

Laura Juntunen

TYÖNTEKIJÄN VALMISTAUTUMINEN KEHITYSKESKUSTELUUN

asenteiden ja odotusten vaikutus vuorovaikutuksessa

Työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun

asenteiden ja odotusten vaikutus vuorovaikutuksessa

Laura Juntunen

Opinnäytetyö

Kevät 2013

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

Tekijä: Laura Juntunen

Opinnäytetyön nimi: Työntekijän valmistautuminen kehityskeskusteluun: asenteiden ja odotusten merkitys vuorovaikutuksessa

Työnohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistautumiskausi ja – vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 45+1

Opinnäytteen päätavoitteena on tutkia työntekijän valmistautumisen, asenteiden ja odotusten vaikutusta kehityskeskusteluun sekä asenteiden ja odotusten vaikutusta valmistautumiseen. Työssä pyritään myös selvittämään toimeksiantajan Oulun seudun ammattikorkeakoulun, Liiketalouden yhden osaston, työntekijöiden asenteita ja odotuksia kehityskeskustelua ja valmistautumista kohtaan sekä työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun. Tarkoituksena on selvittää onko organisaatiolla tarvetta kehittää kehityskeskustelu prosessia työntekijän näkökulmasta.

Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu on avointa vuorovaikutusta, joka sisältää dialogista keskustelua ja palautetta. Aidossa dialogissa pystytään puhumaan myös vaikeista asioista. Hyödyllinen kehityskeskustelu voi kuitenkin epäonnistua, jos siihen valmistaudutaan huonosti, asioiden keskusteleminen jää pinnalliseksi, tai jos kehityskeskustelun tarkoitusta ei ole ymmärretty.

Asenteet vaikuttavat kuinka ihminen toimii. Asenteisiin vaikuttaa työntekijän kehityskeskustelusta ja valmistautumisesta kokema hyöty. Jos työntekijä ei koe saavansa hyötyä prosessista, hänen asenteensakin voi muuttua negatiiviseksi. Odotusten epärealistisuus voi aiheuttaa pettymyksiä, työntekijän odotukset myös esimiehen reaktiosta palautteeseen voi vaikuttaa palautteen antoon

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusta. Toteutuksen apuna käytettiin sähköpostihaastattelua, joka sisälsi seitsemän avointa kysymystä koskien työntekijän asenteita ja odotuksia kehityskeskustelua kohtaan sekä työntekijän valmistautumisesta kehityskeskusteluun.

Tutkimuksessa selvisi, että asenteisiin vaikuttaa työntekijän kokema hyöty valmistautumisesta sekä kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelun onnistumisen kokemiseen vaikuttavat odotusten toteutumiset kehityskeskustelussa ja sen jälkiseurannassa. Valmistautuminen vaikuttaa kehityskeskustelun sisällön käsittelyn syvyyteen.

Oamk:n työntekijät kokivat valmistautumisen ja kehityskeskustelun tärkeäksi. Osa käytti valmistautumiseen vain lomakkeen täyttöön vievän ajan, toiset pohdiskelivat ja miettivät asioita kauemmin. Työntekijät olivat tyytyväisiä tämänhetkiseen kehityskeskustelun prosessiin.

Asiasanat: Asenne, odotukset, valmistautuminen, kehityskeskustelu, vuorovaikutus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Laura Juntunen

Title of Thesis: Employees preparation to performance appraisal : the importance of attitude, expectation and preparation in interaction

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year of submitting thesis: Spring 2013

Pages: 45 +1

The main purpose of this thesis was to examine the importance of employees' attitude, expectation and preparation in communication which are essential in having developmental performance appraisal, as well as to study the influence of employees' attitude and expectation towards preparation. Thesis also attempts to clarify clients, Oulu University of Applied Sciences', employees' attitudes and expectations towards performance appraisal and preparation and studies how an employee prepares for performance appraisal. My object is to clarify if there is need for improvement in the organization's performance appraisal from employees' point of view.

For the performance appraisal to be genuinely useful, it has to consist of open communication, which has dialogic discussion and feedback from both participants. The point of dialogic discussion is to also be able to discuss even the more difficult matters. Useful performance appraisal can fail if preparation to discussion is done poorly or if the purpose of performance appraisal is not clearly understood, thus resulting in the conversation being shallow.

Attitude affects on how person acts. Benefit from performance appraisal and preparation affects employee's attitude. If employees don't feel like they are getting any benefits out off the process, their attitude can also change more negative. Unrealistic expectations can cause disappointment. Expectations of how superior reacts to given feedback can also affect and limit feedback.

Research method was qualitative research. E-mail interview was used to execute the research. Interview included seven broad questions which dealt with employee's attitudes, expectations towards performance appraisal and also employee's preparation for performance appraisal.

The study revealed that benefits from performance appraisal and preparation affects on attitude. Feeling of success from performance appraisal affects on expectation. Preparation affects on depth of content processing in performance appraisal.

Employees' of Oamk felt that preparation and performance appraisal is important. For preparation some used only time that was needed to fill the form others reflected their thought for longer. Employees' were satisfied with the current state of performance appraisal process.

Keywords: Attitude, expectation, preparation, performance appraisal, communication

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	8
1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	9
1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja.....	10
2 Kehityskeskustelu.....	12
2.1 Kehityskeskustelun määritelmä.....	12
2.2 Kehityskeskustelun vaiheet.....	13
2.3 Kehityskeskustelun kompastuskivet.....	14
2.4 Työntekijän hyöty kehityskeskustelusta.....	14
3 Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	16
3.1 Koulutus.....	17
3.2 Kehityskeskustelulomakkeet.....	17
3.3 Muistilista.....	18
4 Asenteet ja odotukset.....	20
4.1 Asenteet.....	20
4.2 Odotukset.....	21
5 Vuorovaikutus: keskustelu ja palaute.....	23
5.1 Pinnallinen keskustelu.....	23
5.2 Dialoginen keskustelu.....	24
5.3 Palaute.....	25
5.4 Palautteen antaminen ja vastaan ottaminen.....	26
5.4.1 Alainen palautteen antajana.....	27
5.4.2 Alainen palautteen vastaanottajana.....	27
7 Menetelmä ja toteutus.....	29
7.1 Tutkimusmenetelmät.....	29
7.2 Tutkimuksen toteutus ja kysymykset.....	30
8 Tulokset ja johtopäätökset.....	32
8.1 Asenteet ja odotukset.....	32
8.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen.....	35
8.3 Asenteiden, odotusten ja valmistautumisen merkitys vuorovaikutukseen.....	37

8.4 Johtopäätökset.....	38
Lähteet.....	44

1 JOHDANTO

Kehityskeskusteluista on tullut tärkeä organisaatioiden työkalu henkilöstön suoritusten johtamisessa. Kehityskeskustelu voi kuitenkin epäonnistua monesta syystä. Työntekijän asenteet voivat vaikuttaa kehityskeskusteluun valmistautumiseen negatiivisesti, jos hän ei usko kehityskeskustelulla olevan mitään merkitystä hänen suorituksensa kannalta tai hän ei koe saavansa siitä hyötyä tulevaisuudessa. Myös alaisen epärealistiset odotukset voivat johtaa pettymysten kokemiseen kehityskeskustelussa sekä jälkiseurannassa ja näin vaikuttaa negatiivisesti alaisen suhtautumiseen tuleviin kehityskeskusteluihin ja niihin valmistautumiseen.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen vaikuttaa itse kehityskeskustelun aikana käydyin keskustelun laatuun ja odotuksiin kehityskeskustelua kohtaan. Kehityskeskustelut tähtäävät avoimeen dialogiseen keskusteluun, jossa pystytään puhumaan vapaasti ja syvällisesti kehityskeskustelun teemoista. Kehityskeskustelun epäselvyys voi johtaa pinnalliseen keskusteluun, jolloin keskustelusta saattaa muodostua yksisuuntainen, esimiehen johtama keskustelu, ja asioihin ei voida pureutua pintaa syvemmälle.

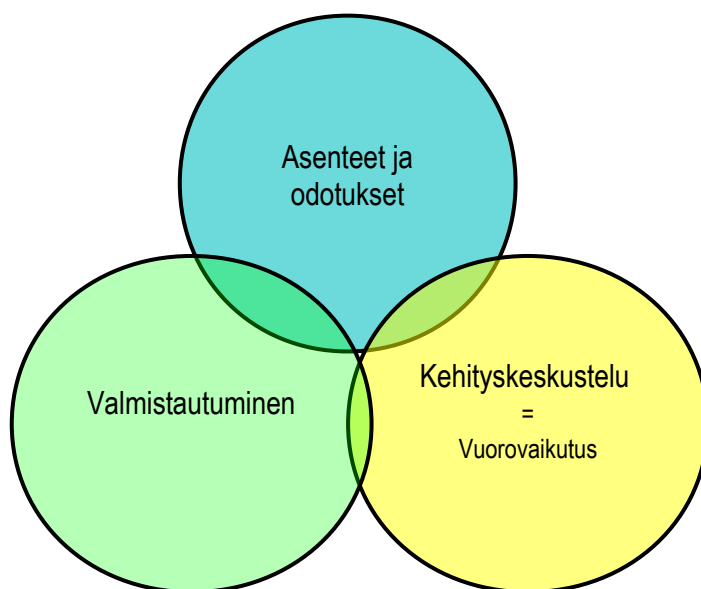
Monesti alainen saattaa ymmärtää väärin kehityskeskustelun tarkoituksen ja nähdä sen hyvin virallisena ja jo ennalta määrättyinä kehityskeskustelulomakkeen läpikäymisenä, joka ei houkuttele työntekijää vapaaseen keskusteluun kehityskeskustelun aikana. Vaikka lomaketta käytetäänkin kehityskeskustelun suuntaajana, sen ei tulisi rajata ja jäykistää keskustelua.

Työntekijän tai esimiehen huonolla valmistautumisella on myös vaikutus kehityskeskustelun kulkuun, sillä keskustelu ja palautteen anto voivat jäädä tällöin vähäiseksi tai mielipide voi tulla esille työkeänä, joka tietenkin vaikuttaa keskustelusta saataviin tuloksiin ja sen jälkeisiin muutoksiin. Kehityskeskustelussa tärkeää ovat siis vuorovaikutuksen laatu ja kehittävän palautteen anto, johon paljolti vaikuttaa kehityskeskusteluun valmistautuminen ja ymmärrys kehityskeskustelun tavoitteista.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun sekä hänen asenteitaan ja odotuksiaan. Tutkimus keskittyy asenteiden, odotusten ja valmistutumisen vaikutukseen kehityskeskustelun vuorovaikutuksessa. Tavoitteena on luoda yhteys asenteista ja odotuksista kehityskeskustelun valmistautumiseen ja valmistautumisen vaikutuksesta kehityskeskustelun vuorovaikutuksen, keskustelun ja palautteen laatuun.

Asenteet, odotukset, kehityskeskusteluun valmistautuminen ja kehityskeskustelu vaikuttavat kaikki toisiinsa. Ne muodostavat tiiviin perheen keskenään (kuvio 1). Asenteet ja odotukset vaikuttavat sekä valmistautumiseen että kehityskeskusteluun, valmistautuminen vaikuttaa taas vuorovaikutuksen laatuun kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelun onnistuminen on siis asenteista, odotuksista ja valmistautumisesta riippuvainen. Kehityskeskustelun onnistuminen, odotusten täytyminen tai epäonnistuminen, vaikuttavat tulevaisuudessa työntekijän asenteisiin kehityskeskustelua kohtaan.



