

Onnistuneen kehityskeskustelukäytännön luominen

Anne Salminen



Tekijä Anne Salminen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Onnistuneen kehityskeskustelukäytännön luominen	Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 2
<p>Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut esitellään pienelle metallialan yritykselle, jossa kehityskeskusteluja ei ole aiemmin käyty. Yrityksen tekemä työ vaatii työntekijöiltä osaamista, tietotaitoa ja luovuutta. Myös opinnäytetyössä keskitytään asiantuntijatyön kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yrityksen käyttöön tietoa kehityskeskusteluista ja niiden soveltuvuudesta yritykselle. Jotta kehityskeskustelut voitaisiin aloittaa ja toteuttaa yrityksessä onnistuneesti, selvitetään opinnäytetyön tutkimuksessa niitä erityispiirteitä ja odotuksia, joihin kehityskeskustelujen aloituksessa tulisi kiinnittää huomiota.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kehityskeskustelujen historiaa ja tarkoitusta sekä kehityskeskusteluprosessin vaiheita ja käytäntöjä. Myös kehityskeskusteluihin liittyvät tyypilliset haasteet ja ongelmakohtat esitellään. Kehityskeskustelun onnistumisen avaimiksi opinnäytetyössä tarjotaan vuorovaikutusta, dialogia ja ratkaisukeskeistä toimintatapaa.</p> <p>Kehityskeskustelut esitellään opinnäytetyössä yhtenä muutosjohtamisen työkaluna. Yritys on parhaillaan murroksessa, sillä yrityksen pitkäaikainen toimitusjohtaja on siirtynyt osaaikaeläkkeelle. Samaan aikaan nuori sukupolvi on noussut yrityksessä esimiesasemaan. Myös työntekijöiksi on viime vuosina tullut nuoria osajia. Opinnäytetyössä käsitellään erityisesti vuosina 1980-1990 syntyneen Y-sukupolven odotuksia työelämälle ja johtamiselle. Y-sukupolven ja sitä seuraavan Z-sukupolven asettamien muutospaineiden voidaan nähdä koskettavan työelämää myös laajemmin. Jaetun johtajuuden ja kumppanuusjohtajuuden avulla muutospaineisiin voidaan yrityksessä vastata. Työntekijät arvostavat työn mielekkyyttä, joustavuutta ja keskustelemaa johtamisotetta.</p> <p>Opinnäytetyön osana on tutkimus, jossa haastatellaan yrityksen kahta esimiestä ja viittä työntekijää. Tutkimuksessa selvitetään minkälaista kokemusta ja tietoa yrityksen henkilöstöllä on kehityskeskusteluista. Esimiehiltä ja työntekijöiltä kysytään mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä ja mitkä olisivat yrityksessä hyvät kehityskeskustelukäytänteet. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Teemahaastatteluista saatua aineistoa analysoidaan kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Kehityskeskustelut sopisivat yrityksen toimintaan hyvin. Kehityskeskustelujen avulla yrityksessä voitaisiin kehittää työilmapiiriä, viestintää ja palautteen antoa. Oikein toteutetuilla kehityskeskusteluilla esimiesten ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja osaamisen kehittämiseen kohenisivat. Kun yritys aloittaa kehityskeskustelut, tulee sen kiinnittää erityistä huomiota kehityskeskustelukoulutuksen tarjoamiseen ja henkilöstön vuorovaikutustaitojen kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty kevään 2015 aikana. Opinnäytetyö on aloitettu helmikuussa. Teemahaastattelut on toteutettu huhtikuussa ja opinnäytetyö on saatettu loppuun toukokuussa.</p>	
Asiasanat Kehityskeskustelut, vuorovaikutus, dialogi, muutosjohtaminen, ratkaisukeskeisyys	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehityskeskustelut.....	3
2.1	Kehityskeskustelujen historia	4
2.2	Kehityskeskustelujen tarkoitus	4
2.3	Kehityskeskusteluprosessin vaiheet ja käytäntö	7
2.4	Kehityskeskustelujen haasteet	13
2.5	Onnistumisen avaimet – vuorovaikutus, dialogi ja ratkaisukeskeisyys	15
3	Kehityskeskustelut muutosjohtamisen työkaluna	20
3.1	Y-sukupolvi ja johtamisen uudistaminen	22
3.2	Jaettu johtajuus ja kumppanuusjohtajuus	25
3.3	Viitekehyskuvio.....	27
4	Tutkimuksen toteutus	28
4.1	Kohdeorganisaation esittely	28
4.2	Menetelmävalinnat ja toteutuskuvaus	29
5	Tulokset	38
5.1	Esimiehet.....	38
5.2	Työntekijät	41
5.3	Johtopäätökset	46
6	Pohdinta	50
	Lähteet	53
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset esimiehille	55
	Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset työntekijöille	56

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on kehityskeskustelut. Työssä esitellään kehityskeskustelut pienelle metallialan yritykselle, jossa kehityskeskusteluja ei ole aiemmin käyty. Yrityksessä on toimitusjohtajan lisäksi kaksi työnjohtajaa ja kuusi työntekijää. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa kehityskeskusteluista ja niiden soveltuvuudesta kohdeyritykselle. Opinnäytetyössä luodaan katsaus yrityksen nykyiseen tilanteeseen ja tulevaisuuden tarpeisiin. Työssä pohditaan miten kehityskeskustelut voisivat osaltaan auttaa yritystä saavuttamaan tulevat tavoitteensa toimia hyvänä yrityksenä ja työnantajana.

Kohdeyritys sekä sen henkilöstö ja toimintatavat ovat tutkimuksen tekijälle tuttuja. Kohdeyrityksen työssä painottuu vankka ammattiosaaminen ja asiantuntijuus. Yrityksessä mittatilauksena suunniteltavat ja valmistettavat tuotteet vaativat tekijöiltään tarkkuutta, luovuutta ja kädentaitoja. Yrityksen työntekijöillä on vuosikymmenien aikana hankittua osaamista ja kokemusta, jota hyödynnetään myös yrityksen tarjoamissa konsultointitöissä. Myös opinnäytetyössä pääpaino on asiantuntijatyön kehittämisessä.

Opinnäytetyössä kehityskeskustelut esitellään yhtenä muutosjohtamisen työkaluna. Opinnäytetyön kohdeyritys on parhaillaan murrosvaiheessa, sillä pitkäaikainen toimitusjohtaja on osittain siirtynyt yrityksen toiminnasta eläkkeelle. Samalla uusi sukupolvi on noussut yrityksessä esimiesasemaan. Yrityksen esimiehillä ja työntekijöillä on vahva halu kehittää yritystä ja omaa osaamistaan.

Viime vuosien aikana myös yrityksen työntekijöiksi on tullut nuoria osaajia. Opinnäytetyössä sivutaan eri sukupolvien eroja, ja etenkin vuosina 1980-1990 syntyneen Y-sukupolven ominaisuuksia. Omiin kykyihinsä luottava, kärsimätön ja verkostoitumistaitoinen Y-sukupolvi edellyttää myös johtamistapojen muutosta, sillä heidän odotuksensa työstä, johtamisesta ja työyhteisöjen toiminnasta ovat erilaiset kuin aikaisempien sukupolvien. Esimiehiltä odotetaan läsnäoloa, keskustelua ja jatkuvaa palautetta.

Y-sukupolven luomien johtamistapojen muospaineiden voidaan ajatella heijastelevan yritysten tulevaisuutta laajemminkin. Esimiesten tulee ratkaista, miten johdetaan tilanteessa, jossa hierarkiat kyseenalaistetaan, johtajuus pitää ansaita ja joustamista odotetaan myös työnantajilta. Jotta yritys säilyttää asemansa työntekijöiden arvostamana työyhteisönä, tulee sen etsiä keinoja tunnistaa ja vastata työntekijöiden odotuksiin. Kehityskeskustelut tarjoavat tähän sopivan toimintatavan.

Vaikka kehityskeskusteluja on käyty Suomessa jo useiden vuosikymmenien ajan, ei niiden historiaa maassamme voida pitää suurena menestystarinana. Useissa yrityksissä kehityskeskustelut ovat hyvistä tarkoituspäristä huolimatta epäonnistuneet ja muuttuneet vuosittain toistuvaksi rutiininomaiseksi veloitteeksi. Usein syinä epäonnistumisiin ovat liian vähäiset panostukset tai se, että kehityskeskustelujen tärkeyttä ja hyötyjä ei ole tunnustettu. Osassa yrityksistä kehityskeskustelulomakkeet ja niiden tunnollinen täyttäminen ovat nousseet pääasiaksi keskustelun sijaan. Haasteista huolimatta kehityskeskustelut voivat onnistuessaan olla erinomainen johtamisen apuväline. Opinnäytetyössä menestyksellään kehityskeskustelun avaimiksi tarjotaan avointa vuorovaikutusta, dialogia ja ratkaisukeskeistä toimintatapaa.

Kehityskeskustelut opinnäytetyön aiheena on kohdeyritykselle ajankohtainen ja tärkeä, koska organisaatioissa tarve avoimen vuorovaikutuksen syventämiseen eri toimijoiden välillä näyttää jatkuvasti kasvavan. Opinnäytetyössä tutustutaan jaetun johtajuuden ja kumppanuusjohtajuuden käsitteisiin, sillä maailman muuttuessa entistä nopeammin on organisaatioiden kyettävä ennakoimaan ja tehokkaasti reagoimaan muutoksiin. Tällöin vaaditaan koko organisaation valmiutta haastaa omaa ajatteluaan ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan. Tulevaisuuden menestyksessä yrityksissä johtamiskoulutusta tarjotaan koko henkilöstölle ja suuruutta etsitään jokaisesta työntekijästä.

Suomessa kehityskeskusteluita koskeva tutkimus on painottunut kolmeen osa-alueeseen: kehityskeskusteluihin ja niiden tuomaan lisäarvoon organisaatiolle, kehityskeskustelukäytänteiden ja työntekijöiden työtyytyväisyyden suhteeseen sekä kehityskeskusteluiden käytänteisiin. Huomattavasti vähemmän on tutkittu työntekijöiden roolia kehityskeskusteluissa. Osana opinnäytetyötä on tutkimus, jossa kartoitetaan esimiesten ja työntekijöiden tietoa ja asenteita kehityskeskusteluja kohtaan. Tutkimuksessa halutaan selvittää mihin yrityksen erityisesti tulisi kiinnittää huomiota kehityskeskusteluja aloittaessaan, jotta kehityskeskustelujen aloitus ja toteutus sujuisi mahdollisimman hyvin. Esimiehiltä ja työntekijöiltä kysytään näkemyksiä siitä, miten kehityskeskusteluja heidän mielestään tulisi käydä ja mitkä ovat keskustelun tavoitteet.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi luonteva valinta on teemahaastattelut. Teemahaastattelusta saatua aineistoa analysoidaan kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen kahta työnjohtajaa ja viittä työntekijää.

2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut rakentuvat tuloksen ja suorituksen arvioinnin, tulevan kauden tavoitteiden ja mittareiden sekä henkilökohtaisen kehittymisen teemojen ympärille (Aarnikoivu 2010, 91). Kehityskeskustelu on kiistatta parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu. Onnistuneen kehityskeskustelun tuloksia ovat hyvän työsuorituksen syntyminen, työntekijän sitoutuminen työhön ja työhyvinvoinnin kasvu. Onnistuneet kehityskeskustelut voivat synnyttää toiminnan kehitysideoita ja työhön liittyviä innovaatioita. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Vaikka kehityskeskusteluja on Suomessa käyty melko laajasti jo 1980-luvun alusta lähtien, ei niiden etenemistä maassamme kuitenkaan voida pitää suurena menestystarinana (Lindholm & Salminen 2014, 27). Vain harvoissa organisaatioissa on päästy tilanteeseen, jossa kehityskeskustelujen hyödyt konkretisoituvat täysipainoisesti. Epäonnistuessaan kehityskeskustelut ovat ajanhukkaa, ja pahimmillaan ne vaikuttavat negatiivisesti työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010, 11.)

Suomi on valinnut kilpailustrategiakseen asiantuntijuuden, sillä emme pärjää kehittyville maille kilpailussa tuotantokustannuksilla. Tämän strategian onnistumisen edellytyksiä pitäisi pohtia syvällisesti. Tietotekniikassa, tuotesuunnittelussa, ja prosessien tehokkuudessa on otettu suuria kehitysaskelaita. Innovatiivista ajattelua johtamisessa ja esimiestyön kehittämisessä on tapahtunut kuitenkin verrattain vähän. Asiantuntijuuteen panostaminen vaatiikin melkoisia muutoksia johtamiseen ja työntekijöiden ominaisuuksia koskeviin olettuksiin. Asiantuntijuutta ei voi johtaa kuten liukuhihnatyötä viime vuosisadan tehtaissa. (Lindholm & Salminen 2014, 39.)

Luovuus ja innovatiivisuus ovat nousseet yritysmaailman kilpailutekijöiksi. Muutos heijastuu myös esimiestyöhön. Innovaatiot syntyvät uusia ulottuvuuksia avaamalla, rohkeudella tutkia ja kokeilla uusia mahdollisuuksia. Johtamisen ja esimiestyön tulee perustua sen tiedostamiselle, ettei kenelläkään ole yksin näkemystä kaikesta. Organisaatioiden todellisuus luodaan yhteisissä keskusteluissa, joissa pääosassa ovat työntekijöiden kokemukset. (Nummelin 2007, 14.) Toimivat kehityskeskustelut tarjoavat työntekijöille, esimiehille ja ylimmälle johdolle erinomaisen keinon kehittää itseään, omaa työtään ja onnistumisen edellytyksiään (Lindholm & Salminen 2014, 15). Panostuksille menestyksikäiden kehityskeskustelujen puolesta on tilaus.

2.1 Kehityskeskustelujen historia

Useiden muiden johtamisen työkalujen tapaan myös kehityskeskustelujen juuret ovat lähitöisin armeijasta. Yhdysvaltain armeija aloitti yksilöiden arvioimisen haastattelumenetelmällä ensimmäisen maailmansodan aikaan. Samoihin aikoihin Frederick Taylor kehitti tuotantoteollisuuden käyttöön tieteellisen johtamisen mallin. 1900-luvun edetessä työntekijöiden suoriutumisen arviointi alkoi yleistymään yritysmaailmassa. (Lindholm & Salminen 2014, 28.)

Tulos- ja tavoitekeskustelut otettiin 1940-luvulla käyttöön itsenäisenä yritysjohtamisen työvälineenä (Lindholm & Salminen 2014, 28). Suomeen ne tulivat kansainvälisten yritysten myötä tulosjohtamisen yhteydessä. Eräänlainen läpimurto kehityskeskusteluiden historiassa tapahtui 1980-luvulla, jolloin yhä useampi organisaatio oivalsi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tärkeyden ja sen liittymäpinnan työsuoritukseen, työn tuloksiin ja ilmapiiriin. (Aarnikoivu 2010, 14.)

Suomessa otettiin 1990-luvun alussa käyttöön käsite esimies-alaiskeskustelut. Nykyään puhutaan yleisimmin kehityskeskusteluista ja tavoite- ja tuloskeskusteluista. (Aarnikoivu 2010, 14.) Suomessa yli 60 prosenttia työntekijöistä käy vuosittain kehityskeskustelut esimiehensä kanssa (Lindholm & Salminen 2014, 28).

2.2 Kehityskeskustelujen tarkoitus

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja systemaattisesti toteutuva keskustelu. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan ja se käydään ennalta sovittuna ajankohtana. Keskustelussa arvioidaan mennyt kausi, määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehitystarpeet. (Aarnikoivu 2010, 61.)

Yleensä kehityskeskustelujen katsotaan koskevan esimiehen ja työntekijän kahden keskeistä keskustelua. Kehityskeskustelua voidaan kuitenkin käydä myös ryhmässä. Ryhmäkeskustelu on erityisen hyödyllinen silloin, kun toiminta on organisoitu tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä. Kun työsuoritus on tiimin yhteinen, sitä kannattaa kehittää yhdessä. Kun ryhmäkeskustelu on käytössä, kehityskeskustelu jaetaan kahden osaan. Ensimmäinen keskustelu on ryhmäkeskustelu, jossa käydään tiiminä läpi tavoitteet ja tulokset sekä sovitaan tiimin toiminnan kehittämistä. Toisessa keskustelussa esimies ja työntekijä keskustelevat kahden kesken työntekijää koskevista henkilökohtaisista asioista, kuten ammattitaidon kehittämistä ja työssä viihtymisestä. (Valpola 2002, 72.)

Ryhmän kehityskeskusteluissa tärkeää on, että koko ryhmä on samalla kertaa koossa. Tärkeää on myös varmistaa, että jokainen ryhmän jäsen saa tilaisuuden tuoda esille oman näkökantansa. Ryhmäkeskustelut onnistuvat parhaiten, jos tiimin jäsenet ovat jo jonkin aikaa tehneet työtä yhdessä. Kun tiimin jäsenet kehittyvät tottuneiksi keskustelijoiksi ja asioiden tulokselliseksi selvittäjiksi, voi ryhmän kehityskeskustelu luoda kiinteää joukkuehenkeä ja kannustaa tiimin jäseniä onnistumaan työssään. (Meretniemi 2012, 39-41.)

Johtaminen saa sisältönsä organisaation perustehtävästä, visiosta, tavoitteista, strategias-
ta ja arvoista. Ne ovat myös kehityskeskustelun perusta. Kehityskeskustelun tavoitteena on tukea organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista. Tätä edistävät osaavat ja osaamisen kehittämiseen panostavat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. Kehityskeskustelussa kiteytetään kaikki olennainen joka vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä. Keskustelussa tarkastellaan mennyttä oppimisnäkökulmasta ja luodaan yhteinen näkemys organisaation nykytilasta. Painotus on tulevaisuudessa ja onnistumisen edellytysten luomisessa. (Aarnikoivu 2010, 61-68.)

Kun kehityskeskustelut otetaan työpaikalla käyttöön, voidaan parantaa koko organisaation kommunikointikykyä. Kehityskeskusteluissa työntekijät voivat kehittää omia keskustelutaitojaan ja nämä uudet keskusteluvälit rikastuttavat myös arkisia työkeskusteluja. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98.)

Esimiehet ovat organisaation toiminnan keskiössä ja ilman heidän osaamistaan, sitoutumistaan ja innostumistaan yrityksen toiminta on tuomittu epäonnistumaan. Asiansa osaa-
va keskijohto on avainasemassa organisaation strategian toteuttamisen kannalta. Esimiehen tehtävä on edistää omalla toiminnallaan koko organisaation strategiaa. Siten kaikelle tekemiselle pitää kyetä osoittamaan selkeä strategiakytkentä. Tämä auttaa esimiestä arvioimaan tehtävien ja vaatimusten merkitystä hänen työnsä ja ajankäyttönsä kannalta. Vaatimukset voivat ylittää esimiehen voimavarat. Joskus esimiehen on luovuttava tehtävistä, jotka eivät ole hänen työnsä kannalta tärkeitä, vaikka ne olisivatkin mielenkiintoisia tai vaikka niitä tarjotaan innokkaasti. (Lindholm & Salminen 2014, 89-91.)

Esimiestyöhön kohdistuu paljon odotuksia, joihin vastaamiseen kuluu aikaa ja energiaa. Nykyiselle työelämälle on tyypillistä, että organisaatioita madalletaan ja esimiestyön vaatimus kasvaa. Esimiehiltä vaaditaan enemmän omaa suorittamista asiantuntijana, myyjänä tai muissa tehtävissä. Myös raportoinnin ja muun byrokratian määrää näyttää kasvavan. Aikaa oman henkilöstön johtamiselle ei ole riittävästi ja tutkimusten mukaan jopa yli 80 prosenttia esimiesten työajasta kuluu omaan suorittamiseen. Vähäinen panostus esimiestehtävien hoitamiseen kertoo siitä, että esimiestyön arvoa ei tunnusteta ja organisaation

uskotaan toimivan ylimmän johdon asettamien suuntaviivojen mukaisesti ilman tehokasta esimiestyötä. (Lindholm & Salminen 2014, 89-90.)

