



## **PALAUTETTA, KIITOS!**

Palaute osana työhyvinvointia  
Ylen tuotantokoordinaatio -yksikön näkökulmasta

**Ulla Broholm**

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014  
Elokuvan ja television  
koulutusohjelma  
Tuottaminen

# TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Elokuvan ja television koulutusohjelma  
Tuottaminen

ULLA BROHOLM  
Palautetta, kiitos! Palaute osana työhyvinvointi Ylen tuotantokoordinaatio -yksikön näkökulmasta

Opinnäytetyö 60 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
TOUKOKUU 2013

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palautteen vaikutuksia ja hyötyjä työhyvinvoinnin näkökulmasta, keskittyen erityisesti siihen, kuinka palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa, jotta sillä olisi työhyvinvointia vahvistavia vaikutuksia. Opinnäytetyö on tapaustutkimus Yleisradion Tampereen tuotantokoordinaatio -yksiköstä ja sen tavoitteena on selvittää mahdollisuuksia Yleisradion palautekulttuurin edistämiseksi ja samalla lisätä tietoisuutta palautteen vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin sekä Ylen Tampereen tuotantokoordinaatio -yksikön työntekijöitä että heidän lähiesimiestään. Tutkimusaineistoa kerättiin myös tuotantokoordinaatio -yksikölle lähetetyllä kyselyllä. Haastatteluja ja kyselyä on käytetty opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen tukena.

Opinnäytetyötä varten kerätystä aineistosta ilmeni selkeästi, että oikein annettulla palautteella on työhyvinvointia vahvista vaikutuksia. Haastatteluihin ja kyselyyn vastanneet tunsivat palautteen hyödyt hyvin ja pitivät palautetta tärkeänä, mutta kokivat kuitenkin saavansa liian vähän palautetta omasta työstään. Esimieheltä saatua palautetta ei haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden mielestä koettu riittävän oikea-aikaiseksi ja siksi kollegapalautetta pidettiin tärkeämpänä työn ja työssä kehittymisen näkökulmasta. Myös palautteen epäsuoruus koettiin ongelmana haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden keskuudessa.

Palautteen vähäisyyden ja epäsuoruuden syyksi tekijä epäilee konfliktin pelkoa ja olettamuksia, jotka puolestaan aiheutuneet puutteellisista palautetaidoista. Palautteen vähäisyys voi johtua myös ajanpuutteesta, joka on ominaista hektiselle ja projektiluontoiselle työlle. Ratkaisuksi palautteen vähäisyyteen tekijä tarjoaa organisoitujen palautetilanteiden järjestämistä sekä yksilötasolta lähtevää palautetaitojen kehittämistä.

**AVAINSANAT:** palaute, palautekulttuuri, työhyvinvointi, palautteen hyödyt

# ABSTRACT

Tampere University Of Applied Sciences  
Film and TV  
Producing

ULLA BROHOLM

Thank You For Feedback. Feedback as part of well-being at work from Finnish Broadcasting Company's production coordination unit's point of view

Bachelor's thesis 60 pages, appendices 5 pages  
MAY 2013

In this bachelor's thesis I address the topic of feedback's effects and benefits from well-being at work's point of view focusing on how feedback should be given and received. This bachelor's thesis is a case study from Finnish Broadcasting Company's Tampere's production coordination unit and the aim is to figure out possibilities for developing feedback culture and add knowledge of feedback's positive influences for well-being at work.

For the purpose of this thesis I interviewed Finnish Broadcasting Company's Tampere's production coordination units employees and their closest superior. Research data was also gathered via questionnaire which was sent the production coordination unit. Questionnaire and the interviews were use to support the theory of this thesis.

The material gathered for this research clearly demonstrate, that positive feedback has positive influence on wellbeing. The respondents in both interviews and in the questionnaire felt the benefits of positive feedback and thought it is important. At the same time however, they felt that the feedback for from their work was insufficient. The respondents felt that the feedback from superiors wasn't adequate and thought that feedback form fellow colleagues was more important. Indirect feedback was also considered as a problem among the respondents.

The reason for indirect feedback and the lack of responses is likely to be the fear of conflict and the presumptions that come form insufficient skills for feedback. Reason for insufficient feedback can also come lack of time, which is common in these kinds of working environments. To solve these issues I propose organised feedback sessions and the development of individual feedback skills.

**KEYWORDS:** feedback, feedbackculture, well-being at work, meaning of feedback

# Sisällys

<b>1. Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2. Toimintaympäristö ja tutkimusmenetelmät</b>	<b>7</b>
2.1. Toimintaympäristö	7
2.2. Tutkimusmenetelmät	8
2.2.1. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä	9
2.2.2. Kysely tiedonkeruumenetelmänä	10
2.2.3. Lähdekirjallisuus	11
<b>3. Mitä on työyhteisön palaute?</b>	<b>12</b>
3.1. Myönteinen ja korjaava palaute	13
3.2. Horisontaalinen ja vertikaalinen palaute sekä itsereflektio	14
3.3. Muodollinen ja vapaamuotoinen palaute	15
3.4. Palautekulttuuri	16
3.5. Palaute on vuorovaikutusta	17
3.5.1. Sanallinen palaute	17
3.5.2. Sanaton palaute	19
3.6. Palaute osana työhyvinvointia	20
3.6.1. Työhyvinvoinnin osatekijät	20
3.6.2. Palautteen hyödyt työhyvinvoinnin kannalta	22
<b>4. Palautetaidot</b>	<b>26</b>
4.1. Palautteen antaminen	27
4.1.1. Palautteen antaminen käytännössä, SBI -malli	28
4.1.2. Yksilöllisyys	30
4.1.3. Suoraan asiaan	33
4.1.4. Kielenkäyttö ja ilmaisutavat	34
4.2. Palautteen vastaanottaminen	36
4.2.1. Kerääminen	37
4.2.2. Sääteleminen	38
4.2.3. Tarkentaminen	40
4.2.4. Päättäminen	41
4.2.5. Jatkaminen	42
<b>5. Palautekulttuurin kehittäminen Ylessä</b>	<b>43</b>
<b>6. Pohdinta</b>	<b>47</b>
6.1. Tutkimusmenetelmien analysointi	47
6.2. Kaikkien yhteinen palaute	48
<b>Lähdeluettelo</b>	<b>51</b>
<b>Liitteet</b>	<b>53</b>
LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset	53
LIITE 2: Lomakehaastattelukysymykset	55
LIITE 3: Kyselyn saatekirje	56
LIITE 5: Kysely	57

# 1. Johdanto

Työhyvinvointi on aihe, joka puhuttaa kaikkia työssä käyviä ihmisiä. Lisääntyneet työtyytyväisyysmittaukset, työhyvinvointiin liittyvät seminaarit ja etenkin johtajille suunnatut työhyvinvointiaiheiset koulutukset kertovat työhyvinvoinnin kasvavasta merkityksestä. Työhyvinvointi käsitteenä mielletään laajaksi kokonaisuudeksi, jossa yhdistyvät työntekijän terveys, turvallisuus ja henkinen hyvinvointi.

Työ on länsimaissa muuttunut vuosikymmenten saatossa fyysisestä työstä enemmän ajattelua vaativaksi, joka taas kuormittaa ihmisen psyykettä entistä enemmän. Tämä saattaa puolestaan vähentää työn hallinnan tunnetta vaikuttaen negatiivisesti työhyvinvointiin. Myös vuonna 2008 alkanut talouden taantuma on lisännyt työntekijöiden paineita ja epävarmuutta tulevaisuuden suhteen, joka myös osaltaan heikentää työhyvinvointia. Työhyvinvointi liittyy olennaisesti kestävään kehitykseen, sillä uuden oppiminen, osaamisen vahvistuminen ja hyvä johtaminen parantavat organisaatioiden valmiuksia selviytyä muutoksen tuomista haasteista. Sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko mainitsee kirjoituksessaan *Työpaikalla tarvitaan työhyvinvointitekoja* (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. Luettu 12.3.2013), että kestävä kehitys toisi yrityksiin ja työuriin jatkuvuutta. Hänen mukaansa Suomi menettää vuosittain miljardeja euroja sairauspoissaolojen, työtapaturmien, ennenaikaisten eläkkeiden ja työtehon alentumisen vuoksi. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole itseisarvo, joka kerran saavutettuaan säilyy ikuisesti, vaan sen kehittämisestä on tultava osa työyhteisön arkipäivää, jotta sillä olisi pitkäkestoisia vaikutuksia. Työhyvinvointia voidaan tukea monin eri tavoin, joista yhtenä esimerkkinä mainittakoon työyhteisön toimiva palautekulttuuri.

Olen Yleisradiolla työskennellessäni havainnut palautteen vaikuttaneen positiivisesti omaan työhyvinvointiini, mutta myös huomannut usein kaipaavani enemmän palautetta omista työsuorituksistani. Aihe kiinnosti minua siinä määrin, että halusin lähteä tutkimaan työyhteisössäni vallitsevia palautekäytäntöjä, ja etsimään keinoja niiden kehittämiseksi. Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa palautteen ongelmia Yleisradion Tampereen tuotantokoordinointi -yksikössä, ja esitellä mahdollisia keinoja niiden ratkaisemiseksi. Keskityn opinnäytetyössäni vastaamaan kysymyksiin: *Miten palaute vahvistaa työhyvinvointia ja miten palautetta tulisi antaa, jotta sillä olisi työhyvinvointia vahvistavia vaikutuksia?*

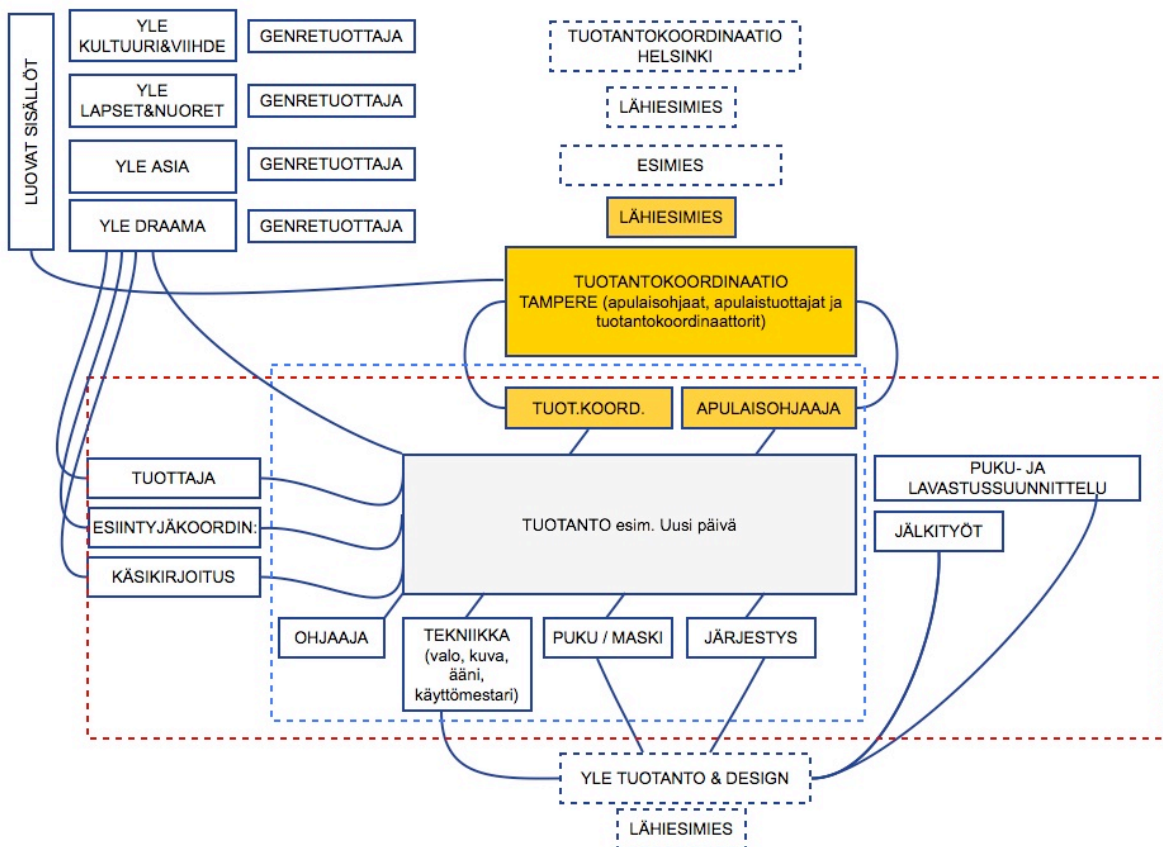
Vaikka opinnäytetyöni käsitteleekin palautetta Tampereen tuotantokordinaatio -yksikön näkökulmasta, uskon sen olevan hyödyllinen paitsi muissa Yleisradion yksiköissä myös yleisesti työyhteisöissä. Pyrin käsittelemään aihettani käytännönläheisesti esimerkkien kautta, jotta lukijan olisi helppoa soveltaa lukemaansa omassa päivittäisessä toiminnassaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on lisätä lukijan tietoisuutta siitä, kuinka jokainen työyhteisön jäsen voi osallistua hyvän palautekulttuurin edistämiseen omalla esimerkillään ja kehittämällä omia palautetaitojaan ja -käytäntöjään. Palaute on työyhteisön voimavara, jonka hyödyntäminen vaatii moniulotteista vuorovaikutusta. Hyvässä palautekulttuurissa palaute kulkee paitsi esimieheltä alaiselle myös alaiselta esimiehelle ja työtoverilta toiselle.

## 2. Toimintaympäristö ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni toimintaympäristön ja tutkimusmenetelmät. Luvussa 2.1. *Toimintaympäristö* esitteleni kaavion tarkoituksena on selventää lukijalle, miten työni näkökulma, eli Tampereen tuotantokoordinaatio -yksikkö sijoittuu Yleisradion organisaatioon käytännössä. Luvussa 2.2. *Tutkimusmenetelmät* käyn läpi opinnäytetyössäni käyttämäni tutkimusmenetelmät, sekä esittelen lukijalle tutkimuksessani haastattelemani henkilöt ja tekemäni kyselyn kohderyhmän.

### 2.1. Toimintaympäristö



KUVIO 1: Toimintaympäristökaavio

Tässä työssä toimintaympäristönä on Yleisradio, jota tässä työssä kutsun nimellä Yle. Alla olevalla kuvalla havainnollistan tämän työn kannalta oleelliset käsitteet ja ihmisten väliset suhteet enkä esimerkiksi koko Ylen organisaatiota.

Tuotantokoordinaatio, johon kuuluvat apulaistuottajat ja -ohjaajat sekä tuotantokoordinaattorit, jakautuu Helsingin ja Tampereen yksiköihin. Tuotantokoordinaatiolla on yhteensä kolme esimiestä, joista kaksi toimivat kunkin kaupungin lähiesimiehinä. Tampereella tuotantokoordinaatioon kuuluu 33 työntekijää ja Helsingissä 49 työntekijää. Tuotantokoordinaatio yksikkönä kuuluu Luovat sisällöt -organisaatioon, johon kuuluvat myös YLE Draama, YLE Asia, YLE Lapset ja Nuoret sekä YLE Kulttuuri & Viihde ja joista jokaisella on oma genretuottajansa.

Oranssilla värillä kuvioon korostetut laatikot havainnollistavat työni näkökulmaa. Kyselyn vastaajat ja haastateltavat ovat siis Tampereen tuotantokoordinaatio -yksiköstä, mukaan lukien heidän lähiesimiehensä. Esimerkki tuotantona tässä toimintaympäristökaaviossa olen käyttänyt YLE Draaman Uusi Päivä -tuotantoa, jossa itse työskentelen parhaillaan tuotantokoordinaattorina.

Tässä työssä käytän termejä työyhteisö ja kuvaustiimi. Esimerkkituotannossa työyhteisö on merkitty punaisella katkoviivalla ja kuvaustiimi sinisellä katkoviivalla. Työyhteisöön kuuluvat siis kaikki Uusi päivä -tuotannossa työskentelevät henkilöt. Kuvaustiimillä sen sijaan tarkoitan kuvauksissa olevia työntekijöitä. Olen erottanut työyhteisön ja kuvaustiimin toisistaan, koska Ylen tapauksessa niillä on erilainen merkitys. Työyhteisö on laajempi kokonaisuus, jossa kaikkien kanssa ei välttämättä olla päivittäin läheisesti tekemisissä. Kuvaustiimi sen sijaan on tiivimpi yksikkö työyhteisön sisällä, jonka kanssa saatetaan olla hyvinkin intensiivisesti tekemisissä useita viikkoja peräkkäin.

## **2.2. Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on Ylen Tampereen tuotantokoordinaation yksikkö. Valitsin tapaustutkimuksen lähestymistavaksi, koska sen avulla voidaan saada realistista ja kokonaisvaltaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Katri Ojasalo, Teemu Moilanen ja Jarmo Ritalahti mainitsevat kirjassaan *Kehittämistyön menetelmät* (2009, 95) tapaustutkimuksen tyypilliseksi piirteeksi monenlaisten



tutkimusmenetelmien yhdistämisen. Tässä työssä tutkimusmenetelminä olen käyttänyt sekä laadullisia (haastattelut) määrällisiä (kysely) menetelmiä saadakseni aikaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan tapauksesta. Lisäksi olen käyttänyt myös passiivista havainnointia tutkimusmenetelmänä, sillä sen avulla on helpoin tutkia ihmisten välisiä suhteita ja heidän keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Havaintojen tekeminen tuntui luonteelta myös siitä syystä, että työskentelen tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä tuotantokoordinaattorina. Näiden tutkimusmenetelmien lisäksi olen hyödyntänyt palautteseen, työhyvinvointiin ja työyhteisöihin liittyvää kirjallisuutta teoreettisen viitekehyksen luomiseksi.

