

Opinnäytetyö (Turun Ammattikorkeakoulu)

Liiketalouden koulutusohjelma

BisnesAkatemia

2015

Eveliina Innilä & Merita Eriksson

# PALAUTE ESIMIESTYÖSSÄ



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | BisnesAkatemia

27.11.2014 | 44

Jaana Kallio-Gerlander

Eveliina Innilä & Merita Eriksson

## PALAUTE ESIMIESTYÖSSÄ

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tutkia miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan nykypäivän yrityksissä. Halusimme myös selvittää millaisista asioista ja missä tilanteissa palautetta annetaan. Tärkeimpänä tavoitteenamme oli kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella löytää kehitysehdotuksia yrityksille liittyen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

Teimme opinnäytetyössämme teemahaastattelun seitsemälle salolaisen pk-yrityksen esimiehelle. Haastatteluissa käsitelimme laajasti yritysten palautekulttuureja, joita vertasimme teoriaosuuteemme. Valitsimme tutkimusmenetelmäksi haastattelun, koska tarvitsimme laajempaa tietoa, kuin mitä vain kysymyslomakkeilla voisi saada. Tutkimuskysymyksiimme ei myöskään voi vastata määrällisesti.

Tutkimuksemme perustuu täysin esimiehen näkökulmaan, joten koko totuutta yritysten palautekulttuurista emme voi tietää. Tutkimuksestamme kuitenkin selvisi, että palautekulttuuri vaihtelee yrityksissä sen mukaan, miten paljon siihen ollaan kiinnitetty huomiota. Esimiehet kokivat palautekulttuurin yrityksissään hyväksi ja palautetta annetaan yrityksissä oikeista asioista, kuten työtehtävistä. Kehittämiskohteeksi tutkimuksessamme nousi se, että kaikissa yrityksissä palaute ei ole vielä osa arkea ja palautetta halutaan edelleen koko ajan enemmän.

Tärkeimpänä asiana tutkimuksessa nousi esille se, miten paljon ennalta suunnitellut palautekäytännöt vaikuttavat yrityksen palautekulttuurin toimivuuteen. Kun palautteelle on kehitetty toimintamallit ja ne on viety käytäntöön, yrityksen palautekulttuuri on tutkimuksemme perusteella avoimempi ja toimivampi.

Teimme työmme pohjalta pikaoppaan yrityksille ohjeistukseksi palautekäytäntöjen luomiseksi.

### ASIASANAT:

palaute, palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | BusinessAcademy

2014 | 44

Jaana Kallio-Gerlander

Eveliina Innilä & Merita Eriksson

## FEEDBACK IN MANAGEMENT

The goal of our thesis was to research how feedback is given and received in companies. We also wanted to find out in what kind of situations and about what things feedback is given. The most important goal was to find out development suggestions for companies concerning feedback.

In our thesis we interviewed the managers of seven local small and medium-sized enterprises. In those interviews we discussed their feedback culture widely and compared it to our theory part of our thesis. Interview was the right research method for our thesis because we needed more diverse information than we can get using question forms.

Our research is based only on the managers' perspective and that is why we can't know the whole truth about the companies' feedback culture. Our research showed that feedback culture depends on how much the company has paid attention on it. Every manager that we interviewed thought that his company has great feedback habits and feedback is given of the right things, for example work assignments. We discovered that the most important development targets are that feedback needs to be a part of everyday work and feedback should be given more often.

### KEYWORDS:

feedback, giving feedback, receiving feedback, management, human resources

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ESIMIESTYÖ JA VUOROVAIKUTUS</b>	<b>8</b>
2.1 Esimiestyö	8
2.2 Vuorovaikutus	10
<b>3 PALAUTE</b>	<b>11</b>
3.1 Palaute osana vuorovaikutusta	12
3.2 Erilaiset palautteet	12
3.2.1 Myönteinen palaute	13
3.2.2 Rakentava palaute	14
3.3 Palautteen antaminen	15
3.3.1 Palautetyylit	18
3.3.2 Hampurilaismalli	20
3.4 Palautteen vastaanottaminen	21
3.5 Palauteprosessi	22
3.6 Palautteen tavoite ja merkitys	25
3.7 Palautteen haasteet	25
3.8 Kehityskeskustelut palautteen antamisen osana	27
3.8.1 Mihin kehityskeskustelu tähtää?	27
3.8.2 Kehityskeskustelun hyödyt	27
3.8.3 Onnistunut kehityskeskustelu	28
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>29</b>
<b>5 HAASTATTELUT: TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>32</b>
<b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>34</b>
6.1 Palaute osana vuorovaikutusta	34
6.2 Palautteen antaminen	35
6.3 Palautteen vastaanottaminen	37
6.4 Tilastoja ja lainauksia	38
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>39</b>

**LÄHTEET**

44

**LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Pikaopas palautteesta

**KUVAT**

Kuva 1. Palautteen johtamis- ja ihmiskäsitys

Kuva 2. Palauteprosessi (Ranne 2006, 28-31)

Kuva 3. Palauteprosessi (Kalliomaa & Kettunen 2009, 83)

# 1 JOHDANTO

Esimiehen rooli työpaikalla on hyvin merkittävä sillä esimies toimii omalla alallaan esimerkkinä ja tukijana alaisilleen. Hyvän esimiehen ominaisuuksia on monia: innostavuus, kannustavuus, luotettavuus, tasapuolisuus ja rohkeus. Esimiehiltä vaaditaan paljon työelämässä ja esimiehen tulee olla innostunut työstään ja alaistensa hyvinvoinnista. Tärkeä ominaisuus on myös niin itsensä kuin alaistensa kehittäminen. Esimies ei voi koskaan kokea olevansa täysin valmis eikä esimiestyö ole helppoa, sillä oma itsetuntemus ja yleinen ihmistuntemus pitää olla hyvällä tasolla.

Tässä opinnäytetyössä tutkimme esimiehen palautteenanto- sekä vastaanottokykyä. Valitsimme tämän aiheen, koska olemme kiinnostuneita esimiehen vuorovaikutustaidoista ja palaute on yksi tärkeimmistä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen muodoista. Käytämme työssä apuna salolaisten yritysten esimiesten haastatteluja. Työn tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia esimiehille palautteeseen liittyen.

Esimiestyöstä ja johtamisesta löytyy yleisesti paljon kirjoja, mutta palautetta ei ole käsitelty kirjallisuudessa kuin sivukappaleissa. Olemme käyttäneet työsämme näiden lisäksi myös nettilähteitä ja englanninkielisiä artikkeleita argumentointimme tukena. Palautekulttuuri on kehittynyt vasta viime vuosikymmeninä avoimemmaksi ja varmaan siksi tietoa löytyy niin rajallisesti.

Kiinnostuksemme aihetta kohtaan on suuri, sillä tulevaisuudessa me molemmat haluaisimme toimia esimiestehtävissä. Tahdomme kehittää itseämme oikeaan suuntaan tulevaisuutta varten, jotta osaisimme toimia mahdollisessa esimiesasemassa paremmin. Valitsimme aiheen myös siksi, että koemme tärkeäksi kehittää palautekulttuuria vieläkin avoimemmaksi ja toivoisimme, että yhä useampi yritys ottaisi huomioon palautteen merkityksen myös yrityksen arjessa.

Opinnäytetyömme etenee siten, että ensin kerromme yleisesti esimiestyöstä ja johtamisesta sekä vuorovaikutuksesta, jonka jälkeen paneudumme tarkemmin

palautteeseen osana vuorovaikutusta. Sitten käymme läpi tarkemmin haastattelua tutkimustyyppinä ja esittelemme tulokset sekä analysoimme johtopäätökset. Loppuun olemme vielä tehneet pikaoppaan esimiehille palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, joka pohjautuu työmme teoriaan ja haastatteluihin.

## 2 ESIMIESTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

Esimiehen työn yksi päätavoitteista on mahdollistaa henkilöstön onnistuminen päivittäisessä työssä. Esimiehen tehtäväkenttään kuuluu pääasiassa johtaa vastuualueensa toimintaa, toteuttaa yrityksen strategiaa ja varmistaa yrityksen ja työntekijöiden tavoitteisiin pääseminen. Esimiestyö on kuitenkin laaja kokonaisuus johon kuuluu lisäksi alaisten sparrausta, kuuntelua sekä auttamista. Myös esimiehen läsnäolo ja osallistuminen on tärkeä osa esimiestyötä. Kaiken takana ihmisten johtamisessa ovat esimiehen vuorovaikutustaidot, toteaa Erämetsä. (2009, 25, 27, 129.)

### 2.1 Esimiestyö

Kuten jo aiemmin mainittiin, esimiehen tärkein tehtävä on johtaa vastuualueensa toimintaa ja saada alaiset onnistumaan työssään. Alaisten onnistuminen tarkoittaa myös esimiehen onnistumista. Tiimi tarvitsee toimiakseen selkeän johtajan, eli esimiehen, joka tekee lopulliset päätökset ja katsoo kokonaisuutta. (Erämetsä 2009, 27-28.)

”Johtajuus on yrityksen strateginen prosessi” Aarnikoivu (2008, 34) toteaa. Johtajuuden voi jakaa ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Ihmisten johtamiseen kuuluu esimerkiksi tärkeänä osana palaute. Asioiden johtamiseen kuuluu taas konkreettisia toimenpiteitä kuten tavoitteiden seuranta, raportointi sekä päätöksenteko ja rutiinit. (Peltonen 2008, 123; Erämetsä 2009, 28.) Piili (2006, 13) määrittelee johtajuuden seuraavasti: ”Johtajuus määritellään useimmiten toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet (yksilöt ja ryhmät) toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.”

Esimiestyöhön kuuluvat seuraavat asiat:

- Kontrollointi



- Organisointi
- Suunnittelu
- Päätöksenteko
- Ongelmanratkaisu
- Tavoitteista ja tuloksista huolehtiminen
- Vuorovaikutus
- Valmennus ja kehittäminen
- Palautteenanto
- Perehdyttäminen ja rekrytointi
- Motivointi
- Työn johtaminen

(Lista: Piili 2006, 13; Aarnikoivu 2008, 34-36; Erämetsä 2009, 28-29)

Ihmisten johtamisessa painottuvat mm. palautteenanto ja -vastaanotto, itsensä johtaminen, kuuntelu ja vuorovaikutus, erilaisuuksien hyväksyminen ja hyödyntäminen sekä stressinhallinta (Erämetsä 2009, 29). Esimiehen tulee myös huolehtia alaistensa motivaatiosta, työssä jaksamisesta ja osaamisesta. Nykyajan työyhteiskunnassa esimieheltä vaaditaan kaikkien edellä mainittujen asioiden hallintaa eli vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä työkaluista esimiehen ja alaisen välillä. (Piili 2006, 19.)

Vuorovaikutus ja palautteenanto ei kuitenkaan ole aina ollut johtamisessa itsestään selvää. Vasta 1900-luvulla johtamisessa alkoi korostua ihmissuhteisiin keskittyvä toimintatapa ja sitä kautta myös palaute. Tuolloin huomattiin, että työntekijät motivoituvat arvostetuksi tulemisen tunteesta, hyvästä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Aiemmin tärkeämpänä on pidetty työn tehokkuuden tarkkaa mittaamista, työn valvontaa tai esimiehen tiettyjä ominaisuuksia. (Virolainen, 2014.)

Johtajan ihmissuhdetaidot ja vuorovaikutusosaaminen ovat siis nykyään huomattavasti tärkeämpiä taitoja kuin työn tehokkuuden valvonta. Tässä on kuitenkin erityisesti suomalaisjohtajilla vielä kehitettävää, sillä he keskittyvät edelleen enemmän asioiden johtamiseen kuin ihmisten johtamiseen. (Virolainen, 2014.)

