

Johannes Nikula

KEHITYSKESKUSTELUT OSANA TYÖYHTEISÖN JOHTAMISTA

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen
5.5.2015

Koulutusala Tekniikka ja liikenne	Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen
Tekijä(t) Johannes Nikula	
Työn nimi Kehityskeskustelut osana työyhteisön johtamista	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja TkL Eero Pikkarainen, KTT Pekka Nokso-Koivisto KTM Arto Utriainen, Ouman-konserni
Aika 5.5.2015	Sivumäärä ja liitteet 109 + 17
<p>Tämän päivän suomalaisessa työelämässä eletään jatkuvassa muutoksessa, joka on seurausta kiristyneestä kansainvälisestä kilpailusta. Menestyäkseen alati kovenevassa kilpailussa organisaatioiden on saatava jokaisen työntekijän potentiaali käyttöönsä täysimääräisesti. Kehityskeskustelut tarjoavat organisaatioiden johdolle, esimiehille ja työntekijöille viestintäkanavan käydä kehittävää vuoropuhelua yhteisen suunnan löytämiseksi. Kehityskeskustelujen avulla organisaatioissa johdetaan suoritusta, kehitetään osaamista ja tuotetaan työhyvinvointia kestäväällä ja tuloksellisella tavalla. Kehityskeskustelujen tavoitteena on löytää synerginen tasapaino organisaation tehokkuuden tavoittelun, osaamisen kehittämisen ja työyhteisön hyvinvoinnin ylläpidon välille. Tasapainon toteutumisesta on huolehdittava erityisesti yksittäisten työntekijöiden ja tiimien tasolla, koska työniloa pursuava, henkisesti vahva ja tavoitteista motivoitunut ihminen on perusyksikkö, jonka varaan menestyvä työyhteisö rakentuu. Ihmisten johtajina ja valmentajina esimiehet ovat avainasemassa työyhteisön menestyksen rakentamisessa, koska he voivat omilla toimillaan joko mahdollistaa tai estää työyhteisön kehittymisen.</p> <p>Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Ouman-konserni on kiinteistöjen automaatioon ja energiatehokkuuteen erikoistunut keskisuuri suomalainen yritys. Tarve tutkimukselle syntyi, kun kohdeorganisaatiossa päätettiin investoida johtamisen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on parantaa ja yhtenäistää kohdeorganisaation kehityskeskustelukäytäntöjä. Tutkimuksessa kehityskeskusteluja tarkastellaan esimiehen ja työntekijän välisenä ammatillisena tapaamisena sekä esimiehen työkaluna päivittäisen johtamisen tukena. Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin tutkimushaastatteluja ja työpajoja. Tutkimushaastattelujen avulla selvitettiin kohdeorganisaation aikaisempia kehityskeskustelukäytäntöjä sekä henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia käymistään kehityskeskusteluista. Työpajoja käytettiin sekä varmistamaan tutkimuksen tuloksia että vastuuttamaan kohdeorganisaation johto ja esimiehet ottamaan uusi kehityskeskustelumalli käyttöön.</p> <p>Tutkimuksessa kehitettiin kohdeorganisaatiolle sopiva malli ja ohjeistus kehityskeskustelujen käymiseen. Uuden mallin muodostamisessa hyödynnettiin aikaisempaa kehityskeskusteluihin liittyvää tutkimustietoa, tutkimushaastattelujen tuloksia sekä kohdeorganisaatiossa aikaisemmin käytössä olleita kehityskeskustelukäytäntöjä. Tutkimuksen tuloksena syntynyt kehityskeskustelumalli sisälsi kehityskeskustelujen taustaa ja tarkoitusta selkeyttävän oppaan, kehityskeskusteluprosessia kuvaavan vuosikellon ja kehityskeskustelujen ennakkovalmistautumismateriaalina sekä asialistana toimivan keskustelupohjan.</p> <p>Tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet, koska uusi kehityskeskustelumalli otettiin käyttöön kohdeorganisaatiossa. Kehityskeskustelumalli sai hyväksyvän vastaanoton kohdeorganisaation esimiehiltä ja avainhenkilöiltä. Syntyneitä malleja on mahdollista hyödyntää suunnannäyttäjänä ja runkona suomalaisten organisaatioiden johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Kehityskeskustelu, organisaation johtaminen, tavoitteellinen johtaminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, dialogi, esimiestyö
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School University of Applied Sciences	Degree Programme Technology Competence Management
Author(s) Johannes Nikula	
Title Development discussion in the context of organization management	
Optional Professional Studies	Commissioned by Eero Pikkarainen, Pekka Nokso-Koivisto Arto Utriainen, Ouman group
Date 5.5.2015	Total Number of Pages and Appendices 109 + 17
<p>Finnish working life is under continuous changes because of increased international competition. To be successful in the competition, organizations need to get every employee's competence fully available. Development discussions offer the dialogue and constructive communication channel for organization's executives, superiors and employees to find the direction of common future. In practice the development discussions enable to lead performance, manage competence and generate well-being at work by sustainable and successful way. Objective of the development discussions is to find synergic balance between the pursuit of efficiency in the organization, competence development and upkeep of well-being at work. The balance is important especially for single employees and teams. Mentally strong and objective motivated person who enjoys the work is the basic unit of a successful organization. The superiors who work as leaders and coaches are the key persons in building the successful organizations because they can either enable or prevent the improvement in the organizations.</p> <p>A target organization of this research is Ouman group, which is a middle size Finnish company. The target organization is specialized in energy efficiency and building automation. The need for the research was born when the target organization decided to invest in improving of leadership and management in the organization. The aim of the research is to improve and integrate development discussion practices of the target organization. The development discussions in the research were examined as tool for the superiors and as professional meeting between the superior and the employee. The research material was collected using research interviews and workshops. The research interviews were used to find out previous development discussion practices of the target organization as well as collecting staff's experiences and thoughts of previous development discussions. The workshops were used to ensure the research results as well as to response the target organization's executives and superiors to introduce a new development discussion model.</p> <p>The research developed a suitable development discussion model and instruction for the target organization. The development of the new model was made by using previous research information of development discussions, results of the research interviews and the information of target organizations previous development discussion practices. The concrete result of the research was the new development discussion model containing a guide book, a year clock and a development discussion form. The guide book was written to explain the aim and background of development discussions, the year clock was made to describe development discussion process and the development discussion form was made to be used as a preparation material and agenda of development discussions.</p> <p>The research achieved the objectives because the new development discussion model was taken into use in the target organization. The development discussion model received approval from the target organizations superiors and key persons. The results of this research are possible to utilize as frame and guide when improving Finnish organizations leadership and management as well as in development of well-being at work.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Development discussion, organization management, management by objectives, knowledge leadership, well-being at work, dialogue, superior work
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Kiitän Ouman-konsernin henkilökuntaa aktiivisesta osallistumisesta tutkimuksen tekemiseen. Ilman teidän kokemuksianne ja apuanne tutkimuksessa ei olisi saavutettu sille asetettuja tavoitteita.

Kiitän tutkimustani valvoneita yliopettajia Eero Pikkaraista ja Pekka Nokso-Koivistoa asiantuntevasta ohjauksesta.

Erityisesti kiitän kotijoukkoja. Ymmärryksenne, kärsivällisyytenne ja tukenne opintojen aikana ovat antaneet minulle mahdollisuuden syventyä tutkimuksen tekemiseen.

Oulussa 5.5.2015

Johannes Nikula

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ORGANISAATION JOHTAMINEN JA KEHITYSKESKUSTELUT	3
2.1 Toimintaympäristö	3
2.2 Tutkimuksen käsitteiden tarkennuksia	5
2.3 Tavoitejohtaminen	7
2.3.1 Kaksi näkökulmaa tavoitejohtamiseen	8
2.3.2 Kehityskeskustelut osana keskustelevaa johtamista	12
2.4 Osaamisen johtaminen	15
2.4.1 Oppiminen organisaatiossa	16
2.4.2 Osaamisen johtaminen esimiestyössä	18
2.5 Itsensä johtaminen	24
2.6 Työhyvinvointi	28
2.7 Kehityskeskustelu dialogina	31
2.7.1 Dialogi	33
2.7.2 Erilaisia kehityskeskusteluja	35
2.8 Kehityskeskustelu	39
2.8.1 Sisältö	39
2.8.2 Prosessi	42
2.8.3 Viestintä	44
2.9 Yhteenveto	48
3 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS	50
3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio	50
3.2 Integraatioprosessi synnytti tarpeen kehityskeskusteluille	50
3.3 Kehityskeskustelujen tavoitteet	52

4 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN	53
4.1 Laadullinen tutkimusote	53
4.2 Tapaustutkimus ja teemahaastattelu	54
4.3 Tutkimuksen eettinen perusta	55
4.4 Tutkimuksen suunnittelu	57
4.5 Tutkimuksen teemat	57
4.6 Haastateltavien valinta ja taustatiedot	58
4.7 Haastattelujen käytännön toteutus	60
4.8 Aineiston purkaminen ja analysointi	61
4.9 Kehityskeskustelumallin muodostaminen	64
4.10 Työpajat	64
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	66
5.1 Kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista	66
5.2 Vuorovaikutuksen taso kehityskeskusteluissa	69
5.3 Kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiosta	71
5.4 Kehityskeskustelujen tarkoitus	74
5.5 Hyvä kehityskeskustelu	77
5.6 Ohjeet kehityskeskusteluihin	80
5.7 Palkka ja palkitseminen	82
5.8 Työilmapiiri	83
5.9 Keskeiset tulokset	84
6 TULOSTEN KÄSITTELY	88
6.1 Tulokset suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin	88
6.2 Uuden kehityskeskustelumallin muodostaminen	90
6.2.1 Vuosikello	92
6.2.2 Keskustelupohja	95
6.2.3 Kehityskeskusteluopas	100
6.3 Työpajat esimiehille	101
7 YHTEENVETO	104
LÄHTEET	106
LIITTEET	

KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1. Tavoitejohtamisen prosessi päivittäisen tekemisen tasolla (Humble 1982)	9
Kuva 2. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet esimiestyössä (Viitala 2002, 187)	20
Kuva 3. Osaamisen johtamisen tasot (Viitala 2002, 192)	22
Kuva 4. Itsensä johtaminen: Kuka minä olen? (Sydänmaanlakka 2004, 2)	25
Kuva 5. Työkykytalo (Ilmarinen 2014)	29
Kuva 6. Keskustelun mukavuusraja (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 18)	32
Kuva 7. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)	42
Kuva 8. Kehityskeskustelujen teoreettinen viitekehys	49
Kuva 9. Tutkimusprosessin vaiheet aikajanalla	57
Kuva 10. Kehityskeskustelujen kehittämisprosessi	65
Kuva 11. Kehityskeskusteluprosessia kuvaava vuosikello	92
Kuva 12. Keskustelurunko	96
Taulukko 1. Osaamisen johtamisen päätehtävät ja keinot (Viitala 2002, 189)	21
Taulukko 2. Haastateltavien keskeiset kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista	68
Taulukko 3. Haastateltavien kokema vuorovaikutuksen taso kehityskeskusteluissa	70
Taulukko 4. Haastateltavien kokemia kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiosta	73
Taulukko 5. Haastateltavien näkemykset kehityskeskustelujen tarkoituksesta	76
Taulukko 6. Haastateltavien näkemykset hyvästä kehityskeskustelusta	80
Taulukko 7. Haastateltavien kaipaamat ohjeet kehityskeskusteluihin	81
Taulukko 8. Haastateltavien kokemukset palkka- ja palkitsemiskeskusteluista	83
Taulukko 9. Haastateltavien ehdotuksia työilmapiirin parantamiseksi	84
Taulukko 10. Tutkimushaastattelujen keskeiset tulokset	85

KÄSITTEITÄ JA MÄÄRITELMIÄ

abduktio	oivallus, selityksen löytäminen tai etsiminen ilmiölle
analysoida	eritellä, tutkia jakamalla osiin, jäsentää
brändi	yleisön mielikuva tuotteesta tai yrityksestä, tavaramerkki
debatti	julkinen väittely, kiistely
deduktio	yksittäistapausta koskevan päätelmän johtaminen yleisestä
dialogi	keskustelu, vuorovaikutus, vuoropuhelu
fasilitaattori	mahdollistaja, mahdollisuuksien tarjoaja
Gantt-kaavio	jana-aikataulu
induktio	yleisen päätelmän johtaminen yksittäisistä tapauksista
integraatio	yhdentyminen, yhdentäminen
knowledge leadership	oppimista edistävä johtajuus
knowledge management	tietämyksen hallinta
leadership	johtajuus, johtoasema
litterointi	puheen muuntaminen tekstiksi
management	yrityksen tms. johto, asioiden järjestely, johtamisprosessit
missio	suuri tehtävä
moderni	maatalousyhteiskunnan jälkeinen teollisuusyhteiskunta
monologi	yksinpuhelu
objektiivinen	tosiasioiden mukainen, riippumaton, puolueeton
organisaatio	järjestö, yritys tms. hallinnollinen ja toiminnallinen rakenne
postmoderni	jälkmoderni tieto- ja palveluyhteiskunta, filosofian suuntaus
puolistrukturoitu	puoliksi jäsenetty, puoliksi rakenteistettu
reflektointi	opitun asian pohdiskelu ja jäsentäminen
strategia	pitkäjänteinen, suunnitelmallinen, suurten linjojen johtaminen
taktiikka	suunnitelmallinen menettely, strategiaa pienempi mittakaava
visio	näkemyksellinen, hahmotelma, kuvitelma

1 JOHDANTO

Tämän päivän suomalaisessa työelämässä eletään jatkuvassa muutoksessa, joka on seurausta organisaatioiden pyrkimyksistä vastata kansainväliseen kilpailuun. Työelämän muutokset aiheuttavat ihmisille epävarmuutta ja pelkoa tulevaisuudesta. Ihmisiin kohdistuvien muutos- ja oppimispainoiden keskellä avoin kommunikaatio – dialogi auttaa käsittelemään pelkoja ja epäonnistumisen tunteita.

Menestyäkseen alati kovenevassa kilpailussa suomalaisten organisaatioiden on saatava jokaisen työntekijän potentiaali käyttöönsä täysimääräisesti. Tutkijat näkevät tasa-arvoisen, vuorovaikutukseen perustuvan keskusteleavan johtamiskulttuurin tuloksia ja työhyvinvointia tuottavaksi keinoksi ihmisten johtamisessa (Autio, Juuti & Wink 2010, 8-9). Keskustelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen työyhteisössä vaatii johdolta ja esimiehiltä määrätietoista ponnistelua sekä aitoa halua ihmisten johtamisen kehittämiseen.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa nykyaikaisten organisaatioiden johtamista ja toiminnan kehittämistä. Kehityskeskustelujen avulla organisaatioissa johdetaan suoritusta, kehitetään osaamista ja tuotetaan työhyvinvointia yksilöiden ja tiimien tasolla. Kehityskeskustelut ovat myös viestintäkanava, jonka välityksellä organisaation johto, esimiehet ja työntekijät käyvät kehittävää vuoropuhelua yhteisen suunnan löytämiseksi. Esimiehet ovat avainasemassa laadukkaiden ja merkityksellisten kehityskeskustelujen mahdollistajina.

Työelämän tutkijoiden mukaan odotukset esimiesten johtamis- ja vuorovaikutustaidoista ovat kasvaneet merkittävästi (Juuti & Vuorela 2011, 15-16). Työelämän muutosten myötä esimiesten työ on muuttunut ihmisten voimavaroja esille nostavaksi valmennus- ja palvelutehtäväksi. Kehityskeskustelujen merkitys esimiesten apuvälineenä ihmisten johtamisessa on korostunut. Esimiesten odotetaan käyvän merkityksiä luovia, voimaannuttavia ja tulevaisuuteen luotsaavia keskusteluja työntekijöiden kanssa.

Monista kehityskeskustelujen hyötyjä osoittavista tutkimuksista sekä lukuisista kehityskeskustelujen puolesta puhuvista asiantuntijoista ja tutkijoista huolimatta kehityskeskustelut ovat edelleen vähän hyödynnetty ja aliarvostettu johtamisen työkalu useissa suomalaisissa organisaatioissa (Autio ym. 2010, 8). Kehityskeskustelut käydään usein rutiininomaisina työkeskusteluina, joista puuttuu aito vuorovaikutus ja tulevaisuuden tavoitteellinen suunnittelu.

Oikein ymmärrettyjen ja laadukkaasti käytyjen kehityskeskustelujen avulla ihmisissä piilevää potentiaalia on mahdollista kehittää yhteiseksi voimavaraksi ja suunnata ihmisten osaamista organisaation yhteisen vision tavoitteluun. Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelut nähdään esimiesten käytännön työkaluna työntekijöiden tavoitteellisessa johtamisessa, osaamisen kehittämässä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Kehityskeskusteluja tarkastellaan esimiehen ja työntekijän välisenä ammatillisena tapaamisena. Kehityskeskustelujen tulee olla sekä organisaation tavoitteita että yksilön kehittymistä ja hyvinvointia tukeva vastuullinen toimintamalli.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, Ouman-konserni on kiinteistöjen automaatioon ja energiatehokkuuteen erikoistunut tuotteita ja palveluja tuottava asiantuntijaorganisaatio. Vuonna 2013 tapahtuneiden yritysjärjestelyjen ja niistä seuranneiden organisaatiouudistusten myötä kohdeorganisaatiossa on käytössä useita erilaisia johtamiskäytäntöjä. Viimeaikaiset henkilöstökyselyt ovat antaneet viitteitä työhyvinvoinnin heikkenemisestä ja ihmisten tyytymättömyydestä johtamisen laatuun.

Tarve tälle tutkimukselle syntyi, kun kohdeorganisaatiossa päätettiin investoida johtamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Yhtenäisten kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen ja käyttöönotto valikoitui yhdeksi ensimmäisistä kehitystoimenpiteistä, koska kehityskeskustelut mahdollistavat sekä johtamisen kehittämisen että työhyvinvointia lisäävän vuoropuhelun työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatiolle yhteinen kehityskeskustelumalli ja prosessi kehityskeskustelujen käymiseen. Tutkimuksen alussa kohdeorganisaatiosta kerätään tietoa tutkimushaastattelujen avulla. Tutkimushaastatteluissa kartoitetaan kohdeorganisaation aikaisempia kehityskeskustelukäytäntöjä, ihmisten kokemuksia käymistään kehityskeskusteluista sekä kehitysajatuksia uuteen kehityskeskustelumalliin. Haastattelujen tulosten perusteella syntynyttä kuvaa kohdeorganisaatioon sopivasta kehityskeskustelukäytännöstä verrataan tutkijoiden ja asiantuntijoiden suosittelemiin kehityskeskustelumalleihin. Haastattelututkimuksen tulosten ja aikaisempien tutkijoiden kirjoittaman teoriataustan pohjalta kohdeorganisaatiolle muodostetaan uusi malli ja ohjeistus kehityskeskustelujen käymiseen.

Syntynyttä mallia testataan työpajatyöskentelyn avulla. Kohdeorganisaation kaikki esimiehet ja avainhenkilöt osallistuvat osallistaviin työpajoihin, joissa uusi kehityskeskustelumalli esitellään. Työpajoissa käytävien keskustelujen pohjalta uutta mallia tarkennetaan vielä paremmin kohdeorganisaation käyttöön sopivaksi. Uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotto on henkilökunnan koulutusprojekti, jonka aikana kohdeorganisaatiossa tullaan pitämään useita työpajoja johtamisen ja kehityskeskustelujen laadun parantamiseksi.

2 ORGANISAATION JOHTAMINEN JA KEHITYSKESKUSTELUT

2.1 Toimintaympäristö

Maailma ja yhteiskunta ovat muuttuneet nopeasti lähihistorian aikana. Ihmiset ovat eläneet muutoksessa, jonka aikana on siirrytty ensin perinteisestä maatalousyhteiskunnasta moderniin teollisuusyhteiskuntaan. Modernin yhteiskunnan merkittävimpiä muutoksia ovat olleet nykymuotoisen liike-elämän syntyminen sekä ihmisten siirtyminen kyläyhteisöistä kaupunkeihin ja työsuhteisiin organisaatioiden kanssa. (Juuti & Luoma 2009, 177-179)

Parhailtaan on meneillään muutos modernista teollisuusyhteiskunnasta postmoderniin tieto- ja palveluyhteiskuntaan. Postmodernissa yhteiskunnassa perinteiset rajat ovat hämärtyneet esimerkiksi globaalin ja paikallisen, työn ja vapaa-ajan sekä perheen ja työyhteisön väliltä. Teknologia on helpottanut ihmisiä irtautumaan ajan ja paikan kahleista. Organisaatioiden kanssa solmittavat työsuhteet ovat muuttumassa liikesuhteiksi, joissa ihmiset ovat itsenäisiä toimijoita. (Juuti & Luoma 2009, 177-179) Muutos on mahdollinen, koska tieto- ja palveluyhteiskunnassa työvälineet eli tiedon ja osaamisen omistavat ihmiset ja organisaatiot tarjoavat lähinnä puitteita tiedon hyödyntämiselle.

Tutkijoiden mukaan postmodernissa maailmassa suurten kokemusten aika on ohi ja ne ovat korvautuneet pienillä paikallisilla tarinoilla. Tiedon yleistettävyyteen suhtaudutaan kriittisesti, koska yhden totuuden sijasta ajatellaan olevan vain monia näkökulmia asioille. Postmodernin ajattelun mukaan todellisuus on nykyhetkessä, muuttuu nopeasti ja rakentuu ihmisten yhteisistä tarinoista puheen, kielen sekä yhteisten kokemusten kautta. Postmoderni maailma on myös muutoksen ja epävarmuuden maailma, jossa pysyvien suunnitelmien tekeminen asioiden sekä oman elämän suhteen on mahdotonta. (Juuti & Luoma 2009, 176-182, 196-200; Åberg 2006, 53-56; Wink 2007, 38-39)

Työelämän siirtyminen postmoderniin maailmaan aiheuttaa tutkijoiden mukaan muutoksia organisaatioihin, johtamiseen ja itse työn tekemiseen. Ruumiillisen työn muuttuminen tietotyöksi edellyttää työntekijöiltä itseohjautuvuutta, sosiaalisia taitoja ja jatkuvaa uuden oppimista. Perinteinen hierarkkinen ajattelutapa organisaatioiden ja ihmisten johtamisessa ei enää toimi. Johtamisen nähdäänkin tapahtuvan yhä enemmän tarinoina ja teksteinä, joita työntekijät tulkitsevat. Organisaatiot ovat olemassa työntekijöiden sekä asiakkaiden mielikuvien kautta ja ne

rakennetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Autio ym. 2010, 59; Juuti & Luoma 2009, 219-220; Wink 2007, 38; Åberg 2006, 56-57)

Toimintaympäristön muutos on pakottanut työelämän ja organisaatiot kehittymään ja uudistamaan toimintatapojaan. Uudistumisen myötä organisaatioissa on omaksuttu käyttöön tutkijoiden kehittämiä malleja ihmisten ja asioiden johtamiseen. Aution ym. (2010, 21, 33-34) mukaan kehityskeskustelut ovat yksi laajasti suomalaisissa organisaatioissa käyttöön omaksuttu toimintatapa, jonka avulla pyritään vastaamaan 2010-luvun työelämän haasteisiin.

Suomalaiseen työelämään kehityskeskustelut ovat tulleet tavoitejohtamisen myötä 1970-luvulla. Kehityskeskusteluja kutsuttiin aluksi tavoite- ja tuloskeskusteluiksi sekä esimies-alaiskeskusteluiksi ja niitä hyödynnettiin puhtaasti tavoitejohtamisen tarpeisiin. (Autio ym. 2010, 20-21) Autio ym. kuvailevat kuinka 1970-luvun kehityskeskusteluja käytiin Suomessa ylhäältä alas johdetuissa autoritäärisissä organisaatioissa. Sittemmin työelämän muutokset ja uusi tutkimustieto ovat muovanneet ihmisten johtamista vuorovaikutteisempaan suuntaan. Autoritäärinen johtamisoppi on kehittynyt kuluneen parin vuosikymmenen aikana sosiaalseksi prosessiksi, jossa johtaminen perustuu keskusteluihin, ryhmätyöskentelyyn ja vallan jakamiseen. (Autio ym. 2010, 60)

Aution ym. mukaan viimeaikaiset työelämän muutokset ovat tuoneet mukanaan uusia merkityksiä kehityskeskusteluille. 2010-luvulle tultaessa kehityskeskustelujen sisältö on laajentunut käsittämään tavoitejohtamisen lisäksi osaamisen kehittämistä ja työhyvinvoinnin ylläpitoa. Laajentuneen sisällön johdosta kehityskeskustelujen merkitys organisaatioiden johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä on kasvanut. (Autio ym. 2010, 20-21, 33-35) Juuti ja Luoma (2009, 278-279) korostavat, että tämän päivän organisaatioita johdetaan puhumalla. Autio ym. ehdottavatkin 2010-luvun organisaatioihin vuorovaikutteista työskentelytapaa: keskustelevaa johtamista. Keskustelevassa johtamisessa viestintä organisaatiossa ja erityisesti kehityskeskusteluissa tapahtuu dialogina. (Autio ym. 2010, 59)

Åberg kuvailee, miten esimiehen rooli on muuttunut lyhyessä ajassa käskyjen jakajasta työnteekijöiden menestymisen mahdollistajaksi. Nykykäsityksen mukaan esimiestyö on ennen kaikkea valmennus- ja palvelutehtävä. (Åberg 2006, 57) Ihmisten johtamisen kehitys hierarkkisesta kohti dialogista johtamista asettaa esimiehet 2010-luvulla uusien osaamishaasteiden eteen. Myös kehityskeskustelujen sisällön laajentuminen edellyttää esimiehiltä uusien taitojen omaksumista. Esimiesten rooliin ja kehityskeskustelujen laatuun on kiinnitetty huomiota useissa

tutkimuksissa, koska kehityskeskustelut nähdään sekä merkittävänä johtamisen välineenä että esimiesten keinona toteuttaa perustehtäväänsä. (Autio ym. 2010, 29; Berlin 2008, Ruoranen, 2010, Viitala 2002, Wink 2007)

2.2 Tutkimuksen käsitteiden tarkennuksia

Organisaatio eli **työyhteisö** tarkoittaa Åbergin (2006, 50) mukaan ihmisryhmää, joka järjestelmällisesti pyrkii tiedossa oleviin tavoitteisiin käytössään olevia voimavaroja eli resursseja säätämällä.

Esimies on työnantajaorganisaation edunvalvoja ja oman tiimensä työntekijöiden johtaja, jolla on vastuu tiimin toiminnasta sekä organisaation suomaan valtaa työntekijöihin. Åbergin mukaan esimies on valmentaja ja esimiespalvelujen tarjoaja. Esimies on myös ”tulkki, luotaaja, oman väkensä puolestapuhuja, voimavarojen hankkija, linkki pystysuuntaisessa viestinnässä, palautteen antaja, innostaja ja pelkojen poistaja. Hän on kasvattaja: yleisestikin organisaatioviestijä, mutta myös esimiestaitojen opettaja.” (Åberg 2006, 94)

Johtaminen on suunnan näyttämistä ja voimavarojen suuntaamista. Johtaminen on myös johdattamista ja suuntaaminen edellyttää suunnittelua, jossa tulevaisuus korostuu. Johtaminen on siis vastuullista vallankäyttöä. (Åberg 2006, 63) Johtamisesta puhuttaessa erotetaan yleensä kaksi näkökulmaa, **leadership** ja **management**. Management on asioiden järjestelyä ja siinä on kyse erilaisista organisaatioissa käytössä olevista johtamisjärjestelmistä ja tekniikoista. Leadership puolestaan tarkoittaa johtajien henkilökohtaisia kykyjä, joiden avulla ihmiset saadaan toimimaan. Leadership-näkökulmassa korostuvat vastuullinen vallan käyttö, esimiestaidot ja johtamistyyli. (Åberg 2006, 65, 73)

Johtamisjärjestelmien avulla organisaatiot ohjaavat toimintaansa sekä lisäävät toimintansa ennakoitavuutta ja tavoitehakuisuutta. Johtamisjärjestelmät ovat jatkuvia prosesseja, joissa suunnittelun pohjalta tehtyjä päätöksiä toteutetaan. Toteutusta valvotaan ja valvonnan perusteella suunnataan suunnittelua. Kaikki prosessin vaiheet sisältävät päätöksentekoa. (Åberg 2006, 65)

Toiminnan suunnittelu on johtamisjärjestelmän keskeinen osa. Åbergin mukaan toiminnan suunnittelu aloitetaan visioinnista, joka tarkoittaa haavekuvaa organisaation tulevasta tilasta. Vision yläpuolella on vielä missio, joka määrittelee organisaation olemassa olon perustaa, arvoja ja kulttuuria. Mission ja vision lisäksi tarvitaan strategiaa määrittämään organisaation pitkän tähtäimen toimintaa eli polkua kohti visiota. Strateginen suunnittelu on toiminnan suunnittelua organisaation voimavarojen ollessa vielä sitomattomia. Strategisen suunnittelun työkaluja ovat erilaiset skenaario- ja ennustamismenetelmät tulevaisuuden hahmottamiseksi. (Åberg 2006, 69-73)

Strategian lisäksi tarvitaan Åbergin mukaan taktista ja operatiivista suunnittelua, joiden avulla organisaation voimavaroja sidotaan tavoitteiden saavuttamiseen lyhyellä aikavälillä. Taktisen suunnittelun avulla vertaillaan eri vaihtoehtoja strategian toteuttamiseksi ja valitaan paras polku kuljettavaksi strategian viitoittamalla tiellä. Taktisen suunnittelun työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset riskiarvioinnit ja nelikenttäanalyysit. Operatiivinen suunnittelu on toiminnan suunnittelua lyhyellä aikavälillä esimerkiksi budjetoinnin, tiekarttojen, toimintasuunnitelmien ja viikko-ohjelmien avulla. (Åberg 2006, 69-73)

Tavoitteellinen johtaminen on Kullan mukaan yksi johtamisjärjestelmä, jonka avulla organisaation tavoitteita pyritään saavuttamaan. Tavoitteellisessa johtamisessa tilannejohtamisella, suunnittelulla sekä suorituksen arvioinnilla on keskeinen merkitys. (Kulla 2008, 71-76) Suunnittelu koostuu Åbergin mukaan mission ja vision määrittelystä sekä strategisesta, taktisesta ja operatiivisesta suunnittelusta. Tavoitteellisen johtamisen toteutusvaiheessa suunnitelmat muutetaan halutuiksi tuloksiksi asioita, ihmisiä sekä ympäristöä tilanteen mukaan ohjaamalla. Seurantavaiheessa arvioidaan saavutettuja toiminnallisia ja toimintaa tukevia tuloksia. (Åberg 2006, 69-73) Åbergin (2006, 69) mukaan tavoitteellisen johtamisen johtamisjärjestelmässä suunnittelua, toteutusta ja seuranta tehdään koko organisaation, tulosyksiköiden, tiimien ja yksilöiden tasolla. Kulla (2008, 76) mainitsee kehityskeskusteluilla olevan keskeinen rooli suomalaisten organisaatioiden tavoitteellisen johtamisen johtamisjärjestelmissä.

Tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen ja suorituksen johtaminen tarkoittavat Kullan mukaan suomalaisessa johtamisessa samaa asiaa, **tavoitteellista johtamista**. Tavoitejohtaminen on tullut Suomeen ensimmäisen kerran 1970-luvulla ja oli tuolloin hyvin suunnittelukeskeistä. Suomalaisten tutkimusten ja organisaatioiden kokemusten myötä tavoitejohtaminen kehittyi 1980-1990 -luvulla tulosjohtamiseksi, jossa korostettiin strategista suunnittelua, tulosten mää-

rittelyä ja tilannejohtamista. 1990–2000-luvuilla tulosjohtaminen sai vaikutteita muista johtamisopeista, kuten laatujohtamisesta, osaamisen johtamisesta, tasapainotetusta tuloskortista sekä 360-arvioinneista ja muuttui tavoitteelliseksi johtamiseksi. 2000-luvulla tavoitteellinen johtaminen on integroitunut osaksi suomalaisten organisaatioiden johtamisjärjestelmiä ja -käytäntöjä. (Kulla 2008, 71-82)

Maailmalla on Kullan (2008) mukaan puhuttu 2000-luvulla myös suorituksen johtamisesta ja Suomessa ainakin Sydänmaanlakka (2002) on puhunut tavoitteellisesta johtamisesta suorituksen johtamisena. Kullan (2008) havaintojen mukaan Druckerin (1954) alkuperäinen tavoitejohtamisen filosofia on täydentynyt vuosien saatossa, mutta ei ole muuttunut merkittävästi perusajatukseltaan. Tavoitejohtamisen käsitteen ja sisällön laajentumisesta huolimatta tässä tutkimuksessa puhutaan tavoitejohtamisesta tai tavoitteellisesta johtamisesta, koska ne ovat käsitteinä tunnetuimpia suomalaisten organisaatioiden johtamisessa.

2.3 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisen juuret ovat 1950-luvulla, jolloin Drucker arvosteli tieteellistä liikkeenjohtoa ihmisten johtamisen puutteista. Druckerin johtamiskäsityksen mukaan ei olo yhtä oikeaa tapaa johtaa ihmisiä, vaan eri ihmisiä on johdettava eri tavoilla. Toinen tärkeä ajatus Druckerin johtamiskäsityksessä on, että organisaatiolle työskentelevät ihmiset eivät ole alaisia, vaan itsenäisiä oman työnsä ammattilaisia. Druckerin tavoitejohtamiseen ovat vaikuttaneet Abraham H. Maslowin tutkimukset ja ajatukset ihmisten motivaatioista. (Drucker 2001, 71-74) Myöhemmin 1960-luvulla myös Humble (1982, 10) on suositellut tavoitejohtamista ja tulorientoitunutta ajattelutapaa vallalla olleen tehtäväorientoituneen ajattelutavan tilalle. Drucker (2010) on jatkanut Humblen jälkeen tavoitejohtamisesta puhumista aina 2010-luvulle asti.

Druckerin ja Humblen mukaan tavoitejohtaminen on kokonaisvaltainen organisaation ja yksilön tarpeet yhtä aikaa huomioiva johtamistapa, jota sovelletaan organisaation kaikissa johtamistoiminnoissa (Humble 1982, 11; Drucker 2001), ja jonka avulla ihmiset saadaan työskentelemään yhteistyössä ja tavoitteellisesti yhteisen päämäärän puolesta (Autio ym. 2010, 60). Drucker (2001, 107) kiteyttää tavoitejohtamisen filosofian seuraavasti:

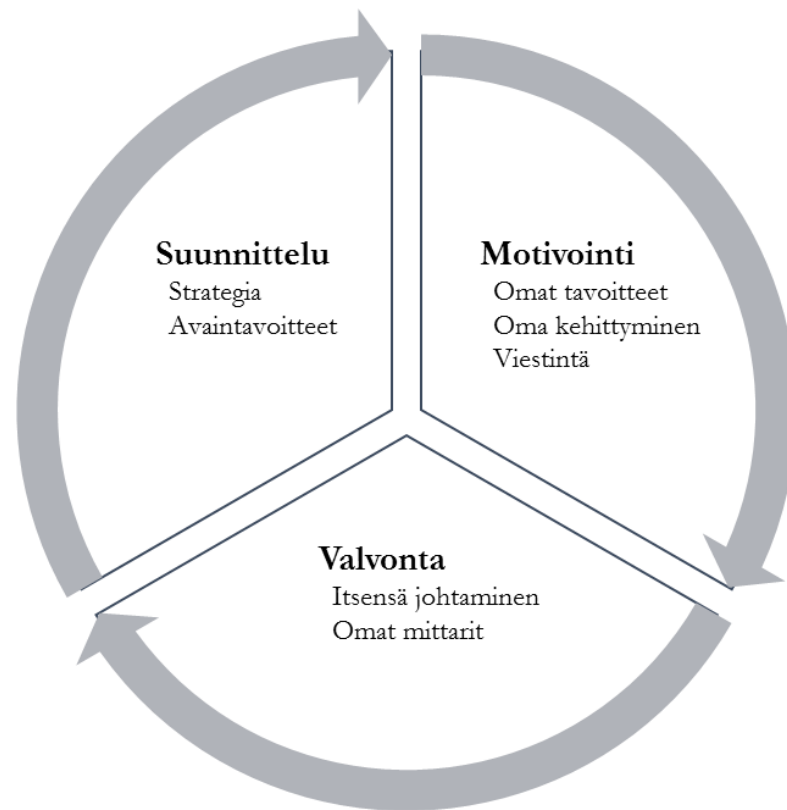
Liikeryitys tarvitsee johtamisperiaatteita, jotka jättävät täyden liikkumavaran yksilöllisille vahvuuksille ja vastuulle, luovat yhteiset suuntaviivat visioille ja työlle, vahvistavat tiimityötä ja sovittavat yksilön päämäärät yhteen yhteisön hyvinvoinnin kanssa.

Ainoa periaate, joka tekee tämän mahdolliseksi, on tavoitejohtaminen ja itsensä johtaminen. Se tekee yhteisön hyvinvoinnista jokaisen johtajan tavoitteen. Se korvaa ulkoisen valvonnan vaativammalla ja tehokkaammalla sisältä lähtevällä valvonnalla. Se motivoi johtajan toimimaan; ei siksi, että joku määrää tai saa hänet tekemään jotain, vaan siksi, että hänen tehtävänsä asianmukaiset tarpeet vaativat sitä. Hän ei toimi siksi, että joku haluaa hänen toimivan, vaan koska hän itse päättää, että hänen on toimittava eli että hän toimii vapaana ihmisenä.

Edellä esitetyn perusteella voidaan jo sanoa, että tavoitejohtaminen ei ole yksittäinen työkalu tai johtamismetodi. Tavoitejohtaminen on ihmiset huomioiva johtamisperiaate, joka pyrkii parantamaan organisaation tehokkuutta motivoinnin, tiimityöskentelyn ja vuorovaikutuksen keinoin. Drucker ja Humble korostavat, että tavoitejohtamisessa on tärkeää ”johtamisen” sijaan ihmisten ohjaaminen ja menestyksen mahdollistaminen. Tavoitejohtaminen pyrkii saamaan jokaisen ihmisen vahvuudet ja tiedot tuottavaan käyttöön. (Humble 1982, 10; Drucker 2001, 74)

2.3.1 Kaksi näkökulmaa tavoitejohtamiseen

Humble on kuvannut tavoitejohtamista käytännön soveltamisen tasolla. Tavoitejohtaminen on käytännössä liiketoimintamalli, jossa toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta toistuvat itseään kehittävänä prosessina (Humble 1982, 19). Tavoitejohtamisen prosessia on havainnollistettu kuvassa 1. Tavoitejohtamista soveltavassa organisaatiossa toiminnan tavoitteet asetetaan läpinäkyvästi kaikilla toiminnan tasoilla niin, että toimitusjohtajan tavoitteet ovat koko muun organisaation tavoitteita. Vastaavasti esimiehen tavoitteet ovat jokin osa toimitusjohtajan tavoitteista ja edelleen yhteiset koko esimiehen johtamalle tiimille. Yksittäisen työntekijän tavoitteet ovat osa esimiehen ja pieni osa koko organisaation tavoitteista. (Drucker 2001, 101-102) Humble (1982, 12) jakaa tavoitteet vielä kahteen osaan; jatkuviin suoritustavoitteisiin ja kehittämissuunnitelmiin. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu tarkemmin tavoitejohtamisen periaatteiden merkitystä eri johtamistoiminnoille.



Kuva 1. Tavoitejohtamisen prosessi päivittäisen tekemisen tasolla (Humble 1982)

Suunnittelu: avaintavoitteet. Tavoitejohtamisessa johtamisen painopiste siirretään valvon-
nasta suunnitteluun. Suunnittelulla tarkoitetaan tavoitteiden selkeyttämistä ja konkretisointia
kaikilla niillä alueilla, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Suunnittelu perustuu
avainalueiden tunnistamiseen ja voimavarojen suuntaamiseen avaintavoitteiden saavutta-
miseksi kaikilla organisaation tasoilla. Tavoitejohtamisen filosofian mukaan toiminnan suun-
nittelu on jatkuvaa parannusmahdollisuuksien etsimistä. (Humble 1982, 10)

Motivointi: esimiehen ja työntekijän suhde. Tavoitejohtamisen perustana on oletus, jonka
mukaan tavoitteista vastuullista henkilöä motivoivat vain sellaiset tavoitteet, joiden asettami-
sessa henkilö on saanut olla itse mukana. Tavoitejohtamisessa johtamistapa on osallistava ja
työntekijöiden toimintavapautta lisäävä, koska yhdessä sovittujen tavoitteiden avulla organi-
saation johto ja esimiehet jakavat vastuuta organisaation työntekijöille. Esimiehen rooli tavoite-
johtamisessa on tukea antava ja työympäristöä kehittävä. Yksi esimiehen tärkeimmistä teh-
tävistä tavoitejohtamisessa on huolehtia työntekijöiden ja esimiehen välisen viestinnän toimi-

vuudesta. Tavoitejohtamisessa keskitytään työpanoksen laadun ja määrän sijaan työn tavoitteisiin ja toiminnan tuloksiin. Tulostavoitteiden lisäksi yksilölliset kehitystavoitteet ovat tärkeitä työntekijän motivoinnin kannalta. (Humble 1982, 10)

Valvonta: itsensä johtaminen. Tavoitejohtamisen toisen perusoletuksen mukaan oikeissa olosuhteissa ihmiset voivat oppia virheistään. Tavoitteiden avulla tavoitejohtamisessa suuri osa johdon ja esimiesten valvonnasta siirretään työntekijöiden omakohtaisen valvonnan piiriin. Organisaation valvonnan painopiste on tulevaisuudessa ja valvontaraportointi kevyttä. Toimivan työilmapiirin saavuttamisessa työntekijöiden aktiivisuus ja johdon sekä esimiesten ohjaava ja tukea antava rooli korostuvat. (Humble 1982, 11)

Edellä esitetty Humblen malli tavoitejohtamisesta on selkeä ja yksinkertainen. Organisaation avaintavoitteet johdetaan strategiasta ja strategiaa toteutetaan käytännössä työntekijöiden avaintavoitteiden avulla. Motivaatio tavoitteiden saavuttamiseen syntyy kannustavan työilmapiirin ja työntekijöiden henkilökohtaisten motivaatiolähteiden huomioimisen kautta. Organisaation suorituskyky kasvaa, koska työntekijät johtavat itseään kohti tavoitteita henkilökohtaisten motivaatioiden kannustamina. Esimiesten ja johdon rooli on toimia kannustajina, suunnan näyttäjinä ja kehittymisen sekä onnistumisen mahdollistajina.