Kehityskeskustelujen lyhyen tähtäyksen toimintaan ja suoritukseen liittyvien tavoitteiden lisäksi keskusteluissa käsitellään myös pidemmän tähtäyksen tavoitteita. Kehityskeskustelun päämääränä on auttaa työntekijää kehittymisen polulle. Tällöin kehityskeskustelussa lähestytään tilannetta, jossa esimies toimii työntekijän mentorina. Riittävän usein pidettyinä kehityskeskustelut antavat tähän mahdollisuuden. Mentori voi toimillaan auttaa toista henkilöä paljon pidemmälle, mihin hän on itse yltänyt tiedollisesti tai taidollisesti. Mentorin roolin omaksunut esimies ei ainoastaan jaa omia tietojaan, vaan auttaa toista kehittymään. (Autio, Juuti & Wink 2011, 77-78.)

Esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa, tukea ja inspiroida työntekijöitä. Kehityskeskustelut tarjoavat esimiehelle hyvän tilaisuuden sopia toiminnan linjauksista ja suuntaviivauksista yhdessä työntekijöiden kanssa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 95.)

Aarnikoivu (2010, 64-65) mukaan kehityskeskustelu antaa esimiehelle

- mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota ja arvoja käytäntöön
- tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita
- tilaisuuden oppia tuntemaan työntekijöitä ja heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä
- mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen
- mahdollisuuden antaa ja saada palautetta
- tilaisuuden löytää uusia luovia ideoita.

Sen lisäksi, että kehityskeskustelu mielletään esimiehen työkaluksi, on tärkeää muistaa, että kehityskeskustelu on mitä enimmässä määrin myös työntekijälle työkalu. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa. (Aarnikoivu 2010, 65.) Parhaimmillaan keskustelu on avointa ja johtaa siihen, että työntekijän näkemykset otetaan huomioon organisaation tulevaisuutta suunniteltaessa ja tavoitteita asetettaessa (Lindholm & Salminen 2014, 93).

Nykyisissä johtamisteorioissa ihminen nähdään aktiivisena, vastuuta ottavana itsenäisenä toimijana. Aktiivisen ihmiskuvan mukaisesti ihmisen tavoitteena on kehittää itseään ja tulla yhä paremmaksi. Osa tätä minäihannetta ovat työhön liittyvät roolit ja niistä saatu arvostus. Mitä paremmin työntekijä voi toteuttaa itseään työssä, sitä enemmän työ tuo tyydytystä ja rakentaa vahvaa ammatti-identiteettiä. (Nummelin 2007, 121-122.)

Kehityskeskustelu antaa työntekijälle

- mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevista tavoitteista
- mahdollisuuden antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi
- tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään
- tilaisuuden keskustella koko työkentästään
- tietoa organisaation tilasta
- mahdollisuuden antaa ja saada palautetta
- tilaisuuden oppia tuntemaan esimiestään (Aarnikoivu 2010, 65).

Kehityskeskustelut ovat hyvä kanava yrityksen työntekijöiden osallistamiseksi. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan halua osallistua toiminnan kehittämiseen. Osa henkilöstöstä voi kokea osallistumisvaatimuksen rasitteeksi ja on tyytyväisempi autoritääriseen johtamistoteeseen. Koska yksikään työntekijä ei tee työtään organisaatiossa muusta toiminnasta irrallaan, on kehityskeskusteluissa mahdollisuus saada selkeä kuva organisaatiosta ja sen päämääristä. Jokaisen työntekijän pitää saada äänensä kuuluviin omaa työtään koskevis- sa asioissa. (Lindholm & Salminen 2014, 33.)

2.3 Kehityskeskusteluprosessin vaiheet ja käytäntö

Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta vaiheesta: valmistautumisesta, keskustelutilanteesta ja jälkihoidosta. Jokainen vaihe on kriittinen keskustelun onnistumisen näkökulmasta. Jos keskusteluun ei valmistauduta, heijastuu se keskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön ja antiin. Jos jälkihoito jää toteutumatta, heijastuu se pidemmällä aikavälillä keskustelun vaikuttavuuteen. Jos käydystä kehityskeskustelusta ei seuraa mitään, laskee se väistämättä motivaatiota keskustelun käymiseen. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Kehityskeskustelun sisältöön pätevät tietyt peruslainsalaisuudet ja laatuksiteerit. Jotta organisaatiossa voidaan puhua kehityskeskusteluista, tulee keskustelun täyttää seuraavat kriteerit:

- kehityskeskustelut käydään lähiesimiehen kanssa, joka tuntee työntekijän ja pystyy arvioimaan suoritusta
- keskustelu toteutetaan säännöllisesti
- keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämiseen
- keskustelu välittää tietoa työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon välillä
- keskustelun ajankohta on sovittu ennakkoon ja keskusteluun on valmistauduttu
- keskustelutilanne on rauhoitettu
- keskustelu dokumentoidaan
- keskustelun sisällön muodostavat tavoitteet, tulos ja henkilökohtainen kehittyminen

- kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa. (Aarnikoivu 2010, 79-80.)

Kehityskeskustelut ovat hyvin toteutettuna koko organisaation läpäisevä prosessi, joka nähdään organisaation strategisena johtamishankkeena ja on suunniteltu sen mukaisesti (Lindholm & Salminen 2014, 117). Kun organisaatio käynnistää kehityskeskusteluja tai päivittää keskusteluprosessia, olennaista on huomioida organisaation erityispiirteet. Yksikään lomake tai prosessi ei turvaa hyvän kehityskeskustelun tulosta, vaan hyvä kehityskeskustelu saa sisältönsä kussakin yksittäistilanteessa. (Aarnikoivu 2010, 68-69.)

Valmistautumisella on suora vaikutus keskustelun antiin. Valmistautuminen ja siihen sitoutuminen edellyttävät, että esimies ja työntekijä ovat sisäistäneet kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt. Tällöin valmistautumisen edellyttämä ajallinen panostus nähdään tarpeellisena ja motivaatio keskustelun käymiseen kasvaa. (Aarnikoivu 2010, 81.)

Valmistautumisvaiheessa sovitaan keskustelun ajankohta. Valmistautumisvaihe sisältää kehityskeskustelun tukena toimivan muistilistan tai kehityskeskustelulomakkeiden läpikäynnin. Lisäksi voidaan toteuttaa esimiehen työyhteisölle suuntaama tiedotus- ja keskustelutilaisuus, jossa käydään läpi kehityskeskustelun sisältöön ja toteutukseen liittyvät asiat ja tuodaan esiin mahdolliset painotukset. (Aarnikoivu 2010, 81.) Lindholm ja Salminen (2014, 117) toteavat, että valmistautumisvaiheessa ylimmän johdon tehtävänä on laatia keskusteluiden pohjaksi kiteytetty kuvaus organisaation strategian painopisteistä ja muutostavoitteista.

Ennakovalmistautuminen osoittaa, että kehityskeskusteluun suhtaudutaan vakavasti. Valmistautumalla keskustelija voi osoittaa kunnioittavansa keskustelukumppaniaan ja keskustelua (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125). Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat edellyttävät niiden pohtimista ennakkoon. Ilman valmistautumista keskustelija ei todennäköisesti kykene tuomaan esiin perusteltuja mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista, eikä niitä voida käsitellä syvällisellä tasolla. (Aarnikoivu 2010, 87.)

Valmistautumisen pelisäännöt kannattaa määritellä yksiselitteisesti. Valmistautumisessa on tärkeää korostaa, että tarkoituksena on muodostaa asioista alustava näkemys, jota keskustelussa työestetään ja tarvittaessa muutetaan. Valmistautumisessa voidaan käyttää lomaketta, joka täytetään ennen keskustelua. Lomakkeen täyttäminen konkretisoi valmistautumisen ja pakottaa pohtimaan kehityskeskusteluun sisältyviä asioita. Lomakkeen täyttäminen ennakkoon voi kuitenkin sisältää riskin lukkoon lyödyille näkemyksille. Tästä syystä lomakkeen täyttämisen vaihtoehtona voi käyttää valmistautumisen muistilistaa.

Muistilistaa käytettäessä tulee välttää asioiden pintapuolista läpikäyntiä ja painottaa aidon pohdinnan tärkeyttä. (Aarnikoivu 2010, 88-89.)

Työntekijän tulisi ennen kehityskeskustelun käymistä:

1. kerrata oma toimenkuva ja kartoittaa vastuualueet
2. käydä läpi työtehtävät ja pohtia, mitkä tehtävät ovat motivoivia ja mitkä eivät
3. kerrata kuluneen kauden tavoitteet ja muodostaa käsitys onnistumisista ja epäonnistumisista
4. pohtia mitkä tekijät estävät työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja miten ne voitaisiin poistaa
5. miettiä suhtautumistaan työhön ja työn merkitystä
6. pohtia mitä uraodotuksia hänellä on
7. kartoittaa osaamisensa vahvuudet, kehityskohteet ja alustavat kehittämistoimenpiteet
8. arvioida omaa roolia työyhteisössä ja vaikutusta työilmapiiriin
9. miettiä alustavasti seuraavalle kaudelle asetettavia tavoitteita
10. pohtia esimiehen vahvuuksia ja kehityskohteita (Aarnikoivu 2010, 88- 89).

Aarnikoivu (2010, 90) jatkaa, että esimiehen tulisi ennen kehityskeskustelun käymistä:

1. käydä läpi työntekijän toimenkuva, päävastuut ja tulosodotukset
2. kerrata työntekijälle asetetut tavoitteet ja saavutetut tulokset
3. pohtia alustavasti seuraavalle kaudelle asetettavat tavoitteet
4. pohtia työntekijän osaamistasoa ja ominaisuuksia suhteessa työntekijän tehtävään
5. kartoittaa alustavasti suorituksen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät toimenpiteet
6. kartoittaa urapolkuja sekä tehtävänkierro- ja koulutusmahdollisuuksia
7. arvioida omia vahvuuksia ja kehityskohteita esimiehenä.

Perinteisesti kehityskeskustelujen aloitteentekijänä toimii esimies. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että esimies kutsuu työntekijän kehityskeskusteluun. Uuden ajan kehityskeskusteluissa aloitteentekijänä voi toimia myös työntekijä, joka kutsuu esimiehen keskusteluun kerran vuodessa tietyllä ajanjaksolla. Pienenkin asian muuttaminen kehityskeskustelukäytännöissä voi tuoda suuria hyötyjä. (Aarnikoivu 2010, 90.)

Varsinaisen kehityskeskustelutilaisuuden voi jakaa virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen. Virittäytymisen tavoitteena on luoda keskustelijoiden välille yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. (Aarnikoivu 2010, 91.) Keskustelun aloitus määrittää keskustelua. Myönteisen ja rakentavan tunnelman luominen

edesauttaa avoimen ja molemminpuolisesti kannustavan keskustelun syntyä. (Lindholm & Salminen 2014, 146.)

Virittäytymisen jälkeen siirrytään menneen kauden arviointiin, joka sisältää keskustelun työtehtävistä ja toimenkuvasta, sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. Tuloksesta, eli henkilön suoriutumisesta keskusteltaessa on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti selkeiden tavoitteiden ja mittareiden avulla. Olennaista on myös keskustella työympäristöstä sekä työn ja työolosuhteiden kehittämisestä. (Aarnikoivu 2010, 92-94.)

Palkkakeskustelua ei kannata käydä kehityskeskustelujen yhteydessä, sillä siihen liittyy yleensä vastakkainasettelu työnantajan edustajan ja palkansaajan välillä. Tämä voi leimata dialogia ja tehdä molemminpuolisen avoimuuden vaikeaksi. (Lindholm & Salminen 2014, 183.)

Tulevan suunnittelu –vaiheessa keskustellaan työntekijän tehtävistä tulevalla kaudella ja pohditaan, mitä organisaation tavoitteet tarkoittavat työntekijän kannalta. Kun työntekijälle asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle, on hyvä pitää mielessä, että työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Esimiehen kannattaa käyttää työntekijän asiantuntemusta ja pyytää näkemystä siitä, mikä on työntekijän mielestä toimiva tavoite ja mittari mittaamaan hänen suoriutumistaan työssä. Jotta asetetut tavoitteet tukevat yrityksen liiketoimintaa, on niiden lähtökohtana oltava yrityksen arvot, missio, liiketoimintastrategia sekä operatiiviset prosessit. (Aarnikoivu 2010, 96.)

Kun tavoitteet on asetettu, keskustellaan siitä, miten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu, ja mitä tukea ja resursseja mahdollisesti tarvitaan. Keskustelussa käydään läpi myös sitä, mitä taitoja ja osaamista tulee kehittää, jotta tavoitteisiin päästään. Henkilötason tavoitteiden lisäksi käsitellään ja seurataan yrityskohtaisia tavoitteita. (Aarnikoivu 2010, 98-100.)

Henkilökohtaista kehittymistä käsiteltäessä arvioidaan työntekijän osaamisen nykytila ja kehityskohteet. Osaamisen ja ammattitaidon lisäksi keskustellaan henkilön roolista laajemmin työyhteisössä. Keskustelussa pohditaan minkälainen työyhteisön jäsen työntekijä on ja miten hän vaikuttaa työilmapiiriin. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Palaute on osa hyvää johtamista. Palaute kuuluu osaksi rikasta viestintää, joka on turvallisen, kehittyvän ja menestyvän työyhteisön perusedellytys. Palautteen taitavalla käytöllä esimies ohjaa toimintaa ja motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. Palaute on yksinkertaisimmil-

laan tietoa toiminnassa menestymisestä. Jos palautetta ei anneta, työntekijät tekevät asioita jotka ovat heille helppoja tai kiinnostavia. Vaarana on, että organisaation strategia ja tavoitteet hämärtyvät ja yrityksen tehokkuus laskee. (Kupias, Peltola & Saloranta, 2011. 13-16.)

Yhteiskunnallinen keskustelu työurien pidentämisestä asettaa yrityksille paineita sen suhteen, miten työn kuormittavuudesta ja työntekijöiden jaksamisesta huolehditaan. Palautteen avulla esimies ja työntekijät voivat ohjata toisiaan toimimaan työssään vähemmän kuormittavasti. Kun palautekanava esimiehen ja työntekijän välillä on auki kumpaankin suuntaan, välittyy sen kautta myös todellinen tieto työtyytyväisyydestä. (Kupias ym. 2011, 14-15.)

Palaute on muuttunut ja ylhäältä annettava palaute toimii yhä harvemmin. Esimiehen tulee kyetä keskustelemaan ja dialogiseen tapaan käydä läpi työsuoritusta ja siinä onnistumista. Esimiehellä ei ole kaikkea tietoa, jonka perusteella palautetta voidaan antaa. Hänen täytyy kuunnella työntekijää ja muita tahoja yrityksessä. Käytännön esimiestyössä palaute ei koske ainoastaan perinteistä palautetta työntekijän toiminnasta vaan käsite on laajentunut kattamaan myös tavoitteen kirkastamisen ja tulevaisuuteen suuntaamisen. (Kupias ym. 2011, 15-21.)

Palautteen laiminlyönti on työntekijän työpanoksen väheksymistä, sillä ilman palautetta työn merkityksellisyys ja motivaatio katoavat. Taitava esimies antaa palautetta siten, että se käynnistää tai vahvistaa työntekijän sisäistä palautetta, toisin sanoen sitä, miten työntekijä itse pohtii toimintaansa. Tulosten parantumiseen tähdätään työntekijän omien oivallusten kautta ja huomio on pelkän työsuorituksen sijaan palautteensaajassa yksilönä. (Kupias ym. 2011, 16-20.)

Myös esimiehen on tärkeää saada palautetta omasta toiminnastaan. Esimies voi kannustaa alaista palautteenantoon hyvällä kysymyksenasettelulla ja luottamukseen perustuvalla suhteella, jossa voidaan avoimesti keskustella asioista. Esimiehen kannattaa pyytää palautetta avoimilla kysymyksillä, joihin ei voida vastata vain yhdellä sanalla. Lisäksi esimies voi pyytää työntekijää kuvailemaan esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. Arviointi voidaan viedä syvemmälle tasolle esittämällä jatkokysymyksiä ja purkamalla esimiestyö osa-alueisiin. Esimiestä voidaan arvioida esimerkiksi läsnäolon, päätöksenteon ja perusteluiden, tuen ja valmentamisen, palautteen antamisen ja tiedonkulun osa-alueilla. Palautekeskustelun tukena voi käyttää erilaisia esimiesarviointeja ja numeerisia arviointeja. Numeeristen arviointien käyttämistä sanallisten arviointien ohella puoltaa se, että ne mahdollistavat vertailtavuuden ja seurannan. (Aarnikoivu 2010, 94-95.)

Keskustelutilanne kannattaa päättää huolellisesti, koska keskustelun lopuksi syntynyt yhteisymmärrys ja tunnelma vaikuttaa merkittävästi keskustelijoiden suhtautumiseen tuleviin keskusteluihin (Lindholm & Salminen 2014, 160). Keskustelun päätösvaiheessa tulee varmistua siitä, että kaikki olennainen on käsitelty. Esimies voi esittää keskustelusta yhteenvedon. Yhteenvedossa kiteytetään keskustellut ja sovitut asiat sekä niiden seuranta. Keskustelun laadun näkökulmasta on tärkeää puhua siitä, miten keskustelu sujui, saavutettiinkö keskustelulle asetetut tavoitteet ja mitä seuraavalla kerralla voidaan tehdä paremmin. (Aarnikoivu 2010, 100-101.)

Kehityskeskustelun toteutukseen ja onnistumiseen vaikuttavat monet pieniltäkin tuntuvat seikat. Näiden asioiden merkitys on helppo ymmärtää, kun muistaa, että kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne johon liittyy monenlaisia tunteita ja tunnelatauksia. Tilanteeseen vaikuttaa myös se tosiasia, että esimiehellä on valtaa työntekijän yli. Keskustelun laatuun vaikuttaa se, miten esimies käyttää ja on valtaansa käyttänyt. Luottamusta herättävä esimies käyttää valtaansa aina rakentavasti roolinsa ja työlle asetetut tavoitteet ymmärtäen. (Aarnikoivu 2010, 142-143.)

Keskustelutilanteessa tulee kiinnittää huomiota puitteisiin eli tilaan ja ajankohtaan. Keskustelutilan tulee olla rauhallinen ja keskustelun tulisi edetä ilman keskeytyksiä ja huolta siitä, että keskustelulla on muita kuulijoita. Avoimen keskustelun syntymistä tukee puoleuttoman tilan käyttö. Esimerkiksi yrityksen neuvottelutilassa ei olla kummankaan keskustelijan reviiirillä. Myös tilankäyttö keskustelussa vaikuttaa vuorovaikutukseen. Se, miten keskustelijat istuvat suhteessa toisiinsa ja mikä välimatka keskustelukumppanien välillä on, viestii keskustelijoiden välisestä suhteesta ja tilaisuuden luonteesta. Vastakkain istuminen saattaa jäykistää tilannetta joten vierekkäin istuminen, siten että pöydänkulma on keskustelijoiden välillä, tukee tilanteen rentoutta. (Aarnikoivu 2010, 143.)

Kehityskeskustelutilanteen jälkeen keskustelijat arvioivat kehityskeskustelun toimivuutta, sisältöä ja prosessia. Arvioiden avulla varmistetaan kehityskeskusteluprosessin kehittyminen. Keskustelun laadun turvaamiseksi ja kehittämiseksi keskustelukumppanit voivat tehdä itsearvion keskustelutaidoistaan ja toiminnastaan kehityskeskustelussa. Arviointi toteutetaan esimerkiksi kehityskeskusteluja seuraavana päivänä. Tällöin on helpompi ottaa keskustelutilanteeseen etäisyyttä ja arvioida omaa toimijuutta. (Aarnikoivu 2010, 104-106.)

Kehityskeskustelu on jatkumo ja se edellyttää, että keskustelu kirjataan tavalla tai toisella ylös. Kehityskeskustelun tukena on eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaa tukeva lomakeisto. Tyypillisesti käytetään valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita tai teemarunkoja.

Menestyksenkäs kehityskeskustelu edellyttää, että organisaatio räätälöi kehityskeskustelu-prosessin ja lomakkeiston vastaamaan tavoitteitaan. Lomakkeistoa päivitetään ja kehitetään kokemusten perusteella. Keskustelijoiden on hyvä pitää mielessä, että lomakkeisto on keskustelun tukiväline, ei itseisarvo. Tarvittaessa esimiehen tulee uskaltaa irrottautua lomakkeesta. (Aarnikoivu 2010, 82-85.)

