



MODERNIN PALAUTE- KULTTUURIN KEHITTÄJÄN OPAS

**OPAS SUORAAN JA SYDÄMELLÄ
KÄYTÄVÄÄN DIALOGIIN.**

Sitomo 

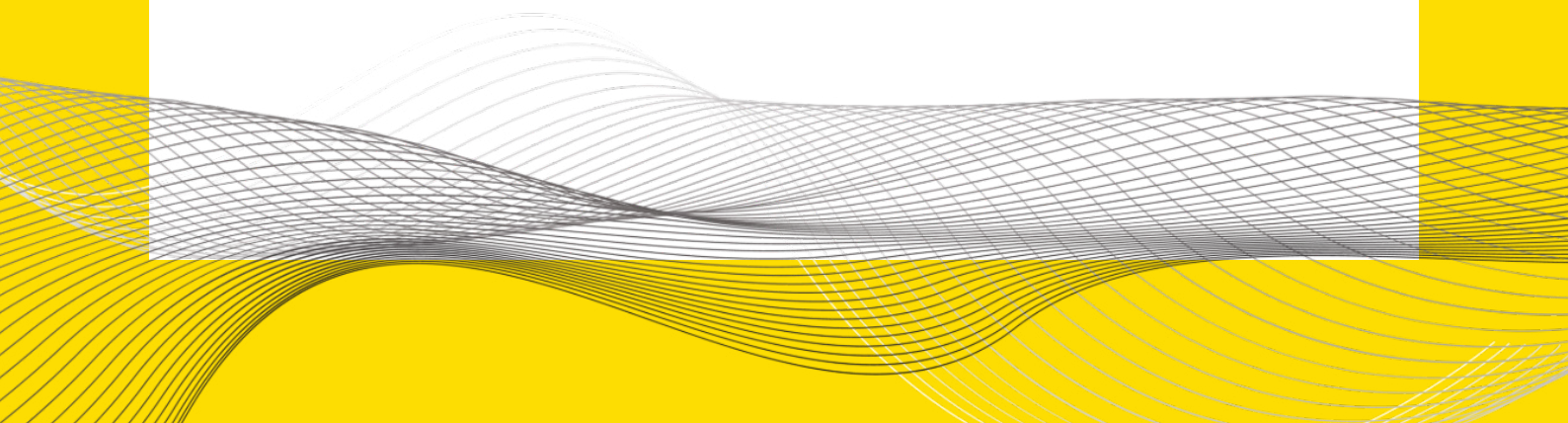
Sisällysluettelo

Miksi palautekulttuurin kehittäminen on tärkeää?.....	3
Modernin, rohkean ja psykologisesti turvallisen palautekulttuurin mindset.....	4
Palautteessa onnistumisen edellytykset.....	5-7
Onnistu palautediologissa.....	8
3 sudenkuoppaa palautetilanteessa.....	9
Palautteen palikat.....	10
Lopuksi.....	11



Voisimmeko unohtaa palautteen antamisen ja keskittyä luomaan organisaatiokulttuuria, joka mahdollistaa arjessa käytävät kehittävät keskustelut niin, ettei meillä olisi tarvetta antaa erikseen palautetta.

Tämän oppaan tavoitteena on tukea sinua modernin palautekulttuurin kehittämisessä. Saat oppaasta tulitukea jatkuvassa ja yhä monimutkaisemmassa maailmassa menestyvän organisaation kehittämiseksi sekä käytännön vinkkejä, joilla varmistat, että teillä onnistutaan sydänlähtöisessä dialogissa ja uudistumiskykyä tukevan, suoran ja rohkean palautemindsetin rakentamisessa.



Miksi palautekulttuurin kehittäminen on tärkeää?

Palautediologi, eli kahden ihmisen välillä tapahtuva palautekeskustelu, on monesti esihenkilötyön ja kaikkien työyhteisön jäsenten suurimpia haasteita. Siksi esihenkilön itsensä ja koko organisaation kehittäminen dialogitaidoissa kannattaa. Se on investointi kasvuun ja kehittämiseen.

