

Tunteisiin! -ottaako hermoon, tasaileppa pulssi podcast-sarja: 4. jakso

Jakson nimi: Palaute herättää tunteita, niin puuttuessaan kuin läsnäolollaan. Miten antaa palautetta menemättä tunteisiin - entäpä miten palautekulttuuri saadaan kukoistamaan?

Äänitteen kesto n.1h16min

*

[musiikkia]

Jenna Härkönen: Hei ja tervetuloa kuuntelemaan tunteisiin podcastia. Minun nimeni on Jenna Härkönen ja yhteistyökumppanina minulla näissä podcasteissa toimii KoulutusAvain Oy. Oikein lämpimästi tervetuloa kuuntelemaan asiaa työelämän tunne- ja vuorovaikutustaidoista.

[musiikkia]

Tarina Jenna Härkönen: Organisaatiossa oli ollut haasteita jo pidemmän aikaa. Ihmiset olivat kyllä mukavia toinen toisilleen, ja ystävällisiä mutta eri yksiköiden työntekijöiden työkuormat olivat kasvaneet. Sairaspoissaolot kuormittivat osaltaan myös henkilöstöä, sillä asioita oli haastavaa viedä eteenpäin, jonkun jäädessä pois sairauslomalle, työkuormien edelleen kasvaessa. Minut oli kutsuttu tilaisuuteen, jossa useita johtajia oli paikalla. Tehtäväni oli viedä terveisiä, millaisia huomioita olin tehnyt, koska olin vast. ikää työtehtävissäni vierailut eri työyksiköissä. Kerroin näkemykseni johtajille siitä, etteivät työntekijät uskaltaneet tuoda vaikeita asioita esille esihenkilöilleen, peläten leimaantumista, tai mahdollisia irtisanomisia ja ihmiset olivat hyvin kuormittuneita. Tai jos joku mainitsi haasteista ja kuormittuneisuudesta, asioihin ei reagoitu. Eräs johtajista kommentoi minun yleistävän asioita liikaa, ja ettei tällainen voinut olla mahdollista organisaatiossamme. Koin, että viestini oli vääränlainen, mitä minulta oli odotettu ja tunsin häpeän nousevan kasvoilleni, jonka jälkeen olin hiljaa.

[musiikkia]

Jenna Härkönen: Tänään aiheenamme on palaute, joka herättää tunteita niin puuttuessaan ja myös silloin kuin annamme tai saamme sitä niin hyvässä kuin pahassa. Lisäksi keskustellaan palautekulttuurista ja kuinka se saadaan kukoistamaan? Oikein lämpimästi tervetuloa haastateltavaksi Eija Leinonen KoulutusAvain Oy:stä. Mistä se Eija johtuu, että me emme uskalla antaa usein palautetta?

Eija Leinonen: Siihen on monia syitä. Suomalainen työkuulttuuri ei ehkä ole kauhean hyväkään siinä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Me ei olla oikein totuttu siihen ja pelätään usein ehkä sitä, että jos minä annan sitä ennen kaikkea korjaavaa palautetta, niin mitä se sanoo sille palautteen vastaanottajalle minusta ja minkälaisia tunteita se mahtaa herättää? Ajatellaanko että minä olen sitten jotenkin hankala ihminen, jos minä semmoista hankalista tilanteista palautetta menen antamaan. Palautteen antamisen heikkous meillä pätee kyllä, ihan myönteisen palautteen antamiseenkin suomalaisissa työyhteisöissä.

Jenna Härkönen: Joo, eli ollaan tämmöisen kansallisen kulttuurin äärellä.

Eija Leinonen: Kyllä.

Jenna Härkönen: Ennen kun mennään vielä vähän tarkemmin ja syvemmin tämän päivän kiinnostavaa aiheeseen. Minua ja kuulijoita kyllä kiinnostaa se kuka sinä olet ja mistä tulet, ja mitä teet eli kerrotko hieman lisää?

Eija Leinonen: Toimin tosiaan työyhteisöalmentajana ja ohjaajana KoulutusAvaimella. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että teen erilaisia esihenkilökoulutuksia, valmennusta, työyhteisössä toimimista nimenomaan sen vuorovaikutuksellisuuden ja yhdessä toimimisen parantamiseksi ja esimerkiksi muutosprosessien osalta mukana ollen ja varmistaen, että muutokset menevät hyvin eteenpäin, jotta siellä eri tahot sitten jaksaa. Joskus tarvitaan työyhteisössä vähän sovittelutyypistä toimintaa ristiriitojen ratkaisemiseksi, mutta tuota minun työhön KoulutusAvaimella kuuluu myös paljon muunlaista tekemistä. Olen tehnyt myös työttömien työnhakijoiden kanssa työtä ja muun muassa tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskouluttajana toimin oppilaitoksissa ja niin edelleen.

Jenna Härkönen: Joo kiitos. Eli kuulostaa todella mielenkiintoiselta ja tämä päivän aihe on semmoinen minkä kanssa olet varmasti ollut osaltasi tekemisissä useiden eri ihmisten kanssa. No tuossa alun tarinassa meillä oli tällainen esimerkkihenkilö, joka toi sitten johdolle ikäviä uutisia, joita sitten ei ehkä oikein uskottu, niin mistä tällainen vois Eija johtua?

Eija Leinonen: No palautehan on sitä sellaista aika usein henkilökohtaisesti otettavaa. Eli me koetaan, että kun joku kertoo meille sitä palautetta, vaikka tässä tapauksessa kertoo työyhteisön tasolla kokemuksista ja siitä tilanteesta, niin me aika usein otetaan se henkilökohtaisesti. Ylipäänsä semmoisena reaktiona siihen omaan toimintaan, ja tässä kohtaa, niin kuin voisi olla esimerkiksi kysymys juuri siitä, että esihenkilöt ja talonjohto kokee, että heitä jopa arvostellaan nyt tästä tilanteesta, että tilanne on tämmöiseksi päässyt ja väki on kovin kuormittunutta. Ja sitten ne omat tunnetaidot ei ehkä sitten riitä siihen, että pystyisi sen palautteen avoimesti vastaanottamaan ja lähteä sitä sitten tarkemmin pohtimaan. Niistä tunteista varmaankin on kuitenkin kysymys niillä palautteen vastaanottajilla.

Jenna Härkönen: Kyllä, eli se herättää tunteita

Eija Leinonen: kyllä

Jenna Härkönen: Ennen kaikkea palautteet yleensäkin herättää tunteita niin puuttuessaan kuin sitten jos me saadaan niitä tai annetaan, että ihan kaikissa tilanteissa. Oletko sinä huomannut sitten, että työelämässä olisi ikään kuin kirjoittamattomia sääntöjä palautteen antamisen suhteen esimerkiksi niin, että sellaiset henkilöt, jotka tuo epäkohtia esiin, niin heihin liitetään usein sitten ikäviä tunteita tai että heitä leimataan vastarannaksi, tai sanotaan että taas se valittaa? Mistä tällainen voisi johtua?

Eija Leinonen: Kyllä meillä niitä asenteita palautteen vastaanottamiseen ja sen antamiseen on ja jonkinlaisia, kai niitä kirjoittamattomiksi säännöiksi voisi sanoa. Kun vastaanottaa sitä palautetta niin sen kokee jotenkin niin kuin palauteeksi itselle. Sen palautteen kanssa sitten joko sitä tekee muutosta siinä omassa toiminnassa tai ei. Mutta kyllä mä yhdistän sitä hyvin pitkälti siihen. Toisaalta niin kuin tuossa alussa taisin jo sanoa, että se on myös sellainen suomalainen tapa. Mä uskallan väittää, että tässä on myös semmoista meidän työkuultuurin historiaa. Me ei olla kauhean hyviä tässä vielä ja tutkimuksellisesti meillä on työelämässä tiettyjä haasteita sen ilmapiirin suhteen, ja valitettavasti ollaan työpaikkakiusaamisessa huippumaita huonolla tavalla. On tutkittu että tällainen työelämän laadun merkitys työn tuloksellisuuden suhteen, se kyllä jo aika hyvin aletaan tunnustamaan, mutta me ei olla vielä kauhean hyviä siinä, niin kuin toimimaan sen mukaisesti. Tämä palautekuultuuri on tietysti yksi hyvinkin keskeinen osa työelämän laatua. Esimerkiksi se, että miten sitä palautetta siellä annetaan. Meillä on siinä vielä paljon opittavaa työyhteisössä, sanoisin näin.

Jenna Härkönen: Kyllä. Ymmärsinkö oikein että ne tunteet siis ikään kuin tarttuu ja sitten sitä korjaavaa palautetta antavaan henkilöön voidaan usein liittää esimerkiksi negatiivisia tunteita kuten ollaan puhuttu noissa aikaisemmissa jaksoissa tunnetaidoista eli ne tunteet vähän niinku tarttuu

siinä tilanteessa kun tuo sitä korjaavaa palautetta. Koska se on ehkä jollakin tavalla negatiivisia tai ikäviä tunteita herättävää. Onko se näin, että monesti sitten tämmöiseen henkilöön myöskin liitetään ikäviä tunteita, että ne tunteet tarttuu?

