

# Hyvän palautteen antaminen

## Sisältö

1 Johdanto.....	1
2 Työntekijät haluavat sekä positiivista että kehittävää palautetta.....	1
2.1 Työntekijät haluavat saada kehittävää palautetta, mutta eivät antaa sitä .....	2
2.2 Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa se, <i>miten</i> palaute annetaan .....	3
2.3 Vanhemmat sukupolvet suhtautuvat myönteisemmin palautteeseen .....	4
3 Negatiivisen palautteen antaminen on aina haastavaa.....	5
3.1 Negatiivinen palaute johtaa helposti ei-toivottuihin lopputuloksiin.....	5
3.2 Arvostetuksi tuleminen tunne auttaa ottamaan kehittävää palautetta vastaan.....	5
4 Hyvällä palautteella on tiettyjä ominaispiirteitä.....	6
5 Yhteenveto palautteen antamisesta ja saamisesta .....	8

## 1 Johdanto

Jokainen meistä saa palautetta elämänsä aikana eri tahoilta, ja useimmat meistä myös antavat sitä muille. Arkipäivän tasolla palautetta annetaan ja saadaan esimerkiksi parisuhteissa tai urheilujoukkueissa. Työelämässä puolestaan palautteella – sen antamisella ja vastaanottamisella – on olennainen asema esimerkiksi kehityskeskusteluissa, joissa käydään läpi edellisen ja seuraavan vuoden tavoitteita ja työtehtäviä. Palautetta antamalla voidaan mm. selventää odotuksia ja auttaa ihmisiä kehittymään<sup>1</sup>. Mutta miten voi varmistaa, että palaute on hyvää ja käyttökelpoista?

Positiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on useimmille merkittävästi kehittävää palautetta helpompaa. Silti positiivinenkin palaute voi välillä jäädä varsin hyödyttömäksi. Esimerkiksi ”hyvää työtä” saattaa kuulostaa kivalta palautteelta, mutta konkretian puute tekee siitä todellisuudessa varsin hyödytöntä. Alla tarkastellaan palautteen antamisen ja saamisen eri puolia. Luvussa 2 tarkastellaan, minkälaista palautetta työntekijät arvostavat. Sen jälkeen luvussa 3 pohditaan, miten kehittymisalueisiin kohdistuvaa palautetta voisi antaa tavalla, joka hyödyttää ihmisiä eikä etäännytä heitä toisistaan. Lopuksi luvussa 4 paneudutaan yleisiin hyvän palautteen piirteisiin ja luvussa 5 vedetään palauteteeman keskeiset asiat yhteen.

## 2 Työntekijät haluavat sekä positiivista että kehittävää palautetta

Kuten yllä todettiin, useimmille meistä on helpompaa sekä antaa että ottaa vastaan positiivista palautetta kehittymiskohteisiin suuntautuvan rakentavan tai negatiivisen palautteen sijaan. Mutta minkälaista palautetta ihmiset työelämässä haluaisivat? Tätä ovat tutkineet mm. Jack Zenger ja Joseph Folkman.

---

<sup>1</sup> <https://hrcentral.com.au/blog/feedback/>

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonkaisuus: Christa Uusi-Rauva

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä heidän artikkelistaan Zenger, J. and Folkman, J. (2018, January-February), *Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give*, *Harvard Business Review*, s. 2-5. Koko teksti löytyy osoitteesta <http://bib.fi/lj1fuA>. Koska monet artikkelin keskeiset termit voi suomentaa usealla eri tavalla, löytyvät alkuperäiset englanninkieliset termit alaviitteistä.

Zenger ja Folkman tutkivat 899 ihmisen (joista 49 % oli Yhdysvalloista, 51 % muualta) näkemyksiä yleisen tason kysymykseen “kuulisitko mieluummin positiivista palautetta suoriutumisesi vai kehitysehdotuksia?” Tarkemmalla tasolla tutkimuksessa mitattiin, missä määrin vastaajat antavat ja saavat mieluummin positiivista palautetta ja/tai kehittävää palautetta<sup>2</sup>. Lisäksi mitattiin vastaajien itseluottamusta.

