



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Henna Järvinen

Asiantuntijaorganisaation tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittäminen

Miten keskustelulla ja palautteella voi tukea jaksamista ja työhyvinvointia?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Helmikuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Henna Järvinen Asiantuntijaorganisaation tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittäminen. Miten keskustelulla ja palautteella voi tukea jaksamista ja työhyvinvointia?
Sivumäärä Aika	55 sivua + 3 liitettä helmikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittämiseen liittyen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella, miten Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallia sekä palautekulttuuria voisi kehittää, jotta keskustelu ja palaute tukisivat sekä jaksamista että työhyvinvointia mahdollisimman hyvin. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten keskustelulla ja palautteella voi tukea jaksamista ja työhyvinvointia ja mikä on esimiehen tuen vaikutus työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia, joilla voidaan uudistaa jatkuvan prosessin mallia ja kehityskeskustelulomaketta.</p> <p>Työn viitekehys rakennettiin näistä teemoista: työhyvinvointi, jaksaminen, työmotivaatio ja työn imu sekä palautekulttuuri, keskustelu ja palaute sekä tavoite- ja kehityskeskustelumalli. Tämän opinnäytetyön viitekehysten aineisto koottiin kirjoista ja internetlähteistä. Opinnäytetyön tiedonhankintaa varten toteutettiin monivalintakyselyt esimiehille ja henkilöstölle Metropolian e-lomakkeella. Lisäksi haastateltiin henkilöstöjohtaja Katja Riikola. Kehittämistutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus toteutui henkilöstöjohtaja Katja Riikolan teemahaastattelun eri ryhmiin jaetuilla avoimilla kysymyksillä. Tämä valittiin siksi, että saatiin laajoja vastauksia. Määrällinen tutkimus toteutui esimiesten ja henkilöstön eli muiden työntekijöiden monivalintakyselyiden strukturoiduilla kysymyksillä, jolloin saatiin vastauksiksi selkeitä lukuja.</p> <p>Tärkeimpänä tuloksena oli se, että tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeessa, palautteen määrässä ja palautekulttuurissa on parannettavaa. Keskustelulla ja palautteella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Johtopäätöksenä saatiin kehittämissuhteita. Ensimmäisen ehdotus oli se, että sovitaan tavat palautetta, kehittämistä ja työhyvinvointia koskien. Toinen ehdotus oli se, että sovitaan tavat valmentavan otteen ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi. Kolmas ehdotus oli se, että kehityskeskustelulomaketta uudistetaan ja se linkitetään tavoitteisiin sekä näiden lisäksi otetaan käyttöön välikeskustelut.</p>	
Avainsanat	tavoite- ja kehityskeskustelut, palautekulttuuri, työhyvinvointi

Author(s) Title	Henna Järvinen Development of knowledge organization's development discussion and feedback culture. How discussion and feedback can be used to support coping with workload and work well-being?
Number of Pages Date	55 pages + 3 appendices February 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Degree Programme in European Business Administration
Specialisation option	Leadership and organizational development
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This thesis was commissioned by as The Finnish Association of People with Physical Disabilities (Invalidiliitto) concerning their goal and development discussion model and development of feedback culture. The aim of the thesis was to plan how The Finnish Association of People with Physical Disabilities' goal and development discussion model and feedback culture could be developed so that discussion and feedback would support coping with workload and work well-being as well as possible. The thesis examines how discussion and feedback can be used to support coping and well-being at work, Furthermore, the thesis looks into what is the influence of the manager's support for work well-being, work engagement, coping with workload and motivation. The aim was to find development suggestions which can be used to reform the model of continuous process and the form of development discussion.</p> <p>The frame of reference of the thesis is based on the following themes: the first section deals with well-being at work, coping with workload, motivation and work engagement. The second section handles the feedback culture, discussion and feedback. The third section looks into a goal and development discussion model. The source material for the frame of references was collected from books and Internet sources. Information for the thesis was acquired by carrying out multiple choice inquiries for supervisors and personnel with Metropolia's e-form. In addition, the personnel manager Katja Riikola was interviewed. In the development study qualitative and quantitative research methods were used. The qualitative study was implemented by the personnel manager Katja Riikola's theme interview with open questions divided into groups. This method was chosen to get a larger number of replies. The quantitative study was implemented by multiple choice inquiries for supervisors and personnel with structured questions, which gave clear numbers as a result.</p> <p>Most important outcome of the inquiries revealed that some improvements need to be made in the goal and development discussion form, quantity of feedback and feedback culture. Discussion and feedback has a significant effect for work well-being, work engagement, coping with workload and motivation. As a conclusion, development proposals were received. The first proposal was to agree on the methods for feedback, development and work well-being. The second proposal was to agree on the methods for coaching and to increase self-determination. The third proposal was to link the renewed development discussion form into the goals. In addition, mid-term discussions would be taken into use.</p>	

Keywords

development discussion, feedback culture, well-being at work

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihealue	1
1.2	Tutkimuskohde	1
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	2
2	Toimintakulttuuri	3
2.1	Työhyvinvointi	3
2.1.1	Jaksaminen	3
2.1.2	Työmotivaatio, työn imu ja merkityksellisyys	5
2.1.3	Esimerkin voima ja työuupumuksen ehkäisy	9
2.1.4	Sisäiseen motivaatioon perustuva organisaatiokulttuuri	11
2.2	Palautekulttuuri	14
2.2.1	Organisaatiokulttuuri	16
2.2.2	Keskustelu ja palaute	18
2.2.3	Kommunikaatio ja vuorovaikutus organisaation muutostilanteissa	20
2.2.4	Esimiestyö ja itsensä johtaminen	21
2.2.5	Alaistaidot	23
2.3	Tavoite- ja kehityskeskustelut	24
2.3.1	Keskusteluiden käyminen, tavoitteet ja kehittyminen	27
2.3.2	Sitouttaminen	33
3	Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät	34
3.1	Tutkimusmenetelmät	35
3.2	Monivalintakyselyt henkilöstölle ja esimiehille	36
3.3	Esimiehen teemahaastattelu	36
3.4	Omat havainnot	36
4	Tulokset, validiteetti ja reliabiliteetti	36
4.1	Esimiesten kyselyn vastaukset	37
4.2	Työntekijöiden kyselyn vastaukset	38
4.3	Esimieshaastattelu	40
4.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	42
5	Tulosten johtopäätökset ja pohdinta	43

6	Päätäntö	50
6.1	Keskeiset huomiot ja johtopäätökset tuloksista	50
6.2	Kehitysehdotukset	51
6.2.1	Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen	51
6.2.2	Valmentava ote ja itseohjautuvuus	52
6.2.3	Kehityskeskustelulomake ja välikeskustelut	53
6.3	Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	53
	Lähteet	55

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saateteksti ja henkilöstölle tehty kysely

Liite 2. Esimiehelle tehty kysely

Liite 3. Esimieheltä kysytyt haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on Invalidiliitolle toimeksiantona tehty kehittämishanke. Tavoitteena on tutkia keskustelun ja palautteen merkitystä työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus löytää kehitysehdotuksia Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittämiseksi.

1.1 Aihealue

Aihealueina on kehityskeskustelut ja palautteenanto toiminnan ja kulttuurin kehittämiseksi. Näistä aiheista koostuu myös työn viitekehys. Tavoitteessa yhdistyvät oma kiinnostukseni aihetta ja tiettyä näkökulmaa kohtaan, niiden nykytilan selvittäminen kyselyillä ja henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelulla ja niiden lisäksi Invalidiliiton tarve uudistaa jatkuvan prosessin malli ja lomake, joita ei ole muutettu pitkään aikaan.

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluita, joissa keskustellaan kummankin ajatuksista työntekijän työhön sekä siitä suoriutumiseen liittyen. Päivittäisessä työssä palautteen antaminen ja saaminen sekä palautekulttuurin kehittäminen ovat tärkeitä huomionarvoisia asioita. Työyhteisön kehittämiseen ja yksilön kehittymiseen on kiinnitettävä huomiota ja niihin on panostettava jokaisella työpaikalla.

1.2 Tutkimuskohde

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittämiseksi. Invalidiliitolla on tavoite- ja kehityskeskustelumalli, mutta sitä ja palautekulttuuria halutaan kehittää siihen suuntaan, että 1–2 kertaa vuodessa käytävän kehityskeskustelun sijaan tavoite- ja kehityskeskustelumalli toimisi jatkuvan prosessin mallin mukaisesti ja uudistettava lomake tukisi tätä jatkuvaa prosessia ja vuorovaikutteista kehittävää palautteenannon kulttuuria. Invalidiliitossa on jo nyt käytössään erilaisia lomakkeita kehityskeskusteluiden apuna, mutta lomakkeita halutaan kehittää kokonaisuudessaan ja niistä halutaan poistaa vanhentuneita tietoja.

Tutkin, miten keskustelulla ja palautteella voi tukea jaksamista ja työhyvinvointia ja mikä on esimiehen tuen vaikutus työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Suunnittelen, miten Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallia sekä palautekulttuuria voisi kehittää, jotta keskustelu ja palaute tukisivat sekä jaksamista että työhyvinvointia mahdollisimman hyvin.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa Invalidiliiton johtamisjärjestelmää. Tavoitteena on avoin keskustelu, jonka avulla sekä esimies että työntekijä sitoutuvat kehittymään ja kehittämään omaa toimintaansa. (Riikola 2020.) Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallia ja palautekulttuuria halutaan kehittää ja siksi opinnäytetyön tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia aiheeseen liittyvän jatkuvan prosessin mallin ja lomakkeen uudistamiseksi.

Henkilöstöjohtaja on vaihtunut syksyllä 2019, ja hän oli toiminut tehtävässään noin viiden kuukauden ajan helmikuussa 2020, kun aloitin työharjoitteluni ja opinnäytetyötäni. Uusi henkilöstöjohtaja haluaa avoimempaa keskustelu- ja palautekulttuuria, joka sitouttaisi kehittymään ja kehittämään jokaisen omaa toimintaa sekä myös yhteistä toimintakulttuuria (Riikola 2020).

Olen itsekkin havainnut, että työntekijät eivät oma-aloitteisesti osaa, eivätkä kysyttäessäkin uskalla tai halua antaa palautetta muille työntekijöille ja Invalidiliiton työyhteisön palautekulttuurissa on tämän vuoksi kehitettävää. Huomasin työharjoitteluni aikana, että avoimempi keskustelukulttuuri auttaisi kehittämään toimintaa.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia, joilla voidaan uudistaa jatkuvan prosessin mallia sekä tavoite- ja kehityskeskusteluissa käytettävää kehityskeskustelulomaketta. Jatkuvan prosessin malli tarkoittaa Invalidiliitossa sitä, että keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä käydään koko ajan eli ei vain pari kertaa vuodessa kehityskeskusteluiden yhteydessä (Riikola 2020). Jatkuvan kehittämisen mallin avulla työntekijää saa jatkuvaa palautetta tavoitteissa onnistumisestaan ja kehitymisestään.

Opinnäytetyöni on kehittämishanke ja tällöin tutkimus tai tiedonhankintamenetelmät tarkoittavat haastattelua ja kyselyitä. Näiden pohjalta uudistetaan jatkuvan prosessin mallia ja tavoite- ja kehityskeskusteluissa käytettävää lomaketta. Tavoite- ja

kehityskeskustelumallin sekä palautekulttuurin kehittämisen on tarkoitus tukea sitä, että keskustelu ja palaute tukisivat jaksamista ja työhyvinvointia mahdollisimman hyvin.

2 Toimintakulttuuri

Esimiestyössä tavoite- ja kehityskeskusteluiden ja palautekulttuurin hallitseminen ja kehittäminen tukevat ja hyödyttävät esimiehen ja työntekijän työtä, osaamista ja tavoitteita. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa tai muuten työssä saatava palaute on ainut keino kertoa siitä, miten hyvin työstä suoriudutaan ja mitä kehitettävää siinä olisi. Positiivinen, negatiivinen, kehittävä ja korjaava palaute ovat yhtä tärkeitä ja niistä pitää osata kommunikoida ja keskustella asiallisesti. (Järvinen 2020.)

Opintojeni eri kurssien myötä olen oppinut, että yksi tärkeä osa-alue esimiestyössä on tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin hallitseminen. Havaitsin työharjoitteluni aikana, että tavoite- ja kehityskeskustelumallin uudistamisesta ja palautekulttuurin kehittämisestä on tarkoitus olla hyötyä sekä esimiehelle että työntekijälle. Tavoite- ja kehityskeskusteluista ja palautekulttuuria pyritään havaintojeni mukaan kehittämään jatkuvasti, jotta ne tukisivat työntekoa mahdollisimman hyvin.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on tärkeä osa työelämää. Työhyvinvointi on tässä työssä jaettu jaksamiseen sekä työmotivaatioon, työn imuun ja merkityksellisyyteen.

2.1.1 Jaksaminen

Esimiehen ja alaisen väliset keskustelut, palautteet ja tuki kannustavat ja korjaavat toimintaa. Tämän päivän hektinen työelämä vaatii tukea jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Esimiehen tuella, kannustuksella ja ymmärtävyydellä on valtava merkitys ja vaikutus yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee pyrkiä vaikuttamaan ja parantamaan työyhteisönsä toimintaa. (TTL.)

Esimies tukee alaistensa työhyvinvointia. Hänellä on vastuu, oikeus ja velvollisuus huolehtia työntekijän ja jaksamisen edellytyksistä ja johtaa alaistensa työhyvinvointia, jotta

he suoriutuvat töistään ja pääsevät tavoitteisiinsa. (TTL.) Työssään hän voi hyödyntää työkaluja edistääkseen työhyvinvointia. Kaikki alkaa läsnäolosta ja luottamuksellisesta vuorovaikutuksesta, sillä niillä voidaan jopa ennaltaehkäistä työuupumusta. (Lifted.)

Jaksamista ja työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja parantaa hyvin pienillä asioilla, kuten kiinnittämällä huomiota ystävällisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Myös palautumiseen ja aitoon välittämiseen, läsnäoloon ja keskusteluun on syytä panostaa. Esimies siis tukee työntekoa. Keskustelun ja palautteen avulla on tarvittaessa mahdollisuus puuttua tilanteisiin mahdollisimman aikaisin ongelmia havaittaessa. Esimies selvittää ongelmat työkyvyn varhaisen tuen ja välittämisen toimintamallia toteuttaen, jos työntekijän suoriutuminen ja työssä selviytyminen muuttuu. On hyvä sopia jatkotoimista, jotka koskevat työntekoa ja työoloja. Terveysasioissa auttaa myös työterveyshuolto, josta saa ohjausta ja neuvontaa kuntoutukseen työkyvyn tukemiseksi, ylläpitämiseksi ja säilyttämiseksi. (TTL.) Invalidiliitossa on käytössä varhaisen välittämisen malli.

Esimies suunnittelee, hoitaa ja selvittää asioita ja varmistaa, ettei kuormitus vaaranna terveyttä. Kuormittumisesta tai muista huolista tulisi aina uskaltaa ja voida kertoa esimiehelle, jotta hän voi auttaa niissä ja tarjota tukeaan. Esimiehen tulisikin osata olla läsnä, kuunnella alaistaan ja kysymällä osoittaa olevansa kiinnostunut alaisensa hyvinvoinnista. Luottamus rakentuu vasta ajan kanssa, joten aluksi työntekijän voi olla vaikea lähestyä esimiestään, vaikka puhuminen auttaisi ja asioita voitaisiin ratkoa yhdessä. Kummankin tulee kunnioittaa toisiaan ja esimiehen on hyvä kiinnittää erityistä huomioita suhtautuvansa aidosti työntekijän hyvinvointiin, ammatillisuutta unohtamatta. Esimiehellä puolestaan ei välttämättä ole samalla tavalla kollegoita kuin alaisilla ja se voi olla kuormittavaa yksinäisyyden vuoksi. Hän voi kuormittavassa tilanteessa jakaa työtehtäviään muille ja hänen tulisi muistaa, että hän voi saada haasteiden kanssa vertaistukea muilta esimiehiltä (Lifted). Myös alaisen työtehtäviä voidaan yrittää järjestää uudelleen esimerkiksi erilaisten työvälineiden, työaikojen tai työolosuhteiden muuttamisella. (TTL.)

Työn ei pitäisi vaarantaa henkistä ja fyysistä toimintakykyä eikä terveyttä. Nykyään vaaditaan isojenkin kokonaisuuksien hahmottamista ja tekemistä jatkuvasta muutostilanteesta huolimatta. Aktiivinen osallistuminen työelämään aiheuttaa monelle sen, ettei aina pysy terveenä ja suorituskyky huipussa ja silloin saattaa alkaa oireilla stressillä. (Kallio & Kivistö 2013, 10.) Myös kuormituksen kestää, kun se on tasapainossa palautumisen kanssa. Työtä ja lepoa pitää siis olla sopivassa suhteessa. Työn tuleekin

sisältää taukoja, ja vapaa-ajalla pitäisi ajatella muita asioita työn sijaan. Stressin kanssa syntyy helposti noidankehä, joka saattaa lisätä epäterveellisiä elintapoja, kun ei kiinnitetä huomioita ravintoon, liikuntaan ja lepoon. Hyvä tasapaino mielen kanssa ja työstressin minimointi auttavat saavuttamaan paremman henkisen ja fyysisen voinnin, jotka ovat edellytyksiä työssä jaksamiselle. (Kallio & Kivistö 2013, 59.)

Palautumisen on tarkoitus auttaa mieltä ja kehoa ja sen tulisi päivittäin olla työhyvinvoinnin osa. Levon, ruuan ja liikunnan lisäksi tunne oman ajan hallinnasta on tärkeä osa palautumista. Jokaisen meistä olisi syytä kiinnittää huomiota palautumiseen ja järjestettävä omaa virkistävää aikaa sekä päivittäin että viikoittain. Tämän tarpeen huomioimatta jättäminen on laiminlyönti omaa terveyttä ja työhyvinvointia kohtaan, joten vapaa-ajalla kannattaa opetella irtiottoja työstä. (Kallio & Kivistö 2013, 62.)

2.1.2 Työmotivaatio, työn imu ja merkityksellisyys

Kokemus työn merkityksellisyydestä, selkeät tavoitteet, vaikutusmahdollisuudet ja se, että on tukea toisista edistävät työhyvinvointia, työn imua, työssäjaksamista ja työmotivaatiota. Lisäksi päteviä työntekijöitä pitää olla riittävästi ja heillä tulee olla kyky ja edellytykset suoriutua työstä. Heillä on esimerkiksi oltava tarvittavat välineet käytössään. Se lisää kuormittumista ja riskiä sairastua työuupumukseen, jos asiat eivät ole kunnossa. Kuormittumista ja työuupumuksen riskiä voi tulla myös muuttuneiden tavoitteiden vuoksi. (Lifted & TTL.) Stressin, kuormituksen ja uupumisen merkkeinä ovat usein pitkät työpäivät tai se, että mieliala, suorituskyky tai vireystila laskee (Lifted.)

Motivaatio syntyy työntekijässä itsessään ja esimies sekä organisaatio voivat tukea siinä. Jokainen on siis itse vastuussa motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. Kannustamisen puuttuminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Joskus myös inhimillisyys ja tunteet koetaan heikkoudeksi. Tunteet, tunteiden huomioimatta jättäminen, käsittelemättä jättäminen ja kieltäminen vaikuttavat motivaatioon. Työhyvinvointi- ja motivaatio-ongelmia ei korjata koulutuksella, sillä sen avulla ei selviä ongelmien syyt. Koulutukset eivät myöskään poista ongelmia. Motivaatioon voidaan vaikuttaa kysymällä ja kuuntelemalla. Työntekijä kertoo, mikä häntä motivoi ja esimies saa tietoa, miten hän voi tukea alaistaan. Persoona ja työuran vaihe vaikuttavat motivoiviin tekijöihin ja siihen, miten työntekijää voidaan näissä tukea. Esimies voi ymmärtää työntekijää hyödyntämällä myös esimerkiksi Maslowin tai Herzbergin motivaatioteorioita. (Aarnikoivu 2008, 153–156.)

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihmisen perustarpeet tulee täytyä tarpeeksi hyvin. Näitä tarpeita ovat fysiologisen, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja kunnioituksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Kaikki alkaa fysiologisista tarpeista ja ylimpänä tulee itsensä toteuttamisen tarpeet. (Buchanan & Huczynski 2017, 285–286.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyys jaetaan motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin ja sitä laskeviin työtytymättömyystekijöihin. Tämä kaksifaktoriteoria jaetaan motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Motivaatiota ja suoriutumista lisäävät tekijät kuvaavat motivaatiota, suoriutumista, työn tekemistä ja sisältöä. Motivaatiota alentavat tekijät kuvaavat hygieniata, työympäristön ja työolojen vaikutusta. Työtyytyväisyystekijät ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä. Työtyytyväisyys ja motivaatiotekijät lisäävät hyviä suorituksia ja hyvää asennetta työtä kohtaan. Työ voi mahdollistaa kehityksen ja ihmisen sisäisen kasvun, kun motivaatiotekijät ratkaisevat sen, halutaanko työssä pyrkiä hyvään suoritukseen. Työtyytyväisyystekijöitä ovat mielekäs työ ja suoriutumisen vaikutus myös muihin. Lisäksi tärkeitä ovat autonomia, palaute ja sellaiset toimintatavat, jotka kehittävät taitoja. (Buchanan & Huczynski 2017, 295–296.)