Eija Leinonen: Hyvin keskeistä toki myös on, että millä tavalla sitä palautetta annetaan, kun puhutaan korjaavasta palautteesta. Niin se tietysti on se semmoinen keskeinen osa. Ja kyllähän meidän työkaluttuurimme on ylipäänsä hyvin tämmöistä suoraan puhuvaa. Se näkyy erilaisissa kansainvälisissäkin yhteyksissä, että meitä pidetään suorapuheisena ja maana ja kansana. Kun me sitten suoraan asioita puhutaan, niin sitten voi olla että me sitten tulkitaan välillä niitä semmoisena negatiivissävytteisenä kritiikkinä sen sijaan että annettaisiin sitä semmoista rakentavaa korjaavaa palautetta ja kyllä ne tunteet tarttuu. Mä joskus käytän sellaista esimerkkiä, että jos me pohditaan vaikka työyhteisöä, jossa joku on vähän huonolla tuulella ja suu mutrussa ja semmoinen ikävä fiilis päällä, niin se hyvin herkästi se tarttuu. Mutta sitten jos ajatellaan että asia on toisinpäin että onkin se yks siellä oikein iloinen naureskeleva ja niin edespäin niin se fiilis siihen muuhun työyhteisöön ei välttämättä tartukkaan niin helposti. Jotenkin tämä tämmöinen meidän molli kansa niin negatiiviset fiilikset ehkä tarttuu vähän helpommin kuin ne semmoiset myönteiset. Mutta semmoisena arvosteluna me monta kertaa negatiivisessa mielessä koetaan se palautteen anto olipa se sitten kotona tai siellä työpaikalla.

Jenna Härkönen: Kyllä ja tuosta mä nappaan kiinni, että näinhän se pätee myöskin hyvin tuolla kotona. Eli kun tulee korjattua esimerkiksi sitä puolison toimintaa, niin sieltä saattaa aika napakasti tulla sitten vastaus tai jopa hyökkääminen tai puolustautuminen. Eli ikään kuin se tunne tarttuu ja siitä lähtee sitten jonkun näköinen konflikti päälle.

Eija Leinonen: kyllä,

Jenna Härkönen: Mutta miten sä ajattelet Eija, että millainen palaute menee eniten tunteisiin? Onko ne pikkuasiat vai pilkkujen viilaukset vai mikä eli mitä ei ainakaan kannattaisi tehdä?

Eija Leinonen: No kyllä mä sanoisin oman kokemuksen perusteella, että niihin tunteisiin meneminen voi olla kyllä mikä vaan. Se oikeastaan ole siitä kiinni mikä on se tekijä mistä sitä palautetta annetaan, olipa se sitten pikkuruinen vaan millaisia kokemuksia eri osapuolilla esimerkiksi, sillä palautteen vastaanottajalla on palautteen saamisesta ja näin edespäin. Ehkä ne enemmän vaikuttaa, että millä tavalla se iholle sitten se palaute pääsee ja tosiaan että miten se palaute on annettu, jos sitä ei niin kuin perustella tai jotenkin konkretisoida tarkemmin sitä palautetta. Se useimmiten on myös semmoisia, jotka sitten sinne iholle pääsee. Eli pitäisi jotenkin kiinnittää huomiota, että millä tavalla, missä tilanteessa, millä välineillä se annetaan. Annetaanko vaikka sähköpostitse palaute, joka korjaavassa palautteessa ei ole kyllä todellakaan se paras mahdollinen, tai kierrellään ja kaarrellaanko sitä asiaa tai onko se jotenkin semmoista henkilökohtaista. Ne on niitä tavallisimpia virheitä palautteen antamisessa ja niissä, jotka sitten sinne iholle pääsee tai tunteisiin vaikuttaa.

Jenna Härkönen: Kyllä juuri näin. Varmasti juuri tämmöiset neuvot antavat tai se, että minä tiedän tai osaan tämän asian tai muuta, niin ne voi olla varmaankin semmoisia mitkä ainakin voi niitä tunteita herättää sille palautteen vastaanottajalle. Vaikka ne hyvät neuvot on ehkä tarpeen joissakin tilanteissa ja ihan toivottujakin, mutta sitten nimenomaan riippuen siitä tilanteesta niin kannattaa pohtia sitten, että lähteekö neuvomaan vai millä tavalla sitä palautetta antaa.

Eija Leinonen: Kyllä juuri näin. Juuri näin.

[musiikkia]

Jenna Härkönen: No miten sitten, jos mietitään että neuvo ei ainakaan ole semmoinen mitä kannattaisi viljellä palautteen antamisessa, niin minkälainen olisi sitten rakentavaa palautetta ja miten sitä tulisi antaa?

Eija Leinonen: Me usein palautteen antamisesta on puhuttu siitä, että korjaavan palautteen antamisessa olisi hyvä sellainen hampurilaismalli. Ensin luodaan sitä keskusteluilmapiiriä jollakin myönteisellä toteamuksella tai tervehdyksellä ja semmoisella rauhallisella keskustelulla. Sitten tulis se pihvi elikkä se itse varsinainen korjaava asia ja tuota sitten vielä siihen päälle sitten se semmoinen myönteinen lopputulema se hampurilaisen sämpyläkansi. Mä itse pidän tätä hyvänä mallina, mutta siinä täytyy kyllä sitten olla taitava, koska yksi semmoisia virheitä kuitenkin voi olla se, että sitten kun se hampurilaisämpylän kansi pannaan siihen päälle se kansi eli sitä sammosta myönteistä sinne loppuun, niin me saatetaan sillä sitten jotenkin mitätöidä ja nollata se korjaava palaute. Vaikkapa jos asiakkailta on tullut jotain kritiikkiä tai reklamaatioita ja sitten lopussa todetaan, kun on kerrottu, että tällaista palautetta on tullut, niin sitten kerrotaan ja sanotaan, että no mutta mitäpä ne asiakkaat tietää, että eihän ne tiedä sitä ja ainahan ne jostain valittaa. Eli tavallaan sitten mitätöidään se, että jotakin korjattavaa olisi tarpeen tehdä. Eli pitää olla hyvä, että tämmöisellä hampurilaismallilla sitä korjaavaa palautetta kannattaa antaa. Lähtökohtaisesti ajattelen kyllä ihan samalla tavalla, että on hyvä, että siinä on myös sitä jotain myönteistä ja jotain semmoista, että keskustelu loppuisi johonkin ratkaisuehdotuksen tai ajatukseen tai mitä se ikinä sitten on. Mutta kaikinensa se korjaavan palautteen antaminen nii sitähan pitäisi pysyä rauhallisena, mikäli se on mahdollista. Järjestää sille oma aika ja hetki, kun sitä antaa. Mutta kuitenkin tietysti oikea aikaisesti, että siitä jostain vaikkapa tilanteesta ei ole mennyt paljon aikaa, jos se liittyy johonkin tiettyyn tilanteeseen. Sitten se semmoinen eriteltyneisyys elikkä perustellaan se, että mistä se palaute kumpuaa, mistä se korjaava palaute tulee ja tosiasioihin liittyen. Ja jos kysymys sellaista, että esihenkilö antaa työntekijälle palautetta niin mielellään kahden kesken niin, että siinä ei ole niitä muita kuulijoita sillä hetkellä. Minä viestintä on aina hyvä. Minä olen huomannut, että sinulla on vaikkapa nyt tässä tilanteessa vaikeuksia pysyä aikataulussa tai minä olen huomannut, että meillä täällä on nyt selvästi osa työntekijöistä kuormittuneita ja niin edespäin. Ja sitten ennen kaikkea tietenkin se, että se liittyy asioihin ja tekemiseen. Ei niinkään, että kun sinä olet tuollainen tai jotain muuta. Kyllä sitä korjaavaa palautetta voi myös ihan harjoitella. Mitä enemmän sitä tekee, niin sen taitavammaksi sitä siinäkin sitten tulee. En tarkoita nyt, että esihenkilöiden pitäisi ryhtyä koko ajan antamaan korjaavaa palautetta harjoituksen vuoksi vaan, että uskaltaa silloin kun on aihetta korjaavalle palautteelle, niin uskaltaa siihen tilanteeseen mennä.

Jenna Härkönen: Eli ihmetellä myöskin sitä yhdessä tämän henkilön kanssa, että mitä tilanteessa on tapahtunut tai lähteä kyselemään, että mitä on meneillään ja on huomannut.