Yksilöä tukeva, myönteinen ja hyvää yhteyttä rakentava vuorovaikutustapa lisää työntekijöiden hyvinvointia, vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja lujittaa tiimissä koettua luottamusta. Tiedetään myös, että positiivisia ihmissuhteita kokevat suoriutuvat paremmin töistään. Lisäksi hyvät ihmissuhteet vahvistavat meidän immuunisysteemiämme ja auttavat näin meitä pysymään terveempinä. Organisaation näkökulmasta hyvä ja turvallinen dialogi- ja palautekulttuuri puolestaan vahvistaa osaamisen jakamista, kiihdyttää kehitystoimintaa ja vahvistaa henkilöstön pystyvyyden kokemusta myös jatkuvan epävarmuuden keskellä.

Palautteen kanssa pärjääminen on yksi elämän vaikeimmista vuorovaikutuksellisista teemoista. Me vastaanotamme ja annamme palautetta koko elämämme ajan – vanhemmille, opettajille, työkavereille ja jopa lapsillemme. Toiset osaavat antaa palautetta paremmin ja toiset vähän heikommin. Siitä huolimatta palautetta on opittava antamaan, pyytämään ja vastaanottamaan sekä hyvän tiimityön, että organisaation kehittymisen varmistamiseksi. Asiakkailta saatua palautetta on lisäksi osattava soveltaa tuloksellisesti, koska se on eteenpäin menemisen ja asioiden hallitsemisen edellytys. Palautteen tehtävä on aina auttaa ihmisiä kehittymään ja kasvamaan, mikä on todella jalo ja hyvä tavoite. Vain ihmisten osaamisen kehittyessä myös liiketoiminta voi kasvaa ja kehittyä.

Modernin, rohkean ja psykologisesti turvallisen palautekulttuurin mindset

Palautekulttuurin kehittämistä mietitään parhaillaan monessa organisaatiossa. Pohditaan sitä, miten tukea suoraan puhumisen taitoja niin, että asioista ja kehittymistarpeista opitaan puhumaan riittävän ajoissa, ennen kuin kissoista tulee leijonia. Tai sitä kuinka suoraan lopulta täytyy puhua, jotta löytyy tasapaino suoruuden ja lempeyden välillä ja miten ne saisi mahtumaan saamaan pakettiin. Siksi on tärkeää miettiä, voisiko palautteen antamisen juju ja siinä onnistumisen edellytys ollakin palautteen mieltämisessä kokonaan uudella tavalla.

Riippumatta organisaation koosta, toiminta-alueesta tai maantieteellisestä sijainnista, ihmiset kaipaavat työyhteisöissä lisää palautetta. Toisissa organisaatioissa myös tuskaillaan kulttuurissa vallitsevan ”liian kiva kulttuurin” kanssa, kun suoraa keskustelua ei oikein osata eikä uskalleta käydä ja epämieluisia tilanteita suorastaan väistellään.

Suoraa ja turvallista puhetta tarvitaan eittämättä lisää jokaiseen suomalaiseen organisaatioon. Palautteen antamisen kohdalla on kuitenkin muistettava myös tämä: **Kun ihmiset kaipaavat lisää palautetta, he itseasiassa janoavat huomiota, dialogia ja vuorovaikutusta, parempaa yhteyttä. Tietoa siitä, että heitä arvostetaan osana työyhteisöä ja että heidän osaamisensa on arvokasta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.** Ihmiset eivät useinkaan kaipaa kollegaa tai esihenkilöä osoittamaan sormella tehtyjä virheitä, eivätkä kaipaa vinkkejä ja neuvoja asian korjaamiseksi. He ruoskivat jo itse itseään ihan riittävästi.

Virheisiin puuttuminen ei ole palautetilanteiden onnistumisen, eikä ylipäänsä johtamisen näkökulmasta hyödyllinen ja kehittymistä tukeva tapa. Se ei yksinkertaisesti vie ihmistä eteenpäin, eikä ihmisen oppiminen tapahdu niin. Tämä tiedetään puhtaasti ihan aivotieteistä. Päinvastoin, kun epäonnistumiset nostetaan esiin tai toimintaa kyseenalaistetaan, ihminen kokee sen luontaisesti uhkana, jonka seurauksena hän suojautuu ja pahimmassa tapauksessa vetäytyy keskustelussa taka-alalle. Tällöin myös aivot lähtevät autopilotille ja ihmisen luontainen suojamekanismi – fysiologinen taistele ja pakene -reaktio aktivoituu. Samalla heikentyä ajattelu, aloitteellisuus ja riskinottokyky, kun huomio kohdistuu hengissä säilymiseen. Ei kovin otollista oppimisen kannalta.

