

PALAUTE ERILAISILLE IHMISILLE

Palautteiden antaminen on taitolaji, jossa emme tule koskaan valmiiksi. Etukäteen ei edes voi aina tietää, miten vastaanottaja reagoi niihin ja/tai mihin aikaisempiin kokemuksiin palaute osuu. Siksi täydellisiä ohjeita ei ole olemassa eikä tule olemaan.

Tilanne on sama kun matkustamme ulkomaille töihin. Maan kulttuuriin kannattaa perehtyä, koska se auttaa erilaisuuden ymmärtämisessä ja antaa suuntaviivoja omalle toiminnalle. Jokainen kohtaaminen on kuitenkin erilainen. Kulttuurin ymmärtäminen auttoi yhdessä tilanteessa, mutta toisessa ei. Samalla tavalla pitää suhtautua näihin ohjeisiin. Ne tarjoavat näkemyksiä ja ovat suuntaa antavia, mutta eivät ole tosiasioita.

YLEISESTI

Ihmiskeskeisten on helpompi antaa toisille myönteistä palautetta, koska tunteiden ilmaiseminen on heille tuttua. Lisäksi he kohdistavat palautteen usein myös ihmiseen eli puhuvat saajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja käyttäytymisestä. Korjaavan palautteen antaminen on ihmiskeskeisille usein vaikeampaa, koska mukaan tulee tunteita, joihin palautteen antaja itsekin reagoi - halusi tai ei.

Asiakeskeisille tunteiden ilmaiseminen ei ole yhtä luonnollista. Siksi myönteisen palautteen antaminen voi heille olla vaikeampaa. Asiakeskeiset kohdistavat palautteet usein tekemiseen ja lopputulokseen, koska kiinnittävät enemmän huomiota asioihin kuin tunteisiin. Korjaavan palautteen antaminen on heille periaatteessa helpompaa, koska he eivät reagoi samalla tavalla tunteisiin kuin ihmiskeskeiset.

Näissä ohjeissa palautteiden antamisessa otetaan huomioon saajan persoonallisuus, jotta puhutaan samaa kieltä. Kun ollaan samalla aaltopituudella, menee palaute paremmin perille.

Jokaisen tyypin kohdalla on ohjeiden lisäksi yksi käytännön esimerkki. Koska palautteiden antaminen on yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä, liittyvät esimerkit johtamistilanteisiin. Samoilla ohjeilla palautteita voi antaa kaikille muillekin - työkaverille, kollegalle, esimiehelle, puolisolle, lapsille, naapurille ja oikein sovellettuna myös asiakkaille.

KIITTÄMINEN JA KANNUSTAMINEN

IDEATYYPPI

Ideatyypin pitää kiitoksista ja positiivisista palautteista, joten hän on tyytyväinen ja motivoitunut, kun saa niitä riittävästi. Erityisen hyvältä tuntuu julkisesti annettu kiitos, jossa korostetaan persoonaa (sinä olet...). Kiitos annetaan avoimen hersyvästi. Värikkäitä ilmaisuja ja huumoriakin voi käyttää, koska hän värittää itsekin mielellään asioita. Jos ideatyypin kehuu usein itse itseään, on se merkki siitä, että hän ei saa kiitosta riittävästi muualta.

Paikkakunnalla oli voimakas ideatyyppi yrittäjä. Kun hän täytti 50 v, järjesti hän komean vastaanottotilaisuuden. Onnittelupuheita hän kuunteli korokkeella seisten ja nautti silmin nähden. Illalla hän oli järjestänyt juhlat ja kiitospuheessaan sanoi: ”Olen tänään saanut kuulla paljon paljon positiivisia asioita itsestäni ja tekemisistäni. Tässä kohtaa en voi muuta todeta kuin - totta joka sana!”

Ideatyyppin on joskus vaikea antaa toisille myönteistä palautetta, koska hän haluaa kiitokset mieluummin itselleen. Hän voi kokea tilanteet kilpailuna ja tunteenomainen tarve on olla paras.

SOSIAALINEN TYYPPI

Sosiaalinen tyyppi pitää myös positiivista palautteista, kunhan ne ovat enemmän huomion antamista kuin suoraa kiitosta kaikkien kuullen. Hän vaivautuu liian julkisesta kiitoksesta ja lähtee usein matkoille, kun täyttää pyöreitä vuosia. Häntä kiitetään mieluiten kahden kesken ja kiitos kohdistetaan ihmiseen. Se annetaan aidosti ja luottamuksellisesti. Palautetta ei saa liioitella (olet mahtava tyyppi), koska hän ei ole samaa mieltä ja kokee palautteen silloin teennäiseksi. Jos palaute halutaan antaa ryhmässä, pitää se kohdistua häneen lyhyesti ja hienovaraisesti. Ryhmän toimintaa, hyvää me-henkeä ja kaikkien aikaansaannosta korostetaan enemmän.

Kun sosiaalinen tyyppi täyttää 50 v, voi hän lähteä matkoille. Jos hän järjestää vastaanoton, pidetään onnittelupuheet esim. eteisessä, jossa on pienempi ryhmä paikalla. Toisaalta lehdessä voi olla ilmoitus, että hän juhlii perhepiirissä tai ”tervetuloa käymään, kahvipannu on kuumana koko päivän, mieluiten ei puheita eikä lahjoja”. Sellaisiakin tapauksia on ollut, että hän kertoo ystävä- ja tuttavapiirissään ettei aio juhlia. Kuitenkin kotiin on järjestetty tarjoilua ja jos kukaan ei ilmesty paikalle, pettyy hän sydänjuuriaan myöden.