KUVIO 1. Tekijöiden liittäminen toisiinsa

Ymmärtääksemme kehityskeskustelun valmistautumisen merkityksen sekä asenteiden ja odotuksien vaikutuksen kehityskeskustelussa, tulee meidän tarkastella ensin kehityskeskustelua, mistä se koostuu sekä mihin se tähtää. Hyvässä kehityskeskustelussa vuorovaikutus koostuu avoimuudesta ja dialogista molemmissa sekä keskustelussa että palautteessa. Jos alainen ei ole ymmärtänyt kehityskeskustelun tarkoitusta tai kokee sen tarpeettomaksi, voi hänen asenteensa olla välinpitämätön kehityskeskustelua kohtaan, jolloin valmistautuminen voi jäädä vähäiseksi. Vähäinen valmistautuminen vaikuttaa keskustelun syvyyteen, asioiden läpikäyminen jää helposti pinnalliseksi.

Opinnäytteessä pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

Kuinka asenteet ja odotukset vaikuttavat valmistautumiseen ja kehityskeskustelun vuorovaikutukseen?

Kuinka valmistautuminen vaikuttaa vuorovaikutukseen kehityskeskustelussa?

Työssä pyritään selvittämään myös toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden asenteita ja odotuksia kehityskeskustelua kohtaan sekä miten he valmistautuvat kehityskeskusteluun. Tarkoituksena on selvittää onko organisaatiolla tarvetta kehittää kehityskeskusteluprosessiaan.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus rajattiin koskemaan vain työntekijöiden kehityskeskusteluun valmistautumista ja valmistautumisen, asenteiden sekä odotusten vaikutusta kehityskeskustelun vuorovaikutukseen. Tutkimus oli vaikea rajata sillä mm. asenteet ja odotukset koostuvat monesta asiasta. Teoriapohjassa olenkin pyrkinyt tarkastelemaan vain asenteiden ja odotusten vaikutusta.

Opinnäytteen aluksi käsitellään mitä kehityskeskustelu on, mitä vaiheita siinä on, mitä hyötyä alainen saa keskustelusta ja mitkä tekijät saattavat aiheuttaa kehityskeskustelun epäonnistumisen. Kehityskeskustelun rakenteeseen tutustuminen on tärkeää, jotta voimme ymmärtää mihin se tähtää ja mitä ongelmia sen toteutumisessa on. Rakenteen ymmärtämisen kautta voimme ymmärtää miksi valmistautuminen, asenteet ja odotukset ovat tärkeitä kehityskeskustelun vuorovaikutuksen kannalta.

Kehityskeskustelun kokonaisuuden tarkastelun jälkeen, tutkin lähempää kehityskeskusteluun valmistautumista ja niitä menetelmiä, joita valmistautumiseen saatetaan käyttää ja miten ne

edesauttavat työntekijää kehityskeskustelussa. Luvussa tuon myös esille menetelmien ongelmia.

Valmistautumisen jälkeen keskitytään asenteisiin ja odotuksiin, miten ne vaikuttavat kehityskeskusteluun. Luvussa yritetään keskittyä määrittämisen sijasta vaikutukseen, sillä niiden laajempi käsittely olisi paisuttanut opinnäytetyön sivumäärää.

Vuorovaikutus ja palaute ovat erittäin tärkeitä kehityskeskustelussa ja sen onnistumisen kannalta. Vuorovaikutus luvussa määrittelimme ensin mitä vuorovaikutus on ja minkälaiseen vuorovaikutukseen kehityskeskustelussa tähdätään. Palaute-osiossa käsittelemme ensin palautetta ja sen vastaanottamista sekä antamista. Tarkoituksena on luoda ymmärrys oikeanlaisen palautteen annosta, sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen ongelmista.

Tietopohjan tarkoituksena on tiedostaa teorian pohjalta, miksi kehityskeskustelun vuorovaikutus tilanteeseen ja palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen. tulisi valmistautua etukäteen. Tiedostamalla kehityskeskustelun valmistautumisen merkityksen, keskustelun vuorovaikutukseen ja palautteeseen, pystymme ymmärtämään asenteiden ja odotusten tärkeyden.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu monipuolisesta kirjallisuudesta, jotka käsittelevät muun muassa kehityskeskustelua, palautetta, asennetta sekä työntekijää. Tietoperusta sisältää myös muutamia internet lähteitä, jota käsittelevät kehityskeskustelua ja palautetta.

1.3 Tutkimuksen toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimii Oulun seudun ammattikorkeakoulun Liiketalouden yksikkö, osasto Liike 2. Koko liiketalouden yksikössä työskentelee yhteensä yli 120 henkilöä. Liiketalouden yksikkö koostuu kolmesta osastosta Liike 1:stä, Liike 2:sta ja Liike 3:sta.

Oamk kouluttaa Pohjois-Suomeen ammattilaisia, joiden osaaminen vastaa alueen työelämän tarpeita ja sen kehittämistä. Oamk opetusta kehitetään yhteistyössä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Näin koulu pyrkii edistämään kilpailukykyä sekä alueen väestön osaamista, työllistymistä ja hyvinvointia. (Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 9.5.2013)

Oamk järjestää korkeakoulututkintoon johtavaa opetusta, ammatillisia erikoistumisopintoja, opettajan pedagogisia opintoja, avointa ammattikorkeakouluopetusta sekä täydennyskoulutusta. Yhteiset osaamisalueet ovat kestävä kehitys, kansainvälisyys, yrittäjyys sekä innovaatio- ja

kehittämistoiminta. Monialainen opetusyhteistyö sekä vahva yhteistyö sidosryhmien kanssa ovat tärkeä osa toimintaa. (Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 9.5.2013)

Oamk:n vahvuuksia ovat sijainti kasvavalla alueella sekä osaava henkilöstö. Se työskentelee myös aktiivisessa yhteistyössä Pohjois-Suomen työ- ja elinkeinoelämän kanssa sekä opetuksessa että tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnassa. Yksikön opiskeluympäristö on kansainvälinen ja vaihto-opiskelumahdollisuudet ovat erinomaiset. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 9.5.2013)

Oulun seudun ammattikorkeakoulussa kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa, joko keväällä tai syksyllä. Työntekijä varaa itse päivän ja ajan, milloin haluaa kehityskeskustelun käydä, esimiehen lähettämästä kalenterista. Valmistautumiseen käytetään kehityskeskustelulomaketta, joka sähköisesti lähetetään työntekijöille.

2 Kehityskeskustelu

2.1 Kehityskeskustelun määritelmä

Kehityskeskustelun päämääränä on kehittää organisaatiota ja sen kehittyminen voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Ihmisenä ja ammatissaan kehittyvä työntekijä tukee kehityksellään samalla koko organisaation kehitystä. Kehityskeskustelu nähdäänkin johdon näkökulmasta yleensä työkaluna tehokkaampaan johtamiseen. Työntekijälle se merkitsee ensisijaisesti seuraavien inhimillisten perustarpeiden tyydyttämistä: Hän saa mahdollisuuden tietää, kuinka hänen työpanokseensa on suhtauduttu ja samalla hänelle avautuu tilaisuus saada tukea ja apua ongelmalliseenkin kysymykseen. (Rönthy-Östberg, Rosendahl, 2004.)

Kehityskeskustelu on luottamuksellinen ja systemaattinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä, joka toteutuu vähintään kerran vuodessa. Se käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja siihen valmistaudutaan. Keskustelussa toteutetaan arviointi menneeltä kaudelta sekä määritellään työntekijän vahvuudet, kehittymistarpeet ja tavoitteet tulevalle kaudelle. Kehityskeskusteluun määränpäänä on parantaa työsuoritusta, ja siihen liittyy olennaisesti työntekijän henkilökohtainen kehitys. Sitä voidaan pitää organisaation johtamisjärjestelmiin liittyvänä esimiehen apuvälineenä ja keinona esimiehen oman perustehtävän toteuttamiseen. Se tekee myös työntekijälle mahdolliseksi toteuttaa perustehtävän mukaista toimintaa. Kehityskeskustelu voidaan nähdä myös alaisen ja esimiehen kohtaamispaikkana, jossa molemmilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää suhdetta. (Aarnikoivu 2010, 63, Autio, Juuti & Wink 2011, 29.)

Keskustelun tulee olla avointa, kehittävää vuoropuhelua, jossa puhutaan työntekijän työtehtävistä, organisaation tehtävistä, organisaatiossa tapahtuvasta yhteistyöstä sekä esimiehen ja alaisen välisistä suhteista ja työtilannetta koskevista muista tärkeistä asioista. Koska työntekijän ammatillinen ja persoonallinen kehitys vaikuttavat toisiinsa käsi kädessä, tulee hänen saada näyttää sekä persoonalliset että ammatilliset puolensa keskustelussa. (Rönthy-Östberg, Rosendahl, 2004, 94,106.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on myös suunnata ajatukset tulevaan. Kertomalla yksikön tulevista suunnitelmista, voinnista, osaamistarpeista ja mahdollisista muutoksista, esimies voi virittää alaista organisaation tulevaisuutta kohti. Alainen voi vuorostaan kertoa omista tulevaisuuteen liittyvistä ajatuksistaan, suunnitelmistaan, voinnistaan ja vaihtoehdoistaan, joista

esimiehen on hyvä olla tietoinen. Näin molemmat voivat kertomallaan tiedolla antaa eväitä toisilleen tulevaisuuden suunnitelmien tekemistä varten. (Valpola 2002, 9.)

On tärkeää, että molemmat valmistautuvat kehityskeskusteluun mm. keräämällä siihen tarvittavaa aineistoa sekä varaten riittävästi aikaa ja rauhallisen ympäristön. Itse keskustelu etenee vuoropuheluna monesti valmiin organisaatiolle kehitetyn keskustelurungon mukaan. Keskustelussa alaisen antama palaute esimiehelle on yhtä tärkeää kuin keskustelu alaisen työhön liittyvistä asioista ja arvio hänen menestymisestään. (Helsilä 2002, 65.)

Kehityskeskustelu voi parhaimmillaan toimia erinomaisena organisaation työkaluna johtaa alaisia kohti yhteistä päämäärää. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työhyvinvoinnin kasvua, alaisen työhön sitoutumista sekä työsuorituksen syntymistä. Kehityskeskustelulle lisäarvoa tuottaa myös se, että siitä voi syntyä toiminnan kehittämisideoita ja se voi edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntyä. Pahimmillaan siitä tulee vain ajanhukkaa, joka ei johda mihinkään. Huonosti onnistuneella kehityskeskustelulla voi olla jopa käänteinen, negatiivinen vaikutus alaisen työpanokseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Aarnikoivu 2010,11.)

2.2 Kehityskeskustelun vaiheet

Monesti kehityskeskusteluprosessissa keskitytään siihen, mitä tapahtuu itse keskustelutilanteessa. Jotta kehityskeskustelun lopputulos on aidosti hyödyllinen, tulee kiinnittää myös huomiota keskustelun valmistautumiseen ja jälkihoitoon. Aarnikoivu (2010, 81 - 82) jakaakin kehityskeskustelun prosessin kolmeen vaiheeseen; valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Toteutumatta jäänyt valmistautuminen heijastuu itse keskustelutilanteeseen, sen sisältöön ja antiin. Jälkihoidon toteutumattomuus vaikuttaa pidemmällä tähtäimellä paitsi keskustelun vaikuttavuuteen myös valmistautumiseen. Jos mitään ei seuraa keskustelun jälkeen, vaikuttaa se väistämättä laskevasti alaisen motivaatioon keskustelujen käymistä kohtaan. Tämä tulee esille muun muassa vähäisenä valmistautumisena kehityskeskusteluun. (Aarnikoivu 2010, 81 - 82).

Sydänmaanlakka (2000, 91 - 92) jakaakin kehityskeskustelun jopa kuuteen vaiheeseen; valmistautuminen, avaus, arviointi, tavoitteiden määrittely, kehityskeskustelu ja lopetus. Hänen mukaan on tärkeää ymmärtää keskustelun tarkoitus ja oma rooli. Lisäksi on syytä sopia selvästi, missä järjestyksessä asioita käydään läpi. Keskustelun onnistumisen edellytys on hyvä

valmistautuminen. Molempien osapuolien on valmistauduttava hyvin. Tällä tavoin keskustelussa voidaan keskittyä todella oleellisiin asioihin.