### **2.2.1. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä**

Tein yhteensä seitsemän haastattelua, joista neljä oli puolistrukturoituja teemahaastatteluita ja loput kolme strukturoituja sähköpostitse lähetettyjä lomakehaastatteluita. Teemahaastattelun tiedonkeruu menetelmäksi valitsin, koska sen avulla saadaan nopeasti syvällistäkin tietoa tapauksesta ja yksilöstä. Kasvokkain tapahtuva haastattelu on myös vuorovaikutteisempaa kuin sähköpostin välityksellä tehtävissä haastatteluissa. Toisaalta lomakehaastattelun tarkoituksena oli vain täydentää aiemmin tekemääni aineistonkeruuta. Sähköpostitse lähetettävän lomakehaastattelun koin myös nopeaksi ja helpoksi tavaksi sekä minulle että haastateltavalle.

Ensimmäiset teemahaastattelut tein jo syksyllä 2012 tehdessäni seminaarityötä samaisesta aiheesta. Silloin haastattelin YLE Draaman genretuottajaa Sirpa Bertlingiä ja apulaisohjaajaa Marja-Liisa Rantasta. Heihin tutustuin ollessani työharjoittelussa Pirunpelto -draamasarjassa ja olivat siksi luonnollinen valinta haastateltaviksi. He molemmat ovat työskennelleet Ylellä pitkään erilaisissa tehtävissä, muun muassa henkilöstön koulutuksessa. Bertling on myös yhdessä kollegoidensa (Elina Saksala ja Teija Rantala) kanssa kirjoittanut kirjan *Tuottajan työ* (2007), jossa sivutaan palautteen antamista. Loput teemahaastatteluista tein aloittaessani työt Yleisradion Uusi päivä -tuotannossa. Haastattelin silloista työpariani apulaisohjaaja Riikka Hiekkaniemeä, joka aloitti työt Yleisradiolla vuonna 2009 ja on siitä asti toiminut useissa eri tehtävissä eri osastoilla. Rantasen, Bertlingin ja Hiekkaniemen lisäksi haastattelin Tampereen tuotantokoordinaation lähiesimiestä Anita Hämäläistä, joka ennen esimiestehtäviään on toiminut muun muassa kuvaussihteerinä (nyk. tuotantokoordinaattori) Yleisradiossa.

Nauhoitin ja litteroin kaikki haastattelut. Bertlingin ja Rantasen haastatteluita lukuunottamatta lähetin teemoitetut kysymykset haastateltaville etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun paremmin. Teemahaastattelukysymykset liitteenä LIITE 1).

Sähköpostitse lähetettävään lomakehaastatteluun valitsin henkilöitä, joiden kanssa olen ollut tiiviisti tekemisissä koko Yleisradiolla oloni ajan. Kaikki kolme haastateltavaa työskentelevät YLE Draama -osastolla tuotantokoordinaattoreina ja apulaisohjaajina. Haastattelussa oli kolme teemaa, joiden tiimoilta oli yhteensä yhdeksän kysymystä. Lomakehaastattelukysymykset liitteenä (LIITE 2).

### **2.2.2. Kysely tiedonkeruumenetelmänä**

Valitsin kyselyn tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saadaan paljon tietoa suurelta joukolta nopeasti. Ojasalon ym. (2009, 108) kyselyn heikkoutena kuitenkin pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Heidän mukaansa ongelmallista kyselyssä on myös se, ettei tutkija pysty arvoimaan sitä kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten tietoisia vastaajat ovat tutkittavasta aiheesta tai kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat. Kyselyssä tärkeää on suunnitella kysymykset huolellisesti ja siksi ennen kyselyn lähettämistä testasinkin kysymysten ymmärrettävyyttä useilla eri ihmisillä.

Lähetin kyselyn yhteensä 30:lle Tampereella toimivalle tuotankoordinaattorille, apulaisohjaajalle ja apulaistuottajalle. Kyselyyn vastasi 10 henkilöä, joista kuusi työskenteli YLE Draama -osastolla ja loput neljä YLE Lapset ja nuoret, joista kolme työskenteli lisäksi toisinaan myös YLE Asia ja YLE Kulttuuri ja Viihde -osastoilla. Kyselyssä oli 15 kysymystä, joista viisi oli avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastaamiseen meni noin 15 minuuttia. Totetutin kyselyn Google Documents -työkalun avulla. Linkin kyselylomakkeeseen lähetin sähköpostitse. Sähköpostiviestissä oli myös saatekirje, jonka tarkoituksena oli kannustaa ja motivoida vastaajia. Vastausaikaa kyselylle oli kymmenen päivää. Saatekirje (LIITE 3) ja kysely (LIITE 4) liitteenä.

### 2.2.3. Lähdekirjallisuus

Opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen laatimiseksi olen käyttänyt neljää palautetta käsittelevää perusteosta. Ensimmäinen niistä on psykologina, suggesstoterapeuttina, kouluttajana, konsulttina ja työnohjaajana työskennelleen Jari Ranteen kirja *Anna palaa! Käytännön palautetaito kirja* (2006). Kirjassa käsitellään palautteen antamista ja vastaanottamista yksilön ja työyhteisön näkökulmasta käytännönläheisesti. Toinen käyttämäni perusteos on Risto Ahosen ja Sirke Lohtaja-Ahosen kirjoittama kirja *Palaute kuuluu kaikille* (2011), joka myös käsittelee palautetta hyvin konkreettisesti työyhteisöjen näkökulmasta. Kolmas perusteos on valmennuksen ja konsultoinnin parissa työskentelevien Päivi Kupiaksen, Raija Peltolan ja Paula Salorannan kirja *Onnistu palautteessa* (2011), joka pureutuu palautteeseen esimiehen näkökulmasta. Kirjassa on paljon työelämään sijoittuvia esimerkkejä, jotka luovat kirjaan konkretiaa. Neljäs perusteos on yritysjohton ja henkilöstön valmentaja Mikko Aallon kirja *Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen* (2004), joka poikkeaa muista edellä mainituista, sillä että lähestymistavassa kirjoittaja on käyttänyt psykologista ja terapeutista tietämystään. Kirjassa palautteen antamista ja vastaanottamista lähestytään enemmän yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta.

Edellä mainittujen perusteosten lisäksi olen käyttänyt vuorovaikutukseen, työyhteisöihin, viestintään, johtamiseen ja palautteeseen liittyviä tutkielmia, oppaita, lehtiartikkeleita, internetsivuja ja kirjallisuutta teoreettisen viitekehyksen luomiseksi.

### 3. Mitä on työyhteisön palaute?

Satu Berlin otti väitöskirjassaan *Innostava, lannistava, helpottava palaute (2008)* esille palautteen tutkimisen esi tieteenoaloilla. Hänen mukaansa palautetta on tutkittu laajasti esimerkiksi psykologian, viestinnän, johtamisen ja kasvatuksen tieteenoaloilla. Tieteenoalasta riippuen tutkijoiden näkökulmat ja kiinnostuksen kohteet ovat vaihdelleet palautteen antamisen tavoista, motiiveista ja vaikutuksista esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin ja palautteen vaikutuksista organisaatioon ja yrityksen johtamiseen. (Berlin 2008, 9) Opinnäytetyössäni käyttämäni kirjallinen lähdemateriaali koostuu eri tieteenoaloilla, kuten edellämainittujen psykologian, viestinnän ja johtamisen aloilla tehdyistä tutkimuksista. Psykologian tieteenoalalla on selvitetty palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavia tekijöitä kun taas viestintätieteissä on keskitytty palautteen kommunikointiin. Johtamisen tieteen alalla tehdyissä tutkimuksissa sen sijaan korostuu esimiehen rooli palautteen antajana ja palautteen hyödyntäminen johtamisen ja henkilöstön kehittämisessä.

Palaute -sanana englanninkielinen vastine *feedback* tarkoittaa sananmukaisesti takaisinsyöttöä. Viestinnän tutkija ja kehittäjä Elisa Juholin mainitsee kirjassaan *Viestinnän vallankumous (2008, 243)* että, palaute on vuorovaikutustilanne, jossa palautteenantaja välittää viestin palautteen vastaanottajalle. Useiden eri alojen työyhteisöjen ja esimiesten koulutukseen ja konsultointiin erikoistunut psykologi Jari Ranne käsittelee kirjassaan *Anna Palaa!* käytännön palautetaitoja ja on sitä mieltä että, myös aistiemme kautta saatu selviytymisen kannalta tärkeä informaatio (nälkä, jano, kylmä, kuuma, hajut, kipu, kuulo ja tasapaino) on palautetta. Käsitteenä palautetta on kuitenkin vaikea määritellä, sillä jokaisen kokemus palautteesta on erilainen. Työyhteisössä palautteella tarkoitetaan yleensä työntekijän saamaa tietoa siitä, miten hyvin hän on suoriutunut työtehtävistään. Organisaation näkökulmasta palautteen tehtävänä on työntekijöiden ohjaaminen haluttujen tavoitteiden suuntaisesti ja kannustaminen korkean suoritustason säilyttämiseksi. Inkeri Roos-Cabrera käsittelee Pro Gradu -tutkielmassaan *Esimiehen ja alaisen välinen palaute (2002)* palautetta käsitteenä ja palautteen tehtäviä. Hänen mukaansa yksilön tehtävänä yksilön näkökulmasta on sekä tyydyttää tiedontarve omien tavoitteiden saavuttamisesta että antaa mahdollisuus sosiaaliseen vertailuun (Roos-Cabrera 2002, 7). Valmennuksen ja konsultoinnin parissa työskentelevien Päivi

Kupiaksen, Raija Peltolan ja Paula Salorannan kirjassa *Onnistu palautteessa* (2011, 16) palaute määritellään olevan osa työyhteisön vuorovaikutusta, kehittämistä ja oppimista.

### 3.1. Myönteinen ja korjaava palaute

Yritysjohdon ja henkilöstön valmentaja Mikko Aalto selventää kirjassaan *Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen* (2004, 12) palautteeseen liittyviä termejä ja niiden muuttumista palautaitojen opetteluun yleistyessä. Hänen mukaansa palautteen eri muodoista käytettävät sanat ohjaavat käyttäytymistämme ja niihin liittyviä tunteita. Ranteen (2006, 10) mukaan vielä melko usein kuulee puhuttavan kielteisestä tai negatiivisesta palautteesta, vaikka se kertookin jo jotain asiaan suhtautumisesta. *Kielteinen palaute* käsitteenä mielletään epämiellyttäväksi ja kielteiseksi asiaksi. Sittemmin se on saanutkin rinnalleen ensin sanan *kriittinen palaute* ja myöhemmin sanat *korjaava* ja *kehittävä palaute*. Kriittinen palaute ei kuitenkaan Ranteen (2006, 10) mukaan saanut kannatusta, koska palautteessa tärkeinä asioina pidettävät kehittävyys ja rakentavuus eivät tulleet ilmi termistä. Nykyään vakiintuneina termeinä pidetään korjaavaa ja kehittävä palautetta, koska ne kertovat selkeimmin palautteen tarkoituksesta eikä niillä ole negatiivista kaikua. Korjaavan palautteen yhteydessä kuulee toisinaan puhuttavan myös kielteisestä palautteesta. Kielteinen palaute käsitteenä voi kuitenkin olla harhaanjohtava, sillä palautteen kokeminen myönteisenä tai kielteisenä on yksilöllistä. ”Teoreettisessa kirjallisuudessa palaute onkin määritelty yleensä positiiviseksi tai negatiiviseksi vastaanottajan kokemuksen mukaan” (Roos-Cabrera 2002, 8).

Myönteinen palaute voidaan määritellä joko kehumiseksi tai ohjausta sisältäväksi. Se voidaan antaa joko prosessin aikana kohdistettuna työsuoritukseen tai prosessin jälkeen kohdistettuna työn lopputulokseen. Usein kuitenkin koetaan, että etenkin työsuorituksen aikana saatu myönteinen tai korjaava palaute on hyödyllisempää kuin lopputulokseen kohdistuva myönteinen palaute. Roos-Cabrera (2002, 10) viittaa Cusellaan (1980), joka määrittelee myönteisen palautteen tarkoittavan viestejä, jotka ilmaisevat tyydyttävää tai korkeaa suoritusta. Vastaavasti kielteisellä palautteella viitataan sellaisiin viesteihin, jotka ilmaisevat suorituksen tyytymättömyydestä. Tässä opinnäytetyössä kielteisen ja negatiivisen palautteen sijaan käytän termiä korjaava palaute, koska mielestäni se kuvastaa paremmin palautteen tavoitetta, eli toiminnan muutosta.

### 3.2. Horisontaalinen ja vertikaalinen palaute sekä itsereflektio

Parhaimman hyödyn työyhteisö saa palautteesta, kun palautetta liikkuu koko organisaatiossa sekä horisontaalasti että vertikaalasti. Horisontaalilla palautteella tarkoitetaan samantasoista rinnakkaista palautetta. Vertikaalilla palautteella sen sijaan tarkoitetaan tasolta toiselle kulkevaa palautetta, esimerkiksi esimieheltä työntekijälle siirtyvää palautetta. (Kupias ym. 2011, 18) Kupias ym. (2011,18) toteavat, että ”Horisontaalinen palaute on ensisijassa kehittymisen ja toissijaisesti ohjaamisen väline. Vertikaalinen palaute puolestaan on ensisijassa ohjaamisen ja toissijaisesti kehittymisen väline”.

Kupiaksen ym. (2011, 18) mukaan tärkein horisontaalisen palautteen laji on vertaispalaute tai kollegapalaute, koska sen avulla voi laajentaa sekä omaa että muiden näkemyksiä ja ohjata kollegaa oikeaan suuntaan. YLE Draaman apulaisohjaaja Riikka Hiekkaniemi totesi tätä työtä varten tekemässäni haastattelussa, että vertaisiltaan voi saada totuuden mukaisempaa palautetta kuin esimerkiksi esimieheltä, joka ei välttämättä tunne tilannetta riittävän hyvin. Samaa mieltä on myös Ylen tuotantokoordinaatio -yksikön lähiesimies Anita Hämäläinen, joka totesi haastattelussaan (13.2.2014), että Ylen tuotantokoordinaation -yksen piiriin kuuluvat työntekijät toivovat jatkuvasti saavan palautetta juuri lähimmiltä työkavereilta. Kollegoilta saatu palaute onkin usein välittömämpää, sillä esimerkiksi Yleisradiossa esimies työskentelee usein eri toimipisteessä alalistensa kanssa. Tästä johtuen tieto kulkee esimiehelle usein viiveellä ja pahimmillaan usean välikäden kautta. Viestinnän tutkijana ja -kehittäjänä työskentelevän Elisa Juholin mainitsee kirjassaan *Viestinnän vallankumous* (2008, 243), että erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa vertaispalautetta pidetään enemmän arvossa kuin esimieheltä saatua palautetta.

Juholinin (2008, 245) mukaan vertikaalinen palaute on aiemmin nähty kohdistettuna esimieheltä alaiselle. Myöhemmät tutkimukset Juholinin mukaan ovat kuitenkin osoittaneet, että esimiehet tarvitsevat ja haluavat palautetta yhtä paljon kuin alaisetkin. Juholin (2008, 251) viittaa Järviseen (2005), jonka mukaan palaute on esimiehen johtamiskäyttäytymisen ja samalla itsetuntemuksen väline (lisää luvussa 5 *Palaute osana työhyvinvointia*).

Toisaalta palaute ei aina tarvitse toista osapuolta, tällöin puhutaan sisäisestä keskustelusta eli itsereflektiosta. Itsereflektiolla tarkoitetaan oman toiminnan arviointia, arvojen tarkastelua ja itsensä kehittämistä. Kupias ym. (2011, 19) toteavat itsensä kehittämisen sekä omien toiminta-, käyttäytymis- ja ajattelumalliensa muuttamisen työn tarpeita vaastaaviksi kuuluvan olennaisesti ammatilliseen osaamiseen. Palautteen antaminen itselleen on taitolaji, joka kehittyy työ- ja elämäkokemuksen myötä. Itsereflektion edellytyksenä on kyky tarkastella omaa toimintaa kriittisesti ja tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsereflektioon liittyy myös olennaisesti taito peilata omaa toimintaansa toisten ihmisten ja heidän näkökulmiensa kautta. (Ranne 2006, 151-152) Itsereflektio on tärkeä palautekanava, sillä kukaan toinen ei näe henkilön työskentelyä yhtä läheltä kuin hän itse. Esimerkiksi kuvauksissa muilla kuvaustimien jäsenillä ei välttämättä ole aikaa, mahdollisuutta tai edes kykyä tarkkailla tuotantokoordinaattorin työskentelyä, jolloin itsereflektio onkin erityisen tärkeää oman työskentelynsä analysoimiseksi ja kehittämiseksi.

### **3.3. Muodollinen ja vapaamuotoinen palaute**

Juholin (2008, 245) jakaa palautekäytännöt muodolliseen ja vapaamuotoiseen palautteeseen. Kehitys-, tulos- ja palautekeskustelut ovat tyypillisimpiä muodollisen palautteen foorumeita. Muodollinen palaute on usein osa suurempaa kokonaisuutta, joka kohdistuu projektiin, tiimin, yksilön tai koko organisaation työhön. Muodolliselle palautteelle tyypillistä on myös etukäteen laaditut rungot, lomakkeet tai muistilistat, joita säilytetään seuraavaa palautetilannetta varten. Juholinin (2008, 246) mukaan muodollisen palautteen piiriin kuuluvat myös julkiset tunnustukset, palkinnot ja palkkiot sekä säännöllisesti henkilöstölle, asiakkaille tai sidosryhmille tehtävät kyselyt.

Vapaamuotoisella palautteella Juholin (2008, 245) tarkoittaa päivittäiseen työhön nivoutuvaa spontaania, tilannekohtaista palautetta. ”Vapaamuotoinen palaute koetaan usein vaikeammaksi kuin muodollinen, koska sille ei ole olemassa määrämuotoisia käytäntöjä eikä vuorosanoja” (Juholin 2008, 246). Vapaamuotoinen palaute vaatiiikin palautteenantajilta, pyytäjiltä, välittäjiltä ja vastaanottajilta hyviä vuorovaikutustaitoja, koska palautetilanteet tulevat usein yllättäen. Vapaamuotoinen palaute saattaa joskus jäädä kuitenkin huomaamatta. Sirpa Bertling, Teija Rantala ja Elina Saksala mainitsevat kirjassaan *Tuottajan työ* (2007, 55), että esimiehen tai työkaverin kommenttia käytävällä tai

olan taputusts juuri tehdystä urakasta ei välttämättä mielletä palautteeksi, vaikka se onkin arkipalautetta parhaimmillaan.

