

**KEHITYSKESKUSTELU TYÖYHTEISÖN JOHTAMISEN
JA SISÄISEN VIESTINNÄN VÄLINEENÄ**

Ella Näsi

Pro gradu -tutkielma

Yhteisöviestintä

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Joulukuu 2001

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Näsi, Ella Sanelma	
Työn nimi Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Joulukuu 2001	Sivumäärä 120 + 8 sivua liitteitä
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>The purpose of this study was to clarify the role of the performance appraisal interview as a tool for leadership and internal communication in work organizations. This study aimed also at describing and illustrating the performance appraisal interview as a process and as a form of interaction between a superior and a subordinate.</p> <p>The first part of this study aims at forming a general picture of the performance appraisal interview on the basis of management and communication doctrine as well as previous research. The second part of the study deals with the performance appraisal interview in practice on the basis of empirical data gathered by twelve semi-structured qualitative interviews. All the interviewees represented a single work organization, which is a multinational corporation. A grounded theory approach was utilized to create a theoretical model for the performance appraisal interview based on both empirical data and previous literature.</p> <p>As a result of the empirical research and previous literature, it can be concluded, that the performance appraisal interview is an important tool for managers. It is a useful tool for clarifying future goals, appraising previous performance and analyzing needs for personal and organizational development. It is an important part of internal organizational communication and especially managerial communication. On the basis of the empirical data it can be stressed, that the performance appraisal interview is an essential form of superior-subordinate interaction. The performance appraisal process works, if the process is implemented carefully. This means, that the aim of the performance appraisal interview should be clear to both the superior and the subordinate before the actual interview takes places. Enough time should be reserved for each interview to ensure that both parties of the interview will have a chance to express all of their ideas and opinions. According to this study, any plans or promises made during the interview should be kept after the performance appraisal interview in order to ensure the continuance of the process in a work organization.</p> <p>There is a lot of previous research on appraising performance, but not much research has been conducted on the performance appraisal interview as a form of internal organizational communication and as a form of superior-subordinate communication. This study adds to previous research by describing and analysing how individuals have experienced the performance appraisal interview.</p>	
Asiasanat Kehityskeskustelu, johtaminen, sisäinen viestintä, esimies-alaisviestintä	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkielman tarkoitus.....	6
1.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset perusoletukset ja tutkimus- menetelmä.....	7
1.3 Tutkimusaiheen rajaus.....	8
1.4 Tutkielman rakenne.....	9
2 KEHITYSKESKUSTELUN KÄSITE JA TARKASTELU- NÄKÖKULMAT	10
2.1 Kehityskeskustelu ja vastaavat käsitteet.....	10
2.2 Tarkastelunäkökulmina työyhteisön johtaminen ja sisäinen viestintä.....	14
2.3 Aikaisempi kehityskeskustelua koskeva tutkimus.....	17
3 KEHITYSKESKUSTELUN DOKTRIINITAUSTA	20
3.1 Kehityskeskustelun historia ja kehitys johtamisen näkö- kulmasta.....	21
3.1.1 Liikkeenjohtoajattelun kehittyminen taylorismista tavoitejohtamiseen.....	22
3.1.2 Kehityskeskustelun synty osana tavoitejohtamista.....	27
3.1.3 Kohti tämän päivän liikkeenjohtoajattelua.....	29
3.2 Tiedotustoiminnasta vuorovaikutteiseen esimies-alais- suhteeseen.....	34
3.2.1 Varhaiset näkemykset työyhteisöjen viestinnästä.....	35
3.2.2 Työyhteisön sisäinen viestintä tänään.....	37
3.2.3 Kehityskeskustelu osana viestintäjärjestelmää.....	41
3.2.4 Esimies-alaisviestintä.....	43

3.3 Kehityskeskustelu tänään viestinnällisenä johtamisen välineenä . . .	49
3.3.1 Kehityskeskustelu ihmisten johtamisen välineenä	50
3.3.2 Kehityskeskustelu osana esimiesviestintää	56
3.3.3 Kehityskeskusteluprosessin käytännön toteutus	59
3.4 Teoreettisen mallin ideointia kehityskeskustelun roolista	65
4 KEHITYSKESKUSTELU KÄYTÄNNÖSSÄ	69
4.1 Teorian kirkastaminen empiirisen tutkimusprosessin avulla	69
4.1.1 Tutkimuskysymykset	70
4.1.2 Laadulliset teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä	71
4.1.3 Aineiston keruu case-organisaatiosta	74
4.1.4 Case-organisaation ja sen kehityskeskustelujärjestelmän kuvaus	78
4.1.5 Aineiston analyysimenetelmät	82
4.2 Empiirisen tutkimuksen tulokset	83
4.2.1 Kehityskeskustelu osana johtamisjärjestelmää	83
4.2.2 Kehityskeskustelu osana viestintäjärjestelmää	92
4.2.3 Kehityskeskustelu prosessina	95
4.2.4 Kehityskeskustelu vuorovaikutustilanteena	102
4.3 Empiirisen tutkimuksen yhteenveto	105
5 TIIVISTELMÄ TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	106
5.1 Johtopäätöksiä kehityskeskustelun roolista työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä	107
5.2 Toimivan kehityskeskustelujärjestelmän edellytyksiä	111
5.3 Tutkimuksen arviointia	112
5.4 Ideoita jatkotutkimusaiheiksi	113
LÄHTEET	114
LIITTEET	121
Liite 1 Haastattelurunko	
Liite 2 Metso Paper Servicen kehityskeskustelulomake	

1 JOHDANTO

Kehityskeskusteluja on käyty monissa suomalaisissa yrityksissä jo 1970-luvulta alkaen. Juutin vuonna 1989 tekemän tutkimuksen mukaan joka toisessa teollisuuden suurista toimipaikoista esimiehet kävivät säännöllisiä kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. Myös kansainvälisissä yrityksissä ne ovat yleisiä. Kehityskeskusteluja käydään yleensä vain toimihenkilöiden kanssa, mutta yhtä hyvin ne sopisivat myös työntekijöille. (Heinonen ja Järvinen 1997, 91; katso myös Ukkonen 1989, 17.)

Kun kertoo työelämässä oleville tuttavilleen tekevänsä tutkimusta kehityskeskusteluista, saa lähes poikkeuksetta kaikilta saman vastauksen: "Hienoa! Tuollaiselle tutkimukselle olisi minunkin työpaikallani tarvetta!" Kehityskeskustelut ovat useissa suomalaisissa yrityksissä käytössä, mutta jotain vaikeaa ja pulmallista niissä on saaduista kommenteista päätellen. Niiden rooli tuntuu olevan epäselvä käytännön työelämässä työskenteleville esimiehille ja heidän alaisilleen. Kehityskeskustelujen uskotaan kuitenkin olevan hyödyllisiä, koska niitä kaikesta huolimatta käydään.

Kehityskeskusteluista on suomeksi kirjoitettu tai käännetty useita oppikirjoja, joiden perusteella kehityskeskustelu saattaa aluksi vaikuttaa selkeältä ja tehokkaalta järjestelmältä. Tarkempi perehtyminen oppi- ja tutkimuskirjallisuuteen kuitenkin osoittaa, että kehityskeskustelu on monitahoinen ja vaativa prosessi, joka ei todellisissa työyhteisöissä aina välttämättä toimi toivotulla tavalla.

1.1 Tutkielman tarkoitus

Tutkimusprosessi aloitettiin kirjallisuuteen perehtymisellä tarkoituksena saada alustava ymmärrys kehityskeskustelun luonteesta organisaatioissa. Tämän tuloksena voidaan ensinnäkin todeta, että kehityskeskustelu liittyy kiinteästi sekä organisaation johtamisjärjestelmään että viestintäjärjestelmään. Toisaalta kehityskeskustelu on itsessäänkin järjestelmällinen prosessi. Lisäksi kehityskeskustelu on vaativa ja intensiivinen esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne.

Tutkimusprosessin toisessa vaiheessa peilataan kehityskeskustelun teoriaa ja käytäntöä toisiinsa. Todettakoon, että kehityskeskustelun “teoria” sisältää paljon normatiivista oppia eli doktriinia, joka kertoo, miten *tulisi* toimia, sen sijaan, että se perustuisi vankasti tieteelliseen tutkimukseen. Niinpä tämä tutkimus omalta osaltaan pyrkii täydentämään ja kirkastamaan kehityskeskustelun normatiivista oppia myös empiirisen tutkimuspanoksen avulla. Kehityskeskustelua tarkastellaan siis aluksi työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän doktriinin ja aikaisemman tutkimuksen valossa käsitteellisenä ilmiönä. Sen jälkeen kehityskeskustelujärjestelmän todellisuutta kuvaillaan ja illustroidaan eräässä yrityksessä haastateltujen henkilöiden kokemusten ja kertomusten perusteella. Empiiristen teemahaastattelujen avulla pyritään kirkastamaan olemassa olevaa teoriaa ja saamaan lisäymmärrystä kehityskeskustelujen roolista ja luonteesta organisaatiotodellisuudessa.

Tämän tutkielman tarkoituksena on siis tarkastella kehityskeskustelun rooleja sekä työyhteisön johtamisjärjestelmän että sisäisen viestinnän näkökulmista. Kun puhutaan kehityskeskustelun rooleista tarkoitetaan niiden tehtäviä ja sisältöjä sekä suhdetta muuhun toimintaan. Lisäksi tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten kehityskeskusteluprosessi käytännössä toimii ja millaiseksi vuorovaikutustilanteeksi esimiehet ja alaiset kehityskeskustelutilanteen kokevat.

1.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset perusoletukset ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on siis saada tietoa siitä, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt kokevat kehityskeskustelut ja ovatko heidän näkemyksensä yhteneväiset kehityskeskusteluja käsittelevässä kirjallisuudessa esitettyjen näkemysten kanssa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada kehityskeskustelujen toteutuksen ja kehittämisen kannalta käyttökelpoista tietoa, joten tämä tutkimus on luonteeltaan pikemminkin soveltavaa kuin perustutkimusta (katso Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 22).

Tutkimuksen ontologinen oletus on nominalismin mukainen, eli tutkimus lähtee siitä oletuksesta, että yksilön kokema todellisuus on yksilön tietoisuuden tuote. Todellisuus ei siis ole yksilöstä riippumaton, vaan jokainen yksilö kokee todellisuuden, ympäröivän maailman, omalla tavallaan. Tutkimuksen epistemologinen oletus on fenomenologinen, sillä tarkoituksena on tutkia, miten tutkimukseen osallistuneet henkilöt *kokevat ja näkevät* kehityskeskustelun eikä esimerkiksi sitä, miten kehityskeskustelut ovat vaikuttaneet case-organisaation rahassa mitattavaan tulokseen. Näin ollen tutkimuksen lähestymistapa on kuvaileva ja tulkitseva, jolloin pyritään ymmärtämään osallistujien subjektiivista todellisuutta. (Katso esim. Alasuutari 1999, 72.) Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kahdellatoista laadullisella teemahaastattelulla. Kaikki haastateltavat edustivat samaa työyhteisöä. Kingin (1994, 16) mukaan laadullinen tutkimushaastattelu sopiikin muun muassa tutkimuksiin, joissa tarkoituksena on tutkia tietyn ilmiön merkitystä osallistujille.