Druckerin myöhemmät ajatukset tavoitejohtamisesta täydentävät Humblen käytännönläheistä esitystapaa enemmän johtamisfilosofian näkökulmasta. Drucker painottaa tavoitejohtamisessa johtajien tavoitteiden tärkeyttä. Jokainen johtaja toimitusjohtajasta tiiminvetäjään tarvitsee selkeät tavoitteet, joista käy ilmi, mitä hänen odotetaan yksikkönsä kanssa saavan aikaan ja toisaalta miten hänen odotetaan yksikkönsä kanssa auttavan muita yksiköitä pääsemään tavoitteisiinsa. Vastaavasti tavoitteista tulisi käydä ilmi mitä johtaja tiimeineen voi odottaa muilta yksiköiltä omiin tavoitteisiin päästäkseen. Tavoitteiden asettamisessa korostuvat yhteistyö ja tiimityöskentely organisaatiossa. (Drucker 2001, 99)

Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, että ne ovat kaikilla tasoilla lähtöisin organisaation päämääristä. Druckerin mukaan eräs hyvä tapa on kuvata tavoitteet kaikilla organisaation tasoilla niin, että esimerkiksi tiiminvetäjälle kerrotaan omien ja oman tiimin tavoitteiden lisäksi kaikkien ylempien johtajien ja yksiköiden tavoitteet. Käytäntö auttaa organisaation eri yksiköissä ja eri tasoilla toimivia työntekijöitä kokonaisuuden hahmottamisessa ja voimavarojen suuntaamisessa yhteisten päämäärien hyväksi. (Drucker 2001, 99)

Sekä Drucker että Humble korostavat tavoitteiden asettamisessa johtajien roolia. Jokaisen johtajan tulee saada laatia itse omat ja tiimensä tavoitteet. Vastaavasti johtajan esimiehellä tulee olla valta hylätä tai hyväksyä tavoitteet. Johtajien tulee laatia tiimensä tavoitteet vastuullisella ja osallistavalla tavalla, niin että työntekijät ovat mukana prosessissa. Johtajan on kuitenkin otettava täysi vastuu yhdessä laadituista tavoitteista ja vastattava niistä esimiehelleen. Lisäksi tavoitteiden tulee olla yhdenmukaisia koko organisaation toiminnan ja tavoitteiden kanssa. (Humble 1982, 10; Drucker 2001, 101)

Onnistuminen tavoitteiden asettamisessa vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja sujuvaa kommunikointia johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Erityisesti tämä koskee asiantuntijaorganisaatioita, joissa yksittäisen työntekijän käytännön tekeminen ja koko organisaation yhteiset tavoitteet voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Druckerin (2001, 101) kokemuksen mukaan läpinäkyvyys tavoitteissa lisää organisaation suorituskykyä ja helpottaa kommunikointia organisaation eri osien välillä.

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii työntekijöiltä itsensä johtamista. Vaikka tavoitejohtamista ei tarvittaisi organisaatiossa mihinkään muuhun, tulee sitä soveltaneeksi tavalla tai toisella itsensä johtamisessa. Tavoitejohtamisen parhaita etuja onkin sen tarjoama mahdollisuus seurata omaa suorituskykyä. (Drucker 2001, 103) Humblen ja Druckerin mukaan tavoitejohtamisen yksi erinomaisuus on sen tarjoama mahdollisuus korvata valvomalla johtaminen itsensä johtamisella (Humble 1982, 11; Drucker 2001, 103).

Jotta itsensä johtaminen toimisi, on toiminnan seurantaan oltava käytössä riittävän selkeät, mielellään yhtenäiset, järkevät ja yksinkertaiset mittarit. Druckerin (2001, 103) mukaan mittareiden ei tarvitse olla tiukasti määrällisiä tai täydellisen tarkkoja, mutta niiden tulee olla reiluja ja suunnata työntekijän huomio ja toimet tavoitteiden saavuttamiseen. Mittareiden tulkinta on oltava yksiselitteistä ja niiden on oltava suoraan työntekijän saatavilla, jotta itsensä johtaminen on mahdollista.

Drucker (2001, 103) huomauttaa, että esimiehen tulkitsemat mittarit ovat ylhäältä kohdistuvan valvonnan välineitä. Itsensä johtamisen mahdollistamiseksi jokaisen johtajan ja työntekijän on saatava tarpeellinen tieto oman suorituskykynsä mittaamiseen ja saatava se riittävän ajoissa voidakseen tehdä haluttujen tulosten vaatimat muutokset omaan toimintaansa. Drucker muis-

tuttaa vielä, että jokaisen työntekijän ja johtajan on voitava itse määritellä yhteisten pelisääntöjen rajoissa millä keinoin aikoo tavoitteensa saavuttaa. Muutoin itsensä johtaminen murenee motivaation ja työmoraalin puutteeseen. (Drucker 2001, 104)

Meretniemi (2012, 173-174) on tiivistänyt Druckerin tavoitejohtamisen ydinsisällön seuraaviin seitsemään pääkohtaan:

1. Liiketoiminnan tavoitteet tulee asettaa niille alueille, joiden tulokset vaikuttavat ratkaisevasti organisaation olemassaoloon ja menestykseen.
2. Eri henkilöiden ja organisaation osien tavoitteet ja yhteinen hyvä tulee liittää yhteensopivaksi.
3. Suunnittelu ja toteutus ovat työprosessin eri osia. Suunnittelu kuuluu myös jokaiselle työntekijälle ja jokaiseen tehtävään, ei vain esimiehille ja johtajille.
4. Yksilölle tulee antaa mahdollisuudet ja oikeus valita toimintatapansa tulosten saavuttamiseen.
5. Työntekijöitä kannustetaan ottamaan vastuuta, koska vastuu motivoi ja lisää työstä koettua tyytyväisyyttä.
6. Jokainen valvoo itse omaa toimintaansa ja tarkkailee tulostensa saavuttamista etukäteen sovittujen mittareiden avulla.
7. Palkkiot riippuvat tuloksista. Taloudellisten palkkioiden lisäksi tulisi käyttää myös aineetonta palkitsemista.

2.3.2 Kehityskeskustelut osana keskustelevaa johtamista

Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat pakottaneet useat organisaatiot muuttamaan tietoon ja osaamiseen perustuviksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Druckerin mukaan tavoitejohtamisen periaatteet eivät ole kuitenkaan muuttuneet 2010-luvulle tultaessa. Organisaation suorituskyvyn ylläpitämiseksi jokainen työtehtävä on edelleen suunnattava organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Erityisesti jokaisen johtajan työtehtävien tulee kohdistua kokonaisuuden onnistumiseen.

Asiantuntijoiden määrä on lisääntynyt huomattavasti verrattaessa 1950-luvun organisaatioita 2000-luvun organisaatioihin. Kuitenkin monet edelleen käytössä olevat johtamiskäytännöt ja opit ovat peräisin ajalta ennen asiantuntijaorganisaatioita. Drucker kuvailee asiantuntijoiden johtamista tavoitejohtamisen uutena haasteena. Tekniikan ja tietämyksen kehitys edellyttää asiantuntijoilta jatkuvaa ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisessä on vaarana tehdä asiantuntijoiden taidoista ja toiminnasta päämääriä, jolloin organisaation tavoitteiden mukainen toiminta saattaa unohtua. (Drucker 2001, 97-99)

Asiantuntijoiden ammattitaidon ja erityisosaamisen lisääntyessä esimiehiltä ei voida vaatia työntekijöiden työtehtävien hallintaa. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostuvat esimiesten kommunikointitaidot ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen organisaation tavoitteita tukevalla tavalla. Esimiesten on osattava asemoida asiantuntijoiden työtehtävät, osaamisen kehittäminen ja työn tavoitteet organisaation tavoitteiden mukaisiksi. Tämä vaatii esimiehiltä ja johdolta viestintätaitoja, jotta jokainen organisaation eri funktioissa toimiva asiantuntija näkee organisaation kokonaisuutena ja ymmärtää oman työtehtävän vaatimukset organisaation kannalta. (Drucker 2001, 98)

2010-luvulla työntekijöiden palkan maksavat asiakkaat ja työnantaja vain välillisesti. Demokratian ja asiakaskeskeisyyden lisääntyminen organisaatioissa ovat kehittäneet tavoitejohtamista vuorovaikutteisempaan suuntaan. Aution ym. (2010, 59) mukaan uudet johtamiskäsitykset painottavat keskustelujen merkitystä organisaatiossa.

Keskusteleva johtaminen on vuorovaikutteinen työskentelytapa organisaation kaikilla tasoilla asiakkaista työntekijöihin ja johtajiin. Keskustelevan johtamisen oletuksena on Aution ym. mukaan se, että organisaatiossa tehtävä työ vaatii jatkuvaa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta. Organisaation toiminnan perustuessa vuorovaikutukseen, toiminnan tuloksellisuus määräytyy vuorovaikutuksen laadun ja oikea-aikaisuuden perusteella. (Autio ym. 2010, 59) Toisin sanoen organisaation tuloksellisuus määräytyy asiakaskokemuksen kautta. Asiakaskokemus muodostuu konkreettisten tuotteiden ja palvelujen lisäksi vuorovaikutuksesta organisaation ja sen työntekijöiden kanssa.

Perinteisessä johtamiskäsityksessä johdon rooli korostuu ja ylempänä oleva esimiestaso määrittelee mitä organisaatiossa tehdään. Tällöin johtajat ohjaavat toimintaa erilaisten ohjeiden ja määräysten perusteella. (Autio ym. 2010, 59) Humblen, Druckerin ja monien muiden tavoite-

johtamisesta puhuneiden mukaan johtamiseen voivat osallistua kaikki organisaation työntekijät (Autio ym. 2010, 60). Johtajuuden nähdään nykyään olevan jaettua. Aution ym. (2010, 60) mukaan menestyvät johtajat jakavat valtaa ja vastuuta muille, koska vain yhteisiin päämääriin sitoutumalla tavoitteet voidaan saavuttaa.

Johtaminen on myös viestintää. Åbergin (2006, 93) määritelmän mukaan ”johtamisviestintä on organisaation puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmien työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.” Åberg (2006, 85) kuvailee viestinnän olevan tapahtuma, jossa asioiden tilaa tulkitaan merkityksen antamisen kautta ja jossa kyseinen tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen sanomia välittävän vuorovaikutteisen verkoston kautta.

Drucker määrittelee perinteisen johtamisen ongelmaksi ylhäältä alas suuntautuvan viestinnän. Huolimatta johdon ja esimiesten viestinnän selkeydestä, ylhäältä alas suuntautuvia viestejä ei ymmärretä organisaatioissa. Toimivan viestinnän aikaansaamiseksi Drucker tarjoaa kuuntelemista. Johdon ja esimiesten tulee selvittää mitä työntekijät haluavat kuulla ja mille viesteille he ovat vastaanottavia. Druckerin havaintojen mukaan alhaalta ylös suuntautuva eli työntekijöistä lähtevä viestintä johtaa toimivaan viestintään organisaatioissa. (Drucker 2001, 210)

Tavoitejohtamisen näkökulmasta alhaalta ylös suuntautuva viestintä tarkoittaa, että työntekijä kertoo esimiehelleen omat päätelmänsä työpanoksesta, jota organisaation on määrä odottaa häneltä ja josta hänen odotetaan olevan vastuussa. Druckerin mukaan työpanos, johon työntekijä päätyy, on harvoin esimiehen odottama. Alhaalta ylös suuntautuvan viestinnän tarkoituksena on tuoda esiin työntekijöiden ja esimiesten sekä johdon havaintojen erilaisuus. Työntekijä osallistuu tavoitejohtamisessa päätöksenteon todellisuuteen, priorisoinnin, suunnittelun ja delegoinnin haasteisiin sekä ennen kaikkea päätösvastuuseen. Tavoitejohtamisen suola on siinä, että se antaa viestinnän aiotuille vastaanottajalle eli organisaation työntekijöille mahdollisuuden ymmärtää asioiden monimutkaisuutta. (Drucker 2001, 210-211)

Drucker muistuttaa, että työntekijä ei näe asioita esimiehen tavoin, eikä hänen pidäkään nähdä. Itse ajatteleamalla ja kertomalla työntekijä avaa asioista oman näkökulmansa ja auttaa esimiestä ymmärtämään, miksi työntekijä ei ole ymmärtänyt ylhäältä alas suuntautuvaa viestintää. Druckerin kokemusten perusteella onnistunut viestintä vaatii yhteistä kokemusta. (Drucker 2001, 211) Viitalan (2005, 187) mukaan yhteisiä kokemuksia on mahdollista saavuttaa yhdessä

tekemällä ja avoimella keskustelulla: dialogilla. Autio ym. (2010, 88) sanovat että hyvä keskustelu rakennetaan keskustelukumppania arvostavalla kuuntelulla.

Autio ym. (2010) ovat puhuneet vuorovaikutteisesta työskentelytavasta ja keskusteleavasta johtamisesta. Keskusteleavan johtamisen ajatukset ovat lähellä Druckerin (2010) puheita organisaatioiden tarpeesta viestiä alhaalta ylöspäin. 2010-luvun esimiehen ja johtajan tulisi olla työtehtävien ja toimeksiantojen jakajan sijaan toiminnan viitekehyksen määrittelijä ja onnistumisten mahdollistaja, joka ohjaa organisaatiota merkityksellisillä keskusteluilla. Aution ym. (2010, 21) mukaan kehityskeskustelut ovat muotoutuneet käytännön välineeksi kuunnella työntekijöitä ja toteuttaa tavoitejohtamista organisaatioissa.

Kehityskeskustelut ovat olleet osa tavoitejohtamisen toteutustyökaluja alusta saakka, mutta niiden merkitys osana organisaatioiden johtamisjärjestelmää on korostunut 2010-luvulla. Keskusteleavan johtamisen ajatuksen mukaan keskustelut ja erityisesti kehityskeskustelut ovat osa normaalia työskentelyprosessia, eivätkä muusta toiminnasta irrallinen tapahtuma. Kehityskeskustelut ovat tavoitejohtamisen väline, jossa esimies ja työntekijä sopivat tavoitteista ja viitekehystä, jonka puitteissa toimitaan. Laajemmat viitekehyksen toiminnalle antavat organisaation tavoitteet, arvot ja pelisäännöt. (Autio ym. 2010, 21, 59)

Kehityskeskustelut ovat esimiesten työkalu toteuttaa tavoitteellista johtamista käytännössä.

2.4 Osaamisen johtaminen

Organisaatioiden haasteena on Viitalan (2002, 15) mukaan suunnata ihmisten inhimillinen osaaminen edistämään organisaation kilpailukykyä. Tavoitejohtaminen on pyrkinyt vastaamaan kysymykseen motivoivan tavoitteiden asettamisen, osallistavan esimiestyön ja itsensä johtamisen keinoin. Viitalan mukaan oppimista tukevan johtajuuden katsotaan edustavan tavoitteellista johtamista. Osaamisen johtamisen keskustelujen voidaan ajatella olevan osaltaan jatkoa 1970-luvulla alkaneille tavoitejohtamisen keskusteluille. (Viitala 2002, 196)

Osaamisen johtaminen on kirjallisuudessa esitettyjen määritelmien mukaan organisaation kyvykkyyden ja henkilöstön osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Juuti & Luoma 2009, 293; Viitala 2002, 15). Kirjallisuuden määrittelyt sijoittavat osaamisen johtamisen (knowledge management) usein liikkeenjohdon ja strategisen johtamisen tasoille. Tällöin tiedon ja osaamisen katsotaan olevan organisaation resurssi, joka on johdettavissa muiden resurssien tavoin. (Viitala 2002)

Toisen näkökulman mukaan organisaatioiden tietämys ja osaaminen ovat ihmisissä. Tällöin osaamisen johtamisen (knowledge leadership) keskusteluissa painottuvat työntekijöiden, tiimien ja esimiesten keskinäinen vuorovaikutus, ihmisten johtaminen ja oppimisprosessit (Viitala 2002). Viitala (2002, 194) määrittelee ihmiskeskeisen osaamisen johtamisen seuraavasti:

Organisaation oppimista edistävä johtajuus (knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua sekä jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaistensa kanssa. Hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään.

2.4.1 Oppiminen organisaatiossa

Organisaatioiden oppimisessa on kyse yksilöiden hiljaisen tiedon saattamisesta näkyväksi ja edelleen organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Oppimisen ehtona on Viitalan (2002, 61) mukaan tietoisuus hiljaisen tiedon olemassaolosta. Vasta tiedostamisen jälkeen hiljaista tietoa voidaan käsitellä ja jakaa muille. Nonakan ja Konnon mukaan uuden tiedon luominen tapahtuu itseään toistavana kehänä neljän vaiheen; sosialisointi, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen kautta. Sosialisointiossa oppiminen perustuu mallioppimiseen ja etenkin aikuisilla kokemukselliseen sekä havaintoihin perustuvaan oppimiseen työn yhteydessä. Artikulaatiossa yksilöiden hiljainen tieto saatetaan näkyväksi refleктоimalla, puhumalla ja käsittelemällä asioita yhdessä esimerkiksi tiimeissä. Yhdistämisessä uusi tieto otetaan käyttöön ja jaetaan koko organisaation toimintamallien ja dokumentoinnin avulla. Sisäistämisessä yksilö ymmärtää uuden tiedon ja omaksuu uudet toimintamallit käyttöön omassa työssään. Sisäistämiseen liittyy myös vanhojen käytäntöjen poisoppiminen. (Nonaka & Konno 1998)

Oppimista tapahtuu organisaatioissa yksilön, ryhmien ja organisaation tasolla. Organisaation oppiminen edellyttää että yksilöiden osaaminen siirtyy ryhmien yhteiseksi tiedoksi ja edelleen koko organisaation osaamiseksi. Eri tasoilla tapahtuvien oppimisprosessien keskinäisellä integraatiolla on merkittävä vaikutus oppimisen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Viitalan (2002, 55, 109-110) mukaan esimiesten tehtävänä on tukea eri tasoilla tapahtuvia oppimisprosesseja ja luoda rajapintoja eri oppimisprosessien välille.

Yksilöiden oppimista käsiteltäessä puhutaan aikuisiän oppimisesta. Viitalan mukaan merkittävä osa aikuisiän oppimisesta tapahtuu epämuodollisesti työn ohessa kokemisen ja havainnoinnin kautta. Yksilön oppimiseen vaikuttaa vahvasti motivaatio. Asioiden on oltava oppijalle merkityksellisiä ja tosia. Ehtona kokemuksista oppimiselle pidetään reflektoinnin kykyä ja hyvää itsetuntemusta. Omien kokemusten rakentava ja kriittinen käsittely sekä pyrkimys oppia aikaisemmista kokemuksista vaativat ihmiseltä myös itseohjautuvuutta. Itsensä arvostus ja usko omiin kykyihin auttavat käsittelemään ympäristöstä saatua palautetta ja muodostamaan kokemuksista uutta osaamista. (Viitala 2002, 61-63) Yksilön oppimisessa on kyse asioiden oppimisen lisäksi ihmisenä kasvamisesta, koska kokemusten reflektointi syventää itsetuntemusta.

Viitala mainitsee, että osaamisen johtamisen kirjallisuudessa ryhmäprosesseja pidetään tärkeimpänä ja tehokkaimpana oppimisen muotona. **Ryhmän oppiminen** on sosiaalinen prosessi, jossa yksilöiden hiljaista tietoa jaetaan ja jalostetaan yhteiseksi osaamiseksi. Yksilöiden oppiminen tapahtuu ryhmässä osallistumalla yhteiseen tekemiseen ja ongelmanratkaisuun. Ryhmässä oppiminen ei ole kuitenkaan itsestään selvää. Ryhmän on opittava oppimaan yhdessä. Kommunikaation määrä ja vuorovaikutuksen taso ryhmässä vaikuttavat suoraan oppimisen tuloksiin. Ryhmän on kyettävä luomaan yhteisiä ajatusmalleja ja yhteinen kieli, jotta uusien asioiden käsittely on tuloksellista. Reflektiivinen asioiden käsittely ja aito dialogi edistävät oppimista ja luovat yhteistä suuntaa ryhmän toiminnalle. Vuorovaikutteinen oppiminen lisää myös yksilöiden itsetuntemusta ja parantaa ryhmän yhteishenkeä. (Viitala 2002, 64-69)

Useiden tutkijoiden (Argyris 1990; Senge 1990; April 1999; Sarja 2000; Viitalan 2002, 69 mukaan) mukaan hyvän ja oppimista edistävän dialogin piirteitä ovat omien ja toisten ajatusten kyseenalaistaminen myönteisellä tavalla ja samalla virheiden osoittelun välttäminen. Muita piirteitä hyvälle dialogille ovat kyky luopua vanhoista ajatus- ja toimintamalleista silloin, kun löytyy parempi vaihtoehto, osaamisen jakaminen avoimesti ja ajan antaminen asioiden pohdinnalle ja arvioinnille. Lisäksi reflektoinnin tulisi olla tietoista ja jatkuvaa luonnollista toimintaa, joka ylittää perusoletusten tasolle saakka.

Viitala pitää edellä esitettyä määrittelyä hyvästä dialogista tavoitekuvausena organisaatioissa tapahtuvasta oppimisesta. Dialogin syntyminen ryhmässä vaatii organisaation tukea ja yksilöiden halua osallistua yhteiseen keskusteluun. Yksilöiden on uskallettava tuoda omat ajatuksensa avoimesti muiden tietoon. Organisaation on edistettävä oppimiselle myönteisen ilmapiirin syntymistä ja ohjattava yksilöitä ryhmän oppimisprosesseissa. (Viitala 2002, 69)

Organisaation oppimista tapahtuu Viitalan mukaan silloin, kun ryhmän oppimisprosessien tuloksena syntynyt tieto siirtyy organisaation osaamiseksi esimerkiksi uusina periaatteina ja toimintamalleina. Uusi tieto on dokumentoitava ja integroitava organisaation toimintaan, jotta siitä tulee kaikille yhteistä. Organisaation osaamisen syntyminen vaatii vielä uuden tiedon sisäistämistä ryhmien ja yksilöiden tasolla. Käytännössä sisäistäminen tarkoittaa, että jokaisen organisaatioissa työskentelevän on alettava toimia uuden tiedon edellyttämällä tavalla. Uuden osaamisen syntyminen vaatii usein myös vanhojen toimintatapojen hylkäämistä ja vanhan tiedon poisoppimista. Aikuisilla oppiminen ja asioiden sisäistäminen tapahtuu omasta tahdosta, joten oppiminen vaatii sisäistä oppimisen halua. Viitalan muistuttaa, että motivaation syntyneeseen vaikuttavat ratkaisevasti ryhmän ilmapiiri ja asioiden merkityksellisyys oppijalle. (Viitala 2002, 70-77)

2.4.2 Osaamisen johtaminen esimiestyössä

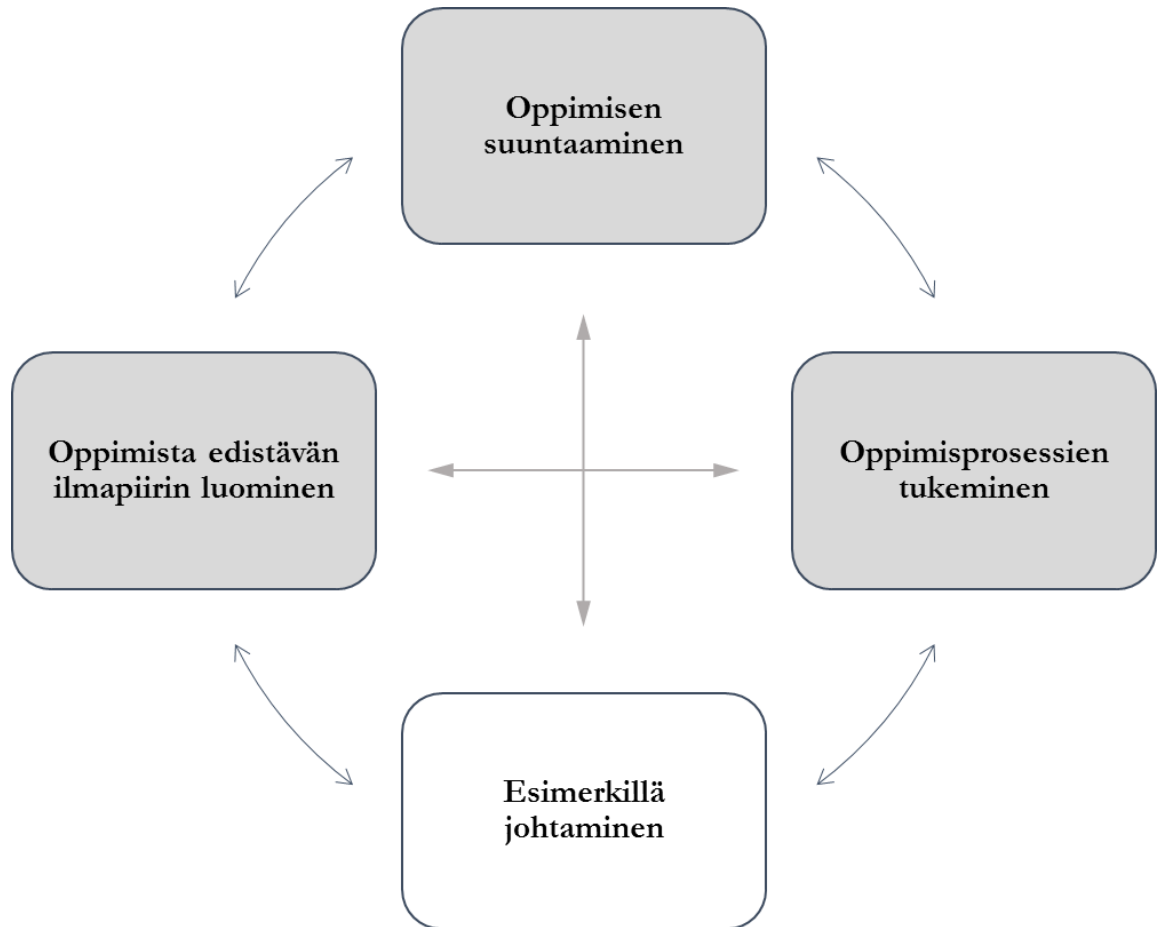
Työ 2010-luvulla vaatii työntekijöiltä jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa. Organisaation ja ylimmän johdon tasolla tehdyt päätökset osaamisen johtamisesta (knowledge management) määrittelevät organisaation osaamisen kehittämisen suuntaa ja tarpeita. Oppimisen lähtökohtana on ristiriita tavoitellun osaamisen ja nykytilan välillä. Jotta oppimista voisi tapahtua, on ensin tiedostettava osaamisen kehityskohteet. Lisäksi tarvitaan resursseja ja keinoja työntekijöiden ohjaamiseen ja oppimisen mahdollistamiseen. Luonnollinen taho toteuttamaan organisaation oppimistavoitteita käytännön tasolla ovat esimiehet, koska esimiesten työhön katsotaan kuuluvaksi työntekijöiden ja tiimien kehityksen edistäminen. Esimiehet ovat myös riittävän lähellä työn tekemistä tunteakseen osaamisen kehittämisen todelliset tarpeet yksilöiden ja tiimien tasolla. Lisäksi esimiehillä on organisatorista valtaa päättää tiiminsä ja työntekijöidensä osaamisen kehittämisen kannalta merkittävistä asioista, kuten resursseista. (Uotila 2010, 265-267; Viitala 2002, 23-24, 75)

Edellisessä kappaleessa mainittujen seikkojen perusteella osaamisen johtamista (knowledge leadership) käsitellään tässä tutkimuksessa juuri esimiesten roolin ja ihmisten johtamisen näkökulmasta. Viitala kuvailee esimiesten roolin tärkeäksi osaamisen johtamisessa, koska esimiehet toimivat linkkinä organisaation oppimisen ja yksilöiden oppimisen välillä. Esimiesten voidaan ajatella olevan myös organisaation oppimisen portinvartijoita, koska he voivat omilla toimillaan joko mahdollistaa tai estää oppimisen tapahtumisen. Oppimista tukevat esimiehet pyrkivät poistamaan oppimisen esteitä ja luomaan oppimista edistäviä olosuhteita. (Viitala 2002, 76-77) Uotila (2010, 266) jakaa Viitalan näkemykset osaamisen johtamisesta ja näkee esimiehet työhyvinvointia tuottavina osaamisen johtajina sekä linkkeinä organisaation osaamisen johtamisen ja työntekijöiden oppimisen välillä.

Yksilön oppimisen tasolla esimiehet voivat Viitalan mukaan rohkaista, kannustaa ja ohjata työntekijöitä. Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden oppimismotivaatioon positiivisen palautteen, tavoitteiden asettamisen ja palkitsemisen keinoin. Sekä yksilön että ryhmän oppimisen mahdollistaa oppimista tukeva turvallinen ilmapiiri, jossa saa epäonnistua ja jossa palautteen käsittely on luonnollista. Vuorovaikutteisen ja turvallisen ilmapiirin luominen onkin yksi esimiesten tärkeimmistä keinoista työntekijöiden oppimisen tukemisessa. Yksilön oppiminen on myös ihmisenä kasvamisen prosessi. Esimiestyön kannalta asia on haastava, koska ihmisiä ei voi ulkoapäin ohjata oppimisen ja ihmisenä kasvamisen tielle. (Viitala 2002, 74-77)

Viitala määrittelee vuorovaikutuksen syntymisen ryhmässä oppimisen perusedellytykseksi. Ryhmän oppimisen tasolla esimiehet voivat tukea työntekijöitä luomalla dialogia ja auttamalla uuden tiedon reflektiivisessä jalostamisessa. Dialogin ajatellaan olevan silta yksilötason ja organisaation oppimisen välillä. Esimiesten tehtäviin kuuluu välittää uutta tietoa organisaatioon, jotta organisaatio voi oppia ryhmän luomasta uudesta tiedosta. Vastaavasti esimiesten kuuluu välittää uutta muualla organisaatiossa opittua tietoa ryhmälle ja auttaa työntekijöitä vanhan tiedon poisoppimisessa. Ryhmän ja organisaation oppimisen tasolla esimiesten tehtävä on ennen kaikkea pitää oppimisen sykli käynnissä. (Viitala 2002, 74-77)

Viitala on tutkinut osaamisen johtamista esimiestyössä 2000-luvulla. Viitalan mukaan osaamisen johtamista tehdään esimiestyössä ja osalla esimiehistä on siihen aktiivinen ote. Esimiehet voivat Viitalan tutkimuksen perusteella edistää työntekijöiden oppimista neljän tehtäväalueen avulla. Osaamisen johtaminen esimiestyössä koostuu työntekijöiden oppimisen suuntaamisesta, oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, oppimisprosessien tukemisesta ja esimerkillä johtamisesta. (Viitala 2002, 179, 188-189) Osaamisen johtamista esimiestyössä on havainnollistettu kuvassa 2.



Kuva 2. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet esimiestyössä (Viitala 2002, 187)

Oppimisen suuntaaminen tarkoittaa esimiesten työssä osaamisen kehittämisen tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyä. Käytännössä suunnan selkiyttäminen on tavoitteiden asettamista, toiminnan arviointia ja yhteisten keskustelujen luomista. Osaamisen kehittämisen tavoitteiden asettaminen ja toiminnan arviointi eivät ole irrallisia asioita organisaation päivittäisestä toiminnasta, vaan ne käsitellään normaalin toiminnanohjauksen sisällä. Tavoitteellisen johtamisen lisäksi yhteiset keskustelut ovat esimiehille keino oppimisen suuntaamiseen. Asioiden vuorovaikutteinen käsittely tiimeissä rakentaa työntekijöiden oppimiselle yhteistä suuntaa. Esimiehet voivat edistää keskustelujen syntymistä esimerkiksi keskustelufoorumeja luomalla. (Viitala 2002, 188)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on esimiesten työssä vuorovaikutussuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä. Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen käsittää sekä tiimin jäsenten keskinäisten vuorovaikutussuhteiden että työntekijöiden ja esimiesten välisten suhteiden edistämisen. Esimiesten on otettava ilmapiirin luominen tiedostetuksi johtamistyön kohteeksi.

Keinoja ilmapiirin luomiseen ovat avoimuuden lisääminen, keskustelujen syventäminen dialogin tasolle sekä epäonnistumisten ja palautteen rakentava käsittely. Edellä mainittujen asioiden avulla esimiehet voivat rakentaa yhteisymmärrystä ja luottamusta työyhteisöön. (Viitala 2002, 189)

Oppimisprosessien tukeminen on esimiestyössä käytännönläheisin osaamisen johtamisen alue. Esimiesten on huolehdittava tiimien kokonaisosaamisesta ja tuettava yksilöiden kehitystä. Keinoina esimiehille tiimien kokonaisosaamisen kehittämisessä ovat tietoisuuden lisääminen sekä tiimien oppimistarpeista että jo olemassa olevasta osaamisesta, osaamisen jakaminen tiimeissä ja oppimista sekä tiedon jakamista tukevien toimintamallien kehittäminen. Yksilöiden oppimisen tukemisessa kehityskeskustelut ovat esimiehille tärkeä käytännön työväline. (Viitala 2002, 189-190)

Esimerkillä johtaminen on yksi esimiestyön ja ihmisten johtamisen ydinasioista. Osaamisen johtamisen näkökulmasta esimiesten oma sitoutuminen muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostus työhön toimivat esimerkkinä työyhteisössä. (Viitala 2002, 190) Osaamisen johtajina esimiehet toimivat sekä oppimisen mahdollistajina että suunnan näyttäjinä omilla puheillaan ja teoillaan.

Osaamisen johtajina esimiehet soveltavat edellä mainittuja tehtäväalueita päivittäisessä työssään. Taulukkoon 1 on koottu esimerkinomaisesti keinoja, joiden avulla esimiehet voivat tukea työntekijöiden oppimisprosesseja osaamisen johtamisen eri tehtäväalueilla.

Taulukko 1. Osaamisen johtamisen päätehtävät ja keinot (Viitala 2002, 189)

Tehtäväalueet Keinot	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Alaisten hallussa olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen.	Tiedon prosessointi alaisten kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautetta ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esim. avoimuudesta).	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista.
Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa.	Alaisten osallistuttaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkeyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisössä.	Alaisten auttaminen rakentavaan virheidenkäsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jakamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. Esimerkiksi kehityskeskustelujen käyminen.
Oppimista tukevien puitteiden eli toimintamallien ja systematiikkojen luominen.	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä alaisten kanssa.	Dialogia ja reflektointia tukevien käytäntöjen ja rakenteiden kehittäminen työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

Viitalan (2002, 179) tutkimuksen perusteella esimiehet voidaan jakaa neljään päätyyppiin sen perusteella, kuinka he toteuttavat osaamisen johtamista esimiestyössä. Esimiehistä ”valmentajat” ovat aktiivisia osaamisen johtajia. Vastakohtana valmentajille ”kollegojen” rooli osaamisen johtajina on passiivinen. ”Kapteenit” ja ”luotsit” sijoittuvat osaamisen johtajina valmentajien ja kollegojen välimaastoon. Kuvassa 3 on havainnollistettu esimiesten tyyppikuvauksia osaamisen johtajina.



Kuva 3. Osaamisen johtamisen tasot (Viitala 2002, 192)

Viitalan (2002, 193) mukaan:

Valmentajien ote työhön on esimerkillinen ja he toteuttavat osaamisen johtamista työssään näkyvästi. Osaamisen johtajina he huolehtivat hyvin oppimisen suuntaamisesta ja luovat omilla toimillaan oppimista tukevaa ilmapiiriä. Lisäksi valmentajat tukevat yksilöiden ja ryhmän oppimisprosesseja käytännön tasolla.

Kapteenit johtavat osaamista näkyvimmin omalla esimerkillään. Lisäksi kapteenit huolehtivat oppimista tukevan ilmapiirin syntymisestä ja oppimisen suuntaamisesta. Oppimisprosessien tukeminen ei ole vahvaa kapteenien työssä.

Luotsit huolehtivat oppimisen suuntaamisesta ja edistävät oppimista omalla esimerkillään. Oppimista tukevan ilmapiirin luomisen ja oppimisprosessien tukemisen osa-alueet jäävät luotsien työssä vähälle huomiolle.

Kollegat edistävät osaamista lähinnä omalla esimerkillään. Muilla esimiestyön osaamisen johtamisen osa-alueilla kollegat eivät juuri kunnostaudu.

Viitalan mukaan esimiesten jaottelulla halutaan kuvata kuinka osaamisen johtaminen ja sen eri osa-alueet konkretisoituvat esimiesten työssä. Esimiestyyppejä ei kuitenkaan pidä käyttää suoraan esimiesten jaottelussa ”hyviin” ja ”huonoihin” osaamisen johtajiin. Esimiesten oman tietoisuuden lisäksi osaamisen johtamisen onnistumiseen vaikuttavat monet organisaation tilanetekijät. (Viitala 2002, 193)

2010-luvun esimiehillä on tärkeä rooli organisaatioiden oppimisessa. Viitalan mukaan perinteisen ohjaajan, valvojan ja työnjakajan roolien sijaan esimiesten on kunnostauduttava oppimisen suuntaajan, ilmapiiirin rakentajan ja oppimisprosessien tukijan rooleissa. Viitala, Mäkelä ja Hölsö puhuvat tällöin valmentavasta esimiestyöstä. Aikuisten työssäoppiminen nähdään vuorovaikutuksessa syntyvänä yhteisöllisenä prosessina, joka toteutuu oppijoille merkityksellisen käytännön tekemisen kautta. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 183; Viitala 2002, 202) Oppimisen mahdollistamiseksi esimiesten on tuettava ryhmien lisäksi yksilöitä ja rakennettava henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita työntekijöihin.

Tutkimusten mukaan hyvä ja oppimista tukeva johtajuus tuottaa työhyvinvointia (Viitala ym. 2010, 183). Tutkijat mainitsevat työhyvinvoinnin edistämisen välttämättömäksi osaksi osaamisen johtamista, koska vain hyvinvoiva yksilö ja työyhteisö voivat oppia, kehittyä ja kehittää (Viitala ym. 2010, 196). Tutkimustulokset osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä ovat merkittäviä esimiestyön kannalta, koska molemmat aihepiirit kuuluvat keskeisinä elementteinä tämän päivän organisaatioiden johtamiseen. Tutkijat (Uotila 2010, 266; Viitala 2002, 142) nostavat kehityskeskustelut esimiesten käytännön työkaluksi osaamisen johtamisen toteuttamiseen, työhyvinvoinnin tuottamiseen ja vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen yksilötasolla. Ryhmätasolla oppimista edistetään kehityskeskustelujen lisäksi esimerkiksi tiimityöskentelyn ja yhteisten keskustelufoorumien avulla.

Kehityskeskustelut ovat esimiehen työkalu toteuttaa osaamisen johtamista yksilöiden ja ryhmien tasolla.

2.5 Itsensä johtaminen

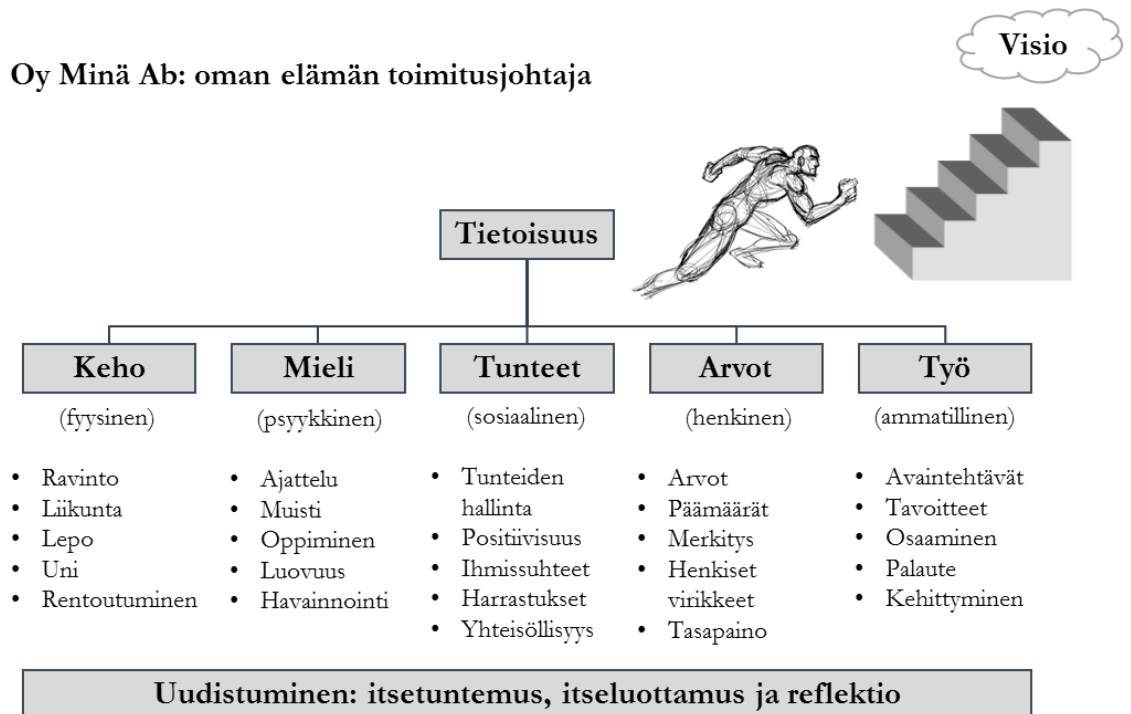
Nykyisen tietoyhteiskunnan organisaatioissa johtajuutta ei määritellä pelkästään aseman suomena auktoriteettina. Druckerin mukaan jokainen organisaation työntekijä on ”johtaja”, mikäli hän asemansa tai tietämyksensä puolesta voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa olennaisesti organisaation suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. ”Johtajiksi” voidaan siis kutsua kaikkia tietotyöntekijöitä, päälliköitä ja asiantuntijoita, joiden odotetaan tietämyksensä tai asemansa ansiosta tekevän työssään organisaation menestykseen vaikuttavia päätöksiä. Drucker muistuttaa, että tietämyksen antama arvovalta on yhtä oikeutettua kuin aseman suoma. Organisaation alimmassakin asemassa oleva työntekijä on omalla alueellaan johtaja, vaikkakin rajallisin toimintavaltuuksin ja joutuu tekemään työssään samanlaisia päätöksiä kuin organisaation ylin johto. Siksi jokaisen työntekijän toimitusjohtajasta harjoittelijaan on oltava tehokas. (Drucker 2001, 157-159)

Tehokkuus ja johtajuus lähtevät ihmisen sisältä itsensä johtamisesta. Sekä tavoitejohtaminen että osaamisen johtaminen perustuvat samaan ajatukseen työntekijöiden omatoimisuudesta. Drucker ja Humble ovat jo vuosia aikaisemmin oivaltaneet, että yksilöiden ja organisaatioiden menestys lähtee itsensä johtamisesta. Druckerin mukaan itsensä johtamisen merkitys on korostunut nykyisen tietoyhteiskunnan myötä ja on jokaisen menestyvän ihmisen taustalla. Sydänmaanlakka jatkaa, että työntekijät tarvitsevat itsensä johtamista voidakseen vastata nykyisen työelämän muutoksiin ja oppimishaasteisiin. (Humble 1982; Drucker 2001; Sydänmaanlakka 2004)

Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtaminen alkaa itseensä tutustumisesta ja johtaa lisääntyneen itsetuntemuksen myötä parempaan elämään. Sydänmaanlakka avaa itsensä johtamista Oy Minä Ab mallin avulla. Oy Minä Ab kuvaa ihmistä oman elämänsä toimitusjohtajana ja työntekijänä. Ihmisen sisäinen yritys koostuu kehosta, mielestä, tunteista, arvoista ja työstä. Itsensä johtaminen on oppimisprosessi, jossa ihminen tulee syvästi tietoiseksi sisäisen yrityksensä tilasta, minkä jälkeen hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. (Sydänmaanlakka 2004, 1)

Voidakseen johtaa sisäistä yritystään tehokkaasti, ihmisten on oltava hyvässä kunnossa. Sydänmaanlakka puhuu kokonaiskuntoisuudesta, jonka mukaan ihmisen elämässä asioiden on oltava hallinnassa ja tasapainossa. Sydänmaanlakan mukaan kokonaiskuntoisuus koostuu ihmisen

ammattillisesta, fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä kunnosta, sekä kyvystä uudistua. Ihminen on tehokas ja tuntee olonsa hyväksi voidessaan hyvin kaikilla edellä kuvatuilla alueilla. Itsensä johtaminen koostuu kuvaan 4 kootuista varsin konkreettisista ja arkipäiväisistä asioista. (Sydänmaanlakka 2004, 2)



Kuva 4. Itsensä johtaminen: Kuka minä olen? (Sydänmaanlakka 2004, 2)

Reflektio on tärkeä osa itsensä johtamista ja siinä kehittymistä. Reflektion avulla ihminen voi käsitellä aikaisempia kokemuksiaan ja oppia niistä. Kokemuksista oppiminen on tärkeä askel itsetuntemuksen ja itseluottamuksen syventämisessä sekä itsensä uudistamisessa. Reflektiolla tarkoitetaan prosessia, jossa ihminen tarkastelee ja käsittelee uusia kokemuksiaan ja tunteitaan voidakseen muodostaa uutta tietoa tai uusia näkökulmia täydentämään aikaisempaa ymmärrystä (Verkko-tutor 2015). Tiuraniemi (2002, 2) määrittelee reflektiivisyyden tarkoittavan ihmisen omien ja toisen ihmisen sisäisten tilojen havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista niihin. Reflektio voi olla itsereflektiota, jolloin tarkastellaan omia kokemuksia ja pyritään kehittämään esimerkiksi omaa ammatillista osaamista. Reflektio voi olla myös vuorovaikutteista, jolloin käsitellään toisen ihmisen tai ryhmän kokemuksia sekä tunteita ja pyritään muodostamaan niistä uutta tietoa.