Sosiaaliselle tyypille ovat tärkeitä keskinäiset suhteet ja kaikkien hyvinvointi. Hän saattaa siksi vältellä toisten kiittämistä, koska pelkää ettei ole tasapuolinen tai että joku voi loukkaantua.

PÄÄTTÄJÄTYYPPI

Päätäjätyyppi ei kaipaa kiitosta ja kannustusta; ei ainakaan usein. Hän tietää itse, kun on suoriutunut tehtävästään hyvin. Hänen lähtökohtansa on, että tulokset ratkaisevat, tulokset puhuvat puolestaan. Kun häntä halutaan kiittää, annetaan palaute lyhyesti, ytimekkäästi ja asiaan kohdistuvasti. Hyötynäkökohdat on hyvä tuoda esiin. Konkreettista kiitosta hän arvostaa (tavara, matka, vapaapäivä, nimitys, enemmän vastuuta...). Jos häntä kiitellään liian usein, saattaa hän tokaista: ”Oletko taas käynyt jonkun kurssin?”

Merkkipäivien viettäminen on päätäjälle ristiriitainen tilanne. Toisaalta hän ei pidä kehumisista eikä välitä olla huomion keskipisteenä, mutta toisaalta hän kokee, että tapoihin kuuluu järjestää vastaanotto. Lehdessä voi olla ilmoitus: ”En juhli merkkipäivääni!” Jos

juhlat järjestetään, on ne hyvin organisoitu, muodollisia ja etenevät tehokkaasti. Onnitteluihin hän vastaa lyhyesti ja ytimekkäästi, jos vastaa.

Päättäjät jakaa positiivisia palautteita vähän, koska ei kaipaa niitä itsekään. Kun hän antaa palautteen, on se lyhyt ja kohdistuu asiaan – ei ihmiseen. Toisen kiittäminen voi jopa olla omantunnon kysymys: "On ulkokultaista kiittää suorituksesta, joka ei ole täysin erinomainen!"

TUTKIJATYYPPI

Tutkija ei kaipaa suoranaisia kiitoksia, mutta arvostaa palautetta, jossa käydään läpi hyvin tehty suoritus. Siksi kiittämisessä korostetaan työn kulkua ja laatua. Suoritus analysoidaan tarkemmin ja kiinnitetään huomiota joihinkin erityisen hyvin onnistuneisiin kohtiin. Palaute kohdistetaan asiaan. Jos tutkija on asiantuntija ja palautteen antaja ei (työn analysointi paljastuisi teennäiseksi), kerrotaan suorituksen hyötynäkökohdista ja pyydetään häntä itse kertomaan miten hän päätyi ko. ratkaisuihin.

Merkipäivän viettäminen on monitahoinen asia. Toisaalta kyllä, toisaalta ei. Jos vastaanottoa ei järjestetä, perustuu päätös kustannuksiin ja vaivalloiseen järjestämiseen. Tutkija pitää suunnittelusta, mutta kiinnostus juhlien suunnittelemiseen on heikko, koska kohteena on ihmisten viihdyttäminen ja hänelle tuleva huomio. Jos juhlat järjestetään, antaa hän tehtävän mielellään muille ja varsinaisessa tilaisuudessa hän odottaa sen loppuvan. Useimmiten jokin asia tempaa hänet kuitenkin mukaansa ja tilaisuudesta jää hyvä mieli pitkäksi aikaa.

Tutkija ei tule aina ajatelleeksi, että ihmiset kaipaavat positiivista palautetta. Kun hän päättää kiittää, tekee hän sen usein siten kuin se hänelle pitäisi antaa – monisanaisesti ja perusteellisesti.

KRITIIKKI

IDEATYYPPI

Kritiikin vastaanottaminen on ideatyypille vaikeaa, koska hän haluaa olla hyvä/paras. Hän puolustautuu helposti ja keksii paljon selityksiä. Siksi kritiikki annetaan pehmeästi ja varovaisesti. Ensin korostetaan hänen hyviä ominaisuuksia ja ideoita sekä muita positiivisia piirteitä. Sitten vasta moite. Haasteellisuus on tärkeää (näyttäminen muille). Huumoriakin voi käyttää. Vältetään voimakasta henkilöön kohdistuvaa moitetta ja julkisuutta, koska se voi käynnistää voimakkaan puolustautumisreaktion (selittäminen, suuttuminen, hyökkääminen, täydellinen passiivisuus...). Yksityiskohtia ei tarvita, koska ne ärsyttävät ideatyyppejä. Kun hän tiedostaa ja osittain ehkä myöntää virheensä, on hyvä siirtyä ratkaisuihin.

Esimerkki.