Kehityskeskusteluitakin voidaan pitää arvokkaana voimavarana työn suhteen. Ne kuitenkin vaativat aitoutta, luottamusta ja molempien aktiivista osallistumista keskusteluun. Palkitseminen on yksi työn voimavara, mutta aineettomat voimavarat ja sisäinen motivaatio ovat tärkeämpiä. Oikeudenmukaisuus tulee aina muistaa, sillä epäreilut toimintatavat kertovat arvostuksen puutteesta. Joillekin urakehitys ja uudet haasteet ovat voimavara, joka auttaa ehkäisemään rutinoitumista. Psykologinen turvallisuus työn jatkumisesta on erittäin tärkeää työmotivaation ja työn imun kannalta, kun voi keskittyä olemaan aidosti läsnä. (Hakanen & TTL 2001, 66–67.) Työhyvinvointiin ja työmotivaatioon voisi auttaa se, että johtamisen avulla ihmiset kokisivat työn osaksi hyvää elämää. Työtä ei siis tehtäisi vain töiden vuoksi, vaan sillä olisi tarkoitus ja se toisi energiaa ja rohkeutta koko elämään. (Martela & Jarenko 2015, 15.)

Ulkoista motivaatiota on esimerkiksi rahalla palkitseminen. Tällöin työ voi tuntua pakolliselta velvollisuudelta, joka kuluttaa henkisiä resursseja, ahdistaa ja alkaa tuntumaan raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.) Stressi kuluttaa resursseja, haittaa luovuutta ja on myös pitkään jatkuessaan terveystarve (Martela & Jarenko 2015, 31). Mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi, sitä vähemmän työntekijät tekevät käskettyjen asioiden ulkopuolelta eli passivoituvat tekemään vain välttämättömän.

Tällöin omasta tekemisestä katoaa myös oman järjen käyttö, innostus ja kehittyminen, kun pelätään rangaistusta luovuudesta tai uuden kokeilemisesta. (Martela & Jarenko 2015, 35.)

Draivi tarkoittaa vahvaa sisäistä motivaatiota, työn imua, innostusta ja omistautumista. Työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työn imuun liittyy tunteiden kokemista. (Martela & Jarenko 2015, 16–17, 29.) Flow-tila on täydellisen uppoutumisen tila ja optimaalisen kokemuksen tila, tekeminen vie mukanaan ja syvä keskittyminen kadottaa ajan ja paikan tajun. Flow-tilojen kokemukset lisäävät tyytyväisyyttä omaan elämään. Keskittyminen lisää tuottavuutta ja auttaa oppimaan uutta. Flow edellyttää keskittymistä sekä työntekijän taitojen ja tehtävän haasteellisuuden oikeaa suhdetta. Liian helppoa tehtävästä, seuraa tylsistymistä ja liian haastavasta tehtävästä seuraa ahdistumista. Oikeanlaiset tehtävät auttavat säilyttämään mielenkiinnon ja halun kehittyä. Haasteellisiin tehtäviin tulee tarjota apua. Selkeä päämäärä ja tavoite auttavat orientoitumaan ja keskittymään olennaiseen. Ne lisäävät mielekkyyttä ja työn imua. Jatkuvan palautteen merkitys on myös tärkeä ja siksi palautejärjestelmän pitäisi olla osa työtä. Palautteen antaminen on paras tapa auttaa työntekijää, sillä jatkuva vahvistava ja korjaava palaute auttaa kehittymään. Palautejärjestelmä kertoo, edistyykö ja kehittykö asiat ja osaaminen oikeaan suuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 100–103.)

Työn imua kokiessa sekä työ- että vapaa-ajan mielekkäät asiat perustuvat sisäiseen motivaatioon. Myös vapaus ja vastuu kehittää itse omaa tekemistään eteenpäin motivoi työelämässä. Hierarkia ei siis sanele työntekoa, vaan toiminta on avoimempaa ja tasa-arvoisempaa. On tärkeää, että yrityksen arvona on uskoa ihmiseen ja nähdä jokainen arvokkaana. Jokainen voi tehdä parhaansa, jos hänelle annetaan mahdollisuus. Kun ihmisen perustarpeet ovat tasapainossa, on hänen helpompi löytää sisäinen motivaatio tehdä työnsä hyvin ja pyrkiä kehittymään paremmaksi. Eli hyvinvoiva ja sisäisesti motivoitunut työntekijä tuottaa organisaatiolle enemmän lisäarvoa. Sisäistä motivaatiota tarvitaan, jotta pärjää tulevaisuuden työelämässä. Sisäisen motivaation avulla ihminen tekee itseään kiinnostavia, innostavia ja arvokkailta tuntuvia asioita. Energiaa ja halua tekemiseen löytyy siis luonnostaan. (Martela & Jarenko 2015, 16–17, 25–26.)

Sisäisesti motivoitunut ihminen on luovempi ja sitoutuneempi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä innostuu ja nauttii aidosti työstään. Innostunut työntekijä vaikuttaa tehokkaammalta, omistautuneemmalta, tarmokkaammalta ja tekee vaadittua enemmän.

Hän saa enemmän aikaan ja se näkyy yrityksen tuloksessa. Työntekijälle itselleen innostava työ on hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun lähde, mikä näkyy myös vapaa-ajalla. Johtaminen ei siis ole vain työntekijöiden ajanhallintaa, vaan myös heidän energisyyden johtamista. Johtaja varmistaa, että jokainen voisi kokea draivia työssään. (Martela & Jarenko 2015, 20–21, 31.)

Työn imun avulla ihmiset ovat tuottavampia, sillä he panostavat tekemiseensä ja näkevät tehtävänsä laajemmin. Työn imun avulla ihmiset oppivat nopeammin ja syvemmin ja ovat luovempia tuottamaan innovaatioita. Tällöin he työskentelevät sinnikkäämmin tehtävien eteen, palvelevat asiakkaita paremmin, pysyvät työpaikassaan pidempään ja ovat vähemmän sairauslomalla. (Martela & Jarenko 2015, 42.) Työnimua kokevat työntekijät ovat onnellisempia ja heillä on vähemmän masennusoireita ja ahdistusta. He ovat myös vähemmän kyynisiä ja kokevat vähemmän somaattisia oireita. Innostuneet työntekijät kokevat työn rikastuttavan vapaa-aikaa ja perhe-elämää ja innostuminen vaikuttaa positiivisesti myös nukkumiseen. Kun kokee flow-tiloja töissä, jaksaa vapaa-ajalla olla energisempi. Työn imu ei kuluta voimavaroja, ja ihmisellä on energiaa nauttia myös vapaa-ajasta. (Martela & Jarenko 2015, 49.)

Sisäisen motivaation merkitys korostuu itseohjautuvien tiimien ja verkostoituneiden yhteisöjen varaan rakennetuissa organisaatioissa. Tämä edellyttää siis muutosta johtamiskulttuurissa ja muutokset voivat auttaa vapauttamaan luovuuden ja vuorovaikutuksen. Uusi lähestymistapa luo mahdollisuuksien, innostuksen ja ihmislähtöisyyden näkökulmaa. Täytyy vain uskoa yksittäisen ihmisen voimaan, ja siihen, että oikeanlaisella johtamisella voidaan saada kenet tahansa onnistumaan. (Martela & Jarenko 2015, 20–21.)

Sisäiseen motivaatioon ja itseohjautuvuuteen perustuvissa organisaatiokulttuureissa työntekijä saa vaikuttaa paljon työnkuvaansa ja -tapoihin. Työntekijä uskaltaa toteuttaa työtään ja muokata työnkuvaansa vapaasti. Työssä voidaan muokata työtehtäviä, työvuoroja työkavereiden mukaan tai tapaa tarkastella työtä, esimerkiksi käyttää omia luonteenpiirteitä vahvuutena työssä. Se lisää tyytyväisyyttä ja kiinnostusta työhön, jos työntekijän henkilökohtaiset kiinnostukset, vahvuudet, arvot ja osaaminen toteutuvat työssä. Ne myös lisäävät työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä, omistautumista, kehittymistä ja innostusta. Ne auttavat ja hyödyttävät tehokkaamman työskentelyn saavuttamisessa ja sitä kautta tuottavuus vahvistuu. (Martela & Jarenko 2015, 73–82.)

Työntekijät ovat parhaimmillaan itseohjautuvia, rautaisia osaajia ja oman alansa ammattilaisia. Johtajat luovat heille edellytyksiä, jotka toivottavasti palvelevat osaajia. Johtajat huolehtivat mahdollisimman hyvistä olosuhteista, jotta työntekijät voivat tehdä työnsä hyvin eli tiedot, välineet, tavoitteet ja yhteistyö ovat kunnossa. He kannustavat, tukevat, antavat tilaa ja luottavat työntekijöihinsä. (Martela & Jarenko 2015, 94.)

Pyrkimyksenä on, että työntekijät kokisivat kyvykkyyttä työssään. Se koostuu taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta eli käytetään osaamista ja hallitaan työt. Lisäksi on kyse aikaansaamisesta eli saadaan asioita eteenpäin ja tuloksia aikaan. Myös jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen on tärkeää eli kyvyt kasvavat ja osaaminen lisääntyy. Halutaan nautintoa siitä, että olemme taitavia, hallitsemme tilannetta ja saamme toteuttaa kykyjämme ja osaamistamme. (Martela & Jarenko 2015, 98.)

Tuloksellisuuden kannalta on tärkeä ymmärtää tavoitteita ja päämääriä organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla, käydä niitä läpi esimerkiksi viikko- ja kuukausitasolla sekä miettiä sopivat välitavoitteet. Tavoitteet vahvistavat hallinnantunnetta, mahdollistavat priorisoinnin ja auttavat hahmottamaan pienetkin edistykset ja onnistumiset. Lisäksi sparrauskulttuuri, toisten auttaminen ja yhdessä tekeminen ovat keskeisiä ominaisuuksia organisaatioissa, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, työn imua ja työstä koettua merkityksellisyyttä. Sparrauskulttuuriin kuuluu yksilön ja yhteisön jatkuva kehittyminen. Myös valmentava asenne toisia kohtaan on luontevaa. Esimies antaa palautetta muille, mutta sen lisäksi palautetta annetaan myös esimiehelle ja kaikki tiimissä antavat palautetta toisilleen. (Martela & Jarenko 2015, 106–108.)

2.1.3 Esimerkin voima ja työuupumuksen ehkäisy

Esimerkki on tärkeämpää kuin viisaat sanat kirjallisena tai puheissa. Esimiehen tulisikin toimia roolimallina ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Hyvinvointi näkyy ulospäin ja se innostaa myös alaisia myönteisen esimerkin kautta. Esimiehen omasta hyvinvoinnista huolehtiminen tukee siis myös alaisten hyvinvointia. Ilman taukoja tai palautumista työpäivien jälkeen ei kukaan jaksaa loputtomiin. Kuormittumista ei voi aina estää, mutta jos vapaa-ajalla huolehtii levosta, liikunnasta ja terveellisestä ruoasta, niin hyvinvointi ja jaksaminen auttavat työssä onnistumaan paremmin. (Lifted.) Stressi ja uupumus on työmäärän aiheuttamaa, mutta myös puutetta hallinnantunteesta. Kuitenkaan suurikaan työmäärä ei kuormita, jos hallitsemme tilannetta. Tasapaino on siis tärkeää. (Martela & Jarenko 2015, 98.) Ajoittainen stressi voi siis jopa parantaa suoritusta, mutta liian pitkään

jatkunut stressi vaikuttaa terveyteen ja voi johtaa uupumukseen. Varhaisen tuen malli on keino puuttua asioihin erilaisilla työkaluilla. Tavoitteiden, välineiden ja olosuhteiden lisäksi voidaan tarkastella työntekijän osaamista, niiden kehittämistä ja työyhteisön toimintaa. Varhaisen tuen mallilla halutaan osoittaa välittämistä, joka on osa hyvää esimiestyötä. (TTL.)

Esimiesten tai työkavereiden tuki, ohjaus ja palaute ovat voimavaroja työssä. Aiemmin todettiin, että työelämässäkin tarvitaan luottamusta, palautetta, arvostusta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä. Hyvinvointi syntyy oikeudenmukaisuuden tunteesta ja siitä, ettei koe jäävänsä yksin. On tärkeää, että jokaisen näkemyksiä kuunnellaan. (Hakanen & TTL 2001, 57.) Työn imu ja innostus tarttuvat itseltä usein myös muihin ja työpaikan ilmapiiri onkin parempi, kun mahdollisimman moni on motivoitunut ja innostunut ja muistaa olla myönteisiä toisiaan kohtaan. Myös jokaisen omat voimavarat, yhteiset tavoitteet, tiedon ja osaamisen jakaminen yhdessä sekä keskinäinen luottamus lisäävät työn imua. (Hakanen & TTL 2001, 60.)

Johtajat ja henkilöstöhallinto voivat myös ylläpitää ja vahvistaa työn imua. On tärkeää, että esimies välittää työntekijän työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta. Myös työntekijän on hyvä nähdä, että organisaatio on aidosti kiinnostunut hänestä. Se lisää motivaatiota, jos työntekijä kokee saavansa esimerkiksi tunnustusta ja välittämistä. Jos kokee olevansa tärkeä ja arvostettu, kokee todennäköisemmin työn imua ja yhteisöllisyyttä, eikä koe uupumista. Jos työyhteisö kannustaa työn imuun, niin kiireistä huolimatta työilmapiiri on helpompi kokea leppoisaksi ja vapautuneeksi. Paras tilanne on silloin, kun työntekijät ja esimiehet kannustavat ja rohkaisevat toinen toisiaan. Tämä edesauttaa myös uudistumista ja kokeilukulttuuria. (Hakanen & TTL 2001, 61–63.)

Oikeudenmukaisuus tulee muistaa päätöksenteossa sekä vuorovaikutuksessa esimiesten ja alaisten välillä. Päätöksentekoon liittyvällä oikeudenmukaisuudella on enemmän vaikutusta terveyteen kuin vuorovaikutukseen liittyvällä oikeudenmukaisuudella. Oikeudenmukainen johtaminen suojaakin mielenterveysongelmilta ja työpaikan tulisi olla reilujen toimintatapojen yhteisö, jossa kaikilla on edellytykset suoriutua työstään hyvin. (Kallio & Kivistö 2013, 83.) Oikeudenmukainen johtamistapa tarkoittaa sitä, että esimies on tukena ja läsnä, kannustaa ja puuttuu asioihin, ottaa muut huomioon päätöksenteossa ja perustelee päätöksensä. Tällöin työyhteisön toimintatavat ovat reiluja. Jokaista kannustetaan, he tulevat kuulluksi ja osallistuvat tasa-arvoisesti. Jokaista motivoi se, että on mahdollisuus

vaikuttaa omaan työhönsä ja tällöin otetaan myös paremmin vastuuta yhteisen työn kehittämisestä, kun työnteko on mielekästä. (Kallio & Kivistö 2013, 81.)

Mielenterveys liittyy tasapainoiseen elämänhallintaan ja hyvään itsetuntoon ja mielenterveys kuvastaa henkilön hyvinvoinnin tilaa. Hyvä psyykkinen terveys tukee työntekoa ja jaksamista. Hyvät työolot luovat edellytyksiä oman osaamisen soveltamiselle, joustavalle toimintakyvylle ja hyvälle mielenterveydelle. Henkistä hyvinvointia ja mielenterveyttä tarvitaan työpaikan toimintatapoihin ja -malleihin sopeutumisessa. Hyvät ja selkeät käytännöt ehkäisevät mielenterveysongelmia ja mielenterveys vahvistuu työyhteisössä, joka tuntuu omalta, työssä joka sujuu hyvin ja työssä, joka koetaan mielekkäänä. On tärkeää tulla toimeen työyhteisön muiden jäsenten kanssa, osata pitää omat rajat ja uskaltaa olla oma itsensä ja sanoa mielipiteensä. Myös joustoa, paineensietokykyä, muutoksista selviämistä sekä uskallusta toimia yksin vaaditaan ilman, että se tapahtuu oman mielenterveyden kustannuksella. (Kallio & Kivistö 2013, 95–97.)

Negatiivisten tunteiden, kuten pelon, vihan ja ahdistuksen sekä positiivisten tunteiden, kuten ilon, innostuksen ja tyytyväisyyden lisäksi ihminen voi tuntea työssään leipääntymistä, stressiä, tyytyväisyyttä tai työn imua. Työntekijän aktiivitaso voi vaihdella matalasta korkeaan ja hän voi kokea kaikkea mielipahasta mielihyvään. Hänen tuntemuksensa voivat vaihdella ahdistuneisuudesta masennukseen. Ihminen voi kokea työssä viihtymisen keskinkertaisesta jopa innostukseen ja työn imuun. Työn imu on optimaalisin tila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Innostus kantaa tuloksellisuudessa tyytyväisyyttä pidemmälle. (Martela & Jarenko 2015, 29–31.) Esimiehen pitäisi tuntea alaistensa vahvuudet ja heikkoudet ja osata ottaa nämä huomioon. Hän korjaa ja ohjaa sekä vaatii sopivasti ja tarvittaessa vähentää vaatimuksiaan. Hän auttaa asettamaan tavoitteita ja onnistumaan niissä. Tavoitteiden pitäisi tulla työntekijältä itseltään eli hänen tulee tietää, mihin suuntaan hän haluaa kehittyä ja millaista tukea hän esimieheltä toivoo. (Martela & Jarenko 2015, 115.)

2.1.4 Sisäiseen motivaatioon perustuva organisaatiokulttuuri

Sparraava organisaatiokulttuuri lisää oppimista ja rohkaisee nostamaan rimaa. Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ja tukea saamalla voi ylittää osaamisensa uudella tavalla. Epäonnistumisia ei pitäisi pelätä, sillä se kertoo siitä, että asioita on ainakin yritetty ja sellainen kulttuuri on tärkeintä. Valmentavan esimiestyön lisäksi myös toiminnan läpinäkyvyys lisää itseohjautuvuutta. Valmentavalla johtamisella ja Flow-tilalla

on siis hyvin paljon yhteistä. Valmentava johtaminen antaa tilaa tehdä asioita ja toteuttaa tavoitteita. Se tsemppaa, kannustaa ja innostaa palautteen avulla. Itseohjautuvuuden vahvistuminen tarkoittaa sitä, että esimies tukee taustalla ja tiimiläiset valmentavat ja tukevat toistensa kasvua ja kehitystä. (Martela & Jarenko 2015, 109–116.)

Yhteenkuuluvuus koostuu kolmesta osa-alueesta. Ryhmähenki muodostuu yhteisössä, joka on lämmin ja jossa välitetään toisista. Myös johdon tulee välittää ja arvostaa eli esimiehet ja organisaatio välittävät ihmisistä aidosti. Osa luotettavuutta ja reilua toimintaa on se, että pidetään kiinni lupauksista ja toimitaan oikeudenmukaisesti. Jokainen haluaa olla arvostettu omana itsenään ja kokea välittämisen ilmapiiriä. Vahva ryhmähenki muodostaa yhteisön, joka on osa ihmisen identiteettiä. Johto ei saa nähdä ihmistä niin, että hän on vain osa koneistoa tai resursseja. Sen sijaan halutaan, että jokainen on arvokas omana itsenään ja että johto muistaa huomioida, kuunnella ja kiittää. (Martela & Jarenko 2015, 119–121.)

Luottamus ja oikeudenmukaisuus helpottavat vuorovaikutusta ja motivaatiota ja ovat kaiken perusta. Tunteet ja toiminta vaikuttavat myös muihin ihmisiin ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointi, pahoinvointi ja motivaatio heijastuvat kaikkiin. Tämän takia kannustava, turvallinen ja lämminhenkinen yhteisö antaa myönteisten kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta työntekijälle energiaa ja auttaa voimaan hyvin. Se myös lisää luovuutta ja psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä ihminen uskaltaa ideoida ja jopa epäonnistua. Hyvä yhteishenki kannustaa tiedonjakoon ja tiimityöskentelyssä olennaiseen auttamiseen. (Martela & Jarenko 2015, 119–121.)

Tiimin menestyksessä osaaminen ja asiantuntijuus merkitsevät vähemmän kuin tunneäly ja tasa-arvoinen kommunikaatio. Tunneäly on tunnetilojen aistimista ja kykyä muokata viestintää vuorovaikutustilanteessa. Tasa-arvoinen osallistuminen tarkoittaa sitä, että kaikki kommunikoivat suunnilleen yhtä paljon ja ratkaisukeskeisesti. Kasvotusten tapahtuva kommunikaatio on viestittelyä parempi ja se on henkilökohtaisempaa sekä spontaanimpaa. Lisäksi vapaa-ajan vietto työkavereiden kanssa auttaa oppimaan tuntemaan jokainen yksilönä. Yhdessäolo vahvistaa luottamusta ja ajanvietto auttaa ymmärtämään toisen vahvuuksia, kiinnostuksia ja unelmia. Tätä tulisi soveltaa työyhteisössä laajemminkin oman tiimin ja yksikön ulkopuolelle. (Martela & Jarenko 2015, 122–126.)

Johtaja luo edellytykset yhteishengen syntymiselle eli paikkoja kohtaamiseen. Hän myös poistaa turhat hierarkiat ja varmistaa, että ihmiset uskaltavat puhua ja ratkaista konflikteja, sillä johtaminen lähtee ihmisistä, ei asioista. Yhteistyö vähentää ihmisten jakautumista eri ryhmiin ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Johtaja toteuttaa tätä omalla toiminnallaan ja esimerkillään eli näyttää, millainen toiminta on sallittua. Hän arvostaa jokaista aidosti, on läsnä, kuuntelee, kannustaa sekä puuttuu ikävään toimintaan tarvittaessa. Näin hän luo kulttuuria, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä. Kokemukset välittämisestä ja arvostuksesta auttavat sitoutumaan ja tekemään parhaansa. (Martela & Jarenko 2015, 136–137.)

Yrityksen kulttuuri, johtaminen, toimintatavat ja arvot merkitsevät yhä enemmän. Sen lisäksi halutaan, että omalla työllä on merkitystä, aitoa hyötyä toisille ja myönteinen vaikutus maailmaan. Nämä kaikki vahvistavat motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 140–141.) Kiittämisen kulttuurissa kiittäminen on luontevaa ja se pitäisikin huomioida organisaation rakenteissa ja löytää sille toimivat kanavat (Martela & Jarenko 2015, 151).

