



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# KEHITYSKESKUSTELUT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ PÄIVÄHOIDOSSA

Sirkka Viitanen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2015  
Sosiaalialan koulutusohjelma  
Varhaiskasvatus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaalialan koulutusohjelma

VIITANEN, SIRKKA:

Kehityskeskustelut johtamisen välineenä päivähoitossa

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 8 sivua  
Joulukuu 2015

---

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kehityskeskusteluja johtamisen välineenä päivähoitossa. Opinnäytetyössä selvitettiin, toteutuvatko kehityskeskusteluille annetut tavoitteet ja kokevatko johtajat kehityskeskustelun johtamisensa välineeksi. Samalla koottiin esille nousseita kehitystarpeita ja ehdotuksia.

Aineisto koottiin teemahaastattelemalla erään Pirkanmaan kunnan päiväkotien johtajia. Viisi päiväkodin johtajaa haastateltiin. Aineistoa käsiteltiin aineistolähtöisesti ja edettiin yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin.

Opinnäytetyön teoreettisena lähtökohtana oli dialogisuus ja valmentava johtajuus. Valmentava johtajuus merkitsee kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, tavoitteellista ja osallistavaa yhteistoimintaa, joka perustuu luottamukseen. Dialogisessa kommunikaatiossa kuunteleminen on usein parasta, mitä esimies voi kehityskeskustelussa tehdä. Jos esimiehillä on dialoginen suhtautumistapa työntekijöihin, se edistää työhyvinvointia ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa.

Opinnäytetyössä selvisi, miten johtajat käyttivät kehityskeskustelua johtamisensa välineenä. Heidän tavoitteenaan on luoda työyhteisöön kehittymismyönteistä ilmapiiriä ja tehdä työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä heidän keskeisimpänä välineenään ovat tiimipalaverit ja arkiset keskustelut. Haastatteluissa ilmeni, että johtajat toivoivat kehityskeskustelujen olevan dialogisia. Suurimmaksi esteeksi johtajat näkivät henkilöstöhallinnon laatiman lomakkeen, joka rajasi liikaa keskustelua. Kehityskeskusteluiden merkitystä johtamisen välineenä tulee kirkastaa. Päiväkodin johtajille tulisi järjestää kokoontuminen, jossa he voisivat jakaa kokemuksiaan siitä, millaiset kehityskeskustelut on koettu toimiviksi.

---

Asiasanat: kehityskeskustelu, varhaiskasvatus, päivähoito, valmentava johtajuus

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Social Services

VIITANEN, SIRKKA:  
Appraisal Discussions as a Leadership Tool in Day Care

Bachelor's thesis 62 pages, appendices 8 pages  
December 2015

---

The purpose of this study was to inspect the appraisal discussions as a tool in day care centre managers' leadership work. In this study it was investigated whether the goals in the development discussions were achieved and whether the day care centre managers experienced the discussions as a tool in their management. One goal was also to detect needs and ideas to improve the development discussions.

The data were collected through thematic interviews in day care centres of one municipality of Pirkanmaa. Five day care centre managers were interviewed. The data were content analysed.

The theoretical frame of this study is based on the dialogue method and coaching leadership. Coaching leadership is defined as a holistic way of being, affecting others and being affected by others. The manager is building trust by acting respectfully towards others and by building goal oriented collaboration in their teams. In dialogical communication listening is usually the best thing managers can do in appraisal discussions. If the managers have this kind of dialogical approach to their workers, it enhances wellbeing in work and helps people to work, stay motivated and to be committed to their work and organizations.

As a result of this study it was revealed how the managers used appraisal discussions as a tool in their leadership work. Their goal was to build development positive atmosphere and work for common goals. From this perspective their most used tool was team meetings and every day discussions. In the interviews the managers brought up their wish of appraisal discussions to be more dialogical. The greatest obstacle was the form for discussion which was developed by the human resources department and that was limiting the free discussion too much. Interviewed persons experienced that the appraisal discussion as a tool should be further developed as well as the use of it. Based on interviews and feedback from the day care centre managers it might be necessary to arrange meetings for the day care centre managers where they could share their experiences about the best and most functional practices.

---

Key words: appraisal discussion, early childhood education, children's day care, coaching

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS .....	6
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	8
3.1	Päiväkodin toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä .....	8
3.2	Varhaiskasvatussuunnitelma.....	9
3.3	Johtajuus päiväkodissa .....	10
4	KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ .....	12
4.1	Johtaminen.....	12
4.1.1	Valmentava johtajuus.....	13
4.1.2	Dialogisuus ja keskusteleminen .....	16
4.2	Kehityskeskustelu .....	20
4.2.1	Organisaation toiminta ja kehitystarpeet.....	21
4.2.2	Henkilökohtainen kehittyminen .....	22
4.2.3	Esimiehen rooli kehityskeskustelussa.....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
5.1	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu.....	25
5.2	Aineiston testaus ja analyysi.....	26
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	28
6.1	Kehityskeskustelu johtamisen välineenä.....	28
6.1.1	Kehityskeskustelun tarkoituksenmukaisuus.....	31
6.1.2	Kehityskeskustelu oppimisen välineenä .....	35
6.1.3	Kehityskeskustelun kehittämistarpeet.....	37
6.2	Teorian ja tutkimustulosten vertailua .....	42
6.3	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	49
	Luotettavuuden pohdinta ja jatkotutkimushaasteet .....	51
	LÄHTEET .....	53
	LIITTEET.....	55
	Liite 1. Haastattelukysymykset päiväkotien johtajille.....	55
	Liite 2. Kehityskeskustelussa käytetty lomake .....	56
	Liite 3. Opinnäytetyön teorian ja tulosten vertailua .....	58

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on kehityskeskustelut johtamisen välineenä päivähoidossa. Kehityskeskusteluja on toteutettu sosiaalitoimessa parin kymmenen vuoden ajan. Opinnäytetyön haastattelujen avulla selvitetään päiväkodin johtajien kokemuksia siitä, päästäänkö kehityskeskusteluilla toivottuihin tavoitteisiin. On tärkeää selvittää kehityskeskustelujen tarkoituksenmukaisuutta, koska niihin käytetään vuosittain paljon aikaa. Jos tämä toimintamalli koetaan tehottomaksi, sitä on syytä kehittää.

Jo 1990 –luvulla Suomessa katsottiin henkilöstön motivaation työhön ja organisaatioon sitoutumisen olevan yhteydessä organisaation tulokseen. Keskeisimpiä johtamisen välineitä olivat esimiehen ja alaisen väliset säännölliset keskustelut, joissa käytiin läpi toteutuneita tuloksia ja suunniteltiin tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. Näitä keskusteluja on vuosien saatossa kutsuttu eri nimillä, muun muassa tavoite- ja tuloskeskusteluksi, esimies-alaiskeskusteluksi ja kehityskeskusteluksi. Nimitys on riippunut erilailta painottuneista johtamissuunnauksista. (Vesterinen 2006, 141–142.)

Ajatus määrämuotoisista keskusteluista esimiehen ja alaisen välillä tuli tulos ja tavoitejohtamisen myötä. Kuitenkaan kehityskeskustelut eivät ole sidottu tiettyyn johtamistapaan, vaan ne toimivat missä johtamisjärjestelmässä tahansa. Kehityskeskustelujen tyyli on vuosikymmenien ajan pysynyt lähes samanlaisena. Niissä käsitellään edelleenkin suunnittelua, tavoitteita ja mittaamista. Nykyään korostetaan lisäksi hyvää ja avointa vuorovaikutusta. (Meretniemi 2012, 19–20.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään rinnakkain termejä päivähoito ja varhaiskasvatus. Päivähoidolla tarkoitetaan lakisääteisten päivähoitopalvelujen järjestämistä kunnassa. Varhaiskasvatuksella taas tarkoitetaan lapsen kokonaisvaltaiseen kasvuun, kehitykseen ja oppimiseen tähtäävää suunnitelmallista ja tavoitteellista toiminnan sisältöä ja kasvatuksellista vuorovaikutusta.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten päiväkotien johtajat käyttävät kehityskeskustelua oman johtamisensa välineenä. Opinnäytetyössä käytetään nimityksiä johtaja ja esimies sekä työntekijä ja alainen. Nämä nimitykset ovat selkeitä, kun puhutaan henkilöstön johtamisesta varhaiskasvatustyössä.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovituna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen parantaminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2010, 62.)

Aineisto tähän opinnäytetyöhön saatiin teemahaastattelemalla erään Pirkanmaan kunnan päiväkotien johtajia. Tarkoituksena on saada kerätyn aineiston avulla koottua tietoa päivähoitossa käytyjen kehityskeskustelujen merkityksestä sekä siitä, toteutuvatko kehityskeskusteluille annetut tavoitteet, ja kokevatko johtajat kehityskeskustelun johtamisensa välineeksi. Aineistossa nousi esille kehitystarpeita ja muutosehdotuksista.

Vuonna 2013 ko. kunnassa koottu työhyvinvointikysely osoitti, että kehityskeskusteluaktiivisuudessa on parantamisen varaa. Keskustelut koetaan kuitenkin melko hyödyllisiksi. Kehityskeskustelujen avulla kunnan johto voi viestittää visiota, arvoja ja tulostavoitteita sekä varmistaa organisaation kehittämisen. Esimiehelle kehityskeskustelu on suunnittelun, sitouttamisen, valtuuttamisen ja ohjauksen apuväline. Tiedon ja arvioinnin myötä myös tulokset paranevat. Kehityskeskustelu on luonteva tilaisuus palautteen antamiseen ja saamiseen. Samalla on mahdollisuus puuttua ei-toivottuun käyttäytymiseen. Kehityskeskustelut ovat esimiehelle myös uusien ja luovien ideoiden saantimahdollisuus. Työntekijälle kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Työntekijä saa palautetta ja sitä kautta motivaatiota lisää. Esimies tulee työntekijälle tutummaksi ja kanssakäyminen helpottuu. (Kunnan henkilöstöhallinto 2014.)

Kehityskeskustelut ovat tulleet työyhteisöihin tulosjohtamisen myötä. Nykyään painotetaan enemmän valmentavaa johtajuutta ja dialogista vuorovaikutusta, mikä asettaa kehityskeskusteluille uudenlaisia haasteita ja muutostarpeita. Tässä opinnäytetyössä käsitel-

lään johtamista erityisesti valmentavan johtajuuden näkökulmasta. Opinnäytetyö voi tuoda uusia näkökulmia kehityskeskustelujen pitämiseen.

Kvalitatiivinen teemahaastattelututkimus tehtiin päivähoidon esimiehille, jotka ovat käyneet kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa. Valitussa Pirkanmaan kunnassa päivähoitossa on yhdeksän lähiesimiestä. Puhelimitse kysyttiin kaikilta yhdeksältä johtajalta halukkuutta haastatteluun. Kaksi johtajista oli vasta aloittanut työnsä, joten heillä ei ollut kokemusta kehityskeskustelusta. Työkiireiden vuoksi kaksi johtajaa kieltäytyi haastattelusta. Syksyllä 2015 viisi päiväkodin johtajaa osallistui haastatteluihin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineistoa pystyttiin myöhemmin luotettavasti käsittelemään.

Tutkimuskysymykset olivat:

Miten kehityskeskustelu toimii johtamisen välineenä?

Mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet johtamisen näkökulmasta päivähoitossa?

Päästäänkö päivähoiton johtajien mielestä kehityskeskusteluilla näihin tavoitteisiin?

Miten kehityskeskusteluja toteutetaan?

Miten kehityskeskusteluja voisi kehittää?

### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

#### 3.1 Päiväkodin toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä

Suomalainen päivähoitojärjestelmä takaa subjektiivisen oikeuden varhaiskasvatukseen. Varhaiskasvatuslain (36/1973), pykälän 11 mukaan on kunnan huolehdittava siitä, että lapsen vanhemmat tai muut huoltajat voivat saada lapselle kunnan järjestämää varhaiskasvatusta sen ajan päätyttyä, jolta voidaan suorittaa sairausvakuutuslain määrittämiä äitiys-, isyys- tai vanhempainrahaa. Lapsi voi olla varhaiskasvatuksessa siihen saakka, kunnes hän siirtyy perusopetukseen. Saman lain ensimmäisen pykälän mukaan varhaiskasvatuksella tarkoitetaan lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaa kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka.

Varhaiskasvatuslaissa (36/1973) varhaiskasvatuksen tavoitteet määritellään melko yleisellä tasolla: edistää jokaisen lapsen iän ja kehityksen mukaista kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä, terveyttä ja hyvinvointia. Tavoitteena on edistää myös lapsen oppimisen edellytyksiä ja edistää elinikäistä oppimista ja koulutuksellisen tasa-arvon toteuttamista. Lain tavoitteena on toteuttaa lapsen leikkiin, liikkumiseen, taiteisiin ja kulttuuriperintöön perustuvaa monipuolista pedagogista toimintaa ja mahdollistaa myönteiset oppimiskokemukset; varmistaa kehittävä, oppimista edistävä, terveellinen ja turvallinen varhaiskasvatusympäristö sekä turvata lasta kunnioittava toimintatapa ja mahdollisimman pysyvät vuorovaikutussuhteet lasten ja varhaiskasvatushenkilöstön välillä. Tavoitteena on antaa kaikille lapsille yhdenvertaiset mahdollisuudet varhaiskasvatukseen, edistää sukupuolten tasa-arvoa sekä antaa valmiuksia ymmärtää ja kunnioittaa yleistä kulttuuriperinnettä sekä kunkin kielellistä, kulttuurista, uskonnollista ja katsomuksellista taustaa; tunnistaa lapsen yksilöllisen tuen tarve ja järjestää tarkoituksenmukaista. Tavoitteena on myös kehittää lapsen yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja, edistää lapsen toimimista vertaisryhmässä sekä ohjata eettisesti vastuulliseen ja kestävään toimintaan, toisten ihmisten kunnioittamiseen ja yhteiskunnan jäsenyyteen. Lisäksi tavoitteena on varmistaa lapsen mahdollisuus osallistua ja saada vaikuttaa itseään koskeviin asioihin; toimia yhdessä lapsen sekä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa lapsen tasapainoisen kehityksen ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin parhaaksi sekä tukea lapsen vanhempaa tai muuta huoltajaa kasvatustyössä. (Varhaiskasvatuslaki 36/1973.)



Varhaiskasvatuslain lisäksi päivähoitoa määrittää Asetus lasten päivähoidosta (16.3.1973/239), jossa määritellään henkilöstön kelpoisuusehtoja, aikuisten ja lasten suhdelukua sekä päivähoidossa olevien lasten hoitoaikoja. Esiopetuksen osalta sovelletaan lisäksi Perusopetuslakia (21.8.1998/628). Päivähoitoa määrittävät lisäksi Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) ja Suomen vuonna 1991 ratifioima YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista (1989).

### **3.2 Varhaiskasvatussuunnitelma**

Lainsäädännön lisäksi päivähoidon sisältöä määrittää varhaiskasvatussuunnitelma. Kunta tai useampi kunta yhdessä laatii varhaiskasvatussuunnitelman, jonka lähtökohtana ovat valtakunnalliset varhaiskasvatuksen perusteet. Yksikön varhaiskasvatussuunnitelma on taas kunnan suunnitelmaa yksityiskohtaisempi, ja siinä kuvataan yksikön varhaiskasvatuksen – hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuuden – lähtökohdat sekä niiden toteutuminen arjen kasvatuskäytännöissä. Lopulta päästään yksittäisen lapsen omaan varhaiskasvatussuunnitelmaan tai lapsen esiopetuksen suunnitelmaan, joka laaditaan yhdessä vanhempien kanssa. Nämä suunnitelmat ohjaavat lapsikohtaisesti varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toteuttamista. (Varhaiskasvatussuunnitelma perusteet 2005, 8-9.)

Varhaiskasvatussuunnitelma on kunnan päivähoidon linjauksia kuvaava yhteinen työväline. Se ohjaa toiminnan yhtenäisyyteen sekä lasten ja perheiden tasavertaisuuden toteutumiseen päivähoidossa. Kunnassa, jossa haastattelut tehtiin, ensimmäinen kunnan varhaiskasvatussuunnitelma valmistui vuonna 2005. Työskentelyssä oli mukana koko päivähoidon henkilöstö ja vanhempien edustajia. Varhaiskasvatus on sekä lasta että lapsuutta arvostavaa ja kunnioittavaa. Tämän mahdollistavat:

#### 1) Lapsen osallisuus

Lapsi on osa varhaiskasvatusyhteisöään. Hänellä on oikeus tulla kuulluksi ja nähdyksi sekä toteuttaa itseään.

#### 2) Kasvatuskumppanuus

Vanhempia kunnioitetaan lapsen ensisijaisina kasvattajina ja varhaiskasvatuksen arkea jaetaan heidän kanssaan. Aktiivista yhteistyötä tehdään myös lasten parissa toimivien verkostojen kanssa.

#### 3) Yhteistoiminnallinen johtajuus

Toimivien rakenteiden avulla päästään kohti yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Tärkeänä pidettäviä asioita ovat tiimityöskentely, yhteisvastuullisuus, tiedon ja osaamisen jakaminen, sekä toiminnan jatkuvaa arviointi ja kehittäminen.

#### 4) Suunnitelmallisuus

Varhaiskasvatusta ja päivähoitopalveluja kehitetään luovasti, ennakoiden ja kustannustietoisesti. (Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma, 2012.)