Henkilö I on IDEA-tutkija ja työskentelee taloushallinnossa (puhelinneuvonta, IT-ohjelman asiantuntija, laskutus). Hän on nopea, oppii uusia asioita helposti ja tulee ihmisten kanssa hyvin toimeen. Ongelmat:

- paljon virheitä (puhuu puhelimessa samalla kun tekee töitään)
- liikaa yksityispuheluita
- suhde huono työkaveriin P (päättäjä), joka antaa A:lle suoraa palautetta virheistä ja jonka seurauksena A suuttuu ja sulkeutuu huoneeseensa

Tässä tilanteessa esimies meni I:n huoneeseen. Aluksi esimies jutteli mukavia ja antoi positiivista palautetta I:n osaamista (asiantuntemus, iloinen, aktiivinen palaverissa, piristää ilmapiiriä). Sitten hän kysyi miksi I ei tullut kahville. Vastaus: ”En ehdi kun pitää korjata virheitä. Menkööt ne kahville, jotka ovat niin täydellisiä ja tekevät kaiken oikein! Sitä paitsi olen stressaantunut ja saisin sairauslomaa koska tahansa!” Esimies kuunteli valitusryöpyä. Kun I oli rauhoittunut, kysyi esimies tarkemmin stressistä, johon I vastasi. ”Ei se ole niin paha. Mieluummin olen täällä ihmisten joukossa kuin yksin kotona pohtimassa ongelmiani.”

Syntyi hyvä kontakti, jolloin esimies otti esiin osaston virhetilaston. Siitä näki, että I teki kolme kertaa enemmän virheitä kuin muut. Taas tuli selityscopy (ei ehdi, muiden vika, stressi...) Esimies kuunteli rauhallisesti ja palasi asiaan. Vähitellen I myönsi huolimattomuutensa ja yhdessä sovittiin, että hän tekee yhden asian kerralla valmiiksi, eikä puhu samalla puhelimessa. Esimies toi esiin myös yksityispuhelut ja muistutti pelisäännöistä. Sitten hän kertoi ihmisten erilaisuudesta. I lupasi selvittää suhteensa P:n kanssa. Lopuksi keskusteltiin IT-ohjelmasta, jossa I oli ryhmän tukihenkilö ja hoiti työnsä hyvin. Esimies sanoi olevansa tästä erittäin tyytyväinen. Kahden kuukauden kuluttua virheitten määrä oli pudonnut puoleen; I:n ja P:n suhde oli parantunut.

SOSIAALINEN TYYPPI

Kritiikin vastaanottaminen on sosiaaliselle tyypille kiusallista. Häntä vaivaa se, että virheestä on syntynyt palautteen antajalle ja muille ongelmia. Hän puolustautuu ja syyttää muita harvoin: päinvastoin syyllistyy helposti ja voi liioitella omia virheitään. Palaute annetaan luottamuksellisesti korostaen ymmärtämystä ja keskinäistä suhdetta. Asia käydään huolella läpi, jotta sosiaalinen ymmärtää selvästi mikä meni oikein ja mikä väärin. Tuntuu turvalliselta, kun tietää varmasti mikä pitää korjata. Ongelma ratkaistaan yhdessä ja tuodaan esiin myös omaa auttamishalua. Vältetään voimakasta itsetuntoon kohdistuvaa moitetta, hyökkäävyyttä ja julkisuutta, koska sosiaalinen voi kokea ne niin voimakkaasti tunnetasolla, että pahoittaa mielensä pitkäksi aikaa – ehkä vuosiksi. Palaute annetaan selkeästi ja suoraan, mutta ihmistä kohdellaan ”silkkihansikkain”.

Esimerkki.

Henkilö S on SOSIAALINEN –idea ja työskentelee ravintolassa. Hän on hyvä asiakaspalvelija, ystävällinen, joustava, tarvittaessa nopea ja tulee kaikkien kanssa hyvin toimeen. Ongelmat:

- S on toisinaan liian kiltti ja antaa hallitsevan työkaverin pompottaa itseään
- sairaspöissaoloja on paljon (lääkärin diagnoosi: depressio), kotona ongelmia

Esimies kutsui S:n keskusteluun ja aloitti hänen hyvästä palvelutaidostaan ja kertoi edelliseltä viikolta esimerkin, jossa asiakkaat olivat olleet hyvin tyytyväisiä. Sitten esimies oli huolissaan S:n työhyvinvoinnista ja viittasi sairaspöissaoloihin. Tämä välittäminen kosketti S:ää ja hän kertoi itkien kotiongelmistaan. Esimies kuunteli ja antoi nenäliinan. S helpottui, kun sai purkaa paineita. Kun S oli rauhoittunut, kertoi esimies miten pöissaolot häiritsivät muiden työskentelyä ja mitä ylimääräisiä töitä se teetti myös hänelle. Pöissaoloja ei kyseenalaistettu, vaan esiin tuotiin työyhteisön kannalta seuraamukset. S purskahti uudestaan itkuun, jolloin esimies antoi hänen taas rauhoittua.

Sitten esimies kyseli S:n ja työkaverin tilanteesta, johon S kertoi, että se oli osasy hänen stressiinsä. Hän pelkäsi työkaveria. Esimies kertoi ihmisten erilaisuudesta, ettei työkaveri ehkä tahallaan pompottanut S:ää. Se on vain hallitsevan ihmisen tapa saada asiat hoitumaan. Esimies lupasi puhua ko. työkaverin kanssa. Seuraavalla viikolla esimies kutsui molemmat luokseen ja asia käytiin uudestaan läpi. Työkaveri pyysi anteeksi käyttäytymistään ja kertoi, että hän on kotona samanlainen "pomo". Lupasi parantaa tapansa. S oli iloinen ja helpottunut, erityisesti myös siksi, että hän sai niin paljon ymmärrystä ja tukea. Sairaspöissaolot loppuivat pitkäksi aikaa ja S oli kuin uusi ihminen töissä (itseluottamus palasi).