2.3 Kehityskeskustelun kompastuskivet

Kehityskeskusteluihin liittyvät ongelmat on tärkeä tiedostaa. Nämä ongelmat tulisi poistaa riittävän koulutuksen, ohjauksen ja konsultoinnin avulla. Epäonnistunut keskustelu voi aiheuttaa turhautumista molemmiin puolin ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon sekä laskea sitä pitkäksi aikaa. Tämän takia olisi kiinnitettävä riittävästi huomiota keskustelujen laatuun. Kehityskeskustelujen suurin ongelma on se, ettei niiden tarkoitusta olla ymmärretty ja että siihen suhtaudutaan kielteisesti. Yleinen ongelma on myös valmistautumisen vähäisyys. Vaikeaksi koetaan myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen, jotka johtuvat yleensä vuorovaikutustaitojen puutteellisuudesta: tarvittavaa avoimuutta ei osata luoda keskustelussa ja ristiriitatilanteita ei osata käsitellä. (Sydänmaalakka, 2000, 93, 97.)

Helsilän (2002, 65) mukaan, suurin virhe minkä kehityskeskustelussa voi tehdä on, ettei kumpikaan osapuoli sitoudu toteuttamaan sovittuja asioita eikä sitoutumista pidetä edes tärkeänä. Hän listaa kehityskeskustelun tavanomaisimmiksi virheiksi huonon valmistautumisen, eriävät näkemykset siitä mitä keskustellaan ja miksi, keskustelun vain velvoitteen vuoksi, kokemattomuuden puhua hankalista asioista, tottumattomuuden palautteen antamiseen ja saamiseen (erityisesti kritiikkiin), huonot kokemukset aikaisemmista keskusteluista, liian vähäinen aika ja häiriö sekä toisen osapuolen kuuntelematta jättäminen.

2.4 Työntekijän hyöty kehityskeskustelusta

Kehityskeskustelu tarjoaa alaiselle mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa rauhoitetussa tilanteessa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä teemoista.

Autio, Juutio ja Wink (2011, 41) kirjoittavat, että työmotivaatio ja työn mielekkääksi kokeminen vaatii yksittäisen henkilön kohdalla seuraaviin odotuksiin vastaamista:

- minkälaisia tuloksia häneltä odotetaan

- miten hän on suoriutunut tehtävistään ja edistynyt
- mitä on suunniteltu hänen tulevaisuuden varalle
- haluaa vaikuttaa työhönsä, sen kehittäminen haastavammaksi ja kiinnostavammaksi sekä kykeneväisyys hoitaa työtä itsenäisemmin
- jokainen haluaa vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää sitä kiinnostavammaksi ja haastavammaksi ja pystyä hoitamaan sitä entistä itsenäisemmin
- organisaatio ottaa huomioon hänen näkemyksensä tehtävistään, urastaan ja etuisuuksistaan
- useat haluava olla mukana visioimassa organisaation tulevaisuutta ja luomassa uutta

Onnistunut kehityskeskustelu toimii erinomaisena keinona näiden odotusten täyttämiseksi.

Aarnikoivu (2010, 65) on lainannut Juutilaa ja Vuorelaa, joiden mukaan kehityskeskustelu avaa alaiselle mahdollisuuden kuulla yrityksen tavoitteista, antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi, tilaisuuden oman roolin pohtimiseen sekä pohtia työtehtäviä suhteessa yrityksen tulevaisuuden tavoitteisiin, tietoa organisaation tilasta, palautetta työstä sekä rohkaisua työlle. Se on työntekijälle myös mahdollisuus antaa esimiehelle palautetta tämän työstä sekä tilaisuus tutustua esimieheen paremmin.

3 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Lähes poikkeuksetta kehityskeskustelussa käsiteltävät aiheet ja asiat vaativat niiden etukäteen pohtimista. Henkilön huono valmistautuminen kehityskeskusteluun vaikuttaa keskustelun laatuun. Hän ei välttämättä kykene tuomaan perusteltuja mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista esiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin keskustelu jää pintapuoleiseksi ja asioihin ei kyetä pureutumaan kovinkaan syvälliselle tasolle. (Aarnikoivu 2010, 87).

Kehityskeskusteluihin valmistautuessa kannattaa ottaa huomioon ne asiat, mitkä pitäisi keskustelussa tulla esille

- tulokset edelliseltä toimintakaudelta ja kuinka tavoitteet on saavutettu
- edellisen toimikauden kokemukset
- tavoitteiden asettaminen seuraavalle toimintakaudelle
- toiminnassa esiintyvät ongelmat, jotka vaativat kehittämistä
- kehitystoimenpiteistä sopiminen
- henkilön oma kehittymistarve ja toimenpiteet, toimintatavat joilla henkilö kehittää itseään

(Juuti 1998, 14.)

Scott-Lennon (1999, 59) kirjoittaa taskukirjassaan kehityskeskustelujen onnistumisen perustuvan alaisen aktiiviseen osallistumiseen ja kaksisuuntaiseen viestintään. Jotta tähän päästään, on myös alaisen valmistauduttava kehityskeskusteluun. Hänen mukaan huolellinen valmistautuminen helpottaa yksityiskohtiin menevää keskustelua. Aution, Juutin ja Winkin mukaan (2011, 155) kummankin keskusteluun osallistuvan osapuolen on syytä miettiä ennen kehityskeskusteluja, tavoitteita, jotka keskustelulle asetetaan sekä niitä aiheita, joita keskustelussa käydään lävitse. Jotta molemmat osapuolet voivat valmistautua, toisen pohtimiin tavoitteisiin ja aiheisiin, tulisi vastaukset antaa hyvissä ajoin ennen keskustelujen käymistä toiselle osapuolelle. Näin luodaan keskusteluihin reiluuden ja arvostuksen ilmapiiriin jo ennen niiden käymistä.

Valmistautumisvaiheessa esimies voi esimerkiksi toteuttaa koko työyhteisölle suunnatun kehityskeskusteluihin liittyvän tiedotus- ja keskustelutilaisuuden. Myös kehityskeskusteluiden apuna toimivien lomakkeiden laatiminen tai päivitys voi sisältyä valmistautumisvaiheeseen. (Aarnikoivu 2010, 81). Keskustelujen yhdistäminen valmennukseen on myös tehokas keino käynnistää ja aktivoida kehityskeskustelut. Valmennus voi sisältää yhteisiä harjoituksia, joissa keskustellaan omasta tilanteesta, tarpeista ja mahdollisuuksista. Ohjelman alustusten kautta pyritään saamaan uutta intoa keskustelujen käymiseen. Samalla saadaan myös luotua uusi pohja kehityskeskustelujen käymiseen. (Valpola 2002, 74.)

Ennakkoon valmistautuminen on osoitus siitä, että kehityskeskustelu otetaan vakavasti. Se kertoo siitä, että kunnioitat keskustelukumppaneitasi, itseäsi ja keskustelua. (Ronthy-Östberg & Rosendhal 2004, 125.)

3.1 Koulutus

Kehityskeskusteluihin liittyvien ongelmien tiedostaminen on hyvin tärkeää ja ne tulisi pyrkiä poistamaan tarpeellisen koulutuksen, ohjeistuksen ja konsultoinnin avulla. Ennen keskustelua tulisi varmistaa myös, että on ymmärretty kehityskeskustelujen tarkoitus ja tarvittava osaaminen löytyy kaikilta organisaation jäseniltä. (Sydänmaalakka 2000, 98)

Koulutuksesta on eniten hyötyä silloin, kun se järjestetään ajankohtaisena aikana eli juuri ennen kehityskeskustelua. Parhaiten koulutus toimii, kun se järjestetään alaisille ja esimiehille samanaikaisesti. Tämä tuo koulutustilanteessa pintaan eri roolien erilaiset painostukset. (Sydänmaalakka 2000, 100)

3.2 Kehityskeskustelulomakkeet

Lomakkeet toimivat tukena keskustelun eri vaiheiden läpimenoon ja seurantaan. Tavoitteensa täyttävässä kehityskeskustelussa käytetään yleensä valmiiksi laadittuja kysymyslomakkeita tai kysymys- ja teemarunkoja. On tärkeää muistaa, että lomakkeisto on vain keskustelun tukiväline, eikä sen täytöstä saisi tulla itsearvo vaikka valitettavan usein näin saattaa käydä. Lomakkeilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia keskusteluun muun muassa se voi rajoittaa

kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta. Lomakkeen täyttäminen valmistautumisvaiheessa kuitenkin vaatii henkilöä pohtimaan etukäteen kehityskeskusteluun liittyviä asioita. (Aarnikoivu 2010, 82, 89).

Kehityskeskustelulomakkeelle olennaista on, että esiin nostetaan keskustelun pääteemat. Näitä ovat:

1. tavoitteet: seuraavalle kaudelle asetetaan tavoitteet ja sovitaan mittareista
2. tulokset: arvioidaan mennyttä kautta, omaa suoriutumista työstä sekä annetaan palautetta molemmin puolin
3. henkilökohtainen kehittyminen: osaamisen kartoitus ja kehityssuunnitelman luonti (Aarnikoivu 2010, 82 - 83)

3.3 Muistilista

Lomakkeen ennakkoon täyttämisen vaihtoehtona voi käyttää valmistautumisen muistilistaa.

Muun muassa seuraavia asioita voi alaisen muistilistalla olla:

1. toimenkuvan kertaus ja vastualueen kartoittaminen
2. työ tehtävien läpikäynti, mitkä tehtävät motivoivat ja mistä voisi luopua
3. kuluneen kauden tavoitteiden ja tärkeimpien työtehtävien kertaus. Suorituksen arvioiminen
4. yhteenveto onnistumisista ja epäonnistumisista
5. pohdi mitkä tekijät mahdollisesti estävät työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Kartoita myös miten tai millä toimenpiteillä poistetaan estävät tekijät.
6. hyvää suoriutumista selittävien tekijöiden kartoitus
7. onko työn merkitys selvä. Oman työhön suhtautumisen pohtiminen
8. uratavoitteiden pohtiminen

Lomakkeen ennakkoon täyttämisen ja muistilistan käyttämisen väliltä on vaikea sanoa alaisen kannalta, kumpi on tehokkaampi tai parempi tapa valmistautua. Valmistautumisvaiheessa piilee aina se riski, keskustelun aiheita käsitellessä niistä muodostetaan valmistautuessa lukkoon lyödyt näkemykset, joista ei suostuta joustamaan. Keskustelusta voi tämän takia jäädä kokonaan puuttumaan aito dialogisuus ja siitä voi muodostua ainoastaan omien ennakkoon luotujen käsitysten esittämistä. (Aarnikoivu 2010, 88 – 89.)

4 Asenteet ja odotukset

4.1 Asenteet

”Asenteita voidaan pitää vertauskuvallisesti ikkunana maailmaan. Asenteen muoto määrää sen, mitä nähdään, aivan kuten ikkunan kehys rajoittaa näkyvyyttä ulos ja siten niitä mahdollisia tulkintoja, joita tapahtumista voidaan tehdä. ” (Erwin 2005, 13.)

Asenteet ovat mukana ihmisen jokapäiväisessä toiminnassa. Ne auttavat ympäristön tulkinnessa, ohjaamaan toimintaamme sekä käyttäytymistämme sosiaalisissa tilanteissa ja kokemusten jäsentämisessä itselle mieleiseksi kokonaisuudeksi. Muun muassa ihmissuhteiden solmiminen ja ylläpitäminen olisi mahdotonta ilman asenteiden apua. Ajatukset muista ja ne piirteet, joita arvostaa ja pitää tärkeinä kuuluvat ihmissuhteita koskevaan asenteeseen. Myös siihen, kuinka henkilö toimii muihin liittyvien uskomusten ja arvioidensa varassa vaikuttavat asenteet. (Erwin 2005, 9.)

