

Arja Korhonen
Erikoistumisopinnot
Opettaminen ja ohjaaminen
Työhyvinvointiasiantuntija
Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
Sosiaali- ja terveysala

30.11.2006



ARTIKKELI

IHMETTELYN YLISTYS eli palautetaitojen oppiminen on jokaiselle mahdollista

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian Opettaminen ja ohjaaminen - erikoistumisopinnot - kehittämistehtävään keräämiä tarinoita ja taustakirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että opittuamme ymmärtämään palautteen kehittävän merkityksen sekä oman vastuunsiitä, meillä on kaikki edellytykset päästä mukaan elämän virtaan (= flow). Tässä artikkelissa lähestytään palautekulttuuriproblematiikkaa etsien olennaisia havaintoja, jotka liittyvät palautetaitojen oppimiseen.

Palautetaitojen kehittäminen auttaa meitä ihmisiä parempiin ja täyteläisempiin kokemuksiin niin työ- kuin yksityiselämässämme. Dialoginen palautekulttuuri tukee työhyvinvointia, edistää oppimista ja tuo energiaa sekä elämää kantavia onnistumisen kokemuksia. Oppiminen on tulevaisuuden kilpailuetu, sillä oppiminen luo hyvinvointia. Tieto ei lisää tuskaa, vaan ymmärrystä.

Oppimisessa on tärkeintä ymmärtää, että se on prosessi, jossa tietoa luodaan muokkaamalla kokemuksia ja aikaisempaa tietoa, se on toistuvaa kohtaamista ja sisäistämistä. Oppiminen edellyttää ihmettelyn taitoa ja ihmettely on reflektion ydin. Reflektiivinen ajattelu ei ole itsessään selvyys, vaan itsessä täytyy olla taipumus ja halu tämänlaiseen ääneen ajatteluun.

Palautekulttuuri on sekä palautteen antamista että vastaanottamista. Palaute on oppimisen perusedellytys, ilman palautetta ei voida puhua vuorovaikutuksesta eikä oppimisesta. Palaute on taitolaji ja taidon voi oppia, sen opettelussa oma aktiivisuus korostuu. Toimiva palautekulttuuri vaikuttaa positiivisesti henkilöstön motivaatioon, parantaa ilmapiiriä ja näkyy myös ulospäin luoden positiivista imagoa ja jatkuvuutta. Palautetta arvostavalla ja ruokkivalla yrityksellä on menestyksen eväät ja työyhteisöllä jatkuvan oppimisen ilo.

Palautekulttuurista voisimme edetä syvällisempään *palautefilosofiaan*, jossa ihmettely olisi arvossaan. Nykyiset palautekäsitteet voisimme korvata termeillä *oppimispalaute tai ohjaava palaute* tavoitellen sitä, mihin palautteella pyritään eli oppimiseen ja uudistumiseen. Työyhteisöjen yhdeksi arvoksi tarjoan *palautteellisuutta*, mikä tarkoittaa, että kyseisessä organisaatiokulttuurissa on uskallusta ottaa kiusallisiakin asioita esille ja keskustella niistä avoimesti.

”Me ei koskaan saada mitään palautetta eikä tieto kulje!”

Kehityskeskusteluissa, ilmapiirikartoituksissa, työhyvinvointikyselyissä ja kahvipöytäkeskusteluissa tulee aina ja uudelleen esiin, että palautetaidoissa on puutteita kaikilla tasoilla, niin esimies-alaiskuin vertaiskommunikaatiossa. Mediassa palaute-, vuorovaikutus- ja työhyvinvointiasiat ovat viikoittain, jopa päivittäin esillä. Suomalaiset työelämä tutkimukset ovat myös päättyneet samaan tulokseen; asiantunteva, asianmukainen palaute päihittää oikeudenmukaisen esimiehisyyden tärkeimpänä työntekijöitten hyvinvoinnille asettamissa vaatimuksissa. Monessa työyhteisössä koetaan, että palautekulttuuri on kehittämätöntä, energiaa haaskautuu tehottomaan jupinaan.

”Kerro minulle tarina, millaista palautetta olet saanut ja miten koit sen!”

