

Esimerkkitilanteita 1

Esihenkilö (Maija): Ennen kuin lopetetaan, haluaisin kysyä sulta yhden asian. Miten mä sun mielestäni toimin esihenkilönä? Onko jotain, missä voisin parantaa?

Tiimiläinen (Joni): Kiitos että kysyt. Mun mielestä sä oot tosi helposti lähestyttävä ja reilu. Yksi asia, jonka haluaisin nostaa, on se, että joskus kiireessä asioita jää vähän auki. Esimerkiksi viime viikolla jäi epäselväksi, mitä tarkalleen haluttiin siihen asiakasraporttiin. Tuntui, että vähän arvaamalla menttiin.

Maija: Kiitos paljon että sanoit ton. Tosi hyvä nosto. Mä huomaan itsekin, että kun on monta rautaa tullessa, tulee välillä oikaistua. Mä luulin, että ohjeistus oli riittävä, mutta selvästi ei ollut. Mä yritän jatkossa varmistaa, että ohjeet on selkeitä — ja mielellään kirjallisesti.

Joni: Joo, se auttais varmasti. Ei ollut iso juttu, mutta jäi mieleen.

Maija: Hyvä ku sanoit. Arvostan tosi paljon, että toit ton esiin. Ilman palautetta on vaikea kehittyä.

Miksi tämä toimii?

- ✓ Esihenkilö **pyytää palautetta aidosti ja avoimella kysymyksellä.**
- ✓ Tiimiläinen uskaltaa antaa palautetta, koska ilmapiiri on turvallinen.
- ✓ Esihenkilö **ei puolustaudu** vaan **kuuntelee, kiittää** ja lupaa kehittää toimintaansa.
- ✓ Palaute johtaa **konkreettiseen kehittämis lupaukseen.**

Esimerkkitilanteita 2

Esihenkilö (Maija): Olisiko sulla mulle palautetta? Miten mä voisin sun mielestä kehittyä esihenkilönä?

Tiimiläinen (Joni): Mietin välillä sitä, että kun meillä on palavereita, niin sä joskus keskeytät ennen kuin ehdin sanoa loppuun. Tulee fiilis, että mun näkemyksiä ei kuunnella ihan loppuun asti.

Maija (hieman puolustautuen): Okei... No, tarkoitus ei kyllä ole keskeyttää, vaan mä innostun tai yritän säästää aikaa. Meillä on aika tiukka aikataulu usein.

Joni: Joo, ymmärrän sen kyllä, mutta se vaikuttaa silti siihen, miltä tuntuu osallistua. Tulee vähän olo, ettei oma panos ole yhtä tärkeä.

(Hetken hiljaisuus. Maija pysähtyy miettimään.)

Maija: Tiedätkö mitä — kiitos että uskalsit sanoa ton. Mun ensimmäinen reaktio oli puolustautua, mutta oot oikeassa. Jos sulla tulee sellainen olo, niin se on tärkeä signaali. Mä en halua olla esihenkilö, jonka kanssa ei uskalla sanoa loppuun.

Joni: Kiitos että sanot noin. Se merkitsee.

Maija: Jatkossa yritän olla tietoisempi siitä, miten mä kuuntelen. Ja jos mä keskeytän, niin voit myös sanoa suoraan — se ei haittaa. Mä haluan oppia tästä.

Miksi tämä toimii?

Esihenkilön ensireaktio on puolustautuminen, mikä on inhimillistä ja tavallista varsinkin yllättävän palautteen edessä.

Esihenkilö kuitenkin pysähtyy, reflektoi ja korjaa kurssin.

Palautteen antaja näkee, että palaute otetaan lopulta vakavasti ja arvostaen, mikä vahvistaa luottamusta.

Esimerkkitilanteita 3

Esihenkilö (Maija): No, haluatko antaa mulle jotain palautetta? Miten oon sun mielestä pärjännyt?

Tiimiläinen (Joni): Yksi asia, joka on tullut mieleen, on että välillä sulla on vähän kiireinen olo, eikä ehdi oikein pysähtyä kuuntelemaan, kun kysyy jotain.

Maija (tiukalla äänellä): No, meillä on kaikilla kiire. Eikä mulla ole ollut mitään tietoa, että joku olisi jäänyt ilman huomiota. Eikä toi kyllä kuulosta kovin reilulta. Mä oon tehnyt ihan parhaani.

Joni (hiljenee): Joo... ei se mitään, ajattelin vaan mainita.

Maija: Ehkä ens kerralla voisi miettiä vähän tarkemmin, mikä on oikeasti palautteen arvoista. Mä en voi tehdä ihmeitä.

Joni (miettii itsekseen): Ei olisi pitänyt sanoa mitään...

 Miksi tämä ei toimi?

Tilanne on kiusallinen ja jättää tiimiläiselle pettyneen ja nolon olon, mikä on todellinen riski palaute-kulttuurin kannalta.

Aidon palautteen kysyminen tarkoittaa, että sitä on myös oltava valmis kuuntelemaan ilman puolustautumista.

Palautteen mitätöinti tai selittely sulkee oven jatko-palautteelta ja rapauttaa psykologista turvallisuutta.

Tiimiläinen ei välttämättä sano enää mitään, mutta luottamus on silti menetetty.

Tilanne	Esihenkilön reaktio	Tiimiläisen kokemus	Vaikutukset
✅ Rauhallinen, rakentava vastaanotto	Kuuntelee aidosti, kiittää palautteesta, lupaa kehittää toimintaansa	Tulee kuulluksi ja arvostetuksi	Luottamus kasvaa, palautekulttuuri vahvistuu, oppiminen mahdollistuu
⚠️ Alkuun puolustautuva, mutta korjaa asenteensa	Aluksi selittelee, mutta tunnistaa virheensä ja ottaa palautteen vastaan	Epävarmuus aluksi, mutta kokemus muuttuu myönteiseksi	Aito kehitysmahdollisuus säilyy, palautteen antaja saa kokemuksen vaikuttavuudesta
❌ Torjuva ja puolustautuva	Kielteinen reaktio, puolustautuminen, palautteen mitätöinti	Hämmennys, pettymys, haluttomuus antaa palautetta jatkossa	Luottamus heikkenee, palautekulttuuri kärsii, oppiminen estyy

- ✓ Palautteen pyytäminen on vasta ensimmäinen askel – ratkaisevaa on, miten esihenkilö suhtautuu saamaansa palautteeseen.
- ✓ Esihenkilön kyky sietää epämukavuutta ja olla vilpittömästi kiinnostunut palautteesta on keskeistä psykologisesti turvallisen ilmapiirin rakentamisessa.
- ✓ Hyvä vastaanotto kannustaa palautteen antamiseen jatkossakin, ja siitä hyötyvät sekä tiimi että esihenkilö itse.