

**Jani Nieminen:**

Yksi merkittävimpiä esihenkilön osaamisen alueita on palautteen antaminen työntekijöille. Laadukas palaute on jopa strategisesti tärkeää. Mutta millaista on laadukas palaute? Entä pelätäänkö palautteen antamista? Tänään LAB Talkissa vieraina ovat lehtori Johanna Saarteinen liiketoiminnan alalta ja asiantuntija Jaana Ahl hyvinvointialalta. Tervetuloa LAB Talkiin! Mukava, että olette tänään keskustelemassa kanssani. Mielenkiintoinen aihe.

**Jaana Ahl:**

Kiitos.

**Johanna Saarteinen:**

Kiitos, kivaa olla täällä.

**Jani Nieminen:**

Jes, mahtavaa. Hei, te olette mukana molemmat hankkeessa, jossa keskitytään esihenkilön tukeen organisaation muutostilanteessa. Tähän liittyy myös olennaisena esihenkilöiden palautteenantotaidot.

**Jaana Ahl:**

Joo, eli me teemme parhaillaan yhteistyötä yhden hyvinvointialueen kanssa ja tähän yhteistyöhön liittyy keskeisesti esihenkilötyön tukeminen muutostilanteessa ja siihen luonnollisesti liittyy isona osana palautteenantaminen ja se on keskeisessä roolissa.

**Jani Nieminen:**

Erittäin mielenkiintoista. Mennään hei sitten saman tien ehkä jopa tärkeimpään kysymykseen. Mitä on onnistunut palaute?

**Johanna Saarteinen:**

Onnistuneen palautteen merkkejä ylipäätään on se, että sitä pitäisi ylipäätään antaa. Ja ehkä tällaisessa suomalaisessa työkuultuurissa sitä pitäisi antaa enemmän kuin mitä tällä hetkellä annetaan.

**Jani Nieminen:**

Täysin samaa mieltä.

**Johanna Saarteinen:**

Sitten tietysti ihan yksi tärkeimpiä kriteereitä sen, että ylipäätään annetaan palautetta, on selkeästi kohdentaa ja sanottaa se, mistä työntekijä nyt saa palautetta. Monesti taipumus on ehkä vähän antaa sitä, ei niin kohdennetusti.

**Jani Nieminen:**

Ympäri pyöreästi.

**Johanna Saarteinen:**

Joo, ympäri pyöreästi. Tärkeintä myös on onnistuneessa palautteenantamisessa se, että työntekijälle annetaan myös mahdollisuus vastata ja tulla kuulluksi. Ja sitten kyllä sen palautteen pitäisi olla reaaliaikaista, että kun aihetta palautteelle tulee tai palautteen annolle tulee, oli se sitten sitä rakentavaa tai korjaavaa tai sitten sitä positiivista, niin sen tulisi olla hyvin reaaliaikaista.

**Jani Nieminen:**

Miksi sen pitää olla reaaliaikaista?

**Johanna Saarteinen:**

Muuten se ei välttämättä kohdennu, jos menee hirveän pitkä aika tai on pitkä väli siihen, että kun on jotain tapahtunut positiivista esimerkiksi, ja jos palaute tulee ajallisesti kovin viiveellä, niin se ei enää kohdennu. Silloin kun ikään kuin rautaa on kuumaa, niin sitä pitää takoa.

**Jani Nieminen:**

Niin voi olla vaikka unohtunut, että mikä se tilanne oli ja yksityiskohdat saattavat olla jo hälventyneet muistista tai jotain tämän tyyppistä.

**Johanna Saarteinen:**

Tai sitten on saattanut tapahtua jotain jo ei-niin-kivoja asioita, jolloin se onnistumisesta annettava palaute ei enää tunnu miltään.