Kehityskeskustelun dokumentoinnissa on monia hyötyjä. Sovittujen asioiden kirjaaminen on tärkeää, jotta seuraavan kauden aikana ja seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa mieleen keskustellut asiat. Dokumentointi sitouttaa, koska se tukee sitä, että keskustelukumppanien välillä vallitsee yhteinen ymmärrys sovitusta asioista. Dokumentointi mahdollistaa sovitujen asioiden ja kehittymisen seurannan pitkällä aikavälillä jatkumona. (Aarnikoivu 2010, 101-102.)

Jotta kehityskeskustelu olisi menestyksenkäs, tulee keskusteluista seurata konkreettista hyötyä. Jos työntekijät kokevat keskusteluista seuraavan hyödyn, on heidän helpompi motivoitua aktiiviseen ajatusten vaihtoon ja innovointiin. (Lindholm & Salminen 2014, 27.)

2.4 Kehityskeskustelujen haasteet

Kehityskeskusteluihin liittyy paljon väärinymmärryksiä, jotka estävät laadukkaan ja hyötyjä tuottavan keskustelun syntymisen. Seuraavat väärinymmärrykset liitetään yleisesti kehityskeskusteluihin:

1. kehityskeskustelut ovat konsulttien keksimä uusi ismi
2. kehityskeskustelu rajataan koskemaan vain työn tavoitteita, tuloksia tai työhyvinvointia
3. kehityskeskustelu toteutuu päivittäisjohtamisen keskusteluissa, eikä siksi vaadi erityistä aikaa ja paikkaa
4. kehityskeskustelu on muodollinen tilaisuus, jossa lomakkeet ovat pääroolissa.

(Aarnikoivu 2010, 14.)

Aiemmin opinnäytetyössä on kerrottu kehityskeskusteluiden historiasta. Perustellusti voidaan siis sanoa, että kehityskeskustelut eivät ole uusi keksintö tai konsulttien keksimä ja tuotteistama uusi ismi. Kehityskeskustelut ovat olleet eri tavoin osana yritysten arkea jo vuosikymmenien ajan.

Toinen kehityskeskusteluja koskeva väärinymmärrys liittyy tyypilliseen tapaan rajata keskustelun sisältö koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia, työntekijän kehittymisen jäädessä kokonaan pois tai sivurooliin. Työhyvinvointikeskustelussa keskitytään arvioimaan

työntekijän työhyvinvointia ilman kosketusta organisaation tavoitteisiin ja toiminnan tuloksiin. Kehityskeskustelu-käsite kuvaa laajemmin keskustelun painopistettä, joka on työntekijän ja suorituksen kehittymisessä. Kehittymisestä puolestaan seuraa työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen – hyvät työn tulokset. (Aarnikoivu 2010, 15.)

Jos organisaatiossa jätetään kehityskeskustelut toteuttamatta vedoten siihen, että työntekijöiden kanssa keskustellaan muutoinkin arjessa, on kehityskeskustelujen tarkoitus ja sisältö ymmärretty väärin. Tämän ymmärryksen mukaisesti mikä tahansa esimiehen ja alaisen keskustelu näyttäytyy kehityskeskusteluna. Olennaista onkin erottaa päivittäisjohtamisessa toteutettu keskustelu sekä kehityskeskustelu toisistaan. (Aarnikoivu 2010, 15.) Päivittäisjohtamisen työkeskustelu eroaa kehityskeskustelusta siinä, että kehityskeskustelu on etukäteen tarkkaan harkittu ja valmisteltu, ja siinä on määrätty sisältö (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98). Spontaaneille keskusteluille pitää aina löytyä tilaa, mutta niillä on toinen luonne ja tarkoitus. Kehityskeskustelu käydään toisella tasolla kuin työkeskustelu. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2001, 125.)

Spontaani työkeskustelu on valikoiva, sillä siitä voi aina jättää pois ne asiat, joista ei haluta keskustella. Arkisissa työkeskusteluissa ei usein puhuta yhteistyöstä, odotuksista eikä ihmissuhteista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98.) Päivittäiset keskustelut koskevat yleensä kiireellisten tai ”käsillä olevien” asioiden pohdintaa. Kiireessä jää harvoin aikaa pohtia isompia kokonaisuuksia kuten toiminnan kehittämistä tai yhteistä visiota. (Lindholm & Salminen 2014, 212.)

Kehityskeskustelut nähdään usein formaaleina, ohjattuina ja virallisina keskusteluina. Tämä johtaa siihen, että keskustelussa käydään orjallisesti läpi keskustelulomakkeiden määrittämät asiat ja keskustelu jäykistyy. Päärooliin nousee se, että keskustelu on käyty, sen sijaan että pyrittäisiin tavoitteelliseen keskusteluun. Tämä ei houkuttele keskustelijoita aitoon dialogiin, uuden luomiseen ja oivalluksiin. (Aarnikoivu 2010, 15.) Jotta kehityskeskustelusta ei tule mekaanista suoritusta, on kehityskeskustelussa keskustelukumppaneilla oltava liikkumatilaa sisällön suhteen (Aarnikoivu 2010, 70).

Organisaation tavoitellessa hyödyllisiä ja onnistuneista kehityskeskusteluja, ensimmäinen asia on varmistaa ylimmän johdon sitoutuminen. Se, miten ylin johto ja esimiehet kokevat kehityskeskustelut, vaikuttaa väistämättä myös alaisten kokemuksiin. Jos kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä ja niihin panostetaan, heijastuu se suoraan kehityskeskustelujen laatuun. (Aarnikoivu 2010, 73-75.) Jos ylin johto jättäytyy sivuun kehityskeskusteluista ja näkee ne vain lähiesimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen välineenä, ei aja-

tusta kehityskeskusteluista strategisen johtamisen välineenä ole organisaatiossa sisäistetty kunnolla (Lindholm & Salminen 2014, 27).

Esimiehen sitoutuminen edellyttää kehityskeskustelun kokemista toimivana johtamisen työkaluna. Vaikka keskustelun hyötyjä ei voi aina absoluuttisesti mitata, se sisältää paljon mahdollisuuksia. Kehityskeskustelujen hyötyä voidaan perustella sillä, että esimiehen ja työntekijän keskustelu parantaa usein työntekijän työmotivaatiota riippumatta keskustelun varsinaisesta asiasisällöstä. Keskustelulla voidaan osoittaa välittämistä ja luoda työntekijän tekemiselle merkitystä. (Aarnikoivu 2010, 75.) Kehityskeskustelussa esimiehen tehtävä ei ole vastata kaikkiin työntekijän kysymyksiin, vaan tukea työntekijää osoittamalla, että hän esimiehenä ymmärtää ongelman, kunnioittaa työntekijän huolen ja on hänen tavoitettavissaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 109).

Esimiehet voivat kokea turhauttavina tilanteet, joissa toistuvasti käydään kehityskeskusteluja sellaisen työntekijän kanssa, jonka työtehtävät ovat pitkään pysyneet samoina. Tällöin voi tuntua siltä, että vuosi toisensa jälkeen asetetaan samoja tavoitteita ja työntekijän innostaminen on vaikeaa. Kehityskeskustelussa tulisi pysytellä ajan hermolla. Kehityskeskustelun sisällön tulee reagoida aikaan ja yrityksen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Vaikka kehityskeskustelussa työntekijälle asetetut tavoitteet pysyisivätkin tietyiltä osin samoina vuodesta toiseen, tulee hänen tekemistään suunnata ja mitata avaintavoitteita asettamalla. Avaintavoitteet kuvaavat asioita, jotka ovat tärkeitä yritykselle, ja joihin suunnataan energiaa ja panostuksia tietyllä ajanjaksolla. (Aarnikoivu 2010, 99.)

2.5 Onnistumisen avaimet – vuorovaikutus, dialogi ja ratkaisukeskeisyys

Organisaatioiden johtamisen ydin on vuorovaikutuksessa, sillä viestintä on ainoa keino vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Tehokkaan tiedottamisen rinnalle tarvitaan syvällistä dialogia, sillä keskustelu on ylivoimainen viestintämuoto yksisuuntaiseen tiedottamiseen verrattuna. (Lindholm & Salminen 2014, 42.) Kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän roolit perustuvat tasavahvalle mielipiteenvaihdolle. Esimies ja työntekijä tietävät, että keskustelun laadukkuus on laadukkaamman tuloksen tae. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98.)

Avoimen vuorovaikutuksen perusta on luottamus. Hyvässä esimies-alaisuudessa esimies pohtii aktiivisesti keinoja lunastaa työntekijän luottamus ja ylläpitää luottamussuhdetta. Vastaavasti jokainen työntekijä pohtii, antaako hän esimiehelle mahdollisuuden olla luottamuksen arvoinen ja miten hän voi edistää luottamuksen syntymistä. Positiiviseen ihmiskäsitykseen sisältyy usko toisessa ihmisessä olevaan hyvään ja mahdollisuuden

antaminen. Esimiehet ja työntekijät voivat kuitenkin kohdata tilanteita, joissa heille ei anneta mahdollisuutta olla luottamuksen arvoinen. Näissä tilanteissa yhdistyvät usein luottamustaipumuksen puute, ennakkoluulot, tuomitseminen ja yleistäminen. (Aarnikoivu 2010, 18-20.)

Luotettavuus ja rehellisyys kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin – esimiestaitoihin ja alaistaitoihin. Työyhteisötaidot ovat taitoja, jotka liittyvät työyhteisön jäsenenä toimimiseen. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä tiedostaa oman roolinsa ja sitoutuu tehtäväänsä. Hän toimii työyhteisössä oikeudenmukaisesti, vastuullisesti ja rakentavasti, ja kunnioittaa yhteistyökumppaneitaan. Työyhteisötaitojen kehittäminen tekee luottamuksen merkityksen näkyväksi ja haastaa jokaista työyhteisön jäsentä luottamaan ja toimimaan luottamusta herättävästi. (Aarnikoivu 2010, 21-22.)

Kehityskeskustelutilanteeseen ja siinä toteutuvaan vuorovaikutukseen heijastuu yrityksen johtamistapa ja organisaatiokulttuuri. Jotta kehityskeskustelussa päästään avoimen vuorovaikutuksen tavoitteeseen, tulee esimiehen käydä tiivistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa myös päivittäisjohtamisen keskusteluissa. Kehityskeskustelua ei voi irrottaa yksittäiseksi toimenpiteeksi, jolla asiat yrityksessä saadaan kuntoon. Kehityskeskustelu on osa johtamisen prosessia, joten sen toteutuminen laadukkaasti edellyttää, että esimies tarkastelee toimintaansa laajemmin, kuin pelkästään panostuksina kehityskeskusteluihin. (Aarnikoivu 2010, 17-18.)

Läsnäololla voidaan johtaa. Luonteva läsnäolo ja tavoitettavuus antavat esimiehelle mahdollisuuden kannustaa, ohjata ja sopia työntekijän kanssa yhdessä toimintatavoista. Kun esimiehet ovat työntekijöiden nähtävissä ja tavoitettavissa, voidaan tehokkaasti ehkäistä myös viestinnän ongelmia. Huhut, epäselvyydet ja erimielisyydet voidaan käsitellä nopeasti. Samalla esimiehet näkevät konkreettisesti työtilanteet ja ihmisten voinnin. (Valpola 2000, 39-41.)

Keskustelu ja kokemusten jakaminen ovat tämän päivän johtamistyön avaimia. Esimiesten tehtävänä on synnyttää yhteisiä merkityksiä työstä keskustelemalla siitä työntekijöiden kanssa. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi osata määritellä, mitä varten organisaatio on olemassa ja kaikella työntekijän tekemisellä tulisi olla yhteys sovittuun perustehtävään. (Nummelin 2007, 62.) Toimivan vuorovaikutuksen kautta luodaan uutta ajattelua, yhteisiä merkityksiä ja uudistetaan toimintaa (Lindholm & Salminen 2014, 117).

Jotta kehityskeskustelu olisi onnistunut, tulee keskustelijoilla olla ymmärrys siitä, miten keskustelussa syntyy vuoropuhelua ja kehittymisen mahdollistavaa dialogia (Aarnikoivu 2010, 149). Dialogi perustuu sitoutumiseen, kuunteluun, tasavertaisuuteen ja toisen kunnioittamiseen. Dialogissa halutaan ymmärtää toisen kokemuksia ja tapaa ajatella. Tavoitteena on tutkia ja saada uusia oivalluksia. Dialogissa ajatellaan yhdessä ja luodaan uusia asioita. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 52.)

Dialoginen esimiestaito on toisen ihmisen ymmärtämistä, yksilöllisyyden kunnioittamista, myötäelämistä ja aitoa kohtaamista. Jotta vuorovaikutuksesta välittyy aito halu yhteistyöhön, tulee esimiehen sovittaa johtamistapansa kunkin työntekijän tarpeita vastaavaksi. Esimiestyössä on tärkeää omaksua tutkiva, kyselevä ja vastuullinen asenne. On lisättävä ymmärrystä itsestä ja muista ihmisistä. Omaa ihmiskäsitystään, esimiestyötään, ja suhdetta työhön ja työyhteisöön tutkimalla esimies voi ottaa vastuun omasta ja työyhteisönsä kehittämisestä. Esimiehen ammatillisuutta on antaa tilaa työntekijöille ja mahdollistaa heidän oma kehittämisensä kannustamalla ajatteluun, tiedonhankintaan ja oman toiminnan arviointiin. (Nummelin 2007, 63.)

Esimiehillä on paljon vastuita, mutta myös työntekijöillä on suuri vastuu organisaation onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Jotta mahdollisimman suuri osa työntekijöiden voimavaroista saataisiin käyttöön, on esimiehen ja työntekijöiden yhdessä vahvistettava onnistumisen edellytyksiä ja raivattava onnistumisen esteitä. Tämän toiminnan ehdoton edellytys on avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus ja sitä tehokkaasti tukevat viestintärakenteet. (Lindholm & Salminen 2014, 41.)

Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ongelmat käännetään tavoitteen muotoon ja keskitytään siihen mitä toivotaan, sen sijaan, että pohditaan mitä ei toivota. Aarnikoivun (2010, 123) mukaan kehityskeskustelussa ratkaisukeskeisyyden parasta antia on unelmointiin kannustaminen. Ratkaisukeskeisessä ajatustavassa jokaista ongelmaa vastaa jokin tavoite ja jokainen ongelma voidaan tavoitteistaa eli kääntää vastaavaksi tavoitteeksi. Kun puhutaan tavoitteesta, tulee keskustelusta lähes automaattisesti rakentavampi. Tavoitteistaminen ei varmista tavoitteiden saavuttamista tai ratkaise ongelmia, mutta sen avulla ongelmista puhuminen on helpompaa. (Furman & Ahola 2002, 68-69.)

Kun ei enää keskitytä ongelmien syihin vaan siihen, miten asioiden toivotaan olevan, keskustelun tunnelma muuttuu toiveikkaaksi ja innostavaksi ja ongelmien ratkaisukeinot voivat tulla helpommin nähtäviksi (Furman & Ahola 2002, 10-11). Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa ovat läsnä tulevaisuussuuntautuneisuus, voimavarakeskeisyys, edistyk-

sen huomiointi, myönteisyys, luovuus, leikillisuus ja huumori sekä yhteistyö ja kannustus (Aarnikoivu 2010, 122).

Tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys riippuu siitä, miten vahvasti tavoite halutaan saavuttaa, ja siitä miten vahvasti tavoitteen saavuttamiseen uskotaan. Kun tavoite on asetettu, voidaan tietoisesti sen saavuttamisen todennäköisyyttä kasvattaa lisäämällä tavoitteen haluttavuutta tai vahvistamalla uskoa siihen, että tavoite voidaan saavuttaa. (Furman & Ahola 2002, 70.)

Furmanin ja Aholan (2002, 73) mukaan muutos voidaan ratkaisukeskeisesti saavuttaa seitsemän portaan avulla:

1. Kääntämällä ongelma tavoitteeksi.
2. Tekemällä tavoite kiinnostavaksi.
3. Tekemällä tavoite konkreettiseksi.
4. Kuvaamalla edistyksen välivaiheet.
5. Tekemällä tavoitteen saavuttaminen uskottavaksi.
6. Tekemällä edistys merkittäväksi.
7. Jakamalla edistyksestä ansiota.

Työyhteisöä voidaan kehittää muutoksen seitsemän portaan avulla. Kun ongelma on käännetty tavoitteeksi, tehdään tavoitteesta kiinnostava ja konkreettinen. Tavoitteen kiinnostavuutta ja konkreettisuutta voidaan lisätä kertomalla tavoitteen saavuttamisen tuomista hyödyistä. Tavoitteen saavuttaminen tulee mahdolliseksi, kun työntekijät voivat mieltää sen saavuttamisen portaittain etenevänä prosessina ja usko tavoitteen saavuttamiseen kasvaa, kun on useita syitä uskoa tavoitteen saavuttamiseen. Edistyksen huomaaminen vahvistaa uskoa ja auttaa työntekijöitä näkemään asiaa eteenpäin vievät toimenpiteet. Paras tapa vahvistaa edistystä on huomioida se ja jakaa siitä kiitosta kaikille, jotka ovat tehneet muutoksen mahdolliseksi. (Furman & Ahola 2002, 73.)

Ratkaisukeskeinen esimies kannustaa alaisiaan unelmoimaan, kantamaan vastuunsa, tiedostamaan vaikutusmahdollisuutensa ja näkemään asioissa eri puolet. Ratkaisukeskeinen esimies vastuuttaa työntekijät ymmärtämään, että jokainen vaikuttaa valinnoillaan siihen, minkälaista elämää elää. (Aarnikoivu 2013, 163.)

Vaikka ratkaisukeskeisen kehityskeskustelun painopiste on onnistumisissa, edellyttää kehityskeskustelun onnistuminen sitä, että keskustelussa käsitellään myös heikkoa suoriutumista ja epäonnistumista. Ratkaisukeskeinen keskustelija asennoituu kaikkeen palautteeseen siten, että se tukee henkilön kehittymistä. Korjaavalla palautteella mahdollis-

tetaan kehittyminen. Tärkeää on huomioida palautteen antamistapa ja vastaanottajan kyky ottaa palaute rakentavasti vastaan. (Aarnikoivu 2010, 127-131.)

Nykyään on itsestään selvää, että hyvinvoiva energinen työntekijä on tärkeä menestystekijä organisaatiolle. Psykkisiin ja ihmisten välisiin asioihin on tietoisesti panostettava. Ne eivät hoidu itsestään eivätkä pelkästään ohjaamalla tai käskemällä. Yhä enemmän tulisi kiinnittää huomiota ihmisten välisten suhteiden laatuun ja käytännön vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. (Dunderfelt 2012, 16-19.)

Organisaation aineetonta pääomaa ovat sosiaalinen pääoma ja psykologinen pääoma tai kompetenssi. Sosiaalinen pääoma ilmenee esimiehen ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksena sekä työntekijöiden keskinäisinä suhteina organisaatiossa. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat myös organisaation ulkopuolelle suuntautuvat vuorovaikutussuhteet yhteistyökumppanien ja asiakkaiden kanssa. Psykologinen pääoma kattaa itseluottamuksen, sinnikkyuden, uskon tulevaisuuteen ja realistisen optimismin. Psykologinen kompetenssi on henkilökohtainen taito toimia omien ajatusten, tunteiden ja tarpeiden kanssa tiedostavasti ja rakentavasti. Se on kykyä havainnoida, mitä omassa itsessä ja ihmisten välisessä sosiaalisessa tilanteessa tapahtuu. (Dunderfelt 2012, 19-20.)

Vastuu hyvästä keskustelusta on sekä esimiehellä että työntekijällä. Esimiesten ja työntekijöiden valmiudet käydä keskusteluja vaihtelevat suuresti. Hyvä keskustelutaito ei kuitenkaan ole syntymälahja, vaan jokaisen on mahdollista opetella käymään ratkaisukeskeisiä ja tehokkaita kehityskeskusteluja. Keskustelijan asenne ja motivaatio ratkaisevat, sillä tunteet välittyvät keskustelutilanteessa herkästi sanattomien viestien kautta. (Lindholm & Salminen 2014, 143-146.)