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian opettaminen ja ohjaaminen – erikoistumisopintojen kehittämistehtäväkseni muotoutui narratiivisella lähestymistavalla maustettu tutkimus, jossa vertasin arkikokemuksia kirjallisuuden palautetaidoista tarjoamiin teorioihin. Narratiivisessa eli tarinallisessa lähestymistavassa olennaista on kertojan näkökulman ymmärtäminen, hänen oman äänensä kuuleminen. Narratiivinen lähestymistapa etsii yhteyksiä tapahtumien välillä, kerrotut tarinat kuvaavat kokemusmaailmaa, se tuo esille hiljaista tietoa eli sitä tietoa ja niitä tarinoita, jotka liikkuvat suusta suuhun työyhteisöissä.

Keräsin tarinoita ilmoittamalla ammattilehdissä aineistonkeruupyynnöni sekä haastatteleamalla ihmisiä eri ammattiryhmistä. Näin sain kerättyä 40 tarinaa palautekokemuksista; taustakirjallisuudesta kelpuutin mahdollisimman uudet lähteet, jotka käsittelevät palautetta ja vuorovaikutusta mahdollisimman nykyaikaisesta ja käytännönläheisestä näkökulmasta. Analysoin tarinoita ja taustakirjallisuutta etsien yhdistäviä tekijöitä ja teemoja ottaen esimerkkitarinoiksi 12 tavallisinta ja kattavinta (= samassa tarinassa useita elementtejä) tarinaa. Palautetarinoista 35 /40 oli kertomuksia negatiivisista tai epäonnistuneista palautetilanteista.

Kantavana ideanani oli pitää mielessä oppimisenäkökulma ja se, että ihmiset oppivat ja ymmärtävät paremmin, kun he voivat peilata teorioita käytännössä koettuihin tapahtumiin. Tavoitteenani oli ymmärtää kertojan kokemuksia ja reflektoida niitä palautteesta julkaistuun teorialtietoon ja samalla tarkastella, miten kertojat ovat kokeneet tilanteet ja mitä oppineet niistä.

” Viestintä, vuorovaikutus, dialogi, reflektio, flow”

Olen valinnut nämä käsitteet kehittämistyöni keskeisiksi teemoiksi, koska olen henkilökohtaisesti kiinnostunut vuorovaikutuksen kehittämisestä ja nämä käsitteet nousivat esille kaikessa lukemassani taustakirjallisuudessa. Taustakirjallisuuden löydösten innoittamana halusin tutkia kyseisten käsitteiden näkökulmasta, miten palautekulttuuri voi työyhteisöissä tällä hetkellä, voiko palautetaitoja opetella sekä miten voisimme kehittää palautekulttuuriamme.

”Pomolla oli kiire sanoa se viimeinen sana; kommentteja kyllä kysyttiin, muttei niitä kuunneltu, eikä ne vaikuttaneet mitenkään mihinkään”

Dialogisuus tarkoittaa vuoropuhelua, joissa kuuntelu on vähintään yhtä tärkeää kuin puhuminen ja puhuminen on ääneen ajattelua. Dialogin tavoitteena on ilmiön tutkiminen, jolloin keskustelun kohdetta tarkastellaan eri näkökulmista. Palaute tekee viestinnän tapahtumasta taitavan keskustelun, dialogin, vuorovaikutuksellisen tapahtuman. Palaute on viestinnän tärkeä osatekijä, palautteen avulla tulosta voi verrata tavoiteltuun vaikutukseen ja näin saamme jotain vastakaikua sanomaamme. Palautekulttuurin kehittämisessä dialogin sisäistäminen on ehdoton edellytys.

”Huomasin etsiväni virheitä toisten sanomisista ja halusin sanoa viimeisen sanan, vaikka olisi pitänyt löytää jotain yhteistä ja uskaltaa kysyä, mikä logiikka heidän ajattelussaan on.”

