

Vuoropuhelu esimiehen työkaluna

Mitä tiedät ja mitä pitäisi tehdä?

Nina Hovén-Korpela

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	YH-komplettering för idrott, social- och hälsovård 2009
Identifikationsnummer:	2983
Författare:	Nina Hovén-Korpela
Arbetets namn:	Vuoropuhelu esimiehen työkaluna Mitä tiedät ja mitä pitäisi tehdä?
Handledare (Arcada):	Camilla Wikström-Grotell
Uppdragsgivare:	Vihdin Vanhainkotisäätiö
<p>Sammandrag:</p> <p>Syfte med examensarbetet är att utveckla en handbok som hjälper enhetsansvariga på Palvelutalo Hopearinne att hålla utvecklingssamtal med sina medarbetare. Det är frågan om ett utvecklingsarbete som baserar sig på litteratur som skall analyseras . Valet av materialet har varit målinriktad för att kunna stöda utvecklingsarbetet. Materialet är från 1900- och 2000-talet. Också böcker av pålitliga forskare med lång arbetserfarenhet av området används.</p> <p>I examensarbete lyfts det upp saker som har betydelse hur utvecklingssamtalen lyckas. I examensarbete kommer det fram hur ett utvecklingssamtal kan stöda organisationens övergripande strategi samt skapa målöverensstämmelse mellan ledning, medarbetare och verksamhet. Personalens kompetens tillsammans med övergripande strategin kan vara centrala framgångsfaktorer för organisationen. Ett sätt att få kunskap och information om hur personalen mår samt hur de trivs på jobbet och vad de kan så är ett utvecklingssamtal. Slutligen är det frågan om välmående i arbete och hur man kan påverka det igenom utvecklingssamtal.</p> <p>I examensarbete fokuserar man på utvecklingsarbete mellan arbetstagare och arbetsgivare.</p> <p>I examensarbete reflekterar man kontinuerligt framkommande faktorer mot arbetslivet. Till slutligen kan man konstatera att ett väl förberedd och igenomtänkt utvecklingssamtal stöder arbetstagarens och arbetsgivarens mål. Känslan av att lyckas är viktig för motivation och välbefinnande i arbetslivet.</p> <p>I slutet av arbetet har man strukturerat en årsklocka för Palvelutalo Hopearinne . Årsklockan kommer att ge tidsram för alla årligen återkommande dialogsituationer mellan ledningen och personalen. Det hjälper samt styr verksamheten i praktik.</p>	
Nyckelord:	utvecklingssamtal, medarbetarsamtal, leda, chef, medarbetare, välmående i arbete
Sidantal:	49
Språk:	fin
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Sport, Health Care and Social Services 2009
Identification number:	2983
Author:	Nina Hovén-Korpela
Title:	Vuoropuhelu esimiehen työkaluna Mitä tiedät ja mitä pitäisi tehdä?
Supervisor (Arcada):	Camilla Wikström-Grotell
Commissioned by:	Vihdin Vanhainkotisäätiö
<p>Abstract:</p> <p>The aim of this research was to describe and get more understanding about the nature of development discussion. The intention was also to get knowledge about the phenomenon of development discussion that could be used in handbook. The study focus on talk which is constructed between the employee and the manager. The intention was also to get information from the discussion which supports the wellbeing at the work.</p> <p>Vihdin Vanhainkotisäätiö has order this research as a handbook for their supervisors to Palvelutalo Hopearinne. The aim is to develop dialog between the management and employees.</p> <p>The research was a qualitative research with material from 1900 and 2000 –century. The analysis of the material has focused all time on to develop the development discussion process to Palvelutalo Hopearinne.</p> <p>The research shows that the development discussions can improve the understanding between the management and employees. That has directly consequences in wellbeing at work.</p> <p>To get the development discussion to work in practice is it very important to create rules how to do it. To help supervisors in their job, a clock called “vuorovaikutuksen vuosikello” shows the timetable for yearly discussions.</p>	
Keywords:	employee performance individual development discussion, individual performance review , performance development review, coaching, leadership, management, dialog
Number of pages:	49
Language:	fin
Date of acceptance:	

OPINNÄYTE	
Arcada	
Koulutusohjelma:	YH-komplettering för idrott, social- och hälsovård 2009
Tunnistenumero:	2983
Tekijä:	Nina Hovén-Korpela
Työn nimi:	Vuoropuhelu esimiehen työkaluna Mitä tiedät ja mitä pitäisi tehdä?
Työn ohjaaja (Arcada):	Camilla Wikström- Grotell
Toimeksiantaja:	Vihdin Vanhainkotisäätiö
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehityskeskustelukäytännön kehittäminen Palvelutalo Hopearinteeseen. Opinnäytetyö tulee toimimaan ohjekirjana esimiehille. Opinnäytetyössä otan esille kehityskeskusteluun vaikuttavia asioita, joita esimiehen on hyvä tiedostaa vaikuttavina asioina kehityskeskustelutilanteessa.</p> <p>Opinnäytetyön avulla on myös tarkoitus syventää omaa ja esimiesten osaamista työhyvinvointiin liittyvistä asioista kehittämällä samalla kehityskeskusteluprosessin sisällön ymmärrystä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella kehityskeskustelua prosessina tutkimusaineiston pohjalta. Tarkoituksena on toiminnan teorian kehittäminen ja käytäntöön saattaminen. Työntutkimus metodina sopii tähän. Aineiston analyysinä käytetään ohjaavan tutkimuksen menetelmää.</p> <p>Aineiston valinta on tehty 1900- ja 2000 – luvun teoksista, jotka ovat strategisesti palvelleet työn tarkoitusta. Työssä etsitään vastauksia työhyvinvointi näkökulmasta kehityskeskustelun merkitykseen esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelua tarkastellaan myös prosessina yrityksen näkökulmasta ja mitä osa-alueita on tarpeellista nostaa esiin keskustelussa, jotta se palvelee kokonaisuutta.</p> <p>Opinnäytetyössä selviää, että hyvin suunniteltu ja tehty kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia ja motivoi sekä esimiestä että alaista.</p> <p>Työn lopussa esitelty vuorovaikutuksen vuosikello on tarkoitettu ohjaamaan esimiestyötä ajallisesti ja varmistamaan, että vuorovaikutus eri asioissa on jatkuvaa.</p>	
Avainsanat:	kehityskeskustelu, esimies, alainen, työhyvinvointi
Sivumäärä:	49
Kieli:	suomi
Hyväksymispäivämäärä:	

Mie tahtoisin
ihan tavallisen
työpaikan

semmosen
missä pomo on paikalla
kun sitä tarvii

työkaverit
ei noki eikä nälvi

kysyä uskaltaa
ja apuakin kehtaa
pyytää

hommansa voi hoitaa
niin hyvin kuin taitaa
ja muutkin sen
huomaa

uuttakin oppii
vaikkei kaikkien
kotkotusten
tahtiin hyppisikään

semmosen
tavallisen työpaikan
mie tahtoisin

ei tarvis töihin tullessa pelätä
ja kotiin vois lähteä
hyvillä mielin

Irja Askola

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

Irja Askola, runo

1	JOHDANTO	8
1.1	Kehityskeskustelu.....	9
1.1.1	<i>Kehityskeskustelu käsitteenä</i>	<i>9</i>
1.1.2	<i>Kehityskeskustelun historiaa.....</i>	<i>10</i>
1.1.3	<i>Punk-hanke</i>	<i>10</i>
1.1.4	<i>Kehityskeskustelu toimintaterapian näkökulmasta.....</i>	<i>12</i>
2	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA.....	13
2.1	Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista.....	13
3	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	14
3.1	Tavoite	14
3.3	Tutkimuskysymykset	14
4	METODI.....	15
4.1	Käytännön toiminnan kehittämishanke.....	15
4.2	Opinnäytetyön aineisto	17
5	KEHITYSKESKUSTELUN KULKU	18
5.1	Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja roolit kehityskeskustelussa	18
5.2	Kehityskeskustelu psykologisen vaihtosopimuksena.....	22
5.3	Kehityskeskustelun laatutekijät	23
5.4	Kehityskeskustelu prosessina	24
5.5	Työhyvinvoinnin merkitys kehityskeskustelussa	25
5.4.1	<i>Valmistautuminen.....</i>	<i>26</i>
5.4.2	<i>Keskustelutilanne.....</i>	<i>27</i>
5.4.3	<i>Jälkihoito</i>	<i>29</i>
5.4.4	<i>Ryhmän kehityskeskustelut</i>	<i>29</i>
5.4.5	<i>Aktivoivat ja osallistavat menetelmät.....</i>	<i>30</i>
6	KEHITYSKESKUSTELU PALVELUTALO HOPEARINTEESEEN	30
6.1	Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen	31

6.1.1	<i>Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamisen käytäntöjä</i>	32
6.1.2	<i>Työnsuorituksen arviointi osana kehityskeskustelua</i>	32
6.1.3	<i>Palkkakeskustelu osana kehityskeskustelua</i>	33
7	POHDINTA.....	33
7.1	Vuoropuhelu esimiehen työkaluna	33
7.2	Johtopäätökset ja hyödynnettävyys	37
7.3	Jatkokehittämissaiheet	39
8	SVENSK SAMMANFATTNING	40
	Lähteet.....	46
	Kuvio 1, Kelluva kehityskeskustelu. Lähde: Aarnikoivu 2008,s.131	20
	Kuvio 2, Vuorovaikutuksen vuosikello Palvelutalo Hopearinteeseen.....	37

1 JOHDANTO

Palveluja tarjoavan organisaation laadullinen toiminta rakentuu osaavaan, motivoituneeseen ja hyvinvoivaan henkilökuntaan. Hyvinvointi onkin inhimilliseltä kannalta työyhteisön kehittämisen keskeinen tavoite ja johtamisen suuri haaste (Lindström 2002,s.15).

Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman sosiaali- ja terveystalitiikan strategiat 2015 – ohjelman yhtenä tavoitteena on työkykyä ja – hyvinvointia edistävien käytäntöjen vahvistaminen työelämässä sekä niitä uhkaavien tekijöiden varhainen tunnistaminen että niihin puuttuminen. Työntekijän hyvinvointia voidaan parantaa tukemalla hänen voimavarojaan, lisäämällä hänen elämänhallintaansa ja kehittämällä työpaikan olosuhteita (Sosiaali - ja terveysministeriö 2006, s. 10–12).

Kehityskeskustelu on erinomainen työkalu tähän tai kuten Anneli Valpola kirjassaan toteaa, ”*kehityskeskustelu on johtamisen ruisleipä*”. Kehityskeskustelun avulla voi helposti varmistaa, että yritykselle ja organisaatiolle tarpeellinen asia on tavoittanut organisaation jokaisen ihmisen (Valpola . 2002). Keskusteleva esimiestyö on työyhteisön hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävät luovat työyhteisöön avoimuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen avuliaisuuteen sekä arvostukseen perustuvan ilmapiirin (Juuti , Vuorela . 2002).

Tutkimustietoa kehityskeskustelujen vaikutuksesta työhyvinvointiin löytyy kuitenkin vähän. Tämä johtuu siitä, ettei ole päästy havainnoimaan itse keskustelutapahtumaa alaisen ja esimiehen välillä. Työhyvinvoinnin näkökulma on kuitenkin noussut esiin monissa kehityskeskusteluja koskeneissa tutkimuksissa kuten Kanste 2007a, Wink 2007, Hukkanen 2005, Pehkonen 2002.

Tämä opinnäytetyö on tilaustyö Vihdin Vanhainkötisäätiöltä. Opinnäytetyön tavoitteena on nostaa esille kehityskeskustelussa tapahtuvia asioita ja niiden merkitystä. Opinnäytetyön tavoite on olla opas esimiehille, jotka aloittavat kehityskeskustelut Palvelutalo Hopearinteessä syksyllä 2010.

Tavoitteena on analysoida rajattu aineisto ja evaluoinnin kautta poimia hyviä käytäntöjä kehityskeskustelutilanteisiin ja pohtia niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Lopputulokseksi ammatillisen osaamisen kasvaminen ja syveneminen .

1.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu käytetään useimmissa organisaatioissa kaikilla tasoilla. Mutta vaikka se on monessa työyhteisössä osa johtamisjärjestelmää, hyötyä siitä on vain silloin, jos se yhdistää yksilön ja yrityksen tavoitteet. Näin toteaa johdon konsultti Anneli Valpola Olorin Oy:stä (Myynti & Markkinointi 7/2002,s.13).

1.1.1 Kehityskeskustelu käsitteenä

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä. Keskusteluun liittyy systemaattisuus ja säännöllisyys (Juuti 1998,s.6). Keskustelun tarkoituksena on selkiyttää ja edistää organisaation ja yksilön tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhteensovittamista (Valpola. 2002,s.13). Työssäni tulen käyttämään nimitystä alainen ja työntekijä tarkoittaen näillä samaa henkilöä.

Ruotsin kielessä kehityskeskustelusta käytetään kolmea eri nimitystä kehityskeskustelusta; *medarbetarsamtal*, *utvecklingsamtal* ja *planeringsamtal*. Kokemukseni mukaan sisältö ei kuitenkaan eroa käytävissä keskusteluissa paljoakaan vaan kysymyksessä on kehityskeskustelu. Itse käytän mielelläni ruotsin kielessä kehityskeskustelusta nimitystä

utvecklingsamtal, koska sanan painoarvo on tuolloin kehityksellä.

Englannin kielessä kehityskeskustelun käsite on painottunut esimieslähtöiseksi henkilöstön arviointitapahtumaksi. Tästä syystä tätä keskustelua kutsutaan *employee performance appraisal*, *performance appraisal* ja *appraisal interview*. Henkilökohtaiseen kehittämiseen viittavasta keskustelusta on käytetty nimitystä *performance appraisal and review* (Valpola 2000,s.53; Rowe 1992,s.288–291). Käytössä ovat myös termit *in-*

dividual development discussion, individual performance review ja performance development review(Glossary of HR Terms, Rana Sinha).