## 2.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen tarkoituksena on luoda kontakti toiseen ihmiseen joko sanallisesti tai sanattomasti. Sanalliseen vuorovaikutukseen kuuluu esimerkiksi puhuminen sekä äänenpainot kun taas sanaton vuorovaikutus koostuu ilmeistä, liikkeistä ja eleistä. (ENO 2012, 59.)

Työelämässä esimiehen ja alaisen vuorovaikutukseen kuuluu olennaisena osana kommunikointi sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen (Erämetsä 2009, 41). Esimies on aina vastuussa työyhteisön vuorovaikutuksesta ja sosiaalisten tilanteiden onnistumisesta. Päivittäiset kohtaamiset ja vuorovaikutustilanteet vaikuttavat työilmapiiriin ja työn tuloksellisuuteen. (Kuusela 2013, 42.) Toisen kuunteleminen on vuorovaikutuksessa vähintään yhtä tärkeää kuin itsensä ilmaiseminen (Piili 2006, 79). Alaiselle on hyvin tärkeää, että esimies on läsnä, aidosti kiinnostunut ja kannustava, jotta alainen voi luottaa omaan osaamiseensa ja kasvattaa omaa itsetuntoaan (Kuusela 2013,43).

### 3 PALAUTE

Palaute voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Palaute on yhden määritelmän mukaan osapuolten välistä tiedon välittämistä liittyen suoriutumiseen ja käyttäytymiseen. (Kupias ym. 2011, 22, Heikkilä ym. mukaan 2005.) Toisen määritelmän mukaan palaute on havainto jostain asiasta tai tekemisestä ja siihen reagoimista (Ahonen ym. 2011, 203). Kun puhutaan työelämäpalautteesta, voidaan palaute määritellä seuraavasti: ”Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Palaute kertoo, miten hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä.” (Kupias ym. 2011, 22, Berlin mukaan 2008.)

Kupias jakaa palautteen horisontaaliseen ja vertikaaliseen palautteeseen. Horisontaalinen palaute tarkoittaa nimensä mukaisesti sitä, että palautetta annetaan samantasoisesti, kollegalta toiselle. Horisontaalisen palautteen tarkoituksena on pääasiassa kehittää palautteen saajaa, ei niinkään ohjata. Sen avulla siis autetaan työtoveria ja opastetaan tätä oikealle polulle. (Kupias ym. 2011, 18.)

Horisontaalisen palautteen vastakohta on vertikaalinen palaute. Se on eritasoista eli palautetta annetaan esimerkiksi esimieheltä alaiselle. Tässä työssä käsittelemme pääasiassa juuri vertikaalista palautetta. Vertikaalinen palaute pyrkii nimenomaan ohjaamaan palautteen saajaa työssään kehittämisen sijaan. Tällöin palautteen antajalla on usein korkeampi asema ja tähän asemaan liittyvä ohjaustehtävä. (Kupias ym. 2011, 18.)

### 3.1 Palaute osana vuorovaikutusta

Kuten aiemmin jo mainittiin, Kalliomaan ja Kettusen mukaan palaute on yksi tärkeimmistä esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen muodoista. Niin työntekijät kuin esimiehetkin haluavat saada palautetta tekemästään työstä. Onnistuminen yhteistyössä vaatii palautteen antamista ja vastaanottamista. (Kalliomaa ym. 2010, 82.) Palaute, joka annetaan oikealla hetkellä ja tyyllillä, on hyödyllinen molemmille osapuolille, sillä palautteen avulla näet itsesi ja käytöksi toisen näkökulmasta (Sistonen 2008, 167). Kun yrityksen palautekulttuuri on avoin ja rehellinen, varmistetaan koko työyhteisön oppiminen ja kehittyminen (Kupias ym. 2011, 15). On siis tärkeää huomata yrityksen toiminnat ja tapahtumat ennen palautteen antamista ja varmistaa palautteelle avoin yrityskulttuuri (Pelgrim ym. 2012, 604).

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 85) mukaan kaikki voivat antaa palautetta, mutta se on erityisesti esimiehen tärkeä tehtävä ja kuuluu vahvasti esimiehen rooliin. Myös Kupias ym. (2011, 13) ovat sitä mieltä, että ilman palautetta johtaminen ei voi olla hyvällä tasolla. Vaikka esimiehet ovat yleensä palautteen antajia, tarvitsevat he myös itse palautetta kehittyäkseen ja säilyttääkseen motivaationsa (Kalliomaa ym. 2010, 85). Kupias ym. (2011, 129) mainitsevat myös molempien osapuolten kuuntelun olevan hyvin tärkeä osa palautteenantotilannetta.

### 3.2 Erilaiset palautteet

Palaute voidaan jakaa positiiviseen eli myönteiseen sekä negatiiviseen eli rakentavaan palautteeseen (Kupias ym. 2011, 23). Palautteen tulee olla tasapainoista: välillä annetaan positiivista eli myönteistä palautetta, kun taas toisaalta muistetaan myös kehittää palautteen saajaa antamalla rakentavaa palautetta (Kalliomaa ym. 2010, 82).

### 3.2.1 Myönteinen palaute

Myönteinen ja positiivinen palaute tulkitaan kirjallisuudessa synonyymeiksi. Myönteisen palautteen tarkoitus on vahvistaa oikeanlaista toimintatapaa ja käyttäytymistä yrityksessä. (Erämetsä 2009, 222-223.) Niin työelämässä kuin arjesakin on tärkeämpää antaa enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta (Rasila ym. 2009, 13). Se yleensä motivoi, sitouttaa sekä ilahduttaa saajaansa ja vahvistaa tämän hyväksynnän ja arvostuksen tunnetta. Myönteinen palaute on siis palkitsemista. (Erämetsä 2009, 222-223.) Positiivisen palautteen saajan itsetuntemus voi kasvaa saamalla palautetta asioista joista hän ei itse ole tietoinen (Rasila ym. 2009, 12).

Saamalla positiivista palautetta henkilö osaa jatkaa oikeaa toimintaa työssään (Erämetsä 2009, 223). Tehdyn toiminnan tai työtehtävän jälkeen saatu positiivinen palaute kannustaa alaista jatkossakin tavoittelemaan hyvin tehtyä työtä. Mikäli positiivinen palaute jää saamatta, tehdyn työn laatu tai tulos voi olla työntekijälle epäselvää. (Rasila ym. 2009,12.)

Samalla linjalla ovat myös Kupias ym. (2011, 219-220), jotka kertovat palautteen tuovan saajalleen positiivisia tuntemuksia. Heidän mukaan palautetta kannattaisi antaa myös pinnallisista asioista kuten päivän asusta, jotta palautteen antajan ja saajan mielialat kohenevat (Kupias ym. 2011, 219-220). Myönteistä palautetta voi antaa myös ihmisestä itsestään, esimerkiksi toteamalla toiselle: ”Olet aina avulias.” (Erämetsä 2009, 228). Tärkeämpää kuitenkin on antaa palautetta tehdystä työstä ja toiminnasta (Kupias ym. 2011, 219-220).

Sekä Kupiaksen ym. (2011, 220) että Erämetsän (2009, 223) mielestä tärkein myönteisen palautteen kriteeri on sen aitous ja palautteen tulee olla aina totta. Jos kehuja annetaan valheellisesti, toiminta pysyy samanlaisena vaikka vaaditaisiinkin kehitystä tai muutosta (Erämetsä 2009, 227-228). Perusteltu palaute saa kuitenkin esimerkiksi työntekijän tekemään enemmän ja laadukkaampaa työtä (Kalliomaa ym. 2010, 85).

Myönteinen palaute vaikuttaa positiivisesti sekä yksilöön että työyhteisöön. Se on myös helppo tapa vaikuttaa työn mielekkyyteen ja tuottavuuteen. Myönteisellä palautteella on lukuisia positiivisia vaikutuksia palautteen saajaan, kuten itsetunnon vahvistuminen ja vahvempi usko omaan potentiaaliin, suorituskyvyn paraneminen, työyhteisön- ja toveruuden lujittuminen sekä uskallus kehittää omaa osaamistaan. (Erämetsä 2009, 224.)

### 3.2.2 Rakentava palaute

Rakentavasta palautteesta käytetään negatiivisen lisäksi joissain yhteyksissä myös nimityksiä kielteinen tai korjaava palaute. Nykyään kuitenkin vältetään käyttämästä kielteisen palautteen termiä sen negatiivisuuden vuoksi. (Kalliomaa ym. 2010, 82.)

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 87) mukaan jokaisella on oikeus saada korjaava palautetta, mutta palautteen pitää olla henkilöä kunnioittavaa, asiallista ja oikeudenmukaista. Esimiehen antaessa palautetta, on hänen otettava huomioon, että rakentavaa palautetta annetaan tekemisestä eikä ihmisen persoonasta tai ihmisestä itsestään. Esimiehen on myös oltava varovainen siinä, ettei vahingoita palautteensaajan minäkuvaa, joka on jokaisella hyvin erilainen. (Kupias ym. 2011, 217.)

Jokainen antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta eri tavoin. Nämä tavat riippuvat osapuolten aiemmista kokemuksista, luonteenpiirteistä sekä persoonallisuuksista. Korjaavan palautteen saaja myös puolustautuu yleensä herkästi, sillä palaute koskee yleensä heikkoutta, jonka henkilö on myös itse voinut jo ymmärtää heikkoudekseen. Osa kuitenkin ottaa rakentavan palautteen positiivisesti, koska se nähdään mahdollisuutena kehittyä. (Kalliomaa ym. 2010, 87-88.)

Myös Kupiaksen ym. (2011, 215) mukaan esimiehet antavat palautetta eri tavalla. Joidenkin esimiesten on helppo antaa korjaavaa palautetta kun taas toisille se on vaikeampaa. Usein palautteen antamisen ollessa helppoa, korjaava palaute saatetaan antaa tylästi tai loukkaavasti. Myös Rasila ja Pitkonen (2009, 18) toteavat, että palautetta voi antaa helposti kimpaantuneena vihaisesti ja

keskittymällä vain haukkuihin. Mikäli palautteen antaminen taas on esimiehelle vaikeaa, palautetta ei välttämättä anneta ollenkaan (Kupias ym. 2011, 216). Rasila ja Pitkonen (2009, 18) toteavat, että kun rakentava palaute jää antamatta, kohde ei tiedä toimineensa väärin. Korjaavalla palautteella voidaan siis muuttaa palautteen saajan toimintaa (Sistonen 2008, 167).

Aarnikoivun (2008, 146-147) mukaan helpompi tapa aloittaa keskustelu korjaavasta palautteesta on kysyä palautteen saajalta hänen omaa mielipidettään suoriutumisestaan. Tämän Aarnikoivu (2008, 146-147) perustelee siten, että silloin palautteen saaja osallistuu enemmän arvioimaan omaa suoritustaan ja siten voi ymmärtää asioita, jotka auttavat kehittämisessä. Samoilla linjoilla ovat myös Rasila & Pitkonen (2009, 28), jotka opastavat myös aloittamaan palautekeskustelun kysymyksillä, erityisesti silloin kun kohde ei ymmärrä palautetta.

### 3.3 Palautteen antaminen

Palautteen antamisen lähtökohtana on, että annettavan palautteen tulee olla rehellistä, annettu oikeaan aikaan, selkeää, yksityiskohtaista, kuvaavaa, vilpittöntä ja se tulee antaa ilman taka-ajatuksia (Sistonen 2008, 169).

Työelämässä pohjana palautteen antamiselle toimivat yrityksen strategia, arvot ja tavoitteet. Toisin sanoen palautetta tulee antaa kaikesta, millä on merkitystä työn onnistumisessa. Yrityksen sisällä esimiesten pitää varmistaa, että toimintatavat ovat kaikkien tiedossa ja vasta sitten palautetta voi antaa tehdystä työstä. (Erämetsä 2009, 210.)