Eija Leinonen: Ja se tasavertaisuus ja semmoinen yhteinen keskustelu siitä aiheesta, että se on mollemmin suuntaista, se on äärimmäisen tärkeitä. Kysyy, että mitä sinulle kuuluu ja miten tämä tilanne meni, miten sinä tämän näet. Tai jos antaa jollekin tiimille sitä palautetta kaikkia kuunnellen ja yhdessä siitä asiasta keskustellen. Parhaimmillaan se on sellaista ratkaisukeskeistä ja ideoita synnyttävää kun se itse keskustelu on semmoista, analyttistä ja pyritään niitä ratkaisuja sitten hakemaan. Luottamuksellisuus on kyllä tärkeänä myös palautekeskustelussa. Esihenkilöön pitää pystyä luottamaan, esimerkiksi jos on vaikka kahdenkeskisiä palaute keskusteluista, niin niistä ei puhuta sitten muiden kanssa. Ja tietysti tämä on myös joskus vähän kinkkinen kohta, jos se esihenkilö ei ole aiemminkaan synnyttänyt luottamusta työntekijöidensä joukossa, niin tietenkin se palautekeskustelujen osalta sitten vähän hankalaa on. Voi olla että se palautteen vastaanottaminen on vaikeaa senkin takia, jos sitten työntekijä kokee, että en voi tuohon esihenkilöni luottaa. Tässä

tilanteessa tietysti puhun myös sitten esihenkilö työntekijä palautteesta. Toki palautekulttuuriin kuuluu, että myös työntekijät keskenään antaa palautetta ja myös esihenkilölle annetaan palautetta.

Jenna Härkönen: Kyllä, eli se olis kaikki kaikkien kesken suotavaa.

Eija Leinonen: Kyllä.

Jenna Härkönen: No miten sitten tuota rakentavaa palautetta tulisi vastaanottaa ja minkälaiset asiat siihen vaikuttaa?

Eija Leinonen: No kyllähän siihen paljon vaikuttaa se minkälainen se ilmapiiri, keskustelukulttuuri, palautekulttuuri on siellä organisaatiossa. Plus sitten vielä jokaisen oma kokemus siitä palautteesta, että varsinkin jos sitä palautetta ei ole oikein paljon aiemmin annettu. Kyllähän se voi herättää vähän jopa pelon tunteita, kun esihenkilö sitä korjaavaa palautetta antaa. Tärkeintä olisi, että me itsekin pysyttäisiin siinä rauhallisena ja kuunneltaisiin ennakkoluulottomasti sitä tilannetta, esitetään kysymyksiä, jos ei jotain ymmärretä ja yritetään ymmärtää mistä tässä on kysymys ja kuunnellaan loppuun saakka ja esitetään se omakin kanta siihen asiaan. Ja ei lähde toisaalta sitten myöskään liikaa puolustelemaan. Toteaa siinä, että todellakin tässä, minulla olisi korjattavaa tässä toiminnassa, eli toteaa sen ja kertoo, että tähän minun täytyy kiinnittää huomiota sitten jatkossa. Kuitenkin kysymys parhaimmillaan on siitä, että myös niistä virheistä tai jostakin, mikä ei ole mennyt ihan kauhean hyvin niin niistä opitaan ja sitä kautta kehitytään myös siinä omassa työssä tai vaikka työyhteisön jäsenenä entistä paremmaksi.

Jenna Härkönen: Kyllä eli voi tehdä esimerkiksi sitä, että pohtia niinku tuossa sanoit, että mitä minä voisoin tästä oppia. Se on varmasti haasteellinen paikka myös vastaanottaa sitä, että osaa olla rauhassa ja kuunnella läsnä olevasti, koska se saattaa nimenomaan herättää näitä tunteita.

Eija Leinonen: Kyllä ja sitten pitää muistaa, että jos siinä tilanteessa niitä tunteita herää ja tulee vaikka sanotuksi sille palautteen antajalle jotenkin ikävästi tai äänestettyä vaikka jaloilla ja lähdettyä kesken tilanteesta pois tai jotain muuta sellaista, niin aina voi palata siihen asiaan, että voi myöhemmin palata siihen. Et anteeksi. Nyt pääsin vähän tunteisiin tämä tilanne ja tää keskustelu, että voidaanko keskustella uudestaan. Toki voi olla sellaisia tilanteita jossa tulee semmoista surua ja häpeää ja joskus saattaa itkukin tulla sitten viimeistään, kun lähtee pois, että kauheeta mä nyt sain tämmöistä korjaavaa palautetta, tämmöistä kritiikkiä. Siinäkin tilanteessa voi palata siihen asiaan myöhemmin sehän ei ole se palautekeskustelu semmoinen yksi tilanne. Jos se palaute on sitten syystä tai toisesta annettu semmoisessa, niin kuin tyyliin käytävällä ohimennen tai kahvipöydässä sanoen. Onkin tärkeää, että palataan siihen tilanteeseen myöhemmin, että hei kun sä sillä tavalla ohimennen minulle sanoit, joka tietysti ei ole missään tapauksessa korjaavan palautteen ihanne tapaus, niin mennään sitten kysymään, että voitaisiinko keskustella tästä enemmän. Mistä tässä on nyt kysymys?

Jenna Härkönen: Kyllä eli voidaan palata siihen ja kysyä sitten että mitä sillä asialla tarkoitti. Tulee se selvyys siitä, että oliko tämän tarkoitus olla nyt palaute tähän asiaan liittyen vai oliko tässä taustalla jotakin ihan muuta, että teinkö vääränlaisen tulkinnan esimerkiksi asian suhteen. No miten tämmöinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen näkyy sitten esimerkiksi organisaatiossa ja sen menestymisessä? Eli miksi tämmöinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeätä?

Eija Leinonen: No tuota organisaatiossa, jossa sitä palautekulttuuria ei ole ollenkaan. Niin kyllä se näkyy semmoisena huonona työmotivaatiota. Voi olla, että virheitä tulee enemmän ja on ehkä tehottomuutta, toiminnan suunta voi jotenkin jopa puuttua ja tuota ja siellä tapahtuu hyvin paljon myös semmoista tulkinnallisuutta erilaisista asioista. Palautteen antamisen keskeinen tekijähän on

se, että se pitää sen toiminnan oikealla reitillä ja suuntaa huomiota niihin tarkoituksenmukaisiin asioihin ja parantaa parhaimmillaan tosiaan sitä ilmapiiriä ja motivoi. Mä muistan yhden työyhteisön, jossa olin työskentelemässä, niin siellä työntekijät sanovat, kun he ei koe saavansa sitä palautetta, niin he ei yhtään tiedä tekeekö he oikeita asioita, oikealla tavalla, oikeassa aja ajassa, että he sitten vaan suorittavat, tekee sitä tekemistä. Jos ajatellaan että pitää kuitenkin työn alla tehokasta ja tuloksellista ja ihmisten voida hyvin, niin silloin se palaute sekä myönteinen että korjaava on siellä tärkeitä. Joku on joskus sanonut, että esihenkilön tehtävänä olisi välillä ottaa vähän semmoinen helikopteri perspektiivi siihen omaan porukkaan ja katsoa, että mitä siellä oikein tapahtui. Ja mihin suuntaan ne ihmiset siellä viipottavat ja palautteen kautta pitää sitä suuntaa sitten oikeana. Kyllä se tutkitustikin on hyvin merkittävä tekijä se palautteen antaminen ja vastaanottaminen siellä työyhteisössä.

Jenna Härkönen: Kyllä ja varmasti jossakin työyhteisössä sitten tämä liittyy erittäin oleellisesti sitten siihen, että ei esimerkiksi pääsisi mitään kriittisiä virheitä syntymään. Esimerkiksi voidaan olla vaikka ihmisen elämän kanssa tekemisissä ja siinä mielessä palautteen antaminen niissä tilanteissa varmasti vielä korostuu. Mä oon joskus kuullu semmosen asian, että joissakin yritysissä, kun johdolle ei oltu uskallettu tuoda tällaisia haastavia asioita esiin, niin tällä oli vaikutusta koko yrityksen menestykseen ja sen liiketoiminta oli kaatunut. Millaisia ajatuksia tämä herättää sinussa? Voiko näin käydä?

Eija Leinonen: Kyllä voi käydä pahimmillaan. Toivottavasti nyt ei kuitenkaan kovin usein, mutta jos se on todella sellaista, se kulttuuri, ettei millään tavalla anneta sitä palautetta eikä tuota korjata tai tuoda esille mahdollisesti tehtyjä virheitä tai että tehdään tehottomasti asioita. Varsinkin ehkä nyt tulee mieleen pienet yritykset, että näin voi käydä. Ja toki se voi tietysti käydä siellä silläkin tavalla, että työntekijät lähtevät pois, jos he kokee, että he ei oikein tiedä mikä se heidän työn merkitys on, ja tekeekö he sitä oikealla tavalla. Niin voivat niin sanotusti jaloillaan äänestää. Kyllä se periaatteessa mahdollista on

Jenna Härkönen: Joo, eli tästäkin syystä se palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeitä.

Eija Leinonen: Kyllä.

Jenna Härkönen: No millaisella tavalla johdon olisi tärkeää suhtautua palautteisiin?