Tutkielman toteutuksessa sovelletaan grounded-teorian (engl. grounded theory) lähestymistapaa, sillä tarkoituksena on teorian kirkastaminen ja uudistaminen empiirisen aineiston avulla sellaisesta ilmiöstä, tässä tapauksessa kehityskeskustelusta, joka on jokseenkin monimutkainen tai moniselitteinen. Menetelmän henki on se, että aineistoa tutkitaan ja analysoidaan useista näkökulmista kriittisesti ja skeptisestikin. Grounded-teoriaa koskevassa kirjallisuudessa on erimielisyyttä aikaisemman tiedon roolista aineiston tulkintaan vaikuttavana tekijänä (Locke 1996 teoksessa Lee 1999, 45). Straussin (1987 teoksessa Lee 1999, 45) mukaan tutkijan tulee ottaa

analyysissään huomioon kaikki mahdollinen tutkimusaihetta koskeva aikaisempi tieto. Sen sijaan Glaserin (1992 teoksessa Lee 1999, 46) mukaan analyysi tulee tehdä tiukasti kyseistä tutkimusta varten kerätyn empiirisen aineiston pohjalta. (Lee 1999, 45-46; katso myös Hirsjärvi, ym. 1997, 163.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä on otettu huomioon aikaisempi aihetta koskeva tieto, ja tutkimusprosessia voidaan kuvata hermeneuttisena kehänä, jossa aikaisempi aihetta käsittelevä tutkimus ja doktriini sekä empiirinen aineisto vuorottelevat jalostaen itseään ja toinen toisiaan (Ehrnrooth 1990, 36-37; katso myös Marshall & Rossman 1999, 25-26).

1.3 Tutkimusaiheen rajaus

Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelua tarkastellaan erityisesti työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista. Muita mahdollisia lähestymistapoja olisivat voineet olla esimerkiksi keskittyminen esimiehen ja alaisen väliseen interpersonaaliseen vuorovaikutukseen tai henkilöstön kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa kokonaiskuva siitä, mikä on kehityskeskustelun rooli johtamisjärjestelmässä ja työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Tällöin ei voida välttyä käsittelemästä aihetta myös interpersonaalisen viestinnän tai henkilöstön kehittämisen näkökulmasta, mutta nämä näkökulmat ovat mukana tässä tutkimuksessa vain jokseenkin pintapuolisesti. Lisäksi kehityskeskustelua voitaisiin tarkastella sellaisista tarkemmin rajatuista näkökulmista kuten suoritusmittaus, palautteenanto tai tavoitteiden asettaminen.

Koska käytän laadullista teemahaastattelumenetelmää, tarkastelen kehityskeskustelua yksilöiden näkökulmasta. Tässä tapauksessa tutkimusaineisto on kerätty yhdestä kansainvälisestä työyhteisöstä, mutta tutkimuksessa ei paneuduta erityisen syvällisesti taustaorganisaation luonteeseen, olemukseen tai rakenteeseen, sillä tutkimuksen fokus on yksilöiden kokemuksissa ja näkemyksissä. Myös kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen haasteet on pyritty rajaamaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle huolimatta siitä, että kohdeorganisaatio on monikansallinen ja -kulttuurinen.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman luvut 2 ja 3 toimivat empiiristä tutkimusta taustoittavana teoreettisena viitekehyksenä. Luvussa 2 esitellään kehityskeskustelun käsite ja muut vastaavat käsitteet. Samassa luvussa nostetaan esille ne näkökulmat, joista kehityskeskustelua tässä tutkielmassa tarkastellaan. Lisäksi luodaan katsaus aikaisempiin kehityskeskusteluja käsitteleviin tutkimuksiin. Luvussa 3 kehityskeskusteluilmion historiaa ja kehitystä tarkastellaan ensin organisaatioiden johtamisen näkökulmasta ja sen jälkeen työyhteisöjen sisäisen viestinnän näkökulmasta. Kolmannen luvun loppupuolella tiivistetään kehityskeskustelun tarkoitus ja toteutus kehityskeskusteludoktriinin eli kehityskeskusteluja käsittelevän oppikirjaviisauden valossa. Luku kolme päättyy teoreettisen viitekehyksen yhteenvedon.

Luku neljä käsittelee kehityskeskustelua käytännön todellisuudessa. Luvun alkupuolella esitellään empiirisen tutkimuksen eteneminen, tutkimuskysymykset, käytetty aineiston keruu- ja analyysimenetelmä sekä tutkimuksen case-organisaatio. Luvun toisessa puoliskossa esitetään tutkimuksen tulokset. Luku viisi on tutkimuksen viimeinen ja se käsittää tutkimuksen johtopäätökset, yhteenvedon toimivan kehityskeskustelujärjestelmän edellytyksistä, tutkimuksen arviointia sekä ideoita jatkotutkimusaiheiksi.

2 KEHITYSKESKUSTELUN KÄSITE JA TARKASTELUNÄKÖKULMAT

Kun kyse on säännöllisestä, kerran tai kaksi vuodessa käytävästä esimiehen ja alaisen välisestä virallisesta keskustelusta, puhutaan yleensä kehityskeskustelusta. Toki kehityskeskustelulle on olemassa myös vaihtoehtoisia nimikkeitä ja niitä vertaillaan tämän luvun alussa. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan tutkielman kaksijakoisesta teoreettisesta näkökulmasta: Kehityskeskustelua tarkastellaan sekä johtamisjärjestelmän osana että osana työyhteisön sisäistä viestintää. Tämän luvun tarkoituksena on osoittaa, että kehityskeskustelu ei ole muusta johtamisesta irrallinen toiminto, vaan se voidaan nähdä järjestelmällisen johtamisen osana tai työkaluna. Toisaalta se on tärkeä vuorovaikutustilanne esimiehen ja alaisen välillä, joten se on osa organisaation viestintäjärjestelmää. Luvun loppuun on koottu katsaus kehityskeskusteluja koskevasta aiemmasta tutkimuksesta.

2.1 Kehityskeskustelu ja vastaavat käsitteet

Kehityskeskustelu on useimpien määritelmien mukaan **esimiehen ja alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty tavoite ja jonka toteutuksessa noudatetaan systematiikkaa ja toistuvuutta** (katso esim. Ukkonen 1989, 26; Juuti 1998, 6). Kehityskeskustelun tarkoituksena on yleensä tarkastella alaisen työmenestystä, sopia uusista tavoitteista ja keskustella alaisen koulutus- ja

uratoiveista (katso esim. Ukkonen 1989, 26-27). Tämä määritelmä saa toimia tässä vaiheessa eräänlaisena perusmääritelmänä, joka toisaalta tarkentuu ja toisaalta laajenee tutkimuksen edetessä.

Kehityskeskustelu näyttää olevan suomenkielisessä esimiesten ja alaisten välisiä säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluja käsittelevässä oppikirjallisuudessa yleisimmin käytetty termi (katso esim. Juuti 1998, Scott-Lennon 2001, Valpola 2000). Suomenkielinen kyseistä ilmiötä koskeva tutkimus näyttää myös päätyneen samaan nimitykseen (Juuti 1989, Kivimäki, Liimatainen & Liemola 1994, katso myös Huttunen 1999). Myös Heinosen ja Järvisen (1997) henkilöstöjohtamista käsittelevässä kirjassa, Juholinin (1999) sisäistä viestintää käsittelevässä kirjassa ja Pirnesin (1989) johtamiskäyttäytymistä koskevassa kirjassa käytetään termiä *kehityskeskustelu*. Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa puhutaan samoin kehityskeskusteluista, joten on luonnollista, että tässä tutkimuksessa näistä keskusteluista käytetään kyseistä yleisesti tunnettua nimitystä.

Kehityskeskustelukäsitteelle on esitetty myös erilaisia vaihtoehtoisia nimikkeitä, jotka riippuvat kehityskeskusteluissa käsiteltävien asioiden painotuksista ja heijastavat eri aikakausina vallinneita liikkeenjohdollisia ajattelumalleja (ks. Juuti 1998, 6). Esimerkiksi tulosjohtamista noudattavissa yrityksissä puhutaan yleensä *tuloskeskusteluista* (Heinonen & Järvinen 1997, 90-91). Ukkonen ja Juuti listaavat myös joukon muita mahdollisia nimityksiä keskusteluille, jotka sopivat edellä esitettyyn määritelmään. Usein käytettyjä termejä ovat *suunnittelu-* ja *tavoitekeskustelu*. Myös termit *henkilösuhde-*, *työsuhde-*, *yhteistyösuhde-*, *arviointi-*, *henkilöarviointi-*, *tilannearviointi-* tai *budjetoitikeskustelu* ovat mahdollisia (Ukkonen 1989, 28-30; Juuti 1998, 6). Kaikkien näiden tarkoitus on suunnilleen sama eli ne toimivat järjestelmällisenä esimiehen ja alaisen välisenä keskustelutilanteena.

Tämän tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä – esimiehen ja alaisen välisestä systemaattisesta ennalta sovitusta ja suunnitellusta keskustelusta – käytetyt nimikkeet vaihtelevat siis eri teoksissa ja yhteyksissä. Tästä syystä nimikkeitä ja niille annettuja merkityksiä on syytä tarkastella hieman lähemmin, vaikka eri nimikkeiden ja niiden

merkityserojen tarkka erittely ja määrittely onkin hankalaa, sillä kirjoittajat määrittelevät termejä eri tavoin ja jopa keskenään ristiriitaisesti.

Kuten jo luvun alussa tuli ilmi, Juutin (1998, 6-8), Heinosen ja Järvisen (1997, 86) Juholinin (1997, 186-187) ja Pirnesin (1989, 173) mukaan nimitys *kehityskeskustelu* on yleisnimitys keskustelulle, joka yleensä sisältää paitsi alaisen kehittymishalujen ja –tarpeiden läpikäyntiä, myös aikaisempien suoritusten arviointia ja palautteenantoa. Sen sijaan Ukkosen (1989, 29) mukaan kehityskeskustelun lähtökohta on nimenomaan tämä hetki ja tulevaisuus, mutta ei niinkään menneisyys. Kehityskeskustelussa tarkastellaan Ukkosen mukaan alaisen nykyisten tietojen ja taitojen tasoa, halua kehittyä ja kehittymismahdollisuuksia sekä työn asettamia vaatimuksia.

Tavoite- tai suunnittelukeskustelussa ovat Ukkosen (1989, 28) mukaan ensimmäisinä lähtökohtina alaisen toimenkuvan avaintulosalueet ja toisina lähtökohtina esimiehen viestimät ylemmät toimintapolitiikat ja tavoitteet. Alainen luonnostelee itse omat päämääränsä etukäteen ja tavoitekeskustelussa ne käydään esimiehen kanssa läpi ja hyväksytään yhdessä. Ukkosen mukaan tavoite- eli suunnittelukeskustelussa sovitaan siis alaisen tavoitteet yleensä vuodeksi eteenpäin. Myös Heinosen ja Järvisen (1997; 86, 90) mukaan tavoitteiden asettamiseen tähtäävää keskustelua kutsutaan *tavoitekeskusteluksi*, mutta sen sijaan nimitys *suunnittelukeskustelu* tarkoittaa heidän mukaansa sellaista keskustelua, jonka painopiste on henkilöstösuunnittelu. Rönthy-Östberg ja Rosendahl pitävät hiukan vanhanaikaisena suunnittelukeskustelu-termiä, jolla heidän mukaansa tarkoitetaan tavoitejohtamisajattelusta lähtöisin olevaa keskustelumallia, jossa korostuvat suunnittelu, tavoitteet ja koulutustarpeiden arviointi. Suunnittelukeskustelussa esimies pikemminkin haastattelee alaistaan kuin keskustelee hänen kanssaan. Seurauksena tällaisesta suunnittelukeskustelusta voi heidän mukaansa seurata jopa esimiehen ja alaisen välisen välimatkan kasvaminen. (Rönthy-Östberg & Rosendahl 1998, 95-96.)

