi sanoa. Yksi haastateltavista puolestaan totesi:

”Rakentavallakin palautteella on tietty raja, kaikkea ei voi mennä sanomaan. Koska hän on henkilönä sellainen, että ottaa helposti itseensä, vaikka pitäisi katsoa sitä asiana muiden joukossa aika neutraalisti.”

Esimiehet uskoivat alaistensa uskaltavan antaa sekä rakentavaa että myönteistä palautetta tarvittaessa. Palautteenannolle haluttiin luoda mahdollisuuksia, niin että tulisi luontaisia tilanteita, missä asioita voi tuoda esille.

Kuusi haastateltavista alaisista koki antamastaan palautteesta olleen hyötyä esimiehelle ja samoin esimiehen todettiin muuttaneen käytöstään saamansa palautteen perusteella. Asioiden todettiin menneen eteenpäin palautteenannon myötä. Alaiset sanoivat palautteen hyödyistä seuraavaa:

” Esimies reagoi kumpaankin palautteeseen. Negatiivista saattaa tietysti olla vaikeampi käsitellä ja pistää täytäntöön, persoonasta riippuen.”

” Uskon, että mitä avoimempi yhteistyö niin sitä parempi, kun se on asiallisella linjalla. Yhdessä me mennään eteenpäin ja rakennetaan sitä luottamusta, sitoutumista ja kehittymistä puolin ja toisin.”

Kaksi alaisista oli sitä mieltä, ettei heidän antamastaan palautteesta ole ollut hyötyä, eikä sillä ole ollut vaikutusta esimiehen käytökseen. Heidän vastauksistaan tuli ilmi, että esimies on torjunut rakentavan palautteen ja halunnut lopettaa tämänäylyisen keskustelun hyvin nopeasti. He totesivat myös esimiehen persoonan vaikuttavan tähän. He kertoivat palautteen kääntyvän helposti itseään vastaan,

minkä vuoksi palautteen antaminen on vähentynyt ja kaiken tyylinen palaute pitää aina mieltä loppuun asti. Ratkaisuja näihin ongelmiin käsitellään luvussa 4.2.4.

Esimiehet kokivat, että heidän saamastaan palautteesta on ollut hyötyä ja he toteivat myös muuttavansa käytöstään tarvittaessa. Kaiken palautteen koettiin vievän asioita eteenpäin ja lisäävän ymmärrystä. Myönteisen palautteen kautta saatuja hyviä puolia haluttiin korostaa ja puolestaan rakentavan palautteen myötä tutkiskella itseään ja mahdollisia kehitettäviä asioita itsessä. Rakentavan palautteen kohdalla esimiehet halusivat ensin kuunnella ja keskustella asiasta niin, että he varmasti ymmärtävät sen samalla tavalla kuin palautteen antaja on sen tarkoittanut. Eräs esimiehistä totesi, ettei hän aina kuitenkaan ymmärrä saamaansa rakentavaa palautetta keskustelusta huolimatta. Tähän voi olla syynä joko palautteen epäselvyys tai se, ettei kehitettäviä asioita itsessä tunnisteta, jonka vuoksi palaute saatetaan torjua. Esimiehen sokeita alueita käsiteltiin Joharin ikkunan avulla luvussa 3.5.4. Yksi esimiehistä totesi myös seuraavaa:

” Jos palautteeseen ei reagoisi mitenkään, niin se ei vie asioita eteenpäin ja palauttekanava on kohta aika hiljainen. Mutta on myös niitä palautteita, joilla ei ole vaikutusta. Ja tästä pitäisi pystyä viestimään, että kiitos tästä mutta tämä ei vaikuta. Ja kertoa perusteita. Eli jos asioihin ei voi itse vaikuttaa, vaan se on esimerkiksi toiselta taholta määrätty, niin perusteet pitää kertoa. Näitä esimies ei aina muista selittää.”

4.2.2 Persoonan vaikutus

Kaikki haastateltavista alaisista kokivat esimiehen persoonan vaikuttavan suuresti palautteen antoon ja sen määrään. Oman käytöksen ja persoonan vaikutus oli myös tiedostettu. Alaisilta tuli esimiehen persoonaan vaikutukseen liittyen seuraavanlaisia kommentteja:

”Esimiehen persoona vaikuttaa siinä suhteessa, että palaute pitää suodattaa, ettei sitä oteta liian henkilökohtaisesti. Pitää kuvailla se niin että se otetaan oikein.”

”Persoona vaikuttaa niin, että kaikki mitä hänelle sanoo, ottaa itseensä, ei osaa ottaa rakentavasti. Välillä tuntuu, että on parempi jättää sanomatta.”

”Kyllä vaikuttaa, ei ehkä ole niin avointa, eikä kerrat ole niin useita, kuin jos hän olisi persoonana toisenlainen.”

”Kyllä varmasti vaikuttaa. Koska esimies on selkeästi sellainen luonteeltaan, että haluaa saada palautetta hirveästi ja antaa myös ehkä itse palautetta.”