1.1.2 Kehityskeskustelun historiaa

Engquist (1990) väittää, että Scientific Managementin alkuunpanija Frederick Taylor olisi ollut ensimmäinen henkilö, joka oli kiinnostunut mittaamaan työntekijän saavutuksia työssä. Koska Taylorin kiinnostus oli tekniikan alalta Fordin autotehtaalta, voidaan tehdä johtopäätös, että työntekijältä odotettiin sopeutumista työtahtiin, jota mitattiin ja palkittiin tuloksesta riippuen. Silloin ei vielä mietitty, miten ihmisten tarpeet vaikuttivat työsuorituksiin. 1950-luvulla alettiin kiinnostua myös työntekijöistä ihmisinä. Tällöin alkoi myös kiinnostus parantaa ja rajata toimenkuvia. Myös työntekijöiden koulutus tiettyihin töihin alkoi kiinnostaa työnantajaa. 1960- ja 1970 – luvulla nousi kiinnostuksen kohteeksi työrauha, motivaatio työhön ja työn laatu. 1980-luvun lopulla tapahtui asenteen muutos, jolloin yhä useampi organisaatio alkoi tiedostaa, mitä esimiehen ja alaisen välinen hyvä vuorovaikutus merkitsee työtuloksille ja ilmapiirille (Ronthy – Österberg ym.,1998).

Kehityskeskustelut otettiin käyttöön 1960-luvulla. Ne ovat kuitenkin siitä ajasta kovasti muuttaneet muotoaan. Suomeen kehityskeskustelut ovat tulleet kansainvälisten yritysten kautta. 1970-luvulla puhuttiin yleisesti tavoitekeskusteluista, joissa tavoitteet usein olivat taloudellisia tulostavoitteita. 1990-luvun alussa käytettiin käsitteenä esimiesalaiskeskusteluja. Nykyään puhutaan Suomessa yleisesti kehityskeskusteluista (Pirnes, 1999).

1.1.3 Punk-hanke

Pientyöpaikoilla uudistuminen (Punk –hanke) 2009-2012 on työhyvinvointi työhön liittyvä kehittämishanke. Hankkeen kehittämistyössä ovat mukana Kuntoutussäätiö, Tampereen yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kiipulasäätiö sekä työterveysshuoltoja Lohjalta, Karkkilasta, Vantaalta ja Hämeenlinnasta. Hankkeen rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ja sosiaali- ja terveysministeriö.

Punk-hankekuvaus

Työkyky-, työhyvinvointi- ja osaamisongelmat ovat sairauspoissaolojen lisääntymisen ja aikaisen eläkkeelle siirtymisen taustalla. Suuri osa sairauden ja työkyvyttömyyden pitkittymisestä ja liian varhaisesta eläkkeelle jäämisestä olisi vältettävissä varhaisemalla reagoinnilla ja toimivammalla kuntoutuksella sekä työurien yksilöllisemmällä suunnittelulla ja paremmalla tiedostamisella yritysten osaamistarpeista. Pk-työpaikkojen ja pientyöpaikkojen yhteistyö työterveyshuoltojen kanssa on yleensä vähäistä. Ongelmana on usein, että pieniä yrityksiä lähestytään samalla tavalla kuin suuria. Pk-työpaikoista ja pienyrityksistä on vaikea järjestää osallistumista pitkäkestoisiin kuntoutuksiin (Punk-hankekuvaus 2009-2012).

Tavoitteet

Tavoitteena on saada työhyvinvointityö pk-työpaikoilla entistä tavoitteellisemmaksi ja kehittää hyviä käytäntöjä ja välineitä tähän työhön. Tavoitteena on, että työpaikoilla reagoidaan entistä aikaisemmin työkyky- ja osaamisongelmiin. Lisäksi tavoitteena on kehittää malleja yhteistyöhön Pk-työpaikkojen ja työterveyshuoltojen kesken. Edelleen työterveyshuollon valmius ohjata kuntoutukseen paranee kehitettävien käytäntöjen myötä. Hankkeessa kehitetään ja kokeillaan kahta varhaiskuntoutusmallia, jotka on suunniteltu ottaen huomioon pientyöpaikkojen erityistarpeet (Punk-hankekuvaus 2009-2012).

Kohderyhmä, aineisto ja menetelmät

Hankkeen kohderyhmänä on pk-työpaikat, pientyöpaikat, mikroyritykset ja niiden työntekijät sekä yksinyrittäjät. Kehitettävien käytäntöjen ja työhyvinvointityön välineiden kehittämistyö tapahtuu yhdessä hankkeessa mukana olevien työterveyshuoltojen ja työpaikkojen kanssa. Työpaikoille ja niiden työntekijöille tarjotaan koulutusta, kuntoutusta sekä käytäntöjä, joilla työhyvinvointityö olisi tavoitteellisempaa. Arviointi keskittyy hankeryhmän sisäisten työprosessien ja hankkeessa kehitettävien tuotteiden- ja menetelmien kehittämiseen. Arviointi käsittää itsearviointia CAF-mallin avulla ja arviointia survey-kyselyjen ja haastattelujen sekä toiminnan observoinnin avulla. Lisäksi järjestetään arviointiseminaareja ja tulevaisuustyöpajoja (Punk-hankekuvaus 2009-2012).

Tulokset

Konkreettisina tuloksina hankkeessa kehitetään työhön paluun käytäntöjä osaksi varhaisen reagoinnin mallia ja välineitä työhyvinvointityöhön pk-työpaikoille. Hankkeessa tuotetaan työhyvinvointikoulutus-malli ja siihen liittyvä materiaali. Lisäksi hankkeessa kehitetään kumppanuusmalli pk-työpaikkojen ja työterveyshuoltojen yhteistyölle sekä kaksi varhaiskuntoutuksen palvelukonseptia. Hanke julkaisee myös arviointiraportin yksinyrittäjien ja mikrotyöpaikkojen varhaiskuntoutustarpeesta. Hanke tuottaa loppuraportin lisäksi pk-työpaikoille ohjeistusta työhyvinvointityöhön.

(Punk-hankkeen esite, 2009)

Palvelutalo Hopearinne on mukana Punk – hankkeessa. Keväällä 2010 tehtiin talosamme työhyvinvointikysely hankkeen puitteissa. Tuloksesta kävi ilmi, että esimiehille toivottiin enemmän koulutusta esimiestehtäviin ja kehityskeskustelukäytäntö haluttiin kaikkia koskevaksi. Syksyllä 2010 alkaa hankkeen puitteissa Palvelutalo Hopearinteelle räätälöity esimieskoulutus. Koulutukseen osallistuu kaikki tiimien esimiehet, johtoryhmä ja fysioterapeutti, joka vetää useita yhteistyötiimejä talossa. Tarkoituksena on yhdessä oppia ja kehittää Palvelutalo Hopearinnettä. Yhtenä esimieskoulutuksen teemana on kehityskeskustelu ja sen liittäminen Palvelutalo Hopearinteen arkeen.

1.1.4 Kehityskeskustelu toimintaterapian näkökulmasta

Toimintaterapian ammattispesifiset osaamisalueisiin ja pätevyyksiin kuuluvat myös johtamisen osa-alueet. Jatkuvan oppimisen, kriittisen ajattelun sekä itsensä kehittämisen organisaation ja asiakkaiden tarpeiden mukaan mahdollistaa ammatillisten valmiuden ja kehittymisen. Työnohjauksen, konsultaation ja jatkuvan opiskelun tuella ammatillinen kehittyminen lisää omia valmiuksia toimia erilaisissa rooleissa työelämässä. Näitä kompetensseja tarvitaan myös toimittaessa tutkimus- ja kehittämistehtävissä.

Työelämävalmiuksiin kuuluvat sekä jatkuva itsensä kehittäminen että monipuolinen viestintä ja tiedonhaku erilaisissa työ- ja kulttuuriympäristöissä. Kehityskeskustelu on tärkeä työväline sekä antaa että vastaanottaa palautetta tai tietoa itsestä ja työtovereista.

Koulutusohjelmassa oleva työhyvinvointiosaaminen nostaa esille johtamiseen liittyviä peruskäsitteitä sekä johtamisen merkityksen työyhteisöissä. Yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista on kehityskeskustelu, jonka merkitys on suuri sekä henkilölle itselleen että organisaatiolle. Toimintaterapeutin kompetensseja tutkiessani tulee esille, että kompetensseihin kuuluu organisaation toiminnan ja johtamisen pääperiaatteet sekä oma valmius työn johtamiseen. (ECTS –projektin suositus 19.4.2006)

Työsuojelun keskeiset sisältöalueet pitää myös tunnistaa ja niihin pitää reagoida tarvittaessa. Kehityskeskustelun kautta saadaan tietoa riskeistä ja muista työhön liittyvistä kehitystarpeista. Tämä toimintaympäristöön liittyvä pätevyys kuuluu toimintaterapeutin osaamisalueisiin.

Toimintaterapiassa pätevyksiä mietittäessä pitää nostaa esille myös ohjauksen ja opetuksen merkitys. Toimintaterapeutti toimii usein asiantuntijatehtävissä työyhteisön muuttuvissa tilanteissa. Oman toiminnan arviointi ja sen kautta kehittyminen ongelmanratkaisutilanteissa ja päätöksenteossa kuuluu olennaisena osana toimintaterapeutin osaamisalueisiin. Kehityskeskustelun kautta voi henkilö saada palautetta tai antaa palautetta, jotta kehitystä voi tapahtua. Työelämätaitojen jatkuva päivittäminen jokaisessa ammattiryhmässä on haaste.

Muuttuva työelämä asettaa työntekijöille paineita muutoksessa. Myös toimintaterapeutin työ on mukana muutoksessa. Hallinnolliset ja johtamiseen liittyvät työt eivät enää ole poikkeus vaan ne kuuluvat toimenkuvaan. Tästäkin syystä myös toimintaterapeutilla pitää olla välineitä vastata työelämän haasteisiin.

2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

2.1 Yhteenveto aikaisemmista tutkimuksista

Kehityskeskusteluun liittyviä tutkimuksia on tehty useilla eri tieteenaloilla monia, mutta suomalaisessa hoitotieteessä niitä on vähän (Kanste 2007a, s.43). Hoitotieteen tieteenalalta ei löytynyt yhtään kehityskeskustelu- aiheista akateemista väitöskirjaa tai lisensiaattityötä. Pro gradu – tutkielmia löytyi useita. Kehityskeskusteluun liittyvä tutkimustie-

to löytyy kasvatustieteen ja taloustieteen aloilta. Yritykset ovat teettäneet tutkimuksia kehityskeskusteluun liittyvistä asioista omissa yrityksissään tavoitteena parantaa kehityskeskusteluprosessia ja siinä tapahtuvia ilmiöitä.

Kansainvälisesti kehityskeskustelulla on vielä niin erilaisia merkityksiä, että niiden vertailu suomalaiseen menettelytapaan on vaikeaa. Ruotsista löytyy sen sijaan vertailupohjaa. Engqvistin väitöskirja vuodelta 1990 kuvaa vuorovaikutusta ja kehityskeskustelun käyttöä muutosinstrumenttina.

Useat tutkijat toteavat, että luottamuksellinen ja rakentava vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on suorassa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Wink 2007, Hukkanen 2005). Kehityskeskustelu on haasteellinen väline inhimillisten voimavarojen johtamiseen (Wink 2007).

3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

3.1 Tavoite

Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkastellaan kehityskeskustelua esimiehen ja alaisen näkökulmasta ja miten tilanne vaikuttaa organisaation tavoitteisiin, työhyvinvointiin ja sen kautta motivaatioon.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella kehityskeskustelua prosessina tutkimusaineiston pohjalta. Työntutkimus metodina sopii tähän. Aineiston analyysina käytän ohjaavan tutkimuksen menetelmää tavoitteena löytää paras kehityskeskustelu käytäntö Palvelutalo Hopearinteeseen.

Opinnäytetyö tulee toimimaan ohjekirjana esimiehille. Opinnäytetyössä otetaan esille kehityskeskusteluun vaikuttavia asioita, joita esimiehen on hyvä tiedostaa vaikuttavina asioina kehityskeskustelutilanteessa. Työn tarkoitus on myös toimia työtä ohjaavana,

johdon työkaluna, joka myös ajallisesti ohjaa Palvelutalo Hopearinteessä tapahtuvaa, dokumentoitavaa dialogia. Kehityskeskustelu on yksi näistä.

Opinnäytetyön avulla on myös tarkoitus syventää omaa ja esimiesten osaamista työhyvinvointiin liittyvistä asioista kehittämällä samalla kehityskeskusteluprosessin sisällön ymmärrystä.

3.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Mitä hyötyä on kehityskeskustelusta esimiehen ja alaisen näkökulmasta?
- Miten kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia vai lisääkö se?
- Miten kehityskeskustelu tukee yrityksen strategiaa?
- Mitkä osa-alueet on tärkeää ottaa esille kehityskeskustelussa?
- Voiko kehityskeskustelusta olla haittaa?

4 METODI

4.1 Käytännön toiminnan kehittämishanke

Opinnäytetyön sisältö ja rakenne seuraavat kehitystyön tavoitetta. Intensiivisen eli ta-pauskohtaisen kehitystyön (research and development) tarkoitus on löytää keinoja kehityskeskusteluprosessin luomiseksi ja parantamiseksi Palvelutalo Hopearinteeseen. Kysymyksessä on siis käytännön toiminnan kehittämishanke, jonka tavoitteena on peilata kehityskeskusteluprosessia siitä näkökulmasta, miten sen tulevat ymmärtämään ne esimiehet ja alaiset, jotka sitä tulevat käytännössä käyttämään työkalunaan(Routio.22.3.2007).