Sydänmaanlakka (2004, 3-6) kannustaa itsensä johtamisen kehittämiseen, koska se vapauttaa ihmisten sisäistä energiaa ja voimavaroja. Itsensä johtaminen on myös keino välttää väsymistä,

liiallista erikoistumista ja tylsistymistä. Jokaisella ihmisellä on runsaasti potentiaalia ja piileviä kykyjä, jotka olisi hyvä saada vapautettua heidän käyttöönsä. Henkilökohtainen muutosprosessi ei ole helppo, koska ihmiset ovat huonoja toteuttamaan aikomuksiaan käytännössä. Sydänmaanlakka (2004, 3-6) on laatinut kymmenen käskyä, joiden avulla ihmiset voivat aloittaa itsensä johtamisen käytännössä.

1. **Tarkoitus:** etsi elämälle merkityksiä. Jokaisen ihmisen elämällä on tarkoitus. Jokaisella ihmisellä on myös tarve uskoa johonkin itseään suurempaan. Tunnistamalla oman elämänsä tarkoituksen ja paikkansa maailmassa, ihminen voi löytää sisäisen suuruutensa ja tehdä suunnitelman oman elämän vision saavuttamiseksi.
2. **Keskittyminen:** tee oikeita asioita. Saavuttaakseen tavoitteita ja välttyäkseen jäämästä unelmoijaksi ihmisen pitää olla rohkea ja keskittyä tavoitteisiinsa. Keskittyminen tarkoittaa myös asioiden yksinkertaistamista ja priorisointia. Sanonta kiteyttää ajatuksen seuraavasti: mikäli haluat kaiken, et saa mitään.
3. **Aitous:** ole rehellinen. Hyvät itsensä johtajat ovat aitoja ja rehellisiä. Näyttelemine ja julkisivun ylläpitäminen kuluttavat valtavasti energiaa. Vastaavasti ihminen saa energiaa olemalla aito oma itsensä. Vain elämällä rehellisesti omien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ihminen voi olla iloinen ja onnellinen.
4. **Uudistuminen:** opi jatkuvasti ja ole rohkea. Muutos on ymmärrettävä nykyään pysyvänä ja luonnollisena osana elämää. Siksi muutos ei ole uhka vaan haaste, johon on oltava aina valmiina tarttumaan. Ihmisten tulee olla joustavia ja uudistaa itseään jatkuvasti. Joustavuus tarkoittaa myös kykyä olla läsnä ja arvostaa jokaisen hetken ainutlaatuisuutta. Uteliaisuus on avain luovuuteen ja innovatiivisuuteen.
5. **Luottamus:** luota itseesi ja usko johonkin itseäsi suurempaan. Oppimisessa tarvitaan lujaa itseluottamusta. Oppiakseen uusia taitoja, ihmisen on otettava riski ja uskaltauduttava pois omalta mukavuusalueeltaan. Usko johonkin itseään suurempaan antaa ihmiselle energiaa. Uskon voidaan ajatella oleva hengellinen vastine fyysiselle energialle.
6. **Kärsivällisyys:** ole kärsivällinen ja valmis. Hyvät asiat tapahtuvat niille, jotka jaksavat odottaa. On oltava kärsivällinen ja uskottava, että asiat käyvät toteen. On oltava myös valmiina ja avoin uusille asioille, jottei tilaisuus mene ohi.

7. **Itsevarmuus ja kuri:** älä luovuta. On oltava sisukas. Henkilökohtainen muutos ei ole koskaan helppo ja vaatii sekä aikaa että itsekuria. On hyvä muistaa, että ihminen asettaa itse omat rajansa. Omien rajojen rikkomiseen vaaditaan sitoutumista ja keskittymistä oleelliseen. Itsensä johtamisessa pätee vanha viisaus, jonka mukaan harjoitus tekee mestarin. Toinen vanha viisaus neuvoo, että pisinkin matka alkaa ensimmäisestä askeleesta.
8. **Herkkyys:** opi tunnistamaan heikot signaalit. Hyvät itsensä johtajat ovat herkkiä. Pehmeyttä ei pidä pelätä. Herkkyys vahvistaa ihmistä, koska aidon ihmisen ei tarvitse piilottaa itseään julkisivun taakse. Herkkä ihminen havaitsee heikot signaalit ja voi näin ennakoida muutoksia. Kasvaminen tarkoittaa muutosta herkemäksi, jolloin tietoisuus ympäröivästä maailmasta avartuu.
9. **Rakkaus:** rakkaus on suurin voiman lähde. Rakkaus on tärkein ja voimakkain energian lähde ihmisen henkilökohtaisella matkalla. Rakkaus on sekä intohimoa että myötätuntoa niin asioita kuin ihmisiä kohtaan. Rakkaus yhdistää ihmiset toisiinsa ja voimaannuttaa monilla eri tavoilla. Vanhan sanonnan mukaan: rakkaus pyörittää maailmaa.
10. **Nöyryys:** ole saatavilla. Kaikki suuret johtajat, myös itsensä johtajat tuntevat itsensä palvelijoiksi. He ovat riittävän itsevarmoja suorittamaan tehtäviään, mutta samalla riittävän nöyriä ymmärtämään oman pienuutensa. He ovat löytäneet pienuutensa suuruudesta.

Itsensä johtaminen on keskeinen teema kehityskeskusteluissa, koska sen varaan rakennetaan sekä yksilön että organisaation kehitys ja menestys. Sydänmaalakan (2004, 1) mukaan ihminen ei ole kykenevä johtamaan muita, ellei osaa johtaa itseään. Viesti on erityisen tärkeä esimiehille, koska heidän on oltava hyviä itsensä johtajia voidakseen johtaa ja ohjata alaisuudessaan työskenteleviä työntekijöitä. Johtaminen ei ole organisaation suoma asema, prosessi tai yksittäinen johtamisen ismi. Johtaminen ja itsensä johtaminen ovat pikemminkin kokonaisvaltainen mielenlaatu. Sydänmaanlakan (2006) mukaan älykäs itsensä johtaminen on itsetuntemusta eli omien tavoitteiden tiedostamista ja viemistä käytäntöön.

Itsensä johtaminen on keskeinen teema kehityskeskusteluissa.

2.6 Työhyvinvointi

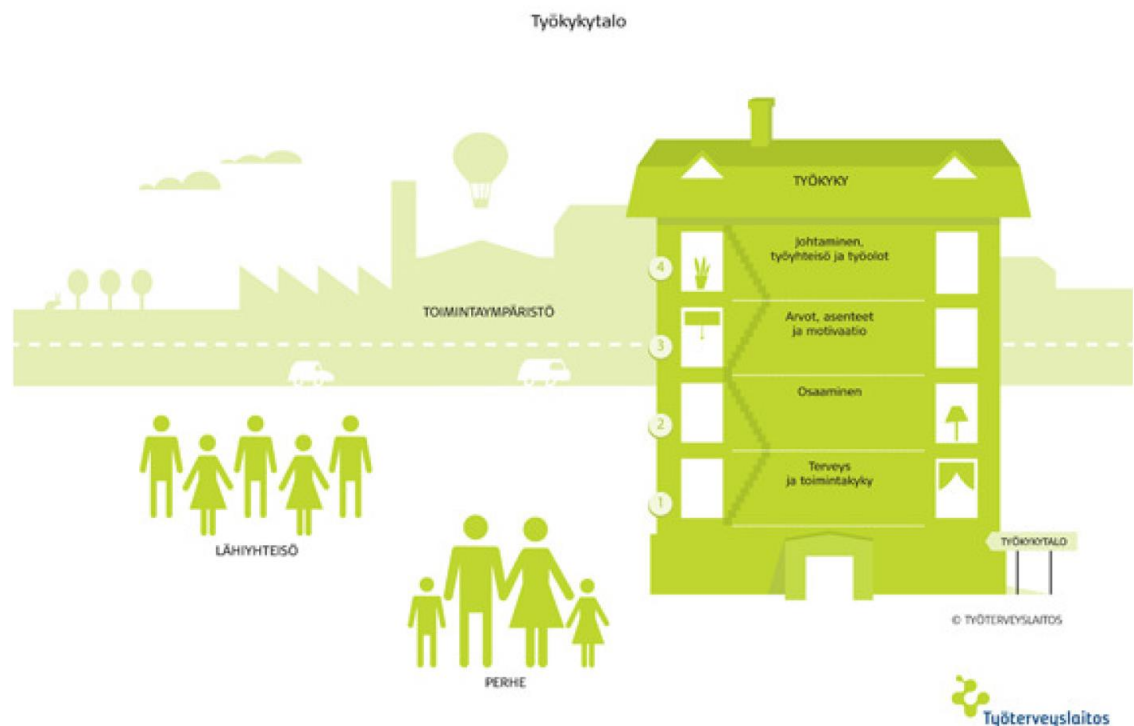
Viitala kuvailee kuinka 2000-luvulla tietotyö on muuttanut työn luonnetta ja tuonut uusia uhkatekijöitä työhyvinvoinnille. Työn kuormittavuus on siirtynyt useilla aloilla fyysisestä enemmän psyykkiseksi. Tuottavuuspaineiden johdosta lisääntynyt kiire, työn epävarmuus ja toimintaympäristön muutoksista aiheutuneet oppimistarpeet ovat lisänneet työelämän stressaavuutta. Informaatioteknologian ansiosta työn ja vapaa-ajan raja on hämärtynyt ja johtanut tietotyöläisten työpäivän pidentymiseen sekä töiden siirtymiseen osin koteihin. Nykypäivän organisaatioiden ja tietotyöläisten haasteena onkin hallita työn liiallista kuormitusta ja stressaavuutta, jotka voivat johtaa työuupumukseen ja lopulta jopa loppuun palamiseen. (Viitala 2007, 212-226)

Työterveyslaitos (2014) määrittelee hyvinvoivan henkilöstön organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. Viitala (2007, 212) täydentää, että vain hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja tuottamaan luovia ratkaisuja sekä innovaatioita.

Työterveyslaitoksen (2014) mukaan työhyvinvointia kehittävät toimenpiteet saavat organisaatiossa aikaan sekä välittömiä että välillisiä positiivisia talousvaikutuksia. Välittömiksi vaikutuksiksi Työterveyslaitos nimeää sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vähentymisen, tehokkaan työajan lisääntymisen ja yksilön tuottavuuden kasvun. Välillisiä vaikutuksia ovat työn tuottavuuden ja laadun parantuminen sekä innovatiivisuuden lisääntyminen. Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet lisäävät henkilöstön motivaatiota, sitoumusta ja innovatiivisuutta eli voimavaroja ja halua olla töissä.

Työhyvinvoinnin ydin on Rauramon mukaan työssä. Organisaation työhyvinvointijärjestelmä muodostuu koko henkilökunnasta eli johdosta, esimiehistä ja työntekijöistä. Henkilöstöhallinnon, työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon tehtävänä on puolestaan tukea organisaation työhyvinvoinnin kehitystä. (Rauramo 2009, 3) Viitala täydentää, että henkilöstön työhyvinvointi rakentuu terveydestä, osaamisesta sekä fyysisestä ja psyykkisestä työympäristöstä. Mielenkiintoinen työ, arvostava ja tukeva työyhteisö sekä mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen ovat ihmisen elämässä parhaimmillaan tärkeitä voimavaroja ja elämään sisältöä sekä mielekkyyttä tuovia asioita. (Viitala 2007, 212)

Työntekijän tärkein voimavara on työkyky. Ilmarisen (2014) mukaan työkyky koostuu ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta sekä tasapainosta. Viitala (2007, 212) jatkaa, että työn, työympäristön sekä yksilön voimavarojen ja odotusten tasapaino tuottaa hyötyä sekä työntekijälle että työorganisaatiolle. Ilmarinen (2014) havainnollistaa ihmisen työkykyä kuvan 5 työkykytalon avulla. Työkykytalo koostuu neljästä kerroksesta, joista kolme alinta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs kerros kuvaa organisaatiota eli työtä, työoloja sekä johtamista.



Kuva 5. Työkykytalo (Ilmarinen 2014)

Terveys ja toimintakyky. Ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys muodostavat yhdessä työkyvyn perustan (Ilmarinen 2014).

Osaaminen. Osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Elinikäinen oppiminen eli tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen on tärkeää, koska uusia työkykyvaatimuksia ja osaamisen alueita syntyy jatkuvasti lisää kaikilla toimialoilla. (Ilmarinen 2014)

Arvot, asenteet ja motivaatio. Työelämän ja ihmisen muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat arvojen, asenteiden ja motivaation tasolla. Työntekijän omat asenteet vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Mielekäs ja sopivan haasteellinen työ vahvistaa työkykyä. Vastaavasti omien odotusten vastainen ja pakolliseksi koettu työ heikentää työkykyä. Iän karttuessa työ- ja

eläkeasenteet muuttuvat ja voivat johtaa työelämästä luopumiseen tai ennenaikaiseen syrjäytymiseen. (Ilmarinen 2014)

Johtaminen, työyhteisö ja työolot. Organisaatio eli työ, työyhteisö ja työolot tarjoavat puitteet yksilön työkyvylle. Organisaation johtamisella ja esimiestyöllä on keskeinen rooli yksilön työkyvyn kannalta. Johdolla ja esimiehillä on sekä vastuu että velvollisuus organisoida ja kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. (Ilmarinen 2014)

Työkykytalo pysyy Ilmarisen mukaan pysytyssä ja toimii vain, mikäli sen kerrokset tukevat toisiaan. Iän myötä ihmisen työkyky muuttuu merkittävästi muokaten työkykytalon alempia kerroksia. Myös työssä eli työkykytalon neljännessä kerroksessa tapahtuu usein nopeita muutoksia. Ihmisen edellytyksiä vastata nopeisiin työn muutoksiin ei Ilmarisen mukaan aina riittävästi huomioida, jolloin työkykytalon neljäs kerros saattaa painaa alempia kerroksia huonoin seurauksin. (Ilmarinen 2014)

Ilmarinen korostaa, että työkykytalon kaikkia kerroksia on kehitettävä jatkuvasti työelämän aikana. Kerrosten yhteensopivuus ja tasapaino on turvattava ihmisen ja työn muuttuessa. Yksilöllä on Ilmarisen mukaan päävastuu omista voimavaroistaan. Talon ylimmän kerroksen päävastuu kuuluu puolestaan työnantajalle ja esimiehille. Ihmisen työkykytaloa ympäröivät perheen, sukulaisten ja ystävien muodostamat tukiverkostot. Myös yhteiskunnan rakenteilla ja säännöillä on vaikutusta yksilön työkykyyn. Ilmarisen mukaan vastuu yksilön työkyvystä jakautuukin yhteiskunnan, työnantajaorganisaation ja yksilön kesken. (Ilmarinen 2014)

Työnantajaorganisaatio voi tukea yksilön voimavarojen kehittämistä monella tavalla. Yksi merkittävä työntekijän työkyvyn tarkastus ja kehityspaikka ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa käsiteltävät aihepiirit, kuten tavoitteellinen johtaminen, osaamisen johtaminen ja itsensä johtaminen sisältävät suuren osan sekä yksilön työkykyyn että organisaation työhyvinvointiin vaikuttavista asioista. Aution ym. (2010, 56) mukaan onnistuneet kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen tuottavat työhyvinvointia. Kehityskeskustelut ovatkin organisaatiolle ja sen esimiehille merkittävä keino johtaa työhyvinvointia ja kehittää yksittäisten työntekijöiden työkykyä.

Kehityskeskustelujen avulla esimiehet voivat tuottaa ja ylläpitää työhyvinvointia.

2.7 Kehityskeskustelu dialogina

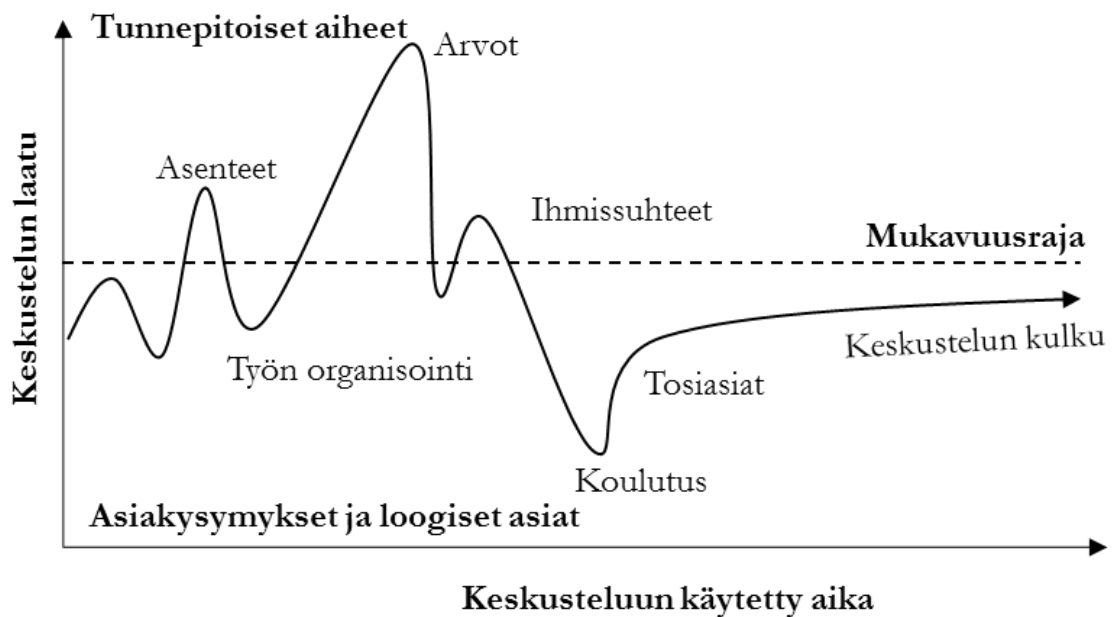
Autio ym. mukaan organisaatioissa käytävien keskustelujen laadulla on merkitystä, koska organisaatioita johdetaan puhumalla. Autio ym. näkevät kehityskeskustelut yhdeksi tärkeimmistä organisaatioiden johtamisen foorumeista. (Autio ym. 2010, 56-57) Dialogisten kehityskeskustelujen avulla voidaan edistää tavoitteellista johtamista, tukea oppimista ja organisaation kehitystä. Autio ym. kannustavat dialogiin, koska sen avulla tuotetaan työhyvinvointia. Autio ym. (2010, 56-57) kuvaavat dialogisia kehityskeskusteluja seuraavasti:

Kun esimiehet johtamistyössään käyvät rohkaisevia, innostavia ja kannustavia kehityskeskusteluja työntekijöidensä kanssa, tämä vahvistaa ihmisten sisäistä voimantunnetta ja antaa innostusta ja energiaa sekä myös työniloa, jota työelämän ihmiset tänä päivänä erityisesti tarvitsevat. Työhyvinvointi ja jaksaminen paranee, joka osaltaan rakentaa työilmapiiriä ja lisää tuottavuutta.

Winkin (2007, 40) mukaan organisaatioiden sosiaalinen todellisuus rakennetaan kielen ja kommunikation avulla. Winkin (2007, 56) jatkaa, että kehityskeskustelut nähdään usein työkaluksi kehittää työntekijöiden osaamista ja toimintaa organisaatioon sopivaksi. Tavanomaisen keskustelun tasolla tähän tavoitteeseen onkin mahdollista päästä, mutta ei juuri sen pidemmälle. Tavanomaiset keskustelut poikkeavat Viitalan mukaan dialogista siten, että keskusteluissa osallistujien tavoitteena on usein muiden vakuuttaminen omien näkemysten puolelle ja omista näkemyksistä poikkeavien näkemysten torjuminen. Dialogissa keskustelu on puolestaan avointa, koska tavoitteena on ymmärryksen avartuminen. (Viitala 2005, 187)

Avoimempaa kommunikointikulttuuria ja työntekijöiden voimaantumista sekä sitoutumista tavoiteltaessa on vuorovaikutuksessa päästävä dialogin tasolle. Wink näkee kehityskeskustelujen mahdollisuutena ja haasteena toimia dialogin mahdollistavana keskustelufoorumina, jonka avulla dialogin taitoa on mahdollista harjoitella organisaatioissa. Avoin kommunikaatio vaatii omien ajatusmaailmojen kyseenalaistamista ja uskallusta itsetutkiskeluun. Dialogi alkaa siis aina itsestä, mutta vaatii toteutuakseen myös psykologisesti turvallista ympäristöä. Organisaatioissa turvallisen keskustelu ympäristön rakennuspalikoita ovat ihmisläheinen yrityskulttuuri ja hyvä työilmapiiri. (Wink 2007, 60)

Ronthy-Östberg ja Rosendahl sanovat kehityskeskusteluissa olevan mukavuusrajan, joka erottaa ne tavallisista työkeskusteluista. Mukavuusrajan alapuolella keskustelu on helppoa ja vaivatonta, jolloin puhutaan loogisista ja järkevistä tosiasioista, kuten koulutuksista, tavoitteista ja tuloksista. Mukavuusrajan yläpuolella keskustelu muuttuu puolestaan vaativammaksi ja jopa haastavaksi. Tällöin keskustellaan esimerkiksi tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista. Kehittävä keskustelu syntyy ajattelun ja tunteiden yhdistämisen myötä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 18-21) Keskustelun mukavuusrajaa on hahmotettu kuvassa 6.



Kuva 6. Keskustelun mukavuusraja (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 18)

Voidaankin sanoa, että kehityskeskusteluissa on uskaltauduttava mukavuusrajan yläpuolelle, jotta ne ovat kehittäviä keskusteluja. Mukavuusrajan taso määräytyy Aarnikoivun mukaan keskustelun avoimuuden ja ihmisten persoonallisuuksien mukaan. Keskustelun hyödyllisyys ja kehittävä vaikutus paranevat, mitä korkeammalle mukavuusraja saadaan nostettua. (Aarnikoivu 2011, 87) Wink (2007, 202) mainitsee dialogin mahdollistavan mukavuusrajan luontevan ylittämisen, jolloin tunnepitoisista aiheista on helpompaa puhua.

Winkin (2007, 75-76) mukaan Organisaatioissa on dialogin avulla mahdollista toteuttaa jaettua johtajuutta, saada ihmiset voimaantumaan sisäisesti ja suunnata ihmisten potentiaalia kohti yhteisiä tavoitteita. Wink (2007, 56) korostaa, että kehityskeskustelujen dialogisuus ja muuntuminen osaksi organisaatioiden johtamisjärjestelmiä asettavat esimiehille uudenlaisia johtamisen haasteita. Haasteisiin vastatakseen esimiesten on pyrittävä kehittämään keskustelijoina.

Kehityskeskustelut koostuvat puheesta ja vuorovaikutuksesta. Esimiesten tulisi oppia tunnistamaan erilaisia keskusteluja ja erottamaan ne dialogista, jotta voivat kehittyä itse ja toisaalta ohjata työntekijöitä dialogiin. Lisäksi tarvitaan organisaation tukea ja aitoa halua ihmisten johtamiseen.

2.7.1 Dialogi

2010-luvun organisaatioissa eletään jatkuvassa muutoksessa, joka aiheuttaa ihmisille epävarmuutta ja pelkoa oman tulevaisuuden suhteen. Muutosten ja oppimispaineiden keskellä avoin kommunikaatio työyhteisössä auttaa käsittelemään pelkoja ja epäonnistumisen tunteita. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 17-18) Useiden tutkimusten ja selvitysten perusteella nykypäivän työelämässä tarvitaan avointa kommunikointia, dialogia (Their 1994, 148, 167; Aarnio 1999, 223-224; Valpola 2000, 164,194; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000; Heikkilä & Heikkilä 2001; Isaacs 2001; Rajaneva 2002, 28; Hirvihuhta & Litovaara 2003; 190-194; Nikander 2003, 663-664, Roman 2005, 16-17; Wink 2007, 59 mukaan).

Dialogin ensimmäiset määritelmät ovat peräisin antiikin ajoilta, jolloin dialogia kuvailtiin vuoropuheluksi ja vuorokuunteluksi. Eri aikoina dialogia on kuvailtu myös ihmisten väliseksi aidoksi kohtaamiseksi, kielipeliksi ja kasvattavaksi vuorovaikutukseksi. 2010-luvulla dialogi nähdään lisäksi organisaatioiden toimintaa parantavana menetelmänä, jossa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus ja yhdessä ajattelemisen voima. (Wink 2007, 98)

Postmodernin maailmankuvan mukaan dialogissa luodaan paikallisia tarinoita yhteisillä puheilla ja teoilla. Dialogin tavoitteena ei ole löytää yhtä ainoaa totuutta tai yhteisymmärrystä vaan pikemminkin useiden todellisuuksien ja moniäänisyyden esille saaminen. Wink kuvailee dialogia oppimisprosessiksi, jonka avulla vanhoja ajatusmalleja voidaan kyseenalaistaa turvallisesti ja jonka tulos on kaikille osapuolille ennalta arvaamaton ja uusi. Postmodernissa maailmassa dialogi nähdään ennen kaikkea vuorovaikutteisena ryhmäprosessina. (Wink 2007, 60, 98) Dialogissa korostuvat ihmisten väliset suhteet ja kommunikaatio. Kokonaisvaltaisen näemyksen mukaan dialogissa opetellaan toisten ihmisten ja kompleksisen maailman ymmärtämistä yhdessä ajattelemalla (Wink 2007, 78).

Viitala kuvailee dialogin olevan avointa olettamusten, mielipiteiden ja tiedon esittämistä, aktiivista kuuntelua, tahtoa ymmärtää muiden näkemyksiä sekä oman näkemyksen kriittistä tutkimista vuorovaikutustilanteessa. Viitala luonnehtii dialogia myös avoimeksi ja luovaksi tilanteeksi, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Tiivistettynä dialogia voidaan kuvailla kokemukselliseksi vastavuoroisuudeksi muiden kanssa. (Viitala 2005, 187)

Viitalan (2005, 187) mukaan dialogissa toteutuu avoin keskustelu. Ojanen (1994, 145) on määritellyt avoimen keskustelun koostuvan viidestä tasosta:

Pinnallinen taso. Keskustelijat ovat kohteliaita toinen toiselleen, välittämättä aidosti keskustelukumppanin kuulumisista ja ajatuksista.

Tietojen taso. Keskustelijat vaihtavat informaatiota tosiasioista, kuten työpaikasta ja kotiseudusta. Vuorovaikutuksessa ei tuoda esille näkemyksiä tai tunteita.

Mielipiteiden taso. Keskustelijat vaihtavat mielipiteitä konkreettisista asioista tai tapahtumista, kuten politiikasta tai ilmastonmuutoksesta. Keskustelussa tarkkaillaan keskustelukumppanin reaktioita ja pehmennetään mielipiteitä, mikäli tilanne niin vaatii.

Tunteiden taso. Keskustelijat ilmaisevat toisilleen asioiden lisäksi tunteita, eli ilmaisevat miten ovat kokeneet tärkeitä asioita.

Todellisen yhteyden taso. Keskustelijat puhuvat asioista, mielipiteistä sekä tunteuksista avoimesti ja rehellisesti luottamuksen vallitessa.

Dialogi on Viitalan mukaan asia, johon voi pyrkiä, jonka voi oppia ja jossa voi kehittyä. Viitala pitää dialogia tietoisien johtamisen tuloksena syntyvänä prosessina. (Viitala 2005, 188) Malisen (2000, 103-111) mukaan onnistunut dialogi koostuu neljästä vaiheesta, jota ovat jakaminen, testaaminen, perusteleminen ja uskominen.

Jakaminen: oman henkilökohtaisen käsityksen avaamista muille.

Testaaminen: omien käsitysten vertaamista muiden käsityksiin. Testaaminen tapahtuu kyseenalaistamalla, vastaamalla ja kritisoimalla

Perusteleminen: ”parhaan” ja mahdollisimman objektiivisen totuuden etsimistä.

Uskominen: ”uuteen totuuteen” sitoutumista, kunnes löydetään tilalle uusi parempi totuus.

Dialogin tavoitteena tai tuloksena ei tarvitse Viitalan mukaan olla yhteisymmärryksen syntyminen, vaan sen arvo piilee moniäänisyyden esille saamisessa. Dialogin tuloksena keskustelijoille syntyy syvällisempi, rikkaampi ja monipuolisempi näkökulma keskustelun kohteena olevasta ilmiöstä. Dialoginen keskustelu auttaa yksilöä tarkastelemaan asioita muiden näkökulmista ja muokkaa samalla yksilön ajatusmaailmaa. Ymmärryksen laajentuminen auttaa kaikkia dialogin osallistujia kehittymään. (Viitala 2005, 188-189) Bohmin (1996) mukaan toista ihmistä kuunnellessasi siitä mitä he sanovat tulee osa sinua, halusit sitä tai et.

Dialogin syntyminen työelämässä riippuu Viitalan mukaan organisaatiosta eli mahdollistaako ympäristö avoimen keskustelun. Lisäksi dialogin syntyminen riippuu keskusteluun osallistuvista henkilöistä. Keskustelijoilta vaaditaan uskallusta kohdata toinen ihminen aidosti, uskallusta itsensä paljastamiseen ja henkilökohtaista kykyä reflektioon. (Viitala 2005, 189)

Viitalan mukaan dialogissa jokainen osallistuja joutuu tutkimaan muiden käsitysten lisäksi omia ajatuksia ja tuntemuksia. Itsetutkiskelu lisää oman ajattelun tuntemista ja tietoisuutta omista rajoituksista. Reflektion ohella Viitala mainitsee dialogin tärkeimmäksi mahdollistajaksi kehittyneen kuuntelun. Kuuntelemisen tulisi olla aktiivista, jolloin kuulijalla on aito pyrkimys toisen ymmärtämiseen. Hyvä kuuntelu tapahtuu pään, sydämen ja käsien tasolla: pään tasolla kuunnellaan toisen puheen sisältöä. Sydämen tasolla koetetaan sisäistää puhujan tunnetilaa. Käsien tasolla yritetään ymmärtää puhujan todellisia pyrkimyksiä. (Viitala 2005, 190)

2.7.2 Erilaisia kehityskeskusteluja

Wink on tutkinut kehityskeskusteluja vuorovaikutuksen laadun näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella dialogin syntyminen kehityskeskusteluissa riippuu esimiehen ja työntekijän välisistä puhekäytännöistä. Puhekäytännöt voidaan jakaa neljään toisistaan erottuvaan keskusteluun, joita ovat: dialogi, monologi, debatti ja tavanomainen keskustelu. Winkin mukaan sosiaalista todellisuutta muodostetaan dialogissa luottamuspuheen, monologissa epäluottamuspuheen, debattissa pelikuvioiden ja tavanomaisessa keskustelussa epäsuorien vihjausten avulla. (Wink 2007, 199)

Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus rakentuu Winkin mukaan erilaisissa keskusteluissa eri tavalla. Dialogissa puhutaan esimiehen ja työntekijän välisestä suhteesta ja rakennetaan yhteistä todellisuutta. Muissa keskusteluissa keskitytään puhumaan organisaatiosta ja muista työntekijöistä. Winkin tutkimuksen perusteella ainoastaan dialogissa esimies ja työntekijä voivat aidosti tarkastella asioita eri näkökulmista ja rakentaa myönteisyyttä ihmisiin ja organisaatioon. (Wink 2007, 199) Seuraavissa kappaleissa on kuvailtu tarkemmin Winkin (2007) kuvailemia erilaisia kehityskeskusteluita.

Dialoginen kehityskeskustelu syntyy keskustelijoiden avoimuudesta ja luottamuksen osoituksesta. Organisaation rakenteet eivät estä dialogissa keskustelijoita asettumasta eri rooleihin asioita tarkasteltaessa. Dialogiselle kehityskeskustelulle on tyypillisiä tasapuolisuus ja pyrkimys toisen ymmärtämiseen. Dialogi rakennetaan avointen kysymysten sekä luottamus-, vahvistamis- ja hyväksymispuheiden vuorotteluna. Dialogin syntymistä edesauttaa keskustelijoiden yhteinen historia ja aikaisemmat keskustelut, joissa luottamusta ja yhteistä kieltä on jo ehditty rakentaa. (Wink 2007, 200-203)

Avoimessa dialogissa keskustelijat uskaltavat olla aidosti ihmisiä ja tunnustaa oman riippuvuutensa sekä sitoumuksensa toiseen. Dialogissa mukavuusrajan ylittäminen tapahtuu luontevasti, jolloin dialogisessa kehityskeskustelussa voi näyttää omia tunteitaan ja kertoa esimerkiksi peiloista ja huolenaiheista. Dialogin pyrkimyksenä on myönteinen lopputulos, joten motivointi, kannustaminen ja tunnustusten antaminen toistuvat keskustelijoiden puheissa. Winkin mukaan dialogisessa kehityskeskustelussa puhutaan työasioiden ja tehtävien lisäksi työntekijän ja esimiehen välisestä suhteesta ja asioiden merkityksistä keskustelijoille. (Wink 2007, 202)

Dialogisessa kehityskeskustelussa saa olla myös eri mieltä. Wink huomauttaa, että dialogissa ei vältellä vaikeitakaan aiheita. Luottamuksellisessa vuorovaikutustilanteessa palautetta voi antaa keskustelukumppania arvostaen ja hänen kehitystään tukien. Dialogi on kehittävää vuorovaikutusta, joka tarjoaa puitteita yksilönä kasvamiseen, kehittymiseen ja ammatilliseen pätevytykseen. (Wink 2007, 200)

Myönteinen ajatusten virta kehityskeskusteluissa synnyttää uusia merkityksiä ja uutta toimintaa. Juutin (2005) mukaan johtaminen on toivoa herättävää vuorovaikutusta, joka Winkin (2007, 200-201) tutkimuksen perusteella toteutuu dialogisissa kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän voimaantumisen ja yhteisen tulevaisuuden rakentamisenä. Toivon johtamisessa

työntekijä ja esimies kehittyvät ja kasvavat yhdessä rakentaen samalla yhteistä tulevaisuuden visiota.

Monologinen kehityskeskustelu rakentuu negaation kautta, joka voidaan aiheuttaa esimerkiksi epäluottamuspuheella tai keskustelutilanteen epätasa-arvoisuudella. Monologisessa kehityskeskustelussa puhe on jakautunut epäsymmetrisesti vuoropuheluiksi, joita hallitsee usein esimies ja toisinaan työntekijä. Esimiehen hallitessa keskustelua korostuu tilanteessa organisaation hierarkia ja valtasuhteet. Tällöin esimies esittää kysymyksiä ja kehotuksia, joihin työntekijä vastaa myötäilevästi. Työntekijän hallitessa keskustelu rakentuu arvostelevasta ja kriittisestä puheesta sekä torjuvasta asenteesta (Wink 2007, 204-207).

Winkin mukaan monologinen keskustelu on luonteeltaan raskas ja sävyltään usein kielteinen. Keskustelussa ei uskalleta paljastaa tunteita eikä asioista puhuta suoraan. Monologisessa kehityskeskustelussa puhutaan muista ihmisistä, tekemisestä ja organisaatiosta. Mukavuusrajaa ei ylitetä, jolloin keskustelu pysyy turvallisissa aiheissa. Monologisessa keskusteluissa ei olla kiinnostuneita toisen ajatuksista tai tuntemuksista. (Wink 2007, 206) Aution ym. (2010, 52) mukaan monologeissa korostuvat kärkevä kysely ja epäilevä sekä erojen sovittamiseen tai yhteisymmärryksen löytymiseen pyrkimätön luonne. Lisäksi keskustelun osapuolet puolustavat asemiaan ja ilmaisevat kilpailua, kuten voittamista ja häviämistä.

Debatti kehityskeskusteluissa rakentuu monista samoista piirteistä kuin monologinen keskustelu. Debatissa keskustelijat ovat asioista eri mieltä ja keskustelu on usein sävyiltään negatiivista. Esimiehen ja työntekijän välillä pelataan peliä, jossa esitetään syyttäviä, arvostelevia, puolustelevia ja selitteleviä puheenvuoroja. Monologin tapaan myös debatissa keskustelu on epäsymmetristä joko tiedon tai vallan suhteen. Winkin mukaan debatissa puuttuu keskustelijoiden välinen luottamus, jolloin puhe keskittyy lähinnä keskustelijoiden tekemisiin tai tekemättä jättämisiin. Debatissa ei puhuta työntekijän ja esimiehen välisestä vuorovaikutussuhteesta, eikä siinä pyritä yhteisymmärrykseen. (Wink 2007, 207-209)

Tavanomainen keskustelu kehityskeskusteluissa on sujuvaa, mutta pinnallista vuoropuhelua. Tavanomaisessa keskustelussa osoitetaan arvostusta ja hyväksymistä keskustelijoiden välillä, mutta asioissa ei mennä syvälliselle tasolle. Tavanomaiselle keskustelulle on tyypillistä huumori ja kielipeli, jossa asioihin viitataan epäsuorasti. Keskustelijoiden puhe saattaa olla joh-

dattelevaa ja ikävät asiat voidaan sivuuttaa nopeasti. Tavanomaisessa keskustelussa vuorovaikutus on avointa ja osapuolet luottavat toisiinsa, mutta vain määrättyyn rajaan saakka. (Wink 2007, 209-210)

Winkin mukaan tavanomaista keskustelua sisältävässä kehityskeskustelussa tarkastellaan työntekijän osaamista, työtehtäviä ja motivaatiota. Lisäksi puhutaan organisaation ja muiden työntekijöiden toiminnasta. Erotuksena dialogiseen kehityskeskusteluun, tavanomaisessa keskusteluissa ei juurikaan puhuta työntekijän ja esimiehen välisestä suhteesta. Syvällinen luottamus ja toisen ymmärtäminen jäävät syntymättä, koska yhteinen todellisuus rakentuu epäsuoran puheen ja siitä aiheutuvan puutteellisen ymmärryksen varaan. (Wink 2007, 209-210)

Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu voi sisältää piirteitä useista Winkin kuvailemista keskustelutyypeistä. Monologisia tai debattina käytäviä kehityskeskusteluja on syytä välttää niiden negatiivisen sävyn vuoksi. Myöskään tavanomainen keskustelu ei ole tavoittelemisen arvoista, koska siinä ei synnytetä mitään uutta ja yhteistä. Dialogisilla kehityskeskusteluilla nähdään olevan monia hyviä puolia. Tutkijat kuvailevat kehityskeskustelujen olevan osa keskustelevaa johtamista ja siksi tärkeä osa tämän päivän organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Kehityskeskustelujen avulla esimiehet toteuttavat organisaation strategiaa eli johtavat ihmisiä ja tavoitteellista toimintaa, tukevat organisaation ja yksilöiden oppimista sekä ylläpitävät avointa ja vuorovaikutteista keskustelukulttuuria. Autio ym. mainitsevat dialogisten kehityskeskustelujen tuottavan työhyvinvointia. (Autio ym. 2010; Viitala 2005; Wink 2007)

Useiden tutkijoiden mukaan esimiehillä on kehityskeskusteluissa merkittävä rooli dialogin luojina (Autio ym. 2010; Viitala 2005; Wink 2007). Dialogin syntyminen vaatii molemmilta osapuolilta aktiivisen kuuntelun ja keskustelun taitoja sekä aitoa halua kohdata toinen ihminen. Dialogia ei synny roolin takaa tai teeskentelemällä. Kohteliaisuuden ja pidättyväisyyden suoja-muurit on laskettava alas ja keskusteluun on uskaltauduttava omana itsenä. Ennen kaikkea dialogi vaatii keskustelijoilta uskallusta kohdata uusi yhteinen tulevaisuus, joka on kaikille uusi ja ennalta arvaamaton.

Kehityskeskustelut ovat esimiehen työkalu edistää dialogia organisaatiossa.

2.8 Kehityskeskustelu

Erään määritelmän mukaan ”kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän/alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa” (Autio ym. 2010, 29).

Kehityskeskustelu voidaan purkaa auki kolmella tasolla. Sisällön tasolla käsitellään keskustelun teemoja ja vastataan kysymyksiin: miksi kehityskeskustelut tulee käydä ja mitä aihepiirejä keskusteluissa käsitellään. Prosessin tasolla kuvataan toimintaa ja vastataan kysymyksiin: milloin kehityskeskusteluja tulee käydä ja miten keskustelutilanne rakennetaan. Viestinnän tasolla avataan ihmisten keskinäistä kommunikointia ja vastataan kysymyksiin: millaiseen vuorovaikutukseen kehityskeskusteluissa tulee pyrkiä ja mitkä asiat edistävät keskustelutilanteen onnistumista.