Edellä mainittujen asioiden perusteella voidaan antaa palautetta työn tekemisestä, onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että palautetta on oikeus antaa myös työelämän kirjoittamattomista säännöistä. Näitä ovat esimerkiksi käyttäytyminen, toden puhuminen sekä aikataulujen noudattaminen. (Erämetsä 2009, 210-211.)

Työn tuloksesta tulisi antaa aina palautetta. Kuitenkin on hyvä, että palaute kuuluisi jokaiseen työpäivään. Arjessa pitäisi palautetta antaa niistä asioista, joilla

saavutetaan tulokset, uusista ideoista, sovitusta toiminnasta sekä myös käyttäytymisestä. Tärkeää on muistaa, että palautteen puuttuminen sitä kaipaavassa tilanteessa on yhtä kuin myönteinen palaute. Väärään toimintaan puuttumatta jättäminen tarkoittaa sen toiminnan hyväksymistä. (Erämetsä 2009, 212-213.)

Joissain tapauksissa ennen palautteen antamista on hyvä miettiä kannattaako palautetta antaa ollenkaan. Useasti työntekijä ymmärtää tehneensä virheen, jolloin virheestä huomauttaminen saattaa vain pahentaa tilannetta ja palautetta ei ymmärretä oikein. (Kalliomaa ym. 2010, 89.)

Palautteen antamisen yksi ohjenuora on, että hyvästä työstä tulisi antaa enemmän palautetta kuin kehityskohteista (Aarnikoivu 2008, 144). Positiivista palautetta ei saisi antaa itsestänselvyyksistä, mutta ei saisi myöskään odottaa täydellisiä suorituksia. Kuitenkin olisi hyvä antaa myönteistä palautetta aina kun alainen ylittää odotukset. (Erämetsä 2009, 213.) Kun on aiemmin annettu rakentavaa palautetta ja palautteen saaja korjaa toimintaansa sen mukaisesti, tulisi aina antaa positiivista palautetta korjatusta toiminnasta (Erämetsä 2009, 215). Palautteen annon jälkeen on hyvä seurata palautteen saajan reaktioita ja kysyä myöhemmin ymmärsikö hän palautteen ja miten hän koki sen (Kalliomaa ym. 2010, 92-93).

Korjaava palaute tulisi antaa tunteiden rauhoituttua ja rauhallisessa tilanteessa, kuitenkin niin pian kuin mahdollista tapahtuman jälkeen. Palaute olisi hyvä myös suunnitella etukäteen ja suunnittelun pitäisi olla sen tarkempaa, mitä aremmasta asiasta on kysymys. Kun annetaan rakentavaa palautetta, pitäisi pyrkiä antamaan ensisijaisesti kehitysehdotuksia ja pyrkiä ajattelemaan palautteen saajan parasta. Myös liian syyttävään sävyyn kerrottu rakentava palaute aiheuttaa vastapuolella puolustautumisreaktion tai vastahyökkäyksen. Palautetta pitäisi kuitenkin pyrkiä antamaan rehellisesti ja suoraan. (Rasila ym. 2009, 22-25.)

Palautetta antaessa liioittelu kannattaa jättää pois. Käyttämällä ilmauksia ”aina” ja ”ei koskaan” saatat aiheuttaa vastustusta palautteen saajassa. On tärkeää käyttää sellaisia sanoja, jotka kertovat tilanteen todenmukaisesti. Sanavalinnoil-



la voi vaikuttaa paljon palautteeseen ja siihen, miten vastaanottaja palautteen kokee. (Rasila ym. 2009, 27.)

Jokainen ihminen viestii kaiken aikaa myös sanattomasti käyttäen muun muassa ilmeitä ja eleitä. Tämä pätee myös esimiehiin, joita alaiset tulkitsevat jatkuvasti tietoisesti tai tiedostamatta. Sanaton ja sanallinen viestintä ovat yleensä sidoksissa toisiinsa, vaikka ilmeisiin ja eleisiin ei kiinnitetä niin paljon huomiota niiden ollessa yhteneviä sanallisen viestinnän kanssa. Toisaalta taas sanaton viestintä mielletään usein vahvemiksi jos se on ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa. Tämä johtuu siitä, että sanattomassa viestinnässä ilmenevät myös viestijän tunteet ja ajatukset, joten sitä uskotaan helpommin. Esimiehen tai palautteen antajan tulisi pitää mielessä sanattoman viestinnän vaikutus ja siten säädellä omia tunteita ja ajatuksia. (Kupias ym. 2011, 126.)

Palautteenantotilaisuudessa esimies voi viestiä monella tapaa sanattomasti. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset ilmeet, katsekontaktit, äänensävyt ja -voimakkuus sekä kehon asennot. Myös tilan ja ajan käyttö voivat olla sanatonta viestintää. Palautteen antaja ei ole kuitenkaan ainoa joka viestii sanattomasti palautetilaisuuden aikana. Myös palautteen saaja käyttää kasvoillaan monia ilmeitä ja tekee pieniä liikkeitä sekä tietoisesti että tiedostamatta. Molemmat osapuolet tekevät sanattomasta viestinnästä omia tulkintojaan, joten Kupias ym. (2011, 127) kehottavatkin esimiestä kysymään kaikki epäselvät asiat, jotta vältettäisiin väärinymmärrykset. (Kupias ym. 2011, 126-127.)

Palauttekeskustelusta voi tehdä mielekkäämmän kiinnittämällä huomiota sanattomaan viestintään ja ennalta korjata tiettyjä asioita palautetilanteesta. Kupiaksen ym. (2011, 127) mukaan on hyvä valita jokin neutraali tila palautteen antamista varten ja sulkea puhelimet sekä tietokoneet tilaisuuden ajaksi. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa omat ajatukset ja tunnetilat sekä niiden vaikutukset sanattomaan viestintään. (Kupias ym. 2011, 127.)

### 3.3.1 Palautetyylit

Palaute voidaan jakaa erilaisiin palautetyyleihin sen monimuotoisuuden vuoksi (Kupias ym. 2011, 18). Esimiehen tulisi hallita erilaiset palautetyylit ja käyttää niitä tilanteen mukaan. Palautetyylin valinta riippuu esimerkiksi yrityksen strategiasta tai esimiehen asemasta yrityksessä. (Kupias ym. 2011, 213.)

Palaute voidaan jakaa Kupiaksen ym. (2011, 28-29) mielestä erilaisten ihmis- ja johtamiskäsitysten mukaan neljään eri kategoriaan: kontrolloivaan, neuvovaan, oivalluttavaan sekä dialogiseen palautteeseen. Sekä kontrolloiva että neuvova palautetyyli pohjautuu siihen käsitykseen, että ihmiset haluavat, että heitä johdetaan ja he haluavat kontrolloida asioita. Oivalluttava ja dialoginen palaute taas pohjautuu yksinkertaisesti siihen, että ihmisiin voi luottaa ja he ovat motivoituneita. (Kupias ym. 2011, 28-29.)

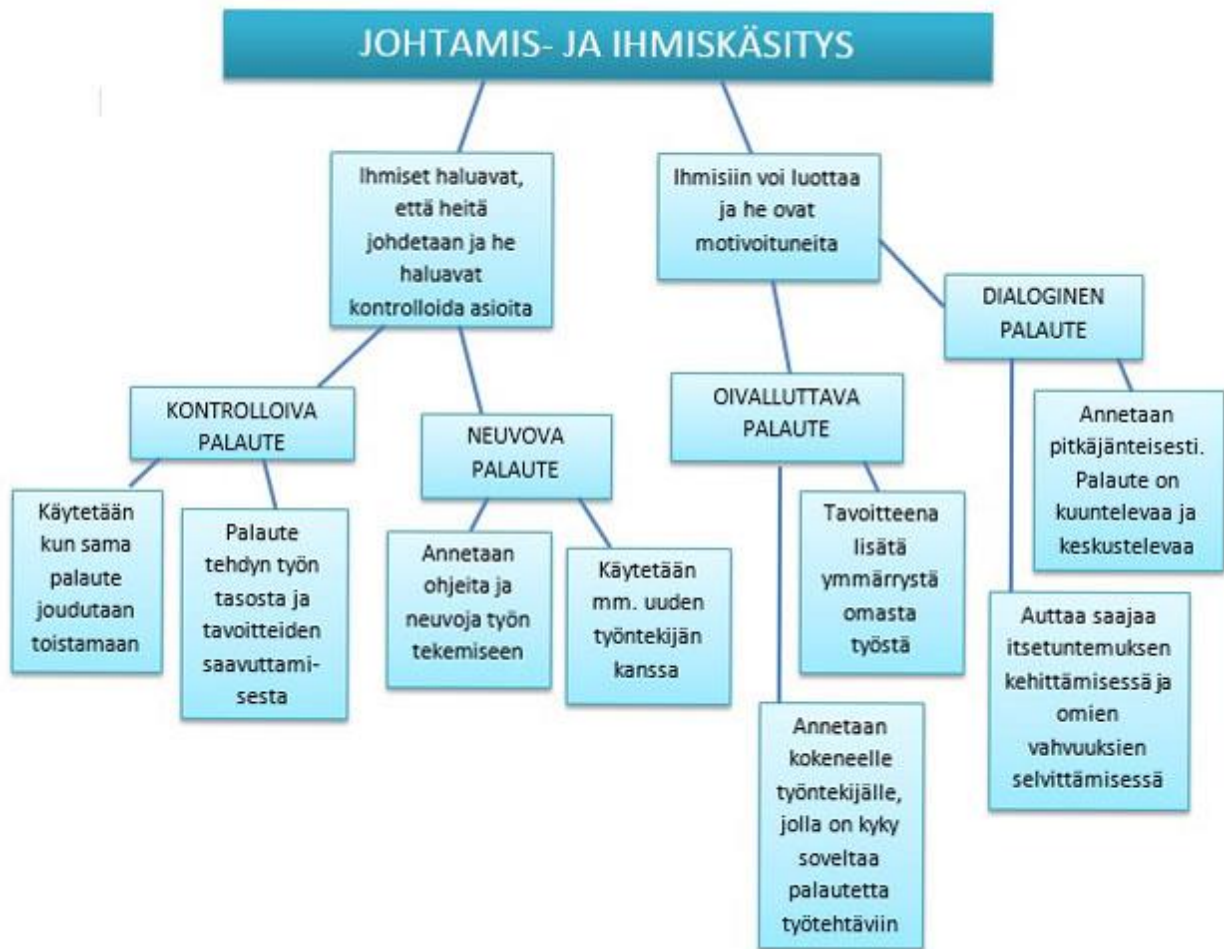
Kontrolloivan palautteen tarkoituksena on antaa informaatiota tavoitteiden saavuttamisesta ja sovittujen töiden hoitamisen tasosta (Kupias ym. 2011, 28-29). Tällaisen palautteen heikkoutena on kuitenkin se, että se ei kiinnitä huomiota palautteen saajaan tai anna tälle kehitysehdotuksia tulevaa ajatellen. Kontrolloivaa palautetta käytetään useimmiten sellaisissa tilanteissa, joissa palautteen saaja ei ole useimmista huomautuksista huolimatta muuttanut toimintaansa. Tällainen palautteenantotyyli kannattaa ottaa käyttöön vain jos muut tyylit kuten keskustelu ja kuuntelu eivät toimi. (Kupias ym. 2011, 209.)

Neuvova palaute taas neuvoo miten annettu tehtävä kuuluu suorittaa (Kupias ym. 2011, 28-29). Tämä palautteenantotyyli on siitä hyvä, että se antaa alaiselle selvät ohjeet jatkoa ajatellen. Neuvovaa palautetyyliä käytetään esimerkiksi uuden työntekijän tullessa yritykseen tai kokemattoman työntekijän neuvomisessa. Neuvovaa palautetta ei kannata käyttää silloin, kun halutaan lisätä palautteen saajan omaa vastuuta työstään ja sen kehittämisestä. (Kupias ym. 2011, 209-210.)