### 3.3 Johtajuus päiväkodissa

Varhaiskasvatustalaki korostaa suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostamaan kokonaisuutta, jossa painottuu erityisesti pedagogiikka. Tämä painostus ohjaa myös päiväkodin johtajan työtä pedagogiseksi johtamiseksi.

Vaikka päiväkodeissa yleensä aina on ollut johtaja, johtajuuden tutkiminen on ollut mielenkiinnon kohteena vasta vähän aikaa (Hujala, Puroila, Parrila & Nivala ym. 2007, 130). Elina Fronsén (2014) on todennut väitöskirjassaan Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa, että pedagogista johtajuutta on se, että asetetaan tavoitetta, visio yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen. Tämän jälkeen suunnataan toiminnan kehitystä kohti tätä visiota. Jos esimerkiksi lapsilähtöisyyttä pidetään tärkeänä arvona toiminnassa, tulee toimintaa arvioida sen toteutumisen kautta. Arvokeskustelujen käyminen toimii siis lähtökohtana prosessille. Monet kehittämistoimet kuivuvat kokoon, mikäli pedagogisista arvoista ei ole käyty keskustelua. (Fronsén 2014, 196.)

Pedagogisen johtajuuden päätavoitteena on kasvatushenkilöstön toteuttama laadukas pedagogiikka, jonka tuloksena on omana persoonanaan kasvava, hyvinvoiva ja oppiva lapsi. Varhaiskasvatusorganisaatiossa pedagogista laatua tavoitellaan pedagogisella johtajuudella. Päiväkodin johtaja tarvitsee johtamisosaamista niin organisaation johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen kuin varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtamiseen. Johtajuus tulee nähdä paitsi taitona ylläpitää organisaation toimintakykyä myös kyynä ohjata henkilöstön toimintaa ja erityisesti pedagogista toimintaa. Johtaja tarvitsee myös kykyä johtajuuden jakamiseen, mikä on parhaimmillaan pedagogisen vastuullisuuden heittämistä kaikissa kasvattajissa. (Fronsén 2014, 194.)

Johtajat tekevät työtään kasvattajan sydämellä ja heille päiväkodin pedagogiikka on merkittävin asia päiväkodin tehtävistä. Osa johtajista kaipaa aikaa henkilöstön yhteisiin keskusteluihin. Nämä keskustelut ovatkin edellytys pedagogisen johtajuuden toteutumiselle ja yleisen kasvatuskulttuurin kehittymiselle. (Hujala ym. 2007,150.)

## 4 KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

### 4.1 Johtaminen

Luottamussuhde ihmisten välillä on perusta, jonka varaan voi rakentaa hyvää vuorovaikutusta, jossa sovitaan tavoitteista, jaetaan tietoa, kohdataan ongelmia ja sovitellaan eriäviä näkemyksiä. Vuorovaikutussuhteessa keskeisintä on hyvän suhteen vaaliminen ja vasta toissijaista on se, mitä keskustelujen kuluessa saadaan sovituksi. (Autio, Juuti & Wink 2010, 79–80.)

Tavanomaisesti johtaminen nähdään toimintana, jonka avulla vaikutetaan muihin ihmisiin. Johtaminen kohdistuu sekä organisaatioihin että ihmisiin, ja sen avulla pyritään pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. Johtaminen toteutuu ihmisten välisinä suhteina. (Autio ym. 2010, 11.)

Johtaminen voidaan nähdä myös valmentavana johtamisena, jolloin johtaja korostaa yksilöissä ja ryhmissä olevia voimavaroja. Työntekijät otetaan todesta, kun hyödynnetään vahvuuksia, rakennetaan ryhmiin kehittymismyönteistä ilmapiiriä ja tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koko työporukan potentiaali on käytössä, kun tehdään työtä, jolla on merkitystä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 19–20.)

Asiat yleensä sujuvat, kun ihmiset pystyvät olemaan yhteydessä toisiinsa. Kun esimies on omalla osastollaan seuraamassa ja juttelemassa alaistensa kanssa, monet asiat tulevat hoidetuksi ilman kokouksia. Johtamisessa läsnäolo on tärkeää sillä se asioita eteenpäin. Esimiehen tavoitettavuudella myös ehkäistään tehokkaasti epävirallisen organisaation ongelmia, esimerkiksi erimielisyydet ja huhut eivät ehdi olla kauan käsittelemättä ja muuttua tabuiksi, joista ei enää saada otetta. Kun organisaatio pystytään pitämään matalana ja läpinäkyvänä, ihmisillä on mahdollisuus saada vastauksia toivomiinsa asioihin ja hoitaa työnsä sujuvasti. (Vapola 2002, 37–39.)

Uusien sukupolvien työelämään tulo mullistaa johtamiskäyttäytymisen. Y-sukupolvella (vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneet) on erilainen näkökulma työhön kuin aikaisemmin syntyneillä. Tähän asti työpaikkojen ei ole tarvinnut juuri kuunnella nuorten ääntä, mutta nyt sitä ei voi enää mennä pakoon. Minkälaista maailmankuvaa nämä uudet

sukupolvet sitten edustavat? Y-sukupolvi kyseenalaistaa hierarkiat, sillä ovat kasvaneet netissä ja tottuneet tasa-arvoon sosiaalisessa mediassa. He eivät arvosta eivätkä pokkuroi pomoa pelkän tittelin tai aseman vuoksi. Työn täytyy olla innostavaa, yhteistyön mukavaa ja johtamisen oikeudenmukaista. Työpaikan houkuttelevuutta arvioidaan jatkuvasti tietyillä kriteereillä:

- Miten voin tuoda osaamistani esille? Miten osaamistani arvostetaan?
- Miten koko tiimin tasolla osaamista tuetaan? Minkälaisia mahdollisuuksia minulla on päästä kehittymään, ehkä ulkomaillekin?
- Miten varmistetaan, että töissä on mukavaa? Miten voin välttää liiallista rutiinien tekemistä?
- Kuinka kiinnostunut esimies on alaisistaan?

Jotta motivoituneet työntekijät saadaan pidettyä talossa, heidän johtamiseensa on kiinnitettävä huomiota. Tarvitaan keskustelua ja kuuntelua, arvostavaa palautetta sekä hyvien kysymysten tekemistä. Myös kollegojen palautetta arvostetaan esimiehen antaman palautteen rinnalla. Johtamisen käsite laajenee, kun hierarkiat madaltuvat ja tasavertaisuus lisääntyy. Käsitys kehityskeskusteluista myös laajentuu, kun työntekijät ryhtyvät käymään omia vertaiskeskustelujaan. Y-sukupolven edustajat arvottavat elämää ja työnte-koä eri tavalla kuin aikaisemmat ikäluokat. Työtä tehdään elämää varten, eikä elämää eletä työtä varten. Stressittömyys on tärkeää, jotta arkeen mahtuu työn lisäksi myös muuta sisältöä. Työ ei siis ole itseisarvo, vaan väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. (Ristikangas & Ristikangas 2013 18–19.)

#### **4.1.1 Valmentava johtajuus**

Valmentava johtajuus merkitsee kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, tavoitteellista ja osallistavaa yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali taas tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luot- tamukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43.)

Suorituskeskeisessä maailmassa johtaminen on muuttunut kilpajuoksuksi, jossa deadli- net paukkuvat ja hoitamattomien asioiden pino työpöydällä kasvaa entisestään. Suorit- tamisesta on tullut osa johtajan identiteettiä. Täytyy olla jatkuvasti aikaansaava ja teho- kas. Tekeminen ja suorittaminen tarvitsevat rinnalleen vastavoiman, olemisen maail-

man. Tekemisen ja olemisen parhaat puolet yhdistyvät valmentavassa johtajuudessa. Kyky olla läsnä tuntuu ja näkyy. Tärkeää on pysähtyä ja löytää sama aaltopituus alaisensa kanssa. Se ei onnistu ilman suoritusvaihteen hiljentämistä. Valmentava johtaja kykenee ja haluaa kohdata työntekijänsä, yksilöinä ja ryhmänä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 40–42)

Valmentavan johtajuuden voidaan nähdä koostuvan viidestä osasta: (1) tavasta suhtautua toisiin, (2) keinovalikoimasta, jolla päästään asetettuihin tavoitteisiin, (3) ryhmäkeisyydestä, (4) olettamuksesta, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille sekä (5) luottamuksen tärkeydestä. Valmentava johtajuus on mahdollistamista ja voimaannuttamista, jossa innostutaan nyt -hetkestä ja tulevaisuudesta, innostetaan siihen ja innovoidaan sitä yhdessä.

### **Kokonaisvaltainen tapa suhtautua**

Johtaja näkee työntekijän tasa-arvoisten, arvostavien ja inhimillisten silmälasiansa lävitse. Suhtautuminen alaisiin on kokonaisvaltaista, ja huomio kohdistuu persoonallisen ja ammatillisen kasvun tukemiseen.

### **Keinovalikoima**

Johtaja on kiinnostunut myös itsensä kehittämisestä, yksilöiden ja ryhmän sparrauksesta sekä omien vuorovaikutustaitojensa parantamisesta. Valmentavaan johtamiseen tarvitaan riittävää itsetuntemusta ja vuorovaikutusosaamista, jolla tähdätään prosessimaiseen ja päämäärätietoiseen kehittämiseen. Menetelmät vaihtelevat riippuen siitä, onko fokus tässä ja nyt -hetkessä, erilaisuuden hyödyntämisessä, toisen kohtaamisessa, vai ryhmän aktivoimisessa.

### **Ryhmä keskipisteenä**

Valmentavalla johtajalla fokus tulee olla ryhmässä ja sen potentiaalin hyödyntämisessä. Ja mitä enemmän työskennellään yhdessä, sitä enemmän tapahtuu kehittymistä. Yksilösuorittajat eivät rakenna organisaation osaamispääomaa vaan lähinnä omaa statustaan. Ryhmän menestyminen taas innostaa toisiakin pyrkimään parhaaseensa. Ryhmästä ja sen jäsenistä tulee tähtiä, joiden menestymisestä johtaja iloitsee.

### **Valmentava johtajuus kuuluu kaikille**

Valmentava johtajuus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille, ei yksin esimiehille. Johtajuus voi olla joko virallista tai epävirallista. Esimiesasemassa on mahdollista käyttää virallista johtajuutta. Vastaavasti epävirallisesti valmentava johtajuus voi tulla esille missä tahansa ryhmätilanteessa. Jokainen, joka haluaa ottaa vastuun ryhmän menestyksestä, tekee kaikkensa, että ryhmä saavuttaisi yhteiset tavoitteet.

### **Luottamus on kaiken perusta**

Luottamus rakentuu yksilöiden välisissä suhteissa. Ilman luottamusta ei synny valmentavaa ajattelua ja toimintaa. Luottamuksen määrään ja laatuun vaikuttaa se, miten yhteisistä sopimuksista pidetään kiinni, miten uskotaan toisten osaamiseen ja miten avoimesti kommunikoidaan. Jos on luottamusta, on myös rohkeutta ottaa puheeksi kriittisiäkin näkökulmia. Luottamuksen ilmapiirissä voi myös vapaasti iloita onnistumisista. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43-45.)

Valmentava johtajuus auttaa arvioimaan lähtökohtia ja tunnistamaan tärkeimmät kehittämiskohteet. Se antaa sekä johtajalle että työntekijälle näkökulmia henkilökohtaiseen pätevyYTEEN. Valmentava työote tuo esiin tarpeen luonteenpiirteiden kehittämiseen, joka saattaa olla edellytys menestykseen. (Chapman, Best & Van Casteren 2003, 53.)

Hyväksi johtajaksi kasvaminen ja valmentavana johtajana oleminen ovat ainutlaatuisia mahdollisuuksia kypsyä myös ihmisenä. Johtajalle syntyy päivittäin mahdollisuuksia kehittyä tehtävässään. Palautetta voi saada jokaisesta vuorovaikutustilanteesta. Kiinnostus vuorovaikutustyyleistä ja toisen reagoineista sekä omista sisäisistä vaikuttimistaan ja motivaatiotekijöistään ohjaavat esimiehen tekemisiä. Johtajaksi kasvaminen tapahtuu tutustumalla omiin ajatuskuvioihinsa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 14.)

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu, että johtaja pyrkii olemaan tietoinen omista uskomuksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Elämäkokemusten myötä syntyy toimintaa ohjaavia ajattelutapoja ja uskomuksia. Niiden tunnistaminen tukee käytännön johtamistyötä. Uskomuksia on erilaisia ja ne voidaan jakaa yleisiin ja ns. tilanneuskomuksiin. Yleisiä uskomuksia tunnistaa jatkamalla seuraavia lauseita: ”Elämä on...”, ”Minä olen...”, ” Johtaminen on...”, ” Ihmiset ovat...”. Tilanneuskomukset noudattavat muotoa: ”Jos A. , niin sitten B”. Esimerkkejä tilanneuskomuksista ovat: ” Jos kaikki tekisivät niin kuin sanon, päivän ohjelma onnistuisi...”, ”Jos annan kriittistä palautetta, siitä seuraa kaaos...”. Tultuaan tietoiseksi uskomusten ja ajattelutapojen vaikutuksesta johtaja voi avata uusia näkökulmia myös työntekijöiden uskomusmaailmaan. Tietoisella muutosprosessilla voidaan ei-toivotut uskomukset korvata uusilla. Uskomukset ovat yleensä syntyneet vuosien, ehkä vuosikymmenten kuluessa, joten niiden muuttamiseen tarvitaan systemaattista psyykkistä työskentelyä. Uusia uskomuksia vahvistetaan mielikuvatyöskentelyllä. Kun uusi uskomus saa tietoisuudessa tilaa, se alkaa vaikuttaa käytännön tasolla. Tämän uuden uskomuksen voi kirjoittaa lapuille, tietokoneen näytölle,

kännykkään – ihan mihin tahansa, missä se muistuttaa olemassaolostaan. Kun vanhat uskomukset muuttuvat uusiksi, myös käyttäytyminen alkaa hiljalleen mukautua korvaavan uskomuksen mukaisesti. Prosessi voi näyttää loogiselta ja melko yksinkertaiselta. Käytännössä vanhojen uskomuksen kitkeminen ei kuitenkaan tapahdu yhdessä yössä. Kun tässä ja nyt -hetkessä tapahtuvat tuntemukset, asiat, ajatukset ja tulevat tietoisuuteen, alkaa mahdollisuus tutustua itseän uudella tasolla. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 70–76)

#### 4.1.2 Dialogisuus ja keskusteleminen

Esimiehen haasteena on aikaansaada tuloksia ihmisten avulla. Ketään ei voi pakottaa ajattelemaan niin kuin itse haluaisi, joten esimiehen on opittava ymmärtämään erilaisuutta ja saamaan erilaiset ihmiset ja ajatukset mukaan päämäärien tavoitteluun. Hyvin toimivan työyhteisön jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita toisistaan ja arvostavat toisiaan. He arvostavat lisäksi sitä, että ovat kyseisen työyhteisön jäseniä. Keskusteleva johtaminen on todellista johtamista, jossa työyhteisön jäsenet pyrkivät vapaaehtoisesti toteuttamaan organisaation päämääriä. (Autio ym. 2010, 66–68.)

Sana dialogi tulee kreikan kielen sanoista *dia* ja *logos*. *Dia* tarkoittaa ”kautta” tai ”läpi” ja *logos* tarkoittaa ”sanaa” tai ”merkitystä”. Dialogi tarkoittaa siis merkitysten virtausta. Sanan *logos* vanhin merkitys on ”koota yhteen”. Tässä merkityksessä sen voi suomentaa ”suhteeksi”. (Isaacs 2001, 40.)

Siellä missä dialogi kirjaimellisesti tapahtuu, ei ole häviäjiä. Ja jos se palvelee tarkoitustaan, kaikki keskusteluun osallistuneet ovat voittajia. Usein kaikki osallistujat muuttavat näkemyksiään tai, vielä parempaa, etenevät kohti yhteisymmärrystä. (Pask & Joy 2007, 114)

Aidossa dialogissa kehityskeskustelukumppanit uskaltavat keskittyä toinen toisiinsa ja yhteistoimintasuhteeseen. Myös peloista tai epäonnistumisista uskalletaan puhua ja ne hyväksytään. Toisen tarinaa kuunnellaan ilman kritiikkiä, otetaan vastaan mitä sanotaan ja pidetään sitä sanojan totuutena. Kysymysten tavoitteena on syventää ja selkeyttää tulkintoja. Kun kehityskeskustelussa toteutuu aito dialogi, näkyy se osapuolten toinen



toisensa kunnioittamisena ja arvostamisena, tunnustuksen antamisena, motivoimisena, kannustamisena sekä myös tunteiden osoittamisena.

(Autio ym. 2010, 30–32.)

Dialogisessa kommunikaatiossa kuunteleminen on usein parasta, mitä esimerkiksi esimies voi kehityskeskustelussa toiselle tehdä, sillä kokemus aidosti kuunnelluksi tulemisesta antaa usein ihmiselle energiaa monien ongelmien ratkaisemiseen myöhemminkin. Esimiehen dialoginen suhtautumistapa kehityskeskustelussa ei voi olla näkymättä vuorovaikutustilanteessa. Jos esimiehillä on organisaatiossa yleisestikin dialoginen suhtautumistapa työntekijöihin, se edistää työhyvinvointia ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. (Vesterinen 2006, 150–151.)