Tieteellisen kirjallisuuden kautta pohditaan kehityskeskustelutilanteessa esiin tulevia asioita sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Vuorovaikutus tai sen puuttuminen esimiehen ja alaisen välillä kehityskeskustelutilanteessa nousee erityisesti tarkastelun

kohteeksi.

Kirjallisuustutkimuksen lähtökohtana on ollut löytää julkaisuja ja asiakirjoja, jotka nostavat esiin kehityskeskustelun kulkuun vaikuttavia tekijöitä erityisesti työhyvinvoinnin kannalta. Kehittämishanke ei ole pelkästään asioiden toteamista, vaan niiden ohjaavaa arviointia sekä parannusehdotuksen laatimista. Opinnäytetyössä on jo käytettävissä kohtalaisen selkeä käsitys tutkittavasta toiminnasta, joten etukäteen on määritelty ne asiat, joita tarkkaillaan. Kysymyksessä on kehityskeskustelulle tyypillinen toiminnan kulku (Routio.22.3.2007). Toiminnan teorian kehittämisen metodiikkaa on käytetty opinnäytetyössä, koska määritelmän mukaan sen pitää olla yleispätevää ja se joudutaan yleensä kokoamaan useammasta kuin yhdestä tapauksesta. Työntutkimus (methods engineering) on erityinen havainnoinnin metodiikka, joka pyrkii edistämään jotain valittua päämäärää, jonka avulla voidaan kehittää mitä tahansa työhön liittyvää asiaa esim. työoloja ja työvälineiden käyttöä. Toiminnan kehittämishankkeen tavoitteena on koota kehitettävän toiminnan alalta yleispätevää tietoutta, jotta lopputuloksena syntyy käsitys kehityskeskusteluprosessista ja toimintamalli, jota voidaan käyttää Palvelutalo Hopearinteessä. Kirjallisuus katsauksen kautta etsitään ne muuttujat, ominaisuudet tai toiminnot, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin ja kirjataan ne kehityskeskusteluprosessiin vaikuttavina tekijöinä. Analysoinnin kautta opinnäytetyössä otetaan kantaa esiin tullessiin seikkoihin ja miten ne vaikuttavat työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena ja työtapana käsitellä materiaalia on koko ajan nostaa esiin kehityskeskustelutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä valitusta materiaalista. Ulkoa ohjattu kehittämishanke, opinnäytetyö, hyväksytään Vihdin Vanhainkotisäätiön johtoryhmässä esimiesten työkaluksi eli käsikirjaksi.

Opinnäytetyössä tarkastellaan pääasiallisesti dialogia esimiehen ja alaisen välillä ja miten sen eri muodot vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Ryhmäkehityskeskustelun sopivuuteen työtapana Palvelutalo Hopearinteeseen otetaan myös kantaa. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin kautta etsitään opinnäytetyössä vastauksia tehtyihin kysymyksiin laadullisen analyysin kautta. Lopputuloksena syntyy opinnäytetyö, joka tulee toimimaan ohjekirjana ja motivoijana Palvelutalo Hopearinteen esimiehille, jotka esimieskoulutuksen jälkeen tulevat käymään kehityskeskusteluja hen-

kilökuntansa kanssa. Kehityskeskustelukäytäntö tulee olemaan osa johtamisjärjestelmää Palvelutalo Hopearinteessä.

4.2 Opinnäytetyön aineisto

Tiedon hakeminen opinnäytetyöhön aloitettiin tammikuussa 2010 ja päätettiin touku-kuussa 2010. Opinnäytetyön materiaalin haussa on pyritty kattavasti hyödyntämään uusia kehityskeskusteluun liittyvää kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita. Materiaalit ovat 1900- ja 2000- luvuilta Mukaan on otettu tietoa eri hallinnon aloilta, jotta on päästy vertailemaan kehityskeskusteluja eri ympäristöissä. Itse kehityskeskustelutilanteesta ei kuitenkaan ole saatavilla aineistoa, sillä kukaan ei ole vielä päässyt itse tilanteisiin mukaan, koska kehityskeskustelutilanteet ovat luottamuksellisia esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja.

Työ on edennyt vuoropuheluna tekstin kanssa nostaen esiin kehitystyölle olennaisia asioita ja etsien vastauksia tutkimus kysymyksiin, jotka tukevat työn tavoitetta ja kehityskeskustelumallin rakentamiseen tarvittavaa tietoa. Kriittisyyden ja aineiston sopivuuden kanssa opinnäytetyön materiaaliksi olen valinnut suuresta materiaalista töitä ja kirjallisuutta, joka on henkilökohtaisesti kiinnostanut luettuani tiivistelmät. Opinnäytetyön materiaaliksi olen valinnut lähdemateriaalia, jonka tavoitteena on löytää relevantti tieto omasta tutkimusaiheesta. Kirjallisuuden valinnassa olen halunnut saada tietoa, joka auttaa pääsemään lähemmäksi ymmärrystä kehityskeskusteluprosessin kulusta. Tarkoituksena on ollut käsitteellistää tutkittava ilmiö eli tehdä jo tunnetut asiat tiedetyiksi.

Positivismi on paradigma, jota käytetään sekä luonnontieteissä että hoitotieteessä. Positiivinen lähestymistapa etsii yleisiä käsityksiä. Tieteen tutkinnassa etsitään faktoja eli miten asia on eikä miten sen pitäisi olla. Hermeneuttinen lähestymistapa voi antaa vastauksia opinnäytetyöhöni. Hermeneuttisessa lähestymisessä tutkija asettuu tutkittavan tilanteeseen ja pyrkii saamaan tietoa sekä tilanteesta sisältä päin että ulkoa päin. Myöhemmin on myös hermeneutiikassa painopiste ollut siinä, mitä tekstissä oikeammin sanotaan eikä siinä, mitä tutkija on tarkoittanut (Forsberg, Wengström, 2003, 2008,s.57). Tätä lähtökohtaa olen myös pitänyt aineiston valinnan kriteerinä.

Tiedon etsimisessä on käytetty apuna sekä kotimaisia (henkilöstöryhmä Henry) että kansainvälisiä tietokantoja (EBSCOhost Academic Search Elite, Cinahl, Google Scholar).

Tiedonkeruun menettelytapana on ollut asiasanahaku. Tiedonkeruusuunnitelman hakusanoja ovat olleet: *kehityskeskustelu, johtamisjärjestelmä, esimies, alainen, dialogi, vuorovaikutus* ja *yhteistyö työpaikalla*. Englannin ja ruotsin kielessä käytin samoja hakusanoja kuin suomen kielessä etsiessäni materiaalia opinnäytetyöhöni.

Kirjallisuusvalinnat on tehty periaatteella, että kyseessä on tunnettu, vakiintunut tutkija ja/tai alan asiantuntija, joka on tehnyt pitkään käytännön työtä asian parissa. Kysymyksessä ei siis ole primääri (alkuperäinen) materiaali, vaan tutkimuksen ja käytännön kokemusten jälkeen kirjoitettu kirja, joka valaisee kehitystyön tavoitetta tekstillään. Sekundäärilähteinä (muut lähteet) olevat kirjat ovat suurelta osaltaan tiivistelmiä kirjoittajien aiemmista primäärilähteistä (tutkimuksista) tai havaintoja työelämästä. Näin ollen kirjoittajat ovat käyttäneet omaa asiantuntemustaan tehdessään julkaisuja. Kirjat saattavat sisältää kuitenkin tulkintoja tutkimustyöstä poiketen, joita lukijan on vaikea huomata. Sekundääristen tietolähteiden valintaan on vaikuttanut myös opinnäytetyön kirjoittajan tiedot lähteistä, aikaisemmat kokemukset, ymmärrettävyys ja tieto.

Olen päätenyt käyttämään kirjallisuutta opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi, koska itse kehityskeskustelutilanteesta ei löydy tutkimustietoa. Oheiset kirjat, joita olen valinnut, ovat tunnettujen alan asiantuntijoiden kirjoittamia. Ne tukevat kehitystyöni päämäärää, joka on nostaa esille kehityskeskustelutilanteeseen vaikuttavaa tietoa ja miten se vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja työhyvinvointiin.

Opinnäytetyössäni näkyy myös pitkäaikainen kokemus esimiestyössä ja sen ohessa saatu lisäkoulutus ja työhjohtaus.

5 KEHITYSKESKUSTELUN KULKU

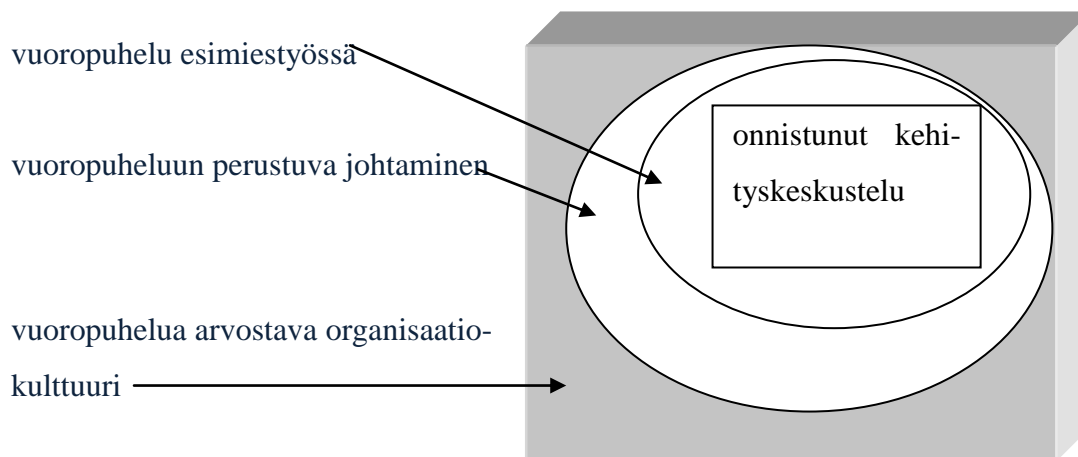
5.1 Esimiehen ja alaisen välinen suhde ja roolit

Kehityskeskustelussa on kaksi osapuolta; esimies ja alainen (Silvennoinen & Kauppinen 2007,s.5-7;Keskinen 2005,s.45,Valpola 2002,s.10; Juuti 1998,s.9). Esimies edustaa työnantajaa ja itseään ja alainen edustaa työtä ja sen tekemistä sekä itseään. Roolit voivat vaihdella tilanteesta riippuen, mutta perusroolit ovat aina samat. On hyvä muistaa, että kerran tai pari vuodessa pidettävä kehityskeskustelu ei korvaa päivittäistä vuorovaikutusta ja läsnäoloa. On kuitenkin tähdennettävä, että päivittäinen vuorovaikutus ei ole sama asia kuin kehityskeskustelu, joka on ennalta suunniteltu ja valmisteltu.

Kunnioitus on myös tärkeä elementti kehityskeskustelussa. Kunnioituksen pitäisi kohdistua henkilöön, ei niinkään hänen tekemisiinsä. Työntekijällä saa ja pitääkin olla omia mielipiteitä ja hän saa sekä kritisoida että arvostella, mutta esimiehen tehtävä on silti kunnioittaa häntä. Kehityskeskustelussa pitäisi säilyä koko ajan luottamus toiseen. Luottamusta voi ilmaista monella tapaa kuten nyökkäyksellä, kyselemällä ja tarkentamalla asioita (Ronthy- Österberg & Rosendahl 2004, s.22 – 23).

Esimiehen on syytä tarkastella omaa suhteutumistaan kehityskeskustelun aikana. Tämän vuoksi, ettei alaiselle tule tunne että kehityskeskustelua käydään vain sen vuoksi, että se kuuluu esimiestehtäviin. Jos keskustelu käydään tässä hengessä, on se enimmäkseen mukavuusrajan alapuolella eikä kehittymistä tapahdu kummankaan osapuolen kohdalla (Wink 2006).

Molemminpuolinen luottamus on kehityskeskustelun kivijalka. Jos organisaatio ei tue avointa vuorovaikutusta eikä esimies käy muutoinkaan vuoropuhelua alaitensa kanssa, on turha olettaa, että kehityskeskustelusta tulisi aidosti vuorovaikutteinen tilanne (Aarnikoivu 2008) .Kehityskeskustelu on kokonaisvaltainen tilanne, josta ei voi poimia yhtä aluetta erikseen tarkastelun alle. Alla oleva kuva osoittaa sen. Kehityskeskustelu on osa esimiehen työtä ja sen vaikutus on huomattavasti enemmän kuin summa pelkästä kehityskeskustelutilanteesta.



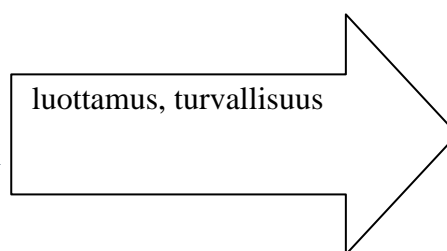
Kuvio 1: Kelluva kehityskeskustelu. Lähde: Aarnikoivu 2008,s.131

Esimestaidoista on puhuttu suomalaisessa yhteiskunnassa huomattavasti pidempään kuin alaisen roolista. Myös koulutusta esimestaitoihin on kehitetty mm. Johtamistaidon Opiston toimesta jo vuodesta 1946 lähtien (Wink 2008). Valmentajuus -käsitettä on esimestyötä tarkasteltaessa kirjallisuudessa alettu käyttämään 2000-luvulle tultaessa. Urheilulla on tässä suuri merkitys. Valmentajan rooliin kuuluukin ennemmin tukeminen ja valmentaminen. Esimies valmentajana pyrkii sitouttamaan alaiset tiettyihin päämääriin eikä valvomaan ja arvioimaan. Keskeisintä on se, että valmentava esimies arvostaa, uskoo ja luottaa alaisessa oleviin kasvun mahdollisuuksiin (Viitala 2007,s.88,91).

