

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

MUU RAPORTTI - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

VOIMA, VIISAUS JA MYÖTÄTUNTO – KEHITYSKESKUSTELUT OSANA VALMENTAVAA JOHTAMISTA

Opinnäytetyö

TEKIJÄ Maija Leinonen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Maija Leinonen	
Työn nimi Voima, viisaus ja myötätunto – kehityskeskustelut osana valmentavaa johtamista	
Päiväys	4.3.2022
Sivumäärä/Liitteet	56/0
Toimeksiantaja Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä vahvistettiin valmentavan johtamisen näkökulmaa kehityskeskustelujen uudistamistyössä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia asioita organisaation kehityskeskustelujen toimintamallissa on hyvä huomioida, jotta valmentavan johtamisen periaatteet mahdollistuvat ja vahvistuvat kehityskeskusteluissa. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä uudistetaan johtamista hyödyntäen valmentavaa johtamisnäkökulmaa. Johtamisen kehittäminen on sosiaali- ja terveysalalla erityisen tärkeää, kun etsitään ratkaisuja alaa uhkaavaan työvoimapulaan.</p> <p>Opinnäytetyössä koottiin valmentavan johtamisen näkökulmista viitekehys kehityskeskusteluille, ja tuotettiin siihen perustuva asiantuntija-alustus kehityskeskustelujen uudistustyön käynnistäneeseen kehittämistyöpajaan. Asiantuntija-alustuksesta tehtiin tallenne organisaation myöhempään käyttöön perehdytysmateriaalina. Opinnäytetyössä myös suunniteltiin ja toteutettiin em. kehittämistyöpaja yhteistyössä kehityskeskustelujen uudistusprosessin etenemisestä organisaatiossa vastaavan Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR) -hankkeen kanssa. Kehittämistyöpajassa organisaation lähiesihenkilöt etsivät vastauksia kysymykseen, miten edistetään kehityskeskustelun onnistumista valmentavan johtamisen näkökulmasta kehityskeskusteluprosessin eri vaiheissa. Kehittämistyöpajan tuotosten ja kootun viitekehysten pohjalta tuotettiin vielä kehittämisehdotuksia valmentavan johtamisen vahvistamisesta organisaation kehityskeskusteluissa.</p> <p>Valmentava johtaminen antaa hyvän perustan onnistuneiden kehityskeskustelujen toteuttamiseen. Valmentavaa johtamista ei voi kuitenkaan irrottaa pelkästään kehityskeskustelujen menetelmäksi, sillä johtamisen jokapäiväinen vuorovaikutus on väistämättä läsnä myös kehityskeskustelun vuorovaikutuksessa. Kehityskeskusteluissa valmentava vuorovaikutus varmistetaan valmentavalla vuorovaikutuksella arjen tilanteissa ja koko organisaation läpäisevällä valmentavalla johtamisella. Hyvällä ennakoivalla valmistautumisella, avoimien kysymysten käyttämisellä, läsnä olevalla kuuntelulla ja dialogisuudella sekä sovittujen asioiden viemisellä käytäntöön voidaan vahvistaa valmentavien kehityskeskustelujen vaikuttavuutta. Jotta kehityskeskustelussa sovittavat tavoitteet kytkeytyisivät sujuvasti organisaation strategiaan, täytyy organisaatiossa huolehtia strategiaan liittyvien päämäärien ja visioitten riittävästä selkeydestä ja ymmärrettävyydestä.</p> <p>Koska onnistuneiden kehityskeskustelujen tavoitteena on muuttaa toimintaa, niiden tuottamaa tietoa tulee nykyistä paremmin hyödyntää organisaation kaikilla tasoilla. Aidosti valmentavan johtamisen hengessä toteutetut kehityskeskustelut voivat onnistuessaan olla yksi askel kohti uudenlaisen, asiakaslähtöisemmän johtamisen tulevaisuutta sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa.</p>	
Avainsanat Kehityskeskustelut, valmentava johtaminen, osallistava kehittäminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Maija Leinonen	
Title of Thesis Strength, Wisdom and Compassion - Development Discussions as Part of Coaching Leadership	
Date 4.3.2022	Pages/Appendices 55/0
Client Organisation /Partners Kainuu Association of Municipalities for Social and Health Care	
<p>Abstract</p> <p>In this thesis, the perspectives of coaching leadership were incorporated into the reform work of the development discussions in the Kainuu Social Welfare and Health Care Joint Authority. The thesis investigated what kind of aspects in the operating model of organizational development discussions should be considered to enable and strengthen the principles of coaching in development discussions. The Kainuu Social Welfare and Health Care Joint Authority undertakes a reform of its management using a coaching leadership perspective. The development of leadership is particularly important in the social and health sector when looking for solutions to the labor shortage threatening the sector.</p> <p>The means of this development work were to compile the perspectives of coaching leadership as a frame of reference for the development discussion and to build an expert presentation for a workshop to initiate the reform work of the development discussions. A recording of the expert presentation was also made for later use by the organization as introductory material. In the thesis, the above-mentioned workshop was planned and implemented in co-operation with The Knowledge, Well-being at work and Productivity (ESR) -project, which is responsible for advancing the reform process of development discussions. In the workshop superiors looked for answers to the question of how to promote the success of a developmental discussion from the perspective of coaching leadership at different stages of the developmental discussion process. As a summary of the development process, development proposals were produced for the reform of development discussions.</p> <p>Coaching leadership provides a good foundation for successful development discussions. However, coaching leadership cannot be detached as a mere method of developmental discussions, as the everyday interaction of leadership is inevitably present in the interaction of developmental discussions as well. The effective interaction of development discussions is ensured above all by coaching- style interaction in everyday situations and by the coaching leadership approach that permeates the entire organization. Good preparation in advance, the use of open questions, the presence of listening and dialogue, and the implementation of agreed issues can strengthen the effectiveness of development discussions. The goals of development discussions should be linked to the organization's strategy, so the organization's strategy, goals, and vision should be sufficiently clear and understandable.</p> <p>The goal of successful development discussions is to change operations, so the information they produce must be better utilized at all levels of the organization. Development discussions conducted in the spirit of genuinely coaching leadership can be one step towards the future of a new, more customer-oriented leadership.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Development discussions, coaching leadership, participatory development</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	KEHITYSKESKUSTELUT OSANA JOHTAMISTA	8
2.1	Mikä tekee keskustelusta kehityskeskustelun	8
2.2	Kehityskeskusteluista kehittävään dialogiin	9
2.2.1	Onnistunut kehityskeskustelu perustuu arjen vuorovaikutukseen	9
2.2.2	Kehityskeskustelun lomakerunko ja dokumentointi – itseisarvoja vai apuvälineitä	10
2.2.3	Rutiinikeskustelu toistaa vanhaa – dialogi synnyttää uutta.....	11
2.2.4	Strategian jalkauttamista vai sen yhteistä uudelleenmäärittelyä	12
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN JOHTAMISNÄKÖKULMANA.....	14
3.1	Mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan	14
3.2	Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä.....	15
3.3	Valmentava johtaminen osaamisen edistämisessä	16
3.4	Rakennuspuita valmentavan johtamisen tueksi	18
4	KEHITYSKESKUSTELUT VALMENTAVAN JOHTAMISEN HENGESSÄ	21
4.1	Valmentava vuorovaikutus edistää kehityskeskustelujen onnistumista	21
4.2	Valmentavan johtamisen kolme ulottuvuutta kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen tukena	22
4.3	Kohti valmennuksellisia kehityskeskusteluja – muutokseen vaikuttavia tekijöitä.....	23
5	KEHITYSKESKUSTELUT JA JOHTAMINEN KAINUUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ	25
5.1	Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä organisaationa ja johtamisen toimintaympäristönä	25
5.2	Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää ja johtamista	26
5.3	Kehityskeskustelukäytänteiden nykytila ja kehittämistarpeet	27
6	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	30
7	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	31
7.1	Kehittämistyön suunnittelu	31
7.2	Viitekehyksen kokoaminen ja alustuksen laatiminen	35
7.3	Kehittämistyöpajan suunnittelu, toteutus ja arviointi	36
7.4	Kehittämistyöpajan tuotosten analysointi ja tulkinta	39
8	KEHITTÄMISTYÖPAJAN TUOTOKSET.....	40
8.1	Valmentava johtamisnäkökulma ja kehityskeskusteluihin valmistautuminen	40

8.2	Valmentava johtaminen kehityskeskustelun aikana.....	41
8.3	Valmentavan kehityskeskustelun toimet kehityskeskustelujen jälkeen.....	43
9	ONNISTUNEESTI KOHTI VALMENTAVIA KEHITYSKESKUSTELUJA - JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA	44
9.1	Kehityskeskustelujen päämäärä ja tavoitteet osaksi strategiatyötä	44
9.2	Valmentavan vuorovaikutuksen vahvistaminen kehityskeskustelussa	45
9.3	Kehityskeskustelun vaihtoehdot ja sovellukset työssä jaksamisen haasteissa	47
10	POHDINTA.....	49
10.1	Hyödynnettävyys ja uudet tutkimukselliset kehittämisideat	49
10.2	Opinnäytetyö luotettavuudesta, eettisyydestä ja salassapidosta	50
10.3	Valmentava johtaminen muutoksen mahdollistajana	51
	LÄHTEET	53

1 JOHDANTO

Kehityskeskusteluista on tullut yleinen työkäytäntö suomalaisessa työelämässä ja niihin liittyy myös paljon odotuksia. Kehityskeskustelujen toivotaan kehittävän työtehtäviä mielekkäämmäksi, työilma-
piiriä paremmaksi ja työpaikalla tehtävää työtä tavoitteellisemmaksi ja tuottavammaksi. Tämän saa-
vuttamiseksi työntekijöistä olisi hyvä tulla osaavampia, innostuneempia ja hyvinvoivia. Työtä johta-
vista taas tulisi kehittyä entistä parempia johtajia, jotta he pystyvät tukemaan työntekijöiden työssä
onnistumista organisaation strategian ja visioitten mukaisesti. Odotuksia on ladattu kovin paljon yh-
teen keskusteluun, joka yleensä käydään vain kerran vuodessa. Viime aikoina kehityskeskustelujen
merkitystä on alettu työpaikoilla ja laajemminkin johtamiskeskustelussa kyseenalaistaa. Kehityskes-
kustelujen on koettu olevan rutiininomaisia työpaikan arjesta irrallisiksi jääviä suoritteita, jotka teh-
dään pois päiväjärjestyksestä organisaatiossa vaaditulla tavalla, jotta voidaan taas palata ”oikeiden”
töiden äärelle.

Onkin aiheellista kysyä, tarvitaanko tämän päivän työelämässä enää nykymuotoisia kehityskeskuste-
lujia vai ovatko ne tulleet jo tiensä päähän? Olisiko niistä aika luopua kokonaan? Tutkimustieto sa-
moin kuin arjen kokemukset kuitenkin osoittavat, että parhaimmillaan kehityskeskusteluista on saa-
tavissa todellista hyötyä. Rutiininomaisina välttämättömyyksiä kehityskeskustelujia tuskin silti kan-
nattaa missään organisaatiossa jatkaa. Kehityskeskustelujia on syytä tarkastella kriittisesti ja luopua
siitä, mikä ei toimi. Kun aika ja toimintaympäristö muuttuvat, on myös johtamisen ja siihen kytkeyty-
vien osa-alueiden, kuten kehityskeskustelujen, löydettävä uusi suunta ja sisällöt.

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä ollaan parhaillaan uudistamassa kehityskes-
kustelujia. Samaan aikaan organisaation tuore henkilöstöohjelma haastaa etsimään uutta suuntaa
myös henkilöstöpolitiikalle ja johtamiselle. Henkilöstöohjelmassa keskeisimmiksi painopistealueiksi
vuosille 2021–2025 on nostettu yhteisöllisyys, osallisuus, merkityksellisyys, uudistuminen ja johtami-
nen. Johtamisessa halutaan kiinnittää jatkossa erityistä huomiota kannustavaan, osallistavaan ja
positiiviseen johtamiseen. Tässä muutoksessa halutaan hyödyntää valmentavan johtamisen näkö-
kulmia. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän henkilöstöohjelma vuosille 2021–2025,
2, 7, 14.) Jotta valmentava johtamisnäkökulma todella vahvistuisi, on tärkeää nivoa sitä kaikkiin joh-
tamisen rakenteisiin ja käytänteisiin. Tämän vuoksi myös kehityskeskustelujen toimintamallin kehiti-
tämistyössä halutaan hyödyntää valmentavan johtamisen periaatteita.

Johtamisen näkökulmien kirkastaminen ja uudistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaa-
tioissa on merkittävä asia laajemminkin nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa, jossa alaa uhkaa-
vat mittavat rekrytointivaikeudet. Markkula (2011) toteaa, että johtamiseen ryhdytään yleensä kiin-
nittämään huomiota viimeistään siinä vaiheessa, kun työntekijöistä alkaa olla pulaa. Markkula näkee
johtamisessa olevan käynnistymässä suurten, kulttuuristenkin muutosten ajan. Näihin muutoksiin
hän peräänkuuluttaa sellaista johtamisajattelun integraatiota, jossa organisaatioiden tehokkuuden
lisäämisen ja työelämän laadun parantamisen ymmärretään edellyttävän sekä asioiden että ihmisten
johtamista toisiinsa kytkeytyvinä elementteinä. (Markkula 2011, 183–184).

Tevameren (2021) mukaan sote-alan johtamisessa korostuvat usein potilaan hoidon johtaminen ja
hallinnolliset kysymykset sekä laskennalliset resurssit. Selvästi vähemmälle huomiolle on jäänyt

organisaatiokulttuurin, työolojen ja ihmisten johtamisen kehittäminen. Vaikka alan veto- ja pitovoimassa onkin nyt paljon suuria haasteita ja työvoimapula on todellisuutta, koetaan työskentely sote-alalla yleisesti merkityksellisenä, mikä on erinomainen voimavara alalle jatkossakin. Merkityksellisen työn tekeminen edellyttää kuitenkin sen mahdollistavia työoloja johtamista myöten ja näihin kysymyksiin voisivat esimerkiksi johtamisteoriat ja -tutkimus tarjota vastauksia. (Tevameri, 2021, 89–91.)

Tässä opinnäytetyön on tarkoituksena vahvistaa valmentavan johtamisen näkökulman hyödyntämistä kehityskeskusteluissa Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Kehittämistyö nivoutuu osaksi Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä käynnissä olevaa kehityskeskustelujen uudistamistyötä. Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää, miten valmentavaa johtamisnäkökulmaa voidaan hyödyntää kehityskeskustelujen eri vaiheissa. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä kehityskeskustelujen uudistamisprosessin etenemisestä vastaa organisaation hallinnoima Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR) – kehittämishanke, ja opinnäytetyö toteutuu tiiviissä yhteistyössä kehittämishankkeen kanssa. Tämä opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä, ja edellä mainittu kehittämishanke toimii opinnäytetyötä ohjaavana tahona yhdessä organisaation kehittämissyksikön erityissuunnittelijan kanssa. Työn tilaajana on Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä.

Opinnäytetyössä tuotetaan kehityskeskustelujen uudistamistyön käynnistävään Startti-kehittämistyöpajaan asiantuntija-alustus valmentavasta johtamisesta kehityskeskusteluissa. Tästä alustuksesta tehdään myös videonauhoite, joka tulee organisaatiossa käyttöön kehityskeskustelujen perehdytysmateriaaliksi. Lisäksi opinnäytetyössä suunnitellaan ja toteutetaan kyseinen Startti-työpaja yhdessä Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR)-kehittämishankkeen kanssa. Startti-kehittämistyöpaja on ensimmäinen neljästä kehittämistyöpajasta, joissa kaikissa on tavoitteena uudistaa kehityskeskustelujen prosessia ja sisältöjä organisaation esihenkilöiden kanssa valmentava johtamisnäkökulma huomioiden. Kokonaisuudessaan kehityskeskustelujen uudistaminen tapahtuu organisaatiossa vuoden 2022 aikana, ja kehityskeskustelujen uusi toimintamalli otetaan käyttöön v.2023. Tämän opinnäytetyö rajautuu siis kehittämispöytätyön alkuvaiheeseen, jossa luodaan perustaa valmentavan johtamisnäkökulman hyödyntämiselle uudistetuissa kehityskeskusteluissa.

2 KEHITYSKESKUSTELUT OSANA JOHTAMISTA

2.1 Mikä tekee keskustelusta kehityskeskustelun

Kehityskeskustelujen merkitystä ja sisältöjä tarkasteltaessa on hyvä tiedostaa tämän menetelmän syntyhistorian olevan tulos- ja tavoitejohtamisessa. Suomessa tulos- ja tavoitejohtamisesta kiinnostuttiin 1970-luvun puolivälistä lähtien näiden johtamisoppien tultua meille kansainvälisten yritysten mukana. Tulos- ja tavoitejohtamisen myötä yleistyivät yrityksissä ja muissa organisaatioissa melko nopeasti myös kehityskeskustelut, joista on käytetty vuosien saatossa monenlaisia nimityksiä kuten tuloskeskustelu, tavoitekeskustelu ja esimiesalaiskeskustelu. Viime vuosikymmeninä yleisimmin on vakiintunut kuitenkin käyttöön nimitys kehityskeskustelu. (Meretniemi, 2012, 12–13, 174–175; Juuti & Vuorela, 2015.) Viitteitä kehityskeskustelu -nimityksen muuttumiselle on tosin jo nähtävissä, sillä kehityskeskusteluja on viime aikoina toteutettu organisaatiossa mm. kehitysvuoropuhelun ja kehittävän dialogin nimellä, ja esimerkiksi Helsingin kaupunki on korvannut aiemmat tulos- ja kehityskeskustelunsa onnistumiskeskusteluilla. (Ahonen & Fabritius, 2015; Ylisassi ym. 2016, 28,112; Helsingin kaupunki: Henkilöstöraportti, 2019, 22.) Tämä voi viestiä siitä, että kehityskeskusteluihin haetaan aktiivisesti uudenlaista näkökulmaa ja sisältöä. Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin vielä yleisesti käytössä olevaa nimitystä kehityskeskustelu.

Mikä sitten tekee keskustelusta nimenomaan kehityskeskustelun? Autio, Juuti ja Wink (2010, 29) määrittelevät kehityskeskustelun tarkoittavan seuraavaa:

Kehityskeskustelu on ennalta suunniteltu ja sovittu keskustelu esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan henkilön välinen keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa.

Järjestelmällisyydellä Autio ym. (2010, 29) tarkoittavat esimerkiksi yhteisesti sovittuja keskustelurunkoja ja säännöllisyydellä keskustelujen toistuvuutta tiettyinä ajankohtina. Meretniemi (2012, 33) puolestaan määrittelee kehityskeskustelua näin:

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, josta on sovittu hyvissä ajoin ennakolta. Keskustelun tavoitteet on aina määritelty. Keskustelu pyritään toteuttamaan kaikille samalla systematiikalla, ja se pidetään määräaikoina tuloskauden aikana.

Valpolan (2002) mukaan kehityskeskustelu on yksi osa organisaation laajempaa johtamisjärjestelmää ja sen yhtenä tavoitteena on virittää keskustelijoita tulevaisuuteen. Kehityskeskustelun avulla varmistetaan organisaation vision nivoutuminen päivittäiseen työhön. (Valpola, 2002, 13.) Kehityskeskusteluilla tulisi olla selkeä päämäärä, joka kytkeytyy organisaation tulevaisuudenkuvaan ja strategian toteuttamiseen (Meretniemi, 2012, 12–13, 174–175). Kehityskeskustelu on tällöin johtamisjärjestelmän menetelmä, jonka avulla sovitaan keskeisistä tavoitteista ja niiden arvioinnista, ja jolla varmistetaan keskustelu työstä, henkilökohtaisista kehittymistarpeista ja kiinnostuksen kohteista jokaisen kanssa. Osana johtamisjärjestelmää kehityskeskustelu on ohjeistettu keskustelu ja toteumista arvioidaan sekä määrällisesti että laadullisesti. (Valpola, 2002, 13.)

Edellä kuvattujen määritelmien perusteella kehityskeskusteluihin näyttää liittyvän päämäärät ja tavoitteet, toistuvuus määräajoin, systemaattinen toteutus kaikille työntekijöille ja keskustelun

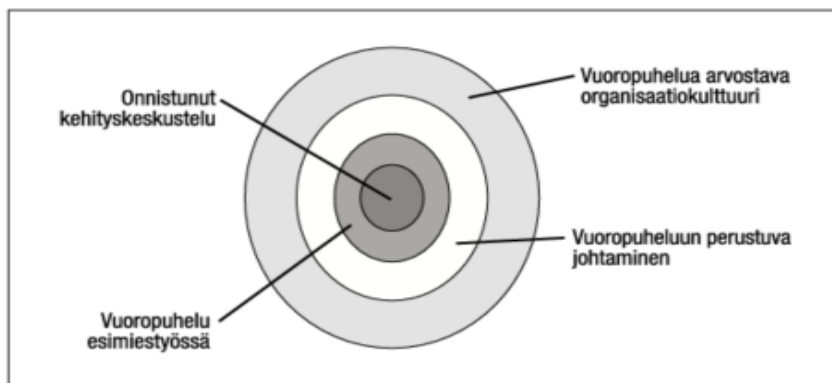
toteutus johtajan ja johdettavan välisenä tapahtumana osana laajempaa johtamisjärjestelmää. Tässä opinnäytetyössä kehityskeskustelulla tarkoitetaan työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä välisiä ennalta sovittuja, määräajoin toistuvia keskusteluja, joilla on tietty päämäärä teemoineen ja jotka kytkeytyvät organisaation laajempaan johtamisjärjestelmään yhtenä kehittämisen ja kehittymisen työvälteenä. Nämä kehityskeskustelut voidaan toteuttaa esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskinä keskusteluina tai työryhmän ja heidän esimiehensä yhteisinä keskusteluina, ja ne pyritään toteuttamaan kaikkien työntekijöiden kanssa organisaatiossa sovitun systematiikan mukaisesti.

2.2 Kehityskeskusteluista kehittävään dialogiin

2.2.1 Onnistunut kehityskeskustelu perustuu arjen vuorovaikutukseen

Kehityskeskusteluilla voi olla parhaimmillaan merkittävä rooli koko organisaation johtamistyössä. Ne voivat olla oleellinen osa käytännön johtamista tavoitteellisina ja systemaattisesti toistuvina vuoropuhelun ja dialogin paikkoina haastavassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Niiden avulla voidaan saada myös ajantasaista tietoa johtamisen tueksi työyhteisön tehtävistä, työn jakaantumisesta, työntekijöitten osaamisesta ja potentiaalista, urasuunnitelmista ja koulutustarpeista sekä työhyvinvoinnin kokemuksista. (Meretniemi, 2012, 23–25; Aarnikoivu, 2016, 7). Kuitenkin epäonnistuessaan niillä voi olla myös negatiivinen vaikutus työntekijän työpanokseen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Esimerkiksi kehityskeskusteluun kuuluvan suoriutumisen arvioinnin on havaittu olevan usein sekä arvioijalle että arvioitavalle erittäin stressaava tilanne. Etenkin epäonnistumistilanteissa sen on havaittu voivan aiheuttaa sellaisia psyykkisiä ja fysiologisia reaktioita, jotka voivat olla jopa terveyden kannalta haitallisia (Carter & Delahaye, 2003, 6–7, 10–11.)

Kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä tai hyödyttömyydestä on käyty paljon keskustelua koko niiden olemassaolon ajan, ja tutkimusnäyttö aiheesta on vaihtelevaa riippuen siitä, miten kehityskeskustelut ymmärretään ja kuinka niitä organisaatiossa käytetään (Pälli & Vaara, 2013, 12). Kehityskeskustelun toteutuksessa tulee huomioida organisaation erityspiirteet sekä keskustelijoiden yksilöllisyys ja tilannetekijät. Organisaation tarpeisiin räätälöidyt kehityskeskusteluprosessi ja kehityskeskustelun työkalut varmistavat kehityskeskustelujen laatua ja hyödyllisyyttä. Näin varmistetaan myös se, että kehityskeskustelun sisällöt ja teemat ovat aidosti mukana muutoinkin arjen työssä ja vuoropuhelussa. (Aarnikoivu, 2016, 13–19.)



KUVA 1. Kelluva kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2008, 131.)