Eija Leinonen: No ihan samalla tavalla kuin sen palautteen vastaanottavan yksilön. Kuunnella mistä sitä palautetta tulee ja käydä sitä keskustelua, että mistä nää tällaiset kritiikit sieltä kumpuaa? Mistä mahtaa olla kysymys? Tietenkin miettiä sitten sitä, että miten minä nyt sitten johtajana tai vaikka esihenkilönä voisin toimia toisin, jotta oltaisiin siellä oikeassa suuntimassa ja että kaikki voisivat hyvin? Ymmärtää sen palautteen merkityksen, että se on juuri viesti siitä, että jotain täytyy korjata silloin kun rakentavasta ja kriittisestä palautteesta on kysymys. Että nyt täytyy jotain tehdä, toimia, jotta sitten ne tuloksetkin olisivat hyviä. Ottaa se myös semmoisena oppimisen paikkana myös itse ja pyrkiä toki myös sitten siihen, että ei antaisi päästä liian henkilökohtaiselle tasolle. Sen palautteen, vaikka se nyt kohdistuisikin johtoon itselle. Ja kyllä mä nyt vähän niinkin ajattelen, että esihenkilöiden ja organisaatioiden johdon tehtäviinkin kuuluu sitä palautetta vastaanottaa, koska kuitenkin ne työntekijät on siellä, jotka käytännössä sitä työtä tekee ja näkee ne erilaiset tilanteet. Se on hyvinkin tärkeitä tietoa mitä sieltä työntekijöiltä palautteen muodossa tulee siitä niin sanotusti kentän tilanteesta.

Jenna Härkönen: Kyllä oleellinen osa muun muassa tällaisesta johdon tehtävästä. No moni kuuntelijoista varmaankin miettii sitä, että miten voisi antaa korjaavaa palautetta esihenkilölle niin ettei kuitenkaan tulisi leimatuksi tai joutuisi tällaiselle mustalle listalle, kun asiaan liittyy monesti

sitten myös valta asema, ja usein nämä palautteet herättää tunteita, kuten olemme keskustelleet. Millaisia ohjeita antaisit tähän liittyen?

Eija Leinonen: No eihän se toki helppo tilanne ehkä ole, jos se asetelma on siellä organisaatiossa semmoinen, että tuntuu että uskaltaakohan mennä mitään sanomaan. Asiat ei myöskään muutu, jos siihen ei niin sanotusti puututa. Elikkä siinä mielessä kyllä semmoinen rohkeus tehdä niin ja pyrkiä välttämään siinä sitten sitä, ettei ne omat tunnetilat olisi päällä silloin kun sitä korjaavaa palautetta menee antamaan. Siinäkin on tärkeää semmoiset tosiasiat, perustelut, semmoinen rauhallinen keskustelu myös sen esihenkilön kanssa. Siinäkin voi todeta sen, että mä olen nyt huomannut, että meillä nyt tuossa kohtaa prosessi sakkaa ja ajattelen että sitä täytyy ohjata tehokkaammin. Samalla viestien, että sen esihenkilön pitäisi siinä jotenkin ottaa onkeensa ja tehdä jotakin korjausliikkeitä asian suhteen. Aina sinnikkäästi tilanteeseen tulla ja sitä palautetta antaa toki myös tuossa aiemmin kysyit siitä, että meneekö ne pikkuasiat vai minkälaiset asiat iholle menee. Niin toki meidän nyt jokaisen pitää myös miettiä sitä mistä asioista me sitä palautetta annetaan. Olipa se sitten kotona tai työpaikalla, että annetaanko me sitä korjaavaa palautetta niistä sukista siellä olohuoneen pöydän alla joka kerta tai työpaikalla onko astianpesukoneessa astiat oikealla tavalla täytetyt tai muuta. Meidän pitää kuitenkin muistaa se, että siellä työpaikalla on hyvin monenlaisia persoonia ja eri tavalla ajattelevia ja toimivia ihmisiä. Meidän on kuitenkin myös syytä muistaa, että se kaveri siinä vaan ajattelee tai toimii joissakin asioissa eri tavalla. Ja sitä pitää vähän sietääkin, että onko se sen arvoista että joka hetkessä, palautetta ääneen ilmaisee, mikä sitten nostaa niskavillat pystyyn. Joskus mä sanonkin, että pick your fights, että valitse ne asiat mistä sitä korjaavaa palautetta annat. Ettei kuitenkaan olisi myöskään niin, että ihan jokaisesta rutussa olevasta eteismatosta sitten sitä palautetta mentäisiin antamaan.

Jenna Härkönen: Kyllä ja tuo olikin tosi hyvä kiteytys. Joskus voi miettiä, että olenko mieluummin onnellinen vai oikeassa.

Eija Leinonen: Kyllä kyllä.

[musiikkia]

Jenna Härkönen: Eija onko työelämässä tilanteita, milloin palautetta ei tarvitse ottaa vastaan?

Eija Leinonen: Kyllähän niitä on, jos sitä palautetta tulee jotenkin kauhean voimakkaasti väärällä tavalla sitä palautetta ja ehkä jopa uhkaavana. Sellaisiin tilanteisiin ei tietenkään tarvitse suostua eikä jäädä. Asiakaspalautteen näkökulmastahan sitä sanotaan, että taitava asiakaspalautteen vastaanottaja kykenee vastaanottamaan sen tunnekuohussa tulevan reklamaation ja antaa sen asiakkaan purkaa ne asiansa siinä ulos ilman että keskeytät sitä, koska se voi joissakin tapauksissa olla sitten bensaa liekkeihin. Antaa sen asiakkaan purkaa ulos sen mikä siellä mielen päällä sitten onkaan. Mutta siinäkin sitten, mikäli se ylittää sen sellaisen kynnyksen, että joko psykologinen tai ehkä jopa fyysinen turvallisuuden tunne rikkoutuu tai se on hyvin epäasiallista vastaanottajan haukkumista tai muuta, niin se täytyy tietenkin keskeyttää. Se on selvä asia. Sama pätee myös siellä työyhteisössä, että jos jossain tilanteessa työkaveri tai esihenkilö mesoaa ja meuhkaa niin, mikäli se ei tuo sinulle sellaista turvattomuuden tunnetta, niin voi antaa tietysti ne fiilikset purkautua ulos ja sen jälkeen sitten käydään keskustelemaan. Ja tietenkin jos siinä tilanteessa on meuhkaamista ja hyvin epäasiallista käytöstä ja on lähdettävä pois, niin sitten on hyvä palata siihen myöhemmin ja toivon mukaan myös meuhkaaja ymmärtäisi palata asiaan myöhemmin. Et sitten käytäs rauhallinen keskustelu vasta myöhemmin. Huutaminen ei auta yleensä mitään. Tiedän että on työyhteisöjä, joissa voi olla sellainen kulttuuri, että välillä korotetaan ääntä ja toiselle puhutaan vähän reippaammin. Silloin pitäisi olla jotenkin täysin varma, että se kaikille ok. Ettei se sit kuitenkin tunnu

ihmisen sisällä sitten hankalalta. Ja se voi tuntua hankalalta myös niistä sivukuulijoissa, jos semmosia tilanteita ollut.

Jenna Härkönen: Aivan kyllä kyllä. No minkälaisia ohjeita sä antaisit tällaisiin tilanteisiin, jos me esimerkiksi kohtaamme sitten epäasiallista käytöstä?

Eija Leinonen: No jos siinä ihan turvallisuus tulee vaarannetuksi, niin silloin tietysti pitää lähteä siitä tilanteesta pois. Se on selvä. Mutta jos siellä puheessa, vaikka tulee sitä epäasiallisuutta niin jos se tilanne antaa myöten niin voi todeta sen, että tämä on nyt epäasiallista tai tämä ei ole asiallista käytöstä ja minun on lähdettävä tästä tilanteesta pois ja palataan asiaan kun ollaan vähän rauhoitettu. Siinäkin sellainen me henkisyyskin on aika hyvä keino, ja voi sanoa, että kun me ollaan vähän rauhoitettu. Jos sanotaan, että kun sinä olet vähän rauhoittunut, niin se voi sille toiselle osapuolelle tulla sellaisena bensana liekkeihin. Eli on parempi, kun sanoo että, kun me ollaan vähän rauhoitettu, ja pystytään asiallisesti tästä asiasta keskustelemaan. Epäasiallista käytöstä ei pidä tietenkään kenenkään sietää eikä tarvitse. Ja tietenkin jos se on toistuvaa, niin sitten ollaan jo isompien asioiden äärellä. Ne täytyy sitten viedä jo eteenpäin käsiteltäväksi. Eli jos epäasiallinen käytös, haukkuminen, vaarallisella tavalla mesoaminen toistuu, niin kyllähän se täytyy sitten viedä jo seuraavan johdon asiaksi tai ottaa yhteyttä HR:ään tai työterveyspalveluihin, jos kokee että ei voi organisaatiossa sisällä sitä asiaa eteenpäin viedä.

