

Kemppainen Kati

**Vaikuttavuutta  
kehityskeskusteluun**

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

KAMK

Kevät 2017

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Kemppainen Kati

**Työn nimi:** Vaikuttavuutta kehityskeskusteluun

**Tutkintonimike:** Tradenomi (YAMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

**Asiasanat:** kehityskeskustelu, vuorovaikutus, ihmisten johtaminen, esimies-alaiskeskustelu, suorisjohtaminen, keskustelu, uusi julkisjohtaminen

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne johtamisessa huomioitavat asiat, jotka vaikuttavat työntekijän työn hyvään suorittamiseen ja miten tätä tietopohjaa hyödyntäen toteutetaan vaikuttavampi kehityskeskustelu. Tutkimusongelmana on selvittää, miten kehityskeskustelut voidaan muuttaa vaikuttavimmiksi. Tutkimukseni vastaa kysymykseen, millainen kehityskeskustelun sisältö johtaa organisaation, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta vaikuttavaan kehityskeskusteluun.

Kehittämistyön toimeksiantajana on Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto, jossa työskentelen esimiehenä. TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön konserniin (TEM) yhdessä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskus) kanssa.

Tutkimusotteena kehittämistyössä on konstrukttiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus. Konstrukttiivisessa tutkimuksessa rakennetaan uudenlaista todellisuutta tutkimustiedon pohjalta. Tiedon keruun menetelmiä olivat tulevaisuusmuistelu ja havainnointi. Teoreettisena viitekehysenä tutkimuksessa on johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa, ihmisten johtaminen vaikuttavasti sekä vaikuttavan vuorovaikutteisen kehityskeskustelun sisältö ja toteutus.

Tutkimukseni mukaan aito vuorovaikutuksellinen kehityskeskustelu on vaikuttava, jota myös työntekijät arvostavat. Vaikuttavuutta kehityskeskusteluun saadaan ymmärtämällä ihmisten johtamiseen liittyviä asioita. Kehityskeskustelun täytyy myös haastaa työntekijää, jotta sillä on vaikuttavuutta. Kehityskeskusteluun valmistautuminen on sen onnistumisen kannalta tärkeä, ja itse kehityskeskustelussa käytettävä keskustelurunko mahdollistaa vuorovaikutuksellisemman kehityskeskustelun. Esimieheltä edellytetään myös vuorovaikutuksen edistämiseen liittyvää osaamista.

Panostamalla vaikuttavampaan kehityskeskusteluun, mahdollistetaan työntekijään tutustuminen yksilönä. Hyvä keskustelu antaa siten mahdollisuuden vaikuttaa työntekijän työn suorittamiseen. Kehittämistyön aikana olen tehnyt kysymyslistan työntekijöille kehityskeskusteluun valmistautumiseksi. Olen tehnyt myös keskustelurungon sekä vinkkilistan esimiehelle keskustelun aikaisen vuorovaikutuksen parantamiseksi.

## **Abstract**

**Author(s):** Kemppainen Kati

**Title of the Publication:** Effectiveness for development discussion

**Degree Title:** Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

**Keywords:** development discussion, interaction, leadership, performance appraisal, superior-subordinate discussions, discussion, new public management

The aim of this master's thesis is to find out what issues in leadership have an impact on how workers do their jobs and how this knowledge is utilized by conducting effective development discussions. The research problem was to find out how development discussions can be made more effective. This thesis answers the question what kind of contents in development discussion leads to effectiveness.

This master's thesis was commissioned by the Kainuu Employment and Economic Development Office (TE office), where I am working as a superior. TE offices belong to the Ministry of Economic Affairs and Employment (TEM) together with the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu (ELY centre).

The research method is constructive research, in which a new kind of reality is created based on the data. The theoretical sections of this thesis include public management in an expert organization, effective people management, as well as the contents of an interactive development discussion and its implementation.

According to my research, a genuinely interactive development discussion is impressive and employees appreciate it. We can also get effectiveness for the meetings by understanding the issues related to people management. The meeting must also challenge employees to be effective. The preparation for the meeting is very important to be successful. To create better interaction, it is good to use a discussion framework, because good questions are very important. The superior must also have interaction skills.

We can get to know the worker as an individual and affect work performance by investing in more effective development discussions. During my thesis work, I have made a list of questions that will help workers to prepare for meetings. In addition, the thesis includes the framework of the discussion and a tip list for the superior how to create an interactive meeting.

## Extended Abstract

The aim of this master's thesis was to find out what are the issues in leadership, which have an impact on how workers do their jobs and how this knowledge is utilized in effective development discussions. The research problem was to find out how development discussions can be made more effective. This thesis answers the question, what kind of contents in development discussions leads to an effective meeting.

The research method is constructive research, where a new kind of reality is created based on the data. The data collection methods were qualitative. The theoretical sections of this thesis include public management in an expert organization, effective people management, as well as the contents of an interactive development discussion and its implementation.

The target organization of this master's thesis is the Kainuu Employment and Economic Development Office (TE office), which is part of public administration. TE offices belong to the concern of the Ministry of Economic Affairs and Employment (TEM) together with the Centre for Economic Development, Transport and the Environment for Kainuu (ELY centre). A public organization has a legislative task, and it is expected to act effectively and efficiently. The largest cost item of public administration is personnel costs, so human resource management plays an important role.

Leadership in public organizations has been renewed over the years. Today public administration aspiration is to operate with more cost awareness, attention paid to outputs, results and effectiveness. In this case, staff motivation, commitment and ability to change are important. Workers have to have knowledge, good motivation and the opportunity to do their jobs well, to be able to offer high-quality services. Experts are not self-directed, they need their manager. The superior's job is to coordinate the whole, set targets, support, guide and challenge their employees to develop their skills.

In leadership, it is important to show appreciation for employees, because it will increase motivation. The superior can show appreciation by cooperating, listening, encouraging, trusting and accepting that people and their experiences are different. He should see that everyone is an individual. The development discussion is a good opportunity to get to know the employee as an individual.

The development discussion is an important interaction meeting between the superior and the employee. The basis for an effective development discussion is high-quality leadership in everyday work. Management means, above all, leading people. By understanding human behavior and behavioral determinants, it is easier to work as a superior and to confront the employees both in everyday life and in formal discussions.

If we want the development discussions to be effective, we have understand what are the meeting is really all about? It is a well-prepared dialogical discussion where the topics are the basic tasks of the organization, employee's work and work performance. What is then dialogue? By London (2011) dialogue is a form of discussion aimed at fostering mutual insight and common purpose. The process involves listening with empathy, searching for common ground, exploring new ideas and perspectives, and bringing unexamined assumptions into the open.

In the development discussion, it is also useful to use solution-oriented thinking, not concentrate on problems. Instead, discuss hopes and objectives. It is also useful to survey the work results and confirm positive development. When we look to the future, we use the energy to improve things. So we create hope, positivity and empowerment. (Furman and others. 2014, 11–12.)

If the development discussion is effective, it advances the worker's better performance, commitment and work well-being. It is also important to discuss which factors have an effect on work performance and what co-operation is like within the organization. The employee can also bring up things to the discussion, which he wants and what are important for him.

I started to improve the development discussion contents in the autumn of 2015. First, I asked the employees, what kind of wishes they have for development discussions. The employees hoped that they could discuss their wellbeing, work performance, future, knowhow and content of work. In addition, they hoped that the discussion is an individual and the continuing process.

By utilizing theoretical knowledge and the employee's wishes, I drew up the preparation instructions and the new discussion framework for the development discussion. In addition, I also used our nationwide administrative forms, because we have to use them. The establishment of good interaction was taken into account.

The development discussions include three steps: preparation, the main discussion and aftercare. When the superior and employees are preparing for the meeting, they reflect on the issues to be addressed in advance. The self-development discussion includes the following topics: evaluation of the past period, evaluation of knowhow, what skills need to be developed, goals for the upcoming period, evaluation of the co-operation and feedback giving. The aftercare includes an agreement, how to follow up the things agreed.

I implemented the new development discussion in the spring of 2016 with 27 employees. There are employees from my own department, as well as employees from the department where I worked as a deputy. During the development discussion, I collected my observations how interaction worked. I asked the employees, what they thought about the questions and the discussion. Based on the experience, I have upgraded the preparation questions and the discussion framework. A tip list for the superior on how to make the meeting more interactive is also included in the instructions.

I evaluated the results of the research based on observations and feedback received. The results of the satisfaction survey from 2014–2016 was used as well. There is one question related to work satisfaction in the development discussion.

According to my research, good preparation for the discussion is very important to be successful. It helps to get deeper in discussions with employees, because they have thought topics over beforehand. The employees also self-rated that the questions helped them prepare better.

The discussion framework worked also well, because it helped to keep the discussion in the main thing. Our nationwide forms do not support the emergence of interactive discussion. The questions were not necessarily easy, but they challenged employees to reflect on their own work and what things have an effect on their work. The questions also challenged employees to reflect what their own role is in the workplace as a colleague. I concentrated on making good interactive discussion with dialogue. Good focused questions and active listening are important to make the situation more interactive.

There are many opinions on how useful development discussions are or are they useful. I personally feel that they are especially important, when we work in a distributed organization. In that kind of organization, the discussions between the superior and the employees are otherwise rare.

According to my research, when the superior contributes significantly to get more content to the discussions and focuses on promoting interaction, we can achieve effective discussion. Every year we conduct an employee satisfaction research where we ask how satisfied the employees are with their latest development discussion. The results of that research are shown in the next table.

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>My own department</b>	3,32 n=19	3,29 n=17	3,44 n=18
<b>Department where I worked as a deputy</b>	3,40 n=11	3,33 n=6	4,15 n=13
<b>The whole office</b>	3,35 n=57	3,25 n=51	3,58 n=50

In the above table "n" means how many people answered the question. The rating scale is 1 to 5, where 1 is completely disagree and 5 is completely agree. The results show that employees are clearly more satisfied with the conversation in 2016 than in previous years.

It is not always easy to achieve interactive discussion, because it depends on what kind of conversation skills the partners have. All employees are not accustomed to discuss interactively. Maybe by adding everyday conversation in workday situations, it could help to develop interaction skills. Dialogue and developing interaction certainly do not arise at once.

According to my research, genuine interactive development discussion is impressive and employees appreciate it. We can get the effectiveness for the meeting by understanding the issues related to people management. The meeting must also challenge employees to be effective. The preparation for the meeting is very important to be successful. To get better interaction, is good to use the framework of the discussion, because good questions are very important. The superior should have interaction skills. We can get to know the worker as an individual and affect the performance of work by investing in more effective development discussions.

I strongly believe that every employee wants the superior's undivided attention and the development discussion offers a good opportunity for this. They want to be heard and feel that the superior is interested in them and their work. This all adds a sense of dignity, which in turn will build a good foundation for everyday work.

The organization can have official instructions for the development discussions, but the superior himself/herself decides what kind of content to include. The superior leads the discussion and interaction, and he/she is responsible for what kind of emotional feeling remains after that.

According to the survey results, employees liked this new development discussion model. I have shared the material, which I created during this thesis for the other superiors in our organization. My own skills and knowhow also developed a lot during this research.



## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Johtaminen .....	5
2.1	Nykyajan johtamisen näkökulmia .....	5
2.2	Julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen .....	9
2.3	Suorituksen johtaminen .....	12
2.4	Osaamisen johtaminen.....	17
2.5	Ihmisten johtaminen vaikuttavasti.....	19
2.5.1	Vuorovaikutus johtamisessa .....	23
2.5.2	Valmentava johtaminen .....	24
2.5.3	Arvokkuuslähtöinen työ- ja johtamiskulttuuri.....	27
3	Vaikuttava kehityskeskustelu.....	32
3.1	Kehityskeskustelun merkitys .....	32
3.2	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa .....	36
3.2.1	Arvostava haastattelu.....	42
3.2.2	Dialogisuus kehityskeskustelussa.....	43
3.2.3	Ratkaisukeskeisyys kehityskeskustelussa.....	45
3.2.4	Tunteisiin vaikuttaminen .....	50
3.3	Kehityskeskustelun sisältö.....	51
3.4	Kehityskeskusteluun valmistautuminen .....	53
3.5	Kehityskeskustelun vaiheet .....	55
3.6	Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seuranta.....	59
4	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä .....	60
5	Kehityskeskustelun kehitystyö.....	65
5.1	Kehityskeskustelujen valtakunnallinen ohjeistus .....	66
5.2	Tyytyväisyys kehityskeskusteluun .....	68
5.3	Henkilöstön toiveet kehityskeskustelulle .....	69
5.4	Vuoden 2016 kehityskeskustelujen toteutus.....	71
5.5	Havainnoinnin ja palautteiden tulokset .....	74
5.6	Kehittämistyön tulokset.....	80
5.7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	82

6	Pohdinta .....	85
	Lähteet.....	89
	Liitteet	

## 1 Johdanto



***"Kohtelee ihmisiä kuin he olisivat  
jo sitä mitä he voisivat olla,  
ja autat heitä tulemaan sellaisiksi  
kuin he pystyvät tulemaan."***

Positiivarit 2.6.2015

Kehityskeskustelut - ajanhukkaako? Tätä pohdintaa käydään useilla työpaikoilla ja se on merkinä siitä, että kehityskeskustelujen merkitystä ei ole täysin tunnustettu. Voidakseen johtaa työntekijöitä, on esimiehen tunnettava työntekijänsä yksilöinä. Työntekijät myös kaipaavat esimiehen huomiota. Työntekijään tutustuminen ja huomion saaminen toteutuu parhaiten henkilökohtaisissa esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa.

Esimiehenä olen kiinnostunut ihmisten johtamisesta ja ennen kaikkea siitä, miten henkilöstö yksilöinä saadaan käyttämään tuloksettaasti parasta osaamistaan organisaation yhteisten tavoitteiden eteen. Liian usein johtamisessa keskitymme työn pikkutarkkoihinkin asioihin, käskemiseen sekä kontrollointiin, mutta emme kuitenkaan saa haluttuja tuloksia aikaiseksi. Unohdamme johtamisessa ihmismielen, sen tärkeimmän voimavaran, minkä huomioimalla, pääsisimme parempiin tuloksiin. Vaikuttaahan ihmisten työn tekemiseen osaamisen lisäksi asenne, motivaatio ja tahtotila.

Haluan tässä kehittämistyössäni haastaa itseni pohtimaan omaa käsitystäni ihmisestä ja hänen käyttäytymistään määräävistä tekijöistä työssä ja työyhteisössä. Lukuisat johtamista käsittelevät kirjat kertovat, että johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, joka on samalla johtamistehtävistä vaikein ja toisaalta myös riskipitoisin. Ymmärtämällä ihmisen käyttäytymistä ja käyttäytymiseen vaikuttavia taustatekijöitä, on helpompi toimia esimiehenä työssä sekä kohdata työntekijät niin arjessa kuin virallisissa keskusteluissakin.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne johtamisessa huomioitavat asiat, jotka vaikuttavat työntekijän työn hyvään suorittamiseen ja miten tätä tietopohjaa hyödyntäen toteutetaan vaikuttavampi kehityskeskustelu. Tutkimusongelmana on selvittää, miten kehityskeskustelut voidaan muuttaa vaikuttavimmiksi. Tutkimukseni vastaa kysymykseen, millainen kehityskeskustelun sisältö johtaa organisaation, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta vaikuttavaan kehityskeskusteluun. Viitekehyksenä tässä tutkimuksessa on johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa, ihmisten johtaminen vaikuttavasti, vaikuttavan kehityskeskustelun sisältö ja toteutus.

Koska perusta vaikuttavalle kehityskeskustelulle luodaan arjessa laadukkaan esimiestyön toteuttamisella, lähdän liikkeelle julkisen asiantuntijaorganisaation johtamisesta ja ihmisten johtamisen näkökulmista. Keskityn tässä työssäni yksilötason kehityskeskustelun sisällön kehittämiseen, koska kehityskeskustelu on tärkeä esimiehen ja työntekijän välinen yksilön työn suorittamiseen liittyvä keskustelu. Tavoitteena on saada keskusteluun enemmän vaikuttavuutta, joka sitten heijastuu parempaan työn suorittamiseen. Nykyinen käytössämme oleva kehityskeskustelulomake ei tue asenteen, motivaation ja tahtotilan selvittämistä eikä niiden tukemista. Kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta ollaan nykyisin montaa mieltä, mutta itse koen ne tärkeiksi nykyisin hyvin tavallisessa hajautetussa organisaatiossa toimiessa, jossa spontaaneja esimies-alaiskeskusteluja on vähän. Täytyy kuitenkin muistaa, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia vain, jos ne toteutetaan laadukkaasti.

Käytännön kehittämistyön teen kysymällä työntekijöiden toiveita kehityskeskustelulle. Teoriatiedon kautta saamani tietopohjan ja työntekijöiden toiveiden avulla muotoilen uuden kehityskeskustelurakenteen. Havainnoin tällä uudella kehityskeskustelurakenteella käymiäni kehityskeskusteluja. Tämän konstruktivisen tutkimuksen lopputuotoksena on, havaintojen pohjalta paranneltu kehityskeskustelurakenne. Tutkimusaineistoa saan työntekijöiden toiveista kehityskeskustelujen sisällöksi sekä heidän kanssa käymistäni kehityskeskusteluista keskinäistä vuorovaikutusta havainnoimalla.

Kehittämistyöni toimeksiantajana on Kainuun työ- ja elinkeinotoimisto, jossa työskentelen esimiehenä. Työ- ja elinkeinotoimistot (TE-toimistot) ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa työskentelevät henkilöt ovat virkanimikkeeltään asiantuntijoita. Työ- ja elinkeinotoimistot tarjoavat julkisia työvoima- ja yrityspalveluita, jotka ovat laissa määritelty.

Julkisilla työvoima- ja yrityspalveluilla edistetään työmarkkinoiden toimivuutta turvaamalla osaavan työvoiman saatavuutta ja tarjoamalla työtä hakeville mahdollisuuksia saada työtä. Tehtävänä on myös edistää uuden yritystoiminnan syntymistä, kehittää yritysten toimintaedellytyksiä ja työelämän laatua.

TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön konserniin yhdessä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY-keskukset) kanssa. Työ- ja elinkeinohallinto on voimakkaasti poliittisen ohjauksen varassa. Näin ollen eduskuntavaalien järjestämisen aikataulussa, jokainen uusi hallitus tuo omat muutoksensa työ- ja elinkeinohallinnon työhön. Olemme siis tottuneet elämään jatkuvassa muutoksessa ja tiedostamattomassa tulevaisuudessa. Vuoden 2013 alusta alkaen toteutettiin iso työ- ja elinkeinohallinnon organisaatiomuutos, jossa n. 150 itsenäistä TE-toimistoa sulautettiin yhteen isompiin toimistokokonaisuuksiin. Tämän muutoksen jälkeen Suomessa on 15 hallinnollisesti itsenäistä TE-toimistoa, joilla jokaisella on oma maantieteellinen toiminta-alue. TE-toimistoilla voi olla toiminta-alueellaan useita toimipisteitä. Kainuun TE-toimiston toiminta-alueena on Kainuun maakunta. Toimiston päätoimipaikka sijaitsee Kajaanissa ja muut avoimna olevat toimipisteet Kuhmossa ja Suomussalmella.

Johtamisen ja organisaation kannalta vuoden 2013 muutos oli iso. Johtajien ja esimiesten määrä väheni oleellisesti, ja toimistot toimivat nykyisin hajautetun organisaatiomallin mukaisesti. Tämä on tuonut uudenlaisia haasteita työn organisointiin ja itse esimiestyöhön: Miten saadaan hajautettuna toimiva organisaatio toimimaan yhdenmukaisesti? Miten henkilöstön oppii toimimaan ilman, että esimies on päivittäin läsnä?

Toteutunut iso organisaatiomuutos, vähenevä henkilöstömäärä ja maan ajautuminen taloudelliseen taantumaan oli yhtälö, joka toi mukanaan ennen näkemättömät haasteet työ- ja elinkeinotoimistojen toiminnalle. Väistämättä törmäsimme palveluiden saatavuusongelmaan, joka näkyi ja näkyy edelleen myös julkisuudessa esimerkiksi lehtien palstoilla. Tämä on vaatinut henkilöstöltä uskoa omaan työhön ja sen merkitykseen, vaikka organisaatio uudistuksen vaikutuksia on ollut vaikea samaan aikaan hyväksyä.

Valtion taloudellisuus ja tuottavuusohjelma määrittelee myös TE-toimistoille henkilöstömäärän vähennysten tavoitetasot, jonka vuoksi henkilöstömäärä on koko työ- ja elinkeinohallinnossa laskeva. Julkiselle hallinnolle tyypillisesti työ- ja elinkeinohallinnossa on henkilöstöllä pitkät virkaurat ja henkilöstön keski-ikä on varsin korkea. Kainuun TE-toimiston

henkilöstön keski-ikä on TE-toimistojen korkeimpia, ja oli vuonna 2016 n. 54 vuotta. Korkean keski-ikänsä organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota erityisesti henkilöstön työssäjaksamisen tukemiseen, työmotivaation säilyttämiseen ja hyvän suoritustason ylläpitämiseen. Työssäjaksamisen tukemisessa korkean keski-ikänsä organisaatioissa on vaarana keventää työtaakkaa itse kultakin niin paljon, että organisaation perustehtävän suorittaminen vaikeutuu, ja pahimmillaan työt eivät tule enää tehtyä. Tämän vuoksi ihmisten työn suorittamiseen liittyvistä yksilöllisistä taustatekijöistä on hyvä olla selvillä myös ikäjohtamisen näkökulmasta.

Nykyisen hallituksen hallitusohjelmaa lukiessa voi todeta, että muutokset eivät ole ohi, vaan meitä odottaa jopa ennen näkemättömän suuret muutokset lähivuosina. Olemme osa tulevaa maakunta- ja soteuudistusta, jonka myötä TE-toimistot nykymuodossaan lakkaavat. Esimiestyölle tämä asettaa haasteita: miten saamme henkilöstömme keskittymään olennaiseen ja tarjoamaan hyvää sekä vaikuttavaa palvelua asiakkaillemme, samaan aikaan, kun oma tulevaisuus pelottaa. Riskinä on, että mielen valtaa ”Mitäpä se hyvejä” mieliala, jolloin työn suorittamisesta tulee rutiinia, joka ei täytä kenenkään odotuksia eikä työlle asetettuja tavoitteita.

Tässä kokonaisuudessa ja työn muutoksessa uskon kehityskeskustelujen tarpeellisuuteen. Keskustelu antaa hyvän mahdollisuuden keskittyä yhdessä työntekijän kanssa hänen työhönsänsä ja siihen vaikuttaviin asioihin. Haluan käyttää tämän mahdollisuuden hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla siten, että myös työntekijät arvostavat käymäänsä keskustelua.

## 2 Johtaminen

Maailma muuttuu, ja niin myös johtaminen. Entisen kaltainen käskeminen ja tiukka työntekijän työn tekemisen kontrollointi eivät enää riitä tänä päivänä hyvään johtamiseen. Tässä luvussa tutustutaan siihen, mitä johtaminen on kehittämistyöni näkökulmasta nykyaikana, ja mitä se on julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Julkinen organisaatio toteuttaa lainsäädännöllisiä tehtäviä ja sen odotetaan toimivan tehokkaasti sekä tulokseksaasti omaan perustehtäväänsä keskittyen. Tyypillisesti julkisen hallinnon organisaation suurin kuluerä on henkilöstökulut. Tällöin henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeässä roolissa, ja tämän vuoksi tässä kappaleessa käsitellään myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä näkökulmia. Kaikki nämä asiat heijastuvat kehityskeskusteluun, sillä kehityskeskustelun onnistumisen perusta luodaan arjessa.

### 2.1 Nykyaajan johtamisen näkökulmia

Uuden maailmankuvan mukainen näkemys johtamisesta on enemmän transformatiivinen johtajuus, ja filosofisena näkökulmana vallitsee niin kutsuttu kvanttijohtajuus. Kvanttijohtajuuden filosofian perusta on sen joustavuudessa, luovuudessa ja avoimuudessa. Kvanttijohtajalle työntekijät eivät ole vain alaisia, vaan he ovat yhteistyökumppaneita. Tällöin kontrollin sijaan käytössä on luottamus johtamisen välineenä, ja diktatorisen johdon sijaan turvaudutaan tilannetajuun. Kilpailun sijaan korostuu yhteistyö, konfliktin ja kontrollin sijaan jatkuva vuoropuhelu. Kvanttijohtajuuden filosofian avulla tavallisesta organisaatiosta voi kehittyä luova, se oppii toimimaan ja menestymään muutoksessa. (Huuhka 2010, 10–11.)

Transformatiivisessa eli muuttavassa johtamisessa johtaja saa henkilöstönsä toimimaan tulokseksaasti inspiroimalla ja motivoimalla heitä. Hän saa myös ihmisistä esiin johtajuutta, ja pystyy kehittämään heidän johtajuutta eli saa ihmiset johtamaan itse itseään. Hän on ikään kuin valmentaja, joka synnyttää johdettavissa motivaation, yhteisen vastuuntunnon, yhteisen tarkoituksen ja päämäärän tunteen sekä saa aikaan sitoutumisen. Hän huolehtii,

että jokainen tietää organisaation tavoitteet ja suuntaa resurssit niin, että edellytykset menestyksekkäälle toiminnalle tavoitteiden saavuttamiseksi ovat olemassa. (Huuhka 2010, 21.)

Kvanttijohtaminen on osallistavaa johtamista, joka myös voimaannuttaa johdettavat. Tunnuspiirteitä ovat: jatkuva dialogi, yhteistyö, empaattisuus, vähäinen ja delegoitu kontrollointi, joustavuus, oikeudenmukaisuus, itsensä toteuttaminen ja henkinen vapaus. Tärkeää on myös huomioida se, että ihmisten tuottavuus organisaatiossa ja halu antaa parhaan osaamisensa organisaation käyttöön, riippuu hänen tahdostaan. (Huuhka 2010, 24–27.)

Kvanttijohtajuuden ydin on palveleva johtaminen, joka on vahvasti ihanteellinen johtajuuden filosofia. Palvelevassa johtamisessa vallitsee syvälinen ymmärrys siitä, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Ymmärrystä on myös siitä, mitä johtamisessa viime kädessä palvelaan. Lisäksi palvelevassa johtamisessa vallitsee syvälinen sitoutuminen ja vastuullisuuden tunne sekä syvälinen tiedostaminen, että kaikki ihmisen pyrkimykset ja ponnistelut, ovat vain pieni osa paljon suuremmassa ja rikkaammassa kokonaisuudessa. (Huuhka 2010, 30–31.)

Platonin aikana on ollut esillä samankaltainen palvelevaan johtajuuteen liittyvä käsite ”pedagoginen rakkaus”. Pedagoginen rakkaus muodostuu useasta osa-alueesta: 1) Kiintymyksestä, halusta olla yhdessä, suojata ja ohjata, jolloin kasvatustyötä ohjaa hoitovietti. 2) Velvollisuuden ja vastuuntunnosta, jolloin tunnetaan kunnioitusta kasvatettavan persoonallisuutta kohtaan, ja ollaan vastuussa elämänarvojen säilymisestä ja vahvistumisesta. 3) Pyrkimyksestä auttaa ja kehittää syrjäytettyjä ja sorrettuja. (Huuhka 2010, 34.)

Pedagoginen rakkaus antaa esimiehellekin oikeat suuntaviivat: hän havaitsee, ymmärtää ja arvostaa työntekijöitä yksilöinä, pitää vaatimuksensa henkilön kannalta kohtuullisena ja ymmärtää ihmisen toiminnan tekojen motiiveja. Pedagogisen rakkauden tavoittelemisen pysyväksi asenteeksi, ja sen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat onnistumisen edellytyksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa kärsivällisyyttä, anteeksiantavaisuutta ja luottamista, jotka kaikki ovat myös hyvän johtajan ominaisuuksia. Mikäli käännetään tämä hieman vanhah-tavan opetus- ja kasvatustyöhön perustuva filosofia ihmisten johtamiseen, voidaan sanoa, että hyvän ihmisten johtajan suhtautuminen työntekijäänsä on luontevaa, lämmintä ja sydämellistä. (Huuhka 2010, 36.)



Aarnikoivun (2016, 33–34) mukaan luottamusta herättävä, menestyvä ja menestystä tuottava esimies on sitoutunut kumppanuusjohtamiseen. Kumppanuusjohtaminen koostuu esimiestyön ja johtamisen perusasioista - niistä asioista, joilla mahdollistetaan hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö. Kumppanuusjohtamisessa esimies ei sitouta työntekijöitään, vaan tukee sitä, että työntekijä kokee työyhteisössä olevan mahdollisuuksia ja oikeuksia, jotka synnyttävät työntekijän innon. Keskeistä on ratkaisukeskeisyys, jolloin esimies tukee toiminnallaan työntekijöiden voimaantumista huomioimalla voimavarat ja edistymisen. Lisäksi korostetaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ohjaa ratkaisuihin ja tulevaisuuteen keskittymiseen. Kumppanuusjohtamisessa esimiehen toiminta arjessa perustuu kolmeen asiaan eli tavoitteiden asettamiseen ja mittareiden määrittämiseen, valmennukseen ja suorituksen arviointiin.

Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies sitoutuu esimiestyön V10-malliin, jossa käskyt ohjaavat esimiehen toimintaa. Taulukossa 1 olen yhdistänyt esimiestyön V10-mallin toimenpiteet ja niiden näkymisen kehityskeskustelussa.

Toimenpide	Mitä sisältää?	Miten näkyy kehityskeskustelussa?
Valmenna	Onnistumisen edellytysten luominen, kehittäminen ja tukeminen.	Tavoitteiden asettaminen ja niiden kirkastaminen, henkilökohtainen kehityssuunnitelma, keskustelu toiminnan puitteista ja esimiehen toiminnasta
Välitä	Osoita huomiota, anna palautetta ja huomioi epävirallisen viestinnän merkitys	Huomio suuntaa työntekijään, esimies kuuntelee ja on kiinnostunut, sovittuihin asioihin palaaminen ja niiden eteenpäin vieminen
Vaadi	Haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa	Työn tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta
Vaihda	Tee muutos, löydä oikea paikka ja/tai tapa	Toimimattoman tunnistaminen,
Viritä	Motivoi, kannusta ja energisoi	Työntekijän vahvuuksien ja onnistumisten esiin tuominen, työntekijän motivaation tukeminen ja kannustaminen

Vahvista	Huomioi onnistuminen, anna palautetta ja kannusta tekemään sitä, mikä toimii	Toimivan tunnistaminen ja sen tekemiseen kannustaminen
Vastuuta	Osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus	Esimies haastaa työntekijän näkemään omat vaikutusmahdollisuudet ja vastuut, yhteisen tekemisen korostaminen, miten itse voi vaikuttaa.
Viesti	Kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista	Tiedon jakaminen, jolloin työntekijä saa tietoa kyetäkseen saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet.
Vuorovaikuta	Keskustele, sitouta ja osallistu	Kannustaa dialogiin, kysyminen ja kuunteleminen.
Voimaannuta	Auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota	Tulee tietoiseksi omista vaikutusmahdollisuuksista, luottamuksen osoittaminen

Taulukko 1. Esimiehen V10 malli ja sen näkyminen kehityskeskustelussa (mukaellen Aarnikoivu 2016, 35–37)

Taulukossa 1 on kuvattu 10 käskymuotoista ihmisten johtamiseen liittyvää toimenpidettä ja tarkennettu, mitä tämä toimenpide tarkoittaa sisällöltään. Taulukkoon on yhdistetty miten toimenpide näkyy puolestaan kehityskeskustelussa. Esimerkiksi työntekijälle vaatimusten osoittaminen haastaa työntekijää kehittymään asettamalla hänen työlleen seurattavia tavoitteita. Tavoitteet asetetaan kehityskeskustelussa ja sovitaan yhdessä, miten tavoitteiden toteutumista seurataan.

Pynnönen (Hallinnon tutkimus 1/2015, 75) tiivistää "Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua"-artikkelissaan yhdeksi tutkimuksensa keskeiseksi tulokseksi kuvauksen siitä, miten johtajien ja johdettavien käsitykset huonosta johtamisesta poikkeavat toisistaan. Johdettavien näkemyksissä painottuivat ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät. Johtajien näkemyksissä painottuivat puolestaan johtamisen tehokkuus ja asiajohtaminen.

Lehto ja Viitala (Hallinnon tutkimus 2/2016, 126) tiivistävät "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"- artikkelissaan kuntasektorilla tehdyn tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa on selvitetty työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden haasteita esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Tutkimuksessa henkilöstön edustajat ovat tuoneet esille johtamisen ongelmia ja vaativat uudenlaista otetta johtajuuteen. Vanhat johtamismallit eivät enää heidän mielestään toimi, kun työn vaatimukset ovat tiukentuneet ja samaan aikaan halutaan pidentää työuria. Vuorovaikutteinen, valmentava johtajuus on sitä, mitä tutkimuksen mukaan henkilöstö esimiestyöltä odottaa.

Lähdesmäki (Hallinnon tutkimus 1/2007, 83- 90) on julkaissut artikkelin "Esimiehistä valmentajia? Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä." Artikkelissa arvioidaan valtionhallinnon uuden palkkausjärjestelmän vaikutusta esimiestyöhön. Uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) on otettu käyttöön vuonna 2004, koska tuloksellisen toiminnan aikaansaaminen edellytti osaamisen huomioivaa ja tulokset palkitsevaa palkkaustapaa. Tämä sama palkkausjärjestelmä on valtionhallinnossa edelleen käytössä. Julkisessa hallinnossa työskentelevältä alettiin odottaa muutoksiin sopeutumiskykyä, asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja asiantuntijana kehittymistä. UPJ toi mukanaan kehityskeskustelut yhdeksi palkkausjärjestelmän tärkeimmäksi elementiksi. Kehityskeskustelun onnistumiseen tunnistettiin vaikuttavan keskustelun ilmapiirin ja luottamuksellisuuden. Kehityskeskusteluissa haluttiin nostaa esiin erityisesti työsuoritus ja siitä keskustelun käyminen. Tutkimuksessa todetaan, että valmentaja vie tuloksiin, vaikka se ei tuolloin vuonna 2007 vastannut perinteistä käsitystä virkamiesjohtajasta. Tutkimuksen haastateltavat pitivät valmentajan ja tehostajan roolia useimmiten sellaisiksi, joiden mukaista esimiestoimintaa he pitävät tarpeellisena UPJ:n aikakaudella. Valmentaja-esimiehen tehtävänä on auttaa ja rohkaista työntekijöitä löytämään vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Tavoitteena on työsuorituksen parantaminen ja osaajana kehittyminen.