Reflektio on tutkiskelevaa vuoropuhelua itsen ja ympäröivän todellisuuden kanssa, se on kokevan ja tutkivan puolen kohtaamisessa itsessä. Reflektoinnissa on oleellista ihmettely, kysyminen, vastausten odottaminen ja etsiminen, jotka saavat aikaan sen, että asiat alkavat näyttäytyä meille uudella tavalla. Reflektointi on väline, jonka avulla ihminen voi astua askeleen eteenpäin omista rutiineistaan ja tarkastella tilannetta uudenlaista näkökulmista ja ajattelutavoista käsin.

Reflektiivinen tapa toimia ja ajatella lisää itsetuntemusta, mahdollistaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumisen sekä yksilön oman ja ammatillisen kasvun eli elementit, jotka mahdollistavat oppimisen. Reflektiivinen ajattelu ei ole itsestään selvyys, vaan itsessä täytyy olla taipumus ja halu tällaiseen ääneen ajatteluun.

”Tässä muijassa on ytyä, sanoi ohjaaja. Sain siitä niin paljon voimaa, että olen suuntautunut uusille urille, vaikka ennen pelkäsin kaikkea epävarmaa ja turvatonta.”

Flow tarjoaa löytämisen elämyksen, mutta ilman sisäisiä suuntaviivoja on mahdotonta kokea flow'ta. Ellemme opi asettamaan toiminnallemme tavoitteita, tunnistamaan ja mittaamaan palautetta, emme voi saada toiminnastamme iloa. Se, että tavoitteet ovat selkeät ja palaute seuraa välittömästi, mahdollistaa flow – kokemuksen saavuttamisen. Ilo ei riipu siitä, mitä tekee, vaan siitä, miten tekee. Ihmettely on tiedon siemen. Ihminen voi oppia rakentamaan iloa kaikkeen, mitä hänen jokapäiväisessä elämässään tapahtuu. Elämäntunne on selviytymisen voimavara ja koke-

muksemme tuntuvat mielekkäitä, kun niillä on tarkoitus ja kun ne ovat myönteisessä suhteessa tavoitteisiimme. Olennaista on yksilön oma kyky rakentaa tietoisuuttaan niin, että flow tulee mahdolliseksi, jolloin myös oppiminen ja aito ilo mahdollistuvat.

”Palaute on organisaation elineste, oikea-aikainen palaute on siunaus.”

Jatkuva kielteinen palaute koettiin stressitekijänä, se laskee työmotivaatiota. Palaute voi toimia arvostuksen osoituksena, siihen kuuluu suhtautuminen ihmisiin työpaikalla ja heidän toimintansa huomioiminen ja arvostaminen. Suhde yhteisöön säilyy terveempänä, kun saa palautetta. Palaute tukee hyvinvointia ja terveyttä, mutta sen puute aiheuttaa motivaation laskua ja pahoinvointia. Organisaation tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on kiistaton. Henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteät yhteydet asiakastytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Todellisuudentaju säilyy suhteessa työhön, kun ihminen saa palautetta. Palautteen on oltava oikeassa suhteessa tehtyyn työhön ja oikeudenmukaista, jotta sillä olisi myönteistä vaikutusta.

”Kahvihuoneessa kyllä jupistaan, mutta naamatusten ei saada sanaa suusta. Aina se on jonkun muun vika, vaikka itse olisi tyrinyt.”

Työelämässä on useasti ainakin kaksi eri vuorovaikutuskulttuuria, erikseen johtoportaan ja erikseen työntekijöiden. Arki, työhyvinvointi ja vuorovaikutus näyttäytyvät eri näkökulmista erilaisilta, muutamassa tarinassa työntekijä ja esimies kertoivat samasta tilanteesta eri tunnelatauksin ja erilaisin johtopäätöksin. Ikävimmiksi koettiin ne työtilanteet, joissa palaute on yksisuuntaista, ilmoitusluontoista tai sitä ei annettu ollenkaan tai ainoastaan negatiivinen tai korjaava palaute oli mahdollista. Jo itse palaute-sanalla oli monessa tarinassa negatiivinen kaiku. Kuitenkin ihmiset, jotka haluavat kehittyä työssään ja kohentaa työyhteisönsä ilmapiiriä, kaipaavat kaikenlaista palautetta. Hyvä kritiikki on melkein yhtä mukavaa kuin kiitos; se antaa tunteen, että toinen on miettinyt tilannetta ja kyseessä on yhteinen kokemus.