Tuloskeskustelu-termillä viitataan tulosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa esimiehen ja alaisen väliseen menettelytapaan, jonka myötä sekä sovitaan tulevan toimintakauden tulostavoitteista että arvioidaan menneen toimintakauden tuloksia

(Santalainen, Voutilainen & Porenne 1984, 173). *Tulosekeskustelu*-termiä voidaan siis pitää synonyyminä *kehityskeskustelulle*. Toisaalta, Ukkosen (1989, 29) sekä Heinosen ja Järvisen (1997, 90) mukaan *tuloskeskustelussa* keskitytään nimen omaan jälkitarkasteluun eli sen arvioimiseen, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Saavutettujen tulosten tarkastelu luo pohjan uusien tavoitteiden asettamiselle. *Tuloskeskustelu* ja edellä esitetty *tavoitekeskustelu* voidaan Ukkosen (emt., 29) mukaan yhdistää samanaikaiseksi yhdeksi keskusteluksi tai ne voidaan pitää erillään.

Henkilöarviointi on Heinosen ja Järvisen (1997, 86) sekä Ukkosen (1989, 29) mukaan keskustelu, jonka päätarkoitus on arvioida alaisen aikaisempaa menestystä. Kertyneitä arviointituloksia voidaan käyttää esimerkiksi työn ja palkan määrittelyyn ja tunnustusten antamiseen (Ukkonen 1989, 29). Aikaisempien suoritusten arvioinnista puhuttaessa käytetään Englannin kielessä useimmiten termiä *performance appraisal* (Valpola 2000, 15; Heinonen & Järvinen 1997, 86; Van der Molen & Kluytmans 1997, 430-432), joka on Valpolan mukaan lähtöisin amerikkalaisesta tavoitejohtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Termillä *performance appraisal* viitataan usein suoritusarviointiin yleensä, joka voidaan toteuttaa myös muulla tavoin kuin kahdenkeskisenä keskusteluna (katso esim. Brown 1988, Wiese & Buckley 1998). Myös englanninkielien termejä *merit rating*, *performance review*, *performance appraisal interview*, *development discussion* ja *job appraisal* käytetään (katso Heinonen ja Järvinen 1997, 86; Valpola 2000, 15). Ruotsiksi henkilöarvioinnista käytetään esimerkiksi termiä *personal bedömning* (Heinonen ja Järvinen 1997, 86).

Nimenomaan esimiehen ja alaisen kahdenkeskisen yhteistyön ongelmiin, haasteisiin ja asenteisiin sekä keskinäisen ymmärtämisen lisäämiseen keskittyvää keskustelua Ukkonen (1989, 30) kutsuu *yhteistyösuhdekeskusteluksi*. *Henkilösuhdeohjelmasta* käytetty ruotsinkielinen nimitys *kontakt program* on Heinosen ja Järvisen (1997, 86) mukaan yksi parhaimpia, koska siitä ilmenee keskustelun ohjelmaluonne sekä sen päätarkoitus, yhteydenpito. Englanniksi henkilösuuhdekeskustelusta voidaan heidän mukaansa käyttää nimityksiä *appraisal interview* ja *appraisal and counselling*. Sen sijaan Van der Molenin ja Kluytmansin (1997, 430-432) mukaan termillä *appraisal interview* tarkoitetaan sellaista keskustelua, jonka aikana tarkastellaan alaisen

lähimenneisyyden työmenestystä. Appraisal interview ei heidän mukaansa ole täysin tasa-arvoinen, sillä sen perusteella esimies pyrkii tekemään päätöksiä mahdollisista ylennyksistä, palkankorotuksista tai jopa erottamisesta.

Englannin kielen termiä *performance evaluation interview* voidaan Van der Molenin ja Kluytmansin (1997, 430-432) mukaan käyttää sellaisesta tulevaisuus-orientoituneesta esimiehen ja alaisen välisestä tasa-arvoisesta keskustelusta, jossa tarkastellaan henkilön aikaisempia suorituksia ja yhteistyösuhdetta työtovereihin ja esimiehiin ja jonka tarkoituksena on suoritusten parantaminen tulevaisuudessa.

Kehityskeskustelulle läheisiä termejä on siis monia. Perimmäinen tarkoitus kaikilla termeillä on kuitenkin esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa menneisyyden arviointi, tulevaisuuden suunnittelu, kehittymismahdollisuuksien pohdinta, palautteenanto ja tasa-arvoinen dialogi painottuvat eri tavoilla. Käytännön kannalta ei ole erityisen tärkeää samantapaisten termien vivahde-erojen määrittelemine ja niihin takertuminen. Ukkosen (1989, 26) mukaan ratkaisevaa ei ole tapahtuman nimi, vaan sen toimivuus ja hyöty. Oleellista on, että kehityskeskustelun molemmilla osapuolilla on yhteneväinen käsitys keskustelun tavoitteista ja toteutustavasta.

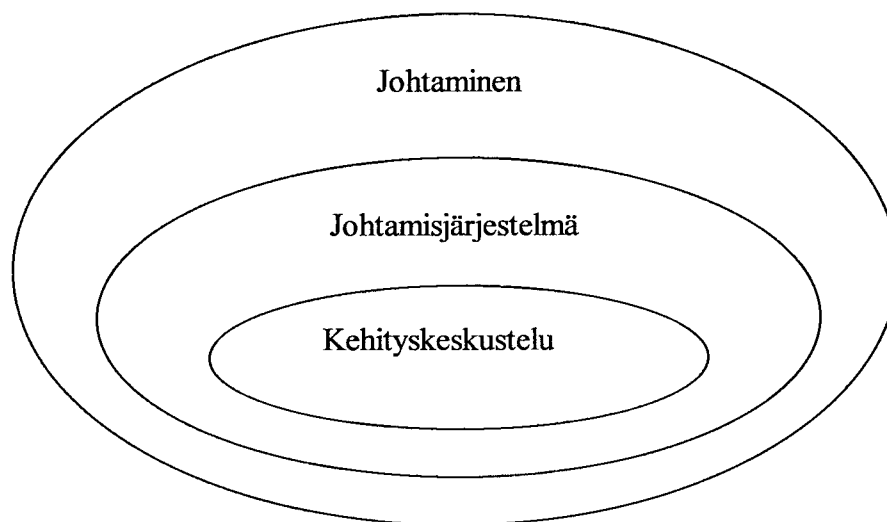
2.2 Tarkastelunäkökulmina työyhteisön johtaminen ja sisäinen viestintä

Kehityskeskustelu ei ole muusta johtamisesta irrallinen toiminto, vaan se on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Tarkoin määritelty johtamisjärjestelmä auttaa johdonmukaisen ja järjestelmällisen johtamisen toteuttamisessa sekä työyhteisön yhteiseen päämäärään pääsemisessä. Toki esimiehet johtavat alaisiaan toisinaan myös epäsystemaattisesti. Epäsystemaattiselle eli ilman minkäänlaista järjestelmää tai teoriaa tapahtuvalle johtamiselle on olemassa oma kuvaava nimitys: ajopuuteoria. "Ajopuuteoreettinen" johtaminen on vaistonvaraista ja kokemukseen perustuvaa johtamista, jossa asiat käsitellään siinä järjestyksessä, missä ne eteen tulevat. (Peltonen ja Ruohotie 1991, 177.) Yleensä ajatellaan, että kokonaan ilman systemaattista

johtamisjärjestelmää yhteisten päämäärien eteen työskenteleminen olisi lähes mahdotonta ainakin keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa.

Åbergin (2000, 296) mukaan johtamisjärjestelmä on johtamisessa eli voimavarojen hallinnassa tarvittava määrätietoisesti rakennettu, systemaattinen toimintamalli. Valpola (2000, 21) vertaa johtamista varsin osuvasti purjehdukseen. Hänen mukaansa johtamisjärjestelmä on kuin veneen ohjausjärjestelmä ja voimanlähde eli peräsin, ruori ja purjeet. Ilman niitä laiva ei liiku mihinkään vaan ajelehtii. Ohjausjärjestelmää tulee myös osata käyttää aktiivisesti.

Organisaatioita johdetaan yleensä johtamisjärjestelmän tai -järjestelmien avulla. Johtamisjärjestelmä – esimerkiksi tavoitejohtaminen – muodostuu tarkoin määritellyistä käytänteistä ja välineistä. Kehityskeskustelu on tarkoin määritelty prosessi ja näin ollen se on osa järjestelmällistä johtamista. Kuvio 1 illustroi kehityskeskustelun paikkaa osana johtamisjärjestelmää ja johtamista yleensä.



KUVIO 1. Kehityskeskustelu osana johtamista ja johtamisjärjestelmää.

Englannin kielessä liikkeenjohtamiselle on kaksi termiä, leadership ja management. Managementilla tarkoitetaan lähinnä asioiden johtamista, kun sen sijaan leadership on ihmisten johtamista eli viestinnällä ja muilla keinoilla vaikuttamista niin, että kaikki

organisaation jäsenet toimivat yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Katso esim. Bartol & Martin 1994; 6, 408.) Liikkeenjohdon perusfunktioina pidetään yleensä suunnittelua, organisointia, ohjaamista ja kontrollointia (katso esim. Bartol & Martin 1994, 6-8; Timm & DeTienne 1995, 5). Kaikki neljä perusfunktiota liittyvät työyhteisön jäsenten, ihmisten, toimintaan. Niin kauan, kun työyhteisöt koostuvat ihmisistä, eivätkä pelkistä roboteista ja koneista, tulee johtajien työskennellä ihmisten kanssa. Liikkeenjohdon perusfunktioiden toteuttaminen edellyttää toimivaa viestintää esimiesten ja alaisten välillä (katso esim. Timm & DeTienne 1995, 5).

Kehityskeskustelua voidaan tarkastella paitsi johtamisjärjestelmien näkökulmasta, myös työyhteisön sisäisen viestinnän ja erityisesti esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Juholinin (1999, 13) mukaan työyhteisön sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan “työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta”. Sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla organisaation toiminnassa. Juholinin (emt.) mukaan kyse on sekä tiedon ja informaation vaihdosta että yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Kehityskeskustelu on siis tärkeä prosessi myös työyhteisön sisäisen viestinnän kannalta, sillä se voi toimia luottamuksellisena vuorovaikutustilanteena, jossa *esimies* ja *alainen* jakavat toisilleen tietoa, kertovat näkemyksiään ja mielipiteitään ja pyrkivät parantamaan *yhteistyötään* ja *työyhteisöään*. Kuvio 2 esittää yksinkertaistettuna kehityskeskustelun osapuolet, joita ovat alainen, esimies ja työyhteisö.



KUVIO 2. Kehityskeskustelun osapuolet

Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelua tarkastellaan siis paitsi osana johtamisjärjestelmää, myös organisaation sisäisen viestinnän yhtenä ilmenemismuotona. Lisäksi kehityskeskustelua tarkastellaan prosessina ja esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutustilanteena.

2.3 Aikaisempi kehityskeskustelua koskeva tutkimus

Kehityskeskustelua on Kikoskin (1999, 302) ja Kivimäen, ym. (1994, 320-321) mukaan tutkittu verrattain vähän. Sen sijaan suoritusarviointia (performance appraisal), joka on yksi kehityskeskustelun osa-alue, on aivan lähiaikoinakin tutkittu paljon (katso esim. Orpen 1997, Vallance 1999, Wiese & Buckley 1998, Scott & Einstein 2001). Kikoskin (1999, 302) mukaan suoritusarviointia on suurimmaksi osaksi tutkittu suoritusten mittaamiseen käytettävien mittareiden kehittämiseksi. Kikoski raportoi etsineensä suoritusarviointia käsitteleviä artikkeleita ja löysi niitä runsaasti: 351 kappaletta. Suoritusarviointia koskevat tutkimukset käsittelevät suoritusarviointia esimerkiksi arviointimenetelmien historiallisen kehityksen (katso Wiese & Buckley 1998), tiimiorganisaation (katso Scott & Einstein 2001), arviointitekniikoiden (katso Orpen 1997) tai kansallisen kulttuurin (katso Vallance 1999) näkökulmista.

