

Jää hyvästi, HAMPURILAISMALLI

Anna palaute suoraan, sovi palautejärjestelmästä, edistä vertaispalautetta. Siten saat palautteesta hyvän johtamisen työkalun.

EEVA-RIITTA SEIES • KUVA KAROLIINA PAAVILAINEN



KUN TEET SOPIMUKSEN

Työpaikalla tehtävä sopimus palautteesta voisi olla tällainen:

1. Olen valpas ja havainnoin, jotta voin auttaa toisia näkemään toimintansa ja sen seuraukset.
2. Kuuntelen aktiivisesti aina, kun vastaanotan ja annan palautetta.
3. Haen palautetta asioista, joissa haluan kehittyä. Asetan tavoitteita.
4. Annan vaikuttavaa palautetta kuvaamalla havainnon, kertomalla vaikutuksen ja sulkemalla suuni.
5. Pidän itseni ja toiset vastuullisina tämän sopimuksen noudattamisesta.

Lähde: Ahonen & Lohtaja-Ahonen

Tiedäthän hampurilaismallin? Sen että aina pitäisi sanoa ensin jotakin positiivista, sitten antaa korjaava palaute ja lopuksi kannustaa. Nyt on aika luopua siitä.

”Ihmiset eivät halua softausta eivätkä vihjailuja, vaan suoraa, asiallista puhetta”, sanoo johtamiskouluttaja **Risto Ahonen**. Hän on viestintäkouluttaja **Sirke Lohtaja-Ahosen** kanssa ristiretkellä hampurilaismallia vastaan.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen ovat työpari ja aviopari. He kirjoittivat viime vuonna kirjan palautteesta ja kouluttavat uusiin palautekäytäntöihin.

”Sirke ja minä olemme tulleet siihen lopputulokseen, että hampurilaispalautteen ideana on säilyttää palautteen antajan kasvot, ei palautteen vastaanottajan. Se toimii siis täysin toisin kuin suomalaiset hampurilaisoppaat kehottavat”, sanoo

Risto Ahonen.

”Palautteen vastaanottaja tuntee yleensä hampurilaisen kaavan, minkä vuoksi jotkut keskittyvät kuuntelemaan pelkkää pihviä ja toiset pelkkiä sämpylöitä. Silloin palautteen antaja kuvittelee sanoneensa jotakin muuta kuin palautteen vastaanottaja kuvittelee tämän sanoneen.”

Kun kannustava ja korjaava palaute erotetaan kunnolla toisistaan, ihmiset ymmärtävät, missä he ovat onnistuneet ja missä eivät.

Kyseenalaistus on herännyt

Epäily hampurilaisen toimivuudesta on kyllä herännyt koulutuksiin osallistujissa jo ennen Ahosiakin. Risto Ahosen mukaan hampurilaismalli elää sitkeämmin työelämän opaskirjoissa kuin esimiehissä ja työntekijöissä.

Palautekouluttaja – ja yksi toisen tuoreen palautekirjan kirjoittajista – johdon valmentaja **Paula Saloranta** on huomannut saman: hampurilaismalli kyseenalaistetaan nykyään aiempaa useammin.

Ihmiset ovat kuitenkin tottuneet saamaan hampurilaispalautetta. Se näkyy Talent Partnersin Salorannan mukaan esimerkiksi siten, että kun yrittää antaa positiivista palautetta, ihminen keskeyttää ja sanoo, että sano jo mitä korjatta-

vaa tässä oli.

Salorantakin hylkää hampurilaisen käytön ainoana mallina.

Kun hampurilaisesta luopuu, onko vaaraa että korjaava palaute lisääntyy ja myönteisten asioiden sanominen unohtuu, Risto Ahonen?

”On varmasti, jos on tottunut verhoilemaan sanottavansa. Asenteen muuttaminen on kaikkein tärkeintä: se, että näkee ympärillään enemmän onnistumisia kuin epäonnistumisia. Kun sen jälkeen avaa suunsa ja antaa kannustavaa palautetta, ei tarvitse alkaa venkoilla korjaavan palautteen antamisessa, vaan sen voi antaa reippaasti eli suoraan.”