Vahvuuksiin keskittyvää palautetta tarvitaan kuusi kertaa enemmän kuin korjaavaa ja negatiivista. Tämä perustuu aivojen luontaiseen vinoumaan tarttua ja muistaa herkemmin negatiiviset asiat. Aivotiede kertoo, että tarvitaan kuusi positiivista toistoa, jotta tunnejälki tasapainottuu. Useinhan käytäntö on 0:1. Huomiota saa vain korjattavat tai vikaan menneet asiaan. Ei siis ihme, että pelottaa, jos tunnejäljet ovat meillä näin vinoutuneita.

Tiikerin takaa-ajamana on vaikea olla luova.

Palautteessa onnistumisen edellytykset

Jatkuvaa oppimista tukevaa, aloitekykyä vahvistavaa ja rohkeaa kulttuuria tukevaa palautekulttuuria kehitettäessä on keskeistä tunnistaa kolme myyttiä palautteisiin liittyen:

1 Muut tietävät toisten heikkoudet paremmin ja paras tapa auttaa toista on saada toinen näkemään ne.

2 Kollegalta puuttuu tiettyjä ominaisuuksia/ taitoja ja kollegan tehtävä on opettaa ne hänelle.

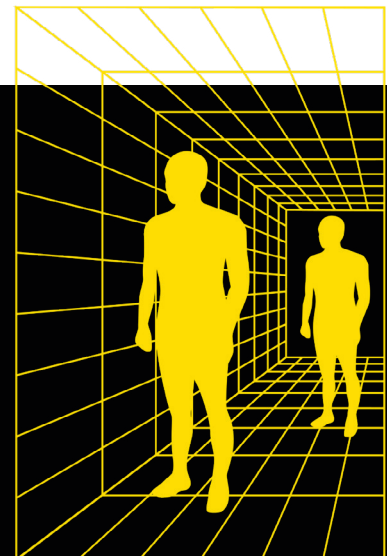
3 Hyvä suoritus on universaalisti mallinnettavissa ja kerran tapahduttuaan se on toistettavissa ihmisestä riippumatta uudestaan.

Mitä myyttien taustalta paljastuu:

1 Muut tietävät toisten heikkoudet paremmin ja paras tapa auttaa toista on saada toinen näkemään ne.

Kun esimerkiksi esihenkilönä annat palautetta tiimiläisesi esiintymisestä, saatat ajatella esityksen olleen tylsä, lauseiden olleen liian pitkiä, tai että koko esitystä ei ollut lainkaan rakennettu asiakaslähtöisesti. Lähes 40 vuoden aikana tehdyn tutkimuksen pohjalta kuitenkin tiedetään, että lähes puolet meidän omista arvioistamme heijastavat meidän omaa kokemuspohjaamme, eivät toisen ihmisen. Kukaan meistä ei siis voi aukottomasti puhua kuin omasta puolestaan. Onkin hyvä muistaa, että kokemukset ovat aina subjektiivisia.

Näin ajattelemalla me automaattisesti siirrämme toisemme vastakkaisille puolille pöytää. Ei toinen halua kuulla heikkouksia toisen suusta, vaan hän haluaa tuntea, että olemme toistemme apuna kehittämässä ja kehittymässä. Näin ajattelemalla pääsemme kehittävään ja valmentavaan dialogiin, jolloin siirrymme samalle puolelle pöytää.



2 Kollegalta puuttuu tiettyjä ominaisuuksia/ taitoja ja kollegan tehtävä on opettaa ne hänelle.

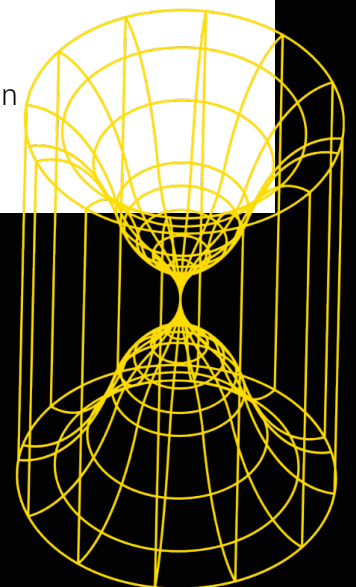
Käsitys, että palaute sisältää aina informaatiota siitä, miten toiset oppivat parhaalla tavalla on yksinkertaisesti väärä. Tiedetään, että oppiminen on vähemmän jonkin uuden tiedon lisäämistä kuin uuden tiedon kiinnittämistä johonkin vanhaan olemassa olevaan tietoon – tai olemassa olevan tiedon uudelleen määrittelyä. Jokainen siis oppii omalla tavallaan ja rakentaa uudet taidot vahvistamalla olemassa olevia aivoratoja. Oppiminen tapahtuu siis yksilöllisesti ja jokaisella uniikilla tavalla.

