



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Haasteena kehityskeskustelu – esimies asiantuntijan työtyytyväisyyden edistäjänä

Taskinen, Kirsi

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Haasteena kehityskeskustelu – esimies asiantuntijan työtyytyväisyyden edistäjänä

Kirsi Taskinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Kirsi Taskinen

Haasteena kehityskeskustelu – esimies asiantuntijan työtyytyväisyyden edistäjänä

Vuosi 2013

Sivumäärä 76

Tutkimuksessa selvitettiin kehityskeskustelujen ja työtyytyväisyyden yhteyttä asiantuntijaorganisaatioissa. Tapausesimerkkinä tutkimuksessa toimi Kielikeskus, joka on Helsingin yliopiston organisaatioon kuuluva erillislaitos. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia esimerkkiorganisaation työtyytyväisyyteen ja kehityskeskusteluun liittyviä käytänteitä ja selvittää näiden perusteella, mikä on asiantuntijaorganisaation esimiehen näkemyksen mukaan hänen oma roolinsa työtyytyväisyyden edistäjänä kehityskeskustelussa.

Teoreettinen osa keskittyy asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyön erityispiirteisiin, kehityskeskusteluun esimiehen työvälineenä, asiantuntijoiden motivaation muodostumiseen sekä asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin. Empiirinen osa on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkimusmetodina käytettiin haastattelua. Tutkimusaineisto koostui viiden Kielikeskuksen esimiehen litteroiduista teemahaastatteluista sekä Helsingin yliopiston esimiestyötä ja kehityskeskustelua käsittelevistä kirjallisista ohjeista ja lomakkeista. Aineisto analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla.

Tutkimuksessa todettiin, että esimies voi vaikuttaa myönteisesti asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen huolehtimalla ensinnäkin siitä, että kehityskeskusteluprosessi toimii asianmukaisesti: kehityskeskustelut järjestetään säännöllisesti, niihin valmistaudutaan huolellisesti ja niissä käydään läpi tietyt sovitut asiat, jotka dokumentoidaan ja joiden toteuttamisesta huolehditaan varsinaisen kehityskeskustelun jälkeen. Tämän kehityskeskustelun ohjeiden mukaisen teknisen toteutuksen lisäksi todellinen esimiehen haaste työtyytyväisyyden edistämiseksi kehityskeskustelun avulla on kuitenkin se, miten saadaan luotua luottamuksellinen suhde ja aito välittävä dialogi keskustelijoiden välille.

Tulosten perusteella esimies voi edistää luottamuksellisen suhteen ja aidon dialogin syntymistä kohtelemalla alaisiaan inhimillisesti ja tasavertaisina kumppaneina. Esimiehen tärkein tehtävä kehityskeskustelussa on kuunnella asiantuntijoiden mielipiteitä ja mahdollistaa oman esimiesroolinsa avulla asiantuntijoille tärkeän osaamisen kehittyminen työssä. Esimiehen tulee toimia asiantuntijoiden tukena, arvostaa heitä ja ottaa huomioon kunkin asiantuntijan yksilölliset motivaatiotekijät. Hänen tulee myös muistaa, että asiantuntijat kaipaavat työstään konkreettista ja yksilöityä palautetta. Toimimalla näin esimies ottaa huomioon kehityskeskustelun oikeaoppisen teknisen toteutuksen, mutta edistää lisäksi keskustelun avoimuutta, inhimillisyyttä sekä vastavuoroisuutta ja sitä kautta asiantuntijoiden työtyytyväisyyttä.

Asiasanat: työtyytyväisyys, kehityskeskustelu, asiantuntijaorganisaatio, esimiestyö

Kirsi Taskinen

Challenging Development Discussion – Manager as Contributor to Job Satisfaction of Experts

Year	2013	Pages	76
------	------	-------	----

This thesis examines the relation between development discussions and job satisfaction in expert organizations. The object of the case study was the Language Centre, which is part of the organization of the University of Helsinki. The aim of the study was to research the practices at the Language Centre related to development discussions and job satisfaction and to find out the role of the expert organization's manager, in contributing to the job satisfaction in development discussions.

The theoretical section of the study focuses on the special characteristics of the managerial work in expert organizations, the development discussion as a managerial tool, the formation of motivation and the factors affecting the job satisfaction of experts. The qualitative research was performed as a case study and the chosen research method was an interview. The research data consisted of the transcribed semi-structured interviews of five Heads of Unit of the Language Centre as well as written instructions and forms from the University of Helsinki, which deal with managerial work and development discussion. Thematic analysis was used to analyze the data.

According to the study a manager is able to contribute to the job satisfaction of experts by taking care of a proper development discussion process. The discussions are to be organized regularly and the preparing for the discussions has to be thorough. During the meeting certain topics must be discussed and the decisions also need to be documented and carried out after the development discussion. In addition to this technical execution of the development discussion process the ultimate challenge for a manager, in order to contribute to the job satisfaction with help of the development discussion, is to create a confidential relationship and a genuine caring dialogue between the both parties.

Based on this study a manager can contribute to the confidential relationship and the genuine caring dialogue by treating the subordinates with humanity and equality. The most important matter in development discussions with experts is to listen to their opinions and to enable their development, which they highly value, with the help of the managerial position. A manager should support the experts, appreciate them and take into account the individual motivation factors of each expert. It is also important to remember that the experts require concrete and individualized feedback. In this way a manager not only takes into account the proper technical realization of the development discussion process but furthermore contributes to the openness, humanity and reciprocity of the discussion and hence to the job satisfaction of experts.

Keywords: job satisfaction, development discussion, expert organization, managerial work

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja rajaukset	7
1.2	Tutkimuskohde	10
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	11
1.4	Tutkimuksen metodologia	12
1.5	Tutkimuksen analyysi- ja tulkintamenetelmät.....	14
1.6	Tutkimuksen luotettavuus	15
1.7	Tutkimuksen rakenne.....	16
2	Kehityskeskustelu asiantuntijaorganisaation esimiehen työvälineenä.....	17
2.1	Asiantuntijat tietotyöntekijöinä.....	18
2.2	Asiantuntijaorganisaation esimiestyön erityispiirteet	19
2.3	Kehityskeskustelun käsite	22
2.4	Kehityskeskustelun tavoitteet ja hyödyt	22
2.5	Toimiva kehityskeskusteluprosessi	23
2.6	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	26
3	Asiantuntijoiden työtyytyväisyys	27
3.1	Motivaatioteorioiden lähestymistapoja työtyytyväisyyteen	29
3.2	Työtyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä.....	34
3.2.1	Työn sisältö, uramahdollisuudet ja jatkuva kehitys.....	34
3.2.2	Työilmapiiri ja työyhteisön jäsenyys.....	35
3.2.3	Esimiestyö, palaute ja arvostus.....	36
3.2.4	Palkitseminen	38
3.3	Työtyytyväisyyden mittaaminen.....	39
4	Kehityskeskustelu työtyytyväisyyden edistäjänä Kielikeskuksessa	39
4.1	Kehityskeskustelukäytäntö Kielikeskuksessa	40
4.1.1	Kehityskeskustelun tehtävät ja tavoitteet.....	40
4.1.2	Kehityskeskusteluprosessi.....	42
4.2	Esimiehen työtyytyväisyyttä edistävät roolit.....	45
4.2.1	Esimies tasavertaisena kumppanina	47
4.2.2	Esimies inhimillisenä kuuntelijana	49
4.2.3	Esimies kehittymisen tukijana ja mahdollistajana	51
4.2.4	Esimies arvostajana ja yksilöllisyyden huomioijana.....	53
4.2.5	Esimies palautteen antajana ja vastaanottajana.....	56
5	Yhteenveto ja pohdinta	58
5.1	Johtopäätökset	59
5.2	Tutkimustulosten arviointi	62
5.3	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet ja oman oppimisen arviointi	63

Lähteet	65
Kaaviot.....	70
Kuviot	71
Liitteet.....	72

1 Johdanto

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan työhyvinvointi on vähentynyt julkisella sektorilla erityisesti 2000-luvun alusta lähtien. Kiire, henkilöstövajaukset, epävarmuus ja avoimuuden puute ovat lisääntyneet ja aiheuttavat ongelmia erityisesti valtiosektorilla. Työolotutkimuksen mukaan tyytymättömyyttä työoloihin esiintyy kaikilla koulutusasteilla – myös korkeasti koulutetuilla asiantuntijoilla. (Lehto & Sutela 2008.) Monissa julkisen sektorin työpaikoissa työajan käsite on hämärtynyt ja työpäivien pituudet sekä ylitöiden määrä ovat kasvaneet (Viitala 2003, 293).

Julkisen sektorin organisaatiot ovat usein asiantuntijaorganisaatioita, joissa esimiehillä on haastava tehtävä johtaa akateemisesti koulutettuja, itsenäistä työtä tekeviä asiantuntijoita, joiden osaaminen on koko toiminnan onnistumisen perusta. Julkisella sektorillakin tarvitaan parempaa henkilöstöjohtamista ja ihmisten johtamista. Henkilöstö tulee nähdä tärkeimpänä resurssina, ja sen hyvinvointiin on panostettava entistä enemmän. (Toivonen 2009.)

Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioihin voidaan laskea kuuluvaksi myös yliopistot. Vuoden 2010 yliopistouudistus irrotti yliopistot valtiosta ja muutti ne itsenäisiksi julkisoikeudelliseksi laitoksiksi ja säätiölain mukaisiksi säätiöiksi. Uudistuksen jälkeenkin yliopistot saavat osan rahoituksestaan valtiolta, mutta niillä on suuremmat mahdollisuudet päättää itse oman taloutensa ja organisaationsa järjestämisestä. (Helsingin yliopisto 2006.) Muutos valtiosektorilta yksityisempään suuntaan vaikutti kielteisesti yliopistojen henkilöstön työtyytyväisyyteen, ja henkilöstö koki, että yliopistouudistus ei ollut toimiva, henkilöstöä kannustava tai tehokkuutta lisäävä (Acatiimi 2011).

Yliopistojen esimiehillä on monia mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen. Yksi konkreettinen keino on kehityskeskustelu, joka onnistuessaan tukee työntekijän työhyvinvoinnin kasvua (Aarnikoivu 2010). Kehityskeskustelut ovat kuitenkin taitolaji, ja esimerkiksi Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan korkeimmin koulutetut olivat yllättäen tyytymättöimpiä kehityskeskusteluihin: vain 27 % korkeasti koulutetuista koki kehityskeskustelutilanteen onnistuneeksi (Lehto & Sutela 2008).

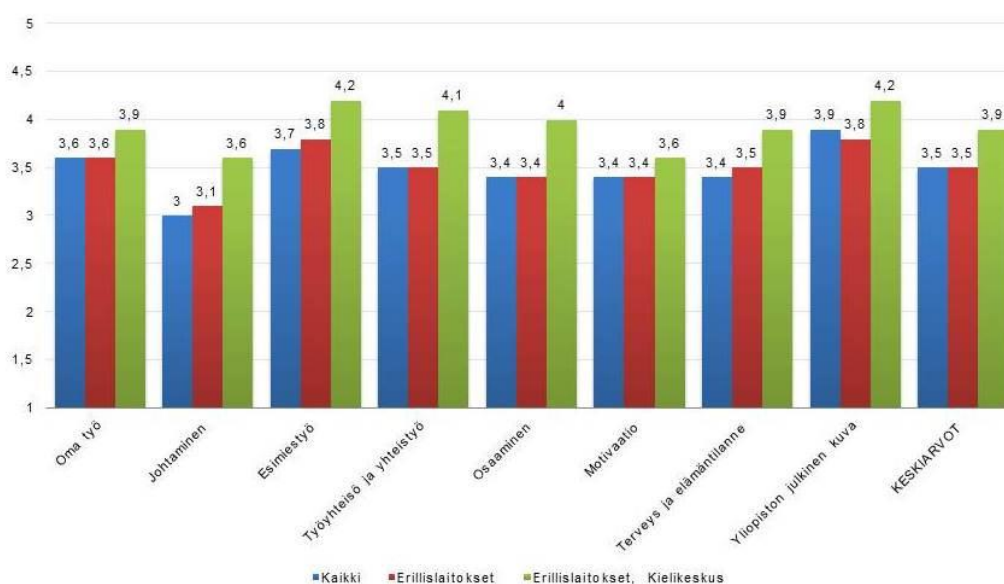
1.1 Tutkimuksen tausta ja rajaukset

Helsingin yliopiston tavoiteohjelma 2013-2016 määrittää yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi innostavan ja hyvinvoivan yhteisön ja korostaa näin työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden ajankohtaisuutta. Sekä henkilökunnan että opiskelijoiden hyvinvointi ja jaksaminen nähdään edellytyksenä huippuluokan tuloksille. Keskeinen tehtävä yhteisön hyvinvoinnissa on johtajal-

la: hänen tulee luoda innostava ja kannustava työympäristö, joka yhdistää sekä akateemisen vapauden että yliopiston strategiset tavoitteet. (Helsingin yliopisto 2012.)

Helsingin yliopistossa selvitetään henkilöstön työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä kahden vuoden välein tehtävän työilmapiirikyselyn avulla. Kyselyn avulla seurataan työhyvinvoinnin kehittymistä ja valitaan kehittämiskohteita yliopistossa ja sen yksiköissä. Kyselyn aihepiireinä ovat mm. suhtautuminen omaan työhön, sen haasteisiin ja työolosuhteisiin. Kysymyksissä kiinnitetään erityistä huomiota johtamisen ja esimiestyön laatuun sekä työyhteisön yhteistyöhön. Lisäksi kyselyllä selvitetään henkilökunnan osaamista, motivaatiota ja terveydentilaa. (Helsingin yliopisto 2013a.)

Yksi Helsingin yliopiston organisaatioon kuuluvista erillislaitoksista on Kielikeskus, joka toimii tämän tutkimuksen tapausesimerkkinä ja jonka organisaatio kuvataan tarkemmin luvussa 1.2. Viimeisimmän työilmapiirikyselyn tulosten mukaan työilmapiiri Kielikeskuksessa oli selvästi parempi kuin muissa yliopiston tiedekunnissa ja laitoksissa keskimäärin (kuvio 1). Kielikeskuksen henkilöstön vastauksissa korostui strategian ymmärrettävyys ja sen vaikutus käytännön toimintaan, naisten ja miesten tasavertaiset mahdollisuudet edetä tyouralla sekä tyytyväisyys esimiestyöhön ja esimieheltä saatuun palautteeseen. Kielikeskuksen henkilöstön vastaukset erottuivat yliopiston keskiarvotuloksista parempaan suuntaan myös silloin, kun kysyttiin työyhteisön tuesta, kannustavasta palkitsemisesta ja osaamisen jakamisesta ja hyödyntämisestä omassa työssä. (Tuomi 2011.)

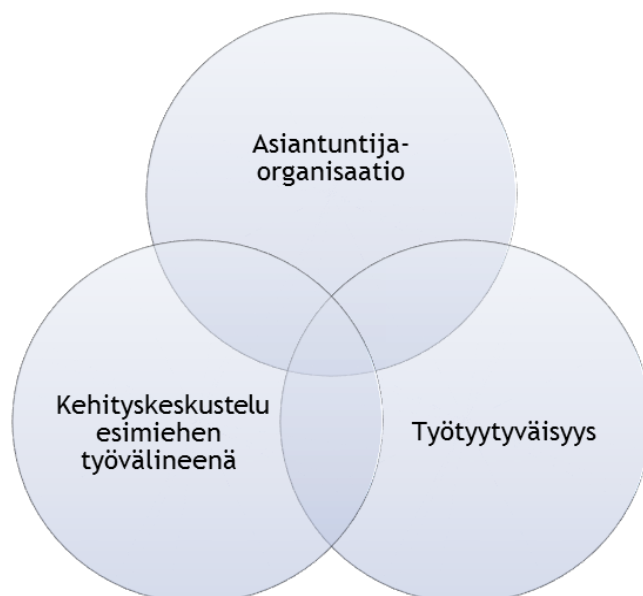


Kuvio 1: Yliopiston työilmapiirikyselyn 2011 eri osioiden keskiarvotulokset. Sininen palkki kuvaa koko yliopiston tulosta, punainen palkki erillislaitosten tulosta ja vihreä palkki Kielikeskuksen tulosta. (Helsingin yliopiston Kielikeskus 2011.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on Kielikeskuksen hyvä tulos työilmapiirikyselyssä. Kun Kielikeskus sai lisäksi vuonna 2012 työsuojelupalkinnon monipuolisesta ja systemaattisesta toiminnastaan työhyvinvoinnin edistämiseksi, tutkimuskohteesta tuli entistä kiinnostavampi (Helsingin yliopisto 2013b). Näin heräsi halu selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että Kielikeskuksen henkilöstö kokee työilmapiirin yliopiston keskimääräistä ilmapiiriä parempana.

Opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden tutkia aihetta, mutta työn rajatun laajuuden vuoksi myös aihetta piti rajata hyvin tarkasti. Tutkimus kuuluu henkilöstöjohtamisen aihepiiriin ja käsittelee henkilöstöjohtamisen osa-alueista operatiivista ihmisten johtamista. Esimerkkiorganisaation perusteella tutkimuskohteeksi rajautuivat asiantuntijaorganisaatiot. Johtamisella ja esimiestyöllä on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (vrt. esim. Juuti 2006a, 83; Wink 2006, 140), joten tutkimuksessa keskityttiin esimiehen rooliin ja mahdollisuuksiin lisätä työtyytyväisyyttä. Esimiestyö erottui myös yliopiston työilmapiiritutkimuksessa yhtenä osa-alueena, jossa Kielikeskus pärjäsikin erittäin hyvin (Tuomi 2011).

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä esimiehen työkaluista organisaation ja ihmisten kehittämiseksi, ja esimiehen toimintatapa sekä koko organisaation kulttuuri näkyy kehityskeskustelujen kautta (Wink 2006, 140-141). Näin ollen tutkimuskohteeksi valittiin kehityskeskustelu. Tutkimuksessa keskityttiin pääosin yksilökehityskeskusteluihin, mutta mukana on myös viittauksia ryhmäkehityskeskusteluihin, joita Kielikeskuksessa käydään yksikkökehityskeskustelunimellä. Tutkimuksen näkökulmat ja rajaukset käyvät ilmi kuviosta 2.



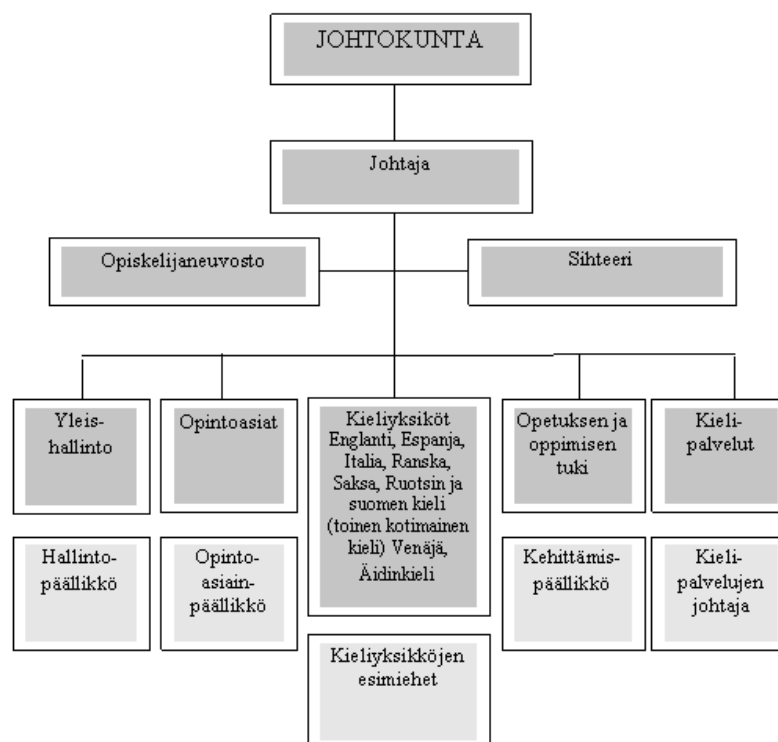
Kuvio 2: Tutkimusta rajaavat kolme näkökulmaa: keskittyminen asiantuntijaorganisaatioihin, työtyytyväisyyteen ja kehityskeskusteluun esimiestyön välineenä.

Tutkimustuloksia voidaan käyttää hyödyksi Kielikeskuksessa, Helsingin yliopistossa ja mahdollisesti laajemminkin julkishallinnollisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksen perusteella esiin tuotuja hyviä käytänteitä voidaan käyttää vertailukohteena muissa organisaatioissa. Työtyytyväisyys muodostuu useista eri elementeistä, joten tämän tarkasti rajatun tutkimuksen tulokset eivät voi antaa yksiselitteistä vastausta siihen, miksi Kielikeskuksen työtyytyväisyys on yliopiston yksiköiden keskiarvoa korkeammalla. Koska esimiesten merkitystä työtyytyväisyyden lisääjinä ei voida kuitenkaan kiistää ja koska voidaan olettaa, että esimiehen erilaiset työtyytyväisyyttä kannustavat roolit kehityskeskusteluissa heijastuvat myös jokapäiväiseen esimiestyöhön, tutkimus antaa viitteitä siitä, miten työtyytyväisyys kehittyy asiantuntijaorganisaatioissa.

1.2 Tutkimuskohde

Tapausesimerkkinä tutkimuksessa toimii Kielikeskus, joka on Helsingin yliopiston organisaatioon kuuluva erillislaitos. Kielikeskus on kielten opetuksen ja tutkimuksen asiantuntijayksikkö, joka on perustettu vuonna 1977. Kielikeskuksen tehtävänä on tuottaa kaikkien tiedekuntien tutkintoihin kuuluvat kieli- ja viestintäopinnot, kehittää kielenopetusta, oppimateriaaleja ja monipuolisia oppimismuotoja, tehdä alaan liittyvää tutkimusta sekä tarjota kielikoulutus-, käännös- ja kielentarkistuspalveluja yliopiston sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Kielikeskus tarjoaa opetusta 17 kielessä ja työllistää noin 140 henkilöä. (Helsingin yliopiston kielikeskus 2006a; Helsingin yliopiston kielikeskus 2006b.)

Kielikeskuksen organisaatio on esitelty kaaviossa 1. Toimintaa johtaa johtaja tukenaan yliopiston rehtorin asettama johtokunta, jonka toimikausi on neljä vuotta (Helsingin yliopiston Kielikeskus 2006a). Lisäksi Kielikeskuksessa toimii johtajan sihteerin ja Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan (HYY) nimeämä opiskelijaneuvosto, jonka toimikausi on kaksi vuotta. Opiskelijaneuvostossa on jäsen ja varajäsen kustakin tiedekunnasta. (Helsingin yliopiston Kielikeskus 2006c.) Kielikeskuksen organisaatioon kuuluu kaksitoista yksikköä, jotka ovat Yleishallintoasiat, Opintoasiat, kahdeksan kieliyksikköä, Opetuksen ja oppimisen tuki sekä Kielipalvelut. Yksiköiden esimiesten lukumäärä on kaksitoista. Osassa yksiköistä esimiesvastuu on jaettu kahdelle henkilölle ja osa esimiehistä johtaa kahta yksikköä. (Helsingin yliopiston Kielikeskus 2011.) Kielikeskus on henkilökunnaltaan yksi yliopiston kansainvälisimmistä laitoksista. Sen palveluksessa on opetus- ja hallintohenkilöstöä, opetusta tukevaa sekä opetuksen kehittämiseen erikoistunutta henkilöstöä sekä kääntäjiä ja kielentarkistajia (Helsingin yliopiston kielikeskus 2009).



Kaavio 1: Kielikeskuksen organisaatio (Helsingin yliopiston kielikeskus 2011).

Yksiköiden ohella Kielikeskuksessa toimii useita työryhmiä, joiden avulla koordinoidaan ja kehitetään toimintoja. Työryhmissä on jäseniä useista eri yksiköistä ja jäsenyys perustuu osin omaan kiinnostukseen ja osin edustuksellisuuteen. Kielikeskuksen työryhmiä ovat mm. opetuksen kehittämissyöryhmä, yhteistoimintaryhmä, kansainvälisten asioiden koordinoitiryhmä, viestintäryhmä, työhyvinvointiryhmä sekä esteettömiä ja tasa-arvoisia oppimisympäristöjä edistävä ERI-työryhmä. (Helsingin yliopiston kielikeskus 2011.)

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimerkkiorganisaationa toimivan Kielikeskuksen työtyytyväisyyden ja kehityskeskusteluun liittyviä käytänteitä ja kuvata niiden perusteella, mitkä seikat vaikuttavat asiantuntijaorganisaation henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa on keskitytty esimiehen näkökulmaan, ja sen avulla pyritään tuomaan esiin tietoa siitä, miten työtyytyväisyyttä on mahdollista lisätä kehityskeskustelun avulla esimerkkiorganisaation kaltaisissa asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimusongelmana on: Mikä on esimiehen näkemyksen mukaan hänen oma roolinsa työtyytyväisyyden edistäjänä asiantuntijaorganisaation kehityskeskustelussa?

Tutkimusongelma on pyritty ratkaisemaan etsimällä vastauksia seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitä erityispiirteitä on asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyössä?
- Millainen esimiestyön väline kehityskeskustelu on?
- Mistä syntyy asiantuntijoiden työtyytyväisyys?

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa pyritään etsimään vastaus tutkimusongelmaan keräämällä tietoa Kielikeskuksen kehityskeskusteluprosessista sekä nykyisten esimiesten toimintatavoista ja käsityksistä. Metodologinen valinta oli kvalitatiivinen tutkimusote, sillä tutkittavasta kohteesta haluttiin saada hyvä kuvaus ja perusteellinen näkemys. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen kaltaisiin tilanteisiin, joissa hyödynnetään triangulaatiota tutkimusstrategiana (vrt. luku 1.6). (Trochim & Donnelly 2008, Kanasen 2010, 41 mukaan.)

Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta ja tutkitaan rajattua kokonaisuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130-131). Tämä tutkimus pyrkii kuvaamaan ja selittämään Kielikeskuksen esimiesten toimintaa työtyytyväisyyden edistämiseksi kehityskeskusteluissa. Tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tutkimuksen kohteesta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä on teemahaastattelu, joka sopi parhaiten myös tähän tutkimukseen. Haastateltavat olivat Kielikeskuksen esimiehiä, joilta haluttiin saada henkilökohtaista tietoa siitä, miten he näkevät oman roolinsa työtyytyväisyyden lisääjinä kehityskeskusteluissa. Teemahaastattelussa kysymysten aihepiirit ovat tiedossa, mutta niiden tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Tutkimuksessa käytettyjen teemahaastattelujen etuna olikin mm. se, että kysymyksiä ei tarvinnut lyödä etukäteen lukkoon, vaan haastattelutilanteessa oli mahdollista tehdä lisäkysymyksiä ja laajentaa haastattelun teemoja haastateltavan vastausten perusteella.

Haastatteluaineiston koko täsmentyi tutkimuksen edetessä. Yksilöhaastattelut sovittiin alustavasti viiden Kielikeskuksen esimiehen kanssa. Esimiehet valittiin harkinnanvaraisen poiminnan perusteella niin, että edustettuina olivat mahdollisimman laajasti Kielikeskuksen eri henkilöstöryhmien esimiehet. Valinnassa kiinnitettiin huomiota myös esimiesten kokemukseen ja tietoon tutkittavasta asiasta. Kaikki esimiehet, joille esitettiin haastattelupyyntö sähköpostitse tai suullisesti, suostuivat haastatteluun. Haastateltavia informoitiin suullisesti siitä, että haastattelut tehdään ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten ja että haastateltavien tiedot käsitellään anonymisti. Tutkimukseen valittuja esimiehiä haastateltiin Kielikeskuksen tiloissa 17.4.-22.4.2013. Haastattelut kestivät 75-105 minuuttia.