”Parempi tuttu helvetti kun tuntematon taivas.”

Työntekijän ja työyhteisön taju todellisuudesta heikkenee ja vääristyy helposti. Yleensä työyhteisössä työntekijää ohjaa kaksi eri tarvetta rinnakkain, tarve olla hyvä työntekijä ja tarve sosiaaliseen

turvallisuuteen. Kun jälkimmäinen usein kasvaa ensisijaiseksi, yhteisön toiminta vääristyy. Terve palaute tuo todellisuudentajun takaisin.

Osa tarinoitsijoista oli hankalassakin työilmapiirissä yrittänyt pitää yllä pientä positiivista palautekulttuuria. Näissä tarinoissa koettiin voimattomuutta organisaation epämääräistä palautekulttuuria tai sen puutetta kohtaan ja yritettiin itse oman maalaisjärjen ja huumorin avulla jaksaa päivästä toiseen. Joissakin tarinoissa näytti siltä, että vastuuhenkilöillä ei ollut kykyä tai edes halua parantaa tai muuttaa vallitsevaa palautekulttuuria. Palaute tai palautteettomuus on vallan väline, vastakritiikin pelko estää kritiikin esittämisen. Moittiminen voi olla myös työyhteisön puhetapana, yhteisöllinen ominaisuus, vaikka käyttäytymisen tulisi olla osana hyvää työntekoa. Huumoria ja iloa kaivataan.

”Se on taas käynyt jollain kurssilla, jossa kerrottiin, että työntekijöitä pitää kiittää.”

Hyvä kiitos on aitoa. Kiitoksen vastaanottamisen vaikeus johtuu yleensä epäaitouden ja kateuden pelosta, tottumattomuudesta tai harjaantumattomuudesta, ihmisellä voi olla myös vaikeus kestää omaa riippuvuuttaan kiitoksesta. Jos yhteisö tai yksittäinen työntekijä ei ota vastaan vilpittömiä kiitosta, sitäkin tulisi käsitellä työyhteisössä. Kun itse pyytää arviointoja ja palautetta muilta ja asennoituu asiallisesti esitettyihin kommentteihin, erittelee ja työstää ne, on itse mallina työyhteisölle. Mallina voi olla myös kiitoksen vastaanottamisessa. Toimivaan palautekulttuuriin kuuluu tarinoitsijoiden mielestä kahdenkeskisyys, ajan ja tilan rauhoittaminen tilanteelle, asiallinen, arvostava, rakentava ja perusteltu tapa ilmaista palaute. Erityisestä huomiota kiinnitettiin sanalliseen tapaan, millä palaute annetaan ja myös vastaanotetaan.

”Sulla on reppu täynnä tietoa, mutta repussa reikä.”

Epäonnistuneet palautetilanteet ovat aiheuttaneet tarinoitsijoille unettomuutta, ahdistusta, mielipahaa, turhautuneisuutta, tehottomuutta työssä, välinpitämättömyyttä, panettelua, syntipukkisyndroomaa, kyräilyä, sairauspoissaoloja, ihmissuhdekriisejä, ilmapiiriongelmia, kun taas positiivinen ja oikealla tavalla annettu kehittävä palaute on innostanut, kannustanut, saanut ihmisen ylittämään itsensä, antanut voimaa ja avannut uusia näkökulmia. Negatiivinen palaute jää mieleen ja vaikuttaa negatiivisesti jopa koko loppuiän. Käytöstä tai toimintatapoja ei kuitenkaan tule muuttaa ehdoin tahdoin, ellei ole itse oivaltanut tai ymmärtänyt, miksi niin pitäisi tehdä. Reflektion voima korostuu, kun pyydetään arvostelijaa täsmentämään arvostelunsa, jotta voidaan ymmärtää, miten pitäisi toimia.

”Tarpeettomalla yliherkkyydellä voi voittaa taistelun, mutta hävitä sodan.”