Oivalluttavan palautteen tavoitteena on lisätä palautteen saajan ymmärrystä omasta työstään sekä sitouttamaan palautteen saajaa annettuihin työtehtäviin.

Oivalluttavaa palautetta voi antaa erityisesti silloin, kun palautteen vastaanottaja on kokenut alallaan ja pystyy soveltamaan saamaansa palautetta työtehtäviin ja itsensä tarkasteluun. Kun palaute annetaan oivalluttavasti, palautteen saaja osallistuu palautteenantoon paremmin ja palaute myös sitouttaa toimimaan sen mukaisesti. (Kupias ym. 2011, 28-29, 211.)

Dialogisen palautteen tulisi innostaa työntekijää tarkastelemaan oman työn tulosta ja itseään työntekijänä. Dialoginen palaute auttaa palautteen saajaa itsetuntemuksen kehittämisessä sekä omien vahvuuksien selvittämisessä. Tämä palautetyyli sopii ensisijaisesti palautetilanteisiin, joissa ei pidä toimia tietyn mallin mukaan, vaan palautetta voidaan antaa pitkäjänteisesti. Joskus saattaa tuntua, että dialoginen palaute ei ole palautetta, koska se on niin kuuntelevaa ja keskustelevaa. (Kupias ym. 2011, 28-29, 212.)



Kuva 1. Palautteen johtamis- ja ihmiskäsitys

### 3.3.2 Hampurilaismalli

Kun käytetään hampurilaismallia, annetaan ensin positiivinen palaute, sitten korjaava palaute ja lopuksi vielä positiivinen palaute. Hampurilaismallin ideana on, että rakentavan palautteen vastaanottaminen helpottuu, kun annetaan samalla positiivista palautetta. Tarkoituksena on kuitenkin, että kaikki annettu palaute on aitoa, myös positiivinen osuus. (Rasila ym. 2009, 31-32.)

Kalliomaa & Kettunen (2010, 90) tuovat esille hampurilaismallin kaltaisen palautemallin, jota he kutsuvat nimellä kakkumalli. Se on hampurilaismallia vastaava ja siinä sekoitetaan rakentava palaute positiivisen sekaan. Heidän mu-

kaansa tämä tyyli parantaa työilmapiiriä ja on siksi hyvä palautteenantomalli. (Kalliomaa ym. 2010, 90.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 46) kumoavat hampurilaismallin käytön lähes täysin. Heidän mukaan hampurilaispalautetta on vaikea ymmärtää, ja malli on alun perin suunniteltu siinä uskomuksessa, että ihmiset loukkaantuvat rakentavan palautteen saamisesta. He uskovat, että ihmiset haluavat saada palautteen mahdollisimman suoraan ja että viestintä olisi selkeää. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 46) mukaan hampurilaismalli ei ole enää toimiva, sillä palautteen saajat tuntevat mallin ja osaavat odottaa kritiikkiä positiivisen palautteen jälkeen. Tällöin palaute menettää merkityksensä (Ahonen ym. 2011, 46).

### 3.4 Palautteen vastaanottaminen

Palautetta voidaan saada hyvin erilaisissa tilanteissa. Se voi olla hyvin tai huonosti annettua, suullista tai kirjallista, mutta kaikki saatu palaute kannattaa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Rasila ym. 2009, 35; Ahonen ym. 2011, 113.) Palaute tulisi ottaa avoimin mielin vastaan, oli se sitten rakentavaa tai positiivista, sillä palautteen avulla voimme löytää itsestämme uusia puolia (Rasila ym. 2009, 35). Ahonen ym. (2011, 113) toteavat, että palautteen antajaa tulee kuunnella tilanteesta riippumatta ja uskoa kuulemaansa. Hän on kertonut asiasta oman näkemyksensä ja sitä pitää kunnioittaa (Ahonen ym. 2011, 113). Palautteen vastaanottaminen mielletään yleensä haastavaksi, mutta asiaa helpottaa se, jos palaute on annettu rehellisesti ja todenmukaisesti. Taitava palautteen antajakaan ei kuitenkaan välttämättä helpota palautteen vastaanottamista. (Rasila ym. 2009, 35.) Hyvä palautteen vastaanottaja muuttaa toimintaansa palautteen mukaisesti ja kysyy tarkentavia kysymyksiä palautteesta (Kupias ym. 2011, 41). Kuitenkin on vastaanottajan päätettävissä, miten palautetta käytetään hyväksi. Saadun palautteen perusteella voi päättää muuttaako toimintaansa. (Ahonen ym. 2011, 113.) Ajan ja kokemuksen kanssa palautteen vastaanottaminen helpottuu ja oppii huomaamaan oikeanlaisen palautteen (London ym. 2002, 84).

Rasila ym. (2009, 36-40) antaa yhdeksän ohjetta rakentavan palautteen vastaanottamisesta:

- Pyydä palaute kahden kesken.
- Huomioi, että rakentava palaute ei koske persoonaasi, vaan tekojasi.
- Palautteen antaja haluaa yleensä kehittää sinua, ei loukata.
- Tee palautetilanne omasta puolestasi helpommaksi.
- Kuuntele palautteen antajaa sekä pyydä esimerkkejä ja tarkennuksia.
- Palautteen saamisen jälkeen varmista, että ymmärsit oikein.
- Älä puolustele hyökkäämällä palautteen antajaa vastaan.
- Saat erilaista palautetta erilaisilta ihmisiltä. Arvosta heidän näkemystään.
- Kiitä palautteen saamisesta.

Myös Sistonen (2008, 171) on samaa mieltä palautteen vastaanottamisen ohjeista. Hän lisää vielä, että saatua palautetta tulee arvioida ja kerätä lisää tietoa myös muilta työyhteisön jäseniltä (Sistonen 2008, 171).

Positiivista palautetta saattaa myös olla vaikeaa ottaa vastaan. Varsinkin suomalaisille se tuottaa vaikeuksia. (Sistonen, 2008, 168.) Positiivisesta palautteesta tulisi kiittää ja hyväksyä saatu kehu. Myös jälkikäteen mainittu kiitos palautteesta rohkaisee palautteen antajaa antamaan kehuja useamminkin. (Rasila ym. 2009, 16-17.)

Esimiehellä on tärkeä rooli palautteen vastaanottamisessa siten, että hänen tulee näyttää esimerkkiä siitä, miten palautteeseen reagoidaan. Esimiehen pitäisi itse myös miettiä omia taitojaan palautteen vastaanottajana, sillä palautteen vastaanottaminen on hyvin tärkeä osa esimiehen laadukasta työtä. (Ranne 2006, 111.)

### 3.5 Palauteprosessi

Ranteen (2006, 28) mukaan palauteprosessi jaetaan neljään eri vaiheeseen: palautteen hankintaan ja antamiseen, sen vastaanottamiseen, saadun palautteen käsittelyyn ja sen pohjalta toiminnan korjaamiseen tai vahvistamiseen.

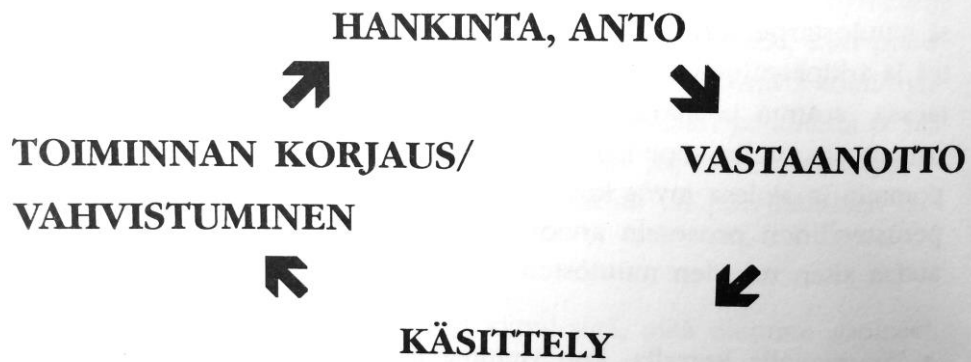
Nämä prosessin vaiheet käydään läpi uudelleen ja uudelleen, jolloin ne muodostavat jatkuvan kehän (Ranne 2006, 28).

Palauteprosessi alkaa siis palautteen hankinnalla ja antamisella. Palautetta voidaan kerätä yksilön sekä yhteisön toimesta tai sitä voidaan saada pyytämättäkin ulkopuolisilta toimijoilta. Palautetta tulisi tietenkin hankkia ja antaa mahdollisimman paljon, jotta seuraavaan prosessin vaiheeseen olisi riittävästi materiaalia laajan kokonaiskäsityksen saamiseksi. On myös tärkeää, että palautetta kerätään säännöllisesti, laajalta alueelta, erilaisilta ihmisiltä ja erilaisista asioista. (Ranne 2006, 28.) Ranne (2006, 29) toteaa kuitenkin, että ensimmäinen vaihe jää usein vajaaksi, sillä palautteen kerääminen ja antaminen tapahtuu vain sattunnaisesti, eikä tähän ole välttämättä oikeita työkaluja tai osaamista.

Toisen palauteprosessin vaiheen ongelmaksi muodostuu palautteen vastaanotokyky. Palautteen saajalla voi olla monia puutteita palautteen vastaanottamisessa. Näistä yleisimpiä ovat palautteen tyrmäminen saantihetkellä, vastaanottamisen kieltäytyminen vetoamalla antajaan ja hänen ominaisuuksiinsa, poistuminen paikalta sekä palautteen hylkääminen sen kuuntelemisen jälkeen. (Ranne, 2006, 30.)

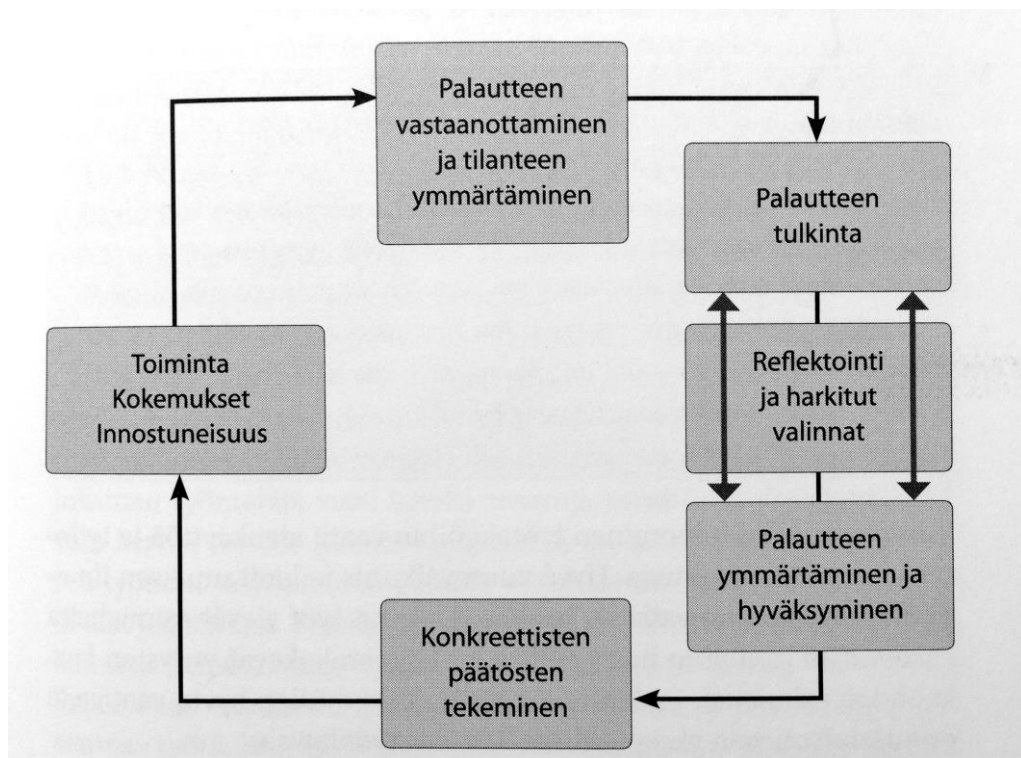
Kolmantena vaiheena palauteprosessissa on saadun palautteen käsittely. Palautteen vastaanottaja on itse vastuussa siitä, miten saatu palaute käsitellään ja käytetään hyödyksi. Omat aiemmat kokemukset, käsitykset ja tiedot ovat perustana sille, millä tavalla palaute otetaan vastaan ja miten sitä osataan hyödyntää jatkossa. Palautteen perustelut ja mahdolliset vaikutukset on hyvä käydä läpi huolellisesti palautteen käsittelyn aikana. (Ranne, 2006, 31.)