PÄÄTTÄJÄ TYYPPI

Kritiikin vastaanottaminen on päättäjätypille jonkin verran vaikeaa, koska hän on omasta mielestään oikeassa ja tekee työnsä hyvin. Annetaan asiallisesti ja suoraan. Perustellut väitteet ja tosiasiat selvästi esiin. Keskustelun yhtenä tavoitteena on saavuttaa yhteinen käsitys tavoitteista ja asian tulosvaikutuksista. Oma selkeä ja suora esiintyminen on tärkeä. Vältetään pehmeää otetta, turhia puheita, kiertelyä, liioittelua ja luuloja. Asiatietoja ei saa vähätellä.

Esimerkki.

Henkilö P on PÄÄTTÄJÄ ja työskentelee tuotantotiimissä. Hän on ammattitaitoinen ja tehokas; hoitaa annetut tehtävät nopeasti ja itsenäisesti. Ongelmat:

- tiimipalaverien keskusteluiden aikana P osoittaa kehon kielellä: "ei voisi vähemmän kiinnostaa"*
- yhteistyö muiden kanssa kangertelee, P toimii jääräpäisesti kuten ennen, ei ota vastaan toisten ehdotuksia eikä suostu aina edes keskustelemaan niistä*

Esimies kirjasi tarkasti paperille ongelmatapauksia, joissa toisten ehdotukset olisivat tuottaneet parempia tuloksia kuin P:n tapa. Höyty oli laskettu sekä euroissa että ajassa. Esimies oli myös kirjannut keskustelut palaverista, joissa P:n näkemysten avulla asiaa olisi voitu tarkastella laajemmin. EM kutsui P:n luokseen ja tarkisti, että keskusteluaikaa on puoli tuntia. Hän aloitti keskustelun tulevista projekteista. Sitten esimies kertoi, että ne on tarkoitus tehdä joustavasti yhteistyössä, jotta resurssit ovat tehokkaammin käytössä. Tästä keskustelu jatkui P:n yhteistyöhaluun ja -kykyyn, josta esimies näytti selvät faktat. P kuunteli ilme tiukkana. Hän ei pystynyt puolustautumaan, koska tosiasiat olivat häntä vastaan. Esimies jatkoi P:n palaverikäyttäytymisestä – taas kirjattujen tosiasioitten pohjalta. P ei sanonut mitään.

Sitten esimies kehui P:n ammattitaitoa ja tehokkuutta ja näytti tietokoneelta miten tuloksellista P:n toiminta oli ollut. Seuraavaksi esimies korosti, että nykyään ammattitaitoon liittyy myös yhteistyö, keskustelu ja asioista sopiminen yhdessä. Sitten esimies kysyi: onko mahdollista, että P tarkistaa asenteensa ja toimii jatkossa enemmän joukkueen jäsenenä. Kun P kysyi mitä se tarkoitti, kuvaili esimies todellisia käytännön tilanteita ja toimintaa niissä.

Vaikka P puhui tapaamisessa erittäin vähän, meni viesti perille ja muutos parempaan oli havaittavissa heti seuraavassa palaverissa.

TUTKIJA TYYPPI

Kritiikin vastaanottaminen ei ole tutkijatyypille erityisen vaikeaa, koska hän haluaa tehdä työnsä hyvin ja on kiinnostunut kuulemaan toisten näkemyksiä. Annetaan rauhallisesti ja varataan riittävästi aikaa. Korostetaan ongelman syntymistä ja analysoidaan syyt ja seuraamukset huolella. Tutkitut perustelut. Vältetään asiatietojen ja yksityiskohtien vähättelemistä, kiirettä ja liian nopeita päätöksiä.

Esimerkki.

Henkilö T on TUTKIJA ja työskentelee tarjouslaskijana / suunnittelijana sähköasennusliikkeessä (ollut vuoden tässä työssä). Hän on ammattitaitoinen ja pätevä työssään; hoitaa annetut tehtävät laadukkaasti ja tuo myös esiin vaihtoehtoja. Ongelmat:

- aikataulujen pettäminen
- T laskee kaikki työt samalla tavalla tarkkasti, jolloin pienten töitten suunnittelukustannukset nousevat suhteessa itse työhön liian suuriksi
- T ei osaa antaa arviolaskelmia pienistä töistä, kun asiakas haluaa tarjouksen nopeasti

EM kutsui T:n luokseen ja kertasi tämän tehtävät sekä kysyi miten T on viihtynyt ja miten työt ovat sujuneet. T vastasi että hyvin on viihtynyt ja perusteli näkemyksensä. Esimies oli samaa mieltä ja toi esiin kuinka tärkeitä T:n vaihtoehtolaskelmat ovat olleet. Tueksi esimies näytti tuloksia tapauksesta, jossa T:n erilainen ratkaisu oli säästänyt kustannuksia.

Sitten esimies toi esiin kaksi tapausta, jossa suunnittelun aikataulu oli pettänyt ja näytti laskelmia, miten tämä oli vaikuttaneet kohteen taloudelliseen tulokseen. Toisessa tapauksessa tarjous oli myöhästynyt tilanteessa, jossa asiakas noudatti tiukkaa linjaa ja yritys jäi kilpailun ulkopuolelle. T oli vaivaantunut, kun tajusi ongelmien johtuvan hänen tekemisistään. T korosti kuitenkin, että laskelmia ei voi tehdä hätiköiden - virheet saattavat tulla yhtä kalliiksi. Esimies oli samaa mieltä ja arvosti T:n perusteellisuutta.