Kehityskeskustelu ei koskaan synny tyhjiössä, vaan sen onnistumiseen vaikuttaa kaikki se, mikä tapahtuu arjen työssä. Kehityskeskustelu siis ikään kuin ”kelluu” työpaikan arkitodellisuudessa ja arjen vuorovaikutuksessa (kuva 1). Näin ollen panostaminen pelkkään kehityskeskusteluun ei riitä vaan, vaan johtamiseen kokonaisuudessaan tulee yhtä lailla kiinnittää huomiota. Onnistunut, avoin ja luotamuksellinen vuorovaikutus kehityskeskustelutilanteessa perustuu arjessa käytyyn vuoropuheluun ja arjen vuoropuhelun arvostamiseen. (Aarnikoivu, 2016, 22–23.) Kehityskeskustelut eivät siis korvaa tarvetta johtajan ja johdettavien säännölliseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutukseen, vaan ne pikemminkin varmistavat, että tärkeisiin asioihin rauhoitetaan aikaa ja keskitytään perusteellisemmin. Kehityskeskustelun yhtenä funktiona voidaan pitää sitäkin, että se tarjoaa esihenkilöille ja työntekijöille mahdollisuuden oppia tuntemaan toisiaan tarjotessaan esimerkiksi tunnin verran rauhallista ja keskeytymätöntä aikaa jäsenllylle keskustelulle, mikä monissa työtehtävissä ei muutoin ehkä mahdollistu (Pälli & Vaara, 2013, 9).

2.2.2 Kehityskeskustelun lomakerunko ja dokumentointi – itseisarvoja vai apuvälineitä

Aarnikoivu (2016) toteaa kehityskeskustelujen olevan osallistujien mielestä liian usein ”paperinmakuisia”. Kehityskeskusteluissahan käytetään yleensä apuna valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita ja -runkoja, ja käyty keskustelu kirjataan, jotta sovittuihin asioihin voidaan palata. Lomakkeiden täyttämistä tulee helposti itseisarvo ja ne alkavat rajoittaa keskustelun vuorovaikutteisuutta. (Aarnikoivu, 2016, 110–111.) Nykyisin lomakkeet ovat yleensä sähköisessä muodossa tietojärjestelmissä, mikä voi kenties suunnata keskustelijoita vielä enemmän pois kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Pällin ja Vaaran (2013) tutkimuskokonaisuudessa selvitettiin kehityskeskustelujen dialogisuutta. Yhdeksi osatutkimusten tuloksia yhdistäväksi piirteeksi nousi kehityskeskustelulomakkeiden ja muiden organisaation dokumenttien ensisijainen rooli keskusteluissa. Myös käydyn keskustelun ja siinä sovitavien asioiden kirjaamiseen liittyvät käytännöt ja niissä ilmenevät ongelmat osoittautuivat keskustelua sääteleviksi tekijöiksi niin, että asioiden kirjaaminen tekstiksi oli jopa keskustelua eniten hallitseva funktio. (Pälli & Vaara, 2013, 23, 55.)

Mikkola (2016) havaitsi tutkimuksessaan kehityskeskusteluissa keskeisessä asemassa olevan erilaiset dokumentit, joista tärkeimpänä kirjallinen kehityskeskustelulomake. Kuitenkin lomake tarjosi kehityskeskustelulle myös sellaisen luontevan rakenteen, joka tukee esimiestä ja alaista kehityskeskustelun läpiviemisessä ja keskustelun jäsentämisessä eri vaiheisiin. Lomake voi myös auttaa nostamaan keskusteluun sosiaalisesti ongelmalliseksi koettuja asioita. (Mikkola, 2016, 1–3; Pälli & Vaara, 2013, 55–56.) Yksi tällainen sosiaalisesti ongelmalliseksi koettu tilanne voi olla kriittisestä palautteesta keskusteleminen silloin, kun arvioidaan työssä suoriutumista. Esihenkilön oman suhtautumisen kriittisen palautteen antamiseen on havaittu olevan suoraan yhteydessä siihen, kuinka luontevasti työntekijä pystyy aiheesta keskustelemaan. Jos esihenkilö kokee palautteesta keskustelemisen ongelmallisena, tulee siitä vaikeaa työntekijällekin ja sen seurauksena keskustelu aiheesta voi tyrehtyä kokonaan. Tällöin menetetään myös mahdollisuus löytää pulmalliseen tilanteeseen ratkaisuja. (Asmuß, 2008, 408, 418–419, 424–425.)

Asmuß (2008, 424–425) kirjoittaa, että lomakkeen suunnittelusta vastaavien kannattaisi huomioida, että lomake suunnitellaan tukemaan myös kriittisen palautteen antamista niin esihenkilölle kuin työntekijälle. Näin kriittinenkin palaute löytäisiin paikkansa kehityskeskusteluun kuuluvana

luontevana osana. Aarnikoivu (2016) painottaa, että kehityskeskustelun lomakkeiden on tarkoitus olla keskustelun tukiväline eikä itseisarvo. Tällöin lomakkeita käytetään hyödyllisinä apuvälineinä, joiden avulla nostetaan esiin keskustelun pääteemat menneen kauden arvioimiseksi ja tulevan suunnitteluksi. Laadukkaana kehityskeskustelun edellytys on ymmärrys siitä, mikä on kehityskeskustelun todellinen tarkoitus ja merkitys, jolloin lomakkeista voidaan aivan hyvin myös irrottautua. (Aarnikoivu, 2016, 110–111.)

2.2.3 Rutiinikeskustelu toistaa vanhaa – dialogi synnyttää uutta

Millaisia merkityksiä ja tarkoituksia kehityskeskustelujen sisällöille sitten on löydettävissä? Kehityskeskustelujen päätarkoituksen katsotaan yleensä olevan arvioinnissa ja kehittämisessä. Pällin ja Vaaran (2013) tutkimuksen mukaan nämä funktiot sulautuvat paljolti toisiinsa, mutta suomalaisessa kehityskeskusteluperinteessä painotus näyttää olevan kuitenkin kehittämisessä. Kehittämisessä puolestaan vaikuttaa painottuvan enemmän organisaation käytänteiden ja työn kehittäminen kuin yksilötason osaamisen kehittyminen. (Pälli & Vaara, 2013, 54–55.) Kehityskeskusteluilla on havaittu olevan tärkeä merkitys myös osallistamisen edistäjänä organisaatiossa. Niiden on todettu olevan positiivisessa yhteydessä koettuihin vaikutusmahdollisuuksiin. Mielestään riittävästi kehityskeskusteluihin osallistuneet työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuutensa työssä paremmiksi kuin ne, jotka ilmaisivat käyneensä kehityskeskusteluja riittämättömästi. Kehityskeskusteluilla on havaittu olevan samansuuntaista vaikutusta myös henkilöstön suhtautumisessa uudistuksiin. (Wiili-Peltola, 2004, 9.)

Kehityskeskustelussa kohtaamisen laatu on tärkeää, jotta niistä saadaan todellista hyötyä organisaatiolle. Ihmisten perustaipumuksena on tulla kuulluksi, jakaa näkemyksiä ja antaa ja saada palautetta; onnistunut kohtaaminen ja mielekkääksi koettu dialogi mahdollistavat uusien ideoitten syntymisen ja niiden jalostumisen, ja sitä kautta tuovat uutta pääomaa organisaatiolle. Tämän vuoksi on hyödyllistä nähdä kehityskeskustelut laajemmin dialogisen johtamisen välineenä, eikä yhtenä pakollisena organisaation toimintaan kuuluvana ”lomakerutiinina”. Dialogiseen johtamiseen kuuluu tasapuolisuus, kuunteleminen ja sen osoittaminen. Tärkeää on myös keskustelukumppanin näkökulmien huomioiminen ja pyrkiminen sellaiseen yhteiseen ymmärrykseen, jossa ei aseteta omaa (oikeaa) ymmärrystä vastakkain toisen (väärän) ymmärryksen kanssa. (Pälli & Vaara, 2013, 56–58.)

Aarnikoivu (2016) toteaa tämän ajan tarpeisiin vastaavassa kehityskeskustelussa avainasian olevan työntekijän aktiivisuus ja rooli, kun perinteisesti kehityskeskustelu on ollut esimiehen vastuulla (kuva 2). Esimiesvetoisuus on tehnyt kehityskeskusteluista pahimmillaan esimiehen monologeja, joissa työntekijän mukanaolo on ollut passiivista ja näennäistä. Jaetun vastuun kehityskeskustelussa sen sijaan kumpikin ottaa vastuuta keskustelun onnistumisesta ja tavoitteista. (Aarnikoivu, 2016, 98., Wink, 2007, 137–138.)



KUVA 2. Uuden ajan kehityskeskustelu. (Aarnikoivu, 2013.)

Winkin (2007, 208–209) tutkimuksen mukaan vain dialogiset ja voimaannuttavat kehityskeskustelut tuottivat uutta luovaa luottamuspuhetta, kun taas tavanomaiset ja rutiininomaiset keskustelut synnyttivät epäsuoraa vihjauspuhetta toistaen vanhoja ”hyviksi koettuja” tekoja aikaansaamatta mitään uutta. Samoin Uutelan (2019) tutkimuksen mukaan työhyvinvointia ja oppimista edistävässä kehityskeskustelussa niin työntekijän kuin esimiehenkin näkemykset ovat keskustelussa mukana avoimessa ja vuorovaikutteisessa hengessä. Tällöin kehityskeskusteluista tulee suorastaan avainväline työhyvinvointia edistävän yhteistyön, työssä oppimisen ja kehittymisen rakentamisessa. (Uutela, 2019, 145.) Tämän päivän organisaatioissa tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle voikin pitää luottamusta edistävää dialogisuutta. Johtamispuheeksi tavanomaisen, vanhaa toistavan keskustelun käyminen ei riitä, kun halutaan tuottaa uutta ajattelua ja toimintaa sekä vaikuttaa ihmisten työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Wink, 2007, 218–219.)

2.2.4 Strategian jalkauttamista vai sen yhteistä uudelleenmäärittelyä

Organisaation strategisessa johtamisessa on tavoitteena menestyminen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Strategisen johtamisen ajattelutapaan sisältyvät organisaation olemassaolon perusteet, arvot ja päämäärät ja vaihtoehtoiset tavat näitä edistää. Koska organisaatioiden voimavaroja rajoittaa aina niukkuus, eikä kaikkea haluttua voida tehdä, on valittava, millaisten tarkoitusten saavuttamiseen voimavarat halutaan käyttää. (Harisalo, 2008, 237–239.) Näitä valintoja kirkastetaan siis laatimalla organisaatiolle strategia. Johtamisen ketjussa visio ja strategia tulisi puolestaan kyetä muuntamaan tavoitteiksi sekä ryhmä- että yksilötasolla, jotta jokainen voi tietää oman roolinsa osana kokonaisuutta (Valpola, 2002, 31–34). Kehityskeskustelujen odotetaan olevan yksi toimiva väline, jolla strategiaa ”jalkautetaan” arjen työhön.

Valpolan (2002, 13) mukaan kehityskeskustelu on oleellinen lenkki siinä ketjussa, joka johtaa visiosta päivittäiseen työhön. Aarnikoivu (2016, 95) puolestaan toteaa organisaation perustehtävän, vision, tavoitteiden, strategian ja arvojen olevan kehityskeskustelun perusta. Käytännössä nämä tavoitteet eivät kuitenkaan aina näytä toteutuvan. Ruoranen (2010) selvitti tutkimuksessaan

sairaanhoidopiirin strategian teemojen välittymistä kehityskeskustelujen avulla työntekijöille. Tutkimus osoitti, että kehityskeskustelut eivät mitenkään oletusarvoisesti kytkeytyneet organisaatiossa käytössä olleeseen BSC-menetelmällä laadittuun strategiaan. Strategian teemat myös muokkaantuvat uusiksi teemoiksi kehityskeskusteluissa ja jäsentyivät toisin kuin BSC:ssä. Strategian toteutus ei siis korostunut kehityskeskusteluissa toisin kuin strategiakirjallisuudessa usein painotetaan. (Ruorainen, 2010, 5, 138–139, 153.) Saman suuntaisen havainnon ovat tehneet Porporato, Tsasi ja Marin Vinuesa (2017) kanadalaisessa sairaalassa toteuttamassaan tutkimuksessa, jossa he totesivat, että BSC – menetelmään lähes itsestään selvästi liitetyt syy-seurausoletukset eivät välttämättä toteudu systemaattisesti niin, että alemman tason ja ylemmän tason mittarit veisivät asioita yhtenäisesti samaan suuntaan kohti tavoitetilaa.

Yksi syy strategian heikkoon ”jalkautumiseen” voi olla se, että strategiatyökalut, kuten esimerkiksi Balanced Scorecard (BSC) – tulokortti, on rakennettu apuvälineiksi nimenomaan strategian laatimiseen eikä niinkään sen toteuttamiseen. Ne olettavat strategiatyön etenevän lineaarisena prosessina, ja niissä korostetaan erityisesti toimintaympäristön analyysia sekä tavoitteiden ja mittareiden asettamista. Sen sijaan vähemmälle huomiolle ovat jääneet varsinaiset strategian toteuttamisen ja soveltamisen osuudet. (Vilà & Canales, 2008.) Monia strategiatyön välineitä käytetään kuitenkin myös strategian toteuttamisen ja siitä viestimisen välineenä, vaikka ne ovat juuriltaan suunnitteluun tarkoitettuja. Tästä johtuen niiden käyttämisessä strategian toteuttamiseen ilmenee usein hankaluuksia. (Karkulehto & Sipponen, 2010, 64.) Lisäksi kun organisaatiossa ryhdytään puhumaan ja jäsentämään abstrakteilla ja vaikeasti ymmärrettävillä käsitteillä organisaation toimintaan liittyviä asioita, kasvat-
taa se kuilua organisaation suurempien linjausten ja arkeen liittyvien ongelmien ja haasteiden välille (Sorsa, Pälli & Mikkola, 2013, 25). Tämäkin voi vaikuttaa osaltaan siihen, että strategia ei ”jalkaudu” arjen työhön.

Laine ja Vaara (2011) peräänkuuluttavat dialogista strategiatyötä kuromaan umpeen hierarkkisen strategian suunnittelun ja sen toteutuksen väliin jäävää kuilua. Tällöin strategiatyön voidaan ymmärtää olevan jatkuvaa keskustelua erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa. Perinteisessä hierarkkisessa strategiatyössä erilaiset mielipiteet nähdään herkästi strategian vastustuksena. Sen sijaan dialogisessa viitekehyksessä jännitteet nähdään vuoropuhelua eteenpäin vievänä dynamiikkana, joka tuottaa uusia oivalluksia. Tällaisessa dialogissa tarvitaan kaikkia, jotka ovat vaikuttamassa organisaation menestykseen. Dialoginen strategiatyö nostaa henkilöstön johdon rinnalle määrittämään tilannetta ja sen kehittämistä. Tällöin strategiatyössä ei enää kysytä, kuinka johto onnistuisi löytämään oikean strategian ja kuinka henkilöstö saataisiin se toteuttamaan. Sen sijaan tavoitteena on löytää johdon ja henkilöstön kesken riittävästi yhteisiä aikoja ja paikkoja organisaation toiminnan yhteiselle tarkastelulle ja kehittämiselle. (Laine & Vaara, 2011, 29–33.) Kehityskeskustelu voi tarjota yhden oivallisen paikan juuri tämän tyyppiselle yhteistä ymmärrystä lisäävälle dialogille, jolloin strategiayöstä tulee yhä enemmän kaikkein yhteinen asia.

3 VALMENTAVA JOHTAMINEN JOHTAMISNÄKÖKULMANA

3.1 Mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan

Valmentavan johtamisen ajattelutapa on saanut paljon vaikutteita coachingista, joka puolestaan on tullut johtamiskeskusteluun urheilumaailmasta 1950-luvulla. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 18–19.) Coachingin voi nähdä olevan valmentavan johtamisen lähikäsite. Coachingilla tarkoitetaan johtamisen yhteydessä esimiestyön ohjauksellista kehittämismenetelmää, jossa ulkopuolinen valmentaja toimii organisaation johdon kehittäjänä (Uutela, 2019, 14). Suomenkielistä valmennus-sanaa käytetään meillä coachingin rinnalla sitä vastaavassa merkityksessä esimiesvalmennuksesta puhuttaessa (Carlsson & Forssell, 2017, 23–25).

Valmentava johtaminen sen sijaan on organisaation sisäistä valmennusta, jossa esimiehet toimivat valmennuksellisin työmenetelmin (Uutela 2019, 14). Ristikangas ja Grünbaum (2013) avaavat valmentavaa johtajuutta näin:

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja kuuluu kaikille. Valmentavan johtamisen työotteeseen kuuluu myös toista arvostava suhtautuminen, tavoitteellinen ja osallistava ote sekä pyrkimys saada yksilön ja ryhmän potentiaali käyttöön.

Carlsson ja Forssell (2017, 25) puolestaan tarkoittavat valmentavalla johtamisella

...eettisesti kestävää ja ihmisen arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaa johtamista. Valmentavan johtamisen tavassa toimia yhdistyvät lisäksi aitous, persoonallisuus ja joustavuus. Esimiehellä, joka on omaksunut valmentavan johtamisen identiteetin ja periaatteet, on näkemyksemme mukaan kolme ydinroolia: englanniksi *manager*, *leader* ja *coach*.

Carlsson ja Forssell (2017) näkevät, että "leaderin" roolissa esimies johtaa esimerkillään visiosta johdettuja suunnitelmia ja tavoitekuvia, "managerin" roolissa organisoii prosesseja, vastuita ja rooleja ja "coachin" roolissa taas tukee työntekijöitä tehtävissään heille sopivilla tavoilla pyrkien maksimoimaan jokaisen mahdollisuuksia onnistua, oppia ja voida hyvin (Carlsson & Forssell, 2017, 38–39.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 251) mukaan valmentavassa johtamisessa on keskeistä, että esimies tukee työntekijöitään suoriutumaan hyvin tehtävistään, toimimaan itseohjautuvasti, kehittymään työssään, oppimaan jatkuvasti uutta ja olemaan rohkeasti innovatiivisia. Tavoitteena on myös saada ryhmistä kasvamaan toisiaan tukevia ja yhdessä oppivia joukkueita, jotka yhteistoimin suoriutuvat työstään hyvin. Hyvä ilmapiiri, toinen toistensa tunteminen ja yhteistyötaidot edistävät tämän kaiken toteutumista.

Uutelan (2019) tutkimuksessa valmentava johtajuus näyttäytyi ennen kaikkea kokonaisvaltaisena työotteena. Tämä poikkeaa hänen mukaansa monista aiemmista tutkimuksista, joissa johtamista on määritelty kolmena erillisenä roolina: asioitten johtajana, henkilöstöasioitten johtajana ja valmentajana. Esimiehillä ei siis koettu olevan erillistä valmentavan esimiehen roolia vaan valmentamisen nähtiin olevan kaikkea esimiehen johtamista ohjaava toimintatapa. (Uutela, 2019, 124.) Myös

Parkin, McLeanin ja Yangin (2008) mukaan valmentaminen osana johtamista on kokonaisvaltainen prosessi, joka auttaa työntekijöitä kehittämään itseään parantaakseen suorituskyykyään ottamalla käyttöön oman potentiaalinsa – ei siis vain korjataakseen mahdollista huonoa suorituskyykyä. Esimies-työssä tapahtuva valmennus ei tällöin ole mikään kertaluonteinen tapahtuma eikä yksittäinen tekniikka, vaan organisaatioon juurtunut kulttuuri, jonka myötä esimiehet hyödyntävät jokapäiväisiä mahdollisuuksia työntekijöiden kehittymisen tukemiseksi. (Park, McLean & Yang, 2008.)

Tässä opinnäytetyössä valmentava johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena työotteena, jota johtamisen kehittämisessä voidaan tarkastella ja reflektoida erilaisten roolien avulla ymmärryksen lisäämiseksi. Valmentavaan johtamiseen kuuluu arvostava, osallistava ja tavoitteellinen toimintatapa, jonka avulla valmennettava työntekijä tai tiimi saa tukea oman potentiaalinsa löytämiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen parantaakseen työstä suoriutumistaan. Valmentavan johtamisen mahdollistaa koko organisaation läpäisevä ja sitä tukeva toimintakulttuuri.

3.2 Valmentava johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Johtamistyylin ja johtajien toiminnan yhteyttä henkilöstön työhyvinvointiin on selvitetty useissa tutkimuksissa. Esihenkilöiden käyttäytymisellä ja johtamistyyllillä on havaittu olevan vaikutusta johdettavien keskuudessa koettuun uupumusasteiseen asteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn (Kinnunen, Perko & Virtanen, 2013, 67–68). Osallistavalla esimiestyöllä on puolestaan osoitettu olevan selkeää merkitystä työhyvinvoinnin vahvistamisessa (Lipponen, Hirvesalo & Ilmanen, 2018, 211.) Kun on tutkittu sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien yli 50-vuotiaiden halukkuutta jatkaa nykyisessä työssä tai ylipäänsä työelämässä, on huomattu, että jatkamishalukkuus on suurempaa koettaessa tyytyväisyyttä niin organisaatio- kuin yksikötason johtamiseen. Myös organisaation ja työyksikön tavoitteiden selkeys, esihenkilöltä saatu tuki ja onnistuneet kehityskeskustelut ovat olleet positiivisessa yhteydessä työssä jatkamishalukkuuteen. (Laine, Laakso & Wikström, 2010, 7.) Juuti ja Vuorela (2015) toteavatkin, että vaikka työyhteisöjen hyvinvointia voidaan kehittää hyvin monenlaisilla keinoilla, voi johtamisella kuitenkin todeta olevan eri arviointitutkimusten perusteella erittäin keskeinen rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä (Juuti & Vuorela, 2015.)

Uutelan (2019) mukaan valmentava johtaminen on merkittävä työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen tekijä. Hänen tutkimuksessaan kokonaisvaltainen valmentava johtaminen toimii niin työhyvinvoinnin edistäjänä kuin työssä oppimisen mahdollistajana. Valmentavasta esimiestyöstä, työssä oppimisesta ja työhyvinvoinnista rakentui toisiaan vahvistava ja tukeva kokonaisuus. Oppimista edistävä esimiestyö paransi siis myös työhyvinvointia ja toisaalta taas työhyvinvoinnin edistäminen heijastui yhtä lailla positiivisesti työssä oppimiseen. Valmentava esimies johti työhyvinvointia ja työssä oppimista monin eri tavoin ja menetelmin työn arjessa. (Uutela, 2019, 3–4, 124, 137.)

Uutela (2019) tarkasteli tutkimuksessaan valmentavan esimiehen toimintaa työhyvinvoinnin edistämässä kolmella ulottuvuudella (kuva 3). Ensinnäkin valmentava esimies tunnisti ja huomioi työntekijän *henkilökohtaisia* työhyvinvointitekijöitä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittaminen, terveydelliset ongelmat tai työhön paluu pitkän poissaolon jälkeen. Valmentavan esimiehen tuesta, ohjauksesta ja työnteon mahdollistavasta työotteesta yksilöllisine ratkaisuihin koettiin olevan erityistä hyötyä näiden tilanteiden ratkomisessa. Luottamuksellisissa keskusteluissa

avoimen ja helposti lähestyttävän esimiehen kanssa pystyttiin ottamaan puheeksi vaikeitakin asioita. Valmentavan esimiestyön käytänteet tukivat työntekijää huomaamaan myös omaan asenteeseen ja motivaatioon vaikuttavia henkilökohtaisia hyvinvointitekijöitä. Toiseksi valmentava esimies tunnisti ja huomioi myös yhteisöllisiä voimavaratekijöitä, kuten yhteisöllisyyden kokemusta, yhteistä osaamista ja työn mielekkyyden kokemusta. Valmentava esimies auttoi työntekijöitä näkemään kunkin työpanoksen osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin työn tekemisestä tuli kollektiivinen kokemus. Oman perustehtävän ymmärtäminen osana organisaation kokonaisuutta koettiin olevan peruselementti työn tekemisessä ja osana työhyvinvointia. (Uutela, 2019, 124–129.)