Ranne (2006, 31) toteaa, että viimeisessä eli neljännessä vaiheessa tarkistetaan mahdolliset toimenpiteet palautteen saamisen jälkeen. Jos saatu palaute tukee aiempaa toimintaa eli vahvistaa sitä, ei toimenpiteille ole tarvetta. Toisaalta taas jos palaute ei tue toimintatapaa, kuuluu toimintaa tarkastaa. Antamalla sekä positiivista että rakentavaa palautetta voit muuttaa toimintaa parempaan suuntaan. (Ranne 2006, 31.) Ranne (2006, 31) muistuttaa vielä, että kun kaikki palauteprosessin vaiheet on käyty läpi, alkaa kierros taas uudestaan alusta.



Kuva 2. Palauteprosessi (Ranne 2006, 28-31)

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 83) kuvaavat tekstissään hieman erilaisen näkemyksen palauteprosessin kulusta. Kuitenkin pääkohdat ovat melkein samanlaisia verrattuna Ranteen kaavioon.



Kuva 3. Palauteprosessi (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83)

Palautteen vastaanottaminen on pitkä prosessi ja palautteen vaikutukset ilmenevät usein vasta myöhemmin kun henkilö todella käyttää saamaansa palautet-



ta hyväksi. Palautteen vaikutukset eivät siis välttämättä näy heti. (London ym. 2002, 88.)

### 3.6 Palautteen tavoite ja merkitys

Palaute on tärkeä työkalu jokaisessa työyhteisössä. Sen avulla työntekijät tietävät miten hyvin he ovat suoriutuneet työtehtävistään ja pystyvät siten kehittämään omaa osaamistaan sekä suuntaamaan toimintaansa. (Kalliomaa ym. 2010, 84.) Myös Kupias ym. (2011, 16) ovat sitä mieltä, että palaute kertoo miten työtehtävissä on menestytty ja auttaa tällöin työyhteisöä kehittymään ja toimimaan paremmin.

Palautteen tärkeimpiä tavoitteita on siis muuttaa työntekijän toimintaa ja saada näin ollen aikaan toivottu käyttäytyminen. Palautteen tavoitteena on myös varmistaa, että toivottu käyttäytyminen jatkuu ja lisääntyy. Sen on lisäksi tarkoitus vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon, sparrata palautteen saajaa ja varmistaa, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi. (Kalliomaa ym. 2010, 84; Kupias ym., 2011, 20)

Palautteen avulla saadaan kuitenkin myös tietää miten yhden työntekijän työpanos vaikuttaa koko työyhteisöön ja sen jäseniin. Yritykselle palautteen merkitys on todella tärkeä, sillä palautteen puuttuminen tai sen vähyys vaikuttavat yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja ryhmän tehokkuuteen negatiivisella tavalla. Kupias ym. (2011, 16) toteaa myös, että palautteen antamatta jättäminen halventaa työntekijän työpanosta. Toimivan palautekulttuurin omaaminen on yritykselle välttämätöntä kehittymisen kannalta. Tämä luo pohjan hyvälle työilmapiirille, kehittyville työsuorituksille, työntekijöiden oikeanlaiselle toiminnalle ja uuden oppimiselle. (Kupias ym., 2011, 16-17.)

### 3.7 Palautteen haasteet

Yksi suurimmista haasteista palautteen antamisessa on Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 40) mukaan itse palaute -sanon epäselvyys. Erilaiset ihmiset

mieltävät palaute -sanan eri tavoilla, sillä osa ajattelee palautteen tarkoittavan kehuja, toiset haukkuja ja kolmannet valistamista. Samoilla linjoilla on myös Erämetsä (2009, 217), jonka mukaan jokainen voi ottaa täysin saman palautteen eri tavoin vastaan. Joku loukkaantuu rakentavasta palautteesta ja heittäytyy aggressiiviseksi, toinen voi pettyä itseensä tai alistua ja kolmas kokee palautteen kehittävänä. Tällainen erilaisuus riippuu jokaisen omista aiemmista palauttekokemuksista (Erämetsä 2009, 219).

Toinen haaste palautteessa on riitatilanteiden pelkääminen. Työelämässä halutaan yleensä välttää konflikteja, mikä johtaa siihen, että palautetta annetaan epäsuorasti ja kiertelemällä. Toisaalta taas palaute jätetään antamatta, sillä ei haluta kehua esimerkiksi vain yhtä työyhteisön jäsentä. (Ahonen ym. 2011, 40.) Kuten aiemmin jo mainittiin, selvien pelisääntöjen puuttuessa on epäselvää, mistä palautetta pitäisi antaa ja vastaanottaa. Tämäkin on yksi syy palautteen vähyyteen työyhteisöissä. (Ahonen ym. 2011, 42.)

Kolmantena haasteena voidaan pitää sitä, että alainen ei välttämättä tunnista esimiehen palautteenantoa palautetilanteeksi. Tämä on hyvin yleistä nimenomaan rakentavaa palautetta annettaessa, sillä palautteen vastaanottaja saattaa uskoa, että palautetta on vain positiivinen palaute. Esimiehen on hyvä kertoa alaiselle erilaisista palautteista eli myös siitä, että palautteen avulla pyritään myös kehittämään ja korjaamaan alaisen suorituksia töissä. (Kalliomaa ym. 2010, 87.)

Yksi haaste palautteen antamisessa on omien tunteiden erossa pitäminen palautteenantotilanteessa. Jos palautteen saaja ärsyttää, se pitäisi tunnistaa vain tunteeksi ja kertoa palaute kuitenkin rauhallisesti ja hyvässä hengessä. Toisaalta tulisi itse myös tunnistaa palautteen vastaanottajana se, haluaako palautteen antaja vain purkaa omia tuntemuksiaan vai todella antaa rehellistä palautetta. (Erämetsä 2009, 251-252.)

Palautteen antamiseen voi liittyä myös joitain uskomuksia, kuten että positiivisen palautteen saaja ylpistyy. Tällöin palaute saatetaan jättää antamatta. (Rasila ym. 2009, 12.)

### 3.8 Kehityskeskustelut palautteen antamisen osana

Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehen välinen ennalta suunniteltu keskustelu, jossa keskustelijat pyrkivät tutustumaan toinen toisiinsa, kehittämään esimiehen ja työntekijän suhdetta sekä työntekijän ammattitaitoa ja osaamista. Kehityskeskustelulla on aina tietty päämäärä ja se toteutetaan usein yrityksen määrittelemän rungon mukaan. On yleistä, että kehityskeskustelut pidetään kerran tai kaksi vuodessa ja sen pituus riippuu käsiteltävistä aiheista ja keskustelijoiden kokemuksesta. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 94; Autio ym. 2010, 29.)

Alaisen ja esimiehen välisiä keskustelutilanteita on aikojen saatossa nimetty eri tavoin. Suunnittelukeskustelu, kehittävä keskustelu, työparien keskustelu ja tavoitteellinen keskustelu ovat näistä muutamia esimerkkejä. Kuitenkin vasta viime vuosikymmeninä on herätty siihen, että kutsuttiin keskustelua sitten millä nimellä tahansa, esimiehen ja alaisen hyvä vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää työilmapiirille ja -tuloksille. (Ronthy-Östberg ym. 2004 94-95.)

#### 3.8.1 Mihin kehityskeskustelu tähtää?

Kehityskeskustelun tavoitteena on käsitellä alaisen kehittymistä ja ammatillista suoriutumista, mutta myös kehittää alaisen ja esimiehen välistä yhteistyötä. Keskustelun tarkoituksena on käsitellä näitä asioita pidemmällä tähtäimellä ja hyvin tavoitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Autio ym. 2010, 29.)

Kehityskeskustelu tähtää myös luonnollisesti koko organisaation kehittämiseen. Kun työntekijä ja esimies kehittyvät työssään, koko organisaatio kehittyy. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 99.)

#### 3.8.2 Kehityskeskustelun hyödyt

Kehityskeskustelusta on hyötyä sekä alaiselle, että esimiehelle. Esimiehelle on tärkeää tuntea omat alaisensa ja heidän tavoitteensa, mitä he jo osaavat ja miten he kokevat työnsä. Kehityskeskustelu on siis tutustumiselle oiva kanava.

Esimies saa kehityskeskusteluiden kautta myös tietoa omasta johtamistavastaan ja mahdollisuuden sen kehittämiseen sekä parhaassa tapauksessa myös uusia ideoita. Esimiehellä on myös hyvä tilaisuus antaa alaiselleen palautetta: puuttua epäkohtiin tai kehua hyvää työtä. (Autio ym. 2010, 42.)

Työntekijä saa kehityskeskustelun avulla tietoa yrityksen ja koko organisaation tilasta, palautetta työsuorituksistaan sekä mahdollisuuden keskustella koko työnkuvasta laajasti. Esimiehen tunteminen auttaa myös alaista työelämässä. (Autio ym. 2010, 42.)

### 3.8.3 Onnistunut kehityskeskustelu

Ennen kehityskeskustelun aloittamista, pitäisi kummankin osapuolen valmistautua siihen huolellisesti. Osapuolten tulisi pohtia keskustelun tarkoitusta ja tavoitteita, vaikka keskustelu käydäänkin yrityksen antamien raamien mukaisesti. Liian tiukka raamien noudattaminen ei kuitenkaan ole hyvä asia, sillä silloin saattaa jokin tärkeä asia jäädä huomiotta. (Autio ym. 2010, 40.)

Esimiehen tulisi sopia keskustelun ajankohta tarpeeksi ajoissa, varata siihen rauhallinen paikka sekä tarpeeksi aikaa. Ilmapiirin pitäisi olla rento ja avoin, jotta alainen uskaltaa keskustella kaikista asioista. Tärkeintä on kuitenkin se, että esimies kuuntelee alaistaan tarkasti ja on tilanteessa läsnä. (Autio ym. 2010, 41-42.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen menetelmä koostuu yleensä lomakehaastatteluista tai –kyselyistä, joilla tutkitaan usein suurta joukkoa. Kvalitatiivisessa menetelmässä taas halutaan saada mahdollisimman paljon tarkkaa tietoa määrällisesti pienestä joukosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 135-136.)

Käytimme tutkimuksessamme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, joka on kokonaisvaltaisen tiedon hankintaa. Tutkimuksen aineisto saadaan koottua todellisissa tilanteissa. Tässä tutkimusmenetelmässä tiedon hankintaan käytetään yleensä teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ym. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Itse käytimme työssämme puolistrukturoitua haastattelua. Tällä haastattelumenetelmällä tarkoitetaan sitä, että kysymykset ovat valmiiksi laadittuja ja niiden järjestys on ennalta mietitty, mutta haastattelutilanteessa keskustelu voi kuitenkin olla vapaata. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Teimme haastateltaville kysymykset valmiiksi liittyen palauteteemaan. Lomaketta ei annettu haastateltavalle ollenkaan, vaan haastattelu toteutettiin keskustelumuotoisesti etukäteen mietittyjen kysymysten pohjalta. Hirsjärven ym. (2009, 206-208) mukaan kysymykset ja kysymysten järjestys tulee miettiä huolellisesti, jotta haastattelusta saa kaiken oleellisen irti. Kysymykset pitää esittää loogisessa järjestyksessä, jotta haastattelu sujuu luontevasti. Haastattelulla tulee myös aina olla selkä tavoite, jolla pyritään hankkimaan luotettavaa ja oikeaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206-208.)