Väitöskirjassaan Wink (2007) toteaa, että dialogin käsitettä käytetään tänä päivänä yhä useammin, kun halutaan viitata vuorovaikutukseen, joka herättää positiivisia mielleyhtymiä. Kun kehityskeskustelusta puhutaan dialogina, se ei ulkoista keskustelun organisatorisia päämääriä ja sisältöä. (Wink 2007, 63.)

Esimiehen ja alaisen välinen kontakti vaikuttaa siihen, mille vuorovaikutuksen tasolle päästään päivittäisessä yhteydenpidossa ja kehityskeskustelussa. Jotta kehityskeskustelu onnistuisi hyvin, olisi siinä lyhyen virittelyajan jälkeen keskityttävä toimintaan ja tunteisiin. Kun keskitytään toimintaan, saadaan sovituksi töistä ja tavoitteista. Mutta kun pohditaan työntekijän kehittymistä, urasuunnitelmia ja yhteistyön kehittämistä, on ilmaistava myös tunteita. (Vapola 2002, 133.)

Jotta ihmiset pääsisivät tiettyyn päämäärään, heidän on nähtävä tilanne riittävän samalla tavalla ja yhdistettävä voimansa. Tämä edellyttää sitä, että he keskustelevat keskenään. Keskustelujen laadulta edellytetään paljon, mikäli vaaditaan, että niiden seurauksena ihmiset alkaisivat tulkita tilannetta tavalla, joka mahdollistaa riittävän samanlaisten mielikuvien syntyminen, niin että ihmiset alkavat suunnata energiaansa, aikaansa ja osaamistaan yhteistoiminnallisella tavalla tehtävän suorittamiseen. (Autio ym. 2010, 15.)

Keskusteleva johtaminen ja laadukkaiden kehityskeskustelujen käyminen ovat keskeisessä roolissa hyvin toimivassa henkilöstöjohtamisessa. Niillä on selkeä vaikutus myös organisaation tulokseen. Organisaation keskustelukulttuuri heijastuu sosiaalisena pää-

omana sekä organisaation sisäiseen työskentelyyn että organisaation asiakassuhteisiin. (Autio ym. 2010, 153–154.)

Merkityksiä etsivä kuunteleminen tarkoittaa sitä, että kuuntelija pyrkii aidosti etsimään niitä merkityksiä, joita toinen esittää sanomassaan. Lisäksi kuuntelija kysyy toiselta lisää ja asettaa kysymyksensä omien vastaavien kokemustensa perusteella ja elää aktiivisesti toisen tarinaa oman tarinansa kautta. Merkityksiä etsivä kuuntelija keskittyy siihen mitä toinen sanoo, eikä keskeytä puhujaa. Hän kuuntelee hyväksyvästi ja empaattisesti, tarkentaa toisen puheen keskeisen sisällön omassa puheenvuorossa ja tekee tarkentavia kysymyksiä. Keskustelussa tehdään yhteenvetoja, johtopäätöksiä ja arvioita toisen sanomasta, mutta samalla varmistetaan, että johtopäätökset ovat oikeita. (Autio ym. 2010, 89.)

Kuuleminen on kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne, ja samalla kykyä vaientaa omien ajatustensa ääni. Se ei ole pelkkää sanojen kuulemistä, vaan aktiivista pyrkimystä päästä samalle kartalle puhujan kanssa. Puhujan täytyy saada kokea tulleeensa kuulluksi. Kuuntelu on dialogin sydän, jonka avulla johtaja oppii jotain uutta alaisistaan ja rakentaa samalla yhteistyösuhdetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 105.)

Kuuntelemisessäkin on useita tasoja. Vain syvälinen kuunteleminen, jossa ymmärretään toisen puheen merkitys hänen omalta kannaltaan, luo hyvän perustan kehityskeskustelun onnistumiselle. Kuuntelua voi tehostaa avoimien kysymysten tekemisellä. Arvostava asenne toista ja hänen tarinaansa kohtaan avaa mahdollisuuden kuulla hänen sanomansa niin, kuin hän itse sen kokee. Hyvän motivaation ja sitoutumisen edellytys on että kumpikin osapuoli kokee aidosti voineensa vaikuttaa asioihin. Näin ollen he ovat valmiita antamaan työpanoksensa täysimääräisesti työskentelyyn. (Autio ym. 2010, 156–157.)

Arvostavan ja suotuisan keskusteluilmapiirin säilyttäminen edellyttää keskustelutaitoja ja oikeaa asenneta. Mikäli emme kunnioita toista ihmistä, saatamme tehdä hänen sanoistaan ja teoistaan vääriä yleistyksiä. Jokaisella ihmisellä on sekä hyviä että huonoja puolia. Arvostava suhtautuminen tarkoittaa sitä, että tietoisella tasolla haluaa nähdä toisen ihmisen myönteisessä valossa. Mikäli toisen sanomaa on vaikea ymmärtää, voi pyrkiä siirtymään konkreettisesti lähemmäksi tätä ja asettua jokseenkin samanlaiseen asentoon kuin hän. Lisäksi puheen ja hengityksen rytmiin voi pyrkiä samaistumaan. Myös toisen

käyttämien sanojen toistaminen ja avaaminen siinä merkityksessä, mitä niistä itselle tulee mieleen voi auttaa samalle aaltopituudelle pääsemisessä. Tämä kaikki edellyttää kiireetöntä, rauhallista ja odottavaa asennoitumista, sillä toisen puhe aukeaa usein vasta kun on riittävästi kuunnellut hänen näkökantojaan. (Autio ym. 2010, 156.)

Siiloin kun kuuntelija testauttaa tulkintansa toisella on siirrytty jo kuuntelun asteissa korkeimmalle tasolle, ymmärtäjän rooliin. Fokus on täysin toisessa ja tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään toisen maailmaa. Vaikka kuuntelija olisi asiasta eri mieltä, hän pystyy siihen, että omat ajatukset eivät vaikutta kuunteluhetkeen. Ymmärtäjän roolin ei tarvitse olla koko keskustelun ajan päällä, sillä johtaminen ei ole myöskään pelkkää ymmärtämistä. Kun kuulluksi tulemista on ensin riittävästi vahvistettu, on johtajan ominen ajatusten sanomiselle paikkansa. Työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ymmärtävän johtajan kanssa. Toisen ajatuksia ei ammuta alas eikä kumpikaan tule pakkosyötetyksi toisen viisailla kommentteilla tai paremmilla ratkaisuilla. Hyviä ymmärtäjän kysymyksiä voivat olla: ”Kerro lisää...”, ”Tarkennapa vielä...”, ”Mitä tarkoittit sillä, että...”, ”Miltä kertomasi tilanne tuntui?”. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 108–109.)

Viisas johtaja ei luule tietävänsä kaikkea, vaan esittää tietämisen sijaan kysymyksiä. Oivalluttavat kysymykset mukautuvat eri tilanteisiin. Kysymysten tarkoitus on virittää ajattelua, joten tavoitteen saavuttamiseksi on monta reittiä. On kysymyksiä, jotka kyseenalaistavat, selventävät, kartoittavat, tuovat esiin vahvuuksia, tukevat toisen rooliin asettumista tai auttavat henkilökohtaisen merkityksen muodostamista. Vastaajalle ei saa syntyä sellaista kuvaa, että oikea vastaus olisi ennakkoon valmiina. Kysymyksistä katoaa terä, jos ne ovat liian johdattelevia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 111–113.)

Keskustelevan johtamisen kehittämisessä on muistettava panostaa jokaiseen vuorovaikutustapahtumaan, jota organisaation sisällä ja sen ulkopuolella käydään. Jokaisella vuorovaikutustapahtumalla on merkitystä sille suhteelle, joka meillä on toiseen ihmiseen. Sosiaalista pääomaa voidaan kehittää panostamalla niihin keskusteluihin, joita kullakin on mahdollista käydä. Toinen tapa on panostaa kehityskeskusteluihin ja sitä kautta kehittää keskustelevaa johtajuutta ja organisaation sosiaalista pääomaa. (Autio ym. 2010, 154.)

## 4.2 Kehityskeskustelu

Lukuisat organisaatiot havaitsivat 1980 –luvun lopulla, mitä hyvä työilmapiiri ja hyvä vuorovaikutus esimiehen ja muun henkilökunnan välillä merkitsee työn tuloksellisuu-delle ja työssä viihtymiselle. Kehityskeskustelujen tyyli on 1980 –luvulta alkaen pysy-nyt lähes samanlaisena. Useimmiten niissä käsitellään työn suunnittelua ja tavoitteita. Nykyään korostetaan hyvää ja avointa vuorovaikutusta keskustelijoiden välillä sen posi-tiivisten vaikutusten vuoksi. Esiin on noussut kehityskeskustelujen rooli henkilöstön kehittämisen suunnittelussa ja organisaation osaamistarpeiden hahmottamisessa, jotta tulevaisuuden haasteisiin kyettäisiin vastaamaan pätevästi ja tuloksellisesti. (Meretniemi 2012, 20.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja syste-maattisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, johon on valmistauduttu ja se käydään ennalta sovittuna ajankohtana. Kehityskeskustelussa arvioidaan mennyt kau-si sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet, työntekijän vahvuudet ja kehittämistar-peet. Tarkoituksena on työsuorituksen parantaminen ja henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään työntekijän kehittymistä, sitou-tumista ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Keskustelun painotus on tule-vaaisuudessa ja tavoitteena on luoda onnistumisen edellytyksiä. (Aarnikoivu 2010, 63.)

Kehityskeskustelut voivat sijoittua organisaation johtamisjärjestelmään kahdesta näkö-kulmasta: Ensinnäkin ne ovat osa toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmää. Toi-seksi ne ovat osa henkilöjohtamisen ja erityisesti osaamisen johtamisen järjestelmää. Kehityskeskustelu liitetäänkin usein henkilöstön kehittämiseen, urasuunnitteluun ja pal-kitsemisen. (Uotila 2010, 212.)

Vapolan (2000) mukaan kehityskeskustelun onnistumista edesauttavat tieto visiosta ja tavoitteista, hyvä valmistautuminen, dialoginen ja avoin vuorovaikutus, palautteen saa-minen, seuranta, kummankin motivaatio käydä keskustelua ja keskittymisrauha. (Vapo-la 2000, 164.)

Kumpikin keskustelun osapuoli on vastuussa keskustelun onnistumisesta. Vapola näkee kehityskeskustelun eettisenä keskusteluna, jossa luottamuksellisuus ja rehellisyys tes-taavat etiikan. Rehellisyys merkitsee sitä, että kehityskeskustelussa sanottu on totta ja

tarkoitetaan sitä, mitä sanotaan. Toisen miellyttämistä rehellisyyden kustannuksella tulee välttää. Lisäksi on pyrittävä puhumaan selkeällä ja ymmärrettävällä kielellä. (Vapola 2000, 164–165, 191–192.)

Kun puhutaan kehityskeskustelujen roolista johtamisessa, on tärkeää painottaa, että kerran tai kaksi kertaa vuodessa käytävä keskustelu ei korvaa tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon. Kehityskeskustelu varmistaa, että tiettyihin tärkeisiin asioihin paneudutaan säännöllisesti, ja että siihen on varattu aika ja keskittymisrauha. Arjen kiireessä voivat asiat joskus jäädä sanomatta tai ne voidaan tulkita ja ymmärtää eri tavoin. (Vapola 2002, 35.)

Organisaatioissa voi kohdata monennimistä johtamista: laatujohtamista, suoritusjohtamista, valmentavaa johtamista, prosessijohtamista, tulosjohtamista, projektijohtamista, tiimijohtamista ja valtuuttavaa johtamista. Aikaisemmin pääosa ihmisten johtamisesta tapahtui päivittäisissä työtilanteissa työnjaon ja työnohjauksen yhteydessä. Nykyään esimiestä ei tarvita päivittäiseen toiminnan ohjaamiseen, olemaan paikalla organisoimassa jokaista työvaihetta, antamaan vastauksia jokaiseen kysymykseen ja valtuuksia tilauspäätöksiin. Hänestä on tullut tiimin valmentaja ja työn edellytysten organisoija. Ihmiset ovat organisaation oleellinen voimavara. Kehityskeskustelussa onkin tärkeää kerrata tehtäväkuva, varmistaa tavoitteet ja pohtia mahdollisuuksia saavuttaa sovitut tavoitteet sekä arvioida onko työntekijän osaaminen ajan tasalla seuraavan kauden tehtäviä varten. (Vapola 2002, 20-23.)

Kun kehityskeskustelut käydään määrämuotoisina ja vuosittain samoihin aikoihin, ne toimivat osallistavina ja tasapuolisina arviointi- ja suunnittelukeskusteluina. Hyvät kehityskeskustelut antavat runsaat eväät esimiehen johtamistyölle ja työntekijälle tilaisuuden oman roolin ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. (Meretniemi 2012, 19.)

#### **4.2.1 Organisaation toiminta ja kehitystarpeet**

Kehityskeskustelu on tärkeä osa esimies - alaisyhteistyötä. Se on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu keskeisistä työn tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelu onkin tärkeä lenkki ketjussa, joka johtaa organisaation visiosta päivittäiseen työhön. (Vapola 2002, 13.)

Kehityskeskustelu antaa myös työntekijälle mahdollisuuden kuulla tulevaisuuden tavoitteista ja antaa oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseen. Se antaa tilaisuuden keskustella koko työkentästä ja pohtia omaa roolia siinä. Työntekijä saa myös tietoa koko organisaation tilasta, palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työhön. Hän saa mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä ja tilaisuuden oppia tuntemaan esimiestään paremmin. (Aarnikoivu 2010, 65.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden tuoda missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytännön tasolle. Se antaa tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita työntekijälle ja keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Esimiehellä on tilaisuus oppia tuntemaan työntekijöitään, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä sekä antaa palautetta. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun, kehittämiseen sekä uusien luovien ideoiden saamiseen. (Aarnikoivu 2010, 64–65.)

Vaikka kehityskeskustelut ovat intensiivisiä keskusteluja, niillä on suuri merkitys organisaatiolle ja yksilölle. Kehityskeskustelut antavat rauhallisen mahdollisuuden esimiehelle ja alaiselle tarkastella työn liittymistä suurempaan kokonaisuuteen. Ne tarjoavat myös puitteet tavoitteiden asettamiseen ja seuraamiseen. Lisäksi on mahdollista paneutua työmotivaatioon ja sitoutumiseen sekä osaamisen kehittämiseen. (Autio ym. 2010, 155.)

#### **4.2.2 Henkilökohtainen kehittyminen**

Työntekijän henkilökohtainen kehittämissuunnitelma laaditaan yleensä kehityskeskustelussa yhdessä esimiehen kanssa. Organisaation kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat muun muassa parempi tietämys henkilöstön kehittämistarpeista, osaamisesta ja toiveista. Sen varassa esimerkiksi tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimien suunnittelu mahdollistuu. Kehityskeskustelut voivat lisätä myös yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista, tiedonkulkua ja yhteistyötä. Näiden kautta kehityskeskustelujen voidaan katsoa olevan investointi, jonka tuloksena on parempi organisaation tehokkuus ja tulos. (Viitala 2005, 361, Kosken 2008, 13 mukaan.)

Esimiehen johtaessa yksilöitä heidän erityispiirteensä huomioiden hän tukee sitä, että työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksensa organisaation käyttöön. Henkilöstö tekee aina valintoja siihen liittyen, kuinka paljon käytettävissä olevasta kapasiteetistaan se antaa organisaation käyttöön. (Aarnikoivu 2010, 57.)

Tavoitteet asetetaan tavallisesti juuri kehityskeskusteluissa. Niissä sovitaan siitä, millaisissa asioissa kukin henkilö pyrkii kehittymään ja miten tuo kehittyminen todetaan. Kehityskeskusteluissa käydään yleensä läpi, millaisia kursseja ja kehityshankkeita ko. henkilö käy läpi seuraavan toimintakauden aikana. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan myös henkilön nykyistä osaamista ja siihen liittyviä tarpeita. Osaamistarpeiden tulee liittyä paitsi henkilön uratoiveisiin myös organisaation tulevaisuuden päämääriin. Hyvin toimiva kehityskeskustelu voi olla foorumi, jossa henkilö saa itselleen palautetta suorituksestaan ja kehittämisestään. Jokaisessa kehityskeskustelussa tulee olla tilaa myös sen tarkastelemiseen, miten hyvin henkilö työssään voi. Työhyvinvointiin liittyvät tarpeet voivat olla henkilön omaan kuntoon, työn sisältöön, johtamistyyliin, vuorovaikutukseen jne. liittyviä asioita. (Autio ym. 2010, 70–72.)

Kehityskeskustelujen avulla keskustelukumppanit oppivat tuntemaan ja ymmärtämään toistansa paremmin. Samalla voidaan varmistaa, että kummallakin on samanlainen käsitys yhteisen työyhteisön osaamishaasteista ja tulevaisuudesta. Kehityskeskustelut ovat perinteisesti keskittyneet suorituksiin ja tuloksiin. Nyt painopiste on siirtymässä resursien ja osaamisen kehittämiseen. Kehityskeskusteluissa tähdennetään sitä, mitä haasteita uudet muutokset asettavat itse kullekin sekä miten henkilö itse näkee omat mahdollisuudet yhteisestä tulevaisuudesta ja mitä hän tarvitsee selvittääkseen haasteistaan. (Ojala 2001, 37, Kosken 2008, 13 mukaan.)