## 2.2 Julkisen asiantuntijaorganisaation johtaminen

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa (Julkaisu 37/2014, 28) on pohdittu uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna. Tutkimusraportissa käsitellään työntekijöiden työntekemiseen liittyviä muutosvaatimuksia. Raportissa todetaan seuraavaa:

*”Työnteon tapojen ja ehtojen yksilöllistymistä edistää myös työn luonteen ja sisälön muutos. Työ subjektivoituu, mikä merkitsee, että onnistunut ja tuloksellinen työsuoritus riippuu yhä enemmän tekijästään ja tämän motivaatiosta, sitoutumisesta ja koko persoonan peliin laittamisesta sitä mukaa, kun työ muuttuu tieto- ja palveluvaltaisemmaksi ja rutiinityötä automatisoidaan. Erityyppisissä tehtävissä haetaan erityyppisiä ratkaisuja, joilla voidaan luoda suotuisat edellytykset tuloksellisille työsuorituksille ja näin parantaa työn tuottavuutta”.*

Yksityiseen sektoriin verrattuna julkisen sektorin johtamisessa on omat haastavat erityispiirteet. Kaikessa toiminnassa on otettava huomioon lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet. Julkisen sektorin johtajat ja työntekijät toimivat virkavastuulla ja poliittisen ohjauksen alaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2015, 14.)

Julkisen hallinnon toimintaa on heijastunut 1990-luvun alusta alkaen yhä enemmän niin sanottu uusi julkinen johtaminen. Julkishallinnon kehityksessä on ollut keskeistä siirtymisen hallinnollisesta, panoksiin ja byrokraattisiin toimintatapoihin keskittyvästä ajattelumallista kohti tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta. Uuden julkisen johtamisen pyrkimyksenä on luoda hallinto, joka toimisi yhä kustannustietoisemmin. Tällöin käytetään kustannusperusteista harkintaa siitä, missä julkisten resurssien käyttö olisi tehokkaimmillaan. Tähän yhdistyy myös näkökulma tilivelvollisuudesta. Uusi julkinen johtaminen on tarkoittanut myös yrityssektorilta tulevien vaikutteiden ja toimintatapojen laajenemista julkiselle sektorille. (Virtanen & Stenvall 2010, 46–47.)

Uuden julkisen johtamisen lähtökohtana on, että henkilöstön motivaatio, sitoutuminen ja muutoskyky ovat keskeisiä tekijöitä tuottavuuden ja aikaansaannosten kannalta. Tällöin henkilöstövoimavarojen johtaminen korostuu. Haasteena saattaa olla se, miten saada henkilöstö sitoutumaan muutoksiin, kun samanaikaisesti julkista toimintaa ja palveluita supistetaan ja muutetaan markkinalähtöisiksi. (Virtanen & Stenvall 2010, 53–54.)

Puhutaan myös älykkään julkisen sektorin edellytyksestä. Julkisella sektorilla tarvitaan älykkyyttä siksi, että julkisen sektorin tehtävät ovat merkityksellisiä ja vaativia. Tarvitaan siis ihmisiä, jotka ovat ylpeitä työstään ja tekevät työtä voidakseen olla ylpeitä työstään. Ylpeydellä tekeminen on julkisten organisaatioiden tulevaisuuden keskeinen haaste. Ylpeydellä tekemisen idea on tärkeä siitä syystä, että julkisella sektorilla on huomattava mer-

kitys yhteiskunnan toimivuudelle. Se luo kansalaisille, yrityksille ja järjestöille mahdollisuuksia, jotta ne voivat toteuttaa omia tehtäviään ja unelmiaan. Julkinen hallinto myös huolehtii oikeudenmukaisuuteen ja huolenpitoon liittyvistä yhteiskunnallisista velvoitteista niiden osalta, jotka pärjäävät muita huonommin. Samoin julkinen sektori pitää huolen erilaisista laillisuusvalvontaan liittyvistä tehtävistä. On siis tärkeää, miten julkiset organisaatiot nyt ja tulevina vuosina onnistuvat tehtävissään. (Virtanen & Stenvall 2014, 14–15.)

TE-toimistot ovat julkisia asiantuntijaorganisaatioita. Pesosen (2007, 30) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa tuotetaan ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Ratkaisut ovat pääsääntöisesti luovia, juuri asiakkaan tilanteeseen sopivia. Asiakas luottaa siihen, että asiantuntija tekee juuri hänen tilanteeseen hyvän ratkaisuehdotuksen. Tyypillistä on tehtävän suorituksen ainutkertaisuus vaikeasti hallittavalla alueella. Tällöin asiantuntija joutuu paneman itsensä erityisesti likoon, ja tilanteet ovat usein ennalta arvaamattomia. Koska asiantuntija käyttää työssään omaa ajatteluaan, täytyy ajatustyölle luoda hyvät olosuhteet. Esimiehen on vaikea käskää toisen aivoja toimimaan, ja asiantuntijan täytyykin itse haluta saada aikaan hyvä lopputulos. Tällöin esimiehellä on tärkeä rooli tämän halun aikaansaamiseksi. Asiantuntija tarvitsee kykyä ja halua sekä vielä kolmanneksi mahdollisuuden tehdä työnsä hyvin. Tavoitteellisuus, sitoutuminen, asiakaslähtöisyys, vastuut, sisäinen tiedonkulku, resurssien oikea mitoitus, pätevyys, koulutus, työskentelyolosuhteet, motivointi ja toiminnan jatkuva parantaminen tukevat asiantuntijaa hänen työssään.

Tärkein asiantuntijaorganisaatiossa tarvittava asia laadun hallitsemiseksi on aito innostus - käskeminen ei auta. Innostusta voidaan lisätä monin keinoin, kuten esimerkiksi tavoitteilla, palkitsemisella, hyvillä työvälillä ja tiedon kululla. Yhtä tärkeää on pohtia mikä vie innostuksen pois. Kun asiantuntija ei ole innostunut, hän näkee ympärillään ikävyyksiä ja ongelmia. Innostuneisuuden menettäneen asiantuntijan työteho laskee välittömästi työn teon muuttuessa samalla mekaaniseksi. Tällöin asiantuntija tekee rutiininomaisesti, mitä esimies käskää ja virheitä ei tule, kun ei tehdä mitään. (Pesonen 2007, 30–31.)

Tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi työyhteisössä edellyttävät myös sen oivaltamista, ettei mikään tiimi sanan varsinaisessa merkityksessä ole itseohjautuva. On myös luovutava siitä kuvitelmasta, etteivät asiantuntijat tarvitsisi esimiestä. Jokaisessa työyhteisössä

tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään. Esimies myös huomioi samalla työntekijöiden yksilöllisyyden. (Aarnikoivu 2011, 31.)

### 2.3 Suorituksen johtaminen

*"Kaikki ihmiset ovat lupauksissaan samanlaisia. Ero on töissä."*

– Molière

Perustehtävä määrittelee, mitä varten organisaatio on olemassa: mitä siellä pitää tehdä ja aikaansaada. Perustehtävä on kaiken toiminnan lähtökohta. (Järvinen 2012, 27.) Toteutukseen perustehtävää tarvitaan työn suoritusta. Sydänmaanlakan (2015, 49) mukaan julkisella sektorilla tarvitaan hyvää suorituksen johtamista kaikilla tasoilla.

Perustehtävän hyvän suorittamisen turvaamiseksi esimiehellä on monenlaisia ihmisten johtamiseen liittyviä tehtäviä. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät siirtämään omat henkilökohtaiset tarpeensa sivuun ja keskittymään työtehtäviin. Tällöin he eivät keskity vain omien tehtäviensä hoitamiseen tai ajattele vain omaa etuaan. Sen sijaan he ajattelevat koko organisaation menestystä ja tulevaisuutta. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että työntekijät toimivat hyvässä yhteistyössä, auttavat ja huomioivat toisiaan. Esimiehen tehtävänä on myös haastaa työntekijöitä, ja joskus pakottaa ihmisiä pois mukavuusalueitaan. Esimiehen rooliin kuuluu myös seurata, että työyhteisön jäsenet käyttäytyvät asiallisesti eivätkä kiusaa toisiaan. Heidän tulee myös noudattaa kaikkia ohjeita ja määräyksiä. Esimiehen tulee kyetä myös luomaan sellaiset olosuhteet, jossa henkilöstö kokee suoriutumisen, tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen kokemuksia. Nämä vahvistavat heidän minä kokemustaan oman työn hallinnasta, ja kykyä omilla ponnisteluilla saavuttaa arvokkaita tuloksia. (Järvinen 2013, 83.)

Työntekijä, joka ei käytä taitojaan ja osaamistaan alisuoriutuu tehtävästään. Tämä voi johtua siitä, että työntekijä ei tunnista osaamistaan tai ei osaa yhdistää sitä uuteen työympäristöön. Voi olla ettei hän luota omaan osaamiseensa tai ei ole kiinnostunut käyttämään osaamistaan. Työntekijä voi olla myös tehtävässä, jossa ei ole mahdollisuuksia käyttää ai-

kaisempaa osaamista. Hän voi olla myös työyhteisössä, jossa muut työyhteisön jäsenet eivät tue häntä käyttämään osaamistaan. Myös työssä tarvittavat työvälineet tai muut resurssit voivat olla puutteelliset. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 50–52.)

Hyvä työsuoritus koostuu halusta ja kyvystä tehdä työtä sekä mahdollisuudesta tehdä työtä. Kyky tehdä työtä sisältää ammattitaidon ja terveyden. Mahdollisuus tehdä työtä sisältää fyysisen työntekoa tukevan ympäristön ja johtamisen. Halu tehdä työtä sisältää motivaation ja työtyytyväisyyden. (Moisalo 2011, 161–162.)

Yksilötason suorituksen johtamisessa keskeistä on oivaltaa, mitkä tekijät motivoivat työntekijää. Motivoivia tekijöitä ovat palkkauksen lisäksi muut edut (esimerkiksi aloite- ja kannustinpalkkiot) ja muut ei materiaaliset tekijät. Ei materiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi: mahdollisuus kehittyä, koulutukseen osallistuminen, työn sisällöt, työyhteisössä saatu arvostus, palaute työstä, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, työsuhteenpysyvyys ja työaikoihin liittyvät järjestelyt. Yksi ratkaiseva tekijä näyttäisi olevan myös se, miten mielekkääksi työ koetaan, ja kuinka haasteellista työ sisällöllisesti on. (Virtanen & Stenvall 2010, 232.)

Suorituksen parantamisen kriittisin tekijä on esimies, sillä esimies luo omalla osaamisellaan ja johtamisellaan puitteet niin hyvälle kuin huonoille suorituksille. Organisaation ja yksilöiden suorituksen parantaminen on esimiehen tärkein tehtävä, mutta usein myös vaikein. Tyypillisimpiä kompastuskiviä, joihin esimies suorituksen parantamista johtaessaan törmää, ovat muun muassa strategian epäselvyys, erilaisuuden ja yksilöiden johtaminen. Myös puutteellinen tietotaito yksilöiden motivaatiosta, motivoinnista sekä oppimisesta, voi muodostua kompastuskiveksi. Tavoitteita ja mittareita on myös saatettu asettaa liikaa. Voidaan myös tavoitella väärä asioita. Johtaminen voi olla myös liian kausiluonteista ja johtamistyyli yksipuolista. (Sistonen 2008, 28.)

Työn suorittamiseen liittyy luonnollisena osana palaute. Palautteen antaminen liittyy kiinteästi tulospalkkioiden käyttöön. Palautteen ja tunnustuksen antaminen on kuitenkin myös itsessään palkitsemistapa, vieläpä yksi merkittävimmistä ja edullisimmista. Jokainen haluaa tietää, mitä häneltä työssään odotetaan, ja miten hän nuo odotukset täyttää. Palaute välittää yksinkertaisimmillaan viestin siitä, miten työssä on onnistuttu. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää kehittää, ja mitä pidetään tärkeänä tai tavoitte-

lemisen arvioisena. Mikäli palautetta ei saada, saattaa tulla tunne, että työpanosta ei arvosteta tai sitä ei pidetä niin tärkeänä. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 251.)

Antamalla tunnustusta hyvistä työsuorituksista viestitetään työntekijälle ja koko työyhteisölle, millaisia työsuorituksia tarvitaan. Myönteinen onnistumiset huomioiva palaute vahvistaa haluttua toimintaa ja itseluottamusta. Myönteinen palaute myös energisoi ja innostaa. Palaute kannattaa kohdistaa mahdollisimman tarkasti, esimerkiksi siihen, miten työ tehtiin, ja miten tavoitteet saavutettiin. Palautteen ei kuitenkaan tarvitse olla myönteistä ollakseen motivoivaa. Myönteistäkään palautetta ei aina koeta automaattisesti palkitsevana. Hyvin perusteltu, oikeudenmukainen sekä kielteinen että korjaava palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustavat enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. Kritiikin kohteena olevasta asiasta keskusteleminen voi avata eri osapuolille uusia näkemyksiä ja korjata väärinkäsityksiä. Jos palaute osataan antaa henkilöä arvostavalla tavalla, auttaa se usein palautteen saajaa kehittymään ja oppimaan. (Hakonen ym. 2014, 253–254.)

Ihmiset oppivat eri tavoin ja motivoituvat eri asioista, mutta miten tämä näkyy käytännössä ihmisten suorituksen johtamisessa. Todellisuudessa organisaation kaikkia jäseniä johdetaan, kehitetään ja motivoidaan samalla tavoin. Onkin aiheellista kysyä tiedetäänkö organisaatiossa, miten yksilöt oppivat ja mikä heitä motivoi? (Sistonen 2008, 31.) Se, että esimies johtaa yksilöitä huomioiden heidän erityispiirteet tukee sitä, että työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksensa organisaation käyttöön. Olennaista on sen tiedostaminen, että henkilöstö tekee aina valintoja siihen liittyen, kuinka paljon käytettävissä olevasta kapasiteetistaan se antaa organisaation käyttöön. Toimiessaan palvelurooleissa esimies tukee sitä, että työntekijä kykenee motivoitumaan ja kokemaan mielihyvää työssään. (Aarnikoivu 2011, 61.)

### **Motivaation vaikutus työstä suoriutumiseen**

Työntekijän työhön sitoutumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin hän on motivoitunut osallistumaan organisaation menestykseen. Työhön sitoutumisella tarkoitetaan myös sitä, kuinka hän on valmis näkemään vaivaa työskennellessään organisaation tavoitteiden eteen. (Karsan & Kruse 2011, 134.)



Suoriutumisessa, oppimisessa ja osaamisessa on avaintekijänä motivaatio. Vahva motivaatio parantaa oppimista ja suoritusta. Jos motivaatiota ei ole, niin ei opi eikä saa aikaan tuloksia. Motivaatio ryhmitellään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kumpuaa omista motiiveista, tarpeista ja omasta halusta tehdä jotain. Ulkoinen motivaatio tulee palkkioista, maineesta, rangaistuksesta tai toisesta ihmisestä. (Sistonen 2008, 32.)

Vaikka sisäisen motivaation perusluonne pysyykin melko muuttumattomana läpi elämän, tapahtuu iän myötä toki myös muutoksia. Yleinen muutos on esimerkiksi se, että motivaation selektiivisyys lisääntyy – ihmiset tulevat kriittisemmiksi sen suhteen mistä motivoituvat. Toinen trendi on se, että halu määrälliseen panokseen vähenee. Kolmas tyypillinen muoto on kilpailuhalun väheneminen ja toisaalta sosiaalisten sekä eettisten ulottuvuuksien lisääntyminen. Tällöin he ovat kiinnostuneita enemmän yhteistyöstä kuin kilpailusta. (Airo & Rantanen & Salmela 2008, 67.)

Työntekoa innoittavat myönteiset kokemukset syntyvät silloin, kun ihmiset pääsääntöisesti onnistuvat ja suoriutuvat vaativista tehtävistään. Onnistumiskokemukset tuovat ihmiselle sisäisen hyvänolon sekä tyydytyksen tunteen ja motivoivat häntä ponnistelemaan jatkossakin. Johtamisen kannalta esimiehen tehtävänä on luoda henkilöstölle sellaiset puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selvitä työtehtävistään. Tätä kautta työntekijöiden on mahdollista kokea työn sujumisen ja onnistumisen tuomaa tyydytystä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimies huolehtii jatkuvasti siitä, että työnteon perusedellytykset ovat työpaikalla kunnossa: tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, kaikilla on tarvittavat työkalut ja niitä osataan käyttää. (Järvinen 2012, 31–32.)

Ihmisen on vaikea olla innostunut työstä, jota hän ei koe hyödylliseksi, kiinnostavaksi, tärkeäksi tai muualla tavoin motivoivaksi. Työmotivaatio on kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen ja se syntyy työn merkityksestä. Yksi keskeisimmistä keinoista, joilla esimies voi vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon, on kertoa alaisilleen, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää. (Järvinen 2012, 30, 98.) Oman työpanoksen nivoutumista kokonaisuuteen ei välttämättä ymmärretä, jolloin oman työpanoksen ja yritystason tavoitteiden saavuttamisen välillä ei myöskään nähdä yhteyttä. Tällöin oma tekeminen nähdään irrallisena osa-alueena suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja tuloksiin. (Aarnikoivu 2016, 43.)

Ihmisen alati tavoittelema itsemääräämistunne on myös työmotivaation kannalta erittäin merkityksellinen tekijä. Itsemääräämistunne muodostaa työssä kehittymisen varsinaisen

työntövoiman. Ihmiselle tuo suurta tyydytystä se, että hän tuntee osaavansa ja hallitsevansa työnsä sekä voivansa toimia hyvin itsenäisesti. Vaikka jokainen haluaa, että voi työssään toimia melko itsenäisesti, se ei kuitenkaan poista tuen ja avun tarvetta. Tämä ei ole johtamisen kannalta helppo yhtälö. Toisaalta pitää luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollia. Toisaalta pitäisi osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja monin tavoin tukea heitä. Esimiehen tulee auttaa sekä yksittäisiä että ryhmiä kehittymään kohti itsenäisempää ja oma-aloitteisempaa toimintatapaa. On tärkeää saada välillä palautetta kulkeeko oikeaan suuntaan. Palaute onkin yksi väline, jolla hän voi tukea ja ohjata alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan. (Järvinen 2012, 107, 111–112.)

Esimiehelle motivointi on taitolaji. Viisasta voi olla korostaa organisaation ja yksikön perustehtävää. Samalla on tärkeää pohtia, mitä perustehtävän suorittaminen kulloinkin tarkoittaa toiminnan kannalta. On syytä myös varmistaa, että edellytykset ovat oikeassa suhteessa tavoitteeseen. Kun oppii tuntemaan työntekijöitä, huomaa myös, miten eri tavoin eri ihmisten kanssa voi toimia. (Hakonen ym. 2014, 60.)

Motivaation ylläpitämiseksi esimiehen kannattaa inspiroida työntekijöitä psykologisten perusmotiivien kautta. Hänen on tärkeä kertoa työntekijöille, että heidän työpanoksensa on tärkeä ja sanoa kiitos. Hänen tulee myös antaa työntekijöiden itse päättää, miten he tekevät työnsä, kunhan lopputulos on hyvä. Esimiehen tulee myös ymmärtää, että työntekijät tarvitsevat erilaista motivointia, ja luoda heihin yhteys puhumalla samaa kieltä heidän kanssaan. On syytä myös tuoda henkilöstö samalle kartalle itsensä kanssa, jolloin esimerkiksi kerrotaan, miksi asiat ovat esimiehen näkökulmasta tärkeitä ja mihin kokonaisuuteen kunkin työtehtävät liittyvät. Motivoinnin henkilökohtaisuus kannattaa myös muistaa ja unohtaa ennakkoluulot. Muutaman henkilökohtaisen kysymyksen esittäminen voi tuoda esille huomion, että molemmille yhteisiä asioita on jo olemassa. Jokaisesta on syytä opetella muutama henkilökohtainen asia. (Salmimies & Ruutu 2013, 194–195.)

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien on tutkimuksissa todettu lisäävän tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisäksi sekä palaute ja arvostus ovat ne, joihin esimies voi omilla toimillaan eniten vaikuttaa. Osallistumisella eli mukaan ottamisella tarkoitetaan prosesseja ja keinoja, joiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin

asioihin. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, työtahtiinsa, työmenetelmiin ja muihin työhön liittyviin seikkoihin, kuten palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2014, 233.)

Johdettaessa sisäistä motivaatiota, on lähdettävä liikkeelle uskosta ihmiseen. Tämä vaatii esimieheltä ihmiskuvaa, jossa ihmisen uskotaan haluavan tehdä parhaansa. Työntekijään siis luotetaan ja hänelle annetaan mahdollisuus tehdä työnsä hyvin. (Martela & Jarenko, 2015, 203.)

## 2.4 Osaamisen johtaminen

*Esimiehen usko onnistumiseen saa aikaan itseluottamuksen, antaa aiheen uskoa, että minä osaan.*

*– Pygmalion ilmiötä mukaellen*

Työyhteisö sisältää aina valtavan määrän tietoa, taitoa ja kokemusta. Esimiestyön haasteena onkin, miten nämä henkilöstön voimavarat ja osaaminen saataisiin entistä paremmin valjastettua yhteisen perustehtävän toteuttamiseen. (Järvinen 2012, 121.)

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Koska organisaatio muodostuu useista ihmisistä, on osaaminen myös organisaation osaamista eli sen osaamispääomaa. Osaamispääoma muodostuu henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma koostuu ihmisistä, heidän osaamisesta ja halusta käyttää osaamistaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen muodostuu hänen omista tiedoistaan, taidoistaan, kokemuksestaan, verkostoistaan ja kyvystään toimia toisten osajien kansa yhteistyössä. Osaamiseen liittyy myös yksilön asenteet ja halu oppia uutta jatkuvasti uutta. Rakennepääoman muodostavat fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät ja toimintatavat sekä kulttuuri. Suhdepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista. (Ojala 2008, 47.)

Osaaminen liittyy toimintaan ja tekemiseen. Osaaminen syntyy tiedon soveltamisen kautta ja näkyy toiminnassa. Oppiminen tarkoittaa tiedon hankkimista, omaksumista ja sovelta-

mista. Palveluissa tärkein raaka-aine on tieto ja osaaminen, ja tärkein prosessi on oppiminen. Palvelussa tuloksen ratkaisevat ihminen ja ihmisten osaaminen, luovuus, kekseliäisyys ja halu ratkaista asiakkaan ongelma. (Ojala 2008, 15, 18, 48.)

Asiantuntijan työssään tarvitsema osaaminen voidaan jakaa muodolliseen tietoon (formaali tieto), kokemukselliseen tietoon (praktinen tieto) ja kykyyn tarkastella sekä arvioida omaa toimintaansa sekä oppia siitä (metakognitiivinen tieto). Todellinen asiantuntija on tietoinen siitä, mitä hän osaa ja mitä ei osaa. Hän pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja säätelemään sitä jatkuvasti. Hän pystyy yhdistämään muodollisen ja kokemusperäisen tiedon tarkoituksenmukaisella tavalla sekä toimimaan johdonmukaisesti oman linjansa mukaisesti. Todellisen asiantuntijan metakognitiivinen tieto on hyvin kehittynyt. Myös esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa sekä yksilöiden että koko tiimin metakognitiivista osaamista. Tämä tapahtuu parhaiten siten, että työpaikoille luodaan reflektiivistä ja dialogista kulttuuria. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että omaa ja tiimin toimintaa ollaan valmiita arvioimaan monella tavalla ja tasolla. Keskusteluissa arvioidaan mitä tehdään, miten tehdään ja erityisesti miksi tehdään. (Kupias ym. 2014, 56–58.)

Työntekijä saavuttaa asiantuntijan tason silloin, kun hän pystyy maksimaalisesti hyödyntämään omia kokemuksiaan. Hän on syvästi sitoutunut tehtäväänsä ja suhtautuu siihen innostuneesti. Asiantuntija miettii tehdessään jatkuvasti mitä, miten ja miksi tekee. Tämän mietinnän perusteella hän säätelee toimintaansa koko ajan. Asiantuntija tarvitsee usein tilaa toimia itseohjautuvasti. Hän osaa antaa palautetta itse itselleen, joten esimiespalautteen tarve ei ole tällä osaamisen tasolla läheskään niin suuri kuin ns. noviiseilla. Esimiehen täytyy kuitenkin varmistua siitä, että asiantuntija tietää oman työnsä tavoitteet ja toimii niiden mukaisesti. (Kupias ym. 2014, 61.)

Vaikka yhdenkään organisaatiossa työskentelevän yksilön osaamisen kehittäminen ei ole riippumatonta organisaation päämääristä ja menestymisen ehdoista, on yksilöiden osaaminen kuitenkin koko organisaation osaamisen lähtökohta - ilman ihmisiä ei ole osaamista. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Koska ihminen on psykologinen olento, hän rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan käsin, omassa kokemuskentässään ja sosiaalisessa ympäristössään. Tällöin osaamisen johtamisessa on vastakkain organisaation kulttuuriset kysymykset, johtajuus ja henkilöstön psyykkis-fyysinen tila. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. (Viitala, 2005, 16–17.)

"Osaamisen johtaminen edellyttää ennen kaikkea ihmisten johtamista, jopa ihmisosaamista sekä monitieteistä ajattelua." (Ojala 2008, 43). Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta. Käytännössä esimies edistää osaamisen johtamista luomalla oppimista tukevaa keskustelua työyhteisössä. Keskustelua voi hyvin sanoa osaamisen johtamisen tärkeimmäksi ja tavallaan myös ainoaksi todelliseksi keinoksi. Oppimisen suunta selkiytyy, oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisprosessit edistyvät kommunikaatiossa ja sen virittäminä. Esimerkkejä tällaisista keskusteluista ovat kehityskeskustelut, yhteiset suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut. (Viitala 2005, 341.)

Yksilön lähtötilanne on tunnettava, jotta häntä on mahdollisuus tukea oikealla tavalla itsearviointiin ja kehittymiseen. Kehityskeskustelut voivat auttaa tässä merkittävällä tavalla. Esimies suuntaa oppimista keskustelemalla tavoitteista, luomalla tavoitteita selkiyttävää ja arvioivaa keskustelua työyhteisöön. Myös oppimisprosessin tukeminen tapahtuu keskustelun avulla. Oppiminen mahdollistuu parhaiten turvallisuutta ja luottamusta sisältävässä ilmapiirissä, jonka edistäminen tapahtuu vuorovaikutuksen keinoin. Näitä tärkeitä keskustelumahdollisuuksia ja tilanteita on vain systemaattisesti luotava. (Viitala 2005, 342.)

## 2.5 Ihmisten johtaminen vaikuttavasti

*"Yksilön asenteet määräävät, mitä hän näkee ja kuulee, mitä ajattelee ja mitä tekee"*

– *Sosiaalipsykologi G.W. Allport*

"Hyvässä johtamisessa henkilöstö kohotetaan ajattelun keskiöön ihmisinä eikä tehtävien suorittajina. Kun ihmisiä kohdellaan itseisarvoisena ja ihmisarvon omaavana henkilönä, hän reagoi saamaansa arvostavaan kohteluun antamalla arvoa myös muille, johdolle, organisaatiolle ja asiakkaille. Lisäksi kun henkilö voi työssään hyvin, hän voi käyttää energiansa asiakkaiden ja organisaation hyödyksi luovasti ja produktiivisesti." (Juuti 2015, 141.)

Tärkein johtamistehtävässä kehittymisen ominaisuus on halu oppia ymmärtämään äärimmäisen mutkikasta tuotannontekijää eli ihmistä. Esimies, jolle ihmisten johtaminen on haastavaa, haluaa todennäköisesti oppia tuntemaan alaistensa mielenliikkeitä sekä toimin-

taa entistä syvällisemmin. Voidakseen ennakoida ja ymmärtää ihmisten reaktioita ja toimintatapoja, pitää opiskella inhimillistä sielunelämää niin käytännössä kuin teoriassakin. Ihmistä ei voi johtaa vain selkäytimellä tai maalaisjärjellä. (Järvinen 2013, 17–18.)

Ihmisten johtaminen ja organisaation hyvä henkilöstöpolitiikka edellyttävät ymmärrystä siitä psyykkisestä mekanismista, joka ohjaa ja säätelee sekä esimiehen omaa että johdettavien käyttäytymistä ja toimintaa. Ihmisen keskusyksikkö on mieli, ja jos esimies ei tunne ihmisen mieltä ja sen toimintaperiaatteita, on hänen vaikeaa johtaa ihmisiä. Tällöin hänen on vaikea käsitellä ja hallita ihmisiä sekä suunnata ja ennakoida heidän toimintaansa. (Järvinen 2013, 18.)

Johtamisen monitaitoisuutta voidaan myös kuvata seuraavasti:

1. Johtaminen on ensisijaisesti ihmisiin vaikuttamista, jolloin esimiehen tehtävänä on saada ihmiset työskentelemään niin, että he hoitavat heille määritellyt tehtävät ja saavuttavat asetetut tavoitteet.
2. Esimiehen pitää valvoa ja seurata, että alaiset tekevät työnsä sovitusti sekä monien laatukriteerien, ohjeiden, lakien ja määräysten mukaisesti.
3. Esimiehen pitää saada ihmiset myös suhtautumaan tekemäänsä työhön aktiivisesti ja joustavasti.
4. Henkilöstön tulee jatkuvasti myös kehittää ja päivittää omaa ammattitaitoaan sekä olla oma-aloitteisia ja innovatiivisia uuden luoja.
5. Esimiehen pitää saada ihmiset suhtautumaan myönteisesti työn ja organisaation muutokseen, ottamaan kokonaisvastuuta asioista, tukemaan ja auttamaan työkaivereita sekä toimimaan yhteistyöhakuisesti.
6. Kaikkinainen henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen. Esimiehen pitäisi saada eri sukupolvet ja erilaisella työmoraalilla varustetut henkilöt kiinnostumaan työnteosta myös työpaikalla hyvin viihtyen. (Järvinen 2013, 19–20.)

Johtamisen tehtävänä on saada yksittäiset ihmiset ja ryhmät työskentelemään tiettyyn organisaation haluamaan suuntaan. Ihmiset ja tiimit pitää saada itsenäisesti ohjautumaan ase-

tettuihin tavoitteisiin ja ottamaan entistä enemmän vastuuta työnsä ja toimintansa kehittämistä. Tämä edellyttää sekä työntekijöiden että työyhteisöjen asennemuutosta ja halua ponnistella sekä sitoutua organisaation päämääriin. Tällöin pureudutaankin johtamistyön peruskysymyksiin: Voiko ihmisiä motivoida? Onko mahdollista vaikuttaa ihmisten asenteisiin? (Järvinen 2014, 24.)

Esimies voi laillisen määräysvaltansa perusteella sanella miten, missä ja mihin aikaan työt suoritetaan. Vaikka esimies käyttäisi kovaa valtaa rehdisti, ja vain lain suomissa rajoissa, henkilöstön mielikuvat hänestä vallankäyttäjänä saattavat olla eri henkilöillä erilaiset. Esi- miehen on syytä tiedostaa, että nämä mielikuvat vallankäyttäjistä ovat yksi keskeinen syy, miksi osa työntekijöistä vaikenee, jännittää tai passivoituu hänen edessään. Kovaan valtaan nojaavat sekä virallisen että epävirallisen vallankäytön muodot ovat käyneet ongelmalliseksi, vanhanaikaisiksi ja tehottomiksi työelämässämme. Tämän vuoksi organisaatioiden ja esimiesten on ollut pakko etsiä ja opetella uusia pehmeämpiä vallankäytön muotoja. (Järvinen 2013, 55–58.)

Pehmeä vallankäyttö tuottaa parhaimmillaan johdettavissa kokemuksen, että he tekevät päätöksen ja toimivat tietyllä tavalla omasta tahdostaan eivätkä ulkopuolisen tahon vaatimuksesta ja käskystä. Pehmeää valtaa käytettäessä ihmisiä hallitaan ja heihin vaikutetaan jopa niin huomiota herättämättömästi, että he kokevat tekevänsä asioita omasta halustaan eivätkä jonkun määräämänä – saati pakottamana. (Järvinen 2013, 58–62.)

Työnteko perustuu työntekijän ja hänen työnantajansa väliseen työsopimukseen. Työsopimuksesta vain pieni osa on virallisesti julkilausuttu ja allekirjoitettu, suurin osa siitä on psykologista sopimusta. Psykologinen sopiminen siitä, mitä työntekijä olettaa saavansa vastineeksi työponnistelustaan, ja mitä työnantaja häneltä odottaa, jää usein keskustelematta. Tämä keskustelemattomuus synnyttää molemminpuolisia olettamuksia. (Järvinen 2013, 53.)

Mikäli molemminpuoliset odotukset jäävät keskustelematta, aiheutuu siitä ristiriitoja ja pettymyksiä, koska työskentely pohjautuu vain olettamuksiin. Työntekijä – etenkin asiantuntijaorganisaatiossa – voi vaikuttaa paljon itse siihen, mille tasolle hän asettaa työponnistelunsa määrän ja laadun sekä sen, miten hän käyttäytyy ja asennoituu työhön. Työntekijä, joka kokee, että hänen odotuksiinsa ei vastata riittävästi, saattaa hakea ratkaisua risti-

riitaan ja hyvitystä pettymykseensä vähentämällä omaa ponnisteluaan. Tällöin hän pidentää taukojaan, myöhästelee, hoitaa omia asioita työajallaan, säästelee voimiaan ja huhkimista. Vaikka muut kokevat hänen toimintansa täysin epäreiluksi, hän saattaa mielessään tuntea toimivansa täysin oikeutetusti, koska työnantaja on kohdellut häntä väärin. Esimiehellä ei samaan aikaan välttämättä ole näistä hänen olettamuksistaan minkäänlaista aavis- tusta. Monet pettymykset odotusten kariutuessa, voitaisiin välttää puhumalla ääneen ja tar- kentamalla työntekijän ja työnantajan odotuksia toisiaan kohtaan. (Järvinen 2013, 54.)