Hyvä kehityskeskustelu yhdistetään usein esimiehen tapaan toimia keskustelutilanteessa. Samalla on muodostunut käsitys esimiesjohtoisesta kehityskeskustelusta (Silvennoinen & Kauppinen 2007,s.5 – 7). Esimies vaikuttaa kaikella, mitä hän tekee työyhteisössä. Tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi työyhteisössä edellyttävät sen oivaltamista, ettei mikään tiimin sanan varsinaisessa merkityksessä ole itseohjautuva. Jokaisessa työyhteisössä tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisiaan kehittymään huomioiden alaistensa yksilöllisyyden (Aarnikoivu 2010).

Selkeä esimiesrooli

- määritellyt pelisäännöt ja toimintatavat työtehtävät ja vastuut selkeät
- yhteiset , selkeät tavoitteet
- esimerkillä johtaminen
- panostukset henkilöstön kehittämiseen
- tilaa vuorovaikutukselle



Automaattisesti turvallisuuden tunteen lisääntyessä ja luottamuksen kasvaessa työyhteisö kehittyy, yhteistyö tulee sujuvammaksi, kannetaan vastuuta, asenne työhön ja työnantajaan muuttuu positiivisemmaksi, uskotaan tulevaisuuteen, ollaan roolitietoisia ja työpaikassa on avoin vuorovaikutus. (Aarnikoivu 2008,s.57).

Esimiehen rooli kehityskeskustelussa on useimmiten saanut enemmän huomiota kuin alaisen rooli. Tänä päivänä on kuitenkin alettu yhä enenevässä määrin keskustelemaan alaistaidoista. Koska kehityskeskustelussa on kysymys kahden henkilön dialogista, on erittäin tärkeää huomioida myös alaistaidot.

Työsopimuslaissa määritellään työntekijää sitovat periaatteet hänen roolissaan. Työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä sekä huolehdittava omalta osaltaan työturvallisuudesta, pitäydyttävä kilpailevasta toiminnasta ilman työnantajan lupaa, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta. Omia velvoitteita asettaa myös työpaikalla käytettävä työehtosopimus. Lisäksi työturvallisuuslaki edellyttää asiallista käytöstä.

Keskinen (2005) määrittelee alaistaidot taidoiksi, joilla alainen omalta osaltaan ottaa vastuuta työpaikan voimavarjojen järkevästä käytöstä, yhteistyön sujumisesta kaikkien yhteistyökumppanien kanssa ja työpaikan viihtyvyydestä. Alainen osallistuu aktiivisesti työpaikan kehittämiseen. Alaistaidot käsitteenä on laajempi kuin ammatillinen osaaminen, koska siihen vaikuttaa asenteelliset, tiedolliset ja työssä käyttäytymisen ominaisuudet. Keskinen korostaa, etteivät alaistaidot ole alamaisuutta vaan vastuullista vaikuttamista. Sana ”alainen” saattaa usein herättää kovin negatiivisia tunteita. Alkuperäiseltä merkitykseltään se viittaa organisaatiohierarkiaan, jossa työntekijät sijaitsevat arvoasteikossa esimiehensä alapuolella. Kun puhutaan alaistaidoista, sana alainen viittaa esimiesroolin vastapariin, kuten Keskinen (2005a) on todennut. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaissuhteen ja molemmat toteuttavat omia taitojaan. Alaistaidot sisäistänyt alainen osoittaa halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla suhteessa esimiehensä ja työtovereihinsa työnsä ohessa (Keskinen 2005, s.22-28; Rehnback & Keskinen 2005,s.7). Esimies toteuttaa esimies- ja johtamistaitoja.

Ruotsin kielessä sana *medarbetare* = *kanssatyöläinen* on mielestäni parempi sana kuin suomenkielinen vastine. Vastaavaa sanaa ei kuitenkaan suomen kielessä ole.

Henrietta Aarnikoivu kiteyttää aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun kumppanuusjohtamiseen. Luottamusta herättävä, menestyvä ja menestystä tuottava esimies johtaa Aarnikoivun (2008) mukaan *Esimiestyön V8- mallin* toimenpiteiden mukaan

- Valmenna ; luo edellytyksiä ja kehitä
- Välitä; osoita huomiota, anna palautetta ja huomioi epävirallisen viestinnän merkitys
- Vaadi; haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa
- Viritä ; motivoi, kannusta ja energisoi
- Vastuuta; osoite tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus
- Viesti; kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista
- Vuorovaikuta; keskustele, sitouta ja osallistu
- Voimaannuta; auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota.

5.2 Kehityskeskustelu psykologisena vaihtosopimuksena

Psykologinen sopimus liittää esimiestaidot ja alaistaidot toisiinsa (Keskinen 2005,s.71).1960-luvulla Edgar Schein nimitti yksilön ja organisaation välillä psyykkisellä tasolla solmittua sopimusta psykologiseksi vaihtosopimukseksi. Hänen mukaansa tällainen sopimus edellyttää, että organisaatiolla ja yksilöllä on erilaiset toisiinsa kohdistuvat odotukset.(Schein 1977,s.24).

Psykologinen sopimus merkitsee organisaatiopsykologi Edgar H. Scheinin mukaan ”kirjoittamattomia odotuksia, jotka vaikuttavat kaikkina aikoina jokaisen organisaation jäsenen ja eri esimiesten välillä” (Schein 1977). Johtamisen haaste on tunnistaa erilaiset motivaatiotekijät ja neuvotella jatkuvasti psykologisista sopimuksista, joissa henkilökohtaiset motivaatiotekijät on otettu huomioon, mutta jotka ovat riittävän tasapuolisia ja avoimia koko työyhteisön kannalta.

Psykologisen sopimuksen merkitys on sitä suurempi, mitä suurempi osa identiteetistä muodostuu työn kautta. Psykologiseen sopimukseen kuuluvat ammatti-identiteetti, sen vastaavuus työtehtävien ja vastuiden kanssa, motivaatio, työssä jaksaminen ja muut työ-

hön liittyvät henkilökohtaiset asiat. Näin ollen psykologinen sopimus ja miten se on saatu aikaiseksi ennen kehityskeskustelua, vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. Mitä pysyvämmäksi ja pitävämmäksi sopimus koetaan, sitä suurempi luottamus vallitsee esimiehen ja alaisen välillä (Keskinen 2005, s.74).

5.3 Kehityskeskustelun laatutekijät

Kehityskeskustelussa luodaan perusta organisaatiossa tapahtuvalle yhteistyölle. Kehityskeskustelun avulla selvennetään yhteistyön muotoja työelämässä ja selvennetään työnkuvaa. Kehityskeskustelujen avulla sitoutetaan ja motivoidaan työntekijöitä ja luodaan puitteet jatkuvalla kehitykselle.

Kehityskeskustelussa tarjotaan molemmille keskustelijoille tilaisuus avoimesti ja luottamuksellisesti vaihtaa mielipiteitä työstä ja yksilön tavasta toimia (Juuti & Vuorela, 2006,s.108).

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jota hän käyttää vähintään kerran vuodessa alaisensa kanssa. Mielestäni on hyvä soveltaa kehityskeskustelua myös uusien työntekijöiden kanssa parin kuukauden kuluttua siitä, kun he ovat aloittaneet työnsä. Tästä saattaa esimies saada arvaamattoman arvokasta tietoa yrityksen kehittämistarpeisiin. Myös loppukehityskeskustelu työntekijän kanssa, joka on jättämässä organisaation, on hyödyllinen. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin voi tällä tavalla varmistua ja sen siirtäminen toisille on helpompaa.

Kehityskeskustelu antaa esimiehelle (Juuti & Vuorela 2002)

- mahdollisuuden jalkauttaa missiota, visiota, strategiaa ja arvoja käyttöön
- tilaisuuden kuvata yrityksen tavoitteita alaiselle sekä keskustella siitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat yksilön kannalta
- tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan, heidän osaamistaan, haluaan ja uskallustaan kehittyä
- mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen
- mahdollisuuden antaa palautetta

- tilaisuuden saada uusia, luovia ideoita.

Kehityskeskustelu antaa alaiselle (Juuti & Vuorela 2002)

- mahdollisuuden kuulla yrityksen tulevaisuuden tavoitteista
- mahdollisuuden antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi
- tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin
- tilaisuuden keskustella koko työkentästään
- tietoa koko organisaation tilasta
- palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työlle
- mahdollisuuden antaa palautetta esimiestyöstä
- tilaisuuden oppia paremmin tuntemaan esimiestään.

Kehityskeskustelun laatua on vaikea arvioida, koska laadun merkitys itse keskustelussa riippuu osapuolien odotuksista. Kehityskeskustelun laadullinen merkitys on kuitenkin suuri organisaatiolle silloin, kun keskustelussa kumpikin osapuoli kokee saaneensa vastinetta.

5.4 Kehityskeskustelu prosessina

Kehityskeskustelun perimmäisenä tavoitteena on organisaation kehittäminen, joka voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, koko organisaation kehittyy (Ronthy, Österberg & Rosendahl 2000, s. 99 – 100). Kehityskeskustelulla tavoitellaan keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamista, työntekijän ammatillista kehittymistä ja urasuunnittelua sekä luottamuksen kasvamista niin, että kyetään nostamaan esiin vaativia kysymyksiä ja pohdintoja (Valpola 2009, s.5; Hirvihuhta & Litovaara 2003, s.240 – 241). Kehityskeskustelun ytimessä ovat organisaation perustehtävät, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. Kehityskeskustelussa liitetään nämä asiat päivittäiseen työhön (Aarnikoivu 2010, s. 66).

5.5 Työhyvinvoinnin merkitys kehityskeskustelussa

Yleisesti työhyvinvointi määritellään subjektiiviseksi kokemukseksi, psyykkiseksi ja fyysiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan kokonaisuuteen. Itse työ ja sen johtaminen muodostavat keskeisen osan. Työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne ja terveys muodostavat työhyvinvoinnin kehikon. Johtamista pidetään työhyvinvoinnin keskeisenä tekijänä, sillä se vaikuttaa kaikkiin muihin osa-alueisiin (Tekniikan akateemisten liitto, 7.1.2010).

Yksilön työhyvinvoinnin perusta tulee tunteesta, että kohdellaan oikeudenmukaisesti, saadaan palautetta ja voidaan vaikuttaa eli toisin sanoen työntekijä voi työssä hyvin ja on motivoitunut sekä toimintakykyinen. Organisaation näkökulmasta työhyvinvoinnissa työyhteisö voi hyvin ja toimii tehokkaasti yhteistä päämäärää kohti, jonka organisaatio on määrittänyt.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on lakisääteistä. Työturvallisuuslain mukaan työolot, niin psyykkiset kuin fyysiset eivät saa vaarantaa työntekijän terveyttä (Työsopimuslaki 2001/55, Työturvallisuuslaki 2002/738, Työsuojelun valvontalaki 2006/44, Yhteistoimintalaki 2007/334, Työterveyshuoltolaki 2001/1388, Tasa-arvolaki 2004).

Työhyvinvointi ei synny itsestään. Se vaatii systemaattista johtamista. Työhyvinvointi on mahdollista silloin, kun organisaation johto ja työntekijät ovat positiivisessa vuorovaikutuksessa ja tämä mahdollistaa ns. `kumppanuussuhteen`, jonka tavoitteena on toimiva, voimaannuttava työpaikka.

Koska kehityskeskustelu on myös yksi vuorovaikutuksen keinoista, jonka tavoitteena on sekä organisaation että työntekijän kehittäminen, voi sitä pitää hyvin olennaisena osana työhyvinvoinnin lisääjänä ja mahdollisuutena vaikuttaa. Työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelutilanne lähtee liikkeelle kehityskeskusteluprosessin elementeistä, vuorovaikutuksesta tilanteesta sekä psykologisesta sopimuksesta esimiehen ja alaisen välillä. Hyvinvointitekijät näkyvät välittömästi työtyytyväisyytenä ja motivoitumisena, joka vähentää mm. sairauspoissaoloja ja työuupumusta. Tästä voi myös vetää sen johtopäätöksen, että huonosti onnistuneella kehityskeskustelulla voi olla täysin päinvastaiset

seuraukset. On kuitenkin hyvä muistaa, että molemmilla osapuolilla, jotka osallistuvat kehityskeskusteluun, on vastuu kehityskeskustelutilanteen onnistumisesta. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että organisaatio kiinnittää huomiota kehityskeskusteluihin liittyvään resurssointiin ja jatkuvaan koulutukseen, johon voivat osallistua kaikki työntekijät.

5.5.1 Valmistautuminen

Kehityskeskusteluun on tärkeää valmistautua huolella, sillä se vaikuttaa suoraan kehityskeskustelun tulokseen. Puitteilla on merkitystä. Esimiehen on hyvä valita rauhallinen ja miellyttävä tila, jolla hän viestittää alaiselleen, että arvostaa tätä keskustelua. Tilan valinnassa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, ettei tilaan liity kielteisiä tunnelatauksia. Esimiehen omaa työhuonetta tulisi välttää.

On hyvä selvittää työntekijälle etukäteen kehityskeskustelun tarkoitus ja mihin kehityskeskustelulla pyritään. Näin turhat ennakkoluulot ja pelot tulevasta kehityskeskustelusta voidaan välttää.