Statukseen perustuva hierarkia on arvojärjestyksen vuoksi vanhanaikainen, vaikka funktionaalisesti on tiedettävä, kuka on vastuussa. Hierarkia eristää ihmisiä toisistaan, hankaloittaa informaation kulkua ja toiminnan kehittämistä. Tämä kaikki vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja estää yhteenkuuluvuuden tunteen syntymistä. Kuitenkin myös itseohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan vastuuhenkilö päätöksentekoon. (Martela & Jarenko 2015, 127–128.)

Sisäiseen motivaatioon perustuvilla organisaatioilla on vahva kulttuuri, joka perustuu heidän perusarvoihinsa ja näkyy päivittäisessä toiminnassa. He myös identifioituvat organisaatioonsa sen arvojen kautta. Vahva kulttuuri on perusta itseohjautuvuudelle. Tärkeä osa itseohjautuvuutta on konfliktin ratkaisutavat. Olisi tärkeä osata kuunnella kahta eriävää näkemystä ja sen jälkeen etsiä siihen ratkaisua yhdessä. Tämä tapahtuu keskenään, ulkopuolisen avulla tai viime kädessä johdon kanssa. Yhteisöllisyys vaatiikin työtä, mutta siitä on mahdollista saada työkalujen avulla toimivaa. Sisäiseen motivaatioon perustuvassa yhteistyössä on tärkeää käyttää konflikteja ratkaisevia tapoja tietoisesti. (Martela & Jarenko 2015, 131–136.)

Sisäisen motivaation johtaminen on ihmisten johtamisen sijaan yksilön johtamista. Jokaisella on omat henkilökohtaiset innostuksen lähteet. Johtaja valmentaa ja sparraa ihmistä hyödyntämään kiinnostuksen kohteita ja osaamista päämäärien

saavuttamiseksi. Sisäinen motivaatio on mahdollisuuksien luomista ja sitä voi johtaa luomalla edellytyksiä tehdä työ hyvin ja innostavasti. Sisäistä motivaatiota ei voi johtaa käskyillä, säännöillä, kontrollilla tai palkitsemisella. Itseohjautuvassa sisäisen motivaation kulttuurissa aikaa vapautuu aidolle kohtaamiselle ja tukemiselle. (Martela & Jarenko 2015, 155–156, 159–160.)

Sisäisesti motivoitunut organisaatio ja ihminen on yhtä kuin itseohjautuva organisaatio ja ihminen. Tulevaisuuden työelämän neljä megatrendiä: Ensimmäinen megatrendi on se, että organisaatioista tulee keskusjohtoisten ja hierarkian sijaan itseohjautuvia, joissa toimintayksiköt ja tiimit toimivat itsenäisesti ja kokeilukulttuuria tuetaan vahvasti. Ihmiset kehittävät työtään ja osaamistaan ja kykenevät itsenäisesti edistämään organisaation päämääriä ja tasa-arvoista, avointa keskustelukulttuuria. Toinen megatrendi on se, että tietojärjestelmät korvaavat vanhoja prosesseja. Eli kaikki tärkeä tieto ja kommunikaatio on sisäisessä verkossa. Se on kanava vaikuttaa, vaihtaa kokemuksia ja kysyä neuvoa päätöksentekoon. Siellä on valmiita vastauksia tai yhteystiedot lisäkysymyksiä varten. Kaikilla on pääsy samaan tietoon, se madaltaa organisaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 164–183.)

Kolmas megatrendi on työelämän hajanaisuus pätkätöineen ja lyhyine projekteineen eri tiimeissä. Tällöin sisäinen motivaatio ja oma aktiivisuus ovat välttämättömiä pysyäksään kehityksessä mukana sekä pitää osaaminen ja tietotaito ajan tasalla. Neljäs megatrendi on kasvava itsensä johtamisen tarve, sillä vapaus vaatii vastuuta. Työtä koskevat päätökset vaativat kokonaiskuvan katsomista, itsenäisiä päätöksiä, vastuuta tekemisistä ja tuloksesta sekä riittäviä taitoja hallinnoida tekemisiään, kuten ajankäyttöä, projektinhallintaa ja suunnittelutaitoa. Työssä on ajan lisäksi kyse persoonasta, nautinnosta sekä tavoitettavana olemisesta myös vapaa-ajalla eli se määrittää ihmisen elämää yhä kokonaisvaltaisemmin. Itseohjautuvissa organisaatioissa se ei tarkoita ylitöitä, sillä halutaan panostaa hyvinvointiin, jaksamiseen ja työn laatuun. Itsensä johtamiseen liittyviä taitoja voi käyttää myös elämänhallintaan ja kohottamaan elämänlaatua vapaa-ajallakin. (Martela & Jarenko 2015, 164–183.)

2.2 Palautekulttuuri

Organisaatiossa tarvitaan luottamusta. Yhteistyötä, keskustelua ja palautetta tarvitaan sekä koko työyhteisössä että myös esimiehen ja alaisen välillä. Onnistuminen vaatii taitoja molemmilta osapuolilta. Muutostilanteet aiheuttavat usein muutostavastarintaa.

Muutoksia tulee johtaa ja esimiehen toiminnan ja viestinnän tulee edistää muutokseen sopeutumista. Näissä muutostilanteissa myös itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus korostuvat. (Aarnikoivu 2008, 11–13.) Invalidiliitossa selkeiden tavoitteiden asettamisesta, lomakkeiden uudistamisesta ja palautekulttuurin kehittamisestä hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä.

Läsnäolo, kiinnostus sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat välittämistä. Esimies luo valmentamalla edellytyksiä onnistua ja kehittää. Hän välittää antamalla palautetta. Vaatimalla hän haastaa kehittymään ja asettamaan tavoitteita. Virittämällä hän motivoi ja kannustaa. Esimies osoittaa vastuun merkityksen ja vaikutuksen. Viestiminen ja tiedottaminen on tärkeää. Esimiehen tulee olla vuorovaikutuksessa eli keskustella, sitouttaa ja osallistua. Hän voimaannuttaa eli auttaa näkemään voimavarat ja osoittaa, että omaan hyvinvointiin ja tuloksiin voi vaikuttaa ja hän luottaa alaisiinsa. Esimiestyö edellyttää aitoa halua tehtävää kohtaan, tervettä itsetuntoa ja tavoitteisiin sitoutumista. Vastuullisuuteen kuuluu säännöllinen arviointi motivoineena esimerkkinä toimimisesta. (Aarnikoivu 2008, 178.)

Työyhteisön keskustelukulttuurin luominen ja ylläpitäminen vaatii paljon työtä ja tässä esimiehillä ja henkilöstöjohtamisella on iso rooli ja merkitys. Keskusteleva johtaminen tarkoittaa vuorovaikutteista työskentelytapaa ja organisaatio vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kesken. (Autio & Juuti & Wink 2010, 58.)

Perinteinen yksilökeskeinen johtamisnäkemys korostaa johdon roolia, joka ohjaa toimintaa määräysten ja ohjeiden avulla. Tällä on pitkät kulttuuriset perinteet. Johtaminen on aiemmin nähty demokraattisena ja yhteistoiminnan merkitystä on korostettu. Se on ollut myös tavoitejohtamista. 1990-luvulta lähtien johtaminen on koettu sosiaalisesti prosessiksi ja se on ihmisten välisiin suhteisiin perustuva näkökulma. Kyse on keskusteleavasta työyhteisöstä. Johtamiseen osallistuu kaikki. Heille jaetaan valtaa ja vastuuta, sillä yhteiset päämäärät saavutetaan sitouttamalla. (Autio ym. 2010, 59–60.) Arvostava ja hyväksyvä vuorovaikutus ja kunnioittaminen on edellytys hyvän työskentelyn syntymiselle. Ennen työyhteisön kehittymistä on jokaisen työyhteisön jäsenen omaksuttava itsensä johtamisen periaatteita. (Autio ym. 2010, 61–65.)

2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on organisaation toiminnan perusta, joka käsittää johtamistavat, yhteistyön ja vuorovaikutuksen, jotka näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Sen muodostaa normit, jotka ohjaavat toimintaa. Niiden avulla tietää, mikä on hyväksyttyä ja mikä ei. Organisaatiokulttuurilla on iso merkitys johtajuudessa ja tavoitteiden tukemisessa. Johtaja voi sopeutua organisaation kulttuuriin, mutta hän voi myös muokata ja uudistaa sitä. Johdon rooli ja toiminta arjessa muokkaa organisaation kulttuuria. Kulttuurin muodostumisessa olennaista on, mihin johto kiinnittää huomiota ja miten he reagoivat kriiseihin. Heidän tulee ohjata työntekijöitä ja miettiä palkitsemisen ja statuksen kriteerit. (Aarnikoivu 2008, 15–22, 55–56.)

Ilmapiiri vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Ilmapiiri pohjautuu organisaatiokulttuuriin. Hyvä ilmapiiri edellyttää johtamista, oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta ja selkeitä yhteisiä tavoitteita. Ilmapiiriin ja kommunikaatioon vaikuttaa luottamus. (Aarnikoivu 2008, 55–56.) Kulttuuria vahvistavat organisaation rakenne, järjestelmät ja menettelytavat. Uudistava toiminta edellyttää vanhojen ajatusmallien tunnistamista ja käsittelyä. Rakenteet tulisi olla sellaiset, että avoimelle vuorovaikutukselle tulisi tilaa ja rutiineja ei muodostu. Hyviä rakenteita ovat tiimiorganisaatio, itsenäisyys ja osallistava johtaminen, johtajuutta unohtamatta. (Aarnikoivu 2008, 45.)

Esimies johtaa yksilöitä ja yrittää saada yksilöt toimimaan yhteistyössä. Työyhteisöryhmänä tulokselliset tavoitteet saavutetaan sillä, että jäsenet panostavat tasapuolisesti ja kehittävät toimintaa yhdessä. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työyhteisössä hyväksytään ja ymmärretään erilaisuutta. Se pitää myös osata hyödyntää kannustamalla avoimeen vuorovaikutukseen. Esimiehen tulee perehtyä omaan käyttäytymiseen ja tapaan toimia. Näin ymmärtää itseään ja osaa arvioida toisten eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia paremmin. Itsetuntemusta ja ymmärrystä omasta käyttäytymisestä tarvitaan ryhmätyökykyjen kehittymiseen, yhteistyöhön ja vastuullisuuteen. Ihmisillä on erilaisia tapoja toimia, mutta yhteistyö edellyttää muiden arvostamista ja suvaitsevaisuutta. (Aarnikoivu 2008, 63–67.)

Ryhmien kehittyminen vie aikaa ja siihen kuuluu tietyt vaiheet. Ne ovat muotoutuminen, kuuhunta, normivaihe, tiimiytyminen ja lopettaminen. Ryhmä tarvitsee selkeät tavoitteet, tehtävät ja säännöt. Jokainen etsii paikkaansa ryhmässä. Sitten uskalletaan tuoda ilmi

omia ajatuksia ja mielipiteitä sekä kommentoida muiden ideoita. Ristiriidat tulee pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sitten yhteistyö kehittyy avoimen kommunikaation avulla. Hyvässä tiimityöskentelyssä erilaisuutta hyödynnetään. Tavoitteet saavutettuaan ryhmä lopetetaan ja siihen sisältyy aina tunteita. Ne ovat tunteita kokemuksista, tapahtumista ja oppimisesta. (Aarnikoivu 2008, 67–72.)

Ihmisten tulkintoihin vaikuttavat sekä kokemukset ja tunteet että asenteet ja arvot. Syntyy oletuksia ja johtopäätöksiä, josta seuraa se, että konfliktien välttämiseksi vuorovaikutus vähenee. Ristiriidoilta ja kriiseiltä ei voida kuitenkaan välttyä ja organisaation esimiehillä ja henkilöstöllä tuleekin olla kykyä, osaamista ja toimintamalleja käsitellä niitä. Se vaatii esimieheltä kykyä, rohkeutta ja halua puuttua tilanteisiin. Hän voi kysyä, havaita, puuttua ja seurata vuorovaikutusta taustalla. Työyhteisö kehittyy, kun toimintamalleja muutetaan ristiriitojen pohjalta. Inhimillisyys, aito sitoutuminen, halu ja ilo tehdä asioita tulisi aina pyrkiä säilyttämään. Työyhteisön jäsenten ristiriitoihin tulee puuttua, sillä muuten ne heikentävät hyvinvointia ja aiheuttavat työyhteisön jäsenille yhteistyöongelmia. (Aarnikoivu 2008, 73–74.)

Organisaation uudistamista edistetään oppimalla, kyseenalaistamalla ja kommunikoimalla vaikeistakin asioista sekä refleктоimalla itseä ja muita tiedostamisen lisäämiseksi. Organisaatiokulttuurin muokkaamiseen tarvitaan myös luottamusta, joka syntyy yhteistyöllä, yhteisillä säännöillä ja sitoutumisella, oikeudenmukaisella, valmentavalla ja tuottavalla johtamisella. Näillä saa aikaan avoimuutta, vastuunottoa, myönteistä asennetta ja oikeudenmukaista palkitsemista. Luottamuksen kulttuuri sisältää vastuuttamista ja osallistumisen tukemista, vuorovaikutuksen onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista yhteistyössä muiden kanssa. (Aarnikoivu 2008, 45–48.)

Organisaatiokulttuurin kommunikoinnissa avoin vuorovaikutus on tärkeää ja viestittäessä omia mielipiteitä ja näkemyksiä tulisi kokea turvallisuutta. Kulttuuri ei siis saa pohjautua epäluottamukseen ja vaikeita asioita ei saa vältellä, sillä yhteistyö, luottamus ja tiedonkulku heikkenevät. Tällöin keskustelua ja ratkaisua ei synny ja ne heijastuvan toimintaan, kun uusia ideoita ja ratkaisuja ei oteta käyttöön. Viestinnän tulee siis olla selkeää, avointa ja kunnioittavaa. (Aarnikoivu 2008, 49.)

Tietoa tulee jakaa, asioista tulee keskustella avoimesti ja päätökset tulee perustella. Itsenäiset työryhmät ja työntekijän vastuun lisääminen auttavat luomaan ja johtamaan hyvää organisaatorakennetta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää

avoimessa vuorovaikutuksessa. Palautekulttuuri kuuluu avoimeen kommunikaatiokulttuuriin. Palautekulttuuria arvioidaan kartoittamalla työyhteisön suhtautuminen palautteeseen, sen antamisen määrään ja tapoihin vastaanottaa palautetta. (Aarnikoivu 2008, 50–51.)

Aktiivinen palautekulttuuri tukee avoimen palautekulttuurin syntymistä ja siksi sitä pitäisi kehittää. Esimiehen rooli palautekulttuurin kehittämisessä on tärkeä. Hänen tulisi aktiivisesti vastaanottaa ja antaa palautetta. (Aarnikoivu 2008, 51.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ja kehittäminen ei ole helppoa, sillä kulttuurin muuttaminen saa aikaan muutosvastarintaa. Vanhasta pois oppiminen aiheuttaa muutosvastarintaa, mutta ennen sitä ei voi oppia uutta. Motivaatio uutta kohtaan syntyy, kun ymmärretään, ettei vanhat tavat auta saavuttamaan tavoitteita. Muutosvastarinnan vähentämiseen ja vanhoista pois oppimiseen voi antaa tukea esimerkiksi koulutuksilla, vertaistuellalla, seurannalla ja palautteella. (Aarnikoivu 2008, 52.)

Tarve kulttuurin muuttamiseen syntyy esimerkiksi tarpeesta muuttaa toimintatapoja. Toimintatapoja on mahdollista muuttaa, kun kehittää organisaatiokulttuuria. Kehittämisessä tarvitaan yhteisymmärrystä nykytilanteesta sekä kehittämisen ja muutoksen tarpeesta. Kulttuurin muuttaminen vaatii aikaa sekä sanojen ja tekojen toteuttamista käytännössä. Organisaatiokulttuurin kehittämisessä olennaista on esimiestyön kehittäminen. Koko työyhteisössä tarvitaan aktiivista ja rakentavaa toimintaa. Laadukas esimiestyö ja alaitaitojen kehittyminen mahdollistaa luottamuksen kulttuurin syntymisen. Alaiset ovat asiantuntijoita ja esimies luo edellytyksiä yhteisölle toimia tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti. (Aarnikoivu 2008, 53–55.)

2.2.2 Keskustelu ja palaute

Palautteen antaminen, saaminen ja pyytäminen on tärkeää. Sekä esimies että työntekijät tarvitsevat palautetta. Palaute voi edistää hyvään suoriutumiseen tai lannistaa huonoon suoriutumiseen. Palautteen saaminen edellyttää sitä, että henkilöllä on kykyä vastaanottaa sitä. Motivaation syntymistä tukee esimiehen rohkaiseva asenne. (Aarnikoivu 2008, 11–13.)

Organisaatiokulttuurilla ja kommunikaatiokulttuurilla on merkitystä, kun annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Hyvinvointia ja suoriutumista tukevat myönteinen ilmapiiri ja luottamuksellisuus. Myös sillä on merkitystä, että kaikki antavat toisilleen palautetta.

Näin kaikki voivat kehittyä henkilökohtaisesti. Palaute on välittämistä ja se luo merkitystä työhön. Se osoittaa kiinnostusta ja arvostusta. Palaute ohjaa työn tekemistä. Se sitouttaa, kannustaa ja motivoi kehittymään ja oppimaan. Hyvään palautekulttuuriin kuuluu sekä positiivinen että kehittävä palaute. Palautteen on tarkoitus kehittää toimintatapoja ja sillä on merkitystä, miten palautteen antaa. (Aaltonen & Pitkänen & Ristikangas 2008, 220. ; Aarnikoivu 2008, 141–145.)

Yhtä tärkeää on asenne palautteeseen ja tapaan antaa palautetta. Jos palautteeseen suhtautuu ja asennoituu arvostavasti, niin se näkyy palautteen antamisessa ja tukee myös sen vastaanottamista. Palautteen pitäisi olla normaali asia organisaation arjessa. Palautekulttuuria korjattaessa tulisi kiinnittää huomiota suhtautumiseen ja asennoitumiseen palautetta kohtaan ja sen jälkeen keskittyä palautetekniikoihin. Korjaava palaute on vaikea nähdä välittämisenä, vaikka se annettaisiin rakentavan palautteen periaatteiden mukaisesti. (Aaltonen ym. 2008, 220. ; Aarnikoivu 2008, 141–145.)

Korjaava palaute ja aito halu korjata toimintaa edellyttävät kysymistä, kuuntelemista, tarkentamista, kommentoimista, vaatimista ja sopimista. Silloin voidaan käydä läpi tapahtunutta ja sen seurauksia. Myös se on tärkeää, mitä opittiin ja miten välttää samaa virhettä toistumasta. Toiminnan arviointi ja muutostarpeen oivaltaminen vaikuttavat toimintaan ja kehittymiseen. Toimenpiteet ja seuranta tulee sopia yhdessä. Ilmapiiirin tulee olla luottamuksellinen ja palautteen antamisen tulee olla dialogia. Tavoitteena on yhteisymmärrys tavoitteisiin suuntautuvasta toiminnasta ja tilanteen päättäminen hyvässä tunnelmassa. Myönteistäkin palautetta voi olla vaikea ottaa vastaan ja sisäistää se aidosti, joten esimiehen tulee huomioida erityispiirteet jokaisen vastaanottajan kohdalla erikseen. (Aarnikoivu 2008, 146–149.)

Palaute pitäisi pystyä vastaanottamaan asiallisesti. Torjuminen, välttely, liioittelu, toisen syyttäminen, palautteen arvostelu, vääristelemine ja välttely kertovat heikosta kyvystä vastaanottaa palautetta. On hyvä käsitellä niitä reaktioita, joita seuraa positiivisen ja korjaavan palautteen saamisesta. Palautteesta on hyvä pyrkiä oppimaan ja hyödyntämään sitä kehittymisessä. On tärkeää osoittaa kuuntelevansa esimerkiksi selventämällä palautetta. Palautteenantajalta voi kysyä tavoitetta, tarkoitusta ja kehittämisehdotuksia sekä niiden merkitystä käytännössä. Rakentavasta palautteesta tulisi kiittää. Avoimen vuorovaikutuksen kehittyessä organisaatioiden palautekulttuuri

kehitty. Kehittyminen vaatii tahtoa, tekoja ja kärsivällisyyttä. (Aarnikoivu 2008, 150–152.)

2.2.3 Kommunikaatio ja vuorovaikutus organisaation muutostilanteissa

Myös organisaatiomuutoksissa tulee muistaa työhyvinvoinnin merkitys ja tällöin koko henkilöstön tulee osallistua. Lisäksi esimerkiksi teknologia mahdollistaa tänä päivänä tehokkaan yhteydenpidon ja vaikkapa etätöön, mutta aina teknologia ei ole pelkästään voimavara, vaan se saattaa olla myös negatiivinen ja kuormittava asia, jos sitä ei ole vaikkapa tottunut käyttämään. Kommunikaatio ja vuorovaikutus onnistuvat toki olematta fyysisesti samassa paikassa, mutta kasvotusten kohtaaminen on aina paras vaihtoehto. (Hakanen & TTL 2001, 69.)

Muutostarve tulee määritellä. Muutoksesta ja sen vaikutuksista pitää luoda kokonaiskuva. Muutoksen tavoitteet tulee konkretisoida. Eli määritellään nykytila ja muutostarpeet, siirtymävaihe ja toteutuskeinot sekä tavoitetila ja lopputulos. Suunnitteluvaiheessa osallistetaan kaikki mukaan. Toteutusvaiheesta vastaa esimies. Vakiinnuttamisvaiheessa aletaan näkemään muutoshankkeen hyötyjä. (Aarnikoivu 2008, 164.)