Suoritusarviointia ja arviointimenetelmiä on siis tutkittu runsaasti, mutta arviointi- tai kehityskeskustelua (performance appraisal interview, performance evaluation interview, development discussion) johtamisjärjestelmän tai viestinnän näkökulmista on tutkittu huomattavan vähän. Suoritusarviointiin liittyviä keskustelua tai haastattelua koskevia tutkimuksia Kikoski löysi vain kourallisen (Kikoski 1999, 302). Tätä tutkimusta varten löydettiin Kikoskin (emt.) artikkelin lisäksi seuraavat tämän tutkimuksen aihepiirin ja näkökulman kannalta oleelliset tieteelliset tutkimukset.

Downs (1990, 334-356) tutki työntekijöiden näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta kehityskeskustelutilanteessa. Hän halusi selvittää erään amerikkalaisen yliopiston henkilöstön tyytyväisyyttä kehityskeskusteluissa tapahtuvaan

vuorovaikutukseen ja näkemyksiä viestintäkäyttäytymisestä (kuunteleminen, ymmärtäminen ja viestinnän laatu) keskustelun aikana. Downsien tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Tutkimuksen mukaan tyytyväisyys kehityskeskustelun aikaiseen vuorovaikutukseen lisää tyytyväisyyttä koko kehityskeskustelujärjestelmään. Downsien mukaan sekä esimiehet että alaiset hyötyisivät koulutuksesta, jossa käsiteltäisiin viestintää kehityskeskusteluissa.

Kivimäki ym. (1994) tutkivat kehityskeskustelujen vaikutuksia sairaalaosastoilla. Tutkijat kysyivät henkilöstön mielipiteitä kahteen otteeseen kahdelta koeryhmältä ja yhdeltä kontrolliryhmältä. Kyselytutkimuksessaan Kivimäki ym. tulivat siihen tulokseen, että kehityskeskustelun käyneiden alaisten saama palaute on riittävämpää kuin niiden, jotka eivät ole käyneet kehityskeskustelua esimiehensä kanssa. Lisäksi suurimman osan mukaan kehityskeskustelutilaisuus oli avoin ja vuorovaikutus molemminpuolista. Tulokset tukivat osittain myös innovatiivisuuden lisääntymistä. Kehityskeskusteluista ei heidän tutkimuksensa mukaan ollut merkittävää hyötyä tavoitteiden määrittelyssä tai tyytyväisyydessä esimiehen johtamistapaan. Kivimäen ym. mukaan heidän tutkimuksensa on ensimmäinen kotimainen tutkimus kehityskeskustelujen hyödyistä työyhteisöille. (Kivimäki ym. 1994, 320-321.)

Sairaalayhteisöön sijoittuu myös Rondeaun (1992) artikkeli, joka käsittelee rakentavaa palautteenantoa hoitohenkilökunnan suoritusarvioinnin yhteydessä. Artikkelin perustuu aikaisempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen ja se korostaa, että suoritusarviointitilanteessa esimiehen tulisi kiinnittää erityistä huomiota palautteen rakentavuuteen. Samaa aihetta käsittelee myös Gomez-Mejían (1990) artikkeli. Gomez-Mejía (1990, 26) tutki palautteenantoa suoritusarviointijärjestelmien näkökulmasta ja tuli siihen tulokseen, että esimieheltä saatu palaute parantaa alaisten työsuorituksia ja se voi myös lisätä työtyytyväisyyttä. Työsuoritusten paraneminen ja työtyytyväisyyden lisääntyminen edellyttää, että palaute osataan antaa rakentavassa hengessä.

Juuti toteutti vuonna 1989 tutkimuksen esimies-alaiskeskustelujen käytöstä teollisuuden ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. Yksi tutkimuksen päätarkoituksista

oli selvittää, miten yleisesti ja miten usein teollisuuden esimiesten keskuudessa käydään kehityskeskusteluja. Tutkimuksen tulos on, että säännöllisiä kehityskeskusteluja käytiin säännöllisesti noin joka toisessa suuressa teollisuuden toimipaikassa vuonna 1989. (Juuti 1989, 13.)

Kehityskeskusteluista on Suomessa tehty joitakin pro gradu -töitä. Esimerkiksi Johansson (1990) on käsitellyt kehityskeskusteluja tulospainotteisen johtamisen välineenä ja Laurila (2000) puolestaan osana poliisiorganisaation ohjausjärjestelmää. Huttusen (1999) pro gradu käsittelee alaisten ja esimiesten käsityksiä palautteesta työyhteisöissä ja se sivuaa myös kehityskeskusteluja. Jokinen (1991) on toteuttanut kyselytutkimuksen kehityskeskustelusta esimiehen työvälineenä.

Kehityskeskusteluja käsittelevää tutkimusta leimaa suoritusarvioinnin painottuminen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kehityskeskustelun roolia työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista. Näistä näkökulmista kehityskeskustelusta on kirjoitettu useita oppikirjoja (katso esim. Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1988, Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, Scott-Lennon 2001 ja Valpola 2000), mutta tieteellisiä tutkimuksia on julkaistu hyvin vähän.

3 KEHITYSKESKUSTELUN DOKTRIINITAUSTA

Koska kehityskeskustelu ei ole uusi keksintö, on syytä selvittää, mistä kehityskeskustelu on saanut alkunsa. Tässä luvussa käsitellään aluksi 1950-luvulla esiin nousutta tavoitejohtamisajattelua, jonka osana kehityskeskustelu ensimmäisen kerran esiintyi (katso Drucker 1964). Tavoitejohtamisopin ideologia erosi sitä edeltäneestä johtamisajattelusta korostamalla yksilön roolia ja mahdollistamalla sellaisia uudenlaisia toimintatapoja kuin kehityskeskustelu. Tavoitejohtamisen jälkeen tässä luvussa siirrytään tämän päivän liikkeenjohto-oppeihin ja tarkastellaan sitä, miten kehityskeskustelu niihin asettuu.

Nykypäivän ajattelumallin mukaan kehityskeskustelussa sekä esimies että alainen voivat molemmat tuoda esille omia näkemyksiään työstään ja työyhteisöstään. Aina alaisen näkemyksiä ei kuitenkaan ole työyhteisöissä kuunneltu, sillä viestintä on hyvin pitkään käsitetty ylhäältä alas etenevänä yksisuuntaisena tiedotustoimintana eli prosessina, jossa viestit menevät kerralla perille ja vaikuttavat halutulla tavalla (katso esim. Tukiainen 2000, 18.) Näin ollen tässä luvussa tarkastellaan lyhyesti myös yhteisö- eli organisaatioviestinnän kehitystä sekä sitä, miten työyhteisön sisäisen viestinnän ja esimies-alaisviestinnän tarkoitus ja tehtävät tänä päivänä nähdään.

Liikkeenjohtojattelussa ja organisaatioviestinnän ajattelussa on havaittavissa samantapaista kehitystä, sillä ne perustuvat osittain samoihin teorioihin. Yksilölliset ominaisuudet ja tarpeet huomioidaan tämän päivän viestintä- ja liikkeenjohtojattelussa paremmin kuin ennen. Tämä kehitys on oleellista kehityskeskustelun roolin

ymmärtämisen kannalta, sillä kehityskeskustelussa esimies ja alainen ovat läsnä yksilöinä. Tässä luvussa käsitellään siis hyvin tiivistetysti liikkeenjohtajattelen kehitystä viime vuosisadalla. Samoin katsotaan, miten käsitys työyhteisön viestinnästä on viime aikoina muuttunut.

Kehityskeskustelun liikkeenjohto-opillisen ja työyhteisöjen sisäisen viestinnän historiallisten kehitystaustojen jälkeen siirrytään tarkastelemaan tämän päivän kehityskeskusteluoppia eli sitä, miten kehityskeskustelu käsitetään nykyään erityisesti oppikirjallisuudessa. Tänä päivänä kehityskeskustelu nähdään toimintona tai järjestelmänä, joka ei enää välttämättä ole sidottu tavoitejohtamisoppiin, vaan sitä voidaan soveltaa hyvin erilaisissa organisaatioissa ja johtamisjärjestelmissä. Kehityskeskusteluissa tarkastelun kohteiksi nousevat tavoitteiden asettaminen, suoritusten arviointi ja kehityskohteista keskusteleminen. Samalla tarkasteltavaksi tulee lähemmin kehityskeskustelutilanne, eli se tilanne, jossa esimies ja alainen ovat kahden kesken tavoitteellisessa vuorovaikutuksellisessa keskustelussa. Kehityskeskustelua tarkastellaan myös itsenäisenä prosessimaisena järjestelmänä. Luvun lopussa on yhteenveto tutkimuksen doktriiniperustaisesta taustasta.

3.1 Kehityskeskustelun historia ja kehitys johtamisen näkökulmasta

Tavoitejohtamisen ja siten myös kehityskeskustelujen historia ulottuu 1950-luvulle saakka (Sierilä & Könönen teoksessa Humble 1982, 9), jolloin Peter F. Drucker teoksessaan Käytännön liikkeenjohto (1964, ensimmäinen englanninkielinen painos ilmestyi vuonna 1954) luonnehti johtamista tavoitteiden avulla. Organisaation johtamisen perustarkoitus on tavoitejohtamisen lanseerauksesta lähtien ollut ohjata kaikki organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Humble ja Odiorne kehittivät järjestelmällisen tavoitejohtamisopin Druckerin esittämien ajatusten pohjalta helpottamaan ja jäsentämään yritysjohtajien työtä. Kehityskeskustelu yhdistetään Suomessa yleensä läheisimmin juuri tavoitejohtamiseen ja sitä seuranneeseen tulosjohtamiseen, sillä näitä johtamisjärjestelmiä käsittelevissä

oppikirjoissa kehitys- ja/tai arviointikeskustelut mainittiin ensimmäistä kertaa keskeisenä johtamisen välineenä (Humble 1982, 65, 68-73; Pirnes 1989, 173.)

Tässä luvussa luodaan lyhyt katsaus Druckerin tavoitejohtamista edeltävän ajan johtamisajatuksiin, sillä historiallisen katsauksen avulla voidaan nähdä, miten Druckerin ajatukset erosivat edeltäjiensä ajatuksista ja ideologioista. Tämän jälkeen tarkastellaan kehityskeskustelun syntyä osana tavoitejohtamisideologiaa, minkä jälkeen käsitellään lyhyesti uudempia johtamisideologioita ja sitä, miten kehityskeskustelu niihin asettuu.

3.1.1 Liikkeenjohtoajattelun kehittyminen taylorismista tavoitejohtamiseen

Liikkeenjohtoajattelu sai alkunsa 1900-luvun alussa, kun Frederick Winslow Taylor muotoili tieteellisen liikkeenjohdon. Taylor työskenteli alun perin terästehtaassa ja eteni pääinsinööriksi. Jo 1880-luvulla hän huomasi, että osa työntekijöistä työskenteli tehottomasti ja määritteli tapoja, joilla työsuoritukset voitiin toteuttaa tehokkaammin. Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohdon, joka näki työntekijät sellaisiksi yksilöiksi, joita voitiin kouluttaa ensiluokkaisen taitaviksi johonkin tiettyyn tehtävään. (Greenberg & Baron 1995, 17-18.) Taylor kehitti myös maailman ensimmäisen liukuhinnan Fordin tehtaille. Taylor oli siis ennen kaikkea työn rationalisoija eikä hän huomionnut ihmisten yksilöllisiä tarpeita ja sitä, miten nämä vaikuttivat työsuorituksiin. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998, 96.) Taylorin työ oli tärkeä lähtölaukaus liikkeenjohtamisajattelun kehittymiselle, ja Drucker onkin kutsunut Tayloria kaikkien aikojen ensimmäiseksi johtajaksi, joka myös tutki työtä (Greenberg & Baron 1995, 17-18).