Lomakkeiden käyttö helpottaa mielestäni kehityskeskusteluun valmistautumista. Kun kehityskeskustelun ajankohta on etukäteen sovittu, niin olen jakanut kehityskeskustelulomakkeen työntekijälle ja pyytänyt häntä palauttamaan sen minulle viimeistään päivää ennen keskustelua. Tällä tavalla olen voinut valmistautua kysymyksiin, joihin alainen on halunnut vastauksia, selvennyksiä ym. Mielestäni tämä on ollut toimiva tapa. Lomake tukee käytävää keskustelua. Lomakkeen täytön tärkeyttä voidaan painottaa esimerkiksi sopimalla, että täyttö on työtehtävä, johon varataan aikaa. On kuitenkin hyvä painottaa, että esitäytetty lomake on ns. muistilista asioista, joista käydään dialogi ja pohdintaa kehityskeskustelun aikana.

Kokemukseni mukaan on hyvä rajata kehityskeskustelu tiettyyn aikarajaan ja ilmoittaa se työntekijälle etukäteen, miten paljon esimies on varannut aikaa. Puolitoista tuntia on kokemukseni mukaan aika, joka on riittävä keskusteluun.

Kehityskeskustelun teemat Aarnikoivun (2010) mukaan:

Mennyt kausi; Miten työntekijä on edistänyt tavoitteiden saavuttamista ja oman ammattitaidon kehittymistä edellisen keskustelun jälkeen? Mitkä tavoitteet on saavutettu ja mitkä tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta? Pohdintaa siitä, mikä selittää asioiden toteutumisen tai toteuttamatta jäämisen. Sopiminen siitä, mitä kehitetään ja miten. Työntekijän kokemukset menneestä kaudesta - positiiviset ja negatiiviset. Ryhmän toiminta ja työntekijän toiminta ryhmässä – vahvuudet, kehittämiskohteet; arviointia tiimin toiminnasta ja pohdintaa. Työntekijän palaute esimiehelle – onnistumiset, kehittämisideat, toiveet.

Tuleva kausi; Nykyisen työtehtävän tarkastelu työntekijän ja esimiehen näkökulmasta. Millaisia muutostoiveita, kehittämiskohteita molemmilla on. Mitkä ovat työkauden tavoitteet ja miten niitä niiden mitataan. Mitkä ovat onnistumisen edellytykset, koulutustoiveet, työvälineet ja niiden arviointi sekä oma rooli ja yhteistyö tiimissä.

Muuta ?

Mitä muuta työntekijä haluaa ottaa esille?

Mitä muuta esimies haluaa ottaa esille?

Seurannasta sopiminen

Kehityskeskustelun yhteenvetolomakkeen allekirjoitus ja kopiot molemmille osapuolille.

5.5.2 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskustelutilanne rakentuu luottamuksen ja avoimuuden periaatetta noudattaen. Keskustelun alussa tulisi tarkistaa, että luottamuksellisuus ymmärretään samalla tavalla (Valpola 2000,s.192 – 194). Aloitusvaiheessa rakentuu kehityskeskustelun vuorovaihteisuus (Wink 2007,s.17).

Kehityskeskustelun osa-alueet (Aarnikoivu 2008, s.133):

- suoritusarviointi

- tavoitteet ja mittarit
- henkilökohtainen kehittyminen.

Kehityskeskustelun ilmapiiri vaikuttaa, miten kehityskeskustelu onnistuu. Toisen aito kunnioitus ja keskinäinen kiinnostus keskustelu kumppanin ajatuksista tasoittaa tietä samanarvoisuuteen. Rehellisyys ja avoimuus keskustelutilanteessa lisäävät luottamusta sekä mahdollistaa myös vaikeista asioista puhumisen. Myös kuunteleminen on tärkeää kehityskeskustelutilanteessa. Esimies voi myös kysellä ja aktivoida työntekijää, jos tämä sitä tarvitsee.

Kehityskeskustelut voivat olla dialogisia ja voimaannuttavia tai tavanomaisia ja rutiniinomaisia keskusteluja (Wink, 2007,s.8). Heini Wink (2007) tutkinut kehityskeskusteluissa käytyjä puhetapoja ja hän on tutkimuksen perusteella löytänyt neljä erilaista kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. keskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan ja rakensivat kukin erilaista sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Esimiehen ja työntekijän välinen suhde oli erilainen eri kehityskeskustelulajeissa. Ainoastaan dialogissa oli kysymys yhteistyöstä, jolla rakennettiin esimiehen ja työntekijän suhdetta, kun taas muissa keskustelulajeissa puhuttiin organisaation muista henkilöistä (Wink 2007,s.7). Tämä on hyvä muistaa kehityskeskustelutilanteessa, sillä on merkitystä lopputuloksen kanssa molemmille keskustelijoille ja keskustelun tavoitteille.

Kehityskeskustelussa painoalue on sanalla keskustelu. On kuitenkin hyvä huomioida, että tilanteeseen vaikuttaa myös ei-sanallinen viestintä, kehonkieli. Äänenkäyttöön on myös kiinnitettävä huomiota, samoin liikkeisiin ja eleisiin. Voidaan sanoa, että jokaisella ihmisellä on oma kieli, jota olisi hyvä pyrkiä ymmärtämään. On ihmisiä, jotka *tuntevat* asiat, on ihmisiä, jotka *kuulevat* asiat ja on myös ihmisiä, jotka *näkevät* asiat.

Työelämässä tapahtuvan jatkuvan muutoksen myötä myös uudenlaiset haasteet alkavat olla osa arkea. Työyhteisöissämme on yhä useammin eri kansallisuuksia, joita pitää huomioida. Hyvänä ohjenuorana pitäisin, että on hyvä tutustua etukäteen henkilön kulttuuriin ja vallitseviin arvoihin, jotta yhteistyö ja vuorovaikutus eri tilanteissa sujuu mahdollisimman hyvin ilman kömmähdyksiä. Kokemukseni mukaan eri kulttuurien

keskusteluperinteet voivat myös olla hyvinkin erilaisia. Myös naisten ja miesten eriarvoisuus eri kulttuureissa saattaa heijastua vuorovaikutukseen ja siitä on hyvä olla tietoinen. Erityisesti kehityskeskustelussa, joka on kahdenkeskinen tilanne, pitää muistaa toisen henkilön tausta, koska se vaikuttaa lopputulokseen.

5.5.3 Jälkihoito

Kehityskeskustelussa olisi hyvä dokumentoida ainakin yhteiset päätökset, joihin seuraavalla kerralla palataan. Tämä sitouttaa myös osapuolia pyrkimään sovittuihin tavoitteisiin. Kun kehityskeskustelun osapuolet vielä allekirjoittavat dokumentin, täyttää se sopimuksen elementit. Kehityskeskustelu dokumentit on hyvä säilyttää lukitussa tilassa.

Kehityskeskustelun onnistuminen voidaan myös arvioida. Anneli Valpola on kehittänyt tätä varten arviointilomakkeen `Kehityskeskustelun arviointi, omat kokemukseni alaisena` (Olorin Oy).

Arvioitaessa kehityskeskustelujen tehokkuutta voidaan työntekijän reaktioita pitää merkittävänä indikaattorina siitä, miten on onnistuttu. Työntekijän tyytyväisyydellä kehityskeskusteluun on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkein kokemuksista, joita työntekijät nostavat eri tilanteissa esille.

5.5.4 Ryhmän kehityskeskustelut

Ryhmän tai tiimin kehityskeskustelua voidaan käyttää yksilöllisen kehityskeskustelun ohessa. Ryhmäkehityskeskustelulla voidaan vahvistaa tiimin yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä toisiaan kohtaan. itse olen käyttänyt ryhmäkehityskeskusteluja silloin, kun tavoitteena on ollut esimerkiksi uuden toimintatavan suunnittelu, ryhmän tehtävien organisointi tai pelisääntökeskustelut. Myös tiimin vahvuuksia ja heikkouksia voidaan ryhmässä pohtia tavalla, joka ei ketään loukkaa yksilötasolla. Mielestäni ryhmän kehityskeskustelu on erittäin käyttökelpoinen työväline arjessa. Tätä menetelmää tulen suosittamaan työpaikallani esimiehille.

5.5.5 Aktivoivat ja osallistavat menetelmät

Ryhmäkehityskeskustelussa voi esimiehen ongelmaksi muodostua hiljaiset, vetäytyvät työntekijät, jotka eivät osallistu keskusteluun. Tällöin on tärkeää aktivoida työntekijöitä ja luoda tilaisuuksia kaikille ilmaista mielipiteitään.

SWOT – analyysi on yksi keino tähän. Pari kertaa metodia käyttäneenä voin todeta, että se toimii. Tiimi jaetaan pariin pienempään ryhmään. Ryhmät saavat tehtäväkseen analysoida ja listata kehittämisideoita SWOT – analyysin avulla. Kynnys osallistua keskusteluun madaltuu pienemmässä ryhmässä ja kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi. Muita metodeja on listata plussat ja miinukset pienryhmissä, parityöskentely ja aivoriihi. Voi vain todeta, että mielikuvitus on rajana, kun mietitään työntekijöiden aktivointikeinoja.

6 KEHITYSKESKUSTELU PALVELUTALO HOPEARINTEESEEN

Palvelutalo Hopearinne on Vihdin Vanhainkötisäätiön omistama vanhusten- ja vammaisten ihmisten palvelutalo. Palvelutalo Hopearinne sijaitsee Vihdin kirkonkylässä, Kirkkojärven rannalla. Talossa on 60 asukasta, joista suurin osa on tullut Karviaisen perusturvakuntayhtymän toimesta taloon. Kaikki talon asukkaat ovat vuokralla ja ostavat tarvitsemansa palvelut Palvelutalo Hopearinteeltä.

Palvelutalo Hopearinteessä on 55 työntekijää, joista suurin osa on suoraan asukastyössä olevaa hoitohenkilökuntaa. Palvelutalo on toiminut vuodesta 1965 ja suurella osalla henkilökunnasta on pitkä työhistoria. Tiimejä talossa on 6; 4 hoitotiimiä, keittiötiimi ja laitoshuolto. Kaikilla tiimeillä on oma esimies. Talossa toimii myös johtoryhmä, joka valmistelee säätiön hallitukselle esitettävät asiat.

Kehityskeskustelukäytäntöä ei Palvelutalo Hopearinteessä ole ollut. Entinen johtaja on satunnaisesti pitänyt kehityskeskusteluja muutaman työntekijän kanssa. Tiimin esimiehet eivät ole vielä pitäneet yhtään kehityskeskustelua työntekijöidensä kanssa. Tavoitteena on, että esimieskoulutuksessa syksyllä 2010 saadaan valmiudet kehityskeskustelu-

jen pitämiselle ja oheinen opinnäytetyö toimii ohjekirjana ja motivoijana esimiehille kehityskeskustelu käytäntöä käynnistettäessä.

6.1 Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen

Kehityskeskustelukäytännöstä pitää tulla osa systemaattista johtamista Palvelutalo Hopearinteeseen. Se ei saa perustua vapaaehtoisuuteen, vaan se on kaikkien oikeus ja velvollisuus. Näin se tukee myös työyhteisön hyvinvointia. Kaikkien esimiehien pitää käydä kehityskeskustelu tiimensä jäsenten kanssa ja kaikkien tiimien työntekijöiden pitää käydä kehityskeskustelu esimiestensä kanssa. Kehityskeskustelu ei kuitenkaan saa näytettyä pakkona työyhteisössä vaan johdolla on keskeinen rooli kehityskeskustelun 'myymisestä' henkilökunnalle. On todella tärkeää konkretisoida kehityskeskustelu väärinkäsityksien välttämiseksi. Olen urallani usein törmännyt siihen, että työntekijät jännittävät kehityskeskusteluja etukäteen ja itse kehityskeskustelu ei sujukaan hyvin tästä syystä. Syynä voi olla esim. epäonnistunut kehityskeskustelu joskus aiemmin työuralla.

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on keskeinen kehityskeskustelun onnistumista ennustava tekijä. Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttaa kyky kohdata alainen, esimiehen kyky asettua alaisen asemaan, olla läsnä alaitansa varten, kuunnella, ymmärtää ja arvostaa häntä.

Oikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa merkittävästi siihen, miten onnistuneeksi ja hyödylliseksi henkilö loppujen lopuksi kokee koko kehityskeskustelujärjestelmän, sillä koettu oikeudenmukaisuus liittyy vankasti kehityskeskustelujärjestelmän hyväksyttävyyteen ja luotettavuuteen kokonaisuudessaan (Kavanagh ym.,2007).

Kehityskeskustelutilanne tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden esimiehelle ja alaiselle antaa palautetta. Kehityskeskustelutilanne on luonteva paikka palautteen antamiseen ja saamiseen. Koska kehityskeskusteluun valmistaudutaan etukäteen ja kehityskeskustelussa käytettävä runko (lomake, kysymykset) edistävät paikkansapitävän palautteen antamista, palaute toimii paremmin kehityskeskustelutilanteessa kuin spontaanisti annettuna. Kehityskeskustelutilanteessa palautteesta voidaan myös keskustella ja näin yhdessä syventää palautteen merkitystä alaiselle tai esimiehelle.

6.1.1 Kehityskeskustelu osana henkilöstöjohtamisen käytäntöjä

Kehityskeskustelu on olennainen osa organisaation johtamisjärjestelmää. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää säännöllisyyttä johtamisessa ja järjestelmää, joka tukee päivittäistä työtä. Johtamisjärjestelmä tekee johtamisen konkreettiseksi ja näkyväksi sekä mahdollistaa yhteneväisten toimintakäytäntöjen toteutumisen organisaatiossa (Aarnikoivu 2010,s.69).