Muutosvastarinta sisältää mahdollisuuksia. Siitä saattaa syntyä näkemyksiä, jotka hyödyttävät muutosprosessissa ja lopputuloksessa. Osallistaminen ja tiedonjako vähentävät pelkoja. Muutos on uhka ja siksi siitä tulee tiedottaa. Huhuja on vaikea oikaista ja väärät mielikuvat hidastavat muutoksen toteutumista. Muutosvastarinta voi johtua informaation saamisesta, erimielisyyksistä toimintatapoja kohtaan ja tyytymättömyydestä tai persoonallisuudesta. Taitojen puutetta korjataan kouluttamisella, valmentamisella ja ohjaamisella. Motivaatiota kasvatetaan perustelemalla. Kaikkia tulee ohjata, kannustaa, palkita ja puuttua toimintaan, joka estää muutoksen toteutumista. (Aarnikoivu 2008, 166–172.)

Jatkuvassa muutosviestinnässä tiedottamisen avoimuus ja keskustelumahdollisuus on tärkeää. Muutoksen taustalla vaikuttavat asiat tulee perustella. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta ja tukee muutokseen suhtautumisessa. Muutosta hidastaa se, ettei muutokselle nähdä tarvetta ja syytä. Muutosta hidastaa myös paikallaan pysyminen, pessimistinen asenne ja muuttumasta kieltäytyminen. Muutosprosessi päättyy, kun toimitaan muutoksen mukaisesti ja tavoitteet on saavutettu. (Aarnikoivu 2008, 169–170.)

On haastavaa oppia pois vanhasta. Muutos ja tavoitteet konkretisoituvat kouluttamalla ja valmentamalla. Tavoitteiden, tukemisen ja osallistamisen avulla opitaan uutta ja toimintaa suunnataan muutokseen. Muutos toteutuu aktivoimalla ihmisiä. Heitä ohjataan yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Palautteenanto ohjaa toimintaa. Esimies tukee uusien roolien omaksumista ja vastuiden selkiyttämistä muutoksessa. Tämä vaatii läsnäoloa, vuorovaikutusta, kärsivällisyyttä, voimavaroja ja systemaattista toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 173–176.)

Johtamisessa on mietittävä muutostilanteita yksilön näkökulmasta ja on muistettava, ettei liian montaa muutosta saisi tulla samaan aikaan. Pitääkin varmistaa, että muutoksista huolimatta yksilön työssä on myös tuttuja asioita, jotta osaamisesta voi nauttia ja hallinnantunne säilyy. Viestinnän merkitystä ei voi korostaa liikaa. Kokemus aikaansaamisesta näkyy parhaiten konkreettisen asian tai muutoksen kautta. Palautejärjestelmä auttaa aikaansaamisen kokemuksen vahvistamisessa eli esimerkiksi välikeskustelut voivat auttaa hahmottamaan, että asiat etenevät. Johtamisessa on tärkeää, että jokaisen työntekijän työn jälki näkyy jollakin tavalla. Itsensä kehittäminen ja osaamisen lisääminen motivoivat ja tuntuvat hyvältä eli sopivan haasteelliset työtehtävät antavat jatkuvan kehittymisen mahdollisuuksia arjen työssä. (Martela & Jarenko 2015, 98–100.)

2.2.4 Esimiestyö ja itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen koostuu muun muassa avoimesta keskustelusta myös itsensä kanssa, kokemusten läpikäymisestä ja ratkaisujen syiden ja perusteiden selvittämisestä eli kyvystä arvioida toimintaa ja tilannetta kokonaisvaltaisesti. Itsensä johtamista haittaa kiire ja se, että esimies unohtaa itsensä. Arjen johtajuudesta saatetaan myös etäännyä ja palautteen puuttuminen haittaa itsensä johtamista. Itsensä johtamiselle täytyy järjestää aikaa. Itsensä johtaminen linkittyy toimintaan vuorovaikutuksen ja palautteen avulla. Itsensä johtaminen lisää itsetuntemusta ja ymmärrystä omasta toiminnasta ja tunteista liittyen mukavuusalueisiin, epämukavuusalueisiin, vahvuuksiin ja kehityskohteisiin. Itsetuntemus ja realistinen näkemys omasta toiminnasta tukevat parempaan suoritukseen, hyvinvointiin ja kehittymiseen. (Aarnikoivu 2008, 23–42.)

Itseohjautuvuuden – ja motivaatioteorian pohjalta ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, joiden toteutuminen luo innostusta, merkityksellisyyttä ja draivia

tekemiseen. Ne ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen. Vapaaehtoisuus tarkoittaa, että on mahdollisuus tehdä työtä, jonka kokee omakseen. Kyvykkyys tarkoittaa sopivasti haasteita ja parhaan osaamisen hyödyntämistä sekä oppimista, kehittymistä ja aikaansaamista. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa kokemusta yhteisöön kuulumisesta, välittämisestä ja arvostamisesta. Hyvän tekeminen on kokemus siitä, että kokee saavansa hyvää aikaan työn kautta. Työllä on siis myönteinen vaikutus kaikkeen. (Martela & Jarenko 2015, 17–18.)

Esimies ja työntekijät etsivät yhdessä tavoitteet, jotka ovat tavoittelemisen arvoisia henkilön ja organisaation kannalta. Ne palvelevat organisaatiota mahdollisimman hyvin ja työntekijällä on henkilökohtaisesti kiinnostusta toteuttaa nuo tavoitteet. Tavoitteet pitää kaikilla olla selvillä, mutta työntekijä saa vapaasti päättää, miten työnsä toteuttaa. Se ei turhauta työntekijää samalla tavalla kuin hyvin tiukat määräykset työn toteuttamisesta. Johtamisen kannalta on tärkeää, että esimies ymmärtäisi jokaista työntekijää yksilöllisesti innostavat asiat ja kannustaisi heitä keskittymään näihin. Jos työntekijälle antaa vapautta toteuttaa työtään vapaasti, tuo se aina mukanaan vastuuta toiminnastaan. Se myös vaatii itsenäistä ongelmanratkaisua- ja päätöksentekokykyä, ymmärrystä sen vaikutuksista kokonaisuuteen sekä oman toiminnan kehittämistä. (Martela & Jarenko 2015, 69–72.)

Esimiestaitojen ja alaistaitojen merkitykset korostuvat, kun asioita johdetaan ihmisten kautta. Niiden avulla luodaan merkitystä ja huomioidaan yksilöllisyys ja jokaisen omat erityispiirteet. Tavoitteisiin liittyy odotuksia ja esimiehen tehtävä on tukea tavoitteiden saavuttamisessa. Palutteen saaminen mahdollistaa sen, että työntekijä pyrkii systemaattisesti tavoitteisiin ja saavuttaa ne. Heikko motivaatio kertoo siitä, ettei työntekijä koe työtään, työpanostaan ja itseään merkityksellisenä. Työn merkityksellisyyttä voi lisätä antamalla palautetta. Sitä kautta voi auttaa näkemään vahvuudet ja toisaalta myös antaa mahdollisuuden kehittymiskohteiden tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen tavoitteellisesti. (Aarnikoivu 2008, 15–22.) Jokainen tarvitsee rohkaisua ja huomiota. Aitoudesta seuraa luottamusta ja esimiehen tulisi olla läsnä arjessa. Tavoitteiden pitäisi olla innostavia ja niiden saavuttamiseksi vaaditaan taitoja ja suoritukseen panostamista. Organisaation arvot ja toimintatavat ovat toimintaperiaatteita, joiden mukaan yksilöt toimivat työyhteisön jäseninä. Heillä on yhteiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Näiden pohjalta itsensä johtamisen toteuttaminen onnistuu. (Aarnikoivu 2008, 159–160.)

Kumppanuusjohtaminen koostuu esimiestyön ja johtamisen perusasioista, joiden avulla saadaan aikaan hyvää tulosta ja hyvinvoiva työyhteisö. Esimies ei sitouta, vaan alaiset tekevät sen vapaaehtoisesti ja siksi työntekijä kokee, että työyhteisössä on mahdollisuuksia ja oikeuksia. Vapaaehtoisuuden kautta syntyy itsensä johtamista ja intoa työtä kohtaan. Kumppanuusjohtaminen on melko samanlaista kuin valmentava johtaminen. Kuitenkin niin, että esimiehen rooli korostuu ja esimiehen asennoitumisella on merkitystä tehtävän onnistumisessa. Johtamisessa asetetaan tavoitteet ja määritetään mittarit, valmennetaan ja arvioidaan suoritusta. (Aarnikoivu 2008, 15–22.)

Esimiestyö mahdollistaa henkilöitä antamaan parhaan mahdollisen työpanoksen organisaation käyttöön. Esimiestyö ei ole asiantuntijuutta alaisen työstä ja tietynlainen johtajuus onkin hävinnyt organisaatioista, kun esimiesten roolia on muutettu. Itseohjautuvien tiimienkin organisaatioissa tarvitaan esimiestä johtamaan tiimejä, vaikka ne koostuisivat asiantuntijoista. Kaikilla asiantuntijoilla ei ole edellytyksiä esimieheksi, jos esimiestyö painottuu vain jonkin alueen asiantuntijaosaamiseksi tai jos asenne, motivaatio ja taidot työyhteisössä eivät kohtaa. Itsensä johtamisella pyritään sitoutumiseen, hyvinvointiin ja arvojen mukaiseen toimintaan. (Aarnikoivu 2008, 23–42.)

2.2.5 Alaistaidot

Esimiehellä ja alaisilla on vastuuta, velvollisuuksia ja oikeuksia. Ammattitaito ja työpanos eivät riitä tuloksellisen toiminnan ja hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Alaistaitoihin kuuluvat työsopimuksen mukainen sisältö ja psykologinen sopimus, joka koskee yhteistyötä, sitoutumista ja vaikuttamista työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 79–87.)

Psykologinen sopimus on henkilökohtaisen tason sopimus, jota ei kirjata mihinkään. Se perustuu vaistojen varassa toimimiseen. Arvostus onkin kiinnostusta toisen työtä kohtaan, kannustavaa palautetta ja tasavertaista suhtautumista. Työn ja työtehtävien halutaan kehittävän ammatillista itsetuntoa ja työminää. Psykologisella sopimuksella työntekijä muistaa työnantajan lupaamat asiat, jotka testataan arjessa ja muutostilanteissa. (Kallio & Kivistö 2013, 85–86.)

Psykologinen sopimus tarkoittaa itsensä johtamista, aitoa sitoutumista ja oivalluksien toteutumista arjessa. Siis työ tehdään hyvin, ollaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja otetaan vastuuta omasta tekemisestä. Nämä auttavat sekä hyvinvoinnin ylläpitämisessä että ongelmanratkaisussa ja niiden ennaltaehkäisyssä. Työyhteisön

alaistaitoihin panostaminen edistää luottamuksen kulttuuria. Alaistaidot voidaan ottaa mukaan organisaation toimintakulttuuriin joko kerralla tai maltillisempien muutoksien kautta. (Aarnikoivu 2008, 79–87.)

Alaistaidot näkyvät sekä organisaation että henkilökohtaisella tasolla. Ne edellyttävät panostusta esimieheltä ja alaiselta. Niistä keskustellaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa itsearvioinnin ja 360 -esimiesanalyysin kautta, jossa palaute tulee esimieheltä, työkavereilta ja sidosryhmiltä. Siihen liittyy arviointia sitoutumisesta, motivaatiosta ja ammattitaidosta. Alaistaitoihin liittyy esimerkiksi tavoitteet, oikeudenmukaisuus, kuunteleminen, asianmukainen perehdytys, osaaminen, kehittyminen, motivaatio, kehityskeskustelut sekä palautteen vastaanottaminen ja antaminen. (Aarnikoivu 2008, 88–89.)

Alaistaitojen kehittämiseen kannattaa kannustaa. Niitä voi kehittää vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla, lisäksi myös avoimuus uusia ajatuksia kohtaan auttaa. Omasta kehittämisestä ja työhyvinvoinnista tulee ottaa vastuuta. Palaute sekä työtapojen ja tiedonkulun kehittäminen on tärkeää. Lisäksi työyhteisön jäsenenä toimimista ja työpanosta tulee arvioida itse. On myös tärkeä hallita omia resurssejaan ja ajankäyttöään sekä suunnitella työnsä hyvin, siis organisoida ja priorisoida. Se lisää tehokkuutta ja mielekkyyttä, sillä se mahdollistaa onnistumisen kokemuksia. (Aarnikoivu 2008, 89–93.)

Ihmisten johtaminen on eri asia kuin yksilöiden johtaminen. Esimiehen tulee tietää, miten jokainen alainen toivoo itseään johdettavan. Tiedon avulla voidaan huomioida yksilöllisyys. Muutenkin kysymällä esimies saa arvokasta tietoa toiveista ja tarpeista sekä osoittaa aitoa kiinnostusta ja välittämistä. Tämän avulla henkilöstö sitoutuu organisaatioon, yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin. Yksilöllisyys ja erityispiirteet selittävät käyttäytymistä ja toimintatapoja, vaikka persoonaa ja luonnetta ei tulekaan arvioida. Yksilöllisyyden huomioimisen myötä muodostuu aito yhteistyösuhde ja pyrkimys yhteisiin tavoitteisiin. Aito sitoutuminen luo intoa ja halua saavuttaa tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 103–114.)

2.3 Tavoite- ja kehityskeskustelut

Sekä yksilön että työyhteisön kehittämiseen voidaan käyttää apuna esimerkiksi säännöllisesti käytäviä kehityskeskusteluita. Kehityskeskusteluissa on ideana se, että

keskustelun ja palautteen avulla työntekijä kehittyi työsuorituksessa sekä henkilökohtaisesti. (Aarnikoivu 2016, 89.) Kehityskeskusteluita voidaan ajatella vuosittaisena pakollisena juttuna, joka on vaan hoidettava tai sitten siitä voi ajatella modernimmin ja ajatella sen olevan oikeasti hyödyllinen keskustelu ja kohtaaminen sekä esimiehelle että työntekijälle. Hyödyllinen keskustelu edellyttää panostusta sekä esimieheltä että työntekijältä, mutta avointa ja rehellistä keskustelua ei synny ilman luottamusta. Luottamustakin vaaditaan sekä esimieheltä että alaiselta. (Aarnikoivu 2016, 5.)

Keskusteleva johtaminen ja laadukkaat kehityskeskustelut ovat osa toimivaa henkilöstöhallintoa ja johtamisjärjestelmää. Ne käsittelevät osaamista ja suorituksen johtamista, tavoitteita ja kehittämistä, urajärjestelmiä ja palkitsemista, motivaatiota ja sitoutumista, organisaatiokulttuuria ja työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Ne voivat kehittää koko ryhmää toimivammaksi ja parantaa ilmapiiriä sen sisällä. Kehityskeskusteluissa tulee yhdistyä työntekijän ja organisaation tavoitteet ja kehittämistarpeet. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työtuloksia yhdessä ja analysoidaan tekijöitä, jotka edistävät ja haittaavat työtä. Kehityskeskustelut kehittävät ilmapiiriä ja yhteisymmärrystä. Kehityskeskustelut auttavat henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön kehittämisessä ja toiminnan suunnittelussa. Niissä pitäisi käsitellä myös työhyvinvointia, voimavaroja, stressiä ja jaksamiseen liittyviä asioita. (Autio ym. 2010, 8–9, 37–38, 42, 67–73.)

Kehityskeskusteluiden tärkeimmät syyt ovat organisaation menestyminen ja tavoitteiden saavuttaminen, jotka saavutetaan osaavalla ja kehittämiseen panostavalla, motivoituneella ja sitoutuneella henkilöstöllä. Esimiehen ja alaisen välisessä kehityskeskustelussa tärkeintä on kuitenkin yksilön suoriutuminen. Kehityskeskustelut ovat aina erilaisia jopa saman organisaation sisällä, mutta organisaation yksilöllisten seikkojen tunnistaminen ja huolellinen suunnittelu auttavat jo paljon. (Aarnikoivu 2016, 95.)

Keskusteleva johtaminen liittyy henkilöstöjohtamisen lisäksi organisaatioviestintään, jossa vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä. Vuorovaikutussuhde vaatii työtä. Toimiva kehityskeskusteluprosessi antaa voimavaroja organisaatiolle ja työntekijöille. Tällöin riittää halua kehittyä työssä ja mielenkiintoa vaikuttaa organisaation toimintaan. Nämä ovat myönteinen lähtökohta kehityskeskusteluprosessin kehittämiselle.

Kehityskeskustelut käydään rauhallisessa ja puolueettomassa paikassa, jotta tasa-arvoinen tunnelma on mahdollinen. Arvostava ilmapiiri vaatii keskustelutaitoa, oikeaa asennetta ja kunnioittamista. Prosessin kehittäminen voi vaatia yhdistelyä ja jopa vanhojen toimintamallien hylkäämistä. Kehityskeskustelut syventävät arkisia keskusteluja avaamalla taustoja asioiden takana. (Autio ym. 2010, 8–9, 42, 67–73, 153–157. ; Valpola 2020, 45, 97, 150–152.)

Toimivassa työyhteisössä halutaan auttaa toisia ja saada jokainen tuntemaan itsensä arvostetuksi. Jokainen esittää kehitysideoita ja ollaan kiinnostuneita muiden ajatuksista. Ymmärretään, että muilta voi oppia. Keskusteleva johtaminen ei synny vain johtamisjärjestelmien kautta, vaan organisaation ja työyhteisön vuorovaikutusta tulee kehittää samalla. (Autio ym. 2010, 67–73.) Esimiehellä on siis vastuu ymmärtää työyhteisöään ja sen jäseniään, jotta kehityskeskusteluissa tulee ilmi kehityskohteita. Kehityskeskusteluiden sujumiseen vaikuttaa se, millaista esimiestyötä esimies työpaikalla tekee ja millaiset suhteet hänellä on alaisiinsa. Tavoitteet saavutetaan systemaattisella johtamisella, joka on konkreettisia tekoja ja käytäntöjen yhtenäistä toteuttamista. (Aarnikoivu 2016, 95.) Aiemmin mainittua luottamusta tarvitaan ja sitä ei saa unohtaa nyt uudistettavasta kehityskeskusteluprosessistakaan, joka toimii osana Invalidiliiton johtamisjärjestelmää.

Esimiehet kaipaavat tietoa ja tukea kehityskeskusteluiden käymiseen, palautteen antamiseen, motivointiin ja muutoksen johtamiseen. Esimieheltä vaaditaan osaamista ja kykyä johtaa yksilöitä erityispiirteet huomioiden, jotta nämä toteutuvat arjessa. Kehityskeskustelut osoittavat välittämistä ja sen avulla luodaan alaisen tekemiselle merkitystä. Niihin kuuluu sellaiset työ- ja yksityiselämän asiat, jotka vaikuttavat henkilön työskentelyyn. Kehityskeskustelulomakkeet vaikuttavat kehityskeskustelutilanteen vuorovaikutukseen ja pahimmillaan estävät avoimen vuorovaikutuksen. Kehityskeskusteluprosessin tulee sopia organisaation erityispiirteisiin ja toteutuksen pitää hyödyttää konkreettisesti. Huolellinen valmistautuminen lisää hyötyjä ja perusteltujen mielipiteiden ja näkemysten merkitys korostuu. (Aarnikoivu 2008, 115–124.) Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat esimiehiä johtamistyössään ja työntekijöitä jaksamisen ja työhyvinvoinnin suhteen (Autio & ym. 2010, 8–9). Erilaisilla mielipiteillä voidaan saada tuottavaa eroa. Myönteisellä palautteella ja rakentavalla kritiikillä pyritään kehittävään vuorovaikutukseen. Tällöin yksilön kasvulle, kehittymiselle ja ammatillisuudelle annetaan mahdollisuus. (Autio ym. 2010, 45.)

Kehityskeskustelut voivat toimia hyvin, mutta usein ne eivät ole kovin laadukkaita. Niissä käydään vain rutiiniasiat läpi ja täytetään lomakkeita. Ne ovat siis usein vain pakollinen osa, joka suoritetaan siksi, että niin on tapana tehdä. Laadukas kehityskeskustelu vaatisi osapuolilta myös parempia keskusteluvalmiuksia. Kehityskeskusteluiden laatua nostaisi se, että ne kytketään organisaatiossa osaksi keskustelevaa johtamista, arjen työskentelyä ja vuorovaikutusta. Ihmisten potentiaalia tulisi nykyisessä työelämässä ja kilpailussa hyödyntää parhaalla tavalla ja siksi kaikkia tarvitaan. Nykypäivänä ei pärjää sellainen organisaatio, jossa on tulehtuneet suhteet ja huono ilmapiiri. Sen sijaan tulisi painottaa tasa-arvoa ja arvostavaa vuorovaikutusta. (Autio & ym. 2010, 8–9.)

2.3.1 Keskusteluiden käyminen, tavoitteet ja kehittyminen

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu. Molempien osapuolten olisi hyvä valmistautua siihen kunnolla. Kehityskeskusteluilla on päämäärä, lisäksi ne ovat järjestelmällisiä ja säännöllisiä. Se on ammatillinen tilaisuus ja sen avulla voidaan kehittää osaamista ja ammattitaitoa, tutustua toisiinsa ja kehittää suhdetta. Muutaman kerran vuodessa käytävät keskustelut kestävät 1.5–3h. Tämä riippuu kokemuksesta ja aiheiden laajuudesta. Kehityskeskusteluissa keskitytään työhön ja suoriutumiseen, tuloksiin ja tavoitteisiin, osaamiseen ja ammatilliseen kasvuun, kehittymiseen, tulevaan työtilanteeseen sekä yhteistyöhön esimiehen ja alaisen välillä. Lisäksi keskustellaan menneistä ja tulevasta ja siitä, miten hyvin tavoitteet on saavutettu. Kummankin osapuolen näkemykset ja kokemukset ovat tärkeitä ja kun työstä saa palautetta, voi oppia paljon uutta. Hyviä tuloksia syntyy sitoutuneiden, motivoituneiden ja osaavien henkilöiden keskittyessä ajan kanssa tehtäviin ja päämääriin. Keskusteluissa on yleensä organisaation käyttämä runko. Aiheet käsitellään rauhassa, asetetaan realistia ja haastavia tavoitteita sekä käydään läpi sovitut asiat ja kirjataan niiden etenemiseen liittyvä seuranta. (Aarnikoivu 2016, 89. ; Autio ym. 2010, 28–30, 37–38 74–79. ; Valpola 2002, 9–11, 41–43.)

