

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Laaksonen, H. (2021) Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä. TAMKjournal, 29.1.2021.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/palaute-hyodyttaa-seka-yksiloa-etta-tyoyhteisoa/>

Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä

in [Asiantuntija-artikkelit](#) · [Sosiaali- ja terveysala](#) — 29 tammi, 2021

Palautteen antamisesta on puhuttu paljon viimeisten parinkymmenen vuoden aikana, ja edelleen siitä kuitenkin on monin paikoin pulaa työyhteisöissä. Aihe voi toisten mielestä olla ”kaluttu loppuun”, mutta erilaiset työhyvinvointitutkimukset osoittavat jatkuvasti, että henkilöstö ei koe saavansa riittävästi palautetta. Palautteella on monia positiivisia vaikutuksia etenkin yksilölle, mutta myös koko työyhteisölle, ja siksi palautekulttuuria tulisi edelleen kehittää aktiivisempaan suuntaan. Palautteen antamista voi harjoitella suunnitelmallisesti päivittäisessä työssä ja sitä kautta kehittyä taitavaksi palautteen antajaksi.

Kirjoittaja: Hannele Laaksonen

Palaute rohkaisee ja suuntaa toimintaa

Palautteen antamisessa on usein määritelty kaksi muotoa: korjaava palaute ja kannustava palaute (Puro 2010, 89). Korjaavassa palautteessa puututaan henkilön toimintaan, joka on ollut jossakin määrin virheellistä tai ei-toivottavaa, ja hänen kanssaan keskustellaan tapauksesta sekä etsitään organisaation toiminnan ja tavoitteiden mukaisia ratkaisuja. Kannustava palaute annetaan mm. onnistuneesta työsuorituksesta, hyvästä tuloksesta tai oikeasta asenteesta. Suomalaisessa kulttuurissa annetaan yleensä palautetta vain silloin, kun jokin asia menee vikaan, joten meillä olisi opeteltavaa positiivisen palautteen antamisessa.

Palautteesta on monia hyötyjä, joista Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2012, 13–39) nostavat esiin seuraavia:

- itsetuntemuksen kasvattamisen keino
- hyvä tapa näyttää tunteita ja osoittaa työn merkitys
- mahdollisuus lisätä onnistumisia ja vastuullistaa
- väline tukea johtamista ja lisätä vuorovaikutusta
- mahdollisuus varhaiseen puuttumiseen
- tehokas muutoksen käynnistämisen ja organisaation nykytilan analysoinnin keino.

Palaute auttaa näkemään, missä työntekijä on suhteessa omaan työhönsä ja tavoitteisiin, sekä pitää oikeassa kurssissa perustehtävään nähden. Palautteen avulla työntekijän itsetuntemus kehittyy, jolloin hän oppii tunnistamaan omia vahvoja sekä myös kehitettäviä puoliaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 14). Itsetuntemus on perusedellytys itsensä johtamiselle, joka kehittyy juuri vuorovaikutus- ja palautteenantotaitojen kehittymisen kautta. Palautetta tulisi antaa työyhteisössä kaikilla tasoilla, jotta taidot kehittyisivät ja kaikki saisivat heitä kehittävää palautetta. (Laaksonen & Ollila 2017, 275.) Toiset ihmiset toimivat siis peilinä, jonka kautta henkilö voi arvioida omia kykyjään, käyttäytymistään ja toimintaansa työyhteisössä. Tämä on todella arvokasta, koska jokaisen työpanosta tarvitaan työyhteisön kehittämiseen.

Palaute kehittää myös hyvää työilmapiiriä, mikä on työyhteisön kehittymisen näkökulmasta tärkeää, koska hyvässä ilmapiirissä ihmiset työskentelevät vapautuneemmin ja tehokkaammin kuin kielteisessä ilmapiirissä. Hyvä työilmapiiri kertoo myös työntekijöiden keskinäisestä luottamuksesta, mikä antaa uskallusta kokeilla uusia ideoita ja kehittää toimintaa. Luottamus lisää myös työntekijöiden voimaantumista, jolloin he ovat mm. sitoutuneita, vastuullisia, luovia, kokeilunhaluisia ja tulevaisuusorientoituneita (Laaksonen & Ollila 2017, 257).