Laadullinen tutkimus sopi tutkimukseemme paremmin kuin määrällinen, koska tutkimusongelmaamme ja -kysymyksiimme ei voinut vastata yksiselitteisesti numeroilla tai määrällisesti, sillä todellisuus on niin laaja kokonaisuus. Kysymyslomakkeen käyttäminen ei soveltunut tähän työhön, sillä halusimme haastatella vain rajallista joukkoa tutkimuksessamme. Halusimme myös henkilökohtaisesti

tavata haastateltavat, koska käyttäessä vain kysymyslomakkeita vastausmahdollisuudet saattavat olla liian rajalliset.

Haastattelun eduksi voidaan katsoa se, että haastattelutilanteessa aineiston keruuta voi säädellä haluamallaan tavalla. Haastateltaessa voi myös vaihtaa kysymysten järjestystä keskustelun edetessä sekä tehdä havaintoja vastaajan eleistä ja ilmeistä. Haastateltava voi myös keskustella aiheesta kysymysten ulkopuolelta, jolloin haastattelija saa enemmän tietoa aiheesta sekä itse haastateltavasta. Haastattelussa voidaan myös esittää jatkokysymyksiä vastausten pohjalta sekä kysyä perusteluja vastaajan mielipiteille, jolloin saadaan monimuotoisempaa aineistoa tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Haastattelun eräs huono puoli on kuitenkin se, että sekä haastattelutilanne, että siihen valmistautuminen vie aikaa. Haastattelu tuleekin suunnitella huolellisesti ja harjoitella ennen oikeaa haastattelutilannetta. Haastattelijan tulee myös pysyä haastattelutilanteessa objektiivisena, eikä hän saa tuoda omaa kantaansa esille kysymyksiä esitettäessä. Haastattelussa haastateltava haluaa yleensä antaa hyvän kuvan itsestään ja voi muokata siten vastauksiaan sosiaalisesti suotavimmiksi. Tämän vuoksi haastattelun luotettavuus saattaa kärsiä. Kulttuuriset erot on yleensä otettava myös huomioon haastateltaessa, mutta meidän kohdalla tämä ei ollut tarpeellista. (Hirsjärvi ym. 2009, 206-207.)

Haastattelimme salolaisten yritysten esimiehiä. Valitsimme haastateltavat yritykset pk-yritysten joukosta mahdollisimman eri aloilta saadaksemme laajan käsityksen palautteesta työyhteisöissä.

Tavoitteenamme oli teorian kautta oppia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta lisää. Teorian ja yritysten edustajien haastatteluiden perusteella selvitimme miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan nykypäivänä yrityksissä. Halusimme myös tietää, mistä palautetta annetaan ja millaisissa tilanteissa. Nämä tiedot selvittämällä saimme vastaukset tutkimusongelmiimme ja niiden pohjalta haluamme kehittää yritysten palautekulttuuria.

Tutkimuksessamme yhdistettiin teoria sekä haastattelut ja tämä on tutkimuksemme synteesi. Etsimme mahdollisimman laajasti kirjallisuutta palautteeseen

liittyen, jonka avulla teimme työn teoriaosuuden. Tämän pohjalta laadimme kysymykset puolistrukturoituun haastatteluun ja peilasimme saamiamme tuloksia teoriaan. Pyrimme etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kirjallisuuden ja oikean yritysmaailman välillä. Niiden perusteella teimme ohjeistuksen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta kehitysehdotukseksi yritysten palautekulttuuriin.

## 5 HAASTATTELUT: TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Käytämme tässä työssä tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Mielestämme haastattelu oli oikea valinta tähän tutkimukseen, koska tarkoituksenamme oli saada hyvä kokonaiskuva ja monipuolista tietoa rajatulta alueelta. Lähdimme etsimään potentiaalisia haastateltavia ensin internetin välityksellä saadaksemme lisää tietoa Salon seudun yrityksistä. Tämä kuitenkin osoittautui liian haastavaksi, joten päätimme kysyä omilta tuttaviltamme mahdollisia haastateltavia. Näin saimmekin hyviä vinkkejä sopivista yrityksistä.

Otimme yhteyttä kyseisten yritysten esimiehiin, joiden yhteystiedot löysimme internetistä. Suurin osa oli kiinnostunut aiheestamme ja halusi auttaa meitä työssämme, joten emme kokeneet haastateltavien etsimistä vaikeaksi. Tavoitteenamme oli aluksi saada kahdeksan haastattelua, mutta lopulta haastatelimme seitsemää eri yritysten edustajaa, sillä koimme heiltä saadun aineiston riittäväksi, emmekä enää etsineet kahdeksatta haastateltavaa.

Haastattelun ajankohtia sopiessamme, olimme jo pitkälti tehneet teoriaosuuden työstämme. Näin ollen meidän oli helpompi laatia haastattelukysymykset teorian pohjalta. Kysyimme kysymykset muutamaan otteeseen tutuiltamme, jotta varmistuisimme haastattelun sujuvuudesta, kestosta ja kysymysten laadusta. Päätimme, että emme lähetä kysymyksiä haastateltaville etukäteen, jotta välttyisimme liian valmiilta vastauksilta. Käytimme jokaisessa haastattelussa samoja kysymyksiä. Haastattelukysymykset Liite 1.

Haastattelut suoritettiin suurimmaksi osaksi yritysten omissa toimitiloissa. Haastattelutilaisuus alkoi meidän osalta pienellä esittelyllä, jonka jälkeen kerroimme haastattelun kulun. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, joka oli sopiva aika riittävän tiedon saamiseksi. Kysymysten jälkeen keskustelimme vielä yleisesti palautteesta ja haastateltavat saivat kommentoida aihettamme ja haastattelun kulkua.



Äänitimme jokaisen haastattelun kahdella äänityslaitteella ja toinen meistä kirjoitti myös tietokoneelle muistiinpanoja. Vuorottelimme kirjurin ja kysymysten esittäjän rooleja, jotta kumpikin saisi haastattelemisesta monipuolista kokemusta. Opimme ensimmäisestä haastattelukokemuksesta paljon, sillä se ei mennyt täysin suunnitelmiamme mukaan. Opimme kuitenkin virheistämme ja seuraavat haastattelut sujuivatkin toinen toistaan paremmin.

Kokosimme haastatteluissa kerätyistä materiaaleista esille nousevat teemat, joita vertasimme teoriaan. Tämän pohjalta saimme tutkimuksen tulokset.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelimme seitsemän pk-yrityksen esimiestä Salon seudulla: Adi Kalusteet Oy, Bloks Oy, Hella Lightning Finland Oy, Lounea Oy, Nummek Trade Oy, Salon Seudun Sanomat sekä Yritys X, joka ei halunnut nimeään julkaistavaksi. Tulemme esittelemään tutkimuksemme tulokset teoriaosuuteen pohjautuvassa järjestyksessä.

### 6.1 Palaute osana vuorovaikutusta

Tutkimuksessamme saimme monia erilaisia määritelmiä palautteelle haastateltavilta. Myös kirjoittamassamme teoriassa tuli ilmi, että palautteelle on monia määritelmiä. Sen huomasi myös tutkimuksessa, sillä haastateltavien oli vaikea pukea sanoiksi mitä palaute todella tarkoittaa. Kaikki kuitenkin tiedostivat mitä palaute on ja olivat palautteen määritelmästä samoilla linjoilla. Valitsimme tutkimuksessa nousseista määritelmistä muutaman, jotka vastasivat teorian määritelmiä palautteelle.

*”Palaute on arvio työn suorittamisesta ja sen onnistumisesta. Siinä pyritään keskittymään henkilön kehittymiseen omassa työssä.” Ville Pohjonen, SSS*

*”Palaute on muiden tekoihin ja toimintaan reagointia tai reagoimatta jättämistä.” Arto Manninen, Bloks*

Kolme seitsemästä haastateltavasta toi esille kommunikation ja vuorovaikutuksen tärkeyden palautetilanteessa.

*”Palaute on kommunikointia tehdystä työstä.” Haastateltava X, Yritys X*

Tämä on nykyaikaisempi näkemys palautteen antamisesta, kun taas meidän työemme teoria pohjautuu enemmän kirjallisuudesta löytyvään perinteisiin palauttemalleihin. (Haastattelukysymys 1)

Saimme jokaiselta haastateltavalta monipuoliset vastaukset hyvän palautteen ominaisuuksista. Mielenpitoet vaihtelivat paljon, eikä mistään vastauksesta löytynyt samoja asioita kuin toisesta. Kokosimme kuitenkin niistä yhteisesti kattavan vastauksen kysymykseen millaista on hyvä palaute. Hyvä palaute on siis tutkimuksen mukaan aitoa tilanteesta riippumatta, asiallista, henkilökohtaista sekä yrityksen kehitystä tavoittelevaa, konkreettista ja oikeaan toimintatapaan ohjaavaa. Yksi seitsemästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että erityisesti Suomessa arvostetaan suoraa ja rehellistä palautetta. (Haastattelukysymys 2)

Kysyimme vastaavasti haastateltavilta millaista on huono palaute. Vastaajista 43% nosti esille, että kaikkein huonoin palaute on se, mikä jää antamatta. Yleisesti vastauksista ilmeni myös, että epäasiallinen, väärä ja loukkaava palaute ovat huonoja. Palautteen antaminen selän takana tai tietokoneen välityksellä ei myöskään kuulu hyvään palautteeseen. (Haastattelukysymys 3)

## 6.2 Palautteen antaminen

Kaikki tutkimukseemme osallistuneet antavat palautetta alaisilleen. Kuitenkin vain kolme seitsemästä myöntää palautteen olevan säännöllistä ja tapahtuvan arjessa, työn lomassa. Yksi vastaajista kertoi antavansa pääsääntöisesti vain negatiivista palautetta. Tämä haastateltava kuului kuitenkin myös siihen 71%:iin, joka pyrkii antamaan alaisilleen enemmän positiivista palautetta.

Haastatteluun vastanneista 43% totesi antavansa palautetta poikkeuksellisen hyvistä suorituksista ja itsensä ylittämistä töissä, mutta 57% pyrkii myös kehittämään alaistaan palautteen avulla. Toisaalta 29% mainitsi, että asiakkaalta tuleva palaute vaikuttaa siihen, millaista palautetta työntekijät saavat. Vastaajista 100% antaa palautetta työtehtäviin liittyvistä asioista ja suoriutumisesta työssä. Haastateltavista 29% nosti esiin, että heidän yrityksessään on tarkka toimintasuunnitelma jokaiselle vuodelle ja kaikilla työntekijöillä on omat tavoitteet, joita seurataan. Palautteen antaminen pohjautuu heillä siis pitkälti näihin. (Haastattelukysymykset 4&6)

Suurin osa vastaajista (71%) käyttää palautteen antamiseen kehityskeskustelija. Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet antavat palautetta kuitenkin myös päivittäin. (Haastattelukysymykset 7&13)

Kaikki haastattelemamme esimiehet kertovat, että alaiset ottavat palautteen hyvin vastaan. Kolme seitsemästä nostaa esiin, että korjaavan palautteen vastaanottaminen saattaa olla vaikeampaa, mutta sekin otetaan kuitenkin asiallisesti vastaan. Kahdessa yrityksessä palautetta kommentoidaan ja kysytään epäselvistä asioista. Yhdessä yrityksessä on otettu viime vuosien aikana käyttöön uusi palautekäytäntö, joka on muuttanut yrityksen palautekulttuuria parempaan suuntaan. Sen myötä myös palautteen vastaanottaminen on helpottunut. (Haastattelukysymys 8)

Palautteen antaminen on helppoa jokaiselle haastattelemallemme esimiehelle, kuitenkin riippuen tilanteesta. Tutkimuksessa ilmeni, että palaute on hyvä miettiä valmiiksi ennen palautetilannetta. Tämän kysymyksen kohdalla haastateltavilta nousi esiin seuraavia mietteitä:

*”Miten kertoa korjaava palaute siten, että sillä on positiiviset vaikutukset?”* Mariita Nummi-Wikström, NummekTrade

*”Palaute on ainoa tapa, joka tuo tuloksia.”* Haastateltava X, Yritys X

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että yli puolet (57%) antavat helpommin ja mieluummin rakentavaa palautetta. Toisaalta taas 29% vastaajista antaa enemmän positiivista palautetta.