Selkeän ja kattavan kehityskeskustelulomakkeen avulla kehityskeskusteluita on helpompi käydä läpi ja kehityskeskustelussa ilmenneiden kehityskohteiden seuranta on systemaattisempaa ja kummankin osapuolen on helpompi pysyä sovitusta asioista ajan tasalla. Kehityskeskusteluissa sovitut asiat kirjataan ja niiden seuranta suunnitellaan, jotta molemmat osapuolet sitoutuvat kehittymään. Muistioon kirjatut asiat ja sisältö on hyvä tarkistaa yhdessä, jotta se on molempien osapuolten mielestä oikein. Keskusteluihin kuuluu myös arviointi, josta nähdään, kokivatko osapuolet keskustelun

samanlaisena. Kehityskeskustelun aikana tehdään suunnitelma kehityskohteesta ja siitä käydään keskustelevaa kommentointia puolin ja toisin. (Valpola 2002, 43–45, 97, 150–152.)

Tavoitteista tulee keskustella ja asettaa ne yhdessä. Henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi työyhteisön tavoitteisiin keskittyminen varmistaa yhteistyön, avunannon ja muiden tukemisen. Työntekijä on työnsä paras asiantuntija, siksi alaisen näkemys työn tavoitteesta ja suoriutumisen mittarista on tärkeä. On tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti faktojen kautta ja lisäksi voi esittää näkemyksiä ja mielikuvia. Kehittymisessä arvioidaan osaamisen nykytila ja kehityskohteet, joita käytetään kehityssuunnitelman laadintaan. Myös työyhteisössä toimimista ja henkilön vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin tulisi käsitellä. Itsearviointi ja siihen liittyvä keskustelu sekä 360 - esimiesarviointi on tärkeä osa kehityskeskustelua. (Aarnikoivu 2008, 133–138.)

Kehityskeskusteluissa yhtä tärkeää on sisältö ja se, miten asiat sanotaan. Ilmeet, eleet ja äänenpainot kertovat paljon. Sanat ja tunteet kuuluvat viestintään. Myös ihmissuhteet ja niissä tapahtuneet vaiheet vaikuttavat viestintään ja sen tulkintaan sekä luottamukseen. Luottamusta tarvitaan myös johtamisessa. (Autio ym. 2010, 18.) Aito dialogi syntyy tasa-arvoisessa, erilaisuutta ja itsenäisyyttä arvostavassa suhteessa. Se edellyttää jatkuvaa keskustelutaitojen opettelua. (Autio ym. 2010, 23.)

Esimiehellä on merkittävä rooli mahdollistaa, tukea ja haastaa työntekijän ammatillista kasvua ja kehittymistä. Yhteistyö paranee kehittämällä vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi. Siihen tarvitaan molempia osapuolia ja vastavuoroisuutta. Tämä vaikuttaa motivaatioon, oppimiseen, työssä jaksamiseen ja tehtävien suorittamiseen. (Autio ym. 2010, 28–30.) Jokainen tarvitsee kannustusta ja tukea. Keskustelun tulisi olla ymmärrettävä, selkeä ja sitä tulisi käydä innostuneesti. Sanavalinnoilla ja äänenpainoilla on merkitystä. Mentoroiva esimies auttaa toista kehittymään, sen sijaan että jakaisi vain omia tietojaan. Hänen tulee ymmärtää henkilön tunteet ja kokemukset, jotta hän osaa kuunnella arvostavasti ja puhua myös ongelmista avoimesti. Luo turvallisuutta, kun tietää toisten olevan valmiita auttamaan. Sopivan haastavat tavoitteet auttavat kehittymään. Tukemalla työntekijää voi auttaa nostamaan itsetuntoa ja ylittämään osaamisen rajat. (Autio ym. 2010, 74–79.)

Päivittäisessä työssä palautteen antaminen ja saaminen sekä palautekulttuurin kehittäminen keskusteluiden avulla ovat tärkeitä huomionarvoisia asioita.

Kehityskeskustelujen merkitys on virallisempi, sillä päätökset kirjataan ja niitä seurataan systemaattisemmin, sillä työ ja osaaminen ovat laajemmin arvioitavana. Kehityskeskustelut voisi olla hyvä toteuttaa neutraalilla maaperällä esimerkiksi rauhallisessa neuvotteluhuonetilassa, sillä moni voi kokea kehityskeskusteluiden käymisen esimiehen huoneessa ahdistavana, painostavana tai hyökkävänä. (Järvinen 2020.) Esimiehen huone saattaa siis vaikuttaa keskustelun lähtökohtiin ja vuorovaikutukseen. Kehityskeskusteluissa ajankohtaan tulisi kiinnittää huomiota. Ulkopuolisten ei ole suotavaa tulla keskeyttämään keskustelua. Neuvottelutilan käyttäminen tukee avoimen keskustelun syntymistä. Vuorovaikutukseen ja viestintään vaikuttaa tilan lisäksi myös välimatka keskustelukumppaniin eli liian kaukana ei tulisi istua. Kehonkieli ei saisi olla ristiriidassa sanojen kanssa. Keskustelut ovat dialogia ja aitoa kuuntelua yhteisestä ymmärryksestä ja tavoitteista. Pitää siis olla aidosti kiinnostunut, keskittyä kuuntelemiseen, olla kiirehtimättä ja osata hyödyntää kuulemaansa yhteisen keskustelun aikana. (Aarnikoivu 2008, 127–129.)

Avoimet kysymykset tukevat vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Argumentoinnilla eli perusteltujen väittämien esittämisellä vedotaan järkeen ja tunteisiin. Yhteenveto asioista ja perusteluista vahvistaa niiden merkitystä ja yhteisymmärrystä. On tärkeää, että sovitut toimenpiteet toteutuvat ja niitä seurataan systemaattisesti. Koko työyhteisön tasolla on tärkeää kertoa yleisesti kehittämistarpeista ja kehittämis ehdotuksista. Lisäksi tulee kertoa, miten niissä edetään ja mitkä ovat jatkotoimenpiteet. Tällöin esimies kehittää toimintaa aidosti ja sitouttaa henkilöstöä osoittaen kehityskeskusteluiden merkityksen tavoitteiden, tulosten ja kehittymisen kannalta. Tämä keskustelu voidaan käydä ryhmäkeskusteluna. (Aarnikoivu 2008, 130–132.)

Kehityskeskustelut opettavat myös esimiehiä toimimaan entistä paremmin kehittämällä heidän johtamistapoja ja yhteistyötä alaisten kanssa. Kehityskeskustelut perustuvat lomakkeiden kysymyksiin, mutta myös vapaampaa keskustelua tarvitaan kehittämään osapuolten toimintaa. Usein tällaiset keskustelut ovat monipuolisempia ja tuovat asioita laajemmin esiin. Tällöin alainenkin tuo enemmän esiin osaamistaan, ajatuksiaan ja toiveitaan. (Valpola 2002, 13–17.)

Esimieheltä tarvitaan luottamusta, empaattisuutta ja suvaitsevaisuutta. Reflektio vuorovaikutus vahvistaa luottamusta. Uskomukset liittyvät kulttuurisiin tekijöihin ja omiin kokemuksiin, jotka vaativat hienotunteisuutta ja herkkyyttä. (Autio ym. 2010, 79–81.) Arvostava kuuntelu ja ratkaisukeskeisyys korostavat uusia mahdollisuuksia ja kykyä

kehittyä. Kehittymistavoitteissa tulee keskittyä hyötyihin sekä yksilölle että organisaatiolle. Avoimet kysymykset kannustavat ajattelemaan uudella tavalla. (Autio ym. 2010, 90–93.)

Reflektointi eli omien kokemusten tarkastelu hiljaisuudessa auttaa kohtaamaan oman syvimmän olemuksen ja se auttaa katsomaan maailmaa ja tuttuja ilmiöitä uudella tavalla. Reflektointi onnistuu esimerkiksi meditaation avulla, jonka avulla etsitään tietoista läsnäoloa, omaa syvintä olemusta ja viisautta. Tietoinen läsnäolo antaa lisävoimavaroja, sen avulla voi saada uudenlaisen otteen ja innostaa muita. (Autio ym. 2010, 65–66.)

Joillakin keskusteleavan johtamisen taito on temperamenttiin kuuluvaa. Useimpien kohdalla tätä taitoa pitäisi kehittää ja tämän taidon tulee antaa kehittyä. Keskusteleva johtaminen vaatii taitoja ja herkkyyttä havainnoida ja tehdä oikeita johtopäätöksiä. Kehityskeskustelut koskevat henkilökohtaisia tavoitteita elämässä ja työssä. Minäkuvan vahvistaminen on tärkeää itsetunnolle ja hyvä itsetunto auttaa kehityskeskusteluissa arvioimaan työtä objektiivisesti. (Autio ym. 2010, 148.)

On tärkeää, että työnantaja ja työntekijä ymmärtävät yhdessä sovitut tehtävät ja tavoitteet. Tavoitteet saavutetaan paremmin, kun molemmat ymmärtävät suunnitelman, jonka pohjalta toimitaan ja tietävät jo etukäteen, millä perusteilla esimerkiksi seuraavan vuoden suorituksia arvioidaan. Kummankin panostusta tarvitaan, jotta työntekijän työtä voidaan kehittää. Keskusteluissa voi tulla ilmi sellaista osaamista, joka parantaa työntekijän työssä suoriutumista ja edellytyksiä kehittyä työssä vielä lisää ja siten se saattaa mahdollistaa esimerkiksi lisätöiden tarjoamisen. Kehityskeskusteluissa saattaa tulla ilmi myös se, että osaamista on kehitettävä, jotta työstä on mahdollista suoriutua. (Järvinen 2020.)

Kehityskeskusteluissa pitäisi uskaltaa kertoa epäonnistumisista, peloista ja siitä, jos kokee tarvitsevänsä apua ja tukea tehtävien suorittamiseen. Tällöin dialogissa voidaan pyrkiä ymmärtämään asioita työntekijän näkökulmasta. Pinnalliseksi jäävässä keskustelussa ei ymmärretä vastapuolta, eikä asioista keskustella suoraan, sillä koetaan luottamuspuolaa toista osapuolta kohtaan. Kehityskeskusteluiden aito dialogi näkyy osapuolten kunnioittamisena ja arvostamisena, motivoimisena ja kannustamisena sekä tunteiden näyttämisenä, joka on inhimillisyyttä. (Autio ym. 2010, 30–32.)

Kehityskeskustelut koetaan onnistuneiksi ja uskottaviksi, jos organisaatio aikoo aidosti kehittyä, ja jos ne synnyttävät motivaatiota aidosti. Aito dialogi on tasavertaista kohtaamista, myönteistä suhtautumista toiseen ja uusia ajatuksia voi sanoa vapaasti. Tulevaisuuden visiointi luo motivaatiota työhön, se kuuluu innovatiiviseen ja oppivaan organisaatioon. (Autio ym. 2010, 32–33.)

Organisaatiossa ihmiset työskentelevät yhteisten päämäärien eteen. He ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja päämäärät saavutetaan laadukkaasti vuorovaikutuksen avulla. Johtaminen vaatii esimiehen ja alaisia. Johtamisella vaikutetaan muihin ihmisiin ja se on tavoitteellista toimintaa. Johtaminen kohdistuu organisaatioihin ja ihmisiin eli johtamisella pyritään saamaan tuloksia aikaan, johtamalla ihmisten välisiä suhteita. Tavoitteet ja ihmisten työskentely liittyvät aina yhteen. Tavoitteet saavutetaan tavoitteellisella toiminnalla, hyvällä yhteishengellä sekä innostuneella ja osaavalla työskentelyllä. Laadukkaassa kehityskeskustelussa on mahdollisuus erilaisille mielipiteille, mikäli kaikki kunnioittavat toisiaan ja näkevät erilaisuuden uhan sijaan mahdollisuutena. Tällöin kiinnostutaan kysymään toisen näkemyksestä tarkemmin ja tällä on merkitystä ihmisten ja organisaation toiminnalle. Tilanteita tulkitaan arvojen ja uskomusten kautta. Vanhat kulttuurirakenteet saattavat vaikuttaa ihmisten tulkintoihin. Tämä monimutkaistaa kehityskeskustelua, jossa pyritään yhteisen ymmärryksen syntymiseen. (Autio ym. 2010, 10–17.)

Työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen vaatii odotuksiin ja tarpeisiin vastaamista. Niitä ovat odotukset, suoriutuminen ja edistyminen tehtävissä ja tulevaisuuden suunnitelmat. Lisäksi siihen kuuluu omaan työhön vaikuttaminen, kehittäminen kiinnostavammaksi ja haastavammaksi sekä itsenäisyys. On tärkeää, että apua saa haastavissa tilanteissa. Odotuksiin ja tarpeisiin kuuluu myös etenemisen mahdollisuudet ja se, että organisaatio huomioi työntekijän näkemykset tehtävistä. Halutaan myös olla mukana organisaation tulevaisuuden visioinnissa ja uuden luomisessa. Onnistunut kehityskeskustelu voi täyttää nämä odotukset. (Autio ym. 2010, 41.)

Innostusta, energiaa ja työn iloa voi antaa käymällä rohkaisevia, innostavia ja kannustavia kehityskeskusteluja. Työhyvinvointi ja jaksaminen paranee ja se vaikuttaa työilmapiiriin ja tuottavuuteen. Dialoginen kehityskeskustelu synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luo uutta toimintaa. Dialogi vaatii luottamusta ja yhteistyötä. (Autio ym. 2010, 56–57.)

Esimestäkin voidaan arvioida numeerisesti ja sanallisesti. Näitä arvioinnin osa-alueita ovat läsnäolo, päätöksenteko ja perustelut, tuki ja valmentaminen, palautteen antaminen ja tiedonkulku. Arvioinnin tuloksista kertominen osoittaa avoimuutta ja halua kehittyä sekä rohkaisee antamaan palautetta. (Aarnikoivu 2008, 138–139.) Oman osaamisen arviota voi käydä läpi esimiehen tai oman tiimin kanssa joko kehityskeskustelussa tai 360-asteen palautteessa ja arvioinnissa. Keskeisiä taitoja itsearvioinnin lisäksi voivat arvioida esimiehet, kollegat, alaiset tai niin laaja verkosto kuin on tarpeellista. (Ahonen & Ojala 2003, 160. ; Aaltonen ym. 2008, 218.)

Esimestyön arviointi liittyy organisaation johtamisjärjestelmään. Esimestehtävät edellyttävät palautetta ja sen pohjalta tehtyjä suunnitelmia toiminnan kehittämiseksi. Järjestelmät ja rakenteet tukevat tai heikentävät esimestyön arvostusta. Esimestyön arviointiin liittyviä työkaluja voidaankin käyttää apuna ja tukena organisaatiossa, että uskalletaan puhua vaikeistakin asioista. 360-asteen esimiespalautteen avulla asenteita voidaan muuttaa pikkuhiljaa. Se auttaa esimiehiä, jotka haluavat aidosti kehittyä ja kehittää toimintaa. Arviointi kannustaa tutkimaan ja kehittämään itseään vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kautta. Tulosten pohjalta esimiehiä voidaan valmentaa ja auttaa käsittelemään saadut tulokset henkilökohtaisesti. Tulosten saaminen herättää tunteita, mutta yhteiselle esimieskulttuurille se merkitsee paljon, että kerrotaan toisille tuntemuksista, tulkinnoista ja johtamiskokemuksista. Tulosten käsittely on parhaimmillaan kohtaamista, aitoa ja läsnä olevaa dialogia johtopäätöksistä ja siitä, mitä yhdessä tehdään toisin, jotta jatkossa johtajuus toteutuisi paremmin. (Aaltonen ym. 2008, 217–220.)

360-asteen esimiespalautteen kysymykset voivat liittyä esimerkiksi organisaation arvoihin tai toimintatapoihin ja se kertoo siitä, millaista käytöstä organisaatio toivoo. Tulokset kertovat oman ja muiden näkemyksen henkilön toiminnasta ja käyttäytymisestä. Palaute annetaan kirjallisena ja on toivottavaa, että tulosten pohjalta tapahtuu johtopäätöksiä ja tehdään kehityssuunnitelma. Palauteraportti on henkilökohtainen ja jokainen päättää itse, minkä verran saamaansa palautetta haluaa avata. (Valpola 2002, 59–63.)

Henkilökohtainen 360-arviointi ja valmennus käynnistää kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiden jälkeen esimiehet käyvät tilanteen läpi ja sopivat tarvittavista muutoksista ja yksilöiden tarpeista ohjauksen ja kehittymisen suhteen. Lisäksi tiimin kehityskeskusteluissa eli tiimipalavereissa on tärkeä keskustella ja kehittää myös tiimin

yhteistä suoritusta tavoitteiden ja tulosten avulla. Niissä voi olla esimerkiksi kuukausittain vaihtuva teema. Keskusteluiden pohjalta tehdään työryhmän kehityssuunnitelma. (Valpola 2002, 72–74, 77.)

2.3.2 Sitouttaminen

Enää ei riitä, että palkka on hyvä ja työt tulee moitteettomasti suoritettua. Työelämä ja yksityiselämä on yhä enemmän symbioosissa, joten vaaditaan kokonaisvaltaista tukea jaksamiseen ja työhyvinvointiin panostamalla niin työ- kuin kotiolosuhteisiin. Nyky-yhteiskunnan ihmisillä on jatkuva kiire, joka aiheuttaa stressiä ja uupumista. Ilman palautumista ei selviä arjesta töissä ja kotona. Kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ihminen onkin paras versio itsestään, sekä töissä että kotona. Jokaisen tulee huolehtia kokonaisvaltaisesti hyvinvoinnistaan henkisesti ja fyysisesti. Ruuasta, levosta ja liikunnasta huolehtiminen ei aina riitä, joten lisäksi ihminen voi saada esimerkiksi keskusteluapua työterveyshuollon kautta. Ihminen on kokonaisuus ja tämä tulee huomioida kehityskeskusteluissa ja sitouttamisessa. (TTL.)

Työntekijöiden sitouttaminen on 1980-luvun lopulla yleistynyt henkilöstöjohtamisen tapa, jolla halutaan lisätä luottamusta työnantajaa kohtaan ja yritetään asettaa työntekijöille arvoja työsopimuksen ja työtehtävien suorittamisen ulkopuolelta. Työntekijä sidotaan sovittuihin työpaikan menettelytapoihin, arvoihin ja käytäntöihin, joilla hänet pyritään sitouttamaan työyhteisön yhteistyön ja yhteisöllisyyden edistämiseen. Kehityskeskusteluissa voikin nykyään yhä useammin tulla ilmi myös sitouttamista, joka voi olla aineellista ja aineetonta eli rahallista ja esimerkiksi arvoihin sitouttamista. (Ahonen & Ojala 2003, 84–85, 88–91.) Ulkoiset motivaatiotekijät ovat esimerkiksi aineellista palkitsemista ja sisäinen motivaatio auttaa oppimaan uutta ja kehittämään osaamista. (Aaltonen ym. 2008, 172–173).

Sitoutuneita työntekijöitä kannustetaan esimerkiksi palkkioilla ja palkankorotuksilla sekä erilaisilla lisillä ja eduilla. Työntekijä saattaa saada myös lahjoja. Työnantaja voi myös osallistua työntekijöiden vapaa-ajan toiminnan rahoittamiseen ja järjestää heille koulutusta ja niin edelleen. Kehityskeskusteluissa voidaan keskustella sellaisista eduista, joita työntekijällä ei aiemmin ole ollut. Työntekijä saattaa tuoda kehityksensä ja panostuksensa myötä ilmi halukkuutensa esimerkiksi puhelinetuun, kahvi- tai työpaikkaruokailuetuun, lounasseteleihin tai autoetuun. Yritys voi palkita työntekijöitään

antamalla vapauden järjestää työmenetelmänsä, työtapaansa ja –rytminsä. (Ahonen & Ojala 2003, 180–183.)

Kehityskeskusteluissa voi tulla ilmi myös halukkuus ja mahdollisuus luottamusmiehenä tai työsuojeluvaltuutettuna toimimiseen. Tällaiset henkilöt sekä kuuntelevat työntekijöitä ja ovat heidän tukena että auttavat työsuhteasioissa ja kehittävät työpaikan toimintaa. (Tehy). Työntekijän mukana oleminen tällaisessa roolissa auttaa siis heitä sitoutumaan työpaikkaan motivoituneemmin ja he myös saavat uusia vastuista itselleen eli tietyllä tavalla etenevät urallaan ja kehittyvät. Luottamustehtävissä toimiminen tarkoittaa monelle sitä, että he kokevat omien vaikutusmahdollisuuksiensa parantuneen. (Heko). Yrityksen arvoihin sitoutunut työntekijä onkin usein valmis joustamaan työajoistaan, jos hän kokee, että se esimerkiksi parantaa hänen asemaansa ja mahdollisuuksiaan työmarkkinoilla. Sitoutuneet työntekijät eivät erottele vapaa-ajan toimintaansa työajasta, vaan pyrkivät aina edistämään ja puolustamaan yrityksen imagoa. (Valpola 2002, 54, 88.)

3 Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät

Monivalintakysely laadittiin sekä henkilöstölle (Liite 1) että esimiehille (Liite 2) ja lisäksi henkilöstöjohtaja Katja Riikola haastateltiin avoimilla kysymyksillä (Liite 3). Kehittämishankkeen ja sen vuoksi toteutettujen kyselyiden avulla halutaan parantaa kehityskeskusteluprosessia ja palautekulttuuria. Kyse on jatkuvasta projektista, jota toteutetaan arjen työssä (Kananen 2012, 78). Muutosprosessiin osallistuminen lisää motivaatiota ja yhteistyötä sekä parantaa työviihtyvyyttä, kun asioihin voi vaikuttaa (Kananen 2012, 82).