Jenna Härkönen: Joo. Kyllä tosi hyvin kiteytit tuon, että millä tavalla kannattaa sitten toimia ja tuo me sana oli tosi hyvä. Eli jos sanoo että sinä, niin sitten se saattaa olla tosissaan tuoda bensaa liekkeihin. Tänä päivänä kun meillä on paljon tällaisista julkista keskustelua puhutaan some maailmasta niin mitä jos sitä palautetta saa siellä sosiaalisessa mediassa tai tällaisessa julkisessa keskustelussa, joka on kaikkien nähtävillä, niin miten siihen tulisi suhtautua?

Eija Leinonen: No sekään ei ole ihan helppo asia. Itse asiassa omassa työssäni jonkun verran olen ilmiöön törmännyt varsinkin kun tuota tasa-arvotyötä teen. Kyllä mä olen itseni ja kollegani ohjeistanut sillä pick your fights ajatuksella, että ihan kaikkiin palautteisiin ei tarvitse lähteä kommentoimaan. Se ei välttämättä auta mitään. Ehkä sellainen neuvo, että mikäli siellä näyttää se tilanne siltä, että siellä on ihan vääränlaista tietoa, niin oikaisee sitä taas niihin faktoihin pohjautuen tai miten itse sen asian näkee. Aika usein sellaiset, jotka julkisuudessa niitä palautteita saa niin joutuukin sitten tavallaan nostamaan käsiä pystyyn, että OK, että nyt on yhtä monta mielipidettä kuin on mielipiteen esittäjä. Kuitenkin siellä somemaailmassa paljon niitä palautteita annetaan nimettömänä ja kynnyksen myötä palautteen antamiselle madaltuu. Toki jos se on todella tosiasioita vääristävää ja epäasiallista niin hyvä sitä on oikaista. Ja kyllä se itsesuojelu on tärkeää ehkä niissäkin, että jos se herättää turvattomuuden tunnetta tai turvallisuus jotenkin vaarantuu, niin sitten täytyy siitä tilanteesta poistua tai esimerkiksi sulkea kommentointi mahdollisuudet. Tiedän tahoja, jotka ovat joutuneet näin tekemäänkin, koska se menee ihan sellaiseksi todella asiattomaksi se keskustelu siellä somessa.

Jenna Härkönen: Miten sitten tulisi kohdata tällaisista korjaavaa palautetta saanut henkilö esimerkiksi työkaveri, jos tällainen palaute on hänellä mennyt tunteisiin ja minä itse olen ulkopuolinen, ja en ole antanut sitä palautetta, enkä ole ollut se henkilö ja hänellä palaute on selkeästi mennyt tunteisiin ja hän kokee vihaa tai surua?

Eija Leinonen: No se arvostus ensinnäkin ja ylipäänsä semmoisessa työpaikan toiminnassa on kyllä hyvin keskeinen asia. Arvostetuksi tulemisen tunnehan on yksi tärkeimpiä tunnetarpeita siellä taustalla, mitä meillä ihmisillä toisten kanssa toimimisessa on. Että meitä arvostetaan sellaisena kuin me olemme omine tunteinemme. Arvostetaan sitä henkilöä ja osoitetaan myötätuntoa, joka on ehkä

vähän väärä sana, mutta sitä sellaista, että minä en lyttää niitä sinun tunteitasi ja minä ymmärrän sinun tunteita ja että anna tunteiden tulla ja olla. Ja sitten voi käydä sitä rakentavaa yhteistä keskustelua siitä, että mistä on kysymys ja minkälaista palautetta sait ja ehkä sitä voi myös vähän analysoida, että mistä se tulee. Jotta se palautteen vastaanottanut henkilö saa vähän reflektio pintaan siitä, että mistä siinä palautteessa ehkä oli kysymys. Se, että lähdetään yhdessä haukkumaan palautteen antajaa ja näin edespäin, niin ei tietenkään ole se oikea tie, koska siinä ei sitä oppimista synny. Eli käydään yhdessä keskustelua, mutta annetaan sen toisen olla niiden tunteidensa kanssa ja tuetaan siinä, että ei lytätä tai vähätellä sitä. Meillä on ehkä sellainen tapa, että me sanomme, että mitä sinä tuosta välität. Ymmärretään, että se tuntuu syystä tai toisesta pahalta ja antaa sen tuntua ja sitten keskustellaan, että päästään niistä tunteista sitten yli.

Jenna Härkönen: Kyllä. Ja tässäkin varmaan taustalla on sitten se, että jokainen meistä haluaa tehdä sitä omaa työtään tietenkin hyvällä tasolla. Sitten voi tulla pettymyksen tunteita, jos korjaavaa palautetta saa. Tietenkin jokainen toivoo, että oma jälki siinä työssä olisi semmoista kun toivotaan. Ainakin näin ajattelen, että me ajatellaan tällä tavalla, eli pyritään siihen hyvään. Me ollaan erittäin tunnollisia me suomalaiset kun tehdään työtä.

Eija Leinonen: Kyllä.

Jenna Härkönen: Meistä jokainen tuntee ihmisiä, jotka antaa niitä ohjeita ja usein luulee tietävänsä paremmin mitä toisten ihmisten tulisi tehdä esimerkiksi työssään. Tämmöinen amerikkalainen nainen kuin Brene Brown puhuu tämmöisistä sivusta huutelijoita, jotka eivät itse ole areenalla tekemässä ja kokemassa juuri sitä mitä me itse koemme, niin hänen mielestään on tärkeää ottaa palautetta vain semmoisilta henkilöiltä, jotka ovat myös itse areenalla eli tietävät millaisten haasteiden kanssa me painitaan esimerkiksi omilta kollegoilta ja jättämään semmoiset palautteet vähemmälle huomiolle, jotka eivät tiedä tai tunne sitä meidän tilannetta. Niin minkälaisia ajatuksia tämä sinussa herättää?

Eija Leinonen: No kyllähän se totta onkin, että jo osa niistä osapuolista, ei sitä tilannetta tunne, eikä tiedä siitä, niin hyvä olisi suhtautua siihen myös sillä tavalla näihin sivusta huutelijoihin. Mutta ei se helppoa ole sekään, koska kuitenkin me ihmiset ollaan vähän sellaisia, että me kuitenkin höristetään niitä korvia sitten niillekin ja ne voi ryhtyä pohdituttamaan. Kyllä mä ehkä tässäkin sitä keskustelua kannustaisin tekemään, että kysymään, että mitä sinä tiedät tästä tilanteesta? Tiedättekö jotain sellaista mitä minä en tiedä? Koska en itse tätä tilannetta näin näe tai en ole tiennytkään, että sä tiedät tästä asiasta jotain. Keskustelu ja tiedonkeruu on kuitenkin sellainen keino, ettei sitten rupea syyttää suotta sitä pohtimaan. Toiset ovat parempia siinä, että he pystyy blokkaamaan ulos ne sivustahuutelut ja pystyy suhtautumaan että tuo on semmoinen sivustahuutelija, toi ei tiedä tästä asiasta mitään. Osa meistä on sitten sellaisia, että se saattaa kuitenkin jäädä kaikumaan korviin. Niin silloin, jotta tietää vähän lisää siitä asiasta, niin se keskustelu on oikeanlainen tapa, riippuu tietysti siitä muodosta, miten sitä huutelua tulee.

Jenna Härkönen: Niin kyllä, nimenomaan tämä, että minkälaisessa tilanteessa ne tulee. Tämä kuitenkin on hyvä huomioida. Eli voi tässäkin suhteessa tunnustella itseään, että millainen on, pystyykö jättämään vähemmälle huomiolle ne ja onko nämä sivusta huutelut sellaisia, että voiko niistä jotakin oppia vai onko ne ihan asiaankuulumattomia.

[musiikkia]

Jenna Härkönen: Mä oon kuullut tämmöisen asian, että palautteen antamattomuus voi lisätä työuupumusta. Mitä mieltä sinä olet tästä?

Eija Leinonen: Kyllä mä oon sen taipuvainen allekirjoittamaan, koska palautteen antaminen ennen kaikkea, kun saisi myönteistä palautetta, niin se lisää sitä hyvinvointia motivaation kautta, ja se ilmapiirikin siellä työyhteisössä kohenee jos siellä on myönteisen palautteen antamisen kulttuuri. Toisaalta jos korjaavan palautteen antamattomuus, tuottaa epävarmuutta siitä, että olenko tehnyt oikeita asioita ja mitenhän tässä meillä menee tässä työssä, niin sekin tuottaa turvattomuuden tunnetta. Eli se epävarmuus. Me ihmiset kuitenkin halutaan, meillä on sellainen psykologinen tarve, että meillä on tunne siitä, että me hallitsemme tämän työn mitä me teemme ja selvittää ongelmatilanteista kuivin jaloin. Ja jos sitä palautetta ei koskaan saa, niin silloin voi tulla tunne siitä, että on vähän epävarma siitä tekemisestä ja se voi sitä työuupumusta aiheuttaa. Toki sitten työuupumusta myös siinä muodossa, että jos sitä palautetta ei uskalleta antaa ja siellä on jotenkin tehotonta niin kuin tuossa alun tarinassa oli sitä kuormittuneisuutta, niin sekin sitä uupumista voi aiheuttaa. Kyllä palautteen antaminen on yksi keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja työelämän laadun näkökulmasta.