Persoona, ihminen luonne, temperamentti ja minäkokemus ovat väistämättä osa palautetilanteita. Persoona on hyvä nostaa esille puhuttaessa mahdollisista palautteen antamisen ja – vastaanottamisen ongelmista. On kuitenkin syytä muistaa, että se on vain yksi osa onnistunutta palautetilannetta. Tunnistamalla oman persoonansa kehittämisalueet on mahdollista kehittyä vuorovaikutuksessa, kuten muun muassa luvuissa 3.5.2 ja 3.5.3 sekä 3.7 tuli esille. Myös alaisen persoona vaikuttaa palautteenantoon ja vastaanottamiseen. Henkilöiden välillä ei välttämättä ole riittävän hyvää keskusteluyhteyttä. Tämän yhteyden luominen on esimies-alaisuudessa erittäin tärkeää ja esimiehen tehtävä on saada yhteys luotua. Myös alaisen pitää panostaa esimies-alais – suhteeseen ja olla vastaanottavainen esimiehen keskusteluyrityksille. Kummankin on tärkeää ylläpitää suhdetta.

Erilaisuuden ymmärtämisessä kannattaa ensin perehtyä omaan käyttäytymiseen ja tapaan toimia. Tämä lisää ymmärrystä omasta käyttäytymisestä ja mahdollistaa toisen ihmisen toimintatavan arvioimisen suhteessa itseen. Tässä tunnistetaan siis erot ja yhtäläisyydet. Erilaisuuden ymmärtämisen lähtökohtana toimii itsetuntemus ja itseymmärrys. (Aarnikoivu 2008, 63.) Ihminen ei välttämättä huomaa tai halua huomata omia kehitettäviä puoliaan. Tässä voi käyttää apuna luvussa 3.5.4 esitettyä Joharin ikkunaa, joka sopii apuvälineeksi omien sokeiden alueiden tunnistamiseen sekä esimiehelle että alaiselle. Myös tiedostamattomien tunteiden ja selkäydinreaktioiden tunnistus auttavat oman käyttäytymisen tunnistamisessa.

4.2.3 Palautekanavat ja keruumenetelmät

Kuusi kahdeksasta alaisesta totesi antavansa eniten palautetta kehityskeskusteluissa. Muita palautekanavia olivat: kasvokkain annettu palaute, esimieskyselyt, tiimipalaverit, esimieskyselyt sekä epäviralliset hetket kuten kahvipöytäkeskustelut ja automatkat. Kasvokkain annettu palaute voi olla kaikkea virallisissa ja epävirallisissa tapaamisissa annettua palautetta. Kuviosta 6 selviää alaisten käyttämät palautekanavat.



KUVIO 6. Alaisten käyttämät yleisimmät palautekanavat

Toimivimmaksi palautekanavaksi kuusi vastaajista nimesi kuitenkin kasvokkain annetun palautteen. Kaksi vastaajista koki kehityskeskustelujen olevan toimivampi palautekanava. Eräs haastatelluista alaisista totesi toimivimmasta palautekanavasta seuraavaa:

” Kaikista kivoin on vapaa keskustelu. Asiaan vaan niin sanotusti mennään. Kehityskeskustelu on vähän sen tyylinen, että palautetta on pakko antaa. Kaikista kivoin on avoin keskustelu.”

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat saaneensa eniten henkilökohtaista palautetta juuri kehityskeskusteluissa tai kahdenkeskisissä henkilökohtaisissa keskusteluissa. Yksi esimiehistä nosti yhdeksi palautekanavaksi myös epävirallisemmat foorumit kuten palaverit tai epävirallisemmat tilaisuudet kuten lounaat tai asiakaskäynnit. Sähköpostitse annettua palautetta esimiehet eivät pitäneet kovin hyvänä. He toteivat sen avulla olevan hyvä rohkaista, muttei olevan sopiva rakentavan palautteen

antamiseen. Pelkästään kirjallisessa muodossa kerättyä palautetta ei myöskään pidetty hyvänä, koska niissä koettiin saattavan tulla tulkinta eroja.

Haastatellut esimiehet kokivat kahdenkeskiset keskustelut sekä kehityskeskustelut olevan parhaimmat ja luontevimmat kanavat palautteen vastaanottamiseen. Vuorovaikutuksen sekä hyvän ja toimivan luottamussuhteen koettiin edesauttavan palautteen saamista. Eräs haastatelluista esimiehistä totesi spontaanin keskustelun, jossa ei ole jännitteitä tai odotuksia, olevan luonnollisin palautteenantoväline. Yleisesti ottaen esimiehet kokivat kehityskeskustelujen laajentavan kahdenkeskisten keskustelujen antamaa kuvaa. Yksi esimiehistä totesi myös puhelimen olevan yksi toimivimmista palautevälineistä. Tähän hän totesi olevan edellytyksenä sen, että tuntee toisen ihmisen riittävän hyvin.