*Positiiviseksi palautteeksi* luettiin tutkimuksessa kehu<sup>3</sup>, vahvistava palaute<sup>4</sup> ja onnittelevat kommentit<sup>5</sup>. Parannusehdotukset<sup>6</sup>, uusien ja parempien työskentelytapojen tarkastelu<sup>7</sup> ja maininnat siitä, että jotain tehtiin vähemmän optimaalisesti<sup>8</sup> luettiin *kehittäväksi palautteeksi*. Zenger ja Folkman pitävät tätä erottelua tärkeänä, sillä heidän tutkimuksensa mukaan ihmiset haluavat yllä mainitulla tavalla määriteltyä kehittävää palautetta jopa enemmän kuin kehuja, jos se annetaan tarkoituksenmukaisella tavalla, siis rakentavasti, ei pelkkänä negatiivisena kritiikkinä. Vastaajat uskoivat sen parantavan heidän suoritustaan positiivista palautetta enemmän noin 3:1 suhteessa.

## 2.1 Työntekijät haluavat saada kehittävää palautetta, mutta eivät antaa sitä

Tutkimuksen mukaan suurin piirtein yhtä suuri määrä ihmisiä *antaa* ja *ei anna* mielellään positiivista palautetta (alla olevan kuvan ensimmäinen pylväs vasemmalta). Tämä on mielenkiintoista ottaen huomioon sekä sen, kuinka paljon ihmiset arvostavat positiivisen palautteen *saamista* että sen, minkälainen positiivinen vaikutus sillä on suorituksen kehittymiseen.

Kuvan toinen pylväs paljastaa, että ihmiset jättävät kehittävän palautteen mieluummin *antamatta*. Kolmas pylväs näyttää, että tutkimukseen vastanneet *ottavat positiivista palautetta vastaan* melko mielellään. Vielä merkittävän paljon suurempi osa vastaajista kuitenkin *ottaa mielellään vastaan kehittävää palautetta* (neljäs pylväs). (Huom! Alkuperäisessä tekstissä puhutaan negatiivisesta palautteesta, mutta käytämme suomeksi termiä ”kehittävä palaute” kuvaamaan yleisesti kehityskohteisiin keskittyvää palautetta. Tämä kehittävä palaute voidaan sitten esittää joko negatiivisesti tai rakentavasti.)

---

<sup>2</sup> corrective feedback

<sup>3</sup> praise

<sup>4</sup> reinforcement

<sup>5</sup> congratulatory comments

<sup>6</sup> suggestions for improvement

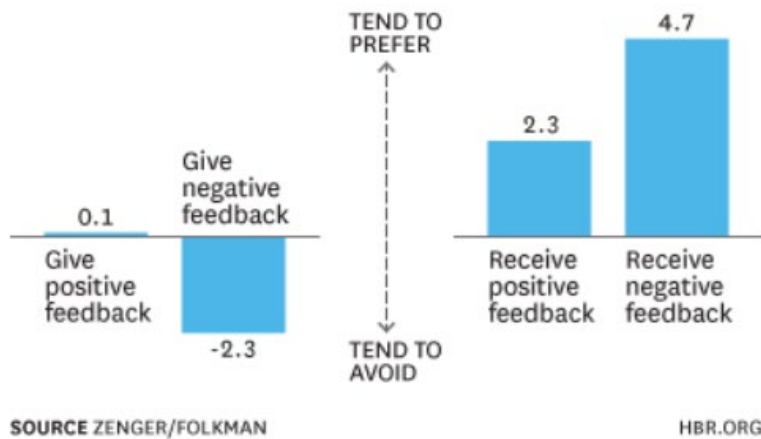
<sup>7</sup> explorations of new and better ways to do things