Työn merkityksen kokemus kasvaa palautteen avulla, kun henkilö kokee, että muut ovat kiinnostuneita hänen työpanoksestaan. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2012, 18–19, 23) näkevät kannustavan palauteen saavan aikaan onnistumisen ja edistymisen tunteen kasvua sekä saajassa että antajassa, mikä auttaa tekemään jatkossakin hyvää työtä. Myönteinen palaute onnistumisista saa aikaan enemmän onnistumisia myös jatkossa ja näin onnistumisista opitaan tehokkaammin kuin korjaavasta palautteesta. Palautteen avulla voidaan kasvattaa työntekijöiden vastuullisuutta, kun on yhdessä sovittu työn pelisäännöt ja kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan. Silloin, kun kaikki antavat aktiivisesti toisilleen palautetta, pysyy koko työyhteisö oikealla reitillä kohti organisaation tavoitteita, jolloin palaute palvelee myös johtamista.

Palautteen avulla lisätään vuoropuhelua työyhteisössä ja kehitetään yhdessä yhteisön toimintaa.

Puusan ja Ala-Kortesmaan (2019) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijän esimiehelleen antama palaute on noussut yhdeksi merkittävimmistä työyhteisötaidoista. Tämä organisaation kehittämiseen tähtäävä vuorovaikutus tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista vastuullisuutta organisaatiosta, joka ilmenee vuorovaikutuksellisesti aktiivisena osallistumisena ja tähtää toiminnan parantamiseen sekä kehittämiseen. Luoma-Ahon (2014) mukaan vain hyvinvoivat työntekijät ovat käytettävissä organisaation tuloksen parantamiseen pitkällä aikavälillä. Kun viestintä organisaation sisällä perustuu selvään visioon tavoitteista, sen voi käytännössä pilkkoa sisäisen tiedonjaon ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi, jolloin työntekijöiden vastuut ja myös oikeudet lisääntyvät. Työntekijöistä tulee luottojoukkoja, kun he kokevat, että heidän mielipiteillään ja kokemuksillaan on organisaatiolle merkitystä.

Hyvän palautteen antaminen motivoi

Palautetta annetaan monenlaisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Tyypillisemmin puhutaan yksilö- ja ryhmäpalautteista. Hyvä palautteen antamisen tilanne on suunniteltava aikaa, paikkaa ja osallistujia myöden (Roivas & Karjalainen 2013, 161). Palautteen antaminen oikeaan aikaan, ei liian aikaisin eikä liian myöhään, on tärkeää. Yleensä suositaan välitöntä palautetta työn ja tapahtumien yhteydessä, jolloin asia on tuore. Paikallakin on merkitystä sikäli, että joitakin palautteita voidaan antaa työn ääressä, jos esimerkiksi tarkastellaan jotain työprosessin osa-aluetta, ja toisia sitten esimiehen huoneessa tai vaikka kehityskeskustelun yhteydessä esimerkiksi ulkona kävellessä.

Hyvä palaute voi olla myös täysin spontaania ja hetkessä syntyvää (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 81). Usein sanotaankin, että spontaani palaute on sitä aidointa palautetta. Spontaani palautteen heikkoutena on kuitenkin se, että spontaanissa tilanteessa palautteen antaja saattaa sanoa harkitsemattomia sanoja, joita sitten joutuu korjaamaan myöhemmin. Tämä johtuu siitä, että spontaanissa tilanteessa tunteet ovat liikaa pinnalla ja silloin harkintakyky voi pettää.

Hyvän palautteen antamiseen tarvitaan dialogista keskustelutaitoa, missä dialogia käydään puhumisen ja kuuntelemisen vuororytmissä. Palautteen antajan rauhallinen ja kuunteleva läsnäolo sekä hyväksyvä ja avoin asenne tuovat vuorovaikutukseen inhimillistä lämpöä (Roivas & Karjalainen 2013, 161). Palautteen antajan tulisi näiden lisäksi olla myös aidosti kiinnostunut henkilöstä, jolle hän antaa palautetta, koska silloin kuulija ei torju sanomaa vaan on valmis vastaanottamaan enemmänkin palautetta. (Dunderfelt 2015, 57–59.)