### **3.4. Palautekulttuuri**

Palautekulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön tai tiimin yksilöllistä tapaa antaa palautetta. Palautekulttuuri määrää sen miten, milloin ja millaista palautetta työyhteisössä annetaan. Kulttuuri on niin ikään monitasoinen ilmiö, joka näyttäytyy niinä arvoina, arvostuksina, asenteina ja käytäntöinä joihin ihmiset ovat sitoutuneet. Ajan kuluessa tiedostetuista käytännöistä tulee tiedostamattomia ja syntyy kulttuuri. Työyhteisössä palautekulttuuri muodostuu säännöllisesti toistuvasta muodollisen ja vapaamuotoisen palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. (Juholin 2008, 252)

Esimies tai tiimin vetäjä toimii palautekulttuurin keskiossa ja voi omalla esimerkillään luoda vahvempaa palautekulttuuria. Hyvän ja toimivan palautekulttuurin luominen vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä, vuorovaikutusta, luottamusta ja ennen kaikkea tahtoa. (Juholin 2008, 252) YLE Draama -osaston apulaistuottaja Marja-Liisa Rantanen totesi haastattelussaan (16.10.2012), että erityisesti pitkien tv-sarjojen kuvauksissa, jossa tiimi pysyy samana palautekulttuurin luominen on helppoa, koska oppii tuntemaan ihmisten toimintatavat ja tarpeet Palautekulttuurin luominen ei kuitenkaan ole yksin esimiehen vastuulla, vaan se edellyttää toimiakseen kaikkien työyhteisön jäsenten panostusta ja sitoutumista (Kupias ym. 2011, 105).

Palautekulttuuri muovautuu aina sen mukaan mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Sekä YLE Draama -osaston genretuottaja Sirpa Bertling että Rantanen totesivat haastatteluissaan (16.10.2012) antavansa palautetta ihmisten hyvinvoinnin vuoksi, ja uskovat tiimin hyvinvoinnin olevan avain menestyksekkäisiin tuotantoihin. Toimivalla palautekulttuurilla on positiivisia vaikutuksia koko henkilöstön motivaatioon, työilmapiiriin ja sitä kautta myös työhyvinvointiin. Toimiva palautekulttuuri näkyy myös organisaation ulkopuolelle luoden positiivista imagoa ja jatkuvuutta. Toimiakseen palautekulttuuri vaatii asiallista, arvostavaa, rakentavaa ja perustelua palautetta. (Kupias ym. 2011, 100-101)



### **3.5. Palaute on vuorovaikutusta**

Vuorovaikutus on vähintään kahden osapuolen välillä tapahtuvaa toimintaa, jossa osapuolet jakavat ja luovat yhdessä merkityksiä, tietoa ja tunteita. Kahden ihmisen välillä tapahtuva vuorovaikutus koostuu sanallisesta viestinnästä, eli puhumisesta ja kuuntelemisesta sekä sanattomasta viestinnästä, kuten kehonkielestä, ilmeistä, eleistä ja äänenpainoista. (Kansonen 2013, luettu 22.4.2014) Myös palaute on vuorovaikutusta ja koostuu näin ollen sanallisesta ja sanattomasta palautteesta (Ranne 2006, 11).

#### **3.5.1. Sanallinen palaute**

Sanallisella palautteella tarkoitetaan sekä puhuttua että kirjoitettua palautetta. Kasvotusten ja suullisesti annettu palaute koetaan hyödyllisimmäksi kokonaisvaltaisuutensa ja vuorovaikutteisuutensa ansiosta. Siinä ovat mukana myös aistien kautta tapahtuva palaute (ilmeet, eleet, äänensävyt, hengitys, asennot ja katseet) ja on siksi viestintätilanteena monipuolisin. Kasvotusten tapahtuva palautteenanto mahdollistaa asioiden nopean käsittelyn. (Ranne, 2006, 11-12) Ranne mainitsee kirjassaan, että osa ihmisistä pitää kasvotusten annettua palautetta parhaana ja jopa ainoana tapana korjaavassa ja kehittävässä palautteessa. Bertlingin (haastattelu 16.10.2012) mukaan kasvotusten annettu palaute on ainoa tapa välttää väärinkäsitykset. Hän toteaaakin, että ”Naamasta näkee heti jos toinen ymmärti väärin”.

Sanallinen puhelimitse annettu palaute on helppo, koska se on riippumaton ajasta ja paikasta. Puhelimitse palautteen voi antaa heti ja vastaanottaja voi tarttua siihen välittömästi. Puhelinkeskusteluissakin on mukana sanaton viestintä äänenpainotuksineen, taukoineen ja hengityksineen, mutta siitä puuttuvat sanattoman viestinnän muut osat alueet, kuten ilmeet, eleet, asennot ja kasvojen väri (punastuminen tai kalpeneminen). Puhelimitse annetussa palautteessa ongelmana on myös se, ettei palautteenantaja tiedä missä tilanteessa palautteen vastaanottaja on. Onko hänellä esimerkiksi kiire tai onko hän syventynyt johonkin muuhun asiaan, eikä siksi koe palautteenantoa sopivaksi juuri sillä hetkellä. Tässä tapauksessa vaarana on, ettei palaute tuota haluttua tulosta. (Ranne 2006, 12-13) Bertling (haastattelu 16.10.2012) mainitsee haastattelussaan käyttävänsä puhelinta myös korjaavan palautteen antamisessa jos tilanne on akuutti, eikä henkilökohtaisen tapaamisen järjestäminen ole mahdollista.

Ranteen (2006, 13) mukaan kirjoitettu sanallinen palaute voi olla tehokasta ja monipuolista, mutta parhaimmillaankin se on melko hidasta ja jää melko kapeaksi suullisesti annettuun palautteeseen verrattuna. Kirjoitettu palaute sopii tilanteisiin, kun ei ole mahdollista nähdä kasvotusten tai soittaa esimerkiksi puhelimella. Tällaisissa tapauksissa olisi kuitenkin ehdottoman tärkeää täydentää palautetta suullisesti jälkepäin, jotta mahdolliset epäselvyydet voitaisiin käydä läpi. Kirjallisen palautteen etuna Ranne (2006, 15) mainitsee sanallisen muodon valitsemisen tarkemmin ja huolellisemmin. Toisaalta se vaatii paljon aikaa ja vaivaa, eikä kirjallisessa palautteessa täyty vuorovaikutuksen kannalta tärkeä sanaton viestintä. Kirjoitettu sanallinen palaute toimii silloin, kun sen käytöstä on yhdessä sovittu. Kirjoittaminen voi olla apuna keskustelun aloittamiseen, jos se tuntuu palautteenantajasta vaikealta. Asiaan on kuitenkin syytä palata myöhemmin, jotta myös palautteenvastaanottajalla on mahdollisuus sanoa mielipiteensä. (Ranne 2006, 13-15)

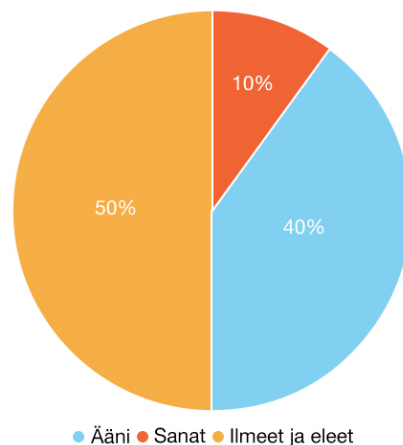
Ranne (2006, 15) ottaa kirjassaan esille myös sähköpostin yhtenä kirjallisen palautteen muotona ja kritisoi sitä samalla tavalla kuin kirjoitettua palautetta yleensäkin. Sähköposti voi olla nopea palautteen väline edellyttäen, että sitä luetaan aktiivisesti. Sähköpostin ja kirjallisen palautteen ongelma yleensäkin on se, että se saattaa hävitä ja näin ollen vastaanottaja ei tiedä saaneensa palautetta eikä palautteenantaja tiedä onko vastaanottaja saanut sitä. Bertlingin ja Rantasen (haastattelut 16.10.2012) mukaan sähköposti on vaarallinen kanava korjaavan palautteen antamiseen, sillä tällöin tulkintavaikeuksien mahdollisuus korostuu. Sen sijaan he kokevat, että sähköposti ja kirjallinen palaute yleensäkin toimii annettaessa myönteistä palautetta; ”Kiitos koko työryhmälle hyvin tehdystä työstä, katsojaluvut olivat hyvät” (Bertling, haastattelu 16.10.2012). Kirjalliseen palautteen antamiseen vaikuttavat työpaikan palautekulttuuri, tottumukset, palautteen antajan ja vastaanottajan vuorovaikutustaidot, viestin sisältö ja yksilölliset mieltymykset. Kirjallinen palaute kuitenkin yleensä koetaan melko etäiseksi ja kylmäksi tavaksi antaa palautetta. Kirjallisesti annettussa palautteessa luottamuksen synnyttäminen antajan ja vastaanottajan välillä on vaikeaa. Luottamuksen tulee olla jo olemassa, jotta voi käyttää kirjallista palautetta. (Ranne 2006, 11)

Yle Tampereen tuotantokoordinaatio -yksikön työntekijälle tekemästäni kyselystä kävi ilmi, että eniten palautetta annetaan suullisesti kasvokkain ja sähköpostitse. Tämä johtunee siitä, että sähköposti on palautteenantovälineenä riippumaton ajasta ja paikasta. Sähköposti saatetaan kokea ainoana mahdollisena tapana antaa palautetta silloin kun

kiire tms. estävät palautteen antamisen kasvokkain. Tällaisissa tilanteissa palautteen antajan tulisi käyttää omaa harkintakykyään ja antaa korjaavaa palautetta sähköpostitse vain jos se on välttämöntä esimerkiksi työn sujumuuden kannalta. Palautteen antajan on myös tärkeää varmistaa esimerkiksi puhelimitse, että vastaanottaja on saanut hänelle lähetetyn palautteen. Toisaalta taas esimerkiksi työyhteisön turvallisuuteen tai muissa välitöntä puuttumista edellyttävissä tilanteissa palaute tulisi aina antaa mieluiten kasvokkain tai edes puhelimitse, jotta palaute saavuttaisi vastaanottajan viipymättä.

### 3.5.2. Sanaton palaute

Sanallisen palautteen lisäksi palautteen antaja antaa jatkuvasti sekä tietoisesti että tiedostamattaan sanatonta palautetta. Sanaton palaute on merkitykseltään laajalaisempaa kuin sanallinen palaute. Jos sanaton ja sanallinen palaute ovat ristiriidassa keskenään, sanaton palaute nousee yleensä vahvemaksi. (Kupias ym. 2011, 126) Samaa mieltä on myös Ranne (2006, 15), jonka sanoin: ”Ihmisen on vaikea peittää todellista kantaansa.” Eli jos palautteen antaja sanoo jotain, joka hänen mielestään ei ole totta, palautteen vastaanottaja yleensä huomaa sen.



KUVIO 2: Ilmeet ja eleet uskottavampia kuin sanat (Lohtaja ym. 2011, 159)

Yllä olevassa kuviossa (ks. KUVIO 2) on esitelty Risto Ahosen ja Sirke Lohtaja-Ahosen kirjassaan *Palaute kuuluu kaikille* (2011, 159) esittelemä näkemys sanattoman ja sanallisen palautteen jakautumisesta palautteen vastaanottamisessa. Heidän mukaansa myös äänensävy paljastaa palautteenantajan suhtautumiseen asiaan ja tilanteeseen. Palautteen antajan on tärkeää tiedostaa ja hallita omia tunteita ajatuksia, sillä ne heijastuvat palautteeseen. Esimerkkinä tästä voisi olla esimerkiksi käsien pitämisen

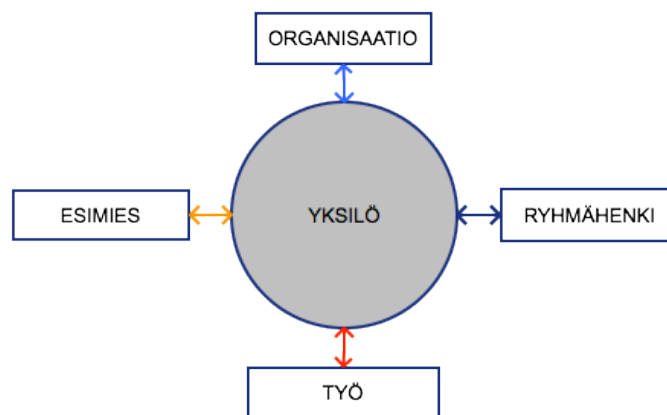
puuskassa yhdistettynä kellon vilkuiluun ja kireään äänensävyyn. Palautteen vastaanottaja saattaa kokea tämän torjuntana, jolloin hän ei tunne oloaan turvalliseksi (Kupias ym. 2011, 127).

Sanattoman palautteen epäselvyyksien ja väärinymmärrysten välttämiseksi palautteen antajan on hyvä olla avoin ja sanoa suoraan jos hänellä on esimerkiksi huono päivä ja siitä syystä saattaa vaikuttaa kireältä. Näin ollen palautteen vastaanottaja ei virheellisesti tulkitse, että kireys johtuisi hänestä tai hänen toiminnastaan. Sanattomaan viestintään voi vaikuttaa myös palautteen ajan ja tilan käytöllä. Bertling ym. (2007, 58) ohjeistavat kirjassaan palautteen antajaa luomaan palautetilanteesta turvallisen palautteen vastaanottajalle. Palautteen vastaanottajan ei tulisi istua selkä ovea vasten tai muiden kuuloetäisyydellä. Kupias ym. (2011, 127) ottavat esille myös katsekontaktin, jota kannattaa harjoitella tietoisesti. ”Sanattoman viestinnän pohtiminen ja ymmärtäminen edellyttää palautteenantajalta monenlaisten peilien edessä seisomista” (Kupias ym. 2011, 127). Palautteen antajan tulee siis tarkkailla omaa sanatonta viestintäänsä kriittisesti monesta eri näkökulmasta.

### **3.6. Palaute osana työhyvinvointia**

#### **3.6.1. Työhyvinvoinnin osatekijät**

Työhyvinvoinnin asiantuntijat Marja-Liisa Manka, Liisa Hakala, Sanna Nuutinen ja Riitta Harju ovat määritelleet työhyvinvoinnin käsitettä ja tekijöitä teoksessaan *Työn iloa ja imua* (2010, 7-10) Heidän mukaansa työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta, johon kuuluu yritykseen tai organisaatioon, työhön, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa on esitelty työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (ks. KUVIO 3).



KUVIO 3: Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2010, mukailten)

Organisaation tehtävänä on määrittää työn tavoitteet ja päämäärät sekä strategiat niiden saavuttamiseksi. Tavoitteiden toteuttamiseksi on ensiarvoisen tärkeää, että työyhteisön jäsenet ovat tietoisia sekä tavoitteista että omasta roolistaan niiden toteuttamisessa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää että yritys tai organisaatio kykenee reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin ja tulevaisuuden vaatimuksiin. Reagoimisen edellytyksiä ovat organisaation joustavuus ja jatkuva kehittyminen. Organisaation perustehtäviin kuuluu lisäksi työn sujumuuden turvaaminen, kuten esimerkiksi työtiloista ja -välineistä huolehtiminen. (Manka ym. 2010, 5)

Mankan ym. (2007, 5) mukaan esimiehen tärkein tehtävä on sitouttaa alaisensa organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Koska organisaation joustavuus kumpuaa yksilöistä on ensiarvoisen tärkeää, että esimies on välittömässä vuorovaikutuksessa alaisiinsa kuunnellen, kannustaen ja rakentaen luottamusta. (Manka ym. 2010, 5)

Työyhteisössä vallitseva hyvä ryhmähenki on yksi merkittävimmistä työhyvinvointia tukevista seikoista. Lyhyesti sanottuna hyvässä ryhmähengessä on kyse yksilöiden ja erilaisuuden huomioimisesta ja hyväksymisestä. Hyvän ryhmähengen tunnusmerkkejä ovat arvostus, avoimuus, vastuun jakaminen, auttaminen, luottamus ja ongelmanratkaisukyky. (Manka ym. 2010, 5)

Työn mielekkyydellä on suoria vaikutuksia työhyvinvointiin ja yksilön jaksamiseen. Työn mielekkyys muodostuu mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä, sekä mahdollisuudesta kehittyä ja oppia uutta. Myös työn sisällön monipuolisuus sekä työstä saatava korvaus ja tunne työn merkityksellisyydestä lisäävät työn mielekkyyttä.

Mielekkäästä työstä syntyy hallinnan tunne, joka ennaltaehkäisee stressiä, pienentää sairastamisriskiä ja lisää motivaatiota. (Manka ym. 2010).

Työhyvinvoinnin keskiössä on yksilön oma henkilökohtainen hyvinvointi johon kuuluvat elämänhallinta, kasvumotivaatio sekä terveys ja fyysinen kunto. Elämänhallinnalla tarkoitetaan yksilön tunnetta mahdollisuudesta vaikuttaa omaan elämäänsä. ”Esimies voi lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta kiinnittämällä huomiotta työyhteisön toimivuuteen, avoimuuteen ja sekä työn epävarmuuden vähentämiseen” (Manka ym. 2010, 5). Kasvumotivaatiolla puolestaan tarkoitetaan yksilön halua kehittyä ja oppia uutta. Yksilön hyvä terveys on työkyvyn perusedellytys ja fyysinen kunto auttaa jaksamaan työssä pidempään. (Manka ym. 2010, 5)

Vuorovaikutuksen merkitys on keskeinen useissa työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä. Esimerkiksi organisaatio käyttää vuorovaikutusta tavoitteidensa viestittämiseen, esimies johtamisen välineenä ja yksittäinen työntekijä kommunikoidessaan muun työyhteisön kanssa. Kuten aiemmin todettiin, palaute on vuorovaikutusta ja kytkeytyy siten tiivistä myös työhyvinvointiin. Palautteen avulla sekä organisaatio että esimiehet ja työntekijät voivat saada tietoa omasta suoriutumisestaan ja käyttää sitä perustana uuden oppimiselle ja kehittymiselle. Seuraavaksi käyn läpi palautteen työhyvinvointia vahvistavia vaikutuksia erityisesti työyhteisön ja yksilön näkökulmasta.