<sup>8</sup> pointing out that something was done in a less than optimal way

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

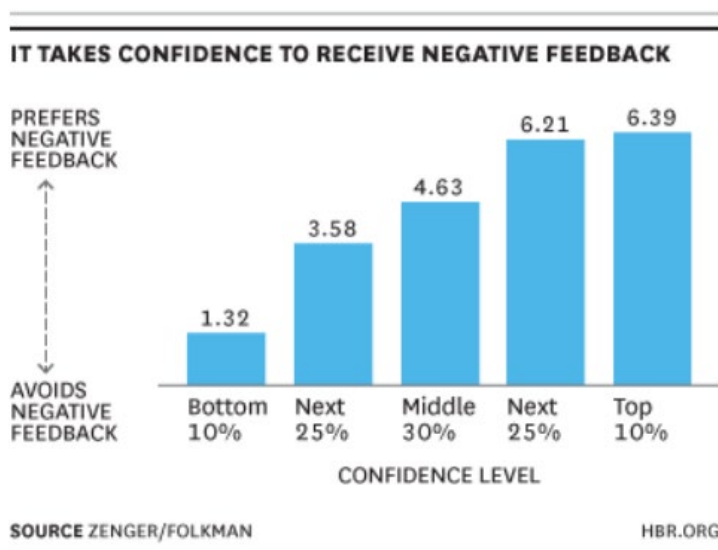
**NO ONE LIKES TO GIVE NEGATIVE FEEDBACK,  
BUT EVERYONE WANTS TO HEAR IT**



Zenger ja Folkman kysivät vastaajilta myös lisäkysymyksen: Ottaisitko mieluummin vastaan kehuja vai kehittävää palautetta? Merkittävästi suurempi määrä (57 %) ottaisi mieluummin vastaan kehittävää palautetta. Vain 43 % saisi mieluummin kehuja. Zenger ja Folkman uskovat tämän hieman yllättävän tuloksen liittyvän saman tutkimuksen toiseen löydökseen: 72 % vastaajista uskoi suorituksensa kehittyvän enemmän, jos johtajat antaisivat heille kehittävää palautetta positiivisen palautteen sijaan.

## 2.2 Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa se, *miten* palaute annetaan

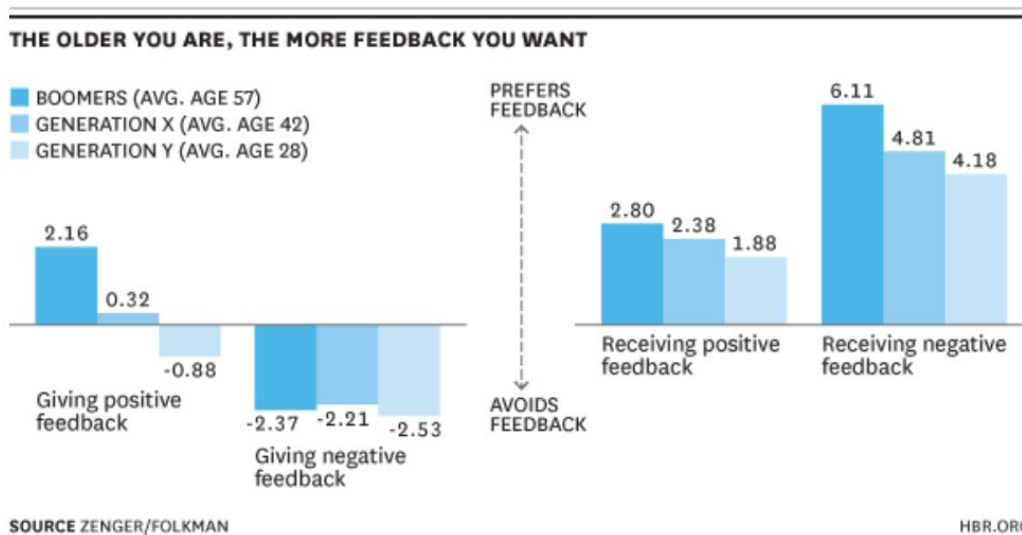
Kehittävässä palautteessa ensiarvoisen tärkeää on, miten se annetaan: 92 % oli samaa mieltä väitteen ”Kehittävä palaute, joka on oikealla tavalla annettu, auttaa parantamaan suoritusta.” Zengerin ja Folkmanin mukaan paljastavaa tähän liittyen on, että ihmiset, joille on vaikeaa ja stressaavaa antaa kehittävää palautetta, kokivat myös merkittävästi vaikeammaksi ottaa itse vastaan sitä. Toisaalta vastaajat, jotka arvioivat johtajiensa olevan taitavia antamaan heille rehellistä, suoraa palautetta, vastasivat myös ottavansa merkittävästi mieluummin vastaan rakentavaa kehittävää palautetta – eli sillä, miten palaute annetaan, on erittäin suuri merkitys. Myös henkilön itseluottamuksen taso näyttää korreloivan selkeästi kehittävän palautteen suosimisen kanssa, kuten alla oleva kuva paljastaa.