**Jaana Ahl:**

Ja toisaalta siihen palautteeseen pitäisi pystyä myös reagoimaan sekä sen palautteen saajan, että esihenkilön monesti se vaatii tapahtumaan jotain toimenpiteitä. Ehkä sitten oli se sitten positiivista tai rakentavaa palautetta. Se, että jos se tulee myöhässä, niin se reagointi on jo aika sitten mahdotonta.

**Jani Nieminen:**

Niin kyllä, yleensä siinä on jotain parannettavaa ja sitten ei keretä parantaa, ei pystytä parantaa saman tien. Sitten voi ehkä jopa vahinko tapahtua uudestaan mahdollisesti. Mutta mitä sitten tuossa palautteen antamisessa, että minulle tulee ensimmäisenä mieleen, että eikö se yleensä koeta hirveän vaikeaksi? Miksi se on niin vaikeaa, osaatteko sanoa?

**Jaana Ahl:**

No kyllä se osittain koetaan varmasti vaikeaksi ja jopa ehkä pelottavaksikin. Erityisesti silloin, jos ihmisten henkilökemiat eivät välttämättä ihan natsaa, niin se on tietysti aina silloin vaikeampaa. Ja sitten se vaatii vähän vaivaa asettua sen palautteenannon äärelle, eli pitää valmistautua etukäteen. Ja esihenkilöllä täytyy olla ehkä valmiiksi jotain sanotuksia, millä lähtee sitä palautetta antamaan, erityisesti jos on kyse rakentavasta palautteesta. Se tilanne ei välttämättä sitten suju ihan mutkattomasti, jos siihen heittäytyy ilman minkäänäköistä valmistautumista.

Ja sitten tässä monesti saatetaan vielä kompastua sellaiseen sudenkuoppaan, että ei uskalleta antaa, pelätään sitä palautetta, ei ole ehkä keinoja tai kyvykkyyttä antaa sitä palautetta, niin lähdetään antaa sellaista kollektiivista palautetta, eli annetaan palaute isolle joukolle, vaikka ei se palaute koske, kun ehkä murto-osaa tai jopa yhtä henkilöä siitä isosta joukosta. Ja silloin ollaan kyllä aikamoisessa sudenkuopassa sen palautteenannon kanssa.

**Jani Nieminen:**

Niin sen yhden henkilön pitäisi tajuta siitä isosta porukasta, että aivan tämä oli nyt, liitty tähän minun keissiini tai muuhun ja sitten muut ovat ihan, että okei, mitä ihmettä, että hänen

normaalia tai muuta. Siinä jopa sitten muiden aikaa vähän tuhlataan melkein turhalla palautteella myös ehkä.

**Jaana Ahl:**

Niin ja sitten se saattaa herättää myös sellaista epävarmuutta siinä muussa tiimissä, että koskeekohan tämä palaute nyt minua ihan turhaan, koska hänellä ei ole mitään tekemistä sen asian kanssa.

**Jani Nieminen:**

Olen kuullut tämmöisestä joskus aikanaan tämmöisestä tavasta antaa palautetta. Oliko tämä nyt joku tämmöinen niin kuin hampurilais- tapa? Eli aloitetaan jollain hyvällä, sitten piilotetaan se negatiivinen tai oikea palaute sinne keskimmäiseksi, sitten taas lopetetaan siihen hyvään. Eli sämpylät hyvää pihviä on se kehitettävä asia. Onko tämä toimiva tapa? Muistaakseni nyt ihan oikein? Onko tämä nyt joku tapa?

**Jaana Ahl:**

On se tapa, mutta ehkä hiukan haudattu nykypäivänä. Siinä on kyllä.

**Jani Nieminen:**

Se on vanhanaikainen?