Yhdessä käytiin läpi tapaus, jossa karkea laskelma olisi riittänyt. Esimies näytti miten T oli sen tehnyt ja miten sen olisi voinut tehdä nopeammin: missä kohtaa tarvittiin tarkkoja laskelmia ja missä kohtaa karkea laskelma riitti. T innostui, kun näki tilanteen uudesta näkökulmasta. Esimies kysyi, tarvitseeko T ehkä apu vastaavissa tilanteissa, johon T vastasi, että tuskin. Hän aikoo jatkossa määritellä tarkemmin tehtäviensä tavoitteet, aikataulut ja laatutasot. Esimies ilmaisi tyytyväisyytensä ja ehdotti, että he arvioisivat tilanteen uudestaan kuukauden kuluttua. Tulos: aikataulut olivat pitäneet, yhdessä tilanteessa T oli pyytänyt apua.

ESIMIEHEN ”JOHTAMINEN”

Työpaikoilla ei pystytä aina välttämään törmäyksiä, koska ihmiset ovat erilaisia. Mutta vaikeatkin tilanteet voi kääntää paremmiksi. Useimmiten se edellyttää, että ongelmiin puututaan ajoissa. Kun jokin tapa vakiintuu, on sen muuttaminen myöhemmin paljon vaikeampaa.

Lähtökohtana alla olevissa ohjeissa on, että esimies käyttäytyy tyyppinsä mukaisesti epäkypsästi. Samat ohjeet voivat sopia myös hankaliin asiakastilanteisiin, perhe- ja naapuririitoihin.

IDEATYYPPI

- Kun esimies esittää liian lennokkaan idean (joka pitäisi tehdä heti), kuuntele rauhassa äläkä kommentoi välittömästi. Pyydä täsmennystä ja anna hänen ymmärtää, että suhtaudut ideaan vakavasti. Voit myös kertoa, että sen toteuttaminen vaatii ehkä eräiden muiden töiden järjestyksen muuttamista. Pidä huolta, että pystyt tarvittaessa osoittamaan, että esimies teki päätöksen, jotta et joudu itse vastuuseen töiden siirtämisestä. Lähetä vaikka sähköposti esimiehelle, jossa kerrot lyhyesti muutoksesta ja että keskustelun perusteella työjärjestys muuttuu.
- Kun temperamenttinen ideatyyppi huutaa tai räjähtää.
 - Voit ajatella muita asioita, jotta hän ei vaikuta niin pelottavalta.
 - Katso käyttäytymisen taakse ja ymmärrä, että hänellä on ehkä muita ongelmia (heikko itsetunto, pelko auktoriteettinsa menettämisestä, ihmissuhde- tai taloudellisia paineita...).
 - Katsele esimiehen huvittavia piirteitä (ääni, finni nenässä, lihavuus ...).
 - Rauhoita tilanne asiallisesti (ei piikittelemällä): “En ihan ymmärtänyt mitä tarkoittit, voitko kertoa uudestaan”.
 - Kysy hänen mielipidettään asiasta, josta hän huutaa. Kuuntele huolella ja osoita arvostavasi hänen näkemyksiään. Se yleensä rauhoittaa tilanteen.
 - Kerro mitä esimiehen käyttäytyminen saa sinussa aikaan: ”Tiedän, että yrität parantaa työsuoritustani ja olen asiasta samaa mieltä, mutta tällainen palaute saa minut hermostumaan”.

SOSIAALINEN TYYPPI

- Sosiaalinen esimies luulee ja toivoo, että kaikki hoitavat työnsä hyvin. Hän ei siedä ristiriitoja ja pelkää loukkaavansa toisten tunteita. Virheitä hyssytellään. Sosiaalinen mielistelee ja pyrkii joskus yliystävällisyydellään vaikuttamaan muihin.
- Kun työskentelet hänen kanssaan, on hyvä erottaa mitkä asiat liittyvät työhön ja mitkä hänen tunnepohjaiseen suhtautumiseensa.
 - Älä tingi tavoitteistasi ja näkemyksistäsi liikaa. Työasiat ovat työasioita ja tunteet tunteita.
 - Esimiehen johtaminen: “Mielestäni tässä tilanteessa pitäisi nyt tehdä näin. Mitä

- mieltä olet itse” tai “sopiiko, että teen sen”.
- Muistuta esimiestä hänen tehtävästään: “Mitä esimiehenä sanot tästä tilanteesta? Kuka tämän päättää? Voinko päättää tämän asian näin?”
- Jos päätöksiä ei synny, tee kirjallinen ehdotus aikatauluineen. Lopussa voi olla lause: “Jos en saa vastausta mennessä, toimin tämän ehdotuksen mukaan.”