Jenna Härkönen: Joo, mennään vähän syvemmälle tuohon vielä. Miten se palautteen antaminen voidaan nähdä yksilön hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä? Onko siellä jotakin psykologisia perustarpeita, mihin se palaute vaikuttaa vai, miten se vaikuttaa hyvinvointiin?

Eija Leinonen: Kyllä siellä on niitä psykologisia tarpeita. Toisaalta juuri sitä semmoista turvallisuuden tunnetta, että tietää missä mennään, arvostetuksi tulemisen kokemusta, joka suomalaistenkin tutkimusten mukaan on yksi keskeisimpiä tunnetarpeita työpaikalla ja palautteen antamisessa. Me voidaan osoittaa myös kiinnostusta sitä toista kohtaan, joka myös tuottaa itse asiassa sitä arvostetuksi tulemisen tunnetta ja merkitystä siitä työstä. Kun me saadaan sitä palautetta niin se myös ylläpitää meidän motivaatiotamme. Jos se kulttuuri siellä työyhteisössä on sellainen keskusteleva niin se tuottaa sitä semmoista hyvää työilmapiiriä, joka jälleen edesauttaa sitten monella tapaa asioita. Jotkut on kyllä kuvannut sitä ihan tämmöisenä hylätyksi tulemisen kokemuksena, jos sitä palautetta ei missään muodossa oikein saa. Mitä suuremmassa määrin se on sellainen psykologinen tunnevaive mikä siellä syntyy.

Jenna Härkönen: Kyllä eli vaikutetaan myöskin niihin ihmisen psyykkisiin ja psykologisiin tarpeisiin tällä palautteella, joka sitten vaikuttaa siihen hyvinvointiin, jaksamiseen ja niihin kokemuksiin mitä me tarvitsemme voidaksemme hyvin.

Eija Leinonen: Kyllä.

Jenna Härkönen: Mennään sitten tuohon myönteiseen palautteeseen, mistä siinä olisi hyvä lähteä liikkeelle, kun mietitään näitä tunnetaitoja?

Eija Leinonen: No ylipäänsä semmoiselle myönteiselle kiittävälle palautteelle, niin sille on löysemmät pelisäännöt kuin korjaavalle palautteelle. Kyllä mä sanon, että myönteistä palautetta ei koskaan anneta liikaa. Toki jotkut voi kokea, että jos koko ajan kiitellään ja kehuaan, niin tulee tunne, että onko se edes aitoa. Mutta kyllä mä kuitenkin itse kuulun siihen koulukuntaan, joka ajattelee, että sitä kiitosta ei esitetä koskaan liikaa. Jos ihminen miettii, että antaisinko kiitosta vai en että onko liikaa, jos kiittelen tuota työkaveria, niin mieluummin antaa sen kiitoksen kuin jättää antamatta. Tämäkin on meillä kyllä sellainen, että me ei olla kauhean hyviä me suomalaiset siinä ja aika herkästi kun tulee sitä myönteistä palautetta ja kiitosta niin saatetaan kengänkärkiä katsella. Eihän tuota mitään olisi tarvinnut ja niin edespäin. Me ei olla vastaanottajinakaan kauhean hyviä siinä. Mutta Matalalla kynnyksellä vaan liikkeelle ja jos tuntuu siltä. Voi jopa nostaa sen asian keskusteluun, että meillä tämä myönteisen palautteen kulttuuri kanssa ei olla kauhean hyviä, että meidän pitäisi nyt kiittää toisiamme enemmän niin voi ihan vaan lähteä sanomaan sille toiselle, että suoriudut kyllä tosi

hyvin tuosta kinkkisestä tilanteesta. Jollakin henkilöllä on kyllä aina nuo prosessit niin hyvin hoidettu ja dokumentaatio hyvin tehty tai mitä ikinä vaan se nyt sitten onkaan.

Jenna Härkönen: Kyllä, eli pienistä askelista voi lähteä liikenteeseen. Voi pohtia siinäkin, että minkälainen myönteisen palautteen antaja on? Toki teennäisesti sitä ei varmasti tarvitse lähteä antamaan, mutta aina jos huomaa jonkun hyvän asian toisessa, hyviä piirteitä, esimerkiksi jos suoriutuu niistä omista tehtävistään tai onnistuu presentaatiossa tai muuta, mikä on mennyt omasta mielestä hyvin tai voihan se olla, vaikka ulkonäkökin liittyyvää. Aina kun herää se tunne, niin osaisi antaa sen myönteisen palautteen.

Eija Leinonen: Niinpä.

Jenna Härkönen: Kyllä. Onko Eija myönteisessä palautteessa semmoista, että onko sitä, on tutkittu enemmän, että minkälainen myönteinen palaute on vaikuttavaa?

Eija Leinonen: No siinäkin se semmoinen konkreettisuus ja perustelut, että on tärkeää, jos konkretisoidaan vielä sitä, mikä on mennyt hyvin ja mikä on ollut hyvää. Sekin riittää, että kertoo että sinä olet hyvä tyyppi, sun kanssa on kiva tehdä töitä niin sekin on tosi hyvä juttu. Kyllä se sellainen tietenkä, jos vielä voidaan sanoa, että juurikin näissä sä oot kauhean hyvä ja voi kun sun kanssa on kiva tehdä töitä koska... niin se on semmoista vaikuttavaa. Tietenkin myös se, että jos me saadaan sillä jatkuvalla rakentavalla, korjaavalla palautteella ja sellaisella myönteisellä palautteella luotua hyvä palautekulttuuri, niin se tuo sitä vaikuttavuutta. Joskus esimerkiksi esihenkilöt voi kokea, että uskaltaako ryhmän läsnäollessa jotakuta kehua, koska pelkää sitä, että jos mä nyt sanon tuolle tyyppille että hyvin meni, niin sitten muut kuuntelee kateellisena. Jatkuvuus on tärkeää palautteen antamisessa, eli aina eri tilanteissa antaa eri henkilöille palautetta, ja kun antaa sitä perustellusti ja siihen mikä on mennyt hyvin ja voi vaikka todeta, että hei nyt tästä kvartaalista me kyllä selvittiin tiiminä tosi hyvin ja erityisen hyvää työtä Pertti teki tai kuka vaan ja sitten kertoo mikä juuri oli hyvä siinä Pertin tekemisessä. Mehän usein me KoulutusAvainlaiset, kun me koulutamme työyhteisöissä, niin me usein sanotaan kyllä sitäkin, että ihmisestä saa puhua selän takana, kunhan puhuu vaan hyvää. Jostain syystä myönteinen palaute, joka tulee jostain toista kautta kuin suoraan että hei toi Minna kehui kyllä sinua, niin se erityisesti ihmisillä menee hyvällä tavalla sinne tunteisiin. Tuntuu hyvältä tai kertoa et nyt sä sait muuten tosi hyvää asiakaspalautetta. Sinut oli ihan nimenä mainittu. Se tuntuu jotenkin erityisen hyvältä ja on semmoista erityisen vaikuttavaa sille henkilölle. Eli selän takana saa puhua kyllä, mutta vain myönteisiä asioita. Niihin negatiivisiin selän takana puhumisiin on sitten nollatoleranssi tietysti.

Jenna Härkönen: Joo. Mitä sä sanoisit niille, jotka ajattelee, että myönteinen palaute ylipistää tai että se nousee päähän tai että sen myönteisen palautteen taustalla on joku taka-ajatus? Mitä sä sanoisit tällaisille ajattelijoille?

Eija Leinonen: Joo kyllähän meillä tämä ihan totta on. Onhan meillä sellaisia sanontojakin, että kissa se kiitoksella elää ja muita tällaisia vastaavia. Tämä on tällainen kulttuurillinen asia jossain määrin. Ja kyllä se on sellainen, josta meidän pitäisi päästä jo pois, koska kokemustiedon puhumattakaan tutkimuksesta, niin voidaan osoittaa että, se myönteinen palaute on kuitenkin äärimmäisen tärkeää. Ja on hyvä vähän sitä kaveriakin kehaista, että kyllä meidän siitä pitäisi jo pikkuhiljaa päästä pois. Ja kyllä mä pikkasen olen näkevinänikin myönteisten asioiden ilmaisua ja että sellainen kehuminen niin olisi kasvamassa. Tänä päivänä myös kouluissa opetetaan positiivisen palautteen antamista ja puhutaan positiivisesta CV:stä. Toivon mukaan tulevat sukupolvet ovat tässä vähän parempia kuin me vanhemmat. Toki tietysti voi miettiä, että mistä se ihmisellä kumpuaa, jos se ajatus on siitä että nyt tuolla on joku taka-ajatus, jos kehuu. Pahimmat kriitikot olemme me itse

itsellemme, ja itselle pitäisi sitä myönteistä palautetta muistaa antaa, vaikka jokaisen työpäivän päätteeksi. Jos ei muuta, niin se, että hyvin selvisit tästä päivästä ja niin edespäin. Jos me annetaan itsellemme myönteistä palautetta, niin me vähän paremmin otetaan vastaan sitä myös muilta. Eli kyllä meidän olisi hyvä luopua, skeptisyydestä myönteistä palautetta kohtaan.