Havusen (2000, 35) mukaan asenteet muodostuvat kolmesta komponentista, jotka ovat tunnepitoiset, tiedolliset ja toimintaan liittyvät ainekset. Asioista pitäminen ja pitämättä jättäminen sisältyvät tunnepitoisiin aineksiin. Mieliapiteet, tieto ja arvio ovat tiedollisia aineksia. Motivaatio jotain toimintaa kohtaan on taas osa toimintaan liittyviä aineksia. Nämä elementit kuvaavat hyvin asenteita ja niiden muodostumista. Ne ovat myös toisistaan riippuvaisia ja jos jonkun komponentin sisältö muuttuu, kaksi muutakin muuttuvat.

Asenne, joka kohdistuu jotakin tekoa kohtaan, voidaan ajatella sarjaksi uskomuksia, jotka ovat arvioilla painotettuja. Tämän havainnoimiseksi voidaan ajatella seuraavasti: uskomus on henkilön arvioima todennäköisyys sille, että teko vaikuttaa johonkin kohdearvoon tai tavoitteeseen. Asenteet vaikuttavat henkilön motivaatioon ja ajankäyttöön, kun asenteet ovat kunnossa omaa työtä, tuotetta ja itseään kohtaan on niillä konkreettinen vaikutus näihin molempiin. Motivaatio kannustaa henkilöä pääsemään tavoitteisiin sekä pyrkimään parempiin tuloksiin. Oikean asenteen omaava työntekijä tuntee työnsä motivoivaksi. (Erwin 2005, 132, Alanen, Mälkiä & Sell, 2005,)

” Kun asenteet ja arvostus työtä kohtaan on korkealla, näkyy se heti työntekijän ajankäytössä tilastoissa ja tuloksessa” (Alanen, Mälkiä & Sell, 2005).

Alaisen suhtautuminen kehityskeskusteluun on tiiviisti yhteydessä siihen, kuinka esimies ja organisaation johto pitävät keskusteluita sekä kuinka tärkeänä ja toimivana johtamisen välineenä he sitä pitävät. Kun kehityskeskusteluita arvostetaan organisaation johdossa ja niihin halutaan panostaa, tulee johdon positiivinen suhtautuminen esille suoraan esimiehen asenteissa kehityskeskustelua kohtaan. Esimiehen positiivinen asennoituminen heijastuu taas siihen, kuinka alainen suhtautuu kehityskeskusteluun. Esimiehen negatiivinen asennoituminen kehityskeskusteluita kohtaan aiheuttaa alaisissa yleensä tyytymättömyyttä, joka voi johtaa muun muassa alaisen passiivisuuteen keskustelutilanteessa. Tämän takia on tärkeää, että esimies kokee keskustelut alaisensa kanssa tärkeäksi, eikä pakotetuksi. (Aarnikoivu 2010, 73.)

Alaisen kokemukset sekä valmistautuminen vaikuttavat kehityskeskustelun onnistumiseen. Keskustelu on helppo aloittaa, kun sen ajankohdasta ja pääteemoista on etukäteen hyvissä ajoin sovittu sekä aikaisemmat keskustelu kokemukset ovat positiivisia. Jos kehityskeskustelu on aikaisemmilla kerroilla tuottanut alaiselle pettymyksen ja se ei ole vastannut odotuksia, voi tulevasta keskustelusta muodostua kehityskeskustelun testitilaisuus. (Valpola 2002, 127.)

4.2 Odotukset

Kun henkilö kokee tehtävässä onnistumisen haasteelliseksi, työnteon välineenä palkkioiden saavuttamiseen ja kannusteet houkuttelevina hän motivoituu odotusarvo teoria mukaan tehtävänsä suorittamiseen. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61.) Kokemukset sekä havaittu ja kerrottu tieto vaikuttavat odotusarvojen muokkautumiseen. Henkilö luo niiden pohjalta väline- ja yllykearvot, joihin hän perustaa toimintansa. (Ruohotie 1998, 58.) Odotukset perustuvat henkilön aikaisempiin kokemuksiin ja havaintoihin, joiden pohjalta hän arvioi palkkion saavuttavuutta ja tyydyttävyyden astetta. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61.)

Kehittämiskonsultti Lahti kirjoittaa blogissaan kehityskeskusteluihin kohdistuvien odotusten realistisuuden ja kohtuullisuuden olevan kehityskeskustelun onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Kun odotukset ovat realistisia, niiden toteutumisen edellytykset ovat olemassa. Odotusten toteutuminen puolestaan tuntuu hyvältä ja saa kehityskeskustelun tuntumaan hyödylliseltä ja onnistuneelta. Tällaisten kokemusten jälkeen kehityskeskusteluihin suhtaudutaan myönteisesti, niitä halutaan käydä ja niiden onnistumisen ja kehittämisen eteen ollaan valmiit tekemään töitä (Lahti, 2012, Hakupäivä).

Jos odotukset ovat epäselvät ja kohtuuttomat voi niistä muodostua suuri ongelma alaisen ja esimiehen välille. Alaisten odotukset herättävät esimiehessä huolta, kun hän ei kykene vastaamaan niihin kaikkiin. Monesti alainen on saattanut luoda ennen keskustelua epärealistisen ”toivomuslistan”. Keskustelu tilanteessa hän sitten ikään kuin lukee nämä toivomukset esimiehelleen. Alaisen näkökulma esimiehestä saattaa olla vääristynyt ja hän voi kokea tämän suurena asioiden järjestelijänä. Tämä voi johtua siitä, ettei keskustelun tarkoitusta ole selvästi tuotu esiin, mikä johtaa siihen, että alainen lähtee vääraltä pohjalta keskusteluun. Monesti alainen saattaa myös kuvitella esimiehen valtuudet kattavammiksi kuin ne todellisuudessa ovat. Tämä voi johtaa alaisen toiveiden särkymiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 130).

Tulevaisuuden odotukset vaihtelevat ihmisestä riippuen. Silvennoisen ja Kauppisen (2007, 31) mukaan ihmiset voidaan jakaa odotusten mukaan kärjistettynä, joko hyvä- tai huono-onnisiin. Hyväonniset suhtautuvat tulevaisuuteen positiivisesti, he asettavat itselleen tavoitteita ja muodostavat unelmia. He uskovat, että nämä unelmat ja tavoitteet auttavat heitä muun muassa tekemään työtä, jossa he voivat hyödyntää ja kehittää monipuolista osaamistaan ja tyydyttää eri tarpeita. He kokevat tulevaisuuden valoisana sekä positiivisena ja heidän odotukset tulevaisuudelta ovat siis myönteisiä. Toisin kuin hyväonniset, huono-onniset näkevät tulevaisuuden harmaana. Heidän usko unelmien ja tavoitteiden täyttymiseen on alhainen.

Alainen voi myös vahvasti vaikuttaa itsensä ja esimiehensä välisen suhteen laatuun. Alaisen uskoessa, että hän kykenee saamaan rakentavan suhteen aikaan esimiehensä kanssa, alkaa hän toimia ja käyttäytyä odotustensa mukaisesti. Tiedostaen tai yleensä tiedostamattaan, esimies reagoi ja vastaa alaisensa toteutuneeseen käyttäytymiseen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 31.)

5 Vuorovaikutus: keskustelu ja palaute

Avoin vuorovaikutus on hyödyllisen kehityskeskustelun perusta. Jos avointa vuorovaikutusta ei keskustelussa tapahdu, ei kehityskeskustelusta muodostu myöskään aidosti hyödyllistä. (Aarnikoivu 2012, 212.) Kehityskeskustelu on kahden ihmisen kohtaamispaikka, jossa molemmat kantavat tasavertaista vastuuta keskustelun onnistumisesta. Molemmilla on mahdollisuus vaikuttaa keskusteluun, kysyä ja vastata. Tilaisuuden käyttämättä jättäminen herättää kysymyksen, kenellä on tällöin vastuu kehityskeskustelun tuloksesta. Keskustelussa, kontaktia luodessa, täytyy muistaa tuoda esille kiinnostus toista kohtaan ja olla valmis kuuntelemaan toista osapuolta sekä kertomaan myös omista asioista, koska vuorovaikutus on kokonaisvaltaista, ei vain oman mielipiteen kertomista. Tapa jolla viestimme vaikuttavat myös käyttämiemme sanojen lisäksi viestinnän uskottavuuteen. Hiljaisuus, hajamielisyys keskustelussa ja paikanpäältä poistuminen ovat sanattomia viestejä, jotka kertovat enemmän kuin tuhat sanaa. Kiinnittämällä huomiota viestintään sekä siihen mitä ja miten sanoo, voivat parantaa vuorovaikutusta. (Valpola 2002, 126 - 128).

Keskustelusta ei saa missään vaiheessa muodostua yksinpuhelua. Keskustelua huonoon suuntaan vievät muun muassa epäselvä mumina, venyvät puheenvuorot, vaikeaselkoisten sanojen käyttäminen ja puhe, joka on jäsenneily huonosti. Keskustelun laatua kohottavat huomattavasti toisen ymmärtäminen ja ymmärryksen osoittaminen selkokielellä ilmaistulla tavalla. (Autio, Juutio & Wink 2011, 76.)

5.1 Pinnallinen keskustelu

Haluttomuus edes ymmärtää toisen mielipidettä ja näkökulmaa sekä tietynlaisen toiminnan odottaminen ja vaatiminen toiselta ovat yleensä syynä kehityskeskustelun pinnallisuudelle. Tällöin osapuoli, joka on vaatimuksen kohteena, joutuu ottamaan defensiivisen roolin keskustelussa. Hyvin useasti rooliin joutuu työntekijä, joka joutuu puolustamaan toimintaansa. Asioiden suoraan puhuminen on mahdotonta, eikä tunteita uskalleta tuoda esille. Pinnallista kehityskeskustelua varjostaa epäily- ja luottamattomuuspuhe. Tällaisessa kehityskeskustelussa kasvua edistävää vuorovaikutusta ei tapahdu. (Autio, Juutio & Wink 2011, 32.)

Pinnalliselle kehityskeskustelulle ominaista on, että niistä voi muodostua alaisen kuulustelu tilanteita tai toiminnan selitystilaisuuksia. Keskustelut käydään, koska ne kuuluu käydä, niiden ei katsota olevan mahdollisuus kehittää esimies-alaissuhdetta. Pakollisuus – ajattelun lisäksi keskusteluja leimaan se, että niistä muodostuu byrokraattisia lomakkeentäyttötilaisuuksia. (Autio, Juutio & Wink 2011, 22.)

5.2 Dialoginen keskustelu

Hyvälle dialogille ominaista on, että keskustelussa osapuolet uskaltavat keskittyä myös itse yhteistoimintasuhteeseen ja toinen toisiinsa. Dialogissa pyritään edistämään yhtenäisyyden kehittämistä keskustelukumppaneiden välillä toisen henkilön ymmärtämisen kautta. Aidon dialogin omaava keskustelu on avointa, jossa uskalletaan puhua myös epäonnistumisista ja peloista. Näitä aiheita ja tuntemuksia ei torjuta vaan ne hyväksytään. Keskustelu kumppaneiden keskinäinen kunnioitus ja arvostus toisiaan kohtaan viestivät aidon dialogin toteutumisesta kehityskeskustelussa. Tämä tulee myös ilmi tunteiden osoittamisella. (Autio, Juutio & Wink 2011, 30, 32.)

Dialogin tavoitteena on luoda ja kasvattaa yhteistä ymmärrystä, eikä vain lisätä toisen osapuolen käsitystä omasta ymmärryksestä. Toiminnan suunta ja konkretisoiminen kehityskeskustelussa asetettujen tavoitteiden mukaan on edellytys keskustelukumppaneiden yhteiselle ymmärrykselle. Aarnikoivu 2012, 136.) Jotta henkilö kykenee ymmärtämään toista, on oleellista, että hän osaa kuunnella. Kuuntelemisessa pyritään ottamaan vastaan mitä sanotaan ja näitä sanoja pidetään sillä hetkellä kertojan totuutena. Tilanteet koetaan mahdollisuutena syventää omaa ymmärrystä. Toisen ymmärtäminen vaatii, ettei asiaan heti reagoida vaan toisen kertomaa pyritään kuuntelemaan ilman kritiikkiä, kuunnellaan enemmän kuin puhutaan ja kuulemaa pyritään reflektoidaan. Kysymykset ovat ymmärrys prosessissa tärkeitä. Ne auttavat ymmärtämään mitä toisen osapuolen ajatukset merkitsevät tälle itselle sekä selventämään ja syventämään omia tulkintoja. (Autio, Juutio & Wink, 2011, 32.)