Klassisia organisaatioteorioita kehitettiin samoihin aikoihin tieteellisen liikkeenjohdon kanssa. Henri Fayolia pidetään klassinen organisaatioteorian isänä. Hän panosti organisaatorakenteen tehokkaaseen organisointiin, kun tieteellisen liikkeenjohtoajattelun edustajat sen sijaan pyrkivät organisoimaan tehokkaasti yksilöiden työtehtäviä. Weberin byrokrania on organisaation suunnitteluun panostamista niin, että

organisaatiot toimivat tehokkaammin selkeän hierarkian ja tarkoin määriteltyjen työtehtävien johdosta. (Greenberg & Baron 1995, 22-23.)

Klassisen teorian mukaan organisaatiot toimivat kuin koneet ja niitä voidaan ohjata kuin koneita ja tästä syystä tätä ajattelumallia on kutsuttu myös koneteoriaksi. Klassisen teorian mukaan toimivissa organisaatioissa on hierarkkinen rakenne ja yksityiskohtaiset toimenkuvat sekä runsaasti sääntöjä ja ohjeita. (Juholin 1999, 47.) Fayol määritteli johtajan työn perusfunktioiksi suunnittelun, organisoinnin, ohjaamisen ja kontrolloinnin (Timm & DeTienne 1995, 4). Vaikka koneteoriaa onkin kritisoitu ja vaikka monia uusia ajattelumalleja on kehitelty koneteorian jälkeen, vaikuttaa se yhä useissa organisaatioissa (Juholin 1999, 47). On myös merkittävää, että vielä nykyäänkin johtamisen perusfunktioiksi katsotaan samat Fayolin määrittelemät tehtävät. Hyvää koneteoriassa on Juholinin (emt.) mukaan toiminnan suunnitelmallisuus ja logiikka. Koneteorian ongelma on, että sen mukaan toimivissa organisaatioissa unohdetaan, että ihmiset eivät lähes koskaan toimi kuin koneet ja näin ollen jokin muu johtamisideologia voisi tuottaa parempia tuloksia. Krepsin mukaan (1990 teoksessa Juholin 1999, 47) hierarkisesti toimiva organisaatio reagoi hitaasti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin sekä ympäristön muutoksiin.

Vastapainoksi klassisille teorioille kehitettiin ihmissuhdeteoria. Tämän koulukunnan perustaja oli Elton W. Mayo. Ihmissuhdekoulukunta hylkäsi tieteellisen liikkeenjohdon ja muiden klassisten teorioiden ensisijaisesti rahallisen orientaation ja keskittyi työpaikan sosiaalisiin tekijöihin. Mayo ja muut ihmissuhdekoulukunnan edustajat kiinnittivät huomiota työsuorituksen lisäksi myös työyhteisöjen sosiaalisiin olosuhteisiin. (Juholin 1999, 48-49; Greenberg & Baron 1995, 20.) Laukkasen ja Vanhalan (1994, 22-23) mukaan tähän koulukuntaan voidaan liittää useita 1950-luvulla ja sen jälkeen kehitettyjä malleja, kuten Maslowin ja Herzbergin motivaatioteoriat ja eräät leadership- eli johtajuusmallit, kuten managerial grid. Myös monet henkilöstöjohtamisen menetelmät, kuten organisaatioilmaston kartoitus, valinta- ja palkkausmallit tukeutuvat edelleen ihmissuhdekoulukunnan perinteeseen (Laukkanen & Vanhala 1994, 22-23).

Systeeminäkemys eli avointen järjestelmien teoria on vaikuttanut organisaatio- ja johtamiskäsityksiin 1960-luvulta. Tämä näkemys käyttää osaksi biologisia järjestelmiä organisaation analogiana tai rinnastuksena. Sen mukaan yritys on avoin, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa ja vaihdantasuhteessa oleva sosiaalinen järjestelmä, joka koostuu erilaisista alajärjestelmistä. Systeeminäkemys on vaikuttanut vahvasti informaatiojärjestelmiin liittyvien teorioiden, kontingenssiajattelun sekä strategisen johtamisen kehittymiseen. (Laukkanen & Vanhala 1994, 23.)

Greenbergin ja Baronin (1995, 11-13) mukaan organisaatiokäyttäytymisen tutkijat ovat nykyään yhtä mieltä siitä, että ei ole olemassa yhtä ja parasta tapaa ihmisten motivointiin, johtamiseen ja päätöksentekoon. Ihmisten käyttäytymiseen työyhteisössä vaikuttavat useat voimat ja muuttujat, ja käyttäytyminen on tapauskohtaista. (emt.) Kontingenssiajattelun mukaan ei ole mahdollista löytää yleispäteviä, universaaleja, periaatteita johtamisen ongelmiin, vaan jokainen yritys ja johtamistilanne on erilainen. Kontingenssiajattelu on lähestymistavaltaan välittävä, mikä tarkoittaa, että on osoitettavissa olosuhde- tai tilannetyyppejä eli kontingenssitekijöitä, joissa tietty toimintamalli on sopivampi kuin muut vaihtoehdot. Esimerkki kontingenssiteorian mukaisista johtamismalleista on tilannejohtaminen, jonka mukaan esimiehen johtamistyylillä tulisi sovittaa johdettavien ominaisuuksiin sekä esimiehen omiin lähtökohtiin ja organisatoriseen asemaan. (Laukkanen & Vanhala 1994, 23.)

Druckerin ajatusten pohjalta kehitetty tavoitejohtaminen oli ensimmäinen suuren suosion saanut johtamisideologia tai -malli, joka otti kokonaisvaltaisesti ja yhtäaikaaisesti huomioon yhteisön ja yksilön tarpeet ja jota voitiin soveltaa kaikissa yrityksen johtamistoiminnoissa (Peltonen & Ruohotie 1991, 64). Druckerin näkemykset työntekijöiden roolista ovat kiintoisia. Hän näkee työntekijän yhtenä tuotantotekijänä, jolla on omat fysiologiset ominaisuutensa, kykynsä ja rajoituksensa, jotka vaativat saman määrän huomiota kuin minkä tahansa tuotantotekijän, esimerkiksi kuparin, ominaisuudet. Hän muistuttaa kuitenkin, että inhimilliset tuotantotekijät tulee käsittää ihmisinä, jotka muista tuotantotekijöistä poiketen omaavat persoonallisuuden, kansalaisuuden sekä vallan päättää, tekevätkö he työtä ja jos tekevät, kuinka paljon ja miten hyvin. Tästä johtuen työntekijä vaatii perusteluja,

tyydytystä, kannustimia ja palkkioita, johtoa, aseman ja tehtävän. (Drucker 1964, 28-29.)

Drucker määrittelee kirjassaan johtajan työn. Hänen mukaansa johtajan työ koostuu viidestä perusosasta, jotka ovat 1) tavoitteiden asettaminen, 2) organisointi, 3) motivointi ja tiedottaminen, 4) suoritusten mittaus ja 5) henkilöstön kehittäminen. Näiden perustoimintojen toteuttamisella on mahdollista saada aikaan tuotannon-tekijöiden yhdistäminen eläväksi ja kasvavaksi kokonaisuudeksi. (Drucker 1964, 400.)

Johtajan ensisijainen tehtävä on siis tavoitteiden asettaminen eli suunnittelu. Johtaja päättää tavoitteiden sisällöistä ja jakaa ne yrityksen eri osille. Hän päättää niiden saavuttamiseksi tarvittavista toimenpiteistä ja tiedottaa niistä niille henkilöille, joiden ponnistuksilla tavoitteet on saavutettava. (Drucker 1964, 400.) Druckerin mukaan esimies siis yksin päättää tavoitteista - alaiset eivät aktiivisesti osallistu omien tavoitteidensa määrittelyyn.

Johtajan toinen tehtävä on organisointi. Johtajan tulee analysoida tarvittavat toimenpiteet, suhteet ja päätökset ja luokitella toiminnot jakaen ne johdettavissa oleviin toimiin ja tehtäviin. Hän siis määrittelee organisaation rakenteen ja valikoi sopivat henkilöt yksiköiden johtoon ja muihin tehtäviin. (Drucker 1964, 400.)

Johtajan kolmas tehtävä on Druckerin mukaan motivointi ja tiedottaminen eli ihmisten johtaminen. Druckerin mukaan tämä tarkoittaa eri tehtävistä vastuussa olevien henkilöiden yhdistämistä toimivaksi ryhmäksi. Tämän esimies saa aikaan omalla johtamistavallaan ja suhteellaan alaisiinsa. Keinoina Drucker luettelee palkitsemisen, tunnustusten antamisen, ylennykset ja jatkuvan kaksisuuntaisen tiedotustoiminnan. (Drucker 1964, 400.)

Johtajan neljäs tehtävä on suoritusten mittaus eli kontrollointi. Johtajan tulee luoda mittapuut, joiden olemassaolo on Druckerin mukaan erittäin tärkeää koko organisaatiota ja sen jäsenten suorituksia ajatellen. Johtajan tulee huolehtia siitä, että jokaisella henkilöllä on käytössään sopivat keinot suoritustensa mittaamiseen ja että

nämä mittapuut ohjaavat huomion sekä koko yrityksen että yksilön suorituksiin auttaen jokaisten tehtävien suorittamisessa. Esimies analysoi, arvostelee ja tulkitsee suorituksia. Tässä, kuten muussakin toiminnassaan, hän selostaa sekä mittausten menetelmien tarkoituksen että niiden avulla tehdyt havainnot alaisilleen ja esimiehilleen. (Drucker 1964, 400.)

Johtajan viides tehtävä käsittää henkilöiden kehittämisen. Druckerin mukaan johtaja tekee alaisilleen joko helpoksi tai vaikeaksi kehittää itseään. Johtaja voi saada alaisensa kaikki kyvyt esiin tai sallii niiden jäädä vaille käyttöä. Hyvä johtaja vahvistaa alaisensa rehellisyyttä ja kehittää heistä itsenäisiä ja voimakkaita. (Drucker 1964, 400-401.)

Tiedotustoiminta on Druckerin mukaan esimiehen erityinen apuväline. Hänen mukaansa hyvä esimies ei "käsittele" ihmisiä, vaan motivoi, opastaa ja organisoii heitä tekemään työnsä. Johtajan ainoa apuväline tämän kaiken suorittamiseen on puhuttu ja kirjoitettu sana sekä numeroiden kieli. Johtajan tehokkuus on aina riippuvainen hänen kyvystään kuunnella ja lukea, puhua ja kirjoittaa. Hänen on kyettävä välittämään ajatuksensa muille henkilöille ja pystyttävä saamaan selville, mitä muut haluavat ilmaista. (Drucker 1964, 402.) On huomattavaa, että Drucker väittää johtajan tehokkuuden olevan riippuvainen hänen viestintätaitoistaan, vaikkei hän tuota termiä kirjassaan käytäkään. Sen sijaan hän vielä korostaa, että hyvän johtajan ominaisuuksia ovat rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja moitteeton luonteenlaatu (Drucker 1964, 406).