Kolme alaisista totesi esimiehen kannustavan palautteenantoon ainoastaan kehityskeskusteluissa. Muut alaiset nimesivät kehityskeskustelujen lisäksi seuraavia keruumenetelmiä:

- yleinen kannustaminen ja asiasta mainitseminen
- työtyytyväisyyskyselyt
- kysyy jos huomaa että on esimerkiksi allapäin

Myös aiemmin mainittu esimiesten kiireisyys tuli esille yhdessä haastattelussa:

”On sanonut että toivoo palautetta, mutta ei se aina niin mene. Kiire on yksi selkeä syy siihen.”

Esimiehet toivat esille syväjohtamisen kyselyn ja kehityskeskustelut sekä kahdenkeskiset keskustelut tärkeimpinä keruumenetelminä. Myös työtyytyväisyyskysely ja puhelimitse kerätty palaute tuli haastatteluissa esille. Eräs esimiehistä totesi myös:

”Henkilökohtaisesti pitää tietty aistia. Fiilis, mikä joukossa on, pitää aistia ja jos näkee, että jollakin hiertää kivi kengässä tai huomaa jotain käyttäytymisessä tai

olemuksessa, niin silloin se vaatii sitä, että se pitää huomioida ja siitä pitää keskustella. Sitä pitää aistia omasta tiimistä.”

Esimiesten vastauksista tuli ilmi myös sanattoman palautteen tunnistaminen. Esimiehen pitää työssään kehittyä hyväksi ihmistuntijaksi, jotta tietää milloin asioihin pitää puuttua ja milloin ei. Myös alaisen on syytä oppia tuntemaan esimiehen käyttäytyminen ja persoona helpottaakseen palautteen antamista ja mahdollisia ongelmia palautetilanteissa. Sanattoman palautteen suhteen on kuitenkin hyvä pitää tietty kontrolli, jottei muun muassa ilmeitä ja eleitä ruveta tarkkailemaan liian herkästi. Tämä voi aiheuttaa ylitulkintaa ja ristiriitoja, joka puolestaan voi vähentää avointa vuorovaikutusta.

Tulosten perusteella alaiset antoivat eniten palautetta kehityskeskustelujen kautta mutta enemmistö totesi kasvokkain annetun palautteen toimivimmaksi kanavaksi. Suurimpana syynä vähäiseen kasvokkain annettuun palautteeseen on todennäköisesti esimiesten kiireisyys. Tämä tuli esille sekä alaisten että esimiesten vastauksissa. Esimiehet totesivat huomanneensa tämän ja halusivat jatkossa kiinnittää siihen enemmän huomiota. Kuten luvussa 1 todettiin, on laadullisen tutkimuksen tärkeä olla emansipatorinen eli lisätä tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta (Vilkkä 2005, 103). Sekä esimiehet että monet alaisista huomasivat haastattelujen aikana monia itsessään kehitettäviä asioita tai haastattelu lisäsi ymmärrystä toisen osapuolen käyttäytymistä kohtaan.

Kehityskeskustelusta on myös syytä saada luontevampi, jotta alaiset eivät koe sen olevan niinkään pakollinen vaan puolestaan hyödyllinen ja esimies-alais –suhdetta parantava. Kehityskeskustelujen saaminen luontevammaksi lähtee luottamuksesta ja arvostuksesta ja siitä että luontevat ja niin sanotut ohimennen keskustelut lisääntyvät. Tällöin alaiset voivat kokea kehityskeskustelun olevan luonteva, avoin, vuorovaikutteinen ja osapuolten tunnettavuutta lisäävä keskustelu.

Yhteistä palautteenantoa kannattaa kehittää. Esimies voi valmentaa palauteasioita tai tuoda itse palautteen mukaan keskusteluun sisäisissä kehitystilaisuuksissa, erilaisissa valmennuksissa ja tiimin palavereissa. Esimies voi myös tehdä tiimin

kanssa palautesopimuksen, jossa hyväksytään se, etteivät kaikki osapuolet osaa heti antaa tai vastaanottaa palautetta täydellisesti, mutta tästä huolimatta palautteen määrää lisätään. Sopimuksessa sovitaan myös missä asioissa ja tilanteissa palautetta lisätään. Nostamalla palautteen yleiseen tietoisuuteen ja yhteiselle dialogilla lähtee palautekulttuurin kehittäminen uuteen nousuun. (Erämetsä 2009, 221-222)

4.2.4 Palautetilanteiden vaikeus ja niiden helpottaminen

Esimiehelle annettavassa palautteessa koettiin yleisesti ottaen vaikeaksi seuraavat asiat:

- vaikea tilanne, jos ei ole konkreettista sanottavaa
- saattaa loukata, jos sanoo jotakin väärin, mikä myös tulkittaisiin virheellisesti
- jos ei tunne esimiestä niin hyvin
- annettu palaute voi kääntyä itseään vastaan tai vaikuttaa yhteistyöhön tulevaisuudessa
- palkka-asioista vaikea puhua

Palaute on kahden kauppa, joten sekä esimies että alainen vaikuttavat siihen yhtä paljon. Vastauksista käy ilmi tietynlainen pelko ja hämmennys palautteenantoa kohtaan. Useampi alaisista totesi palautteen saattavan vaikuttaa esimiesalaisyhteeseen. Syyt voivat johtua siitä, ettei esimiestä tunneta tarpeeksi. Esimiehen tuleekin, kuten luvussa 3.5. mainittiin, säilyttää tietty välimatka alaisiinsa. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, ettei välimatka kasva liian suureksi. Tällöin palautteenantamisesta saattaa puolin ja toisin tulla haasteellista. Taulukossa 2 käydään läpi miten sekä esimies että alainen voivat omalla toiminnallaan helpottaa vaikeaksi koettuja palautetilanteita.