Hyvä ja luja luottamus sekä yhteistyö ovat dialogin syntymiseksi olennaisia. Nämä tukevat keskustelun osapuolten turvallisuuden tunnetta tilanteessa, joka kannustaa keskustelussa vastavuoroisuuteen. Tämä mahdollistaa uusien näkökulmien syntymistä asioihin, jotka voivat

liittyä muun muassa työntekijän omaan sekä työyksikön työhön tai toimintaan, sen kehittämiseen tai koko organisaation toimintaan. (Autio, Juutio & Wink 2011, 33, 57.)

5.3 Palaute

Hyvät palautteen antamisen taidot ovat osa vuorovaikutustaitoja. Perusta hengittävälle ja joustavalle työyhteisön synnylle on työyhteisön ja esimiehen taitojen kehittäminen ja kehittyminen palautteen vastaanottamisessa ja antamisessa. Tämä tukee yhteisöä, jossa uusiutuminen ja oppiminen mahdollistuvat. (Kaski & Kiander 2005, 113.) Palaute on viestintää, joka ilmenee sekä sanallisena että sanattomana, niin kuin kaikki muukin viestintä. Palaute näkyy sanoina, tekoina, ilmeinä ja eleinä. Sitä kuinka palautetta antaa kannattaa miettiä, sillä huonosti annettu palaute voi helposti muodostaa kitkaa henkilöiden välille. Hyvin annettu palaute on lahja, joka kehittää ja motivoi henkilöä. Tämän vuoksi palautetta kannattaa oppia antamaan hyvin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, 61, 63.)

Palautteen antaminen voi tuntua monesti haastavalta. Sen antamista voi kuitenkin opetella ja oppia, sillä se ei ole synnynnäinen ominaisuus. Vaikeaksi voidaan kokea erityisesti negatiivisen palautteen antaminen. Tämä johtuu yleensä siitä, että pelätään toisen loukkaantuvan ja pahoittavan mielensä. Palautteen saaminen on kuitenkin tarpeellista kehittymisen kannalta. Se on kasvun ja oppimisen lähtökohta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5-6,10.) Kehittymisessä ja kehittämisessä kriittinen rakentava palaute on väistämätöntä ja tarpeellista. Työntekijä ei kykene ilman sitä kehittymään tai kasvamaan. Jotta alainen pystyy oppimaan, on tärkeää, että paikat, jotka tarvitsevat kasvua, havaitaan ja nähdään ja että oppimisesta otetaan vastuu. (Kaski & Kiander 2005, 75.)

Ihminen tarvitsee työstään säännöllistä palautetta. Esimiehen antama palaute kehityskeskustelussa ei ole aina tarpeeksi. Monesti palautetta tarvitaan ja halutaan muiltakin kuin esimieheltä muun muassa työtovereilta saatu palaute koetaan tärkeänä. Oman alan asiantuntijan osoittama arvostus vahvistaa henkilön käsitystä omasta kyvykkyydestä. (Rasila & Pitkonen 2010, 32.)

Palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen voivat epäonnistua monesta syystä. Monesti palautetta ei osata käsitellä oikein vaan se tulkitaan aiheellisesti tai aiheettomasti palautteen vastaanottajaa koskevaksi kritiikiksi. Palautteen antaja ei voi odottaa se

vastaanottajankaan ymmärtävän palautetta, jos sen tarkoitus on hänelle itselleenkin epäselvä. Palautteen epäselvyys muodostaa helposti hämmennystä, suuttumusta ja turhautumista. Tällöin palaute helposti kääntyy tarkoitustaan ja itseään vastaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 61.)

Palautetta voi saada myös itseltään. Se tapahtuu sisäisen keskustelun tai itsereflektion kautta. Tällöin henkilö tarkastelee omaa toimintaa, arvoja ja vaikuttimia sekä pyrkii arvioimaan ja kehittämään itseään. Sekä esimies että työntekijä voivat harjoittaa tätä käytäntöä, sillä sen käyttö ei ole rajattua. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 19).

Palautteen hyöty on voimakkaasti riippuvainen siitä, miten sitä käytetään. Jonkinlainen palautekulttuuri on löydettävissä jokaisesta työyhteisöstä. Sillä tarkoitetaan suhtautumista palautteeseen, sen käyttämistä kehittämiseen sekä kehittämisen tukena. Positiivinen ja kannustava palaute edistävät luottamuksen syntyä. Eniten palautteesta onkin hyötyä juuri silloin, kun se keskittyy myönteiseen muun muassa vahvuuksien löytämiseen ja onnistumisiin. Palaute toimii työntekijöiden ohjaajana, sen ansioista he pystyvät tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Tällöin johto tiedostaa ja tuntee organisaation tilanteen ja osaa ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38 – 39.)

5.4 Palautteen antaminen ja vastaan ottaminen

Palautteeseen suhtautuminen on kaksitahoista. Se herättää pelkoa sekä mielenkiintoa. Palautteen antajassa ja vastaanottajassa kiinnostusta herättää erityisesti kriittisen palautteen antaminen ja saaminen. Se voi herättää monesti myös tarvetta suojautua palautteelta. Helpoksi koetaan myönteisen palautteen antaminen, mutta sen antaminen voi myös useasti jäädä kriittisen palautteen varjon alle. Useassa työyhteisössä koetaankin, että kriittistä palautetta annetaan useammin ja perusteellisemmin kuin jos kyseessä olisi myönteinen palaute. (Kaski & Kiander 2005, 75,113.)

Toimivaan ja hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu molemminpuolinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kehityksen edellytys on palaute ja se on myös olennainen osa kehityskeskustelua. Suoritusta ei voi parantaa ilman palautetta, eikä suoritearviointia voi toteuttaa ilman palautteen antamista. Palautteen tulisi keskittyä määrällisesti positiivisiin asioihin kuten henkilön onnistumiseen. Tämä on palautteen annon perussääntö. Jos palautteessa keskitytään

määrällisesti käsittelemään vain henkilön epäonnistumista voi henkilö helposti personoida palautteen eli kohdistaa sen itseensä henkilönä. (Aarnikoivu 2010,127 – 128.)

Seniorikonsultti ja työnohjaaja Toivanen kehottaa antamaan myönteistä ja kriittistä palautetta, muttei kielteistä. Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen kykyihin, ominaisuuksiin, lahjoihin, persoonallisuuteen, luonteeseen ja onnistuneisiin tekemisiin. Kriittisen eli korjaavan palautteen tavoitteena on oppiminen ja virheen korjautuminen. Jotta tämä myönteinen tavoite voisi toteutua, kannattaa korjaavan palautteen antamista harjoitella. Palautteen antaminen vaati nimittäin paljon taitoa. (Toivanen, T. Hakupäivä 15.3.2013.)

5.4.1 Alainen palautteen antajana

Palautteen antaminen on alaisen oikeus. Palaute voi kuitenkin jäädä antamatta monesta syystä. Syynä voi olla muun muassa pelko ja aikaisempi kokemus esimiehen reaktiosta palautetta kohtaan. Myös alaisen suhtautuminen pessimistisesti asioihin ja epäonnistumisen odotukset huolimatta yrityksestä antaa palautetta voivat johtaa palautteen antamattomuuteen. Tällöin henkilö toimii odotustensa mukaisesti toteuttaen odotuksensa ja epäonnistuu. Palaute on helpointa antaa silloin, kun alainen voi vilpittömästi kiittää esimiestään jostain asiasta. (Silvonen & Kauppinen 2006, 110 – 112.)

Samalla tavalla kuin alaiset odottavat esimieheltä palautetta, hän tarvitsee tukea ja hyväksyntää heiltä, sen avulla hän voi muun muassa kehittyä johtajana. Palautetta pyytämällä esimies pyrkii selvittämään, millaisena alaiset kokevat hänen käyttäytymisensä ja miten se vaikuttaa alaisen toimintaan. (Silvonen & Kauppinen 2006, 110 - 111.)

5.4.2 Alainen palautteen vastaanottajana

Esimiehen halu ja määrä antaa palautetta ovat useasti riippuvaisia alaisen halusta vastaanottaa palautetta sekä hänen reaktiosta palautteeseen. Esimieheltä vastaanotettu palaute voi herättää monenlaisia ajatuksia ja tunteita alaisessa. Joskus jopa positiivinen palaute ja kiitos esimieheltä voivat tuntua alaisesta negatiivisävyiseltä arvioinnilta tai jopa arvostelulta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 60, 63.)

Työntekijälle kriittinen palaute esimieheltä voi edustaa uhkaavaa ja ahdistavaa tilannetta. Kun työntekijä on kykenemätön ottamaan palautetta vastaan, hän turvautuu erilaisiin puolustuskeinoihin. Nämä lisäävät defensiivistä käyttäytymistä ja estävät rakentavan vuorovaikutuksen, joka johtaa siihen, etteivät asiat etene, eikä palautteella ole syvällistä vaikutusta.(Kaski & Kiander 2005, 77.)

Kaikkeen palautteeseen tulisi pyrkiä suhtautumaan positiivisesti, jotta palautteen vastaanotto kyky kehittyisi. Vastaanottajana kehittymiselle olennaista on itsensä kriittinen arviointi ja analysointi. Henkilön tulisi arvioida myös omaa palautteen vastaanottamisen sieto- ja hyödyntämiskykyä. (Aarnikoivu 2010, 132.)

7 Menetelmä ja toteutus

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun, hänen asenteitaan sekä odotuksia kehityskeskustelua kohtaan ja kuinka nämä vaikuttavat kehityskeskustelussa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on aineiston kokoaminen luonnollisessa, todellisessa tilanteessa ja ihmisiä käytetään itse tiedonkeruun instrumenttina, esimerkiksi haastatteleamalla heitä aiheesta. Tarkoituksena on aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jossa tutkija voi hyödyntää omia havaintojaan ja luottaa käytyihin keskusteluihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Aineiston rajaaminen on tärkeää. Sen analysoinnin tulisi olla mielekästä ja järkevää. Tutkimuksen ymmärtämiseen, tulkitsemiseen ja esittämiseen vaikuttavat tutkijan omat arvot sekä mielipiteet. Tutkijan tulee yllättyä tai oppia laadullisesta analyysistä tutkimuksen edetessä. Ennako-oletukset on hyvä tiedostaa ja ottaa huomioon. (Eskola & Suoranta 2000, 16 - 22.)

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin sähköpostihaastattelu. Sähköpostihaastattelussa runko sisälsi seitsemän avointakysymystä, joihin haastateltavia pyydettiin vastaamaan huolellisesti. Halusin, että kyselyyn vastataan ennen kehityskeskusteluun osallistumista, sillä en halunnut kehityskeskustelun vaikuttavan haastateltavien vastauksiin mm. mielipide kehityskeskustelun hyödystä ja mitä alainen odottaa kehityskeskustelulta voivat mahdollisesti muuttua itse keskustelun jälkeen.

Menetelmä sopii erityisesti rajatulle ryhmälle ja rajatussa kysymyksenasettelussa. Sähköpostihaastattelussa on etuna se, että se voidaan lähettää nopeasti suurellekin joukolle. Toinen etu on, että tutkimuksen tekijä saa aineiston kirjallisessa muodossa. Haastattelu muodon heikkoudeksi voidaan katsoa henkilökohtaisen vähyyden tai olemattomuuden tutkimuksen tekijän ja osallistujan välillä. (Kylmä, Juvakka 2007, 104.)