2.8.1 Sisältö

Miksi? Useiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden mukaan kehityskeskusteluilla on keskeinen rooli organisaatioiden johtamisjärjestelmissä, koska niiden avulla johto, esimiehet ja työntekijät viestivät keskenään (Aarnikoivu 2011; Autio ym. 2010; Drucker 2001; Meretniemi 2011; Viitala 2005; Wink 2007). Surakka ja Laine (2011, 158) määrittelevät kehityskeskustelut merkittäväksi foorumiksi organisaation toimintaa ja henkilökunnan osaamista kehitettäessä. Viitala täydentää kehityskeskustelujen parantavan tiedonkulkua, sitoutumista ja yhteistyötä organisaatiossa. Kehityskeskustelut tuottavat myös tietoa henkilöstön osaamisesta ja organisaation nykytilasta. (Viitala 2005, 361) Aution ym. (2010, 56) mukaan dialogiset kehityskeskustelut luovat lisäksi työhyvinvointia organisaatioon. Tiivistettynä kehityskeskustelut ovat investointi organisaation hyvinvointiin, tehokkuuteen ja tulevaisuuden kilpailukykyyn.

Surakka ja Laine (2011, 158) kuvailevat kehityskeskusteluja tilanteeksi, jossa yhdistyvät työntekijän arki ja organisaation strategiasta johdetut tavoitteet. Juutin ja Vuorelan (2011, 26, 108) mukaan kehityskeskustelut tarjoavat esimiehille mahdollisuuden viedä organisaation perustehtävää eli missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön. Myös Aarnikoivun määrittelee kehityskeskustelujen ydintehtäväksi organisaation perustehtävän selkeyttämisen ja sen liittäminen

työntekijöiden päivittäiseen työhön niin, että työntekijöiden työlle luodaan merkityksiä. Organisaation tavoitteet puretaan kehityskeskusteluissa ryhmän ja työntekijän työn konkreettisiksi tavoitteiksi, jolloin kirkastetaan jokaisen omaa osuutta organisaation kokonaistavoitteesta. Aarnikoivu tiivistää, että kehityskeskusteluissa ankkuroidaan työntekijä ja hänen työpanoksensa organisaation kokonaisuuteen. (Aarnikoivu 2011, 76) Tutkijoiden mukaan esimiehillä on kehityskeskusteluissa keskeinen rooli sovittaessaan yksittäisen työntekijän tavoitteita koko organisaation linjaan (Surakka & Laine 2011, 158; Aarnikoivu 2011, 76).

Esimiehille kehityskeskustelut ovat johtamisen väline, jolla he voivat käytännössä toteuttaa omaa perustehtäväänsä, kuten tavoitteellista johtamista, osaamisen kehittämistä ja kantaa vastuuta työhyvinvoinnista (Autio ym. 2010, 29). Kehityskeskustelut tarjoavat esimiehille myös tilaisuuden tutustua työntekijöihin, saada palautetta omasta toiminnasta ja rakentaa luottamusta yhteistyön perustaksi (Viitala 2005, 361). Kehityskeskustelut antavat esimiehille loistavan tilaisuuden vahvistaa ihmisten sisäistä voimantunnetta rohkaisemalla, innostamalla ja ohjaamalla työntekijöitä organisaation tavoitteiden suuntaan.

Työntekijöille kehityskeskustelut ovat tutkijoiden mukaan tilaisuus tavata esimies henkilökohtaisesti ja tulla aidosti kuulluksi. Työntekijät saavat mahdollisuuden keskustella ja sopia kaikista omista työhön liittyvistä asioistaan. Kehityskeskustelut ovat työntekijöille myös tilaisuus saada palautetta omasta työstään ja antaa palautetta esimiehelle sekä työyhteisölle. (Autio ym. 2010, 29; Viitala 2005, 361) Juuti ja Vuorela (2011, 108-109) täydentävät, että kehityskeskusteluissa työntekijät saavat mahdollisuuden kuulla organisaation tulevaisuuden tavoitteista ja tilaisuuden pohtia omaa rooliaan sekä työtehtäviään suhteessa organisaation tulevaisuuteen.

Mitä? Tutkijoiden näkemys kehityskeskustelujen sisällöstä on melko yhtenäinen. Kehityskeskustelujen katsotaan koostuvan useammista pienemmistä keskusteluista tai teemoista, joita ovat: tulokset, tavoitteet, kehittyminen ja palaute (Aarnikoivu 2011, 93-95; Autio ym. 2010, 35-37; Surakka & Laine 2011, 160-161; Meretniemi 2011; 35-37; Viitala 2005, 363).

Tulokset. Tulokset keskustelu käydään tavoitejohtamisen näkökulmasta. Tulokset keskustelun aluksi on tärkeää kerrata edellisen kehityskeskustelun muistio toiminta- ja kehityssuunnitelmien sekä keskustelun onnistumisen arvioinnin osalta. Menneen kauden tarkastelu sisältää työntekijän työn tulosten ja työssä suoriutumisen arvioinnin. Tulokset keskustelussa vaihdetaan työntekijän ja esimiehen välillä palautetta menneen kauden osalta. Tulokset keskustelun lopuksi syntyy

tilannekuva nykyhetkestä ja käsitys mistä siihen on päädytty. (Aarnikoivu 2011, 93-95; Laine & Surakka 2011, 160-161; Meretniemi 2011, 35-37; Viitala 2005, 363)

Tavoitteet. Tavoitekeskustelussa keskitytään tavoitejohtamisen aihepiiriin, mutta käsitellään myös osaamisen johtamisen aluetta. Tavoitekeskustelussa selkeytetään aluksi työntekijän tehtäväkuvaa ja roolia nykyhetken tilannekuvaan vastaavaksi. Tavoitekeskustelussa määritellään työn avaintavoitteet ja päämäärät tulevalle kaudelle. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä sovitaan myös mittareista ja seurannasta. Tavoitekeskustelun lopuksi määritellään osaamistarpeet ja onnistumisen edellytykset. Tavoitekeskustelun tuloksena syntyy esimiehen ja työntekijän yhteinen toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle. (Aarnikoivu 2011, 93-95; Surakka & Laine 2011, 160-161; Meretniemi 2011, 35-37; Viitala 2005, 361-363)

Kehittyminen. Kehittämiskeskustelussa käsitellään osaamisen johtamisen aihepiiriin lisäksi työhyvinvoinnin aluetta. Kehittämiskeskustelussa käsitellään työntekijän ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä tunnustetaan kehittämistarpeita. Lisäksi kartoitetaan työntekijän kokonaiskuntoisuutta ja työssäjaksamista. Kehittämiskeskustelun lopuksi tarkastellaan työntekijän pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmaa (urasuunnitelma) ja sovitaan sekä lyhyen että pitkän tähtäimen toimenpiteistä. Kehittämiskeskustelun tuloksena syntyy työntekijälle henkilökohtainen pitkän ja lyhyen tähtäimen kehittämissuunnitelma. Suunnitelma voi sisältää toimenpiteitä myös esimiehelle. (Aarnikoivu 2011, 93-95; Surakka & Laine 2011, 160-161; Meretniemi 2011, 35-37; Viitala 2005, 361-363)

Palaute. Palautekeskustelussa keskitytään työhyvinvoinnin aihepiiriin. Palautekeskustelussa edistetään työntekijän ja esimiehen välistä yhteistyötä ja rakennetaan hyvää työilmapiiriä. Palautekeskusteluun kuuluu molemminpuolinen positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen rakentavassa hengessä. Palautekeskustelussa voidaan ottaa esille myös muita työhön liittyviä asioita, joista työntekijä tai esimies haluavat keskustella. (Aarnikoivu 2011, 93-95; Surakka & Laine 2011, 160-161; Meretniemi 2011, 35-37; Viitala 2005, 361-363) Surakka ja Laine (2011, 162) neuvovat esimiehiä pyytämään palautetta työntekijöiltä jokaisessa kehityskeskustelussa. Palautetta voi pyytää esimerkiksi yksinkertaisen kysymyksen avulla: miten voisin itse toimia paremmin esimiehenä?

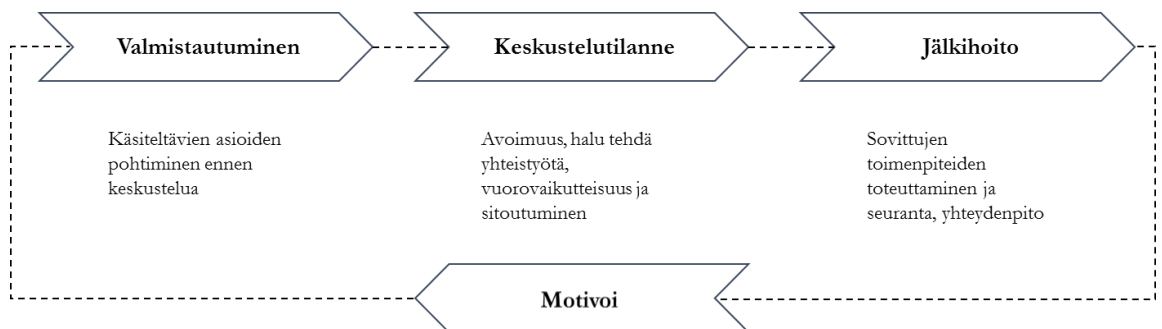
Tiivistettynä kehityskeskusteluissa tarkastellaan mennyttä kautta oppimisenäkökulmasta, luodaan yhteinen näkemys nykytilasta ja virittäydytään tulevaan kauteen tavoitteita asettamalla (Surakka & Laine 2011, 158; Aarnikoivu 2011, 73). Kehityskeskustelujen pääpainon tulee olla

tulevaisuudessa. Aarnikoivun (2011, 73-74) mukaan mennyt kausi ja nykytila olisi syytä käsitellä lyhyesti, jotta tavoitteet ja kehitystarpeet tulevat käsiteltyä huolellisesti.

2.8.2 Prosessi

Milloin? Aution ym. (2010, 29) mukaan kehityskeskustelut on hyvä käydä säännöllisesti tietynä ajankohtina kerran tai kaksi kertaa vuodessa organisaation vuosikellon mukaisesti. Surakka ja Laine esittävät, että kehityskeskustelut pidettäisiin kahdesti vuodessa; varsinaiset kehityskeskustelut vuoden ensimmäisen neljänneksen aikana ja pienemmät kehityskeskustelut vuoden kolmannen neljänneksen aikana. Lisäksi olisi hyvä pitää kuukausittain säännöllisiä valmistautumiskeskusteluja, joissa annetaan palautetta, arvioidaan työskentelyä ja täsmennetään lyhyen tähtäimen tavoitteita. (Surakka & Laine 2011, 163)

Miten? Kehityskeskusteluprosessi alkaa valmistautumisella, etenee varsinaiseen keskustelutilanteeseen ja päättyy jälkihoitoon. Surakka ja Laine (2011, 159) suosittelevat esimiehiä markkinoimaan kehityskeskusteluja tiimin yhteisessä kokouksessa ennen kehityskeskustelukierroksen alkua. Samalla on hyvä kerrata kehityskeskustelujen tarkoitusta ja prosessia. Kehityskeskusteluprosessia on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

Tutkijoiden ja asiantuntijoiden varsin yhtenäisen käsityksen mukaan valmistautumisella on merkittävä vaikutus kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Sekä työntekijöiden että esimiesten on valmistauduttava keskusteluihin huolellisesti käymällä tuleva keskustelu läpi ennakoon. Valmistautuminen voi tapahtua esimerkiksi kehityskeskustelukutsun yhteydessä toimitettavan kyselylomakkeen avulla. Kutsu kehityskeskusteluihin on toimitettava työntekijälle ajoissa noin kaksi viikkoa ennen keskustelua. Keskusteluja varten on varattava myös riittävästi

aikaa (1-2h/keskustelu) sekä rauhallinen ja puolueeton tila. (Aarnikoivu 2011, 90-92; Autio ym. 2010, 75-77; Surakka & Laine 2011, 158-159; Meretniemi 2011, 63-77; Viitala 2005, 361-362)

Varsinainen kehityskeskustelu alkaa tutkijoiden mukaan verryttelykeskustelulla. Verryttelykeskustelun tavoitteena on luoda keskustelijoiden välille yhteinen ymmärrys kehityskeskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Verryttelyn jälkeen kehityskeskustelussa edetään aihe aiheelta, alkaen menneen kauden asioista ja päätyen lopulta yhteiseen tulevaisuuden suunnitelmaan. Jokainen avattu aihe on syytä käsitellä kerralla loppuun ja sulkea yhteenvedolla ennen uuteen aiheeseen siirtymistä. Kun kaikki ennalta sovitut aiheet on käsitelty, on keskustelijoiden hyvä tiedustella toisiltaan mahdollisia muita aiheita keskusteltaviksi. (Aarnikoivu 2011, 97-113; Autio ym. 2010, 75-76)

Keskustelun loppuksi on syytä tehdä yhteenveto keskustelun sisällöstä, sovitusta asioista ja jatkotoimista. Yhteenvedossa varmistetaan, että keskustelijoille on syntynyt yhteinen näkemys ja sitoumus keskustelun sisällöstä. Asiat on hyvä kirjata ainakin pääkohtien osalta heti muistiin, jotta keskusteluun voi myöhemmin palata. Keskustelumuistio toimitetaan molemmille osapuolille ja voidaan halutessaan hyväksyä nimikirjoituksilla. (Aarnikoivu 2011, 97-113; Autio ym. 2010, 75-76) Ennen keskustelutilanteesta poistumista Meretniemi (2011, 87) muistuttaa vielä arvioimaan keskustelun onnistumisen, jotta kehityskeskusteluissa toteutuisi jatkuvan parantamisen ajatus.

Tutkijat muistuttavat, että kehityskeskusteluprosessi on jatkuva. Keskustelujen välillä tarvitaan seuranta ja jälkihoitoa, joilla varmistetaan sovittujen asioiden toteutumisen tulevalla kaudella. Jälkihoidolla myös säilytetään organisaation motivaatio käydä kehityskeskusteluja tulevaisuudessa. Motivaatioon vaikuttaa oleellisesti, että lupauksista ja sovitusta toimenpiteistä on pidettävä kiinni. Vastuu sovittujen asioiden toteuttamisesta kuuluu sekä työntekijöille että esimiehille. Tutkijoiden mukaan seuranta ei saa olla raskasta ja voi käytännössä olla esimerkiksi raportointia sovittujen tavoitteiden tai asioiden saavuttamisesta. Seuranta voi toteuttaa myös esimerkiksi kuukausittain pidettävien tiiviiden arviointikeskustelujen avulla. (Aarnikoivu 2011, 114-118; Meretniemi 2011, 99-102; Surakka & Laine 2011, 162-163) Esimiehille jälkihoito on siis normaalia ihmisten ja asioiden johtamista. Työntekijöille jälkihoito tarkoittaa työn tekemistä sovittuja asioita tavoitellen.

2.8.3 Viestintä

Millä tavalla? Aution ym. mukaan hyvä keskustelija tapaa toisen ihmisen mielellään. Tapaamiseen liittyvä innostus saa näkyä ulospäin ja mielihyvän voi ilmaista sekä sanoilla, ilmeillä että eleillä. Kehityskeskustelujen aluksi voi esimerkiksi kertoa odottaneensa keskustelua, kätellä, hymyillä ja osoittaa tuolin keskustelukumppanille. Hyvän keskustelun syntymiselle tärkeintä on oikeanlainen ilmapiiri ja sen rakentaminen aloitetaan tapaamisen ensimmäisellä hetkellä. (Autio ym. 2010, 75) Meretniemi (2011, 130) neuvoo, että hyvän ilmapiirin syntymistä auttavat yhteiset asiat, kuten yhteinen harrastus ja siitä puhuminen.

Oikeanlaisella ilmapiirillä Autio ym. tarkoittavat välitöntä ja keskustelukumppanin ymmärtämiseen pyrkivää vuorovaikutteista tilannetta, jossa ihmiset ovat läsnä henkilökohtaisesti. Ennakkokäsitysten muodostamista asioista tai keskustelukumppanista on syytä välttää, jotta aidoille mielipiteiden vaihdolle ja dialogille jää tilaa. Tutkijat muistuttavatkin, että jokainen hyvä keskustelu on uusi ja ennalta arvaamaton. (Autio ym. 2010, 40, 76-77)

Kehityskeskustelut voivat Aution ym. mukaan olla pinnallisia, määrämuotoisia tai aidon dialogisia. Pinnallisissa ja määrämuotoisissa keskusteluissa esiintyvien puhekäytäntöjen avulla ei vuorovaikutuksessa normaalisti yllä keskinäiseen yhteisymmärrykseen. (Autio ym. 2010, 22-23) Tutkijoiden mukaan vain dialogisissa kehityskeskusteluissa päästään aidosti kehittäväälle ja yhteisymmärrystä rakentavalle tasolle. (Aarnikoivu 2011; Autio ym. 2010; Meretniemi 2011; Wink 2007)

Hyvässä kehityskeskustelussa tuleekin aina pyrkiä dialogiin. Kehityskeskustelujen onnistuminen ja yltäminen dialogin tasolle on kiinni molemmista keskustelijoista sekä työntekijästä että esimiehestä. Kehityskeskustelujen onnistumiseen ja dialogin syntymiseen vaikuttavat keskustelijoiden asenteet, motivaatio ja keskinäinen luottamus. Tutkijat kuitenkin muistuttavat, että työelämässä esimiehen vastuu ja vaikutusmahdollisuuden dialogin rakentamisessa ovat suuremmat. Dialogi ei ole sattuman tuotos vaan vaatii jatkuvaa keskustelutaitojen opettelua. (Autio ym. 2010, 23; Meretniemi 2011, 117) Kehityskeskustelussa dialogin tasolle syventyminen vaatii työntekijältä aitoa halua kehittyä ja vastaavasti esimieheltä aitoa halua tukea työntekijän kehitystä.

Tutkijoiden mukaan dialogin edellyttämää luottamusta voidaan rakentaa aktiivisella ja toisen ymmärtämiseen tähtäävällä kuuntelulla, johon kuuluu avointen kysymysten esittäminen. Kehityskeskustelussa esimies voi edistää luottamuksen syntymistä asettumalla palvelurooliin, jolloin työntekijän asiat ovat pääosassa. Muita tutkijoiden mainitsevia keinoja luottamuksen rakentamisessa ovat osallistava päätöksenteko, rakentava palautteen käsittely, myönteisyys, ratkaisukeskeinen ajattelu sekä voimavaroihin keskittyminen, tulevaisuussuuntautuneisuus ja kannustaminen. Lisäksi luottamusta voidaan rakentaa selkeillä, ymmärrettävillä ja tasapuolisesti jakautuvilla puheenvuoroilla. (Aarnikoivu 2011, 141-143; Autio ym. 2010, 75-77)

Yhtenä keinona Autio ym. mainitsevat vielä peesaamisen. Peesaamisella tarkoitetaan keskustelukumppanin kehonkielen, puhutavan, äänenpainojen, puheen rytmin ja puhevoimakkuuden matkimista. Katsekontakti edesauttaa peesaamisessa ja viestii keskustelukumppanille arvostusta häntä ja hänen puhettaan kohtaan. (Autio ym. 2010, 76)

Mitkä asiat edistävät? Kehityskeskustelutilanteen vuorovaikutus rakentuu ympäristöstä, puheesta ja sanattomasta viestinnästä. Onnistuneessa kehityskeskustelussa ympäristö ja ihmisten viestintä tukevat toisiaan. Lisäksi onnistuneissa keskusteluissa pysytään asiassa ja saadaan sovittua asialistan mukaisista asioista tavoiteajassa.

Meretniemen (2011, 113) mukaan kehityskeskustelun on oltava kiireetön, koska ympäristön tai keskustelijoiden kiireinen olemus pilaa ilmapiirin ja heikentää kehityskeskustelujen lopputulosta. Esimerkiksi puhelimet ja tietokone sähköposteineen eivät kuulu keskustelutilaisuuteen. Keskustelutilanteen on oltava myös tasapuolinen, jolloin esimiehen työhuone on ehdottoman väärä paikka kehityskeskusteluille. Kehityskeskustelujen vieminen pois normaalista työympäristöstä auttaa sekä työntekijää että esimiestä keskittymään ja irrottautumiaan työn rytmistä.

Ajan käytöllä ja asiassa pysymisellä voidaan edistää viestinnän tehokkuutta. Toisilla ihmisillä on tapana kertoa asiat juurta jaksan, jolloin keskusteluun kuluu paljon aikaa. Toisaalta keskustelukumppanin on annettava kertoa asiansa rauhassa, jotta kiireen tunnetta ei synny. Kiireen ehkäisemiseksi Meretniemi neuvoo pitämään omat puheenvuorot tiiviinä ja keskittymään niissä tiukasti asiaan. Heti keskustelun alussa voi kerrata käytettävissä olevan ajan ja asialistan. Lisäksi molemmat keskustelijat voivat tehdä itselleen ajankäyttöä ohjaavan muistilistan asioista, joista on ehdittävä puhua. (Meretniemi 2011, 118-119)

Puheenvuorojen pituuden lisäksi on kiinnitettävä huomiota viestinnän selkeyteen. Meretniemen mukaan asiat on viestittävä selkeästi ja myös ymmärrettävä oikein. Viestinnässä on muistettava, että ihmiset hahmottavat todellisuutta ja ottavat viestejä vastaan kaikilla aisteillaan. Eri ihmisillä eri aistit korostuvat, jolloin asioiden ymmärtäminen riippuu siitä mitä aistia hyödyntäen viestit on otettu vastaan. (Meretniemi 2011, 118)

Visuaalilit keräävät informaatiota pääasiassa näköaistin avulla ja myös oppivat sen avulla parhaiten. Siksi visualisteille on tärkeää nähdä, mitä on puhuttu. Auditiiiviset ihmiset havainnoivat ympäristöä kuuloaistin avulla ja oppivat parhaiten kuuntelemalla. Auditiiivisille ihmisille puheen rytmi, äänen sävyt ja tauot ovat tärkeitä eli miten on puhuttu. Kinesteettiset ihmiset tarkastelevat ympäristöä tunteella, kokemalla, koskettamalla sekä haistamalla ja maistamalla. Kinesteettiset ihmiset oppivat parhaiten tekemällä ja kokemalla, joten heille konkretia ja itse tekeminen ovat tärkeää oppimisessa. (Meretniemi 2011, 119-121)

Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että viestinnässä otetaan huomioon ihmisten erilaiset tavat oppia asioita. Meretniemen mukaan ihmisillä korostuvat usein yksi tai kaksi edellä mainituista oppimistavoista kolmannen ollessa heikompi. Väärinymmärrysten välttämiseksi ja viestinnän tehostamiseksi samat asiat kannattaakin esittää kuvina tai piirtämällä, puhumalla ja tekemällä. (Meretniemi 2011, 121)

Koska viestintä on kaksisuuntaista, erilaisten oppimistapojen tiedostaminen auttaa myös keskustelukumppanin ymmärtämistä (Meretniemi 2011, 121). Paperiin piirtely, rauhaton liikehdintä tuolilla tai poissaolevalta vaikuttava hiljaisuus eivät välttämättä tarkoita keskustelukumppanin viestivän tilanteen epämuikavuudesta tai tarpeettomuudesta, vaan voivat olla osa hänen tapansa ottaa vastaan informaatiota. Ihmisten erilaisuus olisikin hyvä huomioida kehityskeskustelutilassa tarjoamalla keskustelijoiden käyttöön kaikkia oppimistapoja tukevia välineitä ja materiaalia sekä sopivaa oheistekemistä.

Ihmisten välisessä viestinnässä sanaton viestintä on puhetta tärkeämpää. Meretniemen mukaan sanaton viestintä joko tukee ihmisen puhetta tai vesittää puheen sisällön. Tutkimusten mukaan viestinnässä yli puolet tapahtuu eleiden, ilmeiden ja kehonkielen välityksellä, reilu kolmannes äänen avulla ja vain vajaa kymmenes sanojen välityksellä. Lisäksi tiedetään, että ihmiset eivät voi tietoisesti hallita kaikkea sanatonta viestintäänsä ja toisaalta reagoivat toisten ihmisten sanattomiin viesteihin tietämättään. (Meretniemi 2011, 123-129) Kasvojen välittämällä ilmeillä,

katsekontaktilla, äänen sävyillä ja tunnetiloilla sekä kehon asennolla on siis suuri vaikutus siihen kuinka keskustelijat ymmärtävät toisiaan.

Meretniemi (2011, 130) muistuttaa, että tiukassakin tilanteessa käyttäytymisellä ja kehonkielellä voi rakentaa siltaa yhteisymmärrykselle ja antaa tilaa keskustelukumppanille. Keskustelijat voivat parantaa vuorovaikutusta tiedostamalla omaa ja keskustelukumppanin käyttäytymistä kehityskeskustelutilanteessa. Lisäksi kehityskeskustelussa on oltava aidosti läsnä omana itsenään, koska ihmiset huomaavat teeskentelyn. Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta onkin erittäin tärkeää, että keskustelijoiden viestinnässä ei esiinny ristiriitoja.

Mitä asioita edellytetään? Aution ym. (2010, 37) korostavat, että kehityskeskustelut eivät ole irrallinen asia organisaation muusta johtamistoiminnasta vaan liittyvät tiiviisti toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Onnistuakseen ja tuottaakseen haluttuja tuloksia, kehityskeskustelut edellyttävät Aution ym. (2010, 37-38) mukaan organisaatiolta seuraavia asioita:

Keskustelun osapuolilla on riittävä ymmärrys organisaation nykyisestä toiminnasta ja tulevaisuuden tavoitteista.

Keskusteluun osallistuvat henkilöt voivat osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja suunnitella omaa työtään itsenäisesti.

Vuorovaikutuksen esimiehen ja työntekijän välillä on oltava kaksisuuntaista ja perustuttava molemminpuoliseen luottamukseen.

Keskusteluissa tulisi käsitellä työn tavoitteet (organisaation, työyksikön, ja kyseisen työntekijän) ja niihin liittyvät haasteet. Henkilön persoonan tai luonteen arviointi ei kuulu kehityskeskusteluihin.

Kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää, jolloin kehityskeskusteluja käydään kaikilla organisaatiotasolla. Lisäksi organisaatiossa ymmärretään erilaisen keskustelufoorumien ja keskustelevan johtajuuden merkitys.

2.9 Yhteenveto

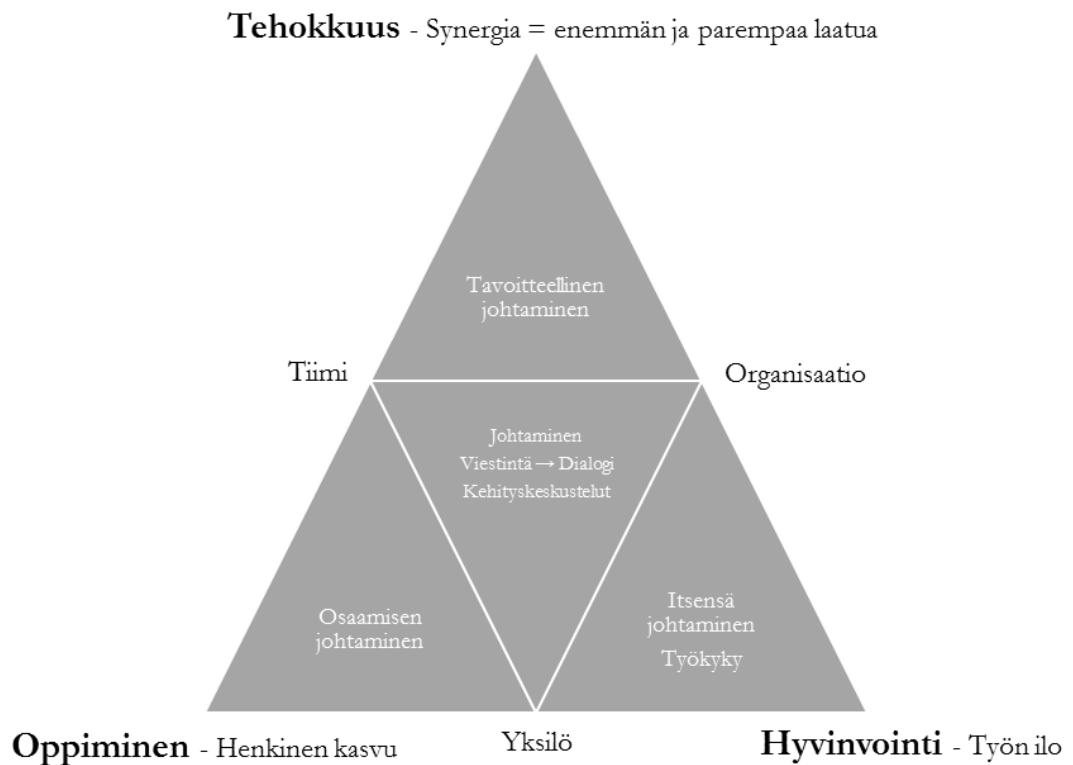
Ihmiset ja organisaatiot elävät 2010-luvulla postmodernissa tieto- ja palveluyhteiskunnassa, joka rakentuu mielikuvista ja paikallisista tarinoista, muuttuu nopeasti ja jossa ajan ja paikan merkitys ovat katoamassa. Tieto- ja palveluyhteiskunnan organisaatiot muodostuvat asiakkaiden ja työntekijöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvistä puheista ja mielikuvista. Tietotyössä työntekijät omistavat työvälineensä, joten ihmisten sitoumus organisaatioihin on muuttunut ja muistuttaa jatkossa enemmän liikesuhdetta kuin pysyvää työsuhdetta.

Perinteiset organisaatioiden johtamistavat ovat saaneet rinnalleen uusia ajatusmalleja, joissa ihmisiä johdetaan mielikuvilla, tarinoilla ja puheilla. Esimiesten ja johtajien rooli on muuttunut tehtävien jakajasta ihmisten valmennus- ja palvelutehtäväksi. Vuorovaikutuksen lisääntyessä viestinnän merkitys organisaatioissa on kasvanut. Dialogisen vuorovaikutuksen avulla organisaatioiden henkilökunta saadaan voimaantumaan sekä osallistumaan ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin.

Organisaatio rakentuu ihmisistä, jotka työskentelevät tulosityksiköissä, tiimeissä ja yksittäisissä työtehtävissä. Organisaatio tarvitsee menestyäkseen jokaista työntekijää, ja menestyäkseen jokaisen organisaatiossa työskentelevän on oltava tehokas, osaava ja hyvinvoiva. Organisaation menestys on tulosta hyvästä johtamisesta, jossa tehokkuuden tavoittelu sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat tasapainossa kaikilla organisaation tasoilla.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa nykyaikaisen organisaation johtamisjärjestelmää. Niiden avulla organisaatioissa voidaan johtaa suoritusta, kehittää osaamista ja tuottaa työhyvinvointia tiimien ja yksilöiden tasolla. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen tapaaminen, joissa käsitellään tavoitteellisen johtamiseen, itsensä johtamisen, osaamisen kehittämisen sekä työkyvyn edistämisen ja ylläpidon aihepiirejä. Kehityskeskusteluissa organisaation tavoitteet liitetään yksittäisen työntekijän päivittäiseen työhön. Kehityskeskustelut käydään työntekijän näkökulmasta, mutta vastuu niiden onnistumisesta on vahvasti esimiehellä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on tiivistetty kuvaan 8. Kuvassa on hyödynnetty Sydänmaanlakan älykkään organisaation ja Åbergin synergisen johtamisen malleja (Sydänmaanlakka 2002; Åberg 2006, 61).



Kuva 8. Kehityskeskustelujen teoreettinen viitekehys

Viestintä kaikkine eri muotoineen on tämän päivän organisaatioiden johtamisen keskiössä. Kehityskeskustelut ovat yksi määrämuotoinen viestinnän keino kommunikoida organisaation eri tasojen välillä. Kuva 8 kokoaa kehityskeskustelujen monitasoisen rakenteen ja ihmisten johtamisen tärkeät osa-alueet yhteen. Kehityskeskustelujen yksi tärkeimmistä tarkoituksista on varmistaa johtamisen vähimmäistason toteutuminen työyhteisön kaikilla tasoilla ja jokaisen työntekijän kohdalla henkilökohtaisesti. Kehityskeskustelujen tavoitteena on löytää synerginen tasapaino organisaation tehokkuuden tavoittelun, osaamisen kehittämisen ja työyhteisön hyvinvoinnin ylläpidon välille. Tasapainon toteutumisesta on huolehdittava erityisesti tiimien ja yksittäisten työntekijöiden tasolla, koska työniloa pursuava, henkisesti vahva ja tavoitteista motivoitunut ihminen on perusyksikkö, jonka varaan menestyvä työyhteisö rakentuu.

3 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Ouman-konserni toimii talotekniikan alalla. Ouman-konserni on erikoistunut kiinteistöjen automaatioon ja energiatehokkuuteen. Konserni työllistää noin 250 työntekijää ja yrityksen liikevaihto vuonna 2014 oli noin 33 miljoonaa euroa. Yrityksen pääliiketoiminnot sijaitsevat Suomessa ja Ruotsissa, joissa Ouman-konsernilla on yhteensä 14 toimipistettä. Tuotantolaitoksia Ouman-konsernilla on Virossa Kuresaaressa ja Suomessa Kempeleessä. Ouman-konserni on palvelu- ja asiantuntijaorganisaatio, joka käyttää liikevaihdostaan yli 8 % tuotekehitykseen. Yritys kasvaa ja laajentaa toimintaansa Itämeren alueella. (Ouman 2014)

Ouman-konserni koostuu kolmesta liiketoimintayksiköstä, joita ovat energiatehokkuuspalvelut, rakennusautomaatio ja sopimusvalmistuspalvelut. Energiatehokkuuspalvelut tarjoaa nimensä mukaisesti energiaa säästäviä palvelukonsepteja kiinteistöjen omistajille yksittäisistä taloyhtiöistä kokonaisuun kaupunkiin. Rakennusautomaatio valmistaa, myy ja markkinoi kiinteistöjen ohjaukseen ja valvontaan soveltuvia laitteita Ouman tuotemerkillä. Sopimusvalmistuspalvelut suunnittelee ja valmistaa tuotteita muille laitevalmistajille. (Ouman 2014)

Ouman-konsernin organisaatio on jaettu liiketoimintayksiköiden lisäksi toiminnallisiin prosesseihin, joita ovat myynti ja markkinointi, tuotehallinta, tuotekehitys, tuotanto ja hallinto. Kyseessä on matriisi organisaatio, jossa työskentelee tekniikan eri alojen ammattilaisia ja asiantuntijoita, myynnin ammattilaisia sekä tuotannon henkilökuntaa. Organisaatio toimii tiiviissä yhteistyössä sopimusvalmistusasiakkaiden, kiinteistönomistajien sekä rakennusautomaatiotuotteilla urakoivan partneriverkoston kanssa.

3.2 Integraatioprosessi synnytti tarpeen kehityskeskusteluille

Syksyllä 2013 rakennusautomaatiolaitteita valmistava Ouman Oy, energiansäästöpalveluja tuottava Ekonor Oy ja taloteknisten automaatiolaitteiden sopimusvalmistaja Enerpoint Oy yhdistyivät yritysjärjestelyjen myötä Etagrene Oy konserniksi. Vuotta myöhemmin syksyllä 2014 konserni luopui kolmesta erillisestä brändistä ja julkaisi uuden kaikille taustayrityksille

yhteisen Ouman brändin. Vuoden 2015 aikana konsernin taustayritykset tulevat sulautumaan yhden toiminimen Ouman Oy:n alle.

Toteutunut yritysjärjestely käynnisti taustayritysten integraation, jonka tavoitteena oli muodostaa yksi yhtenäinen organisaatio. Integraatioprosessissa uuden organisaation toimintaa pyrittiin yhdistämään ja tehostamaan mm. organisaation rakenteita ja toimintamalleja uudistamalla, koko organisaation toimintaa käsittävällä strategiatyöllä, tietoteknisten ratkaisujen yhtenäistämällä, organisaation yhteisellä ilmeellä ja yhteisten henkilöstökäytäntöjen luomisella.

Integraatioprosessin alkuvaiheessa tapahtuneen organisaatiouudistuksen seurauksena taustayritysten vanhat henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten työhyvinvointikyselyt ja kehityskeskustelut jäivät suurelta osin pois käytöstä. Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004, 110-111) kuvaavat tällaista tilannetta henkilöstöjohtamisen nollatasoksi, joka on riittämätön mille tahansa yritykselle. Henkilöstöjohtamisen nollatasolla ihmisten johtamiseen liittyvät pakolliset toiminnot, kuten työsuhteen solmiminen, palkanmaksu ja minimitason täyttävä työsuojaus tulevat hoidetuksi, mutta sen kummempia tavoitteita henkilöstöjohtamisella ei ole.

Kolmen yrityksen toimintojen yhdistämisen seurauksena uudesta organisaatiosta löytyi kolme erilaista mallia kehityskeskustelujen käymiseen. Rakennusautomaation ja energiatehokkuuspalvelujen liiketoimintayksiköissä kehityskeskusteluja oli pidetty satunnaisesti kunkin esimiehen omien käytäntöjen mukaan. Sopimusvalmistuspalvelujen liiketoimintayksikössä kehityskeskusteluja oli pidetty säännöllisemmin ja suurin osa yhteisen mallin mukaan. Henkilökunnan kokemukset kehityskeskusteluista viittasivat keskustelujen laadun vaihteluun ja yhteisten käytäntöjen tarpeeseen.

Henkilöstöjohtamisen tason nostamiselle ja käytäntöjen yhtenäistämiseksi oli selkeä tarve. Kehityskeskustelut nähtiin tärkeäksi työkaluksi yhtenäisen henkilöstöjohtamisen luomisessa ja uuden organisaation muutosten, kuten strategian viestimisessä koko henkilökunnalle. Edellä mainittujen perustelujen pohjalta tutkimusongelma määriteltiin muotoon: **Miten parantaa ja yhtenäistää Ouman-konsernin kehityskeskustelukäytäntöjä?**

3.3 Kehityskeskustelujen tavoitteet

Ouman-konsernin integraatioprosessin tavoitteena on ollut synnyttää yksi yhtiö, jolla on yhtenäiset johtamiskäytännöt ja jota johdetaan kohti visiota yhteisen strategian avulla. Henkilöstökäytäntöjen yhtenäistäminen tukee integraatioprosessin tavoitteita luomalla edellytyksiä yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiselle ja yhtenäisen johtamisen toteutumiselle. Kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämässä ja integraatioprosessin loppuunsaattamisessa.

Kehityskeskustelujen lyhyen aikavälin tehtävänä on varmistaa integraatioprosessin tavoitteiden toteutuminen. Ensimmäiset kehityskeskustelut uudella kehityskeskustelumallilla tulevat painottamaan tavoitteellista johtamista, koska pyrkimyksenä on vahvistaa yhden yrityksen mielikuvaa. Lisäksi ensimmäisten kehityskeskustelujen tavoitteena on viestiä yhteisen vision ja strategian mukaiset päätavoitteet organisaatioon.

Kehityskeskustelujen pitkän aikavälin tavoitteena on liittää kehityskeskusteluprosessi osaksi yrityksen johtamista ja toiminnan suunnittelua. Uuden mallin mukaiset kehityskeskustelut ovat vuosittainen johtamiskeskustelu, jonka avulla strategiasta johdetut tavoitteet asetetaan kaikille organisaation tasoille. Kehityskeskustelujen avulla voidaan myös viestiä organisaation yhteisiä tärkeitä asioita, kuten jakaa yhteistä näkemystä yrityksen nykytilasta ja toimintaympäristöstä.

Lisäksi kehityskeskustelujen tavoitteena on varmistaa yhtenäisen johtamisen toteutuminen ja riittävä laatu kaikilla tärkeillä johtamisen osa-alueilla. Tärkeiksi määritellyt johtamisen osa-alueita ovat esimerkiksi tavoitteellinen johtaminen, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen.

Kehityskeskustelujen tulee olla sekä organisaation tavoitteita että yksilön kehittymistä ja hyvinvointia tukeva vastuullinen toimintamalli.

4 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatioon sopiva yhtenäinen kehityskeskustelumalli ja ohjeistus kehityskeskustelujen käymiseen. Kehityskeskusteluja tarkastellaan tässä tutkimuksessa esimiehen ja työntekijän välisenä ammatillisena tapaamisena. Tiedonkeruun menetelminä tutkimuksessa käytettiin tutkimushaastatteluja ja työpajoja. Tutkimushaastatteluilla haluttiin selvittää kohdeorganisaation aikaisempia kehityskeskustelukäytäntöjä sekä henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia käymistään kehityskeskusteluista. Tutkimushaastattelun tavoitteena oli kerätä kohdeorganisaatiosta hyviä kehityskeskustelukäytäntöjä ja kehitystarpeita uuteen kehityskeskustelumalliin.

Uuden kehityskeskustelumallin ja siihen liittyvän ohjeistuksen muodostamisessa hyödynnettiin aikaisempaa kehityskeskusteluihin liittyvää tutkimustietoa, kehityskeskusteluihin liittyvää teoriatietoa, tutkimushaastattelujen tuloksia sekä kohdeorganisaatiossa aikaisemmin käytössä olleita kehityskeskustelumalleja. Työpajatyöskentelyä käytettiin sekä varmistamaan tutkimuksen tuloksia että vastuuttamaan kohdeorganisaation johto ja esimiehet ottamaan uusi kehityskeskustelumalli käyttöön.

4.1 Laadullinen tutkimusote

Tuomi ja Sarajärvi (2008, 28) kutsuvat laadullista tutkimusta ymmärtäväksi tutkimukseksi. Ymmärtävässä tutkimuksessa pyritään saamaan syvälinen ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) kuvailevat laadullista tutkimusta ihmisten elämämaailman tutkimiseksi. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 16) näkevät ihmistutkimuksen lähtökohtana ihmisen ainutkertaisena yksilönä. Tällöin ihmistutkimuksessa pyritään pääsemään lähelle tutkittavia henkilöitä ja heidän kokemuksiaan, elämyksiään sekä ajatuksiaan. Tuomi ja Sarajärvi (2008, 68) tiivistävät laadullisen tutkimuksen ydinajatuksen kysymykseen ”miten minä voin ymmärtää toista?”. Tämän tutkimuksen tekemisessä päädyttiin hyödyntämään laadullista tutkimusotetta, koska tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi oli ymmärrettävä kohdeorganisaatiossa työskentelevien ihmisten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa ihmiset nähdään postmodernin ajan vapaina yksilöinä. Ihmisten elämysmaailma rakentuu subjektiivisista kokemuksista, jotka puolestaan muodostuvat paikallisista tarinoista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kanssaihminen ja ympäristön kanssa. Juutin ja Luoman (2009, 181-182) mukaan postmodernille tieteenfilosofialle on tyypillistä kriittinen suhde varmaan tietoon, tiedon yleistettävyyteen ja yksilöiden tuottamaan tietoon. Postmodernia tutkimusta voidaan pitää näkökulmien etsimisestä, jolloin tutkimukset ja niissä saavutetut tulokset nähdään vaihtoehtoisina selityksinä tutkittavalle ilmiölle. Eri näkökulmien paremmuutta tai oikeellisuutta ei ole mielekäästä arvioida, koska kunkin näkökulman tukena ovat vain niiden puolesta esitetyt argumentit.