PÄÄTTÄJÄTYYPPI

- Päätätjä arvostaa suoria ja voimakastahtoisia ihmisiä. Hän ei arvosta kierteleviä ja pehmeitä ihmisiä. Päätätjän kohdalla on tärkeä puhua lyhyesti ja ytimekkäästi. Pane tarvittaessa “kova kovaa vastaan” asiallisesti ja tosiasioiden pohjalta.
- Hyvällä itseluottamukselle varustettu päätätjä pitää ihmisistä, jotka uskaltavat olla eri mieltä.
 - Jos esimies moittii sinua virheestä, kysy rehellisesti itseltäsi, oliko vika todella sinun. Jos teit virheen, myönnä se ja korjaa tilanne. Ellet katso olevasi syypää, tutki tosiasiat ja selvitä varsinaiseen ongelmaan liittyvät seikat. Ilmoita olevasi valmis ottamaan vastuun asiasta, vaikka et hyväksy moitetta.
 - Päätätjä on usein etäinen ja jääräpäinen. Jos sinua ei kutsuta palaveriinkin, kerro selvästi, että tiedoistasi saattaa olla hyötyä asian käsittelyssä, tai haluat olla paikalla koska asian ymmärtäminen edesauttaa työskentelyäsi.
 - Päätätjää pitää kirjallista selvityksistä/ehdotuksista, jossa numerot ja tosiasiat osoittavat, että päästään parempiin tuloksiin.
 - Jos et saa mielestäsi riittäviä ohjeita, valitse oma ratkaisusi ja ilmoita: “Ellen saa toisenlaisia ohjeita, toimin seuraavasti”.

TUTKIJA TYYPPI

- Tutkijaesimies on usein liian tarkka, yksityiskohtiin puuttuva ja täydellisyyden tavoittelija, joka hidastaa töiden etenemistä.
- Johdettavien kannalta yleisimmät ongelmat ovat venyvät aikataulut, hidas päätöksenteko ja palaverissa keskittyminen liian pieniin yksityiskohtiin.
 - Kiinnitä esimiehen huomio kokonaisuuteen ja prosessiin sekä pyydä häntä asettamaan sen pohjalta tehtävät tärkeysjärjestykseen.
 - Jos seuranta on turhan yksityiskohtaista, sovi etukäteen aikatauluista ja väliraporteista, jotka toimitat ajoissa. Näin saat enemmän työskentelyrauhaa.
 - Tee itsenäisemmin päätöksiä ja ota tarvittaessa etäisyyttä esimieheen.
 - Jos tutkija puuttuu liian usein pikkuasioihin ja sillä tavalla jopa heikentää motivaatiotasi, arvioi itse tai kolleegan kanssa työsi tuloksia ja laatua, jotta saat paremman kokonaiskuvan osaamisestasi ja suoriutumisestasi.

MUUTA

Joskus on myös syytä katsoa peiliin. Onko ehkä oma tapa toimia syynä ongelmiin esimiehen kanssa. Voit myös pyytää muilta palautetta tilanteestasi. Jos ongelmien syyt löytyvätkin sinusta, muuttuu usein esimiehen käytös, kun muutat toimintatapojasi.

Esimerkki. Yhteistyöongelmat esimiehen kanssa oli jatkunut puoli vuotta. Esiintyi turhia väittäilyitä ja väärinymmärryksiä. Muutkin olivat huomanneet tilanteen. Asiantuntijan mielestä esimies oli syyllinen. Hän oli myös kaksi kertaa antanut asiasta esimiehelleen palautetta ilman tulosta. Valmennuksessa keskusteltiin ammatillisuudesta, vastuun ottamisesta ja ratkaisukeskeisyydestä. Siellä tuotiin myös esiin, että vaikka toinen on syypää heikkoon yhteistyöhön, voi fiksumpi tehdä aloitteen. Kyseinen asiantuntija arvioi omia asenteitaan, päätti keskittyä tarkemmin omaan tehtäväänsä ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Lisäksi hän päätti toimia eri tavalla, kuunnella paremmin esimiestään ja esittää mielipiteensä rakentavammin. Muutos esimiehen käyttäytymisessä näkyi jo parin viikon kulutta ja neljän kuukauden kuluttua suhde oli kunnossa.

Ajattele positiivisesti. Jos työskentelet heikon esimiehen kanssa, opit yleensä toimimaan itsenäisemmin, opit enemmän luovuutta, tilannehallintaa, jämäkkyyttä ja sisukkuutta. Opit asettamaan asiat itse tärkeysjärjestykseen, voittamaan pelkotiloja, pysymään tyynenä hankalissakin tilanteissa ja kehittämään ihmissuhdetaitojasi. Opit myös miten ei pidä toimia, jos olet itse esimiestehtävissä.

KORJAAVA PALAUTE YLEISESTI

Korjaavan palautteen (kritiikin antamisen) tavoitteena on saada palautteen vastaanottaja oppimaan virheestään. Tämä edellyttää, että hän suhtautuu palautteeseen rakentavasti ja haluaa korjata virheensä. Moittimisella ja haukkumisellakin saadaan viesti perille ja jotain aikaan, mutta synnyttääkö se työhalun paranemista ja oppimista?

Ihannetilanteessa palaute voidaan antaa asiapohjaisesti suoraan, sen tarkemmin suunnittelematta miten se pitäisi esittää. Tämä edellyttää yleensä hyvää ihmissuhdetta, molemminpuolista arvostusta ja kummankin hyvää itseluottamusta. Mutta jos suoraan puhuminen ei toimi, eli haluttua korjaamis- ja oppimistavoitetta ei saavuteta, joudutaan tilanne suunnittelemaan tarkemmin. Epäonnistunut palautetilanne näkyy erilaisina tunnereaktioina (puolustautuminen, selitteleminen, puheenaiheen vaihtaminen, hyökkääminen, passivoituminen, alistuminen, loukkaantuminen, itkeminen...). Kun ihminen on tunteidensa vallassa, järki ei toimi eikä viesti mene perille halutulla tavalla.

Ennen palautteen antamista on syytä arvioida, onko opastusta ollut riittävästi. Työelämässä kohdataan toisinaan tilanteita, joissa tekijä saa moitteen, vaikka on omasta mielestään tehnyt työnsä hyvin. Puutteena onkin ollut tiedon puute tai puutteellinen työnopastus.

