

Maria Lehtinen

KEHITYSKESKUSTELUT UUDEN ESIMIEHEN HAASTEENA

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2012

KEHITYSKESKUSTELUT UUDEN ESIMIEHEN HAASTEENA

Lehtinen, Maria
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2012
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 44
Liitteitä: 2

Asiasanat: kehityskeskustelu, kehittäminen, urakehitys, lomake, esimies, alainen, palaute, työyhteisö, motivaatio

Opinnäytetyön aiheena oli kehityskeskustelut uuden esimiehen haasteena. Tutkimuksessa haastateltu henkilö on ollut vuosia yrityksessä ja nyt keväällä 2012 hänen vastuulleen siirrettiin esimiestehtävät, muun muassa kehityskeskusteluiden pitäminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää uuden esimiehen haasteita ja vaikeuksia, etenkin kun hänet on nostettu työntekijöiden keskeltä esimiesasemaan. Samoin tutkimuksessa keskityttiin hänen työpaikkansa nykyiseen kehityskeskustelulomakkeeseen. Haastattelussa selvitettiin nykyisen lomakkeen hyötyjä ja parannusideoita, sekä keskusteltiin henkilön omista kehityskeskustelukokemuksista työntekijänä.

Teoriaosuudessa keskityttiin kehityskeskusteluiden historiaan, itse käsitteeseen, kehityskeskustelun tarkoitukseen ja hyötyihin, johtamiseen, vuorovaikutustaitoihin, kehityskeskustelun vaiheisiin aina suunnittelusta jälkiseurantaan ja tulevaisuudennäkymiin sekä uuden esimiehen haasteisiin.

Empiirisessä osassa aineisto kerättiin teorian pohjalta haastatteleamalla kyseistä henkilöä. Haastattelu kesti 1 – 2 tuntia. Haastattelun vastaukset kirjattiin keskustelun lomassa ja analysoitiin sanallisesti tutkimusraporttiin.

DEVELOPMENT DISCUSSIONS; A CHALLENGE FOR A NEW MANAGER

Lehtinen, Maria

Satakunta University of Applied Sciences Faculty of Business and Culture Rauma
Degree Programme in Business

June 2012

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 44

Appendices: 2

Keywords: development discussion, development, career development, form, manager, henchman, feedback, work community, motivation

The purpose of this thesis was to discuss the challenges that development discussions present to new manager. The person that was interviewed for this thesis has worked for the company for many years and has recently been made a manager. This means that development discussions are also now a part of her job.

The goal was to point out the challenges and difficulties that a new manager faces after she has been promoted. Furthermore, emphasis was put on the form that is used during the development discussion. The current pros and cons as well as new development ideas were studied through an interview. The manager's personal experiences about development discussion were also discussed.

The theory part focuses on the history, benefits and purpose of development discussions as well as on the actual concept of development discussion. This part of the thesis covers also the entire process of development discussion and its impact on leadership and interaction between managers and employees.

In the empiric section the information gained from the interview was implemented on the theory part. The interview lasted 1 – 2 hours and the responses were written down and analyzed afterwards.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITYSKESKUSTELU	6
2.1	Kehityskeskustelun historia	6
2.2	Kehityskeskustelu käsitteenä	7
2.3	Kehityskeskustelun tarkoitus	9
2.3.1	Johdon kannalta kehityskeskustelun tarkoitus	10
2.3.2	Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoitus.....	10
2.3.3	Mitä kehityskeskustelut eivät ole	12
2.4	Kehityskeskustelun hyödyt	12
2.5	Kehityskeskustelut johtamisen välineenä	14
2.6	Viestintä ja vuorovaikutustaidot	17
3	KEHITYSKESKUSTELUN VAIHEET	19
3.1	Suunnitteleminen ja valmistautuminen.....	19
3.2	Kehityskeskustelulomake	22
3.3	Kehityskeskustelutilanne	25
3.4	Jälkiseuranta.....	26
3.5	Kehityskeskusteluiden tulevaisuudennäkymät	27
4	UUSI ESIMIES	28
4.1	Uusi esimies työpaikalla	28
4.2	Uuden johtajan vaikeudet ja haasteet.....	29
4.3	Itsensä johtaminen, ajanhallinta ja itsetunto	31
4.4	Kehityskeskustelut ja palaute esimiehen kehittymisen välineenä	32
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	34
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	34
5.2	Käsitteellinen viitekehys.....	34
5.3	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	35
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi – reliabiliteetti ja validiteetti.....	36
5.5	Haastattelun tulokset.....	37
5.5.1	Uudeksi esimieheksi.....	37
5.5.2	Nykyiset kehityskeskustelut.....	38
5.5.3	Kehityskeskusteluiden käynnistäminen	39
6	POHDINTA JA EHDOTUKSET.....	41
6.1	Pohdinnat, ehdotukset ja kehittämisideat.....	41
6.2	Yhteenvedo raportista	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kehityskeskusteluja käydään erilaisissa organisaatioissa eri puolilla maailmaa. Kehityskeskustelut eivät ole niin sanotusti valmis paketti, joka toimii samalla tavalla kaikilla työpaikoilla. Kehityskeskusteluiden keskustelumenetelmät ja keskustelun sisältö riippuvat siitä, kuinka kypsä organisaatio on ja kuinka tottuneita työntekijät ovat keskustelemaan. Jotta kehityskeskustelut ylipäättään toimisivat, ne täytyy sopeuttaa yritykseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 159 – 160.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää uuden esimiehen haasteita ja vaikeuksia hänen aloittaessaan esimiestyöt etenkin, kun hänet on nostettu esimiesasemaan kollegoiden joukosta. Tarkoituksena on myös keskittyä hänen työpaikkansa tämän hetkiseen kehityskeskustelulomakkeeseen, selvittämällä lomakkeen heikkoudet, hyvät puolet ja ehdottomat kehittämiskohteet. Tarkoitus on antaa uudelle esimiehelle ehdotuksia ja ideoita kehityskeskusteluita varten.

Tutkimus piti alun perin toteuttaa toiselle organisaatiolle, mutta kohdeorganisaatiosta johtuvien epäselvyyksien vuoksi tutkimussuunnitelmaa ja kohdetta oli muutettava. Näin päädyttiin ratkaisuun, jossa haastatellaan vain yhtä henkilöä, ensimmäisiä kehityskeskustelujaan valmistelevaa tuoretta esimiestä.

2 KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskusteluluvussa tarkastellaan kehityskeskustelun historiaa ja selvitetään kehityskeskustelu käsite. Käydään läpi kehityskeskustelun tarkoitus ja menetelmät organisaation, esimiehen ja työntekijöiden näkökulmista, sekä tarkastellaan mitä kehityskeskustelut eivät ole. Kappaleessa käsitellään myös kehityskeskusteluiden hyötyjä, johtamista ja johtamistaitoja, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä vuorovaikutustaitoja.

2.1 Kehityskeskustelun historia

Kautta aikojen on esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua kutsuttu erilaisilla nimillä, kuten esimerkiksi suunnittelukeskustelu, kehittävä keskustelu, työparien keskustelu sekä tavoitteellinen keskustelu (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94). Kehityskeskusteluilla on pitkä historia maailmalla (Aarnikoivu 2011, 14).

Ihmisen työsuorituksista kiinnostuttiin jo vuosisadan vaihteessa. 1950-luvun lopulla kiinnostuttiin työntekijöistä, eikä vain työsuorituksista. Kiinnostuttiin toimenkuvista, jolloin työtehtävien vaikeustasot ja työntekijöiden pätevyys ja vastuu muotoiltiin uusiksi. 1950-luvun lopussa Peter Drucker lanseerasi myös käyttöön Management by Objectives (MbO) – järjestelmän, jolla mitattiin työsuorituksia suhteessa tavoitteisiin. 1960- ja 1970-luvuilla keskityttiin tarkemmin työn laatuun, työrauhaan ja työmotivaatioon. Kehityskeskustelut otettiin käyttöön 1960-luvulla. Asennoituminen niihin ei ole juuri laisinkaan muuttunut sitten 1960-luvun. Yhä edelleen useimmat kehityskeskustelut pohjautuvat tulosten mittaamiseen, suunnitteluun ja tiedottamiseen, sen sijaan kuin keskityttäisiin kommunikoimaan ja puhaltamaan yhteen hiileen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94 - 95.)

Suomeen kehityskeskustelut rantautuivat kansainvälisten yritysten myötä 1970-luvulla tavoitekeskusteluina. Esimiehen ja alaisen välisen hyvän vuorovaikutussuhteen tärkeys korostui 1980-luvun loppupuolella. Yhä useampi suomalainen organisaatio oivalsi kehityskeskusteluiden vaikutuksen työsuoritukseen, työn tuloksiin ja ilmapiiriin. Käsite esimies-alaiskeskustelut otettiin käyttöön 1990-luvun alussa. Ny-

kyisin käytössä ovat termit kehityskeskustelu tai tavoite- ja tuloskeskustelut. (Aarnikoivu 2011, 14 - 15.) Kehityskeskustelut ovat selvästi lisääntyneet 1990-luvulla ja niiden suosio on kasvanut (Pirnes 2000, 210). 2000-luvulla suurin osa ylemmistä toimihenkilöistä käy vuosittain kehityskeskusteluissa, mutta keskustelujen laatu vaihtelee suuresti (Autio, Juuti & Wink 2011, 21).

2.2 Kehityskeskustelu käsitteenä

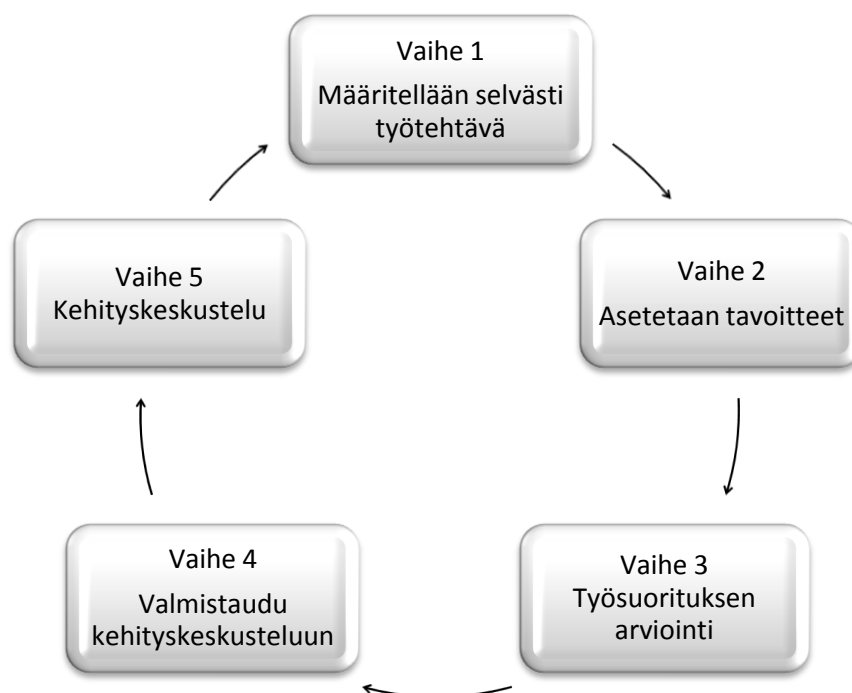
Kehityskeskustelu on säännöllinen ja tavoitteellinen keskustelu työpaikalla (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92). Useimmissa työpaikoissa kehityskeskusteluja järjestetään kerran tai kaksi vuodessa ja ne kestävät noin tunnista kahteen tuntiin. Kun kehityskeskusteluun on huolellisesti valmistauduttu ja keskustelutilanteessa on selkeät ”raamit”, ei keskusteluun uhrattu aika ole kovin suuri, mutta keskusteluista saadut hyödyt ovat. (Juuti 1998, 7.) Kehityskeskustelut edellyttävät esimieheltä paitsi osaamista myös tilanneherkkyyttä ja kykyä johtaa yksilöitä heidän erityispiirteensä huomioon ottaen. Kehityskeskustelut ovat eräänlainen tilinpäätös, jossa kiteytetään kaikki olennainen. Siinä tarkastellaan nykytilaa ja mennyttä oppimisenäkökulmasta sekä käsitellään tulevaisuutta, tavoitteena luoda onnistumiselle edellytyksiä huomioiden toimintaympäristö. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Pirnes (2000, 210) sisällyttää kehityskeskusteluun neljä ulottuvuutta:

- tavoiteosan, jossa käsitellään tavoitteet ja toimintasuunnitelma
- tulososan, jossa käydään läpi saavutettuja tuloksia ja todetaan kehittämiskohteet
- henkilöarviointiosan, jossa tarkastellaan työntekijän osaamista ja suorituksia suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin sekä
- kehittämisosan, jossa käsitellään työntekijän kehittymistarpeet ja sovitaan kehittämissuunnitelmasta.

On todettu että kehityskeskusteluilla on suuri merkitys organisaation menestymisessä ja henkilöstön sitoutumisessa. Kehityskeskusteluilla vältetään henkilöstön pahoinvoinnilta ja tehottomuudelta. (Aarnikoivu 2011, 7.) Usein kehityskeskustelu ratkaisee ja poistaa työympäristöön ja työhön liittyviä epäselvyyksiä (Österberg 2005, 107).

Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja työsuorituksen kehittämistä. Siinä käydään läpi edellisen toimintajakson tavoitteita ja tuloksia, seuraavan jakson tavoitteet, sekä arvioidaan työntekijän kehittymistä ja kehittämistä. (Pentikäinen 2009, 127.) Kyseessä ei kuitenkaan pitäisi pelkästään olla työntekijän työhyvinvointikeskustelu esimiehen kanssa, vaan tarkoitus on myös keskittyä organisaation tavoitteisiin ja toiminnan tuloksiin (Aarnikoivu 2011, 15).