Koska työhyvinvointi kyselyssä nousi esille henkilökunnan toive kehityskeskusteluista, näen prosessin tärkeänä työyhteisön hyvinvointia ajatellen. Kehityskeskustelu on osa Palvelutalo Hopearinteen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Kehityskeskusteluja tulee käydä vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluja voidaan käydä myös pitkän sairaslomien jälkeen tai muun pitkän vapaan jälkeen. Kehityskeskustelun ohella ei pidä unohtaa jatkuvaa, luonnollista vuorovaikutusta työyhteisössä.

Kehityskeskustelussa alainen on aktiivinen pääroolin haltija, jonka vastuulla on aktiivisesti osallistua keskusteluun. Esimies on keskustelussa aktiivinen kuuntelija, joka aktivoi ja tukee alaista, jotta hänelle syntyy oivalluksia ja ajatuksia, jotka kehittävät häntä eteenpäin. Esimies ja alainen ovat tasavertaisia kehityskeskustelutilanteessa.

6.1.2 Työsuorituksen arviointi osana kehityskeskustelua

Kehityskeskustelun yksi tärkeimmistä elementeistä on alaisen työssä suoriutuminen ja sen arviointi. Kehityskeskustelu on väline, jonka avulla alaiselle, miten hänen suoritus kohtaa organisaation odotukset. Henkilöstön suorituksen arviointi on kuitenkin se osa-alue, joka kaikkein eniten aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Myös yksilölliset odotukset voivat olla hyvin erilaisia ja vaikuttaa arviointitilanteessa vääristäen tilannetta. Työntekijällä voi olla täysin erilainen käsitys omasta suoriutumisestaan kun esimiehellä. Nämä kaikki edellä mainitut seikat tulivat esille edellisessä työpaikassani, kun työnarviointi otettiin osaksi kehityskeskustelua.

Edellisestä voi vetää sen johtopäätöksen, että kehityskeskustelukäytäntö, johon työntekijät eivät sitoudu tai eivät luota siihen, on täysin turha. Työntekijän tyytyväisyys kehi-

tyskeskustelu- ja arviointiprosessiin vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatiossa.

6.1.3 Palkkakeskustelu osana kehityskeskustelua

Kirjallisuudessa usein ohjeistetaan käymään kehityskeskustelut ja palkkakeskustelut erikseen. Kokemukseni mukaan kuitenkin Suomessa palkkakeskustelu on aina ollut osa henkilökohtaista kehityskeskustelua. Olen itse myös käyttänyt sitä osana kehityskeskustelua niissä tilanteissa, kun olen käynyt kehityskeskustelua työtehtävien muuttuessa.

Ruotsissa kehityskeskustelu ja palkkakeskustelu ovat aina erillisiä keskusteluja. Voin omaksua tämän menettelyn sillä perusteella, että palkkakeskustelu voi olla eri tavalla virittynyt kuin henkilön kehittymiseen liittyvä keskustelu.

Palvelutalo Hopearinteessä ei ole vielä otettu käyttöön henkilökohtaisia palkkoja. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes koko henkilökunta on palkkaluokissa koulutuksen mukaan. Tarvetta palkkakeskusteluihin ei ole toistaiseksi, mutta tulevaisuudessa se tulee olemaan osa talon käytäntöjä.

7 POHDINTA

7.1 Vuoropuhelu esimiehen työkaluna

Useissa eri työpaikoissa vuosien varrella olen käynyt kehityskeskusteluja esimiesteni ja alaisteni kanssa. Tavat ovat vaihdelleet ja olenkin tullut siihen lopputulokseen, että ei ole yhtä oikeaa tapaa käydä kehityskeskustelua. Tärkeää on, että organisaatiossa on kehityskeskustelukäytäntö, jonka avulla saadaan aikaiseksi hyviä ja tärkeitä asioita.

Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi se, että kehityskeskustelukäytäntöä käynnistäessä pitäisi lähteä alkuun kehityskeskustelujen tarkoituksen ja tavoitteiden avaamisesta henkilökunnalle. Onnistumisen kannalta on tärkeää, että keskusteluihin kohdistuvat odotukset ovat realistisia ja kohtuullisia. Kehityskeskustelu, josta jää tunne, että on onnistunut, kannustaa jatkamaan ja tekemään seuraavasta keskustelusta vielä paremman. Kehitys-

keskustelu vaikuttaa tällä tavalla positiivisesti työhyvinvointiin ja motivoi hyvään työhön. Huonosti suunniteltu ja toteutettu kehityskeskustelu toimii täysin päinvastaisesti ja sillä on suoraan työhyvinvointiin negatiivisesti tehoava vaikutus. Tästä syystä onkin syytä kunnolla valmistautua ottamaan kehityskeskustelu yhdeksi johdon työkaluksi Palvelutalo Hopearinteeseen.

Tämän asian avaaminen kokonaisuudessaan tulee olemaan myös Palvelutalo Hopearinteessä merkittävä jatkon kannalta. Siitä syystä tulemmekin yhdessä esimiesten kanssa tiimeittäin kertomaan kehityskeskustelujen merkityksestä talossamme ja samalla myös rakentamaan pohjaa syksyllä 2011 aloitettaville ryhmäkehityskeskusteluille.

Omaakohtaisia kokemuksia kehityskeskusteluista vuosien varrella on kertynyt monia. Yksi parhaimmista ja mieleenpainuvimmista kehityskeskustelukäytännöistä oli edellisellä työnantajallani ja esimiehelläni siellä. Kehityskeskusteluun mennessäni sain tehtäväkseni aina nostaa yhden ydinasian esille ja minulla piti olla vähintään yksi ehdotus sen ratkaisemiseksi mukanani. Kokemukseni mukaan kehityskeskustelusta pois mennessäni minulla oli vähintään kolme ideaa, joilla työ eteni toivottuun suuntaan. Ajatusten vaihto ja idean arviointi esimieheni kanssa yhdessä synnytti uutta ajattelua ja kannusti uusiin ratkaisuihin. Tilanteesta jäi positiivinen tunne ja luovuus lisääntyivät myös keskustelun jälkeen.

Tulevaisuudessa, ehkä jopa jo tänään, esimiehiin kohdistuu uudenlaisia haasteita. Ikäjohtaminen on yksi näistä. Väestön ikärakenteen muuttuessa ja toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset ovat haasteellisia yksilöille ja yrityksille. Jatkuva kiire ja elinikäisen oppimisen tarve ovat tuoneet lisätaakkaa työntekoon. Toiminnan tehostamisen ohella on alettu kiinnittää huomiota ikäjohtamiseen, jaksamiseen ja hyvinvointiin. Työelämässä tapahtuva rakenteellinen muutos suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle alkaa pikkuhiljaa näkyä. Hyvällä ikäjohtamisella vaikutetaan henkilöstön osaamiseen, yhteistyöhön, motivaatioon, työkykyyn ja työssä jaksamiseen.

Toisena haasteellisena esimiehiin kohdistuvana haasteena pidän ns. Idols-sukupolven johtamista. Kysymyksessä on sukupolvi, jotka ovat eläneet yltäkylläisyyden maailmassa, missä työelämän kiire on arkipäivää, avioerot ovat yleisiä, molemmat vanhemmat

ovat usein työelämässä ja kuuluvat ns. isoihin ikä-luokkiin, itsensä toteuttaminen on merkityksellistä ja koulutus on kaikkien perusoikeus. Millaisia he ovat sitten työelämässä? Töissä tämä sukupolvi haluaa työstä lisäarvoa elämään, palkka ei ole niin tärkeä kuin töissä inspiroituminen, Esimieheltä halutaan kumppanuutta ja helposti lähestyttävää esimiestä. Huonoa esimiestä ei katsella kauan vaan vaihdetaan työpaikkaa. Enää ei pitkällä työurilla ole merkitystä. Kokemuksia kerätään ja alaa vaihdetaan huomattavasti helpommin kuin aikaisemmin. Myös hyvän johtajan määritelmä muuttuu ja samalla pitää muuttaa johtamistyökaluja.

Jotta kehityskeskustelut saadaan osaksi päivittäistä toimintaa, on tarpeellista päättää niiden pitäminen ajallisesti vuosittain. Tätä varten olenkin tehnyt vuorovaikutus vuosikellon Palvelutalo Hopearinteeseen.

Vuosikello on rakennettu kalenterivuoden mukaan, jotta saadaan tärkeää tietoa mm. talousarvion pohjaksi. Talousarvioon tarvittavat tiedot ohjaavat neljännes vuosittain vuorovaikutuksen avulla kerättävää tietoa kuten esim. koulutukset, hankinnat jne.

Vuosikello ohjaa myös koko henkilökuntaa etukäteen valmistautumaan tuleviin keskusteluihin eri asioista. Tämä ns. vuorovaikutuskello tulee varmasti täydentymään muillakin palvelutalossa säännöllisesti tapahtuvilla asioilla jatkossa.

Koska koen, että palvelutaloomme tarvitaan lisää vuorovaikutusta kaikissa sen eri muodoissa, nimitän tässä vaiheessa vuosikelloa vuorovaikutuskelloksi. Vuorovaikutuksen vuosikellossa olevat vuorovaikutustilanteet ovat dialogeja, joista pidetään kirjaa ja joiden tietoa hyödynnetään esimerkiksi koulutussuunnitelmissa, talousarvioissa, työsuojeluun liittyvissä asioissa ja Tyhy- toiminnassa.

Vuorovaikutuskellosta selviää neljännesvuosittain tärkeimmät henkilökuntaa koskevat vuorovaikutustilanteet. Vuorovaikutustilanteita varten ovat omat lomakkeet, joihin tieto kerätään ja sitä hyödynnetään. Yksilölliset kehityskeskustelut ja ryhmäkehityskeskustelut ovat osa niitä.

Ensimmäisenä neljänneksenä kaikki esimiehet pitävät kehityskeskustelut omien työntekijöidensä kanssa. Näissä kehityskeskusteluissa kartoitetaan esim. koulutustarpeet, jotka

on hyvä ottaa huomioon koulutussuunnitelmaa tehtäessä. Osaamiskartoituksen aloittamisen jälkeen myös oheinen kartoitus tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä omalla lomakkeella.

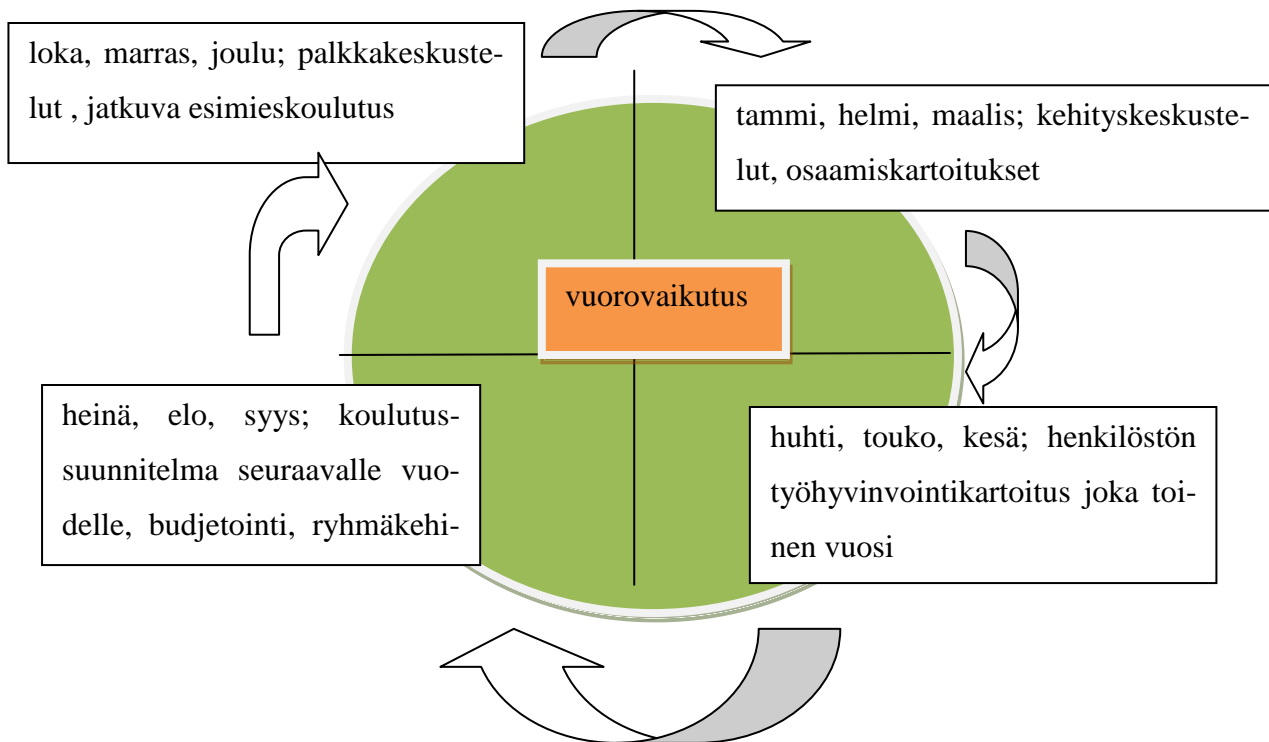
Toisena neljänneksenä tehdään yhteistyössä ulkopuolisen esim. Kuntoutussäätiön kanssa työhyvinvointikartoitus. Tämä mittaus tehdään joka toinen vuosi, jotta saadaan vertailtavaa tietoa. Mitattavaa tietoa voidaan hyödyntää koulutussuunnitelmissa, Tyhytoiminnassa ja muussa palvelutalossa tapahtuvassa toiminnassa.

Kolmannella vuosineljänneksellä kasataan koulutustarpeet talousarviota varten ja tehdään seuraavan vuoden koulutussuunnitelma. Tässä vaiheessa mielestäni on hyvä pitää myös ryhmäkehityskeskustelu, joka antaa tietoa ryhmän tarpeista ja kehityssuunnitelmista.