Työpaikkaa tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Työ- yhteisön sujuva ja tehokas toiminta sekä sen henkinen hyvinvointi lepäävät työyhteisön peruspilareiden varassa. Yksi työyhteisön peruspilareista on työntekoa palveleva johtami- nen. Johtamistyön merkitys sekä siihen kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ovat suuret. Työntekijät kaipaavat esimieheltä monenlaista osaamista ja esimies on ikään kuin työnte- kijöiden palvelija. Esimieheltä kaivataan ammattitaitoa ja keskustelevuutta. Esimiehen on oltava lähellä alaisiaan, mutta myös riittävän kaukana kyetäkseen hahmottamaan kokonai- suuden. Esimies on valmentaja, joka huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyk- sistä. Hän asettaa henkilöstön kanssa työlle tavoitteet ja huolehtii, että kokonaisuus toimii ja kaikki tietävät paikkansa. Esimiehen on tärkeä tiedostaa, että hänen käyttäytymistään, asenteitaan ja erilaisia sanallisia ja sanattomia viestejä seurataan erittäin tarkasti. Näiden havaintojen pohjalta henkilöstö tekee päätelmiä tehtävien ja tavoitteiden merkityksellisyy- destä sekä esimiehen toiminnan uskottavuudesta. (Järvinen 2013, 57, 68).

Myös Perttula & Syväjärvi (2012, 57–59) käsittelevät kirjassaan toimivaa työyhteisöä. Heidän mielestään toimivassa työyhteisössä on syytä huomioida, että työyhteisön raken- teiden pysyvyys on suhteellista, sillä ne elävät ja muuttuvat koko ajan. Työyhteisö on myös yksilöiden erilaisista ominaisuuksista muodostuva järjestelmä ja toimivat työyhteisöt tar- vitsevat näitä yksilöitä: heidän osaamistaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Työyhteisö näyttäytyy ihmissuhteista muodostuvana verkostona ja keskenään vuorovaikutuksessa ole- vien ihmisten muodostamana yhteisönä. Työyhteisö tarvitsee toimintansa turvaamiseksi yksilöitä, jotka ymmärtävät työyhteisön sosiaalisten tilanteiden reunaehdot ja mahdolli- suudet. Työyhteisö tarvitsee toimiakseen itsenä tuntevia yksilöitä sekä toistensa osaamista arvostavia kohtaamisia. Yksilön näkökulmasta on merkittävää, miten hän kokee arkisen työnsä, työyhteisön, siellä kohtaamansa ihmiset ja siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen.



Jotta ihminen kykenisi sitoutumaan työyhteisöön ja sen tavoitteisiin, työyhteisön on tarjottava jotain erityistä myös yksilölle itselleen. Tätä sitoutumista ei selitä pelkästään palkka tai muu aineellinen asia. Syyt tehdä työtä ja pysyä tietyssä työyhteisössä ovat laajemmat ja tunneperäisemmät. Ihmiselle työn merkitys on merkittävä. Hän viettää siellä suuren osan päivästä, joten ei ole samantekevää, miten työnsä ja työyhteisönsä kokee.

### 2.5.1 Vuorovaikutus johtamisessa

Toisen ihmisen intensiivisellä kiinnostuksella toista kohtaan on suuret vaikutukset. Jos on aidosti kiinnostunut toisesta ihmisestä, pystyy varmasti vaikuttamaan tehokkaasti toiseen. Pelkkä kysymysten esittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan tärkeintä on, että vaikuttaja osoittaa aitoa mielenkiintoa toisen näkemystä kohtaan. (Gjerstad, 2015, 39 -40.)

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat eniten kehittymismahdollisuudet, ammatillinen kasvu, arvostus ja luottamus. Näitä työntekijälle osoitetaan esimerkiksi vuorovaikutteisen viestinnän avulla. Sitoutunut työntekijä ponnistelee tavoitteiden saavuttamiseksi sinnikkäästi, vaikka kohtaa vastoinkäymisiä ja mahdollisesti myös pettymyksiä. (Karsan & Kruse 2011, 171–191.)

Johtaminen on jatkuvaa vuorovaikuttamista, joten vuorovaikutukseen huomion kiinnittäminen ihmisten johtamisessa on tärkeää. Vuorovaikutus näkyy myös ihmissuhdetaidoissa ja korostuu esimiehen ja työntekijän keskinäisissä keskusteluissa. Johtamisen yhteydessä puhutaan myös vuorovaikutusjohtamisesta. Vuorovaikutusjohtamisessa johtajan on tiedostettava, että yksilöillä on erilainen tapa viestiä ja ymmärtää puhetta (Perttula & Syväjärvi 2012, 83).

Miten sitten esimies motivoi työntekijöitään vuorovaikutuksensa avulla? Ammattitaitoinen esimies käyttää aikaa hyvän työskentelyilmapiirin luomiseen, hyödyntää kysymäänsä tietoa siitä, mikä kutakin alaista motivoi. Hän tiedostaa psykologiset perusmotiivit ja niiden merkityksen eri ihmisille. Esimies myös voimaannuttaa muita antamalla palautetta hyvin tehdystä työstä ja osoittaa arvostusta kaikille työntekijöille heidän osaamiseensa liittyen. Hän myös pyrkii hyödyntämään kaikkien potentiaalin sekä vastuuttaa jokaista. Mo-

tivoidakseen esimies saa ihmiset tuntemaan, että heidän työnsä on tärkeää. Hän myös pystyy integroimaan jokaisen työn osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tärkeää on myös tunnistaa motivoinnissa sen oikea-aikaisuus. (Salmimies & Ruutu 2013, 193.)

Vuorovaikutusta syntyy erityisesti keskustelujen kautta. Keskusteleva esimiestyö on pyrkimys kannustaa ihmisiä kehittymään sellaiseksi, miksi he haluavat tulla. Keskusteleva esimies tunnistaa jokaisen ihmisen ainutlaatuisuuden ja sen, ettei ihmisiä voi kohdella kaavamaisesti. Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet luovat työyhteisöön avoimuuteen sekä arvostukseen perustuvan ilmapiirin. Keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä ovat kehityskeskustelut, vaikkakin kehityskeskustelut eivät ole päivittäisen keskustelun korvikkeita. (Juuti & Vuorela 2006, 103, 107.)

### 2.5.2 Valmentava johtaminen

Jotta hyvää palvelua saadaan tuotettua, tarvitaan oikeilla kyvyillä varustetut ihmiset juuri heille sopiviin työtehtäviin. Heidän kaikkien tulee olla motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä sekä niihin yhteisiin tavoitteisiin, joita johto on yhdessä tekijöitten kanssa asettanut. Ihmisillä täytyy olla tunne siitä, että heillä on jokin korkeampi päämäärä työssään kuin se, mikä lukee heidän työnkuvauksessa. (Furman & Ahola 2014, 105.)

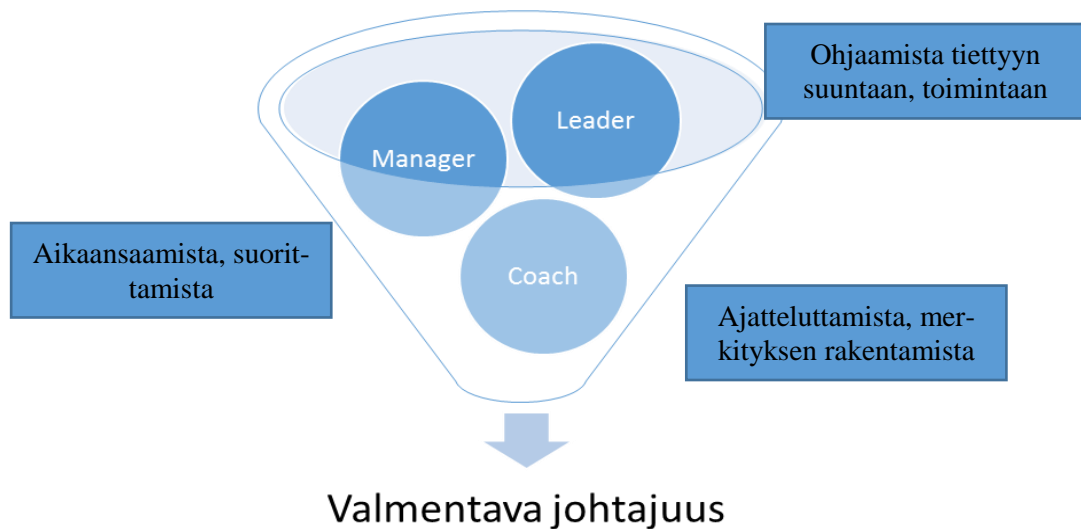
Kun palveluorganisaatio onnistuu tuottamaan erinomaista palvelua, se tarkoittaa, että asiakaspalvelussa olevat työntekijät tietävät, mitä tekevät ja miksi he tekevät sitä, mitä tekevät. Organisaation ja sen johtajien tehtävä on saada työntekijät tuntemaan, että heidän työllään on arvoa ja merkitystä. Sitoutuneisuus, suuntautuminen oikeisiin asioihin ja hyvä asenne syntyvät, kun ihmisiä johdetaan oikealla tavalla. Heitä tulee myös valmentaa onnistumaan siten, että yksilön, yrityksen ja asiakkaiden päämäärät saadaan yhteisiksi. (Furman ym. 2014, 109.)

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen, ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)

Valmentavan esimiehen tavoitteena on oivalluttaa, vastuuttaa ja voimaannuttaa työntekijöitään. Valmentavassa johtamisessa yhdistyy yksilön kehittymisen näkökulma ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Tällaisen johtamiskäsityksen avulla pyritään työntekijän potentiaalin vapauttamiseen, ja sitä kautta ammatilliseen kehittymiseen sekä suorituksen maksimoimiseen. Valmentavassa ilmapiirissä työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, ja työtä voidaan tehdä innostavassa ja innovatiivisessa yhteistyössä. Valmentava johtaja vaikuttaa työntekijöihinsä osallistavalla tavalla. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen, jonka rakentamiseen kannattaa tietoisesti panostaa. Valmentava ote vaatii asettautumista toisen asemaan, empatiaa ja myötätuntoa. Se edellyttää läsnäolevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua. Luottamuksellisessa ilmapiirissä pystytään rehelliseen ja avoimeen viestintään sekä erilaisten näkökulmien tarkasteluun. Lisäksi tarvitaan tehokasta ongelmanratkaisukykyä, ihmisten vastuuttamista ja edistyksen seurantaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 87.)

Valmentavassa johtamisessa esimiehen ydinosamista ovat linjakkuus, jämäkkyys, välittömyys, nöyryys ja kyky asettua toisen ihmisen asemaan. Toisten kunnioittaminen, odotusten asettaminen, kuuntelutaito ja kysymysten tekotaito ovat myös ydinosamista. Valmentavassa johtamisessa keskeistä on myös kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta sekä näihin liittyvä havainnointi- ja analysointitaito. Valmentajalle olennaista on myös kyky aktivoida ja saada muut mukaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26.)

Esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin ja coachin roolit ovat sulassa sovussa keskenään, kuten kuvassa (Kuva 1) havainnollistetaan. Leader-roolissa esimies ohjaa työntekijää tiettyyn suuntaan ja tietynlaiseen toimintaan. Coach-rooli pitää sisällään työntekijän ajatteluttamista ja työn merkityksen rakentamista. Manager-roolissa esimiehen työ painottuu työntekijän työn tulosten aikaansaamiseen ja työn suorittamiseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.)



Kuva 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38)

Valmentava johtajuus rakentuu olemisen ja tekemisen summalle, jossa olemisen taidolla on erityinen merkitys. Valmentava johtaja haluaa ja kykenee kohtaamaan johdettavansa sekä yksilöinä että ryhmänä. Tärkeää on pysähtyä ja löytää sama aaltopituus johdettaviensa kanssa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42.)

Valmentavan johtamisen yhteydessä puhutaan myös voimaannuttamisesta. Mahlakaarto on tutkinut ihmisen voimaantumista ja toteaa väitöskirjassaan, että keskeiset seikat yksilön voimaantumisessa työyhteisössä ovat:

1. Sosiaalisella vuorovaikutuksella ja tuella on tärkeä osuus yksilöiden voimaantumisessa: yksilö ja sosiaalinen ympäristö ovat vastavuoroisesti kietoutuneita toisiinsa.
2. Yksilö voimaantuu ympäristössä, jossa korostuvat osallisuuden, arvostuksen ja hyväksynnän kokemukset.
3. Yksilön voimaantumiseen työyhteisössä liittyy mahdollisuus aktiiviseen osallistumiseen ja vaikuttamiseen.
4. Yksilöllinen voimaantuminen organisaatiossa on yhteydessä koko työyhteisön toimintajärjestelmään. (Mahlakaarto, 2010, 30.)

Meretniemi (2013, 159-165) on määritellyt valmentavan johtajuuden onnistumisen edellytyksiksi tietoisuuden itsestä, itsetuntemuksen, taidon innostaa muita,

ihmissuhdeosaamisen, joustavuuden ja kommunikointikyvyn. Itsestään tietoisella ja itsensä tuntevalla esimiehellä on esimerkiksi kyky tarkkailla ja arvioida itseään objektiivisesti. Samalla hänellä on kyky nähdä, mitä voi muuttaa itsessään ja toiminnassaan. Hän kykenee myös tarkkailemaan omia reaktioita, tunteita ja käyttäytymistä sekä sitä, miten ne vaikuttavat muihin ihmisiin.

Innostava johtaja kannustaa ja energisoi, luo positiivista ilmapiiriä ja yhteistyöhenkeä. Innostava johtaja esimerkiksi toimii roolimallina työntekijöilleen, näyttää oman sitoutumisensa, kannustaa osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja haastaa henkilöstöään saadakseen heidät liikkeelle mukavuusalueeltaan. Ihmissuhteissaan hyvä esimies on helposti lähestyttävä, ystävällinen ja luotettava. Hän esimerkiksi käyttää aikaa oppiakseen tuntemaan jokaisen työntekijän hyvin, kannustaa yhteisiin keskusteluihin ja antaa ihmisten itse oivaltaa. Hän myös hankkii uskottavuutta tarjoamalla kullekin sopivasti tukea ja haasteita sekä osoittaa ehdotonta tukea ja arvostusta ihmisten ainutlaatuisuuteen ja henkilökohtaiseen arvoon. Joustava esimies huomioi viestinnässään työntekijöiden erilaiset tavat vastaanottaa viestejä. Hän myös vaihtaa ohjausstrategiaansa kullekin työntekijälle sopivaksi. Joustava esimiehen käyttäytyminen tarkoittaa esimerkiksi kykyä tunnistaa ihmisten erilaiset persoonalliset tyyliä, kykyä vastaanottaa palutetta ja muuttaa omia asenteitaan sen mukaisesti. Joustavalla esimiehellän on myös kykyä tunnistaa, milloin on tuen antamisen tarve tai milloin on syytä olla tiukka, vaativa ja empaattinen. Hyviin esimiehen kommunikointikykyihin kuuluu esimerkiksi se, että kuuntelee enemmän kuin itse puhuu, on aito ja rehellinen eikä epäröi tarvittaessa haastaa henkilöä käyttämään voimavarojaan. (Meretniemi 2013, 160-165.)

### 2.5.3 Arvokkuuslähtöinen työ- ja johtamiskulttuuri

Jokaisella meistä on työn tekemiselle omat motiivit. Emme tee työtämme vain palkkamme vuoksi vaan myös sen vuoksi, että voisimme kokea, että osaamistamme, ammattitaitoamme, ahkeruuttamme, huolellisuuttamme, kehittämisideoitamme ja muuta työpanostamme arvostetaan. (Furman & Ahola 2002, 20.)

Kun osoitamme arvostavamme toista, teemme sen usein jollakin muulla tavalla kuin sanomalla sen suoraan. Arvostus välittyy rivien välissä, siinä miten toista ihmistä kohtelemme,

miten kiinnostuneita olemme hänestä, miten osoitamme pitävämme arvossa hänen osaamistaan, ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan. Arvostus on siis sitä, että välitämme toiselle kokemuksen siitä, että hän on tarpeellinen ja että hänen työpanostaan arvostetaan. (Furman & Ahola 2002, 20.)

Kun esimies arvostaa työntekijöitään, he saavat yhdessä enemmän aikaan. Kun työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan, he saavat yhdessä enemmän ja paremmin aikaan. Arvostaminen näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella, rohkaista ja hyväksyä sekin, että ihmiset ja heidän kokemustaan ovat erilaisia. (Hakonen ym. 2014, 243.) Arvostuksen tunnetta toisessa lisää kiinnostuksen osoittaminen. Arvostus näkyy myös läsnäolevalla ja myönteisellä suhtautumisella toiseen. Se on kuulumisten kysymistä, ajan antamista, kiinnostusta toisen tulevaisuuden suunnitelmista ja haaveista. On siis halu tutustua toiseen juuri yksilönä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97.)

Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Arvostavan kohtelun voi kiteyttää esimiehen kultaiseen ohjeeseen -kohdellaan ihmisiä, kuin he olisivat ihmisiä – myös työpaikalla. Työelämän laadun kannalta tärkeä asia on esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöä. Kyse on kohteliaasta, ystävällisestä, asiallisesta tavasta toimia ja kommunikoida. Arvostuksella viestitään siitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä. (Hakonen ym. 2014, 244–245.)

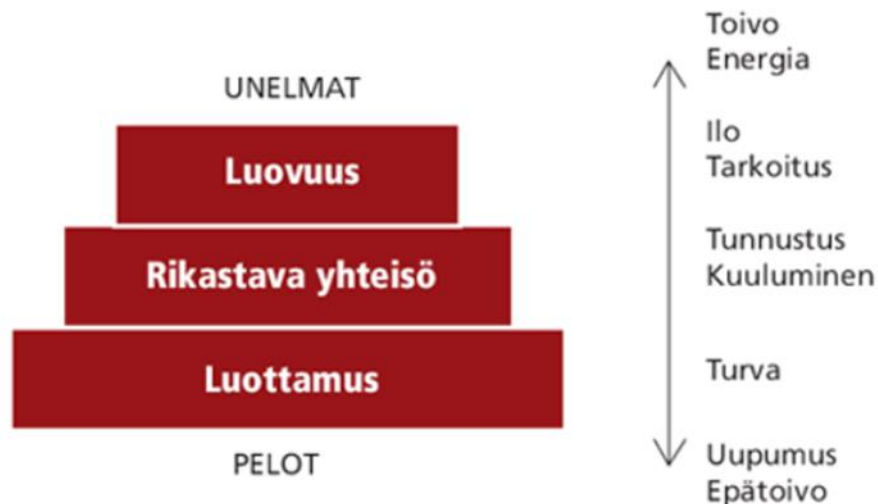
Vaikka aikuinen, on monessa suhteessa itsenäinen ja tulee toimeen omillaan, hän on silti sosiaalisesti myös hyvin riippuvainen työyhteisöstään ja sen jäsenistä. Selviytyäkseen työstään jokainen kaipaa toisten tukea sekä arvostavaa, ymmärtävää ja hyväksyvää suhtautumista. Työntekijä joka kokee, ettei kukaan arvosta häntä eikä välitä hänestä työyhteisön jäsenenä, ei voi viihtyä työssään. Ihmisen käsitys ja kokemus omasta itsestä eli itsetunto, on hänen minuutensa ja koko persoonallisuutensa ydin. Itsetunnon kehityksessä on keskeistä muilta ihmisiltä saatava palaute. Jokainen kaipaa työstään palautetta: Millaisena työntekijänä minua pidetään? Arvostetaanko minua ja tekemääni työtä? Osaanko ja pärjäänkö toisten mielestä riittävän hyvin? Huomataanko minut? (Järvinen 2014, 33–34.)

Himänen (2010) mukaan tarvitsemme työkuultuuria, jossa ihmiset pystyvät tuntemaan voivansa hyvin. Himanen katsoo nykyisen työelämän tarvitsemaa uudistusta arvokkaan elämän ja ihmisarvoisen kehityksen näkökulmasta. Pidemmät työurat ovat Himäsen mukaan

mahdollista saavuttaa vain, jos uudistamme työkuultuureja siten, että työurat ovat parempia. Arvokkuuden tunne luo kaiken pohjana olevan itseensä ja toisiin luottamisen ilmapiirin.

Arvokkaassa elämässä, jossa jokainen voi toteuttaa omaa ainutlaatuista potentiaaliaan mahdollisimman täydesti, johtaa luovuuteen. Vastaava arvonto toisille johtaa rikastavaan vuorovaikutukseen. Toiminnassa laajempiin arvoihin kiinnittyminen luo tasapainoa työn ja muun elämän välillä sekä synnyttää muutoinkin kestävämpää kehitystä. Hyvinvointi ja luovuus siis yhdistyvät toisiinsa. (Himanen 2010, 141.)

Himanen kuvaa (Kuva 2) pyramidin avulla sitä, mitä inhimillisen toiminnan motivoitumisesta parhaimmillaan tiedetään.



Kuva 2. Yrityksen työ- ja johtamiskulttuuri (Himanen 2010, 143)

Pyramidissa (Kuva 2) luottamus on ihmisen kaikkein perustavimpia tarpeita. Se tuo perusturvallisuuden, jonka pohjalta syntyy rikastava vuorovaikutus. Tällöin yksilö voi toteuttaa potentiaalista luovuuttaan. Mikäli luottamus romahtaa, vajotaan pyramidin pohjasta pelon kulttuuriin ja kollektiiviseen hätätilaan. Hätätilan luonnollisin reaktio on toimia mahdollisimman suojelevasti ja varmasti. (Himanen 2010, 143–144.)

Ihminen kokee toiminnassaan olevansa parhaimmillaan, kun pyramidin (Kuva 2) kaksi ylintä tasoa eli luovuus ja rikastava työyhteisö pääsevät työpaikalla toteutumaan. Ihmiselle yksi kaikkein energisoivimmista ja palkitsevimmista kokemuksista on, jos ihminen voi

toiminnassaan tuntee kuuluvansa johonkin laajempaan kokonaisuuteen - meihin. Jos ihminen tuntee olevansa osa meitä, ja saavansa tässä yhteisössä tunnustusta antamastaan työpästä, hän kuuluu rikastavaan yhteisöön. Rikastavassa työyhteisössä hän rikastavan vuorovaikutuksen ansiosta saa itsestään enemmän irti kuin muutoin saisi. (Himanen 2010, 145.)

Rikastava työyhteisö (Kuva 2) on tila, jossa ihminen saa sekä objektiivisesti enemmän tuloksia aikaan että pitää toimintaansa mielekkäämpänä ja nautittavampana. Johtamis- ja työkuultuurin kyky synnyttää rikastava yhteisö on siis sekä taloudellisen tuloksen että työhyvinvoinnin kysymys. Rikastavan vuorovaikutuksen ytimessä on arvannon voima. Kun ihminen tuntee olevansa ainutlaatuisen arvokas, hän voi suorituksissaan nousta uskottomiin saavutuksiin. (Himanen 2010, 145–146.)

Kohtaamisen tilanteissa ihmisen vaikutus toiseen vaihtelee. Jokainen tuntee jonkun, jolla on kyky pelkällä olemuksellaan saada muut olemaan enemmän kuin he tavallisesti ovat. Henkilöllä ja tilanteella on tuolloin energisoiva vaikutus. Toisessa ääripäässä ovat ne, jotka saavat pelkällä läsnäolollaan muut olemaan vähemmän. Henkilöllä ja tilanteella on silloin energian kannalta ”mustan aukon” vaikutus, joka imee energiaa pois ja johtaa emotionaalisen energian tyhjenemiseen. (Himanen 2010, 148.)

Rikastavaa yhteisöä synnyttävät monet tekijät. Yksi eniten edistävä tekijä on johtajan tai esimiehen toiminta riittävän läheisesti työntekijöidensä kanssa kannustavassa hengessä. Rikastavaa yhteisöä ei voi synnyttää etätöinä vaan fyysisen kohtaamisen taso on keskeinen. (Himanen 2010, 151–152.)

Pyramidissa (Kuva 2) on jokaisella tasolla myös tasapainottavat tekijät, jotka on otettava huomioon. Rikastavan vuorovaikutuksen kohdalla on kannustamisen lisäksi oltava suoran kritiikin kulttuuri, sillä kannustaminen ei merkitse sokeaa positiivisuutta. Kannustavuus ja kriittisyys eivät ole toisiaan poissulkevia ja ristiriitaisia, vaan toisiaan täydentäviä. Kannustavuuden luoma rikastava yhteisö mahdollistaa avoimen ja suoremman kritiikin kulttuurin, koska kritiikki saa rakentavan sävyn. Todella avoimen ja suoran kommunikation kulttuuri, joka sisältää kritiikin, on mahdollinen vain kannustavuuden kautta rakennetussa rikastavassa yhteisössä. (Himanen 2010, 153.)



Pyramidin ylintä elementtiä eli luovuutta edistää käytännössä eniten suuremman vapauden antaminen ihmisille. Se koetaan myös aikuisen ihmisen arvostuksena. Kyse on johtamisesta yhdessä sovittujen päämäärien ja tulosten tasolla, jonka sisällä ihmiselle annetaan enemmän vapautta valita itselleen paras tapa saavuttaa tämä tulos. (Himanen 2010, 154.)

*"Ainoa tapa tehdä ihmisestä luotettava, on luottaa häneen, ja varmin tapa tehdä hänestä epäluotettava on epäillä häntä ja osoittaa se hänelle."*

*– Henry L. Stimson*

### 3 Vaikuttava kehityskeskustelu

Aika-ajoin käydään keskustelua kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta. Kehityskeskustelu on kuitenkin hyvä tilaisuus tutustua työntekijään yksilönä ja käydä vuorovaikutteista keskustelua työntekijän kanssa hänen työssä suoriutumisestaan. Hyvin onnistuessaan kehityskeskustelu vaikuttaa positiivisesti työntekijän työn suorittamiseen. Kehityskeskustelu ei ole sama kuin suoritusarviointi-, tavoite- tai tuloskeskustelu, vaan se on enemmän. Tässä luvussa tutustutaan kehityskeskustelujen hyötyyn ja selvitetään, millainen on vaikuttava kehityskeskustelu.

#### 3.1 Kehityskeskustelun merkitys

Maiju Virtasen (2016) artikkelissa "Ajoiko aika todella kehityskeskustelujen ohi" tuodaan esille useamman globaalin suuryrityksen päätökset lopettaa kehityskeskustelut ja vuosittaiset suoritusarviointit. Tämä päätös on aiheuttanut laajemman keskustelun kehityskeskustelujen ja suorituksen arviointien tarpeellisuudesta. Artikkelissa todetaan, että jonkinlaista systemaattista suoriutumisen arviointia kuitenkin tarvitaan, sillä muutoin esimiehet eivät voi tehdä perusteltuja päätöksiä esimerkiksi palkan perusteisiin tai urakehitykseen liittyen. Usein kehityskeskustelujen lopettamispäätösten takana on ollut kyse parempien mallien kehittämisestä yksilön motivoimiseksi. On myös kehitetty parempia malleja työntekijän työn sekä osaamisen kehittämiseksi, kuten esimerkiksi jatkuva arviointi ja pitkin vuotta annettava reaaliaikainen palaute suoriutumisesta. Amerikkalaisessa yritysmaailmassa käynnistyneessä keskustelussa on hyvät perustelut sille, miksi perinteiset kehityskeskustelut kannattaa lopettaa, ja työnohjaamista, palautteenantoa ja innostamista voidaan tehdä paljon paremmin. Kyse on siis kehityskeskustelujen muuttamisesta järkevämmiksi, sillä usein niissä hukataan helposti mahdollisuus puhua oikeasti tärkeistä ja ajankohtaisista asioista.

Jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon ja erilaisten palavereiden lisäksi tarvitaan säännölliset kehityskeskustelut, kun halutaan onnistua ryhmien ja yksilöiden johtamisessa. Mikään näistä kolmesta ei korvaa toisiaan, vaan ne kaikki kuuluvat esimiehen perustyökaluihin. (Järvinen 2012, 43.) Kehityskeskustelut ovat työntekijän taitojen ja kykyjen löytymisen

sekä niiden esille nostamisen mahdollistaja – kenttä, jolla yhdessä voidaan kartoittaa voimavaroja. (Kurttila & Laane & Saukkola & Tranberg 2010, 83.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu, mutta epäonnistuksessaan ajanhukkaa. Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaisen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskustelu luo eräänlaisen kivijalan esimiehen ja työntekijän väliselle yhteistyölle sekä arjen vuoropuhelulle. Pahimmillaan ja epäonnistuuessaan kehityskeskustelulla on käänteinen, negatiivinen merkitys työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2016, 13.)

Kehityskeskusteluun liittyy paljon väärinymmärryksiä, jotka estävät laadukkaan, hyötyjä tuottavan keskustelun syntymisen. Kehityskeskusteluun liitetään usein määrämuotoisuus ja byrokraattisuus, jolloin olennaista on lomakkeiden täyttäminen. Tällöin keskustelu on mekaanista, siitä puuttuu aito dialogisuus ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen. Kehityskeskustelu on usein myös menneisyyteen keskittyvää, jolloin yksi tärkeä tavoite eli yhteisen tulevaisuuden rakentaminen jää puuttumaan. Mennyttä toki pitää käsitellä, mutta tämän käsittelyn tavoitteena on menneestä oppiminen. Usein kehityskeskustelu rajataan myös koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia, jolloin henkilön kehittyminen jää kokonaan pois tai sivurooliin. Kehityskeskustelu voidaan mieltää myös pelkäksi työhyvinvointikeskusteluksi, jossa keskitytään arvioimaan työntekijän työhyvinvointia vailla kosketuspintaa organisaation tavoitteisiin ja toiminnan tuloksiin. Olennaista on myös erottaa päivittäisjohtamisessa toteutettava keskustelu varsinaisesta perusteellisemmasta, mennyttä ja nykytilaa arvioivasta sekä tulevaan luotaavasta kehityskeskustelusta. (Aarnikoivu 2016, 17–18.)

Kehityskeskustelu ei ole yritys tehdä esimiehestä amatööripsykologia tai yritys muuttaa alaisen persoonallisuutta. Täytyy myös muistaa, että se ei ole jokapäiväisen neuvonpidon korvike, vaan perusta sille. Se ei ole myöskään tilaisuus kurinpidollisiin toimenpiteisiin tai uhkauksiin, eikä se ole lääke kaikkiin esimiehen ja alaisen välisiin ongelmiin. Kehityskeskustelu ei ole pelkkä lomakkeen täyttöharjoitus. Kehityskeskustelu ei myöskään ole itsetarkoitus, vaan johtamisen väline, eikä kehityskeskustelua opi yhdellä kertaa. (Autio ym. 2011, 43.)

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu. Keskustelun tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista organisaatioon soveltuvaksi. Kehityskeskustelu kuuluu organisaation johtamisjärjestelmään, ja se toimii esimiehen apuvälineenä ja keinona toteuttaa omaa perustehtävää. Keskustelu mahdollistaa myös sen, että työntekijä voi toteuttaa paremmin omaa perustehtäväänsä. Keskustelu tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden tutustua toinen toisiinsa ja kehittää esimies-alaissuhdettaan. (Autio & Juuti & Wink 2011, 29.)

Kehityskeskustelut helpottavat omalta osaltaan esimiehen johtamistyötä, koska niissä hän voi hyvillä kysymyksillä saada kokonaiskuvan johtamansa yksikön tilanteesta. Esimies on harvoin tarkalleen ajan tasalla siitä, mitä hänen vastuuyksikössään tapahtuu. "Kahdenkeskiset keskustelut antavat erinomaisen tilaisuuden koota kattavaa tietoa osaston tai ryhmän nykyisistä tehtävistä, niiden vaatimuksista ja jakautumisesta, työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisesta piilo-osaamisesta, urasuunnitelmista ja koetusta koulutustarpeesta." (Meretniemi 2013, 23.) Kahdenkeskisillä keskusteluilla on merkittävä rooli johtamisessa. Niiden avulla motivoidaan ja sitoutetaan. Kahdenkeskisten keskustelujen merkitys on siinä, että ne tuovat esille meissä olevan tarpeen tulla nähdyksi työntekijän roolin lisäksi myös ihmisenä. (Kuusela 2013, 35–36.)

Esimiehen ensisijainen tavoite on kehityskeskustelussa varmentaa, että hänen työntekijänsä toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja yksimielisesti. Toinen tavoite on selvittää, kuinka henkilöstön kyvyt vastaavat tehtävien nykyisiä vaatimuksia, kenellä on halu ja edellytyksiä haastavampiin tehtäviin sekä se, mihin itse kunkin taipumukset parhaiten sopivat. (Meretniemi 2013, 75.) Kehityskeskustelut ovat tilanne, jossa esimiehen tulisi kohdata työntekijä yksilöllisesti. Esimiehen tulisi kyetä myös ylipäättään huomioimaan aiempaa paremmin työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja elämäntilanne. (Virtanen & Stenvall 2014, 69.)

Työsuojelurahaston (2015, 57) "Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä"-tutkimushankkeen loppuraportissa todetaan, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä kohtaamisia, mutta toinen asia on kohtaamisten onnistuneisuus. Mielekkäinä dialogisina kohtaamisina keskusteluille on tarvetta, sillä ihmisillä on perustavanlaatuisen halu tulla kuulluksi, jakaa näkemyksiään sekä saada ja antaa palautetta. Dialogi tuo keskustelijoille jotain uutta esille. Dialogi on kasvualusta esimerkiksi uusien ideoiden syntymiselle tai jalostamiselle.

Kehityskeskusteluja olisi hyvä ajatella dialogisen johtamisen välineenä ja areenana, eikä suinkaan pakollisena organisatorisena lomakerutiinina.

Kehityskeskustelun tulisi olla koko kehityskeskusteluprosessina "organisaation näköinen". Prosessissa on olennaista ottaa huomioon organisaation erityispiirteet ja räätälöidä toteutus, jotta se tukee parhaalla mahdollisella tavalla hyötyjen syntymistä. Se, mikä toimii toisessa organisaatiossa, ei välttämättä toimi toisessa. Mikäli kehityskeskusteluun liittyvien toimintatapojen suora kopiointi saattaa johtaa siihen, ettei kehityskeskustelusta synny konkreettista hyötyä. (Aarnikoivu 2008, 123)

Rakentava ja hyödyllinen kehityskeskustelu vastaa molempien keskusteluosapuolten tarpeisiin. Esimerkiksi työntekijä haluaa saada kehityskeskustelussa palautetta, hän haluaa parantaa suoritustaan, hänellä voi olla koulutustarpeita. Lisäksi hän haluaa käydä rakentavaa keskustelua esimiehen kanssa. (Fletcher 2004, 5-6.) Jos kehityskeskusteluista halutaan laadukkaita, toimivia, avoimia ja tasavertaisia, esimiesten ja työntekijöiden keskusteluvalmiuksia on usein syytä parantaa. (Meretniemi 2013, 76.)