Kuvio 1. Suoritusten arvioinnin malli (Karhu 1999, 9).

Kuviossa 1 on kuvattu suoritustenarviointimallia. Tavoitteiden selkeä määrittely edistää yleensä työntekijöiden motivaatiota. Ensimmäiseksi pitää määritellä mahdollisimman selkeästi työtehtävät. Seuraavaksi asetetaan työlle tavoitteet. Tavoitteiden asettamisessa tarkoitus on keskittää huomio tärkeisiin päämääriin. Tämä auttaa työntekijää näkemään mihin keskittyä lähiaikoina. Tavoitteiden asettaminen on yhteistyötä työntekijän ja esimiehen välillä. Tavoitteiden asettamisen jälkeen molemmilla osapuolilla pitää olla selkeä ja yhteinen käsitys odotuksista ja päämääristä. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan työsuoritusta. Työsuoritusten arviointi on tärkeää. Arviointia ei pitäisi suorittaa vain kerran vuodessa, vaan säännöllisesti ja useamman kerran vuoden aikana. Säännöllinen suoritusten arviointi mahdollistaa asetettujen tulosten mittaamisen. On myös todettu että suoritusten arviointi edistää työntekijöiden

motivaatiota. Palautteisiin ja säännöllisiin kehityskeskusteluihin tottuneet työntekijät ovat tavallisesti motivoituneimpia. Tämän jälkeen valmistaudutaan kehityskeskusteluun. Huolellinen valmistautuminen on hyvin tärkeää. Valmistautumisella vältytään siltä, ettei keskitytä vain pariin yksityiskohtaan, vaan päästään käsittelemään koko kulunut kausi edellisestä keskustelusta lähtien. Viimeisessä vaiheessa on itse kehityskeskustelutilanne. (Karhu 1999, 9, 28 - 29, 40 – 41, 53).

Työympäristössä henkilökohtaisen kehittymisen perustan luovat kehityskeskustelut (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63). Kehityskeskusteluilla pyritään luomaan yhteisymmärrystä omien sekä toisten arvojen, näkökantojen ja käyttäytymisen välille. Säännöllisillä kehityskeskusteluilla yksilöt alkavat ymmärtää toisiaan paremmin, jolloin myös yhteistyökyky paranee. Näin yksilöt kehittyvät sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92.)

On huomattu, että ihmisillä on usein erilaisia motiiveja käydä keskusteluja. Esimiesten ja alaisten näkemykset ja odotukset kehityskeskusteluista voivat olla täysin erilaiset. Alaiset ovat kiinnostuneita toimintaedellytyksistä, kun taas esimiehiä kiinnostavat yleensä enemmän tulokset, suorituskyky ja uudistuminen. (Pirnes 2000, 210.) On kuitenkin tärkeää, että jokainen voi arvioida itse omaa kehittymistään ja vaikuttaa siihen (Lankinen ym. 2004, 63).

2.3 Kehityskeskustelun tarkoitus

”Kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on organisaation kehittäminen” (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99). Sen tarkoitus on pyrkiä tavoitteelliseen keskusteluun, josta on hyötyä kummallekin osapuolelle. Yhä edelleen kehityskeskustelut koetaan jäykkänä ja ohjattuina keskusteluina, jolloin orjallisesti käydään kehityskeskustelulomakkeen kohdat järjestelmällisesti läpi. Tällä tavalla keskustelu vaikuttaa ennalta määrättyltä ja kaavamaiselta, eikä käytäntö anna tilaa uusille ideoille ja oivalluksille. (Aarnikoivu 2011, 16.)

Kehityskeskustelun tarkoitus on antaa molemmille osapuolille mahdollisuus kertoa näkökantoja työstä ja yksilön tavasta toimia. Tarkoitus on päästä niin sanotusti pintaa

syvemmälle, tekemisen tavoitteisiin, eikä vain keskustella päivittäisistä töistä. Yksi tärkeimmistä tavoitteista kehityskeskusteluissa on esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen ja avoimuuden kehittäminen. Tätä ei niinkään käsitellä kehityskeskustelulomakkeessa, vaan luottamus ja avoimuus kehittyvät keskusteluiden lomassa. (Juuti 1998, 6.)

2.3.1 Johdon kannalta kehityskeskustelun tarkoitus

Taulukossa 1 on esitetty johdon kannalta, mikä on kehityskeskusteluiden tarkoitus. Johdon kannalta kehityskeskustelut ovat ensisijassa keino, jolla pyritään tehokkuuteen ja kehittämään organisaatiota. Keino, jolla johto pyrkii varmistamaan, että koko työyhteisöllä on yksi ja sama päämäärä sekä varmistamaan, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeissa työtehtävissä. Kehityskeskustelut ovat myös keino, jolla johto pääsee seuraamaan erilaisia yhteistyömuotoja ja erilaisten työpanosten vaikutuksia.

Taulukko 1. Kehityskeskustelun keinot johdon kannalta (mukailtu Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99).



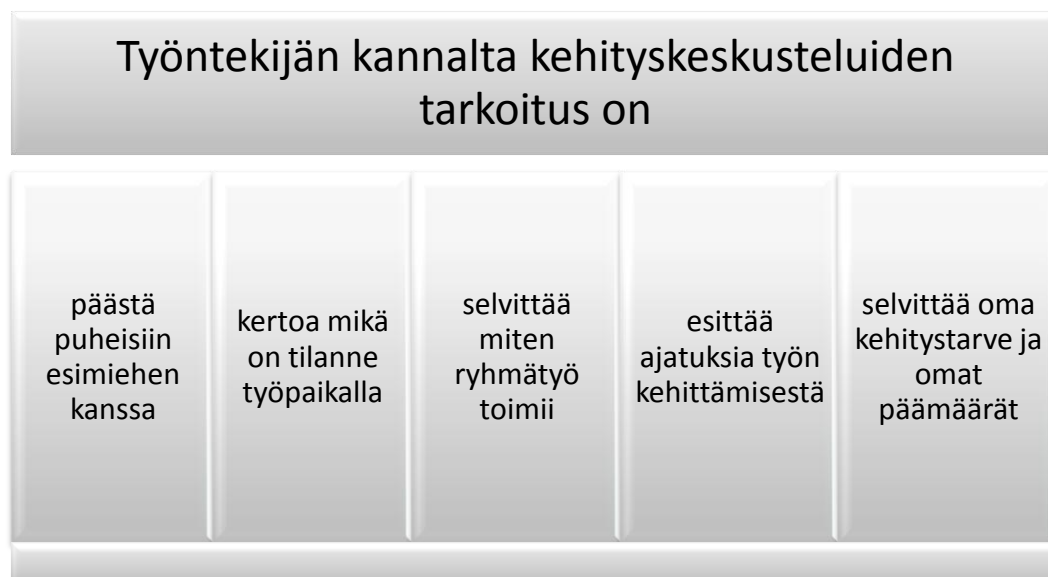
2.3.2 Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoitus

Hyvin usein puhutaan, että kehityskeskustelut ovat johtamisen työkalu esimiehille. Näkökantaa pitäisi laajentaa myös alaisiin. Kehityskeskustelut ovat työkalu myös

alaisille. Ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä asioista. (Aarnikoivu 2010, 130.) Työntekijän kannalta kehityskeskustelut ovat inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä, työntekijä kokee kuuluvansa yhteisöön ja saavansa palautetta työpanoksestaan (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99 - 100).

Taulukossa 2 on esitetty työntekijän kannalta, mikä on kehityskeskusteluiden tarkoitus. Työntekijän kannalta kehityskeskusteluiden tarkoitus on päästä keskustelemaan esimiehen kanssa ja tutustua häneen paremmin. Kehityskeskustelutilanteessa työntekijä pääsee kertomaan esimiehelle oman näkökantansa työpaikan tilanteesta ja ilmapiiiristä esimerkiksi; miten ryhmätyö toimii omassa työyhteisössä? Samalla työntekijällä on myös mahdollisuus kertoa esimiehelle omia ajatuksia ja ideoita siitä, miten töitä voitaisiin kehittää. Ehdottomasti tärkeimpänä tarkoituksena työntekijällä on selvittää omat kehittymistarpeensa ja selventää esimiehelle omat henkilökohtaiset päämääränsä työssä.

Taulukko 2. Kehityskeskusteluiden tarkoitus työntekijän kannalta (mukailtu Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 100).



2.3.3 Mitä kehityskeskustelut eivät ole

Kehityskeskusteluihin liittyy erinäisiä väärinymmärryksiä, jotka estävät laadukkaan ja hyötyjä tuottavan keskustelun muodostumisen. Usein kehityskeskusteluihin liitetään seuraavia väärinymmärryksiä kuten:

- keskustelut ovat konsulttien keksimä uusi ismi,
- kehityskeskusteluissa käsitellään ainoastaan työn tavoitteita ja tuloksia,
- kehityskeskustelut koskevat ainoastaan työntekijän työhyvinvointia,
- kehityskeskustelut eivät vaadi ennalta sovittua paikkaa ja aikaa vaan tapahtuvat päivittäisjohtamisen keskusteluissa
- kehityskeskustelut ovat muodollinen tilaisuus, jossa pääroolissa ovat keskustelulomakkeet

(Aarnikoivu 2010, 129 -130.)

Kehityskeskustelut eivät myöskään ole pelkästään lomakkeiden täyttämistä. Eikä tarkoitus ole tehdä esimiehestä psykologia tai muuttaa työntekijän persoonallisuutta. Kehityskeskustelut eivät ole tilaisuus kurinpidollisiin toimenpiteisiin eivätkä uhkauksiin. Eivätkä kehityskeskustelut ole ”lääke” esimiehen ja työntekijän välisiin ongelmiin. (Autio ym. 2011, 43.)

2.4 Kehityskeskustelun hyödyt

Suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaihtelee huomattavasti niin esimiesten kuin työntekijöidenkin piirissä. Läheskään aina esimiehet eivät ole vakuuttuneita siitä, että kehityskeskusteluista on hyötyä, tai ainakin epäselvää on, mitkä mahdolliset hyödyt ovat. On todettu, että kehityskeskusteluja on jätetty käymättä, koska usein niiden hyödyt on vaikea konkretisoida. (Aarnikoivu 2008, 115.)

On tärkeää, ettei kehityskeskustelulle asetettuja tavoitteita ole liikaa. On myös huomioitava, että työsuoritusten yleiset tavoitteet vaihtelevat eri organisaatioissa. Normaalisti kaikkiin arviointi- ja palautejärjestelmiin kuuluu kaksi merkittävää päämäärää. Toinen on yksilön suorituskyvyn parantaminen ja toinen työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen. (Karhu 1999, 12.)

Kehityskeskusteluista on saatavissa paljon hyötyjä. Yleisesti on todettu, että kehityskeskusteluja käyneen työyksikön tulokset paranevat, työntekijät ovat motivoituneempia, kuin ennen kehityskeskusteluja ja keskustelijoiden välinen ymmärrys paranee. Organisaatiolle kehityskeskusteluista saadaan hallinnollinen apuväline henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön kehittämiseen ja toiminnan suunnitteluun. (Juuti 1998, 8 - 9.)

Esimiehelle ja työntekijälle, molemmille, kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden työtulosten yhteiseen arviointiin, luottamuksen rakentamiseen ja mahdollisuuden avoimeen keskusteluun esimerkiksi vallitsevasta työilmapiiristä (Juuti 1998, 9). Myös sisäisen viestinnän parantuminen on tärkeällä sijalla kehityskeskusteluista saatavissa hyödyissä (Karhu 1999, 16).

Kehityskeskustelut antavat työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Hänellä on mahdollisuus tuoda esille ja keskustella työhön liittyvistä toiveista, tavoitteista ja päämääristä. Samalla hän saa palautetta työstään ja työtavoistaan. Kehityskeskusteluiden lomassa työntekijä oppii tuntemaan paremmin esimiestään. (Juuti 1998, 8.) Kehityskeskusteluilla pyritään myös rohkaisemaan työntekijää menestymään työssään ja pyritään sovittamaan yhteen työntekijän tarpeet ja kunnianhimot, organisaation tarpeiden kanssa (Ukkonen 1990, 46).

Esimiehelle kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea johtamisen apuväline. Ne herättävät usein esimiehellä uusia ideoita esimerkiksi toiminnan kehittamisestä. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on hyvä mahdollisuus tutustua paremmin työntekijöihin ja heidän töihinsä, sekä kiittää alaisiaan hyvistä työsuorituksista ja työtuloksista. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on myös tarpeen vaatiessa mahdollisuus puuttua epätoivottuun kehitykseen. Niiden tärkeintä antia esimiehelle on työntekijöiden antama palaute hänen omasta johtamistyylistään ja -tavoistaan. (Juuti 1998, 8.)

2.5 Kehityskeskustelut johtamisen välineenä

Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan erinomainen johtamisen työkalu ja pahimmillaan ajanhukkaa. Onnistuessaan ne edistävät muun muassa erinomaisten työsuoritusten syntyä, työntekijöiden sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Epäonnistuessaan vaikutus on täysin käänteinen. Kehityskeskustelut voivat pahimmillaan vaikuttaa työntekijöiden työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti. (Aarnikoivu 2011, 11.) Vaikka kehityskeskusteluista on puhuttu ja kirjoitettu jo vuosia, niitä ei vieläkään aina osata käyttää laadukkaasti esimiehen työkaluna (Pentikäinen 2009, 127).

