

Sisällys

I OSA: PALAUTTEEN VOIMA

1	Palautteen hyödyt.....	13
	Paras tapa kasvattaa itsetuntemusta	14
	Kätevin tapa näyttää tunteet	15
	Nopein tapa osoittaa työn merkitys.....	17
	Varmin tapa lisätä onnistumisia	19
	Yksinkertaisin keino pitää vastuullisena	23
	Laajin johtamisen tuki	24
	Varhaisin puuttumisen malli	25
	Tehokkain tapa käynnistää muutos.....	29
	Halvin henkilöstötutkimus.....	32
	Helpoin tapa lisätä vuoropuhelua.....	34
	Yhteenveto	38
2	Palautteen esteet	40
	Palaute-sanan hämäryys ja hämärrät palautekäytännöt	41
	Epäselvät tavoitteet ja pelisäännöt	41
	Seurausten pelko.....	43
	Jäykät suoritusten arviointijärjestelmät.....	48
	Virheitä peittelevä toimintakulttuuri.....	50
	Tunteiden näyttämisen vaikeus.....	51
	Hiljainen palaute ja ennakkoluulot	52
	Kiire	56
	Välinpitämättömyys	56
	Olettaminen.....	57
	Yhteenveto	59

3	Vaikuta palautteella.....	61
	Neuvo, moite, ohje?	63
	Havainto ja vaikutus.....	64
	Kahdesta syystä	68
	Tavoitteista ja pelisääntöjen noudattamisesta.....	69
	Kannustava ja korjaava palaute.....	73
	Palaute on lahja.....	74
	Palaute on sama kaikille	75
	Vaikuttava palaute on tehokkain.....	81
	Vaillinainen palaute riittää joskus	84
	Virheellinen palaute johtaa harhaan.....	86
	Yhteenveto	89
4	Minä ja me	91
	Tunneäly auttaa menestymään	92
	Tunne itsesi	95
	Johda itseäsi	99
	Auta muita onnistumaan.....	101
	Sovi pelisäännöistä	105
	Yhteenveto	109

II OSA: KEHITY JA KEHITÄ PALAUTTEELLA

1	Käsitlele palaute	113
	Avaa mielesi	114
	Kurkista Joharin ikkunaan.....	115
	Millainen kuuntelija olet?	121
	Kuuntele aktiivisesti.....	124
	Rauhoita rähisijä	127
	Älä hyväksy huonoa käytöstä.....	129
	Pohdi rauhassa	130
	Käytä palaute vain jos haluat.....	131
	Yhteenveto	135
2	Hae palautetta.....	136
	Mielen esteiden ylittäminen	137
	Mistä haluat palautetta?.....	139

Kuka tahansa keneltä tahansa.....	143
Suullisesti tai kirjallisesti.....	145
Auta palautteen antajaa	146
Kiitā ja kerro palautteen kohtalo.....	150
Jos saat, mitā et halua.....	151
Palautetta vai edistettā?.....	151
Yhteenveto	155
3 Anna palautetta	156
Aistit auki!.....	157
Mieti miksi.....	157
Tarkkaile sanatonta viestintāsi	158
Kuvaa kättāytyminen eli kerro havainto.....	162
Kuvaa kättāytymisen vaikutus sinuun	167
Sulje suusi	169
Sāilytā sanomasi.....	171
Mahdollisimman pian.....	172
Kahden kesken	173
Tee reklamaatiokin asiallisesti.....	174
Jos palaute ei auta.....	175
Yhteenveto	178
4 Sovi palautteesta	179
Palautepari, tiimi tai koko tyōyhteisō	180
Selvitā palautteen hyōdyt	180
Selvitā palautteen esteet.....	181
Selvitā palautteen kāsīte	184
Tyōyhteisōn arvot ja pelisāānnōt	185
Sopikaa yhdessā.....	189
Mustaa valkoiselle.....	189
Seuratkaa sopimuksen noudattamista	192
Yhteenveto	193
Sanasto	201
Innoituksen lāhteet.....	206

MYYTIT JA TARINAT

Myytit

Myytti 1	Palaute sisältää ohjeen tai neuvon	20
Myytti 2	Palaute räätälöidään persoonan mukaan.....	28
Myytti 3	Hampurilaispalaute menee perille	46
Myytti 4	Suomalainen puhuu suoraan.....	54
Myytti 5	Palaute on positiivista tai negatiivista	62
Myytti 6	Hyvä ilmapiiri vähentää konflikteja.....	96
Myytti 7	Valta ja vastuu kuuluvat yhteen	98
Myytti 8	Palaute on esimiehen työkalu	102