### **3.6.2. Palautteen hyödyt työhyvinvoinnin kannalta**

Sekä Ranne (2006, 20-28) että Ahonen ym. (2011, 13-38) käsittelevät kirjoissaan palautteen hyötyjä sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta. Heidän mukaansa palaute on keskeinen osa elämää. Ilman palautetta on mahdoton tietää onnistuiko vai epäonnistuiko. Myös Bertling otti haastattelussaan (16.10.2012) esille palautteen merkityksen jokapäiväisessä elämässä ja elämän eri vaiheissa. Hänen mukaansa kasvatukseen perustuu palautteelle, sillä palautteella ohjataan lasta oikeaan suuntaan. Lapselle kerrotaan missä meni vikaan ja miten sen voisi tehdä ensi kerralla paremmin. Niin ikään palaute on lähes elintärkeä myös Ylellä työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Myös Ahonen ym. (2011, 13-38) käsittelevät kirjassaan läpi palautteen hyötyjä. Heidän mukaansa palaute on johtamisen laajin tuki. Vertikaalisti kulkevan palautteen avulla

alainen voi auttaa esimiestään onnistumaan. Saamansa palautteen avulla esimies voi muuttaa toimintaansa ja vastata paremmin alaisensa odotuksiin sen sijaan että toimisi vain omien olettamuksiensa varassa. Ahonen ym. (2011, 25) rohkaisee esimiehiä hakemaan aktiivisesti palautetta alaisiltaan. Aktiivisesti palautetta hakeva esimies viestittää alaisilleen halustaan kehittyä johtajana. (Ahonen ym. 2011, 24) Myös Hämäläinen (haastattelu 13.2.2014) tiedostaa alaisiltaan saamansa palautteen merkityksen ja näin ollen toivookin saavansa heiltä palautetta omasta johtamisestaan.

Ahosen ym. (2011, 14) mukaan palaute lisää itsetuntemusta. Aktiivinen kuuntelija voi palautteen avulla oppia tuntemaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kun työyhteisössä tunnetaan omat ja toisten heikkoudet ja vahvuudet on hyvän ja avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen helpompaa. Silloin kun yksilö tietää mistä muut hänessä pitävät ja mitä ominaisuuksia saatetaan pitää ärsyttävänä erilaisissa tilanteissa toimiminen omalla mukavuusalueella on helpompaa. (Ahonen ym. 2011, 14)

Sekä korjaavaa että myönteistä palautetta saadessaan yksilö varmistuu siitä että myös muut ovat kiinnostuneita hänen tekemisistään ja tällöin oman työn merkityksen kokemus kasvaa. Työn merkityksen osoittaminen edesauttaa innostuksen säilymistä. Sen lisäksi että innostuneisuus lisää työhyvinvointia se myös osaltaan tukee koko organisaation tai yrityksen menestymistä. (Ahonen ym. 2011, 17) Ahonen ym. (2011, 18) viittaavat *Fakta*-lehdessä (heinäkuu 2011) tehtyyn tutkimukseen, jonka mukaan työstä innostuneet työntekijät ovat organisaatoiden tärkein yksittäinen menestystekijä. Innostuneet työntekijät ovat tutkimuksen mukaan valmiita tekemään ylimääräistäkin, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa. Myönteisen palautteen saaminen johtaa onnistumisen tunteeseen, joka auttaa tekemään hyvää tulosta ja lisää edelleen työn merkityksen kokemusta. Myönteisen palautteen antamiseen sisältyy myös aina oman tyytyväisyyden ja ilahtumisen tunne. (Ahonen ym. 2011, 18) Tuotantokoordinaatio -yksikön työntekijöille tekemistäni haastatteluista ja kyselystä kävi ilmi, että kiitosten ja kehujen saaminen lisää intoa työskentelyyn ja sen kehittämiseen

”Onnistumisen huomaaminen auttaa työyhteisöjä oppimaan onnistumisista” (Ahonen ym. 2011, 19). Ahosen ym. (2011, 19) mukaan suurin osa ihmisistä onnistuu työssään useammin kuin epäonnistuu ja siksi onnistumiset jäävät usein huomioimatta työyhteisössä. Onnistumista pidetään yleensä työskentelyn normaalitilana, johon epäonnistumiset muodostavat poikkeuksia. Ahonen ym. (2011, 19) pitävätkin tärkeänä sitä, että myönteistä

palautetta annetaan enemmän kuin korjaavaa, jotta palaute vastaisi paremmin työn todellista tilaa. Ahonen ym. (2011, 19) mukaan onnistumisten huomaaminen auttaa työyhteisöä oppimaan onnistumista, joka puolestaan vaikuttaa myönteisemmin työilmapiiriin kuin epäonnistumisten kautta tapahtuva oppiminen. He toteavatkin, että ”Yhden henkilön onnistuminen saadaan parhaimmillaan koko työyhteistön yhteiseksi käytännöksi” (Ahonen ym. 2011, 19). Palaute toimii parhaimmillaan myös suunnannäyttäjänä; myönteisen palautteen avulla työyhteisö voi toistaa onnistuneen suorituksen, kun taas korjaavan palautteen avulla voidaan välttää aikaisemmin tehtyjä virheitä. Näin ollen voitaisiinkin sanoa, että onnistumisten huomaaminen tuottaa lisää onnistumisia. (Ahonen ym. 2011, 19)

Ahonen ym. (2011, 21) mainitsevat myönteisen palautteen olevan erityisen tärkeää opeteltaessa uusia asioita. Alkuinnostuksen laannuttua myönteinen palaute auttaa selviämään uusista haastavista tehtävistä ja kasvattaa tekijän luottamusta omaan tekemiseensä. (Ahonen ym. 2011, 21). Ahonen ym. (2011, 21) viittaavat Blanchardiin (1984), jonka esimiehen tärkein tehtävä alaisen innon säilyttämiseksi on löytää alainen tekemässä jotain uutta asiaa oikein ja sen jälkeen antaa hänelle kannustavaa palautetta. (Ahonen ym. 2011, 19) Myös Hiekkaniemi otti haastattelussaan (12.11.2013) esille palautteen merkityksen työntekijän perehdyttämisyksityksessä, etenkin kun työ Ylellä on yleensä muilta opittua ja arviointi tapahtuu vain henkilökohtaisen palautteen avulla.

Hyvinvoivassa työyhteisössä vastaantulevat ongelmat nostetaan esiin mahdollisimman pian, sillä jos ongelmaa ei tunnisteta on ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen mahdotonta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esiin tulevat ongelmat käsitellään ja nostetaan esiin mahdollisimman nopeasti ja asiallisesti. ”Korjaavan palautteen keskeinen tarkoitus on juuri puhua ongelmakohtista oikeilla nimillä rakentavassa ja ratkaisuhaluissa hengessä” (Ranne 2006, 25). Ongelmat eivät myöskään pääse kehittymään suuriksi, kun niihin puututaan jo varhaisessa vaiheessa.

Palaute on välittämistä ja sen avulla voidaan kertoa työyhteisön jäsenelle häneen kohdistuvista havainnoista. ”Kun työkaverini välittävät minusta, he kertovat havaintonsa minulle eivätkä ajattele, että kyllä hän varmaan tietää itekin tekevänsä noin tai että kyllä joku muu siitä hänelle sanoo” (Ahonen ym. 27). Varhaisella puuttumisella voidaan myös ehkäistä työuupumusta ja sitä kautta kasvattaa työyhteisön keskinäistä luottamusta.



Palaute toimii pelisääntöjen ja tavoitteiden ylläpitämisen välineenä ja suunnannäyttäjänä, jonka avulla ohjataan työyhteisön jäseniä oikeaan suuntaan (Ranne 2006, 22). Selkeät säännöt auttavat myös työyhteisön jäseniä tiedostamaan muiden odotukset omaa työtä ja käyttäytymistä kohtaan (Ahonen ym. 2011, 23). Palautteen antaminen on nopein tapa kertoa työyhteisön jäsenelle tämän toiminnasta suhteessa sovittuihin pelisääntöihin.

Ahosen ym. (2011, 23) mukaan palaute on sitä hyödyllisempää, mitä useampi sitä antaa toisilleen työyhteisössä. Palaute toimii työyhteisössä osaamisen jakajana. Yksilön käsitys ei yleensä ole niin monipuolinen kuin yhteinen käsitys ja tämä onkin ryhmätyön perusajatus, sillä tavoitteena on hyödyntää jäsentensä osaaminen mahdollisimman tehokkaasti (Ranne 2006, 25). Hiekkaniemi (haastattelu 12.11.2013) kokee, että työn sujumuuden kannalta on erityisen tärkeää antaa palautetta työskentelytavoista etenkin kun tiimit, ohjaajat ja tuottajat vaihtuvat tuotannosta toiseen.

Palautteen tulee kuitenkin olla oikea-aikaista, oikeudenmukaista ja oikeassa suhteessa työhön, jotta sillä olisi myönteisiä vaikutuksia. Palautetaidoista kerron tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 4. Palautetaidot

Palautetai on taitolaji, joka kaikkien muiden taitojen tavoin kehittyi kokemuksen ja harjoittelun myötä. Palautetaidot kuuluvat olennaisesti paitsi esimiestaitoihin myös alataitaiihin, vaikka palautetai mielletäänkin usein vain esimiehen tehtäväksi. Usein myös palautetaidoista puhuttaessa nousee esiin taitai antaa palautetta, vaikka vastaanottamisen taitai on vähintään yhtä tärkeä. Tässä luvussa käyn läpi palautetaitojen keskeisimmät osataueet ja kompastuskivet. Tämän luvun tarkoituksena on lisätä lukijan tietoisuutta siitä, kuinka taitavalla palautteen antamisella voidaan auttaa vastaanottajaa käsittelemään saamaansa palautetta ja kuinka vastaanottaja voi hyödyntää saamaansa palautetta parhaalla mahdollisella tavalla.

Palautetta voidaan antaa taitavasti monella eri tavalla eikä ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa antaa palautetta. ”Se, mikä sopii toiselle, ei aina täysin sovi toiselle” (Ranne 2006, 35). Sopivat palautteen antotavat riippuvat ihmisestä. Toinen ei voi sietää kehumista ja kiittämistä, toiselle ne ovat henkireikä. Toinen ottaa korjaavan palautteen vastaan niin kuin ei mitään, kun toinen taas masentuu pienimmästäkin kritiikistä. Toisaalta ihmisen palautteen vastaanottokyky riippuu myös tilanteesta. Esimerkiksi hätä- ja kriisitilanteissa ihmiset sietävät paremmin voimakkaasti ja vihaisestikin annettua palautetta kuin rauhallisissa arkisissa tilanteissa.

Ranteen (2006, 108) mukaan taitavat palautteen vastaanottajat ovat tietoisia palautteen tärkeydestä ja hyödyistä eivätkä näin ollen tyydy vain odottamaan palautetta, vaan pyytävät ja keräävät palautetta aktiivisesti monella eri tavalla. Aktiivisen palautteen hankinnan avulla myös palautteen vastaanottotaitai kehittyi. Ranteen mukaan niille, joiden palautteen vastaanottotaidoissa on paljon puutteita pitäisikin antaa enemmän palautetta, jotta he pääsisivät harjoittelemaan sen vastaanottoa. Sen sijaan taitavat vastaanottajat voivat harjoittaa taitamattomia palautteen antajia pyytämällä heiltä palautetta.

Korjaava palautetai koetaan yleensä myönteistä palautetta vaikeammaksi sekä palautteenantajan että vastaanottajan näkökulmasta. Palautteenantaja ei halua loukata ja palautteenantaja ei tiedä miten reagoida. (Bertling ym. 2007, 55) Samaa mieltä on myös Bertling (haastattelu 16.10.2012), joka haastattelussa myöntää joskus jättäneensä korjaavan palautteen sanomatta sen vaikeuden vuoksi, vaikka hänen mukaansa niin ei pitäsi toimia.

Taitavat palautteen antajat ja vastaanottajat tarkkailevat aktiivisesti toistensa sanaton viestintää. Vaikka sanaton viestintä on usein tiedostamatonta osaavat taitavat palautteen antajat ja vastaanottajat käyttää sitä myös tietoisesti. Ranteen (2006, 114) mukaan taitavat palautteen antajat tekevät päätelmiä vastaanottajan sanattomasta viestinnästä jo ennen palautteen antamista ja säätelevät palautteen antotapaansa tekemiensä havaintojen perusteella koko palautetilanteen ajan. Taitava palautteen antaja osaa asettua vastaanottajan asemaan ja päinvastoin. He tiedostavat palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyvät haasteet osaavat suhtautua vastapuoleen ymmärtäväisesti (Peltomaa, luettu 15.4.2014).

#### **4.1. Palautteen antaminen**

Ennen palautteen antamista Ahonen ym. (2011, 157-158) kehottavat palautteenantajaa pohtimaan miksi haluaa antaa palautetta. Heidän mukaansa palautetta tulee antaa vain jos haluaa auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään tai ilmaista omia tunteitaan, joita palautteensaajan käytös on herättänyt. Sen sijaan palautetta ei tulisi antaa kontrolloidakseen vastaanottajaa, osoittaakseen ylemmyyttä, oikeuttaakseen omia tekojaan tai saadakseen palautteen vastaanottajan riippuvaiseksi kehuista. Palautteen antamista ei myöskään tulisi käyttää välineenä omien etujensa ajamiseen tai toisen henkilön manipuloimiseen. Sekä kyselyyn vastanneet että haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että korjaavaa palautetta tulisi antaa vain työsuorituksista ja toiminnasta eikä esimerkiksi henkilökohtaisista luonteenpiirteistä. Bertling totesi haastattelussaan (16.10.2012), että myönteistä palautetta voi kuitenkin antaa henkilökohtaisistakin asioista.

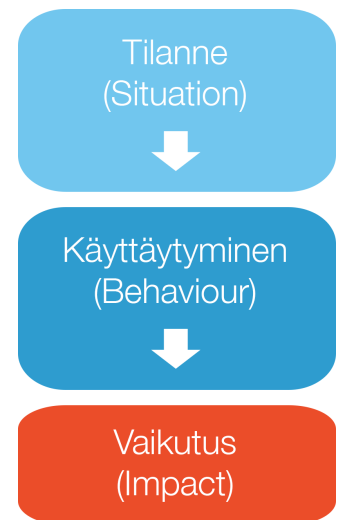
Ahonen ym. (2011, 158) kertovat kirjassaan palautteenantajan velvollisuudesta selvittää palautteen oikeellisuus ja perusteet sen antamiselle. Palautetta ei esimerkiksi tulisi antaa kuulopuheiden tai huhujen perusteella. Palautetta antaessaan tuotantokoordinaation lähiesimies Anita Hämäläinen (haastattelu 13.2.2014) toimii usein viestin välittäjänä, koska ei työskentele alaistensa kanssa samassa tiimissä ja siksi haluaa selvittää palautteen oikeellisuuden perusteellisesti; ”Kun saan kuulla muulta palautetta toisesta, otan selvää sen oikeellisuudesta.” Hänen mukaan hyvä tapa on myös kysyä palautteen vastaanottajan mielipidettä saamastaan palautteesta. Myös Bertling (haastattelu 16.10.2012) kokee tärkeäksi varmistaa palautteen oikeellisuuden, vaikka olisikin tehnyt havainnon

vastaanottajan käyttäytymisestä itse; ”Jos epäilen, että jonkun tiimin jäsenen toiminta on kyseenalaista, tarkkailen häntä ennen kuin annan palautetta. Saatan myös kysellä muilta, mitä mieltä he ovat olleet hänen toiminnastaan”.

Sekä korjaavan että myönteisen palautteen tulee perustua rehellisyyteen. Imartelu, liioittelu tai vähättely eivät Ranteen (2006, 72) mukaan kuulu hyvään palautteeseen. Palautteen vastaanottaja huomaa yleensä palautteen antajan sanattomasta viestinnästä, jos myönteinen palaute ei ole totta. Toisaalta rehellisyydellä ei myöskään tarkoiteta sitä, että sanotaan ”mitä sylki suuhun tuo”.

#### 4.1.1. Palautteen antaminen käytännössä, SBI -malli

Sloan R. Weitzel (2000, 16) esittelee kirjassaan *Feedback That Works* SBI (Situation-Behaviour-Impact) -mallin, joka on kehitetty helppokäyttöiseksi työkaluksi palautteenantajalle. Myös Ahonen ym. (2011, 206) mainitsevat Weitzelin SBI -mallin yhtenä kirjansa innoituksen lähteenä. Weitzelin (2000, 16) mukaan mallin tehokkuus piilee sen yksinkertaisuudessa. Malli koostuu nimensä mukaisesti kolmesta toisistaan seuraavista vaiheista, jotka ovat: tilanne (situation), käyttäytyminen (behaviour) ja vaikutus (impact) (ks. KUVIO 4). Ensimmäinen vaihe tehokkaan palautteen antamisessa on tilanteen kuvailu. Tilanteella tarkoitetaan aikaa ja paikkaa, jossa palautteen kohteena oleva käyttäytyminen on ilmentynyt. Weitzelin (2000, 17) mukaan tilanteen kuvaileminen auttaa palautteen vastaanottajaa palauttamaan tilanteen mieleensä ja toisaalta sulkee palautteen antajalta mahdollisuuden sortua palautteessaan yleistämiseen ja epätäsmällisyyteen. Tilanteen kuvaus on Weitzelin (2000, 17) mukaan syytä pitää pelkistettynä ja takertumista liikoihin yksityiskohtiin tulisi välttää. Riittävä kuvaus tilanteesta voisi olla esimerkiksi: ”Eilen aamulla, kun suunnittelimme aikatauluja huoneessani...”. Tilanteen kuvailun jälkeen palautteen antajan tulisi siirtyä nopeasti itse asiaan, eli käyttäytymisen (behaviour) kuvailemiseen.