TAULUKKO 2. Vaikeat palautetilanteet ja niiden kehittäminen esimiehen ja alaisen toimesta.

Ongelma	Mitä esimies voi tehdä	Mitä alainen voi tehdä
Palautteen loukkaaminen ja mahdollinen vaikuttaminen yhteistyöhön	Mieltä omaa palautekäyttäytymistään: miten suhtaudun rakentavaan palautteeseen; torjunta, puolustautuminen, selittäminen, ymmärtäminen (ks. luku 3.5.3) ja tätä kautta kehittää tarvittaessa omaa palautekäyttäytymistään itse tai ulkopuolisen konsultin avulla. Myös esimieskoulutukset antavat eväitä oman itsensä tutkiskeluun ja kehittämiseen.	Mieltä omaa palautekäyttäytymistään; tuonko sanottavani esille tarpeeksi rakentavasti, ilman syyttelyä sekä niin että toinen ymmärtää palautteen todellisen merkityksen.
Toisen tunteminen	Lisätä yhteistä aikaa; olla aidosti kiinnostunut alaisen tekemisistä, kysellä kuulumisia, järjestää tiimin yhteisiä virkistyspäiviä. Kaikki nämä lisäävät arvostusta, luottamusta ja vuorovaikutusta.	Olla myös itse kiinnostunut esimiehen asioista ja muistaa kiittää ja kehua silloin kun on sen hetki. Muistaa, että esimieskin on vain ihminen.
Vaikeiden asioiden käsittely tai sanominen	Tuoda ilmi, että osaa vastaanottaa vaikeatkin asiat ja käsitellä ne rakentavasti. Käydä asiat läpi yhdessä alaisen kanssa riittävän hyvin ja todenmukaisesti, jotta asia saadaan varmasti käsiteltyä.	Kehittää omaa palautteenantotaitoaan (ks. luku 3.4). Käsitellä vaikeat asiat rakentavasti yhdessä esimiehen kanssa. Perustella vaikeat asiat riittävän hyvin ja selkeästi, että kummatkin osapuolet ymmärtävät asian laidan

Esimiehen kannustaminen palautteen antamiseen on yksi keino, millä alaista voi rohkaista, varsinkin jos tämä on luonteeltaan arka antamaan palautetta. Suurin osa alaisista koki esimiehensä kannustavan heitä palautteen antoon. Tapoja, joilla esimies heitä kannusti, oli sanomalla asiasta erikseen, kyselyiden kautta, avoimen ilmapiirin kautta sekä kehityskeskusteluissa. Osa haastatelluista kertoi myös esimiehen oman käytöksen kannustavan palautteen antamiseen, jos esimiehen tiedettiin ottavan hyvin palautetta vastaan. Yleisesti koettiin, että esimies tuo hyvin ilmi tahtonsa saada palautetta. Kolme haastatelluista koki kuitenkin esimiehen kannustavan palautteenantoon vain kehityskeskustelussa.

Esimiehen koettiin voivan helpottaa palautteenantoa seuraavilla teoilla:

- tuoda esille halun saada palautetta myös muuten kuin kehityskeskustelussa
- jos ei näe useasti, niin asia unohtuu. Olla useammin paikalla.
- kysyä, jos epäilee, että alainen haluaisi antaa palautetta
- palautteeseen reagointi voisi helpottaa

Suurin osa alaisista oli kuitenkin tyytyväinen esimiehen toimiin palautteenannon helpottamiseksi. Yksi alaisista myös totesi mahdollisen palautteenannon ongelman olevan enemmän itsestä kuin esimiehestä kiinni.

Esimiehet totesivat varsinkin läsnäolon helpottavan palautteen antoa:

” Vuorovaikutuksen parantaminen onnistuu sillä, että on enemmän aikaa. Täällä se on juuri siitä kiinni.”

Eräs esimies totesi haluavansa tarjota tilaisuuksia palautteen antoon. Hän totesi, ettei halua luoda tilanteita väkisin, vaan silloin kun on luonteva hetki, niin keskusteluja on hyvä käydä. Yksi esimiehistä totesi voivansa helpottaa tilanteita kuuntelemalla ja kannustamalla ihmisiä kertomaan, kun on jotain mielen päällä.