### **4.2.3 Esimiehen rooli kehityskeskustelussa**

Keskusteleva tapa johtaa on useimmissa organisaatioissa hoidettu pääosin kehityskeskustelujen avulla. Näin ollen kehityskeskustelujen merkitys korostuu. Todellista johtamista syntyy kuitenkin vain, kun työyhteisön päämääriin sitoutuneet ihmiset ottavat vastuulleen noiden päämäärien toteuttamisen. Kehityskeskustelut tulisi käydä ajatellen aidosti sitä hyvää, jota organisaatio ja itse kukin sen palveluksessa oleva henkilö voi asiakkailleen ja yhteiskunnalle tuottaa. Näin ajatellen kehityskeskusteluista tulee yhtei-

siä etsimistilaisuuksia, joissa molemmat osapuolet tarkastelevat sitä, miten he voisivat yhdessä ja erikseen entistä paremmin saada aikaan sitä, mitä asiakkaat toivovat. (Autio ym. 2010, 69–79.)

Tiimien ja asiantuntijoiden itseohjautuvuuden korostamisesta on seurannut se, että esimiehen rooli on ikään kuin rapautunut ja joutunut käymistilaan. Esimies ei näy eikä kuulu, mistä on seurannut tehottomuutta ja pahoinvointia. Mikään tiimi ei sanan varsinaisessa merkityksessä ole itseohjautuva. Jokaisessa työyhteisössä tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, tukee, valmentaa, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään huomioiden alaisten yksilöllisyyden. Esimies ei vastaa vain omasta, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Hänen roolinaan on tarvittaessa sanoa viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeatkin päätökset ja kyetä tarvittaessa tuottamaan myös pettymyksiä alaisilleen. (Aarnikoivu 2010, 29–30.)

Kehityskeskustelut antavat esimiehelle loistavan mahdollisuuden kiittää työntekijää tehdystä työstä, onnistuneesta suorituksesta ja toisaalta ottaa esille mahdollisesti puutteellinen suoritus tai epätoivottu kehitys. Lisäksi keskustelun aikana esimiehellä on tilaisuus opastaa henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti, kuinka työntekijä voisi menettellä onnistuakseen vieläkin paremmin. Palaute onkin kehittämisen energialähde. Sitä kannattaa käyttää kaiken aikaa, mikäli tavoitteena on toiminnan jatkuva terästäminen. Palautetta tulee antaa kahteen suuntaan: esimies työntekijöille suoriutumisesta ja toiminnasta ylipäänsä sekä työntekijä esimiehelleen onnistumisesta esimiestyössä. Oikein annettuna palaute on parhaita motivaation nostajia, ja palautteen puute taas suurimpia motivaation tappajia. (Meretniemi 2012, 25, 105.)

Esimiehen roolia kehityskeskustelutilanteessa voi avata fasilitaattorin ja mahdollistajan sekä asiantuntijan ja neuvonantajan roolien kautta. Hänen tulee myös tiedostaa roolinsa esimiehenä ja työnantajan edustajana. Olennaista on pitää mielessä, että esimies on suunnannäyttävä ja sen roolin tulee toteutua myös kehityskeskusteluissa. (Aarnikoivu 2010, 37–38.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Ihmisten omien kokemusten ja näkemysten kuvaamiseen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii paremmin kuin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuskohteen ominaisuudet ovat sellaisia, että niitä ei voida kuvata kvantitatiivisilla mitta-asteikoilla.

Haastattelulla tarkoitetaan ennalta suunniteltua, luottamuksellista, haastattelijan ohjaamaa ja motivoimaa vuorovaikutustilannetta. Teemahaastattelu on ennalta valikoituihin teemoihin kohdistuva haastattelu, jossa kysymysten muotoa ja järjestystä ei määrätä etukäteen. Yksilöiden tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsijärvi, Hurme 2000, 42–48.)

Opinnäytetyön aiheen mukaisesti tarkastelun kohteena ovat kehityskeskustelut johtamisen välineenä. Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet on etukäteen määrätty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelujen teemoina ovat kehityskeskustelujen tavoitteet johtamisen näkökulmasta. Muut teemat ovat kehityskeskustelujen toteuttaminen ja kehitystarpeet. Haastattelukysymykset muodostavat rungon keskustelulle.

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etu on sen joustavuus. Haastattelijä voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, korjata väärinkäsityksiä tai selventää kysymyksen sanamuotoa. Vastaamattomuutta vähentää luonnollisesti se, että kysymyksen esittää haastattelijä, eikä sitä lueta kysymyslomakkeesta. Haastattelijä ei saa kuitenkaan vaikuttaa vastauksiin tai tutkimuksen tulokseen. Haastattelutilanteessa vaikuttavat kommunikatiiviset, sosiaaliset ja fyysiset tekijät. Vastausten luotettavuutta heikentää se, että haastateltava on taipuvainen vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla ja siten, kun hän olettaa haastattelijan haluavan hänen vastaavan. (Jyrinki 1977, 11–16.)

Haastatteluun suostumisessa on motivoivia tekijöitä. Ensinnäkin haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä. Toisaalta halutaan kertoa omista kokemuksista, joka taustalla saattaa olla toive, että ne hyödyttäisivät muita samassa tilanteessa olevia.

Yksi motivoiva tekijä voi olla sekin, että haastateltavalla on myönteisiä kokemuksia haastatteluista. (Valli & Aaltola 2015, 28–29.)

Aineisto kerättiin haastattelemalla erään Pirkanmaan kunnan päiväkotien johtajia syksyllä 2015. Kun tutkimuslupa saatiin kunnan sivistysjohtajalta, kaikkiin kunnan yhdeksään päiväkodin johtajaan otettiin puhelimitse yhteyttä. Viiden johtajan kanssa sovittiin haastatteluaika syys - lokakuulle. Haastatteluissa ilmeni, että johtajilla oli kehityskeskusteluista kokemusta kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Kullakin johtajalla oli 19–29 alaista. He olivat pitäneet pääosin yksilökehityskeskusteluja, mutta viime vuosina useimmat olivat hankkineet kokemusta myös ryhmäkehityskeskustelun pitämisestä. Kehityskeskustelut käytiin päiväkodeissa vuosittain.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, jotta aineistoa pystyttiin käsittelemään mahdollisimman luotettavasti. Litteroituna aineistoa kertyi 46 sivua. Haastateltavien henkilöllisyyden suojaamiseksi haastattelut johtajat on merkitty koodeilla H1, H2, H3, H4 ja H5. Tutkimustuloksissa näitä koodeja käytetään suorissa lainauksissa.

## 5.2 Aineiston testaus ja analyysi

Aineistonkeruumenetelmän testauksessa on käytetty opiskelutoverin apua. Hän toimii kotihoidon esimiehenä ja pitää vuosittain yli kaksikymmentä kehityskeskustelua. Hän luki teemahaastattelun kysymykset. Häntä pyydettiin kiinnittämään huomiota erityisesti kysymyksiin, niiden sanamuotoihin ja ymmärrettävyyteen sekä tarkoituksenmukaisuuteen. Hän piti haastattelun kysymyksiä sekä ymmärrettävinä että tarkoituksenmukaisina.

Alun perin aineiston keruuta varten laadittiin myös kyselylomake päivähoidon henkilöstöä varten. Kysymyksiä oli kuusi, joista neljässä oli mahdollisuus halutessaan perustella vastaustaan. Tätä lomaketta testattiin toisen opiskelijatoverin kanssa, joka toimi päiväkodissa lastentarhanopettajana. Yhteiseen arviointiin osallistui myös em. haastattelukysymyksiä arvioinut sosionomiopiskelija. Heillä oli kokemusta opinnäytetyön aineiston käsittelystä. He olivat sitä mieltä, että koska tämä opinnäytetyö kohdistuu nimenomaan johtamisen näkökulmasta kehityskeskusteluihin, aineistoksi tulisi ottaa ainoastaan johtaja-haastattelut. Riittävä aineisto tulisi koottua teemahaastatteluilla. Lopputuloksena ai-

neiston testauksesta oli sen, että tutkimusaineisto rajattiin koskemaan vain yhden Pirkanmaan kunnan päivähoiton johtajien haastattelua.

Aineistoa eli haastatteluja analysoitiin aineistolähtöisesti. Vaihtoehtoisena analysointimenetelmä olisi ollut teorialähtöinen tutkimus, jonka tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Teorialähtöisessä analysoinnissa tarkoituksena on mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. (Eskola & Suoranta 1998.) Opinnäytetyön pohjalla ei kuitenkaan ole ollut mitään tiettyä teoriaa. Näin ollen aineistolähtöinen analysointi oli sopivin.

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa, analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana (Eskola & Suoranta 1998). Aineistoa käsitellään induktiivisesti eli edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin.

Aineiston analyysi lähtee liikkeelle haastattelujen kuuntelemisella ja auki kirjoittamisella sana sanalta. Tämän jälkeen luetaan teksti ja perehdytään sen sisältöön. Etsitään pelkistettyjä ilmaisuja ja alleviivataan ja listataan niitä. Sitten etsitään pelkistetyistä ilmaisuista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2006.)

Analyysissä aineisto luettiin huolellisesti moneen kertaan, tekstimateriaali järjesteltiin, sisältö ja rakenteet eriteltiin, jäseneltiin ja sen sisältöä pohdittiin. Jäsentelyn ensimmäisessä vaiheessa koottiin niiden viiden (kysymykset 6-10) kysymyksen vastauksia, jotka käsittelivät työntekijän työn tavoitteita, kuten: ”Millaisia päivähoiton yleisiä tavoitteita pyrit kehityskeskusteluissa tuomaan esiin?” (liite 1). Näistä vastauksista poimittiin avainlauseet ja merkityssisällöt. Myöhemmin ryhmiteltiin ja analysoitiin vastauksia kehityskeskustelujen yleisen merkityksen mukaan. Teoriaa ja haastattelujen tuloksia vertailtiin taulukon avulla. Vertailun tulokset löytyvät luvusta 6.2. Aineistoa luettaessa huomiota kiinnitettiin toistuviin asioihin. Vastauksien tarkastelun kaikissa vaiheissa on pidetty mielessä tutkimuskysymykset.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Kehityskeskustelu johtamisen välineenä

Kaikki haastatellut johtajat ovat käyneet alaistensa kanssa kehityskeskusteluja. Näissä keskusteluissa he ovat käsitelleet keskeisiä työn tavoitteita, jotka nousevat varhaiskasvatuslaista ja kunnan varhaiskasvatussuunnitelmasta.

*Tänä vuonna ainakin painottuu tää uusi laki. Siellä on kymmenen selkeätä tavoitetta. H5*

Johtajien mukaan päivähoidon keskeisiä tavoitteita ovat kunnioittava kohtaaminen, kasvatuskumppanuus, pienryhmätoiminta sekä lasten ja aikuisten yhteisen osallisuus. Keskeisiä teemoja ovat myös turvallisuus, vuorovaikutus, joustavuus, kasvattaja varhaiskasvatuksessa, toimintaympäristö ja huolen puheeksi otto. Perustehtävän kirkastaminen nähtiin keskityskeskustelun keskeisenä tavoitteena johtamisen näkökulmasta.

*Semmone tavoitelähtöine ajattelu ei oo kauheen kirkasta. Semmone perustehtävän kirkastaminen ja sen niinku... se on kehityskeskustelun keskeinen anti. H4*

Kehityskeskusteluiden tulee tukea päivähoidon perustehtävää. Kun tehtävä on kirkas, voidaan keskusteluissa pohtia keinoja päästä paremmin yhteistä tavoitetta kohti.

*Meillä pitää olla tietynlainen visio mitä kohti me kuljetaan. Sen pitää olla kaikille kirkas. Et niinku tavallaan se kokonaiskuva täytyy olla kirkas ja sitten me valitaan niitä teitä, millä tavalla me kuljetaan sitä visioo kohti. H4*

Johtajat pitävät arkisia keskusteluja, tiimipalavereja ja muita työpalavereja keskeisimpinä johtamisensa välineinä. Kehityskeskustelun merkitys jää heidän mielestään irralliseksi tai melko vähämerkitykselliseksi johtamistyössä.

*Kokemus on osoittanut tän kymmenen vuoden aikana, että ei voi olla niin, että koko toimintakausi eletään tätä meidän arkea ja sitten laitetaan vihkoon ylös, mikä täytyy muistaa kehityskeskustelussa ottaa puheeksi, vaan että keskustelua pitää käydä koko ajan. H2*

Jos johtajalla ei ole pitkää työkokemusta, eikä hän tunne vielä kovin hyvin työntekijöitä, hän saa työntekijästä tietoa havaintojensa ja palautteen avulla. Kiinnostus työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan auttaa kehityskeskusteluissa.

*Jos toistuvasti jostain työntekijästä tulee vanhemmalta hyvää palautetta, kyllä se musta kertoo työntekijän asenteesta ja kohtaamisen taidosta jostakin. Kuin yhtäläillä jos tulee palautetta, miinusmerkkistä palautetta, se kertoo että asioille pitää jotakin tehdä. Mutta omat havainnot, kieltämättä vanhemmat ja tiimikaverit ja ehkä se osallistuminen tietyissä foorumeissa keskusteluihin tai keskustelemattomuus tai osallistumattomuus, niin sekin kertoo. Jos mä meen jonkun tiimipalaveriin, niin sinä keskustellaan ihan virallisesti tai epävirallisesti, jolloin mä pystyn aistiin tai havainnoimaan sieltä, ja kuuleen että mitä ne oikeesti työntekijät tuottaa. H1*

Johtajat kokoavat kehityskeskusteluissa tietoa työntekijöiden vahvuuksista ja kehittymistarpeista sekä työtä rajoittavista tekijöistä. He saavat arvokasta tietoa työtiimien muodostamista varten seuraavalle kaudelle. Kehityskeskustelu palvelee myös tällä tavalla johtamisen välineenä.

*Mä saan kehityskeskustelusta paljon hyötyä esimerkiksi sitten kun aina keväällä tulee eteen se, että syksyn henkilöstö julkistetaan, niin ikänkuin kehityskeskustelut on myös väline minulle, että mitä mieltä joku, mä poimin sen sieltä rivien välistä tai selvästä puheesta tai viestistä, niin sitte mä ikäänku rakentelen siinä kuukauden, puolentoista aikana sitten niitä muutoksia ja otan huomioon, jos joku määräaikainen toimi muuttuu, vaikka vakinaistetaan ja siihen tulee muutoksia niin, se on semmone jännittävä asia vähän henkilöstölle. H3*

Toisaalta pitkään johtajana toimineet tuntevat henkilöstönsä hyvin. Kehityskeskusteluista osa on sekä johtajalle että työntekijälle hyviä ja todella antavia keskusteluja, mutta osa ei tuo sisällöllisesti mitään uutta.

*Osa on sellaisia joissa työntekijällä ei ole tavoitteita eikä paljon sanottavaa ja tiedän että hän tekee kuitenkin työtänsä hyvin ja sitoutuneesti, mutta ei pysty tuottamaan jotakin uutta sisältöä kehityskeskustelussa, joka tulisi minulle puun takaa, että tästäpä saankin oivallisia johtamisen välineitä. H2*

Yhtenä kehityskeskustelun tarkoituksena on työntekijän henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelussa työntekijä saa myös palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työhön. Kuitenkin keskustelun painotus on tulevaisuudessa ja tavoitteellisessa kehittämisessä.

*Jos se on sellaista, että työntekijä haluaa peilata omaa työnsä tekemistä ja omaa kehitystään työntekijänä esimiehensä kanssa, ja ne nousee sieltä ne tarpeet ja ne kysymykset ja ne asiat yhdessä pohdittavaksi, niin se lopputulema voi olla todella hyvä ja hyödyttävä sille työntekijälle. H2*

Se mitä tavoitteita päiväkodin johtajat tuovat esiin kysyttäessä kehityskeskusteluista johtamisen näkökulmasta, kertoo osaltaan siitä, mitä johtamisen alueita he itse pitävät tärkeinä työssään. Joillekin heistä on tärkeää välittää työntekijöille kunnan varhaiskasvatustalouden tavoitteita ja valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman peruspilarit sekä niiden pohjana olevia lakeja, asetuksia ja asiakirjoja. Osalle johtajista keskeisin tavoite on henkilöstön pedagogisen osaamisen tukeminen. Lisäksi he pitävät tärkeänä esimies - alaisuuden vahvistamista.

*Tässä on mahdollisuus sitten riittävän usein syventyä siihen ihan työntekijänä olemiseen, esimies-alaisuuteeseen, puolin toisin siihen luottamuksen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. H3*

Kritiikistään huolimatta johtajat pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä johtamisen välineenä.

*Pidän arvokkaana ja pidän tärkeänä. Suuri vastuu on minulla. H1*

### 6.1.1 Kehityskeskustelun tarkoituksenmukaisuus

Kehityskeskustelut eivät nykyisellään kaikilta osin toteuta niille annettuja tavoitteita. Johtajat pitävät merkittävämpinä tiimipalavereja ja arkisissa johtamistilanteissa käytyjä keskusteluja. Kehityskeskustelujen antiin kaikki johtajat eivät ole tyytyväisiä.

*Mä en tiedä, mä oon paljon pohtinu sitä ja niiden tarkoituksenmukaisuutta. Mä en ihan tyytyväinen oo kehityskeskustelujen tuottamaan antiin. Siinä on tietysti monta näkökulmaa, että osaanko minä pitää niitä, minkälainen vuorovaikutussuhde siihen syntyy, onko se sisällöltään sellanen, että se niinku palvelee. H4*

Johtajat siis pohtivat sitä, millainen vuorovaikutustilanne kehityskeskustelun tulisi olla. He myös ymmärtävät, että keskusteluilla voi olla suuri merkitys työntekijöille.