Teemahaastattelujen teemojen rakentamisessa käytettiin hyödyksi teoriakatsausta ja tutkijan omia kokemuksia. Valitut teemat näkyvät haastattelupohjassa tämän raportin liitteessä 1. Haastatteluteemoista lähetettiin tietoa haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he pystyivät valmistautumaan käsiteltäviin teemoihin. Haastattelun aikana pyrittiin käymään läpi yksi teema kerrallaan ja etenemään yleisistä asioista yksityiskohtiin jatkuvasti saatua informaatiota käsitellen ja lisäkysymyksiä tehden. Haastatteluissa koettiin tärkeäksi käyttää kunkin teeman käsittelyyn runsaasti aikaa, jotta kiire ei vaikuttaisi haastattelujen laatuun. Kunkin haastatteluun oli varattu aikaa noin kaksi tuntia. Vain yhdessä haastattelussa aikaa olisi tarvittu enemmän, sillä haastattelu pääsi alkamaan hieman alkuperäisestä aikataulusta myöhässä.

Haastattelut tehtiin Kielikeskuksen tiloissa, osittain esimiesten työhuoneissa ja osittain muissa kokoustiloissa. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastatteluun erittäin positiivisesti ja olivat varanneet häiriötöntä aikaa sopimuksen mukaan. Haastattelujen onnistumisen kannalta oli myönteistä, että haastateltavina oli tuttuja henkilöitä, jolloin haastattelua ei tarvinnut jännittää ja ilmapiiri oli välittömästi luottamuksellinen. Tämän ansiosta pystyttiin keskittymään aiheeseen erittäin hyvin ja myös syventämään haastatteluteemoja siitä huolimatta, että haastattelukierroksia oli vain yksi. Haastattelujen selkeimmät haasteet olivat kokematon haastateltaja ja mahdollisuus haastatella henkilöitä vain yhden kerran. Haastattelujen aikana todettiin joidenkin teemojen päällekkäisyys, joka toisaalta aiheutti samasta asiasta puhumista useaan otteeseen haastattelun aikana, mutta toisaalta mahdollisti aiemmin käsiteltyjen teemojen syventämisen. Vastaukset olivat avoimia ja pysyivät pääosin hyvin asiassa.

Haastattelut nauhoitettiin aineiston jatkokäsittelyn mahdollistamiseksi. Tutkimuksessa ei nähty tarvetta yksityiskohtaiseen litterointiin, sillä tarkoitus ei ollut tutkia haastatteluissa käytettyä kieltä. Näin ollen haastatteluaineisto litteroitiin sähköiseen muotoon sanatarkasti, mutta täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äänneet jätettiin pois. Tutkittavaa aineistoa kertyi yhteensä 62 liuskaa tiivistä tekstiä. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi kullekin esimiehelle annettiin oma koodinsa haastattelujen ajallisen järjestyksen perusteella. Ensimmäinen haastateltava sai koodin H1, toinen H2, kolmas H3, neljäs H4 ja viides H5.

Aineistoa pyrittiin keräämään riittävästi seuraamalla aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Kylläntymispisteen määrittäminen on toisaalta ristiriitainen keino aineistomäärän valinnassa, sillä kukaan tutkija ei voi olla varma, että seuraava haastateltava ei toisi uutta tietoa tutkitavasta asiasta. Tutkimukseen täytyi kuitenkin löytää jokin tapa rajata aineiston määrää, ja siksi kerättyä aineistoa pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti jo haastattelujen välillä. Näin pystyttiin viidennettä haastattelua purkaessa toteamaan, että haastateltavien vas-

taukset alkoivat toistaa itseään ja että aineistoa oli riittävästi lopullista analyysia varten. (Vrt. Eskola & Suoranta 2003, 62-63.)

Teemahaastattelujen lisäksi tutkimusaineistona käytettiin jo olemassa olevaa kirjallista materiaalia. Kirjallinen aineisto koostui Helsingin yliopiston esimiestyötä ja kehityskeskustelua käsittelevistä ohjeista ja lomakkeista.

1.5 Tutkimuksen analyysi- ja tulkintamenetelmät

Aineiston analyysissa käytettiin apuna teemoittelua ja tyypittelyä. Tavoitteena oli aineiston pilkkominen ensin osiin ja sen jälkeen teemojen muodostaminen kokoamalla yksittäisiä havaintoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Teemoittelun onnistumiseksi haastatteluaineisto pilkottiin mahdollisimman pieniin yksiköihin, joissa puhuttiin yhdestä aiheesta. Jokaisen yksikön perään merkittiin haastattelua vastaava koodi H1-H5. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin teemahaastattelun teemojen mukaisesti. Seuraavaksi kirjallinen aineisto ja purettu haastatteluaineisto käytiin läpi useaan kertaan ja lukiessa pidettiin mielessä tutkimuskysymykset. Teemoittelussa käytettiin apuna numerokoodausta ja tekstiin merkittiin eri alateemoihin liittyvät kohdat eri koodeilla. Esimerkiksi teemahaastattelun teemasta ”ilmapiiri kehityskeskustelussa” löydettiin alateemoiksi seuraavat:

- aktiivinen työskentely avoimen ja yhteisöllisen ilmapiirin eteen
- johdon esimerkki ja taustatuki
- kiireettömyys ja keskittyminen
- alaisen tuntemaan oppiminen
- myönteinen kehä
- sitoutuneisuus
- me-henki ja yhteistyö
- kunnioitus ja yhteisymmärrys
- tasapuolisuus
- kuunteleminen
- ylpeys omasta tekemisestä.

Teemoittelun perusteella löydetyt alateemat numerokodeineen ovat liitteenä 2. Teemoittelun edetessä alateemat järjesteltiin uudelleen ja tiivistettiin vielä mahdollisimman havainnollisiksi tyypeiksi, joiden perusteella saatiin käsitys siitä, mitkä ovat aineiston tyypilliset ja yleiset elementit. Tutkimusraportissa tyypittely koetaan lukijalle selkeämmäksi tavaksi esitellä aineistoa (vrt. Eskola & Suoranta 2003, 181), joten tässäkin raportissa päädyttiin esittelemään lukijalle aineistoa kuvaavat tyypit, joita tarkastellaan erikseen omissa alaluvuissaan 4.2.1-4.2.5.

Tutkimuksen voidaan sanoa olevan teoriasidonnainen, sillä aineistosta tehdyille löydöksille etsittiin vahvistusta ja selitystä teorian avulla. Aineiston analyysi ei näin ollen perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät teoriaan ovat havaittavissa. (Vrt. Eskola 2010, 182.) Analyysiote on pääosin realistinen, joten haastattelun perusteella saatuja tietoja pidettiin todellisuena tietona siitä, miten asiat ovat. Analyysiotteessa on kuitenkin mukana jonkin verran kriittistä realismia ja tutkimuksessa ollaan tietoisia siitä, että tietty konteksti – olosuhteet, tilanteet, paikat ja ihmiset – voi vaikuttaa todellisuuden ilmenemismuotoihin. (Vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tuloksia pyrittiin tulkitsemaan sekä teoreettisen tiedon että tutkijan oman ajattelun avulla ja omaa analyysia vertailemaan aiempiin tutkimuksiin. Tutkimuksessa pohdittiin, mitä aineiston avulla voidaan päätellä esimiesten rooleista kehityskeskustelutilanteessa ja selvitettiin tukevatko tutkimuksen tulokset muita tutkimuksia vai ovatko ne ristiriidassa keskenään. Analyysi- ja tulkintavaiheita voi olla vaikea erottaa toisistaan. Tässäkin tutkimuksessa analyysi ja tulkinta olivat yhteydessä toisiinsa ja muodostivat ns. hermeneuttisen kehän: analyysivaiheessa tehtiin tulkintoja, jotka ohjasivat analyysia jne. (Vrt. Eskola & Suoranta 2003, 149-150.)

1.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ei voida arvioida samoilla kriteereillä kuin kvantitatiivista tutkimusta. Perinteisten käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti käytöstä on ristiriitaisia näkemyksiä laadullisen tutkimuksen yhteydessä, mutta yhtä mieltä ollaan siitä, että myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on voitava arvioida. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan ymmärtää uskottavuudeksi. Olennaista on se, miten tutkimus kuvaa tutkimukseen liittyvät henkilöt, paikat ja tapahtumat. Laadullisen tutkimuksen validius syntyy kuvauksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimus pyrittiin dokumentoimaan tarkasti ja kaikki tutkimuksen eri vaiheiden ratkaisut ja valinnat pyrittiin perustelemaan. Tutkimusasetelma ja tutkimuskohde kuvattiin mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimusprosessi on läpinäkyvä ja lukija saa hyvän kuvan siitä, mitä tutkimuksen aikana tapahtui.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston tarkasteluun vaikuttavat usein tutkijan omat ennakkokäsitykset ja perehtyneisyys tutkimusaiheeseen. Tutkijan objektiivisuus syntyykin oman subjektiivisuuden tunnistamisesta. Kielikeskus oli tuttu tutkimuskohde, joten oma arvosidonnaisuuteni varmasti näkyy aineiston käsittelyssä. Ennakkokäsitykset haastateltavista ja esimerkkiorganisaatiosta vaikuttivat todennäköisesti haastattelujen kulkuun, vaikka haastatteluihin pyrittiinkin asennoitumaan ulkopuolisen silmin. Myönteisenä voidaan nähdä avoin ja luottamuksel-

linen vuorovaikutussuhde haastattelutilanteessa, kun molemmat osapuolet tunsivat toisensa etukäteen (vrt. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 13-15).

Haastattelun käyttämisessä tutkimusmenetelmänä on omat heikkoutensa. Sen luotettavuutta heikentää mm. haastateltavien taipumus antaa todellisuutta positiivisempia vastauksia ja vaieta vaikeista asioista. (Hirsjärvi ym. 2007, 201-202.) Tutkimuksen kohteena olleen Kielikeskuksen avoin viestintä- ja organisaatiokulttuuri helpottivat tätä haastetta. Tutkimuksessa ei koettu, että haastattelutilanteissa tai raportoinnissa olisi ollut tarvetta miellyttää Kielikeskuksen johtoa, vaan pystyttiin keskittymään aidon ja todenmukaisen kuvauksen luomiseen tapahtumista. Myös haastateltavat kertoivat haastattelutilanteissa avoimesti sekä positiivisista että negatiivisista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan.

Tutkimusmenetelmävalinnan uskottavuutta parantaa aineistotriangulaation käyttö: tutkimuksen aineisto koostui teemahaastattelujen perusteella syntyneen materiaalin lisäksi kirjallisista aineistoista, joita olivat Kielikeskuksen esimiehille tarkoitetut esimiestyöhön ja kehityskeskusteluun liittyvät ohjeet ja lomakkeet. Muita myönteisesti tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. teemahaastattelujen harjoittelu etukäteen, haastattelujen nauhoitus, aineiston saturaatio, aineistokatkelmien käyttö tulkinnan perusteena ja kuvaajana sekä aineiston analyysin aukikirjoittaminen.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti koostuu viidestä pääluvusta. Johdannossa perustellaan, miksi asiantuntijaorganisaatioiden työtyytyväisyyttä ja kehityskeskustelujen vaikutusta työtyytyväisyyteen kannattaa tutkia ja miksi Helsingin yliopiston kielikeskus on kiinnostava tutkimuskohde. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Näiden jälkeen esitellään tutkimusaineisto ja -menetelmät sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku yksi päättyy tutkimuksen rakenteen kuvaukseen.

Luvuissa kaksi ja kolme luodaan teoreettista taustaa tutkittavalle ilmiölle kuvaamalla ja esittelemällä tutkimuskysymyksiin liittyviä teoreettisia pohdintoja. Luvussa kaksi tarkastellaan aluksi asiantuntijoita ja esimiestyötä asiantuntijaorganisaatioissa ja tämän jälkeen käsitellään kehityskeskusteluprosessia yleisellä tasolla. Luku kolme käsittelee työtyytyväisyyden käsitettä motivaatio- ja työtyytyväisyysteorioiden kautta sekä asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Luvussa neljä käydään läpi tutkimusaineisto ja esitellään tutkimustulokset. Luvun alussa kerrotaan taustatietoa haastatelluista esimiehistä, esitellään Kielikeskuksen kehityskeskustelukäytäntö ja verrataan käytäntöä Helsingin yliopiston ohjeistukseen. Näin pyritään selvittä-

mään, onko Kielikeskuksen esimiehillä joitakin erityisiä keinoja, jotka vaikuttavat myönteisesti juuri Kielikeskuksen työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineistoa aineiston perusteella löydettyjen tyyppien mukaisesti. Esimiehen erilaisia työtyytyväisyyttä edistäviä toimintatapoja käsitellään omilla luvuissaan. Empiirisestä osiosta on otettu tekstiin mukaan lainauksia, jotka kuvaavat aineistoa, elävöittävät tekstiä ja vahvistavat teoriaa käytännön esimerkein. Lainaukset mahdollistavat myös lukijan omat tulkinnat. Jotta haastateltujen anonymisuus säilyy, lainaukset on merkitty koodeilla H1-H5.

Luvussa viisi esitetään yhteenveto tutkimuksesta ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi arvioidaan tutkimustuloksia ja omaa oppimista sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Kehityskeskustelu asiantuntijaorganisaation esimiehen työvälineenä

Asiantuntijaorganisaatiot voidaan määritellä organisaatioiksi, joissa henkilöstön työhön liittyy runsaasti itsenäistä, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua, henkilöstön osaamistaso ja koulutustaso on korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri. Lisäksi asiantuntijaorganisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstöstään ja asiantuntijoiden korvaaminen on vaikeaa. Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat esimerkiksi korkeakoulut, tutkimuslaitokset, lakiasiantuntijatoimistot sekä konsulttiyritykset. (Pesonen 2007, 28-31; Sipilä 1996, 23-24.)

Asiantuntijaorganisaatioiden organisaatorakenne perustuu henkilösuhteisiin, ja Sipilä (1996, 158) määrittelee rakenteen yhteistyösuhteiden verkoksi. Organisaatorakenne on usein litteä ja rakentuu alhaalta ylöspäin. Perinteiseen valvontajänteeseen perustuva organisaation rakentaminen ei toimi asiantuntijaorganisaatioissa, joissa asiantuntijat ohjaavat itse itseään. Asiantuntijoilla tulisi olla mahdollisimman suora yhteys organisaation johtoon. (Maunula 2000, 11-12; Sipilä 1996, 159-160; Tuomivaara, Hynninen, Leppänen, Lundell & Tuominen 2005, 79-80.)

Tässä luvussa tarkastellaan aluksi asiantuntijoita ja heidän asemaansa tietotyöntekijöinä sekä asiantuntijaorganisaation esimiestyön erityispiirteitä. Tämän jälkeen käsitellään kehityskeskustelua esimiehen työvälineenä: avataan kehityskeskustelun käsitettä, pohditaan kehityskeskustelun hyötyjä ja tavoitteita ja analysoidaan toimivan kehityskeskusteluprosessin ominaisuuksia yleisellä tasolla. Helsingin yliopiston kielikeskuksen kehityskeskusteluprosessi käydään tarkemmin läpi luvussa 4.1.2.

2.1 Asiantuntijat tietotyöntekijöinä

Asiantuntijoita voidaan kuvailla työntekijöiksi, jotka tietävät oman arvonsa, ovat pyrkineet asemaansa pitkäjänteisellä työllä ja suhtautuvat työhönsä vakavasti. Asiantuntijat sitoutuvat monesti enemmän ammattikuntaansa kuin organisaatioon, jossa he työskentelevät. Tämä on haasteellinen tilanne esimerkiksi silloin, kun asiantuntijalla ei ole oman organisaation sisällä saman alan keskustelukumppania. Asiantuntijat ovat jossain määrin riippumattomia, sillä tietopääoma kulkee heidän mukanaan organisaatiosta toiseen. Heillä on suuri tarve päättää itse toimintatavoistaan; he haluavat oivaltaa ratkaisut itse ja saada oppimisen elämyksiä. (Sipilä 1996, 57-67.)

Asiantuntemuksen käsite ja tieto kuuluvat vahvasti yhteen. Asiantuntijoiden työ on tietosidonnaista, sillä tieto mahdollistaa työnteon ja sen varassa ovat yhteydet kollegoihin, organisaatioon ja kunkin työntekijän luomaan verkostoon. (Drucker 2000, 144-145; Sipilä 1996, 15.) Tietotyöpainotteisen asiantuntijatyön merkitys organisaatioiden strategisena osaamis-pääomana on kasvanut viime vuosikymmenien aikana voimakkaasti. Tietotyöpainotteisille organisaatioille merkittävin resurssi ovat juuri asiantuntijat, joiden osaaminen on ratkaisevan tärkeää organisaation menestymisen kannalta. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 13-14.)

Druckerin (2000, 155, 178-179) mukaan asiantuntijat ja heidän tuottavuutensa voidaan nähdä organisaatioiden arvokkaimpana omaisuutena ja asiantuntijoiden tuottavuuden parantaminen 2000-luvun suurimpana johtamishaasteena. Tietotyöntekijöiden tuottavuuden kasvattaminen vaatii muutosta sekä asiantuntijoiden että organisaatioiden perusasenteissa. Teollinen yhteiskunta kiinnitti taylorismin oppien mukaan huomiota tuottavuuden parantamiseen ja kustannusten alentamiseen muun muassa paloittelemalla työt yksinkertaisiin vaiheisiin ja valvomalla työtä tehokkaasti. Asiantuntijaa voidaan kuitenkin verrata pienoisyrittäjään, joka suunnittelee ja ohjaa omat työnsä ja toimii myös työntekijänä. Näin ollen taylorismin mukainen työn paloittelu ja erikoistuminen yhteen vaiheeseen eivät asiantuntijan työssä toimi. (Sipilä 1996, 29.)

Asiantuntijatyössä laatu on työn ydin ja koko asiantuntijan työn arviointiperuste. Laadulla ei tarkoiteta vähimmäistasoa, vaan tuottavuudessa pyritään vähimmäislaadun sijaan enimmäislaatuun eli ihanteelliseen laatuun. Drucker (2000, 163-171) esittelee useita tekijöitä, jotka vaikuttavat tietotyöntekijän tuottavuuteen ja työn laatuun: Tuottavuus edellyttää, että tietotyöntekijät määrittelevät itse oman tehtävänsä ja työpanoksensa. Vastuu tuottavuudesta pitää olla asiantuntijoilla itsellään, joten he tarvitsevat työssään itsenäisyyttä. Jatkuva kehittäminen on osa tietotyöntekijöiden työtä, ja työ vaatii näin ollen jatkuvaa oppimista. Tuottavuuteen vaikuttaa myös se, miten organisaatio kohtelee asiantuntijaa. Hänet tulee nähdä ar-

vokkaana omaisuutena eikä kustannuseränä. Asiantuntijoiden täytyy itse haluta tehdä työtä omalle organisaatiolleen mieluummin kuin muille.

2.2 Asiantuntijaorganisaation esimiestyön erityispiirteet

Asiantuntijaorganisaatioiden menestyksessä toiminta perustuu asiantuntijoiden osaamiseen ja tietoon. Kun kilpailuedun lähteenä ovat organisaatiossa työskentelevät henkilöt, esimiestyöhön eivät enää kelpaa vanhat omaisuusorientoituneet johtamistavat. (de Geus 2002, 16.) Asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen onkin muutoksessa. Esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän monitaitoisuutta ja moniroolisuutta. Perinteinen esimiehen ja alaisen vastakkainasettelu on häviämässä ja sen tilalle on tulossa johtamismalli, joka edellyttää toimivampaa vuorovaikutusta, kuuntelua ja kannustamista. Johtamisen ydinkysymykseksi nousee tiedon ja osaamisen jakaminen. (Luoma ym. 2004, 15.)

Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön tärkeimpinä haasteina asiantuntijaorganisaatioissa voidaan nähdä mm. asiantuntijoiden sitouttaminen, motivointi, osaamisen ja suorituksen johtaminen sekä asiantuntijan urakehityksen tukeminen (Laitinen 2004). Asiantuntijoiden korostunut yksilöllisyys tuo mukanaan lisähaasteita ja asiantuntijuuden kääntöpuolena voivatkin olla kapea-alaisuus ja kokonaisnäkemyspuute, yhteistyökyvyttömyys ja tietojen panttaus sekä tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden puute. Asiantuntijoiden esimiehet kokevat haasteena myös palautteen antamisen. (Maunula 2000, 22-27; Sipilä 1996, 54-56; Spiik 2004, 92-99.) Asiantuntijaorganisaation esimiehen tulee tiedostaa johdettaviensa erityispiirteet. Asiantuntijoita ei voi käskyttää, ja he saattavat tuntea oman erityisalansa paremmin kuin esimies itse. Toisaalta monet asiantuntijaorganisaation esimiehet ovat itsekin asiantuntijoita, joten esimiestyön haasteeksi nousee, miten johtaa kollegoita. (Sipilä 1996, 57-67.)

Asiantuntijoiden huippusuoritukset vaativat vahvaa osaamista, asioiden syvällistä ymmärtämistä ja sitoutumista. Huippusuoritukseen kykenevät vain yksilöt, jotka kokevat saavansa arvostusta. Tehokkaan ja sitouttavan asiantuntijaorganisaation menestystekijäksi nouseekin Sydänmaanlakan (2001, 211, 221) mukaan inhimillisyys. Johtaminen on organisaatiossa ikään kuin palvelufunktio ja johtajan tehtävä on onnistumisten organisointi. Myös Sipilä (1996, 56-57) kutsuu asiantuntijoita organisaation sisällä johtamispalvelujen asiakkaiksi. Hänen mukaansa esimiehen tehtävä on tarjota asiantuntijoille johtamispalveluja ja kerätä palautetta johtamisasiakkailtaan – eli asiantuntijoilta – esimerkiksi erilaisten ilmapiirikyselyjen ja kehityskeskustelujen avulla.

Aarnikoivu (2008, 15-16, 104-105) viittaa palvelujohtamiseen termillä kumppanuusjohtaminen. Kumppanuusjohtamisessa esimies pyrkii huomioimaan asiantuntijoiden yksilöllisyyden ja käyttäytymismallit sekä vastaamaan heidän tarpeisiinsa erilaisilla palvelurooleilla, jotka mää-

rittyvät asiantuntijoiden yksilöllisten piirteiden perusteella. Tällöin esimies ei kohtele asiantuntijoita tietyllä tavalla pelkkien olettamusten pohjalta. Kaiken lähtökohtana kumppanuusjohtamisessa on positiiviseen riippuvuuteen perustuva kumppanuussuhde esimiehen ja asiantuntija-alaisen välillä. Esimies pyrkii toimimaan niin, että asiantuntija haluaa omaehtoisesti sitoutua organisaation toimintaan ja tavoitteisiin.

Palvelujohtajuudessa nähdään ihmiskeskeisen johtamisen tyylin yhdistyvän haluun huolehtia monipuolisesti alaisten hyvinvoinnista. Johtamisen ydin on aito välittäminen muista ihmisistä, ja esimiestehtävä edellyttää vuorovaikutustaitoja, kykyä kuunnella ja kuulla sekä riittävää empatiaa ja ymmärrystä. (Kouzes & Posner 2001; Peltonen 2007, 150; Salmimies 2008, 183.) Esimiesten tulee tuntea asiantuntijat tarkasti, jotta he tietävät, mitkä tekijät motivoivat näitä eniten. Esimies voi vaikuttaa suuresti asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen yksilöllisten motivaatiotekijöiden huomioimisella esimerkiksi kehityskeskustelussa. (Butler & Waldroop 2011, 149-173; Cappelli 2000.) Asiantuntijoiden sitoutumiseen vaikuttaa myös heidän henkilökohtaisten uranäkymiensä selkeys. Urajohtamisessakin esimiehen on tärkeä ottaa huomioon asiantuntijoiden näkökulma ja sovittaa yhteen asiantuntijoiden yksilöllisyys ja organisaation tarjoamat uramahdollisuudet. (Laitinen 2004, 95.)

Asiantuntijaorganisaation ilmapiiri ja kulttuuri vaikuttavat voimakkaasti organisaation toimintaan. Asiantuntijat ovat itse sisäisesti kiinnostuneita omasta työstään, mutta organisaatiokulttuuri ratkaisee, miten kiinnostus sopii yhteen organisaation päämäärien kanssa. Tyypillinen asiantuntijaorganisaation kulttuuri on henkilökulttuuri, jossa monet asiat ovat henkilösidonnaisia. Asiantuntijoiden yksilöllinen käyttäytyminen aiheuttaa haasteita sekä esimiestoiminnalle että organisaation organisoimiselle. (Sipilä 1996, 177-178.)

Sipilän (1996, 178-179) mukaan hyvä asiantuntijaorganisaation kulttuuri pitää sisällään mm. seuraavia piirteitä:

- asiakassuuntautuneisuus
- työsuuntautuneisuus
- tulosten korostaminen
- tinkimätön laadun tavoittelu
- yhteisön arvostus
- palautteen anto ja sietäminen
- erilaisuuden hyväksyminen
- epähierarkkisuus
- avoimuus
- toisten kunnioitus ja luottamus
- meidän porukka on ainutlaatuinen -tunnelma.

Vahva organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot voimistavat asiantuntijoiden sitoutumista organisaatioon. Esimiehellä on keskeinen rooli yhteisten arvojen voimistamisessa sekä avoimen ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin luomisessa. (Luoma ym. 2004, 16; Sipilä 1996, 177-178.) Luottamuksellinen kulttuuri näkyy organisaatiossa vastuun jakamisena, osallistumisen tukemisena ja yhteistyön tekemisenä. Viestintä ja vuorovaikutus on avointa ja myös vaikeita asioita käsitellään. Keskeinen tekijä avoimessa vuorovaikutuksessa on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. (Aarnikoivu 2008, 46-52; Huotari & Iivonen 2004, 15; Maunula 2000, 107.)

Asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen ja osaaminen on asiantuntijaorganisaation menestymisen perusta. Asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyössä tuleekin kiinnittää erityistä huomiota asiantuntijoiden osaamisen jatkuvaan uudistamiseen ja kehittämiseen. (Viitala 2007, 274-276.) Asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa painottuvat vuorovaikutus, motivaation edistäminen, tiedon jakaminen ja yhteistoiminta (Luoma ym. 2004, 13-14). Hyvä asiantuntija kykenee arvioimaan osaamistaan ja työnsä laatua itse, mutta esimiehen ja työtovereiden tuki on hänelle silti tärkeää. Moni asiantuntija kokee saavansa liian vähän palautetta, mikä voi osittain johtua siitä, että palautteen antaminen ei ole kunnianhimoisille kollegoille ja esimiesasemassa oleville asiantuntijoille välttämättä helppoa. Syynä voi olla myös uppoutuminen työhön ja muiden unohtaminen. Asiantuntija kaipaa analyttistä, perusteltua ja eriteltyä palautetta. Palautteen antaminen on taitolaji ja erityisesti asiantuntijat suhtautuvat omaan työhönsä monesti kuin omaan lapseensa: heidän on vaikea ottaa vastaan kritiikkiä oman ammattitaitonsa alueella. Pehdyttyään palautteeseen asiantuntijat kuitenkin osaavat arvostaa sitä suuresti. (Sipilä 1996, 41-42.)