Kun hampurilaisesta luopuu, myönteisten asioiden sanomisen merkitys pikemminkin vahvistuu Ahosen mukaan, koska ne eivät jää korjaavan palautteen käärepaperiksi.

Ahosten mukaan hampurilaispalautteen lähisukulainen on mutta-palaute. Mutta-sana tuhlaa tilaisuudet kannustavaan palautteeseen samalla tavalla kuin hampurilaispalautekin.

Me huudamme palautteen perään

Kaksi uutta kirjaa palautteesta ja kysyntää palautekoulutuksille. Miksi juuri nyt?

”Hierarkkinen johtaminen on tiensä



päässä. Nuoret ja suurin osa vanhemmistakin haluavat osallistua työpaikkansa ja oman työnsä kehittämiseen ja päätösten tekemiseen”, vastaavat Ahoset.

”Uusi sukupolvi kaipaa enemmän palautetta ja esimiehet ovat tunnistanee sen. Nuoret ovat tottuneet palautteeseen: kehityskeskustelut alkavat jo lastentarhassa, itsearviointia opetetaan ala-asteella ja aina on joku coach apuna oppimisessa”, Saloranta kirjittää.

Myös nuorten kynnys antaa palautetta on matalampi kuin varttuneemilla. Sosiaalinen media on lisäksi opettanut nuoret osallistumaan tiedon tuottamiseen.

Ilmapiiritutkimuksissa alaiset toivovat

riippuu henkilön taustoista, tilanteesta ja siitä keneltä sitä saa. Olemme valmiit ottamaan vastaan vain palautetta, joka on sopusoinnussa oman minäkuvamme kanssa”, Saloranta sanoo.

”Jos ihminen saa paljon palautetta samasta asiasta, ja hänelle näytetään faktoja, se ehkä auttaa. Ihmisen voi myös haastaa itse tutkimaan tilanteita ja auttaa häntä kysymyksillä näkemään ne. Suositukseni on se, että mitä haastavampi tilanne sitä tutkivampi ote.”

Palautteessa on kyse vuorovaikutuksesta, arvostuksesta ja luottamuksesta. Jos haluaa, että palaute menee perille, kannattaa rakentaa luottamusta.

se tyhjiö on”, sanoo Risto Ahonen.

Esimiehen antamassa palautteessa on oltava strateginen näkökulma, Saloranta painottaa. Esimies voi ohjata palautteella väärin, jos ei pidä siinä mukana johtamisen näkökulmaa. Väärin ohjaa, jos esimerkiksi muutostilanteessa antaa myönteistä palautetta ihmisille, jotka toimivat vanhan mallin mukaan.

Johtaja luo palautekult-

↓

VAIKUTTAVAN PALAUTTEEN KAAVA

Kun sinä sanoit/teit/kirjoitit....., minä koin/tunsin.....

Käytä kaavassa olevia verbejä tai vaihda ne tilanteeseen sopiviksi. Älä käytä olla-verbiä, äläkä adverbejä tai adjektiveja.

Lähde: Ahonen & Lohtaja-Ahonen

ON ERITYISEN TÄRKEÄTÄ, ETTÄ PALAUTTEEN ANTAJA SULKEE SUUNSA PALAUTTEEN ANTAMISEN JÄLKEEN.

yhä vain lisää palautetta, vaikka esimiehet sitä yrittävät antaa. ”Tässä on ristiriita, onko meillä jokin palautteen imeytymishäiriö”, Saloranta ihmettelee.

Melkein joka valmennuksessa esimiehet kysyvät mitä tehdä, kun ihminen ei otta palautetta vastaan.

Mitä vastaat heille?

”Kritiikin sieto on hyvin yksilöllinen taito. Se, miten suhtautuu palautteeseen

Johda palautteen avulla

Esimiehet kertovat myös itse kaipaavansa palautetta. Hyvä esimies hakee palautetta johtamisestaan, koska hän tietää alaisen näkemysten auttavan häntä johtamaan paremmin.