3 Kehityskeskustelut muutosjohtamisen työkaluna

On väitetty, että organisaatiot ja yritykset kehittyvät vain pakon edestä. Tämä kyyniseltä kuulostava väittäjä on historian valossa valitettavan tosi. Useat suomalaisten yritysten menestystarinat ovat saaneet alkunsa taloudellisesta lamasta tai kriisistä. Pakko käsitteenä voidaan jakaa kolmeen tasoon; olemassa olon pakeroon, valistuneen esimiehen aloitteeseen ja lopullisesti turhautuneen organisaation painostukseen. Valistuneen esimiehen käsite voidaan laajentaa koskemaan valistunutta organisaatiota. Vaikka uusiutuminen vaatii aina johtoyksilön, vaaditaan organisaation uudistumiseen laajempaa joukkuetyökentelyä. (Kamensky 2008, 32-33.)

Viime vuosien strategiatutkimus on kiinnittänyt paljon huomiota siihen, miten organisaatiot saataisiin tekemään merkittävät muutokset vapaaehtoisesti ja riittävän ajoissa. Uusiutumiskykyinen yritys kiinnittää erityisesti huomiota kyseenalaistamisen taitoon, tosiasioiden tunnustamiseen, terveeseen itsetuntoon ja nöyryyteen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä herkkyyteen ympäristölle. (Kamensky 2008, 33-37.)

Kehityskeskusteluissa on hyvä käsitellä kysymyksiä, jotka ovat sillä hetkellä organisaation kannalta kaikkein ajankohtaisimpia (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 107-108). Erityisesti muutos- ja kehittämistilanteissa viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta, sillä epätietoisuus lisää huolta ja stressiä ja vähentää itse työhön keskittymistä. Avoimen viestinnän avulla sujuvoitetaan työtä ja saadaan työntekijät työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti turvallisista ja selkein mielin. Viestinnän avoimuus tarkoittaa läpinäkyvää ja tasapuolista tiedon kulkua, viestintää ja vuorovaikutusta. (Kurttila ym. 2010, 56-57.)

Ajankohtaisten asioiden käsittely kehityskeskustelussa tarkoittaa sitä, että keskustelussa käsitellään myös asioita jotka voivat olla emotionaalisesti ladattuja tai vaikka niihin ei olisi-kaan valmiita vastauksia. Esimerkiksi jos yrityksessä kohdataan kannattavuusongelmia ja joudutaan keskustelemaan toiminnan rationalisoinnista, on kehityskeskustelussa hyvä keskustella työntekijöiden tunteista ja konkreettisista ehdotuksista ongelman ratkaisuksi. Jos tällaisten kysymysten yli hypätään, voidaan kehityskeskustelu kokea irralliseksi ja motivaatio keskusteluun katoaa. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 107-108.)

Kehityskeskustelujen tiheys tulee sovittaa organisaation kehitysvaiheeseen. Jos yritystä uudistetaan tai käynnissä on muutosprosessi, voivat tiheimmin käytävät keskustelut olla hyödyksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 101.) Kun tulevista muutoksista kerrotaan suoraan ja heti kun jotain on tiedossa, työyhteisön jäsenet alkavat luottaa siihen, että hei-

dät pidetään ajan tasalla. Esimiehen haasteena muutoksessa on kritiikin vastaanottaminen, väärin tietojen korjaaminen ja huomion siirtäminen takaisin siihen, mitä työntekijältä odotetaan. Esimiehen ydintehtävänä on muutoksen tavoitteiden kirkastaminen ja konkretisoiminen työyhteisön työn kannalta. Jos johto puhuu muutoksesta vain yleisellä tasolla, on siihen hankala kiinnittyä. Tarvitaan muutama konkreettinen mittari tai tunnusluku, esimerkiksi uusien asiakkaiden määrä, kertomaan miten asia etenee ja saavutetaanko muutoksella haluttuja tuloksia. (Hirvihuhta 2006, 101-103.)

Työelämä on jatkuvasti alttiina muutoksille. Kokonaisia aloja katoaa tai työn luonne voi muuttua radikaalisti. Jokainen voi joutua luopumaan pysyvinä pitämistään asioista. Organisaatiot, joissa kehitetään jatkuvasti toimintoja ja joissa osallistuminen on osa toimintatapa, ovat muita valmiimpia kohtaamaan muutokset. Osallistumista lisäävien työtapojen käyttö ja vastuun antaminen työntekijöille itselleen korreloivat muutoksessa onnistumisen kanssa. (Hirvihuhta 2006, 99-103.)

Muutokset ovat olennainen osa yritysten arkea. Jotta muutokseen voidaan mahdollisimman hyvin sopeutua, tarvitaan jatkuvuutta tuovia kehittämismalleja. Tärkeiksi hallintakeinoiksi muodostuvat muutosten ennakointi sekä yhteiseen oppimiseen liittyvät ajattelu- ja toimintamallit. Oppivan organisaation toimintamalleilla organisaatio tukee yksilön ja ryhmän oppimista yhteisen kehityksen turvaamiseksi. Käytännön toimintamalleilla, esimiesten suhtautumistavalla ja kehittämishenkisyydellä on suuri vaikutus henkilöstön kehittämishalukkuuden luomisessa. Mitä avoimempi ja turvallisempi ilmapiiri on, sitä rohkeammin työntekijät tuovat esiin kehittämisideoita ja kokeilevat uusia toimintamalleja. (Nummelin 2007, 123-125.)

Perustan organisaation uudistumiselle muodostaa innovatiivisuus. Innovatiivisuus on uusien ajatusten, toimintatapojen, ideoiden, tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja omaksumista. Vaikka luovia ratkaisuja on perinteisesti pidetty yksittäisten nerojen ja taiteilijoiden aikaansaannoksina, tutkimusten mukaan luovat ratkaisut syntyvät usein sattumalta ja pitkäjänteisen yhteistyön tuloksena. Innovatiivisen ja oppivan organisaation piirteitä ovat hyvä tiedonkulku, toimiva vuorovaikutus, kannustus uuden kokeiluun, jatkuvat parannukset sekä säännöllinen asiakaspalaute. Oppiva organisaatio mukauttaa tuotteet ja palvelut asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Innovatiiviset työntekijät näkevät omien ajatustensa ja kokemustensa rajoittuneisuuden, ja heillä on nöyrän utelias ote oppia jatkuvasti uutta. He haluavat synnyttää luovaa yhteistoimintaa ja toteuttaa visioitaan yhdessä toisten kanssa. Sen onnistumiseksi työntekijän on oltava hyvä tiimin jäsen ja kollega. (Nummelin 2007, 127-128.)

Luova työ edellyttää korkean sisäisen motivaation, selkeän vision, turvallisen ilmapiirin, sitoutumisen sekä innovatiivisuutta tukevat normit. Autoritaarinen johtamiskulttuuri, keskinäinen kilpailu, liialliset säännöt, vähäinen vuorovaikutus ja stressi syövät luovuutta. Yrityksen ilmapiiriä voidaan muuttaa innovatiivisuutta edistävään suuntaan. Muutostyön keskiössä on johtamismallin kehittäminen vuorovaikutteiseksi, keskustelevaksi ja delegeoivaksi yhteistyömalliksi. Työntekijät ovat työnsä paras asiantuntijajoukko, jossa syntyy jatkuvasti uusia ajatuksia työkäytäntöjen, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Vain harvoissa yrityksissä tätä tietämystä osataan hyödyntää. Edelleen valtaosa kehittämisaloitteista lähtee ylemmän johdon tasolta, ja käytännön työtä tekevien ajatukset jäävät kuulematta. Työntekijöiden asiantuntijuuden hyödyntäminen erottaa innovatiivisen yrityksen muista. (Nummelin 2007, 128.)

3.1 Y-sukupolvi ja johtamisen uudistaminen

Suomi on yhteiskunnallisessa murroksessa, jossa on ratkottava monitahoisia haasteita: talouskriisi, tuotannon rakenteen muutos, väestön nopea ikääntyminen sekä hyvinvointivaltion mureneminen. Samaan aikaan työelämässä tapahtuu vahdinvaihdos, jossa siirymme suurten ikäluokkien Suomesta pienten ikäluokkien Suomeen. Yhteiskuntaa ohjastaneet suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle ja viestikapula siirtyy nuorille. (Vesterinen 2010, 171.)

Tutkijoiden mielestä erot eri sukupolvien tavoissa toimia ovat suuremmat kuin koskaan ihmiskunnan historiassa. Nuoret, edeltäjiään paremmin koulutetut ja arvostuksiltaan osin erilaiset ikäluokat saavat nopeassa tahdissa lisää vastuuta. Työelämän muutokset haastavat johtamisen uudistumaan. Yritysten nykyisiä prosesseja ja rakenteita tulee katsoa uuden sukupolven silmin. Nuori sukupolvi on itsevarma, vaativa, ja nopea päätöksenteossa ja uraan liittyvissä liikkeissä. Sen sanotaan olevan kärsimätön kuten jokainen nuori sukupolvi ennen sitä, mutta ensimmäinen joka on sanavalmis ja uskaltaa näyttää kärsimättömyytensä. (Vesterinen 2010, 171.)

Kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, saattaa työtilaisuuksia monin kohdin työmarkkinaan olla enemmän kuin työnhakijoita. Näillä aloilla siirrytään työnantajan markkinoista kohti työntekijän markkinoita – tilannetta, jossa työnhakijat kilpailuttavat työnantajansa ja valitsevat aiempaa laajemmin omat työtehtävänsä. (Vesterinen 2010, 171-172.)

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on yksi organisaatioiden merkittävä kilpailutekijä. Kun nuorten odotuksia hyvältä työltä on tutkittu, ovat tärkeimmiksi nousseet työn sisältö ja työpaikan ilmapiiri. Nuoret työntekijät arvostavat työn monipuolisuutta ja mahdol-

lisuutta kehittää omaa osaamistaan. Tärkeäksi koetaan myös yrityksen hyvä maine. Nuorelle sukupolvelle työ itsessään ei merkitse samanlaista arvoa kuin vanhemmille sukupolville. Työtä ei tehdä ainoastaan työn tai rahan vuoksi, vaan sen tulee tarjota itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. (Nummelin 2007, 119.)

Nuori sukupolvi on aina haastanut edeltäjänsä. Vuosina 1980-1990 syntynyt Y-sukupolvi haastaa johtajuutta uudistumaan aivan uudella tavalla, sillä niin erilaisesta maailmasta uusi sukupolvi tulee. Ennen Y-sukupolvea olivat 1930-1945 syntyneet traditionalistit, sodan-, agraariyhteiskunnan ja teollisuuden kehittymisen aikakauden kasvatit; 1943-1960 välillä syntyneet suuret ikäluokat, jotka rakensivat hyvinvointia palkkatyöllä; sekä osin jo hyvinvointiyhteiskunnan X-sukupolvi, johon kuuluvat vuosina 1960-1980 syntyneet. Y-sukupolvi haastaa pohtimaan, miten johdetaan tilanteessa, jossa hierarkiat kyseenalaistetaan, johtajuus pitää ansaita ja jossa myös työnantajalta odotetaan joustamista. Lojaliteetti työnantajaa kohtaan ja sitoutuminen työhön ovat ohuempia kuin aikaisemmin. (Vesterinen 2010, 171-172.)

Y-sukupolvi on yltäkylläisen, urbaanin ja globaalin markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja. Y-sukupolvi on verkostoitunut laajasti ja heidän kuvataan olevan kiihkeitä, kärsimättömiä ja kykenemättömiä sietämään epäonnistumista. Toisaalta he ovat nopeita, omiin kykyihinsä luottavia, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, ympäristötietoisia ja –vastuullisia, vapaa-aikaa arvostavia ja ryhmähenkisiä. He eivät halua rakentaa elämäänsä uran tai yhden työnantajan varaan. Y-sukupolven diginatiiveille on tärkeää saada toimia omalla tavallaan ja työskennellä samanhenkisten työkavereiden kanssa. He haluavat töissä nopeasti vastuullisia tehtäviä ja samaan asemaan iäkkäämpien kollegoiden kanssa. (Vesterinen 2010, 175-176.)

Y-sukupolvi on sisäistänyt elinikäisen oppimisen tärkeyden, ja sen suhde koulutukseen on jatkuvaa. Y-sukupolvi on tottunut siihen, että tietoa on helppo löytää ja että se on käytettävissä välittömästi. Internet on opettanut Y-sukupolven kyseenalaistamaan kaiken tiedon. Y-sukupolvi on saanut palautetta jo päiväkodissa ja koulussa. Työelämässä he vaativat palautetta esimieheltä ja haluavat kehittyä. Esimieheltä odotetaan henkilökohtaista johtamista, mielipiteiden huomioimista ja läsnä olemista. (Vesterinen 2010, 177-182.)

Muiden sukupolvien tavoin Y-sukupolvi odottaa johtamiselta ennen kaikkea oikeudenmukaisuutta. Esimiehen tulee käyttäytyä johdonmukaisesti, kohdella ihmisiä tasa-arvoisesti, tehdä päätökset oikean tiedon perusteella ja kyetä tunnustamaan virheensä ja purkaa epäonnistuneet päätökset. (Vesterinen 2010, 184.) Vaikka Y-sukupolvi tekee nopeita pää-

töksiä saavuttaakseen tavoitteensa työelämässä, on se myös valmis sitoutumaan oman arvomaailmansa mukaiseen yrityskulttuuriin (Vesterinen 2010, 177.).

Organisaatioissa investoidaan henkilöstön kehittämiseen ja osaamisen lisäämiseen. Nämä investoinnit menevät hukkaan, ellei investointien kohteena oleva osaaja pysy organisaation palveluksessa. Jos osaava työntekijä saadaan sitoutetuksi yritykseen säilyvät kokemus sekä avaintiedot ja –taidot yrityksen palveluksessa. Lisäksi säästytään uuden henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja perehdyttämisen kustannuksilta. Yrityksen avainosaajat ovat niitä työntekijöitä, jotka pystyvät ylläpitämään yrityksen suorituskykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Osaajat luovat yritykselle myös tulevaisuuden työpaikkoja. Avainhenkilöstön sitouttaminen on välttämätöntä tietotaitopääoman suojaamiseksi. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Työyhteisön jäsenten merkitys yrityksen menestykselle käy sitä selvemmäksi, mitä vähemmän yrityksessä on rutiinitehtäviä ja mitä enemmän osaamista työskentely vaatii. Toiminnan koossapitämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan kulttuuria ja arvoja. On yhä tärkeämpää, että yrityksessä voi oppia ja hankkia uutta osaamista ympäristössä, josta voi olla ylpeä. (Karlöf 2004, 77-78.)

Yrityksen pitkäaikainen menestys on vaikeaa ilman pysyvää ja lojaalia työvoimaa. Lojaliteetti yritykselle voi olla myös työntekijälle kannattavaa. Etuina ovat usein työpaikkavarmuus, etujen karttuminen työvuosien myötä sekä sosiaalisen ympäristön ja ihmissuhteiden säilyvyys. (Lampikoski 2005, 78-79.)

Y-sukupolven johtajuuden uudistamiselle asettamien vaatimusten voidaan ajatella heijastuvan yritysten tulevaisuuteen laajemminkin. Y-sukupolven jälkeinen Z-sukupolvi on sekoin osittain jo siirtynyt työelämään. 1990-luvulla syntyneelle Z-sukupolvelle on selvää, että maailma on epävarma ja monimutkainen. Z-sukupolvi ei pidä hierarkioista tai käskytyksestä, vaan he arvostavat vapautta ja haasteita. (Helsingin Sanomat 2014.)

Maailman muuttuessa myös yksilöiden ajatukset ja odotukset työn tekemiselle muuttuvat. Vuosikymmeniä suomalaisten yhteisinä arvoina olivat ahkeruus, nuukuus ja nöyryys. Nyt arvot moninaistuvat ja yksilöllistyvät. Työelämän arvokeskustelussa päällimmäisinä tuntuvat olevan tulevaisuuden arvot, eli työelämässä vasta aloittaneiden tai tulevaisuudessa aloittavien arvot. Todellisuudessa käynnissä on suomalaisen työelämän arvojen muutos laajemminkin. Yhä useammat kaipaavat lisää merkitystä työlleen ja työn sisältö nousee palkitsemisen rinnalle entistä vahvemmin. Samalla myös auktoriteetti- ja moraaliusko on heikkenemässä. (Nurmi 2012, 41-42.)

3.2 Jaettu johtajuus ja kumppanuusjohtajuus

Esimiesten toimintaympäristö on kokenut dramaattisia muutoksia, mutta silti käytössä on edelleen teorioita, jotka on kehitetty teollisia organisaatioita varten. Esimiestyön kehittämisessä on siirryttävä teollisesta viitekehystä jälkiteolliseen ja määriteltävä uudelleen työn, työntekijän ja organisaation peruskäsitteet. (Sydänmaanlakka 2004, 69.) Perinteisesti johtajuutta on kuvattu suurmiesteorioilla. Nykyään ollaan kuitenkin kaukana tällaisesta yksilökeskeisestä ja hierarkkisesta johtajuuden mallista. Toki edelleen tarvitaan vahvoja johtajia, mutta vahva johtajuus merkitsee nykyään myös jaettua johtajuutta ja suuruuden etsimistä jokaisesta työntekijästä. (Sydänmaanlakka 2004, 7.)

Jaettu johtajuus purkaa vahvaa hierarkkista johtajanäkemyttä. Jaetussa johtajuudessa asioita tehdään yhdessä ja toisten osaamiselle ja ideoille annetaan tilaa. Päätöksiä tehdään jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon perustuen. Jaetussa johtajuudessa kyse ei ole siitä, että kaikki tekisivät kaikkea tai että vastuu päätöksenteosta olisi kaikilla. Jaettu johtajuus on moniäänisyyden, epätietoisuuden ja epätäydellisyyden kanssa elämistä. (Ropo ym. 2005. 29-32.) Jaetun johtajuuden käytännöissä kohdataan ristiriitaisia tavoitteita, vahvoja kokemuksia ja tulkintoja sekä erilaisia ammatillisia näkemyksiä (Ropo ym. 2005, 15).

Organisaation tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden täyttä panosta ja hyvää yhteistyötä. Menestyvissä organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla strategista näkemystä, omatoimisuutta, sitoutumista ja halua rakentavaan vuorovaikutukseen muiden kanssa. Työyhteisön jäsenet voivat kuitenkin ottaa vastuuta vain niistä asioista, joista he tietävät ja joihin he voivat vaikuttaa. Yrityksissä tulee pohtia tukeeko esimiestyö ja työilmapiiri henkilöstön osallistumista ja aktiivisuutta. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 52.)

Jaetussa johtajuudessa luodaan läpinäkyvä johtamisjärjestelmä, jonka toiminnan koko henkilöstö ymmärtää. Johtamisprosessin roolit määritellään uudella tavalla. Tulevaisuuden älykkäissä organisaatioissa johtamiskoulutusta annetaan koko henkilöstölle. (Sydänmaanlakka 2004, 19.) Menestykselliseen kehityskeskusteluun tarvitaan kaksi keskustelun tarkoituksen ymmärtävää osapuolta. Siksi on perusteltua, että mahdollista kehityskeskustelukoulutusta järjestetään esimiehille ja työntekijöille. Koulutuksessa korostuu ajatus, että esimiehillä ja työntekijöillä on yhteinen vastuu suorituksen johtamisprosessin ja kehityskeskustelun onnistumisesta. Kun johtaminen nähdään prosessina, jossa vastuut jaetaan älykkäästi, voidaan puhua jaetusta johtajuudesta. (Sydänmaanlakka 2004, 89.)

Kumppanuusjohtamiseen on kiteytetty laadukkaan esimiestyön elementit. Kumppanuusjohtamiseen sitoutunut esimies tiedostaa velvollisuutensa motivoitua esimiestehtävään ja roolinsa työyhteisön parhaan mahdollisen tuloksen edistäjänä. Esimiestehtävässä toimiminen edellyttää aitoa halua toimia tehtävässä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Kumppanuusjohtamisessa korostetaan jokaisen työntekijän vastuuta ja työyhteisötaitoja. Kumppanuusjohtamisessa, kuten kehityskeskustelussakin, onnistuminen edellyttää panostuksia esimieheltä ja työntekijältä. Onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti esimiehen ja työntekijän asenne ja tahtotila. (Aarnikoivu 2010, 147-149.)