Sitouttamisen, osaamisen johtamisen ja uranäkymien huomioonottamisen lisäksi asiantuntijaorganisaation esimiehen tulee kiinnittää erityistä huomiota asiantuntijoiden työmotivaation säilyttämiseen ja työssäjaksamiseen. Itsenäiset asiantuntijat edellyttävät työssään liikkuvapautta. (Viitala 2007, 274-276.) Asiantuntijoiden itsenäisyyden ja yksilöllisyyden huomioiminen ei kuitenkaan tarkoita, etteivät asiantuntijat tarvitsisi esimiestä. On jopa näkemyksiä, joiden mukaan asiantuntijaorganisaatioissa tarvitaan enemmän johtajuutta kuin muissa organisaatiotyypeissä. Koska asiantuntijat vaativat yksilöllistä kohtelua, johtajalla on keskeinen rooli toimia niin sanottuna puskurina ja tulkitijana organisaation perusmekanismien ja asiantuntijoiden välillä. (Joensuu 2005.)

Esimiehellä ja esimiestyöllä on valtava merkitys asiantuntijaorganisaatioissa, sillä henkilökohmainen palaute ja esimiehen osoittama arvostus merkitsevät asiantuntijalle paljon. Oleellisen tärkeää on huolehtia mielekkäiden ja haastavien töiden tarjoamisesta, sillä niiden avulla asiantuntijat sitoutetaan organisaatioon. Myös keskustelu on olennainen keino saada itsenäiset asiantuntijat toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Parhaimmillaan asiantuntijaor-

ganisaatiossa on positiivista energiaa ja innostusta, joka osataan suunnata oikein. Tällöin syntyy hyvä kierre, joka ruokkii itse itseään. (Joensuu 2005.)

2.3 Kehityskeskustelun käsite

Työntekijän ja esimiehen välillä käytyä ammatillista keskustelua on kutsuttu useilla eri nimillä, kuten esimerkiksi tavoite-, tulos-, arviointi-, suunnittelu-, kehitys- ja esimies-alaiskeskustelu (Hyppänen 2007, 56; Juuti & Vuorela 2002, 107; Kauhanen 2010, 66; Sydänmaanlakka 2001, 85). Nykyään monet organisaatiot käyttävät nimitystä kehityskeskustelu, joka korostaa keskustelun organisaatiota ja yksilöä kehittävää pyrkimystä sekä esimiehen ja työntekijän välisen suhteen myönteistä kehitystä (Juuti & Vuorela 2002, 107-108). Kehityskeskustelut nähdään osana esimiestyötä ja johtamisjärjestelmää, ja ne voidaan määritellä säännöllisin väliajoin toistuviksi ennalta sovituiksi ja suunnitelluiksi keskusteluiksi, jotka käydään esimiehen ja hänen alaistensa välillä ja joilla on selkeät tavoitteet (Autio, Juuti & Wink 2011, 35; Bacal 1999, 110; Kauhanen 2010, 66; Luecke 2006, 78-79; McGregor 2006, 105; Viitala 2007, 186).

Esimiehen ja alaisen keskenään käymän yksilökehityskeskustelun lisäksi kehityskeskustelu voidaan käydä ryhmänä tai tiiminä. Ryhmäkehityskeskustelut ovat tarkoituksenmukaisia, kun organisaatio on jaettu tiimeihin, joilla on yhteiset tavoitteet, tai kun henkilökohtaisia tavoitteita on vaikea määritellä. Nykyisen käsityksen mukaan ryhmäkehityskeskustelut eivät korvaa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, joten henkilökohtaiset keskustelut tulisi järjestää säännöllisesti tiimiytetystä organisaatiosta huolimatta. (Aarnikoivu 2010, 107; Hyppänen 2007, 63.)

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa suorituksen johtamista, joka on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi. Samalla kehityskeskustelut toimivat lähtökohtana myös monille muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Sydänmaanlakka (2001, 108-109) mainitsee näistä mm. osamisen johtamisen, tiedon johtamisen, koulutuksen ja kehittämisen, palkitsemisen ja urasuunnittelun.

2.4 Kehityskeskustelun tavoitteet ja hyödyt

Kehityskeskustelu on työkalu, jonka avulla esimies voi edistää henkilöstön sitoutumista, kehittymistä sekä parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Keskusteluiden painopiste on tulevaisuudessa ja onnistumisen edellytysten luomisessa. (Aarnikoivu 2008, 115.) Kirjallisuudessa on esitetty useita konkreettisia tavoitteita kehityskeskusteluille. Yleisimmin tavoitteina mainitaan saavutettujen tulosten arviointi, palautteen antaminen ja saaminen sekä työntekijän henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatiminen (Aarnikoivu 2008, 132-139; Hyppänen

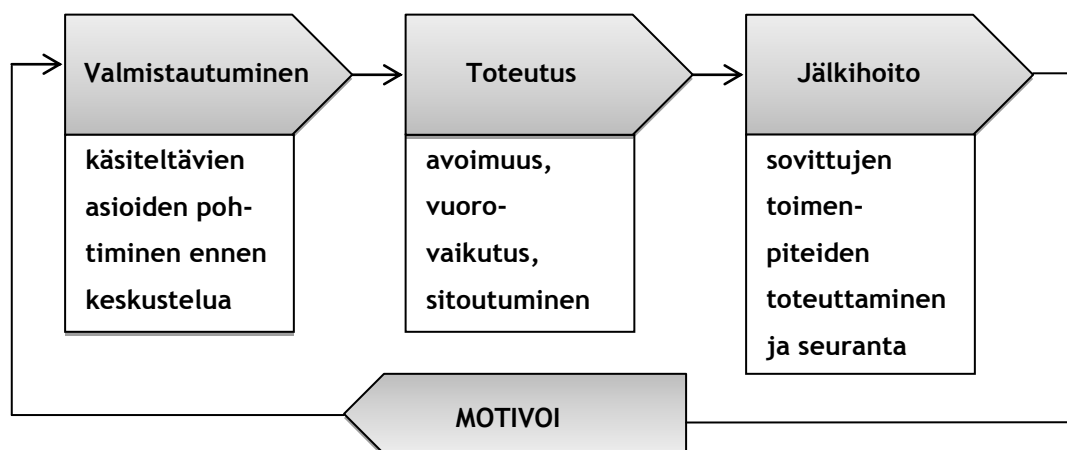
2007, 56; Kauhanen 2010, 67; Sydänmaanlakka 2001, 85). Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on olennaista, että kehityskeskustelun molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelujen tarkoituksen ja päämäärät (Bacal 1999, 113; Kauhanen 2010, 67). Jos tavoitteet eivät ole selviä kaikille osapuolille, kehityskeskustelu voidaan käsittää byrokraattiseksi johdon käskystä tehtäväksi toimenpiteeksi, joka on pahimmillaan pelkkä epärehellinen vuosittainen rutiini (Armstrong 2006, 500).

Toimivan organisaation tulee tiedottaa henkilöstölle tavoitteistaan, strategioistaan ja tarvitsemastaan osaamisesta, jotta henkilöstö kykenisi suuntaamaan kehitystään organisaation arvostamaan suuntaan (Waterman, Waterman & Collard 1994). Hyppänen (2007, 56) mukaan kehityskeskustelu on väline juuri tähän tarpeeseen, sillä esimiehillä on keskusteluissa mahdollisuus kertoa alaisilleen organisaation strategiaan liittyvistä kysymyksistä ja mahdollisista tulevista muutoksista. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat sekä osaamisen kehittymistä että ammatillista kasvua (Viitala 2007, 186). Kehityskeskusteluiden avulla pyritään lisäksi motivaation ja työilmapiirin edistämiseen. Keskustelun kautta esimies tutustuu paremmin alaisiinsa ja saa selville heidän tulevaisuudentoiveitaan ja kehittymisajatuksiaan. Kehityskeskustelussa toimii vastavuoroisuuden periaate: esimiehille keskustelu on erinomainen keino saada palautetta alaisiltaan. (Hyppänen 2007, 56.)

Juuti ja Vuorela (2002, 108-109) toteavat onnistuneesta kehityskeskustelusta olevan paljon hyötyä myös henkilöstölle. Keskustelun kautta alainen saa mahdollisuuden kuulla organisaation strategiasta, tavoitteista ja tulevista suunnitelmista. Kehityskeskustelussa alainen saa palautetta omasta työsuorituksestaan ja parhaassa tapauksessa motivoituu ja sitoutuu organisaatioon entistä enemmän suunnitelmallisen toiminnan kautta. Wink (2006, 143) korostaa kehityskeskustelun hyötyinä luottamuksen rakentamista ja ymmärryksen lisäämistä. Luottamuksellisten keskustelujen kautta esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisiaan paremmin, mikä mahdollistaa avoimemman vuorovaikutuksen ja heijastuu myönteisesti koko esimies-alaisuuteeseen.

2.5 Toimiva kehityskeskusteluprosessi

Aarnikoivu (2008, 121-122) jakaa kehityskeskusteluprosessin kolmeen erilliseen vaiheeseen: valmistautumiseen, keskustelutilanteen toteutukseen ja jälkihoitoon. Jokainen vaihe vaikuttaa toisiin ja on kriittinen keskustelun onnistumiseksi. Prosessin huolellinen läpikäynti motivoi sekä esimiestä että alaista vastaavassa tilanteessa jatkossakin kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3: Kehityskeskustelu prosessina (mukaillen Aarnikoivu 2008, 122).

Huolellinen valmistautuminen on edellytys onnistuneelle kehityskeskustelulle. Osallistujien täytyy olla tietoisia keskustelun tuomista hyödyistä, jotta he motivoituvat panostamaan riittävästi aikaa valmisteluvaiheeseen. Sekä esimiehellä että työntekijällä on oltava käytettävissä sama etukäteisinformaatio ja riittävästi aikaa paneutua siihen. Valmistautumisen apuna voidaan käyttää valmiita kehityskeskustelulomakkeita tai muistilistoja, joiden avulla keskustelun teemoja pohditaan etukäteen. Täytetyistä lomakkeista huolimatta kehityskeskustelun osapuolten on oltava valmiita tarkentamaan näkemyksiään ja käymään keskustelun aikana aitoa dialogia, jotta keskustelusta ei tule etukäteen lukkoonlyötyjen asioiden rutiininomainen läpikäynti (vrt. luku 2.4). Keskustelun ajankohta tulee olla tiedossa hyvissä ajoin ja aikaa on varattava riittävästi. Keskustelua varten on varattava tila, jossa on mahdollisimman vähän häiriötekijöitä. (Aarnikoivu 2008, 123-124; Kauhanen 2010, 68.)

Varsinainen kehityskeskustelu keskittyy kolmeen pääteemaan: menneen kauden arviointiin, uusien tavoitteiden asettamiseen sekä kehittämistarpeiden esiintuomiseen. Teemoista voidaan keskustella saman kehityskeskustelun aikana tai teemat voidaan jakaa esimerkiksi kahden erilliseen kehityskeskusteluun. Olennaista on, että kaikki teemat käsitellään. (Aarnikoivu 2010, 91-101; Valpola 2003, 141-142.)

Kehityskeskustelu aloitetaan usein menneen kauden suorituksen arvioinnilla. Esimies ja alainen käyvät läpi ajanjakson edellisestä kehityskeskustelusta tähän hetkeen ja arvioivat, miten aiemmin asetetut tavoitteet on saavutettu. Esimies antaa palautetta tilanteen mukaan: positiivista palautetta, kun tavoitteet on saavutettu, ja rakentavaa palautetta, jos suoritukset eivät vastaa odotuksia. (Hyppänen 2007, 59-60.) Työntekijä tarvitsee palautetta pystyäkseen toimimaan tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti, mutta palautteen antaminen voi olla suomalaisessa kulttuurissa joskus haastavaa. Tämä tulos käy ilmi mm. Sosiaali- ja terveysministeriön vuoden 2007 lopussa julkaisemasta kyselystä, joka tehtiin yli 31000 suomalaiselle työntekijäl-

le. Kyselyn perusteella esimiehet eivät kommunikoi ja anna riittävästi palautetta työntekijöille tai heidän antamansa palaute ei ole hyödyllistä työntekijöiden kehittymisen ja motivaation kannalta. (Salminen 2008, 132-133.)

Myös Wink (2006, 143) toteaa, että kehityskeskustelun käyminen dialogiin tottumattomassa kulttuurissa on haaste esimiehille. Erityisen ongelmallista on avoin keskustelu suorituksen arvioinnista, kun se liitetään palkitsemiseen. Monet suosittelivatkin pitämään varsinaiset palkkakeskustelut erillään kehityskeskusteluista, jotta molemmat osapuolet voisivat käsitellä kaikkia asioita mahdollisimman avoimesti. (Hongisto 2005; Kauhanen 2010, 69; Valpola 2002, 122.) Pakollista keskusteluiden erottaminen toisistaan ei ole. Esimerkiksi Kauhanen (2010, 69) muistuttaa, että on myös organisaatioita, joissa voidaan käsitellä palkitsemiseen liittyviä asioita kehityskeskustelun yhteydessä. Onnistumiseen vaikuttavat tällöin erityisesti organisaatiokulttuuri ja keskustelun osapuolten kokeneisuus.

Toinen pääteema kehityskeskustelun aikana on uusien tavoitteiden asettaminen. Tällöin sovi- taan tarkoituksenmukaiset mittarit ja niille tavoitetasot, joiden mukaan tavoitteiden saavut- tamista voidaan seurata. (Kauhanen 2010, 70.) Tavoitteiden tulee pohjautua sekä yrityksen strategiaan että työntekijän henkilökohtaiseen toimenkuvaan. Onnistunut tavoitteiden aset- taminen kytkee työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet kokonaisuuteen ja auttaa häntä ym- märtämään organisaatiotason tavoitteet. (Hyppänen 2007, 60-61.) Hyvät tavoitteet ovat rea- listisia ja saavutettavissa olevia, mutta silti tarpeeksi haastavia. Konkreettiset ja puhuttele- vat tavoitteet toimivat parhaiten, sillä esimies ja alainen voivat keskustella niistä helpommin muissakin tilanteissa kuin vain kehityskeskustelussa. (Pakarinen 2005, 73.)

Kolmas pääteema kehityskeskustelussa on kehittämistarpeiden esiintuominen. Uutta osaamis- ta tarvitaan nyky-yhteiskunnassa jatkuvasti ja säännölliset kehityskeskustelut ovat tukemassa osaamisen kehittämistä. Konkreettisen kehitysuunnitelman tekeminen keskustelun aikana vaikuttaa lisäksi työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä se vahvistaa työnhallinnan tunnetta ja vähentää stressiä. (Toivonen 2009.) Käsiteltävien kehittämistarpeiden tulisi liittyä sekä nykyi- siin tehtäviin että mahdollisesti organisaatiossa tarjolla oleviin muihin tehtäviin. Esimiehen näkökulmasta kehittyminen nykyisissä tehtävissä on tärkeämpi osa-alue, mutta koko organi- saation ja henkilön itsensä näkökulmasta on tärkeää käsitellä myös urakehityksen mahdolli- suuksia. (Kauhanen 2010, 71.)

Varsinaisen kehityskeskustelun toteuttamisen jälkeen sekä esimiehen että alaisen on varau- duttava prosessin kolmanteen vaiheeseen eli jälkihoitoon. Tärkeä osa tässä vaiheessa on kehi- tyskeskustelun dokumentointi. Oleelliset asiat kirjataan keskustelun aikana tehtyjen muistiin- panojen avulla joko sähköiseen muotoon tai paperilomakkeelle. Dokumentoinnin avulla osa- puolet muistavat, mistä on sovittu ja puhuttu, ja sen avulla voidaan myös varmistaa, että

osapuolet ovat yhtä mieltä saavutetuista tuloksista. (Aarnikoivu 2010, 101; Bacal 1999, 119; Hyppänen 2007, 62-63.) Jälkihoitovaiheessa toteutetaan keskustelussa sovitut toimenpiteet ja pidetään huolta siitä, että toteutumista seurataan jokapäiväisessä työssä systemaattisesti. Jälkihoidon laiminlyönti vaikuttaa negatiivisesti osapuolten motivaatioon valmistautua seuraavaan kehityskeskusteluun ja sitä kautta kehityskeskustelun varsinaiseen antiin. (Aarnikoivu 2008, 131-132.)

Mahdollinen ryhmäkehityskeskustelu voidaan liittää osaksi prosessia esimerkiksi niin, että koko tiimin suoriutumista arvioidaan ensin tiimitasolla ja vasta sen jälkeen esimies tapaa kunkin alaisen erikseen kehityskeskustelussa. Henkilökohtaisen keskustelun tarkoituksena on tällöin huolehtia yksilöiden motivoinnista ja jaksamisesta, varmistaa, että jokainen alainen on ymmärtänyt ryhmäkehityskeskustelussa sovitut asiat, sekä antaa henkilökohtaista palautetta. (Hyppänen 2007, 63.) Ryhmäkehityskeskustelu voidaan sijoittaa prosessissa myös yksilökehityskeskustelujen jälkeen, jolloin on mahdollista jakaa ryhmän jäsenien kesken tietoa siitä, mitkä ovat kunkin jäsenen avaintehtävät ja -tavoitteet (Sydänmaanlakka 2001, 100-101).

2.6 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Kehityskeskusteluja on käyty jo viiden vuosikymmenen ajan, mutta tutkimuksissa on havaittu, että alaisten kokemukset keskusteluista eivät ole aina myönteisiä. Vaikka esimiehet veisivätkin kehityskeskusteluprosessin läpi lukuisten ohjeistusten mukaisesti ja teknisesti oikein (vrt. luku 2.5), alaiselle saattaa keskustelun jälkeen jäädä olo, ettei esimies sittenkään aidosti välitä. Keskustelu on liikaa tekninen suoritus, joka hoidetaan pakollisena velvollisuutena kiireessä, ilman että keskustelussa ylitetään ns. mukavuusraja ja käydään aitoa vuoropuhelua eli dialogia. (Wink 2006, 145.) Kun mukavuusraja ylittyy, puhutaan muustakin kuin loogisista asiakysymyksistä, päämääristä ja tavoitteista. Silloin keskusteluun otetaan mukaan tunteet, arvot, asenteet ja ihmissuhteet. Mukavuusrajan ylittäminen on edellytys sille, että alainen uskaltaa puhua jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan työssä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 103-105.)

Aidon vuorovaikutuksen ja dialogin syntymiseen tarvitaan rehellisyyttä ja luottamusta, sillä muutoin erilaiset ajatukset saatetaan kokea uhkana. Toinen osapuoli ei pysty yksinään luomaan avointa vuorovaikutussuhdetta, vaan suhteen luominen vaatii molempien osapuolien panostuksen. Jotta keskustelijat pääsevät vuorovaikutuksessa yhteistoiminnalliselle tasolle, he tarvitsevat yhteisen päämäärän ja luottamusta toisiinsa. (Huotari & Iivonen 2004, 17; Mönkkönen 2007, 89, 120.) Winkin (2007, 199-200) mukaan keskustelijoiden puhekäytännöt vaikuttavat huomattavasti siihen, muodostuuko keskustelusta dialogia, jääkö keskustelu normaalin keskustelun tasolle vai viedäänkö keskustelu pahimmassa tapauksessa läpi monologina.

Dialogi vaatii puhekäytännön, jolla ilmaistaan luottamusta ja vastavuoroisuutta, ja keskustelun osapuolten on osoitettava kunnioitusta sekä arvostusta toisiaan kohtaan.

Vuorovaikutuksen syntymiseksi tulisi kiinnittää huomiota erityisesti kehityskeskustelun alkuun. Varsinkin esimiehellä on mahdollisuus luoda kehityskeskusteluun avoin ja myönteinen ilmapiiri sanojen lisäksi omalla käytöksellään ja kehonkielellään. (Juuti & Vuorela 2002, 110.) Sanattomalla viestinnällä voi olla yllättävän suuri vaikutus luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen. Aarnikoivu (2010, 142-146) mukaan huomiota tulisi kiinnittää mm. tilavalintaan, istumaetäisyyteen, katsekontaktiin, asentoon ja äänenkäyttöön. Positiivisia viestejä keskustelukumppanille voi lähettää keskittymällä kuuntelemaan, istumalla ryhdikkäästi ja levollisesti, hymyilemällä ja ylläpitämällä luontevaa katsekontaktia. Juuti ja Vuorela (2002, 110) käyttävät termiä peesaaminen ja kuvaavat sillä pyrkimistä samantyyppiseen asentoon ja puherytmiin kuin keskustelukumppanilla on. Näin voidaan heidän mukaansa lisätä ymmärrystä ja päästä paremmin toisen osapuolen aaltopituudelle.

Dialogin käymisen taito on olennaista sekä esimiestyössä yleensä että erityisesti kehityskeskusteluissa. Dialogin perusideana on kasvattaa yhteistä ymmärrystä, kuunnella ja antaa toiselle osapuolelle mahdollisuus puhua. (Wink 2006, 139-151.) Yhteisen ymmärryksen lisäämisessä voidaan käyttää apuna konkreettisenä keinona esimerkiksi yhteenvetoja, jolloin joko esimies tai alainen vetää asiat keskustelussa yhteen ja kertoo, mistä on puhuttu ja mitä on päätetty. (Aarnikoivu 2010, 136.) Kuuntelemisen merkitystä ei pidä aliarvioida, sillä dialogissa kaikki lähtee liikkeelle kuuntelemisesta. Kuuntelemisen lisäksi esimieheltä edellytetään taitoa kysyä oikeita kysymyksiä ja kykyä suhtautua asioihin myönteisesti. Vuorovaikutuksen syntymistä tukee erityisesti avointen kysymysten esittäminen, sillä ne haastavat keskustelukumppanin vastavuoroisuuteen. (Juuti & Vuorela 2002, 111.)

Aarnikoivu (2008, 131) korostaa dialogin kehityskeskustelussa edellyttävän, että esimiehen toiminnan lisäksi myös organisaatiokulttuuri tukee avointa vuorovaikutusta. Kehityskeskustelutilanne ei ole organisaation toiminnasta ja johtamisesta irrallinen osio, jonka aikana voitaisiin käyttäytyä eri tavoin kuin yleensä. Myös Valpola (2002, 126) ja Bacal (1999, 115) ovat samoilla linjoilla ja lisäävät, että kehityskeskusteluun vaikuttavat erityisen paljon henkilön aiemmat kokemukset. Myönteinen suhtautuminen kehityskeskusteluun vaatii taakseen onnistuneen kokemuksen.

3 Asiantuntijoiden työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan määritellä henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulokseksi. Työtyytyväisyys viittaa siis työn herättämään emotionaaliseen reaktioon. (Juuti 2006b, 27.) Tytyväiset työntekijät sitoutuvat organisaatioon, mikä vaikuttaa positiivisesti

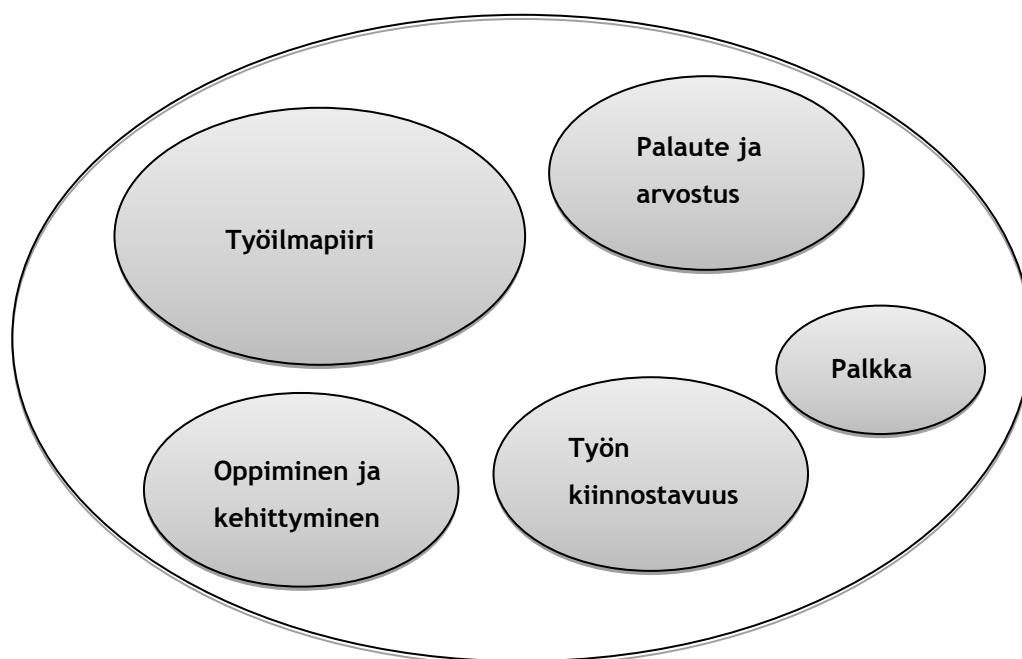
koko organisaation toimintaan. Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys lisäävät organisaation kilpailukykyä, ja parempi kilpailukyky taas heijastuu henkilöstön tyytyväisyyteen. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 12; Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 37.) Hyvinvointiin liittyvissä asioissa organisaatioilla on ainoastaan voitettavaa, sillä tyytyväinen henkilöstö pysyy työnantajan palveluksessa ja työskentelee innovatiivisesti. Lisäksi hyvä työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti työpaikan vetovoimaisuuteen työmarkkinoilla. (Antila 2005; Juuti & Vuorela 2002, 82.)

Työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa erityisesti motivaation kautta. Motivoitunut työntekijä on innostunut, energinen ja hyvinvoiva ja tekee laadukasta työtä. Motivaatio vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka kiinnostunut työntekijä on sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 128; Luoma ym. 2004, 20; Viitala 2003, 135.) Motivaatio sinänsä on hyvin monimutkainen ilmiö, sillä työntekijöiden käyttäytymiseen voivat vaikuttaa lukuisat ristikkäiset motiivit samanaikaisesti (Juuti 2006b, 38). Kolme keskeisintä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö. Työntekijän persoonallisuuteen liittyvistä tekijöistä motivaatioon vaikuttavat mielenkiinnonkohteet, asenteet ja tarpeet. Työn ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä tärkeimmät ovat työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus sekä työntekijän kehittymismahdollisuudet työssä. Myös työympäristöön liittyvät tekijät, kuten työolosuhteet, palkkaus, edut, työilmapiiri ja johtamistapa, vaikuttavat työmotivaation tasoon. (Ruohotie & Honka 2002, 17-19.)

Motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat johdettavissa työympäristöstä, ja ne liittyvät pääasiassa rahaan ja palkkioihin. Sisäiset motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön, ja niitä ovat esimerkiksi työ itse, kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet, työoverit, vapauden tunne sekä palaute. Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät ovat riippuvaisia toisistaan, ja niiden yhteisvaikutus muodostaa henkilön kokonaismotivaation. Ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten paremman palkan, on todettu poistavan tyytymättömyyttä hetkellisesti, mutta sisäiset motivaatiotekijät ovat motivaation ylläpitäjinä tehokkaampia ja pitkäaikaisempia. (Hyppänen 2007, 130; Luoma ym. 2004, 21; Ojala & Ahonen 2005, 182; Ruohotie & Honka 2002, 45-46.)