Näin ajattelemalla sammutamme toisessa aloitteellisuutta ja kykyä itsenäiseen ajatteluun. Jos organisaatiossa vallitsee ajattelu, että näin on aina tehty ja vanhat tavat ja toimintamallit siirretään automaattisesti ja sellaisenaan eteenpäin uusille työntekijöille, eivät asiat pääse kehittymään. Samalla hiipuu myös motivaatio ihmisen kokiessa, että asiat sanellaan ulkopuolelta. Kun taas osoitamme kiinnostusta ja arvostusta sekä kutsumme toista jakamaan tämän ajatuksia, näkökulmia ja taitoja, rakennamme hyvää ja turvallista yhteyttä, joka mahdollistaa myös eriävien näkökulmien esittämisen ja molemminpuolisen kuuntelun.

3 Hyvä suoritus on universaalisti mallinnettavissa ja kerran tapahduttuaan se on toistettavissa ihmisestä riippumatta uudestaan.

Se mikä on toiselle täydellinen onnistuminen tai hyvä suoritus, ei ole sitä toiselle, koska jokainen suoriutuu ja toimii omilla vahvuuksillaan ja taidoillaan. Siksi onnistumisen määrittelyä ei voi tehdä toisen puolesta, vaan se on jokaisen yksilön omalla vastuulla.

Näin ajattelemalla ja erilaisia onnistumisen kokemuksia vaalimalla mahdollistamme sen, että jokaisen osaaminen ja vahvuudet tulevat hyödynnetyiksi. Silloin onnistuminen on yhteinen asia, eikä vain yksilön agenda.



Hyvältä näyttäminen

yksin

Kun psykologisen turvallisuuden kokemus on palautetilanteissa heikko, kun koemme sosiaalista turvattomuutta, kun haluamme piilotella virheitämme, tai kun meillä on tarve peitellä tietämättömyyttämme, me yleensä toimimme seuraavasti:

Miellytämme

Annamme valmiita vastauksia

Vetäydymme ja pidämme ajatukset ominamme

Hyvältä näyttäminen

yhdessä

Kun psykologinen turvallisuus palautetilanteissa on hyvällä tasolla, kun koemme että olemme sosiaalisesti turvassa ja kun meistä tuntuu, että meitä ja osaamistamme arvostetaan, me useammin uskallamme toimia näin:

Olla erimieltä

Kysymme avoimia kysymyksiä

Menemme mukaan, osallistumme ja tuomme ajatuksiamme rohkeasti esiin

Kaikissa yllä mainituissa tilanteissa on palautteen näkökulmasta haasteena se, että niissä heijastuu vahvasti itsekeskeinen ajattelumalli ja niitä leimaa ajatus "my way is your way."

Oppiminen ei kuitenkaan tapahdu näin, vaan heijastelemalla omia havaintoja ja reaktioita toisen havaintoihin ja reaktioihin. Koska omat kokemuksesi ovat totta vain sinulle, vältyt toisen tuomitsemiselta tai arvostelemiselta, kun avaat reaktioitasi konkreettisten esimerkkien kautta toiselle ja ainoastaan heijastat omia reaktioitasi hänelle. Voit esimerkiksi sanoa: "Kiitos panoksestasi. Teoillasi on suuri vaikutus, teet ihmeitä. On yksi asia, joka estää sinua kasvamasta ja kehittymästä edelleen ja toivoisin, että voisit auttaa sinua taklaamaan sen. Minusta tuntui, että et antanut ihan kaikkea itsestäsi esityksessäsi ja minulle näytti siltä, että jokin pidätteli sinua. Mitä ajatuksia sinulla itselläsi on asiasta? Mikä mielestäsi on minun roolini esihenkilönäsi ongelmassa? Mitä voin tehdä toisin tukeakseni sinua?"