*Siellä (työhyvinvointikyselyssä) on kysymys, sieltä sitten se, että kuinka moni on osallistunut viimeisen kalenterivuoden aikana ja sitten se että onko kokenut ne hyödyllisiksi. Se on ollut kuitenkin meillä pysyvästi, nyt jo kolme keskustelua se on ollu niinku hyvällä tasolla. H3*

Päiväkotien johtajat pitävät tärkeänä, että kehityskeskusteluihin valmistaudutaan hyvin. Työntekijöillä on mahdollisuus katsoa kehityskeskustelujen pohjana käytettävää lomaketta tietokoneelta ja pohtia aiheita etukäteen.

*Siis periaatteessahan jokaisen pitäis olla varautunut siihen, koska meillä on se tavallaan kysymyspatteristo jo siellä takana, että millä varaudut kehityskeskusteluun. Ja siinä on niitä omia tavoitteita, mut tavallaan niinku se, jos on ollu semmosea kulttuurissa, että kauheesti ei ole kuultu, niin se voi olla vielä hetken, että ”Hei ihan oikeesti sillä on väliä, mitä minäkin sanon” ja se on se mitä mä toivon että niinku siellä toteutuu. Että se on oikeesti semmone kunnan dialogi, eikä mikään sanelu. H5*

Esimiehet pitävät tärkeänä kahdenkeskistä keskusteluaikaa tulosjohtamisen kannalta. He haluavat valmistautua itse hyvin kehityskeskusteluihin.

*Tosi tärkeenä, että ja mä tiedän että ne työntekijät pitää sitä myös tärkeenä. Mutta se, jotta siitä tulee toimiva johtamisen väline, niin sä et voi mennä vasemmalla kädellä niihin neuvotteluihin, vaan sulla pitää olla tehtyä hyvää etukäteis- ja pohjatyötä niihin. Ja tietää jokaisesta tyypistä jostakin, mihin tarttua. H1*

Kehityskeskustelut vievät vuosittain suuren osan johtajien työajasta. He valmistautuvat kehityskeskusteluihin ja antavat täyden huomionsa kullekin työntekijälle yli tunnin ajaksi. On selvää, että he antavat omasta johtamisressurssistaan paljon kehityskeskusteluille. Johtajilla on kokemuksia sekä onnistuneista keskusteluista että niistä jotka ovat tuottaneet pettymyksiä.

*Mulla on sellane pelko, että tältä kupongin pohjalta kehityskeskustelun käymisestä tulee rutiini, joka tehdään aina huhti- toukokuussa, ja kaikkien kanssa käydään läpi, ja kukaan ei saa siitä mitään, mutta työaika ja resursseja kuluu ihan hirveästi. H2*

Kehityskeskustelut ovat vakiintunut toimintamalli päiväkodeissa. Tämän lisäksi johtajat käyvät työntekijöiden kanssa osaamisen kartoituksen ja suorituksen arvioinnin. Sitä kokonaisuutta pidetään hyvänä.

*Se prosessi on kumminkin ihan OK ja tärkeä, että joo, että on jonkin näköinen osaamisen kartoitus, sitten on kehityskeskustelu ja suorituksen arviointi. Niitten pitää puhua keskenään, mutta nyt ne ei puhu keskenään. Nyt ne on niinku tavallaan sellaset irralliset asiat siinä. H4*

Erityisesti osaamisen kartoitusta johtajat pitävät mielekkäänä. Johtajat näkevät, että kehityskeskustelu ja osaamisen kartoitus voisivat palvella toisiaan.

*Osaamisen kartoitus... sielläkin nousee hirveen konkreettisesti niitä kehittämiskohteita, joista voidaan puhua lisää kehityskeskusteluissa. H1*

Päiväkodin johtajien toimenkuva on laaja. Kehityskeskustelut vievät suuren osan heidän työajastaan joka vuosi. He arvioivat omaa jaksamistaan ja sitä saavatko kaikki kehityskeskusteluissa yhtä tasa-arvoisen paneutumisen.



*Mulla on 22 työntekijää, niin ne viimeiset kolme, niin sä oot ite jo aivan puhki, sä et oo enää läsnä ollenkaan sillä tasolla kun sun pitäisi olla. Mä oon niin intensiivisesti läsnä mä oon ihan puhki sen jälkeen. H4*

Johtajien mukaan työntekijät pitävät kehityskeskusteluja tärkeinä. Erään johtajan omalle urakehitykselle on ollut suuri merkitys esimiehen kanssa käydyllä kehityskeskustelulla.

*Siis on ollu niin kauaskantoisia vaikutuksia ja mun eismies on nähny minussa sitä potentiaalia, mitä mä en osannu ite haaveillakaan. Ne on mun mielestä onnistuneimpia keskusteluja ja sille on annettu se arvo mitä kuuluu. Parhaimmillaan se voi olla sitä. Mutta se pitää olla esimiehestä lähtöisin, että se arvostus tulee sieltä sille keskustelulle. H1*

Johtajien mielestä kehityskeskustelu on enemmänkin työntekijöiden oikeus, kuin esimiehen velvollisuus. Johtajat näkevät kehityskeskusteluilla olevan työhyvinvointia edistävä vaikutus.

*Työhyvinvointi on työn kehittämistä. Jotenkin niin että työ kehittyy tai että sitä tehdään toimivammaksi, niin sekin lisää työhyvinvointia. Että se ei välttämättä ole enää tyhyt tai jumpat, jotkut tällaset asiat, että periaatteessa valtaosa on sitä arkista työtä. Että siinä olevat elementit. Kehityskeskustelu on osa sitä, ei yksinään, mutta yhdessä muiden asioitten kanssa. H3*

Kehityskeskustelut antavat työntekijöille mahdollisuuden kertoa tärkeinä pitämiään asioita esimiehelle. Osa haastatelluista johtajista painottaa sitä, että heidän huoneensa ovi on auki ja he ovat arjessa valmiita keskustelemaan työntekijöidensä kanssa. Kuitenkin kehityskeskustelut ovat erityinen rauhoitettu aika kohtaamiselle ja työn kehittämiseksi. Kehityskeskustelussa hiljaisimpienkin työntekijöiden ääni tulee kuulluksi.

*Voi sanoa niin, että kehityskeskustelu ikään kuin pitää yllä sitä mahdollisuutta että vuosittain pääsee tulemaan kuulluksi. Myös sellaiset jotka eivät ole pienintä asiaa aina kysymässä tai hakemassa esimiehen tukea. Että siinä mielessä se tekee sitä tavallaan myös tasa-arvoisemmaks. H3*

Konkreettisista työkäytännöistä päiväkodeissa sovitaan pääasiassa tiimipalaverissa. Koska kehityskeskustelut ovat pääosin yksilökeskusteluja, työkäytännöistä sopiminen ei varsinaisesti kuulu käsiteltäviin aiheisiin.

*No kun tää on tiimityötä, on hyvin vähän sellaisia työkäytäntöjä, joita mä voisin sopia kahden kesken kehityskeskustelussa. H2*

Kuitenkin joistakin konkreettisista työtehtävistä sovitaan kehityskeskusteluissa. Niitä ovat esimerkiksi tehtävän kuvan muuttaminen, tiimikokoonpano, lisäkoulutus ja osaamisen jakaminen.

*Kasvatustehtäviin liittyvät asiat ei ole niin konkreettisia. Ja sitten se että on konkreettista se että joku tiimin työntekijä siirtyy vaikka kiertäväksi seuraavaksi vuodeksi. Se on aika konkreettista. H3*

Kehityskeskusteluissa sovitut konkreettiset asiat toteutuvat, mutta muut kehityskeskusteluissa sovitut asiat eivät aina toteudu johtajan toivomalla tavalla. Erän johtajan mukaan jopa reilusi yli puolet asioista jää toteutumatta.

*Mä en oo varma kokeeko työntekijä tulevansa, tai vuoden päästä kun käydään uudemman kerran kehityskeskustelua, että onko hän palannu niihin asioihin, ollaanko me palattu niihin asioihin, onko hän kehittynyt. Siitä mulla on itse asiassa vähän laihaa tulosta. H4*

Jotkut vanhemmat työntekijät jännittävät keskustelua esimiehen kanssa, koska tilanne on liian irrallinen normaalista arjesta ja työn kehittämisestä. Kehityskeskustelun tulee olla tarkoituksenmukainen ja merkittävä kohtaaminen, jossa työntekijä tulee kuulluksi.

*Kun sä kohtaat ihmisen, että lähtee aina toiveikkaampana pois sieltä tilanteesta, kun se on sinne tullu. Elikä semmone kuullusitulemisen kokemus. Kyllä se on niinku semmone ykkönen. H4*

### 6.1.2 Kehityskeskustelu oppimisen välineenä

Johtajat pyrkivät vaikuttamaan siihen, että työntekijät pääsevät jakamaan osaamistaan muille ja vastaavasti oppimaan toisilta. He haluavat luoda alaisilleen edellytyksiä ammatilliselle kehitymiselle.

*Jos mä huomaan, että tässä tää työntekijä, tässä ruudussa, tässä tiimissä junnaa paikallaan ja mä näkisin että tämmöne toinen tiimi olisi vaikka vähän ... että siellä olisi sellaista ja sellaista osaamista, että tää pääsis kasvaan sinne toiseen tiimiin, niin, esimerkiksi semmoisia ryhmävaihdoksia tai joka tukisi sitä henkilökohtaista kehittymistä ja tois semmoisen tietynlaisia tavoitteita siihen. H1*

Haastatellut johtajat pyrkivät kehityskeskustelujen kautta tukemaan työntekijöiden oppimista. Johtajien pyrkimyksenä on oppimis- ja kehittymismyönteisen ilmapiirin luominen työyhteisössään. He haluavat rohkaista työntekijöitä ammatilliseen kasvuun ja nähdä heidän vahvuuksiaan.

*Mutta siinä keskiössä olisi se, että sillä työntekijällä olisi sellainen fiilisen kehityskeskustelun jälkeen, että mä sain omaan ammatilliseen kasvuuni aineksia ja rakennuspalikoita, sellaista ymmärrystä. Ehkä myös selkeyttä siihen, vaikka mä oon ajatellu että mä en oo siinä hyvä, niin toinen näkeekin sen mun työpanoksen tällasena tai tällasena. H2*

Kehityskeskusteluissa johtajat kysyvät työntekijöiden koulutus- ja jatko-opiskelutoiveita. Työntekijän itse nostaessa esiin opiskelutoiveita, esimies pyrkii kannustamaan eteenpäin.

*Mä ehkä toimin enemmän sellasena peilinä, että huomaatko että siinä ja siinä tilanteessa oot jo oppinukin ja menny eteenpäin siinä asiassa. Niissä (kehityskeskusteluissa) nousee usein sentyyppisiä henkilökohtaisia tavoitteita, että haluaisin lisäkoulutusta siitä ja siitä, ja olen miettinyt lähtisinkö opiskeleen vaikka sosionomiksi. H2*

Johtajat rohkaisevat työntekijöitä myös jatkuvaan kehittymiseen työssään. Kehityskeskusteluissa voi syntyä uusia oivalluksia työhön.

*Mua kiinnostaa se asenteisiin vaikuttaminen enemmän, kuin... se on sit hyvin pitkälle siinä kiinni. En tykkää pakottaa. Mä aina odotan sitä oivallusta ja pientä oppimisen kokemusta siitä arjesta. H4*

Toisaalta johtajat näkevät, että joillakin vanhemmilla työntekijöillä on vaikeuksia pysyä mukana jatkuvassa kehittämisessä. He tuovat kuitenkin oman arvokkaan työpanoksensa työyhteisöön. Kehityskeskustelut eivät saa olla vaatimus jatkuvaan eteenpäinmenoon. Johtaja ajattelee aidosti työntekijän ja työyhteisön parasta.

*Ei sen ihmisen tarvitse mennä eteenpäin, vaan löytää se oikea suunta. Se voi olla edelleen se taaksepäinkin meneminen, että hei nyt mä en pysty tähän, nyt mun on pakko jarruttaa, mun mielestä sekin on ihan sen ihmisen kehittymisen kannalta oleellista. Se ei tarkoita aina sitä, että mennään tässä seuraavalle portaalle. H1*

Haastatellut johtajat saavat omasta johtamisestaan palautetta kehityskeskustelun yhteydessä. He pitävät palautetta arvokkaana oman oppimisensa kannalta.

*Mulle semmone dialogi on hirvittävän tärkeä. Se on myös mulle se oppimisen paikka. Mä opin aina itsestäni jonkun verran ja siitä tilanteesta kun keskustele. H4*

Kehityskeskustelu on johtajille yksi työntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistävä työkalu. Eräs johtaja on itse oivaltanut olettamusten ja uskomusten merkityksen vuorovaikutussuhteissa. Se oivallus vaikuttaa kaikkeen johtamiseen ja myös kehityskeskusteluihin. Hän pyrkii avaamaan myös työntekijöiden silmiä näkemään vuorovaikutustilanteiden taustalla vaikuttavia uskomuksia.

*Mä otin sitten semmosen hirveen konkreettisen ja sellasen esimerkin siihen joka ei herätä mitään tunteita, vaan jotenkin pyrin aukipurkamaan heille sitä, että mikälaisessa maailmassa me eletään. Ja meidän täytyy olla siitä tietosia. Mä käytin tämmöstä esimerkkiä siinä että ryhmässä rupee*

*keskustelu tosta Liisan äidistä, joku heittää niinku mielessään: ”Eiks Liisan äiti oo kampaaja?” Sitten joku ”En mä tiedä. Voi se ollakin, joo.” ja kaikilla on heti se ymmärrys että Liisan äiti on kampaaja. Ja sit jos me lähetään auki purkaan sitä, että mistä tää oletamus on syntyny, että Liisan äiti on kampaaja. Niin a) Liisalla on aina nätisti laitettu tukka. Sillä on monta pinniä ja letit molemmilla puolilla. Ja äiti on hirvittävän huoliteltu, sillä on tukka aina kauniisti laitettu. Oikeestaan tässä on vielä uskomuksiin, arvoihin ja tällaisiin asenteisiin että kampaajillahan on aina kauniisti laitettu tukka. H4*

### **6.1.3 Kehityskeskustelun kehittämistarpeet**

Kehityskeskustelut koetaan ylhäältäpäin saneltuna velvoittavana rakenteena. Joskin jonkinlaisen keskustelun johtajat pitäisivät, vaikka kehityskeskustelu olisi vapaaehtoista.

*Pahimmillaan se on plus miinus nolla, molempien hukkaan heitettyä työaika. Mä ainakin yritän löytää yhden sellaisen asian, jolla olis mahdollista mennä eteenpäin, sillä asialla tai ihmisellä sen asian johdosta. Vaikka se olisi pienikin. H1*

Suurimpana esteenä mielekkäiden kehityskeskusteluiden pitämiselle johtajat näkevät henkilöstöhallinnon lomakkeen. He pitävät lomaketta liian ohjaavana ja sitovana.

*Kokemus on osoittanut, että kun keskustelu on sidottu johonkin järjestelmään, niin se ei tuota sellaista pohdintaa mitä se parhaimmillaan voisi olla. H2*

Tärkeimpänä kehityskeskustelujen kehittämisen tarpeena on lomakkeen uudistaminen päivähoidon tarpeita vastaavaksi. Jonkinlaista kirjaamista ja lomakepohjaa pidetään tarpeellisena, mutta sen sisältöä tulisi muuttaa tarkoituksenmukaisemmaksi.

*Mä suhtaudun siihen inasen kriittisesti, koska siellä on siis sellainen lomakepohja, kuponki jossa joka vuosi esitetään jokaiselle työntekijälle samat kysymykset. Sellaista kokemusta on että se on aika puuduttavaa... H2*

Ongelmana voi olla jopa se, että työntekijät eivät tiedä mitä lomakkeeseen pitäisi kirjoittaa. He eivät aina ymmärrä lomakkeen kysymyksiä, koska lomake on tehty henkilöstöhallinnossa ja sitä on vaikea soveltaa omaan työyhteisöön.

*Työntekijä kysyy, ku tulee sen lomakkeen kanssa, että mä en ihan ymmärtäny. Sit mä joudun vastaa, että mä ymmärrän sua että sä ymmärtäny, kun mullakin pari kertaa...H3*

Lomakkeen hyöty jää johtajalle vähäiseksi, jos työntekijä vaihtaa toiselle alueelle. Johtaja näkee vain itse käymiensä keskustelujen kirjaukset.

*Haasteenahan tässä on tietysti se, että ne on niin henkilökohtaisia ne keskustelut, minä näen vain ne oman työntekijäni keskustelut. Jos työntekijä vaihtaa toiselle alueelle, niin ne jää unholaan tai pimentoon ne meidän käymät kehityskeskustelut. Tietysti sen on myös sen työntekijän vastuulla kertoa, että me sovittiin edelliskerralla näin ja mä oon toiminu näin tai oon jättäny toimimatta, esimerkiksi. H1*

Johtajat ovat omatoimisesti pyrkineet muokkaamaan kehityskeskustelua. Jotkut ovat pitäneet kehityskeskustelun ulkona kävellen, ottaen voimauttavia valokuvia tai istuen rannalla. Silti he kokevat, että lomake on kuitenkin täytettävä ja se ei anna vapautta eikä se tuota sellaista pohdintaa mitä kehityskeskusteluissa voi parhaimmillaan olla.