Asiantuntijoiden työtyytyväisyys on voimakkaasti riippuvainen erityisesti sisäisistä motivaatiotekijöistä (kuvio 4). Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka ja aineellinen palkitseminen, eivät ole asiantuntijoilla tärkeimpiä pitkän ajan motivaattoreita, mutta ne voivat silti olla syynä tyytymättömyyteen. Asiantuntijoita motivoi eniten itse työ ja sen kiinnostavuus. Asiantuntija haluaa kehittyä ja oppia työssään jatkuvasti ja saavuttaa onnistumisen elämyksiä omalla alallaan. Asiantuntija arvostaa innostavaa työilmapiiriä ja osaavia kollegoita, ja työtyytyväisyyden kannalta juuri oman työyhteisön ilmapiiri on tärkein vaikuttava tekijä. Lisäksi

asiantuntija kaipaa yksilöityä palautetta ja arvostusta omalle työlleen. (Luoma ym. 2004, 27-30, 33; Sipilä 1996, 39-44.)



Kuvio 4: Asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatiotekijät (Sipilä 1996, 39-44).

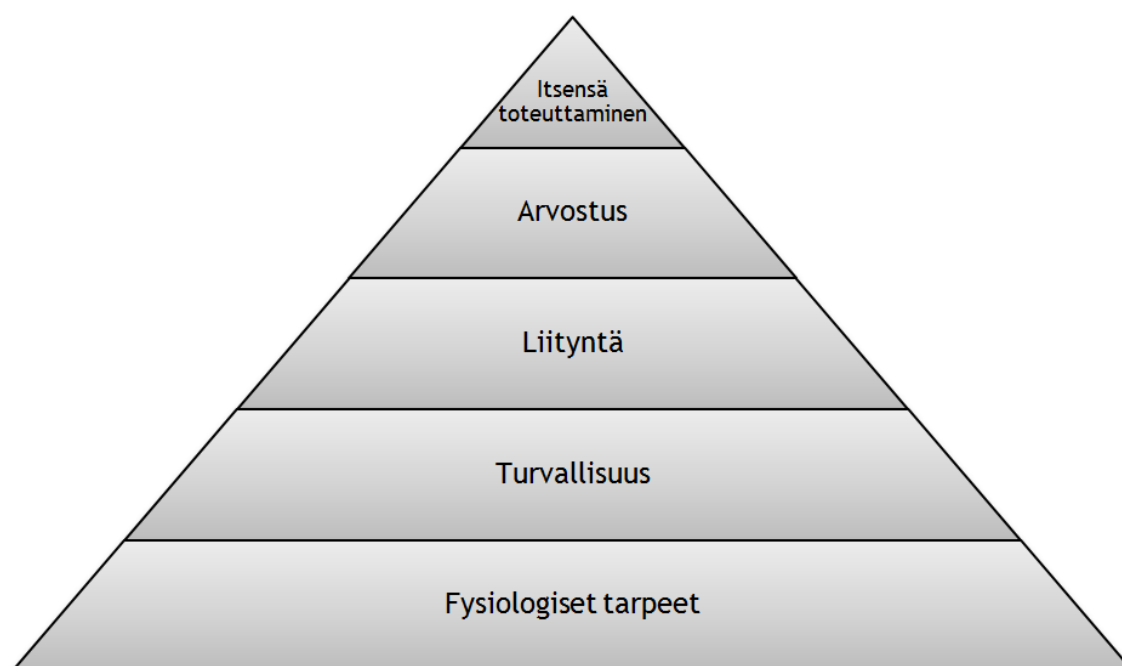
Seuraavassa käsitellään motivaatioteorioiden näkemyksiä työtyytyväisyydestä ja käydään läpi tärkeimmät asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen myönteisesti vaikuttavat tekijät. Lisäksi pohditaan, miten työtyytyväisyyttä mitataan.

3.1 Motivaatioteorioiden lähestymistapoja työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyyden käsitettä on tutkittu aikojen kuluessa hyvin monelta eri kannalta ja työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä on esitetty useita eri tulkintoja. Työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä tutkivat motivaatioteoriat perustuvat hedonismiin, jonka mukaan ihmisillä on tarve etsiä mielihyvää ja pyrkiä välttämään kipua ja mielipahaa. 1900-luvun aikana kehitetyt motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen kategoriaan: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat olettavat, että kaikilla ihmisillä on samankaltaiset tarpeet ja yhteneväinen motivaatorakenne. Prosessiteoriat taas painottavat ihmisten yksilöllisiä eroja reagoinnissa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. (Fincham & Rhodes 1999, 132-141; Juuti 2006b, 39-44; Mullins 2002, 424-426.)

Tunnetuin motivaatioteoria on sisältöteorioiden kategoriaan kuuluva Maslow'n tarveteoria. Sen mukaan ihmisillä on universaalit tarpeet, jotka muodostavat hierarkkisen järjestelmän

(kuvio 5). Järjestelmässä alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä ennen kuin ylemmän tason tarpeiden merkitys korostuu. Ihminen pyrkii koko ajan kohti seuraavia hierarkian tasoja saavuttaakseen tyytyväisyyden, sillä jo tyydytetty tarve ei enää motivoi. Hierarkian alimmilla tasoilla ovat biologiset tarpeet, joiden avulla pyritään ylläpitämään elämää, sekä turvallisuuden tarve, jolla Maslow viittaa sekä fyysiseen että emotionaaliseen turvallisuuteen. Liityntätarpeisiin kuuluvat ihmissuhteisiin ja yhteenkuulumiseen liittyvät tarpeet, joiden myötä mm. työyhteisöllä on erittäin suuri merkitys työntekijän motivaatioon. (Juuti 2006b, 45-46; Mullins 2002, 426-429; Viitala 2003, 155-156.)



Kuvio 5: Maslow'n tarvehierarkian tasot (mukaihen Juuti 2006b, 45).

Asiantuntijat sijoittuvat Maslow'n tarvehierarkian ylemmille tasoille. Arvostukseen liittyvät itsensä kunnioittaminen, itsevarmuus, kompetenssi ja itsenäisyys. Asiantuntijoiden motivaation kannalta organisaatioiden tulee pyrkiä tyydyttämään mahdollisimman monen asiantuntijan arvostuksen tarvetta. Tämä onnistuu organisaatioissa, joiden kulttuuri perustuu tasa-arvoisuuden ja yksilöllisyyden kunnioitukselle. Ylivoimaisesti tärkein motivaattori asiantuntijalle on työn kiinnostavuus. Työn tulee muuttua ja kehittyä koko ajan asiantuntijan mukana, niin että työ antaa hänelle joka hetki jotakin. Asiantuntija kaipaa siis mielenkiintoista, haasteellista ja kehittävää työtä, jossa hän voi toteuttaa itseään. (Juuti 2006b, 46; Sipilä 1996, 39-40.)

Sisältöteorioihin kuuluu myös yksi tunnetuimmista länsimaisista työtyytyväisyysteorioista, Herzbergin kahden faktorin teoria, jossa työtyytyväisyyttä tarkastellaan tarveteoreettisesta näkökulmasta. Kahden faktorin teorian mukaan työtyytyväisyys ja työtytymättömyys ovat eri

ulottuvuudella olevia tekijöitä. Tyytyväisyyden vastakohtana on tyytyväisyyden puute – ei tyytymättömyys. Teoria jakaa työhön liittyvät tekijät ulkoisiin ("hygiene") ja sisäisiin ("motivation") tekijöihin, joista ulkoiset hygienie tekijät aiheuttavat tyytymättömyyttä ja sisäiset motivaatiotekijät synnyttävät tyytyväisyyttä. (Herzberg 2008, 21-27; Luecke 2006, 21-23; Miettinen 2006, 277; Mullins 2002, 431; Viitala 2003, 156-157.)

Herzbergin (1959, Miettisen 2006, 277 mukaan) määrittelemät hygienie tekijät liittyvät työn tekemistä ympäröiviin olosuhteisiin, ja niitä ovat

- työsuhteen varmuus
- palkka
- suhteet työtovereihin
- työsuunnittelu ja tekninen työnjohto
- yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka
- ulkoiset työolosuhteet
- yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset
- työn ulkoiset arvostuksen symbolit.

Jos hygienie tekijät eivät ole työpaikalla kunnossa, työntekijä kokee tyytymättömyyttä, mutta hyvätkään hygienie tekijät eivät saa työntekijässä aikaan tyytyväisyyttä vaan korkeintaan neutraalin suhtautumisen. Sen sijaan tyytyväisyyttä aiheuttavat Herzbergin (1959, Miettisen 2006, 278 mukaan) teorian perusteella motivaatiotekijät, joita ovat

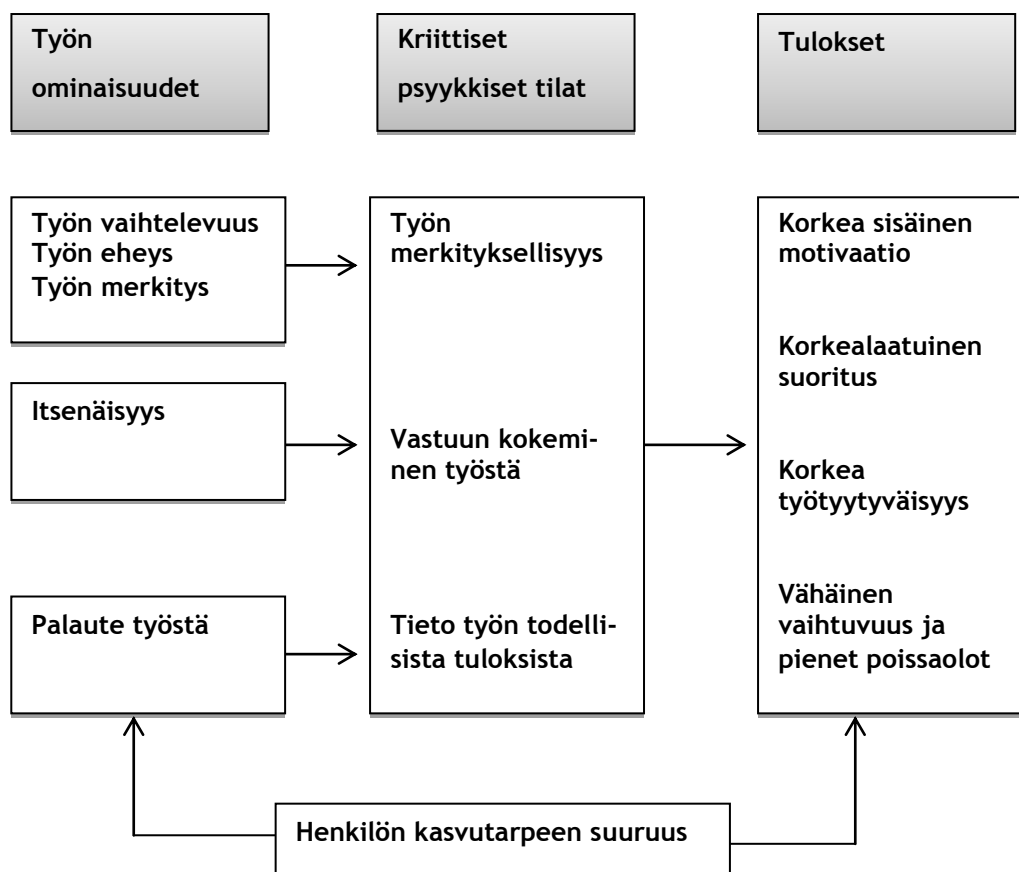
- kehittymismahdollisuudet työssä
- työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta
- pätemisen ja menestymisen mahdollisuudet työssä
- ylenemismahdollisuus ammattihierarkiassa
- vastuu
- mielenkiinto itse työhön ja tehtävään.

Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja yksilön tarpeeseen toteuttaa itseään työssä. Motivaatiotekijöiden toteutuminen työpaikalla lisää tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen ei teorian mukaan aiheuta tyytymättömyyttä. (Miettinen 2006, 278; Viitala 2003, 156-157.) Sekä Maslow'n että Herzbergin teorioita on kyseenalaistettu myöhemmissä tutkimuksissa. Tutkijat ovat osoittaneet, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat useat motiivit samanaikaisesti ja motiiveja saatetaan tyydyttää yhtä aikaa toimimalla tietyllä tavalla. Herzbergin teorian kritisoijat ovat todenneet, että vastoin Herzbergin tuloksia samat tekijät vaikuttavat sekä tyytyväisyyteen että tyytymättömyyteen ja että Herzberg ei ota teoriassaan huomioon henkilöiden yksilöllisiä ominaisuuksia. (Fincham & Rhodes 1999, 134-135; Juuti 2006b, 48, 68.)

Prosessiteoriat pyrkivät ottamaan huomioon yksilölliset erot ja perustuvat tarpeiden lisäksi henkilöiden arvoihin ja odotuksiin. Esimerkiksi Vroomin odotusarvoteoriassa oletetaan, että motivaatio on prosessi, joka säätelee niitä valintoja, joita ihminen tekee eri vaihtoehtojen välillä. Jos henkilö kokee, että hän tulee saamaan työskentelystään pääosin myönteistä palautetta ja palkkioita, hän motivoituu ja on valmis työskentelemään työn tavoitteiden suuntaisesti. Jos taas henkilö arvioi työskentelyn seuraukset tulevaisuudessa negatiivisiksi, hän ei motivoitu, vaan pyrkii etsimään vaihtoehtoisia toimintamalleja. (Juuti 2006b, 49-51; Mullins 2002, 435-438; Viitala 2003, 158.)

Toinen prosessiteoria, Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, ottaa huomioon työntekijöiden välisten vertailujen vaikutuksen heidän käyttäytymiseensä. Teorian mukaan työntekijät tarkastelevat oikeudenmukaisuutta työhön kohdistamiensa panosten ja työstä saatujen palkkioiden suhteena ja vertaavat omaa panos-tuotossuhdettaan muiden vastaavissa tilanteissa olevien henkilöiden panos-tuotossuhteisiin. Jos henkilö kokee, että hänellä on yhtä hyvä tilanne kuin muilla, hän ei muuta käyttäytymistään. Jos henkilö sen sijaan kokee, että hänen oma hyötynsä on pienempi tai suurempi kuin vertailukohteilla, hän yrittää pienentää epäsuhtaa käyttäytymisellään. Kun henkilö esimerkiksi kokee olevansa alipalkittu, hän pyrkii joko työskentelemään hitaammin tai tuottamaan huonompaa laatua. Kun henkilö kokee palkkionsa liian suureksi, hän pyrkii koventamaan työtahtiaan tai parantamaan työn laatua. (Fincham & Rhodes 1999, 137-138; Juuti 2006b, 55-58; Mullins 2002, 443-445; Viitala 2003, 159.)

1900-luvun loppupuolella työtyytyväisyyden käsite liitettiin yhä useammin uudenlaiseen työn organisointiin ja työn ominaisuuksiin. Työtyytyväisyyttä pyrittiin lisäämään työtä muotoilemalla, jolloin työ monipuolistui ja työntekijälle voitiin tarjota enemmän itsenäisyyttä, vastuuta sekä kehittymismahdollisuuksia. Tähän ajatukseen perustuu myös Hackmanin ja Oldhamin kehittämä prosessiteoriaan pohjautuva työn muotoilumalli (*Job Diagnostic Survey*), jolla mitataan työn ominaisuuksia ja henkilön kasvutarpeen määrää (kuvio 6). Malli olettaa, että tietyt työn ominaisuudet aiheuttavat työntekijöissä subjektiivisia kokemuksia, joita kutsutaan mallissa kriittisiksi psyykkisiksi tiloiksi. Kun henkilö kokee näiden kriittisten psyykkisten tilojen toteutuvan työssään, hän tuntee saavansa sisäisiä palkkioita työstään, motivoituu yrittämään entistä enemmän ja sitoutuu työhönsä paremmin. Tämän seurauksena henkilön työtyytyväisyys kasvaa. (Fincham & Rhodes 1999, 147-149; Juuti 2006b, 70-71.)



Kuvio 6: Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumalli (mukaillen Juuti 2006b, 70).

Mallin mukaan työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tietyt työn ominaisuudet, joita ovat työn vaihtelevuus, eheys, merkitys, itsenäisyys sekä työstä saatu palaute. Työn vaihtelevuus viittaa siihen, miten hyvin henkilö voi käyttää työssä hyödyksi erilaisia kykyjään ja taitojaan. Eheys kuvaa työn muodostamia kokonaisuuksia, ja merkityksellä viitataan siihen, miten tehtävä vaikuttaa muiden ihmisten, organisaation tai yhteiskunnan toimiin. Nämä kolme työn ominaisuutta – vaihtelevuus, eheys ja merkitys – vaikuttavat työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä eli siitä, kuinka tärkeäksi ja arvokkaaksi työntekijä kokee oman työnsä. (Fincham & Rhodes 1999, 147-149; Juuti 2006b, 70-71.)

Itsenäisyys kuvaa työn ominaisuutena sitä, missä määrin työntekijällä on mahdollisuus suunnitella työtään itse, vaikuttaa työhönsä liittyviin päätöksiin ja tehdä päätöksiä. Nämä seikat vaikuttavat siihen, miten suuressa vastuussa työntekijä tuntee olevansa työnsä tuloksista. Viimeinen mallin mukainen työn ominaisuus, työstä saatu palaute, kertoo työntekijälle työn onnistumisesta ja antaa hänelle tietoa siitä, miten hän suoriutuu omista työtehtävistään. (Fincham & Rhodes 1999, 147-149; Juuti 2006b, 70-71.)

Mallissa mainittu henkilön kasvutarpeen suuruus (*Growth Need Strength*) kuvaa työntekijän halua kehittyä työssään, kokea vaihtelua ja kohdata uusia haasteita. Jos työntekijällä ei ole suurta kasvutarvetta, työn ominaisuuksilla ei ole suurta vaikutusta henkilön kriittisiin psyykkisiin tiloihin. Jos taas työntekijällä on suuri kasvutarve ja mallissa mainitut työn ominaisuudet toteutuvat hänen työssään, hän kokee myös kriittiset psyykkiset tilat voimakkaasti. Kun korkean kasvutarpeen omaava työntekijä on yksitoikkoisessa, merkityksettömässä ja epäitsenäisessä työssä, hän kokee mallin mukaisten kriittisten psyykkisten tilojen puutetta, mikä johtaa motivaation ja työtyytyväisyyden laskuun. (Fincham & Rhodes 1999, 147-149; Juuti 2006b, 70-73.) Asiantuntijoilla työtyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavat merkittävästi työn sisältö, itsenäisyys ja asiantuntijan mahdollisuus kehittyä työssään. Asiantuntijoilla Hackman-Oldmanmallin mukainen kasvutarve on näin ollen suuri ja työtyytyväisyys on voimakkaasti sidoksissa asiantuntijoiden kokemuksiin työn merkityksellisyydestä, omasta vastuustaan ja työn tuloksista. (Vrt. luku 2.2.)

3.2 Työtyytyväisyyttä edistäviä tekijöitä

3.2.1 Työn sisältö, uramahdollisuudet ja jatkuva kehitys

Asiantuntija motivoituu, kun työ on kiinnostavaa. Merkittävä työtyytyväisyyteen vaikuttava motivaatiotekijä ovat asiantuntijoiden sisimmät mielenkiinnonkohteet (*deeply embedded life interests*) eli ns. ura-ankkurit (Laitinen 2004, 70). Kun henkilö kokee tunneperäistä mielymistä työhönsä, hän sitoutuu pitkäkestoisesti. Asiantuntijoiden esimiesten onkin selvitettävä, mistä henkilöstö on kiinnostunut, jotta he pystyvät motivoimaan työntekijöitä pysymään organisaatiossa ja antamaan osaamisensa organisaation käyttöön. Yksi keino kuunnella henkilöstöä ja selvittää sen mielenkiinnonkohteita ovat kehityskeskustelut. Keskustelujen perusteella työn sisältöä voidaan muotoilla asiantuntijaa kiinnostavaan suuntaan. (Butler & Waldroop 2011, 149-173.)

Ura-ankkurit perustuvat työntekijän työkokemukseen, osaamiseen ja motivaatiotekijöihin. Joillakin korostuu vain yksi ura-ankkuri, mutta monilla useampi asia vaikuttaa työuraan liittyvään päätöksentekoon. Asiantuntijoiden tärkein ura-ankkuri on olla oman alansa asiantuntija. Asiantuntijuus vaatii jatkuvaa kehittymistä ja etenemistä, ja siksi asiantuntijat vaativat työltään paljon. Työtehtävien tulee olla haastavia ja monipuolisia, ja asiantuntijoiden tulee päästä käyttämään hyväksi omaa osaamistaan ja luovuuttaan. Organisaatioiden on tarjottava asiantuntijoille kehittymismahdollisuuksia: selkeiden uranäkymien on todettu aiheuttavan tyytyväisyyttä ja sitouttavan asiantuntijoita organisaatioon. (DeMarco & Lister 1999, 121; Hovila 2005, 50; Hyppänen 2007, 139-140; Laitinen 2004, 95-97; Luoma ym. 2004, 76-79.)

Jatkuva osaamisen kehittäminen on asiantuntijalle tärkeää. Sipilä (1996, 40) kutsuu asiantuntijan tavoitetilaa oppimisen ja onnistumisen kehäksi. Siinä asiantuntija haluaa ratkaista ongelmia, kokea oivalluksen tuomaa tyydytystä ja saada onnistumisen elämyksistä kannustusta jälleen seuraaviin haasteisiin. Asiantuntijan tarvetta kehittyä jatkuvasti tukee parhaiten ns. oppiva organisaatio, jossa muutos ja uuden oppiminen ovat organisaation ydin ja selviytymisen ehto. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö on innostunut jatkuvasta oppimisesta ja sitoutunut oman osaamisensa kehittämiseen. Henkilöstö ottaa itse vastuuta omasta osaamisestaan ja sen myötä kiinnostuu myös organisaation tulevaisuudesta. Oppivan organisaation asiantuntijoiden osaaminen on strateginen resurssi, jonka kehittämiseen panostetaan huolella. (Lämsä & Hautala 2005, 191; Ojala 2002, 97-98.) Oppivat organisaatiot pyrkivät positiiviseen kierteseen, jossa osaaminen luo tyytyväisyyttä ja työhyvinvointia ja tyytyväiset työntekijät taas käyttävät koko osaamispotentialiaan organisaation hyväksi (Salojärvi 2006, 58).

3.2.2 Työilmapiiri ja työyhteisön jäsenyys

Organisaation työilmapiiri koostuu organisaation jäsenten sisäisistä mielikuvista ja on organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summa. Ilmapiiriin vaikuttavat merkittävästi työpaikan ihmissuhteet. Avoimet, keskinäiselle kunnioitukselle ja luottamukselle perustuvat ihmissuhteet ja vuorovaikutus tukevat henkilöstön työskentelyä, kun taas sulkeutuneet, epäluottamukseen ja välinpitämättömyyteen perustuvat ihmissuhteet ja vuorovaikutus kuormittavat henkilöstöä. Työilmapiiri muodostaa yhteyden organisaation ja yksilöiden välille. Se on moniulotteinen käsite, jonka on todettu vaikuttavan mm. työmotivaatioon, tyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. (Juuti 2006b, 109-110, 232; Juuti & Vuorela 2002, 71; Rauramo 2004, 125-126; Viitala 2003, 63.)

Tärkein tekijä asiantuntijoiden tyytyväisyyden kannalta on oma ryhmä ja siinä vallitseva ilmapiiri. Sipilä (1996, 41) kuvaa asiantuntijaryhmien ilmapiiriä sisänpäinlämpiäväksi. Oman ryhmän kanssa pidetään tiiviisti yhtä, mutta yhteistyö ulkopuolisten kanssa saattaa olla hankalampaa. Organisaation työilmapiiri vaikuttaa yhteistyön onnistumiseen: kilpailuhenkinen ilmapiiri aiheuttaa ristiriitoja, kun taas avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri tukee oppivan organisaation periaatteita, vuorovaikutuksen syntymistä ja asiantuntijoiden viihtymistä työssään. (Juuti 2006b, 110; Viitala 2003, 63.)

Työilmapiirin muodostumiseen vaikuttavat mm. viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja johtaminen. Asiantuntijat arvostavat ennen kaikkea avointa viestintää ja molemminpuolista sitoutumista päätettyihin tavoitteisiin. Asiantuntijoiden motivaation kannalta on tärkeää, että heidät huomioidaan yksilöllisesti ja että he kokevat arvostusta. Työilmapiiriin ja tyytyväisyyteen vaikuttaa lisäksi se, miten organisaatio huolehtii asiantuntijoiden työvälineistä ja millaiset mahdollisuudet asiantuntijoil-

la on osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa organisaation toimintaan. (Luoma ym. 2004, 85; Riikonen ym. 2003, 28; Sipilä 1996, 40; Viitala 2003, 63; Virtanen & Okkonen 2005, 29-38.)

Pysyvä työsuhde on asiantuntijoillekin tärkeä motivaatiota ja tyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Asiantuntijat sitoutuvat työyhteisöön ja organisaatioon, jos organisaation arvot ovat sopuinnussa heidän omien arvojensa kanssa. Asiantuntijan tyytyväisyyttä lisää organisaation vastavuoroinen sitoutuminen asiantuntijaan. Koska asiantuntijatyö perustuu tietoon, asiantuntijaorganisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään ja näiden pysyvyydestä. Voidaankin sanoa, että asiantuntijaorganisaatiot ja asiantuntijat muodostavat symbioosin, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan yhtä paljon. Mahdollinen henkilöressurssien vähentäminen heikon taloudellisen tilanteen vuoksi on asiantuntijaorganisaatioissa kyseenalaista, sillä organisaation menestys on riippuvainen sen henkilöstöstä. Epävarman tilanteen ja irtisanomisten seurauksena on työtyytyväisyyden lasku, luottamuksen menetys ja yrityskuvan heikkeneminen. (Drucker 2000, 170-171, 197-201; Kaivola & Launila 2007, 37; Kärkkäinen 2002, 36; Lämssä 2001; Viitala 2007, 223-224.)

3.2.3 Esimiestyö, palaute ja arvostus

Esimiehen vaikutus työyhteisön toimintaan on kiistaton. Viime vuosikymmenen lopulla korostettiin asiantuntijoiden ja tiimien itseohjautuvuutta, minkä seurauksena esimiestyö ajautui osittain taka-alalle. Nytemmin on kuitenkin todettu, että myös itseohjautuvat asiantuntijat ja tiimit tarvitsevat esimiestä, ja esimiehen toiminta vaikuttaa merkittävästi asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen. Jotta asiantuntijoiden muodostama työyhteisö toimii tehokkaasti, on esimiehellä oltava selkeä rooli ja tarpeeksi valtaa huolehtia omista esimiestehtävistään. Selkeä esimiesrooli luo luottamuksellisen ilmapiirin, jossa asiantuntijat saavat esimieheltä sopivasti haasteita, tukea, ohjausta ja valmennusta. (Aarnikoivu 2010, 29-32; Järvinen 2008, 57-59.)