Palautteen antamista helpottaa työyhteisössä se, että palautteen antamisesta on sovittu. Palautteen pitää olla tosiasioihin perustuvaa ja siinä tulisi konkretisoida asiat selkeästi, jotta henkilö ymmärtää, mistä on kyse. Kuten edellä todettiin, palautteen antamisessa on tärkeää olla rakentava ja kannustava. Jatkuvan palautteen antaminen luo organisaatiossa hyvää palautekulttuuria, jossa palautetta annetaan tavoitteiden saavuttamisesta ja pelisääntöjen noudattamisesta sekä tuetaan ihmisten kehittymistä. Palautteen antaminen onnistumisista on tehokkaampaa kuin korjaavan palautteen antaminen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 81.) Palautteen tulisi olla työlähtöistä, jolloin kiinnitetään huomiota esimerkiksi asiakkaiden palautteisiin, palvelun tai työn laatuun, kulutukseen, tuottavuuteen, yleensä työn faktoihin, vastuullisuuteen, työ ratkaisuihin ja yhteistyöhön sekä viestintään.

Korjaava palaute auttaa oppimaan

Silvennoinen (2004, 168–175) pohtii korjaavan palautteen antamisen hyviä periaatteita ja nostaa esille kahdeksan kohtaa. Ensiksi palautetta ei tulisi antaa enää sen jälkeen, jos työntekijä on sen jo itsekkin ymmärtänyt ja tuonut esille. Sopivan ajan ja paikan valinta tulee suunnitella siten, että tila on rauhallinen ja häiriötön. Palautteen antamisessa tulisi kertoa täsmällisesti ongelman ydin ja miten henkilö on toiminut sekä miten asiaa voi muuttaa. Korjaava palaute suositellaan annettavaksi kahden kesken, mutta positiivista palautetta voi antaa myös muiden kuulle (Roivas & Karjalainen 2013, 161).

Korjaavan palautteen antaminen on hyvä aloittaa myönteisesti ja rauhoittaa siten tilanne. Palautetta ei tulisi antaa, jos palautteen antaja on kiintynyt, ahdistunut tai vihainen. Korjaava palaute annetaan kahden kesken arvostavalla tavalla. Keskustelun yhteydessä tulisi tarjota perusteluja ja toivomuksia toimintatavan muutoksesta ja tässä palautteen antajan on hyvä osoittaa palautteen saajalle uskovansa, että hän pystyy muuttamaan toimintaansa. Uuden toimintatavan hyötyjä ja etuja on syytä myös nostaa esille motivaation synnyttämiseksi. Palautteen saajaa on syytä kiittää heti, kun esimies huomaa henkilön toiminnassa edistymisen merkkejä. Lopuksi on hyvä kohottaa palautteen saajan itsetuntoa esimerkiksi korostamalla hänen tärkeyttään koko työyhteisölle. (Silvennoinen 2004, 168–175.)

Varhaisen puuttumisen ajatuksessa Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2012, 27–32) näkevät, että korjaavan palautteen antaminen esimerkiksi siitä, että työntekijä ei toimi pelisääntöjen mukaan, auttaa nopeasti palautumaan oikealle reitille ja kehittymään. Korjaavan palautteen avulla työntekijälle annetaan mahdollisuus korjata ja muuttaa toimintaansa sekä kokea jälleen onnistumisen elämyksiä. Palautteen avulla lisätään työyhteisön vuoropuhelua ja kehitetään yhdessä toimintaa haluttuun suuntaan.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Viro: Printon.comma.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Otavan Kirjapaino.

Luoma-Aho, V. 2014. Särkymätön viestintä. Teoksessa V. Luoma-Aho (toim.) ProComma Academic 2014: Särkymätön viestintä, 8–18.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell.

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 17 (3), 187–201.

Roivas, M., & Karjalainen, A.L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita.

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Gummerus.

Kirjoittaja

Hannele Laaksonen, HTT, terveysalan johtamisen yliopettaja, TAMK, hannele.laaksonen@tuni.fi

Asiantuntijuusalueet: henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi.

Laaksonen on mukana asiantuntijana Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa. Hankkeen kokonaistavoitteena on lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa sekä tuottavuutta. Hanketta rahoittavat Euroopan sosiaalirahasto (ESR) ja sosiaali- ja terveysministeriö (STM).

Kuvituskuva: Unsplash/Gabrielle Hendersson