**Johanna Saarteinen:**

Siinä on sudenkuoppia myös voisi sanoa, että ihmisluonto on sellainen taipuvainen tarttumaan siihen pihviin eli siihen negatiiviseen palautteeseen. Ja sitten se kaikki hyvä, joka oli siinä ympärillä, niin saattaa hävitä mielestä. Ja sitten toisaalta oma riskinsä on verhota se aidosti oikeasti rakentava palaute sellaiseen positiiviseen, jolle ei välttämättä ole aina ikävä kyllä aiheuttakaan edes. Se hämärtää ikään kuin sen asian, mistä tai tilanteen, mistä annetaan palautetta. Hampurilaishampurilaispalaute voisi olla kuopattu.

**Jaana Ahl:**

Siinä on siis hyvät elementit ja ajatukset ollut ja ymmärrän, mistä se hampurilaispalaute on syntynyt, koska ajatuksena on, että eihän me ole tarkoitus palautteen antotilanteessa lytätä

sitä työntekijää ja korostaa vain hänen heikkouksiaan. Se on lähtenyt varmaankin alun perin sellaisesta ajatuksesta, että vaikka on kyse rakentavasta palautteesta, niin se voidaan antaa niin, että sille työntekijälle ei jää semmoinen aivan lytätty olo. Ja se on varmaan se pohjimmainen idea, mutta sitten se on just saanut näitä ikäviä piirteitä, mitä Johanna tässä kuvasi.

**Jani Nieminen:**

Mielenkiintoista. Ehkä siinä on syynsä, minkä takia en ole kuullut sitä vähän aikaa. Piti vähän kaivella, että jossain muistissa se oli jostain ajalta, mutta ilmeisesti erittäin kaukaa ja hyvä niin. Pidetään se siellä kaukana muistissa. Ei käytetä sitä sitten enää. Palataan hetkeksi vielä tuohon kollektiivisen palautteen sudenkuoppaan, mistä puhuitte aikaisemmin. Mitä tällä tarkoitetaan? Mitä vaaroja siinä palautteessa on, joka annetaan koko tiimille?

**Jaana Ahl:**

No se voi aiheuttaa semmoisen epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Ja niin kuin tosiaan vähän viitattiinkin, se palaute ei välttämättä silloin kohdennu oikeaan kohteeseen tai oikeaan henkilöön. Ja pahimmassa tapauksessa tosiaan se tiimi jää epävarmana miettimään, että koskikohan tämä palaute ollenkaan minua ja hän, jota se palaute koski, niin ei välttämättä nappaa sitä sieltä ollenkaan. Suuri osa tiimistä kuitenkin toimii niin kuin on sovittu, tai ainakin pyrkii toimimaan niin kuin on sovittu, eikä ole ansainnut sitä palautetta.

**Johanna Saarteinen:**

Siinä on sellainen riski myös, kun annetaan kollektiivista palautetta, etenkin silloin kun on sitä rakentavaa tai korjaavaa palautetta. Ja jos se kuuluu vain yhdelle tai pienelle osalle tiimiä, niin se epäoikeudenmukaisuuden kokemus, joka siitä kollektiivisesta, korjaavasta tai rakentavasta palautteesta tulee, niin se alkaa ennen pitkää kyynistää ja itse tykkään puhua moraalista, että se alkaa asteittain rapauttaa sitä moraalialia.

Tulee vähän sellainen, että vaikka kuinka tekisi hyvin, niin silti tulee korjaavaa palautetta ja mitäs minä tässä enää sitten yritän, kun ei saa yksilöidysti sitä palautetta. Palautteen tulisi aina olla, etenkin silloin kun annetaan rakentavaa palautetta, hyvin kohdennettua yksilöityä ja faktaan pohjautuvaa.

**Jaana Ahl:**

Toisaalta myös positiivinen palaute kollektiivisella tavalla annettuna on aika merkityksetöntä, koska sekään ei kohtaa yleisesti kohdetta.

**Jani Nieminen:**

Mielenkiintoista. Rakentavan tai kriittisen palautteen antaminen voi olla vaikeaa, mutta miten sitten positiivisen palautteen osalta osataanko sitä antaa?