Esimiehen tehtävä on auttaa yksilöitä ja tiimejä saavuttamaan tavoitteensa ja huolehtia siitä, että työyhteisössä tehtävä työ on mielekästä. Tehtävän reunaehdot määrittelee organisaatiossa vallitseva kulttuuri, joka esimiehen on otettava huomioon kaikessa toiminnassaan. Esimies voi kokea organisaatiokulttuurin rajoittavan omaa työtään, mutta hänen ei tarvitse alistua kulttuurin sanelemaan tilanteeseen, vaan hänen on mahdollista muuttaa opittua kulttuuria parempaan suuntaan. Jotta esimies pystyy itse sitoutumaan alaistensa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kehittämiseen, hän tarvitsee tukea organisaation johdolta. Asiantuntijaorganisaation johdon sitoutuminen työhyvinvointiin ja esimiesten kouluttamiseen työhyvinvointiasioissa vaikuttaa merkittävästi organisaation työtyytyväisyyden tasoon. (Aarnikoivu 2008, 43-44; Juuti 2006b, 162; Kärkkäinen 2002, 40-41.)

Alaisten työhyvinvointi on nykyään esimiehen käsissä. Esimiehen arvot ja ihmiskäsitys vaikuttavat siihen, miten hän johtaa ihmisiä ja miten hyvin hän kykenee luomaan avoimen ja luottamuksellisen työtyytyväisyyttä edistävän ilmapiirin. Luottamuskulttuuri ei synny käskemällä vaan esimiehen oman toiminnan ja esimerkin kautta. (Maunula 2000, 109; Wink 2006, 144.) Yksi keino kasvattaa luottamusta ja osoittaa arvostusta asiantuntija-alaisille on ottaa heidät mukaan päätöksentekoon. Ns. osallistavan johtamisen (*participative leadership*) avulla on mahdollista lisätä asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista sekä parantaa näin heidän työtyytyväisyyttään. Osallistavan johtamistavan onnistuminen vaatii kuitenkin taakseen alaisen luottamusta esimieheensä ja esimiehen erinomaisia vuorovaikutustaitoja. (Ulrich 2007, 170-173; Yukl 2010, 162-163.)

Asiantuntijat ovat monesti kunnianhimoisia työntekijöitä, joilla on voimakas arvostuksen kaipuu. Arvostus näkyy ennen kaikkea palautteessa, jota asiantuntija parhaassa tapauksessa saa sekä esimieheltään että kollegoiltaan. (Hämäläinen 2001, 137; Rauramo 2004, 136; Sipilä 1996, 43.) Toimiva palautekulttuuri vaatii organisaatiolta sekä palautemyönteistä ilmapiiriä, jossa palaute kulkee joka suuntaan, että palautteen antajalta ja vastaanottajalta oikeanlaista asennoitumista palautteeseen. Palautteen antamista ja vastaanottamista tehostaa palautteen antajan suhtautuminen palautteeseen arvokkaana asiana. Palautteen antamiseen tulee varata aikaa, ja palautetilanteen tulee sisältää aitoa vuorovaikutusta. (Aarnikoivu 2008, 141-152; Hyppänen 2007, 141; Hämäläinen 2001, 137-138.)

Myönteinen palaute on kiittämistä ja kehumista sanoin ja elein. Kiitos ja kannustus sitouttavat asiantuntijoita ja vahvistavat heidän työtyytyväisyyttään. Myönteinen palaute saa aikaa positiivisen kierteen, jossa onnistuminen lisää uskoa ja usko lisää puolestaan asiantuntijoiden riskinottohalua ja sitoutumista. (Hyppänen 2007, 141; Kouzes & Posner 2001; Viitala 2003, 161.) Myönteisen palautteen vastakohta on rakentava palaute, jolla pyritään muuttamaan ja kehittämään toimintatapoja. Rakentava palaute tulee antaa aina kahden kesken ja palautetta antaessa on tärkeä huomioida, että palaute ei kohdistu henkilöön vaan hänen tekemiseensä ja toimintatapoihinsa. Rakentava palaute tulee kytkeä organisaation tavoitteisiin ja palautetilanteessa tulee kuunnella myös toista osapuolta. Yhdessä sovitut päätökset ja toimenpiteet synnyttävät sitoutumista ja aitoa halua muutokseen. Toimivassa palautekulttuurissa virheistä ei rangaista, vaan ymmärretään, että virheet ja rakentava palaute mahdollistavat uuden oppimisen. (Aarnikoivu 2008, 141-152; Hyppänen 2007, 141; Juuti & Vuorela 2002, 54-56.)

Avoin viestintä organisaatiossa lisää henkilöstön motivaatiota, suorituskykyä ja työtyytyväisyyttä. Se luo reiluuden tunnetta, jota asiantuntijat kaipaavat. (Ulrich 2007, 171.) Inhimillisyyden ja vastavuoroisuuden merkitystä asiantuntijoiden työtyytyväisyyden edistäjänä ei pidä vähätellä. Muun muassa Antila (2005) on tutkinut työajan hämärtyksen vaikutusta asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen ja todennut, että asiantuntijatyössä yleinen työn ja vapaa-ajan vä-

lisen rajan hämärtyminen ei alenna työtyytyväisyyttä. Sen sijaan asiantuntijoiden tyytyväisyyteen vaikuttaa johtaminen ja kokemus siitä, että esimies kohtelee heitä oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti.

3.2.4 Palkitseminen

Palkitsemisen käsite on vakiintunut sisältämään sekä palkan, joka on organisaatioiden maksama korvaus työntekijän työpanoksesta, että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan vastineeksi tehdystä työstä. Palkanmaksun perusteena voivat olla esimerkiksi työn vaativuus, työsuoritus tai työn tulos. Asiantuntijat kaipaavat työltä ja työyhteisöltä muutakin kuin pelkkää palkkaa ja rahallisia palkkioita. Työssä kehittyminen ja itsensä toteuttaminen ovat tärkeitä arvoja, joilla on merkitystä työntekijöiden motivaatiolle, samoin kuin ryhmän jäsenyys, ihmissuhteet ja mahdollisuus tuntea turvallisuutta ja jatkuvuutta. (Viitala 2007, 138-139.)

Kokonaisvaltainen palkitsemisjärjestelmä perustuu organisaation strategiaan. Palkitsemisella pyritään lisäämään tavoitteiden mukaista toimintaa sekä edistämään asiantuntijoiden motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi palkitsemisella pyritään lisäämään yhteistyötä ja osaamisen jakamista asiantuntijoiden kesken. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004, 36-38.) Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi rahapalkkiot ja aineettomia kannustus, kiitos ja arvostus. Monet aineettomat palkitsemismuodot – esimerkiksi urakehitys ja koulutusohjelmat – ovat välillisesti aineellisia, sillä ne johtavat usein lopulta aineelliseen palkitsemiseen kuten palkankorotuksiin. (Luoma ym. 2004, 36-38; Nieto 2006, 191-196; Viitala 2007, 140-148.)

Asiantuntijoille palkka on ensisijaisesti arvostuksen mitta. Asiantuntija vertailee omaa palkkaansa kollegoiden palkkaan ja tekee palkan perusteella päätelmiä omasta arvostaan asiantuntijana. (Sipilä 1996, 43-44.) Palkka on asiantuntijalle ulkoinen motivaatiotekijä ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen vain lyhytaikaisesti. Sisäisiin motivaatiotekijöihin perustuvat sisäiset palkkiot, kuten haasteellinen, itsenäinen ja mielenkiintoinen työ, liittyvät itse työsuoritukseen ja ovat tärkeimpiä työtyytyväisyyttä määrääviä tekijöitä. Ulkoisillakin palkkioilla on kuitenkin merkitystä, sillä jos sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liity ulkoisia palkkioita, käyttäytymisen voimakkuus heikkenee ennen pitkää. (Ruohotie & Honka 2002, 47-49.) Huonosti suunnitellut palkitsemisjärjestelmät aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta hyväkään palkitsemisjärjestelmä ei välttämättä takaa tyytyväisyyttä (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill & Morrow 2007, 454). Asiantuntijaorganisaatioiden korkea suoritustaso ja tyytyväisyys voidaan saavuttaa vain sillä edellytyksellä, että palkkiot on sidottu työsuorituksiin ja palkkiojärjestelmää pidetään oikeudenmukaisena (Ruohotie & Honka 2002, 36).

3.3 Työtyytyväisyyden mittaaminen

Työtyytyväisyyskyselyt ovat henkilöstötutkimuksia, joiden avulla selvitetään henkilöstön mielipiteitä ja tuntemuksia sekä parannetaan kyselyn avulla esiin tulleita ongelmakohtia. Työtyytyväisyyskyselyt ovat nykyään laajalti käytössä, ja monissa organisaatioissa kyselyjä tehdään ja tilannetta seurataan säännöllisesti esimerkiksi kerran vuodessa. (Hyppänen 2007, 170.) Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, joita kyselyissä mitataan, ovat mm. työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työn sisältö, ilmapiiri ja esimiestoiminta (Karppanen 2006, 156-157).

Organisaation henkilöstön tyytyväisyyden mittaamisessa haasteita aiheuttavat mm. tulosten aitous ja niiden hyväksikäyttö tyytyväisyyden kehittämisessä. Kyselyn vastausprosentti saattaa jäädä hyvin alhaiseksi, jolloin tulokset eivät ole luotettavia. Vastaaajien määrään vaikuttaa tutkimusten mukaan se, kuinka paljon organisaation toimintaa on kehitetty aiempien kyselyjen perusteella. Jos organisaatiossa on tehty kysely, mutta sen perusteella ei ole aloitettu minkäänlaista kehittämishanketta, henkilöstö voi kokea kyselyt hyödyttömäksi ja jättää vastaamatta seuraavaan kyselyyn. (Elo ym. 2010; Karppanen 2006, 157-158; Kauhanen 2003, 208.)

Työtyytyväisyyskyselyt ovat oikein käytettyinä toimiva keino selvittää organisaation nykytila ja löytää strategian mukaisia kehittämiskohteita. Kyselyiden perusteella on mahdollista tutkia mm. johtamisen ja tyytyväisyyden yhteyttä ja vaikuttaa myönteisesti johtamisen kehittämiseen. (Schütz & Koop 2002.) Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että työtyytyväisyyden mittaaminen nähdään organisaatiossa jatkuvan parantamisen kohteena. Näin ollen kyselyiden tulokset analysoidaan tarkasti ja niiden perusteella määritellään kehittämiskohteet ja tavoitteet, joiden saavuttamiseksi tehdään tarkat suunnitelmat. Määräajan jälkeen tehdään uusi mittaus, arvioidaan miten tavoitteet on saavutettu ja jatketaan kehittämisprojektia tulosten perusteella. (Vesterinen 2010, 114-115.)

4 Kehityskeskustelu työtyytyväisyyden edistäjänä Kielikeskuksessa

Tutkimusta varten haastateltiin viittä Kielikeskuksen kahdestatoista yksikön esimiehestä. Kaikilla esimiehillä on ollut huomattavan pitkä työura: useimmat ovat työskennelleet Kielikeskuksessa jo yli 20 vuotta, ja lyhinkin työura on kestänyt 15 vuotta. Haastatellut henkilöt ovat iältään 50-65-vuotiaita, ja alaisten määrä vaihtelee kolmesta viiteentoista. Alaisina toimii sekä vakituisia työntekijöitä että sivutoimisia ja määräaikaaisia työntekijöitä. Kielikeskuksen erikoisuutena on, että kaikki esimiehet ovat naisia.

Tutkimuksessa on mukana kahdentyyppisiä esimiehiä. Osa on Kielikeskuksen kieliyksiköiden esimiehiä, jolloin alaiset ovat opettajia ja esimies tekee alaistensa kanssa osittain samaa työ-

tä. Osa esimiehistä taas on muiden yksiköiden esimiehiä, jolloin alaiset kuuluvat Kielikeskuksen muuhun henkilökuntaan eikä esimies toimi samoissa tehtävissä alaistensa kanssa. Esimieskokemusta haastatelluilla on kahdesta vuodesta kahdeksaan vuoteen. Käytännössä kokemus on monilla kuitenkin tätä pidempi, sillä Kielikeskuksessa otettiin käyttöön varsinainen lähiesimiesjärjestelmä vasta vuonna 2005, ja sitä ennen moni nykyisistä esimiehistä hoiti esimiestehtäviä toisella nimikkeellä.

4.1 Kehityskeskustelukäytäntö Kielikeskuksessa

Kielikeskuksen kehityskeskustelukäytäntö perustuu Helsingin yliopiston ohjeisiin ja toimintatapoihin. Kehityskeskustelu järjestetään vuosittain ja sillä tarkoitetaan ”ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys”. Helsingin yliopistossa, kuten myös Kielikeskuksessa, kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja osaamisen kehittämistä. (Helsingin yliopisto 2013c.)

Kielikeskuksessa on käyty säännöllisiä ja tavoitteellisia kehityskeskusteluja noin kahdeksan vuoden ajan eli lähiesimiesjärjestelmän voimaantulosta lähtien. Kehityskeskusteluja käytiin jo ennen uuteen järjestelmään siirtymistä, mutta keskustelut eivät olleet yhtä järjestäytyneitä ja strukturoituja kuin nykyään. Lähiesimiesjärjestelmään siirtymisen yhteydessä Helsingin yliopisto järjesti esimiehille koulutusta. Lisäksi esimiehet ovat saaneet uutta tietoa kehityskeskusteluiden käymisestä myöhemmin yliopiston henkilöstökoulutuksissa sekä Kielikeskuksen omassa esimiehille räätälöidyssä kehityskeskustelukoulutuksessa.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet esimiehet käyvät kehityskeskustelut säännöllisesti kaikkien vakituisten työntekijöiden kanssa. Osa esimiehistä käy lisäksi sivutoimisten ja määräaikaisten työntekijöiden kanssa joko varsinaisen kehityskeskustelun tai kehityskeskusteluun verrattavan keskustelun tai vaihtoehtoisesti ainakin tarjoaa sivutoimisille mahdollisuutta keskusteluun. Esimiesten mukaan sivutoimisia ei voida velvoittaa käymään kehityskeskusteluja, koska ne eivät kuulu heidän tehtävänkuvaansa.

4.1.1 Kehityskeskustelun tehtävät ja tavoitteet

Helsingin yliopiston kehityskeskusteluohjeiden mukaan keskustelu painottuu tulevan vuoden suunnitteluun. Keskustelun avulla kytketään yhteen yliopiston ja työntekijän tavoitteet ja pohditaan, millaisella osaamisella, tiedoilla ja taidoilla työntekijä pystyy toimimaan asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa työntekijä kertoo niistä tarpeista ja resursseista, joita hän tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi. Yliopiston tavoitteiden saavuttamisessa henkilöstön työ-

panos on keskeinen voimavara ja kehityskeskustelu on väline, jonka avulla henkilöstöä motivoidaan ja ohjataan. (Helsingin yliopisto 2013c.)

Tutkimukseen osallistuneet Kielikeskuksen esimiehet jakautuvat kahteen ryhmään, kun on kyse kehityskeskustelun hyödyntämisestä organisaatiotason tavoitteiden läpikäymiseen ja strategian jalkauttamiseen. Opettajien esimiehet yhdistivät tavoitteiden käsittelyn nimenomaan ryhmäkehityskeskusteluun, jonka koko yksikkö esimiehineen käy yhdessä Kielikeskuksen johtajan kanssa. Sen sijaan muun henkilökunnan esimiehet näkivät myös yksilökehityskeskustelun luontevana tilaisuutena käsitellä strategiaa, erityisesti kun kehityskeskustelua käydään uuden työntekijän kanssa. Tavoitteiden käsittelyn yhdistäminen koko yksikön toimintaan saattaa juontaa juurensa siitä, että Kielikeskuksen viimeisin tavoiteohjelma tehtiin yhteistyössä koko henkilöstön kesken. Kun tavoitteita on totuttu suunnittelemaan ryhmässä, niiden käsittelykin saatetaan helposti yhdistää nimenomaan ryhmänä käytävään kehityskeskusteluun.

Kehityskeskustelun avulla esimies kerää tietoa henkilöstön työstä, suunnittelee yksikön toimintaa sekä tekee vertailua tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välillä. Kehityskeskustelun ajankohta suunnitellaan suhteessa yksikön muuhun vuosittaiseen toimintaan. Koska kehityskeskustelussa otetaan esiin mahdolliset muutokset työtehtävissä, kehittymistarpeet ja toiveet, keskustelun tulos vaikuttaa mm. Kielikeskuksen budjettiin, työnjakoon ja toimenpidesuunnitelmaan. Henkilöstön osaamisen ja kehittymisen suunnittelun lisäksi kehityskeskustelu toimii myös esimiehen työkaluna, jolla hän kerää palautetta omasta toiminnastaan ja jonka avulla hän kehittää omaa työtapaansa. (Helsingin yliopisto 2013c.)

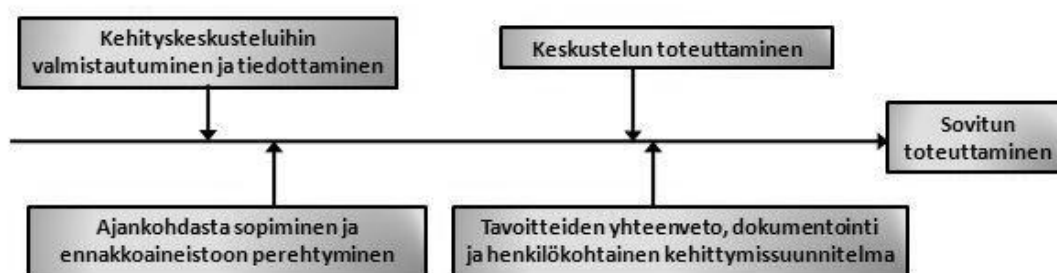
Kielikeskuksen esimiehet eivät ole kehityskeskustelujärjestelmässä yksin, vaan heillä on takanaan vahva vertaistuki ja johdon tuki. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet korostivat, että Kielikeskuksen ylin johto on sitoutunut kehityskeskusteluihin ja pitää niitä tärkeinä. Koulutuksen lisäksi johto tukee esimiehiä kehityskeskusteluissa konkreettisesti tarjoamalla keskusteluaikaa, mikä parantaa esimiesten omaa motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tämä havainto tukee Aarnikoivun (2010, 75) näkemystä siitä, että ylimmän johdon sitoutumisella on merkitystä sille, miten esimies suhtautuu kehityskeskusteluihin ja miten merkityksellisenä hän kokee keskustelutilanteen. Kun esimies kokee keskustelusta olevan hyötyä, myös alainen huomaa hyödyt helpommin.

Helsingin yliopiston ohjeiden mukaan joka toinen vuosi käytävä palkkakeskustelu pidetään erillään kehityskeskustelusta. Palkkakeskustelu perustuu työehtosopimukseen ja sen tavoitteena on arvioida edellisen kauden toteutumista sekä työntekijän tehtävänkuvaa ja henkilökohtaista suoriutumista asetetuista tavoitteista. Palkkakeskustelun luonne eroaa kehityskeskustelusta, sillä sen perusteella määräytyy työntekijän tehtävän vaativuuden mukainen palkka ja henkilökohtaisen suoriutumisen mukainen palkanosa. (Helsingin yliopisto 2013d.)

Yliopiston ohjeiden lisäksi monet muutkin tahot suosittelevat pitämään varsinaiset palkkakeskustelut erillään kehityskeskusteluista (vrt. luku 2.5), ja Kielikeskuksen esimiehetkin näkevät erillään pidettävissä keskusteluissa sen hyödyn, että molemmilla osapuolilla on mahdollisuus puhua ilman mitään rajoitteita ja taka-ajatuksia. Tosin ajallisesti lähekkäin olevat kehitys- ja palkkakeskustelut saattavat vaikuttaa esimiehen palautteenantoon siinä mielessä, että hän miettii, millaista palautetta kehityskeskustelussa voi antaa, jotta se olisi linjassa palkkauksen kanssa. Suurin osa esimiehistä pitää kehitys- ja palkkakeskustelut tiukasti erillisinä, mutta osa yhdisti ne käytännön syistä esimerkiksi keväällä 2013. Yhdistetyn keskustelun onnistumiseen vaikuttaa erityisesti organisaatiokulttuurin avoimuus.

4.1.2 Kehityskeskusteluprosessi

Helsingin yliopiston ohjeiden mukaan kehityskeskusteluprosessi etenee kuvion 7 mukaisesti. Prosessi lähtee liikkeelle esimiehen aloitteesta: hänen tehtävänä on tiedottaa kehityskeskustelujen alkamisesta ja niiden tavoitteista, sopia ajankohdista sekä ohjeistaa työntekijät valmistautumaan keskusteluun. Esimiehen oikeasta asenteesta kehityskeskusteluja kohtaan kertoo hänen oma valmistautumisensa keskusteluun. Esimiehen tehtäviin kuuluu mm. kerätä tietoa työntekijöiden suoriutumisesta ja kehittymismahdollisuuksista sekä käydä läpi edellisen keskustelun yhteenveto ja sen jälkeiset toimenpiteet. Hänen tulee myös kiinnittää huomiota siihen, että keskustelulle varattu tila on neutraali ja rauhallinen ja että keskustelulle on varattu riittävästi aikaa. (Helsingin yliopisto 2013c.)



Kuvio 7: Kielikeskuksen kehityskeskusteluprosessi (Helsingin yliopisto 2013c).

Kielikeskuksen esimiehet noudattavat valmistautumisessa Helsingin yliopiston ohjeita. Kaikki informoivat alaisiaan etukäteen keskusteluista ja pyytävät heitä täyttämään kehityskeskustelulomakkeen. Suurin osa pyytää lomakkeen täytettynä takaisin aina ennen varsinaista kehityskeskustelua ja tutustuu alaisen esiin nostamiin teemoihin jo etukäteen. Esimiehet käyvät myös läpi edellisen vuoden lomakkeet ja pohtivat ennalta keskustelussa käsiteltäviä teemoja. Keskustelujen ajankohdat sovitaan hyvissä ajoin, ja keskustelua varten varataan aikaa yleisimmin kaksi tuntia. Kehityskeskustelut kestävät keskimäärin noin puolitoista tuntia. Yksi

haastatelluista esimiehistä poikkeaa muista ja varaa aikaa noin tunnin työntekijää kohti, mutta hänkin koki varatun ajan riittäväksi.

Opettajien esimiesten ja muun henkilökunnan esimiesten käytännöt poikkeavat toisistaan, kun on kyse paikasta, jossa kehityskeskustelu pidetään. Kaikille esimiehille on suositeltu koulutuksissa neutraalia tilaa, ja muun henkilökunnan esimiehet pitävätkin kehityskeskustelut muualla kuin omassa työhuoneessaan. Sen sijaan opettajien esimiehet pitävät kehityskeskustelut pääsääntöisesti omassa työhuoneessaan erillisen pöydän ääressä. Ero käytännöissä on mielenkiintoinen ja saattaa johtua ainakin osittain siitä, että opettajien esimiehet ovat enemmän kolleganomaisia esimiehiä, jotka tekevät samaa työtä alaistensa kanssa. Näin ollen he kokevat olevansa samalla viivalla henkilökunnan kanssa, eivätkä näe tarvetta erillisen neutraalin tilan käytölle. Sen sijaan muun henkilökunnan esimiehet haluavat korostaa tasavertaisuutta kehityskeskustelussa käyttämällä hyväksi neutraalia tilaa. Osa esimiehistä pyytää myös alaisilta ehdotuksia kehityskeskustelun pitopaikasta ja on kokeillut esimerkiksi kehityskeskustelun yhdistämistä kävelyretkeen.

Helsingin yliopiston kehityskeskusteluohjeiden mukaan esimiesten tulee pyrkiä luomaan keskustelussa avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta keskustelu on vuoropuhelua, jossa molemmat ovat aktiivisia ja vastuullisia keskustelijoita. Ohjeet korostavat, että vuoropuhelu edellyttää molempien osapuolten vapaaehtoista osallistumista, kykyä asettua toisen näkökannalle, molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä sekä kriittistä pohdintaa, jotta keskustelijat ymmärtävät paremmin toista osapuolta. (Helsingin yliopisto 2013c.)

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat yksimielisiä siitä, että Kielikeskuksen kokonaisilmapiiri on tällä hetkellä erittäin avoin ja keskusteleva. Useimmat työntekijät ovat ylpeitä itsestään ja Kielikeskuksesta sekä tukevat ja kannustavat toisiaan. Pitkäaikaisina työntekijöinä esimiehet ovat kokeneet toisenlaisenkin ilmapiirin, jossa eri yksiköiden väliset suhteet eivät olleet parhaat mahdolliset. Nykyiseen hyvään ilmapiiriin ovat vaikuttaneet esimiesten mukaan erityisesti johdon pitkäaikainen ja suunnitelmallinen toiminta, hyvä taloudellinen tilanne ja sitoutuneet työntekijät, jotka haluavat kehittää omaa osaamistaan ja kantaa vastuuta. Nykyinen ilmapiiri tukee esimiehiä kehityskeskustelutilanteessa.

Kaikki esimiehet ovat nousseet esimiesasemaansa asiantuntijakollegoiden joukosta. Sipilän (1996, 151) mukaan siirtymävaihe asiantuntijaorganisaation esimieheksi ei ole välttämättä helppo, sillä vaikka alaiset eivät ehkä itse haluakaan esimiesasemaan, he eivät oikein hyväksy esimiehen rooliin ketään muutakaan. Suurin osa Kielikeskuksen esimiehistäkin toteaa, että ensimmäiset kehityskeskustelut vanhojen kollegoiden kanssa eivät olleet aina luontevia. Tilanne oli uusi ja outo molemmille osapuolille, mikä vaikutti kehityskeskustelun ilmapiiriin. Ensimmäisten keskustelujen jälkeen on kuitenkin päästy takaisin siihen tilanteeseen, että yk-

siköiden henkilöstö on jälleen yhtä yhtenäistä joukkoa, ja esimiehen erottaa muista vain lisävastuu. Tätä tilannetta kuvaa seuraava esimiehen kommentti:

”Mä koen, et mut erottaa näistä muista se, et mä oon ottanut tietyn vastuun tästä arkipäivän pyörittämisestä. Mä oon ottanut asioita hoitaakseni, ettei kaikkien tarvi häärätä joka paikassa. Me ollaan lähtökohtaisesti tasavertaisia ja tasapuolisia. Jokainen täällä osaa monta asiaa ja asiantuntijatasolla me ollaan ihan samanlaisia.” (H4)

Yliopiston kehityskeskusteluohjeet painottavat, että esimiehen tulee toimia omaan persoonallisuuteensa parhaiten sopivalla tavalla, jotta kehityskeskustelu on luonteva ja vuorovaikutusta edistävä tilanne (Helsingin yliopisto 2013c). Kaikki tutkimukseen osallistuneet Kielikeskuksen esimiehet ovat persoonaltaan erilaisia ja luovat kehityskeskustelutilanteesta omannäköisensä. Jollekin on tärkeää luoda asioihin keskittyvä kiireetön ja rauhallinen tilanne, ja toinen toteaa aidon vuorovaikutuksen syntyvän leppoisan jutustelun avulla. Muita tärkeitä esimiesten yksilöllisiä painotuksia ovat jatkuva kannustaminen, selkeys ja johdonmukaisuus.