Mikäli kehityskeskustelukäytäntö on kovin rikkonainen ja epätasalaatuinen, heijastuu se kokemuksiin kehityskeskusteluista ja kehityskeskustelujen vaikuttavuuteen. Kehityskeskustelujen ongelmana on myös se, ettei keskusteluja osata käyttää oikein tai ne eriytetään päivittäisjohtamisesta irralliseksi tapahtumaksi. Laadukkaan ja hyötyjä tuottavan kehityskeskustelun toteutuminen edellyttääkin sitä, että esimies on oivaltanut sen, mistä kehityskeskustelussa on oikeasti kyse. (Aarnikoivu 2016, 96, 110.)

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen esimiehensä välistä hyvin valmisteltua keskustelua. Keskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua, jossa keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa sekä työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista työtä koskevista tärkeistä asioista. Kehityskeskustelun lähtökohta on ihmisen kehittyminen sekä persoonana että ammatissa, ja kyse on dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän eli työpaikan ja koko organisaation kehittämiseksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 94, 96.)

### 3.2 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

*"Help people think better, don't tell them what to do."*

– *David Rock*

Emotionaalisen energian kannalta neutraalia vuorovaikutustilannetta ei ole. Jokaisella kohtaamisella on emotionaalinen seurauksen. Ihmiset lähtevät jokaisesta kohtaamisesta joko emotionaaliselta energialtaan vähän-paljon vahvistuneina tai vähän-paljon tyhjeneinä. (Himanen 2010, 146.) Esimiehen kannattaa etukäteen keskittyä miettimään, miten luo keskustelussa hyvän kontaktin ja toimivan vuorovaikutuksen juuri kyseessä olevan työntekijän kanssa. (Kurttila ym. 2010, 83.)

Vaikuttavassa ja hyödyllisessä kehityskeskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus ja ilman sitä hyödyllinen kehityskeskustelu ei ole mahdollinen. (Aarnikoivu 216, 161.) Kahdenvälinen vuorovaikutus on tahtoa ja taitoa. Kun haluaa luoda kontaktin, osoittaa kiinnostuksensa ja on valmis sekä kuuntelemaan että kertomaan omista ajatuksistaan, kontakti yleensä onnistuu. Vuorovaikutus on aina myös kokonaisvaltaista, sillä viestinnän uskottavuuteen vaikuttaa sanojen lisäksi tapa, jolla viestimme. Vuorovaikutusta parantaakseen kannattaakin kiinnittää huomiota siihen, mitä sanoo ja miten sanoo. (Valpola 2002, 126–127.)

Keskusteluissa aiheet ja niiden käsittelytavat voidaan jakaa seuraavasti: intimitteetti, tunteet, toiminta, rupattelu, rituaalit ja vetäytyminen. Vetäytyneinä voidaan olla samassa tilassa, mutta ollaan enemmänkin omissa oloissa. Kehityskeskustelussa huomataankin pian, ettei aika riitä, jolloin osa asioista jätetään keskustelematta. Rituaalit aloittavat usein keskustelun (tervehdys, otatko kahvia jne.). Kehityskeskustelussa tässä vaiheessa voidaan järjestellä papereita, rauhoitetaan tila ja suljetaan puhelimet. Rupattelu on small talk vaihetta, jolloin puhutaan kyllä, mutta puhe ei välttämättä sisällä paljonkaan tietoa. Toimintatasolla keskustellaan tekemisestä, tehdyistä ja tekemättömistä töistä. Kehityskeskustelussa tällöin sovitaan tavoitteista ja niiden saavuttamisen keinoista. Tunnetason keskustelussa kerrotaan tunteista ja tunnelmista. Tällöin kuvaillaan, mikä innostaa, harmittaa tai kyllästyttää. Käydään läpi myös henkilökohtaisia asioita. Kertoessaan tunteista ihminen avautuu toiselle ja toinen saa mahdollisuuden ymmärtää, mistä toinen innostuu, tai miksi jotkut asiat tuntuvat

vaikeilta. Intimiteettitasolla voidaan jo puhua asioista ja tunteista rajoituksetta. Toisen kysymykset eivät tunnu tunkeilevilta, vaan niihin on helppo vastata. Jotta kehityskeskustelu onnistuu, olisi keskustelussa hyvä lyhyen virittelyvaiheen jälkeen keskittyä toimintaan ja tunteisiin. Töistä ja tavoitteista saadaan sovittua, kun keskitytään toimintaan, mutta kun pohditaan kehittymistä, urasuunnitelmia tai yhteistyön kehittymistä, on ilmaistava myös tunteet (mistä pitää, mistä ei pidä, mitä haluaisi tehdä). Nämä asiat liittyvät myös motivaatioon. (Valpola 2002, 130–133.)

Esimiehen on omassa esimiestyössään tärkeä huomata, että asiantuntijat ovat älykkäitä, omanarvontuntoisia henkilöitä. He ovat herkkiä vaistoamaan, onko esimiehellä sydän mukana puheissaan vai ovatko keskinäiset keskustelut väkinäisiä. (Pesonen 2007, 71.) Esimiestyön ja johtamisen ydin on suhde muihin ihmisiin. Osoittaako esimies toiminnallaan arvostusta ja luottamusta? Tuntuuko tapaaminen innostavalta ja motivoivalta? Vai johtaako keskustelu ja sanaton viestintä siihen, että tuntee tulevansa sivuutetuksi ja väärinymmärretyksi? Oikeudenmukainen ja arvostava vuorovaikutus motivoivat tekemään tulosta. Välinpitämätön ja epäasiallinen kohtelu lannistavat. (Kuusela 2013, 40.)

Vuorovaikutustaidot ovat taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Käytännössä hyvät vuorovaikutustaidot lähtevät siitä, että arvostaa muita ja haluaa tehdä heidän kanssaan yhteistyötä. Vuorovaikutustaitoa on myös se, että kuuntelee ja haluaa ymmärtää sekä ilmaisee omia ajatuksiaan ja tunteitaan loukkaamatta muita. Neuvottelu keskustellen ja ongelmien ratkaiseminen ovat myös osoitus hyvästä vuorovaikutustaidosta. Hyviin vuorovaikutustaitoihin voidaan lisätä myös halu keskustella neuvotellen ja ratkaista ongelmia. Keskustelukumppanin tunteiden ja vuorovaikutustilanteen tapahtumien havainnointi ja niiden huomiointi, kuuluvat myös hyviin vuorovaikutustaitoihin. Kuten myös erilaisten mielipiteiden hyväksyminen ja valmius joustaa hyvä lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Kuusela 2013, 42.)

Niin vuorovaikutuksessa, kuin johtamisessakin on ennen kaikkea kyse kuuntelemisesta. Aito kuunteleminen on tietoisesti valittua uteliaisuutta siihen, miten toinen ihminen näkee ja kokee maailman. (Kurttila ym. 2010, 51). Antiikin kreikan filosofi Zenon on sanonut ”Meillä on kaksi korvaa ja yksi suu, joten meidän tulisi enemmän kuunnella kuin puhua”. Esimiehen on viisasta kuunnella johdettaviaan ennen kuin kertoo omia mielipiteitään tai tekee päätöksiä. Kehityskeskusteluissakin esimiehen pitää puhua vähemmän kuin työntekijän. (Järvinen 2013, 63–66.)

Himanen (2010) korosti arvokkuuslähtöistä työ- ja johtamiskulttuuria, ja sen merkitystä yksilölle. Kurttilan ym. (2010, 50) mukaan arvostus näkyy myös vuorovaikutuksessa, ja arvostava vuorovaikutus syntyy jokapäiväisistä valinnoista, teoista, tavoista ja puheista. Kun kiinnittää huomiota siihen, mitä tekee ja mitä sanoo, voi varmistaa, että arvostus välittyy työntekijälle asti. Arvostavaan vuorovaikutukseen kuuluvat kuuntelu, kysyminen, kohtaamiselle ajan antaminen ja erilaisenkin mielipiteen arvostaminen. Siihen kuuluvat myös henkilökohtainen tutustuminen, toisen huomioiminen sekä arvostava että inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa. Arvostusta voi osoittaa myös antamalla rakentavaa palautetta, kiinnittämällä huomiota vahvuuksiin heikkouksien sijaan ja jakamalla tietoa tasapuolisesti sekä avoimesti. Esimiehen odotukset työntekijän työlle ja sen reunaehdoille on syytä viestiä selkeästi, ettei synny väärinymmärryksiä. Tärkeää arvostavassa vuorovaikutuksessa on myös kielteisten määrittelyjen välttäminen sekä niiden vaihtaminen myönteisempiin.

Käytännön vinkkejä arvostuksen osoittamiseen, kun kohtaa työntekijän esimerkiksi kehityskeskustelussa:

- Kiinnostuksen ja uteliaisuuden osoittaminen työntekijän tekemää työtä kohtaan.
- Mielipiteen kysyminen ajankohtaisista asioista, ja kiinnostuksen osoittaminen työntekijän näkemyksistä. Mahdollisista näkemyseroista keskusteleminen, jolloin osoittaa arvostavansa työntekijän näkemyksiä.
- Työntekijän vahvuuksien esille tuominen, niistä puhuminen.
- Kuunteleminen, ja tarpeen mukaan tarkentavien kysymysten esittäminen. (Hakonen ym. 2014, 249–250.)

Vuorovaikutuksessa on syytä myös huomioida, että ihmisillä on tapana ymmärtää asiat omalla tavallaan riippuen siitä, millä aistilla he pääasiassa vastaanottavat viestejä, ja hahmottavat todellisuutta. Ihmiset voidaan jakaa visualisteihin, auditiivisiin ja kinesteettisiin. **Visuaalisella** ihmisellä näköaisti on vahvasti käytössä ja sen avulla hän myös oppii parhaiten. Hän tekee paljon muistiinpanoja, ja hänen on tärkeä saada ensin kokonaiskuva asiasta ennen kuin hänen kanssaan voi siirtyä puhumaan yksityiskohdista. Visualistin oma puhe on usein nopeaa ja samoin hänen ajatuspolkunsä. Kehityskeskustelussa kannattaa

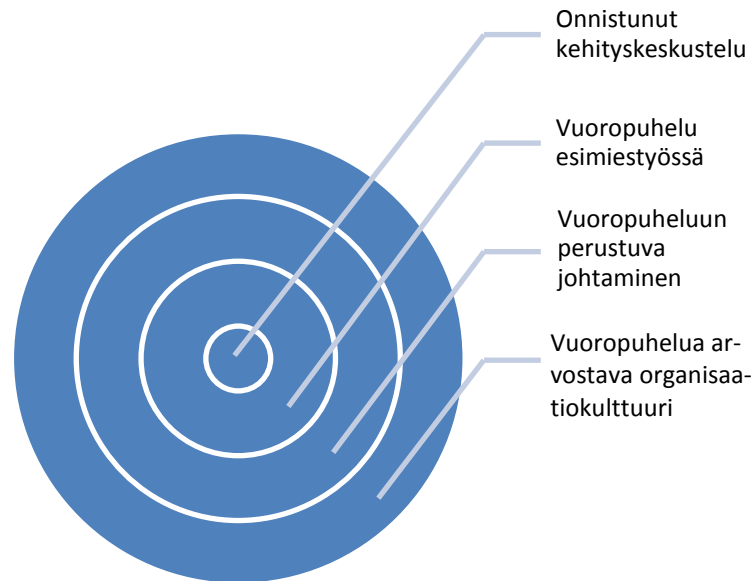


muistaa, että visuaalisti edellyttää ja tarvitsee paljon katsekontaktia. (Meretniemi 2013, 118–119.)

**Auditiivinen** ihminen puolestaan luottaa kuuloaistiinsa. Asiat jäävät hänelle mieleen hyvin loogisessa, perättäisessä järjestyksessä ja yksityiskohdat pysyvät hyvin hallinnassa. Auditiivinen saattaa käydä käsittelyssä olevasta asiasta sisäistä keskustelua. Hänen on hyvä antaa hänen käydä tämä sisäinen keskustelunsa loppuun ja jatkaa omaa puhetta vasta sitten. Kehityskeskustelussa esimiehen kannattaa hidastaa oman puheen tahtia, ettei auditiiviselta työntekijältä mene ohi tärkeitä asioita. Hän istuu usein käsi poskella tai korvalla, ja katsekontakti ei ole olennainen asia, sillä hän keskittyy kuuntelemaan. (Meretniemi 2013, 120.)

**Kinesteettinen** ottaa herkästi tunteet sekä kosketus-, haju- ja makuaistin mukaan vastaanottaessaan tietoa vastaan. Hän ei osaa aina kertoa, miten jokin asia tehdään, mutta hän pystyy näyttämään tekotavan. Hän oppii nopeimmin tekemällä ja kokeilemalla, pelkkä näkeminen ja selostuksen kuuleminen eivät riitä. Toiminta ja asioiden esittäminen konkreettisesti ovat hänelle tärkeitä. Kehityskeskustelussa kannattaa abstrakteja seikkoja käsitellessä pyrkiä tuomaan ne myös käytännön tasolle. Kinesteettinen saattaa keskustelun aikana liikkua paljon tuolillaan, vaihtaa asentoaan ja elehtiä paljonkin. Hän ei ole kuitenkaan kiusaantunut, vaan se on hänen tapansa olla. Katsekontakti ei ole hänelle kovinkaan tärkeä. (Meretniemi 2013, 120–121.)

Kehityskeskustelun linkittymistä organisaation todellisuuteen ja työyhteisöön voidaan kuvata termillä kelluva (Kuva 3). Kehityskeskustelutilanteeseen ja sen vuorovaikutukseen heijastuu johtaminen laajemminkin. Näin kehityskeskustelun voidaan katsoa ikään kuin kelluvan organisaation todellisuudessa. Jos organisaatiokulttuuri ei tue avointa vuorovaikutusta eikä esimies käy muutoinkaan vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa, ei kehityskeskustelustakaan voi tulla aidosti vuorovaikutteinen tilanne. Jotta keskustelussa toteutuu avoin vuorovaikutus edellyttää se, että esimies käy alaistensa kanssa tiivistä vuoropuhelua muutoinkin arjessa. Olennaista on muistaa myös luottamuksen merkitys avoimen vuorovaikutuksen syntymisessä. (Aarnikoivu 2016, 22.)



Kuva 3. Kelluva kehityskeskustelu (Aarnikoivu 2008, 131)

Jokaisessa keskustelussa on sanaton taso eli rajaviiva sen välillä, mitä pidetään kohteli-  
aana, hyväksyttynä ja sopivana, mitä pidetään vaikeana tai liian henkilökohtaisena. Tätä  
rajaviivaa kutsutaan mukavuusrajaksi, sen alapuolella olevat aiheet ovat mukavia, ja ala-  
puolella olevat aiheet vaativia. Ihmisen persoonallisuus määrittelee hänen oman muka-  
vuusrajan. Jotkut keskustelevat kevyesti ja avoimesti aiheista kuin aiheista, kun taas toiset  
eivät avaudu kenellekään. Kehittävä keskustelu ylittää mukavuusrajan yli. Tällöin keskus-  
teluosapuolet ottavat riskejä, ovat avoimia, panevat itsensä likoon ja keskustelevat asioista,  
jotka olisi mukavinta jättää keskustelun ulkopuolelle. Mukavuusrajan ylittävät keskustelut  
ovat usein mielekkäämpiä, koska juuri ne muuttavat ja kehittävät ihmistä. Tällä tasolla  
keskusteltaessa itsestä ja toisesta voi löytää kokonaan uusia puolia. (Ronthy-Östberg &  
Rosendahl 2000, 19–20.)

Kuunteleminen on keskustelun tärkein tekijä. Kokonaisvaltainen kuunteleminen edellyttää  
kaikkien aistien, ja etenkin aivojen käyttöä. Sen perusteella mitä kuulemme, mitä rivien  
välistä aistimme, mitä näemme, tunnemme ja ymmärrämme, meidän tulee tehdä tulkintoja  
ja päätelmiä. Hyvällä kuuntelijalla on tunnusmerkkejä. Hyvä kuulija sopeutuu keskustelu-  
kumppaninsa puherytmiin ja tahtiin, katsoo kumppaniaan silmiin ja on kiinnostunut kes-  
kustelunaiheesta ja keskustelukumppanistaan. Hän osoittaa kiinnostuksensa kaikin aistein,  
on empaattinen, kunnioittaa keskustelukumppaniaan eikä keskeytä keskustelukumppa-  
ninsa puhetta. Hyvä kuulija suhtautuu asioihin positiivisesti, näkee mahdollisuuksia eikä

esteitä. Hän myös tulkitsee keskustelukumppaninsa signaaleja (asentoa, elekieltä, äänensävyjä) sekä uskaltaa myös vaieta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 38–39.)

Robertson puolestaan (2005) määrittelee artikkelissaan "Active listening, more than just paying attention" aktiivisen kuuntelun tunnusmerkeiksi seuraavia asioita:

- Kehonkieli: ryhti ja eleet kuvastavat kiinnostusta ja sitoutumista, kehon liikkeet ja ilmeet, katsekontakti ja häiriötön toimintaympäristö.
- Mukana olo: antaa puhujan ketoa rauhassa asiansa hänen omalla tavallaan, esittää tarkentavia kysymyksiä, kuuntelee tarkkaavaisesti ja hiljaa.
- Reflektointitaidot: kuuntelija tarkistaa säännöllisesti onko ymmärtänyt oikein, havainnoi tunteita ja puheen sisältöä, tekee yhteenvedon tärkeimmistä kysymyksistä.

Kehityskeskustelun onnistuminen edellyttää esimieheltä viestinnän ja vuorovaikutuksen osaamista. Olennaista on, että esimies tiedostaa myös kehonkielen olemassaolon ja merkityksen, jolloin hän viestii kehollaan ja sanojen tasolla samaa viestiä. On todettu, että viestinnästämme 60 % on kehonkieltä, 30 % on ääntä ja 10 % on se, mitä sanotaan. (Aarnikoivu 2008, 128.) Kehityskeskustelutilanteessa esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota myös katsekontaktiin ja istumisasentoon sekä puhumisen tempoon. Silmiin katsominen herättää luottamusta – sen koetaan kuvaavan avointa ja vilpitöntä suhtautumista keskustelukumppaniin. (Aarnikoivu 2016, 186–187.)

Vuorovaikutuksen syntymistä tukee myös avointen kysymysten esittäminen – ne haastavat kommunikaatioon. Ratkaisukeskeisesti toimiva esimies panostaa avoimiin kysymyksiin. Avoimet kysymykset alkavat sanoilla mitä, mikä, miten, missä, milloin ja kuinka. (Aarnikoivu 2016, 179.)

### 3.2.1 Arvostava haastattelu

Yksilölle tärkeää arvostusta voi osoittaa yksilön haastattelulla. Arvostava haastattelu on menetelmä, joka etsii yksilöistä ja yhteisöistä vahvuuksia sekä myönteisiä tulevaisuuden kuvia ja auttaa systemaattisesti rakentamaan toimintaa niiden pohjalle. Tärkeää on, millaisia kysymyksiä kysytään, sillä kysymykset itsessään sisältävät määrittelyjä ja suuntaavat huomiota. Arvostavassa haastattelussa keskitytään hyvin tietoisesti siihen, mikä on yksilössä tai yhteisössä parasta ja voimallisinta, ja miten sitä voidaan jalostaa. Jokaisessa yhteisössä on hyviä ja toimivia asioita sekä menestystekijöitä, ja niitä jalostamalla voi rakentaa menestystarinoita. Arvostavan haastattelun kysymykset ovat voimallisia ja kutsuvat esiin meille hyvin tärkeitä asioita. Arvostavan haastattelun peruskysymyksiä esimerkiksi ovat:

- Milloin tunnet olevasi työssäsi parhaimmillasi?
- Muistelen jokin työsi huippuhetki, jolloin olit työstäsi hyvin ylpeä. Mitä silloin tapahtui, mitä vahvuuksia käytit, ketkä sinua auttoivat, mikä oli sinulle tärkeää?
- Mitkä asiat ovat työssäsi sinulle niin tärkeitä, että haluat säilyttää ne?
- Kuvittele itsesi 10 vuotta eteenpäin työtilanteessa, jossa olet hyvin ylpeä aikaansaannoksistasi. Mitä on tapahtunut, miten sinne on päästy? (Kurttila ym. 2010, 61–63.)

Arvostavassa haastattelussa ajatellaan, että yksilöt ja organisaatiot muuttuvat siihen suuntaan, mitä ne tarkastelevat. Lähtökohtana on ajatus siitä, että positiiviset mielikuvat ja tunteet tuottavat myös positiivista toimintaa. Arvostavassa haastattelussa voidaan pitää lähtökohtana sitä, että jokaisessa organisaatiossa jokin aina toimii. Lähtökohtana on myös se, että siitä tulee todellisuutta mihin keskitymme, todellisuus luodaan kulloisessakin hetkessä ja on olemassa useita todellisuuksia. Täytyy myös muistaa, että kysymysten esittäminen vaikuttaa aina jollakin tavalla. (Manka 2015, 115.)

Kehityskeskustelua ajatellen hyvät kysymykset saavat ajatteluprosessin liikkeelle. Johtamisessa ja sen kehittämisesä etsitään vastauksia periaatteessa kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten? Johdettavilla tulisi olla kehityskeskustelun jälkeen vastaukset siihen, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26.)

### 3.2.2 Dialogisuus kehityskeskustelussa

Nykyään organisaatioissa kehityskeskusteluksi ei enää riitä tavanomaisen keskustelun käyminen, sillä siinä ei riittävän suoraan sanota, mitä työntekijältä odotetaan, vaan käytetään usein epäsuoria vihjauksia. Tavanomainen keskustelu ei myöskään synnytä uutta. Jos halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa, tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle ei voi olla muuta kuin dialogi. Dialogiin tarvitaan keskusteluosapuolten välistä luottamusta ja luottamuspuhe rakentaa dialogia. (Wink 2007, 218.)

Kehityskeskustelujen hyödyllisyys ja mielekkyys riippuvat hyvin paljon keskustelijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on aidosti dialoginen, jolloin keskustelun osapuolet ajattelevat yhdessä ja löytävät yhdessä uusia polkuja. Aito dialogi edellyttää keskinäistä luottamusta. Asioista uskalletaan olla erimieltä ja tuoda esille omia näkökulmia. (Kupias ym. 2014, 92.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on innoittavaa dialogia. Kehityskeskustelussa on hyvä muistaa, että jokainen on oman itsensä paras asiantuntija. Keskustelun merkityksellisyys korostuu siinä, että työntekijä on itse aktiivisesti asettamassa omia tavoitteitaan. Kehityskeskustelu tukee työntekijän ammatillista kehittymistä, ja parhaimmillaan se on luova sekä innostava tilanne molemmille osapuolille. (Kurttila ym. 2010, 83–84.)

"Dialogissa pyritään selvittämään edessä olevan valinnan luonnetta ja tekemään valinta useiden vaihtoehtojen joukosta. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja etenkin ihmisten ennakkokäsityksiä voi järjestää uuteen uskoon". (Isaacs 2001, 63.)

Dialogi on vuoropuhelu, joka pyrkii edistämään keskinäistä ymmärrystä ja yhteistä päämäärää. Dialogiin kuuluu empaattinen syvälinen kuuntelu ja yhteisymmärryksen löytäminen. Yhteisymmärryksen ja yhteisen suunnan löytämistä edistää uusien ideoiden ja näkökulmien tarkastelu. Dialoginen vuoropuhelu voi syntyä vain, jos osapuolet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan. (London 2011).

Dialogisen keskustelun tunnusmerkkejä ovat: yhdessä ajattelu, keskinäinen hyväksyntä ja arvostus, uskallus olla eri mieltä, yhdessä uusien polkujen löytäminen. Dialogitaitoihin kuuluu aito kuuntelu, itsensä suora ilmaiseminen, kunnioitus itseä ja muita kohtaan ja reflektointi. (Kupias ym. 2014, 92, 223.)

Dialogiin tarvitaan kahta sitoutunutta ja kuuntelevaa ihmistä. Dialogi perustuu tasavertaisuuteen ja toisen kunnioittamiseen. Pyrkimys on ymmärtää toisen kokemuksia ja tapaa ajatella. Aidossa dialogissa kaikki tulevat kuulluiksi ja ymmärretyksi. Tavoitteena on löytää yhteisiä merkityksiä ja luoda uusia oivalluksia. Dialogi synnyttää aina uutta, se on yhdessä ajattelemista, uusien asioiden luomista. Aito dialogi syntyy avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Kurttila ym. 2010, 52–53.)

Vuoropuhelussa, dialogissa, luodaan yhteistä näkemystä. Vuoropuhelu on pyrkimystä ja kiinnostusta ymmärtää eri näkökulmia. Siinä ei vähätellä toisten eikä omia ajatuksia. Se antaa tilaa luoda jotain uutta. Vuoropuhelu on keskustelu, jossa osallistuja kuuntelevat, haluavat ymmärtää ja pyrkivät yhdessä löytämään hyvän ratkaisun. Usein keskustelun jälkeen osallistujat ovat tyytyväisiä saatuaan uusia näkemyksiä. Keskustelu myös vahvistaa osallistujien välistä suhdetta ja on luonteeltaan tasavertaista aktiivista keskustelua. Se auttaa tekemään yhteistyötä ja sitoutumaan tehtäviin sekä tukee samalla liittymistä työyhteisöön. (Kuusela 2013, 56.)

Roman (2015) on tutkinut dialogia väitöskirjassaan "A study of organizational dialogue" keskittyen kysymyksiin, mitä dialogia on ilmiönä, mitkä ovat sen vaiheet ja mitä hyötyjä dialogista on. Tutkimuksen tuloksien mukaan Roman on luonut dialogian uuden toteuttamisen mallin. Tässä mallissa dialogian vaiheet ovat: 1) kontaktin luominen, 2) teemojen lämmittely, 3) pääkeskustelu ja 4) integraatio. Kontaktin luominen on small-talk vaihetta, jossa luodaan myös turvallisuutta keskustelulle. Teemojen lämmittelyvaiheessa keskusteluosapuolet tekevät jo tarkoituksenmukaisia kysymyksiä. Jos jo tässä vaiheessa osapuolet löytävät yhteisiä kiinnostuksen kohteita, ne voivat valikoitua tarkempaan tarkasteluun. Pääkeskusteluvaiheessa osapuolet antautuvat keskusteluun ja usein unohtavat ajankulun. Yksi kommentti johtaa toiseen ja osapuolet vähitellen rakentavat yhdessä näkemystä asiasta. Integraatio vaiheessa erilaiset näkemykset saavat paikkansa ja tulevat hyväksytyiksi. Se ei tarkoita, että erot katoavat, mutta konfliktin sijaan osapuolten kesken vallitsee rauha. Tälle dialogian mallille on myös sääntöjä: Yksi keskustelukerta kestää kaksi tuntia ja kukaan ei johda puhetta. Istunto alkaa lämmittelykierröksellä, jossa jokainen voi puhua mitä haluaa. Keskustelu on vapaamuotoista vaikkakin siinä voidaan käyttää avauskysymyksiä. Jokainen istunto päättyy loppukierrokseen, jossa jokainen voi kertoa kokemuksiaan dialogista tai mitä vain haluavat sanoa. Tutkimuksen mukaan tämä malli kehittää kommunikation laatua, inspiroi osallistujia ja tuottaa uusia ideoita.

Dialogin käymisen taito on olennainen niin kehityskeskusteluissa kuin koko esimiestyössä. Dialogin tavoitteena ei ole lisätä keskustelukumppanin käsitystä omasta ymmärryksestä, vaan kasvattaa yhteistä ymmärrystä. Yhteinen ymmärrys asioista on edellytys sille, että toiminta suuntautuu ja konkretisoituu keskustelussa asetettujen tavoitteiden mukaan. (Aarnikoivu 2016, 177.)

Mikäli kehityskeskustelussa toteutuu aito dialogi, näkyy se keskustelun osapuolten keskinäisenä toistensa kunnioittamisena ja arvostamisena, tunnustuksen antamisena, motivoimisena, kannustamisena sekä tunteiden osoittamisena. Kahden ihmisen kohdatessa inhimillisyyttä ja ihmisyyttä osoittaen, astuu kuvaan mukaan myös tunteet eikä niitä voi sivuuttaa. Keskinäistä luottamusta rakennetaan osoittamalla inhimillisyyttä ja työhön liittyviä tunteita. (Autio ym. 2011, 32.)

Dialoginen esimies hyödyntää kehityskeskustelutilanteessa yhteenvetoja. Vetämällä yhteen asioita lisätään tietoisuutta ja hallinnan tunnetta. Yhteenvetoon kootaan puhuttu ja sovittu perusteluineen. Dialoginen esimies panostaa myös kuuntelemiseen, ja kuunteleminen on vuorovaikutustaito. Aktiivisesti kuunnellessaan esimies on aidosti kiinnostunut keskustelukumppanistaan, kiinnittää koko huomion henkilöön, jota kuuntelee ja keskittyy kuuntelemiseen. Hän myös kuuntelee ensin ja tulkitse vasta sitten, hyväksyy ja sietää tietämättömyyttä antaen keskustelukumppanin kertoa. Aktiivisesti kuunteleva esimies ei myöskään kiirehdi esittämään omia mielipiteitään ja näkemyksiään, vaan kuuntelee ensin ja hyödyntää kuulemaansa keskustelussa. (Aarnikoivu 2016, 177–178.)

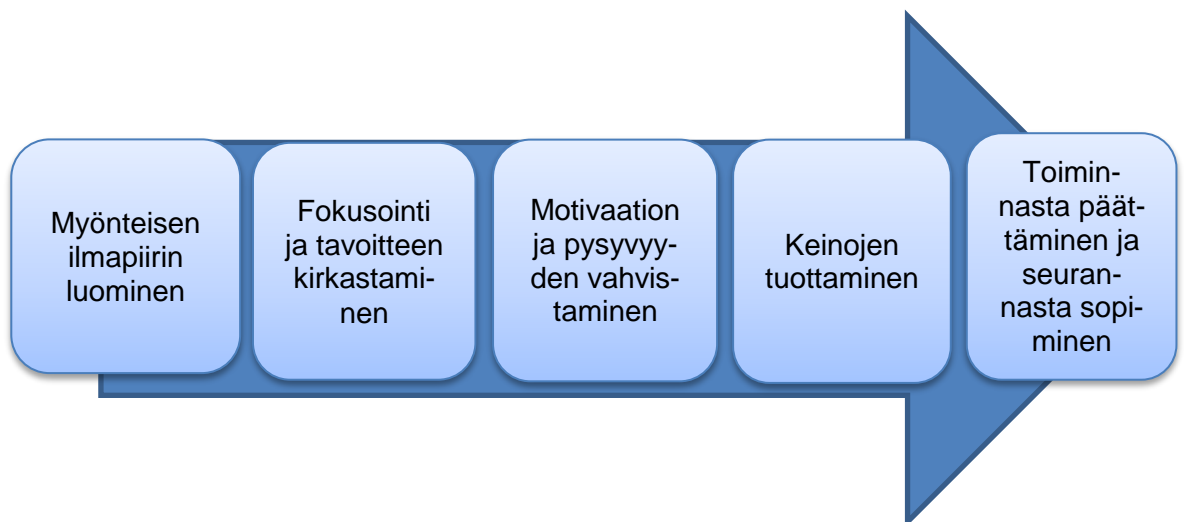
### 3.2.3 Ratkaisukeskeisyys kehityskeskustelussa

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa ei keskitytä ongelmiin, vaan toiveiden ja tavoitteiden selvittämiseen, olemassa olevien voimavarojen kartoittamiseen sekä jo näkyvissä olevan myönteisen kehityksen vahvistamiseen. Suuntaamalla ajatuksemme menneen sijaan tulevaisuuteen, käytämme energiamme asioiden parantamiseen ja rakentamiseen. Näin syntyy toivoa, positiivisuutta ja voimaantumista. (Furman ym. 2014, 11–12.)

Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa periaatteena on se, että tavoitteita luomalla pääsee pidemmälle kuin ongelmia analysoimalla. Ongelmia ei tarvitse sivuuttaa, mutta huomio kannattaa suunnata siihen, mitä toivotaan ongelman sijaan. Tavoitteet löytyvät ideoista,

unelmista, haaveista ja suunnitelmista. Kannattaa myös keskittyä siihen, mitä on ja mikä toimii, ei siihen mitä puuttuu ja mikä ei toimi. Yksilöillä on energiaa, kykyjä, taitoja, tietoa, onnistumisia ja suhteita, joita vahvistamalla ja hyödyntämällä päästään hyvinvointiin ja menestykseen. On hyvä myös muistaa, että pieni askel on merkittävä, kun sen vain huomaa, sillä pienikin edistys kertoo suunnan olevan oikean ja muutoksen alkaneen. Arvostamalla myös muita saavuttaa enemmän. Arvostus näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella, rohkaista ja hyväksyä erilaisetkin ihmiset ja mielipiteet. Arvostava esimies haluaa nähdä muissa hyvää ja oivaltaa, että jokaiselta voi oppia. Myönteisyys, keveys ja luovuus tuovat myös tuloksia. Myönteisyyden, luovuuden ja keveyden avulla vapautetaan energiaa, joka helpottaa yhteistyötä ja uusien ratkaisujen löytymistä. Ratkaisukeskeisessä lähestymistavassa on hyvä myös muistaa, että on olemassa monia erilaisia ratkaisuja, koska jokainen näkee asiat eri tavalla. Hyväksymällä erilaisia vaihtoehtoisia näkemyksiä avautuu mahdollisuus päästä tavoitteeseen monia erilaisia polkuja pitkin. (Kurttila ym. 2010, 16–17.)

Ratkaisukeskeinen oivalluttava ongelmanratkaisuprosessi voidaan kuvata (Kuva 4) viidellä vaiheella.



Kuva 4. Ratkaisukeskeinen oivalluttava ongelmanratkaisuprosessi (Salmimies & Ruutu 2013, 170)



Kuvan 4 mukainen ratkaisukeskeinen oivalluttava ongelmanratkaisuprosessi etenee seuraavasti:

**1. Myönteisen ilmapiirin luominen**

Myönteinen ilmapiiri on tärkeä, jotta luova ajattelu mahdollistuu. Kehityskeskustelua ajatellen on tärkeää, että esimies käyttää keskustelun alussa aikaa myönteisen vireen aikaansaamiseen

**2. Fokusointi ja tavoitteen kirkastaminen**

Kerrataan kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoite. Esimies myös kysyy työntekijältä myös, mitä hän haluaisi keskustelussa käsiteltävän ja mikä hänen mielestään olisi keskustelulle hyvä tulos.