### 2.3 Vanhemmat sukupolvet suhtautuvat myönteisemmin palautteeseen

Zenger ja Folkman tarkastelivat tutkimuksessaan myös sitä, miten eri sukupolvet suhtautuvat palautteeseen. Heidän otoksestaan 12 % oli suurten ikäluokkien, 50 % X-sukupolven ja 38 % Y-sukupolven edustajia.

Kuten viimeinen kuva alla näyttää, jokainen sukupolvi oli vastahakoinen antamaan kehittävää palautetta, ja kaikki ryhmät olivat avoimia sekä positiiviselle että vielä enemmän kehittävälle palautteelle.



Yleisesti ottaen kuitenkin ihmiset ottivat sitä mielummin vastaan palautetta, mitä vanhempia he olivat. Nuorimmat vastaajat eivät myöskään vielä antaneet edes positiivista palautetta kovin mielellään. Zengerin ja Folkmanin mukaan on epäselvää, liittyvätkö erot pääasiassa ikään vai siihen, että nuoremmat sukupolvet ovat olleet työelämässä vähemmän aikaa. Selvää on kuitenkin heidän

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonkaisuus: Christa Uusi-Rauva

mielestään tutkimuksen perusteella se, että ihmiset uskovat kehittävän palautteen olevan oleellista urakehitykselleen. He haluavat sitä johtajiltaan, mutta johtajat eivät usein koe kehittävän palautteen antamista mukavana. Kehittävän palautteen antaminen on siis tärkeä johtajuustaito, jota kannattaa harjoitella.

Miten kehittävää palautetta siis kannattaisi antaa? Paul Green on tutkinut kollegoidensa kanssa negatiivisen palautteen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen organisaatioissa ja pohtinut, miten kehittävää palautetta voi antaa niin, että se aidosti auttaa työntekijöitä parantamaan suoritustaan. Greenin mukaan on tärkeää, että organisaatioissa on ihmisiä aidosti arvostava ja vahvistava yleisilmapiiri, jossa kehittävää palautetta on helpompi ottaa vastaan.

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä Greenin haastattelusta *Negative Feedback Rarely Leads to Improvement*, joka on julkaistu *Harvard Business Review*ssä (2018, January-February), s. 32-33. Koko teksti löytyy osoitteesta <http://bib.fi/6AAE7g>.

### 3 Negatiivisen palautteen antaminen on aina haastavaa

Greenin ja hänen kollegoidensa tutkimuskohteena oli yritys, joka käyttää läpinäkyvää vertaisarviointiprosessia ja jonka 300 työntekijää saavat jossain määrissä vaikuttaa sekä työnkuvauksiinsa että siihen, kenen kanssa he työskentelevät.