Humble ja Odiorne kehittivät Druckerin ajatuksia eteenpäin ja rakensivat systemaattisen opin – tavoitejohtamisen – joka pyrkii tasapainoisesti ottamaan huomioon niin suunnittelun, organisoimisen, motivoimisen kuin valvonnankin tarpeet (katso esim. Humble 1982, 18). Tavoitejohtamisen perusidea on nimensä mukaisesti siinä, että tavoitteet asetetaan etukäteen ja kaikki olennaiset asiat sovitaan yhdessä. Kullekin organisaation jäsenelle määritellään avaintehtävät ja avaintavoitteet. Kunkin organisaation jäsenen tuleekin tehdä säännöllisesti analyysi omista avaintehtävistään esimiehensä kanssa. Vaikka Drucker korostikin johtajan roolia muun muassa tavoitteiden määrittelijänä, antaa tavoitejohtaminen kuitenkin mahdollisuuden

itsenäisiin valintoihin ja yksilön rooli korostuu enemmän kuin tavoitejohtamista edeltäneessä johtamisajattelussa. (Humble 1982, 50, 60-62.) Laukkasen ja Vanhalan (1994, 148-149) mukaan tavoitejohtaminen perustuu selkeästi koneteorioihin, mutta se antaa vastuuhenkilöille liikkumavaraa siinä, miten he tavoitteensa saavuttavat. Humble korostaa, että pelin henki on yksilön kiinteä osallistuminen, mikä kussakin asianomaisessa kirvoittaa esille luovia ajatuksia ja parannusehdotuksia (Humble 1982, 50, 60-62; katso myös Laukkanen & Vanhala 1994, 148-149).

3.1.2 Kehityskeskustelun synty osana tavoitejohtamista

Esimiesten ja alaisten väliset keskustelut, joissa keskustellaan tavoitteista ja arvioidaan saavutuksista ovat kuuluneet tavoitejohtamisideologiaan alusta asti, vaikkei Druckerin ja Humblen tavoitejohtamista käsittelevissä oppikirjoissa mainitakaan sanaa "kehityskeskustelu". (Humble 1982, 65, 68-73; katso myös Drucker 1964.) Tavoitejohtamisopissa on kehityskeskustelun sijaan kaksi erillistä virallista keskustelua. Ensimmäinen on "avaintehtäväänalyysi" eli eräänlainen työnkuvan päivitys, jossa alainen ja hänen esimiehensä yhdessä sopivat alaisen työn keskeisistä avaintehtävistä ja tavoitteista. Avaintehtäväänalyysi luo kehykset niille jatkuville tavoitteille, joihin yksilön tulee päästä. Lisäksi kukin tarvitsee lyhyen tähtäimen kehittämissuunnitelman, joka keskittää hänen välittömät ponnistelunsa yhtiön kannalta tärkeimpiin seikkoihin. Toinen keskustelu on arviointi- eli tuloskeskustelu, jossa tarkasteltiin saavutettuja tuloksia. (Humble 1982, 50, 60-65; Heinonen & Järvinen 1997, 90-91; katso myös Pirnes 1989, 173).

Tavoitejohtamisopin mukaan johtamisen tärkeimmät sisällöt ovat siis *suunnittelu, motivointi, valvonta ja organisointi* (Humble 1982, 11-12; Näsi 1987, 121). Näitä sisältöjä voidaan toteuttaa tavoite- ja arviointikeskustelujen avulla. Tavoitekeskustelussa määritellään uudet tavoitteet ja mietitään mahdollisia koulutus- tai kehittämistarpeita - siis *suunnitellaan*. Arviointikeskustelussa tarkastellaan sekä arvioidaan henkilön aikaisempaa menestystä ja tavoitteiden saavuttamista - siis *valvotaan*. Scott-Lennonin (2001, 9) mukaan selkeä tavoitteenasettelu ja aikaisemmista työsuorituksista

saatu palaute lisäävät yleensä työntekijän motivaatiota. Kehityskeskustelun aikana esimies voi motivoida alaistaan myös antamalla tämän osallistua uusien tavoitteiden määrittelyyn (Humble 1982, 10-11). Ainakin teoriassa kehityskeskusteluun sisältyy myös *motivointi*. *Organisointi* sisältyy tavoite- ja arviointikeskusteluun esimerkiksi silloin, kun niissä pohditaan, miten työsuorituksia voisi käytännössä parantaa ja mitä kehitystoimenpiteitä tarvitaan (katso esim. Heinonen ja Järvinen 1997, 86).

Tavoitejohtamisopin mukaan tavoitejohtamisen kokonaisprosessi sisältää aina neljä osittain päällekkäistäkin päävaihetta huolimatta siitä millainen sen käytännön toteutus on yksityiskohdiltaan (Humble 1982, 12-13):

1. selkeään tavoiteasetteluun ja tavoitteiden hierarkiaan perustuva yrityssuunnittelu
2. yksilöiden tavoitteiden määrittely
3. yksilön ja organisaatioyksikön tavoitteiden yhteensovittaminen
4. tulosten tarkastelu tulevaisuuden suunnittelun perustaksi

Kehityskeskustelu on yksi niistä välineistä tai prosesseista, joiden avulla yllä mainitut neljä vaihetta voidaan saavuttaa. Tavoitejohtamisopin mukaan on oleellista, että johtamisprosessia kehitetään kokonaisuutena, jottei mikään sen osa jää irralliseksi itsetarkoitukseksi, vaan palvelee sekä yrityksen että yksilöiden tavoitteiden toteutumista. Tehokas alaisen ja esimiehen välinen viestintä nähdään yhtenä keinona kokonaisuuden hallitsemiseksi. (Humble 1982, 13.)

Kehityskeskustelu soveltuu työkaluksi tavoitejohtamisen kokonaisprosessin läpiviemiseen. Vaikka organisaation tavoitteet olisivatkin hyvin selvillä (ensimmäinen yllä mainituista päävaiheista), niitä on vaikea toteuttaa ellei jokainen yksilö ole selvillä omista henkilökohtaisista tavoitteistaan (toinen vaihe) ja siitä, miten ne liittyvät koko organisaation tavoitteisiin (kolmas vaihe). Näin ollen jokaisen yksilön on päästävä oman esimiehensä kanssa yksimielisyyteen omista avaintehtävistään ja niihin liittyvistä suoritustavoitteista ja valvontamenetelmistä. Lisäksi tulee sopia vastuista ja velvollisuuksista sekä valtuuksien mahdollisista rajoituksista (Humble 1982, 50-52).

Tähän tarkoitukseen voidaan katsoa kehityskeskustelun soveltuvan hyvin. Lisäksi neljäs päävaihe eli tulosten tarkastelu voidaan Humblen (1982, 65-67) mukaan parhaiten toteuttaa arviointi- eli tuloskeskustelun muodossa. Tuloskeskustelu toteutetaan yleensä kehityskeskusteluun integroituna.

3.1.3 Kohti tämän päivän liikkeenjohtajattelua

Suomessa on useissa yrityksissä noudatettu tavoite- tai tulosjohtamisjärjestelmän mukaista johtamista viime vuosikymmeninä ja vielä nykyäänkin. 1970-luku oli tavoitejohtamisen kulta-aikaa, jolloin siitä myös kirjoitettiin yli tuhat kirjaa tai artikkelia (Santalainen, ym. 1988, 28).

1970- ja 1980-lukujen vaihteessa Suomessa kehitettiin tavoitejohtamisen jalostetumpi versio, tulosjohtaminen (TUJO). Tulosjohtamisajattelu kehittyi Santalaisen, ym. (1988, 36) mukaan sellaisen kehitysprosessin tuloksena, jonka kantovoimana oli muun muassa tarve ratkaista tavoitejohtamisen ongelmia. Tulosjohtaminen otti enemmän huomioon niin lähihistorian opetukset kuin uudet opilliset tuulet. Laukkasen ja Vanhalan (1994, 149-150) mukaan tulosjohtaminen tähtäsi Suomen oloihin sovitettuun, yhtenäiseen malliin lähinnä PK-yritysten operatiivista suunnittelua, toteuttamista ja seurantaa varten. Myöhemmin tulosjohtamiseen on integroitu lisää ainesta, muun muassa strategiatyön käsitteistöä, joten sitä voidaan soveltaa myös suurempiin yrityksiin.

Voidaan siis ajatella, että tulosjohtaminen on tavoitejohtamisen seuraaja ja sen muunnos. Kun tavoitejohtaminen saa nimensä siitä, että sen mukaan toimivissa organisaatioissa *tavoitteet* määritellään etukäteen, niin tulosjohtamisen mukaan toimivissa organisaatioissa määritellään *tulokset*. Molempien oppien mukaan on tärkeää, että tavoitteiden tai tulosten saavuttamista arvioidaan ja kontrolloidaan. (Humble 1982, 18-19; Santalainen, ym 1988, 38-40.) Kyse on siis pitkälti samasta asiasta ja suurin ero näiden johtamisoppien välillä on siinä, että suunnilleen samasta asiasta käytetään eri nimitystä. Tulosjohtamisoppiin kuuluu kiinteästi tuloskeskustelu

eli esimiehen ja alaisen välinen menettelytapa, jonka myötä sekä sovitaan tulevan toimintakauden tulostavoitteista että arvioidaan menneen toimintakauden tuloksia (Santalainen, ym. 1988, 117).

Liikkeenjohtajatteluun klassinen käytännöllinen perinne jatkui pitkään ja tuotti yleisiä johtamismalleja, kuten edellä esitetyt tavoitejohtamisen ja tulosjohtamisen. 1970-luvulla alkoi yritysten toimintaympäristön muutos ja monimutkaistuminen, joka johti strategisen suunnittelun eli strategisen johtamisen syntymiseen omaksi erikoisalueekseen. Yksi sen piirteistä on kiinnostus muiden muassa japanilaisiin johtamismenetelmiin, joista tunnetuin on laatujohtaminen. (Laukkanen & Vanhala 1994, 24.) Laatujohtamisajattelu rantautui Suomeen 1980-luvun alkupuolella ja se ilmeni aluksi laatupiirien perustamisena ja sittemmin laatujohtamisena (Savolainen 1997, 14).

Tämän päivän liikkeenjohtajatteluun vaikuttavat myös uusimmat näkemykset organisaatioiden olemuksesta. Organisaatioita on ryhdytty tutkimaan kulttuurisina ja sosiaalisina yhteisöinä sekä verkostoina. Nykyisen käsityksen mukaan organisaatiolla on kulttuuri, joka on peilikuva siitä, miten ihmiset yhteisöä kuvaavat, mitä merkityksiä he sille antavat ja miten merkitykset syntyvät. Kulttuurisen mallin mukaan ihmiset ja yhteisö nähdään organisaation tärkeimpänä tuotantoresurssina. Ihminen on luova olento, jonka toimintaa ohjaavat sekä emotio että ratio ja joka haluaa luoda mielekkyyttä olemassaolonsa. (Arvonen 1991, 34 teoksessa Tukiainen 2000, 23.)

Verkostoituminen on organisaatioiden uudistunut tapa toimia. Nykyisin organisaatioiden menestys perustuu entistä vähemmän yhä enemmän asiantuntijuuteen ja hyvään palveluun. Näin ollen henkiset tekijät ovat tärkeämpiä tulostekijöitä kuin aineelliset investoinnit. Yritykset verkostoituvat, sillä usean työyhteisön muodostama verkosto työskentelee yhtä työyhteisöä tuloksekkaammin, jos sen toiminta rakentuu aktiiviseen viestintään ja hyvään koordinointiin. (Tukiainen 2000, 23-24.) Asiantuntijuuden ja henkisten tekijöiden korostamiseen liittyy myös oppivan organisaation ideologia (katso Moilanen 1996 ja Argyris 1992). Moilasan (1996, 9) mukaan organisaation oppiminen on ”organisaation tukemaa yksilön ja ryhmän

oppimista, jonka tavoitteena on organisaation, mutta myös yksilön ja ryhmän menestys”.