5 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esimiehen saamaa henkilökohtaista palautetta alaiselta. Henkilökohtaista palautetta käsiteltiin tässä opinnäytetyössä työkäyttäytymisenä, johtamistapana, vuorovaikutuksena, luottamuksena, ja persoonaa koskevana. Tarkoitus oli selvittää mitkä asiat palautteenantoon ja sen vastaanottamiseen vaikuttavat ja miten palautetilanteita voi helpottaa. Alaongelmina olivat mitkä ovat yleisimmät palautekanavat sekä miten esimies suhtautuu saamaansa palautteeseen, ja onko siitä hyötyä. Ongelmat ratkaistiin selvittämällä sekä esimiehen että alaisten näkökulmia tutkittavasta aiheesta.

Teoriaosuudessa käsiteltiin palaute ja sen eri muodot, palautekanavat ja keruumenetelmät sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen onnistumisen edellytyksiä. Tässä osuudessa tarkasteltiin myös alaista palautteen antajana sekä esimiestä palautteen vastaanottajana.

Empiirisessä osuudessa tutkittiin alaisten esimiehille antamaa henkilökohtaista palautetta case-organisaatiossa. Haastateltavien esimiesten ja alaisten avulla muodostettiin näkemys palautteen antoon ja vastaanottamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tulosten perusteella esitettiin kehitysehdotuksia mahdollisiin palautetilanteissa kohdattuihin ongelmiin.

Palaute motivoi, sitouttaa ja ohjaa sekä yksilöiden että työyhteisöjen kasvua ja sen avulla saadaan ideoita toiminnan kehittämiseksi ja arvioita toimintatavoista. Sekä esimies että alainen tarvitsevat yhtäläillä palautetta toiminnastaan, osatakseen tarvittaessa kehittää toimintatapojaan. Palaute tulisi osata antaa niin, ettei se loukkaa palautteen vastaanottajaa ja jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä. Samoin se tulisi osata ottaa vastaan loukkaantumatta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii sekä asennetta että osaamista ja rohkeutta. Näitä taitoja pystyy opettelemaan, mikä vaatii ensin oman käyttäytymisen tunnistamista.

Palaute vaatii onnistuakseen monenlaisia tekijöitä. Luottamus luo pohjan kaikella vuorovaikutukselle. Ilman luottamusta asioita ei uskalleta sanoa ääneen, vaan ne

saattavat jäädä vaivaamaan pitkäksi aikaa, mikä puolestaan vaikuttaa kaikkeen toimintaan työpaikalla. Mikäli esimies ja työntekijät eivät anna palautetta, ei myöskään työtodellisuus muutu. Esimies on isossa roolissa luottamuksen, arvostuksen ja vuorovaikutuksen luomisessa, sillä esimies toimii omalla esimerkillään roolimallina alaisilleen. Yritys vaikuttaa myös suuresti palautetilanteisiin määrittämällä oman palautekulttuurin. Johtajat ja esimiehet vaikuttavat omalla persoonallaan palautekulttuurin muotoutumiseen, kuitenkin yrityksen luomien normien puitteissa.

Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen myönteisiin kykyihin, lahjoihin, ominaisuuksiin, persoonallisuuteen, luonteeseen tai hänen onnistuneisiin tekemisiinsä. Rakentavan palautteen tulisi kohdistua ihmisen tekemisiin, harvoin henkilön lahjoihin tai persoonaan eikä koskaan henkilön ulkomuotoon.

Palaute ei läheskään aina ole sanallista. Sanatonta palautetta ovat ilmeet, eleet ja asennot. Jos nämä ovat keskenään ristiriidassa, voi vastaanottaja hämmentyä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen aistien välityksellä on myös yleisin keruutapa. Kerätystä informaatiosta tehdään johtopäätöksiä joko tietoisesti tai tiedostamattomasti.

Haastatteluissa kuvattiin esimies-alaisuuden luottamusta ja palautetilanteiden luontevuutta hyväksi. Kiireen koettiin kuitenkin vaikuttavan sekä lähestyttävyyteen että kuuntelemiseen ja luontevuuteen yleisesti. Esimiehen koettiin kuuntelevan riittävästi, jos hänellä on siihen aikaa. Myös esimiehet olivat tiedostaneet olevansa kiireisiä ja halusivat kiinnittää läsnäoloon jatkossa enemmän huomiota. Alaiset kokivat lähestyttävyyden vaikuttavan myös esimiehen mielialan. Jos esimies vaikuttaa vihaiselta, ei alainen koe tärkeäksi mennä kertomaan asiastaan. Esimiesten tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, miten heidän oma mielialansa vaikuttaa alaisiin. Alaiset saattavat jatkossa jättää entistä enemmän asioita kertomatta, jos kokevat lähestyttävyyden huonoksi. Alaisille pitäisi myös järjestää enemmän aikaa, esimerkiksi sopimalla, että esimies on paikalla aina tiettyinä päivinä tiettyyn aikaan ja tiedottaa tästä alaisille.