#### 3.1 Negatiivinen palaute johtaa helposti ei-toivottuihin lopputuloksiin

Tutkimuksen mukaan ”epävahvistavan palautteen<sup>9</sup>” (ts. negatiivisen palautteen) saajat hakeutuvat helposti pois niiden työntekijöiden seurasta, joilta palaute on saatu. Mikäli palaute oli saatu ihmiseltä, jonka kanssa palautteensaajan ei ollut välttämätöntä tehdä töitä, oli negatiivisen palautteen saamisen seurauksena usein palautteensaajan katoaminen sosiaalisesta verkostosta. Jos taas työntekijöiden piti jatkaa yhdessä työskentelyä, etsi negatiivisen palautteen saaja muualta organisaatiosta ihmisiä, joihin luoda yhteyksiä saadun palautteen vastapainoksi. Green kutsuu tutkijakollegoidensa kanssa ilmiötä ”vahvistuksen shoppailuksi.<sup>10</sup>”

Vahvistuksen shoppailu pohjautuu ajatukseen, että positiivinen näkemys itsestä vaatii sellaisia sosiaalisia yhteyksiä, jotka tukevat positiivista minäkuvaa. Jos näitä yhteyksiä ei ole [lähiorganisaatiossa], etsimme niitä [muualta organisaatiosta]. Vaikka siis palautteen taustalla on ajatus ihmisten kehittymisen tukemisesta, johtaa negatiivinen palaute herkästi ei-toivottuun lopputulokseen, mikäli ihmiset sen seurauksena katoavat lähiorganisaation sosiaalisista verkostoista.

#### 3.2 Arvostetuksi tulemisen tunne auttaa ottamaan kehittävää palautetta vastaan

Greenin mukaan ei-toivottujen lopputulosten taustalla on ihmisten perustarve tulla arvostetuksi. Kun kehittävää palautetta annetaan, on siksi tärkeää samalla varmistaa, että palautteen saajat tuntevat olevansa arvostettuja ja että heidän panostaan pidetään yleisesti positiivisena. Erityisesti kehittävää palautetta antaessa pitäisi siis samalla vahvistaa ihmisten käsitystä itsestään ja heidän arvostaan organisaatiolle. Green väittää, että palaute motivoi ihmistä parantamaan toimintaansa vain silloin, kun hän kokee samalla myös aidosti olevansa arvokas ja arvostettu.

Green antaa esimerkin parisuhteista. On mahdollista, että puolisolta saa usein epävahvistavaa palautetta toivottuihin kehityskohteisiin liittyen. Mikäli palaute annetaan muuten hyvinvoivan, positiivisen ja itsetuntoa vahvistavan parisuhteen puitteissa, ei palautteen saajalle tule niin helposti

---

<sup>9</sup> ”disconforming feedback”

<sup>10</sup> ”Shopping for confirmation”

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

tunnetta siitä, että suhde olisi lopetettava ja olisi parempi etsiä muita suhteita, joissa saisi enemmän vahvistusta.

Yhteenvetona Green toteaa ihmisten kokevan helposti negatiivisen palautteen psykologisena uhkana. Viime vuosikymmenten tutkimusten mukaan tällaiset psykologiset uhat saattavat vaikuttaa paitsi käyttäytymiseen, myös fyysisiin seurauksiin kuten ahdistukseen ja masennukseen. Siksi on inhimillistä, että reagoimme helposti negatiiviseen palautteeseen tekemällä jotain, mikä saa olomme paremmaksi (kuten ”parempien” suhteiden shoppailu muualta yrityksestä). Yrityksissä olisikin siksi Greenin mielestä ensisijaisen tärkeää rakentaa yleisesti arvostusta vahvistava ilmapiiri ja arvostusta vahvistavia suhteita, jotta negatiivinen palaute ei johda koettuun uhkatilaan. Organisaatioissa on paljon tekijöitä, kuten kilpailu ylennyksistä, paine hyviin tuloksiin ja henkilöstömäärän supistaminen, jotka eivät tue tällaista ilmapiiriä. Johtajien on hyvä olla tietoinen näistä haitallisista tekijöistä ja pyrkiä niistä huolimatta rakentamaan sellainen yleisilmapiiri ja työskentely-ympäristö, jossa ihmiset kokevat olonsa turvalliseksi.