Kumppanuusjohtamiseen sisältyy ratkaisukeskeinen ajattelumalli ja se nojaa positiiviseen ihmiskäsitykseen ja toisessa ihmisessä olevaan hyvään, kykyihin ja voimavaroihin. Ratkaisukeskeisyys näkyy kumppanuusjohtamisen vuorovaikutuksessa luottamuksena, kannustuksena, aitona kiinnostuksena ja läsnäolona. (Aarnikoivu 2010, 119.)

Abraham Maslowin mukaan työelämän johtaminen ja se miten ihmiset ansaitsevat toimeentulonsa, voi kehittää heitä ja koko maailmaa. Tässä mielessä se on utopistista tai vallankumouksellista. Maslowin ajatukset johtajuudesta olivat radikaaleja ja hän oli aikaansa edellä kirjoittaessaan valistuneesta johtamistavasta, jonka lähtökohtana on oletus siitä, että kaikilla ihmisillä on halu saavuttaa asioita. Ihmiset ovat mieluummin aktiivisia toimijoita kuin passiivisia seuraajia. Jokaisella ihmisellä on halu tuntea itsensä tärkeäksi, tarpeelliseksi, menestyksekkääksi ja ylpeäksi. (Sydänmaanlakka 2004, 20.)

3.3 Viitekehyskuvio

Kuviossa on esitetty tutkimuksen teorian viitekehys. Onnistuneen kehityskeskustelukäytännön luominen on kuvion keskiössä. Esimiehen ja työntekijän näkökulmat on esitetty omina osioinaan, joihin linkittyvät muutosjohtamisen ja eri sukupolvien odotusten teemat. Ratkaisut ja onnistumisen avaimet on esitetty kuviossa pyörein muodoin. Jaettu johtajuus ja kumppanuusjohtajuus yhdistävät esimiehen ja työntekijän näkökulman. Vuorovaikutus, dialogi ja ratkaisukeskeisyys toimivat kaiken toiminnan perustana ja onnistumisen mahdollistajana.



Kuvio Viitekehys

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa selvitetään esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia, tietoja ja mielikuvia kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelujen käytännöstä tutkitaan, miten usein kehityskeskusteluja tulisi yrityksessä pitää ja mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä. Koska kehityskeskustelujen pääpaino on kehittymisessä, kysytään esimiehiltä ja työntekijöiltä yrityksen ja oman osaamisen arvostuksia ja kehityskohteita.

Tutkimuksessa käsitellään yrityksen viestintää, keskustelua ja palautteen antoa. Esimiehiltä ja työntekijöiltä kysytään, millaista osaamista ja valmiuksia kehityskeskustelut edellyttävät ja kenellä on vastuu kehityskeskustelujen onnistumisesta. Tutkimuksessa kartoitetaan eri sukupolvien johtamisodotusten eroavaisuuksia sekä kehityskeskustelujen hyötyjä organisaation muutostilanteissa.

Tutkimuksen tulosten avulla yrityksen johto voi pohtia kehityskeskustelujen aloituksen tarpeellisuutta organisaatiossa. Jos kehityskeskustelut päätetään ottaa yrityksessä käyttöön, voidaan panostuksia kohdentaa tutkimuksen tulosten mukaisesti. Tutkimuksen tulokset ovat siten tukena onnistuneiden kehityskeskustelujen luomisessa.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Teemahaastatteluista saatua aineistoa analysoidaan kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen kahta työnjohtajaa ja viittä työntekijää.

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Pelti- ja Rautatyö E. Salminen Oy on Helsingissä toimiva metallialan yritys. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 1963 Helsingin keskustassa Keskuskadulla. Nykyään yrityksen toimitilat sijaitsevat Sompasaaressa.

Pelti- Rautatyö E. Salminen Oy harjoittaa perinteistä pelti- ja rautarakennetöiden tilaustyötoimintaa. Yritys valmistaa tilauksesta esimerkiksi konesaumakattoja, teräsovia ja -portteja, kaiteita ja käsijohteita sekä kattoturvatuotteita. Työstettäviä materiaaleja ovat teräs, RST, alumiini, kupari ja messinki.

Yrityksen asiakkaita ovat pääkaupunkiseudun rakennuttajat, rakennusliikkeet, virastot, isännöitsijät, huoltoliikkeet, arkkitehdit ja yksityiset henkilöt. Asiakkaille tarjotaan kokonaisvaltaista palvelua suunnittelusta tuotteiden asennukseen asti. Toiminnassa korostuu vahva ammattitaito, työn joustavuus ja asiakaslähtöinen työskentelytapa.

Pelti- ja Rautatyö E. Salminen Oy:n toimitusjohtajana toimii Erkki Salminen. Hän on toiminut yrityksen toimitusjohtajana isänsä jalanjäljissä vuodesta 1973 lähtien. Myös seuraavat sukupolvet jatkavat työtä yrityksessä. Toimitusjohtajan lisäksi yrityksessä on kaksi työnjohtajaa ja kuusi vakituista työntekijää.

Yrityksessä eletään muutosten aikakautta, sillä yrityksen toimitusjohtaja on osittain siirtynyt yrityksen arkirutiineista osa-aikaeläkkeelle. Samalla nuoremmat työnjohtajat ovat ryhtyneet yrityksen käytäntöjen aktiiviseen uudistamiseen ja kehittämiseen. Tämän mahdollistavat esimerkiksi nykyisten työnjohtajien huomattavasti aikaisempia paremmat tietotekniset taidot.

4.2 Menetelmävalinnat ja toteutuskuvaus

Tutkimusmenetelmät luokitellaan usein kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Näiden ero on johdettavissa uskomuksiin tutkimuskohteen luonteesta. Toisen uskomuksen mukaan tutkimuskohteet ovat ytimeltään kvantitatiivisia ja tieteessä tutkimuskohteen havaittavat sekundaariset ominaisuudet tulisi redusoida. Toisessa ääripäässä on Aristoteleen naturalistinen näkemys, jonka mukaan tiedon kohteena ovat maailman olioiden ominaisuudet, jota aistit välittävät. Tieto näistä kohteista on ei-matemaattista eli kvalitatiivista. Suppeammassa merkityksessä eron kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän välillä voidaan nähdä koskevan ainoastaan todellisuuden erilaisia kuvaustapoja, ei todellisuutta itseään. Tällöin valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kuvaustavan välillä riippuu tutkimuskohteen ominaisuuksista, eli siitä toteuttavatko ne sellaiset ehdot, että niitä pystytään kuvaamaan määrällisillä mitta-asteikoilla. (Kyrö 2004, 100.)

Kvantitatiivinen menetelmä yhdistää empiirisen tieteen kokeellisen menetelmän matemaattiseen kuvaustapaan. Matemaattinen terminologia on eksaktia, yksikäsitteistä ja helposti kommunikoitavaa. Numeerista dataa voidaan mitta-asteikon laadun sallimissa rajoissa käsitellä matemaattisesti. Tällöin sitä voidaan analysoida tilastollisesti ja yleistäminen on mahdollista. (Kyrö 2004, 101.)

Tutkimuskohde ja -ongelma tuottaa päätöksen siitä, onko kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen tapa järkevämpi tiedon ja totuuden etsimisessä. Koska tutkimusotteet eroavat toisistaan, valitaan toinen pääasialliseksi tutkimusotteeksi. Analyysia voidaan lisäksi rikastuttaa toisen tutkimusotteen tutkimusmetodeilla. (Metsämuuronen 2008, 59-60.)

Yksi keskeinen näkökulma tutkimusmenetelmän valinnalle on tieteenala, johon tutkimus liittyy. Kukin tieteenala määrittelee sille tyypilliset menetelmät ja perustelee erityisyyttään

niiden avulla. Vaikka tieteenala kehittää erikoisosaamistaan sille tyypillisessä tutkimusmenetelmien joukossa, eri tieteenalat tarvitsevat ja hyödyntävät myös toistensa tutkimusmenetelmiä. Jokaisella tieteenalalla on merkityksellistä niiden suhde menneisyyteen ja tulevaan, ja toisaalta yhteydet yksilöihin, organisaatioihin ja yhteiskuntaan. Tutkimustehtävää perustellessaan tutkija valitsee näkökulman, joka määrittää kohdentuuko tutkimus yksilöön, yritykseen vai näiden välisiin suhteisiin. Erot löytyvät myös liiketaloustieteiden ja kansantaloustieteiden välillä. Liiketaloustieteet ovat kiinnostuneet mikroyksiköistä yrityksistä ja organisaatioista. Kansantaloustieteet makrotason kansantaloudesta ja siihen liittyvistä järjestelmistä ja säännönmukaisuuksista. (Kyrö 2004, 104- 105.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Valinta oli luontevaa, sillä tutkimuksessa haluttiin tutkia esimiesten ja työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä kehityskeskusteluista. Ihmisten omien kokemusten ja näkemysten kuvaamiseen sopivat hyvin laadulliset tutkimusmenetelmät. Tutkimuskohteen ominaisuudet ovat sellaisia, että niitä ei voida kuvata määrällisillä mitta-asteikoilla.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä. Yleisimmät kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiat ovat tapaustutkimus, fenomenologia, etnografia, fenomenografia, grounded theory –metodi, toimintatutkimus ja diskurssianalyysi. Keskeiset kvalitatiivisessa metodologiassa käytettävät tutkimusmenetelmät ovat haastattelu ja litterointi, havainnointi ja tekstianalyysi. (Metsämuuronen 2008, 9-16.)

Opinnäytetyön tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana käytettiin tapaustutkimusta, sillä se soveltuu hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistavaksi. Tutkimuksen kohteena esimiesten ja työntekijöiden kokemukset ja näkemykset ovat ainutkertaisia. Ne ovat vahvasti sidoksissa omaan ympäristöönsä, metallialan yritykseen työpaikkana. Tapaustutkimuksen aineisto kerättiin poikittaistutkimuksella, eli haastattelut suoritettiin tietyssä ajankohtana. Tämä oli tarpeen, jotta esimiesten ja työntekijöiden asenteet ja odotukset kehityskeskusteluja kohtaan saatiin tutkittua tietyssä hetkenä.

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on paljon käytetty menetelmä liiketaloustieteen piirissä tutkittaessa yrityksiä ja organisaatiokäyttäytymistä. Tutkittava tapaus on ainutkertainen, ja sitä tutkitaan omassa erityisessä ympäristössään. Tutkimuksessa tutkija ja tutkimuskohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään, ja luottamuksen säilyttäminen on merkittävä osa tutkimusprosessia. Tutkimusasetelman kytkeytyminen aikaisempaan teoriapohjaan on tärkeää, sillä tämän perusteella tehdään analyysia ja tulkintaa. Tapaustutkimuksen aineisto voidaan kerätä poikkileikkaustutkimuksella tai pitkittäistutkimuksella, jossa

tapauksen muutosta ja kehitystä tutkitaan pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa. (Metodix Oy 1999.)

Tapaustutkimuksessa tapaus on tutkittava kohde, joka voi olla esimerkiksi organisaatio, yritys, prosessi, tapahtuma tai käsite. Tapauksen valinnassa voidaan korostaa tapauksen tyypillisyyttä tai edustavuutta, mutta se voi myös olla poikkeuksellisen paljastava tai opettava rajatapaus. Lopullisessa valinnassa auttaa hyvä kohderyhmän ja tilanteen tuntemus. Tapaustutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa tutkimuskohteen rajausta voidaan suorittaa täsmällisesti. Rajausta voidaan tehdä esimerkiksi erottamalla yksikkö tai organisaatio, tai erottamalla toiminnallinen kokonaisuus kuten työprosessi tai toimenpide. Tapaustutkimuksen ote soveltuu tutkimukseen jos tutkimuksessa tarkastellaan nykyhetkeä sekä menneisyyttä ja jos tutkimus tapahtuu tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. Käytännön sovellusalueita ovat tutkimukset, jotka tavoittelevat toiminnan kehittämistä tai tutkimuskohteen kokonaisvaltaista tarkastelua ja kuvausta osana tilannetta tai tapahtumaketjua. Tutkimuksessa ei riitä, että tutkija kertoo mitä tutkimusaineistossa on. Tutkimusaineisto muodostaa tutkimuksen materiaalin, joka luokitellaan ja tutkitaan teoreettisen viitekehyksen avulla. Näin muodostuu tulkinta tutkimusongelmaan. (Vilka 2005, 129-131.)

Tapaustutkija etsii toisaalta sitä mikä tapauksessa on yhteistä, ja toisaalta mikä on erityistä ja uniikkia. Yleensä tapaustutkimuksen tapaus ei ole yleistettävissä. Toisaalta tutkija saattaa löytää tapauksia yhdistävän mielenkiintoisen piirteen. Vaikka tapauksen yleistäminen ei ole itsetarkoitus, voidaan se ymmärtää pienenä askeleena kohti yleistämistä. Yleistämistä oleellisempaa on tapauksen ymmärtäminen. Tapaustutkimus on keskeinen kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategia, sillä lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta. (Metsämuuronen 2008, 16-18.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kohdeyritys on pieni perheyrittäjä. Yritys voidaan nähdä erinomaisena tapaustutkimuksen kohteena, sillä yrityksen työntekijöissä eri sukupolvet, samoin kuin työuran pituudet, ovat hyvin edustettuina. Koska kyseessä on pieni yritys, voidaan tapaustutkimuksen rajausta suorittaa selkeästi koskemaan koko yrityksen esimiehiä ja työntekijöitä.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella tavalla. Tutkimusaineistoksi soveltuvat esimerkiksi ihmisen puhe, kuva- ja tekstiaineistot, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, elämäkerrat, valokuvat, mediatuotteet ja esineet. Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa. Tällöin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. (Vilka 2005, 100-101.)

Metsämuurosen (2008, 39) mukaan haastattelu sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi kun halutaan

- tutkia aihetta, johon ei ole objektiivisia testejä
- tutkia intiimejä tai emotionaalisia asioita
- saada kuvaavia esimerkkejä
- tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia
- säädellä tutkimusaiheiden järjestystä
- saada kato mahdollisimman pieneksi
- saada alhaisen motivaation omaava tutkittava osallistettua tutkimukseen.

Laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Yleensä tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluna, mutta jokaista tutkimushaastattelutapaa voi soveltaa myös ryhmähaastatteluun. Lomakehaastattelua voidaan nimittää myös strukturoiduksi haastatteluksi. Sille on ominaista, että tutkija päättää ennalta harkitusti kysymysten muodon ja esittämisjärjestyksen. Lomakehaastattelu on toimiva aineiston keräämisen tapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on esimerkiksi yhtä asiaa koskevien mielipiteiden tai kokemusten kuvaaminen. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita haastattelussa käsitellään tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Avoimessa haastattelussa, tai syvähaastattelussa tutkimushaastattelua ei rakenneta kysymysten ja teemojen ympärille, vaan tutkimusongelman aihepiiristä keskustellaan vapaasti haastateltavan kanssa useita kertoja. (Vilka 2005, 101-104.)

Ennen haastattelua haastateltavalle tulee esittää haastattelupyynnö. Tutkimuksen haastattelupyynnön tulee antaa haastateltavalle riittävästi tietoa siitä, mihin hän tietojaan antaa. Haastattelupyynnön perusteella haastateltavat arvioivat tutkimusta ja päättävät siihen osallistumisestaan. Haastattelupyynnö on tärkeä osa tutkimusta, sillä se vaikuttaa koko tutkimuksen onnistumiseen. Haastattelupyynnön tehtävä on ensisijaisesti vakuuttaa haastateltava tutkimuksesta ja tutkimukseen osallistumisesta sekä motivoida haastattelukysymyksiin vastaamisessa. (Vilka 2005, 152-153.)

Haastattelupyynnössä tai saatekirjeessä tulisi käydä ilmi tutkimuksen tavoite, osapuolet ja rahoittajat. Haastateltavan tulisi saada tieto siitä mihin tutkimustuloksia käytetään ja kuka on tutkimustulosten käyttäjä. Myös tutkimuksesta vastaavan yhteystiedot, tutkimuksen aikataulu ja käytännön toiminnan ohjeet tulisi välittää haastateltavalle. Haastateltavan tutkimukseen osallistumisen edellytys on, että hänen tietojaan käsitellään luottamuksellisesti. Tämän vuoksi haastateltavalle tulisi tarjota tieto siitä, miten haastattelunauhat ja

tutkimusaineisto säilytetään aineiston käsittelyn jälkeen. Osana haastattelupyynnöä on tieto siitä, missä haastateltava voi tutustua valmiiseen tutkimukseen. (Vilkkä 2005, 153-154.)

Teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tuntemus. Kohderyhmän ja kulttuurin tuntemus on tärkeää, sillä ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. (Vilkkä 2005, 109.)

Haastattelijan tulee tutustua ennalta haastatteluun varattuun tilaan, sillä tilalla on merkitystä tutkimushaastattelun laatuun. Samalla tutkija voi ratkaista tilaan liittyvät mahdolliset ongelmat, esimerkiksi hälyäänet ja muut häiriötekijät. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettu tutkimus on aina aika-, paikka- ja tilannesidonnaista – kontekstuaalista. Tutkijan tulee tutkimuksessa huomioida, millaisia vaikutuksia ajalla, paikalla ja tilanteella on ollut haastattelun laatuun. (Vilkkä 2005, 112.)

Ennen tutkimushaastattelujen tekemistä tulee haastattelijan harjoitella haastattelussa käytettävän tekniikan, kuten haastattelunauhurin käyttöä. Samoin haastattelijalla voi harjoitella itse haastattelun tekemistä ja harjoittelulla vähentää haastattelutilanteeseen liittyvää jännitystä. Oman jännityksen vähentäminen on tärkeää, sillä usein myös haastateltavia jännittää tutkimushaastatteluun tuleminen. Vapautuneella olemuksella haastattelijalla voi motivoitua ja auttaa haastateltavaakin rentoutumaan. (Vilkkä 2005, 112.)

Haastateltavan motivaatiolla käsitystensä ja kokemustensa jakamiseen on suuri merkitys tutkimuksen onnistumiselle. Vaikka haastateltava on antanut suostumuksensa haastattelupyynnön aikana saamansa tiedon perusteella, hän voi vielä empiä ennen tutkimushaastattelun alkua. Haastattelutilanteen aluksi kannattaakin varmistaa, että haastateltava on tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja suostuvainen haastatteluun. Haastateltavaa voi motivoida se, että tutkimushaastattelu etenee hänen odotustensa mukaan. Tämä vähentää haastateltavan epävarmuutta ja virittää intoa puhua kokemuksista ja käsityksistä avoimemmin. (Vilkkä 2005, 113.)

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelut toteutettiin kahden työpäivän aikana yrityksen taukotilassa. Taukotila saatiin hyvin rauhoitettua haastattelua varten, eivätkä keskeytykset tai hälyäänet häirinneet haastatteluja. Yrityksen taukotilan valinta haastattelutilaksi tuki haastattelujen tavoiteltua tunnelmaa, sillä taukotila yhdistyy yrityksessä rentoon keskusteluympäristöön. Haastateltavat saivat itse valita kahvipöydän äärestä mieluisan paikan. Haastattelua varten varattiin tarpeeksi aikaa, eikä haastatteluissa ollut kiireen tuntua.

Tutkimuksen tekijä tuntee kohdeyrityksen ja sen esimiehet ja työntekijät hyvin, sillä yritys on toiminut tutkimuksen tekijän työnantajana. Lisäksi tutkimuksen tekijän puoliso työskentelee yrityksessä esimiehenä. Tutkimuksen tekijä vietti haastattelupäivinä aikaa yrityksen tiloissa myös haastatteluiden ulkopuolella. Haastatteluissa tavoiteltiin avointa vuorovaikutusta ja luottamusta tutkimuksen tekijään. Haastattelupyynnöksi oli esitetty suullisesti esimiehille ja työntekijöille muutama päivä ennen haastattelutilannetta. Samalla oli kerrottu lyhyesti tutkimuksen tavoitteista ja haastattelutilanteen luonteesta. Ennen jokaisen haastattelun alkua tutkimuksen tekijä kertasi haastattelupyynnössä esitetyt asiat ja varmisti, että haastateltava on halukas osallistumaan tutkimukseen. Tässä vaiheessa haastateltavilta toivottiin avoimuutta ja korostettiin erityisesti haastattelun luottamuksellisuutta.