*Mä koen, että mä olen siihen sillä tavalla sidottu. Se täytyy silti se kuponki täyttää, että sinne jää merkintä että se on käyty. Ja jos siellä lukee, missä tehtävissä olet onnistunut viime kaudella mielestäsi parhaiten, missä olisit voinut vielä parantaa. Siihen on vaikea kirjoittaa, että olen ajatellut, että lähtisin opiskelemaan sosionomiksi. Kyllähän se ohjaa sitä keskustelua. H2*

Jotta kehityskeskustelut vastaisivat johtamisen tarpeisiin, työntekijöiden tavoitteet tulisi olla hyvin sisäistettyjä ja selkeitä. Kun tavoitteet ovat selkeänä mielessä koko toimintakauden ajan, niihin on helppo palata vuoden kuluttua kehityskeskusteluissa. Silloin kukaan ei koe keskusteluja turhiksi.

*Se on jotenkin kirikkaana työntekijällä mielessä, että mitkä on mun vahvuudet ja mitkä on mun kehittymisen kohdat, että mä työskentelen niiden eteen sen vuoden aikana, jotta nää lapset voi hyvin. Se on ehkä tärkein jotenki tavote ja mitä mä aattelen että... Ja sitten se on myöskin, että kukaan ei saa kokea –sen pitäisi olla nyt sellane, että kukaan ei saa kokea että tää on turhaa. H4*

Tavoitteet tulisi olla hyvin konkreettisia. Johtajien mielestä yleiset tavoitteet pitäisi puhua auki ja tehdä niistä konkreettisempia tavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla pieniä askeleita, pieniä tekoja ja pieniä asioita.

*Sanotaanko että ne meidän koko kunnan ne tavoitteet on aika kankeita, että jos ne sais vietyä tähän ihan lähemmäs, vielä ihan lähemmäs. En usko että ne kauheesti poikkeis. Mutta ehkä se olis semmone että vielä semmoisia yksikkökohtaisempia tavoitteita. Ehkä semmoista muutosta haluaisin. H1*

Kehityskeskustelujen tulisi olla oppimista edistäviä ja voimaannuttavia kokemuksia työntekijöille. Erään johtajan mielestä kehityskeskustelun tulisi olla lyhyt. Kun kehityskeskusteluja kehitetään, niin on tärkeää muistaa, että niissä kuitenkin jää tilaa työssä jaksamisesta puhumiselle.

*Mutta se sisällöllinen rakenne olis hyvä ja semmone niinku meillä varhaiskasvatukseen sopiva. Lyhyt, jotenkin semmone ytimekäs, et se niinku pureutuu tietyllä tavalla siihen oleelliseen, mutta taas toisaalta niin kun antaa sitä väljyyttä siihen että se työntekijä saa kertoa miltä hänestä niinku tuntuu, miltä tää työn tekeminen tuntuu nyt, mitä mä ajattelen tästä. Kyl mä niinku vielä palaan siihen mitä sanoin, kyl mä toivoisin, että se olis oppimista edistävää. H4*

Jotta kehityskeskustelu voisi olla oppimista edistävä työkalu, olisi syytä miettiä, sitä miten aikuinen oppii. Päiväkodissa osataan hyvin tukea lapsen oppimista, mutta työntekijöiden oppimisen tukeminen voi jäädä vähemmälle huomiolle.

*Sit vielä sellaista aukipuhumista, on se meidän kuntatasolla, on se meidän varhaiskasvatuksen niinku organisaation tasolla, niin pitäis myöskin tuoda sitä näkökulmaa, jos nyt puhutaan niinku pienistä lapsista, että millainen oppimisen näkemys meillä on kasvattajina. Miten me ajatellaan että lapsi oppii, suluissa ihminen oppii –mulle. Niin sitä pitäisi myös meidän tähän aikuisten maailmaan tuoda. Miten aikuinen oppii. Lähtee niinku sitä, sieltä asti purkaan auki. Tai näkökulmaa tai sellasta työtä tehtäisiin, kun lähdetään uudistaan asioita. H3*

Haastatelluilla johtajilla on hyviä kokemuksia kehityskeskusteluista. Hyvää kehityskeskustelua ei koeta uuvuttavana, vaan jopa voimauttavana.

*Mulla on ihan vomaannuttaviakin kokemuksia, jos menne oikeesti niin asiat hyvin. Se palvelee molempia. Sehän on se ihannetila ja se antaa voimia ja voimaannuttaa kyllä varmaan ihan molempia osapuolia. H1*

Jotkut johtajista ovat kokeneet omat kehityskeskustelunsa esimiehen kanssa merkittäviksi. Johtajilla on halua kehittää kehityskeskusteluja kiireettömäsi kohtaamiseksi, joka luo työntekijöihin uutta toiveikkuutta. Parhaimmillaan kehityskeskustelu voisi olla dialogi.

*Mulla on itselläni kuitenkin, niiltä ajoilta kun mä olen ollut ryhmässä opettajana sellainen kokemus kehityskeskustelusta, että mä olin ihan suunnattoman voimaantunut sen jälkeen kun mä olin sen keskustelun käynyt kiireettömästi. Se oli mun ja sen esimiehen yhteisesti sovittu aika sille keskustelulle. Mä muistaisin, että se oli enemmän sellainen, että piti etukäteen ihan planko paperille kirjoittaa, että mistä asioista haluaisin keskustella, saada varmistusta tai ohjausta tai palautetta tai mitä tahansa. Parhaimmillaan se vois olla dialogi. Mä näen että se on parhaimmillaan ihan hirvittävän merkityksellinen ja tärkeä. Sellaiseen suuntaan mä haluaisin sitä kehittää. H2*



Johtajat toivovat kehityskeskusteluihin enemmän vapaamuotoisuutta. Kehityskeskustelussa käsiteltyjä asioita voisi kirjata ylös, vaikka erityistä lomaketta ei olisikaan. Johtajat haluavat jatkossakin käydä keskusteluja eri ympäristöissä luovasti.

*Ehkä just se että se ei oo semmosta pönötystä justiin jossain, vaan että se enemmän nivoutuu siihen arkeen ja tota nähdään paljon muita tapoja tehdä se...H5*

Päiväkodin johtajien mielestä työntekijöiden tulisi enemmän panostaa kehityskeskusteluihin. Toisaalta he kyllä tietävät työyksiköjen kiireet ja ovat armollisia, jos työntekijät eivät ole valmistautuneet kehityskeskusteluun lomakkeeseen tutustumalla. Johtajien mukaan liian usein tapahtuu niin että työntekijä kysyy: ”Mitkä ne mun tavoitteet olikaan?”.

*Että työntekijät olisivat etukäteen miettineet, että tämä vuonna haluan käydä esimieheni kanssa keskustelua siitä, että miten minä voisin kehittyä vaikka tälläsessa ja tällasessa pedagogisessa ajattelussa tai jossakin muussa. Eikä niin että mä joudun muistuttamaan, että olethan käynyt etukäteen täyttämässä sinne kuponkiin niitä asioita. H2*

Johtajat ovat saaneet kehityskeskusteluun liittyvää koulutusta hyvin vähän. Esimiesten aamupäiväpalaverissa kehityskeskustelut ovat olleet keskustelun aiheena ja he ovat saaneet siihen liittyvää materiaalia. Kaikki johtajat toivovat vertaistukea kollegoiltaan. He haluavat keskustella siitä, millaiset kehityskeskustelut on koettu toimiviksi ja nostaa esiin erilaisia toimintatapoja.

*Yhteistä pohdintaa esim. johtoryhmässä ”Mikä on meidän kunnan varhaiskasvatuksessa kehityskeskusteluiden tehtävä?” ”Miten niistä saatavaa tietoa voisi paremmin hyödyntää?” Koska osaamisen arvio ja suorituksen arvio ja kehityskeskustelu on aika lähellä toisiaan. Siellä on teknisiä mahdollisuuksia poimia kuinka monessa paperissa on rasti tässä ruudussa tai arvio jostakin osaamisesta. Sillä voisi sitten sen yksikön koulutuksia rakentaa, sen pohjalta mitä osaamista tarvitaan. H2*

Päiväkotien johtajilla on halua kehittää kehityskeskustelua toimintamallina. Kehityskeskustelujen merkitys tuleekin kirkastaa johtamisen välineenä. Kehityskeskustelut ovat olleet pitkään samansisältöisiä. Kun suorituksen ja osaamisen arvioinnit ovat tulleet

työelämään, niin kehityskeskustelujen sisältöä tulisi arvioida uudelleen. Johtajat uskovat, että yhdessä toisten johtajien kanssa kehityskeskusteluista voisi kehittää toimivamman välineen henkilöstön johtamiseen.

## 6.2 Teorian ja tutkimustulosten vertailua

### Valmentava johtajuus ja tutkimuksen tulokset

Valmentava johtajuus johtajuusmallina sopii hyvin päiväkodin henkilöstön johtamiseen. Työntekijät nähdään voimavarana ja heidän vahvuuksiaan hyödynnetään tiimeissä. Päiväkotien johtajat kartoittavat kehityskeskusteluissa työntekijöiden ammatillisen kasvun tavoitteita ja pyrkivät hyödyntämään tätä tietoa tiimien muodostamisessa. Johtajien tavoitteena on luoda työyhteisöön kehittymismyönteinen ilmapiiri, jossa tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä heidän keskeisimpänä välineenä ovat tiimipalaverit ja arkiset keskustelut. Päiväkodissa johtajat ovat valmiita arkisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa. Vapolan (2001) mukaan esimiehen tavoitettavuudella ehkäistään epävirallisen organisaation ongelmia. (Vapola 2001, 37–39)

Kehittymismyönteistä ilmapiiriä johtajat edistävät myös rohkaisemalla työntekijöitä jakamaan osaamistaan ja järjestämällä mahdollisuuksia mennä oppimaan toisilta tiimeiltä. Johtajat haluavat luoda kehittymisen edellytyksiä myös kouluttautumisen avulla. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013) mukaan vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneet arvostavat jatkuvaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta. Tämä Y-sukupolvi kaipaa keskustelua ja kuuntelua, arvostavaa palautetta sekä hyvien kysymysten tekemistä. Myös kollegojen palautetta arvostetaan esimiehen antaman palautteen rinnalla. Käsitys kehityskeskusteluista myös laajentuu, kun työntekijät ryhtyvät käymään omia vertaiskeskustelujaan. Päiväkotien johtajat haluavat myös nähdä kehityskeskustelut laajemmin kuin vain kerran vuodessa käytävinä erillisinä keskusteluina. Kehityskeskustelujen nykyiseen antiin ei olla kovinkaan tyytyväisiä. (Ristikangas & Ristikangas 2013 18–19.)

Valmentava johtajuus painottaa johtajan kykyä kohdata työntekijä. Ristikangas ja Ristikangas (2013) toteavat, että on tärkeää pysähtyä ja löytää sama aaltopituus alaistensa kanssa. Se ei onnistu ilman suoritusvaihteen hiljentämistä. Johtajat kokevat, että kehityskeskustelut ovat erityinen rauhoitettu aika kohtaamiselle ja työn kehittämiseksi. Kehi-

tyskeskustelussa hiljaisimpienkin työntekijöiden ääni tulee kuulluksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 40–42)

Valmentavaan johtajuuteen kuuluu Ristikankaan ja Ristikankaan (2013) mukaan, että johtaja pyrkii olemaan tietoinen omista uskomuksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämis-kohteistaan. Elämäkokemusten myötä syntyy toimintaa ohjaavia ajattelutapoja ja uskomuksia. Eräs päiväkodin johtaja on itse oivaltanut olettamusten ja uskomusten merkityksen vuorovaikutussuhteissa. Kehityskeskustelu on johtajille yksi työntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistävä työkalu, jossa voidaan myös oikaista vääriä olettamuksia ja uskomuksia. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 73–76)

### **Kehityskeskustelun rooli johtamisessa**

Vapolan (2002) mukaan kehityskeskustelussa on tärkeää kerrata tehtäväkuva, varmistaa tavoitteet ja pohtia mahdollisuuksia saavuttaa sovitut tavoitteet sekä arvioida onko työntekijän osaaminen ajan tasalla seuraavan kauden tehtäviä varten. Päiväkodinjohtajien mielestä tavoitteet tulisi olla hyvin konkreettisia. Yleiset tavoitteet pitäisi puhua auki ja tehdä niistä konkreettisempia tavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla pieniä tekoja ja pieniä asioita. (Vapola 2002, 20–23.)

Meretniemi (2012) puoltaa määrämuotoisina ja vuosittain samoihin aikoihin käytäviä kehityskeskusteluja. Ne toimivat osallistavina ja tasapuolisina arviointi- ja suunnittelu-keskusteluina. Hyvät kehityskeskustelut voivat antaa runsaat eväät esimiehen johtamistyölle ja työntekijälle tilaisuuden oman roolin ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. Haastatellut johtajat antavat omasta johtamisressurssistaan paljon kehityskeskusteluille. Johtajilla on kokemuksia sekä onnistuneista keskusteluista että niistä jotka ovat tuottaneet pettymyksiä. (Meretniemi 2012, 19.)

### **Dialogisuus ja keskusteleminen**

Aidossa dialogissa kehityskeskustelukumppanit uskaltavat keskittyä toinen toisiinsa ja yhteistoimintasuhteeseen. Kysymysten tavoitteena on syventää ja selkeyttää tulkintoja. Kun kehityskeskustelussa toteutuu aito dialogi, se näkyy osapuolten toinen toisensa kunnioittamisena ja arvostamisena, tunnustuksen antamisena, motivoimisena, kannustamisena sekä myös tunteiden osoittamisena. (Autio ym. 2010, 30–32.)

Vesterisen (2006) mukaan esimiehen dialoginen suhtautumistapa kehityskeskustelussa ei voi olla näkymättä työyhteisössä. Jos esimiehillä on organisaatiossa yleisestikin dialoginen suhtautumistapa työntekijöihin, se edistää työhyvinvointia ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. Johtajat pohtivat sitä, millainen vuorovaikutustilanne kehityskeskustelun tulisi olla. Heillä on halua kehittää kehityskeskusteluja kiireettömäsi kohtaamiseksi, joka luo työntekijöihin uutta toiveikkuutta. Haastatelluilla johtajilla on ollut joitakin hyviä kokemuksia kehityskeskusteluista. Silloin kehityskeskustelua ei koeta uuvuttavana, vaan jopa voimauttavana. Parhaimmillaan kehityskeskustelu voisi olla dialogi. (Vesterinen 2006, 150–151.)

Keskusteleva johtaminen ja laadukkaiden kehityskeskustelujen käyminen ovat keskeisessä roolissa hyvin toimivassa henkilöstöjohtamisessa. Organisaation keskustelukulttuuri heijastuu sosiaalisena pääomana sekä organisaation sisäiseen työskentelyyn että organisaation asiakassuhteisiin. (Autio ym. 2010, 66–68.)

Johtajien mukaan kiinnostus työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan auttaa kehityskeskusteluissa. On tärkeää muistaa, että kehityskeskusteluissa jää tilaa työssä jaksamisesta puhumiselle. Kehityskeskustelun tulee olla merkittävä kohtaaminen, jossa työntekijä tulee kuulluksi.

Ristikangas ja Ristikangas (2013) toteavat että kun kuulluksi tulemista on ensin riittävästi vahvistettu, on johtajan omien ajatusten sanomiselle paikkansa. Työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ymmärtävän johtajan kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 108–109.)

### **Organisaation toiminta ja kehitystarpeet**

Vapolan (2002) mukaan kehityskeskustelu on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu keskeisistä työn tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelu onkin tärkeä lenkki ketjussa, joka johtaa organisaation visiosta päivittäiseen työhön. Päiväkodinjohtajat näkevät perustehtävän kirkastamisen kehityskeskustelun keskeisenä tavoitteena johtamisen näkökulmasta. Kehityskeskusteluiden tulee tukea päivähoidon perustehtävää. Kun tehtävä on kirkas, voidaan keskusteluissa pohtia keinoja päästä paremmin yhteistä tavoitetta kohti. (Vapola 2002, 13.)

Kehityskeskustelu antaa Aarnikoivun (2010) mukaan esimiehelle mahdollisuuden tuoda missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytännön tasolle. Se antaa tilaisuuden kuvata organisaation tavoitteita työntekijälle ja keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Johtajien mukaan päivähoiton keskeisiä tavoitteita ovat kunnioittava kohtaaminen, kasvatuskumppanuus, pienryhmätoiminta sekä lasten ja aikuisten yhteisen osallisuus. Keskeisiä teemoja ovat myös turvallisuus, vuorovaikutus, joustavuus, kasvattaja varhaiskasvatuksessa, toimintaympäristö ja huolen puheeksi otto. Perustehtävän kirkastaminen nähtiin keskityskeskustelun keskeisenä tavoitteena johtamisen näkökulmasta. (Aarnikoivu 2010, 64–65.)

### **Henkilökohtainen kehittyminen**

Aarnikoivun (2010) mukaan esimiehellä on tilaisuus oppia tuntemaan työntekijöitään, heidän osaamistaan ja haluaan ja uskallustaan kehittyä sekä mahdollisuuden antaa palautetta. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen sekä saada uusia luovia ideoita. Johtajat kokoavat kehityskeskusteluissa tietoa työntekijöiden vahvuuksista ja kehittymistarpeista sekä työtä rajoittavista tekijöistä. He saavat arvokasta tietoa työtiimien muodostamista varten seuraavalle kaudelle. Kehityskeskustelu palvelee myös tällä tavalla johtamisen välineenä. (Aarnikoivu 2010, 64–65.)