Turvallisen, suoran ja tehokkaan palautteen salaisuus on haavoittuvuudessa, jota se vaatii molemmilta osapuolilta – ei vain saajalta. Rehellinen keskustelu odotuksista altistaa myös palautteen antajan haavoittuvuudelle. Epämieluisat tunteet eivät ehkä koskaan katoa, mutta harjoituksen myötä ja niitä rohkeasti normalisoimalla opimme hiljalleen tuntemaan, kuinka paljon kestämmme ja ymmärtämään, että vaikeatkin tunteet ovat lopulta lopputuloksen nähden kestämissä arvoisia.

Onnistu palautedialogissa

Sen sijaan, että ajattelet voivasi opettaa toiselle jotain palautteen muodossa, käännä mielessäsi sen kohteena oleva asia uteliaasti yhdessä ihmeteltäväksi asiaksi, jolloin palautteen tavoitteena on:

- 1 Saada oma mielipide esiin ja kuulla toisen mielipide ja näkemykset – kyseessä ei siis ole sinun totuutesi
- 2 Saada asiat sujumaan paremmin, mihin toisella on myös oma näkemyksensä ja hyviä ideoita – jolloin molempien osapuolten näkökulmat ovat yhtä arvokkaita
- 3 Lisätä näkökulmia asiaan ja tutkia eri näkökulmia yhdessä

Tällöin keskustelusta tulee aito dialogi.

Palaute edellyttää hyviä, turvallisia dialogitaitoja. Ilman niitä ajaututaan omiin nurkkiin, jolloin keskustelu ei kehity ketään eikä mitään. Vaikeaksi koettuja asioita on osattava nostaa keskusteluun siten, että säilytämme yhteyden, luottamuksen ja turvallisuuden.

Se tarkoittaa:

**Enemmän kuuntelua kuin puhetta.
Kykyä nähdä ja tuoda esiin myönteisiä näkökulmia.
Kykyä puhua enemmän omista reaktioista ja toiveista, kuin olettamastani totuudesta sinun suhteesi.**

Turvallista on ajatella, että toinen kaipaa kuulla sinun kokemuksesi siitä, mikä hänen tekemisessään toimi tai ei toiminut.

Paino sanalla – sinun kokemuksesi. Hän ei kaipaa kuulla sitä minkä ajattelet olevan oikein tai väärin, vaan sen mitä tekemisen lopputulos sai sinut tuntemaan tai ajattelemaan. On eri asia sanoa; "en aivan ymmärrä mitä tässä on takana, voitko auttaa minua ymmärtämään?", kuin sanoa; "mielestäni teit tuon väärin, voisitko koittaa tehdä näin?"

3 SUDEN KUOPPAA PALAUTETILANTEESSA

Tavoitteellisuus ja aikaansaaminen

"Jos toinen ei tiedä miltä onnistuminen näyttää, mistä hän voi tietää milloin on siellä."

Epäreiluilumalta ja tuhoavimmalta kuulostaisi se, että toinen saisi eri puolelta pöytää annetun palautteen tilanteessa, jossa ei ole määritelty lainkaan tavoitteita ja odotuksia. Perinteisen palauteopin mukaan et voi antaa palautetta, jos odotuksia ei ole ensin määritelty selkeästi. Jos haluat kuitenkin viedä johtajuutesi palautteen antamisesta valmentamisen tasolle, ryhdy auttamaan toista määrittelemään itselleen hänen oma onnistumisensa ja tue hänen matkaansa omien odotustesi kommunikoimisen sijaan.

Vastuunkannon kulttuuri

"Modernissa organisaatiossa palaute kuuluu kaikille."

Välillä kuulee ja huomaa vieläkin organisaatioissa joidenkin henkilöiden ajattelevan, että "palaute ei kuulu mulle." Tämä juontaa juurensa hierarkisesta maailmasta, jossa palautteen ajateltiin kuuluvan vain esihenkilöille ja jossa se nähtiin ylhäältä alaspäin tulevana ohjeistuksena suorituksen parantamiseksi. Modernissa työyhteisössä merkitysohjautuneet tiimin jäsenet pyrkivät kuitenkin ottamaan oman vastuunsa palautediialogin käymisestä, jonka tarkoituksena on kehittää yhteistyötä ja tekemistä yhteisen tavoitteen mukaiseksi.

Myönteisen ilmapiirin ylläpitäminen

"Huomaa hyvä ja auta toisia huomaamaan hyvä."