Valtiotieteiden ja filosofian tohtori Hiilamo kuvaa sähköpostin hyviä ja huonoja puolia seuraavasti; sähköposti on erinomaisen helppo ja kätevä tapa esittää kysymyksiä haastateltaville, jotka ovat viereisessä huoneessa tai toisella puolella maapalloa.

Sähköpostihaastattelun etuja ovat:

- haastattelu automaattinen tallentuminen
- vieras kielen helpompi hallinta
- kysymysten toistettavuus
- helppo lähettää samat kysymykset monelle eri vastaajalle.
- henkilöiden tavoitettavuus

Sähköpostihaastattelukaan ei ole ongelmavapaa. Sähköpostiin ei läheskään aina esimerkiksi vastata, jolloin jää epäselväksi, menikö lähetys ollenkaan perille. Viestin saapuminen on erikseen varmistettava. (Hiilamo, H. Hakupäivä 9.5.2012.)

7.2 Tutkimuksen toteutus ja kysymykset

Tutkimus toteutettiin keväällä 2013, mutta kiinnostukseni aiheeseen heräsi jo 2012. Itse kehityskeskustelusta löytyy tietoa ja oppaita, mutta suurin osa kirjallisuudesta on suunnattu esimiehille. Kehityskeskusteluun valmistautumiseen ei myöskään suurimmassa osasta kirjallisuudessa keskitytä vaan aiheen pintaa raapaistaan.

Haastattelurunko (LIITE 1.) toteutettiin yhteistyössä toimeksiantaja edustajan kanssa. Haastattelu haluttiin pitää lyhyenä, sillä toteutusaikataulu oli tiukka. Haastattelu lähetettiin sähköpostin liitteenä koko Liike 2:n henkilöstölle. Haastatteluihin pyydettiin vastaamaan ennen käytävää kehityskeskustelua, mutta viimeistään viikon sisällä. Vastauksia tuli viikon sisällä kymmenen. Sähköpostihaastattelun perille menoa ei varmistettu muun muassa opinnäytteen kiireellisyyden vuoksi.

Haastattelu runkoa ei ole järjestelty aihepiireittäin vaan luontevan järjestyksen mukaan, edeten kehityskeskustelun kokemuksen tärkeydestä valmistautumiseen ja valmistautumisesta odotuksiin. Ensimmäisellä kysymyksellä pyritään selvittämään kokeeko työntekijä kehityskeskustelun

tärkeäksi ja minkä vuoksi? Tämä kysymys tutkii työntekijän motiivia ja asennoitumista kehityskeskustelua kohtaan. Kun työntekijä kokee saavansa hyötyä kehityskeskustelusta, on todennäköisempää, että hän asennoituu tulevaan keskusteluun positiivisesti ja valmistautuu keskusteluja varten.

Toisessa ja kolmannessa kysymyksessä tukitaan työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun sekä siihen kulutettua aikaa. Toisessa kysymyksessä alaiselta kysytään myös, että kokeeko hän valmistautumisen vaikuttavan kehityskeskusteluun. Jos työntekijä kokee valmistautumisellaan olevan merkitystä kehityskeskustelun kulkuun sekä kokee hyötyvänsä valmistautumisesta, hän todennäköisemmin valmistautuu keskusteluun hyvillä mielin. Liiallinen ajankulutus valmistautumiseen voi kuitenkin nostaa alaisen odotuksia kehityskeskustelua kohtaan. Valmistautumisella voidaan vaikuttaa myös keskustelun syvyyteen.

Neljännessä kysymyksessä selvitetään kokeeko työntekijä tarvetta kehittää omaa valmistautumistaan. Tarve kehittää omaa valmistautumistaan voi viestiä halusta keskustella laajemmin ja syvemmin asioista kehityskeskustelussa. Se voi myös viestiä vähäisestä valmistautumisesta.

Viides kysymys keskittyy työntekijän mielipiteeseen esimiehen valmistautumisesta kehityskeskusteluun. Kysymyksellä pyritään selvittämään mitä työntekijät odottavat esimieheltä kehityskeskustelussa. Ovatko heidän odotukset realistisia vai ei? Kuudes kysymys koskee alaisen odotuksia kehityskeskustelua kohtaan. Odotusten realismi vaikuttaa kehityskeskustelun jälkeen tapahtuviin muutoksiin sekä tuleviin kehityskeskusteluihin. Jos odotukset ovat liian korkeat, voi työntekijä pettyä, kun kakki ei mene niin kuin hän odottaa. Tämä voi vaikuttaa tuleviin kehityskeskusteluihin negatiivisesti.

Asenteiden, odotusten ja valmistautumisen vaikutusta ja merkitystä pohditaan pääpainotteisesti tietoperustan pohjalta. Haastattelun kysymyksillä pyritään hakemaan tietoa kuinka Oulun seudun ammattikorkeakoulun työntekijät suhtautuvat tähänhetkiseen kehityskeskusteluprosessiin ja onko tarvetta kehittää prosessia.

8 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen sähköpostihaastatteluun lähetettiin kolmellekymmenelle Oulun seudun ammattikorkeakoulun, Liiketalouden yksikön, osasto kahden työntekijää. Haastatteluihin vastasi kymmenen henkilöä.

Seuraavaksi käymme läpi sähköpostihaastattelun ja tietopohjan seurauksena saadut tulokset ja johtopäätökset. Ensimmäisessä alaluvussa 8.1 Asenteet ja odotukset, tarkastelemme työntekijän odotuksia kehityskeskustelua ja esimiehen suoritusta kohtaan. Asenteita tarkastelemme työntekijän kokeman hyödyn kautta.

Toisessa alaluvussa 8.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen käydään läpi työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun. Kuinka hän valmistautuu, paljon aikaa hän käyttää sekä miten hän kehittäisi omaa valmistautumistaan.

Kolmannessa alaluvussa 8.3 Asenteiden, odotusten ja valmistautumisen merkitys vuorovaikutukseen tarkastellaan lyhyesti tietopohjaa. Mitä kehityskeskustelu ja vuorovaikutus ovat, miten asenteet, odotukset ja valmistautuminen vaikuttavat siihen.

8.1 Asenteet ja odotukset

Asenteita tutkitaan työntekijä hyödyn kautta, kun työntekijä uskoo saavansa hyötyä kehityskeskustelusta, hänelle muodostuu motivaatiota keskustelua kohtaan. Odotuksissa tutkitaan niiden realistisuutta kehityskeskustelua ja esimiestä kohtaan.

1. Koetko kehityskeskustelun tärkeäksi? Miksi?

Työntekijän kokema hyöty vaikuttaa siihen kuinka kehityskeskusteluun ja siihen valmistautumiseen suhtaudutaan. Jos alainen ei koe kehityskeskustelua tärkeäksi tai kokee, ettei siitä ole hyötyä hänelle, voi valmistautuminen kehityskeskusteluun saada vähän painoarvoa, jolloin kehityskeskustelu voi jäädä pinnalliseksi.

” Kyllä. Tällöin voin ottaa esille sellaisia työhöni liittyviä asioita, mitä ei muuten tulisi välttämättä keskusteltua. Toisaalta kehityskeskusteluja käydään vain kerran vuodessa, mikä on mielestäni todella vähän. Lisäksi on mahdollista käydä keskustelussa keväällä tai syksyllä. Jos keskustelu on syksyllä, on tarkasteltavasta vuodesta kulunut jo pitkä aika, eikä asiat ole enää niin hyvin mielessä.”

” Kyllä koen, koska muuten ei juuri ole tilaisuutta keskustella omasta työstä, mitä on tehnyt ja mitä haluaisi tehdä jatkossa.”

” Kyllä koen tärkeäksi. On niin harvoin aikaa istahtaa alas ja jutella. Nyt on mahdollisuus käyttää aikaa oikein luvan kanssa eikä tarvitse tuntea huonoa omaatuntoa esimiehen ajan viemisestä.

Lisäksi tulee käytyä läpi hyödyllisiä asioita menneestä ja tulevasta sekä annettua palautetta puolin ja toisin.”

Valtaosa vastaajista piti kehityskeskustelua tärkeänä. He kokivat sen tilaisuutena keskustella menneen kauden suorituksesta sekä tulevasta. Kehityskeskusteluprosessi sai kritiikkiä muun muassa keskustelun ajankohdasta. Tarkasteltavasta vuodesta on kulunut aikaa, kun kehityskeskustelu toteutetaan syksyllä. Tällöin asioita ei välttämättä muista niin hyvin kuin keväällä.

Työntekijät kokivat saavansa hyötyä keskustelusta. Hyötyä tulee ilmi kehityskeskustelun arvostamisena ja niinä asioina, joita he pitivät tärkeänä keskustelussa. Kun alainen kokee keskustelun tärkeänä ja saavansa siitä hyötyä, on hänen asenteensakin positiivinen keskustelua kohtaan.

2. Mitä odotat kehityskeskustelulta? Mitkä asiat koet tärkeäksi kehityskeskustelussa? Mitkä asiat koet ongelmallisiksi?

Odotukset toimivat päämäärinä ja toiminnan ohjaajina. Alhaiset odotukset kehityskeskustelua kohtaan voivat aiheuttaa motivaation vähäisyyden, jolloin valmistautuminenkin kehityskeskusteluun voi jäädä pinnalliseksi.

” Odotan henkilökohtaisten tavoitteideni miettimistä sekä erityisesti konkreettisia suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Koen tärkeiksi omat tavoitteeni ja työhyvinvoinnin. Ongelmaksi olen kokenut konkreettisten toimenpiteiden puuttumisen ja asioiden jäämisen liian yleiselle tasolle.”

” Keskustelua. Se, että on tunne että voi puhua avoimesti kaikista työhön ja joskus muuhunkin liittyvistä asioista. En koe ongelmaksi oikein mitään”

” Tulevaisuuden kehittämistarpeista keskustelemista, tavoitteiden asettamista, onnistumisia, molemminpuolista palautetta jne.”

Vastaukset käsittelivät suurelta osalta halua keskustella asioista muun muassa tavoitteista ja kehittämistarpeista. Keskustelun toivottiin olevan avoin, jossa voidaan puhua myös vaikeista asioistakin ja vaikuttaa työhyvinvointiin. Lomakkeiden täyttäminen ja siihen turvautuminen koettiin kuitenkin jonkinlaisena ongelmana. Mietittiin, onko lomake mahdollisesti syynä keskustelun urittamiseen. Vastausten pohjalta odotukset olivat enimmäkseen positiivisia.

3. Miten toivoisit lähiesimiehesi valmistautuvan keskusteluun?

Työntekijälle voi muodostua liian suuria odotuksia esimiestä kohtaan, joka voi tuottaa alaiselle pettymyksiä kehityskeskustelussa tai kehityskeskustelun jälkeen, kun mitään ei tapahdu. Tämä voi johtua siitä, ettei alaisella ole tarpeeksi hyvää käsitystä esimiehensä valtuuksista organisaatiossa tai esimiehen valmistautuminen on puutteellista.

” Toivoisin, että hän katsoisi jo etukäteen esim. Oivan palautteet, ettei niitä tarvitse siinä keskustelun aikana ruveta kaivelemaan. Että esimies miettisi minua ja kehityskeskustelua etukäteen (jota hän kyllä on tehnytkin).”

” Varaa riittävästi aikaa.”

” Esimieheni on vaikuttanut hyvin valmistautuneelta keskusteluun.”

” Ehkä kertomaan, mitä juuri minun työhöni liittyvää on oamk:ssa suunniteltu ja mitä siltä saralta toivotaan tulevaisuudessa.”

” Toivoisin, että esimies on lukenut etukäteen täytetyn lomakkeen. Hän olisi miettinyt alustavasti niitä seikkoja, joita työntekijä ottaa esille lomakkeessa. Esim. esimies voisi kertoa, mitä kehitystoimia on olemassa esim. tukemaan työntekijän osaamista, eri mahdollisuuksia sekä koulutusmahdollisuuksia..”