Haastattelujen perusteella yli puolet alaisista antaa esimiehelleen henkilökohtaista palautetta vain kehityskeskusteluissa. Alaiset kokivat kasvokkain annetun palautteen toimivimmaksi palautekanavaksi. Vapaassa keskustelussa annetun palautteen todettiin olevan luontevin tapa antaa palautetta. Kehityskeskustelujen todettiin olevan tärkeä, mutta palautteenannon olevan siellä hieman pakonomaista. Myös esimiehet pitivät kahdenkeskisiä keskusteluja ja kehityskeskusteluja suosituimpina ja toimivimpina palautekanavina. Rakentavan palautteen antaminen koettiin haasteelliseksi ja vaikeaksi. Syitä tähän löytyi sekä alaisista että esimiehistä. Osa alaisista koki olevansa arkoja antamaan rakentavaa palautetta ja osa puolestaan oli kokenut, ettei esimies osaa ottaa palautetta rakentavasti vastaan.

Suurin osa alaisista koki heidän antamastaan palautteesta olleen hyötyä sekä esimiehen muuttaneen käytöstään palautteen perusteella. Myös esimiehet olivat samaa mieltä alaisten kanssa. Esimiehet halusivat myös tarkentaa rakentavan palautteen sisällön keskustelemalla asiasta alaisen kanssa, jotta he varmasti ymmärsivät asian alaisen tarkoittamalla tavalla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat palautteenantoon sekä miten palautetilanteita voisi helpottaa. Teoriaosuuden mukaan palautetilanteisiin vaikuttavat monet eri tekijät kuten luottamus, arvostus, palautekulttuuri, vuorovaikutustaidot, kulttuuritekijät, persoona sekä esimies- ja alaistaidot. Useat näistä asioista, kuten kulttuuritekijät, ovat tiedostamattomia joten näitä ei käsitelty erikseen haastatteluissa, ellei haastateltava ottanut niitä itse esille. Case-tutkimuksessa nousi esille palautetilanteiden ongelmia, joihin teoriaosuudessa käsitellyt tekijät vaikuttavat. Haastateltavat olivat tiedostaneet esiin tulleet asiat palautetilanteissa tai haastattelun aikana.

Tutkimustuloksista nousi esiin useita kehityskohteita. Esimiehen haluttiin järjestävän enemmän aikaa alaisilleen ja huomioida oman mielialansa vaikutus alaisten lähestyttävyyteen. Alaiset kokivat myös rakentavan palautteen antamisen haasteelliseksi. Esimiehet pystyvät vaikuttamaan tähän tuomalla esiin haluavansa saada kaikenlaista palautetta ja suhtautua palautteeseen rakentavasti. Taulukossa 3 käy-

dään läpi haastatteluissa esiin tulleita palautetilanteiden ongelmia ja kehitysehdotuksia.

TAULUKKO 3. Palautetilanteiden ongelmat ja kehitysehdotukset.

Ongelma	Mitä esimies voi tehdä	Mitä alainen voi tehdä
Esimiehen kiire ja mielialan vaikuttaminen lähestyttävyyteen	<ul style="list-style-type: none"> - töiden organisointi niin, että aikaa on riittävästi alaisille - sopimalla että on paikalla esim. tiettyinä päivinä viikossa ja tiedottaa tästä alaisille - kannustaa aidosti palautteenantoon - tiedostamalla omat kehittämisaalueet ja mielialan vaikutus alaisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - tuoda esille esimiehen kiireellisyys ja toivoa aikoja, jolloin hän olisi tavattavissa
Rakentavan palautteen haasteellisuus	<ul style="list-style-type: none"> - tehdä palautesopimus alaisten kanssa (ks. luku 4.2.3) - ottamalla rakentava palaute asiallisesti vastaan ja keskustella asiasta alaisen kanssa - luoda luontaisia tilanteita palautteenannolle, jotta palautetta annetaan muuten kuin 	<ul style="list-style-type: none"> - lähestyä rohkeasti esimiestä kun on tarvetta palautteenantoon ja tuoda esille halun antaa palautetta - kertoa esimiehelle, jos hän ei suhtaudu palautteeseen rakentavasti - oman palautteenannon kehittäminen (ks. luku

	kehityskeskusteluissa - miettiä omaa palaute- käyttäytymistään ja mahdollisia kehittä- miskohteita - oppia tuntemaan alai- nen riittävän hyvin luottamuksen aikaan- saamiseksi (kuulumis- ten kyseleminen, vir- kistyspäivät, kahvi- pöytäkeskustelut jne.	3.4.) - oppia tuntemaan esi- mies paremmin, jotta vaikeatkin asiat on helpompi käsitellä
--	---	--

Tutkimuksen teoriaosuus on yleistettävissä organisaatioilla, jotka haluavat tutkia alaisen antamaa palautetta esimiehelle. Opinnäytetyön empiirisestä osuudesta on hyötyä lähinnä toimeksiantajaorganisaatiolle. Empiirisen osuuden havainnoista voi olla hyötyä myös muille organisaatioille, joilla on vastaavanlaisia kehityskoh- teita.