PIENET VIRHEET

Pienten virheiden kohdalla yleisohjeena on, että palaute kohdistetaan asiaan. Jos palaute kohdistetaan ihmiseen, koetaan se syyttämisenä, joka synnyttää puolustautumisreaktion. Tilanne aktivoi tunteita, jotka haittaavat tai estävät palautteen perille menemistä. Näissä tapauksissa on kysymys arkipäivän tilanteista, joihin on syytä reagoida.

ESIMERKKEJÄ Palaute ➔ Asia ➔ Ihminen

Ei näin: Olet kirjoittanut tekstin väärin!

-> *Tässä tekstissä on kirjoitusvirhe.*

Jätit taas raportin väärään paikkaan!

-> *Raportti ei ollut paikallaan – tai – tiedätkö missä raportti on?*

Olet tehnyt huonolaatuista työtä!

-> *Työn laatu ei vastaa tavoitetta.*

Jätit eilen työvälineet väärään paikkaan!

Etkö muista mistä olemme sopineet?

-> *Työvälineet eivät aamulla olleet paikallaan.*

-> *Meillähän on asiasta sovitut pelisäännöt.*

Taas myöhästyit palaverista, kellohan on vaikka kuinka paljon!

-> *Palaveri alkoi 08.00 ja kello on nyt 08.20. Tämä on toinen kerta tässä kuussa.*

Miksi et soittanut eilen, kuten olimme sopineet?

-> *Odotin eilen yhteydenottoasi.*

Annoit asiakkaalle palautteen liian negatiivisesti.

-> *Asiakaspalvelun pelisääntöjemme mukaan annamme palautteen asiakkaalle aina rakentavasti.*

Sinun olisi pitänyt puuttua tilanteeseen aikaisemmin?

-> *.... takia tilanteeseen olisi pitänyt puuttua aikaisemmin.*

Kanssasi on mahdotonta keskustella, kun olet niin jääräpää eikä mikään mene perille.

-> *Pääsemme parempaan lopputulokseen, jos voimme tarkastella asiaa kummankin kannalta.*

Hukuit taas pikkuasioihin ja aikataulu petti.

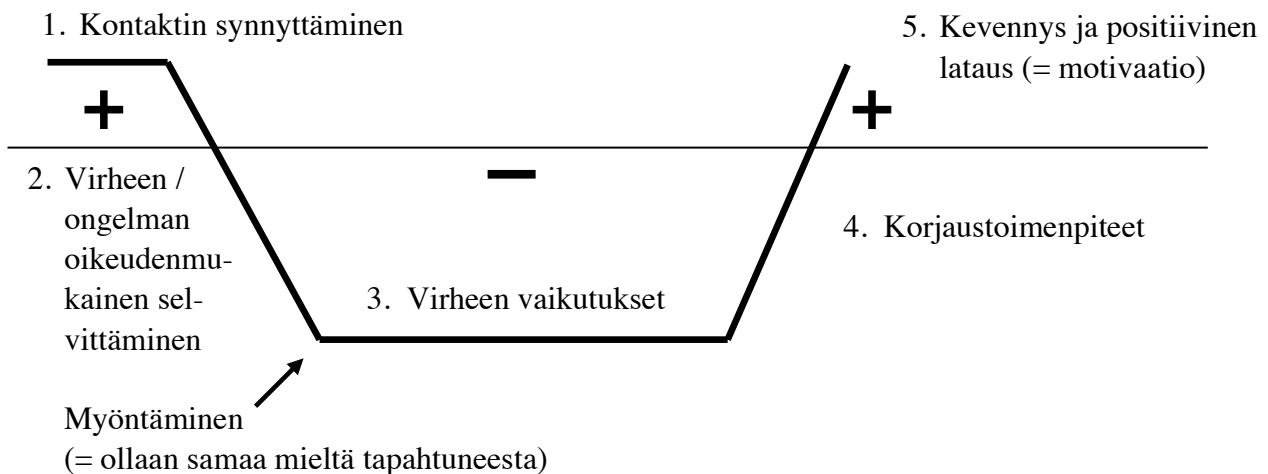
-> *Aikataulu petti, kun yksityiskohtiin keskityttiin liikaa.*

Huomaa myös, että jos ihminen on huonolla tuulella tai hänellä on heikko itseluottamus, saattaa hän syyllistyä ja reagoida tunteella, vaikka asia esitetään miten taitavasti tahansa.

SUUREMMAT ONGELMAT

Palautteen antamisen perusideana on aloittaa keskustelu positiivisessa hengessä, sitten käsitellään ongelma ja tilanne lopetetaan myönteiseen ilmapiiriin. Tämäkin on vain yksi tekniikka toisten joukossa, joka voi toimia tai sitten ei - kuten teoriat yleensä. Käyttämiseen liittyviä teorioita on harvemmin tarkoitettu käytettäväksi kuten television käyttöohjetta. Teorian avulla ymmärretään, miten tilanne voidaan suunnitella ja tehdä paremmin kuin ennen.