Haastateltavista 100% sanoo huomioivansa erilaiset ihmiset palautteen antamisen yhteydessä. Tutkimuksessa selvisi myös, että suurissa organisaatioissa ihmisten erilaisuuden huomioiminen on vaikeampaa. Ainoastaan yksi vastaajista otti esille sukupuolierot palautteen vastaanottamisessa. Hän kokee, että miehille on helpompi sanoa asioista suoraan, eivätkä he loukkaannu, kun taas naiset ottavat asiat henkilökohtaisemmin. (Haastattelukysymykset 9,10&11)

Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet tietävät alaisten haluavan lisää palautetta, mutta uskovat heidän kuitenkin olevan sen laatuun tyytyväisiä. Esimiehet näke-

vät, että myös tiimin jäsenet antavat keskenään toisilleen palautetta. Osa (29%) kuitenkin mainitsee, että haluaisi tiimin jäsenten välisen palautteen antamisen olevan yleisempää. (Haastattelukysymys 13)

Koska sanaton viestintä on tärkeä osa vuorovaikutusta, kysyimme myös esimiehiltä huomaavatko he antavansa palautetta muutenkin kuin sanallisesti. Kaikki totesivat, että palautetta tulee annettua myös kehonkielellä, vaikka 43% ei tiedostakaan sitä itse. (Haastattelukysymys 12)

### 6.3 Palautteen vastaanottaminen

Kaikki tutkimuksemme yritysten esimiehet saavat alaisiltaan palautetta, ja 71% heistä saa sitä muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Palautetta saadaan tutkimuksen mukaan yleensä esimiehen toiminnasta, päivittäisistä asioista ja päätöksistä, työympäristön kehittämisestä sekä huonosti hoidetuista asioista. Haastattelemistamme esimiehistä 100% ottaa saamansa palautteen hyvin vastaan ja tekee toimenpiteitä sen perusteella. Kaksi seitsemästä vastaajasta on sitä mieltä, että kaikkeen palautteeseen tulee reagoida ja palaute pitää käsitellä. (Haastattelukysymys 5)

*”Usein palautteen taustalla on asia, jota palautteen antaja ei tiedä. Joskus voi kertoa sen, joskus ei.” Ville Pohjonen, SSS.*

Vastaajista 43% huomauttaa kuitenkin, että toimenpiteitä tehdään, vain jos palaute on aiheellinen.

Eriyisesti positiivinen palaute otetaan tutkimuksen mukaan hyvin vastaan, varsinkin jos se on annettu aidosti ja oikeasta asiasta. Teoriaosuuden pohjalta kysyimme vielä esimiehiltä, kokevatko he, että heillä on uskomuksia palautteeseen liittyen. Annoimme esimerkiksi kirjallisuudessa esiintynen uskomuksen, jossa palautteen saaja ylpistyy liiallisesta positiivisesta palautteesta. Kukaan tutkimukseen osallistuneista ei uskonut, että positiivista palautetta voisi antaa liikaa.

*”Ihmistä ei saa kehumalla laiskaksi.” Ville Pohjonen, SSS*

## 6.4 Tilastoja ja lainauksia

Teoriaosuudessa esittelimme erilaisia nimityksiä rakentavalle palautteelle. Selvitimme, että yritysten esimiehistä 43% käyttää korjaava palaute -termiä, 29% puhuu negatiivisesta palautteesta, kun taas loput eivät mielellään käytä mitään nimitystä. (Haastattelukysymys 15)

Vastaaajista 86% on saanut joko koulutusta palautteen antamiseen liittyen tai lukenut siitä kirjallisuutta. Suurin osa (57%) tiesi myös teoriaosuudessamme käsitellyn hampurilaismallin palautteen antamisessa. (Haastattelukysymys 16&17)

*”Käytän hampurilaismallia silloin tällöin, varsinkin tiukoissa paikoissa rajua palautetta antaessa.” Sakari Syrjälä, Lounea*

*”On tullut käytettyä hampurilaismallia jo ennen kuin tiesin mikä se on. Olen kokenut tämän hyväksi palautteenantomalliksi.” Marita Nummi-Wikström, NummekTrade*

Tutkimuksessa vapaan keskustelun aikana nousi esiin myös seuraavanlaisia asioita:

*”Palaute on se, joka on esimiestoiminnassa heikoimpia osia. Se kuitenkin ehkä kehittyy koko ajan.” Ville Pohjonen, SSS*

*”Palautteen antamisesta opitaan koko ajan enemmän.” Haastateltava X, Yritys X*

*”Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus puuttua asioihin.” Kimmo Suupohja, Hella*

*”Palaute lisää työtyytyväisyyttä.” Marita Nummi-Wikström, NummekTrade*

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteenamme oli tutkimuksen avulla selvittää

- **miten palautetta annetaan ja vastaanotetaan nykypäivänä yrityksissä**
- **mistä palautetta annetaan ja millaisissa tilanteissa.**

Olemme toteuttaneet tutkimuksemme täysin esimiehen näkökulmasta, joten emme voi varmasti tietää kuinka palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat todellisuudessa toteutuneet yrityksissä. Alaisilla voi olla eri ajatuksia yrityksen palautekulttuurista, mutta jätämme ne tässä tutkimuksessa huomioimatta. Dialogi on moderni palautteenantokanava ja sitä pitää tulevaisuudessa suosia enemmän. Tästä kerromme enemmän johtopäätösten loppupuolella.

Yleisesti tutkimissamme yrityksissä palautekulttuuri on esimiesten mukaan hyvä, mutta jotkut olivat selvästi pohtineet palautteen merkitystä yrityksessä enemmän kuin toiset. Tähän vaikuttavat yrityksen koko sekä haastatellun esimiehen henkilökohtainen suhtautuminen palautteeseen. Osa yritysten esimiehistä on saanut palautteen antamiseen koulutusta kun taas loput haastateltavat ovat oppineet palautteesta kokemuksen kautta. Tutkimuksemme osoitti, että palautekoulutus lisää esimiehen kiinnostusta palautteen antamiseen ja siinä kehittymiseen. Koulutusta saaneet myös kiinnittivät enemmän huomiota oman yrityksensä palautekulttuuriin.

Teoriaosuudessamme (3.3 Palautteen antaminen) kerrottiin, että palautetta tulisi antaa päivittäin ja palautteen tulisi kuulua yrityksen arkeen. Kun kysyimme haastateltavilta millaisissa tilanteissa he antavat palautetta, oli vastaus yleisimminkin; kehityskeskusteluissa. Tämän kysymyksen kohdalla osa mainitsi lisäksi antavansa palautetta myös arjessa. Kysyimme asiaa uudelleen myös hieman eri kantilta eli *Annatko palautetta muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa?*, jolloin kaikki vastasivat antavansa palautetta myös päivittäin. Tämä jälkimmäinen kysymys saattaa olla hieman johdatteleva, ja johti saatuihin vastauksiin. Tulkitimme tästä, että he, jotka vastasivat ensimmäiseen kysymykseen antavansa

palautetta myös arjessa, todellisuudessa myöskin tekevät niin. Jos todellisuudessa esimiehet antavat arjen toiminnassa palautetta, palautekulttuuri on yrityksessä toimiva. Jos kuitenkin yli puolet antavat palautetta vain kehityskeskusteluissa ja harvoin työn lomassa, on palautekulttuurissa paljon kehitettävää.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet saavat alaisiltaan palautetta, ottavat sen hyvin vastaan ja tekevät toimenpiteitä jos palaute on heidän mielestään oikeanlaista. Vaikka haastateltavat sanoivat ottavansa palautteen hyvin vastaan, rivien välistä voi kuitenkin lukea, että jotkut palautetilanteet ovat haastavampia kuin toiset. Esimiehet toivovat alaisiltaan enemmän palautetta, vaikka jos saavatkin sitä. Yleinen ajatus on, että esimiehen kuuluu antaa alaiselle palautetta, mutta myös alaisen velvollisuuksiin kuuluu palautteen antaminen esimiehelle.

Tutkimuksessamme selvisi, että palautetta annetaan työtehtäviin liittyvistä asioista. Tämä on hyvä toimintamalli, sillä kirjallisuudessakin kehoitettiin esimiehiä antamaan palautetta työn tekemisestä. Tutkimuksemme mukaan palautetta annetaan yrityksissä oikeista asioista, vaikka rakentavaa palautetta annetaan enemmän kuin positiivista. Tässä yrityksillä olisi vielä kehitettävää, sillä hyvässä palautekulttuurissa positiivista palautetta tulisi antaa enemmän kuin rakentavaa.

Kaikki tutkimuksemme esimiehet sanoivat huomioivansa ihmisten erilaiset persoonat palautteen antamisessa, mutta toteutuuko tämä käytännössä? Valitsemissamme pk-yrityksissä henkilöstön koko vaihteli kolmesta noin 200 työntekijään, joka mielestämme vaikuttaa siihen, kuinka hyvin erilaiset ihmiset on mahdollista ottaa organisaatiossa huomioon. Suuremmissa yrityksissä ei välttämättä tunneta henkilökohtaisesti jokaista alaista, mikä vaikeuttaa muiden huomiointia. Esimiehen on kuitenkin tärkeää tuntea sekä itsensä palautteen antajana, omat alaisensa ja heidän persoonallisuutensa. Tämä helpottaa palautteenantotilanteita tehden vuorovaikutuksesta avoimempaa ja tuloksekkaampaa.

Yksi haastateltavista nosti esille sukupuolen vaikutuksen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Hänen mielestään naiset ovat herkempiä ja ottavat asiat henkilökohtaisemmin tai pahoittavat mielensä, kun taas miehille voi sanoa asiat



suoremmin. Mietimme, miksi vain yksi haastateltavista kertoi mietteensä tästä asiasta? On kuitenkin mahdollista, että muutkin haastattelemamme esimiehet ovat samaa mieltä aiheesta, vaikka eivät kertoneetkaan sitä. Kirjallisuudesta emme löytäneet mainintaa tästä asiasta, mutta käytännössä tällainen ajattelu-tapa voi olla hyvinkin yleistä. Silti tärkeintä palautteen antamisessa on, että huomioidaan henkilö, eikä ajatella sukupuolta.

Yleisesti tutkimuksessa osoitettiin, että esimiehet sekä heidän mukaansa myös alaiset haluavat lisää palautetta. Tämä on jokaisessa yrityksessä kehitettävä asia, mutta edelleen ne yritykset, jotka ovat pohtineet palautteen merkitystä, ovat tyytyväisempiä sekä palautteen laatuun että määrään. Tästä syystä joka yrityksen esimiesten olisi hyvä istua alas ja pohtia yhdessä oman yrityksensä palautekäytäntöjä.