#### 4 Hyvällä palautteella on tiettyjä ominaispiirteitä

Yllä on pohdittu, minkälaista palautetta ihmiset organisaatioissa haluavat ja miten erityisesti kehittävää palautetta olisi hyvä antaa ei-toivottujen vaikutusten ehkäisemiseksi. Alla vedetään vielä yhteen hyvän palautteen ominaispiirteitä. Näkemykset perustuvat urallaan tuhansia 360-arviointiin liittyviä haastatteluja vetäneen Jennifer Porterin kokemuksiin. 360-arviointi on erityisesti johtajien ja esihenkilöiden kehittymisessä käytetty palautemenetelmä, jossa kerätään palautetta sekä esihenkilöltä itseltään, tämän johdettavilta että kollegoilta. Porter pohtii artikkelissaan, miten antaa esihenkilöille palautetta, joka auttaa heitä oppimaan ja kehittymään. Hän kutsuu tällaista palautetta strategiseksi kehittäväksi palautteeksi (strategic developmental feedback).

Alla oleva teksti on suomennettu tiivistelmä artikkelista *Porter, J. (2017, October), How to Give Feedback People Can Actually Use, Harvard Business Review, s. 2-4*. Koko teksti löytyy osoitteesta <http://bib.fi/Ax2XBA> ja myös <https://hbr.org/2017/10/how-to-give-feedback-people-can-actually-use>.

Porterin mukaan strategisella kehittäväällä palautteella on kahdeksan yleistä piirrettä. Vaikka Porter keskittyykin johtajille annettavaan palautteeseen, pitävät samat asiat paikkansa annettaessa palautetta alaisille tai vaikkapa tiimiläisille tällä kurssilla. Useimmat asiat ovat myös tärkeitä esimerkiksi annettaessa palautetta esityksistä esiintymistaidon kehittämiseksi. Porterin mukaan strateginen kehittävä palaute:

##### 1. Keskittyy isoon kuvaan

Porterin mukaan hyödyllisin palaute vastaa kysymykseen ”Jotta tämä johtaja olisi mahdollisimman tehokas, mitä hänen pitäisi tehdä enemmän ja mitä vähemmän?” Tällainen palaute auttaa strategisesti tarkastelemaan sitä, mitä johtaja tekee tehokkaasti ja mitä tehottomasti, ja mitä tämän kannattaisi jatkaa tai muuttaa saavuttaakseen organisaation tavoitteita paremmin tulevaisuudessa.

##### 2. On linjassa organisaation tavoitteiden kanssa

Porter on havainnut, että alaiset antavat johtajista usein palautetta, joka perustuu antajan *omiin* uskomuksiin tai mieltymyksiin johtajuudesta. Hyödyllisin palaute kuitenkin perustuu siihen, mitä *organisaatio* arvostaa. Jos palautteen antaja sanoo johtajasta esimerkiksi, että ”*hänellä on hyvä huumorintaju,*” tarkoittaa tämä useimmiten vain sitä, että johtajan huumori on samanlaista kuin palautteenantajan (ja mitä väliä sillä on, jos muut organisaatiossa eivät pidä sarkasmista!). Strateginen

© Alkuperäiset tekstit: kirjoittajat ja *Harvard Business Review*

© Materiaalikonaisuus: Christa Uusi-Rauva

kehittävä palaute perustuu Porterin mukaan siihen, miten tehokas johtaminen ymmärretään organisaatiossa tai jopa siihen, että kyseistä johtajaa verrataan organisaation toiseen johtajaan, jota pidetään yleisesti tehokkaana.

### **3. Kohdentuu tekemiseen ja on eriteltyä**

Epämääräiset arviot kuten ”inspiroiva,” ”mahtava,” tai ”ei läsnäoleva” ovat hyödyttömiä ilman tarkennuksia. Johtajan tarvitsee tietää mitä sellaista hän tekee, mikä johtaa tietyn vaikutelman syntyyn, eli esimerkiksi siihen, että hänet koetaan inspiroivana. Avainsana on *tekeminen*. Hyödyllinen palaute kohdentuu siihen, mitä ihminen oikeasti tekee.