KUVIO 4: SBI -malli (Weitzeliä 2000, mukaillen)

Seuraava ja samalla kriittisin vaihe tehokkaan palautteen antamisessa on käyttäytymisen kuvaileminen. Weitzelin (2000, 18) mukaan vaiheen yleisin virhe on vastaanottajaan liittyvien adjektiivien (mukava, laiska, ärsyttävä ym.) käyttäminen. Ahonen ym. (2011, 162) kehottavat kirjassaan välttämään myös *olla*-verbiä, sillä se voi liittää kuvattavaan havaintoon tulkinnan, yleistyksen, oletuksen tai johtopäätöksen. Sen sijaan palautteen antajan olisi hyvä käyttää liikettä ilmaisevia verbejä (*Olla*-verbin käytöstä palautteen annossa lisää luvussa 6.3. Kielenkäyttö ja ilmaisutavat). Käytännön toimiin keskittymällä palautteen antaja välittää vastaanottajalle selkeää ja täsmällistä tietoa hänen käyttäytymisestään ja tarjoaa näin paremmat valmiudet ylläpitää tai muuttaa kuvattua käyttäytymistä. Weitzelin (2000, 23-29) mielestä sanavalintojen lisäksi palautteen antajan on tärkeää kiinnittää huomiota myös äänenpainoihin ja sanavalintoihin, jotta viesti olisi mahdollisimman selkeä.

SBI-mallin viimeinen vaihe on vaikutus, eli *impact*. Vaikutuksella tarkoitetaan palautteen antajan kokemaa tuntemusta, jonka edellisessä vaiheessa kuvattu käyttäytyminen on aiheuttanut. Weitzelin (2000, 26) mukaan vaikutuksen kuvailussa on tärkeää keskittyä henkilökohtaiseen tuntemukseen sen sijaan että yleistäisi käyttäytymisen vaikutusta kolmansiin osapuoliin, kuten työtovereihin tai organisaatioon; *"Minusta tuntui ikävältä, kun et pyynnöstäni huolimatta kirjoittanut muistiinpanoja palaverista"*. Käyttäytymisen vaikutuksen kuvaileminen kolmannen osapuolen näkökulmasta avaa vastaanottajalle mahdollisuuden kyseenalaistaa saamansa palautteen oikeellisuuden. Vastaanottaja voi reagoida palautteeseen kysymällä esimerkiksi *"Mistä tiedät heidän ajattelevan niin?"*. Sen sijaan vastaanottaja ei voi kiistää saamansa palautteen aiheellisuutta, jos palautteen antaja on kertonut oman henkilökohtaisen kokemuksensa tilanteesta. Ahonen ym. (2011, 167-168) kehottavatkin palautteen antajaa käyttämään palautteessaan *minä*-sanaa, sillä tällöin tuntemus säilyy henkilökohtaisempana verrattuna yleistävämpiin *me*- ja *sinä*-sanoihin. Esimerkiksi ilmaisu: *"Minusta tuntui epäkunnioittavalta, kun keskeytit minut palaverissa"* välittää henkilökohtaisemman tuntemuksen kuin ilmaisu: *"Olit epäkunnioittava, kun keskeytit minut palaverissa"*. Jakaessaan henkilökohtaisen tuntemuksena palautteen antaja auttaa vastaanottajaa näkemään käyttäytymisensä uudesta näkökulmasta. Weitzelin (2000, 27) mukaan näkökulmien jakaminen lisää luottamusta, joka puolestaan kehittää palautteen antamista entistäkin tehokkaammaksi.

Palautteen antamisen jälkeen Ahonen ym. (2011, 169) kehoittavat palautteen antajaa keskittymään vastaanottajan reaktioihin saamastaan palautteesta. Palautteen

vastaanottaja saattaa esimerkiksi kaivata lisätietoa omasta käyttäytymisestään tai yrittää kiistää sen. Toisaalta palautteen vastaanottaja saattaa haluta itselleen aikaa käsitellä saamaansa palautetta, jolloin palautteen antaja ei Ahonen ym. (2011, 168) mukaan saa myöskään vaatia välitöntä reaktiota antamaansa palautteeseen. He kannustavat palautteen antajaa pysymään omassa kannassaan vastaanottajan mahdollisesta vastarinnasta huolimatta, sillä kannan muuttaminen vesittää annetun palautteen ja vastaanottaja menettää mahdollisuutensa käsitellä sitä.

Korjaavan palautteen antamisessa vaikeimmaksi asiaksi usein mielletään se mitä sanoa ja miten. Palautteen antotaitoja tutkiessani törmäsin usein ohjeisiin, jotka olivat sovelluksia edellä mainitusta SBI -mallista. Syy, miksi tätä mallia suositellaan käytettäväksi lienee sen helppous ja yksinkertaisuus. SBI -mallin avulla palautteenantaja voi varmistua siitä, että antaa palautteen lyhyesti ja ytimekkäästi omasta näkökulmastaan kuitenkin sortumatta yleistyksiin tai tulkintoihin. SBI -mallissa toistuu kaikki palautteenantamisen vaiheet. Malli on käytännönläheinen ja helpottaa myös palautteen vastaanottamista.

#### **4.1.2. Yksilöllisyys**

Ranteen (2006, 44) mukaan yksi palautteenannon peruspilareista on yksilöllisyys, joka tulee ottaa huomioon sekä palautteen antotavassa, sen sisällössä, määrässä, kieliasussa, ajankohdassa ja paikassa. Palautteen vastaanottajan persoonan, luonteen, elämäntilanteen, aikaisempien kokemusten ja tottumusten huomioiminen on osa yksilöllisyyden huomioimista. Ranne (2006, 45) kuitenkin painottaa, että palautetta ei tulisi jättää antamatta yksilöllisistä syistä tilanteissa, joissa asia vaatii käsittelyä.

Koko tämän opinnäytetyön lähdeaineistosta kävi ilmi, että palaute tulisi antaa heti tapahtuneen jälkeen. Haastateltavat ja kyselyyn vastanneet kokivat palautteen ajankohdan olevan merkityksellinen, sillä muistikuvat tapahtuneesta saattavat hämärtyä sekä palautteen antajalla että vastaanottajalla. Keskisen (luettu 25.2.2013) mukaan palautteen vastaanottaja turhautuu, jos saa kuulla tehneensä hyvää työtä vuosia sitten. ”Tällöin positiivinen viesti ymmärretään taatusti negatiivisena.” Ahonen ym. (2011, 172) mukaan palautteen antajan ei tulisi jäädä odottamaan milloin tapaa sattumalta palautteen vastaanottajan, koska silloin tapaaminen näyttäytyy helposti epäluontevana tai vaanimisena. Sen sijaan he kehoittavat palautteen antajaa lähestymään palautteen

vastaanottajaa reippaasti heti, kun aika on oikea. Ranne (2006, 46) kehottaa kuitenkin miettimään mikä hetki on paras. Joskus on tarpeellista antaa toisen ensin itse kokeilla ja opetella rauhassa, kun taas joskus korjaavat neuvot kannattaa antaa heti. Ranteen (2006, 47) mukaan palautteen ajankohtaa kannattaa miettiä tarkkaan. Jotkut ovat aamulla kärtyisempiä kuin iltapäivällä. Jotkut vihaavat maanantaita, jotkut eivät tahdo perjantai-iltapäivällä korjaavaa palautetta, koska silloin se voi seurata mielessä kotiin ja vapaa-aikaan. Joskus taas tekee hyvää antaa vastaanottajan miettiä asiaa viikonlopun yli ja palata siihen maanantaina. Pienissä rutiinin omaisissa asioissa sen sijaan ajankohdalla ei ole niin suurta merkitystä kuin henkilökohtaisemmalle tasolle viedyissä asioissa.

Rantasen haastattelusta (16.10.2012) kävi ilmi, että erityisesti pitkän kuvausputken jälkeen, kun tiimin jäsenet ovat väsyneitä kannattaa korjaava palaute jättää sanomatta ja keskittyä kannustamiseen ja kehumiseen. Hiekkaniemi totesi haastattelussaan (12.11.2013), että tutun kuvaustiimin kanssa töitä tehdessä ihmiset aistii, milloin joku kaipaa kiitosta. Myös Bertling kehotti haastattelussaan (16.10.2012) jättämään korjaavan palautteen myöhemmäksi, kun tilanne on hektinen tai työ vaatii keskittymistä. Sekä Ranne (2006, 47-50) että Bertling (haastattelu 16.10.2012) kehoittavat mahdollisuuksien mukaan välttämään korjaavan palautteen antamista silloin, kun vastaanottajan elämäntilanne vaatii tukea ja ymmärrystä.

Ranteen (2006, 45) mukaan tauot eivät ole oikea paikka korjaavan palautteen antamiselle, sillä vastaanottajalle kahvitauko tai ruokatunti voivat olla tärkeitä työstä irtautumisen hetkiä. Samaa mieltä on myös Hiekkaniemi, joka haastattelussaan totesi, että työhön liittyvä palaute tulisi antaa työaikana, mutta ei taukojen aikana. Rantanen (haastattelu 16.10.2012) sen sijaan kokee juuri tauot parhaiksi tilanteiksi antaa palautetta, koska silloin on rauhaa ja tunnelma on rento. Lisäksi tauot ovat Rantasen (haastattelu 16.10.12) mukaan myös ainoita tilanteita, kun esimerkiksi kameraoperaattorit eivät ole keskittyneinä työhönsä. Ranteen (2006, 45) mukaan myönteistä palautetta voi antaa myös taukojen aikana, jos se vastaanottajalle sopii. Siitä onko tauot sopiva aika antaa palautetta työstä Ranne kehottaa puhumaan avoimesti työyhteisössä ja tiimissä. Sekä Bertling (haastattelu 16.10.2012) että Ranne (2006, 45) ovat sitä mieltä, että korjaavaa palautetta voi antaa jo projektin suunnitteluvaiheessa mikäli se on palautteen antajan näkökulmasta mahdollista. Bertlingin mukaan tässäkin kohtaa korostuu samojen ihmisten kanssa työskentelemisen etu. ”Kun tuntee ja tietää ihmisten työtävät niihin jo reagoida ennen kun ne aiheuttavat niin sanotusti vahinkoa” (Bertling, haastattelu 16.10.2012).

Palautteen ajankohtaa miettiessä on Ranteen (2006, 46) mukaan syytä pohtia sitä, mikä palvelee parhaiten työn tekemistä ja asianosaisen kehittymistä. ”Useimmiten sopiva aika on sellainen, mikä mahdollistaa käsiteltävään asiaan keskittymisen ja tarvittaessa siitä keskustelun” (Ranne 2006, 47). Palautteen vastaanottajalle pitää antaa mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä saatuun palautteeseen liittyen. Palautetta ei tulisi juuri siitä syystä antaa kiireessä tai ohimennen.

Bertling ym. (2007, 57) kehottavat antamaan palautetta sille, jolle se kuuluu; ”Kuvaaja ansaitsee kiitoksen hyvästä kuvasta, äänisuunnittelija, lavastaja ja graafikko omasta työstään”. Erityisesti esimies asemassa olevien henkilöiden tulisi kiinnittää huomiota myös palautteen tasapuolisuuteen. Myönteinen palaute saattaa jäädä sanomatta sellaiselle ihmiselle, jonka hyvää toimintaa palautteenantaja pitää itsestäänselvyytenä (Bertling ym. 2007, 27). Bertling totesi haastattelussaan (16.10.2012) antavansa joskus palautetta välillisesti esimerkiksi kuvaajan kautta valomiehelle, koska ei tunne niin hyvin heidän työtään. Hän totesikin, että ”Käyn tökkii kuvaajaa, että käy antaa välillä palautetta valomiehille”. Silloin tällöin myös Bertling (haastattelu 16.10.2012) toimii palautteen välittäjänä; ”Jos kuvaaja kehuu valomiestä, käyn sanomassa hänelle, että kuvaaja kehui sinua”. Rantasen (haastattelu 16.10.2012) mukaan apulaistuottajan ja -ohjaajan tehtäviin kuuluu myös huolehtia siitä, että ohjaaja antaa palautetta ja kiittää tiimiään kuvauspäivän päätteeksi.

Anu Hakonen toteaa kirjoituksessaan *Palautetta ei kannata pihdata* (Aromilehden www-sivut, luettu 1.5.2014), että myönteistä palautetta annettaessa palautteen antajan tulee varmistaa ettei kiitos tai kehu kohdistu väärään henkilöön. Hänen mukaansa tämä on tyypillisintä sellaisissa tilanteissa, joissa esimies ei ole ollut aktiivisesti läsnä. Hän toteaaakin että ”Helposti käy niin, että tulee kiitettyä sitä, joka pitää eniten meteliä saavutuksistaan, vaikka todellisuudessa koko ryhmä tai joku muu henkilö olisi saavutusten takana”. Tällaisissa tilanteissa Hakonen kehottaa kiittämään koko työryhmää.

Palautteen antamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja Ylen tuotantokoordinaation jäsenille teettämistäni haastatteluista kävi ilmi, että korjaava palaute tulisi lähes poikkeuksetta antaa kahden kesken ellei palaute koske muuta työryhmää tai ellei palautteen vastaanottaja ole toisin toivonut. Sen sijaan myönteisen palautteen voi antaa muidenkin kuullen. Ranne (2006, 45) kehottaa myönteistäkin palautetta antaessa varmistamaan, ettei



ryhmässä ole kohtuuttoman suuria kateusongelmia. Muiden kuullen annettavaan myönteiseen palautteeseen vaikuttaa vastaanottajan luonne.

#### **4.1.3. Suoraan asiaan**

Korjaavan palautteen vastaanottokyky on yksilöllistä. Vastaanottajan temperamentti, minäkuva, itsetunto, osaaminen ja kokemukset vaikuttavat hänen suhtautumiseensa korjaavaan palautteeseen. Toiset pyytävät ja hakevat korjaavaa palautetta jatkuvasti, toiset sen sijaan masentuvat pienemmästäkin kritiikistä. Toiset tarvitsevat myönteistä palautetta enemmän vastaanottaakseen korjaavaa palautetta, kun taas toiset haluavat korjaavan palautteen suoraan ilman mitään muuta. Näiden eroavaisuuksien tunnistaminen vaatii palautteenantajalta ihmistuntemusta. (Ranne 2006, 44-47) Rantasen (haastattelu 16.10.2012) mukaan kokemus samojen ihmisten kanssa työskentelystä auttaa tässäkin asiassa.

Kupias ym. (2011, 217) kutsuvat korjaavan palautteen määrää suhteessa myönteiseen palautteeseen puskuroinniksi ja esittelevät yhden tyypillisimmistä sovelluksista puskuroinnille; hampurilaispalautteen. Hampurilaispalaute rakentuu kolmesta eri osasta, päällyssämpylästä, pihvistä ja pohjasämpylästä. (Ranne 2006, 70) Hampurilaispalautteessa myönteinen palaute toimii puskurina sekä ennen että jälkeen korjaavaa palautetta. ”Puskuroinnin avulla henkilöä voidaan siis vahvistaa vastaanottamaan kielteistä tai korjaavaa palautetta” (Kupias ym. 2011, 217). Vaadittavan puskuroinninkin määrä suhteessa korjaavaan palautteeseen riippuu ihmisestä. Kupias ym. (2011, 217) kuitenkin painottavat että, puskurointiosuuksien pitää olla totta. Hampurilaispalautteessa voi usein käydä niin, että myönteinen palaute annetaan, vaikka siihen ei olisi mitään syytä. Rantanenkin totesi haastattelussaan (16.10.2012), että ”Ihmiset huomaavat jos palaute ei tule sydämestä”. Bertling ym. (2007, 57) pitävät hampurilaispalautetta hyvänä tapana korjaavan palautteen antamisessa, sillä myönteinen palaute pehmentää viestiä, jolloin voidaan välttyä vastaanottajan asettumiselta puolustus- tai torjuntakannalle.

Hampurilaispalaute on kuitenkin saanut myös paljon kritiikkiä osakseen, sillä sitä pidetään osaltaan sekavana ja vaikeaselkoisena. Ahonen ym. (2011, 46) kritisoivat kirjassaan

hampurilaispalautetta sen huonon ymmärrettävyyden vuoksi. He toteavatkin, että ”Hampurilaisen nauttiminen on sotkuista, koska kannustava ja korjaava palaute kietoutuvat toisiinsa” (2011, 46). Hampurilaispalautteen rakenne piilottaa korjaavan palautteen ja hukkaa kannustavan palautteen. Lisäksi hampurilaispalaute on tekniikkana jo niin tunnettu, että palautteen vastaanottaja tietää odottaa myönteisen palautteen jälkeen jotain korjaavaa (Ahonen ym. 2011, 46). Ahosen ym. (2011, 46) mukaan hampurilaismalli on kehitetty, koska ihmiset eivät kykene vastaanottamaan korjaavaa palautetta. Heidän mielestään tämä oletamus ei kuitenkaan ole täysin oikea, sillä ihmiset arvostavat selviä ja suoraa viestejä. Rantanen (haastattelu 16.10.2012) kokee, että hampurilaismalli on liian mekaaninen ja teennäinen eikä siksi sovellu palautteen antotavaksi. Hänen mukaansa asiat täytyy sanoa suoraan mitään siihen lisäämättä tai siitä pois jättämättä. Hämäläinen mainitsi haastattelussaan (13.2.2014) keskittyvänsä ensisijaisesti siihen, miten kukin tarvitsee palautteensa ja jättävänsä tekniikat toissijaisiksi. Hämäläinen totesikin, että ”Pyrin kuitenkin aina antamaan myös positiivista palautetta, jos annan jotain negatiivista. En kuitenkaan ajattele sitä hampurilaispalautteena. Annan palautetta ihmisille heidän tarpeidensa mukaan”. Bertling (haastattelu 16.10.2012) sen sijaan mieltää hampurilaismallin hyväksi tekniikaksi sellaiselle henkilölle, joka on arka antamaan korjaavaa palautetta suoraan. Joillekin on helpompi vastaanottaa palaute hampurilaisena, jotkut muistavat vain pihvin ja toiset pelkän kiitoksen.