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisen ja esimiestyön prosessia (Aarnikoivu 2011, 18). Kehityskeskustelut saadaan organisaatioissa toimimaan, kun johtamisjärjestelmät toimivat ja kehityskeskustelut ovat osa kokonaisuutta. Irrallisena toimenpiteenä ne eivät tarjoa mahdollisuutta vaikuttaa. (Valpola 2000, 18 – 19.)

Johtamistehtävissä tärkeänä yksilön ominaisuutena pidetään kykyä hahmottaa kokonaisnäkemys. Yleensä johtajilla on luonnostaan kyky hahmottaa kokonaisuudet tai sitten kokonaisnäkemysten hahmottamisen oppii työtehtävien edetessä. Arvioidessa henkilön kehityskykyä johtajana kiinnitetään yleensä huomiota henkilön hyvään teoreettiseen tietoon ja ammattialansa tuntemukseen. On todettu, etteivät parhaat johtajat ole oman alansa parhaita ammattilaisia, eivätkä he ole taitavimpia teknisiä asiantuntijoita, mutta heillä on tarvittava tietotaito selviytyä haasteista ja kehittyä. (Lankinen ym. 2004, 60).

Nykyajan maailmassa tulee kehittää johtamistaitoon liittyviä asioita, sekä kiinnittää huomioita johtamisen laatuun, jotta johdettava yksikkö toimisi mahdollisimman tehokkaasti (Aarnikoivu 2011, 7). Yrityksen ja yksilön kannalta henkilöstön osaamisen kehittäminen ja arviointi on sekä ratkaisevaa että oikeudenmukaista johtamista. Arvioinnissa käytettävät kriteerit voidaan määrittää ja käyttää kehityskeskusteluissa sekä palkitsemisessa hyväksi. (Lankinen ym. 2004, 60).

Hyvin toimivalla työpaikalla esimies käyttää osallistuvaa johtamistapaa eli keskustelee säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa työsuorituksesta, työhön liittyvistä ta-

voitteista, toiminnan kehittymisestä ja työpaikan ihmissuhteista. Osallistuvaa ja tavoitteellista johtamistapaa hyödyntävälle esimiehelle kehityskeskustelut sopivat hyvin. Kyseiselle johtamistavalle tyypillistä on ajatus siitä, että inhimilliset voimavarat ovat yrityksen tärkein voimavara. Organisaation arvot ja strategiat ovat kaikilla tiedossa ja niihin pyrkiminen tavoitteina. Työyhteisön tiedonkulku on avointa ja työntekijöihin luotetaan. Lisäksi pienryhmätyöskentelyä käytetään paljon, jotta saadaan kaikki voimavarat käyttöön. (Juuti 1998, 6 - 7, 16.)

Johtajalla on päävastuu organisaation toiminnasta ja kehityskeskusteluilla johtaja pyrkii asettamaan alaisilleen saman päämäärän, eli toiminnan jatkuvan kehittämisen ja tuottavuuden. Lisäksi kehityskeskusteluissa johtaja pääsee punnitsemaan työntekijöiden työpanokset ja yhteistyömuodot. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan ole pelkästään työntekijöiden arvioimista ja kehittämistä, vaan johtaja saa jokaiselta yksittäiseltä työntekijältä palautetta omasta johtajuudestaan. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Hasse Kvistin, Arto Miekkavaaran ja Eeva-Maria Poutasen kirjassa Valmentajan polku valmentamalla huippusuorituksiin (2004) keskitytään esimiestyöhön valmentamisen näkökulmasta. Valmentajan ja esimiehen tärkeitä taitoja ovat viestintä, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, heikkojen suoritusten korjaaminen ja erinomaisten suoritusten huomioiminen. Palautteen antaminen omalle tiimille on yksi kriittisimpiä osia niin valmentajan kuin esimiehenkin työssä. Haasteellisin osa esimiesten kykyjen kehittämisessä on kannustavan ja ohjaavan palautteen antaminen erityyppisille henkilöille. Tilanne on erityisen haastava silloin, kun tiimiläisen suoritus on jäänyt odotettua huonommaksi. Suurimmalle osalle ihmisistä avoin keskustelu epäonnistuneesta suorituksesta on vaikeaa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuu kun palautemenettely on organisaatiossa luonnollinen tapa toimia. (Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004, 81 – 82.)

On todettu, että palautetta saavan työntekijän on helpompi käsitellä ja hyväksyä palaute, kun:

- palautteen antaja on luotettava ja tiedostetaan, että hänen on tarkoitus auttaa
- palautteen perusta on oikeudenmukainen, esimerkiksi että palautteen antaja käyttää yhdenmukaisia käytäntöjä antaessaan palautetta ja
- palautteen kommunikointitapa on reilu tarkoittaen, että palautteen antaja kiinnittää huomioita palautteen saajan mielipiteisiin, osoittaa kunnioitusta ja tukee vaikka mahdollisia erimielisyyksiä olisikin.

(Kvist ym. 2004, 82 – 83.)

Palautetta olisi saatava jatkuvasti, sitä on haettava. Viisas valmentaja/esimies on aktiivinen ja pyytää tiiminsä jäseniltä palautetta itsestään. Yksi kehityskeskustelun laadun mitta on se, saako esimies tiiminsä jäseniltä vahvistavaa ja korjaavaa palautetta omasta käyttäytymisestään. Palautteen vastaanottaminen on esimiehelle tärkeä kehittymisen keino. Esimiehen on opeteltava aktiivisesti kuuntelemaan kritiikkiä ja kritiikkiä vastaanottaessa esimiehen tulisi kannustaa palautteen antajaa kertomaan aidosti mielipiteensä. Tapa, jolla esimies suhtautuu saatuun palautteeseen, ohjaa koko tiimin suhtautumista palautteen vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Vahvin esimerkki palautteen vastaanottamisesta ja käsittelystä on, kun esimies näkyvästi hyödyntää saamaansa palautetta käyttäytymisessään ja toimintatavoissaan. (Kvist ym. 2004, 83.) Jos esimiehellä on vääristynyt kuva itsestään, hän todennäköisesti kokee paikkansapitävänkin palautteen epäoikeudenmukaisena ja outona. Kun henkilöstöltä pyydetään johtamispalautetta, on tärkeää että se kohdistetaan esimiehen käyttäytymiseen eikä persoonaan. Kysymyksen asettelu on tässä kohtaa huomioitava. Jos kysymys kuuluu ”arvioi esimiestäsi” vastauksissa on todennäköisesti paljon tunne- ja mielikuvapohjaisia ajatuksia esimiestä, kuten mitä esimiehen olemus työntekijöiden mielessä herättää. Jos taas kysymys asetellaan ”anna palautetta esimiehen johtamisikäyttäytymisestä, joka auttaa onnistumaan työssä”, voi esimies saada oikeasti hyödyllistä palautetta omasta toiminnastaan. (Järvinen 2005, 105.)

2.6 Viestintä ja vuorovaikutustaidot

”Toisten kautta ymmärrämme itseämme, ja itsemme kautta ymmärrämme toisia” (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92). Keskusteleminen ei aina ole helppoa ja se ei ole luontaista kaikille. Se joka hallitsee keskustelutaidon voi hyödyntää valmiuksiaan kaikkialla, kuten työpaikalla (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92.)

Vuorovaikutteisen keskustelun perusedellytyksiä ovat itsetuntemus, empatia ja kuunteleminen (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 92). Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista ja tärkeintä on luottamuksen saaminen. Kontaktia luodessa tulee esittää kiinnostuneisuutta toista kohtaan ja olla valmis sekä kuuntelemaan että kertomaan toiselle omista asioistaan. Puheen lisäksi henkilöiden väliseen viestintään vaikuttaa tapa jolla viestimme. Esimerkiksi puhumattomuus, huomion kiinnittäminen muualle sekä poistuminen paikalta ovat sanatonta viestintää ja sanatonta viestintää käytetään aina kun puhutaan. Kyseiset sanattomat viestinnät antavat ymmärtää, ettei keskustelukumppani ole ollut tarpeeksi mielenkiintoinen. Kiinnittämällä huomiota viestintään sekä siihen mitä sanoo ja miten sanoo voi vuorovaikutustaitoja kehittää ja parantaa. (Valpola 2002, 126 - 127.)

Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. Hyvin hoidettu viestintä tarkoittaa sitä, että henkilöstölle kerrotaan organisaation oleellisista ja tärkeistä asioista ennen tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Ikävin vaihtoehto henkilöstölle on kuulla omaa työyhteisöä koskevat uutiset ensimmäisenä joukkotiedotusvälineistä. (Kauhanen 2010, 174.)

Organisaation viestintä jaetaan yleensä kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan suuri merkitys työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri sen sijaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin. Nimensä mukaisesti sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin ja se on osa henkilöstöhallintoa, sekä johtamisen työkalu. (Kauhanen 2010, 174; Åberg 1989, 178 – 179.)

Ihmisillä on käytössään suuri sanavarasto, jolla ilmaista itseään eikä väärinkäsityksiltä välttyä. Sanat voivat tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita, jolloin väärinymmärryksiä tapahtuu. Eteenkin kehityskeskusteluissa on tärkeää esittää kysymyksiä ja teh-

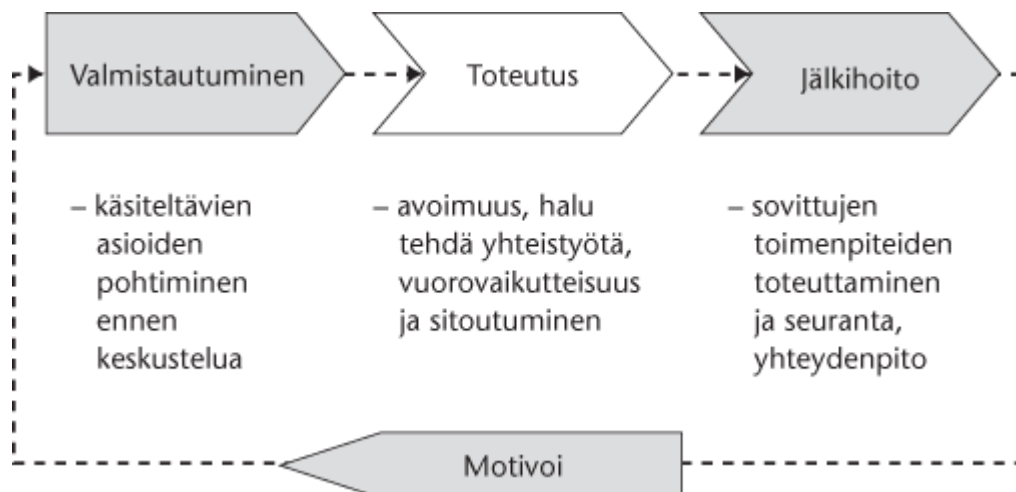
dä lopuksi yhteenveto keskustelluista asioista, jolloin pystytään varmistumaan siitä mitä toinen on halunnut sanoa ja mitä on tarkoittanut. (Valpola 2002, 127.)

Työyhteisöjen toiminta ei perustu pelkästään muodollisiin suhteisiin, vaan myös epämuodollinen kommunikointi on tärkeää. Pelkästään hierarkiaan perustuva muodollinen raportointi ei ole tehokasta. On ymmärrettävä myös epämuodollisen kommunikoinnin tärkeys riippumatta esimerkiksi alainen - esimies -asetelmasta. Kommunikoinnin tulee kulkea molempiin suuntiin ja tästä syystä työyhteisön ihmissuhteet ovat tärkeässä asemassa. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003, 107.)

Esimiehen toiminta työympäristössä selittää pitkälti työyhteisön tuloksia tai tuloksettomuutta. Esimies vaikuttaa työyhteisöön kaikella, mitä tekee tai jättää tekemättä. Tämän vuoksi esimiehen sitoutuminen, motivaatio ja valmiudet esimiestehtävään ovat tärkeitä. (Aarnikoivu 2010, 32.) ”Esimiehen ja alaisen välinen kontakti vaikuttaa siihen, mille tasolle viestinnässä keskitytään päivittäisessä yhteydenpidossa ja kehityskeskustelussa” (Valpola 2002, 133). Esimiehen on myös hyvä ottaa huomioon, että kehityskeskustelutilanteessa jokainen työntekijä ymmärtää kuvailevien ilmaisujen tarkemman sisällön eri tavalla. Kun käytetään sanoja, paljon, usein, joskus, melkein, ei koskaan, aina, jokainen, pian, luultavasti, mahdollista ja niin edelleen voi ilmaisun täsmällinen sisältö jäädä epäselväksi työntekijälle, ja miksei myös toisinpäin. Toiselle ”pian” on huomenna ja toiselle 3 päivän päästä. Jollekin ”melkein” on 97 % tuloksesta ja toiselle taas 80 %. Tämän takia useat yritykset pyrkivät luomaan asioille numeeriset mittarit. Numeerisilla mitoilla yritykset pystyvät osoittamaan tarkasti missä mennään ja mitä on sovittu, jonka vuoksi kielen kautta syntyviltä väärinkäsityksiltä vältytään. Mikäli adjektiiveja käytetään paljon, kannattaa varmistua että molemmat osapuolet ymmärtävät sanat ja niiden merkityksen samalla tavalla. (Valpola 2002, 129.)

3 KEHITYSKESKUSTELUN VAIHEET

Tässä luvussa keskitytään kehityskeskustelun vaiheisiin, kehityskeskustelulomakkeeseen ja kehityskeskusteluiden tulevaisuudennäkymiin. Kehityskeskustelun vaiheet voidaan jakaa kolmeen pääkohtaan: valmistautuminen kehityskeskusteluun, itse kehityskeskustelutilanne ja kehityskeskustelun jälkiseuranta.