”Palaute kulkee yleensä vain ylhäältä alas silloin kun se ylipäätään kulkee mihinkään. Tarvitaan enemmän palautetta alhaalta ylös ja sivusuuntaan – siellä

tuuria, kun hän auttaa ihmisiä oppimaan palautteen antajiksi.

Risto Ahonen korostaa, että palaute on esimiehen työkalu, mutta myös muiden työväline. ”Jos palaute käsitetään johtamiseksi, silloin alaiset eivät anna palautetta toisilleen eivätkä esimiehilleen.”

Vertaispalaute moninkertaistaa palautteen määrän, lisää vuorovaikutusta ja kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. ▶

KAKSI UUTTA KIRJAA PALAUTTEESTA

Paula Saloranta, Päivi Kupias ja Raija Peltola: Onnistu palautteessa. WSOYpro 2011.

Risto Ahonen & Sirke Lohtaja-Ahonen: Palaute kuuluu kaikille. Infor 2011.

Miten vertaispalautteen saa toimimaan, jos töissä on myös ihmisiä, joita ei palautteen antaminen kiinnosta?

”Keskustelemalla ja sopimalla yhteisistä palautekäytännöistä. Keskustelu on hyvä aloittaa palautteen hyödyistä ja esteistä ja siitä, mitä palaute tarkoittaa. Kun käytännöistä on sovittu, jokainen työyhteisön jäsen tietää, mitä heidän yhteisössään tarkoitetaan hyvin annetulla palautteella, miten palaute on hyvä käsitellä ja miten hakea palautetta”, Lohtaja-Ahonen vastaa.

Sopiminen sitouttaa. Lohtaja-Ahonen ehdottaa, että ensin organisaatio sopii palautteesta ja sen jälkeen jokainen tiimi tekee tämän pohjalta oman sopimuksen.

”Me puhumme asiantuntijayhteisöistä, joissa jokainen tuntee oman työnsä ja organisaation tavoitteet. Silloin kaikki ovat kelpollisia antamaan palautetta.”

Räätälöidäkö vai ei?

Uusien palautekirjojen kirjoittajat ovat eri mieltä siitä, tarvitseeko palaute räätälöidä.

Paula Saloranta sanoo, että paras palaute on aito ja luonteva räätälöity palaute. On henkilöitä, joiden on helpompi ottaa korjaava palaute vastaan, kun se on puskuroitu positiivisella palautteella. Puskurointia voi olla ennen korjaavaa palautet-

ta tai sen jälkeen, ja välillä enemmän tai vähemmän.

Hän kertoo esimerkin: Esimies sanoo, ettei hän voisi sietää sitä, että saisi palautteen hampurilaisen muodossa. Hän haluaa, että hänelle puhutaan suoraan. Mutta hän haluaa lopuksi vahvistuksen: että palautteen antaja sanoo uskovansa, että hän pystyy hoitamaan asian.

Koska työntekijät ja palautetilanteet ovat hyvin erilaisia, tilanteet on räätälöitävä. Näin ollen sama palautemalli ei sovi kaikille. Moni esimies ajattelee tällä samalla tavalla kuin Saloranta.

Ahosek sanovat sen sijaan, että palautetta ei pidä lainkaan räätälöidä sen vastaanottajan mukaan. Heidän ajattelunsa kulkee näin:

Palaute on tietoa toisen ihmisen tekemisestä ja tuon tekemisen vaikutuksesta. Siksi hyvin annettu palaute koostuu aina kahdesta osasta: palautteen antajan havainnosta jostakin palautteen saajan tekemisestä ja tämän tekemisen aiheuttamasta vaikutuksesta.

Vaikuttavaa palautetta annetaan pelisääntöjen mukaisesta ja tavoitteiden saavuttamista koskevasta käyttäytymisestä. Ne ovat palautteen ainoat liikkuvat osat. Muuten palaute on aina sama kaikille.