Berlinin mukaan (2008, 1) ihmisten mielestä epämiellyttävimpiä palautetilanteita ovat olleet sellaiset, jossa palautteensaaja on saanut ainostaan korjaavaa palautetta. Sen sijaan miellyttäviin palautetilanteisiin liittyi aina myönteistä palautetta riippumatta siitä oliko annettu palaute pelkästään myönteistä vai sisältyikö siihen myös korjaavaa palautetta. Myönteistä ja korjaavaa palautetta ei kuitenkaan tarvitse antaa samassa palautteessa. Laitisen (Helsingin Sanomat 19.1.2014, D3) sanoin: ”Mitä enemmän työpaikalla saa myönteistä palautetta, sitä helpompi on sulattaa myös kritiikkiä”. Laitinen viittaa tekstissään Ahoseen (2011), jonka mukaan palautteenannossa tulee muistaa 5:1 sääntö: ”Anna positiivista palautetta viisi kertaa enemmän kuin kielteistä palautetta”.

#### **4.1.4. Kielenkäyttö ja ilmaisutavat**

Sekä korjaavaa että myönteistä palautetta annettaessa on syytä kiinnittää huomiota kielenkäyttöön. Ranteen (2006, 74) mukaan myönteistä palautetta annettaessa kielen

käytön osalta on kuitenkin enemmän vapauksia kuin annettaessa korjaavaa palautetta. Myönteisessä palautteessa pysyvyyttä ja palautteen vastaanottajan persoonaan huomioimista voi osoittaa käyttämällä *olla*-verbiä. Sen sijaan Ranne (2006, 80-81), Aalto (2004, 97) ja Ahonen ym. (2011, 162) kehoittavat välttämään *olla*-verbiä korjaavaa palautetta annettaessa, koska korjaavan palautteen vieminen persoonan tasolle vaikeuttaa sen vastaanottamista. Jos palautteen antaja sanoo esimerkiksi ”*Olet röyhkeä*”, palautteen vastaanottaja saattaa suhtautua asiaan niin, että sitä on vaikeaa lähteä muuttamaan tai sen muuttaminen vaatii paljon ponnisteluja. Tällaiset ilmaisut leimautuvat myös helposti palautteen antajan omiksi mielipiteiksi, eivätkä kerro vastaanottajalle riittävän selkeästi sitä mikä hänen käyttäytymisessään oli hyvää tai vaatisi muutosta. Sen sijaan Ranne (2006, 81) kehottaa käyttämään liikettä ilmaisevia lauseita, kuten ”*käyttäydyit röyhkeästi palaverissa*”, jolloin huomio suuntautuu tekoihin. Weitzel (2000, 11) puolestaan suosittelee SBI-mallinsa mukaisesti keskittymään toimintoihin, jotka tekivät palautteen antajan käyttäytymisestä röyhkeää. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi ”*Et antanut toisille puheenvuoroa*” tai ”*selailit kännykkää muiden puheenvuoron aikana*”. Weitzelin (2000, 11) mukaan palautteesta tulee näin käytännöllisempää, eikä palaute leimaudu vain antajansa tulkinnaksi tai olettamukseksi. Korjaavaa palautetta antaessa Ranne (2006, 80) suosittelee käytettäväksi sellaisia ilmaisumuotoja, joilla voi korostaa puutteiden tarkkarajaisuutta ja väliaikaisuutta. Näitä ilmaisuja voivat olla muun muassa: ”*nyt*”, ”*tällä hetkellä*”, ”*silloin*”, ”*juuri*”, ”*nyt*” ja ”*siinä tilanteessa*”.

Ranne (2006, 81) mainitsee myös *ja* sekä *mutta* -sanojen käytön kielellisinä yksityiskohtina palautteen antamisessa. Hän esittelee kolme erilaista lausetta, jossa *mutta* sekä *ja* sanoilla on merkitystä asioiden painotuksessa. ”*Olet taitava ja hätäinen työntekijä.*” ”*Olet taitava, mutta hätäinen työntekijä.*” ”*Olet hätäinen, mutta taitava työntekijä.*” *Ja* -sana asettaa asiat samanarvoisiksi keskenään, kun taas *mutta* -sana korostaa sen jälkeen tulevaa asiaa. Silloin kun halutaan painottaa korjaavaa osuutta kannattaa se sanoa *mutta* -sanan jälkeen.

Weitzelin (2000, 14) mukaan palautteen antajan tulisi ehdottomasti välttää sarkasmia ja epäasiallista huumoria. Esimerkiksi toteamus ”*Hyvää iltapäivää*” myöhästyjälle on epäasiallista, eikä kerro palautteen vastaanottajalle, miten myöhästyminen vaikutti palautteen antajaan. Palautteen vastaanottaja ei siis näin ollen näe syytä muuttaa toimintaansa. Myös kysymysmuodossa esitetty palaute on Weitzelin (2000, 14) mukaan

liian epäsuoraa ollakseen vaikuttavaa. Esimerkiksi toteamus ”*Tulisitko ajoissa töihin?*” saatetaan tulkita sarkasmiksi tai retoriseksi kysymykseksi, johon palautteen vastaanottaja ei tiedä miten reagoida. Tekemistäni havainnoista ja haastatteluista kävi ilmi, että palaute saatetaan joskus antaa kysymyksen muodossa ikään kuin ehdotuksena. Kysymysmuotoinen ehdotus koetaan helpompana tapana antaa palautetta, koska se jättää epäsuoruudellaan tulkinnanvaraa palautteen vastaanottajalle. Toisaalta vastaanottaja ei välttämättä koe kysymysmuotoisia ehdotuksia palautteena, eikä palautteella tällöin ole haluttuja vaikutuksia.

#### **4.2. Palautteen vastaanottaminen**

*Parjaavasta kolautteesta korjaavaa palautteeseen* kirjan kirjoittaneen Mikko Aallon (2004, 132) mukaan korjaavan palautteen vastaanottaminen aiheuttaa palautetaidoista eniten kielteisiä tunteita, sillä oman virheen myöntäminen on helpompaa kuin se, että toinen kiinnittäisi siihen huomiota. Sama asia nousi esille myös tekemistäni kyselystä ja haastatteluista. Aallon (2004, 132) mukaan korjaava palaute annetaan usein taitamattomasti ja siksi palautteen vastaanottaja saattaa kokea itsensä loukatuksi. Toisinaan myös lapsuudesta heijastuvat epämiellyttävät tai lannistavat muistot tai tuntemukset palautteesta aktivoituvat helposti palautetta vastaanotettaessa. Korjaavan palautteen vastaanottamiseen liittyvistä taidoista Aalto (2004, 132) mainitseekin tärkeimmiksi terveen itsetunnon ja maltillisuuden. Korjaavan palautteen vastaanottaminen edellyttää itsensä kunnioittamista ja oman vajavaisuutensa myöntämistä.

Vaikka myönteinen palaute usein mielletäänkin usein helpommaksi palautteen vastaanottajan näkökulmasta, voidaan se silti kokea kiusallisena ja hämmentävänä. Aallon (2004, 154) mukaan taustalla voi olla huono itsetunto tai tottumattomuus myönteisen palautteen saamiseen. Berlin (2008, 219) viittaa tekstissään Grelleriin (1998), jonka mukaan erityisesti liian positiivisen palautteen vastaanottaminen voidaan kokea hankalana, koska se on ristiriidassa vastaanottajan omiin näkemyksiin itsestään. Siitä huolimatta palautteen vastaanottajan ei tulisi kritisoida palautteen antajan näkemystä, vaan ottaa palaute vastaan ja kiittää siitä. Aallon (2004, 154) mukaan palautteen vastaanottajan tulisi kertoa avoimesti palautteen antajalle millaisia tunteita saatu palaute

herätti vastaanottajassa itsessään. Tällaisia ilmaisuja voi olla esimerkiksi: ”*Tulinpa hyvälle tuulelle*” tai ”*Tuntuipa hyvältä, kun kehuit*”.



KUVIO 5: Palautteen vastaanottamisen ydinelementit (Rannetta 2006, mukailen)

Ranne (2006, 107) on jakanut palautteen vastaanottotaidon viiteen ydinelementtiin: keräämiseen, säätelyyn, tarkentamiseen, päättämiseen ja jatkamiseen (ks. KUVIO 5). Seuraavaksi käyn läpi palautteen vastaanottotaidon näiden viiden toisiaan seuraavan elementin kautta. Palautteen vastaanottamisen eri vaiheet nousivat esille myös tekemissäni haastatteluissa ja kyselyssä, vaikka niitä tuskin tietoisesti miellettiin samaan prosessiin kuuluvaksi.

#### 4.2.1. Kerääminen

Palautteen vastaanottaminen alkaa Ranteen (2006, 108) mukaan palautteen pyytamisestä, hankkimisesta tai saamisesta eli keräämisestä. Ahosen ym. (2011, 136) mukaan palautteen kerääminen edellyttää vastaanottajalta halua kuulla ja ymmärtää muiden ihmisten näkemyksiä itsestään. Ranteen (2006, 112) mukaan suurin osa palautteen keräämisestä tapahtuu tiedostamatta sanattoman viestinnän välityksellä, joista johtopäätökset tehdään usein myös tiedostamatta. Palautetta voidaan hakea myös sellaisissa tilanteissa, joissa palautteen vastaanottaja on epävarma siitä, miten pitäisi toimia.

Palautteen keräämisen menetelmiä on monenlaisia aina muodollisesta palautteesta vapaamuotoiseen palautteeseen. Se, mitä menetelmää milloinkin kannattaa käyttää riippuu Ranteen (2006, 112) mukaan tilanteesta ja tarpeesta. Ahosen ym. (2011, 139) mukaan palautteen vastaanottajan pitäisi ennen palautteen pyytämistä miettiä, mistä ja keneltä palautetta haluaa. He vertaavatkin palautteen pyytämistä tarjouspyynnön tekemiseen; ”Mitä tarkemmin teet sen, sitä tarkemman vastauksen saat”.

Ahosen ym. (2011, 146) mukaan palautteen pyytäminen on harvinaista työyhteisöissä ja siksi palautteen antaja voikin suhtautua siihen tottumattomasti. Palautteen vastaanottaja

voi tällaisissa tilanteissa helpottaa palautteen antajaa kertomalla tarkasti mistä, miksi ja miten haluaa palautetta. Näin ollen hän voi varmistua siitä, että saa palautteen haluamallaan tavalla.

Ranteen (2006, 110) mukaan niille, jotka pyytävät, arvostavat ja kiittävät palautteesta on helpompi antaa palautetta. Hänen mukaansa taitava palautteen vastaanottaja suhtautuu annettuun palautteeseen myönteisesti ja antavat annetusta palautteesta myönteistä palautetta. Jos sen sijaan vastaanottaja reagoi palautteeseen kielteisesti se vie koko palautteen antamiselta pohjan. Kielteistä vastaanottamista voi olla esimerkiksi se, että vastaanottaja alkaa puhumaan selän takana palautteen antajasta tai se, että esimies alaiseltaan saadun korjaavan palautteen jälkeen alkaa eristämään palautteen antajaa. (Ranne 2006, 110-112)

Suvi Tuominiemi toteaa Ylelle tekemässään oppassaan *Palautte ja esiintyminen* (2008, 32), palautteen hakemisen olevan nykypäivän organisaatioissa yksi tärkeimmistä taidoista ammattiosaamisen kehittämisen kannalta. Hänen tutkimassaan kirjallisuudessa on esitetty, että palautteen vaikutus on tehokkaampaa silloin, kun yksilö itse hakee palautetta sen sijaan, että tyytyisi annettuun palautteeseen. Palautetta hakeva työntekijä osoittaa myös halustaan kehittyä. Myös teettämässäni haastatteluissa ja kyselyissä nousi esiin palautteen hakemisen merkitys. Monet saamaansa palautteen määrään tyytymättömät totesivat, että voisivat myös itse hakea palautetta aktiivisemmin. Aktiivisella palautteen hakemisella voidaan kehittää työyhteisön palautteekulttuuria.

#### **4.2.2. Säätelyminen**

Seuraava vaihe palautteen keräämisen jälkeen on saadun palautteen säätelyminen. Palautteen vastaanottaja voi saada palautteen monella eri tavalla ja monessa eri tilanteessa ja toisinaan täysin varautumatta. Ahosen ym. (2011, 113) mukaan palautteen vastaanottajan tulee tilanteesta riippumatta pysähtyä kuuntelemaan, mitä palautteen antajalla on sanottavaa ja kuuntelemisen jälkeen uskoa kuulemansa. Sen jälkeen palautteen vastaanottajalla on mahdollisuus säädellä saatua palautetta.

Ranteen (2006, 120) mukaan palautteen säätelymisellä eli suodattamisella tarkoitetaan palautteen vastaanottajan valtaa päättää siitä missä määrin antaa saamansa palautteen

vaikuttaa häneen itseensä. Myönteiseen sävyyn annettu korjaava palaute voi muuttua kielteiseksi, jos palautteen vastaanottaja kokee sen signaaliksi omasta huonoudestaan. Tällöin palautteen vastaanottaminen muuttuu vaikeaksi, eikä se anna mahdollisuutta oppimiselle ja kehittymiselle. (Aalto 2004, 136) Palautteen saaminen on vastaanottajalleen paikka tutustua itseensä. Taitava palautteen vastaanottaja seuraa omia reaktioitaan saadessaan palautetta. Säätelyn avulla vastaanottaja voi myös määrittää sitä kuinka henkilökohtaisesti hän suhtautuu saamaansa palautteeseen. Ranne (2006, 122) korostaa säätelemisen merkitystä erityisesti korjaavan palautteen yhteydessä jos palaute on voimakasta tai sitä on määrällisesti paljon. Vastaanottajan puutteelliset palautteen säätelytaidot johtavat usein siihen että vastaanottaja säätelee saamansa palautetta liikaa tai liian vähän. Liiallisen säätelyn seurauksena vastaanottaja saattaa esimerkiksi kokea palautteen olevan perusteetonta tai epäoikeudenmukaista. Näin ollen vastaanottaja ei tartu saamaansa palautteeseen, eikä se tuota myöskään toivottua lopputulosta. Liian vähäisen säätelyn seurauksena vastaanottaja saattaa puolestaan loukkaantua syvästi saamastaan palautteesta ja reagoida siihen kieltävästi tai torjuvasti. Ranteen mukaan puutteelliset säätelytaidot saattavat johtaa siihen että vastaanottaja kieltäytyy omaa toimintaansa koskevista keskusteluista tai alkaa välttää palautetilanteita kokonaan. (Ranne, 120-123)

Myös Hiekkaniemi (12.11.2013) otti haastattelussaan esille palautteen säätelemisen. Hänen mukaansa palautteen vastaanottajan tulee miettiä mikä on palautteen antajan kompetenssi. Palautteen antaja ei tietenkään saisi antaa korjaavaa palautetta vain purkaakseen omia tunteitaan, mutta palautteen vastaanottajakin voi säätelyn avulla erottaa onko palaute todella tarpeellista.

Korjaava palaute koskettaa yleensä vastaanottajansa heikkouksia tai virheitä ja siksi onkin luonnollista että vastaanottaja kokee korjaavan palautteen yleensä voimakkaaksi riippumatta siitä onko se aiheellista tai oikea-aikaista. Haastatteluista ja kyselyistä kävi ilmi, että monelle korjaavan palautteen vastaanottaminen on vaikeaa ja usein siihen reagoidaan aluksi torjuvasti. Hämäläinen toteaaakin haastattelussaan (13.2.2014) palautteen vastaanottamisesta, että ”Ihan ekaks nousee karvat pystyyn”. Aalto on jakanut kirjassaan *Vuorovaikutustaidot* (2002, 72-74) korjavaan palautteen vastaanottamisen neljään vaiheeseen, joita hän kutsuu selviytymiskeinoiksi. Nämä neljä vaihetta ovat torjunta, puolustautuminen, selittäminen ja ymmärtäminen (ks. KUVIO 6).



KUVIO 6: Korjaavaan palautteeseen reagoiminen (Aaltoa 72, 2002, mukailleen)

Palaute voi rakentavasti annettunakin johtaa torjuntaan ja yleensä syynä on vastaanottajan tarve suojata omanarvontuntoaan. Toisinaan taustalla voi olla myös hylätyksi tai ulkopuolelle joutumisen pelko. Torjuminen on luonnollinen reaktio, johon palautteen antajan on syytä varautua esimerkiksi kysymällä palautteen vastaanottajalta mikä palautteessa tuntuu hankalalta tai kokeeko vastaanottaja palautteen epäoikeudenmukaisena. (Aalto 72, 2002)

Torjuntaa seuraa usein puolustautuminen, joka voi ilmetä sulkeutumisena tai toisen syytteleminenä. Tässä kohtaa palautteenantaja voi ystävällisesti kysyä vastaanottajalta suututtiko hänen antamansa palaute ja onko palautteenantaja itse voinut toimia jotenkin väärin. Puolustautumisen jälkeen palautteen vastaanottaja on voinut jo hyväksyä omat virheensä ja haluaa tulla oikein ymmärretyksi selittämällä käyttäytymistään. Palautteenantajan kannattaa tässä vaiheessa olla hyvin vastaanottavainen ja kertoa palautteen vastaanottajalle, että haluaa kuulla hänen kantansa asiaan. Viimeinen vaihe palautteen vastaanottamisessa on ymmärtäminen. Jotkut ihmiset ymmärtävät palautteen heti sen saatuaan, kun taas toiset käyvät koko edellä kuvaillun prosessin läpi. Prosessin lopuksi palautteenantaja voi vielä kiittää palautteen vastaanottajaa kuuntelemisesta ja vaikka kehua häntä hyvästä ja asiallisesta palautteen vastaanottamisesta. (Aalto 73, 2002)

#### 4.2.3. Tarkentaminen

Palautteen vastaanottamista ja sääteylä seuraa tarkennusvaihe. Palautteen antajalla ei välttämättä aina ole kokonais käsitystä tapahtumista ja siksi palautteen vastaanottajan onkin hyvä kyseenalaistaa saamaansa palaute. Ennen tarkentavien kysymysten tekemistä on kuitenkin hyvä kuunnella keskittyneesti loppuun asti mitä palautteen antajalla on sanottavanaan. Palautteen vastaanottajan tärkein ominaisuus onkin taito kuunnella (Ahonen 2011, 121 & Ranne 2006, 131). Aktiivisen kuuntelun avulla palautteen vastaanottaja voi havainnoida palautteen antajan sanaton viestintää. Ahonen ym. (2011, 124) kehottavat palautteen vastaanottajaa kiinnittämään huomiota erityisesti tunteita



ilmaiseviin sanoihin. Kun palautteen antaja on lopettanut palautteen antamisen voi vastaanottaja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavien kysymysten avulla voidaan ehkäistä monenlaisia väärinymmärryksiä tai -tulkintoja, jotka voivat aiheutua esimerkiksi siitä, että palautteen antaja ei ole riittävän tarkasti kuvaillut tilannetta. (Ahonen 2011, 125 ja Ranne 2006, 131) Palautteen vastaanottaja voi pyytää palautteen antajaa perustelemaan palautteen paremmin tai pyytämään palautteen antajaa kertomaan koko palautteen uudestaan. Palautteen vastaanottaja voi esimerkiksi kysyä palautteen antajalta tietojen alkuperää tai haalia tietoa kolmannelta osapuolelta, jolloin objektiivisen käsityksen muodostaminen palautteesta helpottuu (Aalto 2004, 137). Tekemistäni haastatteluista kävi niin ikään ilmi, että tarkentavien kysymysten kysyminen palautetta vastaanottaessa on tärkeää palautteen virheellisten tulkintojen eliminoimiseksi.