Kehityskeskusteluissa käydään läpi, millaisia kursseja ja kehityshankkeita ko. henkilö käy läpi seuraavan toimintakauden aikana sekä kartoitetaan myös hänen nykyistä osaamista ja niihin liittyviä tarpeita. Osaamistarpeet liittyvät henkilön uratoiveisiin ja organisaation tulevaisuuden päämääriin. Keskustelussa työntekijä saa itselleen palautetta suorituksestaan ja kehitymisestään. (Autio ym. 2010, 70–72.)

Kehityskeskusteluissa johtajat kysyvät työntekijöiden koulutus- ja jatko-opiskelutoiveita. Työntekijän itse nostaessa esiin opiskelutoiveista, esimies pyrkii kannustamaan eteenpäin. Työntekijä saa kehityskeskustelussa palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työhön. Johtajien mukaan joillakin vanhemmilla työntekijöillä on vaikeuksia pysyä mukana jatkuvassa kehittämisessä. He tuovat kuitenkin oman arvokkaan työpanoksensa työyhteisöön. Kehityskeskustelut eivät saa olla vaatimus jatkuvaan eteenpäinmenoon.

### **Esimiehen rooli kehityskeskustelussa**

Meretniemen (2012) mukaan kehityskeskustelut antavat esimiehelle loistavan mahdollisuuden kiittää työntekijä tehdystä työstä, onnistuneesta suorituksesta ja toisaalta antaa esille mahdollisesti puutteellinen suoritus tai epätoivottu kehitys. Palauteta tulee antaa kahteen suuntaan: esimies työntekijöille suoriutumisesta ja toiminnasta ylipäänsä sekä työntekijä esimiehelleen onnistumisesta esimiestyössä. Tässä opinnäytetyössä johtajat pitivät arkisia keskusteluja, tiimipalavereja ja muita työpalavereja keskeisimpinä johtamisensa välineinä. He antavat palautetta arjen tilanteissa ja käyvät keskusteluja työntekijöiden kanssa tarvittaessa. Kehityskeskustelun merkitys jää heidän mielestään irralliseksi tai melko vähämerkitykselliseksi johtamistyössään. (Meretniemi 2012, 25, 105.)

Kehityskeskustelu antaa Aarnikoivun (2010) mukaan esimiehelle mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen sekä saada uusia luovia ideoita. Johtajat saavat omasta johtamisestaan palautetta kehityskeskustelun yhteydessä. He pitävät palautetta arvokkaana oman oppimisensa kannalta. (Aarnikoivu 2010, 64–65.)

### **6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada kerättävän aineiston avulla koottua tietoa päivähoitossa käytyjen kehityskeskustelujen merkityksestä sekä siitä, toteutuvatko kehityskeskustelulle annetut tavoitteet, ja kokevatko johtajat kehityskeskustelun johtamisensa välineeksi. Aineistossa nousi esille kehitystarpeita ja muutosehdotuksista.

Johtajilla itsellään oli selkeä kuva päivähoiton yleisistä tavoitteista, joita he halusivat kirkastaa työntekijöille kehityskeskusteluissa. Tavoite pitää olla kaikille kirkas, jotta voisi valita keinoja mennä yhdessä sitä kohti. Kehityskeskusteluissa tavoitteita ja tavoitteellista työtä voitiin selventää työntekijöille. Johtajat pitivät tärkeänä välittää työteki-  
jöille kunnan varhaiskasvatuspalveluitten tavoitteita ja valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman peruspilareita sekä tukea henkilöstön pedagogista osaamista.

Arkisia keskusteluja, tiimipalavereja ja muita työpalavereja pidettiin keskeisimpinä johtamisen välineinä. Kehityskeskustelut saattavat jäädä irralliseksi tai melko vähämerkitykselliseksi johtamistyössä. Johtajat kuitenkin saivat kehityskeskusteluissa johtamisensa välineitä sitä kautta, että he pääsivät tutustumaan työntekijöihinsä paremmin ja

vahvistamaan esimies- alaissuhdetta. Joillakin johtajilla tosin oli työntekijöiden kanssa pitkä yhteinen työhistoria ja he tuntevat jo hyvin toisensa. Hekin kuitenkin saivat vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa arvokasta tietoa työtiimien muodostamista varten seuraavalle työkaudelle.

Kehityskeskustelujen yksi tarkoitus on auttaa työntekijää kehittymään ammatillisesti. Johtajien näkemysten mukaan työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet tulee olla heidän itsensä asettamia. Johtaja voi olla heille tukena ja peilinä. Muutenkin johtajat pitivät kehityskeskustelua etenkin työntekijän oikeutena.

Johtajat eivät pidä nykyisiä kehityskeskusteluja riittävän toimivina, vaan pohtivat miten parempi vuorovaikutus voisi toteutua. He pitivät tärkeänä asiana kehityskeskusteluihin valmistautumista. Johtajat arvostivat mahdollisuutta kahdenkeskisiin keskusteluihin, mutta kehityskeskustelut vievät johtajien työajasta suuren osan vuosittain. Työaika kului myös työntekijöiden kanssa tehtäviin osaamisen ja suorituksen arviointeihin. Yhtenä kehittämisen kohteena nähtiin se, että osaamisen ja suorituksen arvioinnin tulisi olla suunniteltu yhteensopivaksi kehityskeskustelujen kanssa.

Henkilöstöhallinnon laatimaa lomaketta pidettiin rajoittavana. Kehityskeskusteluissa nimetyt työn tavoitteet tulee olla mielekkäitä ja konkreettisia. Johtajat halusivat luoda edellytyksiä työntekijöiden oppimiselle ja ammatilliselle kasvulle. Päiväkodissa osataan hyvin tukea lapsen oppimista, mutta työntekijöiden oppimisen tukeminen voi jäädä vähemmälle huomiolle. Jotta kehityskeskustelu olisi oppimista edistävä työkalu, tulisi miettiä myös sitä miten aikuinen oppii.

Kehityskeskusteluissa myös johtajat saivat palautetta ja oppimishaasteita. He toivoivatkin työntekijöiltä kehittävää palautetta. Haastatelluilla johtajilla oli paljon työkokemusta ja johtajuuteen liittyvää koulutusta, joten he eivät kokeneet tarvitsevansa varsinaista koulutusta kehityskeskusteluista. He kuitenkin kaipasivat vertaistukea kollegoiltaan. Yhdessä toisten johtajien kanssa kehityskeskusteluista voi kehittää toimivamman välineen henkilöstön johtamiseen.

Aineistosta tuli esiin kehityskeskusteluiden hyviä puolia ja kehittämistarpeita. Taulukossa on kootusti johtajien esiin tuomia miinuksia ja plussia.

Kehityskeskustelun miinukset	Kehityskeskustelun plussat
Arkisia keskusteluja ja työpalavereja pidettiin keskeisimpinä johtamisensa välineinä. Kehityskeskustelut saattavat jäädä irralliseksi tai vähämerkitykselliseksi.	Mahdollisuus selventää tavoitteita ja tavoitteellista työtä työntekijöille.
Nykyiset kehityskeskustelut eivät ole riittävän toimivia. Johtajat pohtivat miten parempi vuorovaikutus voisi toteutua.	Johtajat pääsevät tutustumaan työntekijöihinsä paremmin ja vahvistamaan esimies- alaissuhdetta.
Kehityskeskustelut vievät johtajien työajasta suuren osan vuosittain.	Johtajat saavat tietoa työtiimien muodostamista varten seuraavalle työkaudelle.
Osaamisen ja suorituksen arviointi ei ole yhteensopiva kehityskeskustelujen kanssa.	Johtajat saavat omasta johtamisestaan palautetta ja oppimishaasteita.
Kehityskeskusteluissa käytetty lomake ei ole sopiva päivähoidon tarpeisiin.	Jokaisen työntekijän kanssa on mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun.
Kehityskeskustelu voi jäädä irralliseksi eikä se kosketa arkityötä.	Mahdollisuus tukea työntekijän ammatillista kasvua.

Taulukko 1: Kehityskeskustelun miinuksia ja plussia kerätyn aineiston perusteella.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheena on kehityskeskustelut johtamisen välineenä päivähoitossa. Kehityskeskusteluja on toteutettu jo 1990-luvulta alkaen. Ne ovat olleet merkittäviä työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisöihin johtamisen uusiksi välineiksi ovat tulleet suorituksen ja osaamisen arvioinnit. Kehityskeskustelujen suosio on vähentynyt ja päivähoiton johtajat pitävät sitä enemmänkin työntekijän oikeutena kuin johtamisensa välineenä.

Viimeaikaiset tutkimukset ja työelämän käytäntö ovat osoittaneet, että kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä on dialoginen tapa olla vuorovaikutuksessa. Dialogia toivotaan yleisemminkin työelämään, erityisesti esimiestyöhön. (Vesterinen 2006, 145.)

Päiväkotien johtajien haastatteluissa ilmeni, että he toivoivat kehityskeskustelujen olevan dialogisia. Suurimmaksi esteeksi sen toteutumiselle johtajat näkivät kehityskeskusteluissa käytetyn henkilöstöhallinnon laatiman lomakkeen. Lomake rajasi heidän mielestään liikaa kehityskeskustelua. Paneutuvan dialogisen keskustelun toiseksi esteeksi mainittiin rajalliset resurssit. Johtajat kävivät joka kevät noin 20 kehityskeskustelua ja he kokivat, että se on määrällisesti liikaa.

Vapolan (2002) mukaan puhuttaessa kehityskeskustelujen roolista johtamisessa, on tärkeää painottaa että kerran tai kaksi kertaa vuodessa käytävä keskustelu ei korvaa tarvetta esimiehen ja alaisen jatkuvaan yhteydenpitoon. Kehityskeskustelussa varmistetaan, että tiettyihin tärkeisiin asioihin paneudutaan säännöllisesti. (Vapola 2002, 35.)

Päiväkotien johtajat pitivät kehityskeskustelua yhtenä johtamisensa välineenä. Samalla he kuitenkin korostivat, että varsinainen johtaminen tapahtuu arjessa. Johtajat pitivät merkittävimpinä johtamisen välineinä tiimipalavereja ja muita työpalavereja. Kehityskeskustelun rinnalle johtajat nostivat osaamisen- ja suorituksen arvioinnit. Näiden kaikkien esimiehen ja alaisen välisten keskustelujen tulisi omalla tavallaan tukea johtamista.

Elina Fronsen (2014) on todennut väitöskirjassaan, että pedagogista johtajuutta on se, että asetetaan tavoitela eli visio yhdessä henkilöstön kanssa keskustellen. Tämän jälkeen suunnataan toiminnan kehitystä kohti tätä visiota. Päiväkodin johtaja tarvitsee joh-

tamisoaamista niin organisaation johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen kuin varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtamiseen. (Fronsén 2014, 194–196.)

Haastatellut johtajat painottivat myös sitä, että visio pitää olla kaikille selkeä, jotta voisi valita keinoja mennä yhdessä sitä kohti. Johtajat pitivät tärkeänä välittää työntekijöille visiota ja tukea henkilöstön pedagogista osaamista. Kehityskeskustelut olivat yksi väline tämän toteuttamiseen.

Kehityskeskustelut ovat johtajille yksi työntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistävä työkalu. Johtajat rohkaisevat alaisiaan jatkuvaan kehittymiseen työssään ja osaamisensa jakamiseen. Kehityskeskusteluissa voi syntyä uusia oivalluksia työhön. Kehityskeskusteluiden merkitystä johtamisen välineenä tulisi kirkastaa.

Mielestäni nyt olisi kiire uudistaa kehityskeskusteluja tarkoituksenmukaisemmaksi. Tulisi saada aikaan toimiva kokonaisuus, jossa osaamisen arvioinnin, suorituksen arvioinnin ja kehityskeskustelun tarkoitus on mietitty. Johtajalle ei saa tulla sellaista kokemusta, että kehityskeskustelujen pitäminen on puuduttavaa ja uuvuttavaa.

Kehityskeskustelun keskeinen tavoite johtamisen näkökulmasta on perustehtävän kirkastaminen. Varhaiskasvatuslaista ja varhaiskasvatussuunnitelmasta nousevia tavoitteita voidaan tuoda kehityskeskusteluissa työntekijöiden konkreettisiksi työn tavoitteiksi. Kun perustehtävä on kirkas, päästään keskusteluissa pohtimaan keinoja päästä paremmin yhteistä tavoitetta kohti.

Kysyessäni johtajien koulutustarvetta kehityskeskusteluihin liittyen, he eivät toivoneet lisäkoulutusta, vaan yhteistä pohdintaa kollegoiden kanssa. He toivoivat keskustelua siitä, millaiset kehityskeskustelut on koettu toimiviksi. He myös halusivat käyttöönsä erilaisia malleja liittyen tapoihin pitää yksilö- tai ryhmäkehityskeskusteluja. Tähän johtajien toiveeseen tulisi vastata.

Kehityskeskusteluja voisi kehittää enemmän oppimista ja kehittymistä tukeviksi. Kehityskeskustelut voivat tukea työntekijöiden henkilökohtaista ammatillista kasvua. Toisaalta esimies ei saa olla jatkuvaa kehittymisestä vaativa, vaan hänen tulee osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijän elämäntilanteeseen. Jokainen työntekijä oman tuon arvokkaan työpanoksensa työyhteisöön.

Kehityskeskustelujen sisältöä voisi kehittää dialogisempaan suuntaan. Niillä voisi olla voimaannuttava vaikutus työntekijöihin ja johtajiin. Kehityskeskustelut voisivat olla rauhoittumista ja keskittymistä työn merkityksellisempien asioiden äärelle. Ammatilliset oivallukset voisivat saada aikaan uutta motivaatiota ja työssä kehittymistä.

### **Luotettavuuden pohdinta ja jatkotutkimushaasteet**

Aineisto kerättiin haastattelemalla erään Pirkanmaan kunnan päiväkotien johtajia syksyllä 2015. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä kaikille kunnan päiväkodin johtajille annettiin mahdollisuus osallistua haastatteluun. Kunnan yhdeksästä päiväkodin johtajasta viisi lopulta haastateltiin. Viiden teemahaastattelun aineistoa voidaan pitää riittävänä. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, jotta aineistoa pystyttiin käsittelemään mahdollisimman luotettavasti. Litteroituna aineistoa kertyi 46 sivua.

Päiväkodin johtajat olivat varanneet heille sopivan haastatteluajan, jolloin he pystyivät keskittymään aiheen käsittelyyn. Monilla hiestä oli pitkä kokemus kehityskeskustelujen pitämisestä, joten he tunsivat aiheen hyvin. Teemahaastattelua ryhditti teemat eli haastattelijalla olleet aiheenmukaiset kysymykset. Vastauksia voidaan pitää luotettavina, sillä jos haastattelut tehtäisiin uudelleen, niin tulokset olisivat samansuuntaisia.

Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään sitä, kokevatko päivähoidon johtajat, että kehityskeskusteluilla päästään toivottuihin tavoitteisiin. Tutkimuskysymyksiä olivat:

Miten kehityskeskustelu toimii johtamisen välineenä?

Mitkä ovat kehityskeskustelujen tavoitteet johtamisen näkökulmasta päivähoidossa?

Päästäänkö päivähoidon johtajien mielestä kehityskeskusteluilla näihin tavoitteisiin?

Miten kehityskeskusteluja toteutetaan?

Miten kehityskeskusteluja voisi kehittää?

Teemahaastattelujen avulla asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tarkastelun kohteena oli kehityskeskustelut johtamisen välineenä. Teoreettinen viitekehys muotoutui opinnäytetyöprosessin aikana valmentavaksi johtajuudeksi ja dialogisuudeksi. Prosessin alussa oli mukana myös tulosjohtamisen ja osaamisen johtamisen lähtökohtia, mutta ne eivät vastanneet riittävästi kehityskeskustelujen muutostarpeeseen. Valmentava johtajuus sopi hyvin päivähoidon lähiesimiestyön teoreettiseksi viitekehyk-

seksi. Päiväkodin johtajat toivat itse esiin dialogisen vuorovaikutuksen merkityksen kehityskeskusteluissa, joten dialogisuus tuli luontevaksi osaksi teoreettista viitekehystä.

Haastattelukysymyksistä puuttui dialogisuteen ja valmentavaan johtajuuteen liittyvät kysymykset. Jos teoreettinen viitekehys olisi ollut valmiina ennen haastatteluja, niin kyseiset kysymykset olisi voinut liittää haastatteluun. Opinnäytetyöprosessissa aineisto täsmensi teoreettista viitekehystä dialogisuudeksi ja valmentavaksi johtajuudeksi. Näin haastattelut eivät siis ohjanneet vastauksia jonkin tietyn johtamismallin mukaisiksi, vaan prosessi tapahtui toisinpäin. Tämä osaltaan lisäsi tulosten luotettavuutta.

Haastattelukysymykset eivät toimineet täysin odotetulla tavalla. Haastattelussa kysyttiin, kuinka monelta vuodelta johtajilla oli kokemusta kehityskeskusteluista. Tämän jälkeen kysyttiin: ”Mikä merkitys tällä kokemuksella on kehityskeskustelujen pitämisessä?” Vain kaksi kolmesta ymmärsi kysymykseni oikein. Muut tarttuivat sanaan merkitys. He vastasivat siihen, mikä merkitys kehityskeskusteluilla on. Tämän kysymyksen osalta en onnistunut haastattelussa. Haastatteluihin olisikin voinut sisällyttää kysymyksen: ”Mikä merkitys kehityskeskusteluilla on?” Kolmelta johtajalta saatiinkin vastauksia koskien nimenomaan kehityskeskustelun merkitystä.