Ihmiset periaatteessa tietävät, miten pitäisi toimia, mutta käytännössä tilanteen tullessa omalle kohdalle, ei asian kohtaaminen ja oikein hoitaminen olekaan niin helppoa. Suomessa herkkänahkaisuuden perinteet tuntuvat asettavan esteitä palautekulttuurin kehittymiselle, koska toiminnan arviointi merkitsee uhkaa ja loukkaantumisen riskiä. Ihminen torjuu palautteen, koska vastaanottaminen altistaa hänet haavoittumiselle (hänen omassa mielessään); palautetta on vaikea antaa henkilölle, joka torjuu sen, ja siksi se, joka tarvitsisi palautetta, jää usein ilman sitä.

Palautetaitojen osaaminen nousee olennaisimmaksi tekijäksi toimivassa työyhteisössä, erityisesti esimiesten palautetaidot näyttivät olevan retuperällä. Esimiesten näyttämä esimerkki tuntuu työyhteisössä. Joissakin työyhteisöissä valistuneet työntekijät pitivät yllä omaa palauterinkiään, vaikka esimies ja organisaatio eivät kyenneetkään asialliseen palautekulttuuriin.

Kun työyhteisö on selvillä vallitsevasta palautekulttuurista ja sisäistänyt sen, on yksittäisten työntekijöiden helpompi suunnitella omaa työtään. Tämä puolestaan helpottaa osaltaan kiireen ja väsymyksen tunnetta sekä edistää hyvinvointia.

”Vaadi palautetta! Jos sitä ei saa luonnostaan, sitä on pyydettävä!”

Palautetaitojen opettelu on vuorovaikutuksen opettelemista ja vastuun ottamista omasta käyttäytymisestäään. Vuorovaikutus- ja palautetaidoissa tarvitaan tarinoiden mukaan kontaktin luontia ja ylläpitoa, rehellistä kohtaamista, puheeksi ottamista, uskallusta keskustelun aloittamiseen ja ylläpitämiseen, kuuntelua, perustelemista, neuvottelemista, yksilöllisyyden huomioimista, yhteistyökykyä ja rakentavaa otetta. Asiakslähtöisessä organisaatiossa asiakkaalle annetaan mahdollisuus antaa palautetta ja sitä jopa pyydetään, myös työkaveri ja esimies ovat asiakkaita.

”Oppiminen on tulevaisuuden kilpailuetu”

Palautteesta oppiminen on toisen kuuntelemista, huomioonottamista, asian eteenpäin viemistä niin että lopulta palaute vaikuttaa toimintaan. Palaute ei ole oppimista edistävä, jos se jää yksipuoliseksi. Jotta tapahtuisi oppimista, palautetapahtumassa on oltava reflektiota. Ei riitä, että keräämme koke-

muksia, meidän on myös arvioitava, työstettävä ja jalostettava niitä. Oppiminen on hidaskä, mutta pysyvä ja kannattava muutosprosessi. Palaute arvoavalla ja ruokkivalla yrityksellä on menestystyksen eväät ja työyhteisöllä jatkuvan oppimisen ilo.

Tarinoitten perusteella työhyvinvoinnin kannalta on olennaisinta, että työpaikoilla yleensäkin esiintyy vuorovaikutteista palautekulttuuria. Palaute auttaa arvioimaan nykytilaa ja tavoitteita. Palauteella on vaikutusta, jos sitä kuunnellaan ja jos siitä opitaan. Palaute on välttämätön osa avoimen organisaation toimintaa ja muutosta. Palauteen vastaanottamisen taidosta ja kyvystä kehittää omaa työtään palautteen nojalla voi tehdä ammattitaidon mitan. Silloin taitava työntekijä ei ole se, joka ei tee virheitä, vaan se, joka erittelee virheet eikä tee samaa virhettä uudestaan.

”Mitä meillä oli ennen toimivaa palautekulttuuria?”

Tarinoista sai myös sen käsityksen, että ihminen, joka toivoo asiallista palautetta, ei yleensä toivo palautetta lainkaan eikä pysty sitä vastaanottamaan. Hän suuttuu ja loukkaantuu palautteesta, hän haluaa vaimentaa tällä reaktiolla toiset ja samalla menettää elintärkeän oppimis- ja informaatiotilanteen. Vaistonvaraisen vastahyökkäyksen sijaan olisi parempi kuunnella, odottaa ja harkita, kunnioittaa toisen näkemyksiä ja tulla kuulluksi omalla äänellään.