Teoriaan tutustuminen auttoi hahmottamaan viitekehystä ja nykytilannetta. Tutkimusongelmien kautta ilmeni työn keskeiset käsitteet. (Kananen 2012, 53.) Kehityskeskusteluprosessin uudistamiselle oli tarvetta ja sitä kautta keskeisten ongelmien määrittelyyn oli helpompi kohdistaa tarkentavia kysymyksiä. Kehityskeskusteluprosessin uudistamiseen liittyvät ehdotukset ja palautekulttuurin kehittäminen vaativat taustatyötä sekä kyselyitä, jotta todellisen ongelmakohdat tulivat esiin. Lisäksi sekä havainnot että kyselyt tukivat havaitsemiani kehityskohteita, joihin annoin kehitysehdotuksia. Havainnot toimivat kyselyiden ja haastattelun lisänä, jonka tarkoitus on tukea edellä mainittujen tiedonkeruumenetelmien tuloksia.

Kehittämistutkimuksessa halutaan löytää asioille parempia vaihtoehtoja ja uusia ratkaisuja sen lisäksi, että sitä vain kuvaillaan, ymmärretään ja selitetään (Kananen 2012, 44). Ongelman määrittely oli siinä mielessä helppoa, että tiesin kehityskeskusteluprosessin uudistamisen tarpeesta. Sen jälkeen tutustuin materiaaleihin ja havainnoin ilmapiiriä. Nopeasti kävi ilmi, miksi kehityskeskusteluprosessissa ja palautekulttuurissa koetaan olevan parantamisen varaa ja mitä siitä on seurannut päivittäisen työn tekemiseen. Johtopäätösten pohjalta määrittelin kehitysehdotuksia, joita voitaisiin ottaa käyttöön, mikäli ne katsottaisiin hyödyllisiksi.

Tämän opinnäytetyön kehitysehdotusten avulla kehityskeskustelulomaketta ja palautekulttuuria voidaan uudistaa, jotta ne auttavat arjen työssä entistä paremmin. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin toisaalta saamaan luotettavia pysyviä tuloksia nykytilanteesta, mutta myös löytämään muutostarpeita ja kehittämissuhteita.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta (Kananen 2012, 26–27). Laadullinen tutkimus toteutui henkilöstöjohtaja Katja Riikolan teemahaastattelun eri ryhmiin jaetuilla avoimilla kysymyksillä. Tämä valittiin siksi, että saatiin laajoja vastauksia. Määrällinen tutkimus toteutui esimiesten ja henkilöstön eli muiden työntekijöiden monivalintakyselyiden strukturoiduilla kysymyksillä, jolloin saatiin vastauksiksi selkeitä lukuja. Tämä valittiin siksi, että vastausten käsittely olisi helpompaa ryhmittelyn vuoksi. Kyselyiden ja haastattelun tulokset oli loogisinta analysoida kysymys- ja teemakohtaisesti, jotta niissä toteutui faktoihin perustuva objektiivisuus (Kananen 2012, 158). Analyysimenetelmänä esimerkiksi ristiintaulukoinnille ei ollut tarvetta (Kananen 2012, 190).

Laadullisen menetelmään vaikutti se, että halusin selvittää nykytilanteen syvällisesti ja saada siitä hyvän kuvauksen, jotta voisin ymmärtää ja tulkita sitä mahdollisimman hyvin. Prosessi kehittyi koko työharjoittelun ja opinnäytetyön kirjoittamisen ajan, kun teoriaymmärrys ja omat havainnot syvenivät tutkimuksen edistyessä. (Kananen 2012, 29–30.) Määrällisessä tutkimuksessa tiedetään tutkimuskysymykset ja ne on johdettu teorioista. Teorioiden avulla oli mahdollista muotoilla kysymykset strukturoidusti. Vastaukset jakautuivat vastausvaihtoehtojen mukaan. Tämä huomioitiin niin, että laskettiin suhteellinen osuus jokaisen monivalintakysymyksen vastauksista. Tulokset

ilmoitettiin suhteessa kyselyyn vastanneiden kokonaismäärästä. Kaikki kyselyn saaneet eivät vastanneet kyselyyn. (Kananen 2012, 31–32.)

3.2 Monivalintakyselyt henkilöstölle ja esimiehille

Henkilöstölle ja esimiehille tehtiin kyselyt Metropolian e-lomakkeella, jolla kartoitettiin nykytilannetta. Kyselyt lähetettiin 100 työntekijälle. Kyselyyn saivat osallistua kaikki Invalidiliitto Ry:n työntekijät. Kyselyissä ei huomioitu demografisia tekijöitä, kuten ikää ja sukupuolta.

3.3 Esimiehen teemahaastattelu

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolaa haastateltiin Teamsin välityksellä, jolla kartoitettiin nykytilannetta erillisten kysymysten avulla. Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelussa oli 20 kysymystä. Kysymykset käsittelivät tavoite- ja kehityskeskusteluja, palautekulttuuria, keskustelua ja palautetta. Niissä kysyttiin myös henkisestä ja fyysisestä työkyvystä, työhyvinvoinnista, työn imusta, työssäjaksamisesta, motivaatiosta ja suoriutumisesta.

3.4 Omat havainnot

Tein omia havaintoja työharjoitteluni aikana ja nyt hyödynnän niitä tässä opinnäytetyössäni. Omat havaintoni ovat näkemiäni ja kuulemiani asioita. Tutustuin sähköisiin materiaaleihin intranet-verkossa ja luin muuta kirjallista materiaalia pohjatietoa varten. Kyselyn kysymykset ja opinnäytetyön kehitysehdotukset muotoutuivat kyselyn tulosten ja havaintojeni pohjalta.

4 Tulokset, validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyössäni pyrin käsittelemään monipuolisesti kehityskeskusteluihin liittyvää teoriaa ja kertomaan sen, miten kehityskeskusteluprosessi muodostuu ja etenee ja miten sitä seurataan. Yritin vastata siihen, miksi kehityskeskusteluita käydään, miten ja missä kehityskeskustelut tulisi käydä. Lisäksi pyrin selvittämään, milloin, missä tilanteessa ja miten usein niitä käydään. Käsittelin sitä, mitä kehityskeskustelut pitävät sisällään ja mikä

niiden merkitys on. Lisäksi selvitin sitä, kuka antaa palautetta, mistä asiasta ja kenelle. Työni edetessä tuli ilmi, että kehityskeskustelut ovat muuttuneet ajan saatossa, eivätkä ne enää oikein sovi nykyiseen työelämään.

Opinnäytetyökyselyt toteutettiin Metropolian e-lomakkeella. Kyselyt olivat auki 2 viikkoa, 28.9.2020–11.10.2020. Kahdessa eri kyselyssä oli samat kysymykset ja kysymyksiä oli 10 kappaletta monivalintakysymyksiä. Kyselyistä toiseen vastasivat esimiehet ja toiseen henkilöstö eli loput työntekijät.

Kyselyistä tiedotettiin kahteen eri otteeseen uutisena intranetissä ja lisäksi myös Teamsissa oli pyyntö vastata kyselyyni. Siitä muistutettiin henkilöstöä sekä puhuttiin johtoryhmässä.

Työntekijöitä on yhteensä 100 ja kaikki saivat linkin kyselyyn. Esimiesten osalta vastausprosentti oli 50. Henkilöstön osalta vastausprosentti oli 19. Monivalintakyselyiden lisäksi haastattelin henkilöstöjohtaja Katja Riikolaa 20 avoimen kysymyksen avulla Teamsin välityksellä, joka nauhoitettiin litterointia varten ja hävitettiin sen jälkeen.

4.1 Esimiesten kyselyn vastaukset

Esimiehille toteutettu kysely löytyy liitteistä (Liite 2). Kyselyyn vastanneista esimiehistä 1–5 vuotta työskennelleitä oli 37 prosenttia, 5–10 vuotta työskennelleitä oli 25 prosenttia ja yli 10 vuotta Invalidiliitossa työskennelleitä kyselyyn vastanneita esimiehiä oli 37 prosenttia.

Kyselyyn vastanneet esimiehet koki fyysisen työkykynsä erittäin hyväksi tai hyväksi. Kyselyyn vastanneet esimiehet koki henkisen työkykynsä erittäin hyväksi tai hyväksi. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 12 prosenttia koki sen kohtalaiseksi.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 87 prosenttia kävi 1–2 kehityskeskustelua vuodessa ja koki sen riittävänä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 12 prosenttia koki kehityskeskustelulomakkeen kattavana ja hyödyllisenä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 25 prosentin mielestä se voisi olla monipuolisempikin. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 25 prosenttia oli sitä mieltä, että lomake on huono, se ei ole tarpeeksi kattava ja hyödyllinen. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulomake on huono ja liian laaja, se ei liity tavoitteisiin, eikä siitä ole hyötyä työn kehittämisen suhteen.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä vajaa puolet koki saavansa tarpeeksi palautetta, mutta toinen puoli saa palautetta liian vähän. Kyselyyn vastanneiden esimiesten kohdalla henkilökohtaisen palautteen määrässäkin vastaukset jakautuivat kahtia: osa piti saamaansa palautetta riittävänä ja osa puolestaan liian vähäisenä. 75 prosenttia kyselyyn vastanneista esimiehistä toivoi tiimikohtaisesti lisää palautetta.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 37 prosenttia oli sitä mieltä, että palautekulttuurin pitäisi olla avoimempaa ja kannustavampaa. Kyselyyn vastanneista esimiehistä puolet oli sitä mieltä, että palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 12 prosenttia oli sitä mieltä, että palautekulttuurissa ei ole kehitettävää. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 62 prosenttia koki, että avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia ja 25 prosenttia toivoi tukevan vielä enemmän. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 12 prosenttia on sitä mieltä, ettei avoin keskustelu ja palautteen saaminen tue jaksamista ja työhyvinvointia.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 37 prosenttia koki keskustelun ja palautteen auttavan ymmärtämään odotuksia työtehtävien suorittamiseen liittyen ja näin tukevan jaksamista ja työhyvinvointia. Kyselyyn vastanneista esimiehistä puolet koki, että keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia ja esimiehen tuella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. 12 prosentin mielestä keskustelu ja palaute auttoi esimiestä ymmärtämään, mitä työntekijä kaipaa työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen.

4.2 Työntekijöiden kyselyn vastaukset

Työntekijöille toteutettu kysely löytyy liitteistä (Liite 1). Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 1–5 vuotta työskennelleitä oli 56 prosenttia, 5–10 vuotta työskennelleitä oli 12 prosenttia ja yli 10 vuotta Invalidiliitossa työskennelleitä kyselyyn vastanneita työntekijöitä oli 31 prosenttia.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 87 prosenttia koki fyysisen työkykynsä erittäin hyväksi tai hyväksi. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä kohtalaiseksi sen koki 12 prosenttia. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 75 prosenttia koki henkisen työkykynsä erittäin hyväksi tai hyväksi. Kohtalaiseksi sen koki 25 prosenttia.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 87 prosenttia käy 1–2 kehityskeskustelua vuodessa ja koki sen riittävänä. 12 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdon, että kehityskeskusteluja ei käydä ollenkaan. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 25 prosenttia koki kehityskeskustelulomakkeen kattavana ja hyödyllisenä. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 37 prosentin mielestä se voisi olla monipuolisempikin. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 6 prosenttia oli sitä mieltä, että lomake on huono, se ei ole tarpeeksi kattava ja hyödyllinen. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 31 prosenttia oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulomake on huono ja liian laaja, se ei liity tavoitteisiin, eikä siitä ole hyötyä työn kehittämisen suhteen.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 81 prosenttia sai palautetta työstään. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 68 prosenttia sai mielestään tarpeeksi palautetta, mutta 12 prosenttia sai palautetta liian vähän. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 12 prosenttia ei juurikaan saanut palautetta eli se oli hyvin satunnaista. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 6 prosenttia oli sitä mieltä, että ei saa palautetta ollenkaan. Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden kohdalla henkilökohtaisen palautteen määrässäkin vastaukset jakoutuivat kahtia, osa piti riittävänä ja toisaalta osa puolestaan liian vähäisenä. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 75 prosenttia toivoi tiimikohtaisesti lisää palautetta.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 31 prosenttia oli sitä mieltä, että palautekulttuurin pitäisi olla avoimempaa ja kannustavampaa. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 43 prosenttia oli sitä mieltä, että palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 25 prosenttia oli sitä mieltä, että palautekulttuuria ei tulisi kehittää siksi, kun palautetta annetaan jo nyt tarpeeksi. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 56 prosenttia koki, että avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia ja 31 prosenttia toivoi tukevan vielä enemmän. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 12 prosenttia on sitä mieltä, että ne ovat huonontaneet jaksamista ja työhyvinvointia.

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 25 prosenttia koki keskustelun ja palautteen auttavan ymmärtämään odotuksia työtehtävien suorittamiseen liittyen ja näin tukevan jaksamista ja työhyvinvointia. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 37 prosenttia koki, että keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia ja esimiehen tuella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Kyselyyn

vastanneista työntekijöistä 6 prosentin mielestä keskustelu ja palaute eivät auttaneet ymmärtämään kehityskohteita paremmin, jotta jännittämistä ja epävarmuutta olisi vähemmän, jolloin keskustelu ja palaute tukisivat jaksamista ja työhyvinvointia. 31 prosentin mielestä keskustelu ja palaute auttoi esimiestä ymmärtämään, mitä työntekijä kaipaa työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen.

4.3 Esimieshaastattelu

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelun (Liite 3) mukaan voitiin todeta, että vuosittain käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut eivät enää riitä, vaan lisäksi tarvittaisiin puolivälissä vuotta käyty välikeskustelu. Lisäksi tarvittaisiin myös muita tilanpäivityksiä ja keskusteluja kahden kesken. Tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden lisäksi voitaisiin kvartaaleittain tai jopa kuukausittain käydä läpi, ollaanko ajan tasalla ja missä tavoitteissa ja sovitussa kehittämistoimenpiteissä mennään. Tällä tavoin esimies myös osoittaisi tukensa, hän saa tietoa ja työntekijä saa apua ja tukea hankalissa kysymyksissä, joita pitää yhdessä pohtia. Tällainen palvelee nykypäivää parhaiten eli tällainen tavoite- ja kehityskeskustelumalli olisi paras nykypäivän työelämässä.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelussa kävi ilmi, että palautteen antaminen ja -saaminen on ihan äärimmäisen tärkeää. Jokainen ihminen tarvitsee palautetta ja se on ehdottoman tärkeä asia roolista riippumatta, sillä se on ihmisyyteen liittyvä kysymys. Kaikki tarvitsevat vahvistavaa ja toisaalta myös korjaavaa palautetta, kun jotain pitää muuttaa. Koko työyhteisössä on tärkeää antaa ja saada palautetta. Palaute on tärkeää, sillä kehitystä ei tapahdu ilman palautetta. Jokainen tarvitsee vahvistavaa palautetta ja tietoa siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Toisaalta myös tietoa siitä, että jos ei olla menossa oikeaan suuntaan. Ilman palautetta ei saa tietoa työskentelystään. Myös esimies tarvitsee palautetta.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelun mukaan hyvä palautekulttuuri on avoin, mutta se edellyttää riittävää luottamusta ja avoimuutta organisaation kulttuurissa. Palaute toimii pohjana kehittämiselle. Palautekulttuurissa on vielä paljonkin kehitettävää. Kaikkien pitäisi vielä avoimemmin kertoa näkemyksiään ja luottaa siihen, että tällä tavalla asioita pyritään viemään eteenpäin. Palaute on paitsi virheitä myös avoimesti kiittämistä ja kannustamista, eikä palautteen antamista pitäisi pelätä. Valmentava ote esimiestyössä edistää avointa keskustelua ja itseohjautuvuutta, joita esimerkiksi avoimet kysymykset

ja yhdessä pohtiminen lisäävät. Esimiehen rooli esimerkkinä on merkittävä, uskaltaako kysellä ja keskustella avoimesti itsestään ja ajatuksistaan.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelussa kävi ilmi, että positiivinen palaute vahvistaa luottamusta jokaisen omiin kykyihin ja osaamiseen yksittäisenä työntekijänä ja lisäksi se vahvistaa työyhteisössä me-henkeä luomalla motivaatiota, sitoutumista, hyvinvointia ja työviihtyvyyttä. Rakentavan ja kehittävän palautteen vaikutus työntekijään ja työyhteisöön on tärkeää. Ei saa olla epäoikeudenmukainen. Jokaisella oma henkilökohtainen tapa ottaa palautetta vastaan – toiset ottavat palautetta vastaan paremmin kuin toiset. Palautteen antamisesta tulee keskustella.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelun mukaan kukaan ei voi täysin erottaa omaa elämää ja henkilökohtaisia kriisejä työstä. Ollaan ihmisiä, kriisit vaikuttavat myös töissä. Se vaikuttaa tiimin työskentelyyn. Inhimillisuus tulisi osata huomioida. Se vahvistaa työyhteisötaitoja ja työyhteisöä. Palautetta antamalla voi tukea työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia. On tärkeää muistaa antaa kiitosta ja kannustaa, lisäksi kertomalla ja keskustelemalla asioista voi antaa tukea työntekijälle korjaavan palautteen suhteen. Työntekijä ei jää yksin, vaan kokee aidosti tulleen kuulluksi.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelussa kävi ilmi, että keskustelulla ja palautteella on merkitystä työntekijän työtehtävistä suoriutumisessa. Keskustelulla ja kuuntelulla pystyy kannustamaan ja tukemaan. Osaamisen puuttuminen vaatii tukitoimenpiteitä ja osaamisen kartoittamista. Keskustelu ja palaute auttaa työntekijää ymmärtämään vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Se auttaa vahvistamaan itseluottamusta, joten palaute ja kannustaminen on tosi tärkeää. Keskustelulla ja palautteella on merkitystä työntekijän työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Jos tarvitaan apua siihen, ettei työntekijä uuvu, niin usein mukana myös työterveyshuolto. Tilanne lähtee avoimesta keskustelusta. Keskustelu ja palaute auttaa myös esimiestä ymmärtämään työntekijän kaipaamia asioita työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelun mukaan on tärkeää, että esimiehet ja työntekijät saavat vertaistukea ja pystyvät vaihtamaan ajatuksia verkostonsa kanssa. Jokainen esimiesroolissa työskentelevä kaipaa tukea ja sparrausta. Esimiehen tulee muistaa kysyä, kuunnella ja keskustella. Läsnäolevasti ja avoimesti keskusteleminen, aidosti kuunteleminen ja avoimien kysymysten kysyminen tukevat palautekulttuuria.

4.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin ja tarkkaan haluttu asia saatiin selvitettyä. Kyse on siis yksityiskohtaisuudesta ja monipuolisuudesta. (Validiteetti.) Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta, miten hyvin aineiston tulokset olisivat samat joka kerta huolimatta siitä, kuinka moni vastaa ja ketkä vastaavat. Kyse on siis luotettavuudesta ja toistettavuudesta. (Reliabiliteetti.) Validiteetti eli pätevyys, oikeiden asioiden tutkiminen ja reliabiliteetti eli toistettavuus, tulosten pysyvyys olisivat voineet olla luotettavimmat. Samoin saturaatio eli varmuus tuloksesta olisi voinut vaihdella, mikäli useampi olisi vastannut kyselyyn tai se olisi uusittu myöhemmin. (Kananen 2012, 72.)

Mielestäni kyselyiden validiteetti ja reliabiliteetti eivät toteutuneet niin hyvin kuin ne olisivat voineet toteutua. Kyselyssä ei ollut avoimia kysymyksiä, joten niiden osalta vastausten toistumista eli saturaatiota ei voitu havaita. Tulokset olisivat olleet luotettavimmat, jos useampi olisi vastannut. Esimiehistä 50 prosenttia ja työntekijöistä 19 prosenttia vastasi kyselyihin toiminnan kehittämiseksi. Nämä prosentit eivät mielestäni kerro tarpeeksi luotettavasti Invalidiliiton koko tilannetta. Täydentävää lisädataa saatiin myös haastattelusta.

Kyselyssä ei kysytty joitakin vastausta mahdollisesti selittäviä demografisia tekijöitä, kuten koulutustasoa, sukupuolta tai työhistoriaa. Jäi siis selvittämättä, miten ne olisivat vaikuttaneet vastauksiin ja odotuksiin. Invalidiliiton edistämisen- ja vaikuttamistyön vuoksi olisi voinut kysyä myös sitä, miten henkilö muuten kokee tullessa kuulluksi yhteiskunnassa. Kyselyiden olisivat myös saaneet olla laajempia eli niiden olisi pitänyt sisältää enemmän kuin kymmenen monivalintakysymystä ja näiden lisäksi niissä olisi pitänyt olla myös avoimia kysymyksiä.

Monivalintakysymysten määrä päätettiin rajata kymmeneen, jotta kyselyt pysyisivät tarpeeksi lyhyenä ja se kannustaisi mahdollisimman montaa vastaamaan. Avoimien kysymysten puuttuessa mahdollisia kehitettäviä asioita ja kehityskohteita ei voinut samalla tavalla sanoittaa tai nimetä. Avoimet kysymykset päätettiin rajata kyselyistä ulkopuolelle, sillä niiden läpikäyminen olisi ollut liian työlästä, mikäli kyselyihin olisi tullut yhteensä 100 vastausta eli vastausprosentti olisi ollut 100. Haastattelussa avoimet kysymykset toimivat hyvin ja vastaukset täydensivät tuloksia toiminnan kehittämiseksi.