Päivähoidon henkilöstölle pidettäviä kehityskeskusteluja on tutkittu melko vähän. Esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelujen toimivuutta päiväkotien työtiimeissä voisi tutkia lisää. Yksi kehityshanke voisi olla suorituksen arvioinnin, osaamisen arvioinnin ja kehityskeskustelujen merkityksen kirkastaminen ja mielekkään kokonaisuuden pohdinta.

## LÄHTEET

- Aaltola, R., Valli, R.(Toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.
- Autio, V. M., Juuti, P., Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto
- Asetus lasten päivähoidosta 16.3.1973/239.
- Chapman, T., Best, B., Van Casteren, P., 2003. Executive Coaching. Exploding the Myths. New York: Palgrave macmillan
- Fonsén, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hujala, E., Puroila, A-M., Parrila, S., Nivala, V. 2007. Päivähoidosta varhaiskasvatukseen. Hyvinkää: Edufin.
- Isaacs, W., 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakamari.
- Jyrinki, P. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. 3.painos. Oy Gaudeamus Ab. Vaasa: Vaasa Oy
- Koski, S.,2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu –tutkielma. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79312/gradu02905.pdf?sequence=1>  
Luettu 4.2.2015 Internetissä
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812
- Maukonen, R.2005. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Pro gradu –tutkielma. Yhteiskuntatieteiden laitos. Kuopion yliopisto
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pask, R., Joy, B., 2007. Mentoring-Coaching. A guide for education professionals. New York: Open University Press.
- Pehkonen, T. 2002. Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä. Pro gradu –tutkielma. Terveystieteiden ja eläintieteiden laitos. Kuopion yliopisto
- Perusopetuslaki 21.8.1998/628

Ristikangas, M-R. Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruohotie, O. 2007. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Uotila, Timo-Pekka 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Artikkelikokoelma. Vaasan yliopisto.

Vapola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY

Vapola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WSOY

Varhaiskasvatustilaki 19.1.1973/36.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Oppaita 56. Helsinki: Stakes

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Juva

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaus-tutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Sähköinen väitöskirja.

YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista. 1989. (Luettu 2.10.2015)  
<https://www.unicef.fi/lapsen-oikeudet/sopimus-kokonaisuudessaan/>

### **Muut lähteet**

Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma 2012. (Kunnan nimi luottamuksellinen)

Päiväkodin johtajille tehdyt teemahaastattelut

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset päiväkotien johtajille

1. Kuinka monta alaista sinulla on?
2. Onko kehityskeskustelu yksilö- vai ryhmäkeskustelu?
3. Kuinka usein pidät kehityskeskustelun?
4. Kuinka monelta vuodelta sinulla on kokemusta kehityskeskustelujen pitämisestä?  
Mikä merkitys tällä kokemuksella on kehityskeskustelujen pitämisessä?
5. Oletko saanut koulutusta kehityskeskustelujen pitämiseen?  
Minkälaista koulutusta haluaisit?
6. Mitkä ovat mielestäsi kehityskeskustelun keskeiset tavoitteet johtamisen näkökulmasta?
7. Millaisia päivähoidon yleisiä tavoitteita pyrit kehityskeskusteluissa tuomaan esiin?
8. Millaisia työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä tavoitteita pyrit kehityskeskusteluissa tuomaan esiin?
9. Miten kehityskeskustelu toimii mielestäsi johtamisen välineenä edellä mainittujen tavoitteiden edistäjänä?
10. Miten tärkeänä pidät kehityskeskusteluja tavoitteellisen johtamisen kannalta?
11. Mistä konkreettisista työkäytännöistä kehityskeskusteluissa on sovittu?  
Ovatko sovitut asiat toteutuneet?
12. Miten haluaisit muuttaa kehityskeskustelua jatkossa?

## Liite 2. Kehityskeskustelussa käytetty lomake

### KEHITYSKESKUSTELUT

Nimi \_\_\_\_\_ Henro \_\_\_\_\_

Keskustelun pvm: \_\_\_\_\_

Esimies: \_\_\_\_\_

### EDELLISEN VUODEN ARVIO

1. Miten edellisen vuoden sovitut tavoitteet ovat toteutuneet? Missä onnistuit hyvin, tärkeimmät aikaansaannokset. Olisitko voinut onnistua jossain vielä paremmin?
2. Minkälaisia seurauksia ja vaikutuksia on ollut?
3. Mihin sovittuun on vielä palattava?
4. Työtehtävät, jotka ovat olleet haastavia ja mielekkäitä?

### NYKYISYYS

Nykyisen tehtävänkuvauksen tarkistaminen (onko ajan tasalla)

1. Onko vastualueesi/tehtävänkuvasi selkeä? Jos ei, mitä on tarpeen selkiyttää tai muuttaa?
2. Mitä kehitettäviä asioita työssäsi on?

Yhteistyösuhteet

1. Miten yhteistyömme sujuu?
2. Minkälaista palautetta ole saanut edellisen vuoden aikana? Millaista palautetta olisit toivonut?
3. Millainen työilmapiiri ja yhteishenki työpaikallasi mielestäsi on?

### TULEVAISUUS

Työyksikön yhteiset tavoitteet tulevalle vuodelle ovat:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



Osaamisen kehittämistarve

Aihealue

Kehittämistapa

Haluan että tieto välittyy HR:ään

Tulevan kauden tavoitteet työntekijälle / aikataulu ja seuranta / ja niissä onnistumisen edellytykset

Tavoite / Aikataulu / Seuranta / Onnistumisen toteutuminen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

MUUTA

## Liite 3. Opinnäytetyön teorian ja tulosten vertailua

<b>TEORIAN JA TULOSTEN VERTAILUA</b>	
<b>Teoreettinen viitekehys</b>	<b>Tutkimustulokset</b>
<b>Valmentava johtajuus</b>	
<p>Työntekijät otetaan todesta, kun hyödynnetään vahvuuksia, rakennetaan ryhmiin kehittymismyönteistä ilmapiiriä ja tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas &amp; Ristikangas 2013, 19–20.)</p> <p>Läsnäolo on tärkeää johtamisessa ja vie asioita eteenpäin. Esimiehen tavoitettavuudella myös ehkäistään tehokkaasti epävirallisen organisaation ongelmia. (Vapola 2001, 37–39)</p> <p>Vuosien 1980 ja 2000 välissä syntyneet arvostavat jatkuvaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta. Tarvitaan keskustelua ja kuuntelua, arvostavaa palautetta sekä hyvien kysymysten tekemistä. Myös kollegojen palautetta arvostetaan esimiehen antaman palautteen rinnalla. Käsitös kehityskeskusteluista myös laajentuu, kun työntekijät ryhtyvät käymään omia vertaiskeskustelujaan. (Ristikangas &amp; Ristikangas 2013 18–19.)</p> <p>Kyky olla läsnä tuntuu ja näkyy. Tärkeää on pysähtyä ja löytää sama aaltopituus alaiensa kanssa. Se ei onnistu ilman suoritusvaihteen</p>	<p>Johtajat pitävät arkisia keskusteluja, tiimipalavereja ja muita työpalavereja keskeisimpinä johtamisensa välineinä.</p> <p>Osa haastatelluista johtajista painottaa sitä, että heidän huoneensa ovi on auki ja he ovat arjessa valmiita keskustelemaan työntekijöidensä kanssa.</p> <p>Johtajat pyrkivät vaikuttamaan siihen, että työntekijät pääsevät jakamaan osaamistaan muille ja vastaavasti oppimaan toisilta. He haluavat luoda alaisilleen edellytyksiä ammatilliselle kehitymiselle.</p> <p>Kehityskeskusteluja ei kaikilta osin pidetä toimivina toimintamallina. Kehityskeskustelujen antiin kaikki johtajat eivät ole tyytyväisiä.</p> <p>Kehityskeskustelut ovat erityinen rauhoitettu aika kohtaamiselle ja työn kehittämiseksi. Kehityskeskustelussa hiljaisimpienkin työntekijöiden ääni tulee</p>

<p>hiljentämistä. (Ristikangas 2013, 40–42)</p> <p>Valmentavaan johtajuuteen kuuluu, että johtaja pyrkii olemaan tietoinen omista uskomuksistaan, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Elämäkokemusten myötä syntyy toimintaa ohjaavia ajattelutapoja ja uskomuksia. (Ristikangas &amp; Ristikangas 2013, 73–76)</p>	<p>kuulluksi.</p> <p>Kehityskeskustelu on johtajille yksi työntekijöiden oppimista ja kehittymistä edistävä työkalu. Eräs johtaja toi esiin, miten hän itse on oivaltanut olettamusten ja uskomusten merkityksen vuorovaikutussuhteissa.</p>
<p><b>Kehityskeskustelun rooli johtamisessa</b></p>	
<p>Kehityskeskustelussa on tärkeää kerrata tehtäväkuva, varmistaa tavoitteet ja pohtia mahdollisuuksia saavuttaa sovitut tavoitteet sekä arvioida onko työntekijän osaaminen ajan tasalla seuraavan kauden tehtäviä varten. (Vapola 2002, 20–23.)</p>	<p>Tavoitteet tulisi olla hyvin konkreettisia. Johtajien mielestä yleiset tavoitteet pitäisi puhua auki ja tehdä niistä konkreettisempia tavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla pieniä askelia, pieniä tekoja ja pieniä asioita.</p>
<p>Kun kehityskeskustelut käydään määrämuotoisina ja vuosittain samoihin aikoihin, ne toimivat osallistavina ja tasapuolisina arviointi- ja suunnittelukeskusteluina. Hyvät kehityskeskustelut antavat runsaat eväät esimiehen johtamistyölle ja työntekijälle tilaisuuden oman roolin ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. (Meretniemi 2012, 19.)</p>	<p>Johtajat antavat omasta johtamisresursistaan paljon kehityskeskusteluille. Johtajilla on kokemuksia sekä onnistuneista keskusteluista, että niistä jotka ovat tuottaneet pettymyksiä.</p>
<p><b>Keskusteleminen</b></p>	
<p>Hyvin toimivan työyhteisön jäsenet ovat aidosti kiinnostuneita toisistaan ja arvostavat toisiaan. Keskusteleva johtaminen on todellista johtamista, jossa työyhteisön jäsenet pyrkivät vapaaehtoisesti toteuttamaan organisaation päämääriä. (Autio ym. 2010, 66–68.)</p>	<p>Jos johtajalla ei ole pitkää työkokemusta, eikä hän tunne vielä kovin hyvin työntekijöitä, hän saa työntekijästä tietoa asemansa perustella. Kiinnostus työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan auttaa kehityskeskusteluissa.</p>

Keskusteleva johtaminen ja laadukkaiden kehityskeskustelujen käyminen ovat keskeisessä roolissa hyvin toimivassa henkilöstöjohtamisessa. Organisaation keskustelukulttuuri heijastuu sosiaalisena pääomana sekä organisaation sisäiseen työskentelyyn että organisaation asiakassuhteisiin. (Autio ym. 2010, 153–154.)

Jotkut vanhemmat työntekijät jännittävät keskustelua esimiehen kanssa, joten tilanne on liian irrallinen normaalista arjesta ja työn kehittämisestä. Kehityskeskustelun tulee olla merkittävä kohtaaminen, jossa työntekijä tulee kuulluksi.

Kun kuulluksi tulemista on ensin riittävästi vahvistettu, on johtajan omien ajatusten sanomiselle paikkansa. Työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ymmärtävän johtajan kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 108–109.)

On tärkeää muistaa, että kehityskeskusteluissa kuitenkin jää tilaa työssä jaksamisesta puhumiselle

### **Dialogisuus**

Kun kehityskeskustelussa toteutuu aito dialogi, näkyy se osapuolten toinen toisensa kunnioittamisena ja arvostamisena, tunnustuksen antamisena, motivoimisena, kannustamisena sekä myös tunteiden osoittamisena. (Autio ym. 2010, 30–32.)

Johtajat pohtivat sitä, millainen vuorovaikutustilanne kehityskeskustelun tulisi olla.

Esimiehen dialoginen suhtautumistapa kehityskeskustelussa ei voi olla näkymättä vuorovaikutustilanteessa. Jos esimiehillä on organisaatiossa yleisestikin dialoginen suhtautumistapa työntekijöihin, se edistää työhyvinvointia ja auttaa ihmisiä jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja organisaatioonsa. (Vesterinen 2006, 150–151.)

Haastatelluilla johtajilla on hyviä kokemuksia kehityskeskusteluista. Silloin kehityskeskustelua ei koeta uuvuttavana, vaan jopa voimauttavana.

Johtajilla on halua kehittää kehityskeskusteluja kiirettömäsi kohtaamiseksi, joka luo työntekijöihin uutta toiveikkuutta. Parhaimmillaan kehityskeskustelu voisi olla dialogi.

## Organisaation toiminta ja kehitystarpeet

Kehityskeskustelu on johtamisjärjestelmän keino, jolla varmistetaan, että jokaisen työntekijän kanssa on sovittu keskeisistä työn tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Kehityskeskustelu onkin tärkeä lenkki ketjussa, joka johtaa organisaation visiosta päivittäiseen työhön. (Vapola 2002, 13.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden tuoda missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytännön tasolle. Se antaa tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita työntekijälle ja keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. (Aarnikoivu 2010, 64–65.)

Perustehtävän kirkastaminen nähtiin kehityskeskustelun keskeisenä tavoitteena johtamisen näkökulmasta.

Kehityskeskusteluiden tulee tukea päivähoidon perustehtävää. Kun tehtävä on kirkas, voidaan keskusteluissa pohtia keinoja päästä paremmin yhteistä tavoitetta kohti.

Johtajat kokoavat kehityskeskusteluissa tietoa työntekijöiden vahvuuksista ja kehittymistarpeista sekä työtä rajoittavista tekijöistä. He saavat arvokasta tietoa työtiimien muodostamista varten seuraavalle kaudelle. Kehityskeskustelu palvelee myös tällä tavalla johtamisen välineenä.

## Henkilökohtainen kehittyminen

Organisaation kannalta kehityskeskustelujen hyötyjä ovat muun muassa parempi tietämys henkilöstön kehittämistarpeista, osaamisesta ja sekä toiveista. Sen varassa esimerkiksi tehokkaampi henkilöstövoimavarojen kohdentaminen ja kehittämistoimien suunnittelu mahdollistuu. (Viitala 2005, 361, Kosken 2008, 13 mukaan.)

Kehityskeskusteluissa käydään läpi, millaisia kursseja ja kehityshankkeita ko. henkilö käy läpi seuraavan toimintakauden aikana sekä

Kehityskeskustelussa työntekijä saa myös palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työhön.

Johtajien mielestä kehityskeskustelu on enemmänkin työntekijöiden oikeus, kuin esimiehen velvollisuus. Johtajat näkevät kehityskeskusteluilla olevan työhyvinvointia edistävä vaikutus.

Toisaalta johtajat näkevät, että joillakin vanhemmilla työntekijöillä on vaikeuk-

kartoitetaan myös hänen nykyistä osaamista ja niihin liittyviä tarpeita. Osaamistarpeet liittyvät henkilön uratoiveisiin ja organisaation tulevaisuuden päämääriin. Keskustelussa työntekijä saa itselleen palautetta suorituksestaan ja kehittymisestään. Kehityskeskustelussa tarkastellaan, miten hyvin työntekijä työssään voi. Työhyvinvointiin liittyvät tarpeet voivat olla henkilön omaan kuntoon, työn sisältöön, johtamistyylisiin, vuorovaikutukseen jne. liittyviä asioita. (Autio ym. 2010, 70–72.)

sia pysyä mukana jatkuvassa kehittämisessä. He tuovat kuitenkin oman arvokkaan työpanoksensa työyhteisöön. Kehityskeskustelut eivät saa olla vaatimus jatkuvaan eteenpäinmenoon. Johtaja ajattelee aidosti työntekijän ja työyhteisön parasta.

Kehityskeskusteluissa johtajat kysyvät työntekijöiden koulutus- ja jatko-opiskelutoiveita. Työntekijän itse nostamissa esiin opiskelutoiveista, esimies pyrkii kannustamaan eteenpäin.

### **Esimiehen rooli kehityskeskustelussa**

Kehityskeskustelut antavat esimiehelle loistavan mahdollisuuden kiittää työntekijä tehdystä työstä, onnistuneesta suorituksesta ja toisaalta ottaa esille mahdollisesti puutteellinen suoritus tai epätoivottu kehitys. Palauteta tulee antaa kahteen suuntaan: esimies työntekijöille suoriutumisesta ja toiminnasta ylipäänsä sekä työntekijä esimiehelleen onnistumisesta esimiestyössä. (Meretniemi 2012, 25, 105.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen sekä saada uusia luovia ideoita. (Aarnikoivu 2010, 64–65.)

Johtajat pitävät arkisia keskusteluja, tiimipalavereja ja muita työpalavereja keskeisimpinä johtamisensa välineinä. Kehityskeskustelun merkitys jää heidän mielestään irralliseksi tai melko vähämerkitykselliseksi johtamistyössään.

Johtajat saavat omasta johtamisestaan palautetta kehityskeskustelun yhteydessä. He pitävät palautetta arvokkaana oman oppimisensa kannalta.