Tyypillisesti keskitymme huomaamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Puhumme ongelmista ja keskitymme päämäärään. Näin virittyneinä ohitamme herkästi ponnisteluiden huomioimisen, oppimista vaatineet kohdat ja pienet onnistumiset. Kuitenkin juuri kiittäessämme itseämme ja toisiamme ponnistelusta ja yrittämisestä ruo kimme myönteistä kulttuuria. Lisäksi oppimisen havaitseminen ja siinä onnistumisen alleviivaaminen ovat parhaita kehittymistä ruokkivia palautepaikkoja.

Palautteen palikat

Palautteella on erilaisia onnistumista ja ihmisten parempaa suoriutumista tukevia rooleja. Asiakkailta saatu palaute on usein yksi suurimmista henkilöstön motivaatiota lisäävistä tekijöistä, jolloin sen keräämiseksi on hyvä löytää organisaation arjessa ketteriä tapoja. On myös hyvä varmistaa, että asiakaspalautteet kulkeutuvat koko henkilöstön tietoisuuteen. Näin jokainen pääsee kuulemaan, mitä oma työ ja osaaminen ovat mahdollistaneet ja miten ne ovat tuottaneet arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Käytännössä on siis tärkeää varmistaa, että asiakkailta kerätty palaute ei jää vain asiakaskokemusta kehittävän ryhmän tietoon. Siksi palauteprosessiin on hyvä saada paikkoja, joissa jokaisen toimeksiannon tai päättyneen projektin jälkeen käydään koko tiimin kanssa läpi myös asiakaspalautteet ja jossa niihin suhtaudutaan uteliaasti ja rohkeasti, avoimin mielin. Aina kun mahdollista, asiakkaan kanssa on myös hyvä pitää palautepalaveri, jossa puolin ja toisin jaetaan kokemuksia yhteistyöstä ja pyydetään asiakasta rehellisesti antamaan myös näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi. Asiakaspalautteen säännöllisellä esiin nostamisella on henkilöstöä sitouttava ja motivoiva merkitys.



”Asiakkailta saatu palaute on usein yksi suurimmista henkilöstön motivaatiota lisäävistä tekijöistä, jolloin sen keräämiseksi on hyvä löytää organisaation arjessa ketteriä tapoja.”

Toinen näkökulma palautteeseen on työyhteisön ja kollegoiden välisen palautekulttuurin kehittäminen. Palautteen antaminen ja pyytäminen olisi hyvä saada osaksi jokaisen työnkuvaa. Tässä onnistumista tukee yhdessä päätetty palautekoodisto, joka määrittelee muun muassa sen, millainen on organisaation yhdessä jaettu käsitys hyvästä palautteesta. Siitä, mitä se on ja mitä se ei ole. Lisäksi on tärkeää yhdessä määrittää, mistä asioista palautetta on hyvä antaa ja pyytää sekä missä foorumeissa ja miten säännöllisesti se tapahtuu. Kolmanneksi jokaisen on tärkeää ymmärtää, miten ihminen luonnollisesti suhtautuu palautteeseen ja miten jokainen voi omalla toiminnallaan tukea palautekeskustelun onnistumista.

Huomion kiinnittäminen psykologista turvallisuutta vahvistaviin palautetaitoihin tukee positiivisen tunneilmaston vahvistamista organisaatiossa. Kun kiinnitämme huomioita kollegoiden onnistumiseen ja osaamiseen, ruokimme samalla ihmisten välistä luottamusta, jonka turvin tiimissä kasvaa myös rohkeus tuoda esiin eriäviä näkökulmia ja kehitysajatuksia. Kun palaute on yhdessä määritetty yhdeksi kehittymisen ja uusiutumisen edellytykseksi, vahvistuu myös yhteisön suhtautuminen palautteeseen lahjana kritiikin ja arvostelun sijasta.

Lopuksi:

Ensimmäiset askeleet kohti psykologisesti turvallista palautekulttuuria:

- 1 Palautekulttuurin kehittäminen – miksi palaute on liiketoiminnalle tärkeää?
- 2 Palautekoodiston kiteyttäminen – millaista hyvä palaute on arjessa, mistä kaikesta annamme palautetta ja mikä voi tulla sen tielle organisaation arjessa?
- 3 Palaute osaksi jokaisen työnkuvaa – miten jokainen sitoutetaan antamaan arjessa palautetta ja näkemään sille sopivat paikat?
- 4 Palautetaitojen vahvistaminen – taidot, joilla jokainen onnistuu palautteessa

Tunne rohkeus ja tartu toimiin.

Rohkein terveisin,
Sitomon tiimi

Sitomo 