Kun tutkimusaineisto on kerätty, se pitää muuttaa tutkittavaan muotoon. Haastatteluaineiston nauhoitusten muuttaminen tekstimuotoon on litterointia. Litterointi lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa, ja helpottaa tutkimusaineiston ryhmittelyä, läpikäyntiä ja analysointia. (Vilkkä 2005, 115.)

Litterointi on työlästä, aikaa vievää ja siten myös tutkimuksen taloudellisia resursseja kulluttavaa. Litteroinnin tarkkuuteen liittyvä vaatimus riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Jos tutkimuksen tavoite ja aineiston analyysitapa ja -välineet sallivat, tutkimusaineistoon voidaan tehdä osittainen litterointi. Tehtiin litterointi koko tutkimusaineistolle tai sen osille, tulee sen vastata haastateltavien lausumia ja niitä merkityksiä, joita tutkittavat ovat asioille antaneet. Haastateltavien puhetta ei litteroinnissa saa muuttaa tai muokata. Tutkijan on esitettävä tutkimustekstissään, miten uskollisesti litterointi seuraa haastateltavien puhetta. Hyvin harvoin päätelmiä voidaan tehdä suoraan tallenteista, mutta tämä tapa on toimiva vain, jos haastateltavia on muutama ja haastattelut lyhyitä. Litteroinnissa voidaan käyttää myös litterointisymboleita osoittamaan esimerkiksi puheen taukoja ja painotuksia sekä haastattelijan omia kommentteja. (Vilkkä 2005, 115-116.)

Opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastattelut nauhoitettiin. Myöhemmin ne litteroitiin tekstimuotoon. Litterointi toteutettiin kokonaislitterointina. Ainoastaan haastattelun kysymyksistä ja teemoista runsaasti poikkeavat nauhoitusosuudet jätettiin litteroimatta. Litteroidussa aineistossa jokainen vastaus kirjattiin esitetyn kysymyksen alle.

Tutkimushaastattelujen kerääminen sisältää riskejä, joita ei koskaan voida kokonaan poistaa. Valtaosa niistä on kuitenkin ennakoitavissa ja ratkaistavissa. Haastatteluaineiston keräämisessä tutkija on aina tekemisissä sanojen kanssa, ja sanat sisältävät aina riskin tulkintaongelmiin. (Vilkkä 2005, 104-105.) Kysymyksissä käytettyjen sanojen tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä. Jotta tutkija saa taustaa tulkintaansa, voidaan haastatelta-

vaa pyytää määrittelemään tutkimushaastattelun alussa tai sen aikana tutkimuksen avainsanoja. (Vilkkä 2005, 109.)

Kun tutkimuksen aineistoa kerätään teemahaastattelulla, ongelmana voi olla, että haastattelussa mennään suoraan asiaan jota tutkitaan. Jotta tutkija hahmottaa haastateltavan maailmaa, ja ymmärtää millaista tietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava kuvaa asioita, voidaan tutkia haastateltavan taustatietoja. Tutkimusongelma säätelee, millaista taustatietoa tutkija haastateltavasta tarvitsee. Taustatietoina voidaan haastateltavaa pyytää kuvaamaan esimerkiksi koulutus- ja työhistoriaa, perhetaustoja tai asiaa koskevaa harrastuneisuutta. (Vilkkä 2005, 110-111.)

Teemahaastattelussa ongelmaksi voi muodostua myös se, että kysymykset peilaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. Kysymyksiin voi olla sisäänkirjoitettuna tutkijan ennakkokäsitys asiasta. Haastateltava tunnistaa tämän ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla. Tällöin haastateltavan omat kokemukset ja käsitykset asiasta jäävät pimentoon, eikä lopullinen tutkimusaineisto vastaa kattavasti tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Tutkimuksen tavoite jää saavuttamatta. (Vilkkä 2005, 105.)

Opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastattelun mahdollisia ongelmakohtia pyrittiin ratkomaan ennakoimalla ja pohtimalla haastattelukysymyksiä asettelua tarkasti. Haastattelussa pyrittiin välttämään kysymyksiä, joihin voidaan vastata yhdellä sanalla. Väärinymmärrysten välttämiseksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan laajemmin, vertaamaan ja kertomaan käytännön esimerkein kokemuksiaan. Epäselviin vastauksiin pyydettiin lisäselvitystä. Haastattelun aluksi tutkittiin haastateltavien kokemuksia ja perehtyneisyyttä kehityskeskustelun teemoihin. Taustatietoja kysyttiin myös koulutuksesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta. Haastattelukysymysten muotoilussa pyrittiin välttämään tutkijan ennakkokäsityksiä käsiteltävästä aiheesta ja painottamaan haastateltavien omien mielipiteiden arvoa.

Tutkimuksessa valitaan ensin tutkimusmenetelmä ja aineiston keräämisen tapa. Tämän jälkeen pohditaan, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan vastaamaan tutkimusongelmaan kattavasti. Edustavaan otoskokoan vaikuttavat perusjoukon ominaisuudet ja koko sekä se, millaista tarkkuutta tutkimuksella tavoitellaan. (Vilkkä 2005, 77-80.)

Otantamenetelmiä on useita ja tutkijan tulee päättää, mikä niistä on tarkoituksenmukaisin tutkimusongelman, tutkimuksen tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien kannalta. Otanta voidaan toteuttaa kokonaisotantana, yksinkertaisena satunnaisotantana sekä systemaattisena, ositettuna tai ryväotantana. (Vilkkä 2005, 77-78.) Tutkimusaineiston haas-

tateltavat voidaan valita myös lumipallo-otannalla. Tällöin ensimmäinen haastateltava valitaan tarkoin harkittujen kriteerien perusteella. Jatkossa haastatteluissa edetään siten, että ensimmäinen haastateltava suosittelee seuraavaa haastateltavaa. Haastatteluja jatketaan, kunnes tutkimusaineiston katsotaan perustellusti kuvaavan tutkittavaa ilmiötä. (Vilka 2005, 128-129.)

Vilka (2005, 126) toteaa, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa ei tehdä otoksia, sillä tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineiston avulla voidaan ymmärtää asiaa tai ilmiötä ja muodostaa teoreettisesti mielekästä tulkintaa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä samassa merkityksessä kuin määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen tavoite ei ole aineiston määrä kappaleina, vaan aineiston sisällöllinen laajuus. (Vilka 2005, 109.)

Vaikka perusjoukko käsitteenä on kehitetty kvantitatiiviseen kuvaukseen, on sen perusidea yhtä tärkeä myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perusjoukon määrittelyssä ilmiön käsitteellistäminen ja tietojen saatavuus ovat suuressa roolissa. Tietojen saatavuudessa joudutaan ihanteellisten asetelmien sijaan usein tyytymään siihen, mitä on mahdollista saada. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitteellistäminen on yhtä tärkeää, mutta saatavuus ei ole yhtä suuri ongelma, sillä perusjoukosta voidaan jollakin kriteerillä valita edustavia tapauksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat tiedon syvyys ja laajuus, eli se, miten itse tiedon hankinnassa onnistutaan. (Kyrö 2004, 108-109.)

Kun tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisäaineisto tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, puhutaan kylläntymispisteen eli saturaation saavuttamisesta. Ihmisten omakohtaisia kokemuksia tutkittaessa on kylläntymispisteen määrittäminen hankalaa, sillä jokaisen ihmisen kokemus on ainutkertainen ja jokainen tutkimushaastattelu tuo uutta tietoa. Tutkimusaineiston saturaatiopisteen saavuttamisen toteaminen tutkimuksessa ei riitä, vaan tutkijan on myös perusteltava, missä asioissa ja millä ehdoin se tapahtui. (Vilka 2005, 127-128.)

Opinnäytetyön teemahaastattelussa käytettiin kokonaistutkimusta, eli koko perusjoukko otettiin mukaan tutkimukseen. Kokonaisotoksen valinta oli tutkimuksessa luontevin valinta, sillä tutkimukseen haluttiin mahdollisimman kattava otos yrityksen esimiehistä ja työntekijöistä. Koska yritys on pieni, oli kaikkien esimiesten ja työntekijöiden haastattelu myös käytännössä mahdollista. Koska jokaisen haastateltavan kokemus on ainutkertainen, tuo myös jokainen toteutunut haastattelu tutkimukseen lisäarvoa. Yrityksessä työskentelee

kaksi työnjohtajaa ja kuusi työntekijää. Tutkimuksen toteutunut otos eli haastatteluun osallistuneiden määrä oli kaksi työnjohtajaa ja viisi työntekijää, sillä yksi työntekijä ei ollut töissä haastattelupäivien aikana. Toteutunut otos oli riittävä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Aineiston analyysimenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin. Kvantitatiivisille analyysimenetelmille on tyypillistä, että niiden toteutussäännöt on standardoitu ja niiden laskutoimitukset voidaan suorittaa valmiilla analyysiohjelmilla. Myös osa kvalitatiivisista analyysimenetelmistä on määrämuotoistettu lähes kvantitatiivisten analyysimenetelmien tapaan. Niissä tutkijan taito näyttäytyy toteutusperusteiden ymmärtämisessä, soveltamisessa sekä niiden tuottamien tulosten tulkinnessa. Mitä kauemmas määrämuotoisista analyysimenetelmistä mennään, sitä enemmän kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu kommunikatiivisuus ja tutkijan kyky perustella päättelyketjujaan ja niiden muodostumista. Tutkijan on luotava konkreettisia ymmärrettäviä esimerkkejä ja tuoda omat intentionsa esiin ymmärrettävällä tavalla. (Kyrö 2004, 111-112.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat yleensä ainakin osittain yhtä aikaa. Aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. Analyysissa kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi. Synteesin avulla saadut osat kootaan uudelleen ja niistä muodostetaan tieteellisiä johtopäätöksiä. Tätä voidaan kutsua abstrahoinniksi. Abstrahoinnissa tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, lausumista ja tapahtumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2008, 48.)

Opinnäytetyön tutkimuksen aineisto analysoitiin kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin. Aluksi tutkimuksen tekijä tutustui huolella teemahaastatteluista litteroituun aineistoon. Aineisto luokiteltiin esimiesten ja työntekijöiden ryhmiin ja aineistossa esiintyneiden asioiden esiintymistiheys ja poikkeamat kartoitettiin. Tämän jälkeen aineiston sisältö luokiteltiin uudestaan yhdeksi ryhmäksi, johon sekä esimiehet että työntekijät sisältyvät. Lopuksi tuotettiin tulokset ja johtopäätökset.

Kuten aiemmin on todettu, kvalitatiivisessa sisällön analyysissä aineiston analyysi aloitettiin jo aineiston keräämisen yhteydessä, sillä analyysissä tulee ottaa huomioon haastateltavan kertoman lisäksi haastateltavan tarkoitusperät. Analyysissä pohditaan mihin haastateltava pyrki kertoessaan juuri valitsemansa asiat ja keneen niillä halutaan vaikuttaa. Lisäksi tarkastellaan haastateltavan suhdetta haastattelussa mainittuihin tilanteisiin ja henkilöihin.

5 Tulokset

Tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Työyhteisön jäsenet kokivat esimiehen ja työntekijän kahden keskeiset keskustelut arvokkaana lisänä yrityksen toimintaan. Haastatteluissa kehityskeskustelut nähtiin erityisen hyvänä keinona kehittää yrityksen viestintää ja työilmapiiriä. Kehityskeskusteluja aloitettaessa yrityksen tulisi kiinnittää huomiota kehityskeskustelutietämyksen lisäämiseen sekä vuorovaikutuksen laadun ja keskusteluosaimisen kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksissa ovat ensin eriteltynä esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen tulokset omina ryhminään. Johtopäätöksissä esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen anti on koottu yhteen ja nidottu kehityskeskustelujen teoriaan. Johtopäätöksissä ovat myös tutkimuksen tekijän kehitysideat ja toimenpide-ehdotukset yritykselle.

5.1 Esimiehet

Yrityksen työnjohtajilla ei ole kokemusta kehityskeskusteluista. Aikaisempaa työkokemusta muualta kuin nykyisestä yrityksestä on vain toisella työnjohtajalla työharjoittelusta. Aikaisempi tietämys kehityskeskustelusta on hyvin vähäistä ja kehityskeskustelut herättävät työnjohtajissa ristiriitaisia mielikuvia. Yrityksen ja työntekijöiden saamat mahdolliset hyödyt sekä työntekijöiden uudet ideat koetaan positiivisina asioina. Negatiivisiin mielikuviin sisältyy pelko siitä, että kehityskeskustelut eivät edistäisi motivaatiota ja että ne synnyttäisivät yrityksessä väärinymmärryksiä henkilökohtaisella tasolla.

Kehityskeskusteluissa tulisi työnjohtajien mielestä käsitellä yrityksen yleisiä toimintatapoja, työntekijän motivaatiota ja tapoja kehittää työntekijää ja yritystä. Kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä myös työntekijän tunnelmia ja työyhteisön tilaa. Molemmat työnjohtajat ovat sitä mieltä, että kehityskeskusteluja tulisi käydä kaksi kertaa vuodessa. Silloin asetettujen tavoitteiden seuranta ei menisi liian pitkälle aikavälille. Kehityskeskustelujen sisältämien asioiden laajuutta voitaisiin muokata yrityksen tarpeita vastaavaksi.

Kun työnjohtajat pohtivat kehityskeskustelujen tuomia mahdollisia hyötyjä yritykselle, nousivat esiin yhteishengen kasvu ja työntekijöiden omien toiveiden kuulluksi tuleminen. Kehityskeskusteluissa voitaisiin kirkastaa työntekijöiden ymmärrystä omasta tehtävästä ja siitä, mihin jokaista työntekijää yrityksessä tarvitaan. Jos kehityskeskustelut aloitettaisiin yrityksessä, voisivat haasteiksi tulla kynnys aloittamiseen ja keskustelijoiden tietämys aiheesta. Menestyksekkäitä kehityskeskusteluja on vaikea käydä, jos kumpikaan osapuoli ei ole varma siitä, mitä ollaan tekemässä. Erityisesti yrityksen muutostilanteissa kehityskeskus-

teluissa nähtiin se hyöty, että työntekijöillä olisi mahdollisuus kertoa ajatuksiaan ajankoh-
taisista asioista. Näitä ajatuksia esimiehet voisivat peilata omaan toimintaansa.

”Yhteishengen kasvu. Ja jokainen ymmärtää oman tehtävänsä ja mihin kaikkia tarvi-
taan. Siinä on kehitettävää. En usko, että loppujenlopuksi suuria haasteita olisi. Eh-
kä se aloittamisen vaikeus on suurin.”

Työnjohtajien kokemukset yrityksen viestinnästä olivat samankaltaiset. Molemmat työn-
johtajat kokivat itse saavansa tarpeeksi tietoa yrityksen tilasta ja toiminnasta, mutta kertoi-
vat että he esimiehinä voisivat parantaa viestintää, jotta myös työntekijät saisivat enem-
män tietoa. Nyt yrityksen kokonaistilasta ja tulevaisuudesta työntekijöille annettava tieto
on hyvin vähäistä. Esimiesten näkökulmasta yrityksen viestinnässä onnistuu päivittäis-
viestinnän avoimuus ja se, että yrityksen esimiehet ja työntekijät tekevät työssä tiivistä
yhteistyötä. Yrityksen viestintää voitaisiin parantaa lisäämällä keskustelua ja avoimuutta.

Esimiehet kokivat yrityksen keskustelukulttuurin olevan avointa ja sujuvan työn ohessa.
Esimiesten kokemusten mukaan jokainen yrityksen työntekijä saa avoimesti kertoa mieli-
piteitään ja antaa suoraa palautetta. Työntekijöillä on mahdollisuus keskustella kahden
kesken esimiehensä kanssa. Nykyisin työntekijän aloitteesta syntyvät kahden keskeiset
keskustelut koskevat päivittäisiä työtehtäviä tai työaikojen järjestelyjä. Laajempia työhön
liittyviä teemoja, kuten tavoitteita tai unelmia ei keskusteluissa käsitellä. Säännönmukai-
sesti järjestetyille työntekijän ja esimiehen keskusteluille koettiin olevan tarvetta.

Esimiehet toivat esille selvän eron antamansa ja vastaanottamansa palautteen määrässä.
Palautetta annettiin huomattavasti enemmän kuin vastaanotettiin. He kertoivat antavansa
palautetta, joka yleisimmin liittyy yksittäisissä työtehtävissä suoriutumiseen. Palautteen
tyylissä työnjohtajien välillä löytyi eroavaisuutta. Toinen työnjohtaja pohti, että hän voisi
työssään lisätä antamansa positiivisen palautteen määrää. Toinen työnjohtaja kertoi anta-
vansa enemmän positiivista kuin rakentavaa palautetta, ja että vaikeista asioista puhumi-
sessa olisi kehitettävää. Hän kertoi uskovansa siihen, että työntekijät itse ymmärtäisivät
jos ovat tehneet työssään virheitä. Molemmat esimiehet kertoivat saavansa hyvin vähän
palautetta työstään esimiehenä ja tunnistivat palautteen saamisen tärkeyden omassa
työssä kehittymisen kannalta.

”Enemmän positiivista mun mielestä. Sanon jos joku on tehnyt hyvin, aika paljon ke-
hun. Ehkä siinä ois parannettavaa, siinä vaikeista asioista puhumisessa. Ihan var-
masti olis.”

Esimiesten näkökulmasta heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan. Vaikutuskeinoja ovat tilausten hankkiminen ja yrityksen kehittäminen. Esimiehet haluaisivat tukea työntekijöiden kehittymistä ja työstä innostumista. Siihen on pyritty työilmapiirin kautta siten, että ilmapiiri ei olisi jäykkä ja että työntekijöillä olisi melko vapaat kädet toimia. Esimiehet olivat melko tyytyväisiä yrityksen toimintaan kokonaisuutena. Selviä kehittämiskohteita yrityksessä olisivat turhien kulujen karsiminen ja henkilöstöpolitiikka. Esimiehet pitivät tärkeänä myös oman osaamisensa kehittämistä. He kertoivat kehittävänsä osaamistaan työssä oppimisella ja tekemällä entistä haastavampia työtehtäviä.

”Ehkä jotenkin vois kehittää työntekijöitä, innostaa niitä. Siihen ollaan pyritty työilmapiirin kautta. Ollaan aika vapaat kädet annettu. Ilmapiiri ei oo kauheen jäykkä. Negatiivista palautetta ei ihan kauheesti anneta, vaan uskotaan siihen ihmisen hyvään, et ne tajuu ite sen jos on tehny sen. Et turha alkaa sättimään siihen päälle vielä.”

Esimiehet arvostavat työssään sitä, että työ on mukavaa. Työ ei ole liian säännösteltyä ja esimiehet voivat itse määrätä omaa aikatauluaan. Yrityksen työntekijät muodostavat hyvän ryhmän, jonka jäsenet ovat tulleet toisilleen tutuksi pitkän ajan kuluessa. Vaikka työyhteisön jäsenet edustavat eri sukupolvia, eivät esimiehet kokeneet eroja niiden odotuksissa johtamiselle.

Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä pohdittaessa esimiehet toivat esiin kyvyn keskustella. Toisaalta keskustelun nähtiin olevan ”vain keskustelua”, mutta toisaalta oltiin tietoisia siitä, että eri ihmisillä keskusteluosaamista ja –valmiuksia on eri määrä. Esimiehet olivat sitä mieltä, että vastuu onnistuneista kehityskeskusteluista on molemmilla keskustelijoilla, sekä esimiehellä että työntekijällä, joskin keskustelun valmistelun ja päämäärän kirkastamisen nähtiin olevan aavistuksen enemmän esimiehen vastuualueella.

”Ei mun mielestä niin kauheesti. Et sehän on keskustelua, siinähan se menee. – – Ihmiset on erilaisia. Suurimman osan kanssa menis ihan hyvin. Monologihan ei oo keskustelua, että toisistahan saa irti enemmän.”

Ajatus kehityskeskustelujen aloittamisesta yrityksessä koetaan jännittävänä, sillä tietämys kehityskeskusteluista on vielä melko vähäistä eikä kehityskeskustelujen hyötyjä ole konkreettisesti nähtävillä. Toisaalta työnjohtajat kertovat saaneensa työntekijöiltä välitöntä positiivista palautetta, jos yrityksessä on ilmoitettu tulevista tapahtumista tai keskusteltu työstä.