Tutkijoiden mukaan postmodernissa tieteessä suuret teoriat ja tarinat ovat korvautuneet paikallisista tarinoista koostuvalla tiedolla, joka on vahvasti kontekstisidonnaista. Objektiviisen tiedon olemassaoloa kyseenalaistetaan, koska tietoa pidetään tarinallisena, tulkinnallisena ja pirstaleisena. Tietoa tuotetaan sosiaalisissa prosesseissa, jolloin ympäröivä todellisuus vaikuttaa aina yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. (Juuti & Luoma 2009, 181; Tuomi & Sarajärvi 2008, 54-55; Hirsjärvi & Hurme 2006, 16-19) Tuomi ja Sarajärvi (2008, 54) kuvailevat postmoderniin tieteeseen perustuvan tutkimuksen teoriataustaltaan valikoivaksi, jossa ideoita voidaan hyödyntää ja lainata kaikesta saatavilla olevasta tutkimuksesta. Tutkijan pitää kuitenkin tietää mitä on tekemässä ja ymmärtää käyttämiensä menetelmien lähtökohdat sekä yhteensopivuus.

4.2 Tapaustutkimus ja teemahaastattelu

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 134) mainitsevat tapaustutkimuksen yhdeksi perinteisistä tutkimusstrategioista. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006b) mukaan tapaustutkimuksessa keskitytään tutkimaan yksittäistä rajattua tapahtumaa, ilmiötä tai kokonaisuutta hyödyntämällä monipuolisesti eri menetelmillä hankittua tietoa. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla ilmiötä yksityiskohtaisesti. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) muistuttavat, että yhdenkin tapauksen perusteellinen tutkiminen voi tuottaa yleisesti hyödynnettävää tietoa. Tutkimustulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan tapaustutkimuksessa perustella esittämällä kattava kuvaus tutkimusaineistosta ja aineiston analyysistä.

Tämä tutkimus vastaa tapaustutkimuksen tunnusmerkkejä, koska tutkittava ilmiö ja tutkimusympäristö olivat selkeästi rajattavissa sekä määriteltävissä. Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta teemahaastattelujen ja työpajatyöskentelyn avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2008, 71-72) mainitsevat haastattelut, havainnoinnin ja kyselyt yleisimmiksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi. Kyselyn ja haastattelun idea on yksinkertainen: kun halutaan tietoa ihmisten ajatuksista ja toimintatavoista, on selkeintä kysyä asiaa heiltä. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 41) määrittelevät haastattelun tutkimusmenetelmäksi, jossa henkilöiltä kysytään heidän ajatuksiaan tutkittavasta ilmiöstä ja vastaukset saadaan puhutussa muodossa.

Tuomi ja Sarajärvi (2008, 75) kuvailevat teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua avoimeksi tiedonkeruun menetelmäksi, jonka aihepiiri on ennalta suunniteltu. Tutkimuksen teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä ennalta tiedettyyn. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 47-48) mukaan teemahaastattelussa teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella eri haastateluissa. Lisäksi haastateltavien vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat voivat antaa vastauksensa omin sanoin.

Tuomen ja Sarajärven (2008, 78-79) mukaan myös dialogia voidaan hyödyntää haastattelumenetelmänä. Dialogi antaa tutkijalle mahdollisuuden kohdata haastateltava avoimessa vuorovaikutuksessa. Dialogin luonteen mukaisesti keskustelua ei voi ennalta suunnitella ja lopputulos on aina uusi sekä ennalta arvaamaton. Dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija ei tyydy olemaan pelkästään haastattelija, vaan on myös aktiivinen keskustelun osanottaja. Keskustelun synnyttämiseksi tutkija voi tehdä myös aloitteen ja avata omia ennakko-oletuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen yhteydessä tehdyt teemahaastattelut olivat luonteeltaan hyvin avoimia keskusteluja ja saivat välillä dialogin piirteitä. Vaikka dialogi ei ollut itsetarkoitukseksi, sen ansiosta syntyi mielenkiintoisia näkemyksiä ja uusia ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Dialogit myös auttoivat ymmärtämään haastateltavia sekä tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin.

4.3 Tutkimuksen eettinen perusta

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tekemisessä ja tutkimusraportissa on tavoiteltu selkeää, perusteltua ja loogista rakennetta. Tuomi ja Sarajärvi (2008, 125-126) mainitsevat tieteen etiikan koostuvan edellä mainittujen hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamisen ja hyvän tutkimuksen tekemisen lisäksi aiheen valinnasta,

käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja tutkimustulosten hyödyntämisestä. Tuomi ja Sarajärvi (2008, 131) korostavat, että ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa ihmisoikeuden muodostavat tutkimuksen yleisen eettisen perustan.

Tiedonkeruumenetelmänä käytetyssä teemahaastattelussa noudatettiin Reynoldsin (1987; Tuomi & Sarajärvi 2008, 131 mukaan) määrittelemää tutkittavien suojaa:

Osallistujille selvitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja oletettavat riskit.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista; yksilöillä on oikeus kieltäytyä osallistumisesta, keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa tutkimuksen aikana, oikeus kieltää myöhemmin itseään koskevan aineiston käyttö tutkimuksessa ja oikeus tietää nämä oikeutensa.

Tutkijan on varmistuttava, että osallistuja tietää suostuessaan tutkittavaksi, mistä tutkimuksessa on kyse.

Osallistujien oikeuksien ja hyvinvoinnin varmistaminen; osallistujia ei tule vahingoittaa, heidän hyvinvointinsa on oltava kaikessa etusijalla ja kuviteltavissa olevat ongelmat on huomioitava ennakkoon.

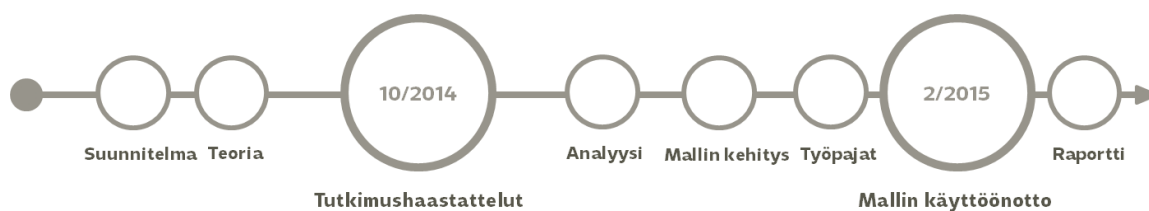
Tutkimuksen tiedot ovat luottamuksellisia; tutkimuksen aikana saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja hyödynnetä mihinkään muuhun kuin luvattuun käyttötarkoitukseen.

Kaikkien tutkimukseen osallistujien on jäätävä nimettömiksi ja tiedot on järjesteltävä niin, että osallistujien nimettömyys voidaan taata.

Tutkimukseen osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuullisuutta; tutkijan tulee noudattaa lupaamiaan sopimuksia ja olla vaarantamatta tutkimuksen rehellisyyttä.

4.4 Tutkimuksen suunnittelu

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 54) mukaan tutkimussuunnitelma on tutkimuksen valmistautumisen ja onnistumiseen johtavan aineistonkeruun kannalta välttämättömyys. Lisäksi suunnittelua on jatkettava ja tarkennettava koko tutkimusprosessin ajan. Tämän tutkimuksen etenemistä on havainnollistettu kuvan 9 aikajanalla.



Kuva 9. Tutkimusprosessin vaiheet aikajanalla

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tutkimussuunnitelman laatimisella. Tutkimussuunnitelma sisälsi tutkimusongelman kuvaamisen lisäksi alustavan suunnitelman käytettävistä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmistä. Tärkeä osa suunnitelmaa oli Gantt-kaavion muotoon laadittu aikataulu, jonka avulla ohjattiin tutkimuksen tekemistä. Tutkimus jaettiin aikataulussa seuraaviin osatehtäviin: teoriaan tutustuminen, haastattelujen valmistelu, haastattelujen pitäminen, aineiston purkaminen ja analysointi, teorian täydentäminen, uuden kehityskeskustelumallin laatiminen ja käyttöönotto, työpajat sekä kirjallisen tutkimusraportin laatiminen.

4.5 Tutkimuksen teemat

Suunnittelun jälkeen tutkimusprosessi jatkui teoriaan tutustumisella ja alustavan teoreettisen viitekehyksen laatimisella. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 56-57) mainitsevat teoriaan tutustumisen tärkeäksi osaksi tutkimuksen suunnittelua. Teoria on ajattelun apuväline, joka lisää tutkijan tietämystä tutkittavasta ilmiöstä ja auttaa keräämään hyvän tutkimusaineiston. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 67) mukaan teemahaastattelun teemojen tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiöön sisältyvä moninainen rikkaus paljastuisi mahdollisimman hyvin.

Tämän tutkimuksen teemat muodostettiin alustavan teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksen alustava teoreettinen viitekehys kirjoitettiin ennen teemahaastatteluja tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettujen teosten, artikkelien ja aikaisempien tutkimusten perusteella. Teorian lisäksi teemojen muodostamisessa hyödynnettiin tutkijan kokemukseräistä tietoa kohdeorganisaatiossa käydyistä esimies-alaiskeskusteluista. Tutkimuksen teemoista laadittiin liitteen 3 mukainen keskustelurunko avuksi haastattelutilanteen keskustelun ohjaamiseen. Haastattelurunkoon valmisteltiin avoimia kysymyksiä helpottamaan haastattelijaa keskustelujen avaamisessa ja teemojen syventämisessä.

Tutkimushaastattelun teemat:

- kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista
 - koettu laatu aikaisemmissa kehityskeskusteluissa
 - koettu vuorovaikutuksen taso
 - koetut kehityskeskustelukäytännöt
- kehityskeskustelujen tarkoitus
- organisaation muut esimies-alaiskeskustelut
- hyvä kehityskeskustelu
- ohjeet kehityskeskustelujen käymiseen.

4.6 Haastateltavien valinta ja taustatiedot

Tuomen ja Sarajärven (2008, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tutkimukseen luotettavuuden kannalta haastateltavien määrää tärkeämpää on valita haastateltavat huolellisesti ja perustellusti. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 58-59) ohjeistavat tutkijaa haastattelemaan niin monta henkilöä kuin on tarpeen tarvittavan tiedon löytämiseksi. Tuomen ja Sarajärven (2008, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 58-59) antavat laadullista tutkimusta tekeväälle tutkijalle vapauden valita tutkimuksen kannalta parhaat haastateltavat kohdejoukosta.

Tutkimuksen tekemisessä edettiin suunnittelun, teoriaan ja teemahaastatteluihin tutustumisen sekä haastattelun teemojen valinnan jälkeen haastateltavien valintaan. Tutkimushaastatteluihin osallistui tässä tutkimuksessa kymmenen henkilöä kohdeorganisaatiosta. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka olivat käyneet kehityskeskusteluja aikaisemmin ja joiden oletettiin tietävän parhaiten tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluihin valitut henkilöt edustivat kohdeorganisaation eri tasoja ja toimintoja mahdollisimman kattavasti. Haastateltavana oli tuotannon, myynnin, tuotekehityksen ja hallinnon henkilöitä kaikista Suomen liiketoimintayksiköistä. Haastateluvalintojen avulla pyrittiin löytämään erilaisten ihmisten ja eri organisaatiotasoilla työskentelevien työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä.

Haastatteluihin osallistuneilta kohdeorganisaation työntekijöiltä kerättiin haastattelukutsujen yhteydessä taustatietoja. Taustatietoja on käytetty hyödyksi aineiston analysoinnissa ja haastateltavien kuvailussa. Taustatiedot kerättiin liitteen 2 kyselykaavakkeella.

Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavista kuusi oli työntekijöitä ja neljä esimiehiä. Osallistujista viisi oli noin 30-vuotiaita ja loput viisi 40–60-vuotiaita. Kymmenestä haastateltavasta kolme oli naisia. Kuudella haastateltavalla oli pitkä kokemus kohdeorganisaatiosta, koska he olivat olleet kohdeorganisaation palveluksessa noin 10 vuotta tai pidempään. Neljän haastateltavan ajatukset perustuivat tuorempiin kokemuksiin, koska he olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa 1–3-vuotta.

Kohdeorganisaation henkilökunta koostuu pääosin hyvin koulutetuista asiantuntijoista ja pitkän työkokemuksen omaavista ammattilaisista. Haastateltavista kahdeksan oli suorittanut alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon ja kahdella haastateltavalla oli ammatillinen koulustausta. Kaikki haastateltavista olivat käyneet kehityskeskusteluja. Kuusi haastateltavista mainitsi käyneensä useita, yli kymmenen kehityskeskustelua. Neljällä haastateltavista oli vain joitakin kokemuksia kehityskeskusteluista.

4.7 Haastattelujen käytännön toteutus

Haastateltavien valinnan jälkeen tutkimusprosessi eteni koehaastatteluvaiheeseen. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 72) neuvovat testaamaan haastattelun teemoja esihaastatteluissa. Tutkijoiden ohjeiden mukaan ennen varsinaisia haastatteluja pidettiin yksi koehaastattelu, jonka avulla testattiin haastattelurungon toimivuutta. Koska suurempia kehitystarpeita ei ilmennyt, myös koehaastattelu otettiin mukaan tutkimusaineistoon.

Koehaastattelun jälkeen valitut haastateltavat kutsuttiin haastatteluihin henkilökohtaisesti ja heille lähetettiin hyvissä ajoin valmistautumismateriaaleina liitteen 1 mukainen haastattelukutsu sekä liitteen 2 mukainen esitietolomake. Haastattelukutsussa oli kuvattu haastattelujen tarkoitus ja tutkimusetiikka. Esitietolomakkeella kerättiin taustatietoja haastateltavista. Ennen kutsujen lähettämistä jokaiselta haastateltavalta varmistettiin halukkuus ja vapaachtoisuus haastatteluun osallistumisesta.

Kiireettömän ja keskustelua edistävän ilmapiirin synnyttämiseksi haastatteluja varten varattiin rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa. Lisäksi vuorovaikutuksen syntymistä pyrittiin edistämään istumajärjestelyn avulla ja sulkemalla ulkopuoliset häiriölähteet, kuten puhelimet ja tietokoneet pois haastattelutilanteesta. Haastattelut käytiin työaikana. Asialla pyrittiin lisäämään haastateltavien osallistumismotivaatiota ja osoittamaan asian olevan merkityksellinen työnantajalle. Haastatteluja pidettiin kohdeorganisaation kolmella päätoimipaikalla: Espoossa, Kempeleessä ja Raumalla. Haastatteluja käytiin yhdestä kahteen päivässä tiiviin noin kaksi viikkoa kestäneen haastattelujakson aikana.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisella tallentimella ja jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelujen alussa kerrattiin haastattelukutsun sisältö eli tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja eettiset perusteet. Haastattelut aloitettiin verryttelykeskustelulla ja vasta tunnelman rentouduttua haastattelussa edettiin tutkittaviin teemoihin. Haastattelut käytiin keskustelemalla vapaasti ennakkoon laaditun keskustelurungon ympärillä. Haastattelun aikana haastatteliija pyrki syventämään sekä tarkentamaan teemojen sisältöä ja tutkittavan ilmiön kannalta mielenkiintoisia asioita avoimia kysymyksiä sekä keskustelun avauksia esittämällä. Kaikissa haastatteluissa ei käsitelty kaikkia teemoja ja joissakin haastatteluissa haastateltavalle merkitykselliset teemat saivat runsaasti aikaa.

Haastattelut kestivät puolesta tunnista kahteen tuntiin. Haastattelujen kesto määräytyi pitkälti haastateltavan keskusteluhalukkuuden ja henkilölle ominaisen kerrontatavan mukaan. Haastatteluissa käydyt keskustelut olivat hyvin avoimia ja osa haastateltavista antautui aitoon dialogiin haastattelijan kanssa. Tutkimushaastattelujen tuloksena saatu tutkimusaineisto oli hyvin rikas ja monipuolinen. Haastatteluaineiston kertymisen ohella haastattelutilanteissa tapahtui keskustelijoiden välillä molemminpuolista oppimista sekä tutkittavasta ilmiöstä että avoimesta keskustelusta ja dialogista.

4.8 Aineiston purkaminen ja analysointi

Aineiston keruun jälkeen tutkimusprosessissa edettiin aineiston purku- ja analysointivaiheeseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 138) mukaan tutkijalla on valittavanaan kaksi tapaa haastatteluaineiston purkamiseen. Ensimmäinen menettely on aineiston kirjoittaminen tekstiksi eli litterointi, joka voidaan tehdä sanatarkasti koko haastattelusta tai valikoiden vain teema-alueista. Toinen menettely on päätelmien tekeminen ja teemojen poiminta suoraan haastatteluaineistosta. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston purkaminen painottui edellä kuvatuista menetelmistä jälkimmäiseen.

Haastatteluaineisto purettiin kuuntelemalla haastattelujen tallenteet yksi kerrallaan huolellisesti läpi. Haastatteluista poimittiin haastattelurungon teemojen mukaiset keskustelut ja kommentit. Keskustelut ja kommentit tiivistettiin muistiin kirjoitettaessa ja järjesteltiin samalla teemojen mukaan. Joitakin tutkittavan ilmiön kannalta mielenkiitaisia ja oivaltavia dialogeja kirjattiin muistiin sanatarkasti. Näin menetellen jokaisesta haastattelutallenteesta syntyi teemoittain järjestelty tiivistelmä haastattelun sisällöstä. Muistiinpanot tehtiin tekstinkäsittelyohjelmalla myöhemmän käsittelyn helpottamiseksi. Aineiston purkamisen yhteydessä haastatteluaineistosta löytyi muutama ennalta määrittelemätön teema. Myös näiden teemojen mukaisia asioita etsittiin jokaisesta haastattelusta.

Tuomi ja Sarajärvi (2008, 108-113) puhuvat aineistolähtöisestä ja teorialähtöisestä sisältöanalyysistä. Tässä tutkimuksessa teorian pohjalta muodostettuja haastattelu-teemoja käytettiin myös aineiston purku- ja analysointivaiheessa, joten tältä osin tutkimuksen sisältöanalyysi on teorialähtöistä. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 136) muistuttavat, että laadullisen tutkimuksen analysointitekniikat ovat moninaisia, eikä ole olemassa yhtä ehdottomasti muita parempaa tapaa tai menetelmää analyysin tekemiseen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 147) mukaan tutkimusaineiston luokittelu on oleellinen osa aineiston analyysiä. Luokittelun avulla jäsennetään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelun lisäksi aineistoa voidaan yhdistellä ja tyypitellä. Tuomen ja Sarajärven (2008, 93) mukaan tyypittelyn avulla tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia lausumia yleistykseksi.

Haastattelutallenteiden purkamisen jälkeen eri haastattelujen sisällöt yhdistettiin teemoittain. Tässä vaiheessa tutkittavan ilmiön kannalta kiinnostava aineisto jäsenyi kolmeen pääluokkaan ja kahdeksaan teemaan seuraavalla tavalla:

- aikaisemmat kehityskeskustelut
 - kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista
 - vuorovaikutuksen taso kehityskeskusteluissa
 - kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiosta
- kehityskeskustelujen kehittäminen
 - kehityskeskustelujen tarkoitus
 - hyvä kehityskeskustelu
 - ohjeet kehityskeskusteluihin
- muut teemat
 - palkka ja palkitseminen
 - työilmapiiri.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 150-151) korostavat tutkijan ajattelutyön merkitystä laadullisen tutkimusaineiston yhdistämisessä ja tulkintojen tekemisessä. Luokkien muodostaminen ja aineiston ryhmittely luokkiin tapahtuu induktiivisen ja abduktiivisen päättelyn keinoin. Luokitellun aineiston tiivistäminen ja tulkintojen teko aineistosta tapahtuu induktiivisen ja abduktiivisen päättelyn lisäksi deduktiivisen päättelyn keinoin. Tutkijan pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti ja kehittää sellainen malli, johon aineisto on mahdollista sijoittaa.

Haastateltavien keskustelut ja kommentit järjestettiin teemojen sisällä niin, että eri haastateltavien saman sisältöiset lausumat erottuivat omina kokonaisuuksinaan. Edellä kuvatun tyypittelyn avulla haastateltavien lausumia saatiin tiivistettyä yleistyksiksi. Aineiston yhdistämiseksi kunkin teeman sisältämistä keskusteluista kirjoitettiin koosteet. Koosteet löytyvät kokonaisuudessaan tämän raportin luvusta 5. Koosteisiin sisällytettiin haastateltavien kommentteja ja oivaltavia lausumia välittämään käytyjen keskustelujen värikästä ilmaisua. Haastatteluista lainatut dialogit ovat nimettömiä ja järjestetty siten, etteivät haastateltavat henkilöt ole tunnistettavissa lausumien perusteella. Työntekijöiden lausumista on käytetty lyhennettä T ja esimiesten lausumista lyhennettä E.

Koosteiden ydinsisällöt kirjoitettiin vielä auki erillisiin tiiviisiin yhteenvedoihin. Yhteenvedot löytyvät tämän raportin luvusta 5. Jokaisen teeman sisältä tehdyt havainnot koottiin raportin lukemisen helpottamiseksi taulukoihin, jotka löytyvät kunkin teeman yhteenvedon jälkeen. Haastatteluaineiston analysoinnin lopuksi kaikista luokista ja teemoista tehdyt havainnot koottiin yhteen taulukkoon, joka löytyy luvun 5 lopusta.

Tutkimushaastattelujen avulla kerätyn tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta eivät olleet suoraan etenevä prosessi. Analysoinnissa ja tulkintojen muodostamisessa tutkijan näkemys asiasta jäsenyi vähitellen, kun haastattelutallenteisiin ja muistiin kirjoitettuihin haastattelujen tiivistelmiin jouduttiin palaamaan useita kertoja prosessin aikana. Lisäksi väliin mahtui luovia taukoja, jotka auttoivat hahmottamaan asioita uusista näkökulmista. Analysoinnin ja tulkinnan tuloksena aineistosta tehtiin lopulta neljä keskeistä havaintoa, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä eli kohdeorganisaation kehityskeskustelujen nykytilaa:

- **käytännöt vaihtelevat**
- **laadussa parannettavaa**
- **näkemyseroja**
- **haasteita.**

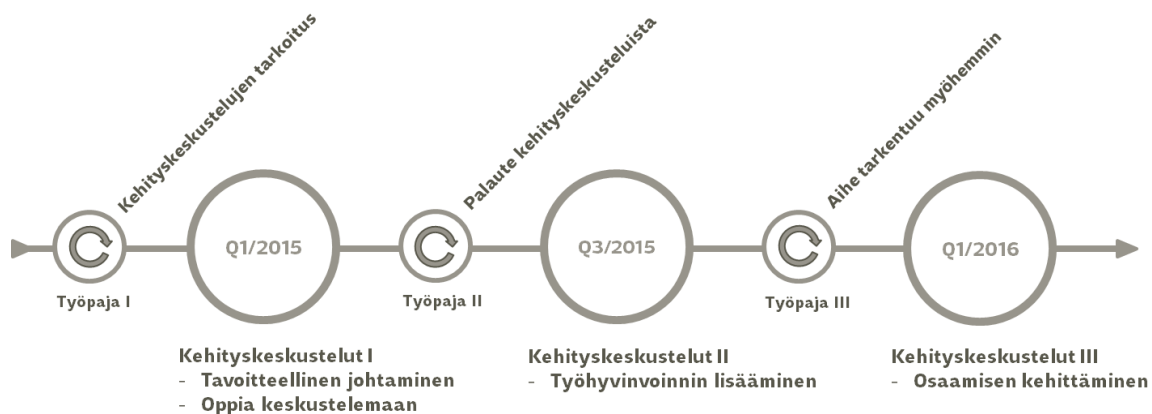
4.9 Kehityskeskustelumallin muodostaminen

Tutkimuksen empiirisen vaiheen jälkeen tutkimusprosessissa siirryttiin uuden kehityskeskustelumallin muodostamiseen. Tutkimuksen teoriaosuudessa muodostunutta kuvaa kehityskeskusteluprosessista verrattiin haastattelujen tuloksena tutkittavasta ilmiöstä syntyneeseen käsitykseen. Lisäksi syntyneitä kuvia kehityskeskusteluista verrattiin kohdeorganisaation aikaisempiin kehityskeskustelukäytäntöihin. Ensimmäinen ja alustava kehityskeskustelumalli hahmotui edellä mainittujen kolmen tietolähteen hyödyntämisen yhteistulemana.

Mallin muodostamisen edetessä teoriaosuutta jouduttiin täydentämään useaan otteeseen haastatteluaineistosta nousseiden kysymysten ja ajatusten johdosta. Uuden kehityskeskustelumallin muodostaminen oli itseään toistava prosessi, jossa käytiin keskustelua tutkittavasta ilmiöstä tiedetyn teorian, tutkimushaastattelujen tulosten, tutkijan omien näkemysten sekä kohdeorganisaation toiveiden ja odotusten välillä. Sisällön lisäksi mallin visuaalinen rakenne ja eri osat jäsenyivät vähitellen prosessin edetessä. Erilaisia hahmotelmia ja koemalleja uudesta kehityskeskustelukäytännöstä muodostui useita ennen tässä tutkimuksessa esitetyn muodon löytymistä. Kohdeorganisaatiossa työskentelevät henkilöt autoivat mallin muodostamisessa ja ajatusten selkeyttämisessä kommentoimalla työtä matkan varrella.

4.10 Työpajat

Työpajatyöskentely valittiin osallistavaksi keinoksi uuden kehityskeskustelumallin käyttöönottoon ja liittämiseen osaksi kohdeorganisaation johtamisjärjestelmää. Työpajatyöskentelyn avulla testattiin uuden kehityskeskustelumallin toimivuutta ja haettiin viimeisiä kommentteja mallin loppuunsaattamiseksi. Kehityskeskustelumallin käyttöönotossa on kyse pidemmästä projektista, joka tukee kohdeorganisaation johtamisen kehittämistä. Projektia on havainnollistettu kuvassa 10. Projektin aikana kohdeorganisaatiossa tullaan järjestämään useita työpajoja, joiden yhtenä tavoitteena on kehittää ja muokata tässä tutkimuksessa esitettyä kehityskeskustelukäytäntöä edelleen kohdeorganisaation tarpeita paremmin vastaavaksi.



Kuva 10. Kehityskeskustelujen kehittämisprosessi

Tähän tutkimukseen on otettu mukaan ensimmäisen työpajan ajatukset, kokemukset ja esille nousseet kehitysideat, koska työpajan avulla haluttiin varmistaa tutkimuksessa ehdotetun kehityskeskustelumallin toimivuus käytännössä. Työpajat järjesti organisaatioiden johtamisen ja henkilöstöasioiden kehittämiseen erikoistunut yritys. Työpajat suunniteltiin yhdessä kohdeorganisaation henkilöstöpäällikön ja johtamisen kehittämistä konsultoineen yrityksen asiantuntijoiden kanssa tämän tutkimuksen tulosten sekä kohdeorganisaatioon aikaisemmin tehdyn johtamista käsitelleen tutkimuksen tulosten perusteella.

Ensimmäisten työpajojen tavoitteena oli tavoitteellisen johtamisen kirkastaminen ja uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotto kohdeorganisaatiossa. Työpaja pidettiin kahdessa osassa ja työpajoihin osallistuivat kaikki kohdeorganisaation esimiehet sekä avainhenkilöt. Työpajoissa asioita käsiteltiin pari- ja ryhmätyöskentelyn keinoin ulkopuolisen fasilitaattorin avustamana. Fasilitaattorina työpajoissa toimi yksi kohdeorganisaation johtamisen kehittämistä konsultoineen yrityksen asiantuntijoista. Työpajoihin osallistuneet kohdeorganisaation työntekijät olivat hyvin motivoituneita ja työpajoissa käytiin hyviä sekä merkityksellisiä aiheeseen liittyneitä keskusteluja.

Fasilitaattorina toiminut asiantuntija koosti työpajoissa syntyneen materiaalin yhteen ja esitti kokemuksensa sekä työpajojen tulosten pohjalta kehityskohteita uuteen kehityskeskustelumalliin. Ensimmäisten työpajojen tulokset on huomioitu tämän tutkimuksen tuloksena syntyneessä kehityskeskustelumallissa. Kaikkia esitettyjä muutos- ja parannusehdotuksia ei huomioitu ensimmäiseen käyttöön otettuun malliin, koska mallia haluttiin testata myös käytännössä ensimmäisen kehityskeskustelukierroksen muodossa. Uuden kehityskeskustelumallin kehitys tulee jatkumaan seuraavissa työpajoissa kohdeorganisaation esimiesten ja työntekijöiden kokemusten sekä kommenttien perusteella.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista

Haastateltavat vastasivat kysymykseen: **Millaisia kokemuksia sinulla on kehityskeskusteluista?**

Poimintoja haastatteluista

Kehityskeskusteluja haluttaisiin käydä vähintään kerran vuodessa ja pyydettyessä tiheämmin. Osalle työntekijöistä kehityskeskustelujen käyminen ei nykyisellään ole mahdollista ”--ei ole oikein varmuutta, kenen kanssa kehityskeskustelu tulisi käydä--” (T5). Kehityskeskustelut koetaan sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudessa tärkeiksi.

Kehityskeskustelut ovat foorumi työntekijöille puhua luottamuksellisesti ja avoimesti omista työhön liittyvistä asioista ja niillä koetaan olevan ilmaa puhdistava sekä asioita korjaava vaikutus. Erityisen tärkeäksi työntekijät kokevat palautteen antamisen ja saamisen. Onnistuneilla kehityskeskusteluilla koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja jaksamiseen. Vastaavasti epäonnistuneet kehityskeskustelut tai niiden pitämättä jättämisen koetaan heikentävän työntekijöiden työmotivaatiota ja luottamusta esimiehiin.

Kehityskeskustelut ovat vuorovaikutteista ajatusten vaihtoa. ”--parhaimmillaan keskustelun jälkeen suorastaa haluaa käydä sovittuihin asioihin käsiksi--” (E2). Vastaavasti kiireellä ja huonolla ennakkovalmistautumisella esimiehet voivat pilata pitkäksi aikaa työntekijän työmotivaation ja motivaation käydä kehityskeskusteluja. ”--ärsyttää, jos on itse nähnyt aikaa ja vaivaa ja esimies tulee tilanteeseen valmistautumatta--” (T2).

Työntekijöillä ja esimiehillä on kokemuksia sekä onnistuneista että epäonnistuneista kehityskeskusteluista. Kokemusten perusteella toiset esimiehet ovat taitavia käymään kehityskeskusteluja ja panostavat tietoisesti keskustelujen onnistumiseen. Myös työntekijöiden asennoitumisella on merkitystä keskustelun onnistumiseen, mutta esimiesten asennoitumisen koetaan olevan ratkaisevassa asemassa keskustelun laadun ja positiivisten kokemusten kannalta. ”Johtajuus on vahvasti kiinni johtajan persoonasta, jolloin kehityskeskustelutkin ovat johtajan näköisiä” (E3).

Joidenkin esimiesten mielestä ”--kehityskeskustelujen merkitys on vähentynyt, koska työssä keskustellaan muutenkin paljon asioista--” (E3). Jotkut esimiehet kokevat kehityskeskustelut jopa pakollisena pahana kiireen keskellä ja saattavat jättää ne pitämättä. Työntekijöiden mukaan osaa kehityskeskusteluista ovat leimanneet välinpitämättömyys ja kiire ”--joskus omat asiat ovat saaneet aikaa vain puoli minuuttia tunnista--” (T5).

Osa esimiehistä on kokenut kehittyneensä keskustelijoina. Esimiesten mielestä keskusteluissa tulee tavalla tai toisella esiin työntekijöiden työntekoa häirinneitä epäkohtia, jolloin niihin voidaan etsiä yhdessä ratkaisuja. Työntekijät ovat kokeneet, ettei keskustelua ole aina voinut käydä vapautuneesti esimerkiksi palautetta ei ole voinut antaa ”--olisi ihanteellista, että voisi antaa suoraan palautetta omalle esimiehelle” (T2). Onnistunutta kehityskeskustelua ei saa ohjata kumpikaan osapuoli liian voimakkaasti. Lisäksi keskustelun pitää olla asiallista ”--keskustelu ei saa olla läpänheittoa--” (T3).

Työntekijöiden työmotivaation kannalta kehityskeskusteluissa sovitusta toimenpiteistä kiinni pitäminen on erittäin tärkeää. Työntekijöillä on kokemuksia, ettei tässä ole aina onnistuttu. ”--voisi motivoida käymään kehityskeskustelua, mikäli esimiehet pitäisivät kiinni sovitusta asioista--” (T1). ”--ehkä pari kertaa saatan kysyä esimieheltä ja elleivät sovitut asiat toteudu, saavat asiat jäädä sikseen--” (T4).

Kaikki työntekijät eivät ole kokeneet palkasta tai bonuksista puhumista luontevaksi osaksi kehityskeskustelua ”--tulos- ja tavoitekeskusteluilla ei ole mitään tekemistä kehityskeskustelujen kanssa--” (T6). Samoin osa esimiehistä on kokenut palkasta puhumisen vaikeaksi aiheeksi.

Tiivistelmä

Haastateltavat kokivat kehityskeskustelut tärkeäksi asiaksi. Kaikilla organisaation työntekijöillä ei ole ollut mahdollisuutta käydä kehityskeskustelua. Osalla työntekijöistä on ollut epävarmuutta kenen kanssa kehityskeskustelua tulisi käydä.

Onnistuneella kehityskeskustelulla koettiin olevan positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon ja vastaavasti epäonnistuneella negatiivisia vaikutuksia. Sekä esimiehillä että työntekijöillä oli kokemuksia onnistuneista ja epäonnistuneista kehityskeskusteluista. Esimiesten halu panostaa kehityskeskusteluihin sekä molempien antautuminen luottamukselliseen keskusteluun ovat johtaneet onnistumisen kokemuksiin ja hyviin lopputuloksiin.

Kaikkia organisaation kehityskeskusteluja ei kuitenkaan ole käyty luottamuksellisessa ilmapiirissä. Työntekijöiden motivaatio kehityskeskusteluihin ja luottamus esimiehiin voidaan pilata huonolla ennakkovalmistautumisella, kiireen tunteella ja välinpitämättömyydellä. Kokemusten mukaan kehityskeskusteluissa sovitusta asioista ei ole aina pidetty kiinni, vaikka asia koettiin erittäin tärkeäksi työmotivaation kannalta.

Palkasta puhumista ei ole koettu kaikkien haastateltavien mielestä luontevaksi osaksi kehityskeskusteluja. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Haastateltavien keskeiset kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista

Kokemukset:
Kehityskeskustelut ovat tärkeä asia, mutta eivät ole käytössä koko organisaatiossa.
Luottamus esimieheen on avainasemassa työ- ja kehityskeskustelumotivaation kannalta.
Kehityskeskusteluista on sekä onnistumisen että epäonnistumisen kokemuksia.
Palkasta tai bonuksista puhuminen ei ole kaikille luontevaa.
Samasta keskustelusta esimiehelle on voinut jäädä positiivinen ja työntekijälle negatiivinen kokemus tai päinvastoin.

Huomioita

Työntekijät kertoivat esimiehiä enemmän ja rikkaammin kokemuksistaan kehityskeskusteluista. Työntekijöillä oli enemmän negatiivisia kuin positiivisia kokemuksia kehityskeskusteluista. Esimiesten kokemukset kehityskeskusteluista olivat puolestaan enimmäkseen positiivisia. Onkin mahdollista, että samasta keskustelusta esimiehelle on jäänyt positiivinen ja työntekijälle negatiivinen kokemus tai päinvastoin.

5.2 Vuorovaikutuksen taso kehityskeskusteluissa

Haastateltavat vastasivat kysymykseen: **Millainen on ollut vuorovaikutuksen taso kehityskeskusteluissa?**

Poimintoja haastatteluista

Työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluissa on keskusteltu enimmäkseen työtehtäviin liittyvistä asioista, mutta ”--on voinut puhua myös työssä jaksamisesta ja osaamisen kehittämisestä--” (T5). Esimiesten mielestä kehityskeskusteluissa on puhuttu työtehtävien lisäksi esimiehen ja työntekijän välisestä kommunikoinnista. Esimiehet ovat olleet kiinnostuneita myös työntekijöiden henkilökohtaisista asioista, koska esimiesten kuuluu tuntea tiimensä jäsenet. Tosin jotkut työntekijät eivät ole halunneet keskustella muista kuin työhön liittyvistä asioista ”--joskus työntekijät ovat kokeneet esimiehen kysymykset yksityisasioiden utelemisena--” (T1).

Sekä esimiehet että työntekijät ovat kohdanneet kehityskeskusteluissa erilaisia vuorovaikutuksen tasoja. Jotkut keskustelut on käyty dialogina ja silloin on voinut kertoa luottamuksella omista kokemuksista, tuntemuksista ja antaa sekä saada rakentavaa palautetta ”--kahden aikuisen ihmisen asiallista keskustelua--” (T3). Toisia keskusteluja on leimannut kohteliaisuus, jolloin asioita on käsitelty pintapuolisesti. Joitakin keskusteluja ovat haitanneet erimielisyydet ”--on jopa väitelty asioista--” (E4).

Keskustelun jääminen pintapuoliseksi on voinut olla pettymys sekä työntekijälle että esimiehelle. Esimiehellä ”--on saattanut jäädä kehityskeskustelujen idean myyminen kesken, jolloin työntekijät eivät ole kokeneet tilanteesta olleen hyötyä--” (E1). Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat toimineet voimaannuttavana vuorovaikutuksena ”--on huippua, kun näkee, että molemmat osapuolet saavat tilanteesta energiaa--” (E1). ”--on löydetty asioita, jotka ovat olleet haasteita, pystytty ratkomaan niitä, asettamaan yhteisiä tavoitteita ja lähdetty seuraamaan tavoitteiden toteutumista yhdessä--” (E1).

Tiivistelmä

Haastateltavat ovat kohdanneet kehityskeskusteluissa kaikkia vuorovaikutuksen tasoja: väittelyitä, kohteliasta keskustelua ja rakentavaa dialogia. Parhaimmillaan rakentavat keskustelut ovat olleet voimaa antava kokemus molemmille osapuolille. Toisaalta keskustelujen jääminen pintoapuoliseksi on voinut olla pettymys keskustelijoille. Kaikissa keskusteluissa ei ole päästy rakentavalle tasolle ja väittelyiden on koettu haitanneen työilmapiiriä.

Työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluissa on puhuttu enimmäkseen työn sisällöstä. Esimiehet ovat mielestään puhuneet myös työntekijän ja esimiehen välisestä kommunikoinnista. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. Haastateltavien kokema vuorovaikutuksen taso kehityskeskusteluissa

Vuorovaikutus:
Kehityskeskusteluissa on kohdattu väittelyitä, kohteliasta keskustelua ja dialogia.
Työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluissa on puhuttu enimmäkseen työstä.
Esimiesten mukaan kehityskeskusteluissa on puhuttu myös vuorovaikutuksesta.
Kehityskeskustelujen laatuun ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota.

Huomioita

Sekä esimiehet että työntekijät vastasivat kysymykseen hyvin niukasti. Ilmeisesti keskustelujen laatuun ei ole kiinnitetty tietoisesti huomiota, vaikka sillä on vaikutusta kehityskeskustelukokemukseen. Kohdeorganisaatiossa käydyissä kehityskeskusteluissa on puhuttu enimmäkseen työhön liittyvistä asioista. Asia on huomionarvoinen, koska kehityskeskusteluissa keskustelun osapuolilla on ollut mahdollisuus tutustua toisiinsa paremmin ja oppia tuntemaan keskustelukumppani ihmisenä. Tutustuminen voi tapahtua esimerkiksi harrastuksista ja työelämän ulkopuolisesta osaamisesta keskustelemalla. Keskustelukumppanin tunteminen ja ymmärtäminen voisi syventää vuorovaikutuksen tasoa kehityskeskusteluissa ja näin parantaa keskustelukokemusta.

5.3 Kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiosta

Haastateltavat vastasivat kysymykseen: **Millaisia kehityskeskustelukäytäntöjä olet kokenut?**

Poimintoja haastatteluista

Työntekijöiden mukaan kehityskeskusteluja on käyty melko säännöllisesti noin kerran vuodessa. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan ole pitäneet keskusteluja säännöllisesti ”--kehityskeskusteluja on ollut aivan liian harvoin--” (T3). Jotkut työntekijät ovat jopa joutuneet pyytämään kehityskeskusteluja esimieheltään. Työntekijät ovat saaneet kutsun kehityskeskusteluihin suullisesti, sähköpostilla tai ajan yhteiseen ajanvarauslistaan. Yleensä esimiehet ovat antaneet työntekijöille ennakkovalmistautumismateriaalina kyselylomakkeen täytettäväksi. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan ole saaneet ennakkovalmistautumismateriaalia ennen keskusteluja.

Esimiesten muistikuvat kehityskeskustelukäytännöistä ovat huomattavasti työntekijöiden muistikuvia yksityiskohtaisempia. Esimiehet ovat pitäneet kehityskeskusteluja kerran vuodessa, osa puolivuositain. Työntekijät on kutsuttu keskusteluihin hyvissä ajoin ja aikaa keskusteluille on varattu riittävästi (1-2h). Aina kutsuja ei kuitenkaan ole toimitettu riittävän ajoissa ”--joskus on saattanut jäädä kehityskeskustelukutsun ja valmistautumismateriaalin lähetys edelliselle illalle--” (E1). Kutsun yhteydessä on toimitettu pääsääntöisesti esitietolomake täytettäväksi ”--kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät miettivät asioita valmiiksi--” (E2).

Työntekijät ovat saaneet käydä keskustelut yleensä rauhallisessa ympäristössä esimerkiksi neuvotteluhuoneessa. Tosin muistikuvia on myös kiireen leimaamista ja vähemmän häiriöttömässä ympäristössä pidetyistä keskusteluista, jolloin osa asioista on jäänyt käsittelemättä ”--muita henkilöitä on voinut tulla sisään esimiehen työhuoneeseen kesken keskustelun--” (T1).

Työntekijöiden mukaan kehityskeskusteluja ovat usein ohjanneet kyselykaavakkeet, mutta asioista on kuitenkin voinut puhua vapaasti. Esimiesten mielestä ”--keskustelut ovat saaneet rönssytä vapaasti lomakkeen aiheiden ympärillä--” (E1), jolloin on keskusteltu työntekijälle tärkeistä asioista. Keskustelun pääkohdat on yleensä kirjattu kaavakkeelle talteen keskustelun aikana, mutta työntekijöillä on muistoja myös dokumentoimattomista kehityskeskusteluista ”--yhden esimiehen kehityskeskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia, eikä niistä kirjattu mitään muistiin--” (T6).

Muutammat esimiehet ovat asettaneet tavoitteita työntekijöille kehityskeskusteluissa. Tämä ei kuitenkaan ole yleistettävissä kaikkien esimiehien toimintaan. Työntekijöiden suorituksen arviointi on ollut esimiehillä hyvin samankaltaista. ”--on tarkasteltu menneen kauden tavoitteita, pohdittu nykytilaa ja asetettu tavoitteita tulevalle kaudelle--” (E1). Jotkut esimiehet ovat seuranneet tavoitteiden toteutumista työntekijöiden kanssa sovitulla mittareilla ”--käytetyistä mittareista on sovittu tiimipalaverissa--” (E4). Toiset esimiehet ovat arvioineet itse tavoitteiden täyttymistä ”--tulosten tulkitseminen riippuu fiiliksestä, siitä paljonko työntekijä pitää itseään esillä ja tuntee ko esimies työntekijän tekemistä--” (E3).