Tarinat

1	Milla nielaisee parahuksen	118
2	Miten niin minä väärässä?	120
3	Ässä peilissä.....	126
4	Milla kuuntelee Lauraa	132
5	Blogimielisyyksiä	140
6	Pelottavat kiitokset	144
7	Mallioppimista.....	148
8	Yllin kyllin.....	152
9	Räjähävä möhkäle	160
10	Järkevä alainen.....	164
11	Jaana tekee vaikutuksen	170
12	Överin seuraukset	176
13	Viiden kohdan sopimus.....	182
14	Laura tarvitsee ohjeita	186
15	Petri ei käsitä	190
16	Iloksi!	194
17	Laura: palaute on sama kaikille.....	196
18	Petri: vain hyvin annettu palaute kehittää.....	198
19	Jaana: palaute on lahja	199
20	Milla: palaute kuuluu kaikille	200

3

Vaikuta palautteella

Me ihmiset olemme aika tolkullista porukkaa. Sen vuoksi tarvitsemme korjaavan palautteen lisäksi ohjeita vain silloin, kun opettelemme jotakin asiaa. Muuten ohjeet ovat turhia ja jopa ärsyttäviä, koska niiden antaminen kertoo, että antaja ei usko meidän oivaltavan vaihtoehtoja itse.

Ohjeiden antaminen kuuluu johtamiseen. Jos haluan tulla työkaverini johtamaksi, sovin siitä hänen kanssaan etukäteen. Jos haluan esimieheni johtavan minua hyvin, kerron hänelle, milloin tarvitsen hänen ohjeitaan. Ja jotta hän osaa johtaa minua oikein, annan hänelle palautetta johtamisen onnistumisesta.

Hyvin annettu palaute on lahja, huonosti annettu riidan siemen. Kaikki hyvin annettu palaute kehittää. Sen vuoksi palautetta kannattaa oppia antamaan hyvin. Työyhteisössä hyvin annettu palaute tarkoittaa, että joku kertoo minulle, miten toimin saavuttaakseni tavoitteeni ja miten toimin työpaikkani pelisääntöjen mukaan.

Palautteen omistusoikeus siirtyy antajalta saajalle. Saaja päättää, mitä hän tekee saamallaan palautteella, eli antaako hän sen vaikuttaa käyttökseen vai ei. Silloin hän ottaa vastuun omasta käytöksestään sen sijaan, että joku muu yrittäisi vastata siitä hänen puolestaan.

Siksi palaute on lahja.

MYTTI 5 PALAUTE ON POSITIIVISTA TAI NEGATIIVISTA

Palaute on positiivista, kun se sisältää myönteisiä asioita. Sellainen palaute otetaan hyvin vastaan. Virheistä annettu palaute on negatiivista palautetta, jonka ihmiset ottavat huonosti vastaan.

Palaute ei koskaan ole positiivista tai negatiivista vaan neutraali tosiasia sellaisena kuin palautteen antaja sen näkee. Palaute on silkkä havainto käyttäytymisestä ja sen vaikutuksesta palautteen antajaan.

Palautteen määrittelemisen positiiviseksi tai negatiiviseksi sisältää kummallisen ajatuksen, että ihminen ei halua oppia tai kehittyä. Uuden oppiminen on aina epämukavuusalueelle menemistä. Silloin teemme virheitä. Olisi outoa, jos emme haluaisi kuulla niistä. Oppiminen pysähtyy siihen paikkaan, kun suljemme korvamme palautteelta.

Tutkimusten mukaan palaute koetaan myönteiseksi, kun se annetaan hyvin ja kielteiseksi, kun se annetaan ja huonosti. Kokemukseen vaikuttaa myös se, annetaanko palaute oleellisista vai pienistä asioista. Se, miten palautetta annetaan, vaikuttaa vastaanottajan haluun ja kykyyn vastaanottaa palautetta paljon enemmän kuin se, onko palaute kannustavaa vai korjaavaa.

Miten vastaanottaja kokee palautteen?

	Hyvin annettu	Huonosti annettu
Korjaava	+	-
Kannustava	+	-

Neuvo, moite, ohje?

Palaute on reaktion saamista tekoon. Palaute on viestintää, ja kuten kaikki viestintä, palaute on sanallista tai sanaton eli se näkyy sanoina, tekoina, ilmeinä ja eleinä. Tällaista palautetta saamme meitä ympäröiviltä ihmisiltä jatkuvasti ja spontaanisti. Vauvalle hymyilevä aikuinen saa palautetta vauvalta, kun tämäkin hymyilee. Kadulla kulkija saa palautteena vihaisen mulkaisun tönäistyään vahingossa vastaan tulijaa ja tarjoilija saa palautteena kiitoksen kaadettuaan vettä asiakkaan lasiin.