Vuoden viimeisenä neljänneksenä voidaan tarvittaessa pitää palkkakeskustelut. Tässä vaiheessa usein tiedetään jo tulevat muutokset korotuksista, joita ammattiliitot ovat sopineet. Jatkuva esimieskoulutus kuuluu myös mielestäni vuosikelloon, koska jatkuvasti muuttuvan esimiestyön haasteet täytyy ennakoida ja henkilökunta, varsinkin esimiesasemassa olevat on hyvä pitää ajan tasalla.

Henrietta Aarnikoivun Esimiestyön V8 –malli sopii ajatusmaailmaltaan Palvelutalo Hopearinteiden vuorovaikutuksen esimiestyöhön otettaessa vuorovaikutuksen vuosikelloa käyttöön. Valmentaminen esimiestyössä on tärkeä onnistumisen edellytys ja kehityksen alku. Esimiehen pitää näkyä ja nähdä sekä huomioda kaikki vuorovaikutusmuodot, myös epäviralliset yhteistyössä tiimensä kanssa. Palautteen anto on olennainen osa esimiestyötä. Myös epävirallisen huomion merkitys on hyvä huomioda. Esimiehen pitää asettaa tavoitteita ja haasteita, joita seurataan ja mitataan. Esimies kannustaa esimerkillään ja delegoi, informoi, motivoi ja kannustaa aktiiviseen vuorovaikutukseen kaikissa tilanteissa. Hyvä esimies auttaa työntekijää käyttämään osaamistaan työssään ja iloitsemaan onnistumisistaan, mikä vuorostaan lisää työhyvinvointia ja tulosta.

Vuorovaikutuksen vuosikello Palvelutalo Hopearinteessä



Kuvio 2. Vuorovaikutuksen vuosikello Palvelutalo Hopearinteeseen, Nina Hovén-Korpela.2010.

7.2 Johtopäätökset ja hyödynnettävyys

Yksikään esimies ei halua tietoisesti epäonnistua tehtävässään. Vaikka tahtoa olisi, eivät taidot aina riitä, vaan siihen tarvitaan työkaluja. Luontaisia ominaisuuksia enemmän esimiestyössä onnistumiseen tarvitaan oikeanlaisia työ- ja vuorovaikutustaitoja. Myös ristiriitaiset odotukset työpaikalla ja henkilökohtaisessa elämässä haastavat vastaamaan erilaisiin ristiaallokoihin. On hyvä muistaa, että myös työntekijät painivat samanlaisien ajatusten ristiaallokoissa.

Koska esimieheltä odotetaan tietoa, näkemystä, kannustusta, ratkaisuja, suuntaa ja päätöksiä, täytyy hänellä olla myös työvälineitä, joilla hän onnistuu tehtävässään. Kehityskeskustelukäytännön luominen Palvelutalo Hopearinteeseen on yksi työvälineistä, jota tullaan lanseeraamaan henkilökunnalle jo loppu syksystä 2010. Olen vakuuttunut, että henkilökunta on motivoitunut kehityskeskusteluille, joiden kautta he suoraan pääsevät

osalliseksi palvelutalon tulevaisuutta koskeviin suunnitelmiin. Kehityskeskustelujen kautta he saavat mahdollisuuden kahden kesken esimiehensä kanssa keskustella omista työhön liittyvistä toiveista ja mahdollisuuksista. Heillä on myös mahdollisuus tutustua esimieheen kahden kesken, joka luo positiivista energiaa ja luottamusta.

Osallistavalla ja vuorovaikutteisella esimiestyöllä edistetään työntekijöiden osaamista ja innovatiivisuutta. Hyvällä päivittäisjohtamisella lisätään myös henkilöstön sitoutumista ja työmotivaatiota. Hyvän ja selkeän johtamisen lisäksi esimiehet tarvitsevat yhteisiä toimintamalleja ja työkaluja arkeen.

Oikein sijoitettuna työhyvinvoinnin kehittämiseen investoitu raha tulee lähes 20-kertaisena takaisin (THL, Duunitalkoot,2004) .

Kehityskeskusteluilla varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät työnsä tavoitteet, tietävät omat kehittämistarpeensa ja saavat palautetta työstä. Kehityskeskusteluilla luodaan motivaatiota ja sitoutumista. Kehityskeskustelu on työntekijän vaikutusmahdollisuuskanava. Kehityskeskustelulla edistetään työn sujuvuutta sekä esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta. On kuitenkin hyvä muistaa, että huono kehityskeskustelu voi tuhota paljon. Tutkimuksen mukaan yli 80 % on tyytymättömiä omaan kehityskeskusteluunsa (Fletcher 2001).

Kehityskeskustelut toimivat yksilön ja organisaation välisen psykologisen tapahtuman vahvistajina. Esimies on organisaation edustaja, joka vastaa kaikkiin alaisen odotuksiin, mitä tällä on organisaatiota kohtaan, Työntekijän hyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää muistaa, että jokaisessa kehityskeskustelussa hyödynnetään mahdollisuuksia yksilön työhyvinvoinnin lisäämiseksi, mikä taas lisää tutkitusti organisaation kehittymistä ja menestystä.

Hyvällä esimiestyöllä lisätään työhyvinvointia, varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen ja parannetaan työsuoritusta ja työtyytyväisyyttä. Kehityskeskustelu on hyödyllinen sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta, jos se on hyvin valmisteltu, huolella läpi viety ja analysoitu. Tällöin se lisää myös alaisen ja myös esimiehen työhyvinvointia ja organisaation tavoitteita. Jos enakkoon ei ole valmistauduttu tai sitouduttu kehityskeskustelun käymiseen, on mielestäni parempi jättää keskustelu väliin, kuin ottaa

riskiä, että keskustelu epäonnistuu ja vaikuttaa alaisen työhyvinvointiin työtyytymättömyydellään.

Kehityskeskustelu on yksi työkalu tulokselliseen esimiestyöhön, jonka onnistumiseen myös alaisen on kannettava yhteisvastuuta. Tärkeitä asioita kehityskeskustelun kulussa on aina tämän hetkinen tilanne, tulevaisuus ja miten siihen päästään. Organisaation tavoitteet heijastuvat läpi tilanteen ottaen huomioon alaisen tilanteen. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on vapaata keskustelua, josta voi muodostua tarina, johon molemmat pyrkivät ja ovat valmiita sitoutumaan. Tarjolla on siis aito vuorovaikutustilanne eli kehityskeskustelu, jonka onnistumisesta molemmat osallistujat ovat vastuussa!

7.3 Jatkokehittämisaiheet

Kehityskeskusteluprosessin käynnistämisen jälkeen on Palvelutalo Hopearinteessä aloitettava työsuorituksen arvioinnin kehittäminen. Olen edellisessä työpaikassani ollut mukana kehittämässä arviointijärjestelmää ja kokemukseni mukaan, on erittäin tärkeää huolellisesti tehdä valmistelutyö, sillä henkilöstön suorituksen arviointi koetaan hyvin helposti epäoikeudenmukaisena.

Toinen kehittämisen alue Palvelutalo Hopearinteessä on osaamisen kartoitus. Osaamiskartoitusta tehdään jo jossain määrin vuosittain laadittaessa koulutussuunnitelmaa. Haluaisin kuitenkin henkilökunnan aktiivisemmin itse osallistuvan tähän työhön. Työkaluja osaamiskartoitusta varten on hyvä kehitellä. Osaamisen kehittämisellä tähdätään työn hallintaan ja työiloon. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, mikä on yhä tärkeämmässä asemassa tulevaisuudessa. Osaaminen on tärkeä kilpailutekijä, koska kaikki muu on kopioitavissa.

8 SVENSK SAMMANFATTNING

Detta examensarbete är ett beställningsarbete av Vihdin Vanhainkötisäätö, Palvelutalo Hopearinne. Syfte med denna studie har varit att studera och analysera litteratur som beskriver utvecklingssamtals processen och hur det påverkar organisationen och dess

arbetstagare. Som slutprodukt blir examensarbete en handbok åt Palvelutalo Hopearinnes enhetsansvariga. Utgångspunkten i analysen på det skriftliga materialet speglas igenom arbetet mot arbetslivet och speciellt välmående i arbete.

Materialet för arbetet har samlats från 1900 – och 2000 – talet. Böcker som tagits med i studien har valts på grund av att författarna är etablerade forskare inom området eller har en lång och arbetslivsrelaterad erfarenhet om området.

I examensarbete har man sökt svar på forskningsfrågorna:

1. Vad är nyttan av utvecklingssamtal för ledningen och arbetstagaren?
2. Kan utvecklingssamtal bidra till välmående i arbete?
3. Hur stöder utvecklingsarbete organisationens strategi?
4. Vad skall man ta upp på ett utvecklingssamtal?
5. Kan man förstöra någonting med utvecklingssamtal?

Positivt synsätt har varit den röda tråden i arbetet. För att man inte har fakta på vad som riktigt händer under utvecklingssamtal utan all material som finns tillhands är reflektioner från själva situationen, har man valt att sätta sig in i situationen och samla information via litteratur inifrån och utifrån. Som mål har man haft att ta fram redan kända fenomen och göra kända faktorer som styr det.

Sekundär litteratur har valts med på grund av att de flesta bygger på forskning, som författarna har själv gjort. Förstås finns det en möjlighet, att författarna har tolkat sin text på ett annorlunda sätt som läsaren vet inte om. Böckerna är också mycket arbetslivsrelaterade och stöder utvecklingsmålet.

Utvecklingssamtal har under de senaste tio-femton åren blivit vanliga på både privat och den offentliga sektorn. De betraktas som ett tecken på att personalpolitiken och de anställda som en mänsklig resurs tas på allvar (Mikkelsen,1998).

Målet för Social- och hälsoministeriets social- och hälsopolitiska strategi är att det finländska samhället år 2015 skall vara livskraftigt, ekonomiskt hållbart och förfoga över effektiva och dynamiska funktioner. Finländarna fortsätter i arbetslivet längre än förr

och arbetsförhållandena har under de senaste åren i allmänhet utvecklats positivt. Den social- och hälsopolitiska strategin 2015 präglar å sin sida de riktningar som vilka omvärldens utvecklas (Social- och hälsoministeriet, 2006).

För att trygga företagets framgång nu och i framtiden måste man kunna tänka på utmaningarna som det sätts på att leda välmående. Intresse ligger i frågan hur man skall trygga arbetstagarnas välmående i arbete i samband med företagets framgång.

Utvecklingssamtal är ett verktyg som hjälper ledningen att svara på dessa utmaningar. Utvecklingssamtal är ett samtal mellan förmannen och arbetstagaren . Tidpunkten för samtalet har båda parterna kommit överens på förhand och båda förbereder sig till samtalet. Överenskomna saker skriver man ner för senare uppföljning och förverkligande. Utvecklingssamtal kan man ha 1 till 2 gånger i året och vid behov oftare. Alla arbetstagare har rätt till utvecklingssamtal. Ändå finns det en hel del arbetsplatser som inte använder utvecklingssamtal som ett verktyg i det dagliga arbetet.

Med utvecklingssamtal menar man ett samtal som förmannen och arbetstagaren har på förhand bestämt att ha och som har ett syfte. Samtalet är systematisk och regelbundet återkommande (Juuti 1998, s.6). Samtalets syfte är att klargöra och befrämja organisationens och individens målsättningar samt styra verksamheten och utvecklingssträvan i samma riktning. (Valpola 2002,s.13) I Finland har man velat med ordet utvecklingssamtal positivt påverka till relationen mellan förmannen och arbetstagaren på flera olika utvecklingsområden. Samtalet borde löpa fritt för att främja utbyte av åsikten och för att man kommer till olika beslut. På detta sätt bygger man en grund för förmannen och arbetstagare i det dagliga arbetet och hur arbetstagarna placeras i arbetslivet(Pirnes 1999,s.147; Armstrong& Baron 1998,s.329;Juuti 1998,s. 6-7).

I engelska språket ligger tyngdpunkten på förmannens roll i utvecklingssamtal. Det engelska ordet för utvecklingssamtal är *employee performance appraisal*, *performance appraisal* eller *appraisal interview*. Man använder också *individual development discussion*, *individual performance review* eller *performance development review*. De sista meningarna syftar på arbetstagarens egen aktivitet och vilja (Valpola 2000, s.53 ; Rowe 1992,s.288–291).

I svenska språket används både uttryckt medarbetarsamtal och utvecklingssamtal. Engquist(1997) som använder begreppet utvecklingssamtal menar att det kan beskrivas som:

En förberedd regelbundet återkommande diskussion mellan chef och medarbetare syftande till att utveckla individ och verksamhet och präglas av ömsesidighet. (Engquist, 1997,s.194)

Enligt denna definition betonas både individens och organisationens utvecklingsaspekt. Ytterligare en definition av begreppet medarbetarsamtal är att det är:

Ett regelbundet återkommande och välgenomtänkt samtal mellan medarbetare och hans närmaste chef. Samtalet börjar vara en utvecklande dialog där man diskuterar organisationens uppgift, samarbetet i organisationen, arbetsuppgifterna, relationen mellan samtalspartnerna och andra angelägna frågor som rör arbetsituationen (Ronthy – Österberg & Rosendahl, 1999, s.86).

Utvecklingssamtal kan historiskt sett ses som en utveckling av det som kallades för prestationsvärderingar. Prestationsvärdering som begrepp användes efter andra världskriget inom den amerikanska industrin. Prestationsvärderingar baserar sig på personlighetspsykologi, personlighetsdrag och så kallad ” man till man ” värdering.(Mikkelsen, 1998)

I mitten av 1900-talet börja man intressera sig de anställda. Det var inte mera bara frågan om arbetstagarens prestationer. Fords fabriker i USA var föregångare. Befattningsbeskrivningar utformades där arbetsuppgifternas grad och innehåll definierades (Ronthy - Österberg& Rosendahl, 1999).