**3. Motivaation ja pysyvyyden vahvistaminen**

Mitä selvemmin esimies luo uskoa työntekijälle hänen kyvystään onnistua tehtävässään, sitä motivoituneemmin he työskentelevät tavoitteen suuntaan.

**4. Keinojen tuottaminen**

Keinojen ja uusien ratkaisuvaihtoehtojen luominen on olennainen osa. Ilman tätä muutos tai kehittämistyö ei voi onnistua. Mikä on konkreettisesti muuttunut, kun tavoite saavutetaan? Millaisia ratkaisuvaihtoehtoja näet tähän tilanteeseen? Mitä pitäisi muuttua jotta tavoite saavutettaisiin? Mitä olisit valmis kokeilemaan?

**5. Toiminnasta päättäminen ja seurannasta sopiminen**

Yhteenvedon ja toimintasuunnitelman tekeminen on usein kaikkein vaikeinta, mutta kun sen tekee päämäärätietoisesti, onnistuu. Keskustelu on hyvä päättää aitoon positiiviseen palautteeseen siitä, mikä tapaamisen aikana on toiminut hyvin. (Salmimies & Ruutu 2013, 170–171.)

Ratkaisukeskeisyyteen kuuluu olennaisena osana oivalluttaminen, joka syntyy kysymysten kautta. Oivalluttavat kysymykset ovat hyvin moninaisia ja mukautuvat eri tilanteisiin. Ky-

symykseen vastaajalle ei saa syntyä sellaista kuvaa, että oikea vastaus olisi kysyjälle ennakoon valmiina. Jos kysymykset ovat liian johdattelevia, niistä katoaa terä. Omat odotukset kannattaa laittaa hetkeksi syrjään ja keskittyä vain toiseen ja hänen ajatteluun. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 113.)

Kun pyritään herättämään henkilöstön omia ajatuksia ja oivalluttamaan ihmisiä itse keksimään ratkaisuja, tarvitaan hyvien kysymysten esittämisen taitoa. Pitää siis osata kysyä juuri niitä kysymyksiä, jotka hyödyttävät ongelmanratkaisua ja heijastavat henkilöstön kuuntelemista sekä heidän näkemystensä ymmärtämistä. Hyvä kysymykset vievät eteenpäin, ovat tulevaisuussuuntautuneita, synnyttävät sitoutumista ja vievät toimintaa kohti. Ne ovat avoimia ja selkeitä, mahdollistavat juurtuneiden ennakkokäsitysten haastamisen ja auttavat uuden oppimisessa. (Salmimies & Ruutu 2013, 167.)

Hyvä oivalluttavat kysymykset liittyvät toisen henkilön pääsisäisen prosessin aktivoimiseen, eivät niinkään asiasisältöjen kertaamiseen. Valmentava esimies kysyy, koska hän halua auttaa työntekijäänsä näkemään tältä itseltään aikaisemmin piilossa olleita mahdollisuuksia, toiveita, arvoja, vaihtoehtoja ja näkökulmia. Oivalluttavat kysymykset saavat ajattelemaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 167–168.)

Onnistumisten näkyväksi tekemisen kautta vahvistetaan motivaatiota ja pysyvyyden kokemusta. Valmentava esimies oivalluttaa henkilöstöä itse keksimään ja löytämään parhaimmat ratkaisut ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnasta päättämisen yhteydessä selkeytetään vastuut ja varmistetaan, että asioita aletaan konkreettisesti tehdä sovitun mukaisesti. Esimiehen tehtävänä on sopia seurannasta eli siitä, milloin asioihin palataan. (Salmimies & Ruutu, 168.)

Oivalluksen kautta ihmiset tekevät pysyviä muutoksia käyttäytymiseensä ja toimintaansa. Oivalluttamisen kautta syntyy aito muutos, jolla on myönteinen vaikutus yksilöön, organisaatioon ja työyhteisöön. Käytä avoimia kysymyksiä, koska ne johdattavat ihmisiä ajattelemaan. Avoimet kysymykset alkavat usein sanoilla mitä, miten, milloin, missä. Suljettuja kysymyksiä voi käyttää vain valintatilanteessa tai kun halutaan selvittää kanta johonkin asiaan. Vältä miksi-kysymyksiä, koska sillä on syyttelevä sävy, mutta poikkeuksena on kysymys ”Miksi onnistuit?”. Kysy yksi kysymys kerrallaan välttäen johdattelevia kysymyksiä. Luo kysymyksilläsi mahdollisuuksia, jolloin ongelmapuhe muutetaan tavoitteeksi ja kysymykset avaavat mahdollisuuksia. Tällöin kysymykset voivat olla esimerkiksi: Mikä

on se suunta, jota kohti haluamme mennä? Mitä voit itse tehdä? Miten mielestäsi olisi hyvä toimia? (Salmimies & Ruutu 2013, 174–175.)

Esimiehen ratkaisukeskeisen asennoitumisen näkymistä hänen johtamistoiminnassaan voidaan kuvata alla olevan taulukon (Taulukko 2) mukaisesti.

<b>Asenne</b>	<b>Toiminta</b>
Positiivinen ihmiskäsitys	Arvostus, luottamus, mahdollisuuksien antaminen
Voimavarojen tiedostaminen/myönteisyys	Kannustaminen, rohkaisu, edistymisen huomiointi
Ratkaisuihin keskittyminen	Ratkaisupuhe, ongelmat tavoitteiksi, haastaminen, kysymysten esittäminen
Tulevaisuussuuntautuneisuus	Tavoitteiden asetanta ja konkretisointi, vuorovaikutuksessa painopiste tulevassa
Tavoitteena yhteinen ymmärrys	Puheeksi ottaminen, dialogi, sanoihin sisään meneminen, näkökulman vaihtaminen
"Jokainen on oman onnensa seppä"	Vastuuttaminen ja vaikutusmahdollisuuksien esiintuominen, unelmointi

Taulukko 2. Ratkaisukeskeisen asenteen näkyminen toiminnassa (Aarnikoivu 2013, 151)

Taulukosta 2 käy ilmi, että esimiehen positiivinen ihmiskäsitys näkyy arvostuksen ja luottamuksen osoittamisena sekä mahdollisuuksien antamisena. Voimavarojen tiedostaminen ja myönteisyys, näkyvät kannustamisena, rohkaisuna ja edistymisen huomioimisena. Kun keskitytään ratkaisuihin, muutetaan ongelmat tavoitteiksi, haastetaan työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa ja käytetään keskusteluissa hyviä kysymyksiä. Tulevaisuussuuntautuneena esimies osaa asettaa hyviä konkreettisia tavoitteita, jolloin työn painopiste on tule-

vaisuudessa. Puheeksi ottaminen, dialogi, sanojen merkitys ja erilaisten näkökulmien vaihtaminen tavoittelevat esimiehen ja työntekijän yhteisen ymmärryksen aikaansaamista. Asennoituessaan työntekijäänsä oman elämänsä seppänä, esimies vastuuttaa häntä ja antaa hänelle vaikutusmahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2013, 151)

### 3.2.4 Tunteisiin vaikuttaminen

Ihmisen toiminnassa tunteilla on suuri merkitys. Esimiestyössä tunteisiin vaikuttamisen taito onkin yksi tärkeimmistä taidoista – ellei jopa se kaikista tärkein. Monesti, kun yritetään vaikuttaa tunteisiin, lisätään kierroksia tai lomaannutaan. Tunteisiin vaikuttamisen oikea taajuus löytyy näiden kahden ääripään välistä. Se löytyy hidastamalla, kuuntelemalla, virittäytymällä ja ajattelemalla rauhassa. Vaihdetaan siis vaihde suuremmalle ja painetaan varovasti kaasua. Silloin pääsee kiinni sekä omiin että toisten tunteisiin. Kun kohtaa tunnetasolla, vaikuttaminen tulee mahdolliseksi, sillä tunteet ovat mukana kaikessa vaikuttamisessa. Kohtaamiset, jotka eivät herätä minkäänlaisia tunteita, jäävät vaisuiksi ja latteiksi. Tällöin myös vaikuttaminen jää tapahtumatta. Toisaalta myös liian voimakkaat tunteet estävät selkeän ajattelun ja aidon kohtaamisen. (Rantanen 2013, 15, 18.)

Jos haluaa vaikuttaa ihmisiin, pitää pyrkiä vaikuttamaan heidän tunteisiinsa. Jos haluaa, että ihmiset muistavat viestin, tulee herättää heidän tunteensa; asiat, jotka herättävät tunteita, jäävät paremmin mieleen. Jos haluaa, että ihmiset kiinnostuvat viestistä, tulee yrittää herättää heidän tunteensa; tunteet vaikuttavat keskeisesti siihen, mistä ihmiset kiinnostuvat. Jos haluaa, että ihmiset kuuntelevat ja keskittyvät siihen mitä sanotaan, tulee herättää heidän tunteensa; tunteilla on ratkaiseva rooli siinä, mihin keskittyminen ohjautuu ja miten se säilyy. Jos haluaa, että ihmiset kokevat tulleeensa ymmärretyksi, tulee kuunnella heidän tunteitaan; vain silloin syntyy aitoja kohtaamisia. (Rantanen 2013, 18–19.)

Vanhan vertauksen mukaan tunteiden ja järjen suhde on kuin ratsastajalla ja elefantilla. Tunteet ovat kuin elefantti, ja järki on kuin ratsastaja, joka yrittää hallita elefanttia, itseään monin verroin vahvempaa. Monesti me puhumme ratsastajalle, kun meidän pitäisi puhua elefantille. Yritämme siis ratkaista erilaisia asioita puhtaasti järjen avulla, vaikka se pitäisi tehdä tunnetasolla. (Rantanen 2013, 33.)

### 3.3 Kehityskeskustelun sisältö

Ihmisen työsuoriutumiseen liittyy kiinteästi keskustelu henkilön osaamisesta ja ammattitaidosta sekä niiden edellyttämistä koulutus- ja kehittämistoimista. Työntekijöiden osaamisen päivittäminen tulee jatkuvasti tärkeämmäksi, koska tehtävät ja varsinkin sähköiset työkalut saattavat muuttua nopeassa tahdissa. (Järvinen 2008, 111.)

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käytäntöön. Se antaa myös tilaisuuden kuvata organisaation tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta. Kehityskeskustelu on myös hyvä tilaisuus tutustua työntekijään, hänen osaamiseen sekä kehittymishalukkuuteen. Esimiehelle keskustelu antaa myös hyvän mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen, palautteen antamiseen, ja jopa uusien ideoiden saamiseen. (Aarnikoivu 2016, 90–91.)

Kehityskeskustelu on erinomainen paikka keskustella motivaatioon, työn mielekkyyteen ja haastavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Jos henkilöstä tuntuu, että työn imu alkaa kadota, on hyvä pohtia yhdessä, mistä saisi uutta virtaa. Työntekijän tehtävänä on tehdä ehdotuksia, miten hän haluaa kehittyä tai mistä hän saisi lisävirtaa. (Järvinen 2008, 111.)

Maslowin tarvehierarkiaa on kehitelty myös työelämän ja opetuksen tarpeisiin, jotta ymmärrettäisiin paremmin motivaatiota, ja löydettäisiin keinoja sen tukemiseen. Kehityskeskustelu on oiva tilaisuus kartoittaa työntekijöiden tarveperustaa ja innostaa heitä jatkuvaan kehittymiseen ja itsensä toteuttamiseen. Jos ei tunnista suoralta yksittäisen työntekijän tarpeita tai motiiveja, kannattaa häneltä kysyä suoraan: Mitkä asiat ovat sinulle työssäsi tärkeitä? Millaiset tehtävät innostavat sinua? Mihin suuntaan haluaisit tehtäviesi muuttuvan? Miten haluat kehittyä työssäsi? (Meretniemi 2013, 136.)

Kehityskeskustelu on se foorumi, jossa myös työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta omalle esimiehelleen. On hyvä kertoa siitä, minkä esimiestyössä kokee hyväksi, ja minkä toivoo jatkuvan. Tärkeää on myös kertoa esimiehelle, mitä toivoo, että hän tekisi jatkossa eri lailla tai jättäisi jotakin tekemättä. (Järvinen 2008, 111.)

Kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä teemoista. Kehityskeskustelussa työntekijä saa hyvän mahdollisuuden kuulla organisaation

tavoitteista, jolloin voidaan sopia miten työntekijä antaa oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijä saa tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin sekä keskustella koko työkentästään. Työntekijä saa tietoa koko organisaation tilasta, palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työlle, mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä sekä tilaisuuden oppia paremmin tuntemaan esimiestään. (Aarnikoivu 2016, 91–92.)

Kehityskeskustelu on myös kuin yksilöllinen osaamiskartoitus. Sen tehtävänä on yhdistää arjen havainnot osaamisesta ja kehittymisestä tulevaisuuden haasteista keskustelemiseen. Se on molemminpuolisen kehittymisen arviointitilaisuus, jossa rakennetaan luottamusta ja sovitaan tulevista tienviitoista. (Kupias ym. 2014, 87.)

Kehityskeskustelun ytimessä on organisaation perustehtävä, tavoitteet, visio, strategi ja arvot. Kehityskeskustelussa liitetään nämä asiat päivittäiseen työhön. Perustehtävää, tavoitteita, visiota ja strategiaa käsittelemällä luodaan merkityksiä työntekijän tekemälle työlle. Kehityskeskustelun yksi tärkeä tavoite on juuri merkityksen luominen alaisen työlle. (Aarnikoivu 2011, 76). Merkityksen luominen edellyttää seuraavan kuuden toimenpiteen toteutumista esimies-työssä:

1. Organisaation perustehtävän kirkastaminen ja ymmärrettäväksi tekeminen
2. Organisaation tavoitetilan määrittely ja ymmärrettäväksi tekeminen
3. Organisaation kilpailukeinojen konkretisoiminen
4. Työntekijän toiminnan näkyväksi tekemisen suhteessa organisaation perustehtävään ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen => työn merkityksen kirkastaminen
5. Asiakasnäkemysten korostaminen => miten työntekijän toiminta vaikuttaa asiakkaaseen ja asiakastyytyvyyteen?
6. Arvojen käytännöllistäminen työntekijöiden arkeen => mitä yrityksen arvot tarkoittavat henkilön tekemän työn tasolla? (Aarnikoivu 2011, 36.)

Kehityskeskustelussa toteutetaan menneen kauden arviointi sekä määritellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet sekä kehittymistarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen, johon liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa ja tavoitteena on luoda onnistumiselle edellytyksiä. (Aarnikoivu 2016, 89.)

Kehityskeskustelun kesto riippuu tilanteesta. Jos keskusteluja on vuoden aikana kaksi tai useampia, aikaa varataan yleisesti 1-2 tuntia. Jos keskusteluja on yksi, aikaa tarvitaan vähintään kaksi tuntia. Joustavuus kuitenkin tilanteen mukaan on parasta toimintaa. (Meretniemi 2013, 84.)

Kehityskeskustelu rakentuu kolmesta vaiheesta: 1) valmistautuminen, 2) keskustelutilanne ja 3) jälkihoito. Kehityskeskusteluprosessissa jokainen vaihe on kriittinen keskustelun onnistumisen näkökulmasta. Jos valmistautuminen ei toteudu, heijastuu se keskustelutilanteeseen, keskustelun sisältöön ja antiin. Mikäli jälkihoito jää toteutumatta, heijastuu se paitsi keskustelun vaikuttavuuteen pidemmällä tähtäimellä myös valmistautumiseen. (Aarnikoivu 2016, 108.)

### 3.4 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat edellyttävät niiden pohtimista ennakkoon. Jos henkilö ei ole valmistautunut kehityskeskusteluun, ei hän todennäköisesti kykene tuomaan parhaalla mahdollisella tavalla esiin perusteltuja mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista. Tällöin asioihin ei päästä pureutumaan kovinkaan syvällisellä tasolla. (Aarnikoivu 2016, 115.)

Kehityskeskusteluun valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin. Valmistautumisvaiheeseen voi sisältyä lomakkeiden päivittämisen lisäksi esimiehen ennen kehityskeskusteluiden käynnistymistä toteuttama, koko työyhteisölle suunnattu, kehityskeskusteluihin liittyvä tiedotus- tai keskustelutilaisuus. Tilaisuudessa esimies käy läpi kehityskes-

kustelun sisältöön ja toteutukseen liittyvät perusasiat sekä tuo esiin mahdolliset painotukset. Tässä tilaisuudessa esimies myös ohjeistaa valmistautumiseen ja korostaa sen merkitystä. (Aarnikoivu 2016, 109.)

Koska kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää, edellyttää se, että kehityskeskustelu kirjataan tavalla tai toisella ylös, jotta asioihin voidaan palata ja niitä seurata. Kehityskeskustelun tukena toimii keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaan tukeva lomakkeisto. Olennaista on muistaa, että lomakkeisto on keskustelun tukiväline, eikä niiden täyttäminen ole itseisarvo. Lomakkeet saattavat pahimmillaan rajoittaa keskustelun vuorovaiikutteisuutta ja tyrehtyttää keskustelun. (Aarnikoivu 2016, 109–110.)

Hyväkään lomakkeisto ei turvaa aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun syntyä. Jos osapuolet eivät ole motivoituneet keskustelun käymiseen ja panostaneet valmistautumiseen, ovat kehityskeskustelusta syntyvät hyödyt vähintäänkin kyseenalaiset. (Aarnikoivu 2016, 115.). Lomakkeistossa nostetaan esiin kehityskeskustelun pääteemat eli tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2016 110, 115.)

Mikäli kehityskeskustelulomakkeet pyydetään toimittamaan esimiehelle ennakoon, voi se vaikuttaa keskustelun dialogisuuteen sitä heikentävästi. Pahimmillaan työntekijä lukee jo ennakoon esimiehelle toimittamat vastaukset lomakkeesta, ja tällöin ei synny yhteistä ymmärrystä tukevaa ja oivalluttavaa keskustelua. (Aarnikoivu 2016, 116.)

Lomakkeen ennakoon täyttämisen vaihtoehtona voi käyttää valmistautumisen muistilistaa. Tällöin työntekijää pyydetään etukäteen pohtimaan työtään, työtehtäviään ja miettimään, mitä työ merkitsee hänelle, onko työn merkitys selkeä, mitkä tehtävät motivoivat, ja mistä tehtävistä hän voisi luopua. Häntä pyydetään kertaamaan myös kuluneen kauden tavoitteet ja arvioimaan, kuinka hän on niistä suoriutunut, missä hän on onnistunut ja mikä selittää hyvän suorituksen. On tärkeää myös pohtia, missä on kenties epäonnistunut. Tällöin on myös tärkeää pohtia, mitkä tekijät mahdollisesti estivät työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, ja miten tai millä toimenpiteillä nämä estävät tekijät poistetaan. Osaaamisen vahvuuksia, kehityskohteita ja kehittämistoimenpiteitä voi myös pyytää etukäteen pohtimaan. Etukäteen voi myös pyytää arvioimaan sitä, minkälaisena työyhteisön jäsenenä itseään pitää, ja millainen oma vaikutus on työyhteisön ilmapiiriin. Seuraavan kauden tavoitteita on syytä myös pohtia etukäteen. (Aarnikoivu 2016, 117–118.)



On myös tärkeää, että esimies valmistautuu etukäteen. Tällöin hän käy läpi työntekijän toimenkuvan ja päävastuut sekä kertaa työntekijälle asetetut tavoitteet ja käy läpi tulokset. Samalla esimies pohtii alustavasti seuraavan kauden tavoitteita, tehtävän edellyttämää osaamista peilaten sitä työntekijän osaamistasoon. Valmistautumisvaiheessa esimiehen kannattaa myös kartoittaa alustavasti suoritustason kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä toimenpiteitä, tehtävän kiertomahdollisuuksia ja urapolkuja sekä koulutusmahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2016, 119–120.)

### 3.5 Kehityskeskustelun vaiheet

Itse kehityskeskustelutilaisuuden kulkua voi avata jakamalla sen virittäytymiseen, menneen arviointiin, tulevan suunnitteluun ja päätökseen. Virittäytymisen tavoitteena on luoda keskustelukumppanien välille yhteinen ymmärrys keskustelun tarkoituksesta ja tavoitteista. Virittäytymisellä on tärkeä myös luoda luottamuksellinen ilmapiiri keskustelulle. Menneen kauden arviointi sisältää keskustelun työtehtävistä ja toimenkuvasta sekä työlle asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tuloksesta keskusteltaessa on tärkeä osoittaa suoriutuminen konkreettisesti. Tulevan suunnitteluvaiheessa keskustellaan työntekijän keskeisistä tehtävistä tulevalla kaudella ja pohditaan, mitä organisaatio- ja työyhteisötason tavoitteet tarkoittavat työntekijän kannalta. Lisäksi hänelle asetetaan tavoitteet tulevalle kaudelle. (Aarnikoivu 2016, 122–126.)

Menneestä ajasta keskustelemiseen käytetään kehityskeskustelun ajasta 15 %. Tällöin keskustellaan, mitä on tapahtunut, miksi näin on tapahtunut ja mitä menneestä voidaan oppia. Nykyaikaan käytetään 10 % ajasta, jolloin keskustellaan, missä nyt ollaan ja mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet. Tulevaisuudesta keskusteluun käytetään suurin osa ajasta eli 75 %. Tulevaisuusvaiheessa keskustellaan, mitkä ovat tavoitteet, miksi ne ovat tavoitteita, miten niihin päästään, kuka tekee mitäkin ja milloin mitäkin tapahtuu. (Aarnikoivu 2016, 90.)

Meretniemi (2013, 85–87) kuvaa keskustelun kulkua seuraavasti:

1. Aloitus
2. Asialistan läpikäynti

3. Kuluneen kauden arvioiminen
4. Tavoitteet tulevalle kaudelle
5. Osaamisen arviointi ja tarvittavat kehittämistoimet
6. Yhteistyö ja tiedonkulku työyhteisössä
7. Palaute
8. Seurannasta sopiminen
9. Keskustelun arviointi
10. Keskustelun tulokset ja muistion laatiminen

#### *Mennyt kausi*

Menneen kauden arviointi tulee suoritusarvioinnissa. Arvioinnissa esimiehen tulee hyödyntää faktoja työntekijän suoriutumisesta ja välttää havaintojen perusteella tehtävien tulkintojen tekemistä. Tulkintojen tekemisen sijaan tulisi kysyä, mistä kyseinen suoritus tai suoriutumattomuus johtuu. Väärät tulkinnat pilaavat vuorovaikutuksen. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa asioita lähestytään havaintoihin nojaten ja kysymyksiä esittäen. Suorituksen arvioinnissa suositeltavaa on antaa ensimmäisessä vaiheessa alaisen arvioida suoriutumistaan, jonka jälkeen esimies esittää omat näkemyksensä. Sen lisäksi, että suoritustaso tehdään näkyväksi, keskustellaan onnistumisista ja asioista, joissa työntekijä olisi voinut parantaa suoritustaan sekä arvioidaan, mitkä asiat ovat vaikuttaneet suoriutumiseen. (Aarnikoivu 2016, 123–124.)

Arvostava johtaminen tunnistaa myös kehittymisen paikat, mutta arviointi ei perustu vain niihin. Ihminen nähdään kokonaisuutena, vahvuuksineen ja kehittymistarpeineen. Arvostava johtaminen saa aikaan sen, että tulee näkyväksi samanaikaisesti sekä ihmisenä että ammattilaisena. (Kuusela 2013, 79.)

Menneen kauden arviointiin kuuluu myös palautteen antaminen ja palautteen saaminen. Antamalla palautetta työntekijälle esimies edistää sitä, että työntekijä kokee itsensä ja oman työnsä merkityksen. Palaute mahdollistaa omien vahvuuksien ja kehityskohteiden

tunnistamisen, ja näin itsensä tavoitteellisen kehittämisen, joka luo merkitystä työlle. (Aarnikoivu 2011, 36.)

Jotta esimies saisi työntekijältään palautetta omasta toiminnastaan, on kysymyksen asettelu kriittinen. Hyväkään kysymyksen asettelu ei tosin auta, jos esimiehen ja työntekijän välillä ei vallitse luottamukseen perustuva suhde, jossa voidaan avoimesti keskustella asioista ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. Hyvä kysymys, jolla esimies voi pyytää palautetta omasta toiminnastaan, on esimerkiksi: miten olen onnistunut esimiehenä tai pyytää kuvailemaan esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. (Aarnikoivu 2016, 124.)

### *Tuleva kausi ja tavoitteet*

Tulevan suunnitteluun kuuluu olennaisena osana tavoitteiden asettaminen. Esimiehen kannattaa käyttää työntekijänsä asiantuntemusta hyväksi ja pyytää alaista esittämään näkemysensä siitä, mikä on alaisen mielestä toimiva tavoite ja mittari mittaamaan hänen suoriutumistaan työstä. Tavoiteasetannan tulee tukea organisaation toimintaa ja sen tavoitetta. Tavoitteen toimivuuden arvioimiseksi on hyvä toteuttaa niin sanottu SMART-testi, jolloin hyvä tavoite on:

S = spesifinen

M = mitattavissa

A = ajan suhteen seurattavissa – asiaan liittyvä

R = realistinen ja riittävän haasteellinen

T = tuloksiin johtava (Aarnikoivu 2016, 126–127.)

Henkilötason tavoitteiden lisäksi on tärkeää käsitellä ja seurata myös organisaatio kohtaisia sekä ryhmäkohtaisia tavoitteita, jotka voidaan asettaa ja seurata ryhmäkeskusteluna. (Aarnikoivu 2016, 129.)

Tavoitteiden asettamisen lisäksi tulee käydä keskustelua siitä, miten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu ja mitä tukea sekä resursseja mahdollisesti tarvitaan. Keskusteluun tulisi nostaa se, miten organisaatio tai esimies voi tukea sitä, että työntekijä pystyy saavut-

tamaan työlle asetetut tavoitteet ja mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät työntekijältä. Lisäksi keskustelua käydään siitä, mikä henkilön osaamisen nykytila on, mitä taitoja ja osaamista tulee kehittää, jotta tavoitteisiin päästään. (Aarnikoivu 2016, 130–131.)

Tavoitteiden löytymisen jälkeen tarvitaan motivaatiota, panostusta ja määrätietoisuutta niiden saavuttamiseksi. Tavoite on nähtävä kiinnostavana ja tavoittelemisen arvoisena. Jotta työntekijä on motivoitunut saavuttamaan asetetun tavoitteen, hänen tulee kokea, että tavoitetta ei ole asetettu ulkopuolelta, vaan hän on saanut itse vaikuttaa tavoitteen asettamiseen. On myös löydettävä ne tekijät, jotka lisäävät onnistumisen todennäköisyyttä eli saavat meidät uskomaan asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Näitä motivaation rakentumisen keskeisiä tekijöitä työstetään seuraavien kysymysten kautta:

- Koetko tavoitteet omaksesi?
- Onko tavoite sinulle tärkeä ja arvokas?
- Uskotko voivasi saavuttaa tavoitteen?
- Koetko edistyväsi?
- Oletko varautunut vastoinkäymisiin? (Ahola & Furman, 18–19.)

### *Päätös*

Ennen keskustelutilanteen päättämistä, tulee esimiehen varmistua siitä, että kaikki olennainen on käsitelty. Ennen keskustelun päättymistä esimiehen tulisikin esittää työntekijälle kysymys, onko kaikki olennainen hänen näkökulmasta käsitelty. Päätösvaiheessa esimies esittää keskustelusta sanallisen yhteenvedon, jossa kiteytetään ne asiat, joista keskusteltiin, ja mitä sovittiin. Lisäksi keskustelun laadun näkökulmasta on tärkeä puhua siitä, miten keskustelu sujui, saavutettiin keskustelulle asetetut tavoitteet ja mitä seuraavalla kerralla voidaan tehdä mahdollisesti paremmin. Kehityskeskustelu tulee dokumentoida, mutta lomakkeen puhtaaksikirjoittaminen on suositeltavaa jättää keskustelun ulkopuolelle. (Aarnikoivu 2016, 134.)

### 3.6 Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seuranta

Kehityskeskustelua ei voi irrottaa yksittäiseksi toimenpiteeksi ja esimiehen täsmäiskuksi, jolla asiat saadaan kuntoon. Kehityskeskustelu on osa johtamisen ja esimiesten työprosessia. Kehityskeskustelun toteutuminen laadukkaasti edellyttää, että esimies tarkastelee toimintaansa laajemminkin kuin pelkästään panostuksina yksittäisiin kehityskeskusteluihin. (Aarnikoivu 2011, 18.) Huomiota tulee kiinnittää itse kehityskeskustelutilanteen ja valmistautumisen lisäksi keskustelun jälkihoitoon, jotta lopputuloksena on aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2016, 108.)

Hyvässä johtamisessa jatkuvuus on yksi keskeinen avainsana. Suorituksen parantamisen toimivuus punnitaan päivittäisessä tekemisessä, ei vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Erinomaisenkaan kehityskeskustelu ei korjaa huonoa ja välinpitämätöntä johtamista kehityskeskustelujen välillä. Tavoitteisiin täytyy palata riittävän usein tavoitekauden aikana ja tarpeen mukaan päivittää tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamista on seurattava ja tuettava, suoritusta ohjattava korjaavan palautteen avulla ja etenemistä kannustettava positiivisen palautteen sekä mahdollisesti palkitsemisen avulla. (Sistonen 2008, 34–35.)

Luottamus kehityskeskusteluun syntyy sen perusteella, mitä keskustelujen jälkeen tapahtuu eli miten keskustelu vaikuttaa yhdessä havaittuihin muutostarpeisiin. Jos mikään ei muutu, luottamus kehityskeskusteluihin vähenee, ja seuraavaan keskusteluun suhtaudutaan joko kielteisesti tai välinpitämättömästi. (Kupias ym. 2014, 93.)

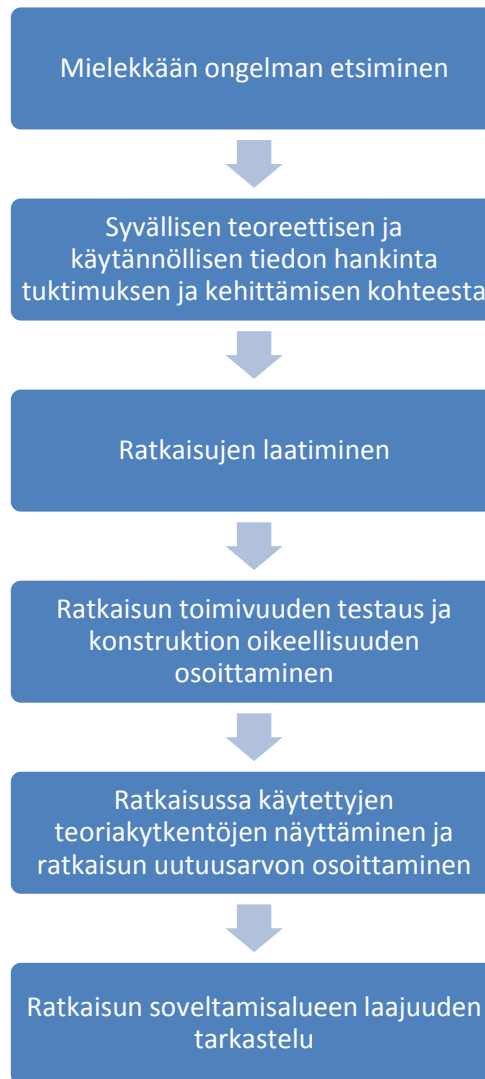
#### 4 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusotteena kehittämistyössäni on konstruktiiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistoa kerään tulevaisuusmuisteluna toteutettavan ryhmätyön ja kehityskeskustelujen aikaisen piilohavainnoin avulla. Kehityskeskustelun päätteeksi kerään myös suoraa palautetta kehityskeskusteluun valmistautumisesta sekä itse kehityskeskustelusta, kysymällä palautetta suullisesti työtekijöiltä keskustelun lopuksi.

**Konstruktiiivisessa tutkimuksessa** on kyse uudenkaltaisen todellisuuden rakentamisesta tutkimustiedon pohjalta. Tässä tutkimustyyppissä pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa voi käyttää hyvin monenlaisia menetelmiä, mutta aineisto kannattaa kerätä monin tavoin. Havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat tyypillisiä menetelmiä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 65.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo uutta tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Tärkeää on, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi vaikkakin ratkaisun testaaminen ja tieteellisen annin osoittaminen vaativat usein lisätyötä. Opinnäytetöissä joudutaan usein pohtimaan, miten selvä näyttö rakenteen toimivuudesta tarvitaan. (Ojasalo ym. 2016, 65.)

Konstruktiiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Tuotokseksi saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Uusi rakenne voi myös parantaa sitä edeltävän ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikkaa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan ongelma, jossa ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. Kyseessä on lähestymistapa, jossa toimintatutkimuksen tavoin pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. (Ojasalo ym. 2016, 65–66.)



Kuva 5. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2014, 67)

Prosessissa (Kuva 5) erityisesti ratkaisun laatiminen vaatii teoreettisia perusteluita. Kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännössä. Ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida itse tutkimuksen aikana tai sitten myöhemmin. Tämän vuoksi tutkimuksen raportista voi puuttua tälle lähestymistavalle tyypillinen ratkaisun testaus erityisesti silloin, kun kyse on opinnäytetyöstä. (Ojasalo ym. 2014, 67–68.)

**Kvalitatiivisessa tutkimuksessa** on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen huomioiden, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Myöskään objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija

ja se mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto koostuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin esimerkiksi mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
3. Käytetään induktiivista analyysiä. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

**Havainnointi** on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi, jota käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa. Havainnointi on tietoista tarkkailua eikä vain asioiden ja ilmiöiden näkemistä. Havaintoja voidaan kerätä niin laboratorio-olosuhteissa kuin luonnollisessa ympäristössä. Luonnollisessa ympäristössä havaintoja tehdään aina siinä asiayhteydessä, jossa asia ilmenee. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi tutkimuksiin, joissa tutkitaan yksittäisen ihmisen toimintaa ja hänen vuorovaikutustaan toisten ihmisten kanssa. (Vilka 2007, 37–38.)