Kaikki esimiehet eivät ole käyttäneet kehityskeskusteluita tavoitteellisen johtamisen välineenä. Näiden esimiesten mukaan palkasta tai bonuksista keskusteleminen ei ole edistänyt kehityskeskusteluja ja siksi niistä on haluttu puhua erillisissä tulos- ja tavoitekeskusteluissa. Tällöin kehityskeskusteluissa on käsitelty osaamisen ja työhyvinvoinnin asioita ”--työntekijän suorituksen arviointi on käsitelty ns. erillisissä bonuskeskusteluissa--” (E3). Osalla työntekijöistä on muistikuvia kehityskeskusteluista, joihin on sisältynyt palkkakeskustelua ”--on keskusteltu myös palkasta--” (T3).

Jotkut esimiehet ovat tehneet kehityskeskustelukierroksen jälkeen yhteenvedon kaikista keskusteluista ”--joskus olen tehnyt yhteenvedon keskusteluista omalle esimiehelle--” (E3). Muutamilla esimiehillä on ollut tapana tarkastella kehityskeskusteluissa myös edellisissä keskusteluissa käsiteltyjä asioita, mutta se ei ole ollut säännöllistä.

Osa työntekijöistä on keskustellut tiimin yhteisistä asioista tiimipalaverissa. Esimiesten mukaan ”--tiimipalaverilla ei kuitenkaan saa korvata kahdenvälisiä keskusteluja--” (E4). Joidenkin esimiesten mielestä useat keskustelut ovat ajankäytöllinen haaste ja he pyrkivät keskustelemaan kaikista asioista yhdellä kertaa.

Tiivistelmä

Haastateltavien mukaan kehityskeskusteluja on käyty pääsääntöisesti kerran vuodessa, mutta käytännöt ovat vaihdelleet ajan saatossa. Kehityskeskusteluihin on yleensä valmistauduttu esimiehen ennakkoon toimittaman kyselykaavakkeen avulla. Aikaa keskustelulle on ollut riittävästi ja keskustelut on pääsääntöisesti käyty ilman ulkopuolisia häiriöitä.

Kehityskeskustelut on käyty kyselykaavakkeita noudatellen ja asiat on kirjattu paperille muistiin. Joissakin kehityskeskusteluissa on asetettu tavoitteita ja tulkittu suoritusmittareita sekä menneen kauden saavutuksia. Toisissa keskusteluissa tavoitteiden tulkitseminen on jätetty erillisten tulos- ja tavoitekeskustelujen asiaksi, koska bonustavoitteista keskustelemisen ei ole koettu edistävän kehityskeskustelua. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Haastateltavien kokemia kehityskeskustelukäytäntöjä organisaatiosta

Käytännöt:
Kehityskeskustelukäytännöt vaihtelevat organisaatiossa.
Organisaatiossa on käyty sekä kaavamaisia että vapaamuotoisia keskustelua.
Kehityskeskusteluissa esimiehet ovat keskittyneet prosessiin ja työntekijät sisältöön.

Huomioita

Työntekijät muistavat keskusteluista paremmin olosuhteet ja kokemukset, esimiehet puolestaan käsitellyt asiat ja prosessin. Esimiehillä ei ollut juurikaan negatiivisia kokemuksia omista käytännöistään. Vastaavasti työntekijät olivat huomanneet kehityskohteita käymissään kehityskeskusteluissa.

Eri puolilla organisaatiota käydyissä kehityskeskusteluissa oli monia yhtäläisyyksiä, mutta yhteinen ja selkeä malli selvästi puuttuu. Nykyisen käytännön vaarana on, että esimies ja työntekijä puhuvat ”eri asioista samoilla sanoilla” käydessään kehityskeskustelua. Työntekijällä ja esimiehellä voi olla eri tavoitteet keskustelujen käymisessä.

5.4 Kehityskeskustelujen tarkoitus

Haastateltavat vastasivat kysymykseen: **Mikä on kehityskeskustelujen tarkoitus?**

Poimintoja haastatteluista

Työntekijöiden mielestä kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea säännöllinen ja henkilökohtainen keskustelu-aika esimiehen kanssa ”--vaikka muutenkin keskustellaan paljon asioista, on säännöllinen keskustelu-aika syvällisempään analysointiin esimiehen kanssa erittäin tärkeä--” (T2). Sitä tarvitaan, ”--koska esimiehen kanssa ei tule normaalisti työn ohessa puhuttua samoista asioista--” (T1).

Esimiesten näkemyksen mukaan kehityskeskustelut ovat ”--kahden henkilön työhön liittyvä tapaaminen, jolla on agenda--” (E2). Kehityskeskusteluissa rakennetaan luottamusta esimiehen ja työntekijän välille ”--proaktiivinen foorumi, joka parhaimmillaan voimaannuttaa molempia osapuolia--” (E1). Kehityskeskustelut ovat esimiehille myös yksi sisäisen viestinnän väline, jolla organisaation strategiaa jalkautetaan. ”Asemoidaan henkilön työnkuva yrityksen toimintaan” (E2).

”Kehityskeskustelut ovat yksi työtehtävä muiden joukossa. Ne ovat tärkeä työhön liittyvä tapaaminen ja johtamisen väline. Kehityskeskustelut ovat myös tasapuolisuuden väline, jolla varmistetaan, että esimiehen ja työntekijän välinen suhde toimii.” (E2)

Rakentavan ja kannustavan palautteen antaminen ja saaminen ovat työntekijöiden mielestä yksi kehityskeskustelujen keskeisistä tarkoituksista. Työntekijät haluavat tietää missä mennään ja kuulla sekä kertoa mitä voisi kehittää. ”--työn epäkohdista keskusteleminen ja asioiden korjaaminen kohottavat työmotivaatiota ja auttavat jaksamaan niin töissä kuin kotona--” (T4). Kehityskeskustelut ovat myös esimiehille paikka puhua vaikeistakin asioista, joita ei muuten tule käsiteltyä. Palautteen antaminen ja saaminen kuuluu kehityskeskusteluihin ”--ollaan pitkällä, kun voidaan myöntää kehityskohteet--” (E1).

Työntekijöiden työmotivaation ja työssäjaksamisen varmistaminen nähtiin tärkeäksi sekä esimiesten että työntekijöiden mielestä ”--varmennetaan, että tekeminen on tavoitteiden mukaista, että työssä jaksetaan ja kehitetään--” (E4). Tavoitteellinen johtaminen on esimiesten mukaan yksi kehityskeskustelujen ydintarkoituksista. Palkitsemisella ja motivoinnilla ohjataan työntekijöiden toimintaa oikeaan suuntaan ”--mahdollistetaan työntekijöiden mahdollisimman

hyvä suoritus--” (E1). Myös työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluissa kuuluu sopia tavoitteista, jotta työssä ja osaamisessa voidaan kehittyä ”--että saadaan molempien tavoitteet ja yhteinen suunta tietoon--” (T6).

Monien työntekijöiden työnkuvat ovat muotoutuneet ajan saatossa, eikä niitä ole varsinaisesti määritelty. Tästä aiheutuu toisinaan sekaannuksia, kun kuvitellut työtehtävät ja varsinainen tekeminen eivät vastaa toisiaan. Esimiehet haluavat tarkastella kehityskeskusteluissa, vastaako työ odotuksia ja onko työntekijän työnkuva tarkoituksen mukainen. Myös työntekijät kokevat tärkeäksi työnkuvan tarkastamisen ja työn sisällön kertaamisen ”--on hyvä tarkastaa välillä, miten molemmat näkevät työntekijän työnkuvan--” (T3).

Esimiehille työntekijöiden osaamisen kehittäminen on tärkeää. Kehityskeskusteluissa tunnistetaan työntekijöiden potentiaalia kehittyä ja tehdään suunnitelmia kehittymisen edistämiseksi ”--tiekartta työntekijälle, työntekijän omat toiveet mihin tähtää ja mitä tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi--” (E1). Monien työntekijöiden mielestä välillä töissä olisi virkistävää opetella uusia asioita ”--työkierto toisi lisää motivaatiota ja mielekkyyttä työhön--” (T1). Olisi mukavaa ”--jos organisaation sisällä olisi kehityspolkuja--” (T3). Oman osaamisen kehittäminen ja omien mielenkiinnonkohteiden tarkasteleminen mielletään oleellisena osana työn kuvan tarkasteluun ”--että saa kertoa, mikä vaatisi kehitystä ja mihin haluaa suuntautua--” (T5).

Esimiesten on muistettava, ”--että oman osaamisen kehittäminen ei saa jäädä pelkästään työntekijän vastuulle--” (T4). ”On lähtenyt porukkaa poisikin, koska työtehtävät eivät ole kehittyneet” (T1). Toisaalta on huomioitava, että kaikki eivät halua urapolkuja ”--ei keksitä väkisin tavoitteita kehittymiselle, välillä voi keskittyä vain tekemään parhaansa työssään--” (T6). Kaikki esimiehet eivät ohjaisi työntekijöitä kehittämään osaamistaan ilman työntekijän omaa aloitetta.

Lähes kaikkien haastateltujen esimiesten mielestä palkasta ja kannustimista puhuminen kuuluu kehityskeskusteluihin. Työntekijöiltä on hyvä saada tietoa, miten palkka vastaa omaa suoritusta, osaamista ja vastuita. Tosin jotkut esimiehet eivät halua käsitellä palkkaa kehityskeskusteluissa ”--palkkakeskustelu voi tuoda paineita esimiehelle kehityskeskusteluun--” (E1). Työntekijät kävisivät palkkakeskustelun säännöllisesti osana kehityskeskustelua. Motivaation kannalta esimiesten on voitava käsitellä avoimesti palkkauksen perusteet ja kehittyminen ”--palkkakeskustelu pitäisi käydä vuosittain ilman, että pitää pyytää. Etenkin, jos työtehtävät ja osaaminen ovat kehittyneet--” (T1).

Tiivistelmä

Haastateltavien mielestä kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen tapaaminen, jossa saa keskustella kaikista työntekoon liittyvistä asioista. Myös vaikeista asioista on lupa puhua, koska keskustelujen tavoitteena on luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen esimiehen ja työntekijän välille. Kehityskeskustelut ovat tärkeä kanava palautteen antamiseen ja saamiseen. Hyvällä kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työssäjaksamiseen ja työmotivaatioon.

Kehityskeskustelut ovat esimiehille tavoitteellisen johtamisen väline, jossa tavoitteilla ja motiivoinnilla ohjataan työntekijöitä organisaation tavoitteiden suuntaan. Toinen keskeinen tavoite kehityskeskusteluille on työntekijöiden osaamisen kehittäminen organisaation ja työntekijöiden omien tavoitteiden suuntaan. Sekä esimiehet että työntekijät näkevät tärkeäksi työn kuvan säännöllisen päivittämisen ja osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen. Lisäksi kehityskeskusteluihin katsotaan kuuluvaksi säännöllinen palkkauksen perusteiden tarkastelu. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Haastateltavien näkemykset kehityskeskustelujen tarkoituksesta

Tarkoitus:
Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esimiehen välinen tapaaminen.
Kehityskeskustelujen keskeinen tarkoitus on palautteen antaminen ja saaminen.
Muita tarkoituksia kehityskeskusteluille ovat: tavoitteellinen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työnkuvan tarkastus ja kehittämien sekä palkkauksen perusteiden arviointi.
Esimiehet korostaisivat kehityskeskusteluissa johtamista ja työntekijät työssä jaksamista.
Näkemykset kehityskeskustelujen tarkoituksesta vaihtelevat organisaatiossa.

Huomioita

Haastateltujen työntekijöiden lähestymistapa kehityskeskusteluihin oli esimiehiä reflektiivisempi. Työntekijöiden vastaukset painottuivat työilmapiiriin, työympäristön ja työssäjaksamisen kehittämistä. Esimiesten vastauksissa korostuivat organisaation johtamisprosessit, tavoitteellinen tekeminen ja toiminnan tehokkuuden parantaminen.

5.5 Hyvä kehityskeskustelu

Haastateltavat vastasivat kysymykseen: **Kuvaile hyvä kehityskeskustelu?**

Hyvässä kehityskeskustelussa käsitellään seuraavia teemoja: yrityksen kuulumiset, työilmapiiri, työhyvinvointi, rakentava palaute, työnkuva, osaamisen kehittäminen, tavoitteet ja palkka. Haastateltavien mielestä tärkeimpiä aiheita ovat rakentavan palautteen antaminen ja saaminen, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. Myös henkilökohtaisista asioista puhuminen on sallittua, koska esimiehen kuuluu tuntee tiimensä jäsenet.

Keskustelun lopuksi sovituista asioista tehdään yhteenveto, jotta molemmille osapuolille syntyy yhteinen kuva siitä, mihin ollaan menossa. Sovitut asiat ja keskustelun ydinkohdat kirjataan ylös molemmille jaettavaan dokumenttiin, jotta keskusteluun voidaan palata myöhemmin. Kehityskeskustelujen jälkihoito on molempien, työntekijän ja esimiehen vastuulla. Sovittujen asioiden on syytä ohjata tekemistä välittömästi.

Poimintoja haastatteluista

Työntekijöiden mielestä hyvä kehityskeskustelu alkaa henkilökohtaisella kutsulla ”--olisi mukavaa saada henkilökohtainen kutsu--” (T1), joka saadaan riittävän ajoissa ”--hyvä saada valmistautumismateriaali pari viikkoa ennakkoon--” (T6). Kutsun mukana esimies toimittaa kattavan esitietokyselyn kehityskeskustelun pohjaksi ja valmistautumismateriaaliksi ”--riittävän laaja esitietokysely helpottaa valmistautumisessa--” (T2).

Esimiehet aloittaisivat keskustelukierroksen tiimin yhteisellä tilaisuudella, jossa kerrataan keskustelujen tavoitteet ja tarkoitus. Lisäksi esimiehet lähettäisivät saateviestin, jossa avataan keskustelun agenda. Keskustelut halutaan pitää säännöllisesti ”--kaikilla henkilökohtainen aika kerran vuodessa--” (T1), kiireettömänä aikana rauhallisessa paikassa. Sekä työntekijöiden että esimiesten mielestä keskusteluun tarvitaan riittävästi aikaa (1-2h).

Molempien ennakkovalmistautuminen keskusteluun on tärkeää. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen on avain asemassa keskustelun syntymisen kannalta ”--kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen tilanne--” (E1). Esimiehet katsovat velvollisuudekseen luottamuksen rakentamisen. Työntekijät myös odottavat esimiesten rakentavan luottamusta ja antavan tilaa puhua tärkeistä asioista ”--kehityskeskustelut ovat paras paikka puhua luottamuksellisesti omista asioista--” (T3).

Esimiehet haluavat kuunnella kehityskeskusteluissa työntekijöitä ”--kehityskeskusteluissa on tärkeämpää kuunnella, kuin itse puhua--” (E3). Vastaavasti työntekijät eivät halua esimiesten esittävän voimakkaasti omia asioitaan, koska silloin työntekijän asiat voivat jäädä käsittelemättä. Kehityskeskustelut nähdään kahden aikuisen ihmisen välisenä vuorovaikutteisena tilanteena, jolla on tarkoitus ja päämäärä ja jossa on lupa kertoa luottamuksellisesti mitä kuuluu ”--voi kertoa kaiken, mitä työstä on mielen päällä--” (E2). Esimiesten näkemyksen mukaan kehityskeskusteluissa saa puhua myös tehtävien ulkopuolisista asioista, kuten työympäristöstä, työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta ”--on hyvä oppia tuntemaan paremmin puolin ja toisin, että ymmärretään jatkossa paremmin--” (T3).

Työntekijät käsitelisivät kehityskeskusteluissa seuraavia aihepiirejä: osaaminen, tavoitteet, epäkohdat, palaute, työhyvinvointi, työilmapiiri, yrityksen kuulumiset. Edellä mainittujen lisäksi esimiehet kertaisivat yrityksen strategiaa ”--kehityskeskustelut ovat strategian jalkauttamisen väline--” (E4). Myös työntekijät kuulisivat mielellään, ”--missä yrityksessä mennään, että se kerrottaisiin viimeistään kehityskeskusteluissa--” (T1). ”Yrityksen tilanteesta on voitava viestiä avoimesti” (E1).

Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen on erittäin tärkeää sekä työntekijöille että esimiehille. Kehityskeskusteluissa ”--työntekijän pitää saada tietää, ollaanko hänen tekemiseen tyytyväisiä ja jos ei, niin missä asioissa on kehitettävää, jotta voi kehittyä oikeasti--” (T2). Työntekijöiden mielestä ”--esimiehen vastuulla on tuntea työntekijät, tarkkailla ja olla mukana päivittäisessä tekemisessä, jotta voi arvioida osaamista ja kehittymistä sekä antaa palautetta--” (T2). Esimiesten mielestä palautteen antamisessa on tärkeää keskittyä työntekijöiden henkilökohtaiseen tekemiseen. Lisäksi tulisi tarkastella työntekijöiden yhteistyötaitoja ja tiimityöskentelyä.

Työntekijät odottavat esimiesten kertovan, mitä heiltä odotetaan työssään. Myös esimiehet näkevät tärkeäksi työntekijän työnkuvan päivittämisen ”--kehityskeskustelussa on tärkeää käydä läpi työnkuva ja ydintehtävä eli mitkä ovat työntekijän tavoitteet, vastuut ja valtuudet--” (E4). Työntekijöiden mielestä ”--olisi mukavaa, jos kysyttäisiin, mitä on halukas tekemään--” (T1) ja kerrottaisiin, mitä tehtäviä organisaatiossa voisi olla tarjolla. Organisaatiossa toivottaisiin olevan urapolkuja ja kehitysmahdollisuuksia. Esimiehet näkevät tärkeäksi keskustella työntekijöiden osaamisen kehittämistä ”--tarvitaanko koulutusta, miten voisi tukea kehittymistä työssä--” (E4).

Sekä työntekijät että esimiehet haluavat asettaa tavoitteita tekemiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteiden tulee olla ”--yksinkertaisia ja selkeitä--” (T2) ja niitä tulisi ”--asettaa sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille--” (E2). Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan halua ”väkisin” kehittämistavoitteita, ellei niitä löydy luonnostaan ”--joskus voi keskittyä vain tekemään parhaansa--” (T6). Tavoitteista on sovittava yhteisymmärryksessä, jotta molemmille osapuolille syntyy kuva siitä mihin ollaan menossa ”--olisi mukavaa asettaa tavoitteita kehittymiselle ja saada niihin tukea esimieheltä--” (T1). Tavoitteiden asettamisen lisäksi työntekijöiden mielestä niiden saavuttamisen arviointi on tärkeää. Työntekijät haluavat tulla ”--kuulluksi, jos tavoitteita ei ole saavutettu--” (T2).

Esimiehet kokevat velvollisuudekseen ja työntekijät oikeudekseen saada tarkastella kehityskeskusteluissa palkan vastaavuutta työnkuvaan ja omaan tekemiseen ”--palkkakeskustelun tulisi olla luonnollinen osa kehityskeskustelua--” (T3) ”--palkasta pitää voida puhua--” (E2).

Keskustelun lopuksi esimiehet tekisivät yhteenvedon siitä, mistä on keskusteltu ja mitä on sovittu. Esimiesten tulee dokumentoida kehityskeskustelut hyvin, jotta sovitut asiat jäävät talteen ”--asioihin pitää voida palata--” (E2). Työntekijät myös odottavat yhteenvetoa kehityskeskustelusta molemmille osapuolille. Jotkut esimiehet tekisivät koosteen kaikista keskusteluista keskustelukierroksen jälkeen ”--koosteen läpi käyminen anonymisti tiimin kesken olisi hyvä ajatus--” (E3).

Molemminpuolisen luottamuksen säilyttämiseksi sovituista asioista tulee pitää kiinni. Kehityskeskustelujen jälkihoito mielletään tärkeäksi ”--sovittujen asioiden olisi syytä ohjata tekemistä välittömästi--” (E2). Jälkihoidon katsotaan olevan sekä työntekijän että esimiehen vastuulla.

Tiivistelmä

Haastateltavien mukaan hyvä kehityskeskustelu alkaa ajoissa toimitetulla henkilökohtaisella kutsulla, jonka mukana saa valmistautumismateriaaliksi esitietokyselyn. Kutsut on hyvä toimittaa yhdestä kahteen viikkoon etukäteen. Avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen syntymisen kannalta molempien ennakkovalmistautuminen on tärkeää. Kehityskeskustelut pidetään rauhallisessa tilassa ja niille varataan aikaa riittävästi, yhdestä kahteen tuntia. Kehityskeskusteluissa saa kertoa kaiken mitä työstä on mielen päällä. Tavoitteena on oppia tuntemaan keskustelukumppani paremmin aktiivisen kuuntelemisen ja rakentavan keskustelun avulla. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Haastateltavien näkemykset hyvästä kehityskeskustelusta

Hyvä keskustelu:
Ennakkovalmistautuminen on kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta tärkeää.
Kehityskeskusteluja varten tarvitaan rauhallinen ja kiireetön keskusteluympäristö.
Kehityskeskustelut ovat avointa ja rakentavaa ajatusten vaihtoa kaikista tärkeistä asioista.
Esimiehet keskittyisivät kehityskeskusteluissa keskusteluprosessiin ja työntekijät vuorovaikutuksen rakentamiseen.
Tieto hyvästä kehityskeskustelusta on hajaantunut organisaation eri osiin.

Huomioita

Työntekijät painottivat hyvässä kehityskeskustelussa vuorovaikutuksen syntyä ja näkivät prosessin alkavan jo keskusteluihin kutsuttaessa. Esimiehet keskittyisivät enemmän itse keskusteluprosessiin, jotta kaikki tarpeelliset asiat saataisiin käsiteltyä. Työntekijöiden ja esimiesten kuvaukset hyvästä kehityskeskustelusta eivät poikennet merkittävästi toisistaan.

5.6 Ohjeet kehityskeskusteluihin

Haastateltavat vastasivat kysymykseen: **Millaiset ohjeet auttaisivat kehityskeskustelujen käymisessä?**

Poimintoja haastatteluista

Kehityskeskustelujen käymiseen halutaan yhteiset käytännöt koko organisaatioon, jotta ne tulisivat säännölliseksi osaksi kaikkien työtä ”--tarvitaan yhtenäiset käytännöt, jotta jokainen esimies säännöllisesti kävisi kehityskeskustelut--” (E4). Lisäksi tarvitaan ”--vuosikello, jotta keskustelut käydään varmuudella säännöllisesti--” (E1).

Sekä työntekijät että esimiehet tarvitsevat riittävän laajan esitietolomakkeen ennakkovalmistautumisen ja keskustelun tueksi ”--laajempi esitietokysely ainakin pidempään työskennelleille--” (T2) ”--täytyy olla paikka, mihin kirjata asiat--” (E3). Tarvitaan myös yhteinen kehityskeskustelurunko varmistamaan, että kaikki asiat tulevat käsiteltyä ja ehkäisemään keskustelujen ajautuminen harhapoluille ”--keskustelurunko, jolla varmistetaan että ydinkohdat tulevat käsiteltyä--” (E4) ”--yksityiskohtaleikkuri, että keskusteluissa tarkasteltaisiin ihmisiä ja työuraa organisaatiossa pienten yksityiskohtien sijaan--” (T5).

Esimiehet ja työntekijät toivoivat opasta kehityskeskustelujen käymiseen. Oppaassa avattaisiin aiheen taustoja ja kerrottaisiin miten ja miksi kehityskeskustelut käydään ”--taustojen avaaminen voisi parantaa valmistautumista ja ymmärtämistä--” (E3). ”Olisi hyvä saada myös yleistä tietoa, koska kaikki eivät ymmärrä kehityskeskusteluiden tarkoitusta.” (T1).

Tiivistelmä

Haastateltavat haluavat yhteiset käytännöt kehityskeskusteluille koko organisaatioon. Vuosikello auttaa varmistamaan kehityskeskustelujen käymisen. Riittävän laaja esitietolomake toimii valmistautumismateriaalina keskusteluun. Yhteisen keskustelurungon avulla muistetaan keskustella kaikista tärkeistä teemoista. Lisäksi useat haastateltavat toivoivat kehityskeskusteluja taustoittavaa opasta, jossa avataan miksi ja miten keskusteluja tulisi käydä. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7. Haastateltavien kaipaamat ohjeet kehityskeskusteluihin

Ohjeet:
Tarvitaan yhteiset kehityskeskustelukäytännöt koko organisaatioon.
Vuosikello, esitietolomake ja keskustelurunko tukevat kehityskeskusteluprosessia.
Kehityskeskusteluja taustoittava opas auttaa ymmärtämään kokonaisuutta.

Huomioita

Kohdeorganisaation esimiehet kaipasivat selkeitä pelisääntöjä ja opastusta kehityskeskustelujen käymiseen. Esimiesten kommentit vahvistavat tutkimuksen ennakkokäsitystä, jonka mukaan sekä laatu että käytännöt kohdeorganisaatiossa käydyissä kehityskeskusteluissa ovat vaihdelleet.

5.7 Palkka ja palkitseminen

Palkka ja palkitseminen nousivat yksittäisenä vahvana teemana esille haastatteluissa.

Poimintoja haastatteluista

Työntekijöiden mukaan organisaatiossa käydään kehityskeskustelujen lisäksi työsopimus- ja palkkaneuvotteluja. Bonusjärjestelmän piirissä olevat työntekijät ovat käyneet erillisiä tulos- ja tavoitekeskusteluja henkilökohtaisen palkitsemisen osalta. Esimiesten mukaan bonus- tai palkkiomallit eivät välttämättä sovi kaikille työntekijäryhmille, mutta kaikille tarvitaan silti henkilökohtaisia tavoitteita ”--henkilökohtainen palkitseminen henkilökohtaisista ansioista ja ryhmän palkitseminen tiimin ansioista--” (E2).

Työntekijöiden mukaan asialliselle keskustelulle palkasta ei ole foorumia ”--vakava keskustelu palkasta on ollut hyvin vähäistä-- --saanut palautetta, että ei kuulu kehityskeskusteluihin--” (T5). Palkasta keskusteleminen halutaan luonnolliseksi osaksi kehityskeskusteluja ”--olisi hienoa, että palkkausjärjestelmä olisi avoin ja palkkakeskustelu olisi luonnollinen osa kehityskeskusteluja. Toisaalta palkkahan on julkista tietoa--” (E1). Jotkut työntekijät ovat kuitenkin epävarmoja palkkakeskustelun sisällyttämisestä kehityskeskusteluihin ”--saattaisi värittää kehityskeskustelutilannetta epäsuotuisasti--” (T10).

Tiivistelmä

Haastateltavien mukaan osa organisaation työntekijöistä ja esimiehistä käy palkitsemiseen ja palkkaukseen liittyviä keskusteluja erillään kehityskeskusteluista. Toisaalla asiat käsitellään kehityskeskustelujen sisällä. Eroihin saattavat olla syynä sekä esimiesten että työntekijöiden kokemat haasteet palkasta ja palkkioista puhumisessa. Palkkakeskustelun on koettu tuovan jännitteitä kehityskeskusteluun. Muutamista eriävistä kommentteista huolimatta palkasta haluttaiisiin kuitenkin keskustella säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8. Haastateltavien kokemukset palkka- ja palkitsemiskeskusteluista

Palkka ja palkitseminen:
Organisaatiosta puuttuu foorumi palkka- ja palkitsemiskeskusteluille.
Palkka- ja palkitsemiskeskustelut koetaan haastavaksi asiaksi.

Huomioita

Useat esimiehet kokivat aiheen vaikeaksi ja siksi he mielellään välttelevät palkkakeskusteluja. Työntekijät kokivat tarvetta puhua palkasta, mutta selkeä foorumi palkkakeskustelulle vaikuttaisi puuttuvan.

5.8 Työilmapiiri

Työilmapiiri nousi toisena yksittäisenä teemana esille haastatteluissa.

Poimintoja haastatteluista

Esimiesten mukaan työtyytyväisyyskysely tai muu palautekanava on tärkeä ”--hyvä olla anonyymi palautekanava yrityksen johdolle--” (E4). Työntekijöiden mukaan esimiehen tulee ymmärtää roolinsa ja tuntee työntekijänsä. ”--esimiehen täytyy älytä olla välillä esimies, kun pitää tehdä päätöksiä, eikä yrittää olla kaikkien kaveri--” (T6). Mikäli suhde esimieheen ei ole kunnossa, työntekijät kaipaivat esimiehen ja työntekijän välisiin keskusteluihin paikalle ns. selvitysmiestä sovitteluun tilannetta ”--jos menee inttamiseksi, olisi hyvä olla joku ulkopuolinen paikalla--” (T3).

Yhteisten pelisääntöjen tulisi joustaa henkilön omien tarpeiden mukaan. Esimiehillä ja johdolla ”--pitäisi olla aikaa miettiä viitekehystä, jossa työntekijät henkisesti ja fyysisesti liikkuvat töissä--” (T5). Työilmapiirillä on suora vaikutus ihmisten jaksamiseen ”--ellei töissä ole mukavaa, se rassaa myös kotona--” (T4). ”Työntekijöiden väliset ihmissuhteet ovat älyttömän tärkeitä, koska töissä ollaan joka päivä” (T6).

Tiivistelmä

Haastattelujen perusteella työtyytyväisyyskyselyn kaltainen anonyymi palautekanava työilmapiiristä on tärkeä organisaation johdolle. Haastateltavat kokivat työilmapiiristä huolehtimisen tärkeäksi asiaksi. Esimiesten toivottiin ymmärtävän roolinsa, koska heidän esimerkillä on suuri vaikutus työilmapiiriin. Mikäli yhteistyö oman esimiehen kanssa ei suju, työntekijät haluaisivat keskustella asiasta ”puolueettoman” osapuolen läsnä ollessa. Aineistosta tehdyt keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 9.

Taulukko 9. Haastateltavien ehdotuksia työilmapiirin parantamiseksi

Työilmapiiri:
Tarvitaan anonyymi palautekanava organisaation johdolle.
Välimiesmenettely auttaisi haastavien vuorovaikutustilanteiden selvittämisessä.
Esimiesten olisi tunnistettava ja ymmärrettävä roolinsa hyvän työilmapiirin rakentajina.

Huomioita

Esimiehet painottivat kommentteissaan palautteen välittämistä organisaation johdolle, mutta eivät tunnistaneet omaa rooliaan työilmapiirin rakentajina. Työntekijöiden kommenttien perusteella esimies on tärkeässä roolissa hyvän työilmapiirin rakentajana ja ylläpitäjänä. Erityisesti työntekijät odottivat esimiehiltä esimerkin näyttämistä hyvän työilmapiirin vaalimisessa.

5.9 Keskeiset tulokset

Tutkimushaastattelujen keskeiset tulokset on koottu taulukkoon 10. Taulukko kuvaa kehityskeskustelujen nykytilaa kohdeorganisaatiossa tutkimushaastattelujen tekohetkellä. Taulukon pystysarakkeisiin on poimittu kunkin teeman keskeiset asiat. Taulukon vaakarivit on järjestelty edustamaan aineistosta tehtyjä keskeisiä päätelmiä. Taulukon asioita on jaoteltu myös sen perusteella edustavatko teemat haastateltavien muistikuvia aikaisemmista kehityskeskusteluista vai kohdistuivatko haastateltavien ajatukset kehityskeskustelujen kehittämiseen.

Taulukko 10. Tutkimushaastattelujen keskeiset tulokset

	Aikaisemmat kehityskeskustelut			Kehityskeskustelujen kehittäminen			Asiaan liittyvät teemat	
	Kokemukset:	Vuorovaikutus:	Käytännöt:	Tarkoitus:	Hyvä keskustelu:	Ohjeet:	Palkka ja palkitseminen:	Työilmapiiri:
Käytännöt vaihtelevat	Kehityskeskustelut ovat tärkeä asia, mutta eivät ole käytössä koko organisaatiossa.	Kehityskeskustelujen laatuun ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota.	Kehityskeskustelukäytännöt vaihtelevat organisaatiossa.	Näkemykset kehityskeskustelujen tarkoituksista vaihtelevat organisaatiossa.	Tieto hyvästä kehityskeskustelusta on hajautunut organisaation eri osiin.	Tarvitaan yhteiset kehityskeskustelukäytännöt koko organisaatioon. Vuosikello, esitietolomake ja keskustelurunko tukevat kehityskeskusteluprosessia.		
Laadussa parannettavaa	Kehityskeskusteluista on sekä onnistumisen että epäonnistumisen kokemuksia. Luottamus esimieheen on avainasemassa työ- ja kehityskeskustelumotivaation kannalta.	Kehityskeskusteluissa on kohdattu väitellyitä, kohteliasta keskustelua ja dialogia.	Organisaatiossa on käyty sekä kaavamaisia että vapaamuotoisia keskusteluja.	Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esimiehen välinen tapaaminen. Kehityskeskustelujen keskeinen tarkoitus on palautteen antaminen ja saaminen. Muuta tarkoituksia kehityskeskusteluille ovat: tavoitteellinen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työnkuvan tarkastus ja kehittämien sekä palkkauksen perusteiden arviointi.	Ennakkovalmistautuminen on kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta tärkeää. Kehityskeskusteluja varten tarvitaan rauhallinen ja kiireetön keskusteluympäristö. Kehityskeskustelut ovat avointa ja rakentavaa ajatusten vaihtoa kaikista tärkeistä asioista.	Kehityskeskusteluja taustoittava opas auttaa ymmärtämään kokonaisuutta.	Palkka- ja palkitsemiskeskustelut koetaan haastavaksi asiaksi.	Väliesmenettely auttaisi haastavien vuorovaikutustilanteiden selvittämisessä.
Näkemyseroja	Samasta keskustelusta esimiehelle on voinut jäädä positiivinen ja työntekijälle negatiivinen kokemus tai päinvastoin.	Työntekijöiden mielestä kehityskeskusteluissa on puhuttu enimmäkseen työstä. Esimiesten mukaan kehityskeskusteluissa on puhuttu myös vuorovaikutuksesta.	Kehityskeskusteluissa esimiehet ovat keskittyneet prosessiin ja työntekijät sisältöön.	Esimiehet korostaisivat kehityskeskusteluissa johtamista ja työntekijät työssä jaksamista.	Esimiehet keskittyisivät kehityskeskusteluissa keskusteluprosessiin ja työntekijät vuorovaikutuksen rakentamiseen.			Esimiesten olisi tunnistettava ja ymmärrettävä roolinsa hyvän työilmapiirin rakentajina.
Haasteita	Palkasta tai bonuksista puhuminen ei ole kaikille luontevaa.						Organisaatiosta puuttuu foorumi palkka- ja palkitsemiskeskusteluille.	Tarvitaan anonyymi palautekanava organisaation johdolle.

Käytännöt vaihtelevat. Kehityskeskustelut koetaan tärkeäksi asiaksi. Asian tärkeydestä huolimatta kehityskeskustelut eivät ole käytössä kaikkialla kohdeorganisaatiossa. Myös kehityskeskustelukäytännöt vaihtelevat organisaation eri osien välillä, eikä keskustelujen laatuun ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Kohdeorganisaatiossa on yhteensä tietoa kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja hyvästä toteutustavasta, mutta tieto on hajallaan organisaation eri osissa. Edellä mainituista syistä johtuen kehityskeskustelujen käymiseen kaivataan yhteisiä käytäntöjä koko kohdeorganisaatioon. Konkreettisia toivomuksia ovat ajoituksen varmistava vuosikello, valmistautumista helpottava esitietolomake ja keskustelua tukeva keskustelurunko.

Laadussa parannettavaa. Kohdeorganisaatiossa käydyissä kehityskeskusteluissa on sekä onnistuttu että epäonnistuttu. Jotkut keskustelut ovat olleet hyvin vapaamuotoisia ja toisissa on pitäydytty tiukasti kehityskeskustelukaavakkeen aihepiireissä. Vuorovaikutuksen taso keskusteluissa on vaihdellut kohteliaan keskustelun ja väittelyn välillä. Negatiivisista kokemuksista johtuen esille nousi toivomus välimiesmenettelystä ratkaisuksi haastavien vuorovaikutustilanteiden purkamiseen.

Toisaalta onnistuneissa kehityskeskustelutilanteissa on ylletty jopa dialogin tasolle. Hyvän keskustelun rakennusaineiksia ovat olleet keskustelijoiden keskinäinen luottamus sekä motivoituneisuus kehityskeskustelujen tärkeydestä. Motivaation ja luottamuksen syntymistä ovat edesauttaneet ennakkovalmistautuminen sekä rauhallisen ja kiireetön keskustelutilanne. Onnistumisista huolimatta kehityskeskustelujen laadussa on parannettavaa, koska yksikin huono kokemus levittää negatiivista asennetta kehityskeskusteluja kohtaan.

Tulevaisuudessa kehityskeskustelut halutaan nähdä työntekijän ja esimiehen välisenä tapaamisena, jossa vuorovaikutus on avointa ja rakentavaa ajatustenvaihtoa. Kehityskeskusteluilta odotetaan ennen kaikkea palautteen antamista ja saamista omasta työstä. Muita kehityskeskusteluissa käsiteltäviä aihepiirejä ovat tavoitteellinen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työnkuvan päivittäminen ja kehittäminen sekä palkkauksen perusteiden tarkastaminen. Odotukset kehityskeskustelujen sisällöstä osoittautuivat siis varsin laajoiksi. Kohdeorganisaatioon toivottiinkin kehityskeskusteluja taustoittavaa ja aihepiiriä selkeyttävää opasta avuksi tiedon jakamiseen.

Näkemyseroja. Työntekijöiden mukaan kehityskeskusteluissa on puhuttu työstä. Esimiesten mielestä työn lisäksi on puhuttu työntekijän ja esimiehen välisestä suhteesta. Esimiehet ovat keskittyneet kehityskeskusteluissa keskusteluprosessin läpivientiin. Työntekijöille on puolestaan ollut tärkeää keskustelun sisältö. Samasta kehityskeskustelusta esimiehelle onkin voinut jäädä positiivinen ja työntekijälle negatiivinen kokemus tai päinvastoin.

Näkemyserot selittyvät osin sillä, että esimiehet painottavat roolinsa mukaisesti johtamista ja organisaation näkökulmaa kehityskeskusteluissa. Myös työntekijöiden näkökulma on ymmärrettävä, koska työssäjaksaminen ja vuorovaikutussuhde esimieheen ovat merkittäviä asioita työntekijöiden oman työn kannalta. Väärinymmärretyt kehityskeskustelut eivät kuitenkaan

tuota onnistumisen kokemuksia, joten tulevaisuissa kehityskeskusteluissa on pyrittävä huomioimaan sekä ymmärtämään molempien osapuolten tarpeet ja näkökulmat. Esimiesten ja työntekijöiden välistä näkemyseroa on mahdollista kaventaa tietoa jakamalla ja yhteisillä käytännöillä.

Työntekijät toivoivat esimiehiltä esimerkin näyttämistä hyvän työilmapiirin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Esimiehet eivät syystä tai toisesta tunnistanee työilmapiiristä huolehtimista omalle vastuualueelleen kuuluvaksi asiaksi, vaan siirsivät vastuuta organisaation johdolle. Toimiva kehityskeskusteluprosessi on esimiehille yksi tärkeä työkalu rakentaa ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä työyhteisössä.

Haasteita. Palkasta ja palkitsemisesta puhuminen on koettu haastavaksi sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta eteenkin työntekijöillä olisi tarve palkan ja palkkauksen perusteiden ajoittaiselle tarkastamiselle. Palkka- ja palkitsemiskeskusteluille ei kuitenkaan ole nykyisellään toimivaa foorumia kohdeorganisaatioissa.

Lisäksi esille nousi tarve antaa anonymiä palautetta kohdeorganisaation johdolle muulloinkin kuin työhyvinvointikyselyjen ohessa. Palautekanavalle olisi tarvetta tilanteissa, jolloin työntekijät eivät saa hoidettua asioitaan esimiehen välityksellä. Asia ei ole ratkaistavissa kehityskeskustelujen avulla, mutta kuuluu samaan aihepiiriin. Palautekanava olisi syytä järjestää, koska sen avulla kohdeorganisaation johto voisi saada tietoa esimerkiksi heikkolaatuista tai jopa pitämättömistä kehityskeskusteluista sekä työntekijöiden ja esimiesten välisistä mahdollisista rishtiätilanteista.

6 TULOSTEN KÄSITTELY

6.1 Tulokset suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin

Haastattelututkimuksen havainnot kohdeorganisaation vaihtelevista kehityskeskustelukäytännöistä ovat yhteneviä Kullan (2008) tutkimuksen kanssa. Suomalaisten organisaatioiden suorituskyvyn puutteet eivät Kullan mukaan ole toiminnan suunnittelussa, vaan suunnitelmien käytännön toteuttamisessa tavoitteellisen johtamisen avulla. Kullan tutkimustulosten perusteella suomalaisissa organisaatioissa käydään kehityskeskusteluja, mutta ei siinä laajuudessa kuin organisaatioissa on päätetty. Myös selkeiden tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa on puutteita. Organisaation henkilöstö on usein tyytymätön kehityskeskusteluihin ja tavoitteiden asettamiseen, koska linjajohto ei pidä niitä tärkeänä. Kehityskeskusteluissa sovittuja asioita ei tehdä ajallaan eikä sovitussa laajuudessa. (Kulla 2008)

Verrattaessa Kullan (2008) tutkimustuloksia kohdeorganisaatiosta tehtyihin havaintoihin, löydetään samoja puutteita tavoitteellisen johtamisen ja kehityskeskustelujen osalta. Kaikissa kohdeorganisaation osissa ei käydä säännöllisiä kehityskeskusteluja, eikä toiminnan suunnittelusta johdettu tavoitteiden asettaminen ole osa kehityskeskustelujen sisältöä. Voidaankin todeta, että joissakin kohdeorganisaation osissa tavoitteellinen johtaminen ei ole osa johtamisjärjestelmää ja -toimintaa. Kehityskeskustelukäytäntöjen yhtenäistäminen ja käyttöönotto korjaavat asiaa osaltaan. Kehityskeskusteluprosessi vaatii kuitenkin taustalleen kaikki organisaatiotasot käsittelevän, toimivan suunnittelu- ja johtamisjärjestelmän, joka kattaa tavoitteellisen johtamisen, osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin osa-alueet.

Kohdeorganisaatiossa havaittiin kehityskeskustelujen laadussa vaihtelua sekä sisällön että vuorovaikutuksen osalta. Havaintojen perusteella kehityskeskustelujen laatu on tärkeä sekä sisällöllisesti että vuorovaikutuksen kannalta, jotta kehityskeskustelut koetaan hyödyllisiksi. Kokeemus kehityskeskusteluista vaikuttaa molempien keskustelijoiden työmotivaatioon sekä sovittuihin asioihin ja tavoitteisiin sitoutumiseen. Useat tutkijat ovat päätyneet samansuuntaisiin tuloksiin kohdeorganisaatiossa tehtyjen havaintojen kanssa laadun tärkeydestä kehityskeskusteluissa. Winkin (2007) mukaan kehityskeskusteluissa esiintyy erilaisia puheikäytäntöjä, mutta vain dialogin avulla rakennetaan luottamusta keskustelijoiden välille. Berlin (2008) lähestyy asiaa palautteen antamisen näkökulmasta ja neuvoo antamaan palautetta dialogisessa vuoro-

vaikutuksessa. Berlinin (2008) tutkimuksen perusteella onnistuminen niin positiivisen, innostavan, kuin korjaavakin palauteen antamisessa tapahtuu aidossa dialogissa. Vuorovaikutuksen lisäksi Kulla (2008) ja Ruoranen (2011) ovat havainneet tutkimuksissaan kehityskeskustelujen sisällön vaikuttavan hyödyllisyyden kokemukseen.