Jenna Härkönen: Kyllä ja varmaan näin onkin, että olemme koko ajan myönteisempään menossa tämän suhteen. Tänä päivänä puhutaan paljon vahvuuksista ja positiivisesta psykologiasta ja myönteisiin asioihin ja vahvuuksiin liittyvästä kasvattamisesta ja näin poispäin. Siinä mielessä täällä työelämässä ollaan enenevässä määrin menossa siihen suuntaan. Mä olen joskus huomannut, että kehun antaessa ihmiset hämmentyvät tai vähättele itseään. Millaisen neuvon sinä antaisit myönteisen palautteen vastaanottajille?

Eija Leinonen: No tätä juuri on. Siellä taustalla on ajatus, että eihän tuota mitään olis tarvinnut. Kyllä mä annan ihmisille aina sen neuvon, että ei muuta kuin hartiat taakse ja selkä suoraksi ja korvat höröilleen, ja että kuuntelee mistä sitä myönteistä palautetta saa ja kätkee sen sydämeensä tai ääneenkin siitä voi sanoa. Ja kiittää myönteisenpalautteen antajaa. Kiitos tästä. Ei niin, että kiitos tästä, mutta eihän tuota mitään olis tarvinnut tai että enhän minä nyt ja alkaa niitä omia huonoja puolia listaamaan. Vaan sanoo että kiitos. Olipa mukava kuulla tällainen myönteinen palaute ja muistaa sitten sen mistä sitä palautetta on saanut ja uskoo, että varmasti sen on myös ansainnut.

Jenna Härkönen: Kyllä, painaa sen oikein sinne sydämeen ja voi mennä tuulettelemaan myöhemmin jonnekin.

Eija Leinonen: Kyllä ja saa sitä joskus tuuletella varsinkin jos joku tulee sanomaan että hei sä sait nyt tosi hyvää asiakaspalautetta, niin sitten kädet ilmaan ja jes, tuulettaa. Tämä olikin kinkkinen keissi, niin tosi kiva kuulla tai mitä tahansa se sitten onkaan.

Jenna Härkönen: Kyllä. Mitä hyötyä myönteisestä palautteesta on työyhteisölle tai organisaatioille?

Eija Leinonen: Sehän kertoo siitä, että mitä me tehdään oikein hyvin ja oikealla tavalla ja mitä meidän pitää edelleen vahvistaa. Mitä meidän pitää ylläpitää vähimmilläänkin, mutta ehkä jopa vahvistaa. Se tuo tuloksellisuutta ja tehokkuutta ja se tuo sitä motivaatiota ja hyvää ilmapiiriä ja parhaimmillaan hyvää me henkeä, silloin kun se myönteinen palaute annetaan tasavertaisesti. Kaikki tekijät huomioon ottaen niin kyllä myönteinen palaute kehittää sitä toimintaa ja ehkä jopa enemmän kuin korjaava palaute olkoonkin, että korjaavaa palautetta tarvitaan asioiden kehittymisen näkökulmasta ja oppimisen näkökulmasta.

[musiikkia]

Jenna Härkönen: Mennään sitten tuohon palautekulttuuriin eli sinne työyhteisöön ja organisaatioon, niin miten saadaan työyhteisössä palaute kulttuuri kukoistamaan?

Eija Leinonen: Eihän siihen oikein muuta keinoa ole kuin antaa sitä palautetta. Hyvä on myös vähän pohtia sitä, että mitkä on ne tekijät jos se palautekulttuuri ei siellä loista? Ettei anneta korjaavaa eikä myönteistä palautta, että todetaan se tilanne ja haetaan vähän niitä syytekijöitä, mistä se mahtaa johtua, ja sitten lähdetään sitä tekemään. Kyllä ehdottomasti johdon ja esihenkilöiden esimerkki on hurjan tärkeää, että he toimii palautteen antajina ja kannustaa myös muita tekemään sitä.

Semmoisia konkreettisia keinoja muun muassa palautteen antamiseen myös sen lisäksi että on niitä palautekeskusteluita tai tilanteita, niin parhaita palautteita annetaan myös sillä kun osoitetaan sitä arvostusta toiselle olemalla kiinnostunut siitä toisen toisen työstä kysymällä neuvoa, mielipidettä toiselta, joka tuottaa sitä tunnetta siitä, että häntä arvostetaan, kun minulta pyydetään apua. Ja jos on pyydettyä sitä apua niin kerrotaan sille toiselle myöhemmin, että tällä tavalla minä hyödyn siitä

sinun avusta, eli avunpyyntöön ja kysymiseen vastataan ja tällainen toisen noteeraaminen ja arvostaminen on niitä parhaita tapoja antaa sitä palautetta, jos ei ajatella pelkästään palautekeskusteluja tai kiitetään toista tai annetaan myönteistä palautetta. Tätähän voi tehdä joka päivä joka hetki. Ja kyllä meillä on paljon työyhteisöjä, joissa näin toimitaan. Tuotetaan sitä arvostetuksi tulemisen kokemusta toiselle ja annetaan sitä myönteistä palautetta ja sitten sitä kautta saadaan se palaut kulttuuri niin sanotusti loistamaan.

Jenna Härkönen: Kyllä. Eli vaikutetaan niihin psykologisiin perustarpeisiin, jotka on yksilön psyykkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Tuossa äsken mainitsit johdon ja esihenkilöiden toiminnan, niin millä tavalla se vaikuttaa ilmapiiriin ja palautekulttuuriin tai minkä verran?

Eija Leinonen: Kyllähän hyvin keskeinen asia on. Kuitenkin ne esihenkilöt ja talonjohto on ne, jotka niitä suutimia antaa ja voivat omalla esimerkillään toimia sekä hyvässä että pahassa. Kyllä, sillä iso vaikutus on. Ei se toki ole aukotonta sillä tavalla, että vaikka kuinka esihenkilöt ja talon johto pyrkisi hyvää myönteistä palautetta antamaan tai rakentavaa korjaavaa palautetta, että se sitten valuisi siihen työyhteisötasolle ja toisinpäin, tai vaikka työyhteisössä kuinka palautekulttuuri olisi hyvää, niin se sitten johdossakin näkyisi. Kyllä se semmoista yhteistä keskusteluakin vaatii. Kyllä mä sanoisin, että miksipä ei kehityskeskustelut olisi esimerkiksi hyvä tapa todeta sitä ja kysyä siitä palaute kulttuurista. Ja toivoisiko sitä palautetta? Kyllähän jotkut saattaa sanoa, että en mä mitään palautetta tarvitse, mutta mä silti väittäisin että tuota kyllä he kuitenkin oikeasti sitä tarvii. He eivät ehkä sitä tarvetta sille palautteelle tunnista.

Jenna Härkönen: Kyllä. Tuossa varmaankin tulee se, että ei voida absoluuttisesti sanoa, että ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimerkiksi jos johto antaa myönteistä palautetta ja siellä työyhteisössä on tyytymättömyyttä ja sitä korjaavaa palautetta annetaan esihenkilöille tai johdolle, niin jotakin tyydyttämättömiä tarpeita niiden tunteiden taustalla on.

Eija Leinonen: Kyllä

Jenna Härkönen: Ja tästä päästään sitten näihin tunnetaitoihin mitä eri jaksoissa ollaan keskusteltu. Eli ne tunteet ikään kuin viestii jonkun näköisistä tarpeista. Ja sitten tulisi pyrkiä vastaamaan niihin vähän niin kuin avaimia lukkoon sovitellen niin löytyy sitten monesti myöskin ratkaisuja, jotka vaikuttaa siihen työyhteisön ilmapiiriin.

Eija Leinonen: Kyllä.

Jenna Härkönen: No mistä olisi hyvä lähteä konkreettisesti liikenteeseen, jos halutaan edistää tämmöistä parempaa palautekulttuuria ja synnyttää sitä?

Eija Leinonen: Kyllä mä lähtisin kysymällä siltä työyhteisöltä, miten he kokee sen olemassa olevan palaute kulttuurin, onko sitä ja miten he sen kokee tarpeelliseksi. Sen voi tehdä jossakin tilanteessa kysyen tai työhyvinvointi-ilmapiiri kyselyt on hyvä tapa, kehityskeskustelut ja erilaiset foorumit. Kysyy siitä, miten ihmiset sen palautekulttuuriin kokee? Tosiaan ajattelen, että kaikki sitä tarvii vaikei sitä myöntäisikään tai tunnistaisi. Keskustelusta on hyvä lähteä liikkeelle, sillä me saadaan aikaan myös sitä tunnetta, että jos palautekeskustelua ei siellä kovin paljon esiinny ja sitä sitten yhtäkkiä alkaa tulla, niin ihmiset ei ala epäilemään, että mitä täällä nyt tapahtuu ja onko täällä nyt joku koira haudattuna. Eli kun lähdetään yhdessä tuumin keskustelemaan, että mikä se meidän tilanne on ja miten sitä haluttaisiin kehittää. Kysymällä, että mitkä on ne esteet on, miksi ei ole sitä tähän saakka tehty tai mikä helpottaisi sitä palautteen antamista. Ne tulee ensimmäisenä askeleena mieleen.