Sanaton viestintä (3.3 Palautteen antaminen) on myös hyvin tärkeää vuorovai-kutuksessa sekä palautteen antamisessa. Esimiesten tulisi huomioida, että myös tervehtiminen, ilmeet sekä eleet ovat osa palautetta. Vaikka siihen ei yleensä kiinnitä huomiota, tulisi asiaa kuitenkin miettiä ja vaikka harjoitella, jotta siinä tietoisesti kehittyisi.

Kuten jo aiemmin todettiin, myös esimiehet haluavat enemmän palautetta alai-siltaan. Tähän esimiehet voivat myös koittaa vaikuttaa omalla käytöksellään ja tekemisillään. Esimiehen avoimuus palautetta kohtaan ja yrityksen palautekult-tuuri vaikuttavat siihen, miten helppo alaisen on antaa palautetta esimiehelle. Koska alaisia on erilaisia, ja joidenkin on vaikeampaa antaa palautetta kuin tois-ten, esimiesten olisi hyvä esimerkiksi kehittää uusia tapoja helpottaakseen alaisten palautteen antoa.

Palaute, jota esimiehet saavat, otetaan tutkimukseen mukaan hyvin vastaan. Ei riitä, että palaute otetaan hyvin vastaan, vaan jokaiseen palautteeseen pitää reagoida ja mikäli aiheellista, tehdä toimenpiteitä sen perusteella, kuten teorias-samme todettiin (3.4 Palautteen vastaanottaminen). Alaiselle on varmasti tärke-ää, että hänen mielipiteensä otetaan asiallisesti huomioon.

Tutkimukseen osallistuneista esimiehistä suurin osa on saanut palautekoulutusta. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että teoriaa ei olla viety kunnolla käytäntöön. Esimiesten on hyvä osata perusteoria palautteesta, mutta todelliset tilanteet tapahtuvat kuitenkin ihmisten kanssa ja niitä ei voi ennakoita.

Tiedostamme, että tutkimuksemme tulokset saattavat heitellä sen perusteella, miten haastattelutilanteessa olemme kysymykset esittäneet. Vaikka haastattelutilanteessa yrittää olla mahdollisimman neutraali, tulee silti asioista keskusteltua vapaammin ja kysymykset saattavat muuttua johdattelevammiksi. Vastauksiin saattoi myös vaikuttaa se, että esimiehet haluavat antaa positiivisemmän kuvan yrityksensä toiminnasta ja sosiaalisesti suotavampia vastauksia. Tämä on saattanut tapahtua haastateltavien itse tiedostamatta asiaa.

Koko tutkimuksemme perustuu kirjoista sekä tieteellisistä artikkeleista saatuun teoriaan ja haastatteluosuuteen. Käyttämämme materiaalit pohjautuvat kuitenkin perinteisempään palautteen antoon, kun taas haastateltavamme nostivat esille kommunikaation merkityksen palautteessa. Tämä on asia, jonka myös itse olemme huomanneet tutkimusta tehdessä, mutta valitsimme tietoisesti käsitellä työssämme perinteisiä malleja. On hyvä, että kommunikaatio tuli tutkimuksessa esille haastateltavien puolesta, sillä se on nykyajan ja tulevaisuuden palautemalli. Tästä voi päätellä, että osa yrityksistä on huomannut dialogin tärkeyden palautekulttuurissa.

Merkittävin johtopäätös tutkimuksessamme on, että yritysten esimiesten pitäisi ehdottomasti miettiä säännöt palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Tässä on myös tärkeää kommunikaatio esimiesten ja alaisten välillä, jotta kaikille tulisi tutuksi nämä toimintamallit. On otettava huomioon, että jokainen yritys ei voi käyttää täysin samanlaista palautemallia, vaikka palautteesta olisikin olemassa jonkinlainen ohjeistus. Tämä ohjeistus voi olla myös kolmannen osapuolen tekemä, jolloin yritysten tulee muokata käytäntöjä itselleen sopivaksi. Tällä palautekulttuurin pohtimisella ja toteuttamisella voidaan vaikuttaa jokaiseen palautteeseen liittyvään kehityskohteeseen.

Saamiemme tutkimustulosten ja johtopäätösten sekä lukemamme teorian pohjalta teimme yrityksille pikaoppaan oman palautekulttuurin luomiseksi tai kehittämiseksi. Pikaoppaassa on pähkinänkuoressa kerrottu tärkeimmät palautteeseen liittyvät asiat. Näitä soveltamalla yritykset voivat luoda itselleen sopivat palautemallit. On tärkeää huomata, että pikaopas on rakennettu toimimaan pohjana käytäntöjen luomiselle. Palautemallien määrittämisen jälkeen on kuitenkin tärkeää viedä ne käytäntöön ja seurata sekä varmistaa mallien toimivuus ja toteutuminen. Pikaopas Liite 2.

## LÄHTEET

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. My Generation Oy.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin kamari Oy.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Infor Oy.
- Autio, V.; Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-palvelut Oy.
- ENO – Ennakoiva ohjaus työelämässä 2012. Työelämän sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot. Viitattu 26.6.2014  
[http://www.takk.fi/fileadmin/user\\_upload/pdf/hankkeet\\_pdf/ENO\\_Kasikirja\\_010212.pdf](http://www.takk.fi/fileadmin/user_upload/pdf/hankkeet_pdf/ENO_Kasikirja_010212.pdf)
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kalliomaa, S.; Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kupias, P.; Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- London, M.; Smither, J.W. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12 (2002) 81-100
- Pelgrim, E.; Kramer, A.; Mokkink, H. & van der Vleuten, C. 2012. The process of feedback in workplace-based assessment: organisation, delivery, continuity. *Blackwell Publishing Ltd: Medical education* 2012: 46: 604-612
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2. Painos. KY-Palvelu Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor Oy.
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Mielikirjat.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Virolainen, Harri luento 4.9.2014 Turun Kauppakorkeakoulu

## Liite 1. Haastattelukysymykset

- Kerro lyhyesti yrityksestänne
- Mikä on teidän vastualueenne, mitä teette?
- 1. Mitä on teidän mielestänne palaute?
- 2. Millaista on mielestäsi hyvä palaute?
- 3. Millaista on mielestäsi huono palaute?
- 4. Miten sinä annat palautetta?
- 5. Saatko palautetta itse esimiehenä? Mistä saat palautetta? Miten otat palautetta vastaan? Teetkö toimenpiteitä saamasi palautteen perusteella, millaisia? Jos et saa palautetta, tiedätkö mistä se johtuu?
- 6. Mistä annat palautetta useimmiten?
- 7. Millaisissa eri tilanteissa annat palautetta?
- 8. Miten alaiset ovat ottaneet palautteen vastaan eri tilanteissa? Anna esimerkki jos tulee mieleen.
- 9. Miten koet palautteen antamisen? Onko vaikeaa vai helppoa? Miksi?
- 10. Annatko helpommin rakentavaa vai positiivista palautetta? Miksi?
- 11. Huomioitko palautteen antamisessa ihmisten erilaiset persoonat? Miten?
- 12. Huomaatko antavasi palautetta muuten kuin sanallisesti?
- 13. Annatko palautetta muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa?
- 14. Tiedätkö mitä mieltä alaisesi ovat palautteen määrästä ja laadusta? Osaatko sanoa mistä tämä johtuu? Koetko, että voit tehdä asialle jotakin?
- 15. Millä nimellä kutsutte negatiivista/ rakentavaa/ korjaavaa palautetta? Tai oletteko ylipäätään ajatellut nimityksen vaikutusta palautteen saajaan?
- 16. Tiedätkö mikä on hampurilaismalli? Käytätkö hampurilaismallia palautteen antamisessa ja jos käytät niin miten se on toiminut?
- 17. Oletko lukenut kirjallisuutta palautteesta tai saanut palautteen antamiseen koulutusta?
- 18. Antavatko muut tiimissä palautetta toisilleen?
- 19. Onko sinulla jotain uskomuksia palautteesta?
- 20. Mahdollinen hyvä tai huono palautekokemus

## Liite 2. Pikaopas palautteesta



# PIKAOPAS PALAUTTEESTA

Palaute esimiestyössä  
Eriksson & Innilä  
[www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)

Merita Eriksson & Eveliina Innilä



## Palaute yrityksissä

- Jokapäiväistä kommunikointia, vuorovaikutusta
- Kehittää osaamista
- Korjaa toimintaa oikeaan suuntaan
- Kannustaa tasokkaiisiin työsuorituksiin
- Parantaa työilmapiiriä ja motivaatiota
- Esimiehiltä alaisille, alaisilta esimiehille

Merita Eriksson & Eveliina Innilä

## Palautteen antaminen

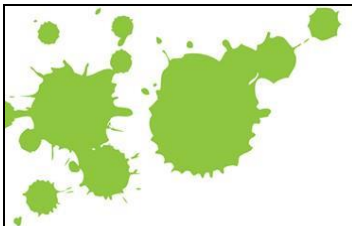
- Palautteen antamisen tulee kuulua yrityksen arkeen
- Annetun palautteen tulee olla rehellistä, annettu oikeaan aikaan, selkeää, yksityiskohtaista, kuvaavaa ja vilpitöntä
- Palautetta tulee antaa työn tekemisestä, sen onnistumisista ja epäonnistumisista
- Palautetta voidaan antaa myös työympäristössä toimimisesta: käyttäytyminen, toden puhuminen, aikataulujen noudattaminen
- Rakentavan palautteen puuttuminen sitä kaipaavassa tilanteessa = myönteinen palaute -> väärän toiminnan hyväksyminen

Merita Eriksson & Eveliina Innilä

## Palautteen antaminen

- Palautteen antamiselle pitää valita oikea tilanne: kahden kesken, kasvokkain, rauhallinen paikka, mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen
- Työyhteisössä tulisi antaa enemmän myönteistä kuin rakentavaa palautetta
- Varsinkin rakentava palaute on hyvä suunnitella etukäteen
- Palautteen antajan ja saajan on hyvä pohtia yhdessä kehitys- ja korjausehdotuksia
- Palautetilanne on ennen kaikkea vuorovaikutusta, keskustelua, kyselyä ja kuuntelua

Merita Eriksson & Eveliina Innilä



## Myönteisen palautteen vastaanottaminen

- Myönteinen palaute on yleensä helppo ottaa vastaan jos se on rehellistä ja todenmukaista
- Palautteesta tulisi aina kiittää ja saatu kehu pitäisi hyväksyä

Merita Eriksson & Eveliina Innilä



## Rakentavan palautteen vastaanottaminen

- Palaute on tärkeää kuunnella kunnolla ja rauhassa loppuun saakka
- Palautteen antaja on antanut asiasta oman näkemyksensä ja sitä tulee kunnioittaa
- Palautteen saaja päättää itse, onko aiheellista tehdä toimenpiteitä saadun palautteen perusteella
- On hyvä kysyä epäselvistä asioista sekä tarkentaa saatua palautetta
- Palautteen antajan ja saajan on hyvä pohtia yhdessä kehitys- ja korjausehdotuksia
- Tärkeintä on saada yhteisymmärrys palautteesta ja jatkotoimenpiteistä

Merita Eriksson & Eveliina Innilä





## Kehitysehdotus yrityksille

- Yrityksen esimiesten tulisi kokoontua yhteen miettimään yrityksen palautekäytäntöjä
  - Tehdään selvät dokumentit siitä, miten jatkossa yrityksessä annetaan ja vastaanotetaan palautetta
    - Tämän voi tehdä pikaoppaamme avulla muokaten sen yritykselleen sopivaksi (tutkimuksestamme löytyy paljon lisää tietoa asiasta)
  - Viedään tehdyt palautesäännöt käytäntöön ja seurataan niiden toteutumista
  - Varmistetaan, että jokainen yrityksen työntekijä tuntee palautekäytännöt ja toimii niiden mukaan

Merita Eriksson & Eveliina Innilä