5.2 Työntekijät

Yrityksen työntekijöillä ei ole aikaisempaa kokemusta kehityskeskustelusta. Suurelle osalle työntekijöistä Pelti- ja Rautatyö E. Salminen Oy on ensimmäinen työpaikka. Osalla työntekijöistä on aikaisempaa työkokemusta myös muista metallialan yrityksistä, mutta tästä työkokemuksesta on aikaa jo useampi vuosikymmen. Kaikki yrityksen työntekijät ovat kouluttautuneet ja työskennelleet ainoastaan metallialalla. Työntekijöiden aikaisemmissa työpaikoissa on pidetty palavereja ja tiedotustilaisuuksia, mutta ei esimiehen ja työntekijän kahden keskeisiä keskusteluja. Tuon ajan Suomessa kehityskeskustelut eivät vielä olleet yleistyneet eikä vuorovaikutuksen merkitystä työelämässä pidetty suurena. Työntekijöiden aikaisempi tietämys kehityskeskusteluista on vähäistä. Ainoastaan muutamalle työntekijälle kehityskeskustelut ovat tutumpia. Tällöin kehityskeskusteluja on käynyt työntekijän perheenjäsen. Lisäksi kehityskeskusteluihin on tutustuttu alan kirjallisuuden ja lehtien välityksellä.

Työntekijöiden mielikuvat kehityskeskusteluista ovat yhtä poikkeutta lukuun ottamatta positiivisia. Mielikuvien kehityskeskusteluissa keskustellaan, kuunnellaan mielipiteitä ja parannetaan työyhteisöä. Keskustelu sinällään koetaan arvokkaaksi ja säännönmukaisia tilaisuuksia keskustella kahden kesken esimiehen kanssa on osin odotettu. Ainoastaan yhden työntekijän mielikuvat kehityskeskusteluista olivat huonoja. Tässä mielikuvassa korostui huoli siitä, että keskustellut asiat eivät johtaisi toimenpiteisiin tai toivottuihin tuloksiin. Kehityskeskustelujen toivottuja sisältöjä olivat työympäristön parantaminen, tasa-arvo sekä yrityksen ajankohtaiset asiat ja mahdolliset ongelmakohtat. Myös vuorovaikutuksen ja ihmissuhteiden merkitys nousi haastattelussa esiin.

”Mun mielestä siinä se tärkein juttu ei oo pelkästään se tekeminen, vaan se ilmapiiri ja ihmissuhteet. Sen jälkeen tulee nää tekemisen muodot, koska niissä ihmissuhteissa tässä menee moni asia pieleen.”

Työntekijöiden mielipide kehityskeskustelujen sopivasta aikavälistä on yhtenäinen. Vastauksissa päädyttiin suurelta osin puolen vuoden keskusteluväliin. Osa toivoi keskustelua neljännesvuosittain. Vuosi oli vastauksissa vähimmäistoive keskustelujen aikaväliksi. Lyhyempää keskusteluväliä perusteltiin sillä, että sovitut asiat eivät unohtuisi. Pienessä yrityksessä saadaan melko lyhyessä ajassa näkyviä muutoksia aikaan, jos niihin sitoudutaan.

Kehityskeskustelujen hyötyinä työntekijät näkivät työn sujumuuden ja työilmapiirin parantumisen. Samoin yrityksen yhteisen linjan toivottiin selkiytyvän kehityskeskustelujen myötä. Kaikille työntekijöille toivottiin yhteisiä sääntöjä, joita jokainen työntekijä noudattaisi.

Sääntöjen yhtenäistämistä toivottiin erityisesti työtapoihin ja -aikoihin. Yritys nähtiin vahvasti yhteisönä, jossa yksittäiset työntekijät eivät voi toimia omien sääntöjensä mukaan. Yhteisen linjan nähtiin vaikuttavan suoraan yrityksen työilmapiiriin ja tulokseen. Jos kehityskeskustelut yrityksessä aloitetaan, niin mahdolliseksi haasteeksi työntekijät nimesivät muutoksen vaikeuden. Perinteisiä tapoja toimia voi olla vaikea muuttaa ja muutos tuo mukanaan epävarmuutta siitä, mitkä ovat sen vaikutukset omaan työhön. Kun on totuttu tekemään työtä tietyllä tavalla, voivat liian suuret muutokset rasittaa työntekijöitä.

Työntekijät olivat tyytyväisiä yrityksen päivittäisjohtamisen viestintään. Työnjakoa ja työtehtäviä koskeva viestintä koettiin riittäväksi ja esimiehet ovat hyvin työntekijöiden tavoitettavissa. Työtehtäviä koskevan viestinnän parantamiseksi työntekijät toivoivat laajempaa kuvausta siitä, mihin yksittäinen yritysessä valmistettava osa on menossa. Tämä helpotaisi työtehtävän kokonaisuuden hahmottamista. Laajemmin yrityksen viestintä koettiin heikommaksi. Yrityksen tilaa ja tulevaisuutta koskevaa tietoa työntekijät eivät kokemuksensa mukaan saaneet juuri lainkaan, tai sitä saatiin toisilta työntekijöiltä. Koska kyseessä on pieni perheyryitys, kertoivat työntekijät aavistavansa yrityksen sen hetkisen tilanteen. Erityisesti työntekijät toivoivat saavansa tietoa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista.

”Yrityksen tilasta mä en oo koskaan saanut mitään viestiä. Ei sitä ole millään tavalla kerrottu, et meil on nyt vähän maksuvaikeuksia. Tai et nyt meillä menee hienosti tai on ollut hyvä vuosi, tai tilinpäätös näyttää hyvältä. Ei edes sitä positiivista. – – Ainaki se antas intoo ja näkemystä, että millä tavalla minä itse suhtaudun tähän tilanteeseen. Et jos mä työntekijänä tietäsin mikä se tilanne on, niin mä voisin omalta osaltani tehdä niitä korjausliikkeitä. Vaikkei niitä pyydettäis. Mut jos mä en tiedä sitä, ni mun on hankala tehdä mitään. Tai pitää niin ku arvata. Et yllätyksenähän ne asiat tulee, varsinki negatiiviset asiat.”

Työntekijät kokivat yrityksen keskustelukulttuurin avoimeksi. Pienessä yrityksessä esimiehet ovat jatkuvasti lähellä ja helposti tavoitettavissa, joten heille on helppo puhua. Yrityksen keskustelut tapahtuvat pääosin tuotantotiloissa ja kahvipöydässä. Kahvitunnilla keskusteltavat asiat koetaan kuitenkin aihepiiriltään sattumanvaraisiksi ja keveiksi. Toivottuja muutoksia tai kehityskohteita voidaan keskusteluissa sivuta, mutta ne jäävät ikään kuin ilmaan leijumaan ja unohtuvat. Jos ajatuksia kirjattaisiin ylös ja niihin keskityttäisiin, voitaisiin asioita työntekijöiden mukaan muuttaa.

Kaikki työntekijät kertoivat, että heillä on mahdollisuus keskustella kahden kesken esimiehen kanssa aina niin halutessaan. Työntekijän aloitteesta tapahtuvat keskustelut koskevat päivittäisiä työasioita, työtehtäviä ja -tarvikkeita sekä palkkausta.

Työntekijät kokivat saamansa palautteen määrän pääosin riittävänä. Tyypillisimmin saatu palaute on suoraa ja nopeaa, ja se liittyy tiettyyn työtehtävään. Saatu palaute on työntekijöiden mukaan sekä positiivista että rakentavaa. Positiivisen palautteen kerrottiin nostavan motivaatiota työn tekemiseen. Osa työntekijöistä kertoi olevansa uteliaita tekemänsä työn laadusta ja kysyvänsä siitä esimiehiltä. Toiset kertoivat saavansa palautetta suoraan asiakailta. Palautteen saamisen ongelmakohdaksi työntekijät kokivat sen, että osa tehdystä työstä ei ole esimiehille yhtä näkyvää kuin toiset työt. Osa työstä tehdään työpaikan ulkopuolella, jolloin esimiehet ole työtä näkemässä. Tällöin myös kaivattu palaute työstä jää saamatta.

Työntekijät kertoivat antavansa palautetta esimiehille melko harvoin. Lähinnä annettua palautetta ovat työtilanteet, jossa työntekijällä on mielipide tai erilainen näkemys tehtävästä työstä. Varsinaista esimiestyöhön liittyvää palautetta kertoi antavansa vain kaksi työntekijää. Heistä toinen kertoi antamansa palautteen olevan hyvin suoraa, osin töykeääkin. Toinen kertoi enemmän pohtivansa sitä, että palaute tulisi sanottua oikealla tavalla ja rakentavasti. Työyhteisössä on omanlaisensa huumori, jota työntekijä kertoi hyödyntävänsä myös palautteen antamisessa.

”On niiden omaankin toimenkuvaan. Kyllä mä siihenkin puutun jos huomaan et jotain on mennyt pieleen. Tai jos mä huomaan että tää on näiden aikaansaama sekaannus tai parannus, ni kyllä mä pyrin antamaan palautetta. Mutta siten et se ois rakentavaa, et se ei tuu sellasena et se loukkais. Negatiivisenkin palautteen vastaanottaminen riippuu siitä, millä tavalla se sanotaan. Jos mä olen ärtynyt jostain, niin mä pyrin rauhottuun. Ku sitten mä osaan paremmin sanoo. – – Monesti se palaute on huumorilla höyrytetty. Tai välillä huomaan, et nyt tää ei ollut ihan hyvin sanottu, että ärsytti, ni pyrin korjaamaan vähäsen.”

Kaikki työntekijät kokivat oman työn tekemisen parhaana keinona vaikuttaa yrityksen toimintaan.

”Mä oon yrittäny tehdä kaikki hommat mitä on annettu. Teen ne työt mitä mulle annetaan mahdollisimman hyvin. Silleen et niistä jäis jotain käteenki.”

Osa työntekijöistä painotti, että työtä tulisi tehdä ripeästi, eikä työaikaa tulisi kuluttaa mihinkään muuhun kuin työntekoon. Osa työntekijöistä kertoi myös tuovansa esille paranehdotuksia ja toimimalla itse kuten toivoisi muiden toimivan. Tämän koettiin vaikuttavan suoraan työssä viihtymiseen.

”Esimerkiksi tuosta siisteydestä ja järjestyksestä. Ni mä meen ja teen sitä itse. – – Meillä on monesti tässä työnteossa sellaisia hetkiä, et meillä on oikeesti aikaa, ni mä en halua istuskella. – – Täähän on asennekysymys, mutta musta se on hyväksi kaikille.”

Työntekijät halusivat yritykselle lisää mielekkäitä töitä ja työtilanteen niin salliessa myös lisää työntekijöitä. Jo tehdyistä uudistuksista arvostettiin uusia koneita ja laitteita. Konkreettisista kehityskohteista esimerkiksi yrityksen ilmanvaihdon koettiin kaipaavan parannusta. Keskustelussa nousivat jälleen esille turhien kulujen karsiminen, työntekijöiden sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin ja työntekijöiden asenne.

”Haluaisin, että panostettaisiin siihen asenteeseen, et tää on niin kun meidän kaikkien yritys, meidän työpaikka. Ja me eletään tästä. – – Niin et meillä kaikilla olis sellainen asenne, et mä teen sitä omaa osuuttani mahdollisimman hyvin. – – Se pitää sisälään kaikki muutki silloin, et pidetään kaikista ajoista kiinni ja pyritään miettimään järkipäisesti sitä mitä itse tekee.”

Omaa osaamistaan työntekijät toivoivat voivansa kehittää kursseilla. Työntekijät kertoivat pohtineensa mahdollisuutta lisätä omaa ammattitaitoaan. Työpaikalla osaamisen kehittämistä ei kuitenkaan juteltu, sillä yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet koettiin hyvin vähäisiksi. Työntekijöiden toiveissa oli myös alan kehittymisen näkeminen messuilla. Nuoremmat työntekijät arvostivat pitkän työkokemuksen omaavien työntekijöiden tukea ja ohjausta työssä ja toivoivat oppivansa laajasti sekä peltipuolen että metallipuolen töitä. Nuoret työntekijät toivoivat mahdollisuutta harjoitella haastavien työtehtävien suorittamista itsenäisesti.

”Kyl mä oon miettiny just jotain hitsaushommii. Et niit ku on sellasii kurssi, et saa luokkiiki. Vois olla kiva käydä. – – Pitäis se sit sanoo tai ottaa puheeks.”

”Mut kyllähän se tietenkkin ois hyvä olla, ku on näitä messuja ja alaan liittyviä. Ni olis-han se aina ollu kiva käydä niillä. Ni pysyis vähän ajan hermolla. – – Ni semmosiin ei oikein oo täällä ollut mahdollisuutta. Ni kyllähän sellanenki aina on ihan sellasta kehittävää, et näkee miten niitä töitä tänä päivänä tehdään.”

Työntekijät arvostivat työssään vapautta ja monipuolisuutta. Työ ei ole liukuhihnatyötä, vaan työhön sisältyy monenlaisia tehtäviä. Työtehtävien haastavuuden koettiin lisäävän työn mielenkiintoa. Myös sitä pidettiin arvossa, että ylipäätään on työtä. Työssä arvostetaan myös ammattitaitoa ja säännöllisyyttä. Työntekijöiden kokemuksen mukaan työyhteisössä on rento ilmapiiri.

”Mä tykkään aamulla herätä tänne töihin. Tai mulle ei oo koskaan tullut sellasta, että tää olis mulle sellasta työtä et mä en tykkäis. Tai elämäni mä oon tätä metallihommaa tehny ja tänne on kiva tulla.”

”Mä oon kokenut, että saan aika vapaasti touhuta. Ja se varmaankin johtuu siitä, et on luottamus siihen, että mä teen siten kun on pyydetty. – – Ja arvostusta ja kunnioitusta, ni se ruokkii ihmistä.”

Eri sukupolvien odotuksissa johtamiselle työntekijät eivät nähneet suuria eroja. Yritykseltä ja esimiehiltä odotettiin joustavaa ja keskustelevaa johtamistapaa.

”Niin, erooko ne radikaalisti, ni sitä se ei varmaan tee. Et johtaja on aina johtaja näiden nuortenkin mielestä. Ainoa on se, minkälainen kunnioitus johtajia kohtaan, ni se on vähän erilaista. Et ei sun tarvitse kaikkia johtajan tekemisiä ja käytäntöjä hyväksyä, mut hän on sen asemansa puolesta kunnioitettava. Ku hän on siinä tehtävässä. Se on se ero nuorilla ja vanhoilla.”

”Et ois sellanen rauhallinen ja rento, mut kuitenkin pitäis pysyy siinä omal pienel korokkeella. – – Tavallaan olis hyvä jos olis johtajal ja työntekijäl pieni ero. Joku auktoriteetti pitäis olla. Rento ja osaa sanoo asiansa ja antaa just palautetta, hyvää tai huonoo.”

Keskustelun vaatima osaaminen ja valmiudet herättivät työntekijöissä monenlaisia ajatuksia. Valtaosa työntekijöistä oli sitä mieltä, että onnistuneet kehityskeskustelut eivät vaadi keskustelukumppaneilta kovin merkittävää osaamista tai valmiuksia. Yrityksen työntekijät nähtiin sanavalmiina ja yhteisymmärryksen uskottiin löytyvän melko vaivatta. Toisaalta osa työntekijöistä koki, että onnistuneet esimiehen ja työntekijän väliset keskustelut vaativat keskustelijoilta tietoisuutta tai koulutusta keskustelun luonteesta. Kehityskeskusteluisa tärkeää on aito keskustelu ja se, että molemmat tulevat ymmärretyksi ja kuulluksi. Ilman tätä osaamista keskustelu voi jäädä ohueksi ja keskustelun tavoitteet saavuttamatta. Jos keskusteluosaamista puuttuu, on ainakin toisen keskustelijan on osattava kuljettaa keskustelua, jotta keskustelussa päästään eteenpäin. Työntekijöiden mielestä vastuu kehityskeskustelujen onnistumisesta on molemmilla keskustelijoilla.

”Vois ajatella, että niiden syntyminen ja niiden ylläpitäminen olis niin kuin johdon vastuulla. Mutta jotta ne onnistuu, ni se vastuu on kyllä kaikilla keskustelijoilla.”

5.3 Johtopäätökset

Yrityksen esimiehet ja työntekijät ovat kouluttautuneet ja työskennelleet ainoastaan metallialalla. Yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on erittäin vähäistä. Osalle yrityksen työntekijöistä kyseessä on ensimmäinen työpaikka ja osa on työskennellyt yrityksessä jo usean vuosikymmenen ajan. Yrityksessä on paljon pitkän työuran aikana kerättyä tietotaitoa, avainosaamista. Nuoret työntekijät arvostavat kokeneilta työntekijöiltä saamaansa oppia, joka paikoin lähenee mentorointia. Tähän yrityksen tulisikin panostaa, jotta osaaminen ei poistuisi yrityksestä yksittäisten työntekijöiden mukana. Osa nuorista työntekijöistä toivoi haastattelussa työnkiertoa, jotta omaa ammattitaitoa voidaan kehittää monipuolisissa työtehtävissä.

Työyhteisössä kenelläkään ei ole kokemusta kehityskeskusteluista ja työyhteisön jäsenten aikaisempi tietämys kehityskeskusteluista on vähäistä. Tämä koetaan myös haasteeksi jos kehityskeskustelut yrityksessä aloitetaan. Ainoastaan muutamalla työntekijällä on oman mielenkiinnon ja harrastuneisuuden kautta tietämystä kehityskeskusteluista. Vähäisen tietopohjan lisäksi haasteeksi kehityskeskustelujen mahdollisessa aloituksessa nähtiin muutoksen vaikeus. Muutokset aiheuttavat työntekijöille epävarmuutta siitä, mikä on muutoksen vaikutus omaan työhön. Kehityskeskusteluja aloittaessa tulisi yrityksessä jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti tarjota tietoa ja koulutusta kehityskeskusteluista koko henkilöstölle. Muutoksen mukanaan tuomaa epävarmuutta ja uudistuksen onnistumista edesauttaa jokaisen työyhteisön jäsenen osallistaminen toimintaan.

Kehityskeskustelujen tuottamina hyötyinä nähtiin työn sujuvuuden ja yhteishengen kasvu, työntekijöiden omien toiveiden ja ajatusten kuuleminen, uudet ideat sekä ymmärryksen kasvu omasta työtehtävästä ja siitä, mihin jokaista tarvitaan. Erityisen voimakkaasti kehityskeskustelujen toivottiin selkiyttävän yrityksen yhteistä linjaa ja työntekijöiden pelisääntöjä. Yhteisten sääntöjen noudattamisella nähtiin olevan suora yhteys työilmapiiriin ja yrityksen tulokseen. Kehityskeskusteluihin liittyi myös negatiivisia mielikuvia, joissa kehityskeskustelut eivät johda toimenpiteisiin tai toivottuihin tuloksiin. Jotta kehityskeskustelut saataisiin yrityksessä käyntiin onnistuneesti, tulisi niissä asetettujen tavoitteiden olla mahdollisimman kiinnostavia ja konkreettisia. Kun tavoitteita saavutetaan, tulee se huomioida ja tehdä näkyväksi. Samalla tavoitteiden saavuttamisesta tulisi jakaa kiitosta. Näin toimimalla voidaan uskoa kehityskeskustelujen toimivuuteen käytännössä vahvistaa.

Kehityskeskusteluja toivottiin käytävän kaksi kertaa vuodessa. Sopivalla aikavälillä toteutettavat kehityskeskustelut toimivat jatkumona, jossa asetettuja tavoitteita seurataan ja niiden toteutumista arvioidaan. Pienessä yrityksessä saadaan melko nopeasti tuloksia

aikaan, jos tehtäviin sitoudutaan. Kehityskeskustelujen tiheys ja laajuus tulisi aina sovittaa yrityksen tilanteeseen sopivaksi. Esimerkiksi kehityskeskusteluja aloittaessa tai yrityksen muutostilanteissa tiheimmin toteutetut kehityskeskustelukerrat voivat olla eduksi.