Jenna Härkönen: Joo, entä jos ollaan sitten pidemmällä siinä palautekulttuurissa? Siellä sitä jo on ja ja se toimii, niin miten siitä sitten eteenpäin?

Eija Leinonen: No tietenkin vähän tutkien sitäkin, että millaisista tilanteista me palautetta annetaan ja onko kuitenkin puutetta siitä, joko korjaavasta rakentavasta a palautteesta tai onko puutetta siitä myönteisestä palautteesta? Ja onhan se tasavertaista ja sillä tavalla viedä eteenpäin. Jos on sellainen työyhteisö, jossa ei ole sitä historiaa ja sitten kuitenkin on lähdetty tekemään töitä, niin kyllä sitä ylläpitämistä pitää tehdä. Aina voi myös kokeilla niitä erilaisia muotoja, että miten palautetta sille välle antaakaan.

Jenna Härkönen: Joo. Minkälaisia vaikutuksia kiitollisuudella on ja millaisia kiitoksen tasoja on olemassa?

Eija Leinonen: Kyllähän kiitollisuudella on hurjan suuri vaikutus. Itse ajattelen jopa niin, että kiitollisuus ja semmoinen kiittäminen myös synnyttää lisää kiitoksen aiheita mistä voi sitä kiitosta antaa. Kiitosta on toki monenlaista. On sitä sellaista, että kiitetään kun toinen antaa maitopurkin sieltä kahvihuoneen jääkaapista tai jotain muuta. Ylipäänsä ne sellaiseen normaaliin hyvään käytökseen kuuluvat tervehdykset on myös sellaisia, miten voi toiselle sitä arvostetuksi tulemisen tunnetta tai sitä sellaista hyvää ilmapiiriä ylläpitää. Eikä se näytä olevan itsestään selvää aina meillä työyhteisössä. Ei edes huomenta toiselle sanota, joka tietysti on kauhean kurjaa. Sitten on sitä sellaista kiitosta, että se tulee enemmän syvemmältä ja on perusteltua, jota konkretisoidaan. Kyllä mä tähänkin yhdistäisin sen arvostetuksi tulemisen kokemuksen ja semmoisen työn hallinnan kokemuksen, johon se kiitos vaikuttaa.

Jenna Härkönen: Kyllä. Jos sitä muodollista kiitosta ei jossakin tilanteessa ole niin sitten voi joku ajatella, että no ei se edes kiittänyt minua.

Eija Leinonen: Kyllä.

Jenna Härkönen: Eli siinä mielessä kiitos, on semmoinen hyvä työkalu mistä voi lähteä siinä palautteen antamisessa liikkeelle. Ja sitten on myös tällöistä syväkiitosta eli se koskettaa kaikista eniten ja on oikein perustella, että kiitos että teit tämän, tämä helpotti minua saamaan tätä asiaa eteenpäin ja tällä oli vaikutusta koko meidän vaikka tiimin toimintaan. Joka sitten taas vaikuttaa niihin meidän psykologisiin perustarpeisiin. Ihan aidosti tunnetaan siitä merkityksen kokemusta ja arvostuksen kokemusta, mistä sinäkin tuossa aikaisemmin olet maininnut, niin kiittäminen on hyvä keino siihen.

Eija Leinonen: Kyllä ja myös tällöiset jälkikiitokset on myö hyvin vaikuttavia. Eli palaa johonkin aiempaan tilanteeseen ja sanoa kiitos siitä, että se meni nyt tosi hyvin ja hoidit tämän tilanteen hyvin ja näin edespäin. Ihan yhtä lailla toimii kuin mikä tahansa jälkeinen vaikka se anteeksipyyntö. Eikä se haittaa, että jos aamulla siellä kotona on joutunut kolaamaan auton ulos lumihangesta ja tulee vähän hikisenä ja pahan tuulisena töihin eikä tule kunnolla sanottua sille työkaverille huomenta, niin jälkikäteen voi mennä, vaikka iltapäiväkahville sanomaan että muuten huomenta. Anteeksi, nyt olin aamulla kyllä vähän ikävällä tuulella, pahoittelut siitä. Huomenta ja terve miten sulla menee? Ne tuottaa sitä myönteistä keskustelua ja ilmapiiriä sinne työpaikalle.

Jenna Härkönen: Jos työyhteisössä on ristiriitoja tai pinnan alla kyteviä tunteita niin miten näitä olisi hyvä lähteä purkamaan?

Eija Leinonen: Puheeksi ottamalla. Jos siellä on ristiriitaa ja semmoisia negatiivisia tunteita ja työyhteisössä kihisee ja kytee, niin kyllä se pitää uskaltaa ottaa puheeksi joko sen esihenkilön tai työntekijöitten tulee ottaa asiaosaisen henkilön kanssa asia puheeksi. Kyllä nämä negatiiviset tällöiset tunteet ja ristiriidat, jos ne siellä kovinkin pitkään kytevät niin ne aiheuttaa isoja ongelmia. Ja kyllähän me tiedämme tutkitusti, että ne semmoiset pitkään muhineet negatiiviset

tunteet voi ihmisiä jopa sairastuttaa fysiologisesti. Puheeksi ottaminen on tärkeätä ja sen asian eteenpäin vieminen. Kyllähän joskus ollaan niissä tilanteissa, että on kytenyt jo pitkään ja on leimahdellutkin jo pitkään ja sitten tarvitaan työyhteisösovittelua, että saadaan ne ristiriidat sieltä ratkaistua.

Jenna Härkönen: Siinä mielessä tällainen tunnetaitojen harjoittaminen ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluu oleellisesti työyhteisössä toimimiseen ja vaikuttaa yksilön hyvinvointiin aika vahvasti.

Eija Leinonen: Kyllä, ne on ihan perus työelämätaitoja.

Jenna Härkönen: Kyllä. Vielä lopuksi Eija. Minkälainen palautteen antaja sinä itse olet?

Eija Leinonen: Kyllä mun vahvuus varmaan on siellä myönteisen palautteen vastaanottamisessa. Koen olevani hyvä siinä. Korjaavan palautteen antamisessa, että antaisi sitä. Siinä on itsellä oppimista. Varmasti on tilanteita, että millä tavalla sitä sitten antaa silloin kun antaa, niin vois vielä parempikin olla. Ehkä tässäkin sitä itseruokintaa itsellä on, eli hyvin kriittisesti suhtautuu siihen osaako sitä korjaavaa palautetta antaa. Minä olen onnellisessa asemassa meidän työyhteisössä. Se myönteisen ja korjaavan, rakentavan palautteen antaminen voi hyvin ja ennen kaikkea semmoisen myönteisen palautteen antaminen voi hyvin ja kiitellään eri muodoissa. Se voi olla joskus viesteissä tai sitten se on puheessa ynnä muuta tahansa. Mä olen hyvin onnekas siinä suhteessa ja uskon ja toivon että olen siinä myös itse aktiivisena osapuolena sitä myönteistä palautetta antamassa kolegoille. Varmasti on vähän oppimista, mutta toivottavasti myös sitä opittuakin.

Jenna Härkönen: Kyllä kuulostaa todella hyvältä. Oikein paljon kiitoksia sinulle haastattelusta Eija. Tämä antoi minulle itselleni myös erittäin paljon uutta tietoa tästä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta ja myös palautekulttuurista. Ja oikein paljon kiitoksia sinulle hyvä kuulija. Lopuksi me pääsemme kuulemaan, miten alun tarina päättyi.

[musiikkia]

Tarina Jenna Härkönen: Kokouksen päätyttyä kotona pohdin tunteitani, oloni oli kuin minut olisi teiltä. Olinko valinnut sanani väärin tai tehnyt väärää tulkintoja yksiköissä vieraillessani, pohdin. Häpeän tunne valtasi minut, koin olevani epäonnistunut jotenkin. Otin asian puheeksi luotettavan kollegani kanssa, ja pohdimme asiaa yhdessä. Häpeä helpotti, kun keskustelimme asiasta objektiivisesti ja kävimme läpi tilanteen yhdessä. Vasta jälkikäteen huomasin, että tilanne olikin mennyt juuri samalla tavalla kuin olin kuvannut johdolle sitä, ettei työyksiköissä oltu uskottu epäkohtien olemassaoloa, eikä niille oltu tehty mitään. Tällä kertaa kohteena olin vain minä. Organisaation palautekulttuuri näkyi siis koko organisaatiossa. Hyvä että huomasin asian, ja nyt meidän täytyy jatkaa sinnikkäästi keskustelua siitä, mitä voimme tehdä hyvinvoinnin edistämiseksi ja myönteisen palautekulttuurin synnyttämiseksi organisaatiossa.