Tutkimus antaa käsityksen siitä, millaiset tekijät vaikuttavat esimiehen saamaan palautteeseen alaisilta, sekä miten palautetilanteita voisi helpottaa. Jatkotutkimus aiheesta voitaisiin tehdä tutkimalla saman organisaation tilaa tutkittavan aiheen suhteen noin vuoden kuluttua, jotta saataisiin selville, onko koetuissa ongelmati- lanteissa tapahtunut muutoksia. Myös alaisten saamaa palautetta esimieheltä voisi vastavuoroisesti tutkia, jotta organisaation palautekulttuurista saisi halutessaan kattavamman kuvan.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Forssa: Aseman Lapset ry.

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. 2. uudistettu painos. Ryttylä: My Generation.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi –esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media.

Furman, B., Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, H. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja Oy.

Kaski, S., Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Tunne itsesi suomalainen. Neljäs painos. WSOY.

Laine, N. 2009. Luja luottamus – miten työpaikan luottamussuhteet saat toimimaan. Tampere: Taurus Media.

Lehtonen, J. 1993. Kulttuurien kohtaaminen: näkökulmia kulttuurienväliseen kanssakäymiseen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mäkipeska, M., Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus; työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy

Northouse, P.G. 2004. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai ai Oy.

Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestä ja itseäni. Jyväskylä: Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus – ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava.

INTERNET-LÄHTEET

Arvassalo, L. 2006. Alaistaito. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. [viitattu 20.4.2010]. Saatavissa: <http://www.kotus.fi/?s=766>

Deegan, P. 2010. Constructive feedback: To a manager. Helium [viitattu 9.5.2010]. Saatavissa: <http://www.helium.com/items/905380-constructive-feedback-to-a-manager?page=2>

Hyppönen, H. 2009. Ego syrjään kritiikin edessä. Fakta [viitattu 22.4.2010]. Saatavissa Talentum-tietokannassa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.phkk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1501502>

Jabe, M. 2007. Ole aidosti läsnä. Fakta [viitattu 22.4.2010]. Saatavissa Talentum-tietokannassa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.phkk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1169063>

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisuuden kehittämissäätiö [viitattu 20.4.2010]. Saatavissa: http://www.kaks.fi/sites/default/files/1145-Polemia59_net.pdf

Kuntien eläkevakuutus. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä – miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan [viitattu 9.5.2010]. Saatavissa: http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Luottamusopas_09.pdf

Sormunen, T. 2007. Osuvaa palautetta kiitos! Tekniikka & Talous [viitattu 22.4.2010]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article28003.ece>

JULKAISEMAT TÖMÄT LÄHTEET

Yritys X Oy. 2010. Yritys X:n organisaatiokaavio. Yrityksen sisäinen materiaali.

LIITTEET

Liite 1. Case-yrityksen esittely

Liite 2. Teemahaastattelulomake esimiehille

Taustatiedot

- kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?
- entä kuinka kauan nykyisissä työtehtävissä?
- kuinka monta alaista sinulla on?

Palautteenannon lähtökohdat

- kuinka hyvin tunnet alaisesi?
- palautteen onnistumisen kannalta: vallitseeko sinun ja alaistesi välillä luottamus? (rehellisyys ja avoin vuorovaikutus, luottamuksen ilmapiirissä asioista voidaan puhua suoraan ja kiertelemättä, yleinen kommunikaation helppous ja usein myös luovuus ja huumori)
- kuunteletko alaisiasi tarpeeksi sekä yleisesti että palautteenannon näkökulmasta?
- koetko, että alaisten on yleisesti ottaen helppo tulla juttelemaan kanssasi?
- uskotko, että näillä edellä mainituilla on merkitystä saamasi palautteen määrään?

Palautteen saaminen yleisesti

- kuinka usein saat henkilökohtaista palautetta (esim. työkäyttämisen, toiminnasta eri tilanteissa, johtamistavasta, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, persoonasta. Ei työstä suoriutumisen ja siinä onnistumisesta)
- saatko mielestäsi tarpeeksi tämän tyyppistä palautetta
- jos et, odotatko sitä enemmän? Oletko pyytänyt sitä?
- uskotko, että alaisesi uskaltavat antaa sinulle sekä rakentavaa että myönteistä palautetta?
- vaivaannutko henkilökohtaisesta palautteesta? (rak. ja myönt.)

Palauttekanavat ja keruumenetelmät

- mitkä ovat yleisimmät palauttekanavat? (palaverit, kehityskeskustelut, kahvipöytäkeskustelut, kyselyt, s-posti, puhelin, kuulopuheet, Barometrin kiitospalsta)
- keräätkö alaisiltasi palautetta, mitä kautta/millä välineillä?