Palautteen antaja tuo esiin asioita vain omasta näkökulmastaan, joten vastaanottaja voi tuoda palautetilanteeseen lisätietoa tai vastaväitteen jos hänen oma näkökulmansa poikkeaa palautteen antajan näkökulmasta. Jos palautteen antaja toimii ikäänkuin palautteen välittäjänä, palautetilanteeseen voidaan tarvittaessa pyytää mukaan myös alkuperäinen palautteen antaja. (Ranne 2006, 132-133)

#### **4.2.4. Päätäminen**

Neljäs palautteen vastaanottotaidon ydinelementti on päätäminen, eli arvointi ja päätöksenteko. Vastaanottajalla on valta päättää miten hän suhtautuu ja reagoi saatuun palautteeseen. (Ahonen 2011, 130 ja Ranne 2006, 134) Ahonen ym. (2011, 130) muistuttavat, että palaute on vain toisen henkilön näkemys asiasta eikä siitä tarvitse olla samaa mieltä eikä selitellä omaa käyttäytymistään palautteen antajalle. Heidän mukaansa palautteen vastaanottajan tehtävä on ainoastaan ymmärtää palautteen antajan näkemystä ja hyväksyä se, miten hän on asian kokenut. Se, että palautteen vastaanottaja kokee pystyvänsä itse vaikuttamaan siihen mitä tekee saamallaan palautteella lisää hänessä itsehallinnan ja -varmuuden tunnetta. (Ranne 2006, 134) Ranne (2006, 135-136) luettelee kysymyksiä, joita palautteen vastaanottaja voi kysyä itseltään arvoidessaan saadun palautteen käyttökelpoisuutta. Näitä kysymyksiä voivat olla:

- Mitkä asiat palautteessa on tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä?
- Miltä osin palaute on antajan näkökulma asiaan?

- Miltä osin oma näkökulmani tai muiden näkökulma eroaa antajan näkökulmasta?
- Miten minun kannattaa reagoida palautteeseen?
- Mitkä asiat voin jättää omaan arvoonsa?
- Mistä asioista kannattaa keskustella myöhemmin?

#### **4.2.5. Jatkaminen**

Palauteprosessin viimeiseksi vaiheeksi Ranne (2006, 138) mainitsee jatkotoimenpiteistä huolehtimisen, josta hän käyttää nimitystä jatkuminen. Jatkumisella voidaan tarkoittaa sekä yksilötasolla tapahtuvia toiminnan tai käyttäytymisen muutoksia että keskustelun jatkumista annetun palautteen ympärillä. On tärkeää, että niin palautteen antaja kuin vastaanottajakin voivat jatkaa keskustelua annetusta palautteesta, sillä se lisää mahdollisuuksia palautteen hyödyntämiseen. Keskustelun jatkuminen antaa palautteen vastaanottajalle mahdollisuuden saada lisätietoa omasta käyttäytymisestään sekä tukee molempien osapuolien palautetaitojen ja keskinäisen vuorovaikutuksen kehittymistä. Hyvät palautetaidot puolestaan ennalta ehkäisevät ja vähentävät tunteiden ja ajatusten patoamista ja negatiivisten jänniteiden syntymistä työyhteisön jäsenten välille. (Ranne 2006, 139)

## 5. Palautekulttuurin kehittäminen Ylessä

Markkinoinnin ja konseptisuunnittelun asiantuntija Päivi Lehtonen käsittelee tekstissään *Palautteen antaminen työyhteisössä* (luettu 6.1.2014) palautekulttuurin kehittämistä. Hänen mukaansa organisaatiot voivat tehostaa palautteen hyötyjen vaikutuksia edistämällä vallitsevaa palautekulttuuria. Tässä luvussa käyn ratkaisukeskeisesti läpi tekemistäni haatatteluista ja kyselystä ilmenneitä palautekulttuurin ongelmakohtia Ylen Tampereen tuotantokoordinointi -yksikön näkökulmasta. Ongelmakohtien tunnistamisen apuna olen käyttänyt Ranteen (2006, 154) ja Ahosen ym. (2011, 180-193) esittelemiä tapoja arvioida työyhteisön palautetoimintaa ja -kulttuuria.

Tätä opinnäytetyötä varten tekemieni haastatteluiden ja kyselyn pohjalta tein havainnon, että palaute koetaan Tampereen tuotantokoordinointi -yksikössä merkittävänä, mutta sitä saadaan liian vähän. Havaintoani vahvisti lisäksi vuonna 2013 Ylellä teetetty TYKE, eli työilmapiirikysely, jossa kävi ilmi, että Tampereen tuotantokoordinointi -yksikössä työskennelleet vastaajat kokivat saavansa määrällisesti vähemmän kehittävää palautetta kuin koko tuotantokoordinointi -yksikössä ja Ylellä keskimääräisesti (TYKE:en vastasi Tampereen tuotantokoordinointi -yksiköstä 24, koko tuotantokoordinointi -yksiköstä 49 ja koko Yleltä 2509 työntekijää). Syitä palautteen vähäisyydelle voivat olla esimerkiksi palaute -käsitteen epäselvyys, konfliktien pelko, olettaminen tai ajan puute (Ahonen ym. 2011, 40-58). Toisaalta taas on mahdollista, ettei palaute ole riittävän oikea-aikaista tai monipuolista, jotta se voitaisiin mieltää kehittäväksi.

Kuten jo aiemmin luvussa 3 *Mitä työyhteisön palaute on?* mainitsin, palaute käsitteenä on vaikea määritellä, sillä jokaisen kokemus palautteesta on yksilöllinen. Käsitteen määrittelemisen työyhteisössä on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää väärinkäsitysten välttämiseksi. Ahonen ym. (2011, 41) toteavatkin että ”Kun palaute tarkoittaa sinulle jotakin muuta kuin minulle, kuvittelen ojentavani sinulle ruusun, mutta näetkin kädessäni perunan. Tai ohdakkeen. Tai viikatteen. Tai et mitään. Silloin ajatukseni eivät välity sinulle, ja me kumpikin tunnemme olomme pöllöksi tai vihaseksi”. Haastateltavilla ja kyselyyn vastanneilla oli keskenään samankaltaiset käsitykset palautteesta, mutta käsityksissä saattaa piillä väärinkäsityksiin johtavia vivahde-eroja; työkaverin taputus olalle saattaa olla toiselle juuri oikeanlaista kannustusta, kun taas toinen haluaisi saada analyyttisempaa

palautetta omasta työskentelystään. Juuri tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää, että työyhteisössä keskustellaan avoimesti siitä mitä palaute on.

Henkilöiden palautetaidot vaikuttavat oleellisesti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Tekemissäni haastatteluissa ja kyselyssä ilmeni, että niin kutsuttu arkipalaute jää usein antamatta, koska sille ei ole olemassa selkeää kaavaa tai valmiita vuorosanoja. Haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden keskuudessa korjaavan palautteen antaminen koettiin erityisen haastavana, sillä siihen sisältyi epätietoisuus vastaanottajan reaktioista. Korjaavan palautteen pelättiin loukkaavan vastaanottajaa, joka toisaalta kertoo myös palautteen antajan epävarmuudesta omia palautetaitojaan kohtaan. Myönteisenkin palautteen antamista saatetaan välttää, koska väärin annetun palautteen pelätään vaikuttavan vastaanottajaan kielteisesti. Myönteisen palautteen saatetaan Aallon (2004, 143) mukaan pelätä aiheuttavan työtehon heikkenemistä ja työryhmän jäsenten ylipistymistä. Myös Ranteen (2006, 46) esille ottama kateus työtovereiden välillä saattaa olla syy välttää myönteisen palautteen antamista työyhteisössä. Palautteen antamisessa voi käyttää apuna esimerkiksi aiemmin esittelemääni SBI-mallia, jonka avulla palautteen antaja voi varmistua siitä, että palaute tulee annettua suoraan, ytimekkäästi ja omasta näkökulmasta.

Yksi syy vähäiselle palautteelle voi haastatteluiden ja kyselyiden perusteella olla ajan puute ja työn hetkinen luonne. Haastatteluista kävi ilmi aikataulullisten ongelmien vaikutus palautekeskusteluiden järjestämisessä. Tuotannon päätyttyä kuvaustiimi kiinnitetään yleensä heti seuraaviin tuotantoihin, jolloin edellisen tuotannon purkamiselle ei jää enää aikaa. Kyselyyn vastanneet toivoivatkin työhönsä enemmän tilanteita palautteelle. Tällaisten tilanteiden järjestäminen olisi haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden mielestä hyödyllistä, sillä toisinaan hektisen työilmapiirin vaikutuksesta päivittäinen palaute yksinkertaisesti unohtuu.

Tekemieni haastatteluiden perusteella Ylen olisi Tampereen tuotantokoordinaatio -yksikön näkökulmasta hyödyllistä lisätä organisoituja palautekeskusteluita kaiken tyyppisiin tuotantoihin ja projekteihin. Haastateltavien mielestä palautekeskustelut antaisivat työyhteisön hiljaisimmillekin jäsenille mahdollisuuden antaa ja pyytää palautetta. Haastateltavieni mukaan paras ajankohta palautekeskustelulle olisi heti tuotannon päätyttyä, jolloin asiat ovat vielä tuoreena työyhteisön jäsenten mielessä. Bertling

(haastattelu 16.10.2013) on sitä mieltä, että palautekeskusteluita olisi hyvä järjestää myös tuotannon puolivälissä erityisesti pitkissä ja raskaissa tuotannoissa. Hän kokee että niin sanotuilla välipalautekeskusteluilla olisi mahdollista tarttua epäkohtiin, kun kuvauksia on vielä jäljellä. Kuvausten jälkeen pidettävässä palautekeskustelussa voitaisiin Bertlingin mukaan analysoida, miten tilanne kehittyi välipalautekeskustelun jälkeen. Haastateltavien mielestä myös jatkuvasti käynnissä olevissa tuotannoissa (esim. uutiset, päivittäisdraamasarjat, ja lastenohjelmat) olisi syytä järjestää palautekeskusteluita säännöllisesti esimerkiksi neljä kertaa vuodessa. Haastateltavien mielestä palautekeskusteluiden tulisi sisältyä tuotannon jäsenten työaikaan, eikä esimerkiksi karonkkaan, johon kaikki työryhmän jäsenet eivät välttämättä osallistu. Haastatteluista nousi esille myös mahdollisuus käyttää tuotannon ulkopuolista henkilöä palautekeskustelun vetäjänä edistämään keskustelun objektiivisuutta.

Kuten jo aikasemmin luvussa 3.3. *Muodollinen ja vapaamuotoinen palaute* totesin, vapaamuotoinen palaute koetaan usein vaikeammaksi kuin muodollinen palaute. Tekemistäni haastatteluista kävi myös ilmi vapaamuotoinen arkipalaute mielletään kuitenkin muodollista palautetta hyödyllisemmäksi. Muodollinen palaute, eli esimerkiksi kehityskeskustelut, palautekeskustelut ja työilmapiirikyselyt koetaan usein liian virallisiksi tai kaavamaisiksi synnyttäkseen oikeaa vuorovaikutusta, mutta Ranteen (2006, 140-141) mukaan niillä on silti merkittävä rooli palautteen tuomisessa osaksi työyhteisön jokapäiväistä toimintaa. Säännöllisten palautekeskusteluiden avulla voitaisiin siis paitsi varmistaa työyhteisön palautteen saaminen myös edistää suoraa ja avointa palautekulttuuria.

Haastatteluista kävi ilmi, että esimieheltä saatu palaute ei yleensä ole riittävän moniulotteista tai oikea-aikaista, sillä esimies on fyysisesti liian kaukana antaakseen palautetta alaisensa päivittäisestä työskentelystä. Ongelma heijastuu myös toiseen suuntaan, sillä usein myös esimiehet kokevat saavansa liian pinnallista palautetta omasta työstään. Kehityskeskusteluiden yhteydessä saadut lyhyet kommentit eivät yksinään riitä edistämään esimiestyön sujuvuutta tai tuomaan esiin mahdollisia ongelmia. Ahosen ym. (2011, 40) mukaan tämä on tyypillinen ongelma vertikaalissa palautteessa, sillä vain harvoissa tapauksissa esimiehellä on mahdollisuus seurata ja arvioida riittävän läheltä alaisensa työskentelyä tai päin vastoin. Hämäläinen ottikin haastattelussaan (13.2.2014) esille vertais-, eli horisontaalin palautteen, jonka avulla työntekijän on mahdollista saada totuudenmukaisempaa ja palautetta omasta työstään. Palautteen tulisi esiintyä työyhteisössä sekä horisontaalisena, että vertikaalisena, jotta yksilöille ja työyhteisölle

syntyisi mahdollisuus saada riittävästi palautetta. Toimiakseen palautteen tulisi Ranteen (2006, 154) mukaan olla riittävän syvällistä ja sitä tulisi saada myös sellaisilta tahoilta, jotka eivät ole samanmielisiä tai samoilla linjoilla asioista. Sekä esimiesten, että alaisten tuliskin olla proaktiivisia ja hakea tietoisesti palautetta kollegoiltaan, alaisiltaan ja esimieheltään. Näin jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa saamansa palautteen määrään ja samalla rohkaista muita työyhteisön jäseniä antamaan enemmän palautetta.

Ahosen ym. (2011, 57) mukaan oletukset voivat myös olla yksi syy vähäiselle palautteelle. Työyhteisössä saatetaan esimerkiksi olettaa että henkilö tietää itsekin onnistuneena tai epäonnistuneensa jossakin asiassa, jonka seurauksena palaute jätetään sanomatta. Toisaalta voidaan myös helposti olettaa, että joku toinen antaa palautetta henkilön käyttäytymisestä. Tekemistäni haastatteluista ja kyselystä ilmeni myös, että palautteen puute saatetaan kokea palautteena, sillä selkeän korjaavan palautteen puuttuessa henkilö tai työyhteisö voi olettaa toimivansa oikein. Tällaiset oletukset ovat kuitenkin palautekulttuurin näkökulmasta ongelmallisia, sillä palautteen puute saattaa aiheutua esimerkiksi väliinpitämättömyydestä tai kommunkaatio-ongelmista. Voidaankin sanoa, että yksilö tai työyhteisö voi varmistua toimintansa todellisesta tilasta vain vastaanottamalla suoraa ja rehellistä palautetta. Toisaalta voidaan myös todeta palautteen antamisen olevan ainoa keino varmistua siitä, että vastaanottaja tietää mitä palautteen antaja ajattelee hänen työskentelystään.

## 6. Pohdinta

### 6.1. Tutkimusmenetelmien analysointi

Käyttämistäni tutkimusmenetelmistä puolistrukturoidut teemahaastattelut osoittautuivat tehokkaimmaksi tiedonkeruu menetelmäksi ja niiden avulla sainkin kerättyä paljon syvällistä tietoa Ylellä vallitsevasta palautekulttuurista verrattain lyhyessä ajassa. Tässä opinnäytetyössä haastateltavien ja kyselyyn vastanneiden osaaminen ja kokemukset nousivat tärkeään rooliin ja siksi juuri haastattelut toimivat parhaiten halutunlaisen tiedon keräämisessä. Avoin vuorovaikutus syntyi haastattelutilanteessa luontevasti, sillä tunsin kaikki haastateltavat entuudestaan, jonka lisäksi menetelmä tarjosi minulle mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä ja keskustella tehdyistä havainnoista yhdessä haastateltavieni kanssa. Tämän kaltainen vuorovaikutteisuus puuttui esimerkiksi tekemästäni kyselystä, johon vastaajat osallistuivat anonymisti. Tekemissäni teemahaastatteluissa aineistonkeruuta helpotti myös se, että kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita ja perehtyneitä aiheeseen tuoden rohkeasti esille omia näkökulmiaan. Tämä puolestaan synnytti hedelmällistä keskustelua aiheen ympärille. Teemahaastatteluista olisi kuitenkin pitänyt tehdä useammalle henkilölle, jotta olisin saanut luotettavamman ja monipuolisemman kuvan palautteen tilasta Ylellä. Haastateltavani olivat pääsääntöisesti työskennelleet vain YLE Draama -osastolla, joten käsitykseni muiden osastojen tilanteesta jäi hyvin suppeaksi.