Kuvio 2. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

Kuviossa 2 esitetään kehityskeskustelu prosessina. Perinteisesti kehityskeskusteluissa käytetään valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita ja -runkoja. Lomakkeet ovat tukena itse kehityskeskustelutilanteessa. Ne auttavat muun muassa hahmottamaan ajankäyttöä ja -kulkua sekä toimivat muistilappuina, ettei mitään tärkeää asiaa unohdeta käsitellä. On kuitenkin muistettava, ettei orjallisesti seuraa lomakkeita. Tällä tavoin keskustelusta voi tulla väkinäinen ja vuorovaikutteisuus katoaa keskustelusta.

3.1 Suunnitteleminen ja valmistautuminen

Kehityskeskusteluja suunniteltaessa pitää ottaa huomioon, minkälainen kehityskeskustelukäytäntö soveltuu parhaiten omalle organisaatiolle ja millä aikasyklillä toteutettuna. Suunnitteluvaiheessa pitää myös määritellä, mitä keskusteluilla halutaan tavoittaa ja minkälaisia vastauksia tarvitaan organisaation strategian mukaisen toiminnan toteuttamiseksi. (Österberg 2005, 107.)

Kehityskeskusteluista tiedottaminen on tärkeää. Tiedotettaessa kehityskeskustelukäytännön aloittamisesta kerrotaan, mikä kehityskeskustelu on ja mihin sillä pyritään. Tärkeää on myös painottaa sen olevan työyhteisön, esimiestyön ja yksilön kehittymisen väline. (Österberg 2005, 108.) Kehityskeskustelun päivämäärä on sovittava hyvissä ajoin työntekijän kanssa. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että työntekijä saa tarvittavat valmistautumisohjeet ainakin viikkoa ennen itse keskustelua. (Juuti 1998, 11.)

”Kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelun antiin” (Aarnikoivu, 2011, 91). Hyvä valmistautuminen auttaa keskittymään ja tekee kehityskeskustelusta asiapitoisemman. On kuitenkin tärkeä muistaa, ettei ylivalmistaudu, koska silloin itse keskustelutilanteesta tulee jäykkä. On myös hyvä muistaa, ettei aseta kehityskeskustelulle liikaa tavoitteita. (Ukkonen 1990, 47.)

Molempien osapuolien, esimiehen ja työntekijän on tarpeellista ymmärtää kehityskeskustelun merkitys ja hyödyt. Kehityskeskusteluun tulisi valmistautua huolellisesti, siten siitä saisi eniten irti. (Aarnikoivu 2011, 91.) Osapuolien tulisi molempien miettiä, mikä on kehityskeskustelun tarkoitus ja perehtyä niihin asioihin, joita aikoo ottaa esille keskustelutilanteessa (Autio ym. 2011, 40).

Jos kehityskeskusteluja ei ole aikaisemmin käyty, kannattaa ne jakaa kahteen osaan. Muutama kuukausi ennen varsinaista kehityskeskustelua esimies ja työntekijä sopivat tavoitteista ja suorituksen arvioinnista ja kirjaa ne muistiin. Tällä tavoin työntekijä tuntee odotukset ja voi pitää huolen odotusten mukaisesta työsuorituksestaan. Jos keskustellaan sekä tavoitteista ja arvioinnista samassa keskustelussa, työntekijöille ja esimiehelle voi tulla yllätyksiä: millaiseksi tavoitetasoa on luultu, mitä tekemislistalla on pidetty tärkeänä ja mitä on jäänyt vähemmälle huomiolle. Jos tavoitteista on epäselvyyttä, arviointi yhteisymmärryksessä on mahdotonta. Varsinkin kielteisen palautteen saaminen ja hyödyntäminen on sekä työntekijöille että esimiehelle tässä tilanteessa miltei mahdotonta. Turhan yleistä on ajautuminen väärinkäsityksiin näissä tilanteissa. (Valpola 2000, 139.)

Ennakkovalmisteluilla vältytään siltä, ettei osapuolien työajasta varattu aika kehityskeskusteluille jää vain yleispäteväksi jutusteluksi. On kuitenkin tärkeä huomioida, ettei suunnittele kehityskeskustelulle liian tiukkoja ja aikataulutettuja ”raameja”, koska silloin keskustelu jää usein pintapuoliseksi. Myös selkeä keskustelurunko auttaa pitämään keskustelua yllä ja hahmottamaan ajankäyttöä. (Autio ym. 2011, 40.)

Valmistautuminen kehityskeskusteluun on helpompaa, kun niitä käydään säännöllisin väliajoin. Tällä tavalla kehityskeskustelut eivät unohdu työntekijöiden mielestä ja seuraavilla kerroilla valmistautuminen on rutiininomaisempaa. Samalla niiden säännöllisyys luo työntekijässä turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen. (Juuti 1998, 10.)

Työntekijä valmistautuu kehityskeskusteluun täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen, kertaamalla organisaation perustehtävät, toimintasuunnitelman ja strategian sekä pohtimalla, mikä on juuri hänen työnsä merkitys organisaatiolle. Valmistautuessa kannattaa myös pohtia erilaisia tapoja kehittää itseään ja organisaatiota. Ennen kehityskeskustelua tulee myös pohtia ja arvioida organisaation sisäistä yhteistyötä, yhteishenkeä työkavereiden keskuudessa ja omia onnistumisia sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. (Työelämään www-sivut 2009.)

Valmistautuessa kehityskeskusteluihin kannattaa huomioida tietyt asiat, mitkä pitäisi keskusteluissa ottaa esille

- edellisen toimintakauden tulokset ja miten tavoitteet on saavutettu
- kokemukset edelliseltä toimintakaudelta
- asettaa seuraavan toimintakauden tavoitteet
- kehittämistä vaativat, toiminnassa esiintyvät ongelmat
- sopiminen kehittämistoimenpiteistä
- henkilön oma kehittymistarve ja toimenpiteet, toimintatavat joilla henkilö kehittää itseään

(Juuti 1998, 14.)

Valmistautuessa on myös hyvä ottaa huomioon nämä, työntekijän mielessä askarruttavat asiat työhön liittyen

- halu tietää, millaisia tuloksia häneltä odotetaan

- halu tietää, miten on suoriutunut
- halu tietää, mitä hänen tulevaisuutensa varalle on suunniteltu
- halu vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää sitä
- halu tulla kuuluksi ja oikeudenmukaisesti kohdelluksi

(Juuti 1998, 15.)

3.2 Kehityskeskustelulomake

Jokaista yksittäistä kehityskeskustelua valmistellaan muistilistan pohjalta. Muistilista muotoutuu yrityksen mukaan. Siihen merkitään valmiiksi asioita, joista pitää keskustella. Esimiehen ja alaisen sopiessa kehityskeskustelun ajankohdasta alainen saa muistilistan voidakseen valmistautua keskusteluun. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 126, 155.)

Ronthy-Östberg & Rosendahl (2004, 125 - 126) ovat laatineet seuraavanlaisen kehityskeskustelun muistilistan:

- Mistä keskustellaan?
- Mikä on meidän toimintaideamme? Millaisena sinä näet sen?
- Millaisena näet työtehtäväsi?
- Miten yritystämme sinun mielestäsi voisi kehittää parhaalla mahdollisella tavalla?
- Millä tavalla sinä voit myötävaikuttaa yrityksen kehittämiseen?
- Miten yhteistyö sinusta toimii?
- Mitkä ovat sinun vahvat ja heikot puolesi?
- Mitä tämä keskustelu on meille antanut?
- Mihin asti olemme päässeet ja kuinka jatkamme tästä?
- Onko keskustelussa tullut esiin kysymyksiä, joita pitäisi pohtia myös työryhmissä?

Tavoitteensa täyttävän kehityskeskustelun tukena toimii eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaa tukeva lomakkeisto. Kehityskeskustelulomakkeiden laatiminen tai päivitys kuuluu keskustelun valmistautumisvaiheeseen. Kehityskeskustelut ovat jatkumo ja se edellyttää sitä, että keskustelut kirjataan ylös. (Aarnikoivu 2011, 91.)

Tyypillisesti kehityskeskusteluissa käytetään valmiiksi laadittuja kysymys- ja teemarunkoja tai kyselylomakkeita. Tärkeää on pitää mielessä, että lomakkeisto on keskustelun työväline. Valitettavan usein lomakkeiden täyttämisestä tulee keskusteluiden pääasia ja avoimen vuorovaikutuksen sijaan pääroolissa on lomakkeisto. Lomakkeet saattavat pahimmillaan rajoittaa keskustelijoiden vuorovaikutuksen täysin. (Aarnikoivu 2011, 91 – 92.)

Esimiehen on hyvä tiedostaa kehityskeskusteluprosessia ja lomakkeita laadittaessa, että mikään tekniikka tai lomake ei itsessään turvaa, eikä takaa laadukasta kehityskeskustelua. Lomakkeistoa laadittaessa on hyvä huomioida, että keskusteluiden kesto on yleensä noin 1 – 2 tuntia. Olennaista on kuitenkin, että keskeiset asiat tulevat käsiteltyä, eikä niinkään keskusteluiden kesto. Mikäli aikaa kuluu huomattavasti enemmän, on esimiehen hyvä pohtia, venyykö kehityskeskustelu sen takia, ettei esimies muutoin keskustele alaisten kanssa riittävästi. Valmiisiin kehityskeskustelulomakemalleihin tulee suhtautua kriittisesti. Oikeasti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää sitä, että organisaatio räätälöi kehityskeskusteluprosessin vastaamaan tavoitteitaan. (Aarnikoivu 2011, 92 – 93, 95.)

Aarnikoivu (2011, 93 – 95) on laatinut seuraavanlaisia kehityskeskustelulomakkeiden laadinnassa hyödynnettäviä teemoja. Niitä voi käyttää myös sellaisenaan keskustelun tukena.

- Mennyt kausi – sen tavoitteet ja siitä suoriutuminen
 - työntekijän edistyminen tavoitteiden saavuttamisessa
 - työntekijän ammattitaidon kehittyminen
 - mitkä sovitut asiat ovat toteutuneet ja mitkä sovitut tavoitteet on saavutettu? Miten?
 - mitkä tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta? Miksi?
 - miten toteuttamatta jääneitä asioita edistetään?
 - miten vahvuuksia ylläpidetään?

Samassa teemassa käsitellään myös työntekijän kokemuksia koskien edellistä kautta, esimerkiksi asioita ja kokemuksia, mitkä olivat hänen mielestään myönteisiä ja kielteisiä. Samalla työntekijä antaa myös palautetta esimiehelle edellisestä kaudesta. Kiinnittäen huomioita asioihin kuten, missä asioissa

esimies on onnistunut, toiveita ja kehittämideoita esimiehen toimintaan liittyen. Esimiehen tulisi tuoda tässä kohtaa esille omat kehittämiskohteet ja toimenpiteet, joihin aikoo ryhtyä työntekijän palautteen pohjalta.

- Tuleva kausi – nykyisen työkuvan ja -tehtävien tarkastelu
 - työtehtävien listaaminen
 - työtehtävien tärkeysjärjestys
 - onko työntekijällä muutostoiveita koskien omaa toimenkuvaa ja työtehtäviä? Entä mikä on esimiehen näkemys?
 - sovitut työnkuvan muutokset (jos muuttuu)

Tässä teemassa asetetaan työntekijän seuraavan kauden tavoitteet ja pohditaan miten suoriutumista voidaan mitata.

- Muuta – esimiehen ja työntekijän esille tuomat asiat
- Seurannasta sopiminen
- Yhteenvetolomakkeen allekirjoittaminen
- Yhteenvetolomakkeen kopiointi ja toimittaminen asianomaisille

Joissakin organisaatioissa on tapana, että työntekijät toimittavat täytetyn lomakkeen takaisin esimiehelle jo ennen itse kehityskeskustelua. Tällä tavoin esimies pääsee etukäteen perehtymään työntekijän näkemyksiin. Samalla se paljastaa esimiehelle, ovatko työntekijät valmistautuneet keskusteluihin vai eivät. Ennakkoon palauttamisella on näin ollen hyvät ja huonot puolensa. Lomakkeen ennakkoon palauttamiseen liittyy myös riskejä. Se mitä todennäköisimmin vaikuttaa keskustelun dialogisuuteen sitä heikentävästi. Keskustelevan ilmapiirin sijaan osapuolet alkavat puolustaa omia näkemyksiään niin, että esimies nähdään pelkästään vasta-argumenttien esittäjän roolissa. Kehityskeskustelun pitäisi olla tasapuolinen tilanne esimiehen ja alaisen välillä. Tämä tasapainoisuus keskustelijoiden välillä kärsii, jos esimiehellä on mahdollisuus valmistautua ennakkoon työntekijän näkemyksiin, kun taas työntekijällä ei ole vastaavaa mahdollisuutta suhteessa esimiehen näkemyksiin. (Aarnikoivu 2011, 98 – 99.)

Esimiehen on hyvä kuitenkin pitää mielessä, ettei hyväkään lomakkeisto takaa aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun syntyä. Jos osapuolet eivät ole motivoituneet käy-

mään kehityskeskustelua, eivät hyödyllisestikään lomakkeet pelasta keskustelua. (Aarnikoivu 2011, 97.)

3.3 Kehityskeskustelutilanne

Kehityskeskusteluun valmistautumisen merkitystä ei voi vähätellä, kuitenkin tärkein osa kehityskeskustelua on itse keskustelutilanne. Se on aina ainutlaatuinen tapahtuma asianomaisten välillä. (Juuti 1998, 10.)

Esimiehen tulee varata kehityskeskusteluille tarpeeksi aikaa ja ehdottomasti rauhallinen keskustelupaikka, jolloin vältetään häiriötekijöitä. Esimiehen kannattaa ottaa myös huomioon oma kehonkieli ja sanaton viestintä, ettei esimerkiksi asetu suuren pöydän taakse tai istu paljon korkeammalla tuolilla kuin työntekijä, tällaiset pienetkin yksityiskohdat voivat vaikuttaa osapuolten väliseen kommunikointiin. Esimiehen tulisi kuunnella työntekijäänsä intensiivisesti ja ilmaista ymmärrystä, kiinnostusta ja asioiden hyväksymistä käyttämällä esimerkiksi sanatonta viestintää, nyökkäämällä. Esimiehen tulee osoittaa kiinnostustaan työntekijän esille tuomiin ideoihin ja asioihin esittämällä erilaisia kysymyksiä ja pyytämällä työntekijää kertomaan ideoistaan lisää. Tärkeä muistisääntö molemmille osapuolille on, ettei keskeytä toista. Kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta olisikin tärkeää osapuolten löytää sama aaltopituus keskusteluiden aikana. (Juuti 1998, 11, 13.)

Hyvä keskusteluilmapiiri muodostuu, kun keskustelijoiden välillä vallitsee luottamus. Silloin molemmat osapuolet kunnioittavat ja arvostavat toisiaan ja mielipiteiden ilmaiseminen on avointa ja rehellistä. Keskusteluilmapiirille haitallista on, jos osapuolet riitelevät keskenään eivätkä pidä toisistaan. Keskustelutilanteessa on tärkeää muistaa hyvän keskusteluilmapiirin merkitys sekä kuuntelemisen tärkeys. On myös tärkeää lähteä keskustelutilanteeseen ilman turhia ennakkoluuloja. Parempiin lopputuloksiin keskusteluissa päästään, kun osapuolet suhtautuvat myönteisesti toisiinsa sekä esille otettaviin asioihin. Kehitystä ei voi tapahtua, jos aina tyrmää kaiken ensikädessä. On myös tärkeää muistaa olla kiinnostunut toisen esittämistä ajatuksista. (Juuti 1998, 12.)

Itse keskustelutilanteessa työntekijän tulee kertoa avoimesti ja rehellisesti työstään, toiveista ja työpaikan tilanteesta. Työntekijän kannattaa kertoa hankaluuksista esimerkiksi esittämällä kehittämisideoita omaan työn tekoon tai organisaation tiedonkulkuihin. Tällä tavalla pääsee vaikuttamaan omaan työtyytyväisyyteen tai ainakin sen kehittämiseen. Ennen kehityskeskustelun loppua työntekijän ja esimiehen kannattaisi kirjata yhdessä käsitellyt ja päätetyt asiat sekä tavoitteet kehityssuunnitelmaksi. (Työelämään www-sivut 2009.)

Kehityskeskustelu tulisi aina lopettaa tiivistykseen. Pohtia tuliko keskustelusta sellainen kuin oli ajateltu. Puhuttiinko siitä, mistä sovittiin? Mihin tulokseen keskustelussa päädyttiin? On tärkeää, että kehityskeskustelulle varattu aika riittää myös keskustelun arviointiin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 115.) Kehityskeskustelua voidaan pitää onnistuneena, kun keskustelu on sujuvaa ja asioiden käsittely on tapahtunut rakentavassa hengessä (Juuti 1998, 13).

3.4 Jälkiseuranta

Oleellista onnistuneelle kehityskeskustelulle on jälkiseuranta. Huolehtiminen siitä, mitä keskustelun jälkeen on tarkoitus tapahtua ja siitä, milloin seuraavan kerran yhteisesti sovittuja tavoitteita käydään taas läpi. (Palmu 2003, 163.)

Kehityskeskustelun tulisi aina päättyä yhteenvedon tekemiseen ja sovittujen asioiden kertaamiseen (Österberg 2005, 110). Keskustelu tulisi aina dokumentoida, tällä tavalla pystytään palauttamaan sovitut asiat esimerkiksi edellisessä kehityskeskustelussa laaditut kehittämiskohteet mieleen. Dokumentoinnilla on monia hyviä puolia, sovittujen asioiden kirjaaminen on tärkeää. (Aarnikoivu 2011, 114.)

Kehityskeskusteluiden jälkeen henkilöstöasiantuntija saa esimieheltä yhteenvedon käydyistä keskusteluista, esiin nousseista kehittämis- ja koulutustarpeista sekä työvihiytyyteen liittyvistä asioista. Henkilöstöasiantuntijan tehtävä on jatkotyöstää yhteenvedoa ehdottaen sopivia ja kustannustehokkaita jatkotoimenpiteitä. (Österberg 2005, 109.) Kun varsinaiset kehityskeskustelut ovat joka esimiestasolla käyty, ympyrä on sulkeutunut (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 158).

Vuosittain käydyt kehityskeskustelut pitävät käyttäjänsä jatkuvasti kiinni työssä ja siinä mikä milloinkin työssä on tärkeää. Toistuvat keskustelut pitävät yrityksen elinvoimaisena ja työntekijöillä on jatkuvasti mahdollisuus tarkistaa, että he työskentelevät heille oikeassa tehtävässä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 156.)

3.5 Kehityskeskusteluiden tulevaisuudennäkymät

Jos kehityskeskustelut ovat nyt polkuna pitkän aikavälin muutostyössä, niin tulevaisuudessa ne ovat selvä osa organisaation sisäistä oppimisprosessia. Tulevaisuudessa mahdollisesti tiedostetaan yhä selvemmin, miten suuresti kommunikaatiokyky ja koko henkilöstön yhteishenki vaikuttavat organisaation kehitykseen. Tulevaisuudessa tullaan kiinnittämään enemmän huomiota inhimillisten kykyjen kehittämiseen ja yksilöiden välisen yhteistyön rakentamiseen. Kehityskeskustelut tulevat käsittelemään yhä enemmän arvokysymyksiä, tunteita, kokemuksia, ihmissuhteita ja ajatuksia. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 161.)

Tulevaisuudessa esimieheltä vaaditaan kommunikointikykyä. Hänen tulee olla hyvä mentori olematta kuitenkaan liian arvovaltainen ja hänen tulee olla kiinnostunut ihmisistä. Kun esimies arvostaa erilaisuutta ja tapaa ajatella toisin, hän luo tilaa suuremmalle luovuudelle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 161 - 162.)

Toimivassa yrityksessä kaikki työntekijät ottavat vastuun sekä omasta että organisaation kehittämisestä. Aloite kehityskeskusteluiden käynnistämiseksi voi tulla myös työntekijältä, eikä vain esimieheltä. Tulevaisuudessa yhteistyö ymmärretään ainoaksi tavaksi päästä hyödyntämään ihmisen sisäisiä resursseja. Tämän myötä yksilölliset voimavarat ja lahjat selvitetään entistä paremmin ja ne käytetään sekä yksilön että organisaation hyödyksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 161.)

4 UUSI ESIMIES

Tässä luvussa käsitellään uuden esimiehen ensiaskeleita esimiestyössä ja kehityskeskustelutilanteessa, keskittyen työn vaikeuksiin ja haasteisiin, itsensä kehittämiseen, ajanhallintaan, itsetuntoon, sekä palautteen vastaanottamiseen ja hyödyntämiseen esimiestyössä.

4.1 Uusi esimies työpaikalla

Mikään työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti ilman johtajaa. Tarvitaan henkilö, joka huolehtii, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Esimiehen velvollisuus on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Esimiehen velvollisuus on myös kiinnittää huomiota henkilöstön työmotivaation ja työtyytyväisyyteen. Keskeinen peruste esimieheksi valikoitumisessa on se, miten henkilö on pärjännyt työtehtävissään. Tämän perusteella osaavista, kokeneista ja uutterista henkilöistä yleensä tulee esimiehiä. (Järvinen 2006, 14, 27.)

Uusi esimies kohtaa uransa alkuaikana paljon asioita ja ilmiöitä, joihin hän ei ole aikaisemmin tutustunut. On todettu, ettei hyväkään teoreettinen koulutus pysty kattamaan kaikkia käytännön esimiestyössä vastaan tulevia tilanteita, koska niiden kirjo työpaikalla tilanteista ja ihmisistä riippuen on todella laaja. (Pentikäinen 2009, 9.)

Aloittelevalle esimiehelle ensimmäiset työviikot ovat erittäin tärkeitä. Silloin hän etenkin tarvitsee kaiken saatavissa olevan tuen, jotta hän saisi hyvän alun uudessa työssään ja onnistuisi luomaan itselleen kestävän perustan organisaatiossa. Miellyttävä alku antaa intoa tutustua uusiin ihmisiin ja tilanteisiin tulevassa työympäristössä (Pentikäinen 2009, 9.) Ne esimiehet, jotka toimivat esimiestehtävissä omasta halustaan ja omaavat lisäksi tiedonjanon ja halun kehittyä ovat etulyöntiasemassa muihin nähden onnistumisen kannalta (Hyppänen 2012, luku 3.1).

Esimiehiä on monenlaisia, kuten ihmistyyppejäkin. Jokainen henkilö tuo esimiesrooliinsa vivahteita omasta luonteestaan ja tavastaan suhtautua eri asioihin. Ennen ensimmäistä työpäivää on syytä pysähtyä hetkeksi miettimään omia käyttäytymistapo-

ja, omaa johtamistyyliä, omaa suhtautumista kanssaihmiisiin, omaa mielikuvaa hyvästä ja huonosta esimiehestä sekä pohtia, mitä esimiestyö käytännössä tarkoittaa itselleen ja millainen esimies itse haluaisi olla. Esimies on esikuva. Hänen toimintaansa ja edesottamuksiaan seurataan tarkasti. Esimiehen tavasta toimia otetaan mallia sekä hyvässä että pahassa. Toiminnallaan hän lisää tai heikentää omaa uskottavuuttaan. Jos esimies toimii vastoin puheitaan ja alaisille asettamia vaatimuksiaan, ei hän luo itsestään kuvaa vahvana johtajana. (Pentikäinen 2009, 9 – 11, 13.)

4.2 Uuden johtajan vaikeudet ja haasteet

Aikoinaan kuviteltiin, että esimiestyö hoituu ”vasemmalla kädellä” siinä sivussa muiden töiden ohella, eikä vaadi mitään koulutusta. Nykymaailmassa on todettu, ettei johtajaksi synnytä, vaan kyse on tehtävistä ja taidoista, jotka voidaan oppia. Tällöin kysymys kuuluukin haluaako henkilö oppia ja kehittyä esimieheksi. Monen aloittelevan esimiehen ura on lähtenyt sivuraiteille jo tässä kohtaa, kun he eivät ole miettineet kyseisiä asioita läpi. Onkin tärkeää, että uusi esimies tekee itselleen selväksi oman roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä. (Järvinen 2006, 13 – 14, 16; Salmimies 2008, 175.)

Persoonallisuus on nykyisin yhä tärkeämpi johtamisen työväline (Salmimies 2008, 175). Uusi esimies on aina kiinnostava asia. Oikea ensivaikutelma auttaa merkittävästi työn aloittamista ja toimivan suhteen luomista omiin alaisiin ja kollegoihin. Oikea ensivaikutelma luo pohjan esimiehen tulevaisuudelle ja hänen onnistumiselleen. Uudelle tulijalle syntyvä mielikuva työyhteisöstä on myös tärkeä hänen oman motivaationsa kannalta. Jos alku tuntuu hankalalta ja vastaanotto nihkeältä, työ vaikuttaa heti raskaammalta ja oman työilön löytäminen vaikeutuu. Aitoudella esimies pääsee lähemmäs ihmisiä ja saa työhönsä laatua ja syvyyttä. Se, miten ympäristö näkee uuden esimiehen, ratkaisee hänen mahdollisuutensa toteuttaa ideoitaan, kehittää toimintaa ja päästä asetettuihin tavoitteisiin. (Pentikäinen 2009, 9, 11.)

Esimes heijastaa lähiympäristöönsä omia tunteitaan, joka peilaa niitä takaisin reaktioillaan. Sanonta ”niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan” pätee erityisen hyvin esimiestyössä. Jos esimies on ladattu negatiivisilla tunteilla, myös alaiset kopioivat ali-

tajuisesti saman mallin. Negatiivisessa työilmapiirissä koko henkilökunnan energia tuhlautuu, työhön käytettävän energian kustannuksella. Negatiivisuuden tuoma kiireys ruokkii riitoja ja voi johtaa syyttelyyn, kun haetaan syyllisiä epäonnistumisille. Riitaisan tiimin johtaminen on äärimmäisen kuluttavaa ja aloittavalle esimiehelle se saattaa jopa olla ylivoimaista. (Pentikäinen 2009, 12.)

Negatiivisuus ruokkii itseään, kuten positiivisuuskin. Positiivisuus sitä vastoin luo innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Positiivinen ilmapiiri kannustaa esimerkiksi uusien ideoiden kokeiluun, koska kenenkään ei tarvitse pelätä virheistä rankaisemista. Myönteisessä ilmapiirissä henkilöstön on paljon helpompi ja mukavampi työskennellä. On todettu, että positiivisuudessa on niin valtavasti energiaa, että siihen kannattaa panostaa todella paljon. Esimiehen oman työn mielekkyys korreloi hyvin tiimin positiivisen mielialan kanssa. (Pentikäinen 2009, 12.)