Huomattavaa suosiota 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun taitteessa on saanut tasapainotettu mittaristo, jonka erityispiirre on kvalitatiiviset mittarit yrityksen toiminnan johtamisessa. Kaplan ja Norton lanseerasivat Balanced Scorecardin eli tasapainotetun mittariston Harvard Business Review:ssä julkaistussa artikkelissaan vuonna 1992 (katso Olve, Roy & Wetter 1999, 15-16; Åberg 2000, 87). Balanced Scorecardin tarkoitus on täydentää perinteisiä liikkeenjohdon mittareita, sillä sen avulla yritykset pystyvät seuraamaan edistymistään tulevaa kasvua varten taloudellisten mittareiden ohella myös ei-rahallisilla, eli kvalitatiivisilla, mittareilla (katso Olve, ym. 1999, 15-16).

Olven, ym. (1999, 16-17) mukaan vielä 1980-luvulla useiden yritysten johtamistyyli perustui hajautettuun tulosvastuuseen ja sisäiseen yhtiöittämiseen. Yrityksissä oli siis yleisesti käytössä esimerkiksi tavoite- tai tulosjohtamismalli. Nämä mallit saattoivat kuitenkin johtaa lyhytnäköiseen tarkasteluun. Olven ym. (emt.) mukaan tasapainotettu mittaristo huomioi sen, että tänään tehty työ huomisen hyväksi saattaa tuottaa näkyvää rahallista tulosta vasta vuosien päästä. Heidän mukaansa erityisesti keskijohto ilahtui tasapainotetun mittariston eli Balanced Scorecardin tuomasta vaihtoehdosta, sillä toiminnan tarkastelu tasapainotetun mittariston valossa tuo näkyvästi esille tarpeen tasapainottaa erilaisia intressejä.

Kaplanin ja Nortonin (1997, 42) mukaan jotkut yritykset ovat havainneet, että tasapainotettua mittaristoa voi käyttää uuden strategisen johtamisjärjestelmän kulmakivenä. Sen avulla voidaan nivoa yrityksen pitkän aikavälin strategia lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. Tasapainotettua mittaristoa käyttävien johtajien ei tarvitse tulkita yrityksen suorituskykyä pelkästään lyhyen aikavälin rahataloudellisten mittareiden perusteella. Mittariston pohjalta he voivat käynnistää neljä uutta johtamisprosessia, jotka yhdessä ja erikseen nivovat pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin toimenpiteisiin. Nämä neljä johtamisprosessia ovat: 1)

vision ja strategian selkiyttäminen, 2) viestintä ja kytkennät, 3) liiketoiminnan suunnittelu sekä 4) palaute ja strateginen oppiminen.

Ensimmäinen uusi prosessi - *vision ja strategian selkiyttäminen* - auttaa johtajia muodostamaan konsensuksen organisaation visiosta ja strategiasta. Jotta organisaation jäsenet ottaisivat visio- ja strategiajulistusten sanat todesta, ne on ilmaistava yhtenäisten, pitkäaikaisia menestystekijöitä kuvaavien päämäärien ja mittarien muodossa ja koko ylimmän johdon on oltava niistä yksimielinen. (emt.)

Toinen prosessi - *viestintä ja kytkennät* - antaa johtajille mahdollisuuden viestiä strategiasta organisaation joka tasolle sekä nivoa sen osastojen ja yksilöiden tavoitteisiin. Perinteisesti osastoja on arvioitu niiden taloudellisten tulosten mukaan ja yksilölliset kannustimet on sidottu lyhyen tähtäimen taloudellisiin tavoitteisiin. Tasapainotetun mittariston avulla johtajat voivat varmistaa, että pitkän aikavälin strategia ymmärretään kaikilla organisaation tasoilla ja että sekä osastojen että yksilöiden tavoitteet nivoutuvat siihen. (emt.)

Kolmas prosessi - *liiketoiminnan suunnittelu* - antaa yrityksille mahdollisuuden nivoa liiketoiminnalliset ja taloudelliset suunnitelmansa yhteen. (emt.) Pitkäaikaiset samoin kuin vuotuiset budjetointiprosessit on sovitettava yhteen strategisen suunnittelun kanssa, sillä strategisista tavoitteista on mahdotonta saavuttaa, elleivät henkilöstö- ja rakennepääoma ole sopusoinnussa strategisten tavoitteiden kanssa. Usein ongelmana yrityksissä on se, että eri toimintoja hoitavat eri ihmiset, eivätkä kaikki ole tarpeeksi hyvin selvillä strategisista tavoitteista. Tasapainotetun mittariston tarkoituksena onkin varmistaa, että kaikissa erillisissä toiminnoissa pyritään samoihin tavoitteisiin. (Olve, ym. 1999, 42-43.)

Neljäs prosessi - *palaute ja strateginen oppiminen* - opettaa yrityksille strategisen oppimisen kyvyn. (Kaplan & Norton 1997, 43.) Jotta yritys pysyisi jatkuvasti kilpailukykyisenä, sen on toistuvasti asetettava strategiansa kyseenalaiseksi. Nykyään yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu niin nopeasti, että strategian toimivuutta on testattava jatkuvasti. Mittaristoon kuuluvien mittarien tulisi mitata sellaista toimintaa,

joka edesauttaa strategisten tavoitteiden saavuttamista. Mikäli huomataan, että mittareiden ja strategian välillä ei ole loogista yhteyttä, on syytä kyseenalaistaa strategian taustalla olevat teoriat. Pitkän aikavälin strategian ja lyhyen aikavälin mittareiden toimivuutta tulee arvioida kuukausittain tai neljännesvuosittain. (Olve, ym. 1999, 43.)

Tasapainotettu mittaristo kertoo, mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan niin osakkaidensa kuin asiakkaidensakin hyväksi. Saadakseen yksittäisten työntekijöiden suoritukset kokonaisstrategian mukaisiksi mittariston käyttäjät soveltavat yleensä kolmea keinoa: viestintä ja valmentaminen, päämäärien määrittäminen sekä palkkioiden nivominen suorituspäätteisiin. Nortonin ja Kaplanin mukaan laaja-alainen viestintä tutustuttaa kaikki työntekijät strategiaan ja niihin tärkeisiin päämääriin, jotka on saavutettava, jotta strategiasta tulee menestys. Viestinnän voi aloittaa jakamalla esitteitä tai lehtisiä ja pitämällä tiedotustilaisuuksia. Joissakin organisaatioissa tasapainotetusta mittarista tiedotetaan ilmoitustaululla, jossa on nähtävillä perusasioiden lisäksi myös kuukausittaisia tuloksia. Joissakin yrityksissä käytetään ryhmätyöohjelmistoja ja sähköisiä ilmoitustauluja, joiden avulla mittaristo tehdään tutuksi koko henkilöstölle ja jonka välityksellä henkilöstö voi keskustella mittareista ja esittää ehdotuksia siitä, kuinka tavoitteet saavutetaan tai jopa ylitetään. (Kaplan ja Norton 1997, 45.) Kaplanin ja Nortonin esittämät viestinnän keinot ja kanavat edustavat jokseenkin yksisuuntaista tiedotustoimintaa. Herää kysymys, miten hyvin henkilöstö sitoutuu tasapainotettuun mittaristoon, jos siitä ei käydä avointa dialogia.

Tasapainotetun mittariston ideologian mukaan viestinnän kaksisuuntaisuus on oleellista. Koska tasapainotettu mittaristo kiteyttää yksittäisen liiketoimintayksikön strategian, siitä tulisi viestiä myös ylöspäin koko yrityksen ylimmälle johdolle. (Kaplan ja Norton 1996.)

Vaikka kehityskeskustelut yleensä liitetäänkin tiiviisti juuri tavoite- ja tulosjohtamisjärjestelmiin, voidaan kehityskeskusteluja soveltaa myös muihin johtamisideologioihin. Kaplanin ja Nortonin (1997, 49) mukaan keskustelun avulla tasapainotetun mittariston tavoitteiden asettaminen sekä suoritusten mittaaminen on

helpompaa, jos mittareista ja tavoitteista keskustellaan tarpeeksi. Näin ollen voidaan ajatella, että kehityskeskustelujärjestelmä olisi sovellettavissa tasapainotetun mittariston ideologiaan. Kikoski (1999, 304) on huomoinut, että useat laatujohtamisopista kirjoittavat tutkijat ja laatujohtamista soveltavat esimiehet ovat sitä mieltä, että laatujohtaminen vähentää, muuttaa tai jopa poistaa järjestelmällisen suoritusarvioinnin ja siten myös kehityskeskustelun tarpeellisuuden. Kikoski kritisoi tätä näkemystä muistuttaen, että laatujohtamisen soveltaminen edellyttää jatkuvaa ja tehokasta esimiesten ja alaisten välistä viestintää. Lisäksi hänen mukaansa on itsestään selvää, että jokaisen organisaation jäsenen tulisi saada palautetta työstään ja nimenomaan esimiesten tehtävä on palautteen antaminen.

Tämän päivän liikkeenjohdossa vaikuttaa monia erilaisia ideologioita, joista useimmat liittyvät tavalla tai toisella toiminnan ja ihmisten kehittämiseen ja oppimiseen. Organisaatiot ovat tietoisia osaamisen merkityksestä. Tiedetään, että organisaatioissa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa (katso esim. Valpola 2000, 15). Nykyaikaiseen näkemykseen liittyy ajatus, että ihminen on organisaation tärkein voimavara. Työyhteisöissä toimiville yksilöille on myös alettu siirtää vastuuta ja valtuuksia koskien niitä asioita, joita he käytännössä hoitavat (katso emt., 24). Tämä niin sanottu "empowerment" on siis valtahierarkioiden purkamista. Valpolan (emt.) mukaan esimiehen rooli on muuttunut valmentajan rooliksi. Esimiehen tehtävänä on hänen mukaansa organisoida työn edellytykset, pitää yhteyttä sidosryhmiin ja auttaa tiedonkulkua. Nykyään ymmärretäänkin, että viestinnällä on oleellinen rooli osana johtamista. Näin ollen voidaan olettaa, että kehityskeskustelu sopii nykyaikaiseen johtamisajatteluun.

3.2 Tiedotustoiminnasta vuorovaikutteiseen esimies-alaisuuteeseen

Viestintää organisaatioissa on tutkittu pitkään, mutta itsenäisenä tieteenalana yhteisöviestintä on nuori. Yhteisöviestinnän tutkimus on saanut runsaasti vaikutteita organisaatiotutkimuksesta, eli samoista organisaatioteorioista, jotka ovat vaikuttaneet myös johtamisajatteluun ja -tutkimukseen. (Katso Tukiainen 2000; 29, 31.)

Viestinnän rooli tärkeänä osana organisaation toimintaa ja merkittävänä vaikuttajana työn sujuvuuteen, motivaatioon ja tulosten saavuttamiseen on Juholinin (1999, 14) mukaan ymmärretty vasta muutaman vuosikymmenen ajan. Aikaisemmin viestintä nähtiin yksisuuntaisena tiedonvälittämisenä, mutta nykyään korostetaan viestinnän syklisyyttä ja kaikkien osapuolten aktiivista osallistumista viestintäprosessiin. (Tukiainen 2000, 18-21.)

Koska käsittelen kehityskeskusteluajattelun kehitystä historiallisesti johtamisjärjestelmien näkökulmasta, on syytä käydä tiiviisti läpi myös sisäisen viestinnän ajattelun kehitystä.