Usein työyhteisöissä näyttää olevan vaikea ottaa puheeksi epämieluisia asioita, taustalla on tällöin vääränlainen yksilöllisyyden kunnioitus ja väärä hienotunteisuus. Työyhteisöissä vallitsee puolustelun ja voittamisen kulttuuri, joiden rutiinit estävät oppimisen ja tuovat tehottomuutta. Kun totuutta ei uskalleta katsoa silmiin, ei myöskään opita tilanteesta eikä korjata käyttäytymistä. Puheeksi ottaja voi pelätä, että asian ottaminen esille kääntyy häntä itseään vastaan, vaikka hankalat asiat kannattaa ottaa esille mahdollisimman varhain. Puheeksi ottaminen on palvelus koko työyhteisön hyvinvoinnille ja tilanteesta oppimiselle.

”Mitä teen sellaisilla alaisilla, jotka ovat kanssani samaa mieltä? ”

Vuorovaikutus on pieniä kohtaamisia arjen keskellä. Toimivan palautekulttuurin avulla ihminen tulee kuulluksi. On uskallettava ottaa selville, mihin toinen on tyytymätön, miksi hän valittaa. Jos henkilö ei kerro mielipidettään, hän mahdollistaa ongelman eikä olekaan neutraali, vaikka niin voisi kuvitella. On kysyttävä, mitä hän itse olisi valmis tekemään työpaikan epäkohtien korjaamiseksi.

Rakentava valittaminen voi joskus viedä toimintaa eteenpäin, mutta menisikö viesti paremmin perille, jos käytettäisiin muuta keinoa kuin valittamista?

Palaute tukee kasvua, vaikka ketään ei voi pakottaa muuttumaan. Taitavakaan vuorovaikutus ei vielä takaa hyvää lopputulosta, jos itse työyhteisössä motivaatio kehittämiseen ja yhteistoimintaan puuttuu. Palautekulttuurin luominen on päätöksentekoa ja siksi esimiehen vastuu korostuu. Esimiehen tulisi valmentaa työyhteisöään niin, että tärkeintä on oikeiden asioiden tekeminen ja oikeaan suuntaan meneminen, ei virheetön suoritus. Jos ihminen haluaa olla täysin virheetön, hänen on harjoitettava virheiden kestämistä!

”Harrasta selän takana kehumista”

Onnistuneella palautteella voi saada ihmeitä aikaan, se kannustaa. Positiivinen ja kannustava palaute voi muuttaa elämän! Palaute vastuuttaa sen antajan. Palautteella voi muuttaa oman ja toisen elämän, siksi palaute ei ole mitätön asia. Palautteella on valtaa.

Koska palaute on hieman abstrakti ja moniulotteinen käsite, sitä ei opita pelkästään kirjoista ja luennoilla. Tärkeimpänä oppimiskeinona palauteasioissa on malli- ja kokemuksesta oppiminen, esimerkinä oleminen. Kun positiivisen imagon maine leviää ympäristöön, lisääntyy työpaikan houkuttelevuus, minkä luulisi näinä työvoimapulan aikana luulisi kiinnostavan päättäjiä. Tämä puolestaan parantaa mahdollisuuksia tuottaa hyvää palvelua, koska kiinnostuneet ja innostuneet työntekijät pystyvät ja haluavat myös kehittää toimintaa. Näin voi syntyä palautekulttuurin hyvä kehä tai hyvä piiri tai työyhteisön yhteinen flow – tila.

”Ole kärsivällinen, aikanaan munakin kävelee”

Oppimisessa on keskeistä tiedon hankkiminen, prosessointi ja yhteisen käsityksen muodostuminen opittavasta ilmiöstä. Työyhteisöjen pitäisi kyetä oppimaan myös yhdessä, koska erilaisten näkökulmien yhdistäminen tuottaa tuoreita ajatuksia. Pieni kaaoskaan ei kaada maailmaa uudistumisen näkökulmasta, koska se sysää liikkeelle jotain sellaista, jota ilman saatettaisiin jähmettyä paikoilleen. Uudistuminen edellyttää jatkuvaa oppimista. Uudistumiskyky on tärkein ja jopa ainoa sekä yrityksen että yksilön kilpailuvaltti; paras tapa varautua tulevaisuuteen on oman uudistumiskyvyn kehittäminen.