Havainnointi voi olla joko ennalta suunniteltua ja hyvin jäsenneiltyä tai sitten vapaata ja tutkittavan kohteen toimintaan mukautunutta. Mikäli havainnointi tapahtuu ennalta jäsenneilynä, edellyttää se havainnoitavan tapahtuman tai tilanteen läpikäyntiä jo etukäteen ennen tutkimusaineiston keräämistä. Jäsenneilyä havainnointia käytetään erityisesti määrällisissä tutkimuksissa, joissa tutkitaan esimerkiksi kielellistä vuorovaikutusta, liikettä tai liikesarjoja. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti käytetään vapaata ja tutkittavan kohteen toimintaan mukautunutta osallistuvaa havainnointia. Tällöin tutkimuksen kohteena ovat sosiaalinen vuorovaikutus ja kulttuuriset merkitykset. (Vilka 2007, 40.)

Havainnointitavat jaotellaan sen mukaan, miten tutkija osallistuu kohteensa toimintaan havainnoinnin aikana. Havainnointitapana voi olla tarkkaileva havainnointi, jolloin havainnoija ei varsinaisesti osallistu itse havainnoitavaan tilanteeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija on sisällä havainnoitavassa toiminnassa. Aktivoiva osallistuva havainnointi liittyy toimintatutkimukseen ja lisäksi voi olla piilohavainnointia. (Vilka 2007, 42.)

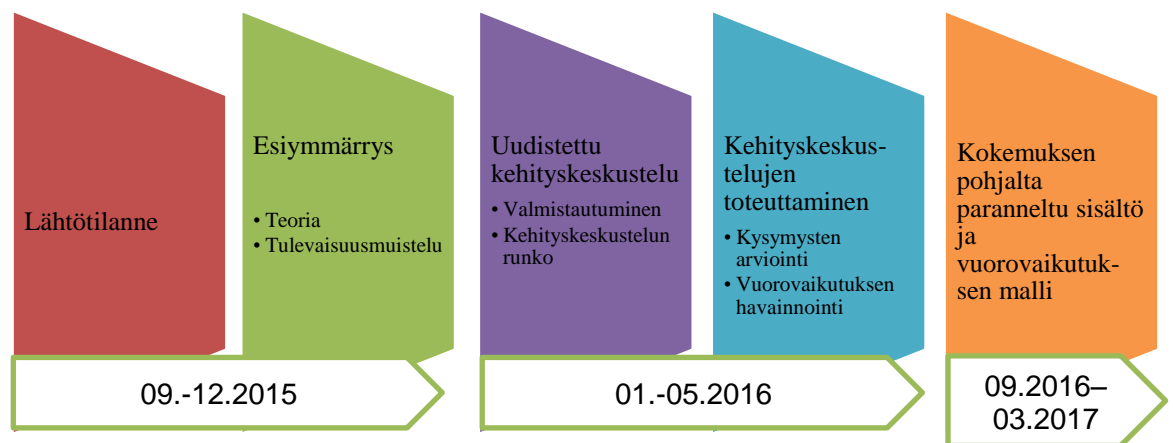
**Piilohavainnointi** on osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto. Piilohavainnointia on kahden tyyppistä. Ensimmäisessä tyyppissä tutkija osallistuu kohteen elämään, mutta tutkittavat eivät tiedä, että osallistuminen tapahtuu tutkimustarkoituksessa. Tutkija on kuitenkin ulkopuolinen ja havaintoaineisto muodostuu vain siitä, mitä tutkimuskohteen jäsenet ovat kysyneet tai halunneet itsestään esittää. Tutkija ei vaikuta tapahtumien kulkuun tai havaittavan ilmiön sisältöön. Toisessa piilohavainnoinnin tyyppissä tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ensisijaisesti muista syistä ja toissijaisesti tutkimussyistä. Tällöin tutkija esimerkiksi havainnoi omaa työyhteisöään työsuhteensa aikana. Tutkija kuuluu siis itsekin ryhmään. (Vilka 2007, 53–54.)

**Tulevaisuusmuistelussa** tavoitteena on suunnata työntekijöiden ajatukset onnistuneeseen muutokseen käymällä läpi konkreettisesti eteen tulevia tilanteita. Tulevaisuusmuistelun voi aloittaa esimerkiksi seuraavasti: ”Heräät aamulla onnellisena. Tänään on työpaikalla juhlapäivä. Johtaja on tulossa meidän työpaikalle tuomaan voittamamme palkinnon: kymppitonni tuottavuuden parantamisesta! Sitä sietääkin juhlia ja kyllä sen eteen on hommia tehtykin”. Jokaisen annetaan keskittyä tähän tulevaisuuden tilanteeseen omassa rauhassa. Samalla jokainen miettii vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mitä muutoksia työpaikassamme on tapahtunut? Mitä olemme saaneet aikaiseksi? Mitä olet itse teh-

nyt uuden mallin eteen? Millainen ilmapiiri työpaikalla on? Saimmeko jostain tukea, millaista? Millä tavalla esimies on toiminut eri tavalla kuin ennen? Vastaukset jokainen kirjoittaa paperille ja vastaukset käydään yhdessä läpi. Toisena vaihtoehtona on koota kaikki vastaukset yhteen pinoon ja tehdä niistä yhteenveto. Vastausten pohjalta sitten mietitään, miten nykyistä toimintaa pitää muuttaa, jotta tulevaisuuskuva saavutetaan. (Itella, 15–16.)

## 5 Kehityskeskustelun kehitystyö

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten kehityskeskustelut voidaan muuttaa vaikuttavimmiksi. Tutkimuskysymyksenä oli, millainen kehityskeskustelun sisältö johtaa organisaation, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta vaikuttavampaan kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelun kehittämistyö alkoi syksyllä 2015 tutustumalla teoriaan ja kysymällä työntekijöiden omia toiveita kehityskeskustelulle. Näiden pohjalta laadin valmistautumishojeet ja uuden kehityskeskustelurungon. Teoriatiedon pohjalta tuli hyvin vahvasti esille vuorovaikutuksen merkitys kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut tuli tämän tiedon pohjalta olla kehittävää ja rikastavaa vuorovaikutusta hyödyntävä keskustelutilaisuus. Otin kysymyksiä laatiessani huomioon erityisesti vuorovaikutuksen aikaansaamisen myös kysymysten asettelulla. Kysymyksillä halusin johdatella pohtimaan ja arvioimaan omaa työtä ja toimintaa. Uudistetun kehityskeskustelun toteutin keväällä 2016, lisäten myös syksyyn 2016 välikeskustelun. Kehityskeskusteluissa havainnoin kysymysten ja vuorovaikutuksen toimivuutta. Kehittämistyötä kuvaan seuraavalla prosessimaisella kaaviolla:



Kuva 6. Kehityskeskustelun kehittämistyön eteneminen

Kuvan 6 mukaisen kehittämistyön prosessin lähtötilanteena oli työ- ja elinkeinohallinnolle annettu kehityskeskustelujen käymiseen liittyvä ohjeistus ja lomakkeet sekä henkilöstön aikaisempi tyytyväisyys kehityskeskusteluun. Esiymmärrysvaiheessa tutustuin kirjallisuuden pohjalta ihmisten vaikuttavaan johtamiseen psykologisesta näkökulmasta sekä kehityskeskustelun vaikuttavuuteen liittyviin asioihin. Lisäksi kysyi henkilöstön omia toiveita

kehityskeskustelun sisältöön. Näin saamani esiyymmärryksen pohjalta tein henkilöstölle pohdintatyyppisen valmistautumisohjeen sekä kehityskeskusteluissa käyttämäni keskustelurungon. Kehityskeskustelut toteutin tällä uudistetulla mallilla, kiinnittäen huomiota kehittävään vuorovaikutukseen. Kehityskeskusteluista saamieni kokemusten ja havaintojen pohjalta olen parannellut valmistautumisohjetta, keskustelurunkoa ja laatinut esimiehelle vinkkilistan vuorovaikutuksen lisäämiseksi kehityskeskusteluissa.

## 5.1 Kehityskeskustelujen valtakunnallinen ohjeistus

Valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukaisesti esimiesten ja henkilöstön väliset kehityskeskustelut ovat kuuluneet TE-toimistojen toimintatapoihin noin kymmenen vuoden ajan. Oman hallintomme valtakunnallinen kehittämis- ja hallintoyksikkömme antaa kehityskeskusteluista yhtenäisen ohjeistuksen kaikkiin TE-toimistoihin. Käytössä on samalla yhtenäiset kehityskeskustelulomakkeet. Se, millä tyylillä tai millaista keskustelurunkoa hyväksikäyttäen keskustelua käydään, ei ole tarkemmin ohjeistettu eikä määrätty. Jokainen esimies käy keskustelun omalla tavallaan.

Vuoden 2016 ohjeistuksen mukaisesti TE-toimistoissa tuli käydä ryhmäkehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut 30.4.2016 mennessä annetun ohjeen mukaisia linjauksia noudattaen. Ohjeen mukaisesti ryhmäkehityskeskusteluissa tuli käsitellä ryhmän tavoitteita, osaamista ja yhteistyötä sekä muut yhteiset asiat. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa puolestaan tuli syventyä henkilökohtaisempiin kysymyksiin. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa tuli tarkastella henkilön tehtäviä, ja tehdä tarvittaessa muutoksia tehtävänkuvaan. Lisäksi tuli arvioida henkilön suoriutumista ja sopia tulos- ja muista tavoitteista. Keskustelua tuli käydä myös kehittämis- ja koulutustarpeista ja sopia niiden vaatimista toimenpiteistä sekä keskustella muista työntekijää koskevista tärkeistä ja ajankohtaisista asioista.

Ohje muistutti esimiehen olevan vastuussa siitä, että jokaiselle henkilölle oli laadittu ajan tasalla oleva tehtävänkuva. Tehtävänkuvan ajan tasaisuus tulee aina tarkistaa kehityskeskusteluissa ja tarvittaessa siihen tulee tehdä muutokset. Tehtävien vaativuutta ja vaativuu-  
tasoa piti tarkastella myös henkilön ja esimiehen välillä kehityskeskusteluissa. Tehtävän vaativuustasolla on vaikutusta palkkaan, ja tarvittaessa vaativuusarviointiryhmä voi käsi-

tellä tehtävän vaativuustason uudelleen, mikäli vaativuustason on tullut muutoksia. Kehityskeskustelussa tuli käyttää myös yhtenäistä kehityskeskustelulomaketta (Liite 4), johon kirjataan sovitut asiat. Lomake on uudistettu vuoden 2016 keskusteluihin.

Kehityskeskusteluista annetun ohjeen mukaan kehityskeskusteluissa tuli arvioida myös henkilökohtaista työsuoritusta ja suoritustasoa. Keskustelussa tuli käydä läpi henkilön tehtävät ja niiden sujuminen kuluneella kaudella. Samoin tuli käydä keskustelua asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. Jos suoriutumisessa oli ollut ongelmia, tuli keskustella niiden syistä ja siitä, mitä asialle voitaisiin tehdä. Ohje painottaa, että jokaisen esimiehen tulee käydä aito ja vuorovaikutteinen suoritusarviointikeskustelu. Suoritusarvio tehdään erillisellä sitä varten tehdyllä lomakkeella, jossa arviointiasteikko on 1-5. Suoritustason alentuessa edelliseen arviointiin verrattuna, tuli sopia työnsuorituksen parantamista tukevat toimenpiteet. Uusi suoritusarviointi tuli tehdä kuuden kuukauden kuluttua. Ohjeessa annettiin TE-toimistoille myös suoritusarvioinnin ohjekeskiarvorajat, joka on sekä toimisto että palvelulinja kohtainen. Ohjeen mukaisesti arviointikeskiarvon tuli asettua ohjekeskiarvorajojen välille. Suoritusarviointilomaketta ei ole uusittu koko palkkausjärjestelmän voimassaoloaikana ja kuva lomakkeen suoritusarviointikohdista löytyy liitteenä (Liite 5).

Tavoitteita tuli sopia niin ryhmä- kuin henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Ryhmäkehityskeskustelussa sovitaan ryhmän tavoitteet ja niiden toteuttamisesta. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa ryhmässä sovitusta ja mahdollisista muista tavoitteista sovitaan tarvittaessa yksilötasolla.

Ryhmäkehityskeskustelussa ja henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet vaikuttavat siihen, minkälaista osaamista yksilöiltä vaaditaan. Keskustelussa on myös mahdollista selvittää niitä kykyjä ja taitoja, joita henkilö ei nykyisessä tehtävässään ole pystynyt hyödyntämään. Mahdollisuus on myös kartoittaa halukkaita henkilöitä toimiston vapautuviin tehtäviin tai halukkuutta vaihtaa tai laajentaa tehtävänkuva. Myös halukkuutta henkilökiertoon oman viraston sisällä tai sen ulkopuolella tulee selvittää keskustelussa.

Kehityskeskustelussa tuli myös käsitellä työssä jaksamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä huomioiden myös työyhteisön ilmapiiri ja yhteistyön sujuminen. Ohjeessa muistutetaan myös mahdollisuudesta antaa palautetta esimiehen toiminnasta. Kehityskeskustelussa tuli

myös keskustella mahdollisista tulevaisuuden suunnitelmista niiden henkilöiden kanssa, jotka suunnittelivat osa-aikaeläkettä. Myös muut virkavapaussuunnitelmat tuli ottaa esille. Kehityskeskustelussa oli mahdollisuus käsitellä myös muita ajankohtaisia ja työnteon kannalta tärkeitä asioita. Henkilöstölle tuli varata mahdollisuus keskustella myös muista esille nostamistaan aiheista.

Kehityskeskustelu ohjeessa on myös vielä tarkemmin kuvattu ryhmäkehityskeskustelun sisältöä, mutta koska se ei ollut kehittämistyöni tarkastelun kohteena, en käy tätä ohjeistusta tarkemmin läpi. Ryhmäkehityskeskustelut tuli ohjeistuksen mukaan käydä ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, ja näin myös tapahtui.

## 5.2 Tyytyväisyys kehityskeskusteluun

Kehittämistyöni lähtötilanteena käytän tuloksia työtyytyväisyyskyselystä, jossa on kysytty henkilöstön tyytyväisyyttä kehityskeskusteluun. Työ- ja elinkeinohallinnossa tehdään vuosittain valtiovarainministeriön ohjeistuksen mukaisesti työtyytyväisyyskysely, josta käytetään nimitystä VMBaro. Työtyytyväisyyskyselyssä kysytään henkilöstöltä myös tyytyväisyyttä esimiehen kanssa käytyyn kehityskeskusteluun. Henkilöstöä pyydetään kyselyssä arvioimaan kehityskeskustelua väittämän "Kehityskeskustelut auttavat minua työni tekemisessä ja osaamiseni kehittämisessä". Arviointiasteikko on 1-5, jossa 1 on erittäin tyytymätön ja 5 on erittäin tyytyväinen. Oman henkilöstöni tyytyväisyys käytyyn kehityskeskusteluun vuosina 2014–2015 näkyy oheisessa taulukossa (Taulukko 3), jossa vertailulukuna on myös koko toimiston keskiarvo. Oman yksikköni tyytyväisyys kehityskeskusteluun oli hyvin lähellä koko toimiston tyytyväisyyttä. Vastausprosenttimme työtyytyväisyyskyselyyn oli molempina vuosina n. 70 %. Henkilöstön kokonaisuus on ollut vähenvä, ja siitä johtuen potentiaalisten vastaajien määrä on ollut pienempi vuonna 2015 kuin vuonna 2014.

	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Oma yksikköni</b>	3,32 n=19	3,29 n=17
<b>Koko toimisto</b>	3,35 n=57	3,25 n=51

Taulukko 3. Tyytyväisyys tulos- ja kehityskeskusteluiden toimivuuteen osaamisen kehittämisessä vuosina 2014–2015

### 5.3 Henkilöstön toiveet kehityskeskustelulle

Kartoitin työntekijöiden toiveita kehityskeskustelulle yksikköni kehittämispäivässä 26.11.2015 Tulevaisuusmuistelut-tekniikkaa hyödyntäen. Kerroin tekeväni opintoihin liittyvää kehittämistyötä kehityskeskustelujen vaikuttavuuden parantamiseksi. Kerroin myös, että kevään 2017 kehityskeskusteluissa, kysyn sanallista palautetta kehityskeskustelusta. Kehittämispäivään osallistui 19 henkilöä. Jaoin työntekijät neljään ryhmään käyttäen perinteistä jako neljään mallia. Tätä jakoa käyttäen muodostui kolme viiden hengen ryhmää ja yksi neljän hengen ryhmä. Tämän jälkeen pyysin heitä mielessään asettautumaan tulevaisuuteen ja seuraavaan tilanteeseen:

*Olet juuri käynyt kehityskeskustelun esimiehesi kanssa. Poistut keskustelusta ja olet erittäin tyytyväinen hänen kanssaan käymääsi keskusteluun.*

*Mistä keskustelitte?*

*Mitä asioita kävitte läpi?*

Jokainen sai ensin pohtia itselle tärkeitä asioita itsenäisesti 10 minuuttia, ja sen jälkeen ryhmä kävi teemasta keskustelua siten, että jokainen toi omat asiat esille. Sen jälkeen ryhmä yhdessä päätti, mitkä asiat ovat heille tärkeitä, ja toi ne purkuvaiheessa esille. Tehtäväksi annossa en määritellyt, kuinka monta asiaa ryhmä sai tuoda esille, vaan he itse saivat sen päättää. Ryhmä myös kirjasi asiat PostIt-lapuille. Purkuvaiheessa jokainen ryhmä esitteli ryhmän ajatuksen ja minä ryhmittelin ne aihealueittain (Liite 1). Taulukossa 4 ovat ryhmätyön tulokset taulukkomuotoon pääkohdittain tiivistettynä.

Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikäjohtaminen</li> <li>• Työssä jaksaminen</li> <li>• Terveys</li> <li>• Työyhteisön tilanne; miten minun suhtautuminen vaikuttaa työyhteisöön, oma sitoutuminen</li> </ul>
Työstä suoriutuminen, palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavoitteiden toteutuminen</li> <li>• Korjaava ja rakentava palaute</li> <li>• Avoin ja luottamuksellinen keskustelu</li> <li>• Kuulluksi tuleminen</li> <li>• Suunnitelmallista kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuranta</li> </ul>
Tulevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistä pohdintaa, mihin ollaan menossa, mitä vaatii meiltä ja minulta yksilönä.</li> <li>• Painopisteiden määrittely, mihin halutaan työssä panostettavan.</li> <li>• Mitä tavoitteiden toteutumiseksi voidaan tehdä?</li> <li>• Tarvittava koulutus/osaamisen kehittäminen</li> </ul>
Työn sisältö ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu ja toiveet oman työn sisällön kehittämiseen ja niistä keskusteleminen</li> <li>• Vahvuudet ja osaaminen =&gt; niiden kehittäminen, jos on tarvetta</li> <li>• Esimies tunnistaa työntekijän tehtävät</li> </ul>
Kehityskeskustelujen laatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vapaamuotoinen yksilöllinen keskustelu, jossa saa nostaa esille itselle tärkeitä asioita.</li> <li>• Kehityskeskusteluihin valmistautuminen.</li> <li>• Kehityskeskustelu jatkuvaksi prosessiksi.</li> </ul>

Taulukko 4. Henkilöstön toiveet kehityskeskusteluissa käsiteltäville asioille 26.11.2015



Henkilöstön esiin nostamat toiveet ryhmittelin viiden aihealueen mukaisesti (Taulukko 4). Työntekijät näkivät tärkeäksi keskustella työhyvinvointiin liittyvistä asioista eli ikäjohtamiseen, terveyteen, työssäjaksamiseen ja koko työyhteisön työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Toisena aihealueena nousi esille työstä suoriutuminen ja palautteen saaminen. Tähän liittyi toiveet keskustella tavoitteista ja niiden toteutumisesta sekä korjaavan ja rakentavan palautteen saa saaminen. Keskustelun työstä suoriutumisesta toivottiin olevan luottamuksellista ja avointa. Kuulluksi tulemisen tunne koettiin myös tärkeäksi. Työstä suoriutumisen keskustelun ylipäätään toivottiin olevan suunnitelmallista kehityskeskusteluissa sovitujen asioiden seuranta. Kolmantena aihealueena nousi esille tulevaisuuden pohdinta. Tällöin esillä keskusteluissa toiveiden mukaan olisi tulevaisuuden kehityssuunta ja mitä se meiltä työyhteisönä ja yksilöinä edellyttää. Tulevaisuuden työn painopisteiden määrittelyyn haluttiin aikaa keskusteluissa käytettävän. Tällöin keskustelussa olisi mukana myös pohdinta siitä, mihin työntekijöiden halutaan työpanosta käyttävän ja mitä uutta osaamista edellytetään. Tavoitteiden määrittelyn lisäksi kaivattiin keskustelua siitä, mitä tavoitteiden toteutumiseksi voidaan tehdä.

Neljäntenä aihealueena tunnistin olevan työn sisältöön ja osaamiseen liittyvät asiat. Työntekijät voivoivat, että heiltä kysytään halukkuutta ja omia toiveita työn sisällön kehittämiseen. Vahvuudet ja osaaminen sekä niiden kehittäminen tarpeen mukaan olisi myös keskustelussa esillä. Tärkeäksi ylipäätään nähtiin se, että esimies tietää mitä työntekijän työtehtävät pitävät sisällään. Viidenneksi aihealueeksi tunnistin kehityskeskustelun laatuun liittyviä tekijöitä. Toivottiin, että kehityskeskustelu olisi vapaamuotoinen yksilöllinen keskustelu, jossa saa myös ottaa esille itselle tärkeitä asioita. Kehityskeskusteluun valmistautumisen mahdollistaminen koettiin myös tärkeäksi. Työntekijät toivoivat myös, että kehityskeskustelu ei olisi pelkkä yksi suoritus, vaan se olisi jatkuva prosessi.

#### 5.4 Vuoden 2016 kehityskeskustelujen toteutus

Vuoden 2016 ohjeistuksen mukaisesti kehityskeskustelu tuli käydä huhtikuun loppuun mennessä. Kävin kehityskeskustelun 27 työntekijän kanssa. Mukana oli oma yksikköni ja myös toisen yksikön työntekijät, koska heidän esimiehensä oli virkavapaalla, ja toimin hänen sijaisenaan. Kehityskeskustelut toteutuivat 29.2.–13.5.2016 välisellä ajalla. Sairastu-

miseni vuoksi huhtikuulle sovittuja keskusteluja jouduin siirtämään myöhemmäksi, eivätkä ne enää mahtuneet huhtikuun kalenteriin. Tämän vuoksi kehityskeskusteluille annettu tavoiteaikataulu ei toteutunut.

Ennen kehityskeskustelujen aloitusta kävin aamupalaverissa 24.2.2016 läpi kehityskeskustelujen toteuttamisen sekä ryhmä- että henkilökohtaisten kehityskeskustelujen sisällöt. Henkilöstö oli jo saanut vuoden alussa valtakunnallisen kehityskeskusteluohjeistuksen, kehityskeskustelulomakkeen ja suoritusarviointilomakkeen. Laadin kehityskeskusteluun valmistautumiseksi henkilöstölle ennakkoon pohdittavien kysymysten listan (Liite 2), jonka laadin tämän kehittämistyön teoriaosuuden sisältöä hyödyntäen.

Laadin myös itse kehityskeskusteluun itselleni tukimateriaaliksi kysymysrunгон (Liite 3) kehityskeskustelussa käsiteltävien aihealueiden mukaisesti. Aihealueita pohtiessa hyödynsin työntekijöiden tulevaisuusmuistelussa määrittelemiä toiveita kehityskeskustelulle. Kysymykset oli laadittu myös vaikuttavan kehityskeskustelun aikaansaamisen näkökulmasta teoriakirjallisuutta hyödyntäen, ja niiden tarkoitus oli haastaa työntekijää pohtimaan asioita syvällisemmin, johdattaa kehittävään vuoropuheluun ja ohjata reflektointiin. Keskustelurungossa oli erilaisia kysymyksiä, ja testasin samalla erilaisten kysymysten käytettävyyttä ja toimivuutta keskustelutilanteessa. Osalla kysymyksistä halusin myös selvittää työntekijän asennetta työntekoon. Koska vuoden 2016 kehittämiskohteena oli hallinnossamme asiakaskokemuksen parantaminen, oli tähän liittyviä kysymyksiä mukana myös keskustelurungossa.

Koska pelkkien kehityskeskustelurungon kysymysten esittäminen ei yksinään riitä hyvän vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi, kiinnitin keskustelussa huomiota eteenkin hyvän dialogisen vuorovaikutuksen aikaansaamiseen, kuunteluun, luottamuksen ja arvostuksen osoittamiseen sekä hyvän keskusteluilmapiiirin luomiseen. Valmentavan johtajuuden mallia hyödyntäen tein myös keskustelun aikana tilanteeseen sopivia täydentäviä kysymyksiä. Näitä kysymyksiä olivat esimerkiksi: ”Kerro lisää...”, ”Tarkenna vielä...”, ”Mitä tarkoittit sillä, että...”, ”Miltä kertomasi tilanne tuntui?”, ”Mitä ole ajatellut ratkaisuksi?”, ”Mitkä olisivat toimintavaihtoehdot?”, ”Mitä se tarkoittaa käytännössä?”

Kehityskeskustelujen aikana tein havaintoja vuorovaikutustilanteesta, keskustelun sujumisesta, ja muista kehityskeskustelujen vaikuttavuuteen liittyvistä asioista, kirjaten ne ha-

vaintopäiväkirjaan (Liite 6). Koska halusin mahdollisimman luontevan, luonnollisen ja aidon vuorovaikutustilanteen, en kertonut työntekijöilleni tekeväni kehityskeskustelujen aikana kehittämistyöhöni liittyvää vuorovaikutuksen havainnointia. Havainnointi kohdistui lähinnä myös vain omaan toimintaani vuorovaikutuksen edistäjänä.

Kehityskeskustelussa keskityin keskusteluun, ja virallisten lomakkeiden täyttämisen tein keskustelun jälkeen. Suoritusarviointi käytiin läpi keskustelutilanteessa, mutta senkin puhtaaksikirjoittamisen suoritin keskustelun jälkeen. Lomakkeet toimitin kommentoitavaksi sähköpostitse, jonka jälkeen ne allekirjoitettiin.

Kehityskeskusteluihin varasin aikaa 3 h/työntekijä, sillä tätä kehittämistyötä ajatellen halusin käyttää paljon aikaa, jotta saisin mahdollisimman hyvin testattua kysymyksiä ja havainnoida vuorovaikutusta. Kehityskeskustelut kestivät 1,5 - 3 h/henkilö. Kehityskeskustelujen paikkana oli joko oma työhuoneeni tai työntekijän työhuone. Kaikki keskustelut tapahtuivat kasvokkain tapaamisina. Osa työntekijöistä ei halunnut keskustelua omaan työhuoneeseen, koska he arkailivat keskustelun kuuluvan väliovien kautta viereiseen työhuoneeseen. Omassa työhuoneessani keskustelut tapahtuivat huoneessa olevan pyöreän neuvottelupöydän äärellä. Valitsin oma istumapaikkani siten, että pöytä ei olisi välissämme, vaan istuimme samalla puolen pöytää ikään kuin vierekkäin, mutta lähes kohtisuoraan toisiamme vastakkain. Kysymyksiin vastausten kirjaamiseksi minulla oli sylissäni kannettava tietokone. Jonkin verran havaintoja keskustelusta kirjasin jo keskustelun aikana, mutta pääosan havainnoista kirjasin keskustelun päätyttyä.

Henkilöstön toiveena on ollut käydä kehityskeskustelun kaltaisia välikeskusteluja vuoden mittaan useampiakin, ja tulevaisuusmuistelussa he myös toivoivat kehityskeskustelua jatkuvaksi prosessiksi. Vuonna 2016 tätä toivetta toteuttaakseni kävin ns. välikeskustelut syyskuun ja lokakuun alun aikana. Välikeskustelu toimi varsinaisen kehityskeskustelun jälkihoitona. Välikeskusteluissa keskityin työn tulosten läpikäymiseen tilastotietoja hyödyntäen. Meillä on käytössä QlickView-tilastointiohjelma, josta saamme työntekijäkohtaisia työn suorittamiseen liittyviä tilastoja. Näitä ovat esimerkiksi asiakasmäärä, asiakkaille toteutuneet yhteydenottomäärät ja asiakkaiden palveluiden käyttöaste. Lisäksi kävimme yleistä keskustelua työn sujumisesta ja mieltä askarruttavista asioista. Näihin keskusteluihin varasin aikaa 1,5 h/henkilö. Keskustelut tapahtuivat kasvokkain tapaamisina työntekijän omassa toimipaikassa.

## 5.5 Havainnoinnin ja palautteiden tulokset

Tutkimuksen tuloksia arvioin havaintojen, saamani palautteen sekä henkilöstöbarometrin kehityskeskustelua koskevan kysymyksen, edellisiin vuosiin tapahtuvan tuloksen vertailun perusteella. Tuloksissa keskityn valmistautumisen, keskustelun tukimateriaalin, kehityskeskustelun vuorovaikutuksen ja kehityskeskustelun vaikuttavuuden arviointiin. Keskityn näiden arviointiin, koska nämä muodostavat kehityskeskustelun kokonaisuuden ja vaikuttavuuden kehittäminen oli kehittämistyöni päätavoite.

Kehityskeskustelun lopuksi kysyin työntekijöiltä kehityskeskustelun arviointikysymyksiä valmistautumisohjeista, valmistautumiskysymysten hyödyllisyydestä, keskustelun sujumisesta ja keskustelun tavoitteiden saavuttamisesta. Työntekijöiden palautteet ovat tämän työn liitteenä osana havaintopäiväkirjaa (Liite 6).

### **Valmistautuminen**

Kehityskeskusteluun valmistautumiseen annetut etukäteiskysymykset auttoivat selkeästi itse kehityskeskusteluissa. Etukäteen asioita pohtineena työntekijät pääsivät keskustelunkin aikaisissa pohdintoissa syvemmälle. Oli myös työntekijöitä, jotka olivat etukäteen miettineet hyvin omia keskustelun aiheita. Muutamat henkilöt eivät olleet niin hyvin valmistautuneet keskusteluun kuin toiset, ja tämän eron huomasi kehityskeskustelussa. Pohdinkin kuvastaako tämä suhtautumista myös itse kehityskeskusteluun. Työntekijät arvioivat, että valmistautumisohjeet- ja kysymykset auttoivat heitä keskusteluun valmistautumisessa paremmin. Valmistautumiskysymyksiä kannattaa kuitenkin vielä pohtia tarkemmin, sillä nyt ne ehkä osittain olivat päällekkäisiä. Tässä muutama työntekijän antama palaute valmistautumisesta:

*"Keskustelusta saa enemmän irti, kun on etukäteen annettu pohdittavia asioita."*

*"...Mikäli valmistautuminen olisi ollut vain pelkistetyn kehityskeskustelulomakkeen varassa, olisi keskustelu jäänyt varsin ohueksi."*

*"Valmistautumisohjeet- ja kysymykset olivat kivoja, tykkäsin, auttoivat valmistautumaan."*

*"Etukäteiskysymyksiä oli paljon ja ehkä samanlaisia kysymyksiä eri näkökulmista, hyviä ja asiallisia kuitenkin. Keskustelu oli kiteyttävä."*

*"Etukäteismateriaalista oli apua ja herätti pohtimaan, sai omaan työhönsä perspektiiviä."*

Valmistautumisvaiheessa myös minä itse käytin aikaa jokaisen työntekijän työsuorituksiin tutustumiseen, kehittämiskohteiden määrittelyyn, vahvuuksien kartoittamiseen ja näiden kautta hänelle annettavan palautteen pohtimiseen. Tämä auttoi palautteen antamisessa ja osin myös tarkentavien kysymysten tekemisessä.

### **Keskustelun tukimateriaali**

Koska meille ohjeistettu valtakunnallinen kehityskeskustelulomake ei sisältänyt kysymyksiä, laadin kehityskeskustelun rungoksi vaiheittain etenevän kysymyspatteriston. Näin kehityskeskustelun sisältöön tuli jäsenyneisyyttä. Oman kokemukseni mukaan kysymyksiä oli runsaasti, mutta toisaalta keskustelujen aikana osa kysymyksistä oli hyvinkin luontevaa ohittaa. Joissakin tilanteissa keskustelu eteni hyvin luontevasti siten, että minun tarvitsi tehdä kysymyksiä vähän, sillä vastaukset niihin tulivat keskustelun myötä jo itsestään. Tämä johtui osittain myös siitä, että asioita oli pohdittu valmistautumiskysymysten vuoksi jo keskusteluun valmistautumisvaiheessa. Siinä tilanteessa, että keskustelu ei lähde etenevään spontaanisti, on kysymykset tarpeellisia keskustelun aikaansaamiseksi. Muutoin keskustelu jää varsin ohueksi. Työntekijän vastauksien tarkentaminen lisäkysymyksillä toi myös syvällisyyttä keskusteluun ja sitä kautta syntyi myös oivalluksia. Tässä omia havaintojani keskustelurungosta:

*"Hyvin itsensä tuntevan ja selvästi oman työnsä pohtimista harrastavan kanssa keskustelu on helppoa ja puhuessa tulee jo automaattisesti esille asioita, joita olisin kysynyt myöhemmin."*

*"Kysymysten tekotapa muokkautuu henkilön mukaan, ja on osa tarinaa, joka keskustelussa muodostuu."*

*"Hyvät kysymykset ja kysymysten asettelu tuottaa arvokasta tietoa työntekijästä."*

*"Keskustelurunko toimi hyvänä tukimateriaalina, mutta jokaisen kanssa keskustelusta muotoutuu yksilöllinen työntekijänkin tarpeen mukaisesti."*

*"Toivatko etukäteen pohdittavat kysymykset käsityksen siitä, mitä asioita käsitellään ja kun en välttämättä samoilla kysymyksillä käyntykään keskustelua, niin se hieman tuntui hämmentävän vastaustilannetta."*

Yhden keskustelun kävin vertailun vuoksi ilman keskustelurunkoa ja keskittyen vain virallisiin lomakkeisiin. Tämän kokemuksen pohjalta keskustelu jäi varsin pintapuoliseksi. Keskustelusta oli myös vaikea saada yksilöllistä.

### **Vuorovaikutus**

Kun oli sisäistänyt teoriassa esittämäni ihmisten ja valmentavan johtamisen toimintaperiaatteet, ratkaisukeskeisyyden ja dialogisen keskustelun tunnusmerkit, oli keskustelun aikana helppokin tehdä tarkentavia kysymyksiä, jotka johdattelivat keskustelua syvempään vuoropuheluun.