ILMAPIIRI (+ - +)



1. Positiivinen aloitus (jutustelu, harrastus, ko. tilanteen positiiviset asiat, onnistunut työsuoritus, seuraavan viikon suunnitelma, asiakkaan hyvä palaute...).
2. Tosiasioihin perustuva kuvaus virheestä ja tilanteesta (ei luuloja eikä tulkintoja). Asianosaisen näkemyksen kuunteleminen. Palautteen antajalla on kaksi roolia. Hän toimii sekä syyttäjänä että puolueettomana tuomarina, joka kuuntelee myös puolustusasianajajaa. Jos tuomari saa uutta tietoa, muuttuu asian käsittely.
3. Seuraamukset ja vaikutukset minun ja muiden tekemisiin sekä tuloksiin.
4. Miten toimitaan jatkossa, ettei virhe toistu. Mitä kumpikin tekee. Päätösten kirjaaminen.
5. Ongelman käsittelyn lopettaminen ja keskusteluaiheen vaihtaminen (seuraava tehtävä, palataan alkuosan positiivisiin asioihin, mennään yhdessä kahville...).

Korjaavan palautteen antaminen kannustavasti on haasteellinen tehtävä. Tavoitteena on saada negatiivinen tunnelataus (joka syntyy vaiheissa 2 ja 3) muuttumaan positiiviseksi energiaksi (vaiheissa 4 ja 5), jonka ihminen kohdistaa työhönsä. Siksi palaute annetaan alkuviikosta ja työvuoron alussa. Jos sen tekee työpäivän päätteeksi tai ennen viikonloppua, jää ihmiseen henkistä painetta, joka voi purkautua muualla negatiivisin seuraamuksin.

Korjaavan palautteen antaminen edellyttää aina reaalisen tavoitteen asettamista sekä huolellista valmistautumista.

VALMISTAUTUMIS- JA MUITA OHJEITA

ENNEN KESKUSTELUA

- Mieti mistä pohjimmiltaan on kysymys ja koskeeko asia ehkä muitakin.
- Mikä on sinun vastuusi tässä asiassa. Miksi puutut siihen.
- Miksi juuri nyt on syytä puuttua tilanteeseen.
- Mitä on aikaisemmin tehty tai puhuttu saman asian tiimoilta. Mitkä olivat tulokset.
- Miten ko. ihminen todennäköisesti reagoi keskustelun alussa. Miten saat tilaisuuden alkamaan rakentavasti. Sopiiko vapaamuotoinen jutustelu hänelle vai onko parempi puhua positiivisista työasioista (huom. kaikki eivät pidä small talkista).
- Miten vältät liian voimakkaat negatiiviset tunnereaktiot. Käytä ihmistuntemusta. Ihmiskeskeiset reagoivat melko herkästi (loukkaantuvat, suuttuvat, selittävät...). Asiakeskeisille voi puhua suoremmin tosiasioiden pohjalta.
- Mieti ennakkoon ko. ihmisen, asian ja tilanteen positiivisia puolia, joiden avulla voit
 - aloittaa keskustelun,
 - luoda kontaktin uudestaan jos se katkeaa, ja
 - pehmentää tilannetta jos ilmapiiri kiristyy liikaa. Käytä muutenkin positiivisuutta. Se kannustaa ja motivoi.
- Mikä on tärkein viestisi ja reaalin tavoite.
- Miten perustelet oman kantasi. Kerää riittävästi tosiasioita ja käytä niitä tarvittaessa.
- Onko viisasta pyytää apua tai neuvoa ennen keskustelua (esimieheltä, asiantuntijalta...).
- Varaa riittävästi aikaa keskustelulle. Tarvitaanko puolueeton paikka.

KESKUSTELUSSA

- Käsittele asia tai ongelma selkeästi ja suoraan. Älä liioittele äläkä vähättele. Älä puhu niin kauniisti ja ympärilyövästi, ettei toinen edes ymmärrä, että käsiteltiin hänen aiheuttamaa ongelmaa. Liiallinen hienotunteisuus voi vesittää koko keskustelun.
- Tarkista tunnetilasi. Onko asenteesi ko. ihmistä kohtaan positiivinen tai ainakin rakentava. Asenteet ovat tunnetasolla läsnä ja palautteen vastaanottaja voi lukea niitä rivien välistä, äänenpainoistasi, kehon kielestäsi ja ilmeistäsi.
- Tärkein roolisi on olla kuuntelija, oikeudenmukainen tuomari ja keskustelun ohjaaja. Vältä käskijän roolia, jossa latelet totuuksia ja toinen vain kuuntelee passiivisesti.
- Tee avoimia ja suoria kysymyksiä, ja katso ko. ihmistä silmiin. Katse ja kehon kieli paljastavat enemmän kuin puhe. Yritä välttää vastaamista toisen puolesta (esim. johtuiko se siitä vai siitä). Mitä enemmän palautteen vastaanottaja käsittelee itse asiaa, sitä parempi sitoutuminen ja lopputulos saavutetaan.
- Ole valmis muuttamaan käsitystäsi, jos keskustelun kuluessa saat uutta tietoa.
- Valmistaudu esittämään ratkaisuehdotus, mutta yritä ensin saada ko. ihminen ehdottamaan sitä. Tehkää yhdessä päätös. Sopikaa toimenpiteistä ja seurannasta.
- Kirjaa myös edellä mainitut. Jos ongelma toistuu, on siihen silloin helpompi palata.
- Monet ihmiset reagoivat palautteeseen tunteella. Se on luonnollista. Normaalia tunnereaktiota ei tarvitse edes välttää. ”Jos ihminen ei mieltänsä pahoita hän ei tapojansa paranna,” sanoo sananlaskukin. Tunnereaktio jättää asian paremmin mieleen.