On myös elinvoimaisen tärkeää oppia luottamaan omiin mahdollisuuksiin, niin että käyttää omia palaute- ja vuorovaikutustaitoja eikä heti tukeudu muiden apuun. Todellinen oppiminen edellyttää, ettei yritetä löytää valmiita malleja, vaan ollaan uteliaita ja halukkaita etsimään uutta sekä kyseenalaistamaan totuttuja ajatusmalleja ja toimintatapoja.

”Palaute on ystäväsi”

Palaute-tilanne on eräänlainen totuuden hetki, siinä punnitaan palautekulttuurin toimivuus. Epäonnistumisia on vaikea korjata tai se vaatii paljon työtä. Palautteen pyytämällä voidaan edesauttaa puuttumista ajoissa ongelmiin ja ehkäistä niiden kertautuminen. Kysymys on vuorovaikutuksen voimallisin ja väkevin väline. Kysyminen osoittaa toisen arvostusta, myös kuuntelu on huomionosoitus.

Palautekulttuurista voitaisiin pyrkiä kohti **palautefilosofiaa**, joka on työyhteisön yhteisesti sopima palaute-toimintaa ohjaava syvälinen näkemys. Rakentavasta, negatiivisesta, korjaavasta, kehittävästä tai kriittisestä palautteesta voitaisiin alkaa käyttää uusia nimiä: **oppimis-palaute tai ohjaava palaute**. Ne kuvaavat sitä, mihin palautteella pyritään eli oppimiseen ja uudistumiseen.

Organisaatioille voisi tarjota yhdeksi työyhteisön arvoksi palauteellisuutta. **Palauteellisuus** tarkoittaa, että kyseisessä organisaatiokulttuurissa on uskallusta ottaa kiusallisiakin asioita esille ja keskustella niistä avoimesti. Palauteellisuudessa vuorovaikutustaidot ovat omaehtoisen uudistumisen ja oppimisen keskeisiä elementtejä.

”Ongelma ei ole tietämisen vaan tekemisen tasolla!”

Joissakin tarinoissa asianomaiselle ei oltu kerrottu jopa vuosiin, että hän teki jotain väärin eli ei annettu ollenkaan palautetta. He ihmettelivät, kuinka paljon energiaa hukattiin puolin ja toisin, kun ei ohjattu ajoissa eikä siten otettu tilannetta oppimiskokemuksen kannalta. Jos organisaatiokulttuuri ei mahdollista toimivaa palautekulttuuria, on oman reflektion kehittäminen ainoa keino jaksaa töissä.

Palaute-taitoja voi kehittää omassa työyhteisössään kokeilemalla itse palautteen vaikutusta yrityksen ja erehdyksen sekä esimerkillisyyden avulla. Kun itse ymmärtää ja omaa tarpeeksi itsetuntemusta ja tiettyä vahvuutta, voi kokeilla taitojaan käytännössä. Taidoissa edistyminen vie kohti flow – tilaa.

Meille ihmisille on monesti ominaista tietty paksunahkaisuus, ettemme päästä uusia ajatuksia läpi. Olemme usein myös saamattomia; pitäisi – sanaa viljellä tai ”tartteis tehdä jotain”, mutta mitään ei sitten tehdä. Ongelma tiedostetaan, muttei siihen tartuta. Nykypäivänä ongelma ei ole tietämisen tasolla vaan tekemisen.

”Hoidit hienosti tämän homman, MUTTA ei siitä kuitenkaan mitään tule!”

Palauteasioissa on pidettävä huomio asiassa eikä arvostella toista persoonana. Tapa, millä palautetta annetaan, on olennainen. Sanoilla ja sanattomalla viestinnällä mitätöinti vie pohjan palautteesta oppimisesta. Hampurilaismallin opettelu tulisi kuulua yleissivistykseen.