Kehityskeskustelujen laadun parantumisella voidaan päätellä olevan vaikutusta työntekijöiden henkilökohtaiseen ja sitä kautta koko organisaation kehitykseen, hyvinvointiin sekä kilpailukykyyn. Kehityskeskustelujen laadun parantamiseen kannattaakin suunnata resursseja. Kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelujen laatua voidaan parantaa tietämystä ja osaamista lisäämällä. Tietämystä voidaan lisätä haastatteluissa esiin nousseen kehityskeskusteluja taustoittavan oppaan avulla. Osaamista voidaan lisätä myös järjestämällä johdolle ja esimiehille kehityskeskustelujen sisällön ymmärtämiseen sekä vuorovaikutuksen parantamiseen tähtääviä koulutuksia. Tärkeintä kehityskeskustelujen laadun parantamisessa on kuitenkin prosessin mukainen tekeminen. Johdon ja esimiesten tulee ottaa kehityskeskustelut johtamisen työkaluksi ja osoittaa omalla esimerkillään henkilökunnalle kehityskeskustelujen tarpeellisuus. Lisäksi kaikkien tulee pyrkiä organisaation viestinnässä dialogiseen vuorovaikutukseen.

Ruorasan havainnot esimiesten ja työntekijöiden kehityskeskustelujen tarkoitukseen liittyvistä näkemyseroista ovat yhteneviä kohdeorganisaatiossa tehtyjen havaintojen kanssa. Kehityskeskusteluissa kohtaavat esimiesten organisaatiolähtöisyys ja työntekijöiden henkilöstölähtöisyys. Esimiesten ja työntekijöiden välisellä näkemyserolla on vaikutusta kehityskeskustelukokemukseen ja sitä kautta kehityskeskustelujen laatuun. Näkemyseron kaventamiseksi kohdeorganisaatiossa auttanevat pitkälti laadun parantamiseen tähtäävät toimet eli tietämyksen lisääminen ja osaamisen kehittäminen. Myöskään dialogisen vuorovaikutuksen lisäämistä ei voi olla korostamatta esimiesten ja työntekijöiden välisten näkemyserojen kaventumista tavoiteltaessa. (Ruoranen 2011)

Kohdeorganisaatiossa palkka- ja palkitsemiskeskustelut havaittiin haastavaksi asiaksi. Työntekijöiden mukaan palkasta olisi tarve puhua, mutta palkkakeskustelulle ei ole foorumia. Toisaalta esimiehet eivät koe palkasta puhumista luontevaksi, etenkin kehityskeskusteluissa. Myös tutkijat myöntävät palkasta puhumisen haasteellisuuden. Meretniemen (2012, 37) mukaan palkkakeskustelu käydään yleensä erillään kehityskeskusteluista. Laine ja Surakka (2011, 164) ovat samoilla linjoilla eivätkä suosittelu palkkakeskustelua osaksi kehityskeskusteluja. Palkkakeskusteluun olisi kuitenkin syytä löytää ratkaisu, koska nykyisellään tilanne aiheuttaa turhautumista kohdeorganisaation työntekijöissä.

Toisaalta Laine ja Surakka (2011, 164) mainitsevat palkkakeskustelun luontevaksi osaksi tulos- ja tavoitekeskustelua organisaatioissa, joissa palkka ja palkitseminen on sidottu organisaation menestykseen. Druckerin (2010) mukaan tuloksista, palkkauksesta ja kannustimista puhuminen kuuluvat tavoitteelliseen johtamiseen, koska palkkaus ja kannustimet ovat yksi työntekijöiden motivaatiotekijöistä. Kohdeorganisaatioon tehdyissä haastattelussa nousi esille erityisesti tarve palkkauksen perusteiden ja työnkuvan vastaavuuden tarkastelulle.

Haasteista voidaan päätellä, ettei kaikilla kohdeorganisaation esimiehillä ole osaamista palkkakeskusteluun. Lisäksi voidaan päätellä, etteivät kohdeorganisaation palkkausmallit ole riittävän läpinäkyviä tai ainakaan palkkauksen perusteet eivät ole henkilökunnan tiedossa. Ihanteellisessa tilanteessa kohdeorganisaation palkkausjärjestelmä olisi selkeä, tasapuolinen ja läpinäkyvä, jolloin palkkauksen käsitteleminen kehityskeskusteluissa ei tuottaisi ongelmia. Parannuksena nykytilanteeseen voidaan nostaa haastattelussa esille noussut mahdollisuus käsitellä palkkauksen perusteita kehityskeskusteluissa. Lisäksi kohdeorganisaation palkkauspolitiikka tulisi selkeyttää niin, että palkkakeskustelu osana kehityskeskusteluja ei tuota keskusteluun ylimääräisiä jännitteitä.

6.2 Uuden kehityskeskustelumallin muodostaminen

Kehityskeskusteluja käsittelevän kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten perusteella tutkimuksen teoriaosuudessa muodostui varsin kattava ja yhtenäinen kuva kehityskeskusteluista. Kohdeorganisaatioon tehty tutkimushaastattelu vahvisti teoriaosuuden antamaa kuvaa kehityskeskustelujen tavoitteista ja tarpeista kohdeorganisaatiossa. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella löydettiin sekä puutteita kohdeorganisaation nykyisistä kehityskeskustelukäytännöistä että työkaluja puutteiden korjaamiseen. Kohdeorganisaation kehityskeskustelukäytännöistä löydettiin haastattelututkimuksessa myös runsaasti hyviä ja toimivia asioita hyödynnettäviksi uuden kehityskeskustelumallin muodostamisessa.

Kohdeorganisaation uusi kehityskeskustelumalli on muodostettu teoriaa ja haastattelututkimuksen tuloksia hyödyntäen. Kehityskeskustelumalli koostuu kehityskeskusteluprosessia kuvaavasta vuosikellosta, kehityskeskustelutilannetta tukevasta keskustelupohjasta sekä kehityskeskustelujen taustaa, tarkoitusta ja käytäntöjä selkeyttävästä oppaasta.

Vaihtelevat kehityskeskustelukäytännöt olivat yksi haastattelututkimuksen keskeisistä tuloksista. Kohdeorganisaatioon kaivattiin haastattelujen perusteella selkeitä ja yhtenäisiä käytäntöjä kehityskeskustelujen käymiseen. Käytäntöjen yhtenäistämiseksi kohdeorganisaatiolle laadittiin kehityskeskusteluprosessia kuvaava vuosikello ja kehityskeskustelutilannetta sekä ennakkovalmistautumista tukeva keskustelupohja.

Näkemyserot keskustelujen tarkoituksesta ja onnistumisesta olivat toinen haastattelututkimuksen keskeisistä tuloksista. Haastattelujen perusteella sekä työntekijät että esimiehet kaipasivat tietoa kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja ohjeita niiden käymiseen. Näkemyserojen kaventamiseksi kohdeorganisaatiolle laadittiin kehityskeskustelujen taustaa, tarkoitusta ja käytäntöjä selkeyttävä kehityskeskusteluopas.

Palkka- ja palkkiokeskustelun haasteet olivat kolmas haastattelututkimuksen keskeisistä tuloksista. Haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa haluttaisiin puhua palkasta ja palkkioista kehityskeskustelujen yhteydessä. Palkkakeskustelun helpottamiseksi keskustelupohjaan lisättiin oma kohta palkka- ja palkkiokeskustelulle.

Kehityskeskustelujen laadun vaihtelu oli haastattelututkimuksen keskeisin tulos. Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation kehityskeskusteluilta odotetaan parempaa laatua. Kehityskeskustelujen laadun parantamiseksi ja vähimmäistason saavuttamiseksi päätettiin kohdeorganisaation esimiehille järjestää työpajoja. Työpajojen tarkoituksena on auttaa uuden kehityskeskustelumallin käyttöönotossa ja muovata tämän tutkimuksen tuloksena esitetystä mallista toimiva käytäntö koko organisaatioon. Vuosikello, keskustelupohja ja kehityskeskusteluopas toimivat tukimateriaaleina kehityskeskustelujen laadun parantamisessa.

Kehityskeskustelujen nimi muutettiin tavoite- ja kehityskeskusteluiksi, jotta uuden mallin mukaiset keskustelut erottuisivat aikaisemmin käytössä olleista. Uusi nimi myös kuvaa paremmin uuden mallin mukaisia keskusteluja. Tavoite- ja kehityskeskustelu -nimeä on käytetty vuosikellossa, keskustelupohjassa ja kehityskeskusteluoppaassa. Tässä tutkimuksessa puhutaan kuitenkin kehityskeskusteluista sekaannusten välttämiseksi.

6.2.1 Vuosikello

Vuosikello kuvaa kehityskeskusteluprosessia. Vuosikellon tarve nousi esille sekä teoriassa että haastattelututkimuksessa. Vuosikellon avulla kehityskeskustelut liitetään osaksi organisaation johtamista ja toiminnan suunnittelua. Lisäksi vuosikellon avulla varmistetaan kehityskeskustelujen käyminen koko organisaatiossa tavoiteltuina ajankohtina yhteisen käytännön mukaisesti. Haastattelututkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa ei ole ollut aikaisemmin käytössä selkeästi tunnistettavaa kehityskeskusteluprosessia. Vuosikellossa esitetty kehityskeskusteluprosessi noudattelee teoriaosuudessa kuvattua tutkijoiden ja asiantuntijoiden mallia kehityskeskustelujen käymisestä. Haastattelun tulosten perusteella vuosikelloa täydennettiin henkilökohtaisten kutsujen sekä tiimin yhteenvetokeskustelun osalta. Tutkimuksen tulosten perusteella syntynyt vuosikello löytyy kuvasta 11.



Kuva 11. Kehityskeskusteluprosessia kuvaava vuosikello

Ajankohta. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä kehityskeskustelut on hyvä pitää kaksi kertaa vuodessa. Toiminnan suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen kannalta vuoden ensimmäiset kehityskeskustelut ovat tammikuussa, jotta alkavan vuoden toimintaan saadaan heti ryhtiä. Tammikuun kehityskeskustelut on syytä käydä huolella, koska niiden avulla viitotetaan suuntaa koko tulevan vuoden tekemiselle. Toiset kehityskeskustelut ovat elokuussa heti kesälomien jälkeen, jotta toiminnan ryhti säilyy hyvänä loppuvuoden ajan. Elokuun kehityskeskusteluissa voidaan käydä kevyemmin työn luonteesta ja toimintaympäristön muutoksista

riippuen. Elokuun kehityskeskusteluissa tarkastetaan alkuvuodesta asetettujen tavoitteiden ajankohtaisuus ja suunnataan tavoitteita tarvittaessa uudelleen.

Valmistautuminen. Kehityskeskustelut kannattaa aloittaa yhteisellä kokoontumisella, jossa esimies markkinoi kehityskeskusteluja sekä kertaa tiiminsä työntekijöille kehityskeskustelujen tarkoituksen ja käytännöt. Ihmiset arvostavat henkilökohtaista huomiointia, joten esimiesten on suositeltavaa toimittaa työntekijöille henkilökohtaiset kutsut kehityskeskusteluihin. Kutsun mukana esimies toimittaa työntekijälle kehityskeskusteluun valmistautumisessa auttavan keskustelupohjan, joka toimii sekä tulevan keskustelun asialistana että esitietolomakkeena. Ennakkovalmistautuminen on tärkeää sekä työntekijöille että esimiehille, koska se virittää ajatuksia tulevaan tapaamiseen ja luo edellytykset kehityskeskustelun onnistumiselle. Ennakkovalmistautumiseen on hyvä varata riittävästi aikaa. Riittävä aika on yhdestä kahteen viikkoa.

Keskustelu. Kehityskeskustelujen käymiseen tulee varata häiriötön tila ja riittävästi kiireetöntä aikaa. Aikaa kannattaa varata ainakin yhdestä kahteen tuntia. Kehityskeskustelujen kiireettömyys turvataan tehokkaalla ajankäytöllä. Tehokas ajankäyttö alkaa kehityskeskusteluissa saapumalla paikalle ajoissa. Muita keinoja ajankäytön tehostamiseen ovat esimerkiksi puheenvuorojen pitäminen lyhyinä ja selkeinä sekä asiassa pysyminen. Myös hyvä ennakkovalmistautuminen auttaa kehityskeskustelujen ajanhallinnassa.

Kehityskeskustelujen tavoitteena on avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu. Keskustelussa käsitellään kaikki ennakkoon tärkeäksi koetut aiheet sekä keskustelussa esille nousseet asiat. Keskustelupohja toimii keskustelun apuvälineenä, kuten asialistana ja muistiinpanovälineenä. Keskusteluun käytettävä aika kannattaa jakaa niin, että tärkeäksi koetut asiat keskustellaan läpi yksityiskohtaisesti ja vähemmän tärkeäksi koetut asiat tiiviisti.

Kehityskeskustelu alkaa verryttelykeskustelulla. Verryttelykeskustelun tarkoituksena on rakentaa luottamusta sekä luoda keskustelijoiden välille yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Verryttelyn jälkeen keskustelu etenee aihe aiheelta, alkaen edellisen keskustelun muistiosta sekä menneen kauden asioista ja päättyen lopulta yhteiseen tulevaisuuden suunnitelmaan. Jokainen avattu aihe on syytä käsitellä kerralla loppuun ja sulkea yhteenvedolla ennen uuteen aiheeseen siirtymistä. Kun kaikki ennalta sovitut aiheet on käsitelty, on keskustelijoiden hyvä tiedustella toisiltaan mahdollisia muita aiheita keskusteltaviksi.

Keskustelun lopuksi keskustelija tekevät yhteenvedon keskustelun sisällöstä, sovitusta asioista, jatkotoimista ja seurannasta. Yhteenvedossa varmistetaan, että keskustelijoille on syntynyt yhteinen näkemys ja sitoumus keskustelun sisällöstä. asiat kirjataan ainakin pääkohtien osalta heti muistiin, jotta keskusteluun voi myöhemmin palata. Kirjaukset tehdään keskustelupohjaan, joka toimii muistiona käydystä keskustelusta.

Kehityskeskustelujen jatkuvan kehittymisen kannalta on tärkeää, että esimies ja työntekijä käyvät erillisen arviointikeskustelun kehityskeskustelujen onnistumisesta heti varsinaisen keskustelun päätyttyä. Keskustelun onnistumisen arviointi kirjataan keskustelupohjaan. Kehityskeskustelun jälkeen esimiehen tulee tallentaa keskustelumuistiot paikkaan, josta ne ovat esimiehen ja työntekijän saatavissa.

Jälkihoito ja seuranta. Kehityskeskustelut kannattaa päättää yhteiseen kokoontumiseen, jossa esimies purkaa keskustelujen keskeiset tiimin ja työyhteisön yhteisiin asioihin liittyvät huomiot. Yhteinen keskustelutilaisuus luo esimiehille tilaisuuden saada palautetta omasta tekemisestään ja toisaalta kertoa tiimille kuinka aikoo kehittyä saamansa palautteen perusteella. Yhteenvedossa on vielä mahdollista suunnata tiimin kokonaistavoitteita tulevalle kaudelle ja liittää näin yksittäisten työntekijöiden tulevan kauden tavoitteet organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Kehityskeskustelukierroksen lopuksi esimies voi toimittaa omalle esimiehelleen koosteen työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen keskeisistä asioista.

Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden toteuttaminen käytännössä on tärkeää. Siksi varsinaisten kehityskeskustelujen lisäksi tarvitaan seurantaa ja tarkastuspisteitä, joiden avulla varmistetaan kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden sekä toimenpiteiden toteutumista. Seuranta ei saa olla raskasta ja voi yksinkertaisimmillaan olla raportointia sovittujen tavoitteiden tai asioiden saavuttamisesta. Tarkastuspisteet voivat olla esimerkiksi säännöllisiä kuukausittain pidettäviä esimiehen ja työntekijän välisiä valmennuskeskusteluja, joissa annetaan palautetta, arvioidaan työskentelyä ja täsmennetään lyhyen tähtäimen tavoitteita.

Suosittelava menettely valmennuskeskusteluille on kohdeorganisaation yhdessä tulosityksikössä jo käytössä oleva esimiehen ja työntekijän yhteinen työpäivä. Työpäivän aikana molemmille tarjoutuu yhteisen tekemisen kautta luonnollinen vuorovaikutuskanava omien ja yhteisten asioiden käsittelyyn, yhdessä oppimiseen sekä toisen tuntemisen syventämiseen. Yhteisen työpäivän aikana esimies voi seurata työntekijän tekemistä, tutustua työntekijän työhön ja ohjata sekä opastaa tarvittaessa. Vastaavasti työntekijä saa tilaisuuden kehittyä sekä esitellä omaa työtään ja tekemistään esimiehelle.

6.2.2 Keskustelupohja

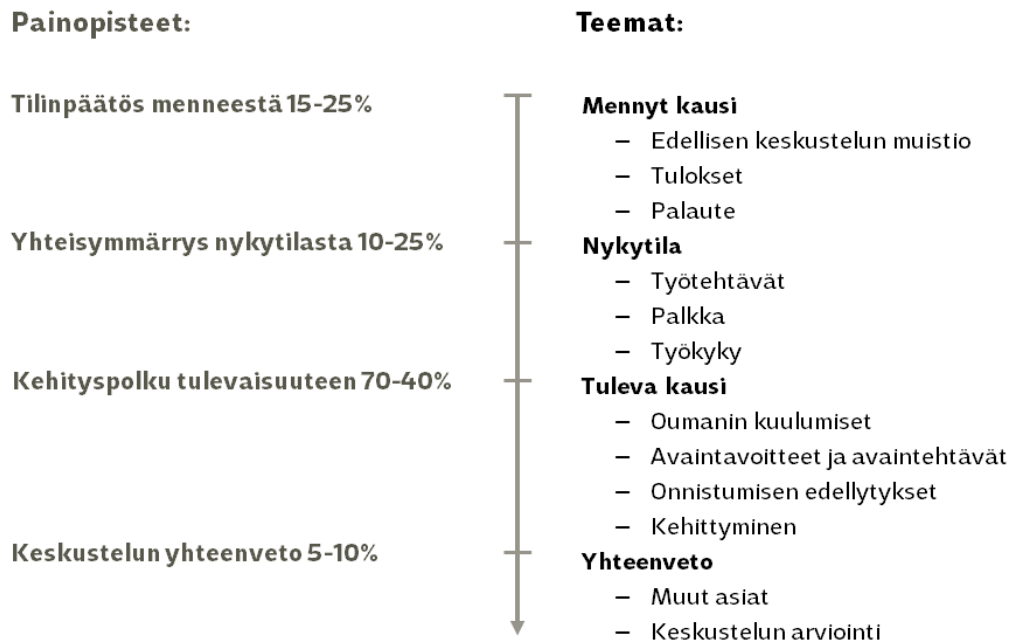
Keskustelupohja toimii sekä kehityskeskustelujen ennakkovalmistautumismateriaalina että itse keskustelun asialistana ja myöhemmin muistiona keskustelusta. Teorian mukaan kehityskeskusteluihin valmistaudutaan yleensä kyselykaavakkeen sekä valmistautumisohjeiden tai muistilistojen avulla. Itse keskustelu käydään keskustelurungon tai kyselylomakkeen tukemana. Haastattelututkimuksen mukaan kohdeorganisaation eri tulosyksiköissä on ollut käytössä monia toisistaan poikkeavia esitietolomakkeita ja kehityskeskustelupohjia. Kohdeorganisaatiossa käytössä olleet kehityskeskustelumateriaalit ovat painottaneet vaihtelevasti tavoitteellisen johtamisen, osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin aihepiirejä.

Tarve ennakkovalmistautumismateriaalille ja keskustelua ohjaavalle asialistalle nousi esille sekä teoriassa että kohdeorganisaatioon tehdyssä haastattelututkimuksessa. Tutkijoiden ja asiantuntijoiden mukaan kehityskeskustelujen tueksi tarvitaan monenlaista materiaalia, kuten valmistautumisohjeita, kyselykaavakkeita ja keskustelurunkoja. Haastattelututkimuksen mukaan lomakkeita tai muuta vastaavaa ”byrokratiaa” ei ole koettu toimivaksi, vaan pikemminkin kehityskeskusteluja jäykistäväksi ja lisää työtä aiheuttavaksi materiaaliksi.

Edellä mainituista kokemuksista johtuen keskustelurungossa on tavoiteltu tiivistä ja yksinkertaista rakennetta. Keskustelurunko, valmistautumisohjeet ja esitietolomake on yhdistetty kehityskeskustelupohjaksi, jolloin kehityskeskusteluihin liittyvää materiaalia on vähemmän. Keskustelupohja on laadittu lomakkeen muotoon, jotta siihen voidaan dokumentoida valmistautumisvaiheen ajatukset, keskustelun pääkohdat, sovitut asiat ja keskustelun onnistumisen arviointi. Kehityskeskustelupohja on koostettu teoriaosuuden, haastattelututkimuksen tulosten ja kohdeorganisaation aikaisempien kehityskeskustelumateriaalien pohjalta. Keskustelurunko on esitetty kuvassa 12 ja kehityskeskustelupohja liitteessä 5.

Keskustelupohjan ensimmäisellä sivulla on tiiviit ohjeet kehityskeskustelun ennakkovalmistautumiseen, keskustelutilanteeseen ja jälkihoitoon. Lisäksi ensimmäisellä sivulla on esitetty asialistana toimiva keskustelurunko. Keskustelupohjan sisältö etenee keskustelurungon mukaisessa järjestyksessä päättyen kehityskeskustelun onnistumisen arviointiin. Keskustelupohja sisältää ohjeita ja alustuksia, jotka helpottavat aihealueiden käsittelyä ja ohjaavat tarvittaessa keskustelua.

Muutamiin keskustelupohjan aihealueisiin on tehty numeeriset arviointiasteikot helpottamaan asioiden tulkintaa. Arvioinnin tarkoituksena on nostaa keskusteluun huomiota vaativat asiat ja sellaiset aiheet, joista esimies ja työntekijä ovat eri mieltä. Arviointiasteikoksi on valittu asiantuntijoiden suosittama numeerinen asteikko 1-7 (Metodix 2014). Numeerisen asteikon tulkintaa on avattu keskustelupohjassa adjektiivien ja kuvailevien virkkeiden avulla kunkin arviointikohdan yhteydessä.



Kuva 12. Keskustelurunko

Teoriaosuuden mukaan kehityskeskustelut koostuvat useammista pienistä keskusteluista, joita ovat tuloskeskustelu, tavoitekeskustelu, kehittymiskeskustelu ja palautekeskustelu. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan mennyttä kautta oppimisnäkökulmasta, luodaan yhteinen näkemys nykytilasta ja virittäydytään tulevaan kauteen tavoitteita asettamalla. Kehityskeskustelujen pääpainon tulee olla tulevaisuudessa. Mennyt kausi ja nykytila on syytä käsitellä tiiviisti, jotta tavoitteet ja kehitystarpeet tulevat käsiteltyä huolellisesti.

Teoriaosuudessa esitettyä kehityskeskustelumallia täydennettiin haastattelututkimuksen perusteella paremmin kohdeorganisaation tarpeita vastaavaksi. Uudessa kehityskeskustelumallissa keskustelun painopisteet on jaettu teoriaosuuden mukaisesti menneen kauden, nykytilan ja tu-

levaisuuden tarkasteluun. Myös ajankäytön painotukset ovat säilyneet teoriaosuuden mukaisina. Eri keskustelujen järjestys ja sisältö ovat puolestaan muuttuneet. Uudessa kehityskeskustelumallissa menneen kauden tarkastelu sisältää tulos- ja palautekeskustelut. Nykytilan tarkastelussa keskustellaan työtehtävistä ja työkyvystä. Tulevan kauden tarkastelu sisältää keskustelut työn tavoitteista ja osaamisen kehittämistä, yhteenvedon kehittymistavoitteista sekä keskustelun urapolusta. Kehityskeskustelumalliin loppuun on lisätty yhteenvedo-osuus, jossa voidaan käsitellä muita tärkeitä asioita ja arvioida keskustelun onnistumista.

Uuden kehityskeskustelumallin mukaan keskustelussa edetään aihealue kerrallaan ja jokainen aihealue suljetaan yhteenvedolla ennen seuraavaan siirtymistä. Jokaisen aihealueen lopussa on yhteenvedo-osuus, jossa voidaan asettaa käsiteltävään aihealueeseen liittyvät kehittymistavoitteet tulevalle kaudelle.

Mennyt kausi. Kohdeorganisaation uudessa kehityskeskustelumallissa keskustelu aloitetaan tulos- ja palautekeskustelut sisältävällä menneen kauden tarkastelulla. Tuloseskustelu käydään tavoitteellisen johtamisen näkökulmasta. Tuloseskustelun aluksi on tärkeää kerrata edellisen kehityskeskustelun muistio tavoitteiden, toiminta- ja kehityssuunnitelmien sekä keskustelun onnistumisen arvioinnin osalta. Tuloseskustelun tavoitteena on menneen kauden saavutettujen tulosten arviointi. Tuloseskustelun lopuksi syntyy käsitys menneen kauden toiminnan tuloksista ja tavoitteiden asettamisen onnistumisesta. Tuloseskustelun aihepiiri vedetään yhteen antamalla yleisarvosana menneeltä kaudelta.

Palautekeskustelussa käsitellään työhyvinvoinnin, tavoitteellisen johtamisen ja osaamisen johtamisen aihepiirejä. Palautekeskustelussa vaihdetaan työntekijän ja esimiehen välillä palautetta menneen kauden osalta. Palautekeskustelun tavoitteena on menneen kauden kokemusten purkaminen, reflektointi ja kokemuksista oppiminen. Palautekeskustelussa edistetään työntekijän ja esimiehen välistä yhteistyötä ja rakennetaan hyvää työilmapiiriä. Palautekeskusteluun kuuluu molemminpuolinen positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen rakentavassa hengessä. Palautekeskustelun lopussa aihealue vedetään yhteen kirjaamalla keskustelupohjaan keskeiset kokemukset menneeltä kaudelta. Tarvittaessa voidaan sopia palautteen pohjalta nousseista kehitystarpeista ja asettaa kehittymistavoitteita tulevalle kaudelle. Tulos- ja palautekeskustelut ovat tilinpäätös menneen kauden osalta.

Nykytila. Nykytilan tarkastelussa luodaan tilannekuva työntekijän työstä. Nykytilan tarkastelussa käsitellään työhyvinvoinnin, tavoitteellisen johtamisen ja osaamisen johtamisen aihepiirejä. Nykytilan tarkastelun tavoitteena on selvittää työntekijän työtehtävät ja työkyky. Työtehtävien tarkastelu tehdään työntekijän näkökulmasta. Tarkastelun tuloksena syntyy realistinen kuva työntekijän todellisesta työn sisällöstä. Työtehtäviä käsittelevä aihealue vedetään yhteen kirjaamalla keskustelupohjaan ajatukset tehtävien sopivuudesta. Työtehtävien kartoituksen yhteydessä työntekijä ja esimies keskustelevat myös palkasta. Palkkakeskustelussa käydään läpi palkan vastaavuus työtehtäviin ja sovitaan tarvittaessa palkkauksen muutoksista. Palkkakeskustelun yhteenvedo kirjataan keskustelupohjaan. Työtehtävien tarkastelun ja palkkakeskustelun lopuksi sovitaan tarvittaessa tehtävien kehittämisestä ja asetetaan kehitystavoitteita tulevalle kaudelle.

Työkyvyn arviointi sisältää työntekijän työkykyyn vaikuttavien osa-alueiden tarkastelun. Työkyvyn arvioinnin tuloksena syntyy ymmärrys työntekijän tämänhetkisestä työkyvystä. Aihealue vedetään yhteen antamalla kokonaisarvosana työntekijän kokonaiskuntoisuudesta. Työkyvyn tarkastelun lopuksi voidaan tarvittaessa sopia työkykyä ylläpitävistä ja edistävästä tavoitteista tulevalle kaudelle. Menneen kauden ja nykytilan käsittelyn lopuksi syntyy tilannekuva nykyhetkestä ja käsitys mistä siihen on päädytty. Tilannekuvan perusteella voidaan tehdä toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle.

Tuleva kausi. Tulevan kauden tarkastelussa asetetaan työn tavoitteet tulevalle kaudelle, sovitaan osaamisen kehittämisestä, tehdään yhteenvedo tulevan kauden kehittämistavoitteista ja keskustellaan työntekijän uratavoitteista. Tavoitekeskustelussa keskitytään vahvasti tavoitteellisen johtamisen aihepiiriin. Kehittymis- ja urapolkukeskusteluissa käsitellään tavoitteellisen johtamisen lisäksi osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin aihepiirejä. Kehittymis- ja urapolkukeskustelujen tavoitteena on tukea työntekijän ammatillista kasvua ja kehitystä.

Tavoitekeskustelun päämääränä on työntekijän työtehtävien ja tavoitteiden sovittaminen organisaation tavoitteisiin. Tavoitekeskustelun alussa kerrataan organisaation kuulumiset ja selkeytetään tulevan kauden tavoitteita organisaation, tulosyksikön sekä tiimin tasolla. Tavoitekeskustelussa määritellään työntekijän työn avaintehtävät ja avaintavoitteet tulevalle kaudelle. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä sovitaan myös mittareista ja seurannasta, palkitsemisesta sekä tavoitteiden voimassaolosta. Tavoitekeskustelu vedetään yhteen kirjaamalla keskustelupohjaan keskeiset odotukset tulevalle kaudelle. Tavoitekeskustelun tuloksena syntyy työntekijän (ja esimiehen) toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle.

Tavoitekeskustelun jälkeen määritellään tulevan kauden toimintaedellytykset eli tiimiltä ja esimieheltä tarvittava tuki, osaamistarpeet sekä onnistumisen edellytykset työtehtävien menestyksekkäälle hoitamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Osaamistarpeiden määrittelyn yhteydessä asetetaan tarvittaessa osaamisen kehittämistavoitteita tulevalle kaudelle.

Toimintaedellytysten määrittelyn jälkeen käydään kehittymiskeskustelu, jossa työntekijän kehittymishalut ja -tarpeet sovitetaan organisaation tavoitteisiin. Keskustelussa tehdään yhteenveto aikaisempien aihealueiden kehittämistavoitteista ja muodostetaan lopulliset kehittämistavoitteet tulevalle kaudelle. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä sovitaan myös tarkastuspisteistä ja seurannasta sekä esimieheltä ja tiimiltä tarvittavasta tuesta kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittymiskeskustelun tuloksena syntyy työntekijän (ja esimiehen) kehityssuunnitelma tulevalle kaudelle.

Tulevan kauden tavoitteiden asettamisen jälkeen päivitetään työntekijän pitkän aikavälin kehittämistavoitteita. Keskustelussa tarkastellaan työntekijän ura- ja kehittämistavoitteita sekä oppimis- ja koulutustavoitteita. Keskustelun tuloksena syntyy työntekijälle henkilökohtainen polku tulevaisuuteen. Työntekijän tulevaisuuden tarkastelu vedetään yhteen kirjaamalla keskustelupohjaan keskeiset tulevaisuuden odotukset. Tulevan kauden tarkastelun lopuksi kehityskeskustelussa on syntynyt selkeä kuva tulevan kauden työn ja kehittymisen tavoitteista sekä työntekijän kehityspolusta tulevaisuuteen.

Yhteenveto. Kehityskeskustelujen yhteenveto-osuudessa on mahdollisuus puhua muista tärkeistä työhön liittyvistä asioista. Samalla voidaan kirjata keskustelupohjaan asiat, joista kehityskeskusteluissa ei sovittu. Yhteenveto-osuuden lopuksi kerrataan vielä kehityskeskustelujen sisältö ja kirjataan keskeiset tulokset keskustelupohjaan esimerkiksi tukisanoja hyödyntäen. Varsinaisen kehityskeskustelun päättymisen jälkeen arvioidaan kehityskeskustelun onnistuminen. Onnistumisen arviointi on tärkeä jatkuvan parantamisen ja laadun näkökulmasta.

6.2.3 Kehityskeskusteluopas

Kehityskeskusteluopas avaa kehityskeskustelujen tarkoitusta, käytäntöjä ja tavoitteita kohdeorganisaation näkökulmasta. Tarve kehityskeskusteluoppaalle nousi esille haastattelututkimuksessa. Kehityskeskusteluopas auttaa kohdeorganisaation työntekijöitä ja esimiehiä kehityskeskusteluprosessin ymmärtämisessä ja antaa vastauksia aikaisemmissa kehityskeskusteluissa haastaviksi koettuihin asioihin. Kehityskeskusteluoppaaseen on tiivistetty teoriaosuuden ydinasiat. Opas on kirjoitettu helppolukuiseksi, jonka vuoksi akateemiset sanat on korvattu yleiskielen ilmaisuilla. Oppaassa käydään läpi kehityskeskustelujen teoriatausta, kehityskeskustelujen kulku (prosessi eli vuosikello ja keskustelurunko) sekä hyvän kehityskeskustelun ainekset. Kehityskeskusteluopas on luettavissa liitteessä 4.

Kehityskeskusteluopas alkaa lyhyellä kuvauksella kehityskeskustelujen tarkoituksesta. Oppaassa kehityskeskustelujen tarkoitusta on taustoitettu työnantajan, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Tarkoituksen kuvailun jälkeen oppaassa käydään läpi vuosikellon sisältö eli kehityskeskusteluprosessin sijoittuminen organisaation vuosittaiseen johtamiseen ja toiminnan suunnitteluun. Kehityskeskusteluprosessia on avattu lisäksi ennakkovalmistautumisen, keskustelutilanteen ja jälkihoidon sekä seurannan osalta. Oppaassa kuvattu kehityskeskusteluprosessi painottaa esimiehen roolia kehityskeskustelujen onnistumisen mahdollistajana.

Kehityskeskusteluoppaan loppuosa sisältää neuvoja avoimen ja vuorovaikutteisen keskustelun synnyttämiseksi. Oppaassa on kuvattu keskusteluympäristön, ajankäytön, asenteiden ja viestinnän vaikutuksia keskustelun onnistumiseen. Viestinnän osalta oppaassa on painotettu keskustelukumppanin ymmärtämiseen tähtäävän aidon vuorovaikutuksen synnyttämistä. Kehityskeskusteluoppaassa tarjotaan avaimet hyvän kehityskeskustelun käymiseen ja keskustelijana kehittymiseen.

6.3 Työpajat esimiehille

Kohdeorganisaation esimiehille ja avainhenkilöille pidettyjen ensimmäisten työpajojen tarkoituksena oli jakaa tietoa kehityskeskustelujen tarkoituksesta sekä tavoitteista kohdeorganisaatiossa, esitellä uutta kehityskeskustelumallia ja antaa esimiehille mahdollisuus vaikuttaa uuden kehityskeskustelumallin sisältöön. Työpajojen tavoitteena oli tiedon jakamisen ohella synnyttää sitoutumista ja motivaatiota uuden kehityskeskustelumallin käyttöön sekä kehityskeskustelujen käymiseen. Aiheena työpajoissa oli kehityskeskustelut osana johtamista. Kehityskeskusteluja käsiteltiin työpajoissa vahvasti tavoitteellisen johtamisen näkökulmasta.

Työpajojen aluksi käsiteltiin esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta päivittäisjohtamisessa. Seuraavaksi työpajoissa pohdittiin kohdeorganisaation toiminnan suunnittelua ja strategiaprosessia. Keskustelun tavoitteena oli selkeyttää esimiehille tavoitteiden asettamista eli miten organisaation tavoitteista johdetaan tulosityksikön, tiimin ja yksittäisen työntekijän tavoitteet. Samalla kehityskeskustelut asemoitiin tavoitteiden asettamisen myötä osaksi kohdeorganisaation vuosittaisia johtamiskeskusteluja. Kehityskeskustelujen rooli korostui työpajoissa esimiesten työkaluna strategian muuttamisessa käytännön tavoitteiksi ja toiminnaksi eli tavoitteellisen johtamisen toteuttamisessa. Tavoitteellisen johtamisen prosessin kuvailun lisäksi työpajoissa annettiin esimiehille eväitä hyvien tavoitteiden asettamiseen, kehityskeskusteluissa onnistumiseen ja tavoitteellisen toiminnan suunnittelun sekä johtamisen ymmärtämiseen.

Kehityskeskustelujen tarkoituksen ja prosessin kuvailun lisäksi työpajoissa arvioitiin uutta kehityskeskustelumallia ja siihen liittyviä materiaaleja. Arvioitavina olivat vuosikello, keskustelurunko ja keskustelupohja. Uuden kehityskeskustelumallin vastaanotto oli työpajoista saatujen kommenttien perusteella pääosin positiivinen ja hyväksyvä. Vuosikelloon kuvattu kehityskeskusteluprosessi sai yleisen hyväksynnän ja suurin osa työpajojen osallistujista kannatti useampien kuin yhden kehityskeskustelun pitämistä vuodessa. Myös tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointikeskustelut sekä tiimille pidettävät yhteiset aloitus- ja lopetuskeskustelut nähtiin tarpeellisina osina uudessa kehityskeskustelumallissa.

Uuden kehityskeskustelumallin keskustelurunkoa pidettiin selkeänä ja se sai hyvän vastaanoton työpajoissa. Keskustelupohjan käyttökelpoisuuden osalta osallistujien kommentit jakaantuivat työpajoissa kahteen ryhmään. Useat osallistujat ymmärsivät laajan keskustelupohjan tarpeen ja kokivat osaavansa käyttää sitä keskustelun tukimateriaalina. Kriitikkiä esittäneiden osallistujien mielestä lomakkeen muotoon laadittu keskustelupohja vaikutti pitkältä ja raskaalta,

”liiankin täydelliseltä”. Laajan keskustelupohjan vaarana nähtiin ajankäytön hallinta ja huomion keskittyminen lomakkeen täyttämiseen keskustelun sijasta. Palautteesta huolimatta työpajoihin osallistuneet henkilöt vaikuttivat sitoutuneilta käymään kehityskeskusteluja tulevaisuudessa uuden mallin mukaan ja uusia materiaaleja hyödyntäen.

Työpajojen tulosten perusteella uusi kehityskeskustelumalli koettiin sopivaksi ja tarpeelliseksi, joten siihen ei tarvinnut tehdä merkittäviä muutoksia. Työpajoissa esitettyjen kommenttien perusteella kehityskeskustelupohjaa sekä keskustelurunkoa kuitenkin tiivistettiin ja pieniä asiakokonaisuuksia yhdistettiin suuremmiksi aiheiksi. Vuosikelloon ei tehty muutoksia. Lisäksi keskustelupohjaan lisättiin oma kohta palkka- ja palkkiokeskustelulle.

Merkittävin yksittäinen huomio työpajoissa oli tarve erilliselle kehityskeskusteluoppaalle. Tarve oppaalle tuli esille jo haastattelututkimuksessa ja työpajat vahvistivat oppaan tarpeellisuuden. Kehityskeskusteluopas laadittiin työpajojen jälkeen kehittämistehtävän teoriaa ja haastattelututkimuksen sekä työpajojen tuloksia hyödyntäen. Aikaisemmissa luvuissa esitetyt vuosikello, keskustelurunko, keskustelupohja ja kehityskeskusteluopas sisältävät työpajojen perusteella uuteen kehityskeskustelumalliin tehdyt muutokset.

Työpajoissa käytyjen pari- ja ryhmäkeskustelujen perusteella kohdeorganisaation esimiesten näkemykset kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja toteutustavasta ovat vaihdelleet eri tulosityksiköissä. Yhdessä kohdeorganisaation tulosityksikössä kehityskeskustelut ovat painottuneet vahvasti tavoitteelliseen johtamiseen, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin jäädessä vähemmälle huomiolle. Toisessa tulosityksikössä kehityskeskustelut on käyty irrallaan tavoitteellisesta johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Kohdeorganisaation kolmannessa tulosityksikössä kehityskeskustelut ovat puolestaan keskittyneet osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin aihepiirien ympärille, jolloin tavoitteellinen johtaminen ei ole ollut osana kehityskeskusteluja. Näiltä osin työpajojen tulokset vahvistivat haastattelututkimuksen tuloksia kohdeorganisaation vaihtelevista kehityskeskustelukäytännöistä.

Pari- ja ryhmäkeskusteluissa nousivat esille myös muut haastattelututkimuksen tulosten pääteemat eli palkkakeskustelujen haasteellisuus, näkemyserot esimiesten ja työntekijöiden välillä kehityskeskustelujen tarkoituksesta, vaihteleva laatu keskustelujen sisällössä sekä huonot kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista. Työpajat antoivat kokonaisuudessaan vahvistuksen haastattelututkimuksen tulosten yleistettävyydelle koko kohdeorganisaatioon.

Kohdeorganisaation esimiehille ja avainhenkilöille pidetyt ensimmäiset työpajat tuottivat halutun lopputuloksen eli uusi kehityskeskustelumalli sai hyväksynnän esimiehiltä. Työpajat vahvistivat tutkimuksen tuloksia ja tuottivat ulkopuolisen näkemyksen sekä arvion tutkimuksen tuloksista. Kohdeorganisaation työntekijöiden ja ulkopuolisen fasilitaattorin kommenteista koostuvan arvion perusteella tutkimuksen tuloksena syntynyt kehityskeskustelumalli on tarkoituksenmukainen ja otettavissa kohdeorganisaation käyttöön sellaisenaan.

Työpajoja on tarkoitus pitää tulevaisuudessa lisää ja seuraavat työpajat pidetään heti tulevan kehityskeskustelukierroksen jälkeen. Tulevien työpajojen tarkoituksena on parantaa uutta kehityskeskustelumallia ja muotoilla siitä luonnollinen osa kohdeorganisaation johtamisjärjestelmää. Ensimmäisten työpajojen teemana oli tavoitteellinen johtaminen, koska kohdeorganisaation johto näki asian tärkeimmäksi kehityskeskustelujen sisällöksi. Tulevien työpajojen teemoissa voidaan painottaa myös osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin aihepiirejä, jotta koko kehityskeskustelujen aihepiiri tulee tutuksi kohdeorganisaation esimiehille ja työntekijöille.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiolle uusi yhtenäinen malli ja ohjeistus kehityskeskustelujen käymiseen. Uusi kehityskeskustelumalli muodostui haastattelututkimuksen tulosten, aikaisemman tutkimustiedon ja tutkijan omien näkemysten yhteistulemana. Tutkimuksen tuloksena syntynyt kehityskeskustelumalli otettiin kohdeorganisaatiossa käyttöön, joten tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet.