Vuorovaikutuksen taso vaihtelee myös sen mukaisesti, miten hyvin on tutustunut työntekijöihin aiemmin. Nyt osa työntekijöistä oli oman yksikköni työntekijöitä, joiden kanssa olen tutumpi ja joiden kanssa olen käynyt kehityskeskustelujakin aiemmin. Sijaistamani yksikön työntekijät eivät olleet niin tuttuja ja keskustelin heidän kanssaan ensimmäistä kertaa. Vieraammankin ihmisen kanssa pääsee kyllä syvälliseen vuorovaikutukseen, mikäli molemmille osapuolille keskustelu on luontevaa. Tällöin on syytä kiinnittää erityistä huomiota keskustelun virittäytymisvaiheeseen. Myös keskustelun tukimateriaali auttaa näissä tilanteissa hyvin. Oman havaintoni mukaan onnistuin keskusteluissa luomaan rauhallisen keskustelutunnelman ja keskityin erityisesti kysymysten asetteluun sekä kuuntelemaan. Useissa kohtaa teoriassa korostettiin kuuntelemisen tärkeyttä. Kuuntelemisessa 10 sekunnin hiljaisuussääntö toimi hyvin. Mikäli kysymykseen vastauksen saatua en heti jatkanut uudella kysymyksellä, vaan olin hiljaa, jatkoi työntekijät omaa vastaustaan. Keskusteluun tuli enemmän asioiden pohtimista eri näkökulmista. Tässä muutamia minun havaintoja vuorovaikutukseen liittyen:

*"10 s. hiljaisuuden sääntö hyvä ja oikeasti toimii => aktivoi ihmistä asioiden syvällisempään pohdintaan."*

*"Keskustelussa kiireettömyyden tunne, joka rauhoittaa tilannetta ja antaa mahdollisuuden keskustelulle."*

*"Kuunteleminen on oikeasti vaikeaa, keskittymiseen vaikuttaa työpäivän muu kulku, mielessä pyörivät asiat jne. Läsnä olemiseen pitää oikeasti keskittyä."*

Työntekijöiden antamissa sanallisissa palautteissa tuli esille myös vuorovaikutus:

*"Keskustelu sujui todella hyvin, rento-olo, ei tarvitse jännittää."*

*"...Keskustelu oli oikein hyvä ja ajatuksia herättävä, kysymykset olivat hyviä, sinulla oli hyvä tapa kysyä, antoisaa omalle ajattelulle omasta työstä."*

*"Keskustelussa käytiin läpi asioita mitä pitääkin ja ehkä enemmänkin. Keskustelu sujui hyvin, sinun kanssa uskaltaa puhua asioita."*

*"Keskustelu sujui hyvin, sain esittää omia ajatuksia, annoit hyviä ajatuksia omaan työhön."*

Kysymykset ja haastamiseni pohtimaan omaa työtään oli osalle työntekijöistä hyppy pois mukavuusalueelta. Näihin keskusteluihin minä olin erityisen tyytyväinen, koska pystyin omasta mielestäni näin antamaan ajatuksia oman työn kehittämiseksi. Mikäli keskustelussa syntyy hyvä vuorovaikutus, luo se hyvän perustan luottamukselliselle keskustelulle. Hyvästä vuorovaikutuksellisesta keskustelusta jää myös hyvä muisto, joka edesauttaa jatkossa muitakin vuorovaikutuksellisia kohtaamisia, kuten myös seuraavaa kehityskeskustelua.

### **Kehityskeskustelujen vaikuttavuus**

Itse koen, että hajautetussa organisaatiossa työskennellessä, ilman säännönmukaisia keskusteluja, työntekijät jäävät etäisiksi. Mikäli työntekijät tuntevat itsensä etäiseksi, on sillä suora vaikutus motivaatioon, sitoutumiseen ja työn tekemiseen. Kehityskeskustelut, kuten muutkin henkilökohtaiset keskustelut, ovat hyviä työntekijään vaikuttamisen keinoja, ja keskustelussa yhdessä työtä ja työntekeä pohtimalla saavutetaan työntekeä kannalta merkityksellisiä tuloksia. Keskustelussa voi myös esimiehen käsitys työntekijästä muuttua sillä, keskustelu tuo aina lisätietoa työntekijästä ja hänen työnteostaan. Hyvin rakennetun keskustelun myötä käy selville tietääkö työntekijä organisaation tarkoituksen ja oman tehtävänsä osana sitä, onko hänen osaaminen vaaditulla tasolla, millainen hänen työkykynsä ja motivaationsa ovat. Näihin kysymyksiin liittyen huomasin työn edetessä poh-

tivani muutamia työn suoritukseen vaikuttavia kysymyksiä, jotka liittyivät näennäistehokkuuteen, työn pirstaloituneisuuteen, työmotivaation katoamiseen ja työssä onnistumisen määritelmään.

Kehityskeskustelujen edetessä huomasin pohtivani sitä, miten erotan työntekijän näennäistehokkuuden? Onko hän oikeasti niin tehokas kuin antaa puheissaan ymmärtää? Tähän löytyy vastaus ainoastaan, mikäli työntuloksia pystyy tarkistamaan ja vertailemaan niitä toisten työntekijöiden tuloksiin. Tämä toteutui hyvin syys-lokakuussa toteutuneissa välikeskusteluissa. Työntekijät myös itse pitivät tätä keskustelua hyödyllisenä. Tilastollisia lukuja ei kuitenkaan voi yksiselitteisesti tulkita, vaan niitä täytyy osata myös tulkita ristiin. Esimerkkinä tällaisesta tulosten ristiin tulkitsemisesta voi olla asiakkaalle tehtyjen yhteydenottojen vertailua palveluihin ohjaamiseen. Työntekijällä voi olla paljon yhteydenottoja asiakkaisiin, mutta yhteydenotot eivät näy asiakkaan ohjaamisena palveluihin eli asiakkaita on palveluissa vähän. Tällöin voidaan tulkita, että yhteydenotot eivät ole tuottaneet toivottua ohjaustulosta. Tilanne voi olla myös toisinpäin eli vähällä yhteydenottomäärällä saadaan asiakkaita ohjattua palveluihin tehokkaasti. Tällöin puolestaan voidaan tulkita, että työntekijän ohjausosaaminen on hyvää ja asiakasta motivoivaa.

Nykyisin työ on myös hyvin pirstaloitunut, jolloin työ koostuu monista eri työvälinein ja palvelukanavin muodostuneista palasista. Työn kokonaisuus hämärtyy ja työn arvoa voi olla vaikea havaita. Välttämättä emme aina näe työmme lopputulosta, sillä asiakkaiden päättäessä työnhakunsa verkkopalveluissamme esimerkiksi työhön mennessään, tieto tästä ei tule meille. Aikana ennen verkkopalveluja asiakas ilmoitti tilanteessaan tapahtuvat muutokset TE-toimistoon henkilökohtaisesti, jolloin työn tulokset olivat helpommin nähtävillä. Kehityskeskustelussa onkin hyödyllistä keskustella pirstaleisen työn hallinnasta, työn arvosta ja sen tärkeydestä osana suurempaa yhteiskunnallistakin kokonaisuutta tässä nykyaikaisessa palvelumallissa.

Kehityskeskustelun vaikuttavuutta yksilöön pohtiessani huomasin mieltiväni myös kysymystä, miten puhallan hiipuvaan hiileen? Työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa monet niin työstä kuin yksityiselämästä johtuvat asiat. Kehityskeskustelu tarjoaa tähänkin hyvän mahdollisuuden yhdessä pohtia, mitkä asiat ovat vaikuttaneet työmotivaation laskemiseen. Samalla on hyvä yhdessä pohtia, miten tilannetta voitaisiin korjata ja tarvitaanko siinä ulkopuolista apua esimerkiksi työterveyshuollosta.



Kaikki haluavat onnistua työssään, mutta huomasin sen, että se vaihtelee, mitä onnistuminen tarkoittaa itsekullekin. Osa näkee tuloksena vain onnistuneen työnvälityksen. Osa näkee onnistumisena asiakkaan tilanteessa näkyvät pienet askeleet kohti sitä työnvälitystilannetta. Joillekin onnistuminen on se, että on yhteydessä asiakkaaseen huolimatta siitä johtaako se johonkin asiakkaan tilannetta eteenpäin vievään palvelutapahtumaan. Tämäkin kehityskeskustelujen yhteydessä on hyvä havaita, jotta puhumme samoista asioista työntekijää voi oivalluttaa havaitsemaan, mitä häneltä odotetaan.

Mikäli näihin ja moniin muihin samankaltaisiin mielessä liikkuviin kysymyksiin löytää kehityskeskustelussa vastauksia ja sitä kautta pystyy vaikuttamaan työn suorittamiseen, on keskustelun hyödyllisyys kiistämätön. Näiden kysymysten pohtiminen ja niihin vastausten hakeminen, osoittaa myös sen, että keskustelu ei ole esimiehellekään vain pinnallinen juttelutuokio. Keskustelu on aidosti työn suorittamiseen vaikuttavien moninaisten asioiden pohdintaa ja niihin vaikuttamista.

On myös tosiasia, että kovistakaan ponnisteluista huolimatta kehityskeskustelu ei aina onnistu, koska keskustelu on aina kahden osapuolen välinen vuorovaikutustilanne. Keskustelijoiden vuorovaikutustaidot voivat myös olla eritasoiset. Uskon kuitenkin, että aina kannattaa yrittää ja hyödyntää erilaisten kysymysten voimaa. Kehityskeskustelutilanne toimii myös työntekijälle oppimisen kokemuksena siitä, kuinka omaa työtään voi ja kannattaa pohtia. On usein kysymys myös siitä, millaisiin keskusteluihin esimiehen kanssa on totuttu. Työntekijälle ja esimiehellä voi olla myös erilainen käsitys kehityskeskustelun tarkoituksesta. Tässä omia kehityskeskustelujen aikaisia havaintojani vaikuttavuuteen liittyen:

*"Minulle on syntynyt käsitys ihmisestä, mutta onko tämä käsitys sittenkään oikea? Miten asennoidun keskusteluun, jotta lähtisimme liikkeelle puhtaalta pöydältä."*

*"Miten toimijuutta voi kasvattaa, jos henkilö on urautunut hieman passiiviseen rutiininomaiseen toimintamalliin? Onko virkamies kuitenkin osittain käskyläinen?"*

*"Jokaisella on omanlaiset tarpeet ja odotukset keskustelulle. Osa ei antaudu työn syvällisempään pohdintaan tai se ei ole heille luontevaa tai sitten keskusteluilma-  
piiristä ei vain saa avointa ja luottamuksellista."*

*"Ilman keskusteluja en opi tuntemaan työntekijöitäni enkä tiedä mitkä asiat itse kullekin ovat merkityksellisiä."*

*"Miten asennetta voi oikeasti keskustelussa muuttaa, koska ne istuvat niin syvällä ihmisessä."*

Työntekijöiden sanalliset palautteet kehityskeskusteluista olivat poikkeuksetta hyviä. Tässä työntekijöiden palautetta kehityskeskustelusta:

*"Kerrankin tunnen olevani kehityskeskustelussa."*

*Kehityskeskustelu on hyvä ja tarpeellinen etenkin, kun ei olla tekemisissä koko ajan."*

*"...Keskustelu sujui hyvin ja rakentavassa hengessä. Kiitos hyvästä keskustelusta."*

*"Keskustelu sujui hyvin ja kattavasti. Kehityskeskustelun tavoitteet saavutettiin."*

## 5.6 Kehittämistyön tulokset

Vuoden 2016 henkilöstöbarometrissa henkilöstön tyytyväisyys esimiehen kanssa käytyyn kehityskeskusteluun on taulukossa (Taulukko 5) lisätty jo edellä esitettyyn taulukkoon. Koska kävin vuoden 2016 kehityskeskustelu myös oman yksikköni lisäksi toisen yksikön henkilöstön kanssa sijaistaessani heidän esimiestään, niin esitän tässä myös tämän yksikön tulokset samalta ajalta.

	2014	2015	2016
<b>Oma yksikköni</b>	3,32 n=19	3,29 n=17	3,44 n=18
<b>Sijaistamani yksikkö</b>	3,40 n=11	3,33 n=6	4,15 n=13
<b>Koko toimisto</b>	3,35 n=57	3,25 n=51	3,58 n=50

Taulukko 5. Tyytyväisyys tulos- ja kehityskeskustelujen toimivuuteen vuosina 2014–2016

Tulokset (Taulukko 5) osoittavat, että tyytyväisyys kehityskeskusteluun osaamisen kehittämiseksi nousi vuonna 2016 molempiin vertailuvuosiin verrattuna. Sijaistamani yksikön osalta tulos oli huomattavankin paljon parempi kuin edellisinä vuosina. Myös koko toimiston keskiarvo oli kehittynyt ylöspäin. Tulosten mukaan panostus vuorovaikutuksellisemman keskustelun aikaansaamiseksi tyydytti myös työntekijöitä ja he arvioivat kehityskeskustelun merkityksellisemmäksi kuin aikaisempina vuosina. Tämä kertoo myös siitä, että kehityskeskustelujen halutaan olevan vaikuttavia. Työntekijät haluavat keskustella omasta työstään esimiehensä kanssa.

Syys-lokakuussa 2016 tekemäni välikeskustelu sai myös hyvän palautteen. Ajankohtana se oli hyvä hetki tutkia yhdessä työnsuorittamisen tunnuslukuja ja sitä kautta pohtia työntekemistä. Itse välikeskustelussa on enää tehnyt erityistä havainnointia, vaan välikeskustelujen jälkeen tein itsearviointia siitä, miten itse koin keskustelun hyödyllisyyden. Keskustelun aikana useat työntekijät kertoivat, että keskustelu on tarpeellinen. He esittivät toiveen useammallekin keskustelulle vuoden mittaan. Välikeskustelun jälkeen sain yhden sähköpostin, jossa kiiteltiin keskustelusta jäänyttä positiivista tunnetta ja sitä, että osoitan kiinnostusta työntekijän työtä kohtaan. Hänen mukaansa se kertoo siitä, että välitän työntekijöistä.

Tutkimuskysymykseni oli "Millainen kehityskeskustelun sisältö johtaa organisaation, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta vaikuttavaan kehityskeskusteluun"? Tutkimukseni mukaan panostamalla aidosti vuorovaikutuksellisempaan kehityskeskusteluun saavutetaan vaikuttavampi kehityskeskustelu. Tässä auttaa hyvä etukäteisvalmistelu ja keskustelussa käytettävä hyviä kysymyksiä sisältävä keskustelurunko. Ihmisen toimijuuteen vaikuttavien asioiden pohtimisella luodaan pohjaa hyvälle vuorovaikutukselle, jota kehityskeskustelussa on hyvä toteuttaa. Kehityskeskustelun täytyy myös joustaa työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti. Työntekijällä voi olla halua keskustella joistakin hänen elämänsä liittyvistä asioista enemmänkin. Nämä asiat ovat yleensä sellaisia, että ne heijastuvat tavalla tai toisella työntekijän työskentelyyn. Varasin näihin tutkimuksen aikaisiin kehityskeskusteluihin runsaasti aikaa, jotta se mahdollisti erilaisten vuorovaikutuksellisten keinojen kokeilun, ilman aikapaineita. Muutama keskustelu venyikin kolmen tunnin mittaiseksi vaikka pääsääntöisesti kahden tunnin aika riitti hyvin.

Henkilöstön toiveiden ja kehityskeskustelujen aikaisten havaintojen pohjalta olen laatinut kehityskeskustelun toteuttamisen tueksi parannellun valmistautumisohjeen (Liite 7) ja kehityskeskustelurungon (Liite 8). Valmistautumisohje on otsikoitu nimellä "Kehityskeskustelu itsesi kanssa", ja se pyytää työntekijää pohtimaan annettuja kysymyksiä etukäteen. Kehityskeskustelurungon kysymykset on ryhmitelty aihealueittain ja kysymykset ovat samoja, joita työntekijä pohtii valmistautumisohjeen mukaisesti etukäteen. Kehityskeskustelurungon mukaisesti keskustelua läpikäyden saadaan vastaukset myös meillä valtakunnallisesti käytettävään kehityskeskustelulomakkeeseen. Lisäksi olen laatinut esimiehelle vinkkilistan vuorovaikutuksen parantamiseksi kehityskeskusteluissa (Liite 9). Nämä yksistään eivät toki takaa vaikuttavampaa kehityskeskustelua, vaan vuorovaikutus vaatii esimieheltä omaa tahtoa ja taitoa.

### 5.7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

"Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääteilyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää." (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 5.)

Kun tehdään työelämälähtöistä kehittämistyötä, siinä korostuvat tieteen tekemisen ja samaan aikaan yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämistyön tulosten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2014, 48.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita menetelmiä. Tutkimuksen reliaaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toinen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Tällöin tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaaabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten sekä tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tulosten tulkinnassa olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja. Tällöin voi käyttää esimerkiksi suoria otteita haastatteluista tai havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Tutkimuksen luotettavuudesta huolehditaan huolellisella dokumentaatiolla. Kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa perustellaan. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaikka laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaankin siirrettävyydestä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset pitävät samankaltaisissa tapauksissa. Tämä edellyttää tutkimuskohteen tarkkaa kuvausta, jotta tilanteen vastaavuutta voidaan vertailla. (Kananen 2010, 69–71.)

Vilkan (2007, 54) mukaan piilohavainnointi on eettisesti ongelmallinen havainnointimenetelmä. Piilohavainnoinnin tyyppi, jossa tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan ensisijaisesti muista syistä ja toissijaisesti tutkimussyistä, katsotaan kuitenkin moraalisesti oikeutetuimmiksi. Tällöin tutkija ei peitetarinan turvin soluttaudu ryhmään, vaan kuuluu siihen itsekin.

Tähän kehittämistyöni tarkoitukseen piilohavainnointi mielestäni sopi kaikkein parhaiten. Vuorovaikutustilanteet ovat erityisen herkkiä ulkoisille vaikuttimille ja halusin täysin aidon havainnoitavan tilanteen, saavuttaakseni kehittämistyöni tavoitteet. Kehittämistyöni oli ensisijaisesti kehityskeskustelun vaikuttavuuden parantaminen ja toissijaisesti tutkimus. Työntekijöille tilanne oli vain ja ainoastaan heidän oma kehityskeskustelu, jolloin heillä oli oikeus käydä aito hyödyllinen kehityskeskustelu ilman, että sitä millään tavalla häiritse tutkimustarkoitukseni. Työntekijöilleni olin kertonut aikaisemmin tekeväni opintoihini liittyvän kehittämistyön kehityskeskustelun vaikuttavuuden parantamisesta. Tämä tuli esille marraskuussa 2015, kun tulevaisuusmuistelun avulla pyysin heiltä toiveita kehityskeskustelun sisällöksi.

Tutkimuksen luotettavuudesta olen huolehtinut kuvaamalla kehittämistyön toteuttamistavan ja dokumentoimalla havainnot reaaliaikaisesti. Työntekijöideni yksityisyyden suojaamiseksi havaintopäiväkirjassa ei ole havaintoajankohtia kuvaavia päivämääriä. Mielestäni tutkimus on toteutettu luotettavasti, ja tulokset ovat sovellettavissa vastaaviin työelämän tilanteisiin myös muissa organisaatioissa. Tulokset eivät varmasti ole yksiselitteisiä, koska tulosten tulkinta vaihtelee tekijän ja tilanteiden mukaisesti.

Konstruktiiivisen tutkimuksessa tarkoitus on hankkia syvällinen tieto tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta, ja sen pohjalta luoda ratkaisumalli. Tämän jälkeen ratkaisun toimivuutta arvioidaan käytännössä. Arviointivaihe voi myös jäädä pois itse kehittämistyön raportointivaiheesta, sillä testaus voi tapahtua myöhemmin. Tässä kehittämistyössäni loin

kehityskeskustelulle uuden mallin, jota myös testasin. Testauksen ja havainnoinnin perusteella olen parannellut mallia alkuperäisestä. Konstruktivisen tutkimuksen tavoite siis toteutui. Vuoden 2017 kehityskeskustelut aion toteuttaa tällä parannetulla mallilla. Tämän mallin olen myös jakanut organisaatiomme esimieskollegojen käyttöön.

## 6 Pohdinta

*"Jos olet matkalla ei mihinkään, todennäköisesti pääset sinne."*

– *George Harrison*

Kehittämistyöni tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat ne johtamisessa huomioitavat asiat, jotka vaikuttavat työntekijän työn hyvään suorittamiseen ja miten tätä tietopohjaa hyödyntäen toteutetaan vaikuttavampi kehityskeskustelu. Tutkimukseni mukaan tiedostamalla ihmisen työn suorittamiseen vaikuttavat tekijät ja kehityskeskustelussa tätä tietoa hyödyntämällä hyvän kehittävän vuorovaikutuksen keinoin, päästään vaikuttavampaan kehityskeskusteluun. Työntekijät haluavat keskustella omasta työstään ja myös esimiehen täytyy haluta keskustella.

Johtamisen lähtökohtana on saada aikaan tuotoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta myös julkisella sektorilla. Teoriaosassa tutustuin mm. Järvisen kuvaukseen johtamisen moninaisuudesta. Siinä nousi esille, että johtaminen on ensisijaisesti ihmisiin vaikuttamista. Esimiehen tehtävään kuuluu myös valvoa ja seurata työntekijöidensä työtä. Työntekijät tulee saada myös kehittämään jatkuvasti osaamistaan ja saada suhtautumaan tekemäänsä työhön aktiivisesti ja joustavasti. Esimiehen tehtävänä on myös saada työntekijät suhtautumaan muutoksiin myönteisesti ja kantamaan vastuun omasta työstään sekä yhteistyöstä. Ylipääntään kaikkinaisen työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös esimiehen tärkeä tehtävä. Kaikki nämä asiat kuuluvat luonnollisena osana myös kehityskeskusteluun.

Työssä suoriutumiseen ja oppimiseen vaikuttavat osaamisen lisäksi motivaatio, innostus ja sitoutuminen. Teorian kautta opin, millaisella esimiestyöllä näitä asioita edistetään. Työntekijän motivaatiota, innostusta ja sitoutumista lisää ennen kaikkea esimiehen häneen kohdistama luottamus ja arvostus. Esimiehen on myös kyettävä tekemään näkyväksi työntekijän rooli koko organisaation perustehtävän toteuttamisessa. Kaiken tämän esimies tekee työntekijälle näkyväksi rikastavan ja kehittävän vuorovaikutuksen keinoin. Rikastavaa ja kehittävää vuorovaikutusta saadaan aikaan arvostavan haastattelun kautta, käyden keskustelua dialogisesti ja ratkaisukeskeisesti. Yhdessä työn reflektointi on hyödyllistä ja oivalluttavaa. Tämä kehittää myös asiantuntijan metakognitiivista tietoa eli kykyä tarkastella ja arvioida omaa toimintaansa sekä oppia siitä. Kokemukseni mukaan hyvät kysymykset

ja kysymysten asettelu johdattelivat keskustelua vaikuttavaan kehityskeskusteluun, joka parhaimmillaan vahvistaa asiantuntijuutta.

Teoriassa korostui myös työntekijöiden yksilöllisyys. Esimiehen on tunnettava työntekijänsä myös yksilönä, jotta hän osaa johtaa ja tukea häntä hänen edellyttämällään tavalla. Parhaiten esimies tutustuu työntekijään yksilönä, hänen kanssaan käymien keskustelujen avulla.

Kehityskeskustelu tarjoaa hyvän mahdollisuuden kaikkeen edellä mainittuun. Työntekijä odottaa kehityskeskustelun olevan hänelle hyödyllisen. Hän tulee keskusteluun saamaan esimiehen palautteen ja antamaan itsekin palautetta työstä suoriutumisesta. Hän tulee myös keskustelemaan työtehtävistään ja työn sujumiseen vaikuttavista asioista. Lisäksi hän haluaa tietää, mitä esimies häneltä odottaa.

Kun tutustuu teoriaan, haasteena on se, miten saada ne teoriassa helpolta kuulostavat toiminta-ajatukset ja -mallit käytäntöön, ja miten minä omana persoonana niitä toteutan. Vuorovaikutusta rikastuttavat menetelmät tulisikin osata ottaa käyttöön oikeassa tilanteessa. Kehityskeskusteluun ennakkoon valmistautuminen auttoi tässä, kuten myös keskustelun tueksi tekemäni keskustelurunko.

Pohtiessani nyt sitä, millainen esimiehen suhtautuminen keskusteluun auttaisi häntä keskustelussa, tulee mieleeni kysymyksen asettelun kautta asian lähestyminen. Voisin suositella kehityskeskustelun lähtökohdaksi, kuka hän on, ja mistä hän hyötyy-tyyppistä suhtautumista. Tällöin asettuu automaattisesti terveen uteliaisuuden asetelmaan, joka auttaa kysymysten asettelussa. Kannattaa myös muistaa, ettei ole olemassa yksiä ainoita oikeita tapoja keskustella, vaan toiminta riippuu toisaalta keskustelukumppanista yksilönä, ja toisaalta tapahtumasta, johon molemmat osapuolet vaikuttavat. Kohtaaminen ja vuorovaikutustilanne ovat aina viime kädessä tulkintoja, jonka pohjalta keskustelua johdatellaan eteenpäin. Keskittymällä kuuntelemiseen myös tulkintojen tekeminen onnistuu. Mikäli kohtaamisesta kuitenkin halutaan vaikuttava, on kohtaamisen haastettava molempia osapuolia. Yleisesti usein sanotaankin, että kehittyminen tapahtuu mukavuusalueen ulkopuolella. Uskon täysin myös väittämään - jos kohtaaminen ei tunnu miltään, ei se vaikuta mitenkään.

Yksi hienoimmista ohjeista oman olemisen vaikutuksesta toisiin, on filosofi Esa Saarisen käyttämä sanonta: "Mitä tulee sisään, kun sinä tulet sisään?". Kohtaamisen onnistuminen



lähtee siis liikkeelle samaan tilaan tulemisesta, ja siinä luodaan jo pohja hyvälle kohtaamiselle.

Kehittävän vuoropuhelun aikaansaaminen ei ole aina helppoa, sillä se on riippuvainen myös keskustelun toisesta osapuolesta. Kaikki eivät ole tällaiseen vuoropuheluun tottuneet, ja arjen keskustelutilanteiden lisääminen voisi kehittää vuorovaikutustaitoja. Teoriassa esitetty "Kelluva kehityskeskustelu" oli hyvä kuvaus tästä. Dialogisuus ja kehittävä vuorovaikutus ei tosiaankaan synny yhdellä keskustelulla.

Uskon myös vahvasti, että jokainen haluaa esimiehen jakamattoman huomion, tulla kuuluksi ja tuntea, että esimies on kiinnostunut. Tämä lisää arvokkuuden tunnetta, ja sitä kautta rakentuu hyvää pohjaa arjen työlle. Kehityskeskustelut tarjoavat tähän yhden hyvän mahdollisuuden. Olipa organisaation kehityskeskustelujen ohjeistus millainen vain, esimies itse vaikuttaa omalla toiminnallaan kehityskeskustelun sisältöön ja vaikuttavuuteen. Hän on kuitenkin se, joka johdattelee vuorovaikutusta ja on vastuussa siitä millainen tunne keskustelusta jää. Myös keskusteluosapuolen keskusteluun esiin nostamat asiat voivat muuttaa keskustelua hänen tarpeidensa mukaiseen suuntaan.

Hallinnossamme on määritelty tulevaisuuden menestystekijöitä, joita ovat esimerkiksi henkilöstön uusi rooli ja uusi brändimielikuva. Henkilöstön uudessa roolissa korostuu valmentava ote, ihmissuhdetaidot sisältäen luottamuksen, joustavuuden, positiivisuuden ja ratkaisuhaluisuuden. Uusi brändimielikuva sisältää mm. kontrollin sijaan valmennuksen ja motivoinnin. Jotta henkilöstö osaa toimia näissä rooleissa, on heitä mielestäni myös johdettava samalla tavalla. Niin arjen johtamistilanteet kuin kehityskeskustelut eräänlaisena valmennustilanteena ovat tässä avainasemassa, jotta he voisivat saada siitä itsekin ideoita omiin asiakaskohtaamisiin.

Tämän kehittämistyön hyöty on henkilöstölle ja organisaatiolle moniulotteinen. Vaikuttavalla kehityskeskustelulla varmistetaan se, että kehityskeskustelu ei ole ainakaan ajanhukkaa. Pelkkä halu ja osoitus käydä hyödyllinen kehityskeskustelu, osoittaa työntekijälle arvostuksen tunnetta. Arvostuksen tunne ei voi olla vaikuttamatta työntekijään. Panostamalla kehityskeskusteluun siitä saadaan aito johtamisen työkalu. Organisaation kannalta katsottuna se vaikuttaa työntekijöiden työn suorittamiseen, ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Henkilökohtaisella tasolla työn suorittamisesta keskustelu ei aina välttämättä ole luontevaa ja

siinä voidaan mennä mukavuusalueen ulkopuolelle. Uskon nyt käymieni kehityskeskustelujen myötä henkilöstöllä olevan paremmat keskusteluvälmiudet myös tulevaisuuden kehitys- ja muutoskeskusteluja ajatellen.

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyneen materiaalin olen organisaatiossa jakanut muiden esimiesten käyttöön. Tätä materiaalia heidän on helppo muokata omaan johtamiskäytäntöönsä sopivaksi tai käyttää sitä sellaisenaan hyödyksi. Tämä kehityskeskustelumalli sopi minulle ja minun yksikköni työntekijöille hyvin. Mutta kuten teoriassa todettiin, se mikä toimii toisessa organisaatiossa, ei toimi välttämättä toisessa. Kehityskeskustelumalli on muokattava aina oman organisaation mukaiseksi.

Tarvitsin ehdottomasti teoreettisessa osassa olevan tietopohjan, jotta asennoituminen ihmisten johtamiseen olisi oikeantyyppinen. Vuorovaikutuksen merkityksen havaitseminen ihmisten johtamisessa oli myös tärkeää ja oivalluttavaa. Monta kertaa kehittämistyön tekemisen aikana huomasin pohtivani kohtaamisten merkitystä ja vaikuttavuutta - onko minun esimiestyöni arvoa tuottavaa ja lähtevätkö työntekijät luotani pois vahvistuneina. Tutkimukseni ja kehittämistyöni olivat siis antoisia, hyödyllisiä ja minua esimiehenä kehittäviä. Se haastoi minut pois mukavuusalueeltani kehittymisen alueelle. Olen huomannut arjen muissakin vuorovaikutustilanteissa soveltavani kehittämistyöni antamia oppeja. Kehittämistyöni rajaaminen ei ollut mitenkään helppoa, ja sain tehdä todella paljon töitä, että sen raamit pysyivät kasassa - nälkä kun kasvaa syödessä. Kun pidin mielessä sen minne olin matkalla, pääsin myös sinne. Myös työntekijöiden on omassa työssään tiedettävä, minne he ovat matkalla, ja tätä suuntaa on kehityskeskusteluissa hyvä mahdollisuus tarkistaa.

*"Jos ihminen ei tiedä, mihin satamaan hän on matkalla,*

*silloin mikään tuuli ei ole oikea tuuli."*

– Seneca

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin Kamari Oy.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy.
- Airo, J-P. & Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma ura, paras ura. Talentum Media Oy.
- Ahola, T. & Furman, B. 2007. Reteaming-valmennus. Yksilöiden ja yhteisöjen ratkaisukeskeinen kehittämismenetelmä. Bookwell Oy.
- Autio, V.M. & Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. JTO-Palvelut Oy.
- Fletcher, C. 2004. *Appraisal and Feedback. Making Performance Review Work (verkko-kirja)*. London: Saatavissa: [http://books.google.fi/books?id=rhKQd5ydT\\_gC&print-sec=frontcover&dq=performance+appraisal](http://books.google.fi/books?id=rhKQd5ydT_gC&print-sec=frontcover&dq=performance+appraisal). Luettu 15.9.2016.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Gjerstad, E. 2015. Näin vaikutat. Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Bookwell Oy.
- Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. Sanoma Pro Oy.
- Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. WS Bookwell Oy.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Talentum Media Oy.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Bookwell Oy.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2013. Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Sanoma Pro Oy.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum Media Oy.
- Karsan, R. & Kruse, K. 2011. How to increase performance and profits through full engagement. John Wiley and sons, Inc. Hoboken, New Jersey
- Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy.
- Kurttila, M. & Laane, T. & Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa? Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy.
- Meretniemi, I. 2013. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media Oy
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy
- Ojasalo, K. & Moilanen, t. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia; Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-Kustannus.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin; Lisää voimaa tekemiseen. Talentum Media Oy.

- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro Oy
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Talentum Media Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 37/2014. Työ ja työvoiman kysyntä muuttuvat. Uudistuuko julkinen työnvälitys rekrytointipalveluna?
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy
- Virtanen, P & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma Oy.

### **Väitöskirjat**

- Mahlakaarto, Salme. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Väitöskirja. Saatavilla [http://www.mahlakaarto.fi/files/Vaitoskirja\\_Salme\\_Mahlakaarto.pdf](http://www.mahlakaarto.fi/files/Vaitoskirja_Salme_Mahlakaarto.pdf). Luettu 30.1.2016.
- Roman, Jani. 2005. A Study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization . Väitöskirja. Saatavilla <http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512277034/isbn9512277034.pdf>. Luettu 31.10.2016

Wink Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaus-tutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitös-kirja. Tampereen yliopisto. [amk402u01.turkuamk.fi/taykkari/ajankohtaista/Yrke/Alais-taito030706.htm](http://amk402u01.turkuamk.fi/taykkari/ajankohtaista/Yrke/Alais-taito030706.htm). Luettu 30.8.2016.

### **Artikkelit, tutkimukset, nettilähteet**

Itella. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Saatavilla [http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki osallistamiseen ja ongel-manratkaisuun.pdf](http://tyohyvinvointisaatio.fi/data/documents/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongel-manratkaisuun.pdf). Luettu 13.10.2015

Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä-tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Saatavilla [https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/111071-loppu-raportti-loppuraportti\\_111071.pdf/3130d1a7-cc6f-4be0-9021-c852ef546a2d](https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/111071-loppu-raportti-loppuraportti_111071.pdf/3130d1a7-cc6f-4be0-9021-c852ef546a2d). Luettu [15.11.2016](http://15.11.2016)

Lehto, K. & Viitala, R. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tu-loksellisuuden haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilös-tön kokemana. Teoksessa Kirsi Lehto & Riitta Viitala Hallinnon Tutkimus 2/2016. 117–128.