Yrityksen esimiehet ja työntekijät näkivät kehityskeskustelujen etuina erityisesti muutostilanteissa työntekijöiden mahdollisuuden kertoa omia ajatuksiaan ajankohtaisista asioista. Tätä ajatusta tukee myös muutosjohtamisen teoria, jonka mukaan viestinnän ja vuorovaikutuksen avoimuuden tärkeys korostuu yrityksen muutostilanteissa.

Esimiehet kokivat saavansa tarpeeksi tietoa yrityksen tilasta. Samalla he kertoivat, että viestintää työntekijöille voisi kehittää. Työntekijät olivat asiasta samaa mieltä. Heidän mukaansa yrityksen kokonaistilaa ja tulevaisuutta koskevaa tietoa ei esimiesten toimesta annettu juuri lainkaan. Tätä tietoa kaivattiin. Työntekijät kertoivat saavansa tietoa toisilta työntekijöiltä ja aavistavansa yrityksen nykyistä tilaa. On kuitenkin aiheellista pohtia, onko kaikki näin saatu tieto oikeaa ja tosiasioihin perustuvaa.

Yrityksen keskustelukulttuuri on avointa, mutta keskustelu painottuu tuotantotilaan ja kahvitauoille. Tällöin keskustelun aiheena ovat työtehtävät sekä sattumanvaraiset kevyet aiheet. Ajoittain kahvitauoilla pohditaan yrityksen toimintaan tai työn sujuvuuteen liittyviä seikkoja, mutta ylös kirjaamattomina ne jäävät ajattelun tai haaveilun tasolle. Kehityskeskusteluun liittyvä dokumentoinnin vaatimus estäisi asioiden unohtumisen ja kannustaisi työyhteisön jäseniä toimimaan sovitun mukaisesti.

Kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen vuorovaikutuksessa onnistuu päivittäisviestinnän avoimuus ja tiivis yhteistyö esimiesten ja työntekijöiden kesken. Viestinnän nähdään sujuvan töiden ohessa ja työntekijät antavatkin esimiehille kiitosta siitä, että työnjakoa ja työtehtäviä koskeva viestintä on riittävää. Esimiehet ovat hyvin työntekijöiden tavoitettavissa. Esimiesten aktiivinen läsnäolo on tärkeä osa työyhteisön vuorovaikutusta ja päivittäiskeskustelujen avoimuus luo hyvän pohjan kehityskeskustelujen onnistumiselle. Päivittäisviestinnän keskustelut eivät kuitenkaan korvaa esimiehen ja työntekijän kahden keskeisiä keskusteluja, sillä niillä on eri tarkoitus. Päivittäisviestinnässä korostuvat usein kiireelliset käsillä olevat asiat. Kehityskeskusteluissa pääpaino on laajemmissa kokonaisuuksissa ja pidemmän aikavälin tavoitteissa. Esimiehen ja työntekijän kahden keskeinen rauhoitettu keskustelu-aika koettiin esimiesten ja työntekijöiden haastatteluissa arvokkaaksi ja niille koettiin yrityksessä olevan tarvetta.

Haastatteluissa nousi esiin selvä ero esimiesten ja työntekijöiden saaman palautteen määrässä. Työntekijät kokivat saavansa palautteen määrän sopivana. Positiivisen palaut-

teen koettiin lisäävän motivaatiota työhön. Työntekijöiden saama palaute koskee yleensä yksittäisiä työtehtäviä. Laajempaa palautetta, esimerkiksi työyhteisön jäsenenä toimimisesta, työntekijät saavat harvoin. Palautteen saamisen ongelmakohtaksi työntekijät kokivat sen, että osa työtehtävistä on sellaisia, että esimiehet eivät ole niitä näkemässä. Tällöin myös palaute työstä jää saamatta. Esimiesten tulee tiedostaa, että heillä ei voi olla kaikkea palautteen antamiseen liittyvää tietoa. Tarvittavaa tietoa voi pyytää esimerkiksi työntekijältä itseltään, muilta työntekijöiltä tai asiakkailta. Asiakkailta saatu palaute tulisi myös välittää työn tehneelle työntekijälle.

Esimiesten saama palaute oli hyvin vähäistä, vaikka esimiehet tiedostivat palautteen merkityksen esimiestyössä kehittymiselle. Kehityskeskusteluissa voidaan varmistaa työntekijöiden johtajuusarvion kuulluksi tuleminen. Jokaisella esimiehellä on oikeus itsensä kehittämiseen ja jokaisella työntekijällä oikeus hyvään johtamiseen. Nyt esimiesten kehittyminen pohjautuu lähes yksinomaan työssä oppimiseen sekä itsensä johtamisen ja itsereflektion taitoihin.

Yrityksen kehityskohteiksi nousivat turhien kulujen karsiminen, henkilöstöpolitiikka sekä työntekijöiden asenne ja sitoutuminen yhteisiin työn sääntöihin. Työntekijät halusivat päivittää näkemystään oman alan ajankohtaisista asioista messukäynneillä. Nuoret työntekijät halusivat kehittää omaa ammattiosaamistaan kursseilla. Työntekijät ovat kokeneet yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet hyvin vähäisiksi. Samalla työntekijät kuitenkin kertoivat, että eivät ole tuoneet kehitystoiveitaan esille. Nuoret työntekijät kertoivat halustaan saada vastuuta ja suorittaa haastavia tehtäviä itsenäisesti. Työntekijöiden toive oman osaamisen kehittämisestä sopii hyvin Y- ja Z-sukupolviin liitettäviin ominaisuuksiin. Sukupolvien ominaisuuksien luokittelussa nuorten suhteen koulutukseen kerrotaan olevaan luonnollista ja jatkuvaa.

Esimiehet ja työntekijät eivät nähneet suuria eroja eri sukupolvien odotuksissa johtamiselle. Työntekijät odottivat esimiehiltä joustavaa ja keskustelevaa johtamistapaa. Myös palaute koettiin tärkeänä. Monet esiin tulleet odotukset sopivat hyvin yhteen yleisesti Y- ja Z-sukupolviin liitettävien johtamisodotusten kanssa. Voidaankin ajatella, että nuorten sukupolvien odotukset johtamiselle ovat laajemmin ajateltuna kaikkien työntekijöiden odotuksia johtamiselle. Lisäksi jokainen työntekijä on enemmän yksilö kuin sukupolvensa kategorinen edustaja. Työntekijät haluavat kehittää omaa osaamistaan ja toteuttaa itseään työssä. Kaikki yrityksen työntekijät arvostavat työssään monipuolisuutta ja työtehtävien haastavuutta. Lisäksi mahdolliset olemassa olevat erot sukupolvien välillä eivät tule esiin, sillä yritys koetaan joustavana rennon ilmapiirin työyhteisönä.

Ainoa selvä näkyvä ero eri sukupolvien välillä nähtiin esimiesten kunnioituksessa. Vanhemmille sukupolville esimiesaseman kunnioittaminen on itsestäänselvyys, vaikka kaikkia esimiehen tekemisiä ja käytäntöjä ei tarvitsekaan hyväksyä. Yleisesti nuorten sukupolvien kerrotaan karttavan hierarkioita ja auktoriteetteja. Haastattelussa osa yrityksen nuorista työntekijöistä kuitenkin toivoi tiukempaa johtamisotetta ja selvää esimiehen auktoriteettia.

Kun kehityskeskusteluja yrityksessä otetaan käyttöön, tulisi kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen laatuun ja keskustelujen dialogisuuteen. Nyt keskustelu nähtiin suureksi osaksi ”vain keskusteluna”, joka hoituu työn ohessa. Keskusteluosaamista ja -valmiuksia on eri ihmisillä eri määrä. Ilman keskusteluosaamista keskustelu jää ohueksi ja keskustelun tavoitteet saavuttamatta. Vuorovaikutuksen laadun vaikutusta työyhteisön toiminnalle ei varmasti tiedosteta tarpeeksi. Työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaitoja tulisi aktiivisesti kehittää, sillä ne ovat tiukasti sidoksissa työyhteisötaitoihin ja luovat perustan kehityskeskustelujen onnistumiselle.

”Se on selvä, että moni asia voisi muuttua jos tehtäisiin pieniä muutoksia. Mutta meidän pitäisi myös tutkia itseämme jokaisen. Mahdollisuuksia voi olla vaikka millaseen. Et tästä tulis mahottoman hyvä juttu pienillä muutoksilla.”

6 Pohdinta

Opinnäytetyössä ja tutkimuksessa saavutettiin niille asetetut tavoitteet. Teemahaastattelussa nousi esiin kohteita, joihin onnistuneiden kehityskeskustelujen avulla voitaisiin yrityksessä vaikuttaa. Tällaisia kohteita olivat esimerkiksi viestinnän sekä palautteen antamisen ja saamisen kehittäminen. Kehityskeskusteluille on yrityksessä selvä tilaus. Tutkimus antoi viitoitusta siihen, mihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota kehityskeskusteluissa aloitettaessa. Vuorovaikutuksen laadun ja keskustelutaitojen merkitystä ei yrityksessä ole riittävässä määrin tiedostettu. Lisäksi tietämys kehityskeskusteluista on yrityksessä melko vähäistä, joten ennen kehityskeskustelujen aloitusta tulisi kaikille työyhteisön jäsenille tarjota koulutusta.

Oppimisprosessina opinnäytetyön tekeminen oli opettava ja erityisesti haastattelutilanteet olivat tutkimuksen tekijälle antoisia. Haastattelujen myötä tutkimuksen tekijä sai uusia näkökulmia ja havahtui yhä uudelleen siihen, miten oivaltavia ajatuksia ja mielipiteitä haastateltavilla oli. Opinnäytetyötä tehdessä konkretisoitui se, kuinka jokainen on oman työnsä paras asiantuntija. Vaikka opinnäytetyön tekeminen oli ajoittain uuvuttavaa ja työhön oli varattu hyvin rajallinen määrä tunteja, onnistui työn valmistuminen asetetun aikataulun mukaisesti.

Opinnäytetyön aiheen rajaus oli aluksi haastavaa. Kehityskeskustelut on aiheena laaja ja ainoana näkökulmana jokseenkin latteaa ja useaan kertaan käsitelty. Kun opinnäytetyön sisältöön lisättiin muutosjohtamisen, eri sukupolvien odotusten sekä jaetun johtamisen ja kumppanuusjohtamisen teemat, tuli opinnäytetyöstä monitahoisempi, ajankohtaisempi ja kohdeyritykselle räätälöidympi. Kokonaisuutena opinnäytetyö on onnistunut ja sillä on vaikuttavuutta, sillä se on kohdennettu erityisesti yrityksen tarpeita vastaavaksi ja aihe on yrityksessä ajankohtainen.

Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus luo edellytyksiä jatkotutkimukselle. Kun kehityskeskustelut on yrityksessä otettu käyttöön, voidaan tutkia miten aloitus on onnistunut ja miten keskustelukäytäntöä voidaan edelleen kehittää.

Teemahaastattelussa osa haastateltavista kertoi kokemuksiaan ja ajatuksiaan avoimemmin kuin toiset. Ylipäätään ihmisten tyylit viestiä ja keskustella ovat erilaiset. Osin intui-meiksikin koettuja teemoja sisältävässä haastattelussa nämä erot korostuivat. Pienessä yrityksessä esimerkiksi esimiesten toimintaa koskevat kehitysehdotukset henkilöityvät väistämättä. Osa haastateltavista vastasi kysymyksiin hienotunteisesti ja erityisesti kritiikkiä annettaessa vastauksia pohdittiin tarkasti. Osa haastateltavista vastasi raadollisen

rehellisesti tai kärjistäen. Tutkimuksen tekijän tehtävä on huomioida haastateltavien mahdolliset intentiot, motiivit ja tarkoitusperät. Kun tutkitaan teemahaastattelun avulla haastateltavien kokemuksia, ne eivät koskaan tule tyhjentävästi ymmärretyiksi, sillä tutkimuksen tekijä tulkitsee haastateltavaa ainoastaan oman kokemuksensa ja ymmärryksensä valossa.

Tutkimuksen tekijä on aikaisemmin työskennellyt yrityksessä. Lisäksi tutkimuksen tekijällä on kohdeyritykseen perhesiteitä, sillä hänen puolisonsa työskentelee yrityksessä. Koska tutkimuksen tekijä tuntee haastateltavat, on hänen oltava erityisen tietoinen väärin tulkin-
tojen riskistä. Tutkimuksen tekijä ei saa arvata tai luulla tietävänsä haastateltavien tarkoitusperiä, vaikka tuntee haastateltavat. Tutkimuksen tekijän kohdeyrityksen ja sen henkilöstön tuntemus voidaan katsoa tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta vahvuudeksi. Tutkijalla on oikeat taustatiedot ja selvä tavoite työlle. Hän käy mielessään jatkuvaa vuoropuhelua yrityksen kanssa. Tutkimuksen tekijän tunnettavuus voi myös helpottaa luottamussuhteen syntymistä haastateltavien kanssa. Haastateltavat tietävät tutkijan haluavan heidän ja yrityksen parasta.

Eräs kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen. Tutkimuksen tulisi lisätä tukittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa myönteisesti ajattelu- ja toimintatapoihin. Teemahaastatteluun osallistuvat eivät ole ainoastaan tiedon lähteitä vaan haastattelutilanteen tulisi olla antoisia haastateltaville. Tämä toteutui tutkimuksen tekijälle osin hyvin konkreettisesti. Monessa haastattelussa oli selvästi nähtävissä, miten kysymykset jo itsessään herättivät haastateltavissa uusia ajatuksia. Keskustelu haastattelun aiheista jatkui haastattelutilanteen jälkeen nauhurin jo sammuttua. Osa haastateltavista kertoi esimerkiksi omassa asenteessa olevan kehittämisen varaa.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella tutkijan tieteellisten menetelmien käytön kautta. Opinnäytetyön tutkimuksen tekemisen eettisyys näkyy esimerkiksi siinä, että teemahaastatteluista saatu aineisto on litteroitu ja järjestelty täsmällisesti. Tuloksissa haastateltavien kokemukset ja mielipiteet on pyritty esittämään totuudenmukaisesti ja tutkimuksen teon vaiheet on perusteltu ja tuotu lukijan nähtäväksi. Opinnäytetyön lähteenä käytetty teorian tieto on luotettavista lähteistä ja lähdeviitteet on merkitty järjestelmällisesti. Haastateltavien luottamusta on pidetty arvossa ja heidän yksityisyyttään on kunnioitettu. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on lopulta aina tutkimuksen tekijä itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvion kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut.

Laadullisen tutkimuksen tulosten tulkinta on tutkimuksen tekijän, tutkimusaineiston ja teorian vuoropuhelun tulos. Laadullisen tutkimuksen tulosten ei ole tarpeen olla yleistettävissä, mutta esimiesten ja työntekijöiden haastatteluissa esiin tuomien ainutkertaisten näkemysten ja kokemusten avulla voidaan lisätä ymmärrystä tutkimuksen aiheesta laajemminkin. Laadullista tutkimusta ei käytännössä koskaan voida toistaa, sillä jokainen tutkimus on kokonaisuutena ainutlaatuinen. Tutkimuksen teoreettisen toistettavuuden mukaisesti lukijan olisi päädyttävä tutkimuksen tekijän kanssa samaan lopputulokseen. Tämä edellyttää tutkimuksen vaiheiden ja perusteluiden tarkan kuvauksen lisäksi tulkinnan lähteenä olevien aineistokatkelmien esittämistä tutkimustekstissä.

Tulevaisuuden menestyvät yritykset tarvitsevat jokaisen työyhteisön jäsenen osaamista, sitoutumista ja yhteistyötä. Toimivat kehityskeskustelut luovat osaltaan yritykseen avoimempaa, luottamukseen perustuvaa yhteistyön kulttuuria. Kehityskeskustelut eivät ole ratkaisu kaikkiin yrityksen ongelmiin, mutta onnistuessaan ne sisältävät paljon mahdollisuuksia. Onnistunut kehityskeskustelu ei edellytä ihmeitä, vaan tahtoa ja sitoutumista. Pienen perheyrityksen menestystekijöitä nyt ja tulevaisuudessa ovat joustavuus, innovatiivisuus ja kehittymisen mahdollisuus. Jokaisella on oikeus hyvään työyhteisöön ja johtamiseen sekä itsensä kehittämiseen.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen, tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-Palvelut Oy. Vantaa.

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa, seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Helsingin Sanomat 2014. Nyt tulee sukupolvi Z. Luettavissa:
<http://www.hs.fi/sunnuntai/a1391836773328>. Luettu: 3.5.2015.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus –valmentava kirja esimiehille. Tammi. Helsinki.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, R. 2012. Keskustele ja kehity – Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. J-Impact Oy. Helsinki.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 – Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact Oy. Helsinki.
- Metodix Oy 1999. Aaltio-Marjosola, I. Casetutkimus metodisena lähestymistapana. Luetavissa: <https://metodix.wordpress.com/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>. Luettu: 1.5.2015.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky. Helsinki.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö, opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Helsinki.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Infor Oy. Helsinki.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY. Juva.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Juva.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Vesterinen, P-L. 2010. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen, s. 171-186. Johtamistaidon opisto. Vantaa.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset esimiehille

Haastattelukysymykset esimiehille

1. Millaista aikaisempaa kokemusta sinulla on kehityskeskusteluista?
2. Mitä aikaisempaa tietoa sinulla on kehityskeskusteluista?
3. Millaisia mielikuvia kehityskeskustelut herättävät?
4. Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä?
5. Miten usein kehityskeskusteluja tulisi pitää?
6. Mitä hyötyä kehityskeskusteluista voisi olla yritykselle? Mitä haasteita kehityskeskusteluissa voisi yrityksessä olla?
7. Minkälaista yrityksen viestintä on? Miten paljon viestintää on? Mikä viestinnässä onnistuu ja mikä ei? Miten viestintää voisi parantaa?
8. Miten yrityksessä keskustellaan?
9. Onko sinulla mahdollisuutta keskustella kahden kesken työntekijän kanssa?
10. Miten annat palautetta työntekijöille?
11. Miten saat palautetta työstäsi? Saanko palautetta sopivan määrän?
12. Miten voit vaikuttaa yrityksen toimintaan?
13. Miten haluaisit kehittää tai uudistaa yrityksen toimintaa?
14. Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi?
15. Mitä asioita arvostat työssäsi?
16. Miten eri sukupolvien odotukset johtamiselle eroavat toisistaan?
17. Mitä hyötyä kahdenkeskeisestä keskustelusta työntekijän kanssa voisi olla erityisesti yrityksen muutostilanteessa?
18. Minkälaisia valmiuksia ja osaamista kehityskeskusteluissa tarvitaan? Miten paljon osaamista löytyy yrityksestä?
19. Kenellä on vastuu kehityskeskustelujen onnistumisesta?

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset työntekijöille

Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Millaista aikaisempaa kokemusta sinulla on kehityskeskusteluista?
2. Mitä aikaisempaa tietoa sinulla on kehityskeskusteluista?
3. Millaisia mielikuvia kehityskeskustelut herättävät?
4. Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä?
5. Miten usein kehityskeskusteluja tulisi pitää?
6. Mitä hyötyä kehityskeskusteluista voisi olla yritykselle? Mitä haasteita kehityskeskusteluissa voisi yrityksessä olla?
7. Minkälaista yrityksen viestintä on? Miten paljon viestintää on? Mikä viestinnässä onnistuu ja mikä ei? Miten viestintää voisi parantaa?
8. Miten yrityksessä keskustellaan?
9. Onko sinulla mahdollisuutta keskustella kahden kesken esimiehen kanssa?
10. Miten saat palautetta työstäsi? Saatko palautetta sopivan määrän?
11. Miten annat palautetta esimiehille?
12. Miten voit vaikuttaa yrityksen toimintaan?
13. Miten haluaisit kehittää tai uudistaa yrityksen toimintaa?
14. Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi?
15. Mitä asioita arvostat työssäsi?
16. Miten eri sukupolvien odotukset johtamiselle eroavat toisistaan?
17. Mitä hyötyä kahdenkeskeisestä keskustelusta esimiehen kanssa voisi olla erityisesti yrityksen muutostilanteessa?
18. Minkälaisia valmiuksia ja osaamista kehityskeskusteluissa tarvitaan? Miten paljon osaamista löytyy yrityksestä?
19. Kenellä on vastuu kehityskeskustelujen onnistumisesta?