**Jaana Ahl:**

Kyllä se varmaan jollain tavalla, se on aika sellaista henkilösidonnaista voi olla, kuka osaa ja kuka ei osaa antaa, mutta kyllä se koko ajan lisääntyy, mutta siitä huolimatta sitä on vielä liian vähän siitä huolimatta, että se positiivisen palautteen antamisen voima on ihan valtava sekä sille palautteenantajalle, että erityisesti sille palautteen saajalle ja yleensä se positiivinen palaute ruokkii sitä positiivisuutta lisää niin kuin tiedetään.

Mutta sitten meille suomalaisille saattaa monesti olla myös aika vaivautunut olo positiivisen palautteen vastaanottajanakin yhä edelleen, että ei ehkä välttämättä osata myös käyttää sitä vastaan, vastaan riittävästi, mutta sen takia ei missään nimessä kannata jättää palautetta antamatta. Palautetta ei tarvitse olla aina esihenkilöltä työntekijälle päin niin kuin sellaista ylhäältä alaspäin tulevaa palautetta, vaan se voi olla myös kollegalta toiselle ihan siellä arjen työn keskellä annettu palaute ja sellainen palaute onkin monesti aika luontevaa ja tuntuu mukavalta siellä arjen keskellä.

**Johanna Saarteinen:**

Positiivisen palautteenantaminen myös sillä tavalla vie sitä työyhteisöstä tai tiimiä eteenpäin ja yksilöäkin eteenpäin. Se kantaa myös niiden hankalien tilanteiden yli ja minä näkisin, että kun positiivista palautetta annetaan aiheesta toki aina, niin se saattaa jopa vähentää rakentavan palautteenantamisen tarvetta. Itse minä olen nähnyt positiivisten tapahtumien osalta työnohjaajana paljon sellaisia tilanteita, jossa vaietaan näistä onnistumisista tai ei ehkä huomioida niitä. Se on vähän positiivisen palautteenantamisen sudenkuoppa. Jos sitäkin pelätään antaa, niin suosittelisin olemaan sillä tavalla tarkkoilla ja herkillä korvilla, että esihenkilönä kiinnitä huomiota myös hyviin juttuihin, vaikka kuinkakin pieniin. Niillä on valtava voima.

**Jani Nieminen:**

Erittäin mielenkiintoista. Mistä tällainen voi johtua? Voiko se olla jopa tahallista, että jätetään kertomatta positiivista? Miksi ihmeessä olisi tahallista? Kuka haluaa olla kertomatta hyviä juttuja?

**Johanna Saarteinen:**

En halua uskoa siihen, että se olisi tahallista, mutta meillä on arjen työssä ihan valtava imu ja hälinä päällä koko ajan. Se vaatii aika paljon olla herkillä korvilla liikkeellä, ja meidän työskentelemme tällä hetkellä aika monipaikkaisesti. Voi olla, että ei välttämättä tule tilaisuutta, jossa heti antaisi positiivista palautetta. Toivoisin, että me saisimme sillä tavalla väljyyttä meidän työelämäämme. Meillä olisi aikaa myös huomioida ne hyvät asiat siellä työn arjessa, kun me olemme oikeasti siellä sorvin ääressä.

**Jani Nieminen:**

Se olisi minunkin mielestäni erittäin tärkeätä. Tuli mieleen tuosta, että ei sen tarvitse olla esihenkilö, kuka sitä palautetta antaa, vaan kollegat. Omassa työssä yleensä kuulenkin enemmän palautetta kollegoilta hyvässä ja kehittävässä enemmän kuin tuolta esihenkilötasolta. Se on oikein mukavaa, että meillä on tiimissä normi, että voidaan antaa sitä palautetta. Se on ihan normaalia meidän osaltamme. Mutta tavoitteita ja niiden mittaaminen on siis tärkeä osa siinä, että palautetta osataan antaa oikeassa kohdassa, eikö niin?