Jotta yksittäisen työntekijän työ ja sen tavoitteet liittyvät aidosti yliopiston tavoitteisiin, Helsingin yliopiston esimiesten apuna ovat lomakkeet, joita voi käyttää keskusteluun valmistautumisessa ja sen aikana. Useissa Kielikeskuksen yksiköissä on käytetty parin viime vuoden ajan yliopiston tarjoamien peruslomakkeiden sijaan Kielikeskukselle räätälöityä lomaketta (liite 3), joka soveltuu erityisesti Kielikeskuksen asiantuntijoiden työn tarkasteluun. Sen sijaan, että kehityskeskustelun teemoja lähestyttäisiin kronologisesti yliopiston virallisen lomakkeen mukaisesti, uudessa lomakkeessa painotetaan kunkin työntekijän osaamista. Uusi lomake on saanut Kielikeskuksessa hyvää palautetta: se on koettu läheisemmäksi kuin vanha kaikenkattava työsuhteisiin tarkoitettu lomake, ja se on tuonut enemmän vapautta kehityskeskusteluun. Uuden lomakkeen myötä keskusteluissa on tullut esiin uudentyyppisiä asioita ja keskusteluihin on tullut aiempaa enemmän intoa, kun ei ole vain käyty läpi samoja asioita vuodesta toiseen.

Kielikeskuksen esimiehet kokevat lomakkeet itsessään hyödyllisiksi, sillä niiden avulla valmistautuminen kehityskeskustelua varten on helpompaa ja esimies saa jo ennen keskustelua hyvän kuvan siitä, mitä asioita alaiset haluavat korostaa omassa työssään. Lisäksi lomakkeiden käyttäminen varmistaa sen, että keskustelussa käydään varmasti läpi kaikki tärkeät asiat. Esimiesten kokemuksen mukaan alaiset saattavat suhtautua lomakkeen täyttöön ikävänä velvollisuutena, mutta kokevat kuitenkin jälkeenpäin, että lomakkeen täyttäminen oli hyödyllistä, koska se ”pakotti reflektoimaan ja pukemaan sanoiksi sen, mitä tekee ja miksi tekee” (H4).

Mitä pidemmän aikaa esimies on vetänyt kehityskeskusteluita ja mitä paremmin hän tuntee alaisensa, sitä vähemmän keskustelut noudattavat lomakkeita kirjaimellisesti. Lomaketta toki käytetään keskustelun pohjana ja lomakkeessa olevat tärkeät teemat käydään läpi, mutta

kokemuksen myötä kehityskeskusteluissa ei tarvitse enää ”mennä ohjeistus ja lomake edellä niin kuin alussa” (H3). Lomake on saatettu jättää jopa kokonaan pois itse kehityskeskustelutilanteesta ja sen sijaan keskustelusta on tehty vapaamuotoiset muistiinpanot. Tuoreemmilla esimiehillä lomakkeen käyttö tuo varmuutta kehityskeskusteluun ja luo rutiinia seuraavia keskusteluja varten.

Helsingin yliopiston ohjeiden mukaan esimiehen vastuulla on kirjata keskustelun aikana käydyt asiat muistiin ja tehdä yhteenveto keskustelusta. Vastuu keskustelun jatkotoimenpiteistä jakautuu esimiehen ja työntekijän kesken. (Helsingin yliopisto 2013c.) Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet tekevät etukäteen täytettyyn kehityskeskustelulomakkeeseen lisäyksiä keskustelun aikana tarpeen mukaan. Toisten esimiesten mukaan on tärkeää, että lomakkeeseen jää muistiin mahdollisimman paljon myös esimiesten ajatuksia ja mahdollisesti jopa kirjallisia kehuja alaisille. Toisten mukaan kirjalliset muistiinpanot kehityskeskustelutilanteesta eivät ole niin ratkaisevassa asemassa, koska samoista asioista puhutaan pitkin vuotta moneen kertaan. Kaikkien mielestä lomake on kuitenkin tärkeä täyttää, ja esimiehet huolehtivat siitä, että lomake allekirjoitetaan ja että siitä jää oma kappale molemmille osapuolille.

Kehityskeskusteluista lähtee yleisellä tasolla tietoa eteenpäin joko yliopiston tarjoaman kirjallisen yhteenvetolomakkeen avulla, suullisesti tai yhteisissä esimieskokouksissa. Vuonna 2013 Kielikeskuksessa järjestetään ensimmäisen kerran esimiesten kehittämispäivä, jossa on tarkoitus käsitellä kehityskeskusteluissa esiin tulleita osaamis- ja koulutustarpeita yleisellä tasolla esimiesten kesken. Kehittämispäivän perusteella suunnitellaan mm. koulutuksia ja muita mahdollisia jatkotoimenpiteitä. Kehityskeskustelujen anti ei siis jää pölyttymään kaappeihin pelkkinä täytettyinä lomakkeina, vaan keskusteluja käytetään hyödyksi Kielikeskuksen toiminnan suunnittelussa.

4.2 Esimiehen työtyytyväisyyttä edistävät roolit

Kielikeskuksen esimiesten mukaan kehityskeskusteluissa esiin tulevat työtyytyväisyyden haasteet liittyvät monesti kiireeseen, muutoksiin, epävarmuuteen ja teknisiin laitteisiin. Kiireen tunnetta ja konkreettisia ajankäytön ongelmia asiantuntijoille aiheuttaa mm. se, että osa Kielikeskuksen työntekijöistä tekee työtään useilla eri yliopiston kampuksilla, jotka sijaitsevat eri puolilla Helsinkiä. Näin ollen matkustamiseen kampusten välillä kuluu aikaa, jonka koe-taan menevän hukkaan. Esimiesten mukaan työntekijät kokevat aikaa hukkaantuvan lisäksi yhteisissä kokoontumisissa, joihin käytetty aika kuuluu virallisesti työaikaan, mutta on pois asiantuntijoiden omasta mielekkääksi kokemasta työstä. Kiire ja kireät aikataulut ovat myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan suurin työtytymättömyyttä aiheuttava tekijä. Kiireen lisäksi työolotutkimuksen mukaan varsinkin korkeakoulutetuilla julkisen sektorin työn-

tekijöillä lisääntynyt jatkuva uuden omaksumisen vaatimus heikentää työtyytyväisyyttä. (Lehto & Sutela 2008, 195-196.) Tästä on viitteitä myös Kielikeskuksessa:

”Aina just kun oppii jotain, niin sitten tulee uudet systeemit. Tää on yks sellanen konkreettinen asia, mikä vie ihmisten aikaa.” (H4)

Muutokset voivat liittyä hallinnollisten muutosten lisäksi konkreettisiin suunnitelmien muutoksiin, kuten kurssien peruuntumiseen, opetettavien aihepiirien vaihtumiseen tai aikataulujen muuttumiseen, joihin suhtautuminen on hyvin persoonakohtaista. Erityisesti muulle kuin opetushenkilökunnalle haasteita aiheuttavat myös työvoimatilanteen muutokset. Muun henkilökunnan tehtävänkuvat ovat enemmän riippuvaisia toisistaan ja mm. sijaistukset ja määräaikaisuudet saattavat aiheuttaa työntekijöissä huolta ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Kielikeskus tarjoaa työntekijöilleen joustavasti mahdollisuuksia kehittää itseään, mutta mahdolliset pitkät vapaat ajanjaksot lisäävät paikalla olevien työntekijöiden työmäärää joko sijaisen perehdyttämisen vuoksi tai sen vuoksi, että väliaikaista sijaista ei voida hankkia kustannussyistä:

”Erilaiset vapaat ja muut on toisaalta kauheen antoisia, mutta sitten ne toisaalta herättää kysymyksiä, että mites me tää hoidetaan ja mites me selvitään. Ei niinkään se perehdytys, vaan se epävarmuus, mikä niihin liittyy.” (H3)

Mitä abstraktimpaa työtä asiantuntija tekee, sitä enemmän puitteiden merkitys korostuu. Vaikka asiantuntijoille tärkeintä on työn sisältö ja työskentelyilmapiiri, hyvät toimitilat ja laitteet vahvistavat asiantuntijoiden työtyytyväisyyttä. (Sipilä 1996, 101-107.) Kielikeskuksen asiantuntijatkin kiinnittävät huomiota eri kampusten tilojen laatuun ja vertailevat tiloja keskenään. Keskustakampuksen tilat ovat parhaimmat ja toimivimmat, jolloin tyytymättömyyttä aiheuttavat muiden kampusten huonompikuntoiset tilat. Asiantuntijat ottavat esiin kehityskeskusteluissa myös ongelmat erilaisten laitteiden, kuten tietokoneiden ja kopiokoneiden, toiminnassa.

Kehityskeskustelu ei ole ainoa keino käsitellä Kielikeskuksen asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Esimiehet ovat arjessakin työntekijöiden tukena ja ongelmiin pyrittään tarttumaan välittömästi. Tarvittaessa Kielikeskuksessa on käytetty apuna myös työnohjausta, eikä ylin johto esimiesten mukaan pelkää tarttua haastaviinkaan ongelmiin. Kehityskeskustelu on kuitenkin yksi keino, jonka avulla asiantuntija saa äänensä kuuluviin.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimusaineiston perusteella löydetyt tyypit. Tyypit kuvaavat kehityskeskustelussa esiintyviä esimiehen rooleja, jotka edistävät asiantuntijoiden työtyytyväisyyttä.

4.2.1 Esimies tasavertaisena kumppanina

Tutkimukseen osallistuneet Kielikeskuksen esimiehet korostavat tasavertaisuutta ja kumppanuutta kaikessa toiminnassaan. Pyrkimys tasavertaisuuteen käy ilmi sekä kehityskeskustelu-prosessista että keskustelun vuorovaikutuksesta. Työntekijät voivat vaikuttaa prosessin kulkuun mm. valitsemalla omiin aikatauluihinsa sopivan ajankohdan keskustelua varten ja osittain jopa itselleen sopivan keskustelupaikan. Kuten luvussa 4.1.2 todettiin, osa esimiehistä korostaa tasavertaista asemaa neutraalilla keskustelutilalla ja osa pitää keskustelut omassa työhuoneessaan. Jälkimmäisetkin esimiehet kiinnittävät huomiota siihen, että eivät istu omalla työtuolillaan, vaan erillisen pöydän ääressä ja mahdollisuuksien mukaan vierailijan puolella pöytää. Tasavertaista tilannetta korostaa myös se, että esimiehet antavat työntekijöiden valita kehityskeskustelussa käytettävän kielen, aina kun yhteistä kieltä on mahdollista käyttää.

Sipilä (1996, 57-67) nostaa asiantuntijaorganisaation esimiestyön haasteeksi sen, miten johtaa kollegoita. Kielikeskuksessa kollegoita johdetaan asettumalla samalle tasolle heidän kanssaan:

”Me ollaan itse itsemme ohjaajia tai jopa pomoja” (H5).

”Kun me tehdään yhdessä töitä, niin työtovereitahan me ollaan oikeesti, et mä olen opettaja opettajien joukossa” (H4).

Esimiehen asema kehityskeskustelussa nähdään ammattimaisena siinä mielessä, että kehityskeskustelussa tulee käydä tietyt työasiat läpi. Muutoin korostetaan epämuodollista suhtautumista tilanteeseen:

”Eikä se ainakaan olisi sellainen, että nyt tässä esimies tsekkaa ja kytää, että mitä on tehnyt ja mitä ei ole tehnyt” (H1).

Kielikeskuksen esimiesten kontakti työntekijöihin on arjessakin läheinen, joten kehityskeskustelun suurin anti nähdään siinä, että on aikaa pysähtyä ja keskustella rauhassa syvällisemmin. Kehityskeskustelu koetaan kaksisuuntaisena kommunikaationa, jossa molemmat ovat aktiivisia. Mielenpitoita kysellään puolin ja toisin, ja vuoropuhelu on eräänlaista yhteispeliä, jossa molemmilla on oma vastuunsa. Asiantuntijoiden kanssa keskustellessa ei komennella tai käskytetä, vaan asioita pohditaan yhdessä ja toisen mielipiteistä ollaan kiinnostuneita.

Tasavertaisuuden haasteena kehityskeskustelussa ovat mm. esimiehen luonnollinen valta-asema, kulttuurierot sekä keskustelijoiden erilaiset persoonallisuuden piirteet. Kielikeskuksen esimiesten mukaan esimiehellä on tasavertaisuuden pyrkimyksestä huolimatta asemansa puolesta aina tietynlainen valta-asema kehityskeskustelussa:

”Esimieshän on kuitenkin se, joka loppujen lopuks päättää ja sanoo miten tehdään” (H2).

”...esimiehenä, se on semmoinen tietty takki, jonka vetää päällensä, et mulla on tietty vastuu ja mä oon siitä varsin tietoinen ja on selkeet säännöt” (H4).

Esimiehen rooli heijastuu keskustelutilanteeseen ja vaikuttaa ilmapiiriin ja viestintään kehityskeskustelussa. Asemansa puolesta esimies tietää kokonaistilanteesta enemmän kuin työntekijä ja hänen täytyy ottaa keskustelussa huomioon tietyllä tavalla koko yksikön ja Kielikeskuksen tilanne. Esimiehet kuitenkin pyrkivät omasta valta-asemastaan huolimatta välttämään ylhäältä johtamista ja haluavat mieluummin päästä yksimielisyyteen asioista johdattelemalla ja keskustelemalla asiantuntijan kanssa. Esimiesten mukaan on ensiarvoisen tärkeää kysyä asiantuntijalta itseltään hänen töistään, sillä ”hänhän ne parhaiten tietää” (H1).

Kielikeskus on hyvin kansainvälinen organisaatio, joten työntekijät tulevat monista eri kulttuureista. Esimiesten mukaan joidenkin kulttuurien edustajat nostavat esimiestä hieman jallustalle ja korostavat näin luonnollista valta-asemaa. Kulttuurierojen merkitys ei kuitenkaan ole suuri, sillä useimmat työntekijät ovat asuneet jo pitkään Suomessa ja ovat omaksuneet suomalaiset tavat ja käsitykset. Sen sijaan ihmisten erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat kehityskeskustelujen ilmapiiriin huomattavasti. Esimerkiksi hiljaisen alaisen ja puheliaan esimiehen keskustelussa alainen saattaa helposti jäädä esimiehen jalkoihin tämän puheliaisuuden ja luonnollisen valta-aseman perusteella. Kielikeskuksen esimiehet kiinnittävät erityistä huomiota siihen, että näin ei tapahtuisi:

”Mä yritän ennen kehityskeskustelua kertoa itselleni, että älä puhu liikaa, koska helposti voi syntyä se tilanne, että itse puhun enemmän kuin on tarpeen” (H5).

Kielikeskuksessa on yksiköitä, joissa on sekä vakituisia työntekijöitä että tuntityöntekijöitä. Tällöin lähtöasetelma ei ole tasavertainen:

”Et sillehän me ei mahdeta mitään, et toisilla on kuukausipalkka ja toisilla ei. Se on tilanne, jota kukaa ei koe oikeutetuksi, ja he taatusti tuntevat itsensä vähemmän tasa-arvoisiksi kuin me.” (H2)

Useimmat esimiehet kuitenkin kokevat kohtelevansa tuntityöntekijöitä arjessa täysin samalla tavalla kuin vakituisia työntekijöitä. He ovat osa asiantuntijaryhmää ja esimiehet tuntevat heidät yhtä hyvin kuin muutkin työntekijät. Lisäksi osa esimiehistä tarjoaa tuntityöntekijöille mahdollisuutta kehityskeskusteluun. Tasavertaisen ilmapiirin lähteenä nähdään avoin viestintä:

”Mä haluan olla valmis keskustelemaan kaikesta, vaikeistakin teemoista, omana itsenäni avoimesti” (H3).

Avoimuus on vastavuoroista, sillä esimiesten mukaan alaisetkaan eivät tunnu pelkäävän kertoa asioita heille. Avoin tiedon jakaminen ja vuoropuhelu ovat asiantuntijaorganisaatioiden

uuden johtamismallin peruseriaatteita, joita muun muassa Luoma ym. (2004, 15) käsittelevät. Uusi johtamismalli haastaa perinteisen esimies-alainen-vastakkainasettelun. Tutkimusaineiston perusteella Kielikeskuksen esimiesten johtamistavassa ja tavassa käydä kehityskeskusteluja on selviä viitteitä uudesta johtamismallista.

4.2.2 Esimies inhimillisenä kuuntelijana

Drucker (2000, 164) korostaa asiantuntijoiden kohtelua arvokkaana omaisuutena kustannuserääjättelun sijaan. Kielikeskuksen esimiesten toiminnassa näkyy monin tavoin inhimillisyys ja aito välittäminen. Isoimmissa yksiköissä johtajuus on jaettu kahden esimiehen kesken, jotta esimiehillä on aikaa huolehtia kaikista alaisistaan. Inhimillisyys näkyy myös muidenkin kuin päätoimisten työntekijöiden huomioimisena tasavertaisina työntekijöinä niin hyvin kuin mahdollista. Peltonen (2007, 150) painottaa johtajuuden olennaisena osana esimiesten halua huolehtia monipuolisesti alaisten hyvinvoinnista. Kielikeskuksen esimiehet suhtautuvat vakavasti organisaatiolle tärkeiden asiantuntijoiden hyvinvointiin ja tarvittaessa jopa hillitsevät liiallista työintoa, jos työhyvinvointi on uhattuna:

”Työnantajan edustajana on tietenkin huono homma, et joutuu top-puuttelee ihmisii tekemäst töitä. Mut mä oon saanu hyvää palautetakin siitä, et oon pistäny jarrua, kun on innostuksissaan meinattu syöksyy ties mihin.” (H2)

”Kun meilläkin tavoitteet on asetettu, niin mä olen heittänyt sen kysymyksen, että sanokaa reilusti, että kun meillä on tässä näin paljon kaikkii ideoita ja muuta, että jaksetaanks me tehdä näitä. Meidän ei ole pakko. Meidän on itse oltava realisteja siinä, ettei itse ajeta itseämme sellaseen tilanteeseen.” (H3)

Sydänmaanlakan (2001, 221) mukaan kehityskeskusteluissa tulee muistaa, että ihminen on kokonaisuus, jonka toimintakykyyn vaikuttaa kokonaiskuntoisuus – ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Työntekijän näkeminen kokonaisuutena liittyy humanistisiin arvoihin, jotka ovat Sydänmaanlakan näkemyksen mukaan organisaation menestystekijöitä. Kielikeskuksen esimiehet kohtelevat asiantuntijoita ihmisinä ja ottavat tarvittaessa huomioon myös yksityiselämän haasteet työtehtävissä. Esimiestehtävä kehityskeskustelussa nähdään asiantuntijan tukemisena sekä työssä että tiettyyn rajaan saakka myös henkilökohtaisessa elämässä:

”Meillä on hirvittävän suuri sallivuus tässä, et me saadaan olla yksilöitä. Se näkyy meidän työssä ja meidän sallitaan hoitaa työ yksilöllistä lähtökohdista ja ottaa huomioon omat voimavarat. Jos esimerkiksi elämäntilanne asettaa tiettyjä rajoituksia, niin se huomioidaan aivan varmasti työssä.” (H4)

Esimiehet varovat kuitenkin olemasta äitejä tai terapeutteja, vaikka kehityskeskustelussa käsiteltäisiin vaikeitakin asioita. Omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta on huolehdittava alais-

ten hyvinvoinnin ohella. Haastavissa kehityskeskustelutilanteissa on esimiesten mukaan tärkeää säilyttää ammattimainen käytös ja pyrkiä olemaan provosoitumatta:

”Jos työntekijä tulee sinne hyvin negatiivisilla tunteilla tai asioilla, niin onhan se vaativa tilanne, koska esimiehen pitää pysyä vähintäänkin neutraalina. Että ei voi mennä mukaan siihen negatiiviseen tunteeseen mun mielestäni. Mutta jos työntekijällä todella on sellanen olo, niin hänenkin pitää saada se ilmaista.” (H1)

Inhimillisuus ja aito välittäminen eivät ole sukupuoleen sidottuja ominaisuuksia, eikä tiettyjä piirteitä voi suoraan yleistää juuri naisille tai miehille tyyppisiksi piirteiksi. On kuitenkin mielenkiintoista pohtia, voisiko Kielikeskuksen esimiesten sukupuolella olla merkitystä alaisten inhimilliseen kohteluun. Kaikki Kielikeskuksen esimiehet ovat naisia, ja Tilastokeskuksen työlötotutkimuksen mukaan naispuoliset esimiehet eroavat miespuolisista. Naisjohtajien vahvuuksia ovat nimenomaan alaisten tukeminen ja tunteiden huomioonottaminen. Työlötotutkimuksen mukaan naisiesimiehiin ollaan kaiken kaikkiaan tyytyväisempiä kuin miesesimiehiin. (Lehto & Sutela 2008, 102-103.)

Oma merkityksensä voi olla myös Kielikeskuksen esimiesten pitkällä elämäkokemuksella ja osittain myös pitkällä esimieskokemuksella. Pitkä kokemus tuo mukanaan rauhallista suhtautumista asioihin ja tietoa siitä, miten erilaiset tilanteet kannattaa hoitaa:

”Diktatorinen suorasukaisuus on iän myötä kadonnut. Et täs ois aivan erilainen esimies kaksyt vuotta nuorempana.” (H2)

Kielikeskuksen esimiehet korostavat, että heidän tärkein tehtävänsä kehityskeskustelussa on kuunteleminen. Asiantuntijoiden hyvänä puolena nähdään se, että heillä on hyvä ulosanti, he pystyvät puhumaan asioistaan ja ovat itse hyvin selvillä omasta tilanteestaan. Esimiehen tehtävä on varata rauhallinen hetki, jolloin keskitytään nimenomaan kehityskeskustelussa olevan asiantuntijan tilanteeseen ja hänen toiveidensa ja ajatustensa kuuntelemiseen:

”Monet panostaa tähän keskusteluun, kun ne täyttää tän (lomakkeen) ja miettii asioita ihan oikeesti. Ja sitten päässä lähtee käyntiin jokin reflektointi, että mitä mä oikeesti odotan ja mitkä on mun vahvat puolet. Ja kun ne tulee tänne, ne haluaa puhua siitä. Silloin on ihan hyvä, että on joku semmonen, joka osaa kuunnella ja haluaa kuunnella.” (H4)

Osa Kielikeskuksen työntekijöistä tekee töitä eri kampuksilla, ja kehityskeskustelu saattaa olla vuoden aikana ainoa pitkä rauhallinen hetki, kun he voivat puhua omista asioistaan esimiehen kanssa. Arjen konkreettiset käytännön haasteet hoidetaan nopealla aikataululla, mutta Kielikeskuksen asiantuntijoiden työn sisältö vaikuttaa siihen, että asiantuntija hoitaa suuren osan tehtävistään täysin itsenäisesti. Tällöin kehityskeskustelun merkitys korostuu:

”Asiantuntijalle ehkä harvemmin tarjoutuu tilaisuuksia puhua niistä omista asioistaan ikään kuin seuraavalle portaalle. Jos asiantuntija on tukena niille asiakkaille tai niille tahoille, joiden kanssa hän on tekemisissä, niin esimiehen tulisi olla sen asiantuntijan tuki. Ettei sen asiantuntijankaan tarvitse tuntea olevansa yksin, vaikka hän onkin sen alan erityisosaaja.” (H1)

Sanattomalla viestinnällä voi olla suuri merkitys kehityskeskustelun ilmapiirin luomisessa (Aarnikoivu 2010, 142-146). Osa Kielikeskuksen esimiehistä käyttää aktiivisesti ja tietoisesti sanattoman viestinnän keinoja kuuntelemisen tukena:

”Itse keskustelutilanteessa tulee aika paljon sanatonta viestintää sillä tavalla, että yritän osoittaa, että nyt mä todella olen tähän viritynyt, paneutunut ja kuuntelen. Että annan sen ihmisen puhua, nyökyttelen ja jotenkin sopivasti ilmaisen, että joo, kuuntelen.” (H1)

Osa taas kokee, että sanaton viestintä on luonnollinen osa kehityskeskustelua, ilman että siihen kiinnitetään erityistä huomiota. Tärkeiksi koetaan rauhoitettu tilanne, luonnollinen katsekontakti ja aito läsnäolo.

4.2.3 Esimies kehittymisen tukijana ja mahdollistajana

Lähiesimiesjärjestelmän käyttöönoton myötä Kielikeskuksen kaikki asiantuntijat saivat oman nimetyn esimiehen. Uudistuksen seurauksena asiantuntijat kokivat, että heillä oli nyt selkeä kohde – henkilö – jolle voi osoittaa omia toiveitaan ja tarpeitaan:

”...kun on tullut selkeä esimies, niin ne tarpeet on alkaneet näyttäytyä, joita ei oo aiemmin voinut osoittaa mihinkään” (H3).

Asiantuntijat tarvitsevat esimiestä muun ohella hallinnollisten asioiden hoitamiseen. Kun esimies avustaa käytännön asioissa, asiantuntijat voivat keskittyä juuri siihen työhön, josta he nauttivat eniten.

Asiantuntijoiden työtyytyväisyyttä lisää se, että organisaatio huolehtii heidän työvälineistään ja mahdollisuuksistaan vaikuttaa organisaation toimintaan (Luoma ym. 2004, 85; Riikonen ym. 2003, 28; Sipilä 1996, 40; Viitala 2003, 63). Kehityskeskustelu on Kielikeskuksen asiantuntijoille erinomainen tilaisuus päästä keskustelemaan näistä aiheista esimiehen kanssa ja kertomaan omista huolistaan ja toiveistaan. Kehityskeskustelussa asiantuntija saa käsityksen siitä, onko esimerkiksi jokin konkreettinen toive mahdollista toteuttaa, ja esimies saa kuulla, millaisia toiveita asiantuntijoilla on. Kehityskeskustelun kautta esimies toteuttaa niin sanottua palvelutehtäväänsä, jonka tavoitteena on huolehtia asiantuntijoiden työn mielekkyydestä (Juuti 2006, 162). Palvelujohtajuuden käsite on Kielikeskuksen esimiehillekin tuttu:

”Mä koen tän palvelutehtävänä. Mä haluankin niin, et mun tehtävä on auttaa heitä omassa työssään, et he onnistuu siinä mahdollisimman hyvin.” (H3)

Asiantuntijoiden tarpeita ei Kielikeskuksessa lähestytä yksinomaan kehityskeskustelulomakkeiden kautta. Lomakkeiden täyttäminen kuitenkin auttaa esimiestä hänen omassa tehtäväsään:

”Kun me ollaan täs koko ajan kanssakäymisissä, niin mä en muista tätä lomaketta. Mutta aina kun mä nään sen ihmisen, niin mä tiedän sen ihmisen tarpeet.” (H4)

Esimiehellä on asemansa puolesta mahdollisuus myötävaikuttaa asiantuntijan työtäytyväisyyteen siten, että tämä saa vapauksia keskittä juuri häntä kiinnostaviin asioihin. Kielikeskuksen esimiehillä on esimerkiksi suuri vaikutus siihen, kuinka vapaasti asiantuntijat voivat järjestää oman lukujärjestyksensä niin, että he pääsevät mukaan heitä kiinnostaviin koulutuksiin tai ehtivät muun työn ohella tehdä tutkimustyötä. Palvelutehtävään suhtaudutaan erittäin myönteisesti:

”Sen mukaan toimitaan, mikä on tarkoituksenmukaista, mahdollista ja mikä on kaikille parasta. Ja jos ihmiset jotain toivoo, niin pyritään järjestämään.” (H4)

Drucker (2000, 163-171) toteaa asiantuntijoiden työn olevan jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Kielikeskuksen asiantuntijat ovat itse hyvin aktiivisia oman osaamisensa kehittämisessä, ja esimiesten tehtäväksi jää usein pelkkä kannustaminen ja suunnitelmien hyväksyminen. Nämäkin esimiehen tehtävät asiantuntija kokee tärkeiksi:

”Oon huomannut, et kokeneillakin on semmonen, et on kiva kysyy ja saada varmistus sille omalle mitä aikoo tehdä” (H2).