### **4. Perustuu tosiasioihin, ei tulkintaan**

Porterin mukaan palaute kohdentuu liian usein adjektiiveihin, jotka *tulkitsevat* johtajan käyttäytymistä, kuten että *hän on itsekeskeinen* tai että *hän ei ole itsevarma*. Vaikka joku uskoisi johtajan käyttäytymisen johtuvan itsevarmuuden puutteesta, on se vain palautteen antajan tulkinta tilanteesta ja voi olla tai olla olematta oikein. Siksi tulkintaa tärkeämpää on tarkastella tosiasioita.

### **5. On positiivista ja negatiivista**

Jotta johtajat voisivat kehittyä, heidän täytyy tietää mitä he tekevät hyvin, jotta he voivat toistaa ja parantaa sen tekemistä. Yhtä tärkeää heidän on tietää, mitä he tekevät vähemmän hyvin, jotta he voivat muuttaa toimintaansa. Positiivinen palaute on yksi parhaista keinoista edistää sitoutumista, motivaatiota ja innovaatiota ja siksi erittäin tärkeää. Samaan aikaan myös rakentava kehittävä palaute on tärkeää, vaikka monille meistä on vaikea ottaa sitä vastaan, sillä se auttaa tietämään, mitä toimintaa pitäisi muuttaa ja mitä tehdä paremmin.

### **6. Keskittyy toistuviin käyttäytymismalleihin**

Porterin mukaan johtajat saavat usein eniten palautetta yksittäisiin tapahtumiin liittyen – esimerkiksi miten he viestivät yhdessä kokouksessa tai vastasivat yhteen sähköpostiin. Yksittäisiin tapahtumiin liittyvää palautetta merkittävästi hyödyllisempää on kuitenkin palaute, joka keskittyy toistuviin käyttäytymismalleihin, joista yksittäiset tapahtumat ovat vain esimerkkejä. Käyttäytymismallien tarkastelu yksittäistapausten sijaan auttaa myös pienentämään niin sanottua äskettäisharhaa, eli taipumusta painottaa liikaa lähimuistissa olevia asioita.

### **7. Liittyy toiminnan vaikutuksiin**

Jos johtajalle kertoo tämän olevan selkeä ja ytimekäs viestijä, se voi saada hänelle hyvän mielen, mutta ei paljon muuta. Jos johtajalle kertoo, että hänen selkeä viestintänsä on motivoinut kollegoita ja auttanut heitä ymmärtämään paremmin sekä yrityksen strategiaa että heihin kohdistuvia odotuksia, auttaa palaute johtajaa suosimaan samanlaista käytöstä jatkossakin.

### **8. Keskittyy avainasioihin**

Aikuiset pystyvät keskittymään vain muutamaan asiaan kerrallaan. Porter kertoo tapauksesta, jossa HR-päälliköllä oli ylemmälle johtohenkilölle 37 kehityskohdan lista. Porterin kysyessä HR-päälliköltä, mitkä asiat listalla olisivat tämän mielestä tärkeimmät kehityskohteet, oli tämä vastannut kaikkien olevan yhtä tärkeitä. Näin laaja-alainen palaute johtaa siihen, että palautteen kohteen on mahdotonta onnistua työssään, sillä on epärealistista ajatella ihmisten pystyvän tehokkaasti vastaamaan noin moneen vaadittuun käyttäytymisen muutokseen.

Yhteenvetona Porter antaa esimerkin siitä, miltä strateginen kehittävä palaute voisi kuulostaa. Sen sijaan, että palaute olisi ”Juan pelkää konflikteja,” voisi palaute olla:

*”Juanin kaksi päävahvuutta, jotka vaikuttavat yrityksemme onnistumiseen, ovat hänen strateginen ajattelukykynsä ja kyky rakentaa vahvoja ihmissuhteita. Lisää tästä kohta. Tärkein kehitysaskel Juanille on päästä seuraavalle tasolle siinä, miten hän toimii konfliktitilanteissa. Meidän organisaatiomme on hyvin suora ja arvostaa johtajia, jotka kohtaavat asiat suoraan, ilman epäaitoa positiivisuutta. Juanin tyypillinen käyttäytymismalli on, että jos hän ei ole samaa mieltä kollegan näkemyksestä, hän on hiljaa eikä tuo esille sitä, että on eri mieltä. En tiedä, miksi hän tekee niin, mutta tämän vaikutus on se, että luulen hänen olevan samaa mieltä, vaikka hän ei todellisuudessa olekaan. Ja myöhemmin, kun hän kertoo olevansa eri mieltä, se on minulle turhauttavaa, kun olemme jo tehneet suunnitelman sen oletuksen pohjalta, että hän on samaa mieltä. Se aiheuttaa lisätyötä ja alentaa luottamustani häneen. Tässä on pari esimerkkiä tilanteista, joissa tällaista on tapahtunut...”*

Hyödyllisen palautteen laatiminen vaatii enemmän huolellisuutta ja huomiota kuin mitä sille yleensä annetaan. Strategisen kehittävän palautteen antaminen vaatii myös useisiin asioihin keskittymistä samaan aikaan ja harjoittelua kuten mikä tahansa muukin taito. Hyvän palautteen hyödyt tekevät siitä kuitenkin Porterin mukaan vaivan arvoista.

## 5 Yhteenveto palautteen antamisesta ja saamisesta

Kuten yllä on sanottu, hyvä palaute on konkreettista ja kohdistuu toimintaan sekä toiminnan vaikutuksiin henkilökohtaisten tulkintojen sijaan. Hyvän positiivisen ja rakentavan kehittävän palautteen antaminen on taito, jota on tärkeä harjoitella, jotta palaute auttaa toista ihmistä kehittymään. Hyvä palaute on myös annettu tavalla, joka tukee henkilön itsearvostusta. Kaiken kaikkiaan taitavasti annettu palaute auttaa palautteen saajaa ottamaan palautteen vastaan.

Kannattaa myös miettiä, millä nimellä palautetta kutsuu. Valitettavan usein kehittävä palautetta kutsutaan negatiiviseksi palautteeksi tai kritiikiksi, jotka ovat omiaan jo termeinä tekemään siitä epämiellyttävän kuuloista, vaikka tavoitteena olisikin aidosti auttaa ihmistä kehittymään eteenpäin.

Myös palautteen vastaanottamista – sekä positiivisen että kehittävän – on hyvä harjoitella. Monet meistä sivuuttavat helposti jopa saamansa positiivisen palautteen esimerkiksi vähättelemällä sitä tai sivuuttamalla sen (esim. ”no ei se nyt ollut mitään”, tai ”ei se nyt ollut niin hyvä suoritus”). Tämä aiheuttaa usein palautteen antajalle epämiellyttävän tilanteen, jossa hänen antamaansa palautetta vähätellään. Vähättelyä parempi tapa ottaa vastaan positiivinen palaute onkin oppia sanomaan ”kiitos” ja ottaa palaute lämpimästi vastaan.

Kehittävä palautetta saadessaan ihmiset puolestaan asettuvat herkästi puolustuskannalle ja etsivät mahdollisuuksia selitellä tekemisiään tai kiistää niitä sen sijaan, että pysähtyisivät aidosti kuuntelemaan palautetta ja miettimään, miten voisivat sen pohjalta kehittyä. Kyky kuunnella muiden antamaa palautetta ja tarkastella myös omia heikkouksia avoimesti nivoutuu kurssilla aiemmin käsiteltyihin teemoihin kuten kuuntelutaitoon ja tunneälyyn, erityisesti hyvään itsetuntemukseen.

Omaa taitoa antaa ja ottaa vastaan palautetta voi harjoitella, ja siinä voi kehittyä. Tällä kurssilla harjoittelemme sekä palautteen antamisen että vastaanottamisen taitoa ryhmätöiden ja esitysten yhteydessä. Kehittymistä tukee oman toiminnan reflektointi ja avoimuus taidossa kehittymiselle. Kannattaa siis pyrkiä olemaan avoin palautteelle ja miettiä, miten itse voisi kehittyä edelleen sekä palautteen antajana että vastaanottajana.