5 Tulosten johtopäätökset ja pohdinta

Johtopäätökset on koottu tuloksista, jotka saatiin esimiehille tehdystä monivalintakyselystä, henkilöstölle tehdystä monivalintakyselystä sekä haastattelemalla henkilöstöjohtaja Katja Riikolaa. Metropolian e-lomakkeella tehtyjen kyselyiden ja haastattelun tuloksista voidaan vetää selkeät johtopäätökset. Tuloksista on nähtävissä niitä asioita, mihin oltiin tyytyväisiä ja mihin ei. Tuloksissa on myös yllättäviä löydöksiä. Viitekehysteoria auttoi ymmärtämään kyselyn tuloksia ja tämän opinnäytetyön kehittämisehdotuksia.

Tulosten johtopäätöksenä voidaan todeta, että tyytyväisiä oltiin siihen, että esimiesten fyysinen ja henkinen työkyky oli erittäin hyvä tai hyvä. Melkein yhdeksän kymmenestä oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluita käytiin tarpeeksi. Kuusi kymmenestä koki, että avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia. Puolet vastaajista koki, että keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia ja esimiehen tuella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon.

Työntekijöistä melkein yhdeksän kymmenestä koki fyysisen työkykynsä erittäin hyväksi tai hyväksi. Työntekijöistä kolme neljäsosaa koki henkisen työkykynsä erittäin hyväksi tai hyväksi. Vastaajista melkein yhdeksän kymmenestä käy 1–2 kehityskeskustelua vuodessa ja kokevat sen riittävänä. Neljä viidesosaa saa palautetta työstään. Kolme neljäsosaa toivoo tiimikohtaisesti lisää palautetta. Yli puolet koki, että avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia ja kolmas osa toivoi sen tukevan vielä enemmän.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikola on tyytyväinen siihen, että keskustelemalla esimies myös osoittaa tukensa, hän saa tietoa ja työntekijä saa apua ja tukea hankalissa kysymyksissä, joita pitää yhdessä pohtia. On hyvä muistaa, että valmentava ote esimiestyössä edistää avointa keskustelua ja itseohjautuvuutta, joita esimerkiksi avoimet kysymykset ja yhdessä pohtiminen lisäävät. On tärkeä tiedostaa se, että esimiehen rooli esimerkkinä on merkittävä, uskaltaako kysellä ja keskustella avoimesti itsestään ja ajatuksistaan. Inhimillisuus tulisi osata huomioida. Se vahvistaa työyhteisötaitoja ja työyhteisöä.

On hyvä, että palautetta antamalla voi tukea työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia. On tärkeää muistaa antaa kiitosta ja kannustaa, lisäksi kertomalla ja keskustelemalla asioista voi antaa tukea työntekijälle korjaavan palautteen suhteen. Työntekijä ei jää yksin, vaan kokee aidosti tulleen kuulluksi. On tärkeää, että keskustelulla ja kuuntelulla pystyy kannustamaan ja tukemaan. Keskustelu ja palaute auttaa työntekijää ymmärtämään vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Se vahvistamaan itseluottamusta, joten palaute ja kannustaminen on tosi tärkeää. Keskustelulla ja palautteella on merkitystä työntekijän työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Tilanne lähtee avoimesta keskustelusta.

Keskustelu ja palaute auttaa myös esimiestä ymmärtämään työntekijän kaipaamia asioita työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen. Esimiehen tulee muistaa kysyä, kuunnella ja keskustella. Läsnäolevasti ja avoimesti keskusteleminen, aidosti kuunteleminen ja avoimien kysymysten kysyminen tukevat palautekulttuuria.

Kehittämistä vaativaa oli se, että esimiehistä vain joka kymmenes koki kehityskeskustelulomakkeen kattavana ja hyödyllisenä. Neljäsosan mielestä se voisi olla monipuolisempikin. Neljäsosa oli sitä mieltä, että lomake on huono, se ei ole tarpeeksi kattava ja hyödyllinen. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulomake on huono ja liian laaja, se ei liity tavoitteisiin, eikä siitä ole hyötyä työn kehittämisen suhteen.

Kolme neljäsosaa toivoo tiimikohtaisesti lisää palautetta. Puolet oli sitä mieltä, että palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä.

Työntekijöistä vain joka neljäs koki kehityskeskustelulomakkeen kattavana ja hyödyllisenä. Melkein neljä kymmenesosaa oli sitä mieltä, että se voisi olla monipuolisempikin. Lomakkeen koettiin myös olevan huono, se ei ole tarpeeksi kattava ja hyödyllinen. Melkein joka kolmas vastaaja oli sitä mieltä, että kehityskeskustelulomake on huono ja liian laaja, se ei liity tavoitteisiin, eikä siitä ole hyötyä työn kehittämisen suhteen.

Neljäsosa saa palautetta työstään, noin joka kymmenes saa palautetta liian vähän. Vajaa viidennes saa palautetta vain hyvin satunnaisesti tai ei ollenkaan. Kolme neljäsosaa toivoo tiimikohtaisesti lisää palautetta. Kolmannes oli sitä mieltä, että palautekulttuurin pitäisi olla avoimempaa ja kannustavampaa. Neljä kymmenestä oli sitä mieltä, että

palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä. Vähän yli puolet koki, että avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia ja kolmasosa toivoi tukevan vielä enemmän. Joka kymmenes on sitä mieltä, että ne ovat huonontaneet jaksamista ja työhyvinvointia. 6 prosentin mielestä keskustelu ja palaute eivät auttaneet ymmärtämään kehityskohteita paremmin, jotta jännittämistä ja epävarmuutta olisi vähemmän, jolloin keskustelu ja palaute tukisi jaksamista ja työhyvinvointia.

Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan mielestä vuosittaiset tavoite- ja kehityskeskustelut eivät enää riitä, vaan lisäksi tarvittaisiin puolivälissä vuotta käyty välikeskustelu. Lisäksi tarvittaisiin myös muita tilannepäivityksiä ja keskusteluja kahden kesken. Tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden lisäksi voitaisiin kvartaaleittain tai jopa kuukausittain käydä läpi, ollaanko ajan tasalla ja missä tavoitteissa ja sovitussa kehittämistoimenpiteissä mennään. Tällainen palvelee nykypäivää parhaiten eli tällainen tavoite- ja kehityskeskustelumalli olisi paras nykypäivän työelämässä. Hyvä palautekulttuuri on avoin, mutta se edellyttää riittävää luottamusta ja avoimuutta organisaation kulttuurissa. Palaute toimii pohjana kehittämiselle. Palautekulttuurissa on vielä paljonkin kehitettävää. Kaikkien pitäisi vielä avoimemmin kertoa näkemyksiään ja luottaa siihen, että tällä tavalla asioita pyritään viemään eteenpäin. Palaute on paitsi virheitä myös avoimesti kiittämistä ja kannustamista, eikä palautteen antamista pitäisi pelätä. Valmentava ote esimiestyössä edistää avointa keskustelua ja itseohjautuvuutta, joita esimerkiksi avoimet kysymykset ja yhdessä pohtiminen lisäävät. Esimiehen rooli esimerkkinä on merkittävä, uskaltaako kysellä ja keskustella avoimesti itsestään ja ajatuksistaan. Inhimillisyyttä tulisi osata huomioida. Se vahvistaa työyhteisötaitoja ja työyhteisöä.

Yllättävää oli se, että esimiehistä vain noin neljä kymmenestä oli sitä mieltä, että palautekulttuurin pitäisi olla avoimempaa ja kannustavampaa. Vain puolet oli sitä mieltä, että palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä. Jopa kymmenesosa oli sitä mieltä, että palautekulttuurissa ei ole kehitettävää.

Vain kuusi kymmenestä koki, että avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia ja neljäsosa toivoi tukevan vielä enemmän. Noin kymmenesosa oli sitä mieltä, ettei avoin keskustelu ja palautteen saaminen tue jaksamista ja työhyvinvointia. Vajaat neljä kymmenestä koki keskustelun ja palautteen auttavan ymmärtämään odotuksia työtehtävien suorittamiseen liittyen ja näin tukevan jaksamista ja työhyvinvointia. Vain puolet vastaajista koki, että keskustelu ja palaute

auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia ja esimiehen tuella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. Vain noin kymmenesosan mielestä keskustelu ja palaute auttaa esimiestä ymmärtämään, mitä työntekijä kaipaa työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen.

Työntekijöistä yli kymmenesosan kanssa kehityskeskusteluja ei käydä ollenkaan. Reilu kymmenesosa ei juurikaan saa palautetta eli se on hyvin satunnaista. 6 prosenttia oli sitä mieltä, että ei saa palautetta ollenkaan. Vain kolmasosa oli sitä mieltä, että palautekulttuurin pitäisi olla avoimempaa ja kannustavampaa. Vain neljä kymmenestä oli sitä mieltä, että palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä. Jopa neljäsosa oli sitä mieltä, että palautekulttuuria ei tulisi kehittää siksi, kun palautetta annetaan jo nyt tarpeeksi.

Vain reilu puolet koki, että avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamista ja työhyvinvointia ja kolmasosa toivoi tukevan vielä enemmän. Jopa reilu kymmenesosa on sitä mieltä, että ne ovat huonontaneet jaksamista ja työhyvinvointia. Vain neljäsosa koki keskustelun ja palautteen auttavan ymmärtämään odotuksia työtehtävien suorittamiseen liittyen ja näin tukevan jaksamista ja työhyvinvointia. Vain vajaat neljä kymmenestä vastaajasta koki, että keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään omia vahvuuksia ja esimiehen tuella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon. 6 prosentin mielestä keskustelu ja palaute eivät auttaneet ymmärtämään kehityskohteita paremmin, jotta jännittämistä ja epävarmuutta olisi vähemmän, jolloin keskustelu ja palaute tukisi jaksamista ja työhyvinvointia. Kolmasosan mielestä keskustelu ja palaute auttaa esimiestä ymmärtämään, mitä työntekijä kaipaa työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen. Henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelussa ei tullut mitään yllättävää ilmi.

Tulosten pohdintana voidaan todeta, että Invalidiliiton palautekulttuuria halutaan kehittää joka suuntaan - jokainen tarvitsee palautetta. Sekä sen määrää ja laatua että tapaa antaa ja saada palautetta halutaan kehittää. Sekä esimies että työntekijä toimivat välillä sekä palautteenantajana että -saajana. Molemmilla on aina ihmisyyteen, persoonallisuuteen ja avoimuuteen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttava taustalla. Ne voivat liittyä tunteisiin, elämäkokemuksiin ja elämätilanteeseen. Myös sillä on merkitystä, millaisista organisaatioista heillä on kokemusta eli mistä he tulevat ja millaista palautetta he ovat saaneet ja miten. (Riikola 2020.)

Kulttuurit rakentuvat vuosien varrella opituista odotuksista, uskomuksista ja vakiintuneista toimintatavoista. Nämä ovat osittain tiedostamattomia ja siksi niitä on vaikea muuttaa. Johtaja voi omalla toiminnallaan ja luottamuksen avulla osoittaa, että nyt kulttuuri on uudistumassa, vaikka se viekin vuosia ja on haastava. Hän kuuntelee, osallistaa työntekijöitä, ottaa heidät mukaan päätöksentekoprosessiin ja muuttaa toimintaa, kun joku uskaltaa ehdottaa jotain uutta. Jakamalla tietoa, kertomalla ideoista, kommentteja kysymällä, kuuntelemalla ja osallistumalla johtaja osoittaa olevansa avoin ja läpinäkyvä tiedonkulun suhteen. Palautteesta pitää muistaa kiittää, se johtaa kulttuuriin, jossa tiedostetaan toisen kuuntelevan. Kulttuurin muutos kohtaa helposti muutosvastarintaa ja haasteita, kun pitää omaksua uusia tapoja, sietää jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta. (Martela & Jarenko 2015, 190–195.)

Kulttuuri on monen erilaisen tavan yhdistelmä, palautteen tai minkä tahansa suhteen. Monien eri tapojen yhdistämisestä syntyy usein haasteita tai ongelmia, kunnes pelisäännöt ovat selvät ja kaikki sitoutuvat toimimaan niiden mukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 53–55.) Organisaatioissa tulee luoda ensin pohja ja mahdollistaa uuden kulttuurin syntyminen ja vasta sitten opetella antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Palautekulttuurin kehittämisessä on tärkeää muuttaa esimiesten käsitystä alaisista ja alaisten käsitystä esimiehistä. Heidän tulisi nähdä toisissaan enemmän mahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2008, 51.) Alaiset ovat muutakin kuin työvälaineitä ja esimiehet eivät ole pelkästään johtamassa ja sanelemassa ohjeita ylhäältä alaspäin. He voivat olla toisilleen avuksi ja ratkaista puolin ja toisin asioita kokonaiskuvassa. (Aarnikoivu 2008, 53–55.)

Jalkauttamiseen ja uuden kulttuurin luomiseen liittyy myös ongelmia ja haasteita. Yritysten tilanteet ovat aina yksilöllisiä ja siinä on omat vaaransa, jos lähdetään implementoimaan jonkun toisen ajatuksia ja tapoja käytäntöön. Organisaatiokulttuurit ovat erilaisia ja se mikä toimii jossain muualla, ei välttämättä toimi esimerkiksi Invalidiliiton organisaatiossa. Kulttuuri on siis aina yksilöllinen organisaation toimintatapa ja ilmenee eri tavalla eri yrityksissä. (Aarnikoivu 2008, 45–52.)

Jokaisessa yrityksessä on pohjalla ja taustalla jokin kulttuuri, joka tulee hävittää ennen uuden luomista. Organisaation kulttuuria esimerkiksi palautteen osalta ei voida vain "korvata" toisella, koska aiemman kulttuurin saattaa vaikuttaa hyvin vahvasti taustalla. Jotta voidaan luoda aidosti jotain uutta ja toimivampaa, tulee sen perustua tarpeeseen ja tarve voidaan osoittaa esimerkiksi tekemällä kyselyitä. (Aarnikoivu 2008, 52, 173–176.) Kyselyistä saatuja vastauksia käytetään apuna uuden luomisessa ja niin tehtiin

myös tämän opinnäytetyön kohdalla, kun kyselyiden pohjalta määriteltiin kehityskohteita ja kehitysehdotuksia. Tämän jälkeen joudutaan kohtaamaan muutosjohtamisen haaste, että miten uusi toimintakulttuuri saada istutettua ja juurrutettua osaksi toimintaa. (Martela & Jarenko 2015, 190–195).

Rakenteet kertovat, mitä ollaan tekemässä, mihin on tarkoitus päästä. Rakenteiden kautta määritetään, kuka tekee mitään ja mitkä ovat heidän vastuunsa ja toimivaltansa. Rakenteiden avulla tietää, mitä muutkin tekevät ja miten ne vaikuttavat omaankin toimintaan. Ne myös määrittävät kommunikoinnin pelisääntöjä. (Arjanne 2006, 24.)

Kulttuurin nykytilaan ja muutoskulttuurin kuuluu myös sellainen ryhmäkulttuuri, joka ei sisällä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota verkoston kesken. Tällainen puhumaton ja tiedostamaton määrittää toimintaa jopa enemmän kuin esimerkiksi ääneen sanotut säännöt. Ääneen sanomattomat käsitykset kertovat luottamuspulasta ja siitä, että asioita ja ei erimielisyyksiä ei uskalleta kohdata. Ryhmän todellinen kulttuuri pitää tuntee hyvin, sillä tyhjästä ei voida luoda uutta tai tehostaa toimintaa. Sitten voidaan luoda ja rakentaa välineitä, jotka auttavat juuri tiettyä organisaatiota kehittymään. (Arjanne 2006, 25.)

Kulttuuri muuttuu hitaasti ja se on aikaa vievä prosessi. Yrityksen historia ja nykytila ohjaa ihmisten toimintaa arjessa. Analysoimalla asioita voidaan tiedostaa niitä asioita, joita halutaan säilyttää tai muuttaa. Tiedostamalla voidaan löytää asioita, joista halutaan mahdollisesti päästää irti. (Arjanne 2006, 33.)

Muutosvastarinta on erilaisuuden sietämistä ja hyväksymistä. Muutoksesta johtuen asiat muuttuvat tai niitä halutaan tehdä eri tavalla ja toteuttaa uusien toimintatapojen avulla. Tällöin joudutaan luopumaan tutusta ja turvallisesta. Vaihtelu kuitenkin estää rutinoitumisen ja kyllästymisen, vaikka se aiheuttaakin tunteita. Tunteita ei tarvitse selitellä tai puolustella, eikä niistä tarvitse pyrkiä eroon. Siinä ei ole korjattavaa, että muutos aiheuttaa tunteita. Kuunteleminen ja hyväksyminen on tärkeää, sillä muutosvastarinta vaatii kärsivällisyyttä ja aikaa. Aikaa ei voi nopeuttaa, mutta omalla toiminnallaan voi tehdä sopeutumisen helpommaksi. (Arjanne 2006, 103–104.)

Kompetenssiosaaminen varmistaa henkilön sopivuuden ja osaamisen, jotta hän voi suoriutua tulevista tehtävistä, mutta hän ei välttämättä tue yrityksen arvomaailmaa. Kompetenssi oli aiemmin henkilövalinnan kriittisin tekijä, mutta nykyään painotetaan henkilön potentiaalia yhä enemmän. Potentiaali on kykyä kehittää ja muuttaa toimintaa

jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tällöin henkilöltä vaaditaan uteliaisuutta uusien tietojen ja tapojen etsimiseen, jotka tukevat oppimista ja muutosta. Etsimällä tietoa voi oivaltaa uusia mahdollisuuksia. Kommunikaatio ja oikeat toimintatavat auttavat sitoutumiseen ja myös kykyyn sitouttaa muita. Päätäväisyys auttaa saavuttamaan tavoitteita vastoinkäymisestä huolimatta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 109–110.)

Henkilöstöä voi kannustaa, osallistaa ja valtaistaa monin tavoin. Johdon sitoutuminen ja halu kehittää toimintaa on tärkeää. On tärkeää, että kulttuuri, koulutus, työprosessit ja palkitseminen sopivat yhteen tavoitteiden saavuttamisen kanssa. Työntekijöitä voi valtaistaa itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon. Toiminta edellyttää selkeitä ohjeita ja vahvaa yrityskulttuuria. Hierarkisen raportoinnin lisäksi voidaan oikeilla järjestelmillä tukea kulttuuria, koulutusta ja päätöksentekoa ja sitä kautta valtaistaa itsenäiseen päätöksentekoon. Tällä on merkitystä liikevaihtoon ja kannattavuuteen. Lisäksi se lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Ongelmakohtien poistamiseksi tärkeintä on kannustaa ja tukea kokeilemaan uusia toimintatapoja. Tekemistä tulee suunnitella ja isoissa organisaatioissa on muodolliset prosessinsa, mutta silti turhaa hierarkiaa tulisi karsia. On tärkeää investoida henkilöstön kouluttamiseen ja resursointiin jokaisella portaalla, sillä ne viestivät organisaation toimintatavoista ja arvoista myös organisaation ulkopuolelle. Henkilöstön palkitseminen vaikuttaa yrityksen tulokseen valtavasti. (Gerdt & Korhikoski 2016, 111–114.)

Aina ei kaikkeen tarvitse olla valmista prosessia, vaan myös yhteisesti sovitut toimintatavat voivat riittää. Prosessien tavoitteena on rakentaa selkeitä malleja eri vaiheista ja sääntöjä yhteiselle toiminnalle. Toimintatavat lähtevät arvoista ja yrityskulttuurista, jotka antavat suuntaviivat ja tavat toiminnalle ja niitä voidaan päivittää, kun tarpeet ja odotukset muuttuvat. Prosesseista johtuen on totuttu, että tilanteisiin ja asioihin on olemassa mallit, jotka varmistavat tehokkuuden ja hyväksyttävyyden. Jatkuvan uuden opettelu varmistaa organisaation uudistumisen ja parantaa reagointia ympäristön muutoksiin. Se vaatii yksilöltä enemmän, mutta yrityskulttuurissa jatkuva oppiminen ja muutoksen ylläpitäminen synnyttää uusia innovaatioita. (Gerdt & Korhikoski 2016, 119–120.)

Hyvä suunnittelu on osa toteutusta, mutta tulokset saavutetaan tekemällä ja kokeilemalla. Toimintaympäristö muuttuu nopeasti, eikä valmista tule koskaan. Virheet kuuluvat oppimisprosessiin, mutta uusien toimintatapojen kokeileminen voi auttaa onnistumaan ja menestymään. Uuden luominen ja jatkuva innovointi on tärkeää, mutta

täydellisyyteen pyrkiminen voi estää kokeilunhalun. Halu tarttua toimeen ja murtaa ennakkoluuloja on ratkaisevaa. On tärkeä hahmottaa organisaation toiminta kokonaisuutena ja siksi yhteistyö eri yksiköiden ja tiimien välillä johtaa parempaan lopputulokseen. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 210–211.)

6 Päätäntö

Palautekulttuurin kehittäminen on pitkä prosessi, mutta siitä on parhaimmillaan konkreettista hyötyä arjen työssä, jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Palautekulttuurin sekä tavoite- ja kehityskeskustelumallin kehittäminen on kaikkien etu, sillä palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen on Invalidiliitossa tällä hetkellä haastavaa. Keskustelu ja palaute tukee jaksamista ja työhyvinvointia, siksi välikeskusteluja kaivataan työssä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin vuoksi.

6.1 Keskeiset huomiot ja johtopäätökset tuloksista

Olen lukenut Invalidiliiton nykyiset kolme kehityskeskustelulomaketta läpi ja ne herättivät ajatuksia. Niissä oli paljon hyvää, mutta myös kehitettävää. Kolmen erilaisen lomakkeen sijaan tekisin vain yhden lomakkeen, sillä jokainen lomake oli melko identtinen. Identtisten osioiden lisäksi eri kohderyhmille voisi olla omat osionsa. Lomakkeet täytettäisiin siltä osin, kun se kyseisessä kehityskeskustelussa on tarkoituksenmukaista.