Osa esimiehistä miettii ennen kehityskeskustelua erilaisia lisäkehittymishaasteita, joita he haluavat asiantuntija-alaisilleen antaa. Näin toimivat erityisesti muun henkilökunnan esimiehet. Myös opettajien esimiehet kokevat, että lisäkannustaminen on tarpeen, jos asiantuntijan omat valinnat ohjaavat häntä liian kapea-alaisesti. Tämä havainto tukee Sipilän (1996, 54-55) kokemusta siitä, että asiantuntijuuden kääntöpuolena voi olla kapea-alaisuus ja kokonaisnäkemyksen puute. Kielikeskuksen esimiehet tukevat asiantuntijoita pitämällä huolta kokonaisuudesta ja viestimällä kokonaiskuvaa asiantuntijoille muun muassa kehityskeskusteluiden avulla. Esimiesten mukaan on erittäin tärkeä, että toiminta on suunnitelmallista ja ennakkoivaa ja että asiantuntijat tietävät, mitä heiltä odotetaan.

Kehityskeskustelu toimii Kielikeskuksessa välineenä, jossa käydään läpi asiantuntijan kehittämistarpeita ja suunnitellaan osaamisen kehittämistä edelleen. Helsingin yliopiston ja Kielikeskuksen omat koulutukset tarjoavat asiantuntijoille lukuisia kehittämismahdollisuuksia, ja esi-

miehet kannustavat työntekijöitä ottamaan osaa myös erilaisiin projekteihin, kehittämistyöryhmiin ja konferensseihin:

”Kaikki, joka jollain tavalla lisää sen ihmisen ammattitaitoa, jotain koulutukseen liittyvää, on mun mielestä ihan älyttömän tärkeitä. Myös konferensseissa käyminen ja niissä esitelmöiminen. Siihen Kielikeskus on kiitettävästi kannustanut ja me tietysti, paitsi omalla esimerkillä, niin muutenkin kannustetaan.” (H5)

Asiantuntijoiden urakehitysmahdollisuudet Kielikeskuksessa ovat rajalliset, sillä esimerkiksi opettajien työ pysyy hyvin samantyyppisenä ja vakituisilla työntekijöillä ei käytännössä ole ylenemismahdollisuuksia. Osa esimiehistä ei edes odota, että asiantuntijat jäisivät koko uransa ajaksi Kielikeskukseen ja kiinnittävät kehityskeskustelussa huomiota asiantuntijoiden mahdollisiin tuleviin tarpeisiin:

”Sitä yrittää miettiä, mistä asioista voisi olla hyötyä ja mitkä kehittäis valmiuksia, että he voisi vaikka työskennellä yliopistolla muissa tehtävissä myöhemmin. Että vähän ohi sen työntekijöiden tehtäväkentän ja vähän laajemminkin.” (H3)

Esimiesten mukaan olennaista Kielikeskuksen asiantuntijoille on se, kuinka paljon he kehittyvät omassa ammatissaan, miten paljon he kouluttavat itseään ja oppivat muilta tekemällä yhteistyötä. Urakehitysmahdollisuuksien sijaan esimiehet näkevät asiantuntijoiden sitouttamisen keinoina juuri osaamisen ja kehittymisen tukemisen erilaisten koulutusten muodossa ja tutkimisen mahdollistamisen erilaisten avustus- ja työaikajärjestelyjen kautta. Eräänlaista aineetonta palkitsemista ja sitouttamista on myös esimiesten aito kiinnostuminen ja innostuminen asiantuntijoiden ajatuksista ja ajatusten kehittäminen eteenpäin yhteisvoimin. Yhtenä Kielikeskuksen työtyytyväisyyden perustana nähdään ”toisten tekemisten ja ideoiden tukeminen ja kannustaminen” (H3).

4.2.4 Esimies arvostajana ja yksilöllisyyden huomioijana

Sydänmaanlakka (2001, 221) on todennut asiantuntijoiden huippusuoritusten vaativan vahvaa osaamista, asioiden syvällistä ymmärtämistä ja sitoutumista. Huippusuorituksiin kykenevät vain yksilöt, jotka kokevat saavansa arvostusta. Kielikeskuksen esimiehet ilmaisevat arvostustaan asiantuntijoita kohtaan ottamalla asiantuntijoiden omat mielipiteet huomioon:

”Musta asiantuntijuutta voi tukea arvostamalla, kuuntelemalla ja pyytämällä häneltä niitä ehdotuksia siltä omalta asiantuntijuusalueeltaan” (H1).

Esimiehet ovat aidosti kiinnostuneita alaisistaan sekä työntekijöinä että yksityishenkilöinä. Kehityskeskusteluissa käsitellään asioita, joita erityisesti työntekijät haluavat nostaa esiin. Lisäksi keskusteluissa saatetaan jutella työasioiden lisäksi esimerkiksi kunkin työntekijän harrastuksista ja muista kiinnostuksen kohteista. Kiinnostus viestii arvostuksesta, joka on asian-

tuntijoille erittäin tärkeää. Kehityskeskustelut nähdään erinomaisena tilaisuutena ilmaista arvostusta asiantuntijoille:

”Kehityskeskustelut tarjoaa sen tilaisuuden, et saa tietää enemmän näistä (työntekijöistä) ja et jokainen saa tuoda sen oman asiantuntijuutensa esiin. Se on se arvokkain juttu siinä. Ja sitten esimiehenä mä pystyn näyttämään, että mä arvostan sitä.” (H4)

Kunnioittava suhtautuminen kehityskeskustelukumppaniin, avoimuus sekä vuorovaikutus lisäävät asiantuntijan tyytyväisyyttä. Arvostusta näytetään kiinnostuksen lisäksi luottamuksella ja kunnioittamalla asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja vapautta. Kehityskeskusteluissa käsitellään asiantuntijoiden toiveita työtehtävien sisällön suhteen, ja työnkuva sekä työtehtäviä kehitetään näiden toiveiden perusteella. Vapaus suunnitella omaa työnkuvaansa koetaankin yhtenä tärkeimmistä aineettoman palkitsemisen keinoista ja motivaatiotekijöistä:

”Koska rahalla me ei voida (palkita) ja meillä on ne puitteet, missä me liikutaan, mutta siihen työnkuvaan me pystytään vaikuttamaan” (H4).

Myös Drucker (2000, 163-171) näkee positiivisena seikkana sen, että asiantuntijat voivat vaikuttaa omiin tehtäviinsä ja työpanokseensa. Työn itsenäisyys on hänen mukaansa edellytys sille, että asiantuntija voi ottaa itse vastuun omasta tekemisestään. Kielikeskuksen esimiehet muistuttavat, että kun työ on kiinnostavaa ja motivoivaa, suuri vapaus suunnitella kaikki itse voi johtaa liialliseen työntekoon:

”Tässä työssä on aina pystynyt vaikuttamaan työn sisältöön. Siis todella paljon, mikä on siunaus ja kirous. Ja se kirouspuoli on juuri sitä, että pitäisi pysyä siellä jossakin raameissa, ettei vedä itseään loppuun.” (H2)

Esimiehet näkevätkin vapauden kääntopuolena vaaran asiantuntijoiden loppuunpalamisesta. Näin ollen esimiehen tehtäväksi kehityskeskustelussa jää myös sen varmistaminen, että motivoitunut asiantuntija ei vaaranna innostuessaan omaa työhyvinvointiaan (vrt. luku 4.2.2).

Asiantuntijat ovat yksilöitä, jotka Sipilän (1996, 41) mukaan sitoutuvat enemmän ammattikuntaansa kuin organisaatioon. Kielikeskuksen organisaatiolla on etulyöntiasema asiantuntijoiden sitouttajana, sillä asiantuntijoilla on Kielikeskuksessa lukuisia saman alan kollegoita. Esimiesten mukaan asiantuntijat arvostavat Kielikeskusta työpaikkana ja suurin osa hakeutuu töihin organisaatioon, koska pitää Kielikeskusta ensimmäisenä vaihtoehtona uraa suunnitellessaan. Arvostus on siis molemminpuolista: esimiehet arvostavat asiantuntijoita ja asiantuntijat arvostavat esimiehiä ja organisaatiota.

Esimiesten mukaan kehityskeskusteluissa käy ilmi, että oma yksikkö on asiantuntijoille tärkeämpi viiteryhmä kuin koko Kielikeskus. Esimiehet kuitenkin kannustavat asiantuntijoita yhteis-

työhön myös muiden tahojen kanssa ja kokevat, että koko Kielikeskuksen työilmapiiri tukee yhteistyön tekemistä. Haasteita esimiehille aiheuttavat kehityskeskusteluissa ”oman tiensä kulkijat”, jotka muodostavat Kielikeskuksen ja yksikön ilmapiirien keskelle oman ”sub-ilmapiirinsä” (H2), eivätkä ole kiinnostuneita yhteistyön tekemisestä syystä tai toisesta. Tällaiset yksittäiset sub-ilmapiirit vaikuttavat yksikön sisäiseen ilmapiiriin kielteisesti, mutta niiden merkitys pienenee, kun tarkastellaan koko Kielikeskuksen ilmapiiriä. Esimiesten työn kannalta olennaista näissä tilanteissa on johdon tuki ja se, että kaikille työntekijöille annetaan mahdollisuus tuoda esiin oma kantansa.

Yhteistyöhön kannustamisen lisäksi esimiehet ottavat työntekijät huomioon yksilöinä. Kehityskeskusteluissa yksilöllisyys tulee esiin sekä asiantuntijoiden erilaisina persoonallisuuksina että jokaisen omassa työnkuvassa ja omissa mielenkiinnonkohteissa. Persoonallisuus määrittää, millä tavalla esimies keskustelee kenenkin kanssa. Mitä pidempään esimies on alaisen tuntenut, sitä helpompaa on osata lähestyä toista oikealla tavalla. Toisaalta toisen henkilön tunteminen voi aiheuttaa myös ylimääräistä jännitystä kehityskeskustelun lähestyessä:

”Jos on tulossa käsittelyyn jokin sellainen asia, joka on jollekin ihmiselle vaikea tai punainen vaate tai muuten herkkä, niin sitä vähän jännittää. Että nyt kun minä tiedän, että tämä henkilö yleensä reagoi tällaisiin asioihin näin ja näin, ja nyt se pitäisi ottaa tässä puheeksi.” (H1)

Asiantuntijoiden persoonallisuuksien lisäksi myös asenteet kehityskeskustelua kohtaan vaihtelevat. Kielikeskuksen esimiehet pyrkivät kohtaamaan asiantuntijat positiivisella mielellä ja asiantuntijoiden tarpeet huomioon ottaen. Tarvittaessa keskustelut käydään improvisoiden:

”Voi olla, että heitetään lomakkeet nurkkaan ja todetaan, että jos nää ei ole sulle ajankohtaisia ja akuutteja asioita, niin mistä sä haluaisit keskustella” (H1).

Yksilöllisyys huomioidaan myös työnkuviissa ja kunkin työntekijän omissa kehittymistarpeissa. Jokaisen työntekijän tehtäväkuva on omanlaisensa ja myös kehittymistarpeet ja -toiveet eroavat toisistaan. Esimiehet korostavatkin asiantuntijoiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden huomioimista, sillä henkilökohtainen kiinnostus on edellytys asiantuntijan motivoitumiselle:

”Jos joku ei ole yhtään kiinnostunut jostakin asiasta, niin mun mielestä on tosi vaikea yrittää sitä innostaa. Se pitää olla joku sellanen juttu sillä ihmisellä valmiina, mistä voi lähteä rakentaan.” (H5)

Kehityskeskustelujen perusteella työn sisältöä voidaan muotoilla kutakin asiantuntijaa kiinnostavaan suuntaan. Esimerkiksi Kielikeskuksen kielikurssien aihepiirit pyritään jakamaan sen mukaan, mikä kutakin työntekijää kiinnostaa eniten ja millä alalla kullakin on erityisosaamista. Kielikeskuksen toimintamalli tukee Butlerin ja Waldroopin (2011, 149-173) käsitystä siitä,

että asiantuntijoiden sitoutuneisuuteen ja tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa selvittämällä, mikä motivoi heitä eniten.

4.2.5 Esimies palautteen antajana ja vastaanottajana

Aarnikoivun (2008, 46-52, 131) mukaan esimiehellä on palautteen antajana ja vastaanottajana keskeinen rooli avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen luomisessa kehityskeskustelussa. Vuorovaikutuksellinen dialogi kehityskeskustelussa kuitenkin edellyttää, että organisaatiokulttuuri ja esimiehen toiminta ylipäänsä tukevat avointa vuorovaikutusta. Kielikeskuksen esimiehet kokevat, että palautteen saaminen on asiantuntijoille tärkeää. Palautteen avulla esimies voi kiittää, kannustaa, tukea, arvostaa, kehittää ja vahvistaa sekä ennen kaikkea osoittaa, että on perehtynyt asiantuntijan tekemisiin:

”Se on suurimmasta osasta ihmisiä tosi kiva, että toinen tietää, mitä mä teen ja arvostaa sitä. Mä luulen, et se palaute auttaa ihmisiä jatkamaan.” (H5)

Kielikeskuksen esimiehet, jotka ovat nousseet esimiesasemaan kollegoiden joukosta, tuntevat alaistensa työn hyvin. Tämä helpottaa asiantuntevan palautteen antamista, mikä on myös Sipilän (1996, 42) mukaan olennaista asiantuntijoiden palautteenannossa. Positiivinen palaute voi olla suullista ja myös kirjallista kiitosta, joka kirjataan kehityskeskustelulomakkeeseen. Asiantuntijoiden lisäksi kiittämällä on merkitystä esimiehille itselleen:

”Se on myös mulle tärkeää, että mä saan sanoa julki sen asian. Ei ainoastaan niin, että alaisen on tärkeä kuulla se, on yhtä tärkeää, että minä saan sanoa sen.” (H1)

Palautteen on oltava esimiesten mukaan rehellistä ja aitoa. Pidättyväisemmät esimiehet saattavat korostaa positiivista palautetta tarkoituksenmukaisesti enemmän kuin muut, jotta luonteenomainen pidättyväisyys ei estäisi asiantuntijaa ymmärtämästä positiivista viestiä juuri niin positiivisena kuin se on tarkoitettukin. Osa esimiehistä antaa positiivisen palautteen mieluiten johdattelemalla asiantuntijaa kertomaan itse, mikä on ollut erityisen onnistunutta ja hyödyllistä:

”Se palaute tulee oikeastaan itsepalautteena, että joo mä olin siellä konferenssissa ja se olikin tosi hyvä kokemus, kun mä opin jotakin. Silloin on paljon helpompi sanoa, että tosi hienoa, että menit, kun noin paljon opitkin.” (H5)

Kaikki esimiehet kokevat positiivisen palautteen antamisen helppona. Kiitosten vastaanottaminen on asiantuntijan persoonasta riippuen helppoa tai hankalaa: turha vaatimattomuus on esimiesten mukaan hieman yleisempää suomalaisilla henkilöillä. Osa asiantuntijoista ilahtuu selkeästi suullisesta kiitoksesta, kun taas osa kaipaa kiitosten sijaan konkretiaa:

”Alainen sanoi mulle ihan suoraan, että ei hän kaipaa esimieheltä sellaista palautetta, että esimies kulkee kiittämässä jatkuvasti. Hän haluais sellaista palautetta, että saa resursseja, työmahdollisuuksia ja tällaisia.” (H1)

Positiivisen palautteen lisäksi esimiehet antavat asiantuntijoille hyvinvointiin liittyvää hillitsevää palautetta (vrt. luku 4.2.2) sekä rakentavaa palautetta. Rakentavan palautteen antaminen koetaan selvästi haastavampana kuin muu palautteenanto. Esimiesten keinoja rakentavan palautteen antamiseen ovat mm. keskustelu, johdattelu, vitsailu, asiantuntijan oman mielipiteen kysyminen ja erilaisten ratkaisumahdollisuuksien varovainen esiintuonti:

”Jos on jotain suunnitelmia, mitä aikoo tehdä, ja mä näen et se ei välttämättä tuu onnistumaan, niin silkkihansikkain yritän tuoda esille, et tässä saattaa olla sellasia vaikeuksia” (H2).

Osa esimiehistä kokee, että johdattelu palautteenannossa saattaa joskus olla liian epäselvää. Esimiehen rooli kuitenkin tukee esimiestä rakentavan palautteen antamisessa ja on antanut vaikeissakin tilanteissa oikeuden kommentoida asiantuntijoiden tekemisiä:

”Se kun on esimies, niin on pakko ottaa tilanteesta vastuu. Eikä se olu ees vaikeeta, kun on se rooli.” (H4)

Sipilän (1996, 41-42) mukaan asiantuntijoille annetun rakentavan palautteen tulee olla perusteltua ja kohdistettua. Samaa mieltä ovat Kielikeskuksen esimiehet, jotka korostavat rakentavan palautteen vaativan taakseen konkreettisia havaintoja. Asiantuntija tietää monesti itsekin ongelmakohtat ja tällöin riittää, että asia otetaan kehityskeskustelussa tai muussa tilanteessa esiin ja siitä puhutaan. Kun ongelma tiedostetaan, ”se muutos tulee toivottavasti sieltä sisältä” (H4). Kielikeskuksen asiantuntijat ottavat esimiesten mukaan rakentavankin palautteen pääosin hyvin vastaan:

”Jos on näkemyseroja, niin sieltä tulee hyvässä hengessä oma näkemys ja muita perusteluja. Hyvin ottaa vastaan. Se on mun mielestä rikastuttavaa molemmin puolin tavallaan. Mä näen enemmän missä mennään, ja he taas saa toisen mielipiteen jostakin asiasta, josta me keskustellaan.” (H2)

Esimiehet ottavat palautetta antaessa huomioon kunkin asiantuntijan omat persoonalliset piirteet ja pyrkivät sopeuttamaan palautteenannon kunkin henkilön yksilöllisen herkkyyden mukaisesti. Kehityskeskustelussa annettu palaute ei esimiesten mukaan saa olla täydellinen yllätys, vaan asioista tulee keskustella avoimesti muulloinkin. Erityisen hedelmällisinä nähdään palautetilanteet, joissa palaute on aidosti kaksisuuntaista ja molemmat suhtautuvat palautteeseen avoimesti:

”Paras kaksuuntainen on ollut semmonen, että tää toinen henkilö alkoi sanoa, että mitkä asiat minun toiminnassa häiritsee häntä ja mä sain sanoa päinvastoin. Se oli siis niin hyvä ja hedelmällistä ja sen

*jälkeen nämä häiriötekijät häipyivät. Et se oli sellanen, mitä parhaimmillaan voi olla ja se kuvastaa myös tätä luottamuksellista ilma-
piiriä.” (H2)*

Oikeanlainen suhtautuminen ja asennoituminen palautteeseen on myös Aarnikoivun (2008, 141-152) mukaan toimivan palautekulttuurin edellytys. Kielikeskuksen esimiehet ottavat mielellään vastaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Kiittävä palaute tuntuu kaikista luonnollisesti hyvältä, ja rakentava palaute haastaa kehittymään. Hankalimpia ovat tilanteet, joissa esimies saa osakseen kritiikkiä vain siksi, että asiantuntija purkaa omaa pahaa oloaan esimieheen. Näissäkin tilanteissa esimiehet eivät kuitenkaan sivuuta kritiikkiä täysin:

”Mutta siltikin sitä pitää miettiä, että entä jos siinä kuitenkin onkin jotain perää. Koska voihan se niinkin olla, että siinä on, mutta sitä ei ole itse huomannut.” (H1)

Kielikeskuksessa esimiehet saavat palautetta sekä yksilö- että ryhmäkehityskeskusteluissa. Ryhmäkehityskeskustelulomakkeessa on erikseen kohta esimiehelle osoitetulle palautteelle, joten siellä palaute tulee monien mielestä luontevimmin. Osa pyytää palautetta kuitenkin myös erikseen yksilökehityskeskustelun yhteydessä. Palautteen antaminen on asiantuntijoille haastavaa ja moni esimies kaipaisi itselleen palautetta enemmän ja konkreettisemmin. Koska palautteen tarkoituksena on kehittää toimintaa, ”ihan kiva -palautteesta ei löydy mitään tarttumapintaa” (H3). Tärkeimpänä esimiehet kuitenkin näkevät, että kaikilla on tilaisuus saada ja antaa palautetta.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli Kielikeskuksen hyvä tulos viimeisimmässä Helsingin yliopiston työilmapiirikyselyssä. Kyselyn perusteella heräsi kysymys siitä, mitkä tekijät Kielikeskuksen esimiesten toimintatavoissa vaikuttavat siihen, että työilmapiiri Kielikeskuksessa on parempi kuin yliopiston muiden tiedekuntien ja laitosten ilmapiiri keskimäärin. Tutkimus rajattiin kolmen näkökulman avulla: tutkimuksessa keskityttiin asiantuntijaorganisaatioihin, työtyytyväisyyteen ja kehityskeskusteluun esimiehen työvälineenä. Tarkoituksena oli selvittää esimerkkiorganisaationa toimivan Kielikeskuksen kehityskeskustelun käytänteitä ja kuvata niiden perusteella, mitkä seikat edistävät asiantuntijaorganisaation henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Tutkimuksessa keskityttiin esimiehen näkökulmaan, ja keskeiseksi tutkimuskysymykseksi valittiin ”Mikä on esimiehen näkemyksen mukaan hänen oma roolinsa työtyytyväisyyden edistäjänä asiantuntijaorganisaation kehityskeskustelussa?” Tutkimusongelmasta johdetut alakysymykset olivat ”Mitä erityispiirteitä on asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyössä?”, ”Millainen esimiestyön väline kehityskeskustelu on?” ja ”Mistä syntyy asiantuntijoiden työtyytyväisyys?”. Näihin kysymyksiin etsittiin vastausta kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla. Tutkimusai-

neisto koostui viiden Kielikeskuksen esimiehen teemahaastatteluista sekä Helsingin yliopiston esimiestyötä ja kehityskeskustelua käsittelevistä kirjallisista ohjeista ja lomakkeista. Aineisto analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla.

5.1 Johtopäätökset

Keskeisimmät seikat, jotka erottavat asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyön muiden organisaatioiden esimiestyöstä, ovat asiantuntijoiden itsenäisyys ja vapaudentarve, arvostuksen ja ihmiskeskeisen johtamismallin merkitys sekä osaamisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin merkitys asiantuntijoiden motivaatiolle ja sitoutumiselle. Kielikeskuksen – kuten myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden – työntekijöiden tietopääoma kulkee heidän mukanaan, ja organisaatio on riippuvainen asiantuntijoistaan. Tästä seuraa, että asiantuntijoita tulee kohdella arvokkaana pääomana ja heille tulee antaa heidän tarvitsemaansa vapautta, vastuuta ja itsenäisyyttä suunnitella omaa työtään.

Asiantuntijaorganisaation esimies ei käskytä alaisiaan, vaan osoittaa arvostusta, kunnioitusta ja kumppanuutta tarjoamalla asiantuntijoille johtamispalveluja ja toimimalla asiantuntijan tukena ja palautteenantajana. Osaamisella on asiantuntijoille suuri merkitys, joten esimiestyössä korostuu osaamisen johtaminen, kehittymisen mahdollistaminen ja kunkin asiantuntijan yksilöllisten kiinnostuksenkohteiden huomioiminen. Esimiestyön perimmäisenä tavoitteena on saada aikaan työympäristö ja organisaatiokulttuuri, jossa asiantuntija motivoituu ja johon hän haluaa sitoutua.

Asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa heidän motivaationsa tehdä työtä. Motivaatiota ja työtyytyväisyyttä on tutkittu mm. sisältö- ja prosessiteorioiden avulla. Sisältöteorioihin kuuluvassa Maslow'n tarvehierarkiassa asiantuntijat sijoittuvat ylemmille tasoille, jolloin tyytyväisyyden kannalta merkityksellisiä ovat arvostuksen saaminen sekä mahdollisuus toteuttaa itseään. Prosessiteorioihin pohjautuvassa Hackmanin ja Oldmanin työnmuotoilumallissa työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat työn vaihtelevuus, eheys, merkitys, itsenäisyys sekä työstä saatu palaute. Mallin mukaan henkilön kasvutarve on sitä suurempi mitä enemmän työntekijä haluaa kehittyä työssään, kokea vaihtelua ja kohdata uusia haasteita. Asiantuntijoilla kasvutarve on suuri, ja työtyytyväisyys on voimakkaasti sidoksissa asiantuntijoiden kokemiin tunteisiin työn merkityksellisyydestä, omasta vastuusta ja työn tuloksista.

Asiantuntijoiden työtyytyväisyys on yhteydessä erityisesti sisäisiin motivaatiotekijöihin, joita ovat työn kiinnostavuus, kehittymismahdollisuudet, innostava työilmapiiri sekä palaute ja arvostus. Sisäisistä motivaatiotekijöistä kehityskeskustelussa käsitellään kehittymismahdollisuuksia ja työn sisältöä. Lisäksi asiantuntijalla on kehityskeskustelussa mahdollisuus saada esimieheltä kaipaamaansa arvostusta ja palautetta. Asiantuntijoita tyydyttävän työilmapiirin

muodostumiseen vaikuttavat mm. avoin viestintä, henkilöstöstä ja sen työvälineistä huolehtiminen, henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin sekä kannustava johtaminen.

Kehityskeskustelu on yksi esimiehen tärkeimpiä työkaluja. Se on esimiehen ja alaisen välinen säännöllisesti toistuva keskustelu, jolla on selkeät tavoitteet. Kun kehityskeskustelut käydään säännöllisesti ja prosessi on suunniteltu ja mietitty, työntekijä voi luottaa siihen, että kehityskeskustelusta on hyötyä. Yksi tärkeimmistä kehityskeskustelun tavoitteista on työhyvinvoinnin parantaminen, ja muita toisiinsa linkittyviä tavoitteita ovat mm. strategian jalkauttaminen, osaamisen kehittäminen, palautteen antaminen ja saaminen, luottamuksen rakentaminen ja paremman esimies-alaisuuden luominen.

Kehityskeskusteluprosessin kaikki vaiheet ovat merkittäviä. Molemminpuolinen huolellinen valmistautuminen on edellytyksenä kehityskeskustelun tavoitteiden saavuttamiselle. Toteutusvaiheessa käydään läpi mennyt kausi, asetetaan tulevat tavoitteet ja pohditaan kehittämistarpeita. Keskustelun aikana tulee pyrkiä dialogiseen vuorovaikutukseen ja luottamukselliseen ilmapiiriin ja esimiehen tehtävä on ottaa huomioon kunkin keskustelukumppanin persoonallisuus ja yksilölliset toiveet. Jälkihoitovaiheessa on dokumentoitava ja toteutettava keskustelussa sovitut asiat, sillä jatkotoimenpiteiden hoitaminen motivoi ja lisää luottamusta seuraaviin kehityskeskusteluihin.