- minkä välineen koet olevan toimivin ottaa vastaan palautetta?
- miten voisit helpottaa palautteenantoa (kuuntelemalla, kannustamalla, vuorovaikutusta parantamalla)

Rakentavan palautteen vastaanottaminen

- miten otat vastaan rakentavan henkilökohtaisen palautteen? Miltä se tuntuu?
- kannustatko tähän? (epäkohtien esilletuontiin myös omassa työskentelyssä)
- oletko joskus saanut ns. harkitsematonta palautetta? Miten suhtauduit tähän?
- jos saat itseäsi koskevaa rakentavaa palautetta, oletko kieltänyt/torjunut sen vai käsitellyt?
- myönnätkö helposti tekemäsi virheet (ei työtehtävissä)

Myönteisen palautteen vastaanottaminen

- miten otat vastaan myönteisen henkilökohtaisen palautteen? Kiusaannutko siitä?
- saatko mielestäsi tarpeeksi myönteistä palautetta esimiestyöskentelystäsi?
- onko myönteisen palautteen antaminen yleistä työyhteisössäsi?
- miten myönteinen palaute tulisi mielestäsi antaa (kahden kesken, julkisesti)

Palautteen hyöty

- koetko, että saamastasi palautteesta on hyötyä? (rak. ja myönt.)
- teetkö muutoksia tai korjaatko käytöstäsi saamasi palautteen perusteella?

Onko sinulla mielessä muuta, josta haluaisit vielä keskustella?

Liite 3. Teemahaastattelulomake alaisille

Taustatiedot

- kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?
- entä kuinka kauan nykyisissä työtehtävissä?

Palautteenannon lähtökohdat

- kuinka hyvin tunnet esimiehesi? kuinka kauan hän on ollut esimiehesi?
- palautteen onnistumisen kannalta: vallitseeko sinun ja esimiehesi välillä luottamus? (rehellisyys ja avoin vuorovaikutus, luottamuksen ilmapiirissä asioista voidaan puhua suoraan ja kiertelemättä, yleinen kommunikaation helppous ja usein myös luovuus ja huumori)
- kuunteleeko esimiehesi sinua tarpeeksi sekä yleisesti että palautteenannon näkökulmasta?
- onko esimiehellesi yleisesti ottaen helppo mennä juttelemaan?
- uskotko, että näillä edellä mainituilla on merkitystä antamasi palautteen määrään?

Palautteen antaminen yleisesti

- kuinka usein annat esimiehellesi henkilökohtaista palautetta? (esim. työkäyttäytymisestä, toiminnasta eri tilanteissa, johtamistavasta, vuorovaikutuksesta, luottamuksesta, persoonasta. Ei työstä suoriutumisesta ja siinä onnistumisesta)
- voisitko/pitäisikö sinun mielestäsi antaa useammin tämän tyyppistä palautetta?
- onko esimiehesi kannustanut sinua antamaan henkilökohtaista palautetta itselleen?
- uskallatko antaa esimiehellesi sekä rakentavaa että myönteistä palautetta?
- miten esimiehen persoona vaikuttaa antamaasi palautteeseen ja sen määrään?
- onko palautteenanto esimiehelle luontevaa?
- jätätkö joskus palautetta antamatta vaikka pitäisi? Miksi?
- mikä palautteenannossa esimiehelle on mielestäsi yleisesti ottaen vaikeaa?

Palautekanavat ja keruumenetelmät

- mitkä ovat yleisimmät palautekanavat? (palaverit, kehityskeskustelut, kahvipöytäkeskustelut, kyselyt, s-posti, puhelin, kuulopuheet, Barometrin kiitospalsta)
- kerääkö esimiehesi sinulta palautetta, mitä kautta/millä välineillä?
- minkä välineen koet olevan toimivin palautteenantoon?
- miten esimiehesi voisi helpottaa palautteenantoa(kuuntelemalla, kannustamalla, vuorovaikutusta parantamalla)

Rakentavan palautteen antaminen

- kuinka usein annat rakentavaa henkilökohtaista palautetta?
- kannustaako esimiehesi tähän? (epäkohtien esilletuontiin myös omassa työskentelyssä)
- oletko antanut joskus harkitsematonta palautetta, jota olet myöhemmin katunut, mistä tässä oli kyse? (ei yksityiskohtia)
- jos olet antanut esimiehellesi häntä itseään koskevaa rakentavaa palautetta, miten hän on tähän suhtautunut (ei ole reagoinut eli torjunut sen, kieltänyt tai myöntänyt ja käsitellyt)
- myöntääkö hän helposti tekemänsä virheet (ei työtehtävissä)

Myönteisen palautteen vastaanottaminen

- kuinka usein annat esimiehellesi myönteistä henkilökohtaista palautetta? Kiusaantuuko hän tästä? Entä itse?
- luuletko, että esimiehesi saa omasta mielestään tarpeeksi myönteistä palautetta esimiestyöskentelystään?
- onko myönteisen palautteen antaminen yleistä työyhteisössäsi?
- miten myönteinen palaute tulisi mielestäsi antaa (kahden kesken, julkisesti)

Palautteen hyöty

- koetko, että antamastasi palautteesta on ollut hyötyä? (rak. ja myönt.)
- onko esimiehesi tehnyt muutoksia tai korjannut käytöstään antamasi palautteen perusteella?

Onko sinulla mielessä muuta, josta haluaisit vielä keskustella?