Management by Objectives introducerades av Peter Drucker som I flera olika länder var början på utvecklings- och planeringssamtal. De blev också instrument för organisationsledning för att styra och planera.

Under 1980-talet ändrades attityden till samtalen något. Flera organisationer började då se vilken betydelse en god kommunikation mellan medarbetare och chef hade för arbetsklimat och arbetsresultat (Ronthy - Österberg& Rosendahl, 1999).

Numera används utvecklingssamtal mer och mer i arbetslivet. Allt som oftast används den för att mäta resultat, planera och informera.

I Finland använder man benämning chef och arbetstagare (underlydande) gällande rollerna ett utvecklingssamtal(Silvennoinen & Kauppinen 2 007,s.5-7; Keskinen 2005,s.45, Valpola 2002,s.10; Juuti 1998,s.9). Detta betyder ändå inte att den ena skulle vara sämre eller bättre än den andra. Teoretiskt sätt rollerna hjälper växelverkan mellan chefen och medarbetaren och för samtalet vidare mot ett gemensamt syfte (Keskinen 2005, s.45-46; Pirnes 1999, s.209-212).

I Finland preciseras arbetstagarens roll från lagstiftningen, där man lägger en hel del olika krav på arbetstagarens roll. I lagstiftningen kommer speciellt upp principerna vad man inte som arbetstagare får göra.

Chefs roll i utvecklingssamtal är oftast lyssnande och bemötande i utvecklingssamtals situation borde vara personlig och äkta. I ett utvecklingssamtals situation är chefens viktiga roll att stöda arbetstagarens välmående i arbete och uppmuntra till vidare utveckling. Samtidigt är en viktig uppgift att vara ledare med organisationens värden och riktlinjer.

En psykologisk överenskommelse binder chefens kunskaper och medarbetarens kunskaper ihop (Keskinen 2 005,s.71). Ju mera utvecklingssamtalet binder chefen och arbetstagaren via känslor, tankar, idéer, lösningar och uppmuntrande ihop dess tomer förtroende finns det mellan båda parterna.

Vid utvärdering av ett utvecklingssamtal är det viktigt att fundera på kvalitetsfaktorerna. Enligt Lillrank (1998) är det äldsta och viktigaste synvinkel ännu exakt(felfri inom industri) kvalitet. För att nå det bästa kvalitet skall det bästa praktik standardiseras (Lillrank 1998, s.46).

Den centrala målet i utvecklingssamtalet är organisationens utveckling som kan nås via samarbete med arbetstagare. När arbetstagarna utvecklas som människor och inom yrkesliv hela organisationen utvecklas (Ronthy- Österberg & Rosendahl 2000, s.99 – 100). På individ nivå är det frågan om arbetstagaren egen utveckling inom arbetslivet samt utredning av framtida utvecklingsbehov. Utvecklingssamtals tillfälle är också ett tillfälle där chefen har en god chans att påverka arbetstagarens utvecklings möjligheter i samma riktlinje som företagets strategi.

För att utvecklingssamtal skall lyckas är det viktigt att välja ett utrymme som är trivsamt och lugnt så att medarbetaren känner sig trygg och ostörd. Samtals situation borde vara neutral. Båda parterna borde i förväg veta hur lång tid man har reserverat för diskussionen. Båda samtalsparterna borde förbereda sig till samtalet. En blankett som man fyller i förväg är ett bra sätt att strukturera samtalet. Båda fyller i blanketten.

Ett utvecklingssamtals tillfälle är unikt och det ger en anledning till att ha kontakt och samarbeta med varandra. Det kan genomföras utifrån de behov som båda parter har och även stämma överens med deras personlighet (Mikkelsen, 1998).

Utveckling är en viktig del av samtalet. I samtalet diskuterar man öppet arbetstagarens arbetssituation samt utvecklings behov. Behoven speglar man mot organisationens behov. Efter det kan man göra upp en utvecklingsplan för arbetstagare som motsvarar organisationens behov.

Klimatet vid utvecklingssamtalet har en stor betydelse hur samtalet lyckas. Om båda parterna respekterar varandra har samtalet större möjligheter att lyckas bättre . Båda känner sig jämlika. Man har lättare att diskutera öppet samt berätta om sina känslor och åsikter. Ett dåligt förberedd och igenomtänkt utvecklingssamtal kan förstöra mycket i en arbetsrelation. Det är viktigt att komma ihåg när man tänker på välmående i arbetet.

Enligt Ronthy – Österberg & Rosendahl (1999) är det alltid en avvägning om hur mycket som bör dokumenteras. Själv upplever jag att det är viktigt att dokumentera överenskomna utvecklings och utbildnings planer samt uppföljande utvecklingssamtalet. Enligt Mikkelsen (1998) är återkoppling och uppföljning av samtalet viktig eftersom bristande

uppföljning ofta är det som kritiseras mest när det gäller utvecklingssamtal. Uppföljning har också en stor betydelse för organisationens mål och hur det uppfylls.

Det är viktigt att komma ihåg att i ett utvecklingssamtal skall båda parterna få feedback från varandra - både positivt och negativt. På detta sätt kommer samtalet att leda till utveckling som för gemensamma mål vidare. Viktigt att komma ihåg att båda parterna är en del av större helhet – organisation.

Återkopplingen ska vara specifik, konkret, detaljerad och ange inriktningen av framtida beteende för att den ska vara effektiv som utgångspunkt för lärande (Mikkelsen, 1998, s. 142).

För att lyckas med utvecklingssamtals bör man vara uppmärksam för flera olika saker som händer genom processen. För att lyckas med genomförandet och startande av utvecklingssamtal samt lyfta fram styrkan av samarbete mellan ledningen och arbetstagarerna har man utvecklat en årsklocka som styr olika situationer där interaktionen är viktig. Det är en modell som styr tidsmässigt olika slags återkommande dialoger årligen. Dialogen sammanfattas i skriftlig form för att kunna användas till exempel i budgetering och utbildningsplaner.

Som grund passar Henrietta Aarnikoivus V8 – modell också in i tankesättet hur ledningen skall agera i sitt sätt att leda. Det är frågan om interaktion, motivation, styrverktyg i det dagliga arbete, prestation uppföljning, delegerande av ansvar och information.

Alla ledare vill lyckas! I framtiden är det frågan om att vara flexibel och snabb tänkande. För att kunna leda framtidens människor skall man vara färdig att reflektera snabbt, se människan och förstå beteende allt bättre och bättre.

Utvecklingssamtal är ett bra instrument för att komma vidare.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008, *Esimiehenä arjessa*, Kirjastoluokka: 691

- Aarnikoivu, H. 2010, *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*, Helsingin seudun kauppakamari, Edita Prima 2010.
- Alastalo, T. 2009, *Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä*, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Armstrong, M. & Baron, A. 1998, *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of personnel and development.
- Berlin, S. 2008, *Innostava, lannistava, helpottava palaute*, Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta, Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. Acta Wasaensia no 198. Väitöskirja.
- Blomqvist, K. 2006, *Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla*. Työn Tuuli 2·2006.
- Brotherton, C. 1999, *Social Psychology and Management – Issues for a changing society*, Buckingham: Open University Press.
- Burkitt, I. 2000, *Social selves – Theories of the Social Formation of Personality*, West Sussex: Sage Publications.
- Engquist, A. 1990, *Utvecklingssamtal som förändringsinstrument*. Teoretisk och empirisk analys. Uppsala Universitet. Doctorsavhandling.
- Forsberg, C., Wengström, Y. 2003, 2008, *Att göra systematiska litteraturstudier*. Författarna och Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm
- Fletcher, C. 2001, *Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 74 Part 4, pg.473, 15pgs.
- Harjulahti, E. (Turun AMK), Heikkilä, J. (JAMK), Kallioinen, O. (Laurea-amk), Mäkelä, L. (TAMK), Nieminen, M. (SAMOK), Seppänen, L. (HAMK), Auvinen, P. *Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden yleiset kompetenssit*. ECTS-projektin suositus 19.4.2006.
- Hirvihulta, H. & Hurme, H. 2001, *Ratkaisun taito*. Vammala: Tammi.
- Hukkanen, E. 2005, *Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittämässä*. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Pro gradu – tutkielma.
- Juuti, P. 1998, *Kehityskeskustelut, johtamisen perusta*. Aavaranta-sarja nro.42. Johtamistaidon opiston julkaisuja. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Juuti, P. Vuorela A. 2002, *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*, Aavaranta-sarja nro 51, Jyväskylä: PS-kustannus, 3.painos 2006.

- Kanste, O. 2007a., *Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla*. Tieteellinen artikkeli. Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 3/2007, s. 42–47.
- Kavanagh, P., Benson, J., Brown, M. 2007, *Understanding performance appraisal fairness*. Asia Pasific Journal of Human Resources.
- Keskinen, S. 2005, *Alaistaito. luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Lindström, K. 2002, *Työyhteisön kehittämisen haasteet*. Teoksessa: Leppänen, A. & Lindström, K. (toim.) *Työyhteisöjen terveys ja hyvinvointi*, s. 14 – 23. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lillrank, P.1998, *Laatuajattelu – laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Keuruu: Otava.
- Mikkelsen, A. 1998 , *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Pehkonen, T. 2002, *Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa*. Tutkimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja – talouden laitos. Pro gradu – tutkielma.
- Pirnes, U. 1999, *Kehittyvä johtajuus*. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja nro.36. Keuruu: Otava.
- Psyko-Sosiologinen Tutkimuslaitos Oy, Psyko Ryhmä 1994 Lahti, K, *Johdon ja organisaation kehittäminen*, Esimies – alainen – keskustelut.
- Psyko-Sosiologinen Tutkimuslaitos Oy, Psyko Ryhmä 1994
Lahti, K, *Suunnittelu- ja kehityskeskustelujen toimivuus ja kehittämistarpeet suomalaisessa yrityksissä*, Psyko Business Learning Consulting Oy, Helsinki.
- Rehnbäck, K., Keskinen S.2005,*Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla* , Kuntien eläkevakuutus , Helsinki 2005.
- Ronthy – Österberg, M.& Rosendahl, S.1999, *Samtal som utvecklar*. En handbok för chefer och medarbetare. Om viljan att göra sig förstådd. Trelleborg: Liber ekonomi.
- Ronthy- Österberg, M & Rosendahl,S.2000,*Keskustelu kehittää*. Alkuteos: Samtal som utvecklar.2.painos.Tietosanoma. Juva:WSOY.
- Rowe, H. 1992, *How am I going and where am I going?* Individual performance review in staff appraisal. Personel Nurse 7(5), s.288–291.

- Schein, E.H. 1977, *Organisaatiopsykologia*. Alkuteos. Organizational Psychology. 1965. 5. painos. Jyväskylä. Gummerus.
- Sinha, R. *Glossary of HR Terms*.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007, *Kehity alaisena*. Onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006, *Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2015. Kohti sosiaalisesti kestäväää ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:14.
- Steén, M. 2009, *Medarbetarsamtal ur ett individuellt och organisatoriskt perspektiv*; En intervju studie på Lund kommun; Lunds universitet, Pedagogiska institutionen. Magisteruppsats.
- Ukko, J. 2009, *Managing through measurement; A framework for successful operative level performance measurement*, LUT, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 348.
- Thörnqvist, R., Askengren, S. 2007, *Medarbetarsamtalet; Lösningen på alla världens problem?* Högskolan i Borås, Företagsekonomi. Kandidat uppsats.
- Valpola, A. 2002, *Onnistu Kehityskeskustelussa*, Helsinki: WSOY
- Valpola, A. 2002, *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. 2. painos. Helsinki: WSOY
- Valpola, A. Olorin Oy. 2002, *Artikkeli Myynti & Markkinointi –lehti 7/2002*, s.13.
- Viitala, R. 2007, *Esimiehestä coach*. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) *Coching ja johtajuus*, s. 77 – 97. Helsinki: Edita.
- Wink, H. 2007, *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä*, Tampereen Yliopisto, Kasvatustieteen tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Väitöskirja.
- Cinahl*, EBSCO Publishing 2010.
www.cinahl.com, Haettu 15.8.2010
- eNotes – Literature Study Guides. Lesson Plans and More*. Saatavilla :2010.
www.enotes.com. Haettu 18.9.2010
- Punk, pientyöpaikoilla uudistuminen*. Saatavilla : 29.6.2009.
www.kuntoutussaatio.fi/punk. Haettu 20.5.2010.

Olorin Oy. Aineistot.Johtaminen.www.kehityskeskustelu.fi.Saatavilla :2010.
www.olorin.fi .Haettu 22.5.2010

Tavoitteellinen johtaminen työhyvinvoinnin tukena. Saatavilla 7.5.2007. Duunital-
koot.Saatavilla: 2004. www.thl.fi .Haettu 22.5.2010

SÄHKÖISET LÄHTEET

www.Finlex.fi/tyosuojelu. Saatavilla 20.5.2010. Haettu 16.11.2010.

Tekniikan akateemisten liitto. *Hyvinvointia työhön - tasapainoa elämään.*
www.tek.fi. Saatavilla 7.1.2010. Haettu 16.11.2010.

Routio.P.22.3.2007.Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen.
www2.uiah.fi/projects/metodi.Saatavilla: 22.3.2007A .Haettu 18.9.2010.

*Irja Askola, runo.*Saatavilla:19.11.2003.Haettu 20.8.2010.

KUVIOT

Kuvio 1: Kelluva kehityskeskustelu. Lähde: Aarnikoivu 2008,s.131

Kuvio 2: Palvelutalo Hopearinteen vuorovaikutuksen vuosikello, Nina Hovén-Korpela.
2010.