Aito kiinnostus ihmisen arjesta edistää työn kehittämistä, arki näyttäytyy erilaisena eri näkökulmista. Näkökulmia voi terästä ja laajentaa osaamalla kysyä ja riittävästi kannustamalla., ei mitätöimällä. Jos itse tekijät eivät koe olevansa mukana kehittämisessä, eivätkä ole kiinnostuneita siitä, ei tapahdu oppimista eikä siten muutostakaan.

”Valmiiden vastausten – syndrooman välttely ”

Tieto, joka koetaan ulkoapäin annetuksi, yleensä opetellaan haluttomasti eikä se tuo iloa. Ihmisen tulisi ottaa oppimisen ohjat omiin käsiinsä. Jos tuntee sisimmässään oppimisen tien oikeaksi, oppimisesta tulee suhteellisen vaivatonta ja iloista. Ei ole valmiita vastauksia, vain oikeita kysymyksiä.

Systemaattinen reflektointi on oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten arviointia ja pohdimista. Palautetilanteessa reflektointi on parhaimmillaan analysointia ja uudenlaisten toimintamallien hahmottelua. Reflektoinnin tulisi olla osa arkea, jokapäiväistä vuorovaikutusta ja olennainen osa työtehtäviämme. Palautteen tavoitteena tulisi olla pohdinta, mitä opin tästä tällä kertaa.

”Ikuisen oppimisen evankeliumi”

Tee toiselle niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän. Palaute on työyhteisön kehittymisen ja kasvun ehto. Ilman sitä ei säilytetä edes olemassa olevaa toiminnan tasoa, vaan taannutaan. Palautetta arvostavalla ja ruokkivalla yrityksellä on menestyksen eväät ja työyhteisöllä jatkuva oppimisen ilo.

Oppimisen ja elämisen ilo syntyy siitä tunteesta, että ihmiset voivat itse hallita tilannetta ja kokea toiminnan mielekkääksi. Kun kokemus on sisäisesti palkitseva, kaikki tuntuu sujuvan. Meidän täytyy jatkuvasti arvioida tekemäämme, etteivät vanhat tavat ja tottumukset sumentaishi näkymiämme uusilta mahdollisuuksilta. Tehtävänämmä on oppia, miten jokapäiväisestä elämästä voi iloita vähentämättä muiden ihmisten mahdollisuuksia iloita omastaan. Palautetaitojen sisäistämishellä ja kehittämisellä tuomme iloa lähipiirimme ja jaamme onnistumisen tunteita itsellemme ja muulle, samalla edistämme hyvinvointia, uudistumista ja oppimista.

” Koko elämän ajan on opeteltava elämään.”

Mitä enemmän jokainen meistä oppii tuntemaan itseään ja tiedostamaan omia ajatusmallejaan ja -sisältöjään sekä haluaa kehittää omaa itsetuntemustaan, sitä paremmin mahdollistamme itsellemme joustavan toiminnan ja voimme omalla toiminnallamme ehkäistä turhia ristiriitoja.

Jokaisella on vastuunsa siitä, millä tavalla suhtautuu asioihin, yksilön oma vastuu hyvinvoinnistaan ja oppimisestaan on elinehto. Pelkkä teoretieto tekniikoista ei riitä, vaan palautetaitoja oppi vain opettelemalla niitä käytännössä sallien itselleen ja muulle erehtymisen mahdollisuuden. Pienistäkin onnistumisista kannattaa iloita, se luo uskoa onnistumiseen jatkossakin. Kehittyminen ja oppiminen ovat pitkäjänteisiä prosesseja, joihin tarvitaan rohkeutta, positiivisuutta, sitkeyttä ja tulevaisuususkoa.

TAUSTAKIRJALLISUUS

Aalto, Mikko 2002: Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. MMG Monimedia Group Oy.

Csikszentmihalyi, Mihaly 2005: Flow - elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Rasalas Kustannus. Tallinna Raamatutrukikoda.

Heikkilä, Juhani – Heikkilä, Kristiina 2002: Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Heiske, Pirkko 2001: Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Manka, Marja-Liisa 2006: Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Ranne, Jari 2006: Anna palaa – käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Silvennoinen, Markku 2004: Vuorovaikutuksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006: Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.