Vastausten perusteella odotukset esimiestä kohtaan ovat realistisia, joihin esimies voi valmistautua etukäteen keskustelua varten. Vastaajat toivoivat esimiehen varaavan riittävästi aikaa keskusteluun ja valmistautuvan muun muassa lukemalla työntekijän kehityskeskustelun etukäteen läpi. Esimiehen toivottiin tuovan myös esille niitä kehitystoimia, jotka vaikuttavat alaiseen tulevaisuudessa.

4. Mitä Oamk:issa voitaisiin tehdä, jotta kehityskeskustelu tukisi entistä paremmin yhteisten tavoitteiden saavuttamista?

” Minusta prosessi toimii aika hyvin. En tiedä, miten kehityskeskusteluissa tulleet kehitysajatukset menevät ylöspäin organisaatiossa, tästä voisi ehkä joskus valottaa ihmisiä.”

” Tärkeää on että esimies ottaa keskustelun tosissaan, kun se kerta käydään. Ehkä ongelmallisinta on nämä erilaiset valmiit lomakkeet, joita työkaluiksi tarjotaan. Jotenkin aina tuntuu että ne on väkinäisiä täyttää, ja niissä huomio ei kuitenkaan välttämättä kohdistu omasta mielestä oikeisiin asioihin. Eli harmi on jos lomake ohjaa keskustelua, mutta epäolennaiseen tai epärelevanttiin. Odotan että saan tukea työhöni esimieheltäni. Odotan että voin puhua myös vaikeista asioista esim. työssä jaksamisen suhteen.”

Vastauksien perusteilla työntekijät toivoivat enemmän tietoa muun muassa kuinka kehitysajatukset kulkevat organisaatiossa ja toivottiin esimiehen suhtautuvan kehityskeskusteluun tosissaan. Lomakkeen pelättiin urittavan keskustelua niin, ettei keskustelu kohdistu tällöin niihin asioihin, joita työntekijä pitää tärkeänä.

8.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Valmistautuminen vaikuttaa keskustelun laatuun. Kummankin osapuolen on täytynyt sisäistää kehityskeskustelun merkitys ja hyöty, jotta he voivat valmistautua ja sitoutua siihen. Kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyn sisäistäminen kasvattaa henkilön motivaatioita keskustelua kohtaan ja tällöin valmistautuminen nähdään myös tarpeellisena. (Aarnikoivu, 2010, 81.)

1. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun (lomakkeen lisäksi)? Vaikuttaako valmistautuminen mielestäsi kehityskeskusteluun?

” Lomakkeen täyttäminen toimii pohjana valmistautumiselle. Valmistaudun palauttamalla mieleeni niitä asioita (joita ei oteta suoranaisesti lomakkeessa esille), joista haluan keskustella. Kertaan kuluneen vuoden tehtävät sekä edellisessä kehityskeskustelussa laaditut tavoitteet.”

” Valmistautuminen vaikuttaa paljonkin kehityskeskustelun onnistumiseen. Jos ei yhtään mieltä siitä, mitä haluaa tilanteesta saada irti, ei siitä saa varmaankaan mitään.”

” Lomake ohjaa jollain tasolla keskusteluun valmistautumista. Tulee muisteltua tiedostojen ja päiväkirjan avulla omaa toimintaa.”

” Pohdin jonkin verran asioita etukäteen, se sujuvoittaa keskustelua ja auttaa ottamaan kaikki tärkeät asiat esille.”

Lomaketta pidettiin valmistautumisen ohjaajana, joka auttaa palauttamaan mieleen asioita. Sen lisäksi vastaaja pohtivat etukäteen asioita, joita halusivat ottaa esille keskustelussa. Valmistautumisen koettiin vaikuttava kehityskeskustelun laatuun. Tämä on kannustava tekijä valmistautumisvaiheessa. Asioiden syvällisempi pohdiskelu ja miettiminen mahdollistavat kehityskeskustelun aiheiden käsittelyn syvemmin ja lomakkeesta poikkeamisen.

2. Paljonko käytät aikaa valmistautumiseen?

Aijan liiallinen käyttö voi johtaa liian suuriin odotuksiin. Ajan liian vähäinen käyttö taas voi johtaa siihen, ettei kehityskeskustelussa voida syventyä asioihin.

” Noin työpäivä”

” En erityisesti muuta kuin lomakkeen täyttöajan.”

” Tunnin lomakkeen parissa sekä tekemällä aika paljon ajatustyötä paria viikkoa ennen.”

” Olisiko noin puoli päivää jollain tavoin konkreettista kirjoittamista ja tiedostojen / päiväreiden selailua.”

Vastausten perusteella työntekijät käyttivät aikaa valmistautumiseen vaihtelevasta. Jotkut käyttivät päivän toiset taas ajatustyönkautta useamman viikon. Ajattelulla ja pohdinnalla on positiivinen ja negatiivinen vaikutus. Se lisää tietoa niistä asioista, joista haluaa puhua, mutta se voi myös urittaa omat ajatukset, jolloin niistä voi olla vaikea poiketa.

3. Miten voisit kehittää omaa keskusteluun valmistautumistasi?

Työntekijän tarve kehittää toimintaansa voi kertoa siitä, että organisaatio voisi viestittää paremmin, mitä kannattaa kehityskeskustelua varten käydä läpi. Se voi myös kertoa, että työntekijällä on motivaatiota kehittää itseään ja muuttaa tapojaan keskustelua varten.

” Ehkä vielä enemmän etsiä koulutus- ym. tietoa, jotta osaisi ottaa esille ajankohtaisia aiheita. Niitähän sitten myöhemmin voi sisällyttää opetukseen.”

” Keräämällä tietoa useammasta lähteistä. Vaikka opiskelijapalautteetkin tietää, niin voisi vaikka katsoa ne läpi ennen tunteja”

” Varmastikin jäsentämällä asiat vielä paremmin ja keskittymällä olennaisiin seikkoihin. Miettimällä etukäteen oman tavoitteeni sekä mahdollisesti ehdottamalla toimenpiteitä.”

Vastauksista päätellen suuri osa tunsikin vielä tarvetta parantaa omaa valmistautumistaan jollain tavalla. Vastauksista saa käsityksen, että työntekijöillä on ainakin halua valmistautua vielä paremmin keskustelua varten.

Organisaatio ja esimies voisivat tarjota työntekijöille ennen keskustelua informaatiota muun muassa tulevista koulutuksista sekä muistuttaa mitä aiheita keskustelua varten kannattaa ainakin käydä läpi ja luoda intoa keskustelua kohtaan.

8.3 Asenteiden, odotusten ja valmistautumisen merkitys vuorovaikutukseen.

Tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti miten asenteet, odotukset ja valmistautuminen vaikuttavat vuorovaikutuksessa. Tieto perustuu opinnäytetyön tietopohjaan.

Onnistunut kehityskeskustelu rakentuu avoimesta vuorovaikutuksesta, joka pitää sisällään dialogista keskustelua ja palautteen antoa puolin ja toisin. Dialogisessa keskustelussa pyritään keskustelukumppanin ymmärtämiseen.

Palautetta voi olla joskus vaikeata antaa, siihen vaikuttavat toisen reaktio ja kokemukset. Palautteen antaminen vaatii myös tietoa siitä, mistä antaa palautetta. Palautteen epäselvyys voi vaikuttaa negatiivisesti sen vastaanottamiseen. Tämän takia tulisikin etukäteen miettiä miten

palautetta antaa. Negatiivisen palautteen antamista voidaan myös vierastaa sen takia, ettei toisen mieltä haluta pahoittaa.

Kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset, odotukset, asenteet ja valmistautuminen. Ennen kehityskeskusteluja on tärkeää tiedostaa mahdolliset kehityskeskusteluun liittyvät ongelmat. Ongelmia ovat yleensä kielteinen suhtautuminen, valmistautumisen puute tai se, ettei olla tiedostettu keskustelun tarkoitusta. Nämä voivat laskea kehityskeskustelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen laatua.

Ennen kehityskeskustelua on hyvä pohtia niitä asioita ja tavoitteita, joista kehityskeskustelussa tullaan puhumaan. Valmistautumalla henkilö voi keskustelussa tuoda paremmin omat mielipiteet ja perustelut esille. Vähäinen valmistautuminen voi johtaa keskustelun pinnallisuuteen.

Asenteet vaikuttavat kehityskeskusteluun hyödyn kautta. Kun kehityskeskustelusta koetaan ja uskotaan saavan hyötyä, asenteet ja arvostus sitä kohtaan ovat positiivisia. Positiivinen asenne vaikuttaa työntekijä motivaatioon.

Odotukset voivat olla realistisia tai epärealistisia kehityskeskustelua kohtaan. Liian epärealistiset odotukset voivat tuottaa alaiselle pettymystä, kun odotukset eivät toteudu. Odotusten epärealistisuus voi johtua muun muassa tiedon puutteesta tai epäselvyydestä. Odotusten toteutuminen tuntuu taas hyvältä, joka vaikuttaa positiivisesti tulevaisuudessa käytyihin kehityskeskusteluihin.

8.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työntekijän valmistautumista kehityskeskusteluun, kuinka asenteet, odotukset ja valmistautuminen vaikuttavat vuorovaikutukseen sekä mahdollisia kehitystarpeita Oulun seudun ammattikorkeakoulun kehityskeskustelu prosessissa.

Hyödyllinen kehityskeskustelu on työntekijän ja alaisen välistä avointa vuorovaikutusta, jossa pyritään dialogisuuteen. Vuorovaikutus koostuu keskustelusta, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Keskustelussa molemmat voivat vaikuttaa keskusteluun kysymällä ja vastaamalla. Dialoginen vuorovaikutus tilanne voi olla kuitenkin vaikea saavuttaa, jos keskustelijat eivät tiedä mistä heidän tulisi puhua. Ennen kehityskeskustelujen käyntiä tulisi keskustelun tarkoituksen olla selvä, tämä vähentää negatiivista suhtautumista.

Jos työntekijän asennoituminen kehityskeskusteluun ja sen valmistautumiseen on myönteinen ja hän kokee saavansa siitä hyötyä, hän on todennäköisesti myös motivoitunut. Motivaatio ohjaa työntekijän valmistautumista sekä osallistumista kehityskeskustelussa tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Vastausten perusteella kehityskeskustelu koettiin tärkeäksi. Haastateltavat arvostivat keskusteluun varattua aikaa, mutta toivoivat myös, että samankaltaisia keskusteluja olisi enemmän. Työntekijät kokivat, että mm. menneiden ja tulevien asioiden läpikäymisen sekä palautteen vuoksi on tärkeää käydä kehityskeskusteluja. Suuri osa vastanneista kokee siis saavansa hyötyä kehityskeskustelusta, joka luo positiivisen asennoitumisen kehityskeskustelua kohtaan. Kehityskeskustelua halutaan tällöin käydä ja se ei tunnu pakotetulta. Kun asenteet ovat kunnossa, alainen on motivoituneempi ja sitoutuu tarkoitukseen.

Kehityskeskustelusta mahdollisesti saavutettava hyöty ei kuitenkaan aina anna tukea sen valmistautumiseen. Työntekijän täytyy kokea saavansa hyötyä keskusteluun valmistautumisesta, jotta hän suhtautuisi valmistautumiseen vakavasti. Vähäinen kiinnostus voi johtua mm. jos valmistautuminen ei vaikuta työntekijän mielestä kehityskeskustelun sisältöön. Valmistautumisprosessiin asennoitumista tulee tarkkailla erillisenä kehityskeskustelusta.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu käyttää valmistautumiseen kehityskeskustelulomaketta, joka täytetään ennen kehityskeskusteluja ja luovutetaan esimiehelle. Työntekijä voi myös lukea opiskelijoiden palautteita kursseista, joita hän on pitänyt. Lomake voi olla suunnannäyttävä valmistautuessa sekä keskustelussa, mutta siitä ei saisi tulla keskustelujen urittajaa. Keskustelussa tulisi pystyä poikkeamaan lomakkeesta, jos se koetaan tarpeelliseksi.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista valmistuu lomakkeen lisäksi miettimällä kehityskeskustelun aiheita sekä kirjoittamalla asioita ylös. Valmistautumisen koettiin vaikuttavan kehityskeskustelun kulkuun, koska asioiden etukäteen miettiminen auttaa tuomaan esille ne asiat, jotka he kokevat tärkeäksi. Valmistautumisellaan työntekijä voi siis vaikuttaa omien odotusten saavuttamiseen.