**Jaana Ahti:**

Kyllä, koska jos ajatellaan, että meillä ei olisi tavoitteita, niin mistä oikeastaan voitaisiin antaa palautetta, jos emme tiedä, mikä meidän työmme ohjaava suunta on?

**Johanna Saarteinen:**

Jos selkeitä tavoitteita ei ole, niin työntekijät kyllä ovat sillä tavalla fiksuja, että kyllä he siellä arjen työssä muokkaavat omat tavoitteensa. Ja silloin välttämättä ne tavoitteet, mitä yksilö tai työntekijä itselleen muodostaa, niin ne eivät välttämättä tue sitä kokonaisuutta. Kyllä sanoisin, että ehdottoman tärkeätä on yhdessä esihenkilöjohdolla pohtia niitä tavoitteita, keskustella niistä ja yhdessä sopia, että mitkä ovat niitä arjen työssä esiintyviä tekemisiä tai tapoja, jotka tukevat organisaatioyhteisiä tavoitteita.

**Jaana Ahti:**

Ja sitten siinä samalla käydään juuri sitä keskustelua, että ne strategiasta johdetut tavoitteet olisivat riittävän konkreettiselle tasolle avattu, että jokainen työntekijä ymmärtää, että mitä se tarkoittaa omassa työssä ja siinä oman työn arjessa. Koska valitettavan usein käy niin, että ne tavoitteet ovat sinne organisaatiojohdolle hyvin selkeät ja kirkkaat, mutta sitten kun niitä ei ole avattu sinne työntekijätasolle, niin sitten ne jäävät epämääräiseksi ja se työntekijä ei tiedä niitä omia tavoitteita.

**Johanna Saarteinen:**

Minä olen Jaanan kanssa täysin samaa mieltä ja tästä jaksaisin puhua, vaikka toisen podcastin verran.

**Jani Nieminen:**

Eli hyvä asettaa mittareita, mitä sitten voi seurata ja antaa palautetta. Sen perusteella esimerkiksi joko myynnillinen tavoite, että sinulla on tietty piste, mihin sinun pitää päästä. Jos tämä on yhdessä sovittu työntekijän kanssa, niin sitten on helpompi antaa palautetta, että nyt ei tapahtunut näin tai sitten sinä ylitit sen, niin sitten voi antaa siitakin palautetta ja mulla on molempiin suuntin, eikö näin?

**Johanna Saarteinen:**

Juuri näin.

**Jani Nieminen:**

No niin, sitten minä olen päässyt kärryille asiassa. Minä olen nyt asian ytimessä niin sanotusti. Kerrotaan vaikka tähän loppuun vielä, että mitä tässä palautteen annossa pitää muistaa? Mitkä ovat ne tärkeimmät asiat ja mitä pitää välttää? Otetaan se sitten myöhemmin.

**Jaana Ahl:**

No eli se reaaliaikaisuus, eli sitä palautetta tulisi antaa mahdollisimman reaaliaikaisesti ja erityisesti, jos on korjaavasta palautteesta kyse, niin olisi hyvä varata semmoinen kiireetön ja häiriötön aika sekä tilaa sille palautteen antamiselle, jos voi sen rauhassa sen asian käsitellä. Sitten siihen tilanteeseen on hyvä valmistautua etukäteen.

Esihenkilö, jos tuntee epävarmuutta tai tuntee sen tilanteen hankalaksi, niin kannattaa miettiä ihan valmiiksi sanotuksia, millä sitä asiaa lähtee viemään eteenpäin ja on myös valmis ottamaan vastaan sellaisia inhimillisiä tunnereaktioita, joita se palaute työntekijässä mahdollisesti herättää.