Kehityskeskustelulomakkeiden uudistaminen on välttämätöntä, jotta se palvelee jokaista organisaatiossa työskentelevää henkilöä jatkossa paremmin. Palautekulttuurin sekä tavoite- ja kehityskeskustelumallin kehittäminen parantaa palautteen antamista, vastaanottamista ja pyytämistä nykyistä paremmaksi.

Kohdat kehityskeskustelulomakkeissa tulee olla selkeitä, lyhyitä ja ytimekkäitä. Uudistettavan kehityskeskustelulomakkeen tulee konkreettisesti hyödyttää arjen työssä, jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Lomake ja välikeskustelut lisäävät kommunikaatiota ja palautetta parantaen suoriutumista ja työhyvinvointia. Sen tulee kannustaa itseohjautuvuuteen, valmentavaan työotteeseen sekä onnistumisiin tavoitteissa ja työssä kehittymisen suhteen.

Kehitysehdotukset palautekulttuurin kehittämiseen ja ideat kehityskeskustelulomakkeen uudistamiseen pohjautuvat Invalidiliiton esimiehille ja työntekijöille tehtyjen kyselyiden ja henkilöstöjohtaja Katja Riikolan haastattelun tuloksiin. Jatkuvan prosessin malli ja kehityskeskustelulomake liitetään Intraan osaamisen kehittämisen osion alle ja kehityskeskustelumateriaalien yhteyteen. Jatkuvan prosessin malli tarkoittaa Invalidiliitossa sitä, että keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä käydään koko ajan eli ei vain pari kertaa vuodessa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Jatkuvan kehittämisen mallin avulla työntekijää saa jatkuvaa palautetta tavoitteissa onnistumisestaan ja kehittymisestään.

Lomakkeen sisällön tulisi siis tukea sitä, että tavoite- ja kehityskeskustelumallia ja palautekulttuuria voidaan jatkuvasti parantaa arjen työssä, eikä vain yksittäisissä keskusteluissa vuosittain. On tärkeää, että lomake löytyy sisäisestä intranet-verkostosta ja on kaikkien saatavilla koska tahansa.

6.2 Kehitysehdotukset

Seuraavat kuusi kohtaa ovat omia havaintojani ja kyselyiden tuloksien tiivistelmä palautekulttuuria ja kehityskeskustelulomakkeita koskien. Havaintojeni ja kyselyiden tulosten perusteella kävi ilmi, että palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen on haastavaa. Palautteen pitäisi lisätä konkreettista hyötyä arjen työhön, jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kävi ilmi, että välikeskusteluja kaivataan työssä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin vuoksi. Esimiestyön valmentavaa otetta ja itseohjautuvuutta pitäisi lisätä. Kävi ilmi, että lomakkeet eivät ole kattavia ja hyödyllisiä, ja että niiden pitäisi olla monipuolisempia, mutta lyhyempiä. Lomakkeiden pitäisi liittyä tavoitteisiin ja niistä pitäisi olla hyötyä työn kehittämisessä.

Tuloksien analysoinnin jälkeen on nähtävissä asioita, joita pitää parantaa ja niitä pitäisi huomioida lomakkeessa. Haluaisin nostaa esiin kolme kehitysehdotusta parempaan palautekulttuuriin ja kehityskeskustelulomakkeeseen liittyen.

6.2.1 Palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen

Ensimmäisenä kehitysehdotuksena on palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen ja palautteen pyytäminen. Organisaatioissa pitäisi olla avoimempi

palautekulttuuri ja rohkeutta palautteen suhteen, jotta saavutettaisiin konkreettinen hyöty arjen työhön, jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Tällä kehitysehdotuksella on konkreettista vaikutusta arjen työssä siten, että matalampi kynnyks ja kannustava ote palautekulttuuriin aidon kiittämisen ja kehumisen avulla hyvin pienistä asioista lähtien lisäävät jaksamista ja työhyvinvointia. Lisäksi yhdessä tekeminen ja virheiden näkeminen mahdollisuutena oppia uutta hyödyttävät arjen työssä ja avoimemman palautekulttuurin syntymisessä.

Kehitysehdotukset on huomioitava myös fyysisessä lomakkeessa tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittämiseksi. Ehdotan kehitystarpeiden ja tavoitteiden linkittämistä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Ehdotan niiden toteutumiseksi tapojen sopimista eri osa-alueille, joita ovat palautteen antaminen, vastaanottaminen ja pyytäminen, yksilöllinen kehittyminen ja tiimityöskentelyn vahvuus uuden oppimisessa sekä yksilöllisyys fyysisen ja henkisen työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseksi.

6.2.2 Valmentava ote ja itseohjautuvuus

Toisena kehitysehdotuksena on valmentavan otteen ja itseohjautuvuuden lisääminen esimiestyössä. Organisaatiossa tulee entistä paremmin tukea onnistumisiin tavoitteissa ja työssä kehittymisen suhteen.

Tällä kehitysehdotuksella on konkreettista vaikutusta siten, että kannustaminen itsenäiseen tiedon etsimiseen, työskentelyyn ja päätöksentekoon ja kannustaminen yrittämään rohkeasti, asettamaan uusia tavoitteita ja tarttumaan haasteellisempiin tehtäviin ja ottamaan vastuuta lisäävät itseohjautuvuutta sekä tavoitteissa onnistumista ja työssä kehittymistä.

Kehitysehdotukset on huomioitava myös fyysisessä lomakkeessa tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittämiseksi. Ehdotan valmentavan otteen ja itseohjautuvuuden lisäämisen linkittämistä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Ehdotan niiden toteutumiseksi tapojen sopimista eri osa-alueille. Näitä osa-alueita ovat itsenäinen tiedon etsiminen ja ideointi valmentavan otteen mukaisesti sekä kannustetaan yrittämään ja toteuttamaan itsenäisesti valmentavan otteen mukaisesti. Lisäksi ehdotan, että sovitaan tavat avulle ja tuelle, jos haluaa vahvistusta ja testata näkemystään. On

myös tärkeä sopia tavoista, miten tavoitteet asetetaan, miten niissä onnistuminen todetaan ja miten työssä kehittymistä tuetaan.

6.2.3 Kehityskeskustelulomake ja välikeskustelut

Kolmantena kehitysehdotuksena on yksi selkeä, hyödyllinen, monipuolinen ja lyhyt kehityskeskustelulomake. Organisaatiossa kaivataan välikeskusteluja työssä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin tueksi.

Tällä kehitysehdotuksella on konkreettista vaikutusta siten, että kehityskeskustelulomake toimii tukena avoimelle keskustelulle, palautteelle, suoriutumiselle, tavoitteille, kehittymiselle ja työhyvinvoinnille. Lisäksi se huomioi avoimen kommunikaation tärkeyden ja tuen saamisen yksilöllisesti tarpeen mukaan.

Kehitysehdotukset on huomioitava myös fyysisessä lomakkeessa tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittämiseksi. Ehdotan omia osioita teemoille palautekulttuuri, työhyvinvointi ja työssä suoriutuminen. Lisäksi ehdotan, että henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin seuranta sovitaan yksilöllisesti. Ehdotan myös, että välikeskusteluiden tiheys sovitaan yksilöllisesti. Lisäksi ehdotan, että jokaiselle nimettäisiin oma suoriutumisessa sparraava työkaveri.

6.3 Työn arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tätä opinnäytetyö voisi jatkaa syventämällä aihealueita laajemminkin. Jatkokehityksessä voisi tehdä laajemmat monivalintakyselyt, jotka sisältäisivät myös avoimia kysymyksiä. Kysymyksien määrän kasvaessa saadaan enemmän ja laajemmin tietoa. Tällöin myös taustatekijät voisi ottaa laajemmin huomioon, sillä niillä voi olla vaikutusta vastauksiin. Voisi olla mielenkiintoista selvittää sukupuolen, toimintakyvyn ja luonteenpiirteiden vaikutusta siihen, miten työntekijä hakeutuu juttelemaan esimiehen tai työterveyshuollon pariin tarvittaessa. Avoimien kysymysten läpikäyminen on toki hitaampaa vastausten analysointivaiheessa, mutta sieltä voisi tulla hyviä vastauksia ilmi, jotka selittävät tutkittuja aiheita.

Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi kuuden kuukauden tai yhden vuoden päästä sitä, onko tässä opinnäytetyössä ehdotettuja kehitysehdotuksiani toteutettu käytännössä ja

miten helppo niitä oli soveltaa arjen työssä. Lisäksi kiinnostaisi kuulla, onko niillä ollut positiivinen vaikutus jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kehitysehdotusten oli tarkoitus olla hyvin matalalla kynnyksellä toteutettavia asioita, jotta se ei kuormittaisi muuta arjen työtä turhaan. Oman oppimisen, osaamisen ja ymmärryksen kannalta olisi hyödyllistä kuulla, millaisia haasteita, esteitä ja onnistumisia kehitysehdotusten toteutumiseen liittyy.

Organisaatio- ja palautekulttuurin jatkuva kehittäminen on tärkeää ja niillä on positiivinen vaikutus jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kehitysehdotusten toteutumisesta ja vaikutuksesta olisi mielenkiintoista myös haastatella esimiehiä ja työntekijöitä, jotka saisivat keskustella kanssani avoimesti ja luottamuksella. Haluaisin tietää, onko kehitysehdotukset auttaneet kehittämään oppimista ja osaamista. Lisäksi haluaisin myös selvittää, ovatko kehitysehdotukset parantaneet jaksamista ja työhyvinvointia, kun työntekijä on saanut palautetta ja kokenut onnistumisia.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva & Ristikangas, Vesa 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro, Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro, Helsinki.

Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Ahonen, Guy & Ojala, Leenamajja 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.

Arjanne, Tiia 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Magentum Oy, Nastola.

Autio, Veli Matti & Juuti, Pauli & Wink, Heini 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. JTO-Palvelut Oy, Kirkkonummi.

Buchanan, David A. & Huczynski, Andrzej A. 2017. Organizational Behaviour. 9. painos. Pearson, United Kingdom.

Gerdt, Belinda & Korkiakoski, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum, Helsinki.

Hakanen, Jari & Työterveyslaitos 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki.

Heko (Helsingin ekonomit). Vaikuta ja verkostoidu. <https://heko.fi/vaikuta-ja-verkostoidu/>. Luettu 8.1.2021.

Riikola, Katja 2020. Henkilöstöjohtaja. Invalidiliitto, Helsinki. Haastattelu 30.10.2020.

Kallio, Eila & Kivistö, Sirkku 2013. Mieli työssä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Järvinen, Hannele 2020. Eläköitynyt laatupäällikkö. Kemianalan yritys, Porvoo. Keskustelu esimieskokemuksista 1.9.2020.

Lifted. Esimies: 3 yksinkertaista tapaa, joilla tuet työntekijöidesi hyvinvointia. <https://lifted.fi/blogi/sosiaalisuus/tyontekijoiden-hyvinvointi/>. Luettu 15.9.2020.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. Talentum, Helsinki.

Validiteetti. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu 2.11.2020.

Reliabiliteetti. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu 2.11.2020.

Tehy. Sinustako luottamusmies? <https://www.tehy.fi/fi/apua/tehy-tyopaikalla/sinustako-luottamusmies>. Luettu 8.1.2021.

TTL (Työterveyslaitos). Muistilistat työpaikan toimijoille. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/masennus-ja-tyo/muistilistat-tyopaikan-toimijoille/>. Luettu 15.9.2020.

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

Kyselyn saateteksti

Suoritin Invalidiliitossa työharjoitteluni aiemmin tänä keväänä liittyen Metropolia Ammattikorkeakoulun tradenomiopintoihini. Teen opinnäytetyöni Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallin ja palautekulttuurin kehittämiseen liittyen. Tutkin, miten keskustelulla ja palautteella voi tukea jaksamista ja työhyvinvointia ja mikä on esimiehen tuen vaikutus työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon.

Kyselyn tuloksia käytetään tavoite- ja kehityskeskusteluprosessin uudistamiseen. Suunnittelen, miten Invalidiliiton tavoite- ja kehityskeskustelumallia sekä palautekulttuuria voisi kehittää, jotta keskustelu ja palaute tukisi tavoitteita, jaksamista ja työhyvinvointia mahdollisimman hyvin. Toivon mahdollisimman monen vastaavan rohkeasti, jotta saan arvokasta tietoa ja mahdollisimman kattavan käsityksen nykytilanteesta. Toivottavasti (muun muassa vastaustenne pohjalta) tekemäni ehdotukset kehityskeskusteluiden ja palautekulttuuriin kehittämiseen liittyen palvelevat mahdollisimman hyvin teitä kaikkia.

Esimiehet vastaavat vain esimiehille tarkoitettulle lomakkeelle ja henkilöstö vastaa vain henkilöstölle tarkoitettulle lomakkeelle. Kyselyn kysymykset ovat samat molemmissa kyselyissä. Kyselylinkit tulevat intranettiin ja Teamsiin. Vastausaikaa on kaksi viikkoa (28.9.–11.10.).

Linkit lomakkeisiin:

"Kysely henkilöstölle" <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/28623/lomakkeet.html>

"Kysely esimiehille" <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/28625/lomakkeet.html>

Olen kyselyn tekijänä vaitiolovelvollinen. Vastaaminen on täysin luottamuksellista ja anonyymiä, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa vastauksista, jotka käsitellään GDPR:n (yleinen tietosuoja-asetus) mukaisesti. Tietoja käytetään vain opinnäytetyössä ja ne hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten: henna.jarvinen3@metropolia.fi

Kiitos vastauksestasi!

Terveisin,

Henna Järvinen

Henkilöstölle tehty kysely

Annan suostumukseni käyttää vastauksiani ja tietojani opinnäytetyössä. Niitä käytetään luottamuksellisesti, eikä minua voida tunnistaa niistä.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Invalidiliitossa?

Alle vuoden

1–5 vuotta

5–10 vuotta

Yli 10 vuotta

2. Millaiseksi koet fyysisen työkykysi?

Erittäin hyvä

Hyvä

Kohtalainen

Huono

Erittäin huono

3. Millaiseksi koet henkisen työkykysi?

Erittäin hyvä

Hyvä

Kohtalainen

Huono

Erittäin huono

4. Käyttekö esimiehen kanssa henkilökohtaisen tavoite- ja kehityskeskustelun 1–2x/v ja onko se riittävä määrä?

Kyllä, se on riittävä

Kyllä, mutta se ei riitä

Ei käydä noin usein, eikä 1–2x/v edes olisi tarpeeksi usein

Ei, ei käydä ollenkaan

5. Mikä on mielipiteesi kehityskeskustelulomakkeesta?

Hyvä, se on tarpeeksi kattava ja hyödyllinen

Hyvä, mutta se voisi olla monipuolisempikin

Huono, se ei ole tarpeeksi kattava ja hyödyllinen

Huono, se on liian laaja, eikä se liity millään lailla tavoitteisiin. Siitä ei ole hyötyä työni kehittämisen suhteen

6. Saatko palautetta työstäsi?

Kyllä, riittävästi

Kyllä, Liian vähän

Ei, En tarpeeksi

Ei, En Ollenkaan

7. Toivoisitko lisää palautetta? Valitse kaksi.

Henkilökohtaisesti: Kyllä / Ei

Tiimikohtaisesti: Kyllä / Ei

8. Pitäisikö palautekulttuuria kehittää?

Kyllä, palautekulttuurin pitäisi olla avoimempaa ja kannustavampaa

Kyllä, palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä

Ei, palautetta annetaan jo nyt tarpeeksi

Ei, palautekulttuurissa ei ole kehitettävää

9. Tukeeko ja edistääkö avoin keskustelu ja palautteen saaminen jaksamistasi ja työhyvinvointiasi?

Kyllä, avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamistani ja työhyvinvointiani

Kyllä, mutta haluaisin sen tukevan jaksamistani ja työhyvinvointiani vielä enemmän

Ei, avoin keskustelu ja palautteen saaminen eivät tue jaksamistani ja työhyvinvointiani

Ei, avoin keskustelu ja palautteen saaminen ovat huonontaneet jaksamistani ja työhyvinvointiani

10. Miten keskustelulla ja palautteella voi tukea jaksamistani ja työhyvinvointiani?

Keskustelu ja palaute auttaa minua ymmärtämään, mitä odotuksia minuun ja työtehtävieni suorittamiseen kohdistuu ja siksi se tukee jaksamistani ja työhyvinvointiani

Keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään omia vahvuuksiani ja esimieheni tuella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon

Keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään myös kehityskohteitani paremmin ja siksi se vähentää jännittämistä ja epävarmuutta, mutta samalla keskustelu ja palaute tukee jaksamistani ja työhyvinvointiani

Keskustelu ja palaute auttaa esimiestäni ymmärtämään, mitä asioita minä työntekijänä kaipaan työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen

Esimiehille tehty kysely (Samat kysymykset kuin henkilöstökyselyssä)

Annan suostumukseni käyttää vastauksiani ja tietojani opinnäytetyössä. Niitä käytetään luottamuksellisesti, eikä minua voida tunnistaa niistä.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Invalidiliitossa?

Alle vuoden

1–5 vuotta

5–10 vuotta

Yli 10 vuotta

2. Millaiseksi koet fyysisen työkykysi?

Erittäin hyvä

Hyvä

Kohtalainen

Huono

Erittäin huono

3. Millaiseksi koet henkisen työkykysi?

Erittäin hyvä

Hyvä

Kohtalainen

Huono

Erittäin huono

4. Käyttekö esimiehen kanssa henkilökohtaisen tavoite- ja kehityskeskustelun 1–2x/v ja onko se riittävä määrä?

Kyllä, se on riittävä

Kyllä, mutta se ei riitä

Ei käydä noin usein, eikä 1–2x/v edes olisi tarpeeksi usein

Ei, ei käydä ollenkaan

5. Mikä on mielipiteesi kehityskeskustelulomakkeesta?

Hyvä, se on tarpeeksi kattava ja hyödyllinen

Hyvä, mutta se voisi olla monipuolisempikin

Huono, se ei ole tarpeeksi kattava ja hyödyllinen

Huono, se on liian laaja, eikä se liity millään lailla tavoitteisiin. Siitä ei ole hyötyä työni kehittämisen suhteen

6. Saatko palautetta työstäsi?

Kyllä, riittävästi

Kyllä, Liian vähän

Ei, En tarpeeksi

Ei, En Ollenkaan

7. Toivoisitko lisää palautetta? Valitse kaksi.

Henkilökohtaisesti: Kyllä / Ei

Tiimikohtaisesti: Kyllä / Ei

8. Pitäisikö palautekulttuuria kehittää?

Kyllä, palautekulttuurin pitäisi olla avoimempaa ja kannustavampaa

Kyllä, palautekulttuurista voisi olla enemmän konkreettista hyötyä arjen työssä

Ei, palautetta annetaan jo nyt tarpeeksi

Ei, palautekulttuurissa ei ole kehitettävää

9. Tukeeko ja edistääkö avoin keskustelu ja palautteen saaminen jaksamistasi ja työhyvinvointiasi?

Kyllä, avoin keskustelu ja palautteen saaminen tukee jaksamistani ja työhyvinvointiani

Kyllä, mutta haluaisin sen tukevan jaksamistani ja työhyvinvointiani vielä enemmän

Ei, avoin keskustelu ja palautteen saaminen ei tue jaksamistani ja työhyvinvointiani

Ei, avoin keskustelu ja palautteen saaminen ovat huonontaneet jaksamistani ja työhyvinvointiani

10. Miten keskustelulla ja palautteella voi tukea jaksamista ja työhyvinvointia?

Keskustelu ja palaute auttaa minua ymmärtämään, mitä odotuksia minuun ja työtehtävieni suorittamiseen kohdistuu ja siksi se tukee jaksamistani ja työhyvinvointia

Keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään omia vahvuuksiani ja esimieheni tuella on merkitystä työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon

Keskustelu ja palaute auttaa ymmärtämään myös kehityskohteitani paremmin ja siksi se vähentää jännittämistä ja epävarmuutta, mutta samalla keskustelu ja palaute tukee jaksamistani ja työhyvinvointiani

Keskustelu ja palaute auttaa esimiestäni ymmärtämään, mitä asioita minä työntekijänä kaipaan työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen

Esimieheltä kysytyt haastattelukysymykset

1. Miten usein henkilökohtaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja tulisi käydä?
2. Millainen tavoite- ja kehityskeskustelumalli olisi paras?
3. Onko tärkeää, että esimies saa palautetta työstään?
4. Onko tärkeää, että työntekijä saa palautetta työstään?
5. Onko tärkeää, että esimies antaa palautetta alaisilleen?
6. Onko tärkeää, että työntekijä antaa palautetta esimiehelleen?
7. Millainen palautekulttuuri on hyvä?
8. Miten kehittäisit palautekulttuuria?
9. Miten voit esimiehenä edistää avointa keskustelua?
10. Miten positiivinen palaute vaikuttaa työntekijään ja työyhteisöön?
11. Miten rakentava ja kehittävä palaute vaikuttaa työntekijään ja työyhteisöön?
12. Vaikuttaako esimiehen henkinen ja fyysinen työkyky myös alaisten työhön?
13. Miten voit palautetta antamalla tukea työntekijän jaksamista ja työhyvinvointia?

14. Koetko, että keskustelulla ja palautteella on ollut merkitystä työntekijän työtehtävistä suoriutumisessa?
15. Koetko, että keskustelu ja palaute on auttanut työntekijää ymmärtämään vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan?
16. Koetko, että keskustelulla ja palautteella on ollut merkitystä työntekijän työhyvinvointiin, työn imuun, työssäjaksamiseen ja motivaatioon?
17. Koetko, että keskustelu ja palaute on auttanut sinua esimiehenä ymmärtämään työntekijän kaipaamia asioita työhyvinvoinnin, työn imun, työssäjaksamisen ja motivaation suhteen?
18. Millaista ohjausta ja tukea kaipaat oman esimiestyösi toteuttamisessa?
19. Mikä sinua motivoi urallasi ja esimiestyössäsi?
20. Millaisia vinkkejä sinulla on tulevalle esimiehelle?