Sirke Lohtaja-Ahosen mukaan on erityisen tärkeätä, että palautteen antaja sulkee suunsa palautteen antamisen jälkeen. Palautetta ei saa vesittää selittämällä sitä.

”Suun sulkeminen on vaikeata. Olemme havainneet koulutuksissa, että palautteharjoituksissa kälätys jatkuu silloin, kun pitäisi olla hiljaa.”

Ohjeet irti palautteesta

Risto Ahosen mukaan ohjeiden antaminen ja palaute on erotettava toisistaan.

”Jos esimies liittyy korjaavaan palautteeseen ohjeen, hän vie alaiselta mahdollisuuden oivaltaa ja tehdä itse parannus suoritukseensa. Kuka sellaisen esimiehen haluaa”, hän sanoo.

Ohjeiden saaminen herättää helposti närää ja jopa vastustusta.

Kun kannustavaa palautetta annetaan paljon, korjaavaa palautetta on helppo antaa, kun tilanne sitä vaatii.

Sekä Saloranta että Ahosek ovat yhtä mieltä siitä, että positiivista palautetta tarvitaan moninkertainen määrä korjaavaan palautteeseen verrattuna ja paljon enemmän kuin sitä nykyään annetaan.

5:1-säännöstä kirjoitetaan molemmissa kirjoissa. Paras kannustavan ja korjaavan palautteen suhde on 5:1.

”Ihmiset tulevat koulutuksiin oppimaan korjaavan palautteen antamista, mutta kannustavan palautteen antamisessa on enemmän oppimista”, sanoo Risto Ahonen.

”Usein varotaan, ettei annettaisi liikaa myönteistä palautetta. Pelätään että siitä tulee jotenkin falskia”, Saloranta sanoo. ■

NYT SAAN ENEMMÄN PALAUTETTA

Wulff-konsernin suoramyynnin myyntijohtaja **Petteri Tuominen** tilasi Risto Ahoselta ja Sirke Lohtaja-Ahoselta päivän palautevalmennuksen esimiehille.

”Olimme huomanneet, että palaute on se johtamisen työkalu, johon kenttäväki tarvitsi koulutusta. *Mene tonne, tee näin* ei enää toimi johtamisessa.”

”Yleensä palaute annetaan ylhäältä alaspäin. Yhtä tärkeää on antaa vertaispalautetta sekä palautetta alhaalta ylöspäin. Koulutuksen päätteeksi myynnin päälliköt ja johto tekivät yhdessä päätöksen uudenlaisesta palautekäytännöstä.”

Tuominen pitää hyvänä sitä, että palautteesta irrotetaan ohjeiden antaminen.

Toimistotarvikeyritys Wulffin myynnissä on töissä paljon nuoria: alle kolmikymppisiä joilla on erilainen tapa käsitellä asioita kuin vanhemmalla väellä. ”Nuoret ovat tottuneet puhumaan asioista suoraan, eivätkä välttämättä halua ohjeita.”

Uusi toimintatapa on Tuominen mukaan otettu hyvin vastaan.

”Nyt on selkiytetty kanava, miten oma ääni kuuluu useampaan suuntaan. Siinä oli parantamisen varaa. Kaikki saavat kiittää kaikkia ja antaa korjaavaa palautetta.”



Petteri Tuominen ja projektiasistentti Salla Ruha.

”Ylöspäin tuleva palaute on lisääntynyt. Parasta on se, että johto saa tietoa kentältä. Keskustelu henkilöstön ja johdon välillä on lisääntynyt. Johto antaa enemmän

aikaa henkilöstölle”, Tuominen luettelee.

”Ohjeita annetaan kaikille, jotka niitä tarvitsevat ja haluavat, vaikka niitä ei enää annetakaan samassa lauseessa palautteen kanssa.”

Tuominen on ollut töissä Ruotsissa ja huomasi, että Ahosten malli muistuttaa ruotsalaista käytäntöä: kokouksessa käydään läpi palautetta ja ohjeet annetaan jälkeenpäin.