Kielikeskuksen esimiesten kehityskeskusteluohjeissa otetaan huomioon tärkeiksi koetut asiat, kuten valmistautuminen, dokumentointi ja sovitun toteuttaminen. Haastattelujen perusteella voitiin todeta, että nämä asiat toteutuvat myös käytännössä: Esimiehet kiinnittävät huomiota siihen, että kehityskeskusteluprosessi sujuu mahdollisimman miellyttävästi työntekijöiden kannalta. Aikaa keskusteluja varten varataan tarpeeksi, ja keskustelujen ajankohdista sovitaa hyvissä ajoin. Esimiehet rauhoittavat kehityskeskustelutilanteen ja keskittyvät keskustelun ajaksi ainoastaan keskustelukumppaniinsa. Oma Kielikeskuksen tarpeisiin räätälöity lomake parantaa kehityskeskustelujen antia. Asiantuntijoihin suhtaudutaan kunnioittavasti, ja yliopiston ohjeita halutaan noudattaa – kuitenkin niin, että ohjeita voidaan soveltaa paremmin juuri omaan yksikköön soveltuviksi. Lisäksi kehityskeskustelujen anti ei jää pölyttymään kaappeihin pelkkinä täytettyinä lomakkeina, vaan keskusteluja käytetään hyödyksi Kielikeskuksen toiminnan suunnittelussa.

Kehityskeskusteluprosessin vieminen läpi ohjeiden mukaisesti on kuitenkin pelkkä tekninen suoritus. Onnistuneessa teknisessä suorituksessa otetaan huomioon ohjeistusten neuvot siitä miten keskustelu pitää aloittaa, mistä puhutaan ja missä järjestyksessä, millä äänensävyllä ja puhenopeudella ja miten tulee istua keskustelukumppaniin nähden. Todellinen haaste kehityskeskustelussa on kuitenkin se, miten saadaan luotua luottamuksellinen suhde ja aito välittävä dialogi keskustelijoiden välille. Tällöin kehityskeskustelu ei ole vain tekninen suoritus ja

rutiini, vaan sen avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen. Olennaisessa roolissa kehityskeskustelun luonteen muuttamisessa teknisestä suorituksesta inhimilliseksi vuorovaikutukselliseksi tilanteeksi on työyhteisön ilmapiiri ja suhtautuminen kehityskeskusteluihin sekä esimiehen arvot ja persoonallisuus.

Tutkimuksen perusteella työtyytyväisyyttä edistäviä esimiehen rooleja kehityskeskustelussa ovat tasavertainen kumppani, inhimillinen kuuntelija, kehittymisen tukija ja mahdollistaja, arvostaja ja yksilöllisyyden huomioija sekä palautteen antaja ja vastaanottaja. Kaikki nämä roolit ottavat huomioon kehityskeskustelun oikeaoppisen teknisen toteutuksen, mutta sen lisäksi ne edistävät keskustelun avoimuutta ja vastavuoroisuutta.

Tasavertaista kumppanuutta korostavat esimiehet, jotka ovat nousseet esimiesasemaan kollegoiden joukosta. He eivät nosta itseään muiden yläpuolelle, vaan tuntevat olevansa osa joukkoa. Esimiesten mukaan myös erilaisissa määrä- ja osa-aikaisissa työsuhteissa olevat henkilöt tulee pyrkiä huomioimaan tasavertaisina työntekijöinä. Kehityskeskustelutilanteen tulisi olla mahdollisimman avoin ja epämuodollinen, kuitenkin niin, että kaikki tärkeät asiat käydään läpi. Esimiehet korostavat kehityskeskustelun kaksisuuntaisuutta ja asiantuntijoiden mielipiteen kysymistä.

Esimiehen inhimillisyys merkitsee asiantuntijaorganisaatiossa aitoa välittämistä ja halua huolehtia kokonaisvaltaisesti asiantuntijoiden hyvinvoinnista. Humanistisia arvoja kannattavat esimiehet ottavat huomioon myös asiantuntijoiden yksityiselämän haasteet tiettyyn rajaan saakka. Esimiesten mukaan heidän tärkein tehtävänsä kehityskeskustelussa on keskittyä kuuntelemaan asiantuntijaa, jolla ei itsenäisen työn vuoksi ole välttämättä vuoden aikana monia mahdollisuuksia keskustella omista asioistaan kahden kesken esimiehen kanssa.

Asiantuntijat tarvitsevat esimiestä vertaistuen ja kuuntelemisen lisäksi hallinnollisten asioiden hoitamiseen. Esimiestyö koetaankin palvelutehtävänä, jonka tavoitteena on huolehtia asiantuntijoiden työn mielekkyydestä ja järjestää asiantuntijoille mahdollisuuksia laajentaa työnkuvaansa ja kehittää omaa osaamistaan. Esimiesten mukaan asiantuntijoiden oma etu menee toisinaan organisaation edun edelle, kun kehityskeskusteluissa pohditaan asiantuntijoiden urakehitystä ja jatkumahdollisuuksia jopa oman organisaation ulkopuolella.

Kehityskeskustelun avulla esimiehet pystyvät osoittamaan asiantuntijoiden kaipaamaa arvostusta ja kiinnostusta heitä kohtaan. Arvostusta osoitetaan sanojen lisäksi kunnioittamalla asiantuntijoiden itsenäisyyttä ja vapautta sekä kuuntelemalla heidän toiveitaan työn sisällön suhteen. Esimiehet korostavat asiantuntijoiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden huomioimista, sillä henkilökohtainen kiinnostus on edellytys asiantuntijan motivoitumiselle.

Esimiesten näkemyksen mukaan asiantuntija tarvitsee esimiestä palautteen antajaksi ja oman mielipiteidensä tueksi ja vahvistukseksi. Rakentavan palautteen antaminen koetaan haastavampana kuin positiivisen palautteen antaminen. Annetun palautteen tulee olla rehellistä ja aitoa, ja se tulee antaa keskustelemaan sävyyn. Myös asiantuntijan persoonallisuus tulee ottaa huomioon palautetta antaessa. Asiantuntijoiden esimiehille antama palaute saattaa jäädä usein liian vähäiseksi ja pinnalliseksi.

Asiantuntijaorganisaation kehityskeskustelu on parhaimmillaan arkipäivän esimiestyön olennainen lisä, kullekin asiantuntijalle varattu oma aika, jonka avulla asiantuntija motivoituu ja innostuu jatkamaan ja kehittymään. Kun organisaation ilmapiiri on hyvä ja kehityskeskusteluilla on johdon tuki, esimiehet kokevat oman olonsa varmaksi ja panevat oman persoonansa peliin onnistuneiden kehityskeskusteluiden puolesta. Sama kokemus välittyy eteenpäin asiantuntija-alaisille, ja näin syntyy positiivinen kierre, joka edelleen ruokkii hyvää ilmapiiriä.

5.2 Tutkimustulosten arviointi

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, että esimerkkitapaus on koulutukseen erikoistunut yliopisto-organisaatio, jonka talous toimii eri tavalla kuin voitontavoitteluun perustuvien asiantuntijaorganisaatioiden talous. Vaikka säästöt ovat ajankohtaisia myös yliopistomaailmassa, työhön suhtaudutaan enemmän osaamisen ja muiden kuin taloudellisten saavutusten ja palkkioiden kautta. Organisaation ilmapiirissä näyttäytyvät helpommin humanistiset arvot, jotka edesauttavat inhimillisyyttä ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Voidaan myös kysyä, ovatko tutkimuksen lähtökohtana toimivan Helsingin yliopiston työilmapiirikyselyn tulokset luotettavia. Kielikeskuksen tulosten puolesta puhuu se, että jopa muussa kuin vakituksessa työsuhteessa oleva Kielikeskuksen henkilöstö on sitoutunut organisaation toimintaan ja oman osaamisensa kehittämiseen. Vain tyytyväinen asiantuntijoista koostuva henkilöstö pysyy työnantajan palveluksessa ja työskentelee innovatiivisesti. Lisäksi Kielikeskus on haluttu työpaikka alan asiantuntijoille, mihin osaltaan vaikuttaa hyvä työilmapiiri.

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistämisestä ei puhuta tilastollisessa merkityksessä. Laadullisenkin tutkimuksen tausta-ajatuksena on kuitenkin se, että saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä päätelmiä myös muista vastaavanlaisista tapauksista. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, mutta ne voivat antaa osviittaa siitä, miten esimiehet voivat edistää työtyytyväisyyttä esimerkiksi Helsingin yliopiston yksiköissä ja muissa yliopiston erillisissä laitoksissa, jotka ovat verrattavissa Kielikeskukseen. Tulosten voidaan ajatella pätevän jossain määrin myös muihin julkishallinnollisiin asiantuntijaorganisaatioihin.

5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet ja oman oppimisen arviointi

Tutkimusta tehdessäni sain lukuisia ideoita jatkotutkimusaiheiksi. Helsingin yliopiston seuraava työilmapiirikysely tehdään syksyllä 2013, jolloin olisi erinomainen mahdollisuus tehdä vertailua edellisen tutkimuksen tuloksiin ja vertailla myös yliopiston eri yksiköiden esimiesten toimintatapoja keskenään. Olennaista olisi myös haastatella Kielikeskuksen asiantuntijoita ja kysyä heiltä itseltään, mitkä tekijät vaikuttavat heidän mukaansa työtyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa ei käsitelty tarkemmin aineellista palkitsemista, sillä Kielikeskuksen kehityskeskusteluissa ei neuvotella palkasta. Yksi tutkimuskohde voisikin olla, miten suuri merkitys palkkakeskusteluilla on asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen.

Kielikeskuksen esimiesten haastattelujen perusteella ryhmän merkitys asiantuntijoille on suuri. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla ryhmäkehityskeskustelujen merkitys työtyytyväisyyden, tiimihengen ja hyvän työilmapiirin luomisessa. Kielikeskuksen esimiesten toiminnassa kehityskeskusteluissa on tämän tutkimuksen mukaan paljon hyviä piirteitä, mutta olisi erittäin mielenkiintoista jatkaa tästä syvemmälle ja tutkia kehityskeskustelujen vuorovaikutusta tarkemmin. Tavoitteena voisi olla keskustelujen analysoiminen siltä kannalta, toteutuuko keskusteluissa aito dialogi vai jääkö keskustelu normaalin keskustelun tasolle. Näin saataisiin selvitettyä esimiesten ja alaisten avoimen vuoropuhelun mahdolliset esteet ja kehitettyä Kielikeskuksen kehityskeskusteluja entistä toimivammiksi.

Ennen jatkotutkimuksia on hyvä pohtia, mitä tämä tutkimus opetti itselleni. Opinnäytetyö oli omalla koulutusurallani jo toinen lopputyö, ja työhön ryhtyminen tuntui helpommalta, kun kokemusta oli jo karttunut tutkimisen lisäksi työelämästä yleensä. Tutkimusprosessia eivät haitanneet turhat pelot opinnäytetyön loppuunsaattamisen esteistä, ja elämä oli opettanut kärsivällisyyttä paneutua asioihin syvällisemmin kuin ensimmäisellä kerralla. Toisaalta tutkimuksen aihepiiri erosi täysin aiemmasta, joten tunsin tarvetta perehtyä laajasti erilaisiin lähteisiin. Kehityskeskustelu oli tuttu käytännössä, mutta teoriaosuudessa oli paljon opittavaa. Työtyytyväisyyttäkin olin aiemmin pohtinut vain omien kokemusteni perusteella.

Nautin työtä tehdessäni eniten siitä, että sain perehtyä tarkasti tutkimuksen tekemisen metodologiaan ja että opinnäytetyön aihe oli konkreettisesti yhteydessä työelämään. Koen oppineeni paljon siitä, mitä laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon ja miten vaikeaa on toisaalta tehdä luotettavaa laadullista tutkimusta. Tutkimuksen alkuvaiheessa ajattelin rajanneeni tutkimuksen hyvin, mutta työn edetessä totesin, että olisin voinut miettiä rajausta vielä tarkemmin. Halusin käsitellä kaikkia kolmea määrittelemääni näkökulmaa teoriaosuudessa, ja siksi tila tuntui loppuvan kesken ja teoriaosuus jäi suunniteltua pinnallisemmaksi.

Varsinainen tutkimuksen anti itselleni tuli kuitenkin empiirisestä osiosta. Kielikeskuksen kokeiden esimiesten haastattelemisen avasi ajatteluani, ja aineiston analyysivaiheessa myös teorian palaset loksahivat kohdalleen. Tunne oli erinomainen, kun oppimani teoria sai vahvistusta käytännön elämästä. Myös oma ajoittain skeptinen suhtautumiseni kehityskeskusteluihin muuttui tutkimusta tehdessä, kun tieto lisäsi ymmärrystä ja minulle selvisivät kehityskeskustelun laajat hyödyt. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö opetti minulle paljon sekä laadullisesta tutkimuksesta, esimiestyöstä, asiantuntijoista, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta että motivaatiosta. Odotan innolla seuraavia työelämän haasteita, joissa voin käyttää oppimaani hyödyksi.

Lähteet

Julkaistut lähteet:

Kirjat

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY Pro.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin Kamari.

Armstrong, M. 2006. Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2. painos. Turku: Johtamistaidon Opisto.

Bacal, R. 1999. Performance Management. New York: McGraw-Hill.

de Geus, A. 2002. The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School Press.

DeMarco, T. & Lister, T. 1999. Peopleware. Productive Projects and Teams. 2nd edition. New York: Dorset House Publishing.

Drucker, P.F. 2000. Johtamisen haasteet. Suom. M. Tillman. Porvoo: WSOY.

Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raportti-sarja 51. Helsinki: Työterveyslaitos.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Fincham, R. & Rhodes, P. 1999. Principles of organizational behaviour. Third edition. Oxford: Oxford University Press.

Herzberg, F. 2008. One More Time: How Do You Motivate Employees? Boston: Harvard Business Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotari, M-L. & Iivonen, M. 2004. Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations. Hershey: Idea Group Publishing.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 2006b. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYPro.

- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uud. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2001. Rohkaiseva johtaja: Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Suom. A. Vakkuri. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla. Turun Kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede: Johtaminen ja organisointi. Lisensiaatintutkimus. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Luecke, R. 2006. Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees. Boston: Harvard Business School Press.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja -tiimissä. 4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- McGregor, D. 2006. The human side of enterprise, updated and with new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld. Annotated edition. New York: McGraw-Hill.
- Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A. & Morrow, T. 2007. Strategic Human Resource Management: Contemporary issues. Harlow: Prentice Hall.
- Mullins, L.J. 2002. Management and Organisational Behaviour. Sixth edition. Harlow: Prentice Hall.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus: dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Nieto, M.L. 2006. An Introduction to Human Resource Management – An Integrated Approach. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Suom. M. Kyrö. Helsinki: Tietosanoma.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYPro.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja: Miten hallitsen nämä kaksi roolia? 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 3. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tuomivaara, S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S. & Tuominen, E. 2005. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. K. Iivonen. Helsinki: Talentum.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A. 2003. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh edition. Upper Saddle River: Pearson Education.

Artikkelit

- Butler, T. & Waldroop, J. 2011. Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. Teoksessa Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cappelli, P. 2000. A Market-Driven Approach to Retaining Talent. Harvard Business Review, Jan/Feb2000, Vol. 78, Issue 1, 103-111.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uud. ja täyd. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hongisto, A. 2005. Vuorovaikutus kehityskeskustelussa. Teoksessa Keskinen, S. & Keskinen, E. (toim.) Kehitystä ja keskustelua. Kehityskeskustelun mahdollisuudet yliopistossa. Turku: Turun yliopisto.

Hovila, H. 2005. Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. Asiantuntijan suorituskyky. e-Business Research Center. Research Reports 24. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

Joensuu, L. 2005. Haasteena arvonsa tunteva alainen. Teoksessa Johtajuus! Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.

Juuti, P. 2006a. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY Pro.

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro.

Miettinen, A. 2006. Työhönsä erittäin tyytyväiset. Teoksessa Lehti, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. (toim.) Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus.

Pakarinen, R. 2005. Puhumalla paremmaksi. Kehityskeskustelu ei saa olla jokavuotinen piina. Teoksessa Johtajuus! Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Virtanen, P. & Okkonen, J. 2005. Miten kommunikaation hallinta voi parantaa työn tuottavuutta. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. Asiantuntijan suorituskyky. e-Business Research Center. Research Reports 24. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

Waterman, R.H.Jr., Waterman, J.A. & Collard, B.A. 1994. Toward a Career-Resilient Workforce. Harvard Business Review, Jul/Aug 1994, Vol. 72, Issue 4, 87-95.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY Pro.

Sähköiset lähteet

Acatiimi. 2011. Palkkaus ja työmäärä ovat epätasapainossa. Acatiimi 5/11. Viitattu 12.3.2013. http://www.acatiimi.fi/5_2011/05_11_08.php

Antila, J. 2005. Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 272. Viitattu 23.3.2013. http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt272.pdf

Helsingin yliopisto. 2006. Yliopiston historia. Viitattu 12.3.2013. <http://www.helsinki.fi/yliopistonhistoria/yliopisto/huipputiede.htm>

Helsingin yliopisto. 2012. Maailman parhaaksi: Helsingin yliopiston strategia 2013-2016. Viitattu 14.3.2013. http://www.helsinki.fi/strategia/pdf/HY_strategia_2013-2016_www.pdf

Helsingin yliopisto. 2013a. Työhyvinvointikyselyt. Viitattu 14.3.2013. https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?_nfpb=true&_pageLabel=pp_list&placelId=HY055772 [intranetissa, vaatii käyttäjätunnuksen]

- Helsingin yliopisto. 2013b. Vuoden 2012 Työsuojelupalkinto Kielikeskukselle. Viitattu 14.3.2013.
https://flamma.helsinki.fi/portal/home/fh?_nfpb=true&_pageLabel=view&contentId=HY280020&placeld=HYMIGR_A4_101 [intranetissa, vaatii käyttäjätunnuksen]
- Helsingin yliopisto. 2013c. Kehityskeskustelun ja osaamisen kehittämisen välineet. Viitattu 14.3.2013.
https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?_nfpb=true&_pageLabel=pp_list&placeld=HY056476 [intranetissa, vaatii käyttäjätunnuksen]
- Helsingin yliopisto. 2013d. YPJ-palkkausjärjestelmä. Viitattu 14.3.2013.
https://flamma.helsinki.fi/portal/home/sisalto?_nfpb=true&_pageLabel=pp_list&placeld=HY274145 [intranetissa, vaatii käyttäjätunnuksen]
- Helsingin yliopiston kielikeskus. 2006a. Kielikeskuksen johtokunta. Viitattu 10.3.2013.
<http://www.helsinki.fi/kksc/perustiedot/johtokunta.html>
- Helsingin yliopiston kielikeskus. 2006b. Tämä on Kielikeskus. Viitattu 10.3.2013.
<http://www.helsinki.fi/kksc/perustiedot/index.html>
- Helsingin yliopiston kielikeskus. 2006c. Kielikeskuksen opiskelijaneuvosto. Viitattu 3.4.2013.
<http://www.helsinki.fi/kksc/perustiedot/opiskelijaneuvosto.html>
- Helsingin yliopiston kielikeskus. 2009. Tavoiteohjelma 2010-2012. Viitattu 3.4.2013.
http://www.helsinki.fi/kksc/perustiedot/dokumentit/tavoiteohjelma_kielikeskus_2010_hyva_ksyty.pdf
- Helsingin yliopiston kielikeskus. 2011. Vuosikertomus 2011. Viitattu 3.4.2013.
<http://www.helsinki.fi/kksc/perustiedot/dokumentit/Vuosikertomus2011/index.html>
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus [verkkojulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 7.3.2013.
http://www.tilastokeskus.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-16_tie_001.html
- Lämsä, A-M. 2001. Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective. Jyväskylä Studies in Business and Economics 12. Viitattu 8.4.2013.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5116-0>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.3.2013.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Schütz, E. & Koop, B. 2002. Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung. Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Universität Mannheim: Fachrichtung Psychologie. Viitattu 10.4.2013. http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2004/301/pdf/mabei02-2002--01--schuetz_koop--mab_im_rahmen_von_unternehmensfuehrung.pdf
- Toivonen, L. 2009. Kehityskeskustelu johtamisen välineenä: tavoitteet ja toteutus Tampereen yliopiston kirjastossa. Teoksessa Huotari, M-L. & Lehto, A. Johtamishaasteena muutos: kirjas-to akateemisessa yhteisössä. Tampere University Press. Viitattu 7.3.2013.
<http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-895>

Julkaisemattomat lähteet:

- Tuomi, U-K. 2011. Helsingin yliopiston työilmapiirikysely 2011 [esitelmä]. Kielikeskuksen henkilökuntakokous 8.12.2011. Helsinki.

Kaaviot

Kaavio 1: Kielikeskuksen organisaatio.....	11
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Yliopiston työilmapiirikyselyn 2011 eri osioiden keskiarvotulokset.	8
Kuvio 2: Tutkimusta rajaavat kolme näkökulmaa	9
Kuvio 3: Kehityskeskustelu prosessina.	24
Kuvio 4: Asiantuntijoiden työtyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatiotekijät	29
Kuvio 5: Maslow'n tarvehierarkian tasot.....	30
Kuvio 6: Hackmanin ja Oldhamin työn muotoilumalli.	33
Kuvio 7: Kielikeskuksen kehityskeskusteluprosessi.....	42

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelupohja.....	73
Liite 2: Teemoittelussa löydetyt alateemat.....	74
Liite 3: Kielikeskuksen kehityskeskustelulomake.....	76

Liite 1: Teemahaastattelupohja

Taustakysymykset:

Ikä
Työvuodet
Esimieskokemus
Alaisten määrä
Kokemus kehityskeskustelujen vetämisestä

Haastatteluteemat:

Kehityskeskustelu prosessina

Kehityskeskustelun paikka ja kesto
Keskusteluun valmistautuminen, ohjeistuksen ja lomakkeiden käyttö
Keskustelun dokumentointi, tavoitteiden seuraaminen
Johdon tuen merkitys esimiehelle
Kehityskeskustelun hyödyt

Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat

Tärkeimmät käsiteltävät teemat kehityskeskustelussa
Osaamisen ja kehittymisen tukeminen
Alaisten omat kiinnostuksen kohteet ja urakehitysmahdollisuudet
Kielikeskuksen / oman yksikön tavoitteiden käsittely
Kielikeskuksen henkilöstön työtyytyväisyyden haasteet ja niiden käsittely kehityskeskustelussa

Asiantuntijat alaisina ja keskustelukumppaneina

Asiantuntija alaisena
Esimiehen merkitys asiantuntijalle
Asiantuntijalle tärkeät seikat kehityskeskustelussa
Yksilöllisyyden huomioiminen

Ilmapiiri kehityskeskustelussa

Kielikeskuksen organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri
Ilmapiirin merkitys
Ilmapiiriin vaikuttaminen
Esimiehen arvojen ja johtamistavan näkyminen

Viestintä ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Hyvän keskustelusuhteen luominen
Positiivisista ja negatiivisista tunteista puhuminen
Sanaton viestintä
Aineeton palkitseminen
Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Liite 2: Teemoittelussa löydetty alateemat

1. Kehityskeskustelu prosessina

- 1.1 tilan merkitys, työntekijöiden mielipiteen huomioiminen
- 1.2 valmistautumisen merkitys
- 1.3 lomakkeisiin tutustuminen etukäteen
- 1.4 räätälöity lomake
- 1.5 työntekijälle osoitettua aikaa
- 1.6 tutustumisaikaa
- 1.7 kokonaisuuksien käsittely
- 1.8 tavoitteiden merkitys
- 1.9 johdon myönteinen suhtautuminen
- 1.10 kokemuksen merkitys lomakkeiden käytössä ja keskustelun luontevuudessa
- 1.11 jatkoseuranta
- 1.12 yhteys yksikkökehityskeskusteluun

2. Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat

- 2.1 urakehitys vs. työnkuvan laajentaminen
- 2.2 strategia ja tavoitteet
- 2.3 tavoitteiden selkeys ja laajuus
- 2.4 omat kiinnostuksen kohteet
- 2.5 konkreettiset toiveet
- 2.6 osaaminen
- 2.7 Kielikeskuksen omat koulutukset
- 2.8 vahvuudet ja kehittymistarpeet
- 2.9 onnistumisen kokemukset
- 2.10 tyytymättömyyden aiheet: tilat, laitteet, aikapula, muutokset, eriarvoiset työsuhteet
- 2.11 työsuhteen ulkopuoliset haasteet ja toiveet

3. Asiantuntijat alaisina ja keskustelukumppaneina

- 3.1 tyytyväisyys työhön
- 3.2 oma ryhmä
- 3.3 idearikkaus
- 3.4 haasteellisuus
- 3.5 vertaistuki
- 3.6 yksilölliset tarpeet
- 3.7 erityisosaaminen
- 3.8 käytännön järjestelyt
- 3.9 tasa-arvoisuus
- 3.10 itsenäisyys
- 3.11 asiantuntijuuden tuki

4. Ilmapiiri kehityskeskustelussa

- 4.1 aktiivinen työskentely avoimen ja yhteisöllisen ilmapiirin eteen
- 4.2 johdon esimerkki ja taustatuki
- 4.3 kiireettömyys ja keskittyminen
- 4.4 alaisen tuntemaan oppiminen
- 4.5 myönteinen kehä
- 4.6 sitoutuneisuus
- 4.7 me-henki ja yhteistyö
- 4.8 kunnioitus ja yhteisymmärrys
- 4.9 tasapuolisuus
- 4.10 kuunteleminen
- 4.11 ylpeys omasta tekemisestä

5. Viestintä ja vuorovaikutus kehityskeskustelussa

- 5.1 johdonmukaisuus, avoimuus, selkeys
- 5.2 ammattimainen, mutta epämuodollinen tilanne
- 5.3 kiinnostus ihmisenä, ei vain työntekijänä
- 5.4 vanhat tarinat ihmissuhteissa
- 5.5 negatiivisten tunteiden käsittely
- 5.6 sanattoman viestinnän merkitys ja tulkinta
- 5.7 aineeton palkitseminen: kiitos ja kannustus, koulutus- ja työaikajärjestelyt, vapaus, ideoiden eteenpäinvienti
- 5.8 arvostaminen
- 5.9 rakentavan palautteenannon vaikeus
- 5.10 positiivisen palautteen haasteet
- 5.11 palautteen vastaanottaminen
- 5.12 palautteen merkitys: vahvistus, tiedostaminen

Liite 3: Kielikeskuksen kehityskeskustelulomake

OPETTAJAN KEHITYSKESKUSTELUN POHJAKSI 2012–2013
OMAN TYÖN TARKASTELU



- Mistä oma työsi koostuu nyt? Mitkä ovat keskeiset työtehtäväsi? (ks. liitteenä oleva opettajan tehtäväkuvaus)
- Keiden kanssa teet yhteistyötä ja mitä nämä työtehtävät ovat?
- Mitkä ovat keskeiset (yliopiston sisäiset, kansalliset ja kansainväliset) verkostosi oman työsi ja yksikön kannalta?
- Vahvuutesi työssäsi, mitä osaamista tarvitset lisää?
- Missä olet onnistunut? Mikä työssäsi innostaa sinua?
- Mitä odotuksia/haasteita koet kohdistuvan omaan työhösi lähitulevaisuudessa (yksikön sisältä ja ulkopuolelta tulevat)?

Keskeiset työtehtävät	Työn sisältö	Keiden kanssa teet työtä?	Keskeiset verkostot	Vahvuudet/ koulutus- ja kehittymistarpeet	Onnistumisen kokemukset/Mikä työssä innostaa?	Odotukset ja haasteet

Omat tavoitteesi seuraavalle vuodelle: (Mieti tavoitteita myös suhteessa oman yksikön ja Kielikeskuksen tavoitteisiin.)

Paikka ja päiväys _____

esimies _____

työntekijä _____