Ihmiset suhtautuvat työpaikoilla palautteeseen vaihtelevin tuntein palaute-sanan hämäryyden vuoksi. Nyt mun täytyy antaa sulle vähän palautetta tarkoittaa yleensä, että varo, täältä tulee jotakin ikävää. Vaikka palaute-sana merkitsee suomalaisten puheessa usein jotakin kielteistä, suurin osa ihmisistä haluaa tutkimusten mukaan saada paljon enemmän palautetta kuin he saavat. Ihmiset haluavat myös suoraan annettua palautetta eli selvää puhetta, joka kertoo, onnistuivatko he vai eivät.

Ei ole olemassa hyvää tai huonoa palautetta tai positiivista tai negatiivista palautetta, vaan vain hyvin tai huonosti annettua palautetta. Ilmaisut kehittävä palaute ja rakentava palaute ovat kömpelöitä kiertoilmauksia viestille, joka kertoo minulle, että palautteen antaja ei ole tyytyväinen tekemiseeni. Kaikki hyvin annettu palaute on hyvää, koska se kehittää. Siksi kaikki hyvin annettu palaute on rakentavaa. Huono ja kielteinen palaute ovat huonosti annettua palautetta. Sellainen ei rakenna vaan repii.

Tässä kirjassa keskitytään siihen, mitä palaute tarkoittaa työyhteisössä. Työyhteisössä palaute on tietoa siitä, kuinka suoriudumme työstämme. Palautetta annetaan, jotta tiedämme tekemämme oikeita asioita oikealla tavalla. Sen vuoksi työyhteisössä annettava palaute koostuu kahdesta osasta, käyttäytymisestä tehdystä havainnosta ja sen vaikutuksesta. Palaute on siis kuvaus syy-seuraussuhteesta. Kun teen jotakin, siitä seuraa jotakin. Kun saan palautetta, kuulen, mitä tein ja miten se vaikutti palautteen antajaan. Palaute antaa minulle mahdollisuuden päättää, muutanko toimintaani vai jatkanko käyttäytymistä entiseen tapaan.

Havainto ja vaikutus

Palaute koostuu kahdesta osasta, havainnosta ja sen vaikutuksesta.

Havainnon tekeminen kuulostaa helpolta. Sellaista se tavallaan onkin. Havainnointi vaatii valppautta ja vaivannäköä. Havaintojen tekemiseksi meidän täytyy osata katsella ympärillemme ja nähdä onnistumisia ja epäonnistumisia. Kun seuraan, mitä ympärilläni tapahtuu, teen havaintoja. Havaitsemme aisteillamme: teemme havainnon, kun näemme, mitä joku teki, tai kuulemme, mitä hän sanoi. Joskus joku tekee jotakin, jonka tunnemme, haistamme tai maistamme. Usein käy kuitenkin niin, että emme huomaa, mitä ympärillämme tapahtuu, vaan olemme keskittyneet johonkin muuhun asiaan niin tiiviisti, että suljemme korvamme tai silmämme kokonaan tai osittain. Tämä tapahtuu yleensä tiedostamatta. Joskus kieltäydymme näkemästä jotakin ikävää tai mukavaa asiaa. Silloin havainto jää tekemättä. Silloin emme myöskään pysty antamaan palautetta.

Valppaana oleminen on siis palautteen antamisen ensimmäinen vaihe. Sen jälkeen meidän täytyy osata kertoa havainnostamme. Tämäkin kuulostaa helpolta. Osaamme kertoa tekemästämme havainnosta, jos pystymme välittämään ajatuksemme mahdollisimman objektiivisesti eli neutraalisti ja puolueettomasti. Tämä on palautteen antamisessa kaikkein hankalinta. Se johtuu siitä, että ryhdymme kovin helposti arvostelemaan, analysoimaan tai kritisoidaan näkemäämme ja kuulemaamme, sillä aivoillamme on tapana tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä liiankin nopeasti.

Havainnon tekemiseen tarvitaan järkeä

Palautetta annetaan käyttäytymisestä. Kun käyttäydymme jollakin tavalla, joku näkee tai kuulee, mitä teimme, taikka haistaa, maistaa tai tuntee sen. Käyttäytyminen on tekoja ja toimintaa.

Joskus käyttäytyminen on myös tekemättä jättämistä. Käyttäytyminen on aina valinta, ja jokainen tekee valintansa itse. Esimerkiksi pukeutuminen on käyttäytymistä, josta voin tehdä havainnon ja antaa