Sähköpostitse lähetetyillä lomakehaastatteluilla sain puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden tavoin kerättyä laaja-alaisesti tietoa siitä millaisena vastaajat kokivat Ylellä vallitsevan palautekulttuurin nykytilanteen. Sähköpostihaastattelun vahvuuksia olivat sen riippumattomuus ajasta ja paikasta, mutta toisaalta siitä puuttui kasvokkain tehtyjen haastatteluiden tunne välittömästä vuorovaikutuksesta. Tätä kautta saamani aineisto olikin selkeästi puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden aineistoa suppeampaa, mutta se täydensi kuitenkin hyvin muuta aineistoani.

Kysely osoittautui tämän opinnäytetyön näkökulmasta kaikista heikkoimmaksi tiedonkeruu menetelmäksi, sillä tulokset eivät vastanneet laadullisen tutkimuksen tarpeita. Toisaalta taas kyselyn pieni otanta vaikutti siihen, ettei kerätystä tiedosta voinut tehdä luotettavia

päätelmiä. Lähetin kyselyn 30:lle henkilölle, joista vain kolmasosa vastasi siihen. Kyselyssä oli kuitenkin myös avoimia kysymyksiä, jotka osoittautuivat hyödyllisiksi tiedon lähteiksi. Näin jälkikäteen ajateltuna kyselyn olisikin voinut korvata kokonaan sähköpostitse lähetettävällä lomakehaastattelulla.

Teoreettista viitekehystä rakentaessani huomasin, että palautetta on aiheena käsitelty laajasti. Toisaalta lähdekirjallisuuden laaja valikoima helpotti aineiston keruuta, mutta myös osaltaan vaikeutti aiheen rajaamista. Käyttämäni perusteokset koen luotettaviksi, koska niihin viitattiin usein muussa käyttämässäni lähdemateriaalissa (internet- ja lehtiartikkelit, tutkielmat, oppaat)

## **6.2. Kaikkien yhteinen palaute**

Opinnäytetyötä tehdessäni ensisijaisena tavoitteenani oli tarkastella palautetta työhyvinvoinnin näkökulmasta keskittyen erityisesti siihen kuinka palautetta tulisi antaa ja vastaanottaa, jotta sillä olisi mahdollisimman paljon työhyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Toisena tavoitteenani oli kerätä tietoa siitä, kuinka palautekulttuuria voitaisiin edistää Yleisradion Tampereen toimipisteen tuotantokoordinaatio -yksikössä.

Tutkimustulokset vastasivat monelta osin ennakkokäsitystäni palautteen merkityksestä työhyvinvoinnin vahvistajana. Myös Yleisradion palautekulttuurin nykytilannetta käsittelevät tulokset vastasivat pitkälti oletustani siitä, että palautetta on liian vähän, vaikka se koettiin merkittäväksi ja sen hyödyt tunnettiin hyvin.

Tutkimuksessani kävi mielestäni selkeästi ilmi, että oikein annetulla palautteella on työhyvinvointia vahvistavia vaikutuksia, kun taas huonosti annettu tai kokonaan antamatta jätetty palaute saattaa vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Palaute on paitsi välttämätön kehittymisen ja oppimisen väline myös tärkeä työkalu konfliktien ja tunnelukkojen välttämiseksi ja ennaltaehkäisemisessä työyhteisössä. Palaute tukee työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja lisää työn merkityksen tunnetta, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työssä jaksamiseen.



Palautteen hyötyjen saavuttamiseksi on tärkeää, että palautetta annetaan oikein ja että palautteen vastaanottaja osaa käsitellä saamaansa palautetta. Tutkimuksessa ilmeni, että palautteen pitäisi olla ennen kaikkea rehellistä, perusteltua ja oikea-aikaista, jotta vastaanottaja voisi hyödyntää saamaansa palautetta. Palaute edellyttää vastaanottajaltaan paitsi tervettä itsetuntoa myös kykyä käsitellä saamaansa palautetta. Ironia, sarkasmi, vihjailu ja selän takana puhuminen eivät kuulu hyvään palautekulttuuriin, eivätkä ne myöskään johda halutunlaisiin lopputuloksiin. Palautteen lukuisista hyödyistä huolimatta on tärkeää muistaa, että palautetta tulisi antaa oikeista asioista sen sijaan, että sitä annettaisiin vain palautteen antamisen vuoksi. Yksi hyvän palautteen kriteereistä on rehellisyys, joka täyttyy vain kun palautetta annetaan perustellusti ja oikeista syistä.

Työyhteisön palautekulttuuria tarkasteltaessa on tärkeää muistaa, että palaute kuuluu kaikille. Hyvän palautekulttuurin luominen ei ole yksin esimiehen tehtävä, vaan se vaatii koko työyhteisön sitoutumista ja avointa keskustelua. Avoimen keskustelun avulla työyhteisö voi luoda itselleen selkeät palautekäytännöt ja pelisäännöt, joiden avulla jokainen voi osallistua palautekulttuurin kehittämiseen.

Opinnäytetyötä tehdessäni oli mielenkiintoista huomata, kuinka aiheesta keskusteleminen lisäsi kiinnostusta palautetta kohtaan omassa työyhteisössäni Yleisradion Uusi päivä -draamasarjassa. Erityisesti palautteen merkityksistä muistuttaminen lisäsi selkeästi innostusta sekä henkilökohtaisen palautetaitojen, että työyhteisön palautekulttuurin kehittämiseen. Kuten tässä opinnäytetyössä on käynyt ilmi, palautetaitoja on mahdollista opetella ja kehittää. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen malleista ja tekniikoista, löytyy runsaasti itseopiskelumateriaalia kirjoista, artikkeleista ja internetistä, mutta ilman palautetta on mahdotonta kehittyä taitavaksi palautteen antajaksi ja vastaanottajaksi. Esimerkiksi ihmistuntemuksen ja tilannetajun kehittyminen vaatii teoreettisen tietämyksen lisäksi myös runsaasti harjoittelua ja käytännön kokemusta, jota voi saada vain antamalla ja vastaanottamalla palautetta. Vain palautetta käyttämällä voi oppia käyttämään sitä oikein.

Toivon, että opinnäytetyöni auttaisi lukijaa tiedostamaan palautteen hyödyt ja tunnistamaan itsensä palautteen antajana ja vastaanottajana sekä näkemään omat mahdollisuutensa itsensä kehittämiseen. Hyvä ja toimiva palautekulttuuri on monen tekijän summa, johon jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa omalla esimerkillään. Uskon, että

opinnäytetyöstäni on hyötyä paitsi omalle ammattilliselle kehittymiselleni, myös työyhteisölleni, kollegoilleni, esimiehelleni sekä kaikille, jotka haluavat kehittää omia palautetaitojaan.

Jatkoa ajatellen tutkimustani voisi laajentaa esimerkiksi palautekulttuurin kehittämiseen suunnatuilla työpajoilla, jossa tuotantokoordinointi -yksikön työntekijät voisivat yhdessä ideoida uusia palautekäytäntöjä työyhteisöön. Osallistamalla kaikki työyhteisön jäsenet palautekäytäntöjen kehittämiseen voitaisiin varmistua siitä, että syntyneet palautekäytännöt olisivat retusoituja juuri kyseiseen työyhteisöön, jolloin niihin sitoutuminen olisi helpompaa kuin ylempää organisaatiosta annettuihin ohjeistuksiin.

# Lähdeluettelo

## Painetut lähteet

Aalto, Mikko. 2002. Vuorovaikutustaidot. Helsinki: Aseman Lapset ry.

Aalto, Mikko. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation.

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

Bertling, Sirpa, Rantala, Teija & Saksala, Elina. 2007. Tuottajan työ. Helsinki: Yleisradio.

Juholin, Elisa. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Saloranta, Paula. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.

Laitinen, Jaana. Helsingin Sanomat 19.4.2014 D3. Kaunistelematta paras.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Ranne, Jari. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai

Tuominiemi, Suvi. 2008. Palaute ja esiintyminen. Opas tuottajille ja toimittajille esiintymispalautteesta. Helsinki: YLE HR

Weitzel, Sloan R. 2000. Feedback That Works. How To Build And Deliver Your Message. North Carolina: CCL.

## Verkkolähteet

Berlin, Satu. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Luettu 19.3.2014. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf)

Hakonen, Anu 2011. Palautetta ei kannata pihdata. Luettu 1.5.2014. <http://aromilehti.fi/pro/2011/07/palautetta-ei-kannata-pihdata/>

Kansonen, Milla. 2013. Vuorovaikutuksen maaginen voima. Luettu 22.4.2014. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/vuorovaikutuksen-maaginen-voima>

Keskinen, S. 2011. Alaistaidot osa kahden kauppaa. Luettu 25.2.2013. <http://www.taloustaito.fi>

Lehtonen, Päivi. 2010. Palautteen antaminen työyhteisössä. Luettu 6.1.2014. <http://www.expression.fi/blogi/palautteen-antaminen-tyoyhteisossa>

Manka, Marja-Liisa, Hakala, Liisa, Nuutinen Sanna & Harju, Riitta. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Luettu 19.3.2014. [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Peltomaa, Petja. 2006. Tuottaja ja käsikirjoittaja (4/6). Luettu 15.4.2014. [http://elokuvantaju.uiah.fi/oppimateriaali/kasikirjoitus/artikkelit/peltomaa\\_tuottaja\\_ja\\_kasikirjoittaja\\_4.jsp](http://elokuvantaju.uiah.fi/oppimateriaali/kasikirjoitus/artikkelit/peltomaa_tuottaja_ja_kasikirjoittaja_4.jsp)

Roos-Cabrera, Inkeri. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu -tutkielma. Luettu 15.3.2014. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11289/iroosca.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Ministeri Risikko: Työpaikalla tarvitaan työhyvinvointitekoja. Luettu 12.3.2013. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1807105>

## Haastattelut

Bertling, Sirpa. YLE Draama, gentretuottaja. Haastattelu 16.1.2012. Haastattelija Koikkalainen (nyk. Broholm), Ulla. Litteroitu. Yleisradio. Tampere.

Hiekkaniemi, Riikka. YLE Draama, apulaisohjaaja. Haastattelu 12.11.2013. Haastattelija Broholm, Ulla. Litteroitu. Yleisradio. Tampere.

Hämäläinen, Anita. YLE Tampereen tuotantokoordinaatio -yksikkö, lähiesimies. Haastattelu 13.2.2014. Haastattelija Broholm, Ulla. Litteroitu. Yleisradio. Tampere.

Rantanen, Marja-Liisa. YLE Draama, apulaistuottaja. Haastattelu 16.1.2012. Haastattelija Koikkalainen (nyk. Broholm), Ulla. Litteroitu. Yleisradio. Tampere.

Nimetön. YLE Draama, tuotantokoordinaattori. Sähköpostihaastattelu 4.3.2014.

Nimetön. YLE Draama, tuotantokoordinaattori. Sähköpostihaastattelu 6.3.2014.

Nimetön. YLE Draama, apulaisohjaaja. Sähköpostihaastattelu 28.3.2014.

# Liitteet

## LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset

**16.10.2012:**

**Sirpa Bertling (genretuottaja) ja Marja-Liisa Rantanen (apulaistuottaja)**

Kuuluuko sinun työtapohisi antaa palautetta työryhmälle?

Millaista on hyvä palaute sinun mielestä?

Miten luot palautekulttuurin?

Milloin annat palautetta?

Kenelle annat palautetta?

Miten annat palautetta?

Onko palautteenantotekniikat tuttuja sinulle?

Millaisia palautteenantotekniikoita käytät?

Millaiseksi koet antamasi palautteen?

Miten oletat antamasi palautteen vaikuttavat työhyvinvointiin?

Miksi annat palautetta?

Oletko kehittynyt palautteenantajana?

Voisitko kertoa esimerkkejä palautteeanto tilanteista?

**16.10.2013:**

**Riikka Hiekkaniemi (apulaisohjaaja)**

Kerro tilanteista, kun olet antanut korjaavaa palautetta? Miten vastaanottaja on reagoinut antamaasi palautteeseen?

Miten lähestyt henkilöä, jolle haluat antaa korjaavaa palautetta?

Miten koet saamasi palautteen (myönteisen ja korjaavan) vaikuttaneen omaan työhyvinvointiisi?

Kerro miltä tuntuu saada korjaavaa palautetta? Entä myönteistä?

Kuinka hyödylliseksi koet palautekeskustelut? Esimerkiksi tuotannon tai tuotantokauden päätteeksi?

Mistä syistä annat palautetta?

Kenelle annat palautetta?

Millaista palautetta saat esimieheltäsi?

**13.2.2014:**

**Anita Hämäläinen (tuotantokoordinaation lähiesimies)**

Mikä on mielestäsi palautteen merkitys työssä?

Millainen palautteenantaja olet?

(apukysymykset: Miten annat palautetta? Missä tilanteissa? Kuinka paljon? Mistä syistä?)

Millainen palautteen vastaanottaja olet?

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen haasteet?

Mitkä seikat voivat estää palautteen antamisen ja vastaanottamisen?

Millaista palautetta toivot saavasi?

Miten voisit kehittää itseäsi palautteenantaja ja vastaanottajana?

Kerro esimerkki onnistuneesta ja epäonnistuneesta palautteenanto tilanteesta?

## **LIITE 2: Lomakehaastattelukysymykset**

### **Mitä on palaute**

1. Mitkä eri asiat sinä koet palautteena?

### **Palautteen vastaanottajana**

1. Mistä asioista sinulle annettu palautetta?
2. Mistä asioista on tärkeää saada palautetta?
3. Mistä haluaisit enemmän palautetta?
4. Miltä tuntuu saada kielteistä palautetta?
5. Millainen palaute motivoi?

### **Palautteen antajana**

1. Mistä asioista annat palautetta?
2. Mistä asioista on vaikea antaa palautetta?
3. Jääkö joskus palaute antamatta? Miksi?

### LIITE 3: Kyselyn saatekirje

Hei kollegat!

Olen tekemässä opinnäytetyötä Tampereen ammattikorkeakoulun elokuvan ja television koulutusohjelmaan. Aiheena työssäni on palautteen vaikutukset työhyvinvointiin tuotantokoordinaattorin näkökulmasta. Palautteella tässä työssä tarkoitan työyhteisön jäsenten keskinäistä palautetta, enkä esimerkiksi katsojilta saatavaa palautetta. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa palautteen antamista ja vastaanottamista omassa työyhteisössä. Kyselyn, haastatteluiden ja aiheen kirjallisuuden pohjalta opinnäytetyöni tavoitteena on toimia "oppaana" paremman palautekulttuurin kehittämiseksi.

Kyselyssä on yhteensä yhdeksän kysymystä ja niiden vastaamiseen menee noin 4-5 minuuttia. Opinnäytetyöni onnistumisen kannalta olisi erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni voisi vastata kyselyyn. Vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti ja kerättyä tietoa hyödynnän vain oman opinnäytetyöni yhteydessä.

Jos lomakkeen toiminnassa ilmenee ongelmia niin otathan ystävällisesti yhteyttä. Otan myös mielelläni vastaan palautetta ja kehitysehdotuksia kyselyn sisällöstä ja rakenteesta.

Aikaa vastaamiseen on 1.11.2013 asti.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

-----

Ulla Broholm

tuotantokoordinaattori

YLE Draama / Uusi päivä



## LIITE 4: Kysely

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen omassa työyhteisössäni

*Vastaukset ovat nimettömiä. Kiitos vastauksistasi!*

### 1. Valitse osasto, jolla työskentelet. (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- a. YLE Lapset & Nuoret
- b. YLE Draama
- c. YLE Kulttuuri & Viihde
- d. YLE Urheilu
- e. YLE Asia
- f. Muu

Jos valitsit ”muu”, niin mikä?

### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Ylellä?

- a. 0-3 vuotta
- b. 4-7 vuotta
- c. 8-15 vuotta
- d. 16-24 vuotta
- e. yli 25 vuotta

### 3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt alalla yhteensä?

Palautteen antaminen

### 4. Kenelle/Keille annat palautetta työyhteisössäsi?

### 5. Kuinka usein annat palautetta työyhteisösi muille jäsenille?

- a. Päivittäin
- b. Muutaman kerran viikossa
- c. Harvemmin kuin kerran viikossa
- d. En anna palautetta työyhteisöni muille jäsenille
- e. En osaa sanoa

**6. Miten yleensä annat palautetta työyhteisösi muille jäsenille? (voit valita useamman vaihtoehdon)**

- a. Sähköpostitse
- b. Tekstiviestillä
- c. Puhelimitse
- d. Muuten
- e. En anna palautetta työyhteisöni muille jäsenille

Jos vastasit edelliseen kysymykseen ”Muuten”, niin miten?

**7. Annatko mielestäsi riittävästi palautetta työyhteisösi muille jäsenille?**

- a. Kyllä
- b. En
- c. En osaa sanoa

Palautteen saaminen

**8. Keneltä/keiltä saat palautetta työyhteisössäsi?**

**9. Kuinka usein saat palautetta työyhteisösi muilta jäseniltä?**

- a. Päivittäin
- b. Muutaman kerran viikossa
- c. Kerran viikossa
- d. Harvemmin kuin kerran viikossa
- e. En saa palautetta
- f. En osaa sanoa

**10. Miten saat palautetta työyhteisösi muilta jäseniltä? (Voit valita useamman vaihtoehdon)**

- a. Suullisesti kasvokkain
- b. Sähköpostitse
- c. Tekstiviestitse
- d. Puhelimitse
- e. Muuten
- f. En saa palautetta työyhteisöni muilta jäseniltä

Jos vastasit "Muuten" niin miten?

**11. Miten saat palautetta esimieheltäsi? (Voit valita useamman vaihtoehdon)**

- a. Suullisesti kasvokkain
- b. Sähköpostitse
- c. Tekstiviestitse
- d. Puhelimitse
- e. Muuten

Jos vastasit "Muuten" niin miten?

Palautteen tärkeys

**12. Kuinka tärkeäksi koet palautteen antamisen omassa työyhteisössäsi?**

1      2      3      4      5

(1= En lainkaan tärkeäksi, 5= Erittäin tärkeäksi)

**13. Perustelut**

**14. Muuta**