No sen palautteen sisältämät faktat on hyvä todeta selkeästi ja varmistaa myös, että se työntekijä tietää ja ymmärtää, mistä hän sitä palautetta saa. Ja sitten tietysti tärkeitä, että palautteen saajalla on mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä ja palautteenantaja toki varmistaa, että hän tulee siinä kuulluksi. Sitten siihen on hyvä lähteä yhdessä pohtimaan



ratkaisuja, mutta esihenkilönä tietysti kannattaa välttää sellaista painostusta. Jos sitä asiaa ei saada ratkaistua, niin siihen voi puhalttaa hetkeksi sen pelin niin sanotusti poikki ja ottaa aikalisän ja jatkaa sitten toisessa hetkessä asian käsittelyä.

Sitten sitä positiivista palautetta kannattaa ruokkia ja viljellä ihan aina kuin siihen, vaan suinkin löytää aihetta sekä pientä että suurta aihetta. Silloin jos koko työyhteisö onnistuu, niin sitä on hyvä jollain tavalla yhdessä juhlia, ihan pieniäkin onnistumisia.

Sitten esihenkilönä on hyvä reflektoida ja jälkikäteen sitä omaa toimintaa, että missä on onnistunut ja missä taas tulee vielä kehittyä palautteenantajana, niin sitten on entistä valmiimpi seuraavaan tilanteeseen ja koitokseen.

**Jani Nieminen:**

Erittäin mielenkiintoista, pitää ottaa tuosta oppia itselleni. Mitä sitten ovat ne huonot puolet? Tai mitä pitää välttää?

**Johanna Saarteinen:**

Minulle tulee mieleen yksi ainoa asia, että sitä pitää välttää, että jättää palautteen antamatta.

**Jani Nieminen:**

Se on erittäin tärkeä pointti. Eli aina kannattaa antaa palautetta. Ja yksi virhe, että ei anna palautetta. Siinäkö on kaikki?

**Jaana Ahl:**

No toki voihan niitä olla, mutta kuten Johanna mainitsi, suurin virhe on se, ettei anna palautetta.

**Jani Nieminen:**

Kyllä sekin on sellainen taito varmasti, että minkä sitten oppii ja jos sitä ei tee, niin sitä ei ikinä opikaan. Jostainhan se on lähettävä.

**Jaana Ahl:**

Juuri näin.

**Jani Nieminen:**

Ja varmaan parempi on lukea kirjaa tai tutkia ensin, miten se annetaan ja kerrotaan ja sitten mennä kertomaan se. No en tiedä. Kannattaa tutustua aiheeseen.

**Jaana Ahl:**

Minä olen itse saanut nuorena esihenkilönä vasta aloittaneena itseäni ylemmältä esihenkilöltä palautetta palautteenantamisesta ja siitä, kuinka onnistuneesti se tilaisuus tapahtui. Niin kuin olin osannut siinä tilanteessa työntekijälle avata sen, että missä oli tullut mokattua ja sitten myöskin sen hoitaa sen tilanteen niin, että sille työntekijälle jäi siitä ihan sellainen voimaannuttava kokemus siitä tilanteesta. Ja sitten sen tilaisuuden jälkeen tosiaan se itseäni ylempi esihenkilö siitä soitti ja antoi hyvää palautetta, niin se jäi sellaisena hyvinkin voimaannuttavana kokemuksena ja sellaisena ajatuksena justiinsa, että sitä palautetta kyllä kannattaa aina antaa ja harjoitella sen antamista.

**Johanna Saarteinen:**

Tuo on valtavan hyvä esimerkki siitä, että kuinka se sellainen refleктоiva ja sekä korjaava, että sen vahvuudet osoittava palaute kantaa vielä vuosienkin jälkeen, jolla sillä on voimaa sillä ja merkitystä, millä tavalla annat palautetta.

**Jani Nieminen:**

Niin, yleensä hyvät asiat muistetaan ja sitten kun hyvää palautetta annetaan, niin sitten se muistetaan. Minulla on yksi tärkeä kysymys, mikä tuli tässä juuri äsken mieleen, että mitä sitten tämmöinen, jos annat palautetta jollekin ja sitten hänelle palautteen saajalle tulee semmoinen pakenemisreaktio tai tämmöinen täydellinen, että en minä tämmöistä ja mitä, mikä se on suomeksi?