Esimiehen keskeisimpiä haasteita taitaa olla epätietoisuus siitä, voiko hän olla yhtä aikaa sekä taustalla toimiva delegoija että aktiivinen ja määrätietoinen johtaja. Rehellinen vastaus tähän on, että esimies tarvitsee johtamistyössään näitä molempia taitoja. Keskustelemalla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja pitää yllä avointa ilmapiiriä työyhteisössä. Se ei kuitenkaan yksistään riitä. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on myös käyttää aktiivisesti valtaa eli johtaa työntekoa. On monia tilanteita, joissa esimies joutuu tekemään päätöksen ja ratkaisut itsenäisesti ilman, että hän kuulee edes henkilöstön mielipiteitä. Lisäksi on tilanteita, jolloin hänen täytyy ottaa vahvasti kantaa ja ratkaista esimerkiksi jokin erimielisyys, kun työyhteisön jäsenet ovat kyvyttömiä keskustelunkaan jälkeen sopimaan asioista. (Järvinen 2006, 16 - 17.)

Useimmiten esimiehen tärkein kehityskohde on oman mielipiteen oikea-aikainen ja positiivinen ilmaiseminen. Positiivinen tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että esimies välttää hyökkäävyyttä ja esittää mielipiteensä rauhallisen rakentavasti. Oikea-aikaisuus on sitä, että esimies ei välttämättä ole ensimmäisenä äänessä, vaikka onkin esimies vaan antaa muiden puhua ja kertoa näkemyksistään ensin. Ajatusten vaihto on sitä rikkaampaa, mitä enemmän ihmisiä on ympärillä. (Pentikäinen 2009, 12.)

Esimiehen tehtävä on luoda ilmapiiri, jossa ihmiset uskaltavat puhua avoimesti. Tiimin hiljaisia kannattaa rohkaista esittämään omia mielipiteitään heille kohdennetuilla kysymyksillä. Usein hiljaisilla työntekijöillä on paljonkin mielipiteitä, kunhan saavat suunvuoron ulospäin suuntautuneilta kollegoiltaan. Esimiehen kannattaa esittää avoimia kysymyksiä, jolloin niihin ei voi vastata kyllä tai ei. Hänen ei kannata kysyä hiljaiselta työntekijältä onnistuiko työ, vaan kysyä kuinka suoritit tehtävän, kun se onnistui noin hyvin. Yleensäkin monisanaiseen vastaukseen on helpompi tarttua ja esittää jatkokysymyksiä, jolloin keskustelusta tulee kaksisuuntainen dialogi. (Pentikäinen 2009, 13.)

4.3 Itsensä johtaminen, ajanhallinta ja itsetunto

Kun haluaa johtaa toisia, on hyvä aloittaa itsensä kehittäminen opettelemalla aluksi itsensä johtamisen taito. Hyvän ja onnellisen elämän perusedellytys on, että oppii tuntemaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsensä johtaminen on monenlaista itseensä kohdistuvaa vaikuttamista ja ohjaamista. Se on jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista, vanhan poisoppimista, juurtuneiden asenteiden kyseenalaistamista ja vastuun ottamista itsestään sekä toisista. Tavoitteena löytää oma paikka, omat arvot ja elää niiden mukaisesti. (Pentikäinen 2009, 17; Salmimies 2008, 21.)

Esimiehen työn ja haasteiden ymmärtäminen parantaisi yhteistyötä työpaikoilla. Esimiestyö ei ole helppoa. Siinä kohtaa lukuisia vastoinkäymisiä ja jopa epäonnistumisia. Työ on yksinäistä, etenkin tiukoissa tilanteissa. Esimiehen tulee oppia kestämään vastoinkäymiset ja hyödyntää niitä. On hyvä kuitenkin muistaa, että epäonnistumiset johtuvat useimmiten hankalista asioista, eivätkä omasta toiminnasta. Etenkin uuden esimiehen pitää muistaa, ettei kukaan ole täydellinen ja virheet ovat sallittuja. (Pentikäinen 2009, 10 – 11, 16.)

Uuteen työpaikkaan tullessa esimies joutuu yleensä saman tien keskelle tohinaa. Tässä tapauksessa kaikki on vielä uutta ja erilaista, eikä esimies voi heti erottaa oleellista vähemmän tärkeästä. Ensimmäiset kuukaudet kuluvat vauhdilla ja koettelevat esimiehen voimia. On tärkeää, että kiinnittää heti alusta alkaen huomiota omaan ajankäyttöön ja sen hallintaan. Vauhti onkin yllättäen uuvuttava ja stressi iskee päälle.

Alusta alkaen esimiehen kannattaakin hakea itselleen tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. Pääasia on, että hän saa ajatukset irti työpaikasta ja työasioista. On myös hyvä muistaa, etteivät työt lopu tekemällä. Vapaa-ajan tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Esimies voi myös poimia muutamana niksina stressiä käsittelevistä oppaista paineiden hallintaan. (Pentikäinen 2009, 20 - 22.)

Hyvillä esimiehillä pitäisi aina olla realistinen kuva itsestään ja terve itsetunto. Esimiehen itsetunto joutuu jatkuvasti koetukselle, joten sen on oltava kunnossa. Heikolla itsetunnolla varustettu esimies ryhtyy helposti korostamaan omaa asemaansa, mikä johtaa usein määrälliseen ja hyökkäävyyteen. Nämä puolustusmekanismit synnyttävät taas uusia ongelmia ja negatiivisuuden kierre on valmis. Työntekijät vastaavat samalla mitalla ja vaipuvat passiivisiksi. Passiivisen tiimin johtaminen on melko toivoton tehtävä, ellei jopa mahdoton. (Pentikäinen 2009, 16 – 17.)

4.4 Kehityskeskustelut ja palaute esimiehen kehittymisen välineenä

Uuden esimiehen on luotava itselleen parhaiten sopiva ja luontaisin tapa toteuttaa kehityskeskustelut. Esimiehellä tulee olla hyvä käsitys omien alaisten suoriutumisen ja kehityspotentialista. Hänen on tärkeä kuunnella tarkasti alaisen näkökulmia siitä, mihin suuntaan alainen toivoisi työnsä ja uransa kehittyvän. Uuden esimiehen on hyvä muistaa, että antoisat kehityskeskustelut rohkaisevat alaista puhumaan avoimemmin. (Pentikäinen 2009, 129 – 130, 133 – 134.)

Ensimmäiset kehityskeskustelut uudella esimiehellä ovat todennäköisesti hapuilevia. On todettu, että moni suomalainen kokee tilanteen ahdistavaksi joutuessaan kahden kesken esimiehen kanssa. Näin etenkin työpaikoilla, joissa ei ole totuttu avoimeen kanssakäymiseen. Kaiken lisäksi uusi esimies on alaisille uusi tuttavuus, eivätkä alaiset tiedä miten häneen pitäisi suhtautua ja voiko häneen luottaa. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Yleensä sinnikkäällä ja aktiivisella kanssakäymisellä uusi esimies saa alaiset tuntemaan olonsa turvalliseksi seurassaan, ja seuraavat kehityskeskustelut sujuvat jo avoimemmissa merkeissä. (Pentikäinen 2009, 134 – 135.)

Kehityskeskustelut ovat myös uudelle esimiehelle tilanne saada kuulla omasta toiminnastaan. Jotta esimies saisi selville, miten henkilöstö tulkitsee ja kokee hänen käytöksensä, hänen pitää saada henkilöstöltä palautetta. Saamansa palautteen pohjalta esimies voi arvioida, kokevatko alaiset hänen johtamiskäyttäytymisensä siten kuin hän itse kuvittelee. Tällä tavoin esimies pääsee käsiksi niin sanottuihin sokeisiin pisteisiinsä ja pääsee kehittämään sekä korjaamaan omaa toimintaansa tai alaisten mahdollisia väärinymmärryksiä. (Järvinen 2005, 97.)

Palautteen pohjalta esimies voi myös saada paljon tietoa ja vinkkejä siitä, mitä häneltä toivotaan ja miten hänen tulisi toimia jatkossa. Palaute on esimiehen itsetuntemuksen ja johtamiskäyttäytymisen kehittämisen keskeinen työkalu. Esimiehen minän avoimeen alueeseen kuuluvat sellaiset ajatukset, mielipiteet ja tunteet, jotka esimies itse havaitsee ja tiedostaa. Myös organisaation muut jäsenet havaitsevat ja tietävät nämä esimiehen minän avoimet alueet. Hyvälle esimiehelle tunnusomaista on, että avoin alue on suuri eli hän kommunikoi runsaasti, selkeästi ja suoraan. Tällaisella avoimeksi luonnehditulla esimiehellä on hyvä itsetuntemus ja totuudenmukainen minäkäsitys. Tällainen esimies tietää, mitä hän viestii ympäristöönsä, eikä hän salaile henkilöstöltä keskeisiä työhön liittyviä tunteuksiaan, näkemyksiään ja odotuksiaan. Tällaisen esimiehen kanssa vuorovaikutus ja yhteistyö koetaan mutkattomaksi, aidoksi ja luottamusta herättäväksi. Tähän uudet esimiehet pyrkivät. (Järvinen 2005, 97 – 98.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, käsitteellinen viitekehys, tutkimuksen toteutus ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä yhteenvetona haastattelun vastaukset.

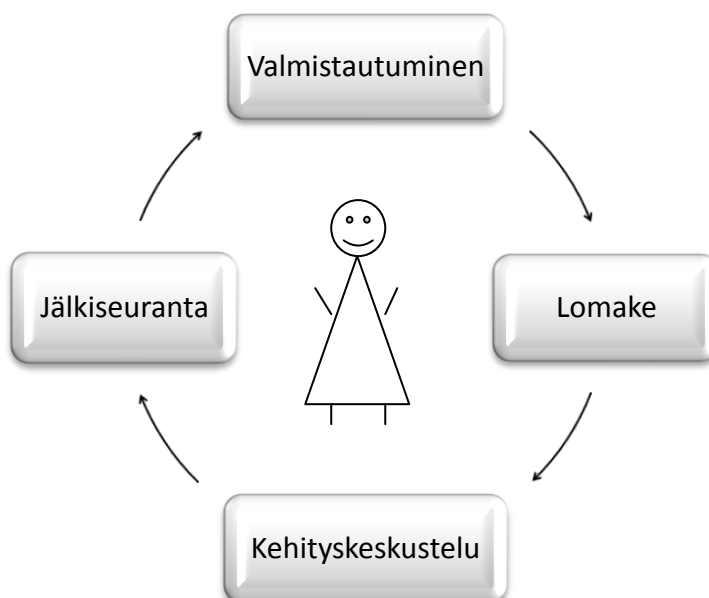
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä kehityskeskusteluun ja uuden esimiehen rooliin siinä. Tutkimuksen tavoite on saada kehitysehdotuksia nykyiseen kehityskeskustelulomakkeeseen.

Alaongelmat:

- 1) Millainen on hyvä kehityskeskustelu?
- 2) Miten esimiesuransa alussa oleva henkilö kokee kehityskeskustelut?

5.2 Käsitteellinen viitekehys



Kaavio 1.

Lehtinen Maria

Käsitteellinen viitekehys on itse suunniteltu. Viitekehys pohjautuu kirjoitettuun teoriaan ja tutkimukseen. Viitekehuksesta käy ilmi miten kehityskeskustelut ovat aineellinen jatkumo.

5.3 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Alkuperäinen toimeksianto muuttui projektin loppuvaiheessa kohdeorganisaatiosta johtuvien epäselvyyksien vuoksi. Lyhyessä ajassa etsittiin uusi kohde ja tutkimussuunnitelmaa muutettiin. Näin päädyin haastattelemaan ensimmäisiä kehityskeskustelujaan valmistelevaa tuoretta esimiestä.

Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla henkilöä, joka on aloittamassa ensimmäistä kertaa kehityskeskusteluiden pitämisen. Kyseessä on keski-ikäinen naishenkilö, joka on työskennellyt samassa yrityksessä vuodesta 2001 lähtien. Kyseessä on yksityinen suomalainen palveluja tarjoava yritys. Henkilön toimenkuvaan kuuluu paperitöiden lisäksi asiakkaiden tapaaminen ja ohjaus. Keväällä 2012 henkilön yhdeksi uudeksi työtehtäväksi nostettiin kehityskeskusteluiden pitäminen. Turun toimipiste on pieni. Henkilöllä on neljä alaista, joille hän ryhtyy keskusteluja pitämään.

Tutkimusmenetelmää valittaessa piti ottaa huomioon itse aihe ja tutkimusotteen määrä. Tässä tapauksessa haastateltavia oli tämä yksi henkilö. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka pohjalta kysymykset laadittiin. Kysymyslomake sisälsi monipuolisesti sekä johtamiseen että kehityskeskusteluihin liittyviä kysymyksiä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto kerätään todellisten ja luonnollisten tilanteiden pohjalta ja haastateltava henkilö toimii tiedon keruun kohteena. Tutkimukseen valittu joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja huolella. Teemahaastattelut ovat hyviä keinoja saada kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden mielipiteet esiin. (Hirsjärvi 2001, 155.)

Haastattelulomakkeen kysymykset kokosin teorian pohjalta. Henkilökohtainen haastattelu oli tässä tapauksessa ainut oikea vaihtoehto. Tällä tavoin ajatuksia, mielipitei-

tä ja ideoita vaihdettiin saman tien ja avoimesti. Haastattelutilanteessa tein täydentäviä lisäkysymyksiä keskustelun lomassa. Kysymysten tarkoitus oli kartoittaa uuden esimiehen omakohtaisia kokemuksia esimiestyön alun haasteista ja mahdollisista vaikeuksista, nykyisen kehityskeskustelulomakkeen epäkohtia ja puutteita, miksei myös vahvuuksia ja selvittää uuden esimiehen mielteitä tarvittavista kehityskohteista koskien lomaketta ja hänen työtään.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi – reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus on ainutkertainen tilaisuus päästä haastattelemaan henkilöä, joka on juuri aloittamassa kehityskeskustelukierroksen ensimmäistä kertaa. Luotettavampaa tutkimusta ei voisi olla, koska hän joutuu kehityskeskustelut toteuttamaan organisaatiossa.

Tutkimuksen luotettavuutta määriteltäessä käytetään kahta keskeistä käsitettä: reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti on sitä vahvempi mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tuloksiin. Validiteetilla tarkoitetaan tietojen pätevyyttä. Validiteetin avulla ilmaistaan sitä, tutkitaanko juuri sitä asiaa, mitä pitikin tutkia. (Lotti 1998, 33.)

Määriteltäessä kvalitatiivisen haastattelun luotettavuutta, on haastattelun lisäksi otettava huomioon koko tutkimusprosessi eri työvaiheineen. Luotettavuuden yksi luotettava määrittelijä on tutkija itse ja hänen omiin kokemuksiin perustuva käsitys todellisuuden ja tulosten vastaavuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 130.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni melko hyvä, haastattelu pidettiin haastateltavan työpaikalla toukokuussa 2012. Haastattelu suoritettiin rauhallisessa paikassa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastateltava suostui mielellään pohtimaan kysymyksiä kansani. Vastaukset kirjasin kaikki käsin muistiin, nauhoitus mahdollisuutta ei ollut. Tutkimusta ei voi yleistää koskemaan kaikkia aloittelevia esimiehiä, koska kysymykset oli spesifioitu koskemaan juuri tätä henkilöä, tätä tiettyä organisaatiota ja tiettyä kehityskeskustelulomaketta. Haastateltava kertoi omia mielipiteitä, tunte-

muksia ja kokemuksia. Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Sain selvitettyä niitä asioita mitä oli tarkoituskin selvittää.

5.5 Haastattelun tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastateltavan antamia vastauksia. Haastattelulomake oli jaettu kolmeen osaan, koskien uutta esimiesasemaa, nykyistä kehityskeskustelulomaketta ja kehityskeskusteluiden käynnistämistä.

5.5.1 Uudeksi esimieheksi

Haastateltava on keski-ikäinen naishenkilö, joka on työskennellyt samassa yrityksessä vuodesta 2001 lähtien. Kyseessä on yksityinen suomalainen palveluja tarjoava yritys. Henkilön toimenkuvaan kuuluu paperitöiden lisäksi asiakkaiden tapaaminen ja ohjaus.

Haastateltava kertoi, että alkukeväästä 2012 hänen yhdeksi uudeksi työtehtäväkseen nostettiin kehityskeskusteluiden pitäminen. Asiasta oli kuulemma keskusteltu jo aikaisemmin vuosi sitten, mutta silloin se jätettiin vain keskustelun tasolle. Nyt keväällä ylempi johto oli päättänyt, että ylennys tapahtuu ja haastateltava ryhtyy pitämään kehityskeskusteluja työkavereilleen. Yrityksen Turun toimipiste on pieni. Haastateltavalla on tällä hetkellä neljä alaista, joille hän ryhtyy kehityskeskusteluja pitämään.

Valintaa perusteltiin haastateltavan pitkällä ja ansiokkaalla työuralla organisaatiossa ja erilaisten työtehtävien hyvällä tieto-aidolla. Haastateltava kertoi, ettei heillä ole oikeastaan koskaan ollut mitään valittamista työilmapiiristä. Välillä pieniä erimielisyyksiä työyhteisössä, mutta missä yrityksessä ei olisi. Haastateltavan mukaan hyvä työilmapiiri ei ole muuttunut radikaalisti suuntaan taikka toiseen hänen ylennyksen jälkeen.

Haastateltava kertoi hieman jännittäneensä ylennyksen jälkeen työkavereiden reaktiota. Hänen ajatuksissaan tilanne olisi ollut helpompi, jos ylennyksen saanut henkilö olisi tullut organisaation tai yksikön ulkopuolelta eikä niin, että nostetaan henkilö

muiden keskeltä. Hän kertoi kuitenkin jännittäneensä asiaa aivan turhaan; kukaan ei ole osoittanut ainakaan selvästi mieltään. Haastateltava totesi vielä loppuun, että jokainen saa ajatella mielessään, mitä tahtoo.

Keskustelimme ylennyksen jälkeisistä haasteista, onko haastateltava kokenut paineita tai vaikeuksia. Haastateltava kertoi, että työtehtävien määrä on kasvanut ja eteenkin alkuvaiheessa uusien asioiden/tehtävien tekeminen kestää kauemmin ennen kuin oppii uusille tavoille. Hän kertoi listanneensa itse itselleen paineita ylennyksestä, esimerkiksi siitä miten hänen täytyy toimia jatkossa aina oikein ja tekemättä yhtään virheitä.

5.5.2 Nykyiset kehityskeskustelut

Haastateltava kertoi, että hänelle tulee ensimmäisenä mieleen kehityskeskusteluista sana kehittäminen. Hänen mielestään kehityskeskustelut ovat tärkeässä roolissa työpaikoilla, kun kartoitetaan esimerkiksi työhyvinvointia, työntekijöiden motivaatiota ja totta kai työntekijöiden kehittymistä. Haastateltavan mukaan hyvä kehityskeskustelu muodostuu huolellisesta valmistautumisesta, omien ajatusten kartoittamisesta ja tulevaisuuden pohtimisesta. Kehityskeskusteluiden tarkoitus on haastateltavan mukaan oppia tuntemaan työntekijää, selvittää hänen vahvuudet ja heikkoudet, sopia kehittämiskohteista ja yksinkertaisesti kuunnella, mitä työntekijällä on sanottavaa omasta työstä, työtehtävistä ja tulevaisuudesta.

Kehityskeskustelut ovat haastateltavalle tuttu asia jo entuudestaan. Yrityksessä järjestetään kehityskeskustelut joka vuosi. Haastateltava kertoi valmistautuvansa keskusteluihin aina huolellisesti. Hän kertoi pohtivansa muun muassa omaa työtään, tavoitteitaan, motivaatiota ja tulevaisuutta. Haastateltavan mielestä kehityskeskusteluihin ei ole mitään järkeä mennä, jos ei ole oikeasti valmistautunut. Haastateltavan mielestä kehityskeskustelut ovat auttaneet häntä pääsemään tähän pisteeseen työelämässä missä hän nyt on. Kehityskeskusteluissa hän on itse saanut vaikuttaa omiin kehittämiskohteisiin kertomalla omalle esimiehelle tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista työn saralla.

Haastateltavan mielestä yrityksen nykyinen kehityskeskustelulomake (LIITE 2) on hyvin toimiva kokonaisuus, eikä osaa näin äkkiseltään kertoa mitä siinä pitäisi parantaa. Kuulemma lomakkeen kysymysten vastauksille varattu tila on liian pieni.

5.5.3 Kehityskeskusteluiden käynnistäminen

Haastateltava ryhtyy pitämään kehityskeskusteluja syksyllä 2012. Nyt ollaan jo kuulemma niin lähellä kesää ja kesälomia, että kehityskeskusteluiden pito kannattaa suosiolla jättää myöhemmäksi.

Kehityskeskusteluiden käynnistäminen herättää haastateltavassa molemminpuolisia tunteita, väillä kuulemma jopa hirvittää ja toisena hetkenä toivoisi jo olevan syksy. Haastateltava kertoi, että hän lähtee niitä mielenkiinnolla pitämään, mutta samalla kehityskeskustelutilanne tuntuu erittäin haastavalta, koska kyseessä ovat omat työkaiverit. Haastateltava totesi helpottuneena, että onneksi palkkakeskustelut eivät kuulu heillä kehityskeskustelun asialistaan.

Haastateltavan mielestä kehityskeskusteluiden pitäminen kerran vuodessa on heille sopiva sykli. Haastateltava kertoi alkaneensa periaatteessa valmistautua keskusteluihin esimiehenä saman tien, kun siitä ensimmäisen kerran mainittiin. Asia jäi saman tien pään sisään ja sitä on siitä asti kuulemma tavalla tai toisella prosessoanut. Haastateltava yrittää olla ottamatta liikaa paineita asiasta, mutta kertoi käyneensä kirjastossa etsimässä kirjoja, koskien kehityskeskusteluiden pitämistä ja aloittamista. Hän ei ole vielä ehtinyt lukea lainaamiensa kirjoja. Haastateltava luottaa kuitenkin itseensä ja kertoi sen helpottavan, että itse on käynyt oman esimiehen kanssa samoja keskusteluja, samalla lomakkeella. Hän voi siis heijastaa omaa tekemistään ja toimintaansa oman esimiehen tapoihin toimia.

Haastateltavan mielestä kehityskeskusteluissa tulee käydä läpi edelliskerralla sovitut asiat, tämän hetken asiat ja tulevaisuutta koskevat kehittämisideat. Lisäksi heidän lomakkeessaan kysellään muun muassa työilmapiiristä, stressistä ja työuupumuksesta. Esimiehelle annettava palaute on haastateltavan mielestä hyvä asia ja tärkeä yksi-

tyiskohta kehityskeskusteluissa. Samalla se on myös jolloin tavalla jännittävä osuus keskustelua, kun ei puhutakaan alaisen kehittymisestä vaan esimiehen.

Lopuksi haastattelussa kysyin haastateltavan mielipidettä kehityskeskusteluiden tulevaisuudennäkymistä. Yleisesti ajatellen haastateltavalla on vankka usko, että kehityskeskusteluiden tärkeys kasvaa yhä tulevaisuudessa. Heidän yrityksessä tulevaisuudennäkymät ovat kaiken kaikkiaan aika tasaiset, koska kehityskeskusteluita käydään jo nyt kerran vuodessa ja niihin panostetaan huolella. Totta kai aina voi kuumenna kehittää sisältöä parempaan malliin.

6 POHDINTA JA EHDOTUKSET

Tässä luvussa pohditaan vastuksien pohjalta kehittämisideoita haastateltavalle, hänen toiminnalleen ja tehdään huomautuksia sekä parannusehdotuksia kyselylomakkeeseen. Lopuksi tehdään yhteenveto haastattelusta.

6.1 Pohdinnat, ehdotukset ja kehittämisideat

Aloittelevalle esimiehelle voi alussa kasaantua eteen melko paljonkin haasteita ja vaikeuksia. Haastateltavasta välittyy rauhallinen tunne, vaikuttaa siltä, ettei hän stressaa turhasta. Eteen tulee mitä tulee, kyllä siitä selvittää.

Teoriaa kirjoittaessa törmäsin mielipiteeseen, jonka mukaan asetelma työyhteisössä voi käydä erittäinkin haastavaksi jos henkilö ylennetään jäsenestä sen esimieheksi. Uusi esimies joutuu välittömästi erityistarkkailuun ja osa entisistä työtovereista saattaa kadehtia häntä. Asiasta keskustellessamme haastateltavan kanssa hän totesi helpottuneena, ettei itse ole onneksi joutunut kokemaan näkyvää kadehdintaa, eikä tunne olevansa erityisen kovassa tarkkailussa työkavereiden silmissä.

Yrityksen nykyistä kehityskeskustelulomaketta läpi käydessäni kiinnitin heti huomiota, ettei lomakkeen lopussa ole kohtaa yhteenedolle käydystä keskustelusta, eikä allekirjoituksille ja päiväykselle varattua paikkaa. Mielestäni ne pitäisi sinne ehdottomasti lisätä. On paljon hyödyllisempää, että esimies ja alainen tekevät yhteenedon vielä lopuksi yhdessä, jolloin varmistutaan samoista tavoitteista ja ajatuksista. Samalla tulee koko kehityskeskustelu käytyä vielä nopeasti läpi yhdessä. Joskus yhteenedon aikana osapuolet huomaavat ristiriidan äsken sovituisissa asioissa ja voivat vielä pureutua asioihin uusiksi. Allekirjoituksella keskustelusta, lomakkeen sisällöstä ja yhteenedosta tehdään virallinen asiakirja osapuolten välille. Haastateltava innostui esittämästäni ideasta liittämään lomakkeen loppuun vielä kohta yhteenvetoa varten. He ovat kehityskeskusteluissa lopuksi sanallisesti summanneet sovitut asiat, mutta haastateltava totesi, että kirjoittamalla ne palautetaan seuraavalla kerralla helpommin mieleen. Haastateltava oli yhtä mieltä kanssani siitä, että päiväys ja allekirjoitus lomakkeen lopussa vahvistaa molempien osapuolien sitoutumisen sovittuihin asioihin.

Keskustelimme myös jälkiseurannasta ja dokumentoinnista. Esimieshän tekee yhteenvedon alaistensa mielipiteistä ja esittää tulokset ylemmälle johdolle. Yhteenvedossa on asiaa muun muassa alaisten kehittämisestä, heidän kehitysideoistaan yritystä ja esimiestä kohtaan, koulutuksistaan ja työilmapiiristä. Alaisen ja esimiehen yhdessä tekemää yhteenvedoa keskusteluista voisi käyttää dokumentoinnissa, sillä tavoin, että kummallekin osapuolelle jää oma kopio yhdessä sovitusta asioista. Dokumentti säilytetään ja kummankin osapuolen on helppo palata sovittuihin asioihin seuraavalla kehityskeskustelu kerralla.

Yrityksen tämän hetkisessä lomakkeessa teemat menevät näin:

- A. yleistiedot
- B. nykyhetki
- C. edellinen kausi
- D. tuleva kausi
- E. työpaikkaa ja esimiestä koskevat kommentit
- F. muut asiat ja esimiehen kommentit

Mielestäni loogisempaa olisi yleistietojen jälkeen siirtyä edelliseen kauteen. Keskustella alaisen kanssa edellisen kauden kulusta, sen tavoitteista ja niiden suoriutumisista. Tämän jälkeen siirtyä nykyhetkeen ja tähän päivään ja siitä sitten edelleen tulevaan. Haastateltava totesi, ettei häntä ole alaisena koskaan häirinnyt kehityskeskusteluissa tämä lomakerungon järjestys. Kiinnitti siihen nyt ensimmäistä kertaa huomiota kun mainitsin asiasta. Haastateltava ei tyrmännyt ideaani vaihtaa lomakerungon järjestystä tältä osin.

Nykyisessä lomakkeessa kohdassa D. 15. on mielestäni erittäin mielenkiintoinen kysymys: *Missä työpaikassa ja missä tehtävässä työntekijä haluaisi olla 1, 5 ja 20 vuoden kuluttua?* Kysymyksellä kartoitetaan oikeasti työntekijän tulevaisuudenkuvaa ja tavoitteita, ei keskitytä pelkästään seuraavaan kehityskeskustelukauteen vaan hahmotellaan asioita pidemmälle. Totta kai on muistettava, että kyseessä on haaveilua ja suunnittelua, mutta sillä tavoin päästään paremmin kiinni esimerkiksi työntekijän omiin ajatuksiin työuran tavoitteista.

Ensisilmäyksellä kun katsoin yrityksen nykyistä kehityskeskustelulomaketta, mieleeni heräsi kysymys, onko lomakkeessa liikaa asiaa. Omaa silmääni miellyttää lyhyet ja ytimekkäät kysymykset/lomakkeet, missä asiat ovat kysytyt lyhyesti rönsvilemättä. Nyt olen kuitenkin muuttamassa omaa mielipidettäni. Heidän tämän hetkinen lomakkeensa on mielestäni todella hyvä. Tämä siksi että, jos lomakkeessa kohdassa E. 18. olisi kysytty näin: *Viihtyvyys työpaikalla. Vastaukset olisivat mitä todennäköisimmin lyhyitä, poikkeuksia lukuun ottamatta. Nyt lomakkeessa kohdassa E. 18. lukee näin: Miten työntekijä viihtyy työpaikallaan? Millainen on työskentelyilmapiiri? Entä yhteistyö ammattiryhmien sisällä ja kesken? Tiedonkulku? Esimiespalaute? Onko yhtiön johtamisjärjestelmä työntekijän kannalta mielekäs ja selkeä?* Tällä tavalla esitettynä kysymys herättelee alaisen oikeasti miettimään asioita ja miettimään niitä monelta eri suunnalta. Alaisen ei tarvitse alkaa pohtimaan mitä nyt kirjoittaisi tähän ja mistä asioista mainitsisi, vaan alaiselle on niin sanotusti vinkiksi laitettu eri näkökulmia/-kantoja asian käsittelemistä varten. Tästä asiasta keskustellessamme haastateltava kertoi olevansa samoilla linjoilla kanssani. Hänen mielestään tämän hetkinen kehityskeskustelulomake näytti aluksi pitkältä ja puuduttavalta, mutta on todennut saman asian kuin minä.

Lomakkeen kohdassa E. 21. käsitellään työntekijän suhdetta esimieheen. Työntekijän toiveita esimiehen roolista ja arvio esimiestyön onnistumisesta. Kohtaan voisi mielestäni lisätä vielä alaiselle yhden ”herättelyvirkkeen” vaikka näin: *anna palautetta esimiehen johtamiskäyttäytymisestä, joka auttaa onnistumaan työssä.* On tärkeää, että palaute kohdistuu esimiehen käyttäytymiseen eikä persoonaan. Kysymyksen asettelu on tässä kohtaa huomioitava. Jos kysymys kuuluu: Arvioi esimiestäsi. Vastauksissa on todennäköisesti paljon tunnepohjaisia ajatuksia esimiehestä ja hänen persoonasta. Oikein aseteltuna kysymys voi antaa esimiehelle paljon oikeasti hyödyllistä palautetta omasta toiminnastaan. Haastateltava sanoi ottavansa tällaiset asiat huomioon kun syksyllä käynnistää kehityskeskustelut.

Kehityskeskustelutilanteessa aloittelevan esimiehen on syytä kiinnittää myös huomiota siihen, että jokainen työntekijä ymmärtää asiat omalla tavallaan, esimerkiksi kuvailevien sanojen merkitys. Se mikä toiselle on ”pian”, esimerkiksi 10 minuutin päästä, voi toiselle tarkoittaa tunnin sisällä, tämän päivän aikana tai jopa tällä viikolla. Esimiehen tulisi aina puhua niin selvästi kuin mahdollista, ettei väärinkäsityksiä

synny. Haastateltavan kanssa todettiin, että helpommin sanottu kuin tehty. Haastateltava on itse kokenut tilanteita, joissa henkilöt ovat käsittäneet kuvailevien sanojen merkityksen esimerkiksi kahdella eritavalla. Näihin kuvaileviin sanoihin kannattaa kiinnittää huomiota. Todettiin kuitenkin myös, ettei aina voi jäädä pohtimaan omia sanomisiaan välttyäkseen väärinkäsityksiltä, silloin keskustelu ei olisi joustavaa.

6.2 Yhteenvedo raportista

Kaiken kaikkiaan mielestäni haastateltavallani on hyvät lähtökohdat lähteä pitämään kehityskeskusteluja. Hän on motivoitunut, uusista haasteista nauttiva ja ottaa mielestäni tarpeeksi vakavasti esimiestyön tuomat haasteet vastaan.

Haastattelu sujui mielestäni oikein hyvin. Haastateltava oli järjestänyt työnsä niin, ettei meillä ollut oikeastaan minkäänlaista aikataulua keskustelun läpikäymiseen. Saimme siis keskustella aivan rauhassa ja keskustelu oli avointa.

Tutkimus oli mielestäni mielenkiintoinen. Kerrankin pääsi haastattelemaan henkilöä, joka on vasta aloittamassa esimiestyöt. Tutkimusongelmiin sain vastaukset. Teorian ja haastattelun pohjilta annoin haastateltavalle kehittämisideoita nykyiseen kehityskeskustelulomakkeeseen ja kiinnitin haastateltavan huomion muutamiin yksityiskohtiin esimiestyössä.

Tutkimusta voisi mielestäni jatkaa tulevaisuudessa tutkimalla, miten esimiehellä ensimmäiset kehityskeskustelut sujuivat.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 7.4.2012.
http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?bookid=08jo348758
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 7.4.2012.
http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?bookid=10ty371220
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uud. p. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Tammer-paino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hyppänen, R. 2012. Johtamisen käsikirjat Kauppalehti – Käytännön henkilöstöjohtaminen. Viitattu 9.5.2012.
<http://online.blh.dk.lillukka.samk.fi/client/CursumClientViewer.aspx>
- Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 9.5.2012.
http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?bookid=05jo337738
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 9.5.2012.
http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?bookid=06jo337745
- Karhu, M. 1999. Kehityskeskustelu. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. 2010. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E-M. 2004. Valmentajan polku valmentamalla huippusuorituksiin. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lankinen, P., Miettinen A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lengnick-Hall M. & Lengnick-Hall C. 2003. Human Resource Management in the Knowledge Economy. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Lotti, L. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo: WSOY.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOYpro Oy.

Pirnes, U. 2000. Kehittyvä johtajuus, Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 9.5.2012.

http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?bookid=08jo352076

Satakunnan ammattikorkeakoulun www-sivut. Opinnäytetyön ohjeet.

<http://www.samk.fi/opiskelijat/opinnaytetyo?s=opiskelijat&c=2>

Työelämään www-sivut. Viitattu 25.3.2012. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/kehityskeskustelu/>

Ukkonen, O. 1990. Esimies-alaiskeskustelu. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

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

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

LIITE 2 Yrityksen nykyinen kehityskeskustelulomake

Haastattelurunko:

1. Nimi ja ammattinimike?
2. Kerro työkuvastasi?
3. Milloin sinut nostettiin esimieheksi? Tiedätkö valinta perusteista?
4. Kuinka monta alaista sinulla on?
5. Millainen on työilmapiiri ollut?
6. Millaisia vaikeuksia ja/tai haasteita olet kokenut ylennyksen jälkeen?

7. Mitä sinulle tulee mieleen sanasta kehityskeskustelu?
8. Millainen on mielestäsi hyvä kehityskeskustelu? Entä lomake? Mitä niihin kuuluu?
9. Mikä on mielestäsi kehityskeskustelujen tavoite?
10. Ovatko kehityskeskustelut tuttuja sinulle?
11. Milloin viimeksi olet itse ollut kehityskeskustelussa?
12. Miten itse valmistaudut kehityskeskusteluun alaisena?
13. Kuinka hyödylliseksi itse koet omat kehityskeskustelut?
14. Oliko silloin käytössä tämä teidän nykyinen lomake?
15. Onko mielestäsi nykyisessä lomakkeessa jotain puutteita? Kehitettävää?
16. Miten lomakkeen ongelmat tulisi mielestäsi ratkaista?
17. Entä mitä hyvää lomakkeessa mielestäsi on?

18. Milloin aloitat itse kehityskeskusteluiden pitämiset?
19. Millaiset alkuajatukset sinulla on lähteä kehityskeskusteluja pitämään?
20. Kuinka useasti mielestäsi pitäisi kehityskeskusteluja pitää?
21. Miten valmistaudut kehityskeskusteluihin esimiehenä?
22. Mitä asioita haluaisit käydä läpi kehityskeskusteluissa? Jotain mikä mielestäsi puuttuu nykyisestä lomakkeesta.
23. Onko mielestäsi tärkeää saada palautetta omasta esimiestyöstä? Miten se on huomioitu lomakkeessa?
24. Millaiset tulevaisuudennäkymät kehityskeskusteluilla on mielestäsi?

Yrityksen nykyinen kehityskeskustelulomake

A. Työsuhdetta koskevat tiedot

1. Työntekijän nimi
2. Työntekijän ammattinimike
3. Työsuhteen alkamispäivämäärä (/nykyisen työtehtävän alkamispäivämäärä)
4. Toimipiste
5. Välitön esimies / kehityskeskusteluun osallistuva esimies
6. Kehityskeskustelun päivämäärä / edellisen kehityskeskustelun päivämäärä

B. Nykyistä työtehtävää koskevat tiedot ja kommentit

7. Tehtävän kuvaus: mm. tärkeimmät tehtävät työssä, vastuut ja velvollisuudet, itsenäisyys / yhteistyökumppanit, työssä kehitettävät asiat, edeltävän kauden aikana tapahtuneet tehtäväalueen muutokset, arvio työmäärästä ja ajankäytöstä.
8. Työntekijän näkemys oman tehtävänsä merkityksestä yhtiön toiminnassa.
9. Työntekijän arvio työtehtävän soveltuvuudesta tekijälleen: vastaako tehtävä työntekijän osaamista ja kiinnostuskohteita? Miltä osin kyllä / ei? Pitäisikö työtehtävää jolloin lailla muuttaa? Miten?
10. Työntekijän arvio onnistumisestaan nykyisessä työssään. Mikä on onnistunut erinomaisesti, missä on kehitettävää? Esimiehiltä, työtovereilta, alaisilta ja asiakkailta saatu palaute?

C. Edeltävää kehityskeskustelukautta koskevat kommentit

11. Mitä ammatillisia tavoitteita työntekijä asetti itselleen edelliselle kehityskeskustelukaudelle / vuodelle (kehityskeskustelussa tai muuten)? Mitä tavoitteista on saavutettu, mitä ei? Miksi?
12. Mihin täydennyskoulutukseen työntekijä on osallistunut edellisen vuoden aikana? Miten koulutuksesta saatua oppia on voinut soveltaa nykyisessä työtehtävässä?

D. Tulevaa kehityskeskustelukautta koskevat kommentit

13. Mitä ammatillisia tavoitteita työntekijä asettaa itselleen seuraavalle kehityskeskustelukaudelle / vuodelle? Miksi? Haluaisiko työntekijä muuttaa / laajentaa toimenkuvaansa? Miten?
14. Mihin täydennyskoulutukseen työntekijä aikaa / haluaisi osallistua seuraavalla kehityskeskustelukaudella? Miksi? Millä muulla tavoin työntekijä suunnittelee ylläpitävänsä ammattitaitoaan?
15. Missä työpaikassa ja missä tehtävässä työntekijä haluaisi olla 1, 5, ja 20 vuoden kuluttua?

E. Työpaikkaa ja esimiestä koskevat kommentit

16. Työntekijän näkemys nykyisen työtehtävänsä, velvollisuuksiensa ja niihin liittyvien vastuiden selkeydestä. Kehittämisehdotukset?
17. Työntekijän näkemys työympäristönsä toimivuudesta ja turvallisuudesta.
18. Miten työntekijä viihtyy työpaikallaan? Millainen on työskentelyilmapiiri? Entä työyhteisö ammattiryhmien sisällä ja kesken? Tiedonkulku? Esimiespalautte? Onko yhtiön johtamisjärjestelmä työntekijän kannalta mielekäs ja selkeä?
19. Kokeeko työntekijä stressiä ja uupumusta vaiko enemmän työiloa ja tyytyväisyyttä? Tunteeko työntekijä oman työnsä mielekkääksi? Arvostetaanko työpaikalla työntekijän työpanosta?
20. Työntekijän suhteet mahdollisiin alaisiinsa.
21. Työntekijän suhteet esimieheensä. Työntekijän toivomus esimiehen roolista ja arvio esimiestyön onnistumisesta.
22. Millä tavoin työntekijä katsoo parhaiten voivansa edistää hyvän ja tuloksellisen työilmapiirin luomista ja yhtiön menestystä?

F. Muut asiat ja esimiehen kommentit

23. Työntekijän muut esille nostamat asiat, esim kehittämissuhteet.
24. Esimiehen kommentit kehityskeskustelun aikana.