3.2.1 Varhaiset näkemykset työyhteisöjen viestinnästä

Luvussa 3.1.1 kerrottiin klassista organisaatioteorioista, eli amerikkalaisen Frederick Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta, saksalaisen Max Weberin kehittämästä byrokraattisesta koulukunnasta sekä ranskalaisen Henri Fayolin administratiivisesta koulukunnasta. Näitä organisaatioteorioita, jotka muokkasivat pääasiassa liikkeenjohtoajattelua, voidaan pitää myös työyhteisön eli organisaatio- tai yhteisöviestinnän kehittymisen kannalta tärkeinä perusteorioina.

Sekä Weber että Fayol painottivat viestinnän merkitystä organisaatioiden toiminnassa. Weber korosti virallisten viestintäkanavien ja tallennettavan kirjallisen viestinnän merkitystä, mutta hyvä tarkoitus kääntyi itseään vastaan, sillä byrokraattisuus lisäsi jäykkyyttä, hitautta ja konemaisuutta, jossa ihmiset unohdettiin. Fayolin mukaan sen sijaan oli oikein ohittaa viralliset kanavat, jos niiden käytöstä oli haittaa. Fayolin mukaan viestintä oli olennainen osa organisaation ja sen johdon toimintaa, mutta Taylor ei tietävästi kiinnittänyt mitään huomiota viestintään. (Wiio 2000, 157-158; katso myös Tukiainen 2000, 19.) Konemaisesti toimivissa organisaatioissa viestintä on yksisuuntaista käskyttämistä esimieheltä alaiselle ja ohjeiden ja määräysten antamista. (Arvonen 1991, 34 teoksessa Tukiainen 2000, 19).

Koneteorioiden haastajaksi tuli ihmissuhdekoulukunta. Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen on muuttanut ja muuttaa edelleen yhteisöjen sisäistä viestintää. Ihmissuhdejohtamisajattelu korostaa niin sanottuja pehmeitä arvoja. Vuorovaikutusta on alettu korostaa, kun on tiedostettu, että organisaation jäsenten aktivoituminen ja osallistuminen lisää työmotivaatiota. Ero klassiseen teoriaan on huomattava. Klassisen teorian mukaan johtajat jakavat tietoa, mutta ihmissuhdeteorian mukaan toimivat johtajat myös varmistavat, että ihmiset myös ymmärtävät organisaation tavoitteet ja muut tärkeät työhön liittyvät asiat. Lisäksi ihmissuhdejohtajat kannustavat kaikkia organisaation jäseniä ajatuksenvaihtoon. (Juholin 1999, 50)

Systeemiteoreettinen ajattelun mukaan organisaatio on konkreettinen organismi. Tämä ajattelumalli ottaa huomioon tiedottamisen tärkeyden, mutta viestintä nähdään tiedon systeemisenä kulkuna eikä viestinnän vuorovaikutteisuutta korosteta. (Tukiainen 2000, 20-21.) Systeemiteoreettisen ajattelun jälkeläinen, kontingenssiteoria, korosti sitä, että organisaatiossa pitää tuntea tilannetekijät, jotka voivat olla sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia (emt.). Wiio (1978) kehitti viestinnän sovite- eli kontingenssiteorian, jonka mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa hoitaa työyhteisön viestintää, sillä viestintään vaikuttavat organisaation olemus ja erilaiset tilannetekijät. (Juholin 1999, 52.)

Viestinnän tutkimuksessa on erotettavissa kaksi pääkoulukuntaa, *prosessikoulukunta* ja *semioottinen koulukunta*, jotka tarkastelevat viestinnän perusolemusta eri tavoin. Ehkä perinteisempi näistä kahdesta on ns. prosessikoulukunta, joka tarkastelee viestintää *sanomien siirtona*. Se tarkastelee sitä, miten lähettäjät ja vastaanottajat ulos- ja sisäänkoodaavat viestejä sekä miten viestien välittäjät käyttävät viestintäkanavia ja -välineitä. Prosessikoulukunta on saanut nimensä siitä, että se näkee viestinnän prosessina, jossa joku vaikuttaa toisen käyttäytymiseen tai mielentilaan viestinnällään. Jos viestintä ei vaikuta halutulla tavalla, koulukunnan edustajat katsovat, että viestintä on epäonnistunut. Viestintää voidaan parantaa prosessin vaiheita tarkastelemalla ja kehittämällä. Organisaatioteorioiden koneteoriassa ja viestinnän prosessinäkemyksessä on useita liittymäkohtia.

Prosessikoulukunnan mukaisesta ajattelusta ehkä tunnetuin esimerkki on Shannonin ja Weaverin viestintämalli. Shannon ja Weaver kehittivät viestinnän mallinsa toisen maailmansodan aikana Bellin puhelinlaboratoriossa Yhdysvalloissa ja sen tarkoituksena oli selvittää viestintäkanavien tehokkainta käyttötapaa. (Fiske 1994, 14-15, 19-21; katso myös Tukiainen 2000, 34-35.)

Semioottisen koulukunnan mielestä viestintä on *merkitysten tuottamista ja vaihtoa*. Semiootikot paneutuvat siihen, kuinka sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. Heidän mukaansa sosiaalinen vuorovaikutus tekee yksilöstä tietyn kulttuurin tai yhteiskunnan jäsenen. Semiootikkojen mielestä väärinkäsitykset eivät välttämättä tarkoita sitä, että viestintä olisi epäonnistunut. Väärinymmärrykset voivat johtua esimerkiksi kulttuurieroista. (Fiske 1994, 14-15; katso myös Tukiainen 2000, 35-37.)

Viestinnän prosessinäkemys ja semioottisen koulukunnan merkitysnäkemys eivät Tukiaisen (2000, 40-42) mukaan ole välttämättä ristiriidassa keskenään. Kysymys on lähinnä painotuseroista ja tarkastelun kontekstista. Molemmat koulukunnat myös vaikuttavat näkemyksiin viestinnän olemuksesta yhä tänään.

Uuden määritelmän avulla Åberg pyrkii yhdistämään sekä ns. prosessikoulukunnan että merkityskoulukunnan näkemykset viestinnän olemuksesta:

Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2000, 54).

3.2.2 Työyhteisön sisäinen viestintä tänään

Tukiaisen (2000, 52) mukaan organisaatio nähdään nykyisin sosiaalisena yhteisönä, jonka ihmiset – yrityksen oma henkilöstö ja yhteistyökumppanit - muodostavat. Organisaation tarkkoja rajoja on vaikea piirtää, sillä organisaatiot ja niiden

toimintaympäristöt ovat usein laajat ja perustuvat verkostoitumiseen. Näin ollen myöskään organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää ei välttämättä nähdä kahtena erillisenä asiana, vaan sisäinen ja ulkoinen viestintä integroituvat kokonaisviestinnäksi. (Tukiainen 2000, 52.) Tässä tutkimuksessa käsitellään kuitenkin viestintää lähinnä esimiehen ja alaisen välillä, joten on perusteltua puhua sisäisestä viestinnästä.

Sisäinen viestintä nähdään nykyään välttämättömäksi osaksi johtamis- ja esimiestyötä ja näin ollen viestinnän ja johtamisen välistä rajaviivaa on lähes mahdotonta vetää. Juholinin (1999, 86) mukaan voidaan kuitenkin sanoa, että "viestintä pyrkii luomaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden *ymmärtämystä*, kun taas johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan *työskentelemään* yhteisön tavoitteiden puolesta". Tukiaisen ja Malkavaaran (2000) mukaan viestintä kuuluu erottamattomasti myös tiedon hallintaan, ja jalostamiseen, ihmisten motivoimiseen, sitoutumiseen ja sitouttamiseen työtehtäviinsä ja työyhteisöönsä. Voidaan myös sanoa, että viestintä on jokaisen työntekijän keskeinen työväline.

Yhteisön viestintä on monimuotoinen ilmiö, jota voidaan kuvata ja määritellä monin tavoin. Määrittely vaikuttaa mm. siihen, minkälaisia tehtäviä viestinnällä katsotaan yhteisössä olevan. (Tukiainen & Malkavaara 2000.) Tässä noudatan pääsääntöisesti Smythen (1997) tapaa määritellä *sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät* (teoksessa Juholin 1999, 39-42).

1. Organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen. Yhteisön jäsenten on mahdotonta sisäistää yhteisön arvoja ja kulttuuria ylhäältä alaspäin annettujen käskyjen tai kehotusten perusteella, mutta monipuolisen keskustelun ja pohdinnan avulla työyhteisön jäsenet voivat ymmärtää ja soveltaa niitä omassa työssään. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.)

2. Sisäisen toimintatavan ja ulkoisen yrityskuvan nivoutuminen toisiinsa. Organisaation viestien ja tekojen tulisi olla tasapainossa keskenään eli toisin sanoen työyhteisön todellisen toiminnan ja halutun yhteisökuvan tulisi vastata toisiaan. Jos työntekijät eivät toimi sellaisten periaatteiden mukaan, mitä esimerkiksi asiakkaille

annetaan ymmärtää, syntyy ristiriitoja, jotka tulevat helposti esille, kun yrityksen edustaja ja asiakas kohtaavat. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.)

3. Yksilön roolin näkeminen osana koko organisaation toimintaa. Oman työn roolin ja merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, sillä se helpottaa yhteisiin tavoitteisiin pyrkimistä ja mahdollisesti lisää myös merkityksellisyyden kokemista ja työmotivaatiota. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.) Klemmin, Sandersonin ja Lufmanin (1991, 73) tutkimus tukee tätä näkemystä. Jos työntekijä ymmärtää, että hänen omat tavoitteensa tukevat koko organisaation mission mukaisiksi ja sitä tukeviksi, hänen työmotivaationsa kasvaa (emt.).

4. Vision kirkastaminen. Organisaation visio ei ole kaikille organisaation jäsenille itsestään selvä asia, vaan siitä tulee keskustella jatkuvasti ja tarpeeksi kiinnostavasti, jotta jokaisen työyhteisön jäsenen on mahdollista sitoutua visioon. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.) Juholinin (1999, 85) mukaan tärkeimpiä johdon viestinnällisiä tehtäviä ovat vision ja strategian esiintuominen, sillä johto on työyhteisössä avainasemassa ja heillä on parhaat edellytykset esittää ja perustella visio ja strategia uskottavasti ja aidosti.

5. Tosi aikainen tiedonvirta – läpinäkyvyys. Päätöksistä, muutoksista ja suunnitelmista tulisi viestiä jokaiselle työyhteisön jäsenelle tosiaikaisesti. Viestintäteknologia mahdollistaa tosiaikaisen viestimisen, mutta tehokas ja avoin informointi edellyttää, että koko työyhteisö ja erityisesti johto ymmärtää läpinäkyvyyden ja nopean tiedonvälityksen merkityksen. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.) Myös Tukiainen ja Malkavaara (2000) korostavat sisäinen informoinnin ja yhteydenpidon eli organisaation systemaattisen, jatkuvan ja suunnitellun tiedottamisen merkitystä.

6. Sitoutuminen ja yhteisvastuu. Vision toteuttaminen edellyttää sitä, että jokainen organisaation jäsen on sitoutunut visioon ja uskoo sen sisältöön. Vaikka visioviestintä menisi mekaanisesti perille, se ei vielä tarkoita sitä, että yksilö olisi ymmärtänyt sen sisällön. Vision mukainen toiminta on mahdollista vasta, kun jokainen haluaa ottaa vastaan tietoa ja pohtia sitä. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.)

Sitouttavaa viestintää on mm. uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja tiedonkulun turvaaminen muutostilanteissa. Esimiesten viestinnällä on suuri merkitys sitoutumisessa: työn tulosten on todettu riippuvan mm. siitä, miten organisaation jäsenet ovat sitoutuneet esimiesten viestittämiin arvoihin ja tavoitteisiin. (Becker, ym. 1996 teoksessa Tukiainen ja Malkavaara 2000.)

7. *Kuunteleminen ja vuoropuhelu.* Kