

# Millan tiimin tarina

---

Ote Risto Ahosen ja  
Sirke Lohtaja-Ahosen  
kirjasta Palaute  
kuuluu kaikille



RISTO AHONEN  
SIRKE LOHTAJA-AHONEN  
2011

# Sisällys

- 1 Milla nielaisee parahuksen
- 2 Miten niin minä väärässä?
- 3 Ässä peilissä
- 4 Milla kuuntelee Lauraa
- 5 Blogimielisyyksiä
- 6 Pelottavat kiitokset
- 7 Mallioppimista
- 8 Yllin kyllin
- 9 Räjähävä möhkäle
- 10 Järkevä alainen
- 11 Jaana tekee vaikutuksen
- 12 Överin seuraukset
- 13 Viiden kohdan sopimus
- 14 Laura tarvitsee ohjeita
- 15 Petri ei käsitä
- 16 Iloksi!
- 17 Laura: palaute on sama kaikille
- 18 Petri: vain hyvin annettu palaute kehittää
- 19 Jaana: palaute on lahja
- 20 Milla: palaute kuuluu kaikille

## 1 MILLA NIELAISEE PARAHDUKSEN

Milla lähtee tiimipalaveriin uteliaana. Hän tietää tapaavansa ensimmäistä kertaa Petrin, joka aloitti talossa pari viikkoa sitten. Ihanaa saada tiimiin pitkästä aikaa uusi ihminen!

Petri on kuulemma kokenut it-ihminen. Onneksi. Tiimin aiempi it-hahmo oli ihan oookoo, hän vain ei oikein ottanut kantaa mihinkään, minkä vuoksi asiat etenivät, mutta eivät välttämättä oikeaan suuntaan. Hänen irtisanoutumisensa jälkeen juuri käynnistynyt projekti hyytyi hetkeksi. Ja sitten alkoivat kesälomat. No, nyt intranetin uudistaminen saadaan kunnolla käyntiin.

Kestävyysjuoksijan näköinen silmälasipäinen mies seisoo neukkarin ovella. Suun ympärillä on juonteita, ehkä nauramisesta, ehkä iästä. Lyhythihaisessa valkoisessa paidassa on ohuita ruskeita ja sinisiä viivoja. Vaaleanruskeissa housuissa on joskus ollut terävät prässit. Aika mielikuvituksetonta muttei sentään sukkia ja sandaaleita, Milla tuumii. Mies näyttää hymyilevän epävarmasti jollekulle ja vaikuttaa loppujen lopuksi aika hellyttävältä.

Milla astuu huoneeseen ja ojentaa kätensä.

– Sä oot varmaan Petri! Tosi kiva tavata. Mä oon Milla.

– Petri.

Miehen koura puristuu Millan käden ympärille. Millan paksu, kierteinen pronssisormus painuu etusormea ja nimetöntä vasten niin kauan ja kovaa, että vedet tulevat Millan silmiin. Hän vetää kätensä pois, nielaisee parahduksen ja kävelee kauimmaiselle vapaalle tuolille.

Milla hieroo rusementunutta kättään pöydän alla. Ihme että sormet vielä liikkuvat. Hirveä äijä. Mitä ihmettä se oikein luulee tekevänsä. Vihaa varmaan naisia. Tai luulee olevansa joku macho. Tuossa se tuijottaa noitten sarvisankaisten lasiensa yli asialistaa ja on ymmärtävinään jotain.

Milla pysyy poikkeuksellisen hiljaa koko palaverin ajan. Hän vetää palaverin asialistan mukaisesti ja kertaa tehdyt päätökset. Sen lisäksi hän avaa suunsa vain pistääkseen Petriin pari osuvaa piikkiä, kun tämä horisi jotain projektin aikataulusta ja muisteli aiempia projektejaan.

Palaverin päätyttyä Milla kokoaa tavaransa ja lähtee kohti työhuonettaan. Tiimin uusi jäsen haluaa näköjään pyrkiä olemaan esillä alusta alkaen. Pätiä, joka ajattelee vain itseään. Minä en tuommoisen käsienrunnon kanssa aio tehdä yhtään mitään, Milla päättää, lyö huoneensa oven kiinni takanaan ja kiirehtii lounaalle.

## 2 MITEN NIIN MINÄ VÄÄRÄSSÄ?

Henkilöstöravintolassa on vielä väljää. Millaa harmittaa, että osa porukasta on vielä lomalla. Hän tarvitsisi juttuseuraa. Milla latoo lautaselleen Kievin kanaa ja ottaa li-sukkeeksi muutaman lohkon tomaattia ja kauhallisen kaalimurskaa. Hän suuntaa kohti ikkunapöytää, joka on vielä tyhjä. Kyllä hän kohta saa juttuseuraa.

– Sopiiko, että liityn seuraan, miesääni kysyy.

Petri. Käsittämätöntä. Milla yrittää vetää suupieliään ylöspäin.

– Joo, tietenkin, tässä on hyvin tilaa.

Petri istuu Millaa vastapäätä. – Teillä on viihtyisiä ruokala, tai siis meillä. Olen tyytyväinen, että pääsin heti mukaan mielekkääseen projektiin. Kuinka pitkään sinä olet ollut talossa?

– Viitisen vuotta. Milla on lopettaa vastauksensa siihen mutta jatkaa, jotta ei vaikuttaisi epäkohteliaalta.

– Aloitin Ikapossa tiedottajana ja nyt olen ollut vuoden ajan sisäisen viestinnän päällikkö. Saan tehdä sitä, mistä pidän, Milla selvittää.

– Joo. Haluan sanoa pari juttua. Sinähän vedät intranetin uudistusprojektiä. Olen vetänyt itse kerran intranetin uudistamisprojektiä ja osallistunut muutamaan vastaavaan nettisivuprojektiin. Huomasin, että et ollut merkinnyt kaikkia projektin osapuolia laatimaasi aikatauluun. Huomautin tästä tämän aamun palaverissa. Sanoin myös, että jos kaikki osapuolet eivät sitoudu aikatauluun, projektin onnistuminen on vaakalaudalla. Sanoit, että teet aikataulut omalla tavallasi ja että minä en uutena ihmisenä pysty arvioimaan, kenen sitoutuminen on tärkeää. Koin, että vähättelit osaamistani. Lisäksi olet mielestäni väärässä.

Mitä tuo ihminen puhuu? Milla on epäuskon vallassa. Hänhän tässä on joutunut kärsimään oudon käsiäijän käytöksestä, ja nyt se väittää että hän oli muka tehnyt jotain väärin. Milla pureksii ruokaa hitaasti, katsoo ikkunasta ulos ja siristää hiukan silmiään vaikuttaakseen määrätietoiselta. Hän nielaisee viimeisen kananpalan ja kiinnittää katseensa Petriin.

– Niin siis sä puhut projektin aikataulusta. Totta kai on tärkeää että kaikki osapuolet näkevät itsensä siinä, kuten Tapsa, siis henkilöstöjohtaja, häneltähän se toimeksiantokin tuli, it-miehet ja mitä niitä nyt onkaan teillä ja kaikki muut oleelliset tahot, totta kai, totta kai. Sä taisit käsittää vähän väärin. Mut hei, mulla alkaa palaveri justinsa. Palaillaan.

Milla nousee pöydästä lautanen puolillaan kanaa ja pää täynnä sekavia ajatuksia. Hän tietää mokanneensa ensin palaverissa ja sen jälkeen pöydässä. Hän selvittäisi tämän kyllä.

### 3 ÄSSÄ PEILISSÄ

Milla menee huoneeseensa. Hän avaa huoneensa vaatekaapin ja tuijottaa oven sisäpuolella olevaan peiliin. No niin! En ole mikään aikatauluässä. Sen näkee siitäkin että minulla on vaikeuksia ehtiä minnekään ajoissa. Junaan ja bussiin ehdin nipin napin kun tiedän, että ne eivät odota.

Millalle on vastenmielistä myöntää itselleen, että Petrin palaverissa esittämät kommentit projektin aikataulusta olivat järkeviä. Intranetin uudistaminen on hänen tähänastisista projekteistaan suurin. Hän oli ajatellut, että viikon tarkkuudella oleva aikataulu riittää eikä ollut miettinyt, että siihen pitäisi merkitä muitakin osapuolia kuin projektitiimin jäsenet. Hän oli jättänyt siitä pois kaikki projektin ulkopuoliset sidosryhmät paitsi Tapsan, joka henkilöstöjohtajana ja Millan esimiehenä kuuluu ikään kuin automaattisesti joukkoon. Intranetin uudistaminen onnistuu vain, jos kaikki ovat projektin takana ja sitoutuvat sen edistämiseen joka ikistä työntekijää myöten. Voi itku, miten hän olikaan tehnyt näin perustavaa laatua olevan virheen. Hän ei ollut miettinyt projektin viestintääkään ollenkaan, ei sisäistä eikä ainakaan ulkoista. Milla takoi otsaansa nyrkeillään. Pöhkö! Jos nyt en ole ässä aikatauluissa, niin viestintä-ässä minun pitäisi ainakin olla.

Mutta pitikö Petrin tulla niin röyhkeästi sanomaan asiasta? Ensin palaverissa ja sen jälkeen lounaalla. Toisaalta oliko hän sitten niin röyhkeä. Hänhän taisi vain ottaa asian esiin, kun nyt muistelen sitä tarkemmin. Mutta hän sanoi että olen väärässä! Ja hän on vasta aloittanut talossa. Toisaalta uusi työntekijä saattaa nähdä asiat kirikkaammin kuin pitkään talossa olleet. Ja hän katsoo asiaa tietenkin eri vinkelistä, koska on tietokonomies eikä viestintäihminen. Tietsikkaihmiset ovat usein vähän tylsiä mutta heissä on etunsa.

Kävikö tässä nyt niin että kun Petri puristi kättäni lujaa, järkytyin siitä niin että en pysty suhtautumaan häneen kuin kielteisesti. Kaikki johtuu yhdestä vaivaisesta kädenpuristuksesta. Varmaan minun pitäisi sanoa siitä kätteleystä hänelle kun se kerran vaivaa minua. Mutta miten? Että lopettaa tuollaisen käytöksen. Tai että hän on ihan seko. Mutta kun tiedän että hän ei ole.

Millaa alkaa ahdistaa. Hän on edelleen tuohduksissaan kädenpuristuksesta mutta ei tiedä, miten toimia asian kanssa. Sen hän tietää että hänen pitää tehdä tarkempi aikataulu. Osaisiko hän?

## 4 MILLA KUUNTELEE LAURAA

Laura auttaisi häntä. Milla on kääntynyt Lauran puoleen aiemminkin. Laura on yli kymmenen vuotta nuorempi kuin Milla, vasta vähän yli kahdenkymmenen. Hän aloitti Ikapon viestintäassistenttina samana keväänä, kun valmistui tradenomiksi, vähän yli vuosi sitten. Milla pitää Laurasta. Tämä on Millan vastakohta, rauhallinen ja har-kitsevainen, vähän arka, mutta Millan tapaan ihmisistä kiinnostunut.

– Laura, tarvitsen apuasi, Milla sanoo assistenttien huoneen kynnykseltä. – Olisiko sinulla vartti aikaa?

Laura nostaa katseensa läppäristä, hymyilee ja sanoo jatkavansa meilinsä kirjoittamista heidän keskustelunsa jälkeen. Milla päästää sisäisen helpotuksen huokauksen.

He istuutuvat käytävän päässä olevaan taukotilaan, joka on loppujen lopuksi aika viihtyisiä. Kahviautomaatista saa kohtuullista cappuccinoa, ja oransseissa ja punaisissa nupukilla päällystetyissä siroissa nojatuoleissa on mukava istua. Meri läikehtii suurten ikkunoiden takana.

– Minulla on ongelma. Tai oikeastaan useitakin, Milla aloittaa. Hän kertaa takel-  
lleen kaiken kädenpuristuksesta lounaaseen ja peiliin katsomiseen. – Mitä mieltä  
sinä olet?

– Niin... Minusta Petri vaikutti mukavalta, Laura sanoo ja piirtelee sormellaan  
käsinojaan.

– No niin minäkin luulin! Milla huudahtaa ja huomaa saman tien keskeyttäneen-  
sä Lauran. – Anteeksi, jatka vain, Milla sanoo ja pakottaa itsensä rauhalliseksi.

– En kyllä ymmärrä yhtään, miksi hän puristi kättäsi noin kovaa, Laura jatkaa.  
– Muuten hän käyttäytyi minusta ihan rauhallisesti ja asiallisesti. Voisi olla kyllä  
hyvä, että aikataulu olisi vähän tarkempi. Vaikka ihan sillä tavalla tarkempi kuin Petri  
ehdotti, Laura lisää empien.

– Niin kai, Milla toteaa alistuneena ja ymmärtäen, että Petrin ehdotus oli järkevä. Hän rohkaistuu kysymään Lauralta, mitä mieltä tämä on Millan käytöksestä palaverissa. Sellaista hän ei ollut Lauralta ennen kyselyt.

Laura on hiljaa. Sitten hän sanoo:

– Olit erilainen kuin yleensä, kamalan virallinen. Olet voimakas persoona, ja kun vielä vedit palaveria, loit sinne kylmän tunnelman, kun et sanonut mitään muuta kuin sen, mitä oli pakko. Etkä hymyillyt yhtään! Kun puhuit Petrille, äänensävyysi oli pilkallinen. Se vähä, mitä puhuit, oli suoraan sanottuna piikittelyä. Meille muille et sanonut mitään. En usko, että Petri sai kovin hyvää kuvaa tiimistä.

Nyt on Millan vuoro olla hiljaa. Kaverit sanovat häntä drama queeniksi, mutta hän on ajatellut että se on muiden mielestä vain hauskaa, tai ainakin enimmäkseen hauskaa. Hän haluaa samaan aikaan uskoa Lauraa ja olla uskomatta.

– Niinkö, hän saa sanotuksi.

– Niin. Kun kysyit, niin halusin vastata rehellisesti, vaikka aluksi meinasin sanoa vähän muuta.

– Miksi meinasit sanoa jotakin muuta?

– Aloitat aina aika kovan puheryöpyyn, jos joku sanoo sinulle jotakin, mistä et pidä, Laura sanoi varovaisesti.

Sekin vielä. Milla pysähtyy hetkeksi. Hän on ollut aina ylpeä verbaalisuudestaan. Nyt hän kuulee hyödyntävänsä sitä liikaa. No, hän oli jo ottanut yhden askelen kohti itsetuntemuksensa kehittämistä, joten antaa mennä, vaikka joka nurkan takaa tuntuu tulevan jotakin ikävää. – Hyvä että sanoit mitä ajattelit. Teit ihan oikein. Mun taitaa täytyä vähän miettiä, miten käyttäydyn. Kiitos, Laura.

Äkkiä valo vähenee. Jaana astelee kahviautomaatin luo. Hän luo Millaan ja Lauraan pistävän katseen. – Mitäs täällä juonitaan, hän kysyy äänellä, joka ei odottanut vastausta.

Jaana se osasi pukea ajatuksensa sanoiksi.

## 5 BLOGIMIELISYYKSIÄ

Milla kiirehtii palaveriin hermostuneena mutta hyvällä mielellä. Hän esittelee pian uuden aikataulun, jonka hän sai tehtyä Lauran avulla. Milla ideoi ja Laura jalosti ideat käytännön toimiksi, tällä kertaa sarakkeiksi exceliin. He ovat kyllä hyvä pari! Petristä olisi ollut varmaan hyötyä, mutta rajansa kaikella. Milla aloittaisi Petrin toisenlaisen kohtelun minuutin sisällä.

– Huomenta! Taisin myöhästyä vähän, sori. Varmaan joku kolari sattunut tuolla kehätiellä, kauhea ruuhka ja autot matelivat ihan kävelyvauhtia. Millan selitys katkeaa Jaanan keskeytykseen.

– Ai, sä taisit myöhästyä vähän, Jaana matkii. – Ja sillähän ei ole mitään merkitystä, että me täällä odotetaan kerran viikossa tyhjän panttina, kunnes neiti saapuu.

– No mähän sanoin ettei se minun syyni ollut, Milla närkästy, mutta päättää olla välittämättä Jaanan ivailusta. Tänään hän käyttäytyisi toisin.

– Olen uusinnut projektin aikataulun. Aikataulussa on nyt mukana kaikki projektin tärkeimmät osapuolet. Petrille kiitos ideasta, Milla nyökkää ja hymyilee Petrille ja jakaa aikataulut kaikille.

Aikataulu käydään yhdessä läpi ja sitä tarkennetaan vielä vähän. Milla kiittää jo-kaista. Asialistan viimeisenä on henkilöstöjohtajan ehdotus siitä, että toimitusjohtaja ja muut johtoryhmän jäsenet alkaisivat pitää intranetissä blogia. Milla on tyytyväinen esimiehensä luottamukseen: tämä tekee ehdotuksia, ja tiimi tekee päätökset.

– Blogi olisi hyvä keino saada ihmiset ottamaan kantaa johdon ajatuksiin, Laura sanoo.

– Ai mihin ajatuksiin. Johdon blogi on täysin naurettava. Sitä ei lue kukaan muu kuin hännystelijät, ja ne sitten lipoo ruskeaa kieltään niissä blogikeskusteluissa, Jaana tuhahtaa.

– Keskusteluissa on tietty riskinsä, koska niissä päästetään ihmiset ääneen, Petri toteaa.

Millaa harmittaa, kun hän ei ollut osannut pohjustaa blogi-idea, vaan keskustelu lähtee vellomaan suuntaan, josta hän ei pidä. Jaana on viestintäsunnittelija, nykyisin ennemmin taakka kuin se aarre, joka hän oli vielä vuosi sitten. Hän pursuaa ideoita, mutta ei saa muita puolelleen. Lisäksi hän vastustaa äänekkäästi kaikkien muiden ideoita.

Kello lähenee sopivasti yhtätoista, ja Milla päättää vetää uudesta narusta.

– No mutta hei kiitos kaikille keskustelusta. Nyt tämä blogiasia jää ensi viikkoon. Jaana, sinulla on paljon ideoita, joten valmistelisitko sinä asian, Milla sanoo ja pakottaa itsensä hymyilemään.



## 6 PELOTTAVAT KIITOKSET

– Huomasitko että olin erilainen?

Vaikka Laura ei ollut kertonut Millalle miellyttäviä asioita, Milla ymmärsi, että Lauran tarkkaavaisuudesta on hyötyä. Sen vuoksi hän on päättänyt tukeutua Lauraan ja pyytää tämän lounaalle kanssaan.

Laura ei osaa vastata Millan kysymykseen oikein mitään.

– Huomasitko että en suuttunut ollenkaan, kun Jaana heti palaverin alussa aloitti valituksensa?

– Ai niin, joo, nyt kun sanot niin joo, et tosiaan suuttunut.

– Ja että kiitin Petriä aikatauluideoista? Ja kaikkia kommentteista? Ja jaksoin koko ajan hymyillä, Milla kysyy itseensä tyytyväisenä.

– Joo, nyt oli kyllä kivempi tunnelma kuin viime tiistaina. Mutta sun käytös... Et ollut oikein oma itsesi.

– Ai miten niin en ollut? Minähän hymyilin eli olin iloinen kuten yleensä. Ja enkö muka kiitä ihmisiä yleensä?

– No nyt kun kysyt, niin vastaus on et. Kiität minua aika harvoin. Enkä ole kuullut sinun kiittävän muitakaan viestintäosastolla. Eli nyt oli aika kummallista, että kiittelit meitä kaikkia monesta asiasta. Ja se, että hymyilit melkein koko ajan, oli pelottavaa.

Pelottavaa? Ehkä hän on mennyt käytöksensä muuttamisessa vähän liian pitkälle. Se ei ollut enää luonnollista.

## 7 MALLIOPPIMISTA

– Olisitko sanonut minulle käytökseni outoudesta, jos en olisi kysynyt? Milla kysyy Lauralta.

– En tiedä, ehkä, Laura empii. – Viikko sitten tuskin olisin sanonut, mutta nyt kun kävit muutenkin kyselemässä, mitä mieltä olin käytöksestäsi, olisin saattanut sanoa jotakin. Ja kun olet vielä pomoni, niin en oikein tiedä, mitä uskallan sanoa.

– No mutta onhan se kamalaa, jos teen jotain hullua eikä kukaan sano siitä mitään, Milla parahtaa.

– Niin kuin sanoin sinulle viimeksi, alat selittää kamalasti, jos joku sanoo sinulle jotain ikävää tekemisistäsi, Laura uskaltaa jo vähän naurahtaa.

– Eihän tässä ole järkeä! Ihan hirveää ajatella, että ihmiset eivät uskalla sanoa minulle, mitä mieltä he ovat siitä, mitä teen. Olen ajatellut että minua on helppo lähestyä.

– Niin sinua onkin, kun olet hyvällä päällä.

– Eihän työsuoritus saa olla kiinni siitä, millä tuulella ihmiset sattuvat olemaan. Ja jos ihmiset tekevät virheitä, niistä täytyy sanoa heti! Muutenhan virhe vain jatkaa olemistaan. Niin kuin esimerkiksi se mun tekemä aikataulu. Sinä ja Jaana olette tuijottaneet sitä toukokuusta lähtien. Oliko se sinusta silloin muka hyvä? Miksi et sanonut siitä silloin mitään?

– Huomaatko, nyt teet sitä taas. Kiihdyt, kun puhut asiasta, josta olet saanut korjaavaa palautetta, ja syytät muita.

– Äh, tosiaan. Hyvä että sanoit siitä. Laura, toivon että sanoisit minulle tästä lähtien aina, kun teen jotain hölmöä. En hölmöile tahallani!

– Joo, tiedän, Laura sanoo lämpimästi. – Minusta taas olisi mukava kuulla, kun teen jonkin asian oikein. Kun koeaikani päättyi, en tiennyt yhtään, olinko oppinut tekemään assistentin työt sinun mielestäsi erittäin hyvin vai vain riittävän hyvin. Siksi tulin kysymään sinulta, miten olen pärjännyt. Jotkut viestintä- ja henkilöstöosastoilta ovat kiittäneet minua ja näyttäneet tyytyväisiltä. Siitä päättelen, että olen osannut jotain.

– Yhdessä kesätyöpaikassa sain paljon palautetta, Laura jatkaa. – Se oli se vakuutusyhtiön viestintäosasto. Meillä oli tapana antaa toisillemme palautetta kaikista tekemistämme töistä, erilaisten tekstien tekemisestä, presentaatioista ja ihan arkipäivän käyttäytymisestäkin, kuten vaikka siitä, jos joku vastasi kännykkään kesken palaverin.

– Eikö kukaan hermostunut, kun virheet nostettiin tällä tavalla päivänvaloon?

– Oli siellä yksi, joka ei oikein pitänyt korjaavasta palautteesta. Ja yksi toinen taas ei osannut ottaa vastaan kehumista vaan vähätteli tekemisiään. Se oli minusta hassua. Tajuan nyt, miten paljon kehityin tuon kesän aikana, kun kuulin joka päivä, missä onnistuin ja missä en.

Mielenkiintoista, Milla tuumii.

## 8 YLLIN KYLLIN

Milla on innoissaan. Hänen Lauran kanssa käymänsä keskustelu on vaihtunut hämmennyksen jälkeen oivallukseksi. Tekeväälle sattuu eli virheitä tulee, eikä niistä kannata olla harmissaan, päinvastoin, kun niistä kuulee, ne pystyy korjaamaan. Ja kehuminenkin on loppujen lopuksi aika kiva juttu, mistäs laurat ja muut muuten tietävät, mitä he osaavat ja mitä eivät.

Milla on päättänyt ryhtyä kunnon esimieheksi ja alkaa antaa runsaasti palautetta alaisilleen. Jaana saisi kuulla siitä, ettei tervehti aamuisin ja Petri siitä, että tuher-  
taa edelleen tarjouspyyntöjen kanssa. Tätä menoa ensilumi tulee ennen tarjouksia. Lauralle hän kertoisi, miten hyvin tämä on kehittynyt palaverimuistioiden tekemisessä.

Jaana istuu yksin taukotilassa.

– Huomenta, Jaana!

Ei vastausta.

– Jaana, sanoin sinulle huomenta. Etkö tiedä, että on epäkohteliasta olla vastaamatta? Kuulitko?

Jaana nousee tuoliltaan. – Kuulin kyllä, Jaana sanoo ja kävelee Millan ohi.

Milla ei anna Jaanan kalsean vastaanoton masentaa itseään. Sehän on jo tiedossa, että Jaana on mahdoton.

Hän terästäytyy kohdatakseen Petrin. Hän on sopinut tapaavansa Petrin huoneessaan. Petri seisoo jo Millan huoneen edustalla.

– Minkä takia halusit tavata minut? Petri kysyy.

– Mennään sisään niin puhutaan intrasta.

Milla istuu Petriä vastapäätä.

– Meidän pitää saada palveluntarjoajien tarjoukset ensi viikolla, jotta pysymme aikataulussa. Missä vaiheessa olet tarjouspyyntöjen kanssa? Milla kysyy.

– Selvitän vielä joitakin yksityiskohtia ja laitan tarjouspyynnöt menemään ensi viikon alussa. Haluan olla sataprosenttisen varma, että niistä ei puutu mitään.

– Mitä? Lopeta kuule se hierominen ja lähetä ne tarjouspyynnöt heti tänään. Eiköhän ne ole ihan kunnossa.

Hän hiljentää Petrin vastalauseet nousemalla tuoiltaan ja avaamalla oven.

– Yksi juttu vielä. Sinulla taitaa olla jotain ongelmia naisten kanssa? Ei kannattaisi rusentaa naisten käsiä. Nähdään tiistaina, Milla sanoo päättäväisesti ja sulkee oven hämmästyneen näköisen Petrin takana.

Milla siirtyy tietokoneen ääreen.

*Hei Laura,*

*kiitos viime projektipalaverin muistiosta. Se oli tosi hyvä. :-)*

*Olet kehittynyt hienosti.*

*Terkuin,*

*Milla*

Milla on tyytyväinen. Hän on osoittanut olevansa kiinnostunut alaistensa tekemisistä. Nyt kaikki saavat tietää, mitä he tekevät oikein ja mitä väärin. Milla jatkaisi huomenna samaan tapaan.

## 9 RÄJÄHTÄVÄ MÖHKÄLE

Milla istuu huoneessaan ja katselee vastarannalle. Aurinko kirkastaa puiden punaisen ja keltaisen. Hän on antanut parin viikon ajan alaisilleen paljon palautetta. Hän itse ei ollut saanut palautetta kuin Lauralta, joka oli sanonut, että kiva kun Milla on tyytyväinen.

Oveen koputetaan. Ovi avataan, ennen kuin Milla ehtii sanoa mitään.

– Mä alan Milla saada tarpeekseni sun niin sanotusta palautteesta! Jaana ilmestyy Millan pöydän taakse. Hän seisoo jalat harallaan. Kädet sojottavat jäykkinä kohti lattiaa. Hän huutaa.

– Ikinä et ole sanonut kenenkään tekemisistä mitään ja nyt teet jokaisesta tikus-takin asiaa! Eikä siinä vielä mitään että avaat suusi niin usein, mutta se tapa, miten teet sen, on niin ikävä, että sanomisestasi ei ole mitään hyötyä. Yleistät, vihjailet ja käsket. Ei se ole palautetta! Enkä ymmärrä, mitä haluat sanoa, vaan minua alkaa harmittaa.

Milla katsoo Jaanaa hämmentyneenä eikä osaa sanoa mitään. Jaanan suusta roiskuvat pisarat näyttäsivät iltapäiväauringossa kauniilta ellei tietäisi niiden olevan sylkeä. Jaana jatkaa:

– Siitä lähtien kun sinut nimitettiin sisäisen viestinnän päälliköksi kaikki on mennyt vain huonoon suuntaan. En ymmärrä, miksi Tapsa nimitti päälliköksi sinut eikä minua!

Jaana vapisee. Milla nousee tuoliltaan itsekin vähän täristen ja koettaa pysyä rauhallisena. Hän tarttuu Jaanaa hartioista ja pyytää tätä istumaan vierelleen sohvalle. Jaana seuraa Millaa konemaisesti.

– Ei ole mitään hätää. Kiitos että kerroit, miltä sinusta tuntuu. Tarkoitat siis, että olen antanut palautetta väärällä tavalla enkä ole kertonut selvästi, mitä olet tehnyt, vaan olen vihjaillut ja käskenyt, ja tämä on harmittanut sinua. Ymmärsinkö oikein?

Jaana pidättää itkua, nytkähtelee ja nyökkää. Milla hakee hänelle laatikostaan nenäliinan ja jatkaa.

– Anteeksi, Jaana. En ole osannut toimia kuten ajattelin.

Milla kertoo, millä perustein hänet valittiin viestintäpäälliköksi. Hän sanoo ymmärtävänsä nyt, että perustelut olisi pitänyt kertoa kaikille viestintäosastolaisille heti hänen valintansa jälkeen, jotta syyt olisivat tulleet kaikille selväksi. Hän pyytää anteeksi myös tätä.

Jaana huomaa, että Milla ei suutu eikä näytä alkavan hautoa kosta, ja rauhoittuu vähitellen. Jaana saa sanottua, että hän tietää käytöksensä olleen viime aikoina epäkohteliasta ja työnsä laadun aiempia vuosia heikompaa. Milla vahvistaa näkemyksen ja uskaltautuu tekemään ehdotuksen.

– Jaana, mitä sanot jos tehtäisiin niin, että jos jompikumpi meistä tekee jotakin, mitä toinen kummastelee, sanotaan siitä heti toisillemme. Nyt kumpikin meistä on hautonut toisen tekemisiä monta kuukautta ja kehittänyt pienistä hiukkasista ison möhkäleen. Möhkäleestä on vaikeampi puhua kuin hiukkasesta, ja kun möhkäleestä tulee tarpeeksi suuri, se räjähtää, kuten tänään kävi.

– Ai räjähtävä möhkäle. Kas kun ei virtahepo...

– Oli miten oli, opettelen antamaan palautetta sinulle ja muille paremmin kuin tähän asti olen tehnyt, Milla lupaa. Teen parhaani, hän lupaa itselleen.

## 10 JÄRKEVÄ ALAINEN

Jaanan lähdettyä Milla jää voipuneena sohvalle. Hän retkottaa selkänöjää vasten ja takoo hiljaa nyrkillä otsaansa. Hän toimii näköjään koko ajan väärin. Ensin hän ei anna palautetta ollenkaan, ja kun hän antaa, hän antaa sen väärin. Mikä ihme tässä mättää. Ihmiset tekevät koko ajan oikein ja väärin, ja olen yrittänyt sanoa ääneen vain sen, mitä näen ja kuulen. Jaana sanoi, että vihjailen. En ole siis sanonut asioita suoraan. Ja käsken. Mitä muutakaan voin tehdä jos asia on tehty väärin?

Olen tainnut lyödä ihmisiin leimoja. En voi katsoa Petriin miettimättä että hän li-kistelee naisten käsiä enkä Jaanaan ajattelematta, että hänestä ei ole kuin haasta-maan riitaa. Laura on mukava, samoin muutama muu. Koska Petri on minusta outo, pidän kaikkea hänen tekemäänsä outona. Sen vuoksi minun on vaikea nähdä hänen käytöksessään mitään hyvää. Jaanaa olen tainnut jopa sanoa laiskaksi. Ilmankos hän hermostui. Miksiköhän minua kutsutaan. Kuulin kun jotkut puhuivat käytävällä hutiluksesta ja pikkuhitleristä ja vaikenivat kun kävelin ohi. Minuako he tarkoittivat. Vai voiko olla niin että ihmiset eivät tiedä, mitä palaute tarkoittaa, ja he suhtautuvat siihen sen vuoksi epäluuloisesti.

Milla huokaa. Hän päättää turvautua taas Lauraan. Laura lähtee varmasti hänen kanssaan lounaalle.

Milla kertoo Jaanan vierailusta ja hämmennyksestään. Mitä hän tekee väärin?

– On hyvä, että annat palautetta usein. Se tapa, jolla annat palautetta, tuntuu minustakin vääriä. Jos kiität minua muistion tekemisestä ja sanot, että olen kehitynyt, tiedän, että olet tyytyväinen, mutta en tiedä, mihin. Siihenkö, että muistiot on helppo lukea, vai siihen, että sitä on helppo silmäillä, vai siihen, että sisältö oli

kohdallaan? Vasta kun tiedän tarkkaan, mitä tarkoitat, voin käyttää antamaasi palautetta kehittymiseni tukena. Jos nyt käytetään tätä muistiota esimerkkinä, niin pystyisit arvioimaan sitä monelta kantilta. Minulle olisi hyötyä, jos kertoisit, miten olen onnistunut esimerkiksi muistion asettelussa ja otsikoinnissa. ”Ihan hyvä” on tosi epätarkasti sanottu, ja jos sitä kuulee usein, kuten olen nyt sinulta kuullut, se ei ilahduta vaan alkaa ärsyttää.

– Siihen, että saan, mitä tarvitsen, on toinenkin keino. Voisin tietysti hakea sinulta palautetta tarkasti juuri niistä asioista, joista haluan. Silloin auttaisin sinua antamaan palautetta ja saisin palautetta oikeista asioista oikealla tavalla, Laura miettii ääneen.

– Ja hei, nyt keksin! Laura jatkaa. – Älä anna ohjeita silloin, kun ihminen osaa työnsä. Minä tarvitsen paljon ohjeita, koska minulla on vasta vähän kokemusta. Olen huomannut, että monet ärsyyntyvät, kun ohjeistat heitä asioissa, jotka he jo osaavat. Riittää, että kerrot, mikä vaikutus heidän tekemisellään on. Kyllä he osaavat itse päättää, miten muuttavat käytöstään, jos nykyisen käytöksen seuraukset ovat kielteiset. Ja hei, tämä ei ollut palaute vaan ohje, Laura nauraa.

– Siis että... Että en kertoisi teille, mitä teidän pitää tehdä? Milla kurtistaa ja nostaa kulumiaan yhtä aikaa.

– Et! Paitsi jos tehtävä on meille uusi. Me olemme ihan järkeviä vaikka olemmekin vain sinun alaisiasi, Laura hymyilee.

– No, höh, olette järkeviä juuri siksi, Milla tokenee ja yrittää hymyillä takaisin. Hän pudottelee sanansa hitaasti: – Palaute on siis tehokkainta, kun kerron vain, mitä näen tai kuulen. Sen jälkeen kerron, millä tavalla tuo tekeminen vaikuttaa minuun tai johonkin kolmanteen osapuoleen. Enkä sano mitään muuta.

Ajatus vaikenemisesta saa Millan hiljaiseksi.



## 11 JAANA TEKEE VAIKUTUKSEN

Milla sulkee kännykän ja sujauttaa sen käsilaukkuunsa. Henkilöstöjohtaja oli soittanut ja kysynyt, mitä mieltä tiimi oli ollut blogi-ideasta. Millalla oli selittänyt ajatuksen olevan sinänsä hyvä, mutta että heillä ei vielä ollut käsitystä, miten sen toteuttaisiin käytännössä niin, että samaan aikaan se tukisi Ikapon strategian kulmakiviä mutta ei olisi liian julistava. Mutta tänään hänellä on palaveri tiimin kanssa, ja Jaana oli sanonut, että hänellä on idea, miten blogi toteutettaisiin.

– Hei, kaikki, Milla hihkaisee astuessaan neuvotteluhuoneeseen. Vain Laura vastaa vaimeasti. Petri tutkailee läppäriään. Jaana kohottaa kellokätensä silmiensä tasolle ja vertaa rannekellonsa ja neukkarin seinällä olevan kellon aikaa mielenosoituksellisen tarkasti.

– Sori että olen myöhässä. Henkilöstöjohtaja soitti juuri, kun olin lähdössä tänne.

– Joo, kyllä sulla aina on hyvä selitys, Jaana keskeyttää. – Sä olet taas vartin myöhässä. Petri ja Laura tutkivat läppäreittensä näyttöjä tai sormenpäitänään.

– Enhän mä voinut jättää sille vastaamattakaan! Mutta nyt asiaan. Petri, sulla on nyt vastaukset meidän tarjouspyyntöön. Kerrotko niistä?

Petri käynnistää datatykin ja aloittaa esityksen. Hän esittelee kolmen tarjouksen vahvuudet ja heikkoudet ja oman suosikkinsa. Laura tekee tarkentavia kysymyksiä, joihin Petri vastaa innostuneesti. Jaana sen sijaan vaikuttaa kärsimättömältä. Ennen kuin Petri pääsee kunnolla alkuun, Jaana ehdottaa kuivasti, että otetaan vaan se halvin eikä vatvota asiaa. Hän selaa läppäriään, vilkuilee huoaten kelloihin ja kirjaimellisesti viilaa kynsiään. Petri huomaa Jaanan välinpitämättömyyden eikä sen takia yritäkään puhua hänelle vaan puhuu pelkästään Lauralle ja Millalle.

Kun Petri lopettaa esityksen, Milla haluaa kokeilla palautekaavaa, jonka hän oli oivaltanut Lauran kanssa keskustellessaan. Hän ei antaisi neuvoja eikä mitään muuta kuin pelkän palautteen eli kertoisi, mitä Petri oli tehnyt ja millainen tekemisen vaikutus oli. – Kiitos, Petri. Sun esitys oli huolella tehty ja analyttinen eikä painottunut yksityiskohtiin. Siksi se oli selkeä ja ymmärrettävä meille, jotka emme ole it-eksperttejä. Meidän on sen pohjalta helppo valita ehdottamasi toimittaja.

Laura ja Jaana nyökkäävät. Petrin esitys hyväksytään yksimielisesti. Kun muut alkavat tehdä lähtöä neukkarista, Jaana jatkaa: – Joo joo. Sä Milla olit taas myöhässä. Sen takia koko palaveriaika meni Petrin presikseen eikä mun valmistelemaa blogi-asiaa ehditty käsittelemään ollenkaan. Mä näin sitä varten paljon vaivaa. Mua harmittaa. Paljon.

Milla tuijottaa hämmentyneenä Jaanaa. – Aivan... Kuule, Jaana, voisitko jäädä hetkeksi vielä mun kanssa tänne. Mä haluaisin vaihtaa sun kanssa pari sanaa.

## 12 ÖVERIN SEURAUKSET

Tiimipalaverin jälkeen Milla ja Jaana jäävät kahden neuvotteluhuoneeseen. Jaana katsoo Millaa odottavasti mutta varuillaan.

– Jaana, mä haluan puhua sulle kahdesta asiasta. Pyydän anteeksi, että olin myöhässä. Se taitaa olla paha tapani, enkä ole ajatellut, että se vaikuttaa myös teidän töihinne. Kun palaverin alussa sanoit, että mulla on aina selityksiä, en tajunnut sitä, ja se oikeastaan ärsytti mua. Mutta tuossa lopussa, kun sanoit, että sinua harmitti, kun et ehtinyt esitellä blogi-asiaa, niin ymmärsin, että teidän kannaltanne minun syyni ovat tekosyitä.

Jaana hymähtää. – Ole hyvä vaan. Olenhan mä tästä sanonut aiemminkin.

– Niin olet, mutta aina jotenkin ikävästi. Sen vuoksi en ole varmaan edes halunnut kuunnella, mitä yrität sanoa. Nyt et piikitellyt, joten jaksoin kuunnella. Kun lisäksi kerroit, miltä sinusta tuntuu, kun myöhästyn, tajusin kunnolla, mitä tarkoitat. Juuri noin minäkin olen ajatellut, että palautetta pitäisi antaa.

– Jaha, koetan muistaa tämän ensi kerralla, Jaana naurahtaa ja kurtistaa heti kulmiaan. – Sulla oli toinenkin asia. Taidat tarkoittaa Petrin esitystä ja mun käytöstä. Joo, tiedän että meni vähän överiksi.

Milla nojaa kyynärpäillään pöytää vasten ja liittää sormenpänsä yhteen. Hän katsoo hetken pöytää sormiensa lomasta ja nostaa sitten katseensa Jaanaan.

– Tiedät siis jo, mistä aion puhua sinulle. Koska vasta opettelen antamaan palautetta hyvin, yritän muotoilla palautteeni samaan tapaan kuin sinä minulle. Petrin esityksen alussa sanoit, että hänen esityksensä on turha, koska voisimme vain valita halvimman miettimättä sen enempää. Petri on tehnyt huolella työnsä. Minusta sinun kommenttisi mitätöi hänen työnsä. Esityksen aikana huokailit, katselit kelloa ja teit omiasi koneellasi. Et tehnyt esityksen aikana yhtäkään kysymystä. Pahoitin mieleni, koska emme saaneet panostasi päätöksentekoon. On tärkeää, että arvioimme tarjoukset kunnolla ja yhdessä, Milla päättää ja katsoo edelleen Jaanaa silmiin hermostuneen näköisenä.

Jaana kuuntelee jäykkänä Millan koko palautteen. Kun Milla on lopettanut, Jaana vetää henkeä ja huokaa. – Olipa tuossa tavaraa. Mutta tottahan tuo oli. Sorry, olin varmaan liian kärkeä ja huolissani omasta asiastani. Olisi varmaan viisainta käydä Petrin luona pyytämässä anteeksi.

– Niin... Ja kiitos palautteesta. Palautteen antaminen sujui sinulta paremmin kuin ennen. Kerroit asiasi täsmällisesti etkä lisännyt palautteeseen ohjeita tai käsikyjiä, joten en saanut mitään syytä suuttua, Jaana naurahtaa.

Kun Milla palaa huoneeseensa, hän jää miettimään. Hän ja Jaana olivat antaneet toisilleen palautetta tärkeistä asioista hyvällä tavalla. Entä jos he kaikki tekisivät niin? Mitä jos he voisivat sopia tiimin kesken siitä, että he kaikki antavat toisilleen palautetta aina, kun on tarvetta? Kun kaikilla on sama käsitys siitä, miten ja milloin palautetta kannattaa antaa, saamme odotukset kohtaamaan. Eikä synny räjähteleviä möhkäleitä eikä virtahepoja.

## 13 VIIDEN KOHDAN SOPIMUS

Tiimi kokoontuu ylimääräiseen tiimipalaveriin perjantaina klo 14. Milla odottaa neuvotteluhuoneessa, kun muu tiimi saapuu paikalle. – Hei taas. Ajattelin, että aloitetaan palaveri ajoissa, kun on perjantai ja viikonloppu edessä.

Jaanan virnistys näyttää hyväntahtoiselta ja Milla rentoutuu.

– Olen vähitellen tajunnut, että palautteesta on kaikille hyötyä ja iloa. Ja että palautteen on oltava hyvin annettua. Kuten kutsuun kirjoitin, tämän palaverin ainoa aihe on sopimuksen tekeminen palautekäytännöstä meidän tiimille. Tehdään se yhdessä, jotta kaikki voivat hyväksyä sen, ja kirjataan se ylös, jotta ymmärrämme ja muistamme sen samalla tavalla.

Tiimi kuuntelee Millaa hiljaa ja keskittyneesti.

– Palaverikutsun liitteenä oli Lauran valmisteleva kymmenen kohdan ehdotus sopimukseksi, ja Lauran netistä hakemien artikkelien pohjalta tekemä tiivistelmä hyvin annetusta palautteesta.

Milla jatkaa. – Kiitos, Laura, tekstisi oli oikein havainnollista ja selkeää. Sen pohjalta pääsemme varmasti tänään sopimukseen. Koska olet parhaiten perehtynyt aiheeseen, niin ole hyvä ja johda keskustelua. Milla nyökkää Lauran suuntaan.

Laura hämmästyä, mutta ottaa tehtävän vastaan. Petri ryhtyy palaverin sihteeriksi. Tiimi keskusteleekin tovin siitä, miten ja mistä palautetta kannattaa antaa: Käyttäytymisestä tietenkin, ei persoonasta. Ja olennaisista asioista, kuten siitä, miten tekeminen edistää omien ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista, ja siitä, miten oma käyttäytyminen vaikuttaa toisiin tiimiläisiin. Ikapon arvot on varmaan otettava huomioon.

– Arvoihin ja pelisääntöihin liittyy yksi tärkeä asia. Seksistiseen kielenkäyttöön on puututtava heti! Jaana huudahtaa.

– Ja rasistiseen, Laura lisää.

Petri kirjoittaa jotakin muistiin ja nostaa päänsä, kun hiljaisuus on kestänyt hetken. Kaikki katsovat häntä.

– No, mitä te mua tuijotatte? hän sanoo hämmästyneenä ja hieman kiukkuisena.  
 – Tuohan on itsestään selvää. Ei sukupuoli minusta tee rasistia eikä seksihullua!

Milla naurahtaa. – Ei tietenkään. Saat antaa minulle palautetta milloin vain vaikka siitä, kuinka hyvin oranssi jakkuni sopii silmiäni väriin.

Milla näkee muiden virnuilun ja jatkaa nopeasti: – Sama koskee tietenkin teitä kaikkia, tai siis meitä kaikkia, voimme kaikki kehua toistemme pukeutumista aina, kun siihen on aihetta.

– Joo joo, Milla, tiedetään, kaikki kunnossa, Laura sanoo.

Kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että palaute ja ohje tarkoittavat eri asioita. Samalla ymmärretään, että ohjeitakin tarvitaan. Tiimi sopii, että korjaavan palautteen lisäksi annetaan neuvoja ja ohjeita silloin, kun palautteen saaja niitä erikseen pyytää tai kun tehtävä on palautteen saajalle uusi.

Petri suhtautuu varauksellisesti Lauran ehdotukseen siitä, että jokaista korjaa- vaa palautetta kohti annettaisiin peräti viisi kannustavaa palautetta.

– Kuulostaa vähän liian amerikkalaiselta minun korviini. Enkä sitä paitsi ehdi enkä jaksa muotoilla palautteeksi jokaista asiaa, Petri toteaa. Jaana säästää Petriä: 5+1-käytäntö kuulostaa hymistelyltä. Tämä sovitaan jätettäväksi pois.

Lauran tekemä kymmenen kohdan ehdotus päätetään lopulta tiivistää viiteen kohtaan. – Sopimuksen tarkoitus ei ole kahlita vaan vapauttaa, Milla kiteyttää. – Ja katsotaan, miten tämä toimii. Tehdään sopimus ensi alkuun kolmeksi kuukaudeksi.

Fläpille kirjataan lopulta seuraava sopimus:

1. **Olen valpas ja havainnoin**, jotta voin auttaa toisia näkemään toimintansa ja sen seuraukset.
2. **Kuuntelen aktiivisesti** aina, kun vastaanotan ja annan palautetta.
3. **Haen palautetta** asioista, joissa haluan kehittyä. Asetan tavoitteita.
4. **Annan vaikuttavaa palautetta** kuvaamalla havainnon, kertomalla vaikutuksen ja sulkemalla suuni.
5. **Pidän itseni ja toiset vastuullisina** tämän sopimuksen noudattamisesta.

## 14 LAURA TARVITSEE OHJEITA

Kaksi viikkoa palautesopimuksen tekemisen jälkeen tiimin ilmapiiri on muuttunut. Tiimin jäsenet ovat yhtä aikaa osallistuvia ja valmiita auttamaan toisiaan, mutta myös varuillaan. Jokainen haluaa nähdä ja kuulla, mitä muut tekevät, koska näin on sovittu. Se tuntuu samalla vaivaannuttavalta, koska on itsekin tarkkailtavana kaikesa, mitä tekee.

Palautteen hakeminen on helpompaa, koska siinä jokainen kokee hallitsevansa omia tarpeitaan. Kukin on miettinyt, missä haluaa kehittyä. Jaana haluaa kehittyä aktiivisessa kuuntelussa, Petri priorisoinnissa ja liian pikkutarkkuuden välttämiseksi ja Milla täsmällisyydessä ja erityisesti ajankäytössä. Laura haluaa kehittää itseään suurten kokonaisuuksien kehittäjänä.

Milla on eniten ilahtunut Lauran kehityksestä. Laura oli valmistellut, ja vastuuta saatuaan myös vetänyt, hyvin palautesopimuksen laatimisen. Laura sai koko tiimiltä suuren kiitoksen ja täsmällisen palautteen, joka kasvatti kovasti hänen itsevarmuuttaan. Laura oli pyytänyt Millaa antamaan hänelle aiempaa vaativampia tehtäviä, koska nyt hän tiesi saavansa apua koko tiimiltä niistä suoriutumiseen. Tiukat tavoitteet eivät enää pelota Lauraa niin paljon kuin aiemmin.

Milla päättää pyytää Lauraa tekemään käsikirjoituksen ja PowerPointit esitykseen, jonka Milla pitää intranetin uudistamisen ohjausryhmälle lokakuun viimeisenä perjantaina. Ohjausryhmä tekee palaverissa lopulliset päätökset.

Laura ei ole aiemmin suunnitellut eikä tehnyt vastaavaa esitystä. Koska tehtävä on Lauralle uusi, Milla määrittelee esityksen tavoitteen ja antaa Lauralle tarkat ohjeet. Esityksen tavoite on saada ohjausryhmä valitsemaan projektitiimin kannattama vaihtoehto. Milla on valinnut menetelmän, jonka hän oli vuosi sitten oppinut itsensä johtamisen kurssilta. Siinä määrittellään ensin projektin tarve eli ratkaistava ongelma ja sen jälkeen esitetään kolme ratkaisuvaihtoehtoa yksinkertaisesti ja päätöksen tekijää kiinnostavalla tavalla.

Tiimillä on intranet-projektin tekniseen toteutukseen kolme vaihtoehtoa. Vaihtoehto A on keskihintainen, vuorovaihteinen ja helppo käyttää. B on toiminnanohjausjärjestelmän päälle rakennettava intranet, kattava, mutta kallis ja monimutkainen. C perustuu nykyiseen versioon, jota vain paikataan. C on edullisin, mutta ei tuo riittävä parannusta tilanteeseen. Tiimi kannattaa vaihtoehtoa A. Milla pyytää Lauraa rakentamaan esityksen niin, että ensin esitellään kaikkien vaihtoehtojen hyvät ja

huonot puolet ja lopuksi palataan perustelemaan, miksi vaihtoehto A on sopivin Ika-pon tarpeisiin. Hän tietää, että näin esitettyä ohjausryhmä päätty todennäköisesti valitsemaan A:n.

Kaksi päivää myöhemmin Laura koputtaa Millan huoneen ovea. – Hei, saanko tulla sisään. Tarvitsen sun apua tämän esityksen kanssa.

Laura kertoo tehneensä käsikirjoituksen rakenteen ja muutaman alustavan PowerPoint-dian.

– Olenko oikeassa suunnassa? Entä tuleekohan tästä ihan tylsä. Laura kuulostaa hitusen masentuneelta. – Ja musta tuntuu aika turhalla miettiä noiden B- ja C-vaihtoehtojen esittämistä, kun niitä ei kuitenkaan ole tarkoitus valita.

– Ei tule tylsää vaan sopiva!

Milla ryhtyy ohjaamaan Lauraa. Milla kertoo, että hän ei arvioi käsikirjoitusta ja PowerPoint-esitystä kokonaisuuksina, vaan jakaa molemmat kolmeen osaan. Näin Laura pystyy hahmottamaan selvästi, miten hän on onnistunut. Kun Laura onnistuu kaikissa kolmessa osassa, hän onnistuu kokonaisuudessa. Nämä kolme osaa ovat tavoitteen saavuttaminen, rakenteen johdonmukaisuus ja sisällön vakuuttavuus.

Koska Lauran itseluottamus tuntuu heikentyneen, Milla korostaa asioita, joissa Laura on onnistunut, ja antaa ohjeita niiden asioiden tekemiseen, joiden kanssa Lauralla on hankaluuksia.

– Rakente on johdonmukainen. Esittelet kolme vaihtoehtoa, jotta ohjausryhmä näkee meidän perehtyneen tilanteeseen. Heidän on helppo tehdä päätös, kun he luottavat meidän osaamiseemme. Dioja on nyt vain viisi, mikä kuulostaa sopivalta määrältä. Tee dioja mieluummin vähemmän kuin enemmän, jos pystyt. Aikataulu- ja budjettidiat ovat nyt niin yksityiskohtaiset, että kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Kokoa niihin vain pääpointit, niin ohjausryhmä näkee oleellisen helposti. Ohjausryhmä haluaa faktoja, ei adjektiiveja ja muuta hehkutusta. Sinulla on tässä nyt paljon faktoja, joten olet tehnyt hyvää työtä. Meidän tehtävämme on valmistella, ja ohjausryhmän tehtävänä on päättää, ja mieluiten niin kuin me ehdotamme, Milla naurahtaa.

Laura kuuntelee. Hän pyytää Millaa tarkentamaan joitakin tämän antamia ohjeita, ja Milla selvittää sanomaansa.

– Vaikutit vähän turhautuneelta, kun tulit luokseni. Nyt näytät vähän huojentuneemmalta. Tulkitsenko oikein?

– Jep. Sain, mitä tarvitsin. Kiitos, Laura sanoo tyytyväisenä.

## 15 PETRI EI KÄSITÄ

Henkilöstöjohtaja on koonnut seitsemän henkilön ohjausryhmän lkapon eri henkilöstöryhmien ja toimintojen edustajista. Tämä ryhmä päättää, millainen uudesta intranetistä tulee.

Milla on pyytänyt Petrin mukaan tilaisuuteen, koska Petrin ict-asiantuntemus on hankkeen esittelyssä avainasemassa.

Petri on yhä kokenut palautteen saamisen hankalaksi. Hän pohtii aina perin pohjin, ennen kuin tekee siirtonsa, eikä hän juuri tee virheitä. Siksi hän ei koe helppoksi korjaavan palautteen saamista. Petri vaivautuu helposti myös kannustavasta palautteesta. Hänhän tekee vain sen, mikä hänen kuuluukin tehdä. Palautteen antajana Petri on hyvin muodollinen, mutta täsmällinen.

Milla ja Petri ottavat osallistujat vastaan sitä mukaa kuin he saapuvat neuvotteluhuoneeseen. Milla näkee, kun Petri kättelee talousosaston Sofiaa. Sofia irvistää eikä tarjoa enää kättään Millalle, nyökkää vain ja istuu kättään pidellen neuvottelupöydän ääreen. Milla kääntyy Petrin puoleen ja kuiskaa. – Petri, puristit kovaa Sofian kättä. Se varmasti sattui. Petri vilkaisee Millaan mutta ei vastaa mitään. Kun Leif tuotannosta tulee seuraavana sisään, Milla näkee, kuinka Leifin poskilihakset jännittyvät Petri puristaessa hänen kättään melkein mielenosoituksellisen kovaa.

Esitys menee täysin Millan odotusten mukaan. He saavat suorastaan aplodit. Päätös on selvä: vaihtoehto A valitaan. Vain Sofia oli ollut hiljaa. Leif oli sentään puoltanut päätöstä.

Kun Milla ja Petri kävelevät kohti tiimin tilaa, Milla ottaa puheeksi Petrin kättelyn. – Petri, minusta näytti siltä, että puristit kaikkien kättä todella lujaa. Kun teet niin, se sattuu, tiedän sen kokemuksesta.



– Älä viitsi, sehän on vain kädenpuristus, Petri vastaa ja katsoo käytävän kaukaisuuteen. Milla pysähtyy ja pakottaa Petrinkin pysähtymään. – Petri, sanon tämän vielä. Kun teet niin, se sattuu. Petri katsoo Millaa silmiin kiukkuisena. – No se on mun asia, mitä mä teen. Et sinä voi tämmöiseen puuttua.

Milla on hetken vaiti ja vain katsoo Petriä. – Kaikella on seurauksensa. Teet tietenkin itse valinnan, kuinka käyttäydyt. Minun tehtäväni on vain kertoa, mikä vaikutus käyttäytymiselläsi on ja mikä seuraus sen jatkumisella. En tee tätä kiusaksesi ja tiedän, että tämä saattaa kuulostaa typerältä, mutta en aio ottaa sinua mukaan seuraavaan tilaisuuteen, missä tapaavat muita ihmisiä. Tämä ei ole enää palautetta vaan minun päätökseni. Ehdotan kuitenkin, että puhutaan tästä huomenna, kun olemme rauhallisempia.

Petri näyttää hetken siltä kuin kääntyisi ja katoaisi paikalta sanomatta sanaakaan. – Ei kun puhutaan nyt, hän lopulta sanoo tavallista matalammalla äänellä. – Katsos, kädenpuristus on mulle tavallaan arka juttu. Olin pienenä aika tavallinen poika, mutta ruipelo. Mua kiusattiin joskus siitä. Lukiossa päätin muuttaa tilanteen – ja muutinkin. Enhän minä iso nytkään ole mutta käyn yhä säännöllisesti salilla. Se kädenpuristus vain jotenkin liittyy tähän.

Milla katsoo vakavana Petriä ja hymähtää äkkiä. – Ymmärrän. Mulla on tavallaan päinvastainen juttu. Olin opiskeluaikoina aika suosittu ja vähän primadonna. Kukaan ei koskaan sanonut mulle mitään, vaikka olin aina myöhässä vähän kaikesta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että se on hyväksyttävää.

Petri katsoo Millaa, siristää silmiään ja vetää suunsa hitaaseen hymyyn. – Joo, mä voin kyllä auttaa sua olemaan täsmällinen. Se on mun vahvoja puolia. Ja tervehdin sua joka kerta kädestä pitäen, kun meillä on palaveri. Tiedät kyllä miten, se nimitäin riippuu siitä, oletko ajoissa.

## 16 ILOKSI!

– Iloksi, Milla huudahtaa ja nostaa maljan. Tiimi vastaa kuorossa. Merenjää hohtaa neukkarin aurinkoisesta ikkunasta. On perjantai-iltapäivä, ja tiimi on kokoontunut juhlistamaan projektin valmistumista. Uudistettu intranet lanseerataan maanantaina kaksi viikkoa etujassa.

– Iloksi, toistaa Jaana nielaistuaan ja maistelee sanaa suussa. – Petri, tuo oli todella hieno keksintö tylsän kippiksen tai skoolin tilalle. Iloksi on suomea, ja rakastan, kun se kloksahtaa kuin jääkuutio lasissa.

Petri virnistää. – Kiitos Jaana, on aina mukava saada sinulta palautetta.

– Niin, se kloksahtaa aina kohdalleen, Laura nauraa päälle.

– Meillä on oikeastaan kaksi aihetta juhlaan, Milla toteaa. – Ensin tietenkin se, että uusi intranet on todella vuorovaikutteinen ja käyttäjäystävällinen. Ja kiitos Petrin, sen tietoturva on tosi vahva. Ja sitten se, että teimme hienoa yhteistyötä. Mutta mikä sai meidät onnistumaan näin hyvin? Yhteinen osaaminen? Hyvä yhteistyö? Vai hieno, yhdessä sovittu palautekäytäntö? Oliko se onnistumisemme avain?

Tiimiläiset nyökyttävät. – Palaute auttoi meitä keskittymään tekemiseen ja tavoitteisiin ja seuraamaan tavoitteiden saavuttamista koko ajan. Tavoitteet olivat koko ajan selviä ja palaute piti meidät oikeassa suunnassa, Jaana sanoo.

– Aivan, ja minua helpotti se, että saimme vapaasti kyseenalaistaa vanhat käytännöt, Petri täydentää. – Ihan liian usein asiat tehdään jollain tavalla vain siksi, että ne on tehty näin aina. Palaute paljasti mokat ja puutteet ja piti prosessit kunnossa.

– Minusta oli mukavaa, että kaikki kiinnittivät huomiota toisten onnistumisiin eikä vain virheisiin, Laura sanoo. – En olisi koskaan tajunnut, mitä tein oikein, ellette olisi kertoneet sitä minulle. Olitte kaikki ihania! Ette ehkä ole huomannut, että olette antaneet paljon enemmän kannustavaa palautetta kuin korjaavaa palautetta. Ihan siinä ehdottamassani 5+1-suhteessa!

Milla kuuntelee tiimiläisten mielipiteitä miettivänä. – Palautesopimus oli varmasti hyvä juttu. Päätimme lokakuussa, että se on voimassa kolme kuukautta. Viime viikolla tuo kolme kuukautta tuli täyteen. Miten on, jatkammeko sitä?

– Niin, ja haluan oikeastaan lisätä näihin palautekehuihin vielä jotakin, Milla jatkaa. – Mun kannalta tässä on ollut kaksi isoa asiaa. Olen oppinut valtavasti työstäni esimiehenä ja projektinvetäjänä. Kun jokainen teistä on kertonut minulle, miten käyttäytymiseni ja toimintani vaikuttaa työhönne, tiedän, mitä minun pitää jatkaa ja mitä tehdä toisin. Mutta vieläkin tärkeämpää on se, että esimiestyöni on helpottunut, kun kaikki auttavat toisiaan onnistumaan. Mulla on se käsitys, että me kaikki ymmärrämme nyt, miten paljon hyötyä vaikuttavasta ja jatkuvasta palautteesta on.

Petri siirtää lasin vasempaan käteen ja nostaa oikean kätensä ylös etusormi ja keskisormi kattoon sojottaen. – Musta meidän palautesoppari on just hyvä. Minuun voit luottaa, ja ihan varmasti jokaiseen tässä porukassa. Petri laskee kätensä ja ojentaa sen Millalle leveästi hymyillen. – Tuohon käteen, Milla!

Milla tarjoaa kätensä Petrille, joka tarttuu siihen kuin hienoon lasiin, varmasti ja varoen. Milla katsoo työkavereitaan ja hymyilee. Loistava porukka. Erilaisia kaikki tyynni. Siinä onkin heidän vahvuutensa.

Tuntia myöhemmin Milla vetää uusia nahkasaappaita jalkaan. Ne olivat olleet alennusmyynnissäkin melko kalliit mutta sopineet Millan jalkoihin kuin hansikkaat. No joo, hän ei tosiaan ollut mikään kielikuvaihminen. Intranetissä olisi varmasti jotain hiottavaa, mutta he kuuntelevat käyttäjiä, keräävät palautetta ja korjaavat bugit ja puutteet. Ikapolaiset saavat heiltä selvät ohjeet. Ensin käyttäjien tulee kertoa täsmällisesti, mikä asia tai toiminto antoi aiheita palautteeseen – kannustavaan tai korjaavaan – ja sitten he lisäävät palautteeseen yhtä konkreettisesti, miten asia tai toiminto vaikutti heidän intranet-kokemukseensa.

Lumi narskuu Millan saappaiden alla, kun hän kävelee kohti bussipysäkkiä. Palautesopimus oli kaikkien mielestä loistojuttu. Jokin siinä kuitenkin vaivaa häntä.

Milla tarkistaa kännykästään kellonajan. Ei huolta, bussin saapumiseen on vielä pari minuuttia.

Kun hän panee kännykän takaisin käsilaukkunsa, hänellä välähtää. Niin tietenkkin, saappaat! Niiden täytyy sopia! Ja asioista täytyy sopia! Kun työkaverit ja ihmiset ylipäättään missä tahansa sopivat yhteistyöstä, pelisäännöistä, tavoitteista, kaikesta, mitä yhteiseen elämään ja työhön liittyy, niin vain silloin saadaan odotukset kohtamaan. Palaute ei ole se, mistä pitää ensin sopia, vaan ensin sovitaan siitä, mihin ollaan menossa ja miten sinne mennään, eli ensin sovitaan tavoitteista ja pelisäännöistä. Niitä ei anneta tapsoilta milloille ja milloilta muille, vaan niistä sovitaan yhdessä! Muuten niistä tulee tylsää johtajapolinää, eikä kukaan innostu niistä. Pelisäännöt pitää kirjata vähintään fläpille, koska muuten niistä tulee rikkiniisiä puhelimia. Kun tavoitteetkin on kirjattu paperille ja tehty sekin yhdessä, niistäkin saadaan yhteisiä sopimuksia. Sen jälkeen voidaan antaa palautetta sopimuksessa pysymisestä ja tarpeen tullen muuttaa sopimusta.

Ajatukset singahtelevat Millan päässä kunnes kiteytyvät yhdeksi lauseeksi: sopimus on avain yhteistyöhön. Palaute auttaa pysymään sopimuksissa ja muuttamaan niitä. Milla huokaisee ja naurahtaa. Tästä taitaa tulla jokin uusi juttu. Tiimi ei vielä tiedä, mikä sitä seuraavaksi odottaa!

Bussi saapuu hitaasti jäistä katuja pysäkillä ja pysähtyy tarkasti Millan kohdalle. Milla nousee bussiin, pyyhkäisee lumet saappaiden kärjistä ja hymyilee bussikuskille. – Kiitos, kun tulit noin varovasti pysäkillä. Minulle tuli turvallinen olo.

## 17 LAURA: PALAUTE ON SAMA KAIKILLE

Jokainen meistä halusi saada palautetta samalla tavalla, suoraan ja hyvin, vaikka olemme ihan erilaisia. Olen rauhallinen ja haluan tehdä työni hätäilemättä ja kunnollia. Petri on samanlainen mutta analyttisempi, eikä hän niin kaipaa seuraa. Milla on vilkas ja seurallinen mutta joskus liikaa äänessä eikä kauhean huolellinen. Jaana on nopea ja kärsimätön.

Onhan palaute tietenkin aina vähän erilaista, kun sitä annetaan eri asioista ja erilaisissa tilanteissa, mutta palautteen ydin on aina sama. Se on kuvaus siitä, mitä on tehnyt ja miten asia on toiseen vaikuttanut. On aika helpottavaa, kun ei tarvitse joka kerta miettiä, miten palaute pitää muotoilla. Siksi palautetta on helppo antaa usein. Ja kun tiedän, miten toiset antavat minulle palautetta, minun on paljon helpompi ymmärtää, mitä he sanovat.

Me kaikki haluttiin kyllä eri määrä palautetta, ja eri asioista. Ja kaikilla meillä oli omat vaikeutemme palautteen antamisen opettelemisessa. Palauteeseen tulee niin helposti liitettyä ohjeita ja neuvoja. Sovimme erikseen, että ohjeita annetaan vain, kun niitä erikseen pyytää. Minä meistä halusin eniten opastusta. Minä opin eniten silloin, kun minulla on selkeä tavoite tai tehtävä. Jos koen, etten oikein osaa vielä sitä, mitä teen, haluan palautteen lisäksi ohjeita. En halua ohjeita, jos asia on minulle tuttu. Silloin niiden saaminen tuntuu jotenkin alentavalta. Millalla oli aikaisemmin tapana antaa minulle ohjeet sellaisestakin asiasta, jonka osaan hyvin, ja se harmitti minua.

Kaikkein tärkeintä minulle on se, että nyt tiedän, että minun työni on toisille tosi tärkeä.

Minusta on kaikkein hankalinta antaa korjaavaa palautetta. Varon liikaa, että en suututa toista. Helppointa on antaa kannustavaa palautetta, sellaista, jossa sanotaan mukavia toisten tekemisistä. Minulle on tärkeää, että viestintäosastolla menee hyvin ja että meillä on mukava ilmapiiri. Nykyään meillä ei synny mitään kireyksiä tai hauptomisia vaan kaikki puhuvat suoraan ja kiertelemättä ja nätisti hankalistakin asioista ilman suuttumisia ja huutamisia.

Palautteen voi sotkea monella tavalla. Siinä me ollaan samanlaisia, että me sotketaan kaikki, jos emme sovi, miten toimimme ja millaisia pelisääntöjä noudatamme. Puolitoista vuotta sitten kun olin juuri tullut Ikapoon, hain Jaanalta palautetta yhdestä tiedotteesta. Jaana repi sen. Se tuntui tosi pahalta. Nyt hän toimisi toisella tavalla ja kertoisi, mikä tekstissä on vialla ja myös sen, mikä siinä toimii.

Viestintä, ja erityisesti kirjallinen viestintä, on minulle sydämen asia. Suullinen ja kirjallinen viestintä ovat ihan yhtä tärkeitä. Ikapolla on yli kymmenen toimipistettä. Meillä on paljon sellaisia tiimejä, joiden viestintä on enemmän sähköposteja ja puhelinpalavereja kuin tavallisia tapaamisia. Ne ovat oikeasti virtuaali tiimejä, vaikka eivät ne sitä itse aina ymmärrä. Kävin kuukausi sitten virtuaali tiimikurssin. Vetäjä sanoi, että kun kahden ihmisen välinen etäisyys on 30 metriä tai yksi kerros, viestintä muuttuu virtuaaliseksi. Niin se on.

Opiskelen kirjoittamisen kouluttajaksi, koska haluan järjestää kirjallisen viestinnän työpajoja Ikapon kaikille esimiehille ja asiantuntijoille. Minulla on niiden järjestämiseksi tosi hyvä idea: vertaispalaute! Kun työkaverit antavat toisilleen palautetta, siinä oppii kaksin verroin. Ensin kun kirjoittaa ja saa palautetta, ja sitten kun lukee ja antaa palautetta.

## 18 PETRI: VAIN HYVIN ANNETTU PALAUTE KEHITTÄÄ

Edellisessä työpaikassani minulla oli esimies, joka soitti minulle ainakin kerran päivässä ja puhui aina itseään koskevista asioista ja omista suunnitelmistaan. Vähintään kymmenen minuuttia. Minulla ei välillä ollut harmaintakaan aavistusta, mitä hän halusi. Ehkä vain kuuntelijaa. Soitot hermostuttivat minua, joten jätin toisinaan vastaamatta, ja kun vastasin, huokailin ja kröhin ja vastailin yhdellä tai kahdella sanalla. Luulin, että hän tajuaisi lopettaa, kun en sanonut oikein mitään. Nyt tiedän, että jos haluan vaikuttaa soittojen määrään ja laatuun, kerron havaintoni esimiehelleni. Jos en kerro, hän ei tiedä. Hän ei voi lukea ajatuksiani.

Olen hyvin tarkka, ja yksityiskohdat ovat minulle yhtä tärkeitä kuin kokonaisuus. Laatu on aina tärkeä, ja siitä annan mieluummin myös palautetta. Aina voi parantaa. Aikaisemmin jäin helposti viilaamaan yksityiskohtia, halusin täydellisyyttä. Nyt ajattelen, että virheisiin tai huonoihin toimintatapoihin on puututtava nopeasti. Se säästää aikaa ja kustannuksia.

Mutta vain hyvin annettu palaute kehittää. Nyt osaan antaa palautetta asioista hyvin ja täsmällisesti, sen tiedän, mutta aina en muista kiittää, kun siihen olisi aihetta. Olen päättänyt, että otan kannustuksen antamisen seuraavaksi kehityskohteekseni.

Olen myös analysoinut Lauran ideaa ohjeiden ja palautteen hakemisesta ja olen vähän tarkentanut prosessia. Kehitin sen pohjalta tällaisen ediste+palaute-mallin. Mallissa haetaan ensin edistettä eli neuvoja ja ohjeita edistymisen tueksi. Lopuksi edistymisestä haetaan palautetta.

1. Mieti 1 asia, jossa haluat kehittyä.
2. Kerro se 2 työkaverille tai kenelle tahansa ihmiselle.
3. Pyydä kummaltakin 2 neuvoa, miten edistyisit asiassa.
4. Hae palautetta 2 sellaiselta henkilöltä, jotka voivat arvioida edistymistäsi.
5. Käsittele palaute ja päättää, miten toimit jatkossa.

Minusta nämä palautekäytännöt ovat niin hyviä, että aion jatkaa niiden kehittämistä vastakin. Ohjelmistoprojekteissa käytetään paljon niin sanottuja ketteriä käytäntöjä ja lean management -filosofiaa. Aion liittää niihin hyvin toimivan, välittömän ja jatkuvan ediste+palaute-mallin.

## 19 JAANA: PALAUTE ON LAHJA

Aikaisemmin minua ärsytti palautteen antamisessa aina, kun toinen ei heti ymmärtänyt. Muut ovat niin hitaita. Oli vielä ärsyttävämpää, että kun olin antanut palautteen ja ohjeet siihen päälle, toinen ei silti muuttanut toimintaansa. Minä koin olevani vastuussa siitä, tekeekö toinen juttunsa oikein vai ei.

Minusta tuloksen tekeminen ja tavoitteen saavuttaminen on ainoa asia, jolla on merkitystä. Nyt ymmärrän, että kehittyminen on yhtä tärkeää. Tulosta tulee, kun oppii asian. Tajuan myös, että palautteen saaja on itse vastuussa käyttäytymisensä muuttamisesta. Palaute on tosiaan lahja: kun olen antanut lahjan, en päätä lahjan käyttämisestä.

Nykyään minua naurattaa, kun huomaan hätäileväni. Laura muistuttaa minua vieläkin, kun ryntään palautteessa suoraan sen toiseen osaan, vaikutukseen. Laura sanoo, että jos unohdan käyttäytymisen kuvauksen ja menen suoraan vaikutukseen, palautteen saaja ei voi millään ymmärtää, mikä hänen käyttäytymisessään on aiheuttanut jotain.

Useimmiten on vain hassua, kun ihmiset eivät heti oivalla, mitä tarkoitan. Maltaan kuunnella, kun opastan tai annan palautetta. Pysähdyn ja koetan parhaani mukaan aloittaa alusta. Punastun, jos huomaan olleeni vähän hölmö, mutta en enää huuda naama punaisena.

Palautesopimuksen jälkeen jokainen meistä sanoi ainakin sata kertaa, tai ainakin ajatteli, että tämä havainnointi ja palautekaavan käyttö tuntuu tyhmältä ja jäykältä. Aluksi. Mutta kun pari kuukautta oli mennyt, palautepyörä tuntui ihan luonnolliselta. Palautteen käsittely helpottui, kun palaute oli ymmärrettävästi annettu ja kun viitsi kuunnella, mitä toisella on sanottavana. Palautteen hakeminen oli järkevää. Palautteen antaminen oli maailman yksinkertaisin juttu: ei tarvinnut arvuutella, millä päällä toinen on, vaan siitä vaan peruskaavan mukaan. Ja se palautteesta sopiminen teki asiasta selvän.

Palautesopimuksessa on erityisen mukavaa, kun jokaisen reviiri asioiden hoitamisen suhteen on selvä: palautetta saa tavoitteiden saavuttamista, ei siitä, miten ne saavutetaan. Siitä päättää kukin itse. Autoin Millaa ja muita määrittelemään tavoitteet. Kun tavoitteet oli määritelty täsmällisesti, jokainen pystyi seuraamaan niiden saavuttamista itse. Siis antamaan palautetta itselleen. Se vähensi olennaisesti toisten puuttumisen tarvetta.

Palaute on hyvin, hyvin tehokas väline haluttujen tulosten saavuttamiseen. Olen silti yllättynyt. Minusta mukavinta on ollut se, että palaute on vapauttanut minut nauramaan ja näkemään itseni toisten silmin. En ole nauranut näin paljon vuosiin. Töissä on kivaa, kun kaikki ovat innostuneita!

Olen varannut paikan naurujoogakurssilta. Ehkä vaihdan vielä alaa.

## 20 MILLA: PALAUTE KUULUU KAIKILLE

Minulle oli iso oivallus, että palautteen tärkein suunta on alhaalta ylöspäin. Ne, jotka tekevät eniten päätöksiä, tarvitsevat eniten palautetta. Esimiehenä sain liian vähän palautetta, koska kaikki ajattelivat, että palaute on johtamista. Alainen ei johda pomoa, siis pomolle ei anneta palautetta. Todella typerä ajatus. Saamani palaute teki minusta paljon paremman projektipäällikön ja esimiehen. Vielä tärkeämpää oli, että alkuvuodesta päättyneessä intranetin uudistamisprojektissa oli loppujen lopuksi neljä johtajaa eli toisten auttajaa eikä vain yhtä ainoaa esimiesparkkaa. Sanon parka siksi, että minulla oli usein tosi riittämätön olo, kun olisin halunnut auttaa ihmisiä, mutta en ehtinyt.

Itsetuntemukseni parantui kaikin tavoin. Ymmärsin, että esimiehen tehtävä on palvelutehtävä, koska ainoa mittari, millä esimiehen onnistumista mitataan, on alaisten onnistuminen omissa tehtävissään. Opin olemaan selittelemättä, kun tein jotain hassusti tai huonosti. Opin myös sulkemaan suuni ja kuuntelemaan sen sijaan, että olisin loputtomiin jatkanut palautteen antamista. Vastuullisuus lisääntyy vain jakamalla vastuuta.

Tuli meille kolmen kuukauden aikana toki kinojakin, ei palautesopimus niitä hävittänyt. Kinastelut kuitenkin pysyivät asiassa eivätkä johtaneet ihmisten väliin riitoihin. Olen hyvä puuttumaan nätisti ja nopeasti, jos joku on epäkohtelias tai tekee vääriä asioita. Ennen kuitenkin hämäännyin ja saatoin jopa lamaantua, kun joku loukkasi minua henkilökohtaisesti. Minulle ihmissuhteet ovat tärkeitä, ja uskon hyvää ihmisistä. Nyt annan heti palautteen missä tahansa. Joskus huomaan ymmärtäneeni väärin. Kun palautteen saaja kertoo sen minulle, kuuntelen palautteen ja pyydän anteeksi, jos on tarpeen.

Suurin oivallukseni taitaa olla sittenkin se, että palautesopimuksen tärkein sana on sopimus. Palaute on varmasti tärkein yksittäinen vuorovaikutuksen muoto, mutta ilman sopimusta ei ole yhteistyötä. Sopiminen on prosessi, ja sopimus on lopputulos. Kumpaakin tarvitaan, jotta odotukset kohtaavat.

Uusi projektitiimimme suunnittelee ja tekee Ikapon ensimmäisen sidosryhmäjulkaisun. Haluan tehdä tiimisopimuksen, joka ei ole pelkkä palautesopimus vaan jossa mietitään kaikkea, mitä tiimi tekee. Kun sovimme yhteisistä viestinnän, johtamisen ja palautteen käytännöistä saamme odotukset kohtaamaan ja tulosta aikaan. Koko Ikapossa.