Aikaisemman tutkimustiedon ja tutkimushaastattelujen tulosten pohjalta muodostunut kuva kehityskeskusteluista osoittautui varsin holistiseksi. Kohdeorganisaation esimiesten vastaanotto uudelle kehityskeskustelumallille oli työpajoissa käytyjen keskustelujen perusteella pääosin positiivinen. Osa esimiehistä kuitenkin pohti uuden kehityskeskustelukäytännön laajuutta ja oman tietotaidon sekä työajan riittävyttä keskustelujen käymiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksena esitettyä kehityskeskustelumallia on mahdollisesti tiivistettävä, jotta se sopii paremmin kohdeorganisaation käyttöön. Kehityskeskustelujen jatkokehitykseen kohdeorganisaatiossa saadaan lisää ymmärrystä, kun esimiehet kokoontuvat seuraaviin työpajoihin keskustelemaan kokemuksistaan uudella mallilla käydyistä kehityskeskusteluista. Tulevaisuus näyttää, auttoivatko uuden kehityskeskustelumallin taustalla olevat johtamisen filosofiat esimiehiä saavuttamaan haluttuja johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämistavoitteita.

Kohdeorganisaatioon tehdyn tutkimushaastattelun tulokset vastasivat monilta osin aikaisempien tutkijoiden puheita suomalaisten organisaatioiden johtamisen ja kehityskeskustelujen nykytilasta. Tutkimus myös vahvisti ennakkokäsitystä esimiesten ratkaisevan tärkeästä roolista työntekijöiden tavoitteellisen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin ylläpidon käytännön mahdollistajina.

Tämän tutkimuksen tuloksena syntynyt kehityskeskustelumalli ja ohjeistus kehityskeskustelujen käymiseen ovat hyödynnettävissä suomalaisten organisaatioiden johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Mallia ei tule sellaisenaan kopioida toisten organisaatioiden käyttöön, koska jokaisen työyhteisön on löydettävä oma tapansa käydä laadukkaita kehityskeskusteluja. Malli voi kuitenkin toimia runkona ja suunnannäyttäjänä organisaatioille, jotka ovat johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen polun alkutaipaleella.

On hyvä tiedostaa, että laadukkaatkaan kehityskeskustelut tai esimiesten ja työntekijöiden täydellinen panos työyhteisön kehittämisessä eivät yksin riitä. Hyviä tuloksia saavuttaakseen organisaatiot tarvitsevat taustalleen toimivat prosessit toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen, keskustelevaa johtamista sekä johdon sitoumuksen luotsaamaan toimintaa kohti yhteistä tavoitetta. Parhaimmillaan kehityskeskustelut toimivat organisaatioissa vuorovaikutteisena viestintäkanavana luoden yksittäisen työntekijän työlle merkityksiä sekä sovittaen työntekijän ja organisaation tavoitteet yhteen luottamusta herättävällä, kehittäväällä ja innostavalla tavalla.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.
- Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä. Opettajaopiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintätekniistä ympäristöä varten. Acta Universitatis Tamperensis 676. Juva: WSOY.
- April, K. 1999. Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization* 20 (5), 231-241.
- Argyris, C. 1990. Integrating the Individual and the Organization. Transaction Publishers. Viitattu 8.3.2015
https://books.google.fi/books?id=O1BVIZVCw4wC&pg=PR17&lpg=PR17&dq=Argyris,+C+Integrating+the+Individual+and+the+Organization.&source=bl&ots=hY-gLjFOAIc&sig=Bkh9Aq-tDdTWonfX_O8RmLMDxOR0&hl=fi&sa=X&ei=LXD8VMDmGYyXapqZ-gegB&ved=0CF4Q6AEwBw#v=onepage&q=Argyris%2C%20Integrating%20the%20Individual%20and%20the%20Organization.&f=false
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuoloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 7.3.2015 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf
- Bohm, D. 1996. On Dialogue. New York: Routledge.
- Drucker, P. 1954. The Practice of Management. Harper Collins. Viitattu 8.3.2015
http://books.google.fi/books?id=D2QqCI-eZoIC&hl=fi&source=gbs_navlinks_s
- Drucker, P. 2001. Druckerin parhaat. Helsinki: WSOY
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Diaogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimus-Haastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Humble, J. 1982. Tavoitejohtaminen. 5. painos. Espoo: Weilin + Göös.

- Ilmarinen, J. 2014. Mitä työkyky on? Työkykytalo. Viitattu 28.1.2015 http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kulla, J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Lisensiaatin tutkimus. Viitattu 7.3.2015 <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/46/urn012697.pdf?sequence=1>
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "ba". Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40 (3), 40-53.
- Malinen, A. 2000. Towards The Essence of Adult Experiential Learning. Jyväskylä: SoPhi. Viitattu 21.3.2015 <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/44452>
- Maslow, A. 1943. A theory of Human Motivation. *Psychological Review*. American Psychological Association. *Psychological Review* 50 (4), 370-396.
- Meretniemi, M. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Metodix 2014. Tutkimusmenetelmät. Kyselylomakkeen laadinta. Arviointiasteikko. Viitattu 8.3.2015 http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/70_kyselylomakkeen_laatiminen
- Nikander, P. 1997. Diskursiivinen käänne (sosiaali)psykologiassa. *Psykologia* 97 (6), 404-412.
- Ojanen, M. 1994. Mikä minä on? Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen. Tampere: Kirjatoimi.
- Ouman. 2014. Infograafi. Viitattu 25.1.2015 http://ouman.fi/wp-content/uploads/2014/10/Ouman_infojuliste_FI1.pdf
- Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Lisensiaatin tutkimus.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Työturvallisuuskeskus TKK. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 7.3.2015 http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf
- Reynolds, D. 1987. Ihmisen käyttö tutkimuskohteena. Teoksessa Mäkelä, K. (toim) Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka, 196-204. Helsinki: Tammi.

- Roman, J. 2005. A study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. Viitattu 8.3.2015 www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Flib.tkk.fi%2FDiss%2F2005%2Fisbn9512277034%2Fisbn9512277034.pdf&ei=qH78VP75C5LgaKWcgZgO&usg=AFQjCNEfKLjmP68b6hKDXGyELD2Xvbadw
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.
- Ruoranen, R. 2010. Miten strategia kiteytetään 90-minuuttiin. Tutkimus kehityskeskusteluista. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 7.3.2015 <https://pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.3.2015 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.3.2015 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Sarja, A. 2000. Dialogioppiminen ryhmä- ja yksilötasolla hoitotyön kontekstissa. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 20 (2). Viitattu 8.3.2015 <https://remote.kajak.fi/se/a/0358-6197/20/2/,DanaInfo=elektra.helsinki.fi+dialogio.pdf>
- Senge, P. 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review 32 (1).
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulma henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. What is Self-leadership? Artikkel. Viitattu 7.3.2015 <http://www.pertec.fi/@Bin/116594/whatisSL.pdf>
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy. Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Tiuraniemi, J. 2002. Ammatillinen reflektio. Teoksessa Niemi, P. & Keskinen, E. (toim). Taitavan toiminnan psykologia, 165-195. Turun psykologian laitoksen julkaisuja. Turku. Viitattu 8.3.2015 <http://tiuraniemi.fi/Ammaref.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 9. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uotila, T-P. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa. Viitattu 19.4.2015 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Verkko-tutor. Reflektio oppimisessa. Viitattu 1.3.2015 <http://www15.uta.fi/arkisto/verkko-tutor/reflekt.htm>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 7.3.2015 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuusteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T-P. (toim). Ikkunoita osaamisen johtamisen systemmiseen kokonaisuuteen, 177-208. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa. Viitattu 19.4.2015 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntija viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

- LIITE 1 Haastattelukutsu
- LIITE 2 Haastateltavien esitietolomake
- LIITE 3 Teemahaastattelun keskustelurunko
- LIITE 4 Tavoite- ja kehityskeskusteluopas
- LIITE 5 Keskustelupohja tavoite- ja kehityskeskusteluihin

HAASTATTELUKUTSU

Arvoisa haastateltava

Teen tutkimusta Ouman Oy:n kehityskeskustelukäytännöistä. Tutkimus on osa opintojani, joita suoritan Kajaanin Ammattikorkeakoulussa (Teknologiaosaamisen johtaminen, YAMK). Tutkimuksella haluan selvittää ajatuksia, käytäntöjä ja kokemuksia Oumanilla tai muissa organisaatioissa käymistänne kehityskeskusteluista. Tiedonkeruumenetelmänä käytän Oumanin henkilökunnalle tehtäviä tutkimushaastatteluja.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Oumanille sopiva kehityskeskustelumalli (= prosessi) ja ohjeistus kehityskeskustelujen käymisestä. Ohjeistus koostetaan aikaisemman teorian, tutkimustiedon ja Ouman Oy:llä tehtävien haastattelujen tuloksista. Valmistuttuaan kehityskeskustelumalli tullaan ottamaan käyttöön ja ohjeistus sekä tutkimustulokset tulevat kaikkien saataville.

"Kehityskeskustelujen tulee olla sekä organisaation tavoitteita että yksilön kehittymistä ja hyvinvointia tukeva vastuullinen toimintamalli"

Haastattelu kestää noin tunnin, mutta aikataulu on joustava (0,5-2h).

Valmistautuminen haastatteluun:

- Toivon, että tuot haastatteluun oman itsesi avoimella ja keskustelevalle mielellä
- Virittäytyminen haastatteluun voi tapahtua esimerkiksi palauttamalla mieleen aikaisempia kokemuksia, käytäntöjä ja ajatuksia kehityskeskusteluista

Tutkimusetiikka:

- Osallistuminen on vapaaehtoista; haastateltavalla on oikeus kieltäytyä osallistumisesta, keskeyttää mukanaolonsa milloin tahansa tutkimuksen aikana ja oikeus kieltää jälkikäteen itseään koskevan aineiston käyttö tutkimusaineistona.
- Tutkimustiedot ovat luottamuksellisia; tutkimuksen yhteydessä saatuja tietoja ei luovuteta ulkopuolisille, eikä tietoja käytetä muuhun kuin edellä kuvattuun tarkoitukseen.
- Kaikki haastateltavat jäävät nimettömiksi ja tiedot järjestetään siten, että osallistujien nimettömyys voidaan taata.
- Tutkijana lupaan olla rehellinen ja noudattaa edellä sovittuja käytäntöjä.

Ystävällisin terveisin

Johannes Nikula
044 793 2382
Ouman Oy

HAASTATELTAVIEN ESITIIETOLOMAKE

Haastattelututkimuksen esitietolomake

Täytähän lomakkeen huolellisesti ja palautat haastattelutilanteessa

Sukupuoli	
Ikä	vuotta
Koulutus	
Työvuosia nykyisellä työnantajalla	vuotta
Työtehtävä	
Alainen	Ei <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/>
Esimies (voi olla molempia)	Ei <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/>
Osallistunut kehityskeskusteluihin	Ei <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/>
Jos vastasit kyllä, kuinka usein	kertaa
Pitänyt kehityskeskusteluja	Ei <input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/>
Jos vastasit kyllä, kuinka usein	kertaa

TEEMAAHAASTETTLUN KESKUSTELURUNKO

1. Haastattelukutsut toimitetaan vähintään viikkoa aikaisemmin.
2. Varmistetaan haastattelupaikan häiriöttömyys. Puhelimet ja muut häiriölähteet suljetaan pois.
3. Kerrataan haastattelukutsun sisältö; tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusetiikka.
4. Pyydetään lupa haastattelun nauhoittamiseen.
5. Tutkimushaastattelun teemat:
 - Kokemukset aikaisemmista kehityskeskusteluista
 - o Mitä hyvää, mitä voisi parantaa
 - Aikaisempien kehityskeskustelujen laatu
 - o Valmistautuminen, keskustelutilanne, jälkihoito, säännöllisyys
 - Vuorovaikutuksen taso
 - o Avoimuus, luottamus, arvostus, väittely-keskustelu-dialogi
 - o Keskustelujen aiheena asiat, ihmiset, ihmissuhteet
 - Kehityskeskustelukäytännöt
 - o Millaisia
 - Kehityskeskustelujen tarkoitus
 - o Miksi käydään
 - o Voiko puhua palkasta?
 - Mitä muita esimies-alaiskeskusteluja organisaatiossa käydään
 - o Suoritusarviointi-, tulos-, tavoite-, palkka-, palautekeskustelu
 - Hyvä kehityskeskustelu
 - o Kuvaile
 - Millaiset ohjeet tukisivat kehityskeskustelujen käymistä parhaiten
 - Mitä haluat vielä sanoa
6. Kiitetään ajasta ja haastatteluun osallistumisesta.

TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELUOPAS

1

V1.0/JNi

Tavoite- ja kehityskeskustelu

Työyhteisö rakentuu ihmisistä, jotka työskentelevät tulosyksiköissä, tiimeissä ja yksittäisissä työtehtävissä. Työyhteisö tarvitsee menestyäkseen jokaista työntekijää ja menestyäkseen jokaisen työyhteisössä työskentelevän on oltava tehokas, osaava ja hyvinvoiva. Työyhteisön menestys on tulosta hyvästä johtamisesta, jossa tehokkuuden tavoittelu sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat tasapainossa kaikilla työyhteisön tasoilla.

Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkeä osa nykyaikaisen työyhteisön johtamista. Niiden avulla työyhteisössä johdetaan suoritusta, kehitetään osaamista ja tuotetaan työhyvinvointia tiimien ja yksilöiden tasolla. Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota kuvaa järjestelmällisyys sekä säännöllisyys toteutuksessa. Keskustelussa ankkuroidaan työntekijä ja hänen työpanoksensa työyhteisön kokonaisuuteen. Keskustelut käydään työntekijän näkökulmasta, mutta vastuu niiden toteutuksesta ja onnistumisesta on vahvasti esimiehellä.

Tarkoitus

Työnantajalle tavoite- ja kehityskeskustelut ovat merkittävä osa työyhteisön johtamista, koska niiden avulla johto, esimiehet ja työntekijät viestivät keskenään. Keskustelujen ydintehtävä on työyhteisön perustehtävään selkeyttäminen ja sen liittäminen työntekijöiden päivittäiseen työhön niin, että työntekijöiden työlle luodaan merkityksiä. Työyhteisön tavoitteet puretaan tavoite- ja kehityskeskusteluissa ryhmän ja työntekijän työn konkreettisiksi tavoitteiksi, jolloin kirkastetaan jokaisen omaa osuutta työyhteisön kokonaistavoitteesta.

Esimiehille tavoite- ja kehityskeskustelut ovat johtamisen väline, jolla he voivat käytännössä toteuttaa omaa perustehtäväänsä, kuten tavoitteellista johtamista, osaamisen kehittämistä ja vastuun kantoa työhyvinvoinnista. Keskustelut tarjoavat esimiehille myös tilaisuuden tutustua työntekijöihin, saada palautetta omasta toiminnasta ja rakentaa luottamusta yhteistyön perustaksi. Tavoite- ja kehityskeskustelut antavat esimiehille loistavan tilaisuuden vahvistaa ihmisten sisäistä voimantunnetta rohkaisemalla, innostamalla ja ohjaamalla työntekijöitä työyhteisön tavoitteiden suuntaan.

Työntekijöille tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tilaisuus tuoda esimies henkilökohtaisesti ja tulla aidosti kuulluksi. Työntekijät saavat mahdollisuuden keskustella ja sopia kaikista omista työhön liittyvistä asioistaan. Keskustelut ovat työntekijöille myös tilaisuus saada palautetta omasta työstään ja antaa palautetta esimiehelle sekä työyhteisölle. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa työntekijät saavat mahdollisuuden kuulla työyhteisön tulevaisuuden tavoitteista ja tilaisuuden pohtia omaa rooliaan sekä työtehtäviään suhteessa työyhteisön tulevaisuuteen.

Ajankohta

Tavoite- ja kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa. Toiminnan suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen kannalta vuoden ensimmäiset tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tammikuussa. Tammikuun keskustelut on syytä käydä huolella, koska niiden avulla viitotetaan suuntaa koko tulevan vuoden toiminnalle. Vuoden toiset tavoite- ja kehityskeskustelut ovat elokuussa heti kesälomien jälkeen. Elokuun keskustelut voidaan käydä kevyemmin työn luonteesta riippuen. Elokuun tavoite- ja kehityskeskusteluissa tarkastetaan alkuvuodesta asetettujen tavoitteiden ajankohtaisuus ja suunnataan toimintaa tarvittaessa uudelleen.

Valmistautuminen

Riittävä ja huolellinen ennakkovalmistautuminen luo edellytykset tavoite- ja kehityskeskustelujen onnistumiselle. Keskustelukierros aloitetaan yhteisellä kokoontumisella, jossa esimies kertoo tiiminsä työntekijöille tavoite- ja kehityskeskustelujen tarkoituksen ja käytännöt. Lisäksi käydään keskustelu työyhteisön ja tiimin tulevan kauden tavoitteista. Ennakkovalmistautuminen on tärkeää sekä työntekijöille että esimiehille, koska se virittää ajatuksia tulevaan tapaamiseen. Ennakkovalmistautumiseen on hyvä varata riittävästi aikaa, noin 1-2 viikkoa.

Esimies valmistautuu tavoite- ja kehityskeskusteluihin selvittämällä työyhteisön ja oman tiiminsä tavoitteet tulevalle kaudelle. Lisäksi esimies kertoo edellisten keskustelujen muistiot ja täyttää tulevan keskustelun keskustelupohjaan alustavasti jokaiselle tiimin työntekijälle mm. tulokset, arvioinnit ja tavoitteet. Ihmiset arvostavat henkilökohtaista huomiointia, joten esimiehen on suositeltavaa toimittaa jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen kutsu tavoite- ja kehityskeskusteluun. Kutsun mukana esimies toimittaa työntekijälle tavoitteiden osalta ennakkotäytetyn keskustelupohjan, joka toimii sekä tulevan keskustelun asialistana että ennakkovalmistautumismateriaalina.

Työntekijä vahvistaa esimiehelle tavoite- ja kehityskeskustelujen ajankohdan sopivuuden. Työntekijä valmistautuu tavoite- ja kehityskeskusteluun kertaamalla edellisen keskustelun muistion. Lisäksi työntekijä täyttää esimieheltä saamaansa keskustelupohjaan itsearvioinnit. Keskustelupohjaan voi tehdä muistiinpanoja keskustelun tueksi ja helpottamaan asioiden muistamista. Työntekijä valmistautuu keskustelemaan omaan työhön liittyvistä tärkeistä asioista.

Keskustelu

Tavoite- ja kehityskeskustelujen tavoitteena on uoin ja vuorovaihteinen keskustelu. Keskustelussa käsitellään kaikki ennakkoon tärkeäksi koetut aiheet sekä keskustelussa esille nousseet asiat. Keskustelupohja toimii keskustelun apuvälineenä; asialistana ja muistiinpanovälineenä. Keskusteluun käytettävä aika kannattaa jakaa niin, että tärkeäksi koetut asiat keskustellaan läpi yksityiskohtaisesti ja vähemmän tärkeäksi koetut asiat tiiviisti. On hyvä muistaa, että keskustelupohja ei ole lomake, jonka kaikki kohdat on saatava täytettyä keskustelun aikana!

Tavoite- ja kehityskeskustelut aloitetaan verryttelykeskustelulla. Verryttelykeskustelun avulla rakennetaan luottamusta sekä luodaan keskustelijoiden välille yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Verryttelyn jälkeen keskustelussa edetään aihe aiheelta, alkaen edellisen keskustelun muistiosta sekä menneen kauden asioista ja päätyn lopulta yhteiseen tulevaisuuden suunnitelmaan. Jokainen avattu aihe on syytä käsitellä kerralla loppuun ja sulkea yhteenvedolla ennen uuteen aiheeseen siirtymistä. Kun kaikki ennalta sovitut aiheet on käsitelty, on keskustelijoiden hyvä tiedustella toisiltaan mahdollisia muita aiheita keskusteltaviksi.

Keskustelun lopuksi tehdään yhteenvedo keskustelun sisällöstä, sovitusta asioista, jatkotoimista ja seurannasta. Yhteenvedossa varmistetaan, että keskustelijoille on syntynyt yhteinen näkemys ja sitoumus keskustelun sisällöstä. Asiat kirjataan ainakin pääkohtien osalta heti muistiin, jotta keskusteluun voi myöhemmin palata. Kirjaukset tehdään keskustelupohjaan, joka toimii muistiona käydystä keskustelusta.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen jatkuvan kehittymisen kannalta on tärkeää, että esimies ja työntekijä käyvät erillisen arviointikeskustelun tavoite- ja kehityskeskustelujen onnistumisesta heti varsinaisen keskustelun päätyttyä. Keskustelun onnistumisen arviointi kirjataan keskustelupohjaan. Tavoite- ja kehityskeskustelun jälkeen esimies tallentaa keskustelumuistiot paikkaan, josta ne ovat esimiehen ja työntekijän saatavissa.

Jälkihoito ja seuranta

Tavoite- ja kehityskeskustelut päätetään yhteiseen kokoontumiseen, jossa esimies purkaa keskustelujen keskeiset tiimin ja työyhteisön yhteisiin asioihin liittyvät huomiot. Yhteinen keskustelu luo esimiehelle tilaisuuden antaa palautetta tiimille sekä kertoa oman esimiestyönsä kehittämistä saadun palautteen pohjalta. Yhteenvedossa voidaan vielä suunnata tiimin kokonaistavoitteita tulevalle kaudelle ja liittää näin yksittäisten työntekijöiden tulevan kauden tavoitteet työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin. Tavoite- ja kehityskeskustelukierroksen lopuksi esimies toimittaa omalle esimiehelleen koosteen työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen keskeisistä asioista.

Tavoite- ja kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden on syytä ohjata esimiehen ja työntekijän tekemistä välittömästi keskustelun jälkeen. Lupauksista ja sovitusta toimenpiteistä kiinnipitäminen on tärkeää, koska se vaikuttaa oleellisesti esimiehen ja työntekijän keskinäiseen luottamukseen sekä motivaatioon käydä tavoite- ja kehityskeskustelua tulevaisuudessa. Vastuu sovittujen asioiden toteuttamisesta kuuluu sekä työntekijälle että esimiehelle. Varsinaisten tavoite- ja kehityskeskustelujen jälkeen tarvitaan seurantaa, joilla varmistetaan sovittujen asioiden toteutuminen tulevalla kaudella. Seuranta ei saa olla raskasta ja voi yksinkertaisimmillaan olla raportointia sovittujen tavoitteiden tai asioiden saavuttamisesta.

Tarvittaessa seuranta voi sisältää tarkastuspisteitä tulevalle kaudelle. Tarkastuspisteet voivat olla esimerkiksi säännöllisiä kuukausittain pidettäviä esimiehen ja työntekijän välisiä valmennuskeskusteluita, joissa annetaan palautetta, arvioidaan työskentelyä ja täsmennetään lyhyen tähtäimen tavoitteita. Suositeltava menettely valmennuskeskusteluille on esimiehen ja työntekijän yhteinen työpäivä. Työpäivän aikana molemmille tarjoutuu yhteisen tekemisen kautta luonnollinen vuorovaikutuskanava omien ja yhteisten asioiden käsittelyyn, yhdessä oppimiseen sekä toisen tuntemisen syventämiseen. Yhteisen työpäivän aikana esimies voi seurata työntekijän tekemistä, tutustua työntekijän työhön ja ohjata sekä opastaa tarvittaessa. Vastaavasti työntekijä saa tilaisuuden kehittyä sekä esitellä omaa työtään ja tekemistään esimiehelle.

Puolueeton ympäristö edistää keskustelua

Tavoite- ja kehityskeskustelujen pitämistä varten varattavaan tilan tulee olla rauhallinen, häiriötön, viihtyisä ja erillään normaalista työn tekemisestä. Rauhallisen keskustelun turvaamiseksi puhelimet, sähköpostit sekä muut häiriönlähteet on muistettava sulkea tilanteen ulkopuolelle. Vuorovaikutuksen syntymistä voidaan edistää järjestämällä tila niin, että esimies ja työntekijä istuvat luonnollisesti lähellä toisiaan. Lisäksi on hyvä huomioida ihmisten erilaiset tavat havainnoida asioita varaamalla paikalle muistiinpano- ja havainnollistamisvälineitä sekä sopivaa oheistekemistä, kuten pientä purtavaa.

Sopivan tilan lisäksi tavoite- ja kehityskeskustelujen käymiseen tulee varata riittävästi, 1-2h kiireetöntä aikaa. Kiireettömyys keskusteluissa turvataan tehokkaalla ajankäytöllä. Tehokas ajankäyttö alkaa saapumalla paikalle ajoissa. Muita keinoja ajankäytön tehostamiseen ovat esimerkiksi puheenvuorojen pitäminen lyhyinä ja selkeinä sekä asiassa pysyminen. Hyvä ennakkovalmistautuminen auttaa sekä vuorovaikutuksen syntymisessä että ajankäytön hallinnassa.

Hyvän keskustelun avaimet

Hyvä keskustelija tapaa toisen ihmisen mielellään. Tapaamiseen liittyvä innostus saa näkyä ulospäin ja mielihyvän voi ilmaista sekä sanoilla, ilmeillä että eleillä. Keskustelun aluksi voi esimerkiksi kertoa odottaneensa tapaamista, kätellä, hymyillä ja osoittaa tuolin keskustelukumppanille. Hyvän keskustelun syntymiselle tärkeintä on oikeanlainen ilmapiiri ja sen rakentaminen aloitetaan tapaamisen ensimmäisellä hetkellä. Oikeanlainen ilmapiiri tarkoittaa välitöntä ja keskustelukumppanin ymmärtämiseen pyrkivää vuorovaikutteista tilannetta, jossa ihmiset ovat läsnä henkilökohtaisesti. Hyvän ilmapiirin syntymistä auttavat yhdistävistä asioista, kuten harrastuksista puhuminen.

Avoin ja aito keskustelu perustuu luottamukseen. Ennakkokäsitysten muodostamista asioista tai keskustelukumppanista on syytä välttää, jotta aidolle mielipiteiden vaihdolle jää tilaa. Keskustelun onnistumiseen vaikuttavat keskustelijoiden asenteet, motivaatio ja keskinäinen luottamus. Tavoite- ja kehityskeskustelun onnistuminen on kiinni molemmista keskustelijoista, esimiehestä ja työntekijästä. Työelämässä esimiehen vastuu ja vaikutusmahdollisuudet keskustelun onnistumiselle ovat kuitenkin suuremmat.

Avoimen keskustelun edellyttämää luottamusta voidaan rakentaa aktiivisella ja toisen ymmärtämiseen tähtävällä kuuntelulla, johon kuuluu avointen kysymysten esittäminen. Kehityskeskustelussa esimies voi edistää luottamuksen syntymistä asettumalla palvelurooliin, jolloin työntekijän asiat ovat pääosassa. Muita keinoja luottamuksen rakentamisessa ovat osallistava päätöksenteko, rakentava palautteen käsittely, myönteisyys, ratkaisukeskeinen ajattelu sekä voimavaroihin keskittyminen, tulevaisuussuuntautuneisuus ja kannustaminen. Lisäksi luottamusta voidaan rakentaa selkeillä, ymmärrettävillä ja tasapuolisesti jakautuvilla puheenvuoroilla.

Viestintä

Keskustelussa asiat on viestittävä selkeästi ja myös ymmärrettävä oikein. Viestinnässä on muistettava, että ihmiset hahmottavat todellisuutta ja ottavat viestejä vastaan kaikilla aisteillaan. Eri ihmisillä eri aistit korostuvat, jolloin asioiden ymmärtäminen riippuu siitä mitä aistia hyödyntäen viestit on otettu vastaan.

Visuaalistit keräävät informaatiota pääasiassa näköaistin avulla ja myös oppivat sen avulla parhaiten. Siksi visuaalisteille on tärkeää nähdä, mitä on puhuttu. Auditiiiviset ihmiset havainnoivat ympäristöstä kuuloaistin avulla ja oppivat parhaiten kuuntelemalla. Auditiiivisille ihmisille puheen rytmi, äänen sävyt ja tauot ovat tärkeitä, eli miten on puhuttu. Kinesteettiset ihmiset tarkastelevat ympäristöstä tunteella, kokemalla, koskettamalla sekä haistamalla ja maistamalla. Kinesteettiset ihmiset oppivat parhaiten tekemällä ja kokemalla, joten heille konkretia ja itse tekeminen ovat tärkeää oppimisessa.

Tavoite- ja kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että viestinnässä otetaan huomioon ihmisten erilaiset tavat oppia asioita. Ihmisillä korostuvat usein yksi tai kaksi edellä mainituista oppimistavoista kolmannen ollessa heikompi. Väärinymmärrysten välttämiseksi ja viestinnän tehostamiseksi samat asiat kannattaakin esittää kuvina tai piirtämällä, puhumalla ja tekemällä.

Sanaton viestintä

Ihmisten välisessä viestinnässä sanaton viestintä on puhetta tärkeämpää. Sanaton viestintä joko tukee ihmisen puhetta tai vesittää puheen sisällön. Viestinnässä yli puolet tapahtuu eleiden, ilmeiden ja kehonkielen välityksellä, reilu kolmannes äänen avulla ja vain vajaa kymmenys sanojen välityksellä. Lisäksi tiedetään, että ihmiset eivät voi tietoisesti hallita kaikkea sanatonta viestintäänsä ja toisaalta reagoivat toisten ihmisten sanattomiin viesteihin tietämättään. Kasvojen välittämällä ilmeillä, katsekontaktilla, äänen sävyillä ja tunnetiloilla sekä kehon asennolla on siis suuri vaikutus siihen, kuinka keskustelijat ymmärtävät toisiaan.

Tiukassakin tilanteessa käyttäytymisellä ja kehonkielellä voi rakentaa siltaa yhteisymmärrykselle ja antaa tilaa keskustelukumppanille. Keskustelijat voivat parantaa vuorovaikutusta tiedostamalla omaa ja keskustelukumppanin käyttäytymistä keskustelutilanteessa. Eräs keino rakentaa yhteisymmärrystä on peesaaminen. Peesaamisella tarkoitetaan keskustelukumppanin kehonkielen, puhutavan, äänenpainojen, puheen rytmin ja puhevoimakkuuden matkimista. Katsekontakti edesauttaa peesaamisessa ja viestii keskustelukumppanille arvostusta häntä ja hänen puhettaan kohtaan.

Tavoite- ja kehityskeskustelussa on oltava aidosti läsnä omana itsenään, koska ihmiset huomaavat teeskentelyn. Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta onkin erittäin tärkeää, että keskustelijoiden viestinnässä ei esiinny ristiriitoja.

Hyvä keskustelu ei ole sattuman tulos, vaan vaatii jatkuvaa keskustelutaitojen opettelua.

KESKUSTELUPOHJA TAVOITE- JA KEHITYSKESKUSTELUIHIN

Sivu 1 / 9

Tavoite- ja kehityskeskustelu

V1.0/JNi

Ohjeet valmistautumiseen:

Kertaa edellisen tavoite- ja kehityskeskustelun muistio.
 Täytä itsearvioinnit ennakkoon (tulokset, työkyky) ja valmistaudu keskustelemaan arvioista.
 Valmistaudu keskustelemaan keskustelupohjan asioista.
 Keskustelupohjaan voi tehdä muistiinpanoja ennakkoon.
 Valmistautumiseen saa käyttää työaika, valmistaudu ajoissa.

Ohjeet keskusteluun:

Tavoitteena avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu.
 Keskustelupohjan asioista on syytä käsitellä huolellisesti työntekijälle ja esimiehelle tarkeat kohdat.
 Muilta osin keskustelupohjan aiheet voidaan käsitellä tiiviisti.
 Keskustelupohja toimii muistiona, täydentäkää pohjaa keskustelun edetessä.
 Muistioon tulee kirjata keskustelun oleellinen sisältö sekä yhdessä sovitut asiat.
 Tehkää yhteenveto keskustelusta jokaisen aihealueen lopuksi ennen uuteen aiheeseen siirtymistä.
 Tehkää lopuksi yhteenveto kehittämistavoitteista ja toimenpiteistä.
 Sopikaa kehitystoimenpiteiden yhtedessä myös seurannasta ja tarkastuspisteistä.
 Arvioikaa lopuksi keskustelun onnistuminen.

Ohjeet keskustelun jälkihoitoon:

Esimiesten tulee tallentaa alkuperäiset keskustelumuistiot paikkaan, josta ne ovat molempien saatavilla.
 Sovittujen asioiden on syytä ohjata tekemistä heti keskustelun jälkeen.
 Muistakaa palata keskustelussa sovittuihin asioihin tulevalla kaudella seurannan ja tarkastuspisteiden muodossa.

Keskustelun eteneminen

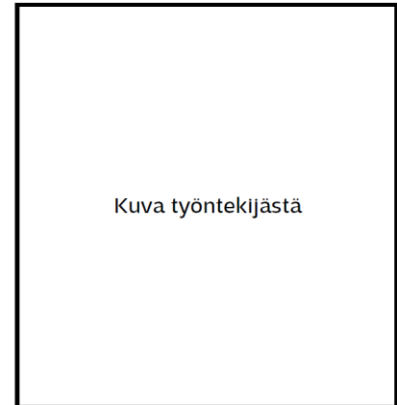
Ajankäyttö (2h)	Teemat
15-25%	Mennyt kausi - Edellisen keskustelun muistio - Tulokset - Palaute
10-25%	Nykytila - Työtehtävät - Palkka - Työkyky
70-40%	Tuleva kausi - Oumanin kuulumiset - Avaintavoitteet ja avaintehtävät - Onnistumisen edellytykset - Kehittyminen
5-10%	Yhteenveto - Muut asiat - Keskustelun arviointi

Saving energy, creating comfort

OUMAN

Henkilötiedot

Nimi _____
Titteli _____
Toimipaikka _____
Aloitus pvm _____
Esimies _____
Keskustelu pvm _____
Arvioitava jakso _____



MENNYT KAUSI (1/2)**Kuvaus**

Menneen kauden tulosten arviointi perustuu edellisessä tavoite- ja kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Saavutettujen tulosten arviointi tehdään yhdessä tosiasioiden pohjalta tulkitsemalla. Tuloksena syntyy tilinpäätös menneen kauden osalta.

Menneen kauden tulokset

Ohje	Arvioi menneen kauden tavoitteiden saavuttaminen. Arviointiasteikko: 1=tavoitteita ei saavutettu, 2-3=tavoitteet osin saavutettu, 4-5=työsuoritus vastaa asetettuja tavoitteita, 6-7=tavoitteet saavutettu poikkeuksellisen hyvin ja henkilö toimii roolimallina muille samoissa tehtävissä toimiville.		
	Oma arvio	Esimies	Muistiinpanot keskustelusta (onnistumiset ja kehityskohteet) (liitteena voi olla erillinen tuloskortti)
Avaintavoitteiden saavuttaminen			
Kehittymistavoitteiden saavuttaminen			
Ohje	Arvioi saamasi tuki tavoitteiden saavuttamisessa. Arviointiasteikko: 1=tukea ei ole ollut tarjolla, 2-3=tukea on tarjottu jonkin verran, 4-5=tukea on tarjottu riittävästi, 6-7=kollegat ja/tai esimies ovat antaneet täyden tukensa ja kannustaneet omalla esimerkillään.		
Tiimin tuki tavoitteiden saavuttamisessa			
Esimiehen tuki tavoitteiden saavuttamisessa			
Yleisarvosana menneestä kaudesta			

MENNYT KAUSI (2/2)**Kuvaus**

Menneen kauden kokemusten purkaminen ja kokemuksista oppiminen. Kannustavaa ja korjaavaa palautteen antamista rakentavassa hengessä. Tuloksena syntyy yhteenvedo menneestä kaudesta.

Palaute menneeltä kaudelta

Ohje	Keskustelkaa menneen kauden kokemuksista. Muistiinpanot keskustelusta (onnistumiset ja kehityskohteet).
Tavoitteiden toteutumista edistäneet ja haitanneet tekijät	
Yhteistyön, vuorovaikutuksen ja viestinnän sujuminen työssä (tiimi, esimies, työyhteisö) Kokemukset menneeltä kaudelta	
Palaute työntekijälle	Miten voisin työntekijänä toimia paremmin?
Palaute esimiehelle	Miten voisin esimiehenä toimia paremmin?
Palaute tiimille ja työyhteisölle	Miten tiimi/työyhteisö voisi toimia paremmin?
Yhteenvedo menneestä kaudesta	

Kehittämistarpeet palautteen pohjalta

Ohje	Kirjatkaa tarvittaessa palautteen pohjalta nousseita kehittämistavoitteita tulevalle kaudelle.
Yhteistyön, vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämistavoitteet	

NYKYTILA (1/2)

Kuvaus

Työtehtävien kartoitus ja palkkakeskustelu. Selvitetään nykytila, jonka perusteella voidaan tehdä toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle. Tuloksena syntyy ymmärrys työntekijän työtehtävistä.

Työtehtävät	
Ohje	Työntekijän näkemys työtehtävistä: keskustelkaa työntekijän ja esimiehen näkemyksistä.
Tehtävät ja vastualueet	
Tehtävien suoritusvaatimukset	Kuvalle tehtävien keskeiset aikaansaannokset ja haasteet.
Ajankäytön jakautuminen ja tehtävän työn määrä	
Työvälineet ja työtilat	
Yhteenveto tehtävien sopivuudesta	

Palkka	
Ohje	Keskustelkaa palkan vastaavuudesta työtehtäviin. Palkankorotuksen perustana tulee olla osaamisen ja vastuun lisääntyminen sekä suorituksen parantuminen pitkäaikaisesti ja pysyvästi.
Palkan vastaavuus työtehtäviin	
Yhteenveto palkkakeskustelusta	

Työtehtävien kehittäminen	
Ohje	Kirjatkaa tarvittaessa työtehtävien kehittämistavoitteita tulevalle kaudelle.
Työtehtävien kehittämistavoitteet	

NYKYTILA (2/2)

Kuvaus

Työkyvyn kartoitus. Selvitetään nykytila, jonka perusteella voidaan tehdä toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle. Tuloksena syntyy ymmärrys työntekijän työkyvystä.

Työkyky**Ohje**

Arvioi työkykysi/työntekijän työkyky tällä hetkellä. Arviointiasteikko: 1-3=huono, 4=kohtalainen, 5-6=hyvä, 7=erinomainen.

	Oma arvio	Esimies	Muistiinpanot keskustelusta (vahvuudet ja kehityskohteet)
Terveys ja toimintakyky			
Arvot, asenteet, motivaatio			
Osaaminen Liitteenä voi olla erillinen osaamiskartoitus			
Itsensä johtaminen			
Ajankäytön hallinta			
Tiedot			
Taidot			
Puitteet työkyvylle: johtaminen, työyhteisö ja työolot			
Kokonaiskuntoisuus ja työssä jaksaminen			

Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen**Ohje**

Kirjatkaa tarvittaessa työkyvyn parantamismistavoitteita tulevalle kaudelle.

Työkyvyn parantamismistavoitteet

--

TULEVA KAUSI (1/2)

Kuvaus

Työntekijän työtehtävien ja tavoitteiden sovittaminen Oumanin tavoitteisiin. Sovitaan työn tavoitteista tulevalle kaudelle. Tuloksena syntyy työntekijän (ja esimiehen) toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle.

Tulevan kauden näkymät

Ohje	Esimies selvittää yhteiset tavoitteet ja täyttää valmiiksi ennen keskustelupohjan toimittamista työntekijälle
Oumanin kuulumiset ja tavoitteet	Oumanin nykytila, tavoitteet ja toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi.
Tulosyksikön tai tiimin tavoitteet	(= esimiehen tavoitteet)

Tulevan kauden tavoitteet ja työtehtävät

Ohje	Keskustelkaa ja sopikaa yhteisymmärryksessä tulevan kauden tavoitteista. Mikäli tavoitteisiin sisältyy kannustimia, sopikaa myös palkitsemisesta. Asettakaa tavoitteille sekä palkitsemiselle selkeät mittarit ja sopikaa tulevan kauden seurannasta/tarkastuspisteistä.
Avaintehtävät ja vastuualueet (1-3kpl)	
Avaintavoitteet (1-3kpl)	
Palkitseminen / bonukset	Liitteenä voi olla erillinen tuloskortti.
Tarkastuspisteet ja seuranta	
Voimassaolo	
Odotukset tulevalle kaudelle	

TULEVA KAUSI (2/2)**Kuvaus**

Onnistumisen edellytysten määrittely sekä työntekijän kehittymishalujen ja -tarpeiden soveltaminen Oumanin tavoitteisiin. Tuloksena syntyy työntekijän (ja esimiehen) kehityssuunnitelma tulevalle kaudelle sekä kehityspolku tulevaisuuteen.

Tulevan kauden toimintaedellytykset

Ohje	Määritellään työntekijälle työtehtävien menestyksekkään hoitamisen ja tavoitteiden saavuttamisen edellytykset.
Onnistumisen edellytykset	
Esimieheltä ja tiimiltä tarvittava tuki	
Osaamistarpeet ja osaamisen kehittämistavoitteet	

Tulevan kauden kehittämistavoitteet

Ohje	Tehkää yhteenveto aikaisempien aiheiden kehittämistavoitteista. Keskustelkaa ja sopikaa yhteisymmärryksessä tulevan kauden kehittämistavoitteista sekä toimenpiteistä. Asettakaa tavoitteille selkeät mittarit ja sopikaa tulevan kauden seurannasta/tarkastuspisteistä.
Yhteenveto kehittämistavoitteista	Kehittämistarpeet palautteen pohjalta, työtehtävien kehittäminen, työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen sekä osaamisen kehittäminen.
Tarkastuspisteet ja seuranta	
Esimieheltä ja tiimiltä tarvittava tuki	

Polku tulevaisuuteen

Ohje	Muodostakaa yhteinen näkemys työntekijän tulevaisuudesta.
Ura- ja kehittämistavoitteet	
Oppimis- ja koulutustavoitteet	
Odotukset tulevaisuuteen	

YHTEENVETO (1/1)

Kuvaus Muut työhön liittyvät asiat, joista halutaan keskustella. Asiat, joista ei sovittu. Keskustelun yhteenveto. Lopuksi arvioidaan tavoite- ja kehityskeskustelun onnistuminen.

Muut asiat	
Ohje	Kirjatkaa tarvittaessa muut keskustelussa käsitellyt asiat ja mahdolliset avoimeksi jääneet asiat muistiin.
Keskustelun kertaus ja yhteenveto	Kerratkaa mm. sovitut asiat ja kirjatkaa keskustelun keskeiset tulokset esimerkiksi tukisanoja hyödyntäen.

Tavoite- ja kehityskeskustelun onnistumisen arviointi

Ohje Arvioi tavoite- ja kehityskeskustelujen onnistuminen. Arviointiasteikko: 1-2=ei täytä tarvetta ja vaatii harjoittelua, 3=välttävä, 4=tyydyttävä, 5-6=hyvä, 7=erinomainen.

	Oma arvio	Esimies	Muistiinpanot arvioinnista (onnistumiset ja kehityskohteet)
Valmistautuminen			
Sisältö			
Ajankäyttö			
Motivaatio ja asenne			
Vuorovaikutus ja avoimuus			
Kokonaisarvosana keskustelulle			
Kehittämistavoitteeni keskustelijana	Työntekijä:		
	Esimies:		