Kolmantena ulottuvuutena työhyvinvoinnin edistämässä oli valmentavan esimiehen oma käyttäytyminen. Valmentavan esimiehen oma asenne, suhtautuminen ja toiminta työyhteisössä vaikutti työntekijöiden mielestä keskeisesti niin työilmapiiriin kuin jokaiseen työntekijäänkin ja toimi esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille. Esimiehen aito välittäminen työntekijöistä ja tiimistä loi työntekijöiden kokemuksen mukaan työhyvinvointia vahvistavaa luottamuksen ilmapiiriä ja avoimuutta, mutta työhyvinvoinnin kannalta merkitystä oli myös sillä, kuinka esimies itse piti huolta omasta hyvinvoinnistaan ja kehitti esimiestaitojaan. Kun esimies tiedostaa omalla toiminnallaan ja käytöksellään vaikuttavansa työyhteisön hyvinvointiin, pystyy hän lisäämään paitsi omaansa myös työyhteisön hyvinvointia; Esimiehen käytös ja esimerkki heijastuvat väistämättä työyhteisön toimintaan ja sitä kautta hyvinvointiin. (Uutela, 2019, 124–129.)

**Valmentava esimies
työhyvinvoinnin
edistäjänä**

1. Työntekijän henkilökohtaisten työhyvinvointitekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen
2. Työhyvinvoinnin yhteisöllisten voimavaratekijöiden tunnistaminen ja huomioiminen
3. Esimiehen käyttäytyminen työhyvinvoinnin tekijänä

KUVA 3. Valmentava esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. (Uutela 2019, 125.)

3.3 Valmentava johtaminen osaamisen edistämässä

Nykyisin ajatellaan yleisesti, että osaaminen on organisaatioissa yksi olennainen ”tuotannontekijä”. Mitä vahvempaa osaaminen on, sitä paremmat edellytykset organisaatiolla on menestyä. Osaaminen kehittyy kuitenkin vain, jos se otetaan johdonmukaisesti kehittämisen kohteeksi. Minkä tahansa osaamisen kehittyminen ei luonnollisestikaan ole organisaation kannalta hyödyllistä, vaikka se liittyisi kyseiseen alaankin. ”Osaamispääomaa” on viisasta kartuttaa huomioiden organisaation strategia. On ymmärrettävä, millainen osaaminen on tärkeää organisaation kannalta, jotta se on linjassa vision ja tavoitteiden saavuttamisen kanssa, ja jotta se ennakoi myös tulevia muutoksia ja tarpeita. Osaamisen kehittymisen ja sen tehokkaan hyödyntämisen tueksi tarvitaan niitä tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista ja ilmapiiriä. (Viitala & Jylhä, 2019. 201–202.)

Uutelan (2019, 130–134) tutkimuksen mukaan valmentavan johtamisen vuorovaikutusprosessissa keskeinen tavoite on henkilöstön kehittyminen ja sen myötä suorituksen parantaminen. Uutelan mukaan valmentava esimies edisti työssä oppimista kolmella tavalla: ensinnäkin tunnistamalla ja huomioimalla työntekijöiden henkilökohtaisen oppimishalun ja -valmiudet, toiseksi antamalla palautetta oppimisen ja kehittymisen tueksi ja kolmanneksi järjestämällä ja hyödyntämällä erilaisia oppimistilanteita (kuva 4). Työntekijän yksilöllisten vahvuuksien ja kehittymistarpeiden tunnistaminen vahvasti paitsi työntekijän itsetuntemusta myös itseluottamusta, joiden varassa uuden oppiminen oli mielekkäämpää. Valmentava esimies myös tuki työntekijää ymmärtämään ja selkeyttämään myös omaa perustehtäväänsä ja antoi palautetta työntekijän työstä ja toiminnasta suhteessa organisaation tavoitteisiin. Kun tämä tapahtui yhteisissä vuorovaikutteisissa keskusteluissa, joissa kummallakin osapuolella oli mahdollisuus tuoda näkemyksiään ja mielipiteitään esille, koettiin palautteen olevan aivan keskeisen tärkeää oman osaamisen ja toiminnan kehittymiselle. Oppimista tuettiin hyvin monimuotoisesti erilaisissa työpaikan tilanteissa, jossa keinoina olivat esimerkiksi työkaverin työskentelyn seuraaminen, oppimispäiväkirjat, ennakoon kalanteroidut itseopiskelutunnit, yhteiset palaverit ja keskustelutilanteet, joissa haettiin yhdessä toimivia ratkaisuja työn ongelmatilanteisiin. Työssä oppimisen koettiin heijastuvan vahvasti myös työhyvinvointiin lisätessään tunnetta työnhallinnasta, yhteisöllisyydestä ja onnistumisen kokemuksista, joita valmentavalla työotteella toimiva esimies kykeni työntekijöiden kokemuksen mukaan myös hyvin tukemaan. (Uutela, 2019, 130–134.)

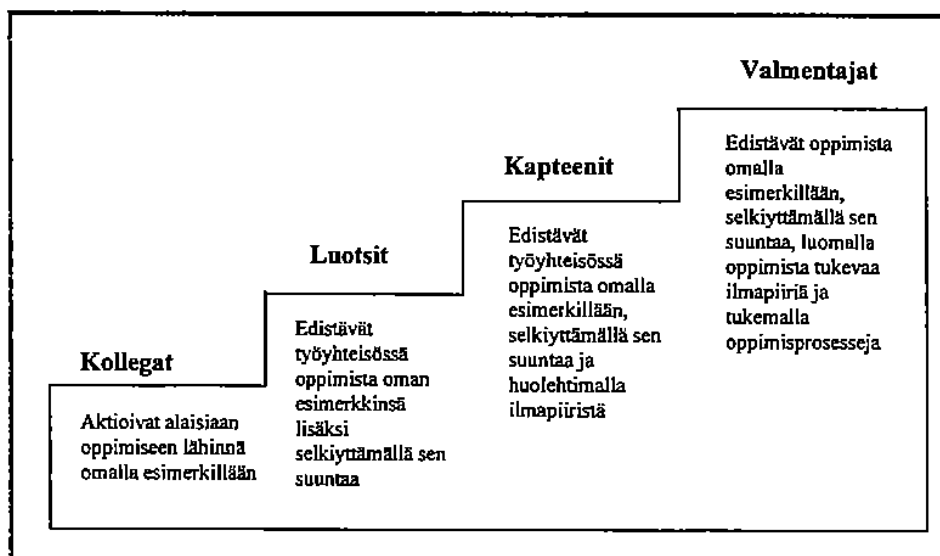
**Valmentava esimies
työssä oppimisen
edistäjänä**

1. Työntekijän henkilökohtaisen oppimishalun ja -valmiuksien tunnistaminen ja huomioiminen
2. Palautteen antaminen oppimisen ja kehittymisen tueksi
3. Erilaisten oppimistilanteiden järjestäminen ja hyödyntäminen

KUVA 4. Valmentava esimies työssä oppimisen edistäjänä. (Uutela, 2019, 130.)

Viitala (2002) tarkastelee osaamisen johtamista tyypitellen esimiehet neljään ryhmään tutkimusaineistonsa perusteella (kuva 5). Viitala toteaa valmentajiksi nimeämänsä ryhmän olevan lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalia ja ilmiötä. Työntekijät kokevat tämän tyypin esimiesten olevan hyviä toiminnan suunnan selkeyttäjiä ja osallistuttajia; heidän toiminnassansa korostuu työyksikön kehittäminen, sen tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien kirkastaminen ja koko organisaation vision selkeyttäminen. He toimivat yhdessä työntekijöiden kanssa saadakseen palautetietoa laadusta, synnyttäkseen yhteistä keskustelua ja tukeakseen työyhteisöä virheiden ja ongelmien käsittelyssä. Tämä luottamuksellisen ja avoimen keskustelun vahvistaminen edistää osaamisen kehittymistä tukevaa ilmapiiriä, jonka luomisessa valmentajaesimiehet ovat erityisen aktiivisia. Valmentajat ovat kiinnostuneita työntekijöiden ajatuksista ja mielipiteistä, tuntevat työntekijänsä, ja haluavat ottaa vastaan heiltä myös itseään koskevaa palautetta voidakseen kehittää omaa toimintaansa. Näin he toimivat

myös esimerkkinä työntekijöille osaamisen edistämässä. Valmentaja-ryhmän esimiehet ymmärtävät myös oppimisen prosessimaisen luonteen ja myös käytännössä tukevat oppimisprosesseja. He huolehtivat jokaisen mahdollisuudesta kehittymiseen ja yhtä lailla myös haastavat jatkuvaan kehittämiseen. He edistävät kehittymistä onnistuneilla kehityskeskusteluilla ja suunnittelevat yhdessä työntekijöiden kanssa monipuolisia osaamisen kehittämisen keinoja.



KUVA 5. Osaamisen johtamisen tasoja. (Viitala, 2002, 192.)

3.4 Rakennuspuita valmentavan johtamisen tueksi

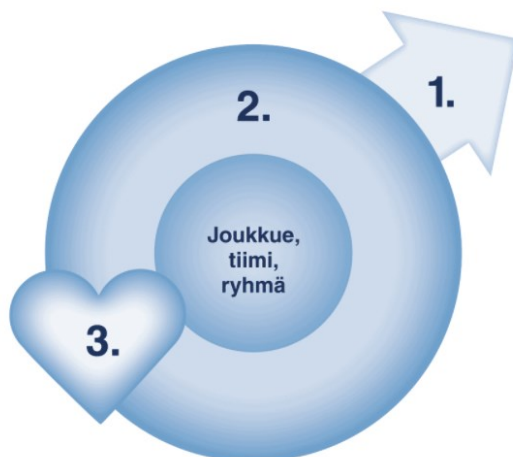
Soveltuuko valmentava johtamisnäkökulma sitten kaikille esimiehille? Greimin (2018, 90–91) tutkimuksen mukaan valmentava johtaminen voi esimiehelle olla vaikeaa ja uuvuttavaa silloin, jos hän ei koe tätä työtapaa omakseen, mutta häneltä sitä kuitenkin odotetaan. Kuinka esimies sitten näissä tilanteissa voi vahvistaa valmentavan johtamisen työtettä? Valmentavan johtamisen tarkasteleminen erilaisten taitojen, menetelmien ja roolien avulla voi auttaa hahmottamaan tätä kokonaisvaltaista työtettä paremmin ja ottamaan sitä haltuun vähitellen. Saattaa olla, että valmentavasta johtamisesta löytyy sellaisia toimintatapoja, joita itse jo käyttää omassa johtamistyössään. Tällaisesta tarkastelutavasta voi olla apua kaikille esimiehille, jotka haluavat vahvistaa johtamistaan valmentavaan suuntaan – ei ainoastaan heille, jotka kokevat sen vaikeana.

Uutelan (2019, 92, 101, 124–129) tutkimuksessa työntekijät kokivat **esimerkkinä toimimisen** olevan yksi valmentavan esimiehen työtapana. Esimiehen oma tapa antaa palautetta ja kyky ottaa sitä itse vastaan toimivat kannusteena työntekijöille. Samoin työilmapiirin rakentamisessa esimiehen toiminnan koettiin oleva esimerkki toivotusta tavasta toimia, ja esimiehen asenteella ja suhtautumisella koettiin olevan suuri merkitys työilmapiiriin. Esimiehen esimerkillä johtamisen on havaittu olevan vaikuttava keino myös muutosjohtamisen tilanteissa; jos esimies suhtautuu muutokseen myönteisesti ja sitoutuu siihen, suhtautuvat työyhteisön muutkin jäsenet myönteisemmin ja sitoutuneemmin muutoksen läpiviemiseen (Laurila, 2017, 192). Esimies näyttää siis omalla toiminnallaan muille, että

organisaation arvot, periaatteet ja visiot eletään aidosti todeksi työpaikan arjessa. Esimerkillä johtamisen voi todeta olevan osa vaikuttavaa esimiestyötä, tekipä esimies sitä sitten tietoisesti tai tiedostamattaan.

Tietoisesti toimiva esimies voi valita eri johtamistilanteissa erilaisia toiminta- ja suhtautumistapoja. Ristikangas ja Grünbaum (2013) kutsuvat näitä valintoja esimiehen positioiksi, millä he haluavat korostaa esimiehen paikkaa ja välimatkaa suhteessa työntekijöihin. Valmentavan esimiestyön toteumista he tarkastelevat kolmen eri position avulla (kuva 6). Kriittisissä ongelmanratkaisutilanteissa esimies voi olla ensivaiheessa edessä **suunnannäyttäjänä**, mutta siirtyä mahdollisemman pian kuitenkin taustalle **mahdollistajaksi**, jotta tiimi löytää itse parhaan ratkaisun hyödyntäen omaa osaamistaan. Valmentavaan johtamiseen kuuluu myös sellaisia arjen tilanteita, joissa valmentava esimies **toimii yhdessä joukkueena** tasavertaisesti työyhteisönsä kanssa. Tällöinkin esimiehen roolissa voi painottua tuen tarjoaminen uudenlaisten toimintatapojen kehittämiseksi. (Ristikangas & Grünbaum, 2013.)

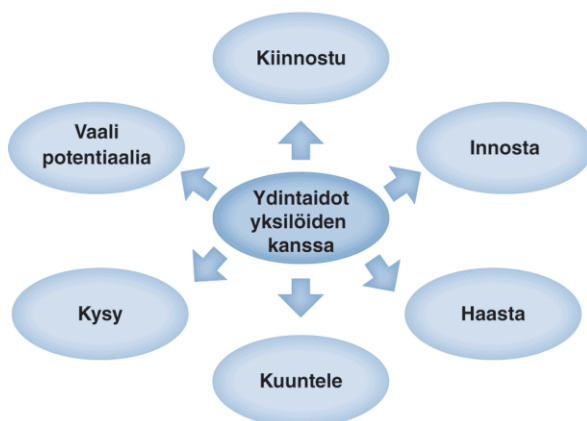
VALMENTAVAN ESIMIEHEN KOLME POSITIOTA:



KUVA 6. Valmentavan esimiehen kolme positiota. 1.Edessä suunnannäyttäjänä. 2.Yhdessä joukkueena. 3. Sivussa mahdollistajana. (Ristikangas & Grünbaum, 2013.)

Valmentavaa johtamista voi tarkastella myös tekoina, jolloin kysymällä mitä valmentava esimies tekee ja miten hän toimii. Ristikangas ja Grünbaum (2013) vastaavat näihin kysymyksiin valmentavan esimiehen osaamisen ydintaitojen avulla (kuva 7). Valmentavaan toimintaan arjen johtamistyössä kuuluvat heidän näkemyksensä mukaan **kiinnostuminen, innostaminen, haastaminen, kuunteleminen ja kysyminen** sekä **erilaisten tiimityötapojen joustava käyttäminen**.

YKSILÖN POTENTIAALIN HYÖDYNTÄMISEN YDINTAIDOT



KUVA 7. Yksilön potentiaalin hyödyntämisen taidot. (Ristikangas & Grünbaum, 2013.)

Valmentavan esimiehen kaikkein tärkein ydintaito on yksilön **potentiaalin vaaliminen**, johon koko valmentava suhde perustuu. Esimiehen kiinnostus, kuuntelu ja kysyminen rakentavat työntekijän ja esimiehen välille *toimivan ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen*, jonka varassa työntekijä rohkaistuu laittamaan itseään likoon työssään kehittyäkseen, oppiakseen ja kokeillakseen omia rajojaan. (Ristikangas & Grünbaum, 2013.) Meretniemi (2012) toteaa, että monet työntekijät ovat jo pitkään toivoneet voivansa ottaa omaa potentiaaliaan käyttöön entistä enemmän. Tämä vahvistaa itseohjautuvaa toimintaa, jolloin ongelmat ratkaistaan siellä, missä työkin tehdään ja niitä ovat ratkomassa työn parhaiten tuntevat tekijät yhdessä. Tämä keventää myös esihenkilöiden työtaakkaa, kun johtamisesta jää pois kontrollonin kuorma. (Meretniemi, 2012, 183–185.)

Vuorovaikutuksella ja luottamuksella on havaittu olevan tärkeä merkitys myös huipputiimien rakentamisessa selkeän vision lisäksi (Hakanen, 2017, 66, 69). **Luottamus** edistää Uutelan (2019, 129, 143) mukaan myös yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa tärkeää ei ole vain työntekijän kokemus luottamus esimiestä kohtaan, vaan yhtä lailla tärkeää on myös esimiehen kokemus ja osoittama luottamus työntekijää kohtaan; Mitä korkeampaa on luottamus molempien osapuolten kesken, sitä sitoutuneempi työntekijä on työhönsä ja organisaatioon. (Brower ym. 2009, 20–26.)

4 KEHITYSKESKUSTELUT VALMENTAVAN JOHTAMISEN HENGESSÄ

4.1 Valmentava vuorovaikutus edistää kehityskeskustelujen onnistumista

Kehityskeskustelujen juuret ovat tulosjohtamisessa, mitä pidetään ensimmäisenä yrityksistä kunta-sektorille siirtyneenä johtamisoppina Suomessa. Tulosjohtaminen oli suorastaan vallitseva johtamisdiskurssi kuntasektorilla v.1985–1995. Taloudellisen laman keskellä tulosjohtamisen ”tuloksellisuus” painottui vahvasti talouteen ja kustannuksen karsimiseen. Tehokkuus näyttäytyi ennen kaikkea taloudellisena tuottavuutena laadullisten tavoitteiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Oman aikansa sopeuttamisponnistelujen keskellä taloussäästöihin painottuva tulosjohtaminen sai vähitellen suorastaan ”syntipukin” maineen. Sitten se sai tehdä tilaa taas uusille johtamisvirtauksille, kuten prosessijohtamiselle, laatujohtamiselle, tiimijohtamiselle ja 2000-luvulla kuntasektorilla valtavirtaistuneelle tasapainotetun tulokortin (BSC) – johtamisajattelulle. Tulosjohtaminen jätti kuntasektorille kuitenkin perinnöksi strategista johtamista, vallan delegointia poliittisilta päättäjiltä viranhaltijoille, tulosityksikköajattelua – ja esimiesten ja alaisten välisiä tuloskeskusteluja, joille myöhemmin vakiintui nimi kehityskeskustelu. (Kaljunen, 2011, 154, 166.)

Kuinka sitten tällainen tulosjohtamisen perinteeseen kuuluva kehityskeskustelu voidaan onnistuneesti nivoa tämän ajan johtamisoppeihin ja -näkökulmiin? Miten kehityskeskustelut soveltuvat valmentavan johtamisen periaatteisiin ja pyrkimyksiin? Ja kuinka ne ylipäänsä ovat vielä käytössä, kun itse tulosjohtamisesta on jo aikaa sitten luovuttu? Kaljusen (2011) mukaan vanhojen johtamisoppien elinkaari ei pääty kokonaan uusien johtamisoppien vallatessa alaa, vaan muutokset johtamisessa tapahtuvat vähitellen useilla tasolla. Jotkut johtamisopin mukanaan tuomat muutoksen tasot katoavat pois, kun taas jotkut tasot jäävät elämään. Tällä tavoin eri johtamisopit erilaisine elementteineen ikään kuin kerrostuvat paikallisiksi johtamiskursseiksi. (Kaljunen, 2011, 270–275.) Kehityskeskustelujen nivominen osaksi valmentavaa johtamista on siis toteutuessaan osa tällaista kerrostumista.

Sobackin (2021) mukaan kehityskeskustelut soveltuvat hyvin yhdeksi valmentavan johtamisen sovel-lusalueeksi. Valmentavan johtamisnäkökulman hyödyntäminen kuitenkin muuttaa perinteisten kehityskeskustelujen henkeä ja dynamiikkaa, kun painopiste ei ole työntekijän muuttamisessa toisen-laiseksi, vaan ennen kaikkea hänen arvostavassa kuulemisessa ja tukemisessa. Valmentavan johtamisen yhdistyminen luontevaksi osaksi johtajan vuorovaikutusta voi jopa tehdä jokaisesta keskustelusta ikään kuin kehityskeskustelun. Tällöin kun keskustelut yleisemminkin tähtäävät työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun tukemiseen. (Soback, 2021, 81.) Samoin Uutela (2019, 31) toteaa, että kaikki keskustelutilanteet työssä tarjoavat esimiehelle mahdollisuuden työntekijän motiivointiin, kannustamiseen sekä voimavarojen ja jaksamisen kartoittamiseen.

Kehityskeskusteluja ja valmentavaa johtamista eniten yhdistävänä tekijänä voi pitää nimenomaan vuorovaikutuksen merkitystä. Valmentava johtaminen perustuu hyvään vuorovaikutussuhteeseen ja samoin onnistunut kehityskeskustelu edellyttää toimivaa vuorovaikutusta. Valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, joka eletään todeksi työpaikan arjessa joka päivä ja joka tilanteessa. Kehityskeskustelut käydään usein vain kerran vuodessa, mutta niidenkin onnistumisen edellytyksenä oleva toimiva vuorovaikutus rakennetaan työpaikan arjessa jokapäiväisissä toimissa ja kohtaamisissa

(vrt. Aarnikoivu, 2008, 131). Valmentavien kehityskeskustelujen perusta on siis arjen valmentavassa vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutusta arvostavassa johtamiskulttuurissa.

Vuorovaikutussuhteen rakentajana esimiehen huomio ja tarkkavaisuus on ennen kaikkea toisessa ihmisessä ja hänen näkemyksissään käsiteltävään asiaan. Kiinnostus, kysyminen ja kuunteleminen edellyttävät pysähtymisen ja läsnäolon taitoa, sillä kohtaamisen tapa ja laatu ovat lopulta tärkeämpiä kuin tekniikat tai vaikkapa tapaamiseen käytettävissä oleva aika. Lyhyetkin kohtaamiset voivat vastavuoroisia ja pitää sisällään merkityksellisyyttä tuottavaa empaattisuutta ja lämpöä silloin, kun niissä on tahtoa olla läsnä kyseisessä hetkessä ja valmiutta kohdata toinen ihminen. (Ristikangas ja Grünbaum, 2013). Soback (2021) toteaaakin, että hyväksyvä läsnäolo ja hyväksytyksi tulemisen kokemus luovat mahdollisuuden sellaiselle syvemmälle yhteydelle, jossa voi vapaasti ilmaista ajatuksiaan ilman pelkoa vähätellyksi tai mitätöidyksi tulemisesta. Tällaista yhteyttä esimies rakentaa kysellen, kuunnellen ja aitoa kiinnostusta osoittaen pyrkimättä muuttamaan toisen ajatuksia tai näkemyksiä joksikin toisenlaiseksi. (Soback, 2021, 95.)

Uutela (2019) muistuttaa, että vuorovaikutuksellisuuden lisääminen vaatii tietoista ja pitkäjänteistä työtä. Hänen tutkimuksessaan ilmeni, että työntekijät toivoivat kehityskeskusteluihin enemmän vuorovaikutteisuutta, ja sitä varten esihenkilöille vahvempia valmennuksellisia taitoja. Kun valmennuksellista johtamista halutaan vahvistaa organisaatiossa, olisi tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilöiden valmennuksellisten taitojen kehittämiseen, sillä vuorovaikutuksellisen suhteen luominen ei ole kaikille esihenkilöille itsestään selvästi luontevaa. (Uutela, 2019, 145–146.)

4.2 Valmentavan johtamisen kolme ulottuvuutta kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen tukena

Soback (2021) avaa valmentavaa johtamista kolmen johtamisen ulottuvuuden avulla. Nämä ovat personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija. Näiden ulottuvuuksien avulla voi hahmottaa valmentavaan johtamiseen keskeisesti kuuluvaa yksilön ja työyhteisön potentiaalain vaalimisen ja kasvattamisen lähtökohtaa. Tämän mallin avulla voi tarkastella myös sitä, millaiseen suuntaan kehityskeskustelujen sisältöjä ja merkityksiä tulisi kehittää, jotta ne toteutuisivat valmentavan johtamisen hengessä.

Sobackin (2021) mukaan **personal trainerin** ulottuvuus korostuu johtamisessa niissä tilanteissa, joissa tarvitaan siirtymistä sanoista tekoihin. Ajattelun ja toiminnan suunta on tällöin eteenpäin, kohti seuraavia askelia. Johtamisessa tarvitaan tällöin jämäkkää vaativuutta, jonka kasvattaa työyhteisön ja yksilön **voiman tunnetta** - eli rohkeutta toimia, saada aikaan, viedä loppuun ja ylittää esteitä. Johtamisessa voidaan hyödyntää tällöin esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: Mitä voisit tai mitä voisimme kokeilla, että tilanteessa päästään eteenpäin? Mikä on sinun oma tavoitteesi tässä asiassa? Milloin sinä teet nämä asiat? Milloin palaamme tähän asiaan? (Soback, 2021.) Tämä johtamisen ulottuvuus tukee kehityskeskusteluissa erityisesti tavoitteiden asettamista. Se auttaa myös keskustelemaan niistä keinoista ja konkreettisista teoista, joita tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Tärkeää on myös aikatauluista sopiminen, jotta niidenkin osalta saavutetaan riittävä yhteinen ymmärrys.