**Jaana Ahl:**

Tarkoitatko sitä, että hän kieltää sen?

**Jani Nieminen:**

Niin. Kieltää sen palautteen ja käyttäytyy negatiivisesti ja kieltää sen ja poistuu tilanteesta. Tapahtuuko näitä usein? Onko nämä normaalia?

**Jaana Ahl:**

No kyllä niitä varmaan tapahtuu, mutta ei varmaan mitenkään kovinkaan usein, että sanoisin, että aika harvinaista on.

**Jani Nieminen:**

Mitä sitten siinä kohti pitää tehdä? Jos sanot jonkun mielestäsi tosi hyvän palautteen jollekin tai vaikka nyt korjattavaa jostain ja hän menee täydelliseen lukkoon ja kieltää kaiken ja poistuu tilanteesta, mitä sitten pitäisi tehdä? Pitäisikö ottaa uudestaan esille jossain kohti vai pitäisikö se viedä esihenkilölle sitten, että hän kertoo sen palautteen mieluummin kuin vaikka kollega vai?

**Jaana Ahl:**

Joo, siis ehdottomasti esihenkilö mukaan tällaisessa tilanteessa ja sitten jos kyse on sellaisesta asiasta, mikä pitää käsitellä ja tietää, että sitä asiaa ei voi millään lailla haudata, niin totta kai se pitäisi yrittää uudelleen käsitellä. Niiden faktojen valossahan se on kaikista paras lähtö etenemään, että yleensä jos on riittävät faktat sille palautteelle, niin sitten kun niitä riittävästi toistaa, niin siinä ei oikeastaan voi enää sitten jatkuvasti paetakaan.

**Johanna Saarteinen:**

Niin jollain tavalla tuossa itselle piirtyy mieleen, että on jonkunlainen tunnereaktio siellä vastaanottajan, palautteen vastaanottajan taholta aiheutunut, joka on saanut hänet sitten ehkä menemään lukkoon tai paniikkiin tai jollain tavalla aiheuttaa sen, että hän lähtee pois tilanteesta. Niin yksi sellainen viisas oppi omasta aiemmasta esihenkilökokemuksesta on, että asioihin voi aina palata. Kun se tunnekohu on laantunut, niin aina voi ottaa uudelleen puheeksi, toki sitten miettiä ja valmistautua siihen ennakkoon.

**Jaana Ahl:**

Siinähan voi olla taustalla joku sellainenkin, että se henkilö ei siinä hetkessä kykene ottaa sitä palautetta vastaan, että siellä on jotain muita tekijöitä sitten taustalla, ja ne voi olla hyvin paljon suurempia kuin tämä käsillä oleva asia.

**Jani Nieminen:**

Niin ja sitä ei välttämättä palautteen antaja tajua, että siellä on jotain vaikka huono aamu tai jotain on tapahtunut henkilökohtaisessa elämässä tai ihan mitä tahansa.

**Jaana Ahl:**

Juuri näin.

**Jani Nieminen:**

Totta. Mitä ei kannata tehdä, niin on vaan todeta, että en anna palautetta ja tämä henkilö ei ota palautetta vastaan ja se on siinä, vaan pitää jatkaa sen palautteen antamista sitten myöhemmin. Kunhan on rauhoittuneet tai tunnereaktio on mennyt ohi.

Mielenkiintoista. Mutta hei, kiitos podcastissa vieraana olosta. Nyt me kaikki osataan antaa palautetta ainakin jollain tavalla. Tai ainakin tiedetään se, että palautetta pitää antaa mieluummin kuin olla antamatta.

**Johanna Saarteinen:**

Kyllä näin.

**Jani Nieminen:**

Kiitos paljon.

**Johanna Saarteinen:**

Kiitos

**Jaana Ahl:**

Kiitos.