London, S. 2011. The Power of Dialogue. Saatavilla <http://www.scottlondon.com/arti-cles/ondialogue.html>. (Luettu 1.3.2017)

Lähdesmäki, K. Esimiehistä valmentajia? valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä joh-tamisen välineenä. Teoksessa K. Lähdesmäki Hallinnon Tutkimus 1/2007. 83–91.

Pynnönen, A. Vaiennettu huono johtaminen: Kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. Teoksessa A. Pynnönen Hallinnon Tutkimus 1/2015. 61–77.

Robertson, K. 2005. Active listening, More than just paying attention. Australian Family Physician Vol. 34, No. 12.. Saatavilla [http://www.go2itech.org/HTML/CM08/tool-kit/links/print/Mentoring/Active\\_Listening.pdf](http://www.go2itech.org/HTML/CM08/tool-kit/links/print/Mentoring/Active_Listening.pdf). Luettu 30.10.2016.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK-ohje 2012). Saataville [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 2.2.2017.

Virtanen, M. 2016. Ajoiko aika todella kehityskeskustelujen ohi? Saatavilla [https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulisiko-kehityskeskustelut-lopettaa?cid=v\\_eb3fbea375b8f44d25efef67d4f789f0&cidtype=cpc](https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tulisiko-kehityskeskustelut-lopettaa?cid=v_eb3fbea375b8f44d25efef67d4f789f0&cidtype=cpc). Luettu 15.12.2016.

## Tulevaisuusmuistelun koonti

Työhyvinvointi	<p>Ikäjohtaminen on huomioitu</p> <p>Työssä jaksaminen on huomioitu</p> <p>Terveyden huomioiminen</p> <p>Työhyvinvointiasiat aina esille</p>
Työstä suoriutuminen ja palaute	<p>Lyhyesti peilaus menneeseen vapaamuotoisesti; ovatko sovitut asiat toteutuneet ja palaute siitä</p> <p>Rakentava palaute ja esimieheltä korjaava ehdotus (esimies on linkki työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden välillä)</p> <p>Palautteen saaminen ja antaminen; vastakysymyksiä mahdollista esittää, luottamuksellista keskustelua</p> <p>Avoimuus sekä rakentava kritiikki puolin ja toisin ettei kumpikaan vedä hernettä nenään</p> <p>Seuranta yhteisesti kehityskeskusteluissa sovitusta asioista esim. toimiston omista strategisista tavoitteista</p> <p>Tulee kuunnelluksi/kuulluksi</p> <p>Onko esimies tyytyväinen työhöni, olenko korvaamaton</p> <p>Kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuranta yksilönä ja yhteisesti (mahdollisuus pohtia korjausliikkeitä ja hyvien asioiden tunnistaminen ja jatkaminen) =&gt; enemmän siis suunnitelmallisuutta</p>
Tulevaisuus	<p>Mihin ollaan menossa, mitä vaatii meiltä ja minulta yksilönä =&gt; yhteistä pohdintaa</p> <p>Painopisteet mihin toimisto haluaa panostettavan, mitä minä voisin tehdä tavoitteiden toteuttamiseksi, milloin voidaan olla tyytyväisiä omaan työhön</p>



	<p>Omat strategiset tavoitteet Kainuun toimistolle</p> <p>Tarvittavaa koulutusta/osaamisen kehittämistä pitäisi myös olla tarjolla</p> <p>Henkilökohtaiset kehittämiskohteet voivat olla pieniäkin (ei aina Salmian koulutuksia)</p>
Työn sisältö ja osaaminen	<p>Työvälineisiin ja työjärjestelyihin liittyvät tarpeet ja toiveet on tunnistettu ja aiottu toteuttaa</p> <p>Halu- ja toiveet oman työn sisällön kehittämiseen tulevat esille ja niistä on mahdollisuus keskustella</p> <p>Ei muutosta muutoksen vuoksi eli ellei kehittämisen kohteita löydy ei niitä väkisin etsitä,</p> <p>Vahvuudet ja osaaminen =&gt; niiden kehittäminen, jos on tarvetta</p> <p>Työyhteisön tilanne; miten minun suhtautuminen vaikuttaa työyhteisöön, oma sitoutuminen</p> <p>Työn organisointi on onnistunut, linjojen välinen toiminta ja työnjako on selkeä</p> <p>Kehityskeskusteluiden pitäisi taata työrauha</p> <p>Esimies tunnistaa työntekijän tehtävät</p>
Kehityskeskustelujen laatu	<p>Ryhmäkehityskeskustelut ovat hyviä; voi jakaa hyviä käytäntöjä ja löytää niistä itsenkin idean työhön</p> <p>Mikä on kehityskeskustelun vaikuttavuus?</p> <p>Vapaamuotoinen yksilöllinen keskustelu, saa nostaa itselle tärkeitä asioita esille</p> <p>Kehityskeskustelu voisi jo alkaa ennen kehityskeskusteluja =&gt; miellekartan tekeminen jossa työntekijä itse keskiössä ja siihen kaikki ne työn osa-alueet mitä työhön kuuluu, miten niissä on onnistunut, missä ei</p>

	<p>ole onnistunut, esimies voi myös tästä hahmottaa paremmin työntekijän työtehtävät</p> <p>Kehityskeskustelun pitäisi olla jatkuva prosessi eli siihen palataan tarvittaessa väli- tapit esim. tunnin keskustelut pitkin vuotta</p>
--	--

## **Kehityskeskusteluun valmistautuminen:**

1. Käy läpi työtehtäväsi ja pohdi, mitkä tehtävät motivoivat ja mistä työtehtävistä kenties haluaisit luopua?
2. Kertaa kuluneen kauden tavoitteet (on kirjattu edelliseen kehityskeskustelulomakkeeseen) ja tärkeimmät työtehtävät. Arvioi, kuinka olet suoriutunut.
3. Pohdi, mitkä tekijät mahdollisesti estävät työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Pohdi myös, miten tai millä toimenpiteillä poistetaan estävät tekijät.
4. Kartoita hyvää suoriutumista selittävät tekijät.
5. Mieti suhtautumisesi työhön. Onko työsi merkitys sinulle selvä?
6. Pohdi, mitä odotat uraltasi.
7. Kartoita osaamisen vahvuudet ja kehityskohteet sekä pohdi alustavasti kehittämistoimenpiteet.
8. Arvioi, minkälainen työyhteisön jäsen olet. Mieti, mikä on sinun vaikutuksesi työyhteisön ilmapiiriin.
9. Mieti alustavasti seuraavalle kaudelle asetettavia tavoitteita.
10. Pohdi esimiehen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita
11. Mahdolliset ongelmat työssä?
12. Osaamisesi riittävyys? Mitä tietotaitoa olet huomannut tarvitsevasi lisää?
13. Onnistumisesi ajankäytössä?
14. Tiedon saannin riittävyys?
15. Tulevaisuuden suunnitelmasi ja odotuksesi?
16. Yhteistyön sujuminen eri tahojen kanssa?
17. Työyhteisön ilmapiiri ja siihen vaikuttavat seikat?
18. Mitä tavoitteita asetat työllesi?

## **KEHITYSKESKUSTELU 2016**

*Ennäitkö pohtia valmistautumismateriaalin kysymyksiä? En välttämättä kysy samoilla kysymyksillä, mutta samat asiat tulevat esille.*

*Millä mielellä tulit tähän keskusteluun?*

*Mitä sinulle kuuluu?*

*Jotta keskustelusta olisi sinulle mahdollisimman paljon hyötyä, niin mitä asioista meidän kannattaisi ottaa esille?*

### **Työtehtävä**

1. Mistä olet vastuussa työssäsi? (*Perustehtävän hahmottaminen, onko työn merkitys selvä*)
2. Mitkä työtehtävistäsi tuntuvat mielekkäiltä?
3. Mitkä työtehtävät eivät tunnu mielekkäiltä?
4. Mitkä tehtävät kuormittavat sinua eniten?
5. Mitä haluaisit muuttaa työssäsi?

### **Menneen kauden tavoitteet ja työstä suoriutuminen**

1. Miten sovitut asiat ovat toteutuneet ja miten suoriudit kuluneen kauden tavoitteista?(*Mitkä tavoitteet on saavutettu*)
2. Miten olet edistänyt tavoitteiden saavuttamista?
3. Missä olet onnistunut parhaiten? Miksi? (*Vahvuudet*)
4. Mitä ongelmia olet kohdannut työssäsi?
5. Oletko saanut työsi suorittamisen kannalta riittävästi tietoa?

## Osaaminen

1. Mistä hyvä asiakaskokemus sinun mielestäsi koostuu?
2. Miten olet edistänyt konkreettisesti työssäsi hyvän asiakaskokemuksen syntymistä? *Miten palveluidentiteetti näkyy?*
3. Miten aiot edistää erinomaisen asiakaspalvelun toteutumista jatkossa?
4. Mikä on näkemyksesi mukaan tuloksellisuus sinun työssäsi? *(Tehokas palveluprosessi => miten rakennat hyvän palveluprosessin, mitä palveluita käytät, miten ohjaat asiakkaita)*
5. Miten aiot panostaa tuloksellisuuden toteutumiseen jatkossa?
6. Mitkä ovat osaamisesi vahvuudet?
7. Miten olet panostanut osaamisesi kehittämiseen?
8. Miten haluat kehittyä tai mitä haluat oppia lisää onnistuaksesi tehtävässäsi? *(Mitä osaamista tai tietotaitoa tunnistat tarvitsevasi lisää?)*

## Tavoitteet tulevalle kaudelle

1. Mitä tavoitteita asetat itse omalle työllesi tulevalle kaudelle?
2. Mikä on toimintasuunnitelmasi tavoitteiden saavuttamiseksi? Miten voisi mitata?

## Työhyvinvointi ja motivaatio

1. Mitä työ sinulle merkitsee?
2. Arvostatko itse omaa työtäsi?
3. Arvioi omaa motivaatiosi tasoa asteikolla 1-5. Mitä olet tehnyt ja mitä aiot tehdä oman motivaatiosi kehittämiseksi? Mikä sinua työssäsi motivoi ja saa sinut innostumaan?
4. Mistä työhyvinvointi koostuu?
5. Millaiseksi koet työilmapiirin ja yhteistyön? Miten voisi kehittää?

6. Millainen sinä olet työyhteisön jäsenenä? Miten kuvittelet muiden kuvailevan sinua työyhteisön jäsenenä?
7. Miten itse edistäisit omalla toiminnalla hyvää yhteistyötä ja yhteishenkeä?
8. Kuvitellaan, että vuoden kuluttua olet erittäin tyytyväinen työhösi. Mikä on muuttunut?

### **Esimiehen toiminta**

1. Mitä kehittämistoiveita sinulla olisi minun esimiestyöhöni liittyen?

### **Muut**

1. Millaisia toiveita sinulla on tulevaisuuden suhteen? Miten näitä toiveita voisi edesauttaa?
2. Miten huomioimme työssäjaksamisesi?
3. Oletko itse kokenut epäasiallista kohtelua?

### **Arviointikysymykset lopuksi:**

1. Olivatko kehityskeskusteluun valmistautumisohjeet riittävät ja auttoivatko valmistautumiskysymykset valmistautumisessa?
2. Miten keskustelu mielestäsi sujui?
3. Saavutettiin keskustelun tavoitteet sinun näkökulmastasi?

## Vuoden 2016 valtakunnallinen kehityskeskustelulomake

**KEHITYSKESKUSTELU**

Nimi Nimi  
 Tehtävä Tehtävä  
 Esimies Nimi

<u>Vuoden 2016 tavoitteet</u>	<u>Osaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet</u>	<u>Muut asiat</u>
	Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.	
<p>Tehtäväkuva on <input type="checkbox"/> oleellisesti muuttunut/<input type="checkbox"/> uusi tehtävä            Tehtäväkuva päivitetään Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. <b>mennessä, uusi tehtäväkuva tulee voimaan</b> Kirjoita päivämäärä napsauttamalla tätä. <b>lukien</b></p>		

Allekirjoitukset Valitse päivämäärä.

Työntekijä

Esimies

## Valtakunnallinen suoritusarviointilomake

	Käytettävä arviointiasteikko 1- 5, puolen pisteen tarkkuudella 1 = Välttämätöntä parantaa suoritusta, joka ei vastaa tehtävän vaatimuksia 2 = Pääosin vaatimuksia vastaava suoriutuminen, kuitenkin selvää parantamistarvetta 3 = Tehtävän vaatimuksia vastaava suoriutuminen, jota voi parantaa 4 = Hyvä suoritus, joka ylittää jollain osa-alueella tai aika-ajoin tehtävän vaatimukset 5 = Jatkuvasti poikkeuksellisen hyvä, vaatimukset ylittävä suoritus	
5	<b>Arvioitavat piirteet / toimintatavat</b>	<b>Asteikko 1-5</b>
6	<b>1. Osaavuus.</b> Tämän arviointialueen mittarit kuvaavat arvioitavan valmiuksia, jotka liittyvät osaamiseen ja ammattitaitoon, sen kehittämiseen, ammatilliseen itseluottamukseen sekä	#JAKO/0!
7	kykyyn käyttää tietoa työssä ja osaamisen kehittämisessä.	
8		
9	1.1 Hän hallitsee oman tehtäväalueensa tiedot, menetelmät ja välineet	
10	1.2 Hän pystyy itsenäiseen työhön ja päätöksentekoon	
11	1.3 Hän kykenee hahmottamaan kokonaisuuden ja keskittymään olennaiseen	
12	1.4 Hän panostaa ammattitaitonsa ja tuloksellisuutensa kehittämiseen	
13	1.5 Hän osaa hankkia, yhdistellä ja hyödyntää kaikkea ammattiinsa kuuluvaa tietoa	
14	<b>2. Tuloshakuisuus.</b> Tämän arviointialueen mittarit kuvaavat mm. tehtävänhaltijan työskentelyn tehokkuutta ja tuottavuutta. Edelleen arvioidaan tehtävänhaltijan tapaa ratkaista työssä esiin tulevia ongelmia ja ottaa vastuuta yksikkönsä tavoitteiden toteuttamisesta.	#JAKO/0!
15		
16		
17	2.1 Hänen työtapansa on tavoitteellinen ja hän hoitaa asiat loppuun asti	
18	2.2 Hän on idearikas ja löytää käytännöllisiä ratkaisuja vaihtelevissa tilanteissa	
19	2.3 Hän hallitsee työnsä myös kuormitushuippujen aikana ja järjestää työaikansa tehokkaasti	
20	2.4 Hän on oma-aloitteinen ja tukee toiminnallaan yksikön tavoitteiden toteutumista.	
21	2.5 Hänen työnsä on virheetöntä ja tasalaatuista	
22	<b>3. Yhteistoiminnallisuus.</b> Tämän arviointialueen mittarit kuvaavat tehtävänhaltijan kykyä toimia yhteistyössä, jakaa ja vastaanottaa tietoa, etsiä ja neuvotella ratkaisuja ristiriitatilanteissa sekä	#JAKO/0!
23	toimia vastuuntuntoisena työyhteisönsä ja yhteistoimintaverkostonsa jäsenenä.	
24		
25	3.1 Hän osaa vuorovaihteisesti selvittää lähtökohdat ja tarpeet sekä osoittaa toimintavaihtoehtot	
26	3.2 Hän on yhteistyöhakuinen, myönteinen ja avoin	
27	3.3 Hän pitää kiinni sovituista tavoitteista, asioista, periaatteista ja arvoista	
28	3.4 Hän etsii käyttökelpoisen ja hyväksyttävän ratkaisun ristiriitatilanteisiin	
29	3.5 Työyhteisössään hän tuntee toisten työn vaatimukset ja auttaa toisia hyviin suorituksiin	
30	<b>4. Esimiestaidot (jos arvioitava on esimiestehtävissä).</b> Tässä kohdassa kuvataan esimiehen kykyä jakaa työt tuloksia tuottavalla ja tasapuoliseksi koettavalla tavalla, ottaa päivittäisessä esimiestyössä henkilöstön odotukset ja tarpeet huomioon sekä johtaa yksikköään tavoitteiden toteutumiseen.	#JAKO/0!
31		
32		
33	4.1 Hän ottaa tasapuolisesti huomioon työyhteisön jäsenten erilaiset valmiudet ja tilanteiden vaihtelevuuden	
34	4.2 Hän jakaa tietoa, palautetta ja kannustusta sekä pitää muutostilanteissa henkilöstön tilanteen tasalla	
35	4.3 Hän helposti lähestyttävä ja hyvin henkilöstön tavoitettavissa	
36	4.4 Hän johtaa yksikköään tavoitteiden saavuttamiseen ja tavoitetason kohottamiseen	
37	<b>SUORITUSARVIOINNIN TULOS (keskiarvo)</b>	<b>#JAKO/0!</b>



**HAVAINTOPÄIVÄKIRJA 29.2.–13.5.2016****Omat havaintoni kehityskeskustelun sujumisesta**

<b>Havain- tokerta</b>	<b>Havainto</b>
<b>1</b>	Hyvät kysymykset ja kysymysten asettelu tuottaa arvokasta tietoa.
<b>2</b>	Hyvin itsensä tuntevan ja selvästi oman työnsä pohtimista harrastavan kanssa keskustelu on helppoa ja puheessa tulee jo automaattisesti esille asioita, joita olisin kysynyt myöhemmin.  Kysymyksiä liikaa, niitä ei ennätä kaikkia käydä läpi => kysymykset kyllä myös valikoituvat luonnollisesti keskustelun edetessä
<b>3</b>	Työntekijä sopeutuvaisuus, suvaitsevaisuus ja tyytyväisyys työhön näkyy myös hänen vastauksissaan.  Miten edistäisit omalla toiminnalla...? Tämä hyvä kysymys, jos kokee että yhteistyössä on ongelmia
<b>4</b>	10 min. hiljaisuuden sääntö on hyvä ja oikeasti toimii => aktivoi ihmistä syvempään asioiden pohdiskeluun.  Osaamiseen liittyvä kysymys nro 3 hyvä kysymys, se johdattelee hyvin pohtimaan osaamista.
<b>5</b>	Kysymysten tekotapa muokkautuu henkilön mukaan ja on osa tarinaa, joka keskustelussa muodostuu.  Millainen olet työyhteisön jäsenenä? Mitä kuvittelet muiden kuvailevan sinua työyhteisön jäsenenä? => Hyvä kysymys sillä panee miettimään omaa roolia eikä aina vierittämään vastuuta toisille.
<b>6</b>	Miten asennetta voi oikeasti keskustelussa muuttaa, koska ne istuvat niin syvällä ihmisessä?  Miten toimijuutta voi kasvattaa, jos henkilö on urautunut hieman passiiviseen rutiininomaiseen toimintamalliin? Onko virkamies kuitenkin osittain käskyläinen.
<b>7</b>	Keskustelu on helppoa tavoitteellisen työntekijän kanssa.
<b>8</b>	Keskustelussa kiireettömyyden tunne, joka rauhoittaa tilannetta ja antaa mahdollisuuden keskustelulle,
<b>9</b>	Voisiko keskustelussa olla hieman eri sisältö henkilöille, jotka jo tuntee paremmin kuin uusille tuttavuuksille vai tulisiko olla lomake joka käy molemmille?
<b>10</b>	Kehityskeskusteluun voisi tuoda mukaan enemmän työn suorittamisen lukuja.  Kysymykset hyviä keskustelun virittäjiä ellei keskustelua synny muutoin.
<b>11</b>	Jokaisella on omanlaiset tarpeet ja odotukset keskustelulle. Osa ei antaudu työn syvällisempään pohdintaan tai se ei ole heille luontevaa tai sitten keskusteluilmapiiiristä ei vain saa avointa ja luottamuksellista.

	Omalle työlle tavoitteiden asettaminen on haasteellista.
12	Kuunteleminen on oikeasti vaikeaa, keskittymiseen vaikuttaa työpäivän muu kulku, mielessä pyörivät asiat jne. Läsä olemiseen pitää oikeasti keskittyä.
13	Mukavuusalueen ulkopuolelle mentäessä tulee tunne, että keskusteluun tulee oikeasti vaikuttavuuden toivetta.  Julkinen maine vaikuttaa työntekijään ja hänen työskentelyyn. Kävimme keskustelua siitä miten tähän tulisi suhtautua, jotta kuitenkin työ tulisi tehtyä hyvin.
14	Aloituskysymykset hyviä keskustelun virittäjiä.  Kuvitellaan, että vuoden kuluttua olet erittäin tyytyväinen työhösi. Mikä on muuttunut? => Tämä on hyvä kysymys, jos on tyytymättömyyttä
15	Keskustelurunko toimi hyvänä tukimateriaalina, mutta jokaisen kanssa keskustelusta muotoutuu yksilöllinen työntekijänkin tarpeen mukaisesti.
16	Missä keskustelun yhteydessä on suoritusarvioinnin paikka. Kesellä keskustelua mennyttä kautta käsiteltäessä vai omana osionaan lopussa?
17	Minulle on syntynyt käsitys ihmisestä, mutta onko tämä käsitys sittenkään oikea? Miten asennoidun keskusteluun, jotta lähtisimme liikkeelle puhtaalta pöydältä.
18	Osa on valmistautunut keskusteluun todella hyvin ja osa ei juuri lainkaan => kuvaako asennoitumista kehityskeskusteluun
19	Toiko etukäteen pohdittavien asioiden lista käsityksen siitä, mitä asioita käsitellään ja kun en samoilla kysymyksillä käynytään keskustelua, niin se hieman tuntui hämmentävän vastaustilannetta.
20	Rehellisyys kannattaa.
21	Ilman keskustelua en opi tuntemaan työntekijöitäni enkä tiedä, mitkä asiat itsekullekin ovat merkityksellisiä
22	Jokaisella on omat vahvuudet.
23	Tavoitteiden asetanta työlle tuntuu hieman epäreilulta niille, joiden keskustelu on täällä loppupäässä kuin heille joiden keskustelu on käyty jo helmimaaliskuussa. Toiminta-aika tavoitteiden saavuttamiselle on osalla lyhempi.
24	Yhden keskustelun kävin ilman keskustelurunkoa ja keskittyen vain virallisiin lomakkeisiin. Keskustelu jäi varsin pintapuoliseksi. Keskustelussa oli vaikeus saada yksilöllisyyttä ja keskustelu oli varsin lomakekeskeistä

### **Työntekijöiden palautteet kehityskeskustelusta keskustelun loppuvaiheessa:**

1. Valmistautumiskysymykset panivat miettimään omaa työtään ja muutoinkin auttoi valmistautumaan. Keskustelu sujui hyvin, oli kunnan keskustelu.
2. Keskustelurunko/kysymykset olivat parempia kuin aikaisemmin käytetyn lomakkeen kysymykset.
3. Valmistautumisohje helpotti valmistautumista keskusteluun. Mikäli valmistautuminen olisi ollut vain pelkistetyn kehityskeskustelulomakkeen varassa, olisi keskustelu jäänyt varsin ohueksi.
4. Keskustelusta saa enemmän irti, kun on etukäteen annettu pohdittavia asioita.
5. Mukava keskustelu.
6. Kehityskeskustelu ovat hyvä asia ja tarpeellinen etenkin, kun ei olla tekemisissä koko ajan.
7. Etukäteiskysymykset auttoivat.
8. Keskustelu sujui hyvin, sain esittää omia ajatuksia, annoit hyviä ajatuksia omaan työhön.
9. Kiitos, kun jaksoit kuunnella valitustani.
10. Kysymykset laittoivat pohtimaan vaikka ei niihin vastaaminen helppoa kyllä ole.
11. Hyvä keskustelu, sain tuoda esille omia ajatuksiani.
12. Valmistautumisohjeet ja -kysymykset olivat hyödyllisiä, keskustelu sujui mukavalla tavalla, keskustelun tavoitteet saavutettiin
13. Mukava kun olet taas esimieheni ja keskustelu oli todella hyvä.
14. Valmistautumisohjeet ja -kysymykset olivat hyviä, keskustelu sujui hyvin ja asiallisesti.
15. Ohjeet ja etukäteiskysymykset olivat hyviä, auttoivat valmistautumisessa
16. Valmistautumisohjeet ja -kysymykset olivat kivoja, tykkäsin, auttoivat valmistautumaan. Keskustelu sujui tosi hyvin, jopa yllättävän hyvin
17. Keskustelu sujui todella hyvin, rento-olo, ei tarvitse jännittää
18. Valmistautumiskysymykset olivat hyviä, pistivät miettimään asioita. Keskustelu sujui erittäin hyvin, hyvässä ja rakentavassa hengessä. Kiitos hyvästä keskustelusta.
19. Valmistautumisohjeet ja -kysymykset olivat hyviä, tajunnanvirran mukaan oli helppo asioita kirjata etukäteen ylös, kivempi oli kuin tehdä lomaketta, tämä oli luovempi tapa. Keskustelu sujui hyvin ja kattavasti. Kehityskeskustelun tavoitteet saavutettiin.
20. Etukäteismateriaalista oli apua ja herätti pohtimaan, sai omaan työhönsä perspektiiviä. Keskustelussa käytiin läpi asioita mitä pitääkin ja ehkä enemmänkin. Keskustelu sujui hyvin, sinun kanssa uskaltaa puhua asioista.
21. Kerrankin tunnen olevani kehityskeskustelussa.
22. En ennättänyt pohtia kysymyksiä etukäteen, kun valmistautuminen jäi viime tippaan.
23. Keskustelu oli oikein hyvä ja ajatuksia herättävä, kysymykset olivat hyviä, sinulla oli hyvä tapa kysyä, antoista omalle ajattelulle omasta työstä.
24. Olisi mukava keskustella useamminkin.
25. Hyvä keskustelu, olet asiallinen.

26. Etukäteiskysymyksiä oli paljon ja ehkä samanlaisia kysymyksiä eri näkökulmasta, hyviä ja asiallisia kuitenkin. Keskustelu oli kiteyttävä. Itse keskustelulle en ollut miettinyt erityisiä tavoitteita.
27. Viralliset lomakkeet olisi hyvä laittaa vielä lähempänä keskustelua uudelleen, koska ne ovat hukkuneet sähköpostiin.
28. Hyvät valmistautumiskysymykset. Hyvä keskustelu, jossa sain sanottua mitä halusin.

**KEHITYSKESKUSTELU ITSESI KANSSA**

- 1. Kertaa kuluneen kauden tavoitteet (on kirjattu edelliseen kehityskeskustelulomakkeeseen) ja pohdi:**
  - Miten suoriuduit tavoitteista?
  - Missä asioissa onnistuit?
  - Mitkä tekijät estivät tavoitteiden saavuttamisen?
  - Mitä osaamista sinulle on kertynyt lisää?
  - Mitä osaamista olet huomannut tarvitsevasi lisää?
- 2. Käy läpi työtehtäväsi ja pohdi:**
  - Mitkä tehtävät motivoivat sinua?
  - Mitä haluaisit muuttaa työtehtävissäsi?
  - Mitkä tehtävät tai asiat kuormittavat sinua eniten?
- 3. Pohdi työllesi asetettavia tavoitteita:**
  - Mitä tavoitteita itse haluat työllesi asettaa tälle vuodelle?
  - Mikä on toimintasuunnitelmasi tavoitteiden saavuttamiseksi?
  - Mitä tukea tarvitset saavuttaaksesi tavoitteet?
- 4. Pohdi osaamistasi:**
  - Miten osaamisesi vastaa työtehtävän vaatimuksia?
  - Mitkä ovat osaamisesi vahvuudet?
  - Miten olet panostanut osaamisesi kehittämiseen?
- 5. Pohdi oman työhyvinvointisi ja työmotivaatiosi tasoa sekä sitä:**
  - Mikä vaikuttaa työhyvinvointiisi?
  - Mikä vaikuttaa työmotivaatioosi?
  - Millaiseksi koet työilmapiirin ja yhteistyön? Miten näitä voisi kehittää?
  - Miten itse voisit edistää omalla toiminnallasi hyvää yhteistyötä ja työilmapiiriä?
- 6. Pohdi johtamista:**
  - Kuinka tyytyväinen olet johtamiseen (oikeudenmukaisuuteen, tasapuoliseen kohteluun, tiedonkulkuun, vaikutusmahdollisuuksiin)?
  - Miten kehittäisit johtamista?
- 7. Mitä toiveita tai kehittämisideoita sinulla on esimiehesi esimiestoiminnasta?**
- 8. Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi tai odotuksesi työuran suhteen (virka vapaudet, eläkesuunnitelmat jne)?**

## KEHITYSKESKUSTELUN RUNKO

---

### Virittäytyminen

---

1. Oletko ennättänyt pohtia etukäteen laittamiani kysymyksiä?
2. Mitä asioita meidän kannattaisi ainakin ottaa esille tässä keskustelussa, jotta tästä keskustelusta olisi sinulle mahdollisimman paljon hyötyä? (Kirjataan ylös ja sovitaan missä vaiheessa nämä käsitellään)

**Alkuun kertaus sovituista tavoitteista.**

---

### Mennyt kausi ja työstä suoriutuminen

---

1. Miten suoriuduit kuluneen kauden tavoitteista? (Yhteistä keskustelua siitä, mitkä tavoitteet toteutuivat, ja mitkä kenties jäivät toteutumatta.)
2. Missä olet onnistunut parhaiten? (Keskustelua siitä mikä mahdollisesti onnistumisen)
3. Mitkä asiat vaikeuttivat tavoitteiden saavuttamista? (Keskustelua siitä miten estävät tekijät poistetaan)
4. Mitä osaamista sinulle on kertynyt lisää?
5. Mitä osaamista olet huomannut tarvitsevasi lisää? (Siirto kehityskeskustelulomakkeeseen)

**Esimiehen palaute työssä suoriutumisesta:**

---

### Työtehtävät

---

1. Mitkä tehtävät motivoivat sinua?
2. Mitkä tehtävät tai asiat kuormittavat sinua eniten? (Keskustelua siitä, miten kuormittavuustekijät voisi poistaa)
3. Miten tyytyväinen olet nykyiseen työnkuvaasi?
4. Mitä haluaisit muuttaa työssäsi?

**Esimiehen mahdollinen esitys työtehtävien muuttamiseksi tai kehittämiseksi:**

---

## Tavoitteet

---

### Tehtäväkuvan päivittäminen tarvittaessa.

1. Mitä tavoitteita haluat asettaa itse omalle työllesi tälle vuodelle?
2. Esimiehen asettamat tavoitteet ja odotukset työlle, perustelut niille ja niistä keskusteleminen.
3. Mikä on toimintasuunnitelmasi tavoitteiden saavuttamiseksi?
4. Mitä tukea tarvitset tavoitteiden saavuttamiseksi?
5. Tavoitteiden seurannasta sopiminen.

### Tavoitteet kirjataan kehityskeskustelulomakkeeseen.

---

## Osaaminen

---

1. Miten osaamisesi vastaa nykyisen työtehtävän vaatimuksia?
2. Mitkä ovat osaamisesi vahvuudet?
3. Mitä osaamista tai tietotaitoa tunnistat tarvitsevasi lisää voidaksesi työskennellä hyvin ja saavuttaaksesi asetetut tavoitteet?

### Esimiehen näkemys osaamisen kehittämisen tarpeista.

### Sovitut osaamisen kehittämistoimet kirjataan kehityskeskustelulomakkeelle.

---

## Työhyvinvointi

---

1. Arvioi työhyvinvointiasi asteikolla 1-5? (Keskustelua työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, miten työssäjaksamista voisi tukea, mitä itse on valmis tekemään)
2. Arvioi työmotivaatiosi asteikolla 1-5? (Keskustelua työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, mikä motivoi, mikä syö motivaatiota)
3. Millaiseksi koet työilmapiirin ja yhteistyön?
4. Miten työilmapiiriä ja yhteistyötä voisi kehittää?

5. Millainen olet itse työyhteisön jäsenenä? Miten sinä itse edistäisit omalla toiminnallasi hyvää yhteistyötä ja työilmapiiriä?
6. Kuvitellaan, että vuoden kuluttua olet erittäin tyytyväinen työhösi. Mikä on muuttunut?
7. Oletko itse kokenut tai havainnut ympärilläsi epäasiallista kohtelua?

**Työhyvinvoinnin kehittämiseksi sovitut toimet kirjataan kehityskeskustelulomakkeeseen kohtaan muut asiat.**

---

### *Palaute*

---

1. Mistä antaisit itsellesi hyvää palautetta?

**Esimiehen palaute:**

2. Kuinka tyytyväinen olet johtamiseen (oikeudenmukaisuuteen, tasapuoliseen kohteluun, tiedonkulkuun, vaikutusmahdollisuuksiin)? Miten kehittäisit johtamista?
3. Mitä toiveita tai kehittämisideoita sinulla on minun esimiestoiminnastani?

---

### *Muut asiat*

---

1. Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi tai odotuksesi työuran suhteen (virkavapaudet, eläkesuunnitelmat jne)?
2. Mistä asioista haluaisit meidän vielä keskustelevan?
3. Sopiminen seurantakeskusteluista.

**Kirjataan tulevaisuuden suunnitelmat ja seurantakeskustelu kehityskeskustelulomakkeeseen kohtaan muut asiat.**



---

### *Esimiehen ohje kehityskeskusteluun*

---

1. Anna työntekijöille kysymyksiä pohdittavaksi etukäteen.
2. Valmistaudu myös itse etukäteen kehityskeskusteluun käymällä läpi työntekijän työn suorittamista, vahvuuksia, kehittämistarpeita, jotta voit keskustelun aikana antaa aitoa palautetta, ja sopia työntekijän kanssa kehittämiskohteista.
3. Varaa keskustelulle häiriötön tila ja riittävästi aikaa.
4. Keskustelun alussa kiinnitä huomiota virittäytymiseen. Osoita ilmein, elein ja sanoin tapaavasi työntekijäsi mielelläsi.
5. Luo rauhallinen tunnelma; sulje muut asiat mielestäsi.
6. Kysele ja anna vastauksille tilaa.
7. Keskity aktiiviseen kuuntelemiseen.
8. Osoita kunnioitusta, luottamusta ja arvostusta sanoin sekä elein.
9. Tarkenna vastauksia jatkokysymyksillä; arvostavat-, oivalluttavat- ja valmentavan otteen kysymykset.
10. Ohjaa dialogiseen keskusteluun.
11. Anna rehellistä konkreettista kehittävää palautetta.
12. Puhu suoraan, mutta kunnioittavasti.
13. Lopuksi varmista, jäikö työntekijälle tärkeitä asioita käsittelemättä.
14. Sovi seurannasta.
15. Kiitä keskustelusta ja anna vielä positiivinen palaute keskustelun onnistumisesta.