Kun on tarpeen hahmottaa laajempaa kokonaisuutta tai kun työntekijä haluaa pysähtyä hetkeksi pallottelemaan ajatuksiaan esihenkilön kanssa, johtamisessa painottuu Sobackin (2021) mukaan **ajattelukumppanuuden** ulottuvuus. Tällöin tavoitteena on kehittää ajattelua ja sitä kautta osaaamista, kuten vaikkapa ennakoitaitoja ja systeemistä ymmärrystä. Suunnan voi ajatella oleva tällöin ylöspäin, kun asioita katsotaan korkeammasta perspektiivistä laajan näkymän varmistamiseksi. Johtajuudessa tarvitaan näissä tilanteissa neutraalia tutkivuutta, jonka tavoitteena on kasvattaa **viisautta**: kunkin omaa viisautta ja yhteistä viisautta. Johtamisessa voidaan käyttää tällöin seuraavalaisia kysymyksiä: Millainen iso kuva on tässä tilanteessa? Mitä asioita tähän linkittyy? Mitkä ovat niiden vaikutukset tähän asiaan? Mikä on sinun roolisi tässä? Mihin voit vaikuttaa ja mihin et voi vaikuttaa? Mikä olisi juuri nyt viisasta? (Soback, 2021.) Kehityskeskustelutilannehan on erityisesti paikka, jossa pysähdytään tarkastelemaan työtä laajemmasta näkökulmasta. Voi sanoa, että kehityskeskustelussa tarvitaan hyvinkin keskeisesti viisautta kasvattavaa ajattelukumppanuutta.

Valmentavassa johtajuudessa tiedostetaan, että työrooleihin kuuluu myös ihmisinä kohtaamisen ulottuvuus. **Empaattisen kanssakulkijan** ulottuvuutta johtajuudessa tarvitaan erityisesti silloin, kun työntekijä tai työntekijät kaipaavat kuulevaa korvaa tai kun halutaan tukea työyhteisön tai työntekijän itsetuntemusta. Suunta on näissä tilanteissa ikään kuin sisäänpäin, tällöin ollaan usein erilisten tunteita herättävien tilanteiden äärellä. Johtamisen laadussa korostuukin lempeä armollisuus, joka lisää **myötätuntoa** niin itseä kuin muita kohtaan. Näissä tilanteissa johtamisessa kysymyksinä voi olla: Mitä kuuluu? Miten voit? Mikä on sinulle tärkeää tässä asiassa? Mitä toiveita sinulla on minun johtajuuteni suhteen? Miten voisit parhaiten tukea sinua tässä asiassa? (Soback, 2021.) Onnistuneessa kehityskeskustelussa kehitetään tietenkin myös yksilöiden ja työyhteisön itsetuntemusta, jonka pohjalta on mahdollista kasvaa ja kehittyä ihmisenä, työntekijänä ja ammattilaisena. Kehityskeskustelun vuorovaikutuksessa tarvitaan myötätuntoa vahvistavan empaattisen kanssakulkijan ulottuvuutta rohkaisemaan matkalle kohti parempaa itsetuntemusta.

4.3 Kohti valmennuksellisia kehityskeskusteluja – muutokseen vaikuttavia tekijöitä

Monissa perinteisissä organisaatioissa johtamiskulttuuri perustuu ajatteluun, jossa ylin johto määrittelee organisaation suunnan, valitsee strategiat, päättää arvot ja kertoo, kuinka tässä organisaatiossa toimitaan. Tässä lähtökohdassa ajatellaan ylimmän johdon omaavan eniten tietoa ja viisautta, jota se pyrkii välittämään keskijohdon esimiehille suodatettavaksi alaspäin kohti lähiesimiehiä ja työntekijöitä. Valmentavassa johtamiskulttuurissa organisaation rakenteen tarkastelu ja kuvaaminen muuttuu hyvin erilaiseksi: ylimmässä johdossa nähdään työntekijätasolla olevan paras kosketuspinta niin tuotantoon, asiakasrajapintoihin kuin sisäisiin yhteistyökysymyksiinkin. Valmentavassa johtamiskulttuurissa henkilöstöstä tulee aidommin vaikuttajia ja toiminnan uudistajia, oman työnsä asiantuntijoita ja toiminnan kehittäjiä. Tämä myötä mm. erilaisissa kehittämissryhmissä on mukana ihmisiä eri hierarkiatasoilta ja yhteisenä tavoitteena on, että tieto kulkee ja on avointa ja vapaata. Tällöin kaikkien tieto – myös hiljainen tieto – tulee vähitellen yhteiseen käyttöön, mikä johtaa uusiin näkökulmiin ja sitä kautta parempiin tuloksiin. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 270–273.) Näin ollen myös valmentava johtamisnäkökulma vahvistaa kehityskeskustelujen roolia laajemmin työn ja organisaation kehittäjänä.

Ajatustapojen muuttuminen organisaatioissa tapahtuu vain pitkäjänteisen työn tuloksena. Se lähtee liikkeelle päätöksestä keskittää riittävät yhteiset voimat uudenlaisen toimintatavan rakentamiseen. Alkuvaiheessa on kannattavaa panostaa avainyksilöitten ja -ryhmien tukemiseen valmentavan johtamisen ajattelun ja menetelmien sisäistämiseksi huomioiden kuitenkin, että osaamisen kehittyminen on tärkeää organisaation kaikilla tasoilla työntekijäportaasta ylimpään johtoon. Kehittämistyön tulee siis olla systemaattista, eikä se tapahdu vain jonkin muutaman valmennuspäivän seurauksena silloin, kun tavoitteena on saada aikaan työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja parempaan strategia-työhön vaikuttavia tuloksia. Organisaation henkilöstöammattilaiset ovat avainasemassa yhteisen uudenlaisen tekemisen mahdollistajina. Yhtä tärkeää on myös viestinnän osaajien tiivis kytkeytyminen muutokseen valmentavan johtamisajattelun levittämisessä. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 272–273.)

Kun kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää, ohjaa käytössä oleva johtamisjärjestelmä kehityskeskustelujen toteuttamista, sisältöjä ja menetelmiä. Aarnikoivu (2016) muistuttaa, että kehityskeskusteluprosessin huolellinen suunnittelu apuvälineineen antaa edellytykset hyödyllisille kehityskeskusteluille. Uuden ajan kehityskeskusteluissa esimiehen roolina on tukea työntekijää löytämään uusia oivalluksia. Muutoksen myötä myös vastuu kehityskeskusteluista on yhä tasavertaisempi, kun perinteisessä kehityskeskustelumallissa esimies on ollut lähes ainoastaan vastuussa keskustelusta ja sen toteutuksesta. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää ja myös mahdollistaa panostuksia kummaltakin osapuolelta, kun se voidaan tehdä organisaation erityispiirteet huomioivassa kehityskeskusteluprosessissa hyvin toimivan johtamisjärjestelmän tukemana. (Aarnikoivu, 2016, 95–97, 186.)

5 KEHITYSKESKUSTELUT JA JOHTAMINEN KAINUUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KUNTAYHTYMÄSSÄ

5.1 Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä organisaationa ja johtamisen toimintaympäristönä

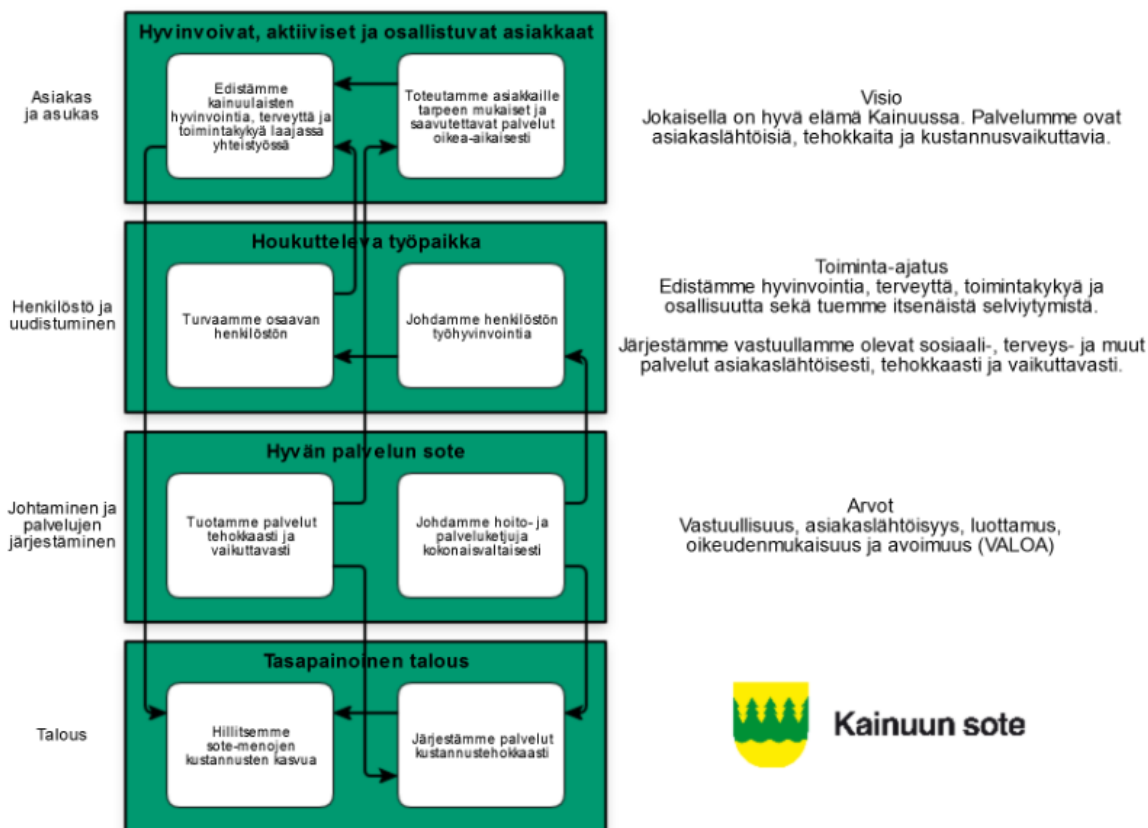
Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä on seitsemän kainuulaisen kunnan vuonna 2013 perustama kuntayhtymä, joka tuottaa jäsenkuntiensa lakisääteiset sosiaali- ja terveyspalvelut. Lisäksi kuntayhtymä toimii erikoissairaanhoidon mukaisena sairaanhoitopiirinä, kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain mukaisena erityishuoltopiirinä sekä ympäristöterveydenhuollon yhteistoiminta-alueena. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Ristijärvi, Sotkamo ja Suomussalmi sekä osajäsenenä Puolangan kunta. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän perussopimus, 2015.)

Yhtymän perustajakunnat ovat kuntayhtymää perustaessaan sopineet kuntayhtymän toiminnan keskeisistä periaatteista, vastuista ja velvollisuuksista sekä niiden jakautumisesta jäsenkuntien ja kuntayhtymän kesken kuntayhtymän perussopimuksessa. Kuntayhtymässä ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymävaltuusto, johon kukin jäsenkunta valitsee jäsenet kuntayhtymän perussopimuksessa jäsenkuntien sopimalla tavalla. Yhtymävaltuusto valitsee kokouksessaan kuntalain mukaisesti yhtymähallituksen, joka johtaa koko kuntayhtymää ja sen hallintoa kuntalain ja siihen kytkeytyvien erityislakien sekä kuntayhtymän perussopimuksen ja johtosääntöjen mukaisesti. (Kuntalaki 2015/410; Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän perussopimus, 2015.)

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän johtamisstrategia perustuu BSC (Balanced Scorecard) -ohjausmenetelmään, jota kutsutaan myös suomenkielisellä nimellä tasapainotettu tuloskortti tai mittaristo. Nykyisessä v. 2022–2029 ajoittuvassa strategiakartassa kuntayhtymän toiminta-ajatuksena on edistää hyvinvointia, terveyttä, toimintakykyä ja osallisuutta sekä tukea itsenäistä selviytymistä ja järjestää kuntayhtymän vastuulla olevat sosiaali-, terveys- ja muut palvelut asiakaslähteisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Kuntayhtymän visio puolestaan kuuluu näin: ”Jokaisella on hyvä elämä Kainuussa. Palvelumme ovat asiakaslähtöisiä, tehokkaita ja kustannusvaikuttavia.” Strategiakarttaan on sisällytetty myös organisaation arvot, joiksi on määritelty vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, luottamus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän käyttötalousosa 2022–2029 tulosalueittain; Kuva 8.)

Strategiakartta 2021–2028 (kaksi valtuustokautta)

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän yhtymähallitus 16.9.2020 § 260



KUVA 8. Ote Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategiakartasta. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän käyttötalousosa 2022–2029 tulosalueittain, 2022.)

5.2 Kehityskeskustelut osana johtamisjärjestelmää ja johtamista

Kehityskeskustelut kuuluvat yhtenä osana Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän johtamisjärjestelmään. Organisaation BSC:ssä kehityskeskustelut on sisällytetty osaksi johtamis- ja palvelujärjestelmien osa-alueetta, jossa kokonaistavoitteena on ”hyvän palvelun sote” (kts. kuva 7). Kehityskeskustelujen toteutumaprosenttia käytetään yhtenä tämän osa-alueen onnistumisen mittarina, ja tavoitteena on, että kehityskeskustelut käydään organisaatiossa työntekijöiden kanssa vuosittain joko yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. Organisaation tietojärjestelmistä kerättyjen tietojen perusteella toteuma v.2020 oli 52 %, kun prosentuaalisena tavoitteena on saavuttaa 90–100 % kattavuus. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän käyttötalousosa 2022–2029 tulosalueittain.

Organisaation BSC:n mukaan kehityskeskusteluja pyritään hyödyntämään täydennyskoulutusten suunnittelussa, jotta turvataan henkilöstön osaaminen ja parannetaan samalla myös organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Tämän tavoitteen osalta kehityskeskustelut nivoutuvat BSC-strategiakartassa myös henkilöstön ja uudistumisen osa-alueeseen, jossa päätavoitteeksi on määritelty ”houkutteleva työpaikka”. Kehityskeskustelut on liitetty organisaation strategiakartassa kahteen

laajaan päätavoitteeseen, hyvä palvelun soteen ja houkuttelevaan työpaikkaan. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän käyttötalousosa 2022–2029 tulosalueittain.)

Organisaation henkilöstöohjelmassa puolestaan kehityskeskustelujen rooli nähdään erityisesti työn merkityksellisyyden edistäjänä. Kohdatuksi tulemisen tunteen kehityskeskusteluissa odotetaan vahvistavan merkityksellisyyden tunnetta. Samoin kehityskeskustelujen toivotaan selkeyttävän toimenkuvia niin, että oman tehtävänkuvan kirkastuminen vaikuttaa kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Martelan (2020) mukaan työn merkityksellisyys on kriittisen tärkeää työntekijöiden motivaation, sitoutumisen, hyvinvoinnin ja näiden kautta myös aikaansaamisen kannalta. Työnsä merkitykselliseksi kokeva työntekijä on sitoutunut työhön syvällisesti antaakseen siinä oman parhaansa ja tavoitellakseen onnistunutta lopputulosta. (Martela 2020, 8, 12.) Henkilöstöohjelmassa kehityskeskustelujen odotetaan myös vahvistavan työntekijöitten tunnetta kohtaamisesta, tehtävänkuvan kirkastamisesta ja työn rikastamisesta. Kehityskeskustelujen odotetaan henkilöstöohjelman mukaan tuottavan myös kehittymisen suunnitelmia. (Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän henkilöstöohjelma vuosille 2021–2025, 5,12.)

Kun vertaa kehityskeskusteluihin kohdistuvia odotuksia kuntayhtymän BSC-strategiakartan ja henkilöstöohjelman välillä, ainoa selkeästi yhteinen päämäärä kehityskeskusteluille löytyy henkilöstön osaamisen vahvistamisesta: BSC:ssä kehityskeskustelut nähdään tärkeinä täydennyskoulutusten kohdentamisessa ja henkilöstöohjelmassa niiden avulla puolestaan toivotaan laadittavan kehittymisen suunnitelmia. Seurantamittareina molempien tavoitteiden toteutumisessa käytetään kehityskeskustelujen toteumaprosenttia. Päämääränä on siis osaamisen kehittyminen, ja mittarina on toteutuneiden kehityskeskustelujen määrän seuranta; mitään laadullista seuranta kehityskeskusteluille ei ole määritelty.

5.3 Kehityskeskustelukäytänteiden nykytila ja kehittämistarpeet

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä halutaan parantaa työhyvinvointia ja tuottavuutta uudistamalla ja vahvistamalla tiedolla johtamista niin, että työhyvinvointi ja työelämän laatu nousevat osaksi tuottavuustarkastelua perinteisen tulosajattelun rinnalle. Tämän kehittämistyön tueksi organisaatiossa on käynnistetty Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR)-kehittämishanke v.2021–2023. Myös kehityskeskustelujen mahdollisuudet ja merkitys strategisen ja työhyvinvointijohtamisen välineenä halutaan tunnistaa ja hyödyntää nykyistä paremmin. Tavoitteena on, että niin työntekijät kuin esimiehet kokisivat kehityskeskustelut mielekkäänä ja vaikuttavana vuorovaikutustilanteena ja johtamiskäytänteenä, ja että kehityskeskustelut voitaisiin jatkossa toteuttaa helpommin työyksiköiden arjessa. Kehityskeskustelujen toimintamallin uudistamisen tuloksena kehityskeskustelujen tulisi toimia jatkossa organisaatiossa strategisen johtamisen välineenä ja edistää niin tuottavuutta kuin työhyvinvointiakin. (Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta 2020–2023 - hankesuunnitelma.)

Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kehityskeskustelukäytäntöjä ja kehittämistarpeita selvitettiin v.2020–2021 Tiedosta hyvinvointia ja tuottavuutta (ESR) – hankkeen tilaaman ja MDI Public Oy:n toteuttaman kehityskeskustelujen nykytilaselvityksen avulla. Selvityksen perusteella ilmeni, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä kaksikolmasosaa oli osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen

vuoden aikana, kun taas kolmasosalla osalla vastanneista kehityskeskustelu ei ollut toteutunut tuolla aikajaksolla. Organisaation HRM- järjestelmästä saadun tiedon perusteella kehityskeskustelujen toteutumaprosentti puolestaan v.2019 oli 52 %. Kehityskeskusteluiden toteutumattomuudelle kaikkein suurimmaksi syyksi selvityksessä kerrottiin ajanpuute ja kiire: kehityskeskusteluihin ei koeta olevan riittävästi aikaa tai niihin ei onnistuta priorisoimaan riittävästi aikaa. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.)

Selvityksen perusteella kehityskeskustelujen sisällöistä keskeisimmiksi nousivat työkykyyn, jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat, työyhteisön ilmapiiri, osaamisen kehittämistavoitteet ja -tarpeet sekä menneen kauden arviointi palautteineen. Vähiten käsiteltyjä teemoja sen sijaan olivat sekä työntekijöiden että esimiesten vastausten perusteella työyhteisön vaikutusmahdollisuudet, organisaation strategia, työn ilo ja imu sekä kaikkein vähäisimpänä teemana palkankorotukset ja muu palkitseminen. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.) Kuntayhtymän BSC:ssä ja henkilöstöohjelmassa odotusarvona oleva kehityskeskustelujen vaikuttavuus osaamisen kehittämiseen näyttäisi siis toteutuvan siltä osin, että osaamisen kehittämiseen liittyvät teemat ovat keskeisiä puheenaiheita kehityskeskusteluissa. Sen sijaan organisaation strategia näyttää olevan selvästi vähemmän käsitelty teema kehityskeskusteluissa. Tämän aihealueen edistäminen vaatii huomiota kehityskeskustelujen uudistamistyössä tullakseen luontevaksi osaksi kehityskeskusteluprosessia. Organisaation strategian visioineen jokaisen hyvästä elämästä Kainuussa ja asiakaslähtöisistä, kustannustehokkaista ja vaikuttavista palveluista tulisi läpäistä koko organisaation johtamistoiminnot välittyäkseen myös heille, joita varten organisaatiossa työtä tehdään – siis asiakkaille, potilaille ja kaikille kainuulaisille asukkaalle.

Kehityskeskustelujen arvioitiin olevan tärkeä asia sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa. Samalla kuitenkin työntekijöistä alle kymmenesosa ja esimiehistäkin vain noin neljännes oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluista saatavaa tietoa hyödynnetään organisaatiossa. Kehityskeskustelut koettiin kyllä dokumentoitavan hyvin, mutta etenkin esimiesten vastaukset antoivat viitteitä siitä, että kerätystä tiedosta on vaikeaa saada käyttökelpoisia yhteenvetoja tietojärjestelmästä. Työntekijät kokivat kehityskeskustelujen vaikuttavan erityisen heikosti johtamisen kehittämiseen, sillä vain 7 % vastanneista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluista saatavaa tietoa hyödynnetään johtamisen kehittämisessä. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.) Selvitys antaa viitteitä siitä, että kehityskeskusteluista saatua tietoa ei hyödynnetä organisaation kehittämisessä kovin hyvin. Työntekijöiden vastaukset osoittavat, että kehityskeskusteluista kerätyllä tiedolla ei ole vaikutusta varsinkaan johtamiseen tai ainakaan se ei välity arjen työssä työntekijöille. Esimiesten vastauksista taas ilmenee, että tietoa on vaikea koostaa hyödynnettävään muotoon. Tämä osa-alue vaatiikin kehittämistoimia jatkossa.

Selvityksen mukaan kehityskeskusteluihin valmistauduttiin täyttämällä kehityskeskustelulomaketta etukäteen. Yleisin tapa käyttää lomaketta oli täyttää sitä ennen keskustelua ja täydentää keskustelun aikana ja sen jälkeen. Melko yleistä oli myös lomakkeen täyttäminen kokonaisuudessaan keskustelun aikana. Yleisimmin se tehtiin keskusteluosapuolten yhteisenä työnä. Nykyinen kehityskeskustelun kulkua ohjaava kysymyspatteristo koettiin hieman kankeaksi, eikä kehityskeskustelun keskeisten kohtien kirjaaminen lomakkeelle henkilöstötietojärjestelmään ei vaikuttanut olevan sekään aivan sujuvaa. Keskustelua ohjaavaan kysymysrunkoon ja kirjaamisalustaan toivottiin sisällöllisiä muutoksia ja samalla toivottiin myös niiden parempaa teknistä toimivuutta. Strategiaan, arvoihin ja visioon

liittyvät osiot todettiin nykymuotoisina kömpelöiksi ja niitä toivottiin avattavan lomakkeella selkeämmin. Lomakkeen toivottiin ohjaavan paremmin myös ajalliseen kehittämiskeskusteluun työstä (ennen-nyt-tulevaisuudessa). Lomakkeessa toivottiin olevan riittävästi avoimia kohtia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.)

Selvitykseen vastanneista työntekijöistä yli puolet kertoi valmistautuneensa keskusteluun täyttämällä lomakkeen etukäteen ja pohtimalla, mistä haluaa keskustella. Kehittämisehdotuksia ja palautetta esimiehelle oli ennakkoon miettinyt noin kolmasosa vastanneista ja kehityskeskustelun ohjeita kertoi lukeneensa noin viidesosa vastanneista työntekijöistä. Viimeisimmän kehityskeskustelun ilmapiirin suurempi osa vastanneista koki olleen myönteinen. Annetuista vaihtoehdoista eniten valintoja saivat kuvaukset avoin (56 %), luottamuksellinen (44 %) tai rento (45 %). Toisaalta valintoja saivat myös kuvaukset epämääräinen (16 %) tai huono, kireä ja turvattomuuden tunteita luova (kukin 2 %). Keskustelujen kerrottiin yleisemmin olleen tasavertaisia, kuitenkin yli 40 % vastanneista työntekijöistä arvioi keskustelun olleen esimiesvetoinen. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.) Voi todeta, että valmentavan johtamisen vahvistamiseksi niin kehityskeskustelujen ilmapiiri kuin niiden tasavertaisuuskin vaativat huomiota.