Työntekijä kokee valmistautumisellaan pystyvänsä vaikuttamaan kehityskeskusteluun. Jotkut ovat kuitenkin sitä mieltä, että lomakkeiden täyttö on hiukan väkinäistä ja että se saa keskustelussa liian suuren roolin. Suuri osa kokee kuitenkin lomakkeen toimivan pohjana asioiden läpikäymiseen, miettimiseen ja pohdintaan.

Valmistautumisaika vaihtelee henkilöstä riippuen. Osa käyttää vain lomakkeen täyttöön vievän ajan, toiset taas pohtivat kauemmin asioita. Valmistautuminen on tärkeää kehityskeskustelun ja palautteen laadun vuoksi. Jos keskustelija ei tiedä, mitä keskustelulta halutaan, mihin se tähtää voi hänellä olla vaikeuksia luoda kehittävää keskustelua, jossa asioihin syvennyttään ja niitä pohditaan. Lomakkeet tiedottavat työntekijälle tehokkaasti, mitä asioita kehityskeskustelussa tulisi ainakin käydä läpi ja antaa pohjaa työntekijän itsenäiselle asioiden pohdinnalle ja miettimiselle. Itsenäisen pohdinnan ja mietinnän aikana voi alaisella tulla niitä asioita mieleen, joita ei lomakkeessa mainita. Alaisen olisi hyvä miettiä myös millainen hän on palautteen vastaanottajana sekä miten ja millaista palautetta hän itse antaa.

Kehityskeskustelun kannalta on tärkeää, että alaisen odotukset ovat realistiset. Epärealistiset odotukset voivat johtaa pettymyksiin. Työntekijät odottavat kehityskeskustelulta avoimuutta, esimiehen kanssa keskustelua myös vaikeista asioista, molemmanpuolista palautetta, konkreettisia suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehityskeskustelussa on kaksi osapuolta ja vaikka odotukset olisivat kuinka realistisia tahansa voi alainen pettyä kehityskeskusteluun, jos esimies ei valmistaudu keskusteluun kunnolla. Vastausten perusteella työntekijät toivovatkin mm. esimiehen käyvän läpi kehityskeskustelu lomakkeen, varaavan riittävästi aikaa kehityskeskustelulle sekä kertovan työntekijälle tulevaisuuden mahdollisuuksista. Esimiehen valmistautuminen vaikuttaa kehityskeskusteluun siinä missä työntekijänkin, jos alaisesta tuntuu, etteivät kehityskeskustelut ole esimiehen mielestä tärkeitä, voi hän kokea ettei kehityskeskustelusta ole hänelle hyötyä.

Palautteen vastaanottaminen sekä antaminen ja siitä keskustelu voidaan kokea vaikeaksi monesta syystä. Ihmisellä on tarve suojata itseään ja voi tämän takia suhtautua kriittiseen palautteeseen negatiivisesti tai puolustelevasti. Myös esimies voi pelätä alaisensa reaktiota ja suhtautumista palautteeseen, tämä voi johtaa siihen, ettei palaute jää antamatta tai vähäiseksi. Alaisen pitäisi kuitenkin yrittää suhtautua kaikenlaiseen palautteeseen positiivisesti ja käyttää sitä itsensä kehittämiseen. Jos työntekijästä tuntuu, ettei hän saa tarpeeksi palautetta kehityskeskustelussa, tulisi hänen pyytää sitä.

Palautteen antamiseen voi taas vaikuttaa se, miten odotetaan toisen reagoivan tai toimivan palautteen saadessaan. Palautteella ei haluta loukata toista. Esimies tarvitsee kuitenkin palautetta itsensä kehittämiseen siinä missä työntekijäkin. Kehitystä ei voi tapahtua ilman palautetta.

Vastauksista päätellen työntekijöiden odotukset kehityskeskustelua kohtaan eivät ole epärealistisia. Ne voidaan hyvin toteuttaa sekä alaisen että esimiehen valmistautumisella. Jos palautetta on liian vähän, tulisi sitä pyytää, sillä hyödyllisessä kehityskeskustelussa tähdätään keskustelun ja palautteen dialogisuuteen.

Haastattelun vastauksista voidaan siis päätellä, että asenteet vaikuttavat sekä kehityskeskusteluun että siihen valmistautumiseen. Kehityskeskustelu on vuorovaikutusta, jos työntekijä ei koe saavansa hyötyä kehityskeskustelusta ei hänellä ole syytä osallistua keskusteluun tai palautteen antoon. Jos työntekijä kokee valmistautumisen olevan hyödytöntä ja ettei sillä ole painoarvoa keskustelussa ei hänellä ole syytä vakavasti valmistautua kehityskeskusteluun.

Odotukset vaikuttavat kehityskeskustelun ja vuorovaikutuksen onnistumisen tunteeseen. Jos työntekijä odottaa esim. kuulevansa oman osaamisen kehystoiminnasta ja kokee tämän itselleen tärkeänä., kun kehityskeskustelussa ei käydä alaisen odottamaa asiaa hän voi pettyä. Odotuksiin voidaan vaikuttaa kuitenkin valmistautumisen kautta, jolloin työntekijä tiedostaa mihin tuleva kehityskeskustelu tähtää.

Valmistautumisen tarkoitus on valmistaa kehityskeskustelua varten. Valmistautuminen helpottaa yksityiskohtiin menemistä ja mm. lomakkeelta poikkeamista keskustelussa, jos se koetaan tarpeelliseksi. Ennen kehityskeskustelua työntekijän on hyvä ymmärtää kehityskeskustelun päämäärät ja mihin se tähtää. Näin hän pystyy etukäteen miettimään ja pohtimaan tulevassa kehityskeskustelussa käytäviä asioita.

Oulun seudun ammattikorkean työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä tämänhetkiseen kehityskeskusteluprosessiin sekä kokivat kehityskeskustelun ja valmistautumisen tärkeänä. Yksikössä olisi hyvä miettiä kuitenkin olisiko tarvetta mm. tilaisuudelle jossa käytäisiin läpi kuinka kehitysjatukset etenevät organisaatiossa.

9 Pohdinta

Opinnäytteen kirjallinen työstäminen alkoi keväällä 2013, mutta aineistoon tutustuminen alkoi jo kesällä 2012, jolloin päätin haluavani tehdä opinnäytetyön työntekijän kehityskeskusteluun valmistautumisesta. Työ on kokenut monta muutosvaihetta, ihan alkujaan oli tarkoitus lähteä kehittämään työntekijöille opasta kehityskeskusteluun valmistautumisesta, mutta hiljalleen opinnäytteen aihe muotoutui nykyiseen muotoon. Keväällä 2013 hyväksyin aiheeni ja sain Oulun seudun ammattikorkeakoulun toimeksiantajaksi. Etukäteen olin jo valinnut suurimman aineistosta ja lukenut niitä läpi.

Aiheen tietoperustan kirjoittaminen osoittautui kuitenkin välillä ongelmalliseksi, koska rajauksesta huolimatta aihe on hyvin laaja, esimerkiksi kun ajatellaan vuorovaikutusta ja palautetta. Välillä piti aina muistutella itseä, että mihin opinnäytetyöllä tähdätään, ettei lähtisi sivuteille vaeltamaan, eikä tietoperusta paisuisi. Muun muassa asenteiden ja odotusten kohdalla yritin keskittyä siihen mihin ne mahdollisesti vaikuttavat.

Sähköpostihaastattelu rungon muodostaminen kävi nopeasti. Mielestäni sen avulla pystytään vastaamaan tutkimuksessa kysytyihin kysymyksiin, se toimii hyvin myös aiheen rajaajana ja estää opinnäytetyön paisumista. Koin sähköpostihaastattelun nopeaksi ja käteväksi. Haastatteluiden vastanneiden määrään kuitenkin luultavasti vaikutti haastatteluja lähettäessäni tapahtunut virhe ja ongelmat sähköpostin kanssa. Jouduin lähettämään sähköpostit erissä haastateltaville, mikä aiheutti hämmennystä vastaanottajissa. Olen kuitenkin tyytyväinen saamiini vastauksiin, kysymyksiin oli osattu vastata hyvin.

Onnistuin opinnäytteessäni mielestäni hyvin. Se kertoo Oulun seudun ammattikorkeakoulun työntekijöiden tämänhetkisestä kehityskeskustelu prosessista sekä kykenee vastaamaan kuinka prosessia voitaisiin parantaa. Kykenin mielestäni vastaamaan myös tutkimuksen pääkysymyksiin, asenteiden ja odotusten vaikutuksesta kehityskeskusteluun ja valmistautumiseen sekä valmistautumisen vaikutuksesta kehityskeskusteluun.

Rakentavana palautteena itselleni haluan mainita aikataulut ja avun pyynnön. Aikataulullani on ollut hiukan tapana lipsua. Vaikeaksi olen kokenut myös keskeneräisen työn palauttamisen. Muuten olen ollut erittäin tyytyväinen opinnäytetyöhöni. Mielestäni aihe on ajankohtainen ja tarjoaa haasteita. Se leikittelee aivonystyröillä mukavasti, kun asioita yhdistelee toisiinsa.

Tutkimusta olisi mahdollisuus jatkaa mielestäni, perehtymällä muun muassa siihen kuinka työntekijän motivaatio ja itsetuntemus vaikuttavat kehityskeskusteluun sekä tutkimalla työntekijän vuorovaikutus taitoja kuin myös työntekijää palautteen antajana ja vastaanottajana. Näiden pohjalta voitaisiin lähteä kehittämään esimerkiksi koulutuksen kautta työntekijän valmiuksia kehityskeskusteluun, jos sille on tarvetta.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja - Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille.
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Autio, V.M, Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Erwin, P. 2005. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Helsinki: WSOY.
- Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen. Helsinki: Edita
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hiilamo, H. 2000. Tutkivan toimittajan internetopas. Hakupäivä 09.05.2013.
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tutkiva/tti/toimittaja/muuta.htm>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Lahti, Kari. 2012. Odotusten realistisuus vaikuttaa kehityskeskustelun onnistumiseen. Hakupäivä 20.2.2013. <http://arvostavakehityskeskustelu.blogspot.fi/2012/10/odotusten-realistisuus-vaikuttaa.html>
- Oulun Seudun Ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 09.05.2013.
http://www.oamk.fi/tietoa_oamkista/yksikot/liike/

- Peltonen, P. & Ruohonen P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita
- Scott-Lennon, F. 1999. Kehityskeskustelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio, tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Hakupäivä 15.3.2013. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Kehityskeskusteluun valmistautuminen ja odotukset

1. Koetko kehityskeskustelun tärkeäksi? Miksi?
2. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun (lomakkeen lisäksi)? Vaikuttaako valmistautuminen mielestäsi kehityskeskusteluun?
3. Paljonko käytät aikaa valmistautumiseen?
4. Miten voisit kehittää omaa keskusteluun valmistautumistasi?
5. Miten toivoisit lähiesimiehesi valmistautuvan keskusteluun?
6. Mitä odotat kehityskeskustelulta? Mitkä asiat koet tärkeäksi kehityskeskustelussa? Mitkä asiat koet ongelmallisiksi?

→ Mitä Oamk:issa voitaisiin tehdä, jotta kehityskeskustelu tukisi entistä paremmin yhteisten tavoitteiden saavuttamista?