Kehityskeskustelujen kesto oli yleisimmin puolesta tunnista tuntiin tai tunnista puoleentoista tuntiin yksilökeskusteluissa. Viimeisen vuoden aikana työntekijöiden kehityskeskusteluista alle kymmenesosa oli ollut ryhmämuotoisia, ja ne olivat olleet kestoiltaan hieman pidempiä kuin yksilökeskustelut. Kyselyssä ilmeni, että Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä käytetään huomattavan vähän ryhmäkehityskeskusteluja verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin. Mayer ym. (2011) toteavatkin, että ryhmäkeskusteluilla voitaisiin tehostaa ajan käyttöä ja lisäksi ne tukisivat yksilökeskusteluja paremmin koko työyhteisöä sopimaan yhteisistä tavoitteista ja niiden seurannasta. Yksilökeskusteluja voitaisiin käyttää tarvittaessa rinnalla henkilökohtaisiin ja yksilöllisiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.)

6 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena vahvistaa valmentavan johtamisnäkökulman hyödyntämistä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kehityskeskustelujen uudistamistyössä ja sen myötä rakentuvassa uudessa kehityskeskustelujen toimintamallissa. Opinnäytetyössä etsittiin tutkimustiedon ja johtamiskirjallisuuden avulla vastauksia kysymykseen, miten valmentavan johtamisen näkökulmaa hyödyntäen voidaan edistää kehityskeskustelujen onnistumista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selkeyttää näkemyksiä siitä, mitä valmentava johtamisnäkökulma tarkoittaa, millaisia hyötyjä siitä on tutkimustiedon valossa ja kuinka tätä tietoa voi hyödyntää ja soveltaa kehityskeskustelujen toteutuksessa Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Opinnäytetyössä oli tavoitteena kehittää yhdessä Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR)- hankeen kanssa valmentavan johtamisen viitekehityksessä tapahtuvaa kehityskeskustelua Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä.

Laadukkaassa kehittämistyössä tutkimustiedolla ja teorialla tuetaan kehittämisessä tehtäviä ratkaisuja – tietoa siis hyödynnetään ja sovelletaan käytännön ongelmien ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Tässä opinnäytetyössä kehityskeskustelua tarkasteltiin valmentavan johtamisen viitekehityksessä pyrkien muodostamaan näiden kahden välille sellaista synteesiä, joka voitaisiin kytkeä työkäytänteiden kehittämiseen. Opinnäytetyössä teoriaosuudella varmistetaan tieteen edistyminen, kun uutta tietoa rakennetaan uudella tutkimuksella jo aiemmin tutkitun tiedon varassa (Kananen, 2010, 20–21). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään tuottamaan tietoa, joka on luonteeltaan käytännöllistä ja jonka tehtävänä on tukea kehittämistyötä (Toikko & Rantanen, 2009, 113).

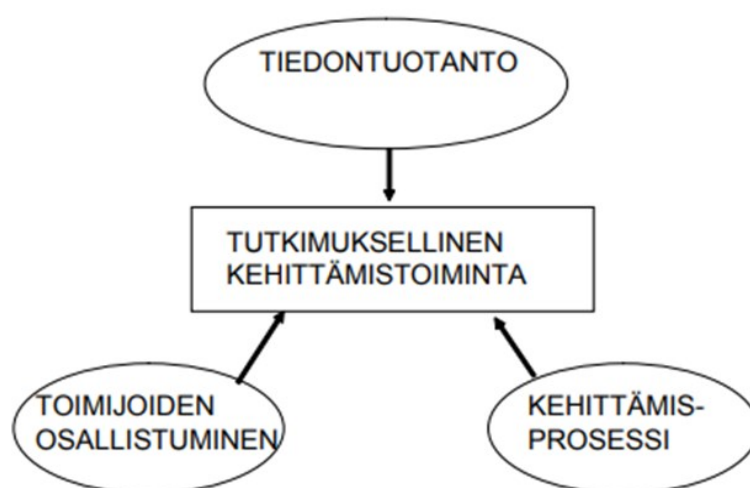
Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää, millaisia asioita kehityskeskustelujen uudessa toimintamallissa olisi hyvä huomioida, jotta valmentavan johtamisen periaatteet vahvistuvat ja mahdollistuvat organisaation kehityskeskusteluissa. Miten valmentavaa johtamisnäkökulmaa voidaan hyödyntää ja vahvistaa ennen kehityskeskustelun käymistä, sen aikana ja kehityskeskustelun jälkeen? Vastauksia näihin kysymyksiin haettiin tutkimus- ja teoretiedon ohjaamana kehittämisprosessiin kuuluneessa Startti-kehittämistyöpajassa, joka käynnisti esihenkilöille suunnatun neljän kehittämistyöpäajan sarjan. Osallistavien kehittämistyöpajojen tavoitteena oli tuoda esihenkilöiden osaaminen ja asiantuntemus mukaan kehityskeskustelujen uudistamistyöhön organisaatiossa.

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

7.1 Kehittämistyön suunnittelu

Opinnäytetyö kytkeytyi tiiviisti Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR)- hankkeen kehittämistyöhön, joten se suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä kyseisen hankkeen kanssa. Opinnäytetyö pohjautui kehittämishankkeen hankesuunnitelmaan ja aiemmin tehtyihin selvityksiin. Vaikka opinnäytetyö itsessään ei sisältänyt tutkimusta tai tutkimuksellista osuutta, se vaatii kuitenkin tekijältään paitsi kehittävää myös tutkivaa työtettä. Jo suunnitteluvaiheessa oli tärkeää perehtyä aiemmin tehtyihin selvityksiin ja johtamista ohjaaviin järjestelmiin ja asiakirjoihin, sillä valmentava johtamisnäkökulma tulee todennäköisesti haastamaan olemassa olevia johtamistapoja ja -näkökulmia organisaatiossa.

Tutkimuksellisesta kehittämistoimintaa voi tarkastella kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista (kuva 9). Kehittämistoiminta rakentuu näistä kolmesta näkökulmasta, jolloin ne yhdessä määrittävät käsitystä juuri kyseisestä kehittämistoiminnasta. Uutta luovassa, innovatiivisessa kehittämistyössä kehittäminen nähdään prosessina, jossa kaikkea toimintaa ei voida aina suunnitella ennakkoon, vaan prosessin kulkua ollaan valmiita koko ajan korjaamaan ja suuntaamaan uudelleen. Prosessimaisuus tukee ja mahdollistaa eri toimijoiden sitoutumisen ja aktiivisen osallistumisen kehittämiseen, ja kehittämisprosessi etenee nimenomaan toimijoiden osallisuuden ja osallistamisen avulla. Kehittämistyössä näin ollen sovelletaan jatkuvasti yhteen erilaisia näkemymiä ja haetaan yhteistä ymmärrystä. Lisäarvoa kehittämiselle tuovat tutkimustiedon, tutkimusmenetelmien ja tutkimusasetelmien hyödyntäminen sekä kehittämisalueeseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen. Tutkimuksellisuudella voidaan edistää myös kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen, 2009, 9–11.)



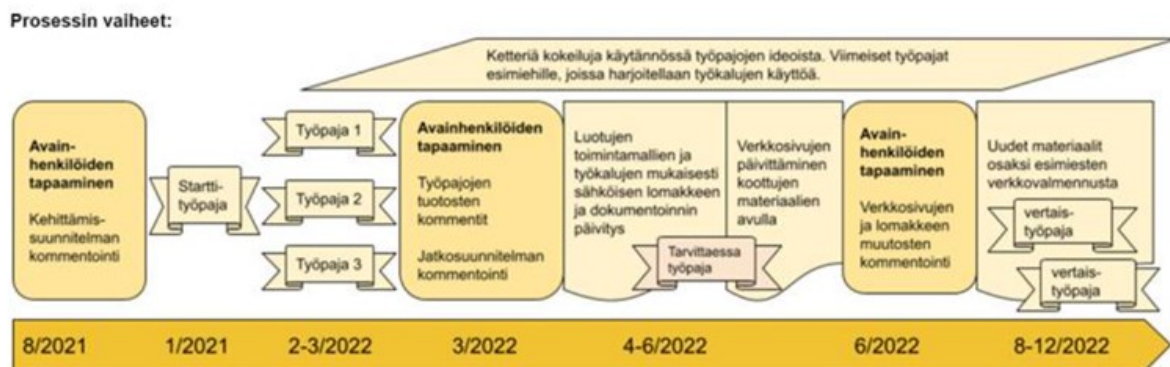
KUVA 9. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat. (Toikko & Rantanen, 2009,10.)

Opinnäytetyön suunnittelu käynnistyi kartoittavilla sähköpostikeskusteluilla opinnäytetyön tekijän ja kehittämishankkeen projektipäällikön ja -suunnittelijan välillä keväällä 2021. Tällöin hahmoteltiin opinnäytetyön aiheeksi jokin käynnistymässä olevasta kehityskeskustelujen uudistamistyöstä nouseva teema. Aihekeskusteluun palattiin uudelleen kesälomakauden jälkeen syyskuussa ja tuolloin aihe tarkentui nimenomaan valmentavan johtamisen näkökulmaan kehityskeskusteluissa. Opinnäytetyön sovittiin ajallisesti rajautuvan uudistamisprosessin ensimmäisen kehittämistyöpajan, Startti-työpajan, suunnitteluun ja toteutukseen. Opinnäytetyön konkreettiseksi tuotokseksi kehittämishanke toivoi ennen kaikkea asiantuntija-alustusta valmentavasta johtamisnäkökulmasta kehityskeskusteluissa johdannoksi kyseisessä kehittämistyöpajassa tapahtuvalle työskentelylle.

Startti-kehittämistyöpajan tehtävänä oli nimensä mukaisesti toimia käynnistää kehittämisprosessiin kuuluva neljän kehittämistyöpajan sarja. Näiden kaikkien kehittämistyöpajojen yhteisenä tavoitteena oli tuottaa kehityskeskustelujen uudistamisprosessiin näkemyksiä siitä, miten kehityskeskustelujen eri vaiheita ja osa-alueita tulee uudistaa organisaatiossa, ja antaa näin kehittämishankkeelle riittävät valmiudet konkretisoida uudistukset kehityskeskustelujen toimintamalliin. Startti-kehittämistyöpaja, samoin kuin muutkin kehittämistyöpajat, mahdollistivat esihenkilöiden osallistumisen kehittämistoimintaan (vrt. kuva 9). Kehittämistyöpajat suunnattiin siis lähiesihenkilöille, joiden johtamistyössä kehityskeskustelut erityisesti korostuvat.

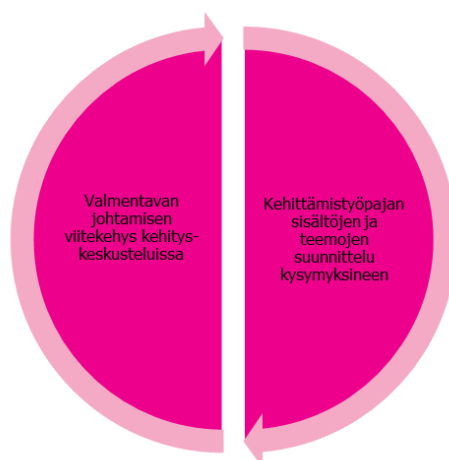
Startti-kehittämistyöpajan tarkoituksena oli osallistaa organisaation lähiesihenkilöitä kehityskeskustelujen uudistamiseen, ja hyödyntää näin heidän asiantuntemustansa kehittämistyössä. Toikon ja Rantanen (2009) mukaan osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät kiinteästi toisiinsa, sillä osallistamisen voi nähdä olevan mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistumisen taas mahdollisuuksien hyödyntämistä. Asiakkaitten, työntekijöitten tai sidosryhmien osallistumisella kehittämiseen varmistetaan eri tahojen tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen ja toisaalta myös toimijoiden sitoutuminen suunniteltavaan muutokseen. Toisaalta osallisuutta sinällään voi pitää tärkeänä ilman hyödyn tuomaa välinearvoa ajatellen, että osallistumisoikeuden voi nähdä kuuluvan kaikille, joita asia koskee. Toikko ja Rantanen (2009) muistuttavat, että kehittämisen osallisuus ei ole intresseistä vapaata, vaan käsitys osallisuudesta ja osallistumisesta vaikuttavat kehittämistoiminnan luonteeseen. (Toikko & Rantanen, 2009, 90–91.) Startti-kehittämistyöpajassa osallisuuden mahdollisuus päädyttiin tarjoamaan lähiesihenkilöille, koska heidän toimenkuvissaan kehityskeskustelut ovat erityisen merkittävä johtamisen työväline. Kehittämistyössä käyttäjä- ja toimijälähtöisyydestä käytetään toisinaan termiä ihmiskeskeinen suunnittelu (human-centered design), jolloin halutaan painottaa sitä, että kyseinen suunnitteluprosessi kohdistetaan käyttäjien tarpeisiin heidän omissa konteksteissaan (Toikko & Rantanen, 2009, 95).

Startti-kehittämistyöpajassa rakennettiin erityisesti perustaa sille, miten kehityskeskustelujen prosessia ja sisältöjä lähdetään uudistamaan valmentavan johtamisen näkökulma huomioiden. Varsinainen kehityskeskustelujen uudistustyö organisaatiossa tehdään vuoden 2022 aikana prosessissa, johon kuuluu siis Startti-kehittämistyöpajan jälkeen vielä kolme muuta työpajaa (kuva 10). Kehittämistyöpajojen jälkeen kehittämishankkeen työntekijät työstävät, koostavat ja konkretisoivat kehityskeskustelujen uudistukset toimintamalliksi ohjeistuksineen. Kehityskeskustelujen uusi toimintamalli otetaan organisaatiossa käyttöön v.2023.



KUVA 10. Hahmotelma kehityskeskustelujen kehittämisprosessin eri vaiheista. (Tiedosta hyvinvointia ja tuottavuutta kehittämishanke / syyskuu 2021.)

Kehittämistyön suunnittelua jatkettiin ja tarkennettiin sähköpostikeskustelujen jälkeen syyskuussa verkkokokouksessa, johon osallistuivat Tiedosta hyvinvointia (ESR)-hankkeen projektipäällikkö, projektisuunnittelija ja opinnäytetyöntekijä. Tuolloin sovittiin, että opinnäytetyössä kootaan ensinnäkin kehityskeskusteluihin ja valmentavaan johtamiseen liittyvää tutkimustietoa, teoriaa ja erilaisia näkökulmia kirjalliseen muotoon valmentavan johtamisen viitekehyyksi kehityskeskusteluille ja toiseksi samanaikaisesti suunnitellaan yhdessä Startti-kehittämistyöpajan sisältö ja toteutus. Tietoperustan kokoaminen ja kehittämistyöpajan suunnitteleminen haluttiin toteuttaa toisiinsa limittyvinä prosesseina, jolloin vahvistettiin tutkimustiedon kytkeytyminen kehittämistyöpajan sisältöjen suunnitteluun. Sujuva yhteistyö opinnäytetyön tekijän ja hankkeen kehittämistyöntekijöiden kesken päätettiin varmistaa riittävässä säännöllisillä työkokouksilla ja hyödyntämällä verkkopohjaisia jaettuja työskentelyalustoja. Tavoitteena oli, että teoretieto on ohjaamassa käytännön kehittämistyön suunnitteluprosessia, ja kehittämisiongelmat tarkentuessaan ohjaavat tietoperustan koostamista (kuva 11).



KUVA 11: Valmentavan johtamisen viitekehyyksen kokoaminen ja kehittämistyöpajan suunnittelu liittyminen toisiinsa.

Toikko ja Rantanen (2009, 21) toteavat, että tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa lähtökohtana ovat käytännöstä nousevat ongelmat ja kysymykset, jotka ohjaavat ja suuntaavat tiedon

tuottamista. Tällöin tietoa tuotetaan käytännön tilanteissa ja ympäristöissä, ja päähuomio on kehittämistoiminnassa, jossa kuitenkin hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. Kyse ei ole siis pelkästään tiedon soveltamisesta, vaan myös sellaisesta perustellusta tiedon tuottamisesta, jossa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja rakenteista. (Toikko & Rantanen, 2009, 21–23.) Tässä opinnäytetyössä haettiin teoretiedon avulla synteisiä kehityskeskustelujen ja valmentavan johtamisen välille organisaation kehityskeskustelujen kehittämisprosessin tarpeet huomioiden.

Opinnäytetyön tuotoksina syntyi siis asiantuntija-alustus Startti-kehittämistyöpajaan ja tästä alustuksesta tallenne hyödynnettäväksi organisaation koulutus- ja perehdytysmateriaalina. Toiseksi Startti-työpajassa oli tavoitteena tuottaa valmentavaan johtamiseen perustuvia kehittämisideoita kehityskeskustelujen uudistamistyöhön. Opinnäytetyöraporttia voi tarkastella kolmantena tuotoksena, joka tässä tapauksessa antaa tarkemman kuvauksen valmentavan johtamisen tietoperustasta kehityskeskusteluissa, ja tiivistää työpajan tuotoksia kirjalliseen muotoon peilaten niitä tutkimustietoon ja kirjallisuuteen (kuva 12).



KUVA 12. Suunnitelma opinnäytetyön tuotoksista ja hyödynnettävyydestä.

Ajallisesti opinnäytetyön kehittämisprosessi sijoittui marraskuun 2021 ja helmikuun 2022 väliselle ajalle. Ensimmäisessä vaiheessa marras-tammikuun aikana koottiin tietoperustaa ja taustateoriaa valmentavasta johtamisesta kehityskeskusteluissa ja koostettiin tämän pohjalta asiantuntija-alustus Startti-kehittämistyöpajaan. Samaan aikaan suunniteltiin kyseisen kehittämisprosessin sisällöt ja menetelmät, ja työpaja toteutettiin helmikuun alussa v.2022. Tämän jälkeen työpajan tuotokset analysoitiin suhteessa tietoperustaan ja laadittiin niiden pohjalta kehittämis-ehdotuksia jatkotyöskentelyyn helmikuun aikana. Kaikki työvaiheet limittyivät toisiinsa ja jokainen vaihe tarkentui vähitellen yhteisen kehittämisprosessin myötä. Opinnäytetyön raporttia kirjoitettiin osana eri vaiheita marraskuusta v.2021 maaliskuuhun 2022.

7.2 Viitekehysten kokoaminen ja alustuksen laatiminen

Valmentavan johtamisen ja kehityskeskustelujen tietoperustaa lähdettiin kokoamaan perehtymällä aluksi aiheita käsittelevään kirjallisuuteen yleisellä tasolla kirjastojen yleisten hakupalvelujen avulla (esim. Finna, AlmaTalent). Perustietoa aiheesta haettiin myös Google-hakukoneen avulla kartoittaen niin kotimaista kuin kansainvälistäkin ajankohtaista johtamiskeskustelua aihepiiristä. Tässä yhteydessä hyödynnettiin myös joitakin asiantuntijaluentoja ja podcasteja, joita oli avoimesti saatavilla verkossa. Aiheeseen liittyvän keskeisen kirjallisuuden tunteminen auttaa perustelevaan paitsi aihevalintaa ja tutkimuksen merkityksellisyyttä, myös saamaan riittävän yleiskuvan aiheesta syvempää tiedonhakua varten (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, 2007, 105–107).

Kirjallisuudesta valikoitui tietoperustaan joitakin teemaan liittyviä perusteoksia tukemaan käsitteiden avaamista ja suuntaamaan tiedonhakua syvemmälle aihepiiriin ja ajankohtaiseen tutkimustietoon. Suomalaisia tieteellisiä lehtiartikkeleita kartoitettiin Tieteellisten seurain valtuuskunnan ylläpitämän Journal.fi – verkkosivuston avulla. Tiedonhaussa hyödynnettiin myös Google Scholar-hakupalvelua, jonka avulla pystyy hyvin kartoittamaan mm. keskeisiä ja eniten viitattuja tutkimuksia tai kirjoittajia niin kotimaisista kuin kansainvälisistä tutkimuksista. Hoitotieteen ja lähialojen tietokanta Cinahl puolestaan auttoi löytämään aihepiiristä lisää alaan liittyvää kansainvälistä tutkimustietoa. Aiempia opinnäytetöitä hyödynnettiin myös tiedonhaun apuna antamassa vinkkejä erilaisiin julkaisuihin, joita muussa tiedonhaussa ei vielä ollut noussut esiin. Tietoperustan lähteenä käytettiin kuitenkin aina alkuperäisiä julkaisuja, eikä kyseistä opinnäytetöitä.

Tiedonhaun tukena ja tiedon jäsentämisessä hyödynnettiin mielle- ja käsittekarttojen laatimista, mikä auttoi löytämään ja avaamaan keskeisiä käsitteitä sekä määrittelemään niitä tämän opinnäytetyön kannalta. Tiedon jäsentämisessä hyödynnettiin myös prosessi- eli vaihekirjoittamista, joka tukee laajojen tekstien kirjoittamista. Airaksisen (2020) mukaan kirjoittamisprosessin ei tällöin tarvitse edetä lineaarisesti sisällysluetteloa noudattaen, vaan eri osa-alueita kirjoitetaan sen mukaan, minkä kirjoittaja kokee luontevana ja ajankohtaisena. Kirjoittamistyön vaiheisiin ennen työn julkistamista kuuluu valmistautuminen ja suunnittelu, luonnostelu, muokkaus ja editointi sekä viimeistely. Vaiheet limittyvät toisiinsa koko prosessin ajan niin, että tavoitteena on työn laadun paraneminen sen edetessä. (Airaksinen, 2020.) Tiedonhaun ohessa tapahtuva jatkuva kirjoittamistyö auttoi paitsi jäsentämään tietoa, myös tuki ja ohjasi tiedonhakua eteenpäin ja syvemmälle.

Opinnäytetyössä perehdyttiin myös Tiedosta hyvinvointia ja tuottavuutta (ESR)- kehittämishankkeen hankesuunnitelmaan sekä suunnitellun kehittämistyön pohjana olleeseen kehityskeskustelujen nykytilaselvitykseen. Koska koottavan valmentavan johtamisnäkökulman tietoperustan tuli soveltua nimenomaan Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kehityskeskustelujen tueksi, opinnäytetyössä avattiin myös organisaation nykyistä johtamisjärjestelmää, strategiakarttaa ja siihen liittyvään BSC-tuloskorttia mittaristoinen. Kinnunen (2011) toteaa, että johtamisessa ja sen kehittämisessä on tärkeää tiedostaa organisaation kulttuuria ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sillä johtamisella on mahdollista niinhinkin muutostilanteissa vaikuttaa. Vaikka suurilla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilla ei välttämättä ole yhtenäistä organisaatiokulttuuria johtuen niiden monista toisistaan poikkeavista erityisaloista, kaikilla kiinteillä ryhmillä on kuitenkin jokin oma kulttuurinen uskomusjärjestelmänsä.

Rationaalinen työskentely työyhteisöissä ei ole mahdollistakaan ilman vakiinnuttavia arvoja, normeja ja uskomuksia. (Kinnunen, 2011, 176–180.)

Tiedonhaun ja kirjoittamisen ohessa aloitettiin melko varhaisessa vaiheessa rakentamaan myös esitysrunkoa asiantuntija-alustusta varten. Alustuksessa oli tavoitteena avata kehityskeskustelua ja valmentavaa johtamista käsitteinä ja tarjota ajankohtaista tutkimus- ja asiantuntijätietoa aihepiiristä riittävän käytännönläheisesti, jotta kuulijoille muodostuisi parempi ymmärrys valmentavan johtamisen hyödyntämismahdollisuuksista kehityskeskusteluissa. Yhtä lailla tärkeää oli kuulijoiden mielenkiinnon herättäminen valmentavan johtamisen mahdollisuuksiin kehityskeskusteluissa.

Esitysmateriaali päädyttiin laatimaan Power Point-ohjelmalla, joka mahdollistaa myös valmiiksi selostetun esityksen tuottamisen. Esitysrunkoa ja sen osia siitä käsiteltiin yhteisissä työkokouksissa kehittämishankkeen kanssa arvioiden teemojen soveltuvuutta ja tarkoituksenmukaisuutta esityskontekstin kannalta. Palautteen ja keskustelun perusteella esitystä täydennettiin, muokattiin ja muutettiin – samalla myös tarvittaessa laajennettiin ja tarkennettiin tiedonhakua ja tietoperustan kirjoittamista. Alustuksen kesto rajattiin 30 minuuttiin, jotta työpajassa jäisi riittävästi aikaa myös varsinaiselle työskentelyosuudelle. Tällöin oli jo tiedossa, että työpaja tullaan toteuttamaan verkon välityksellä, mikä tuli huomioida esityksen rakentamisessa. Koska verkkovälitteisen esitykseen keskittyminen voi olla omalla työpisteellä haasteellista, liitettiin esitykseen osallistavia kysymyksiä. Näistä ensimmäisessä kysyttiin näkemyksiä siitä, mikä on kuulijoiden mielestä kehityskeskusteluissa tärkeintä. Toisessa kysymyksessä kuulijat arvioivat omaa johtamistoimintaansa suhteessa valmentavan johtamisen ulottuvuuksiin. Kyselyt toteutettiin Teams-verkkokokousalustan kyselytoiminnoilla.

Asiantuntija-alustuksen ensimmäisestä kokonaisesta versiosta laadittiin ennen työpajaa yhtenäinen diaesitys selostuksineen tallenteeksi kehittämishankkeen työntekijöiden arvioitavaksi. Palautteen perusteella asiantuntija-alustusta edelleen selkeytettiin ja joitakin osa-alueita tiivistettiin. Asiantuntija-alustuksen laatiminen oli siis vaiheittain etenevää prosessimaista työtä. Työkokouksissa käyty keskustelu ja saatu palaute ohjasivat sekä asiantuntija-alustuksen laatimista että sen pohjana olevaa tiedonhakua ja tiedon jäsentämistä kirjalliseen muotoon opinnäytetyöraporttiin.

7.3 Kehittämistyöpajan suunnittelu, toteutus ja arviointi

Startti-kehittämistyöpaja suunniteltiin marras-tammikuun aikana kehittämishankkeen ja opinnäytetyön yhteisissä työkokouksissa. Työkokouksia pidettiin kaikkiaan kuusi ja aikaa niihin varattiin tunnin puoleentoista tuntiin. Tämän lisäksi hanketyöntekijät suunnittelivat työpajaa keskenään osana omaa työtään. Vastuu kehittämistyöpajan ohjelmasta ja kokonaissisällöistä oli hanketyöntekijöillä, ja opinnäytetyö kytkeytyi tähän työhön ennen kaikkea valmentavaan johtamiseen liittyvien näkökulmien osalta. Nämä näkökulmat olivat toki keskeisiä juuri tässä työpajassa, sillä Startti-työpajan teeman oli nimenomaan valmentava johtaminen kehityskeskusteluissa.

Stratti-kehittämistyöpaja oli tarkoitus järjestää kasvokkaisena tapahtumana, mutta vaikeutuneen koronapandemiatilanteen vuoksi se siirrettiin kuitenkin verkkoon. Työpajan verkkokokousalustaksi valikoitui Teams-sovellus, jota oltiin juuri ottamassa käyttöön kohdeorganisaatioissa. Osallisuutta tukeväksi verkkotyöskentelyalustaksi puolestaan valikoitui Miro-työskentelyalusta, jonka avulla

pystyttiin visualisoimaan osallistujille työpajan eri vaiheet, samoin kuin koko laajempi kehittämisprosessi. Alustalle koottiin työpajan materiaalit ja se toimi myös työpajassa ikään kuin ”valkotauluna”, johon voitiin kirjata työpajan tuottamia ideoita ja ajatuksia muistilapuille. Kehittämishanke vastasi erilaisten verkkoalustojen testaamisesta ja valinnoista.

Kutsu yhteiseen kehittämistyöhön lähetettiin organisaation lähiesihenkilöille heti tammikuun alussa. Ilmoittautuminen tapahtui samalla kertaa Startti-kehittämistyöpajan lisäksi muihinkin prosessiin kuuluviin työpajoihin. Kehittämishanke huolehti kutsumisesta ja ilmoittautumisten vastaanottamisesta. Työpajaan ilmoittautui mukaan 13 esihenkilöä eri vastuualueilta, minkä todettiin olevan riittävä niin määrällisesti kuin työalueitten edustuksellisuuden kannalta. Ilmoittautuneet saivat kokouslinkin ja työpajaohjelman noin kaksi viikkoa ennen työpajaa, ja tässä yhteydessä he saivat tiedon myös opinäytetyön roolista Startti-kehittämistyöpajassa. Koska verkkokokous ei mahdollistanut yhteistä kahvitteluhetkeä kokouksen alussa, osallistujia haluttiin innostaa ja sitouttaa työskentelyyn lähettämällä heille ennakoon pieni eväspaketin. Paketista löytyi naposteltavaksi pähkinöitä, suklaata ja salmiakkipastilleja. Tämä eväspaketin sisältö kytkettiin myös työpajan asiantuntija-alustuksessa havainnollistamaan yhtä osallistavasta kysymyksistä.

Ennen varsinaista työpajaa toteutettiin työpajan ”kenraaliharjoitus”, jossa käytiin ohjelma läpi vaihe vaiheelta. Tällä tavoin varmistettiin sujuvat siirtymät osiosta toiseen ja selkeytettiin vielä työpajan vetäjien keskinäistä työnjakoa ja kunkin vastuita työpajatyöskentelyn aikana. Tämä vaihe oli tärkeä myös työpajan teknisen toteutuksen varmistamiseksi, sillä työpaja haluttiin toteuttaa mahdollisimman osallistavasti, ja osallistaminen verkossa vaati useamman eri työskentelyalustan hyödyntämistä ja yhteensovittamista. Startti-kehittämistyöpajassa pyrittiin eri keinojen avulla kannustamaan osallistujia aktiivisuuteen ja osallisuuteen: Työpajan alussa osallistajat esittäytyivät valitsemalla annetusta kuvavalikosta jonkin omaa tunnelmaa vastaavan kuvan. Orientaatio työskentelyyn tapahtui kuvittelemalla, millainen olisi unelmien kehityskeskustelu. Tämä osio toteutettiin Miro-työskentelyalustalla, jolloin osallistajat samalla pääsivät harjoittelemaan alustan käyttöä. Myös asiantuntija-alustuksessa hyödynnettiin osallistavia kysymyksiä, joihin osallistajat pääsivät vastaamaan linkin avulla ja vastaukset avautuivat yhteiselle näkymälle. Työpajan monien teknisten osioiden yhteensovittamisesta ja sujuvuudesta huolehti kehittämishankkeen suunnittelija, joka osallistui myös työpajan ohjaamiseen.

Startti-työpajan kesto oli kokonaisuudessaan 2,5 tuntia ja sen johdanto-osuus koostui osallistujien esittäytymisestä, työskentelyn taustoituksesta ja ohjeistuksesta sekä orientaatiosta työskentelyyn. Tämän jälkeen kuultiin asiantuntija-alustus valmentavasta johtamisesta kehityskeskusteluissa, jonka jälkeen siirryttiin työpajan toiminnalliseen osuuteen. Työpajan alustus tallennettiin myöhempään käyttöön organisaatiolle, mutta muilta osin työpajaa ei tallennettu.

Työpajan ohjelma

08.30	Esittäytyminen
08:45	Työskentelyn tausta ja työpajan toteutus
09:00	Orientoituminen työskentelyyn
09:15	Valmentava johtaminen kehityskeskusteluissa
10:00	Pienryhmätyöskentely
10:45	Yhteenveto ja työskentelyn jatkuminen
11:00	Työpaja päättyy

Työpajan toiminnallisessa osuudessa osallistujat jaettiin kolmeen pienryhmään työstämään kehittämiskysymyksiä. Työpajassa työstettävä kysymys muotoutui ja tarkentui suunnittelutyön edetessä ja siinä päädyttiin lopulta seuraavanlaisen muotoon:

Miten edistämme kehityskeskustelun onnistumista valmentavan johtamisen näkökulmasta prosessin eri vaiheissa: a) ennen kehityskeskustelua b) kehityskeskustelujen aikana c) kehityskeskustelun jälkeen?

Tämän kysymyksen avulla pystyttiin nostamaan esille kehityskeskustelujen prosessimaisuus ja valmentavan johtamisen kytkeytyminen kokonaisvaltaisesti prosessin kaikkiin vaiheisiin. Näin osallistujilta lähdettiin hakemaan näkemyksiä paitsi valmentavan johtamisen hyödyntämiseen ja vahvistamiseen kehityskeskusteluissa myös siihen, miten vahvistetaan kehityskeskustelujen prosessimaisuutta valmentavan johtamisen näkökulmista.

Työpajan pienryhmien työskentelyyn varattiin aikaa 45 minuuttia eli noin 15 minuuttia kutakin prosessin vaihetta (a, b ja c) kohti. Jokaisessa pienryhmässä oli 4–5 osallistujaa ja työpajan kolme vetäjää toimivat kussakin ryhmässä kirjureina ja keskustelun fasilitoijina. Työpajassa tavoitteena oli löytää työpajan osallistujilta teemaan ja kysymyksiin liittyvä asiantuntemus, mikä on fasilitoinnissa keskeinen periaate. Fasilitoinnilla tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa tuetaan ryhmää tavoitteelliseen työskentelyyn niin, että jokaisella on mahdollisuus osallistua aktiivisesti ja tasapuolisesti; Työpajan turvallinen ja osallistava ilmapiiri, huolellinen suunnittelu ja ryhmän yhteistä työskentelyä tukevat menetelmät luovat onnistuneet puitteet työpajalle (Sipponen-Damonet, 2020).

Jokaiselle pienryhmälle oli ennakoon valmisteltu Miro-työskentelyalustalle oma työalue, johon pienryhmän ajatukset, ideat ja kommentit kirjattiin muistilapuille eritellen ne kysymyksen a-, b-, ja c-osioihin. Työpajan päätteeksi palattiin vielä pienryhmistä yhteiselle kokousalustalle, tehtiin lyhyt yhteenveto aiheeseen ja hankkeen työntekijät antoivat osallistujille vielä pienen välitehtävän seuraavaa työpajaa varten. Työpaja eteni kokonaisuudessaan aikataulun mukaisesti. Joillakin osallistujilla oli pieniä vaikeuksia päästä Miro-alustalle, mutta opastuksen avulla lähes kaikki lopulta pääsivät työskentelyalustalle mukaan. Toiminnallisessa osuudessa pienryhmissä kirjurin käyttäminen varmisti sen, että jokaisella oli mahdollisuus tuottaa aineistoa alustalle, vaikka itse ei olisi pystynyt kirjaamaan. Kaikki pienryhmät keskustelivat aiheesta vilkkaasti ja lopputuloksena syntyi runsaasti erilaisia näkökulmia aiheeseen.

Osallistavassa verkkotyöpajassa käytetyt menetelmät ja työskentelyalustat osoittautuivat toimiviksi. Huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen olivat olennainen osa prosessissa ja se näkyi työpajassa sujuvuutena, vaikka työskentelyssä hyödynnettiin useita erilaisia verkkoalustoja. Kehittämishankkeen työntekijät olivat kehittämistyön ammattilaisia, joilla oli jo paljon osaamista työpajojen suunnittelemisesta ja toteutuksesta, mikä helpotti yhteistä työskentelyä ja näkyi lopputuloksessa.

7.4 Kehittämistyöpajan tuotosten analysointi ja tulkinta

Startti-kehittämistyöpajan pienryhmät nostivat esiin runsaasti näkökulmia työpajan kehittämiskysymykseen, miten kehityskeskustelujen onnistumista voidaan edistää prosessin eri vaiheissa valmentava johtamisnäkökulma huomioiden. Kehittämistyöpajan kussakin kolmessa pienryhmässä käydyistä keskusteluista tehtiin lyhyet kirjaukset keskeisistä huomioista ja ehdotuksista Miro-alustan muistilapuille. Kirjaukset olivat hyvin napakoita ja ytimekkäitä samaan tapaan kuin jos asioita kirjattaisiin post-it -lapuille. Kehittämistyöpajan kehittämiskysymys jaotteli työpajan pienryhmien tuotokset kolmeen kehityskeskusteluprosessin vaiheeseen (ennen kehityskeskustelua / kehityskeskustelun aikana / kehityskeskustelun jälkeen).

Startti-kehittämistyöpajan aineiston käsittelyssä säilytettiin kehittämiskysymyksen tuottama jaottelu, ja lisäksi aineistoa jäseneltiin etsimällä samaan teemaan liittyviä näkökulmia ja ryhmitellen niitä löydettyjen teemojen mukaisesti. Esimerkiksi kehityskeskustelujen päämäärän ja merkityksen selkeyttämisen teeman alle yhdistettiin strategiaan ja visioon sekä kehityskeskustelujen tavoitteellisuuden liittyvät näkemykset. Tällaisen aineistolähtöisen teemoittelun avulla haetaan aineistosta saatuja vastauksia yhdistäviä seikkoja, jolloin aineistoa voidaan jäsentää aihepiireittäin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemoitteluvaiheessa käytettiin apuna tekstinkäsittelyohjelmaa, mikä helpotti aineiston käsittelyä käytännössä. Kaikki tuotokset kirjoitettiin kuvailevaan muotoon ja tuotosten kuvailussa pyrittiin pitäytymään tehtyjen kirjausten sanavalinnoissa niin pitkälle kuin se luetavuuden kärsimättä oli mahdollista. Tämän raportin tuotoksia esittelevässä luvussa noudatetaan samaa kehityskeskusteluprosessiin liittyvää ajallista jaottelua, mitä käytettiin työpajan kehittämiskysymyksessä (ennen / aikana / jälkeen).

Toikko ja Rantanen (2009, 121) toteavat kehittämistoiminnassa tiedontuotannon tehtävänä olevan kehittämisprosessin ohjaaminen eteenpäin, minkä vuoksi aineistolta edellytetään nopeita vastauksia. Kehittämistoiminnassa aineistoja hyödynnetään usein kapeammasta näkökulmasta kuin varsinaisessa tutkimuksessa, mikä osaltaan vaikuttaa aineiston analyysin syvyyteen. Aineistoja lähestytään kehittämistoiminnan kysymysten näkökulmasta, jolloin ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä analysoimaan kaikkea mahdollista aineistoihin sisältyvää tietoa. Näin ollen kehittämisaineistojen analyseissa päädytään usein laadullisen aineiston luokitteluun ja karkeaan tulkintaan. (Toikko & Rantanen, 2009, 139–141.) Startti-kehittämistyöpajan tuotoksista haettiin ennen kaikkea näkökulmia ja ideoita siihen, miten kehityskeskustelujen uudistamistyössä huomioidaan valmentavaa johtamisnäkökulmaa. Saatujen vastausten perusteella kehittämishanke lähti suunnittelemaan kehittämisprosessin seuraavia vaiheita ja tulevia kehittämistyöpajoja. Työpajan tuotokset siis ohjasivat kehittämisprosessia eteenpäin.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että aineiston analyysi on aina subjektiivista, ja siihen sisältyy väistämättä myös tulkintaa, sillä analyysi ja tulkinta kietoutuvat yhteen. Analyysia ei voi tehdä ilman, että aiempi tietämys, kokemus, maailmankuva, tiedonkäsitys ja arvot vaikuttaisivat analyysissä tehtäviin valintoihin, vaikka analyysissa pyritään toimimaan mahdollisimman avoimesti ja neutraalisti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Startti-työpajan tuotokset olivat erittäin tiiviitä kirjauksia laajemmasta keskustelusta, ja niiden analysointi vaati tulkintaa arvioitaessa kirjauksen sisältöä ja merkitystä. Toisinaan jonkin asian olisi voinut sijoittaa myös muun teeman alle kuin

valituksi tulleen, ja osa kirjauksista liittyi hyvin löyhästi tai ei juurikaan liittynyt valmentavaan johtamiseen kehityskeskusteluissa. Keskeisenä tavoitteena oli kuitenkin käydä aineisto läpi systemaattisesti niin, että kaikki ideat tulisivat huomioon otetuiksi osallisuuden periaatteen mukaisesti.

8 KEHITTÄMISTYÖPAJAN TUOTOKSET

8.1 Valmentava johtamisnäkökulma ja kehityskeskusteluihin valmistautuminen

Kehityskeskustelujen päämäärän ja merkityksen selkeyttäminen

Kehittämistyöpajan pienryhmissä todettiin, että kehityskeskustelujen tarkoitusta ja merkitystä tulisi selkeyttää ja avata organisaatiossa yleisellä tasolla. Jotta organisaation tavoitteet ja suunta voidaan kytkeä osaksi työyksikön tavoitteita, täytyy myös niiden olla riittävän selkeästi kerrottu ja avattu, työpajassa todettiin. Tämän selkeytys voitaisiin kertoa kehityskeskustelujen ohjeistuksessa lyhyellä videoalustuksella. Aloitteleville esihenkilöille ja työntekijöille erillinen ”briifaus” kehityskeskustelujen tarkoituksesta ja päämäärästä voisi olla hyödyllistä. Yhtä lailla valmentavan johtamisen edistämiseen koko organisaation tulee sitoutua, jotta se mahdollistuu kehityskeskusteluissakin. Strategiakysymysten epäiltiin kehityskeskusteluissa voivan olla ”tunnelman latistajia” ja samalla kysyttiin, miten pystytään luomaan tunnelma positiivisesta vireestä.

Esihenkilöiden omat kehityskeskustelut tulisi pystyä toteuttamaan ennen työntekijöiden kehityskeskusteluja, jolloin esihenkilö olisi itse ensin selkeyttänyt itselleen kehityskeskustelussa oman esihenkilönsä kanssa strategian, arvoit ja vision. Työyhteisötasolla yhteistä ymmärrystä kehityskeskusteluista voitaisiin työpajaosallistujien mielestä tukea keskustelemalla niistä yleisesti, ja palata sitten näihin teemoihin sitten tarkemmin yksilökeskusteluissa. Työyksikön tai työyhteisön tavoitteet tulisi sopia ennen yksilökeskusteluja, jolloin nämä kytkeytyisivät toisiinsa, ja tähän ehdotettiin yhdeksi keinoksi ryhmäkehityskeskustelun pitämistä jonkin yhteisen työpalaverin yhteydessä ennen yksilökeskusteluja.

Työntekijän ja esihenkilön valmistautumistoimet

Etukäteisvalmistautumisen todettiin lisäävän kehityskeskustelujen merkityksellisyyttä. Valmistautumista auttaisi, että keskusteluteemat olisivat etukäteen määriteltyjä ja ne ohjaisivat pohdintaa. Työntekijöiden etukäteen miettimät kehittymistarpeet vapauttaisivat aikaa keskustelutilanteessa keinojen ja ratkaisujen löytämiseen. Samoin erilaisten ongelmien listaamisen lisäksi ennakkoon olisi hyvä pohtia myös ratkaisuehdotuksia ja sitä, mitä itse on valmis asialle tekemään. Näkökulma kehittymisessä tulee olla yksilötasoa laajempi, siis myös työtehtävän ja koko organisaationkin kehittämisen on osa kehityskeskustelua. Etukäteisvalmistelun tulisi ohjata työntekijää omien vahvuuksien pohtimiseen, sillä oman potentiaalin löytäminen voi olla vaikeaa, jos ei itsekään oikein tunnista vahvuuksiaan. Tutustuminen kehityskeskustelumateriaaleihin ja valmistautuminen keskusteluun vaatii aikaa, tätä esihenkilö voi tukea työvuorosuunnittelulla ja mahdollistamalla työntekijälle valmistautumisen kalanteroimisen, työpajatuotoksista ilmenee.

Kehityskeskustelujen priorisointi tärkeiksi, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu mahdollistamalla kehityskeskustelut kaikille, kehityskeskusteluaikojen varaaminen ajoissa, riittävän pitkän ajan varaaminen ja sovitusta ajoista kiinni pitäminen nähtiin tärkeiksi valmistautumisen keinoiksi. Ne lisäävät osaltaan myös kehityskeskustelujen merkityksellisyyttä ja onnistumista, totesivat osallistujat. Vuosikellon rakentamista ehdotettiin varmistamaan kehityskeskustelujen suunnitelmallisuutta ja henkilökohtaiset lisät toivottiin jatkossa määriteltävän suunnitelmallisesti osana kehityskeskustelua, eikä erillisissä arviointiprosesseissa kuten nykytilanteessa on tehty.

Kehittämistyöpajassa muistutettiin, että esihenkilöiden tulee perehtyä edellisvuoden kehityskeskusteluun ja työntekijöiden tehtävänkuvauksiin ennen kehityskeskustelua. Valmistautumista ehdotettiin tuettavan esihenkilön puhelinkontaktilla työntekijään ennen kehityskeskustelua etenkin, jos kyse on etäjohtamisesta (työntekijä ja esihenkilö eri paikkakunnilla tai työyksiköissä). Rohkeus keskustella asioista myös ennen kehityskeskustelua nähtiin ylipäänsä tärkeäksi, samoin kuin työntekijän luottamus esihenkilöön ja turvallisen ilmapiirin saavuttaminen. Kehityskeskustelutilan varaaminen nähtiin myös tärkeänä osana valmistautumista, ja todettiin, että kehityskeskustelun voisi pitää myös muualla kuin työpaikalla, vaikkapa juoksulenkilläkin. Valmistelun tueksi ehdotettiin laadittavaksi ”tsekkilista”, joka auttaisi kaikkia osapuolia muistamaan erilaiset kehityskeskustelua valmistelevat toimet. Kehityskeskustelun valmistautumishjeet tulisi laatia sekä esihenkilöille että työntekijöille, ja molempien hyvää valmistautumista pidettiin tärkeänä.

8.2 Valmentava johtaminen kehityskeskustelun aikana

Vuorovaikutuksellisuus ja dialogisuus

Kehittämistyöpajan osallistujat nostivat esiin havainnon, että työorganisaatiossa nyt käytössä oleva kehityskeskustelulomake ei tue dialogisuutta, eikä asiaa helpota myöskään nykyinen epäselväksi ja epäyhtenäiseksi koettu ohjeistus. Samoin asioiden kirjaaminen käytössä olevaan järjestelmään lomakkeelle todettiin työlääksi, mikä tietenkin heijastuu myös vuorovaikutukseen. Lomakkeen todettiin toisinaan jäävän keskeneräiseksi mm. loppuhyväksynnän osalta. Vuorovaikutuksellisuutta haluttiin vahvistaa apukysymyksillä, jotka toisivat esiin työntekijän omia ideoita ja ratkaisuja. Yhtä lailla nähtiin tärkeäksi, että esihenkilökin on perillä ajankohtaisista asioista ja voi osaltaan ehdottaa ratkaisuja keskustelussa. Rauhallinen tila ilman keskeytyksiä varmistaisi keskustelun vuorovaikutuksen onnistuneisuutta, ja alussa olisi tärkeää löytää kepeämpää keskustelua vapauttamaan tunnelmaa. ”Kahvi ja pulla” tai muu rennompia aloitus voisi olla paikallaan myös hyvän tunnelman saavuttamiseksi, ja ”pysähtymisen tilan” varmistaminen keskustelulle tukee vuorovaikutusta.

Jokaisen työntekijän kuulluksi tulemista ja hiljaisten rohkaisemista puhumiseen pidettiin onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksinä. Yhteistä ymmärrystä koettiin voitavan vahvistaa ottamalla sitä avoimesti puheeksi – kysymällä varmistetaan toinen toistensa ymmärrys. Kehityskeskustelun pilkkominen vuoden ajalle erilaisiin lyhyempiin osiin teemojen mukaan nähtiin myös kokeilemisen arvoiseksi asiaksi. Dialogisuuden nähtiin vahvistuvan myös sillä, että kehityskeskusteluissa esiin

nousseisiin asioihin palataan työarjessa. Tunteet koettiin kuuluvan osaksi kehityskeskustelua, myös itkut ja naurut – esihenkilöllä tulee siis olla tunneäly käytössä.

Palaute ja arviointi - tavoitteet ja työn kehittäminen

Kehityskeskustelussa edellisen vuoden keskustelun tulee olla mukana kehityskeskustelussa taustalla, totesivat työpajaosallistujat. Esiin nostettiin molemmin puolisen palautteen antamisen tärkeys ja se, että myös esihenkilö pyytää palautetta työntekijältä. Rakentavan palautteen osalta työpajassa nousi esiin myös pohdintaa, miten sitä antaisin ja miten siitä saisi vaikuttavaa. Työntekijän palautetta esihenkilölle voisi muotoilla paremmin yhteistyötä arvioivaksi, kertovat työpajatuotokset. Kysymyksenä osallistujien mukaan tässä voisi olla esimerkiksi: Mitä sinä toivot esihenkilöltäsi? Työntekijän tarvitsemaa tuen tarvetta voisi kartoittaa myös esihenkilön kysymyksillä: Miten mahdollistan, että voit tehdä työtäsi sinulle mielekkäällä tavalla, onko siinä kehitettävää, mitä voisit tehdä toisin ja miten yhteistyötämme voisi kehittää? Palautteen antamista nähtiin helpottavan sen, että tunnetaan toinen toisensa.

Perustehtävän kirkastaminen nähtiin yhdeksi tärkeäksi osaksi kehityskeskustelua ja siihen liittyvä kaikinpuolinen avoin keskustelu työn tekemisestä ja työn tekemisen eetoksesta sekä erilaisista työn muutoksista. Työyksikön tehtävästä puhumisen siihen yhteisestä ymmärrystä etsien koettiin kuuluvan onnistuneeseen kehityskeskusteluun. Tähän nähtiin kuuluvan myös keskustelu työyksikön tilanteesta ja visiosta; minkä takia ollaan olemassa huomioiden asiakas- ja potilaslähtöisyys ja yhtä lailla myös työntekijän merkityksellisyys työyhteisölle.

Onnistuneeseen, valmentavan kehityskeskusteluun nähtiin kuuluvan myös puhuminen kehittämisen toiveista ja odotuksista. Esihenkilöiden tehtävänä olisi tällöin kuunnella työntekijöiden toiveita ja tulevaisuuden suunnitelmia. Tavoitteen saavuttamista korostettiin yksilön näkökulmasta tarkastellen, mutta toisaalta työpajassa nousi esiin pohdinta: organisaatiokeskeisyys vs. yksilölähtöisyys. Pohdintaan nousi myös kysymys, miten työntekijän sparrausta toteutetaan. Osaamisen kehittämisessä myös koulutusten merkitys nostettiin esiin kehityskeskustelussa keskusteltavana asiana.

Tärkeänä pidettiin, että kehityskeskustelun lopussa käydään läpi, mitä on yhdessä sovittu ja miten jatketaan. Jos sovitut asiat eivät hoidu, kehityskeskustelut koetaan hyödyttöminä ja luottamus heikenee, työpajassa muistutettiin. Tätä sovittujen asioiden viemistä käytäntöön tulisi osallistujien mielestä tukea jotenkin. Asioille voisi sopia esimerkiksi määräpäivät ja pohdintaan nousi kysymys, voiko ohjelma (tietojärjestelmä) tukea sovittujen asioiden seuranta.

Hyvinvointi ja työssäjaksaminen

Työpajaosallistujat totesivat työntekijöitten uupumuksen olevan tätä päivää, mikä tulee esiin myös kehityskeskusteluissa. Esimerkkinä nostettiin esiin tilanne, jossa työntekijä tuo esiin jonkin akuutin kriisitilanteen; tällöin muu keskustelu jätetään ja kehityskeskustelu muuttuu hyvinvointikeskusteluksi. Tavoitteiden asettelussakin työntekijöiden uupumus on otettava huomioon.

Työpajaosallistujat nostivat esiin, että on hyvä kysyä ylipäänsä kuulumisia: mitä sinulle kuuluu ja miten jaksat. Ehdotukseksi nousi myös, että kehityskeskustelun lopussa olisi hyvä tehdä kysymys työntekijälle, onko jokin työntekoon vaikuttava asia vielä hyvä ottaa esille, vaikka se ei olisikaan varsinainen työasia. Yksityiselämä vaikuttaa myös jaksamiseen, ja toinen tuo sitä esiin enemmän, toinen vähemmän.

8.3 Valmentavan kehityskeskustelun toimet kehityskeskustelujen jälkeen

Kehityskeskustelussa sovitut asiat on tärkeää kirjata ylös viimeistään kehityskeskustelun jälkeen, todettiin työpajassa. Dokumentointi on seurannan ja jatkotoimenpiteiden toteuttamisen edellytys – miten sen saisi varmistettua, kyseltiin. Yhtenä ideana oli, että itse keskustelun aikana voisi hyödyntää vaikka post-it-lappusia, koska samanaikainen kirjaaminen voi haitata keskustelua, ja kirjata asiat järjestelmään vasta keskustelun jälkeen. Kirjaamisen pulmaan esitettiin ratkaisuksi myös valmiita ”täsmäkysymyksiä”. Joka tapauksessa esihenkilön todettiin olevan tärkeää prosessoida esiin nousseet asiat työlistaksi nopeasti.

Yhteenveto kaikista keskusteluista olisi hyvä käydä läpi yhteisessä työkokouksessa, mikä tekisi kehityskeskusteluja näkyväksi ja kuvaisi työyhteisön yhteistä kokonaiskäsitystä tilanteesta, kehittämistarpeista ja siitäkin, mikä on hyvin. Yksilötason ja työyhteisötason yhteenvedoille autetaan niin esihenkilöä kuin työntekijää tavoitteiden selkeyttämisessä: kumpikin tietää tavoitteensa. Työpajassa todettiin myös, että yhteenvedon pohjalta pystytään keskustelemaan siitäkin, mitä osaamista tarvitaan lisää ja kenen työpanosta (mihinkin). Tarkoituksenaan on edetä sanoista tekoihin eli viedä kehityskeskusteluista nousevat ideat käytäntöön, työpajassa muistuteltiin.

Tarpeen mukaan on sovittava myös jatkopalaverit ja / tai hyödynnettävä olemassa olevia arjen keskustelutilanteista sovittujen asioitten (etenemisen) varmistamisessa. Vuoden mittainen väli kehityskeskusteluille nähtiin melko pitkäksi, joten kehityskeskusteluohjeistukseen voisi kirjata ehdotuksen, että kehityskeskustelut pidetään alkuvuonna ja syksyllä käydään välikeskustelu(t). Näin yhteen keskusteluun ei tulisi liikaa asiaa ja toisaalta seurantaväli ei kävisi liian pitkäksi. Kehityskeskustelujen ohjeistukseen ehdotettiin johdantoa myös siihen, miten minkin laatuisten asioitten kanssa organisaatiossa edetään. Esimerkiksi koulutustarpeet siirrettäisiin osaamisen kehittämisen lomakkeelle (osaamisen kehittämissuunnitelma). Sovituista asioista kiinni pitäminen nähtiin tärkeäksi kehityskeskustelun onnistumisen kannalta, kuten että työntekijät pääsevät sovittuihin koulutuksiin. Koulutussuunnitelmat todeksi, avoin ja suora keskustelu niistä koulutusyksikön kanssa sekä koulutusten toteutumisen seuranta liitettiin osaksi onnistuneiden kehityskeskustelujen jälkityötä.

9 ONNISTUNEESTI KOHTI VALMENTAVIA KEHITYSKESKUSTELUJA - JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Millaisia asioita kehityskeskustelujen uudessa toimintamallissa olisi hyvä huomioida ja painottaa, jotta valmentavan johtamisen periaatteet mahdollistuvat ja vahvistuvat kehityskeskusteluissa Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä? Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistyöpajan tuotoksia tutkimustietoon ja teoriaan peilaten. Samalla pyritään nostamaan työpajan tuotoksia aihepiiriin liittyvään laajempaan ajankohtaiseen keskusteluun. Koska kehittämispajan tarkoituksena oli löytää eväitä kehityskeskustelujen uudistamiseen, tässä luvussa tuodaan esiin myös joitakin kehittämisehdotuksia. Näissä ehdotuksissa hyödynnetään työpajan tuotoksia, organisaatiossa tehtyä kehityskeskusteluselvitystä, organisaation johtamisasiakirjoja ja tämän kehittämistyön viitekehykseksi koottua tutkimus- ja asiantuntijatietoa täydentäen sitä myös uusilla teoreettisilla näkökulmilla.

9.1 Kehityskeskustelujen päämäärä ja tavoitteet osaksi strategiatyötä

Kaikkien työvälineiden käyttämisessä tarvitaan ymmärrystä kyseisen työvälineen käyttötarkoituksesta ja osaamista sen käyttämiseen. Näin on myös työn kehittämiseen tarkoitettun työvälineen, kehityskeskustelun osalta. Kehityskeskustelun luonteeseen kuuluu siis tietty päämäärä (Autio, Juuti & Wink, 2010). Silloin kun tämä päämäärä tiedetään ja siitä on riittävä yhteinen ymmärrys, keskustelun jokainen osallistuja pystyy sen kertomaan niin, että se ei poikkea merkittävästi muiden osallistujien kertomasta. Startti-kehittämistyöpajan tuotoksissa esitetään, että kehityskeskustelujen tarkoitus ja merkitys – niiden päämäärä – tulee organisaatiossa selkeyttää ja avata yleisesti ja yhteisesti. Kun tarkastelee organisaation keskeisiä johtamisasiakirjoja, BSC:tä ja henkilöstöohjelmaa, on vaikeaa saada selkeää käsitystä, mitä kehityskeskusteluilla organisaatiossa oikeastaan tavoitellaan (kts. luku 5.2). Mihin kehityskeskusteluilla sitten pyritään? Mikä on niiden yhteisesti tiedetty päämäärä?

Kehityskeskustelujen tulisi olla osa organisaation laajempaa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelujen tavoitteiden tulee kytkeytyä organisaation strategiaan niin, että kehityskeskusteluilla varmistetaan organisaation vision nivoutuminen päivittäiseen työhön. (Valpola, 2002, 13; Meretniemi, 2021, 12–13.). Startti-kehittämistyöpajan tuotoksissa huomautetaan, että ennen kuin työyksikön ja yksilötason tavoitteet voivat kytkeytyä osaksi organisaation tavoitteita ja suuntaa, näiden täytyy olla riittävästi selkeästi kerrottu ja avattu. Organisaatiossa toteutetussa kehityskeskustelujen nykytilaselvityksessä ilmenikin, että strategia oli vähiten käsitelty teema kehityskeskusteluissa (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.) Voisiko tämä johtua strategian vaikeaselkoisuudesta? Organisaatiossa käytössä oleva BSC-strategiakartta on tutkimustiedonkin perusteella osoittautunut pulmalliseksi strategian ”jalkauttamisessa” kehityskeskustelujen tavoitteisiin ja teemoihin sekä arjen työhön (Ruoranen, 2010, 5, 138–139, 153; Porporato, Tsasi ja Marin Vinuesa, 2017). Valmentavaan johtamiseen ja kehityskeskusteluihin kuuluu kuitenkin sellainen tavoitteellisuus, joka kytkeytyy osaksi organisaation laajempia tavoitteita.

On siis perusteltua esittää, että organisaatiossa selkeytetään kehityskeskustelujen päämäärä. Samalla voi olla tarpeen selkeyttää organisaation nykyisen strategiakartan keskeiset päämäärät ja

tavoitteet niin, että jokainen organisaatiossa työskentelevä pystyy ne riittävästi ymmärtämään sekä organisaation että oman työalueensa kannalta. Meretniemi (2012, 155) muistuttaa, että esihenkilön tulisi pystyä kertomaan arkikielellä ja käytännönläheisesti visioista ja strategioista: mitä ne ovat ja mitä se tarkoittaa juuri tässä työssä. Kun näihin on saatu riittävä yhteinen ymmärrys, kehityskeskusteluohjeistuksessa kehityskeskustelun tarkoitusta ja tavoitteita voitaisiin avata lyhyenä videoesityksenä, kuten Startti-kehittämistyöpajan tuotoksissa ehdotettiin.

Koska organisaation nykyisessä strategiatyössä edetään ylhäältä alaspäin strategiaa jalkauttaen, esihenkilön oma kehityskeskustelu on hyvä pitää ennen työntekijöiden kanssa käytävää kehityskeskustelua, kuten työpajassa esitettiin. Tämä edistää strategian jalkautumista. Yhtä lailla perusteltua on ottaa hyväksi käytänteeksi pitää työyksikön ryhmäkehityskeskustelu ennen yksilökeskusteluja, jolloin yksikön tavoitteet voidaan liittää myös yksilöllisiin tavoitteisiin. Startti-kehittämistyöpajan tuotoksissa todetaan, että keskustelu työyksikön tilanteesta ja visiosta on osa kehityskeskustelua. Tavoitteena on ymmärtää, minkä takia ollaan olemassa huomioiden asiakas- ja potilaslähtöisyys ja sitä kautta kunkin työntekijän merkityksellisyys työyhteisölle. Tavoitteellisuus ja tulevaan suuntaaminen on keskeinen osa valmentavaa johtamista.

Pidemmillä aikavälillä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa voisi olla aiheellista suunnata kohti dialogisempaa ja rohkeampaa strategiatyötä, jossa strategia ei olisi enää vain ylimmän johdon määrittämää, vaan sen laatimiseen osallistuisivat kaikki, jotka sitä myös toteuttavat. Henkilöstö tulisi tällöin tasavertaisesti mukaan strategian suunnittelutyöhön. Silloin kehityskeskusteluissa kyse ei olisi sikaan enää vain strategian jalkauttamisesta ”ylhäältä alas”, vaan strategian yhteisestä uudelleen määrittelystä periaatteella ”strategia kuuluu kaikille” (vrt. Laine & Vaara, 2011, 29–33). Tämän suuntainen strategiatyö soveltuisi hyvin valmentavan johtamisen viitekehykseen. Tämä voisi myös tuoda strategiatyöhön Startti-kehittämistyöpajassa peräänkuulutettua uudenlaista positiivista virettä ja ennen kaikkea tärkeää asiantuntemusta asiakas- ja potilastyöstä. Tämä on perusteltua myös siksi, että monimutkaistuvassa maailmassa hierarkkisilla ylhäältä alaspäin suuntautuvilla johtamismenetelmillä on vaikeaa pitää kiinni osaavista työntekijöistä, jotka arvostavat työssään yhä enemmän vapautta, itseohjautuvuutta ja mahdollisuutta käyttää osaamistaan, kuten Meretniemi (2012) toteaa. Itseohjautuvien ja innovatiivisten työntekijöitten johtamisessa on tärkeää kannustaminen omien tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä itsenäiseen ongelmien ratkaisuun, jolloin johtajan roolina on olla mahdollistaja, valmentaja ja koordinaattori. (Meretniemi, 2012, 183–184.)

9.2 Valmentavan vuorovaikutuksen vahvistaminen kehityskeskustelussa

Soback (2021) toteaa, että valmentavaan kehityskeskusteluun molemmat osapuolet saapuvat valmistautuneina ja keskeisiä kysymyksiä jo etukäteen pohtineina. Myös Startti-kehittämistyöpajan osallistujat totesivat etukäteisvalmistautumisen olevan tärkeää, jotta itse keskustelutilanteessa päästään pohtimaan keinoja ja ratkaisuja, sekä havaitsemaan kehittämistarpeita yksilötasoa laajemmin. Meretniemen (2012, 65) mukaan hyvä valmistautuminen on suorastaan edellytys keskustelun hyödyllisyydelle. Hyödyttömiä kehityskeskusteluja puolestaan ei kannattane missään organisaatiossa

toteuttaa, joten valmistelemattomista kehityskeskusteluista on varmasti perusteltua luopua kokonaan.

Riittävä valmistautuminen kehityskeskusteluun vapauttaa keskustelutilanteessa aikaa vuorovaikutukselle ja varmistaa, että tarpeelliset asiat tulee keskusteltua. Startti-kehittämistyöpajassa ehdotettiin laadittavaksi valmistautumisen tarkistuslista (tsekkauslista) osana kehityskeskustelujen ohjeistusta. Tarkistuslistat ovat yleensä erittäin hyvä keino tehostaa ajan käyttöä. Kehittämistoimenpiteenä voisi esittää, että laaditaan kehityskeskusteluun valmistautumisen tarkistuslista esihenkilöille ja työntekijöille digitaaliseen muotoon, jolloin sitä voidaan tarvittaessa myös muokata työyksikön tarpeiden ja ajankohtaisen tilanteen mukaan. Startti-kehittämistyöpajan tuotosten perusteella tarkistuslistalle voisi kirjata esimerkiksi seuraavia asioita: riittävän ajan varaaminen riittävän ajoissa, rauhallisen tilan varaaminen, sovituista ajoista kiinni pitäminen, kehityskeskustelumateriaalien läpikäyminen, edellisen kehityskeskustelun tavoitteisiin palaaminen, toimenkuvaukset, pohdintaa odotuksista, tavoitteista, tärkeimmistä teemoista ja painopistealueista sekä hyvän vuorovaikutuksen varmistaminen tilanteeseen soveltuvilla ennakkotoimilla. Digitaalisen tarkistuslistan asiat voisi kytkeä linkkien avulla laajempaan ohjeistukseen, joista voisi halutessaan palauttaa mieleen esimerkiksi, millä keinoilla voi varmistaa hyvää vuorovaikutusta. Kehityskeskustelukirjallisuudesta löytyy ideoita siihen, millaisia tarkistuslistoja voi käyttää ja miten niitä kannattaa hyödyntää (kts. esim. Meretniemi, 2012, 190-191).

Avoimien kysymysten käyttäminen on osa valmentavaa johtamista ja tällaiset kysymykset soveltuvat erityisen hyvin juuri kehityskeskusteluun. Sobackin mukaan valmentavassa kehityskeskustelussa ”ylhäältä alas tapahtuvan korjaamisen sijaan keskiöön nousevat yhteisen vuorovaikutuksen tarkastelu, työntekijän kuuleminen, odotusten esille tuominen, vahvuuksien tunnistaminen sekä syvemmän yhteyden luominen puolin ja toisin” (Soback, 2021). Yksi konkreettinen keino tämän edistämiseen on opetella käyttämään avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla esihenkilö välttää tietoisesti antamasta tilanteisiin omia valmiita ratkaisujaan ja tukee työntekijöitä oivaltamaan asiat itse. Tämä kasvattaa kunkin vastuuta omasta suoriutumisestaan ja osaamisen kehittymisestä – eli kannustaa ottamaan omaa potentiaaliaan käyttöön. Avoimien kysymysten käyttöön ottaminen kehityskeskusteluissa on jatkossa erittäin suositeltavaa.

Startti-kehittämistyöpajan tuotti hyviä kysymysaiheita, kuten esimerkiksi kuinka voi tukea työntekijää arvioimaan johtamissuhdetta: ”Miten mahdollistan, että voit tehdä työtäsi sinulle mielekkäällä tavalla; mitä vois sinä tehdä toisin; miten yhteistyötämme voisi kehittää?” Kehityskeskustelun ohjeistuksessa näitä eri teemoihin liittyviä avoimia kysymyksiä voisi olla esimerkinomaisesti antamassa vinkkejä niiden käyttämiseen. Kehittämistyöpajassa esiin nousi myös toivomus laatia valmiita ”täsmäkysymyksiä” kehityskeskustelulomakkeeseen. Kovin tarkka kysymyspatteristo voi kuitenkin tehdä lomakkeesta liian raskaan, jolloin se ei enää tuekaan avointa ja hyvää vuorovaikutusta. Valmentavassa kehityskeskustelussa kun ytimekäs lomake toimii ainoastaan yhteisen pohdinnan tukirakenteena, ja tavoitteena on käyttää aika avoimeen molemminpuoliseen kehittävään keskusteluun (Soback, 2021).

Sovittujen asioiden toteuttaminen, sovituista asioista kiinni pitäminen ja palautteen hyödyntäminen työn kehittämisessä viimeistelee aidosti hyödylliset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelujen

nykytilaselvityksen perusteella kehityskeskusteluista saatavaa tietoa ei kuitenkaan hyödynnetä kohdeorganisaatiossa kovinkaan hyvin. Työntekijöiden vastausten mukaan kehityskeskustelut eivät vaikuta etenkin johtamisen kehittämiseen ja esihenkilöiden vastaukset osoittavat, että kehityskeskusteluista saatua tietoa on vaikea koostaa hyödynnettävään muotoon. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.) Startti-kehittämistyöpajassa todettiin, että kehityskeskustelut koetaan hyödyttöminä ja luottamus heikkenee, jos sovitut asiat jäävät hoitamatta. Kehityskeskustelun päätteeksi tehtävä yhteenveto sovitusta asioista, työnjako, määräpäivät ja seurannasta sopiminen (milloin ja miten palataan) tukevat asioitten viemistä käytäntöön. Valmentavan johtamisen viitekehyksessä tämä tarkoittaa yhteistä sopimista, jolloin työstä ei kerry vain esihenkilön pöydälle, vaan vastuut jaetaan tarkoituksenmukaisella tavalla kaikkien osaamista hyödyntäen. Kehityskeskustelun jälkeiset työkäytännöt kannattakin organisaatiossa avata selkeästi, jotta niistä tulee prosessiin luonnollisesti kuuluvia rutiineja ja käytänteitä.

Startti-kehittämistyöpajassa todettiin, että valmentavan johtamisen edistämiseen tulisi koko organisaation tulla sitoutua, jotta se mahdollistuu kehityskeskusteluissa. Jos organisaatiossa yleisesti toimitaan niin kuin ennenkin, vaatii paljon voimia ja rohkeutta yksittäisen tai yksittäisten esihenkilöiden lähteä toimimaan toisella tavalla. Ajatustapojen muuttuminen organisaatioissa vaatii yhteistä pitkäjänteistä ja systemaattista kehittämistyötä. (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 272-273.; Meretniemi, 2012, 166.) Kehittämistoimenpiteenä voisi esittää, että koko organisaatiossa tulisi panostaa laajasti ja systemaattisesti valmentavasta johtamisen hyödyntämiseen, jotta tämä johtamisnäkökulma tulisi aidosti ja kokonaisvaltaisesti osaksi johtamistyötä. Jotta valmentava johtaminen ei jää pelkäksi kirjaukseksi henkilöstöohjelmaan, siihen tulee erityisesti ylimmän johdon olla sitoutunut, minkä tulee tietenkin välittyä myös heidän omasta johtamistyöstään. Organisaation henkilöstöammattilaiset ovat avainasemassa yhteisen uudenlaisen tekemisen mahdollistajina (Ristikangas & Ristikangas, 2017, 272-273).

9.3 Kehityskeskustelun vaihtoehdot ja sovellukset työssä jaksamisen haasteissa

Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen haasteiden huomioiminen on erittäin ajankohtainen asia sosi-aali- ja terveydenhuollon tehtävissä. Tämä välittyy Startti-työpajan tuottamista näkemyksistäkin; todettiin, että kehityskeskustelussa asetettiin tavoitteisiin vaikuttaa työntekijän voimavarat ja jaksaminen, ja kehityskeskustelun todettiin muuttuvan välillä pikemminkin hyvinvointikeskusteluksi työntekijän akuuttien jaksamisongelmien vuoksi. Myös organisaatiossa toteutettu kehityskeskusteluelvitys kertoo työkykyyn, jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden olevan keskeisiä puheenaiheita kehityskeskusteluissa. (Mayer, Koivisto & Ranta, 2021.) Uutelan (2019) tutkimuksessa työhyvinvointi ja osaamisen kehittyminen kytkeytyivät toisiinsa. Oppimista edistävä valmentava johtaminen paransi myös työhyvinvointia, ja yhtä lailla työhyvinvoinnin edistäminen heijastui positiivisesti työssä oppimiseen. Uutela, 2019, 3-4, 124, 137.) Näiden osa-alueitten edistäminen kehityskeskusteluissakin on hyvin perusteltua.

Lehdon ja Viitalan (2016) kunta-alan HR-Barometrikyselyyn perustuvassa tutkimuksessa korostui erityisesti esihenkilöiden vastuu henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisesta, kun taas henkilöstöammattilaisten rooli ei kyseisestä tutkimusaineistosta noussut juurikaan esiin. Lehto ja Viitala muistuttavat, että esihenkilöiden ei pitäisi joutua vastaamaan henkilöstön hyvinvoinnista yksin, vaan sen

tueksi tarvitaan toimiva johtamisjärjestelmiä työkaluineen. Lisäksi tarvitaan myös henkilöstöammattilaisten riittävä tuki. Tehokkuus- ja hyvinvointikeskusteluun kaivataan kuntasektorilla parempaa dialogia johdon esihenkilöiden, henkilöstöammattilaisten ja työntekijöiden välillä yhdistämään erilaisia näkökulmia. (Lehto & Viitala, 2016, 117, 128–129).

Kehityskeskustelujen uudistamistyössä erityisesti työhyvinvointiin liittyvät teemat kannattaisi ottaa kehittämisen kohteeksi myös henkilöstöhallinnon toimesta; Kun työntekijöillä on sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa huomattavan paljon jaksamisen ongelmia, olisiko kehityskeskustelujen oheen hyvä luoda työssä jaksamista painottava keskustelupolku vaikkapa valmentavan hyvinvointikeskustelun nimellä? Summasen, Sintosen ja Takalan (2021, 155–156) mukaan työuupumuksen avoin käsittely työyhteisössä voi olla uupuneelle voimaannuttava kokemus ja se voi edistää toipumista. Esihenkilön ei pitäisi kuitenkaan jäädä yksin soveltamaan organisaation kehityskeskustelun työmallia tilanteeseen, johon se ei välttämättä lainkaan sovellu. Näissä tapauksissa voitaisiin hyödyntää muunlaista tilanteisiin paremmin soveltuvaa hyvinvointia tukevaa keskustelumallia.

10 POHDINTA

10.1 Hyödynnettävyys ja uudet tutkimukselliset kehittämisideat

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tuoda valmentavan johtamisen näkökulmaa osaksi kehityskeskustelujen uudistamistyötä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä. Startti-työpajaan laadittu asiantuntija-alustus valmentavasta johtamisesta kehityskeskusteluissa tuotti työpajaan tietoa aihepiiristä valittujen näkökulmien avulla. Alustus perustui ajankohtaiseen suomalaiseen tutkimus- ja asiantuntijatietoon, jota täydennettiin myös kansainvälisillä tutkimuksilla. Koska kyseessä oli vain puolen tunnin mittainen alustus, olennainen osa esityksen laatimista oli rajaavien valintojen tekeminen siitä, mitä asioita käsitellään ja mitä jätetään esityksen ulkopuolelle. Valintojen avulla esitykseen pyrittiin rakentamaan selkeä jäsenitys ja looginen etenemisjärjestys ns. punainen lanka, jotta sitä olisi kuulijan helpompi seurata. Kohdeorganisaatiossa valmentavaa johtamista ei juurikaan vielä hyödynnetä, joten monille osallistujista aihe oli uusi, ja noinkin lyhyt alustus on toki vielä melko pinnallinen johdatus aiheeseen.

Kehittämisprosessiin kuuluneen Startti-kehittämistyöpajan tuotoksena saatiin tuotettua monenlaisia näkökulmia kehityskeskustelujen kehittämiseen. Tuotoksissa oli mukana selkeää valmentavan johtamisen näkökulmien hyödyntämistä, mutta myös yleisempää kehityskeskustelujen kehittämisideointia ilman suoranaisia kytköksiä valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtaminen ei kenties avautunut vielä riittävästi työpajan asiantuntija-alustuksesta tai annettu kehittämiskysymys jäi hämäräksi. Yhtä lailla syynä saattoi olla sekin, että osallistujalla oli mielessään jo valmiita kehittämisajatuksia ”tuliaisina” kehittämistyöpajaan, joita hän sitten nosti keskusteluun kirjattavaksi huolimatta varsinaisesta kehittämiskysymyksestä. Joka tapauksessa kaikki työpajasta kirjatut tuotokset liittyivät kehityskeskustelujen kehittämiseen ja ovat kyseisessä uudistamistyössä hyödynnettävissä.

Työpajan pienryhmissä kirjureina toimivat fasilitaattorin roolissa toimineet työpajan vetäjät. Koska pienryhmissä keskusteltiin vilkkaasti, joutui jokainen kirjuri tekemään valintoja sen suhteen mitä hän kirjaa ja miten. Osallistujilla oli kaikissa pienryhmissä mahdollisuus kirjata ajatuksiaan myös itse kirjoituslustalle, mutta missään pienryhmässä tätä mahdollisuutta ei käytetty. Tähän saattoi vaikuttaa ajan rajallisuus sekä epävarmuus uuden alustan käyttämisestä. Luonnollisesti osallistujilla oli mahdollisuus ottaa kantaa kirjurin tekemään kirjaukseen ja pyytää siihen muutoksia tai tarkennuksia. Kuitenkin on perusteltua todeta, että työpajan tuotokset olisivat voineet olla myös toisenlaisia, jos pienryhmissä olisi ollut joku toinen kirjaaja tai jokainen olisi kirjannut ajatuksensa itse alustalle. Ajan käytön tehostamiseksi päädyttiin valittuun toimintatapaan.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyöpajan tuottamia ideoita jalostettiin lopuksi kehittämis ehdotuksiksi. Ehdotuksia rajasi ja ohjasi tavoite poimia sellaisia ideoita, jotka liittyisivät erityisesti kehittämiskysymykseen, siis kehityskeskustelujen valmennukselliseen vuorovaikutukseen tai olisivat muuten erityisen perusteltuja aihepiiri huomioiden. Aineisto olisi antanut mahdollisuuden vielä laajempaankin kehittämis ehdotusten määrään tai toisenlaisiin valintoihin. Esimerkiksi kehityskeskustelujen kirjaamisessa käytettävä tiedon tietojärjestelmä olisi voinut olla yksi kehittämis ehdotuksena pohdittava asia, sillä kehityskeskustelujen nykyiset kirjaamiskäytänteet tukevat huonosti kertyneen tiedon hyödyntämistä. Valmentavan johtamisen hyödyntämisen kannalta se ei kuitenkaan ollut kovinkaan keskeinen

asia, vaikka se toki vaikuttaa vuorovaikutuksellisuuteen kehityskeskusteluissa. Tästä aihepiiristä voisi hyvin tehdä oman erillisen tutkimuksellisen kehittämistyön, jolloin keskiössä olisivat tietojärjestelmiin liittyvät kehityskeskustelun vuorovaikutuksellisuutta ja keskustelujen tuottaman tiedon tehokkaampaa hyödyntämistä tukevat ratkaisut.

Toinen kehittämisprosessin aikana esiin useamman kerran noussut, mutta vähälle huomiolle tässä viitekehyksessä jäänyt teema oli työn merkityksellisyys. Merkityksellisyyden lisääminen on kohdeorganisaation uuden henkilöstöohjelman yksi kehityskeskusteluun kohdistuvista odotuksista. Ajankohteisessa työelämän kehittämispuheessa merkityksellisyys on paljon esillä, ja monet sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäviin hakeutuvat ihmiset odottavat työn olevan nimenomaan merkityksellistä. Jatkossa voisi hyvin selvittää, millä tavalla valmentavissa kehityskeskusteluissa tai laajemmin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtamisessa voitaisiin vahvistaa juuri merkityksellisyyden kokemusta työssä.

Kehityskeskustelujen uudistamistyö organisaatioissa jatkuu. Kehittämishanke hyödyntää Startti-kehittämissyöpajan aineistoa tehden siihen myös tästä opinnäytetyöstä poikkeavia rajauksia. Samalla tässä opinnäytetyössä esitetyt kehittämishankkeen hyödynnettävissä organisaatioissa parhaaksi katsotulla tavalla. Työpajassa tallennettu asiantuntija-alustus valmentavasta johtamisesta kehityskeskusteluissa jää samoin organisaation käyttöön perehdytysmateriaaliksi ja yhtä lailla tämä opinnäytetyöraportti on myös valmistuttuaan avoimesti luettavissa ja hyödynnettävissä.

10.2 Opinnäytetyö luotettavuudesta, eettisyydestä ja salassapidosta

Opinnäytetyön tulee perustua hyvää tieteelliseen käytäntöön, jotta se on eettisesti hyväksyttävä ja luotettava ja jotta sen tulokset ja tuotokset ovat uskottavia samalla tavalla kuin kaiken muunkin tieteellisen tutkimuksen. Hyvä tieteellinen käytäntö puolestaan perustuu lainsäädäntöön ja tiedeyhteisön, siis tutkijayhteisön, omaan itsesääteelyyn. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut kattavan listan niistä periaatteista ja lähtökohdista, joita hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, 2012, 6–7; Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset, 2019, 5). Koska tässä työssä keskeisin osuus oli koota tutkimustietoa valmentavan johtamisen näkökulmista, oli tärkeää kiinnittää erityisen suurta huomiota muiden tuottaman tiedon huolelliseen ja asianmukaiseen käyttöön lähdeviitteineen. Opinnäytetyön ohjeet ja siihen kuuluva oppilaitoksen antama ohjaus varmistivat tätä työtä. Tiedonhaun laadukasta ja vastuullista onnistumista varmistettiin hyödyntämällä Savonia-ammattikorkeakoulun kirjaston informaation opastusta, ohjeita ja asiantuntemusta sekä ammattikorkeakoulun kirjaston tiedonhaun oppaita.

Tärkeää oli huolehtia kohdeorganisaatioon liittyvän tiedon asianmukaisesta käyttämisestä ja esittämisestä. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin vain organisaation julkisia asiakirjoja, selvityksiä ja verkkoaineistoja. Opinnäytetyössä ei syntynyt henkilörekisteriä eikä siinä kerätty asiakas- tai muita henkilöihin liittyviä tunnistetietoja. Työpajaosallistujien kutsut ja ilmoittautumiset hoiti organisaation hallinnoima Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR) -kehittämishanke. Työpajaan osallistuvat

saivat tiedon opinnäytetyöstä ja sen roolista kehittämishankkeen toimesta näissä kutsuissa. Kaikki työpajaosallistujat tulivat mukaan kehittämisprosessiin vapaaehtoisesti.

Opinnäytetyöhön sisältyvässä kehittämistyöpajassa kerättiin kehittämisideoita digitaalisessa muodossa Miro-työskentelyalustalle. Kehittämisideat olivat täysin anonyymejä ja ne oli poimittu pienryhmien keskusteluista. Tämä aineisto oli opinnäytetyön tekijän käytettävissä kyseisellä alustalla ja se jäi opinnäytetyön valmistuttua Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta (ESR)-hankkeen käyttöön ja säilytykseen. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee tilaajaorganisaatiossa, huolellinen pitäytyminen edellä kuvatuissa materiaaleissa oli erityisen tärkeää, että omat käsitykset organisaatiosta eivät vaikuttaisi valintoihin. Kananen (2010) muistuttaa, että tutkijan valintojen ja tulkintojen sekä tulosten objektiivisuutta varmistaa pysyminen aineistoissa sekoittamatta niihin omia oletuksia tai mielipiteitä (Kananen, 2010, 144–145.). Tämä kaikki tuki myös opinnäytetyön ja sen tuotoksena syntyvän raportin avointa julkaisemista.

Opinnäytetyön luotettavuutta edistää sen huolellinen dokumentointi ja tehtyjen valintojen perustelu niin, että lukija pystyy arvioimaan niiden laatua ja soveltuvuutta. Ilman dokumentaatiota tämä ei lukijalle mahdollistu. Myös erilaiset tulkinnat tulee tehdä mahdollisimman läpinäkyvästi niin, että lukija havaitsee ne nimenomaan tulkinnoiksi. Tulkintojen äärellä on hyvä käyttää asianmukaisia lieventäviä ilmaisuja, kuten ”näyttää” tai ”tässä tutkimuksessa”. Näin vältetään tulosten yleistäminen ilman täyttä varmuutta, sillä kaikki väitteet pitää aina pystyä perustelemaan aineiston avulla. (Kananen, 2010, 142–145; Kananen, 2019, 55–56.) Opinnäytetyöprosessin aikana tehtiin muistiinpanot työkokouksista ja työprosessista. Samoin hyödynnettiin dokumentointina myös kehittämishankkeen kanssa käyty sähköpostikeskustelu opinnäytetyöstä. Nämä toimet tukivat opinnäytetyöraportissa työprosessin kuvausta ja tehtyjen valintojen perustelua. Aineiston äärellä erilaiset tulkinnat pyrittiin esittämään niin, että lukija pystyy ne tunnistamaan kirjoittajan tulkinnoiksi.

10.3 Valmentava johtaminen muutoksen mahdollistajana

Valmentavaan johtamisnäkökulmaan kuuluu dialogisuus, vuoropuhelu, jossa haastetaan totuttuja käytänteitä ja oletuksia, ja pyritään tarkastelemaan tilannetta laajemmasta tai muutoin uudesta näkökulmasta. Myös valmentavan johtamisen viitekehysenvoisi ymmärtää parhaimmillaan olevan elävä ja muuntautuva prosessi, jota rakennetaan yhdessä. Tämä ajattelu on keskeistä myös kehityskeskustelussa, jossa siinä on tarkoitus saada aikaan jotain uutta yhdessä. Tässä opinnäytteessä koottu tietoperusta ja synteesi tuotoksineen tarjoavat tähän prosessiin aineksia, ikään kuin rakennuspuita, joita voidaan käyttää tai jättää käyttämättä valintoja tehden, ja sen myötä myös valmentavaa johtamista ja kehityskeskusteluja kriittisesti tarkastellen, tarkentaen ja arvioiden.

Huotari (2007) huomauttaa lupauksen tieteelliselle tiedolle rakentuvasta ja sen myötä vaikuttavammasta ja tehokkaammasta johtamisesta olevan enemmän kuin mitä johtamisen tutkimus samoin kuin sen varaan rakentuva yliopistollinen johtamiskoulutus on pystynyt antamaan. Johtamistutkimus ei ole onnistunut selvittämään tutkimuskohteensa olemusta ja sen lainalaisuuksien rakenteita yksiselitteisesti. Tieteen piirissä on monenlaisia käsityksiä myös siitä, mitä on johtamisen pätevä tieteellinen tarkastelu, millä tasolla johtaminen on parhaiten käsitteellistettävissä ja millaisin välinein siitä

saa otteen, eikä johtamisen tutkimuksessa ole pystytty nostamaan mitään yhtä puhe-, lähestymistai tarkastelutapaa muiden yläpuolelle. Toteutunut ei myöskään ole toive tunnistaa johtamisen menestymisen ja suuruuden takana olevat tekijät ja niiden suhteet, kuvata niitä johtamisteorian ja kääntää tämä teoria kartaksi johtamistoiminnasta varmistaen, että tämän kartan varassa voidaan kouluttaa jatkossa yhteiskunnan käyttöön yhä parempia johtajia. Sen sijaan johtamisesta on edelleen runsaasti erilaisia teorioita ja malleja, mutta johtamisen tutkimus todistaa ainakin sen, että tutkimuksessa johtamista on lähestytty monista eri näkökulmista, Huotari toteaa. (Huotari, 2007,184, 192–193.)

Tämä edellä kuvattu näkemys on tärkeä muistutus siitä, että myös valmentavan johtamisen viitekehys perustuu erilaisia näkökulmia ja lähtökohtia sisältävään tutkimustietoon. Opinnäytetyössä teoreettista viitekehystä kootessaan joutuu tekemään monia valintoja ja päätöksiä siitä, mitä teorioita ja tutkimuksia siihen sisällyttää, ja mitkä ovat kyseisen tutkimusongelman kannalta olennaisimpia (Kananen, 2019, 97). Opinnäytetyössä koostettu valmentavan johtamisen viitekehys kehityskeskusteluille voi haastaa ajattelemaan kehityskeskustelua uusista näkökulmista ja uusien käsitteiden avulla pyrkimättä kuitenkaan antamaan yhtä yksiselitteistä vastausta aihepiiriin. Yhtä lailla opinnäytetyön tuottamat kehittämisideat työpajan tuotosten pohjalta antavat yhden vaihtoehtoisen ratkaisun uudistaa kohdeorganisaation kehityskeskustelujen toimintamallia - näiden ratkaisujen lisäksi on olemassa muitakin mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja.

Kaljunen (2011) toteaa, että uudet johtamisopit kyseenalaistavat sitä, mitä tähän saakka on pidetty totuutena. Samalla ne määrittävät uudelleen sitä, mikä on tärkeää ja mikä jää huomiotta. Uudet opit eivät kuitenkaan yleensä syrjäytä aiempia oppeja kokonaan, vaan ne pikemminkin kerrostuvat aiempaan. Aiemmistä johtamisopeista karsiutuu jotain pois ja uusi ajattelu tuo uusia elementtejä ja painotuksia niin johtamispuheeseen, työmenetelmiin kuin käytänteisiin. Samalla jotkut johtamisen elementit saattavat pysyä pitkään kyseenalaistamattomina, ikään kuin syvällä pohjakerroksissa muutoksen ulottumattomissa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa hallinto- ja organisaatiolähtöinen uudistaminen on ollut Kaljusen mukaan pitkään tällainen muuttumattomaksi jäänyt ”totuus” – huolimatta siitä, että esimerkiksi asiakaslähtöinen palvelujen järjestäminen on kuulunut puheen tasolla lähes jokaiseen johtamisoppiin jo pitkään. (Kaljunen, 2011, 272–275.)

Valmentava johtaminen yhtenä tämän ajan johtamisoppina nostaa keskiöön organisaation ja hallinnon sijasta työntekijät ja heihin kätkeytyvän potentiaalin. Valmentava ja vuorovaikutukseen perustuva johtaminen haastaa organisaatiota ottamaan henkilöstön aidosti mukaan kehittämään työtä sen kaikilla tasoilla ja tavoilla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa työntekijät ovat alan organisaatioissa kaikkien lähimpänä asiakkaita, siis heitä, joita varten nämä organisaatiot ovat olemassa. Valmentava johtaminen tarjoaa oivallisen mahdollisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille haastaa itseään kysymään, onko Kaljusen (2011) esittämä hallinto- ja organisaatiolähtöinen uudistaminen edelleen ainoa mahdollinen muutoksen tie alan organisaatioissa. Vai pystyykö 2020-luvun sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio ottamaan asiakastyön rajapinnoilla työskentelevän henkilöstönsä aidosti mukaan kehittämään työtä asiakkaitensa ja hyvinvointialueiden asukkaitten parhaaksi? Valmentavan johtamisen hengessä toteutuvat kehityskeskustelut voivat onnistuessaan olla yksi askel kohti uudenlaisen, asiakaslähtöisemmän johtamisen tulevaisuutta.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3.painos. Helsingin seudun kaupakamari. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Aarnikoivu, Henrietta. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum 2013.
- Aarnikoivu, Henrietta. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki. WSOYpro.
- Airaksinen, Tiina. 2020. Opinnäytetyöteksti vauhtiin ja maaliin. Verkkojulkaisu. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.
- Asmuß, Birte. 2008. Performance appraisal interviews. Preference Organization in Assessment Sequences. *Journal of Business Communication*, Volume 45, Number 4, October 2008. s.408-429
- Autio, Veli Matti, Juuti, Pauli & Wink, Heini. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Johtamisopisto.
- Ahonen, Heli & Fabritius, Hannele. 2015. Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin. *Signum*, (1). <https://journal.fi/signum/article/view/49758> Viitattu 23.11.2021.
- Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2019. Ammattikorkeakoulujen rehtori-neuvosto Arene ry.
- Brower, Holly H.& Korsgaard, M. Audrey & Lester, Scott. & Dineen, Brian R. A. 2009. Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*. April 2009.
- Carlsson, Maria & Forssel, Christina. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. 3. uudistettu painos
- Carter, Geoff & Delahaye, Brian. 2005. Performance appraisal: Stressful for some. In *Proceedings 2005 ANZAM Conference, Canberra, Australia*. Saatavissa: <http://eprints.qut.edu.au> Viitattu 23.11.2021.
- Greim, Erica Marie. 2018. Managerial Coaching and Manager Well-being: Exploring the Positive and Negative Outcomes of Taking on a Coaching. http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=akron1522941570781262 Viitattu 2.12.2021.
- Huotari, Vesa. 2007. Tieteellisyys: kanto johtamiskoulutuksen kaskessa. *Aikuiskasvatus*, 27(3), 184–194. <https://doi.org/10.33336/aik.93764>
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Viitattu 4.10.2021. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Harisalo, Risto. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere Univeristy Press.
- Hakanen, Mila. 2017. The Development and Management of Interpersonal Trust in a Business Network in Health, Exercise, and Wellbeing Markets. *Jyväskylä studies in business and economics* 173. University of Jyväskylä.
- Helsingin kaupunki. Henkilöstöraportti 2019. <https://www.hel.fi/kanslia/fi/julkaisut-ja-kuulutukset/julkaisut/henkilostoraportit> Viitattu 23.11.2021

- Hirsjärvi, Sirkka. & Remes, Pirkko. & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino. Keuruu. 13., osin uudistettu painos.
- Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän henkilöstöohjelma vuosille 2021–2025. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Viitattu 20.11.2021 <http://mfilesotto.kainuu.fi/portaali/kainuunsote/234/10521/16443/view/123647>
- Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän käyttötalousosa 2022–2029 tulosalueittain. Strategiakartta. Viitattu 15.11.2021. <http://mfilesotto.kainuu.fi/portaali/kainuunsote/234/10521/16483/view/123652>
- Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän perussopimus. 1.12015. Viitattu 8.10.2021. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. <https://sote.kainuu.fi/perussopimus-ja-saannot>
- Kaljunen, Leena. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-040-5> Viitattu 9.1.2021.
- Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampereen yliopistopaino.
- Kananen, Jorma. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karkulehto, Katarina & Sipponen, Jouni. 2010. Esimies siltaa rakentamassa - osallistavat menetelmät strategian ja toiminnan yhdistämisessä. Työelämän tutkimus. Vol 8 Nro 1 (2010) Viitattu 29.10.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87424>
- Kinnunen, Juha. (2011). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, Sari ja Lamminta-kanen, Johanna. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. s.165–180.
- Kinnunen, Ulla, Perko, Kaisa, & Virtanen, Mervi. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 50(1). Viitattu 7.10.2021. <https://journal.fi/sla/article/view/8563>
- Kuntalaki. 2015/410. Viitattu 8.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D#O3L6P31>
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, Saku. Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Työsuojelurahasto. Helsinki. WSOY
- Laurila, Marianne. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan." Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Acta Wasensia 368. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9> Viitattu 9.12.2021.
- Lehto, Kirsi & Viitala, Riitta. 2016. Enemmän tulosta vähemmällä väellä. Hallinnon tutkimus. Vol 35 Nro 2 / 2016, 117–134. Viitattu 4.10.2021. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271>
- Lipponen, Henry, Hirvesalo, Mirja & Iltanen, Kalervo. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. Työelämän tutkimus. Vol 16 Nro 3 (2018). Viitattu 7.10.2021. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85233>
- Markkula, Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Vaasan yliopisto. Viitattu 4.10.2021 Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-353-0>

- Martela, Frank. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn Tuuli – aikakauskirja. Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry. 1/2020.
- Mayer, Minna & Koivisto, Aleks & Ranta, Tommi. 2021. Tiedosta hyvinvointia ja tuottavuutta-hankkeen kehityskeskusteluselvityksen tulokset. MDI Public Oy.
- Meretniemi, Irma. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.
- Mikkola, Piia. 2016. Teksti, agenda, artefakti. Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä. Virittäjä, 120(3). Viitattu 29.10.2021. Saatavissa: <https://journal.fi/virittaja/article/view/59172>
- Park, Sohee; McLean, Gary N. & Yang, Baiyin. 2008. Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf> Viitattu 2.12.2021.
- Porporato, M., Tsisis, P. ja Marin Vinuesa, L. M. 2017. Do hospital balanced scorecard measures reflect cause-effect relationships. International Journal of Productivity and Performance Management, voi. 66 nro 3, sivut 338-361. Viitattu 29.10.2021. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0029>
- Pälli, Pekka & Vaara, Eero. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022>
- Ristikangas, Marjo & Grünbaum, Leni. 2013. Valmentava esimies. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Ruoranen, Raija. Miten strategia kitetytetään 90 minuuttiin. Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8346-2> Viitattu 7.12.2021.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 2.3.2022.
- Sipponen-Damonte, Mirjami. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent. Helsinki.
- Sorsa, Virpi; Pälli, Pekka & Mikkola, Piia. 2013. Miten strategia näkyy ja kuuluu kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Pälli, Pekka & Vaara, Eero (toim.). Työsuojelurahasto. <https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022> Viitattu 7.12.2021.
- Soback, Dan. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam books. E-kirja.
- Tevameri, Terhi. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit 2021:2 Viitattu 28.9.2021. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tiedosta työhyvinvointia ja tuottavuutta 2020-2023. Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä. Hankesuunnitelma. Päivitetty ja täydennetty 18.5.2020.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino oy.

Uutela, Ulla. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin Yliopisto. Viitattu 8.10.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

Vilà, Joaquim. & Canales, J. Ignacio. 2008. Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The case of RACC. *Long Range Planning*, 41, 273–290.

Valpola, Anneli, 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WSOY. Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing oy.

Viitala, Riitta. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8> Viitattu 7.12.2021.

Wiili-Peltola, Erja. 2004. Sairaaloiden hallinnan muutos lähiesimiesten näkökulmasta. Vol 23 Nro 1 (2004): Hallinnon tutkimus. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101582> Viitattu 23.11.2021.

Wink, Heini. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 2007. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 25.11.2021.

Ylisassi, Hilikka. Hasu, Mervi, Heikkilä, Heli. Käpykangas, Sari. Saari, Eveliina. Seppänen, Laura & Valtanen, Elisa. 2016. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämismenetelmäkokeilujen tuloksia vanhuspalveluissa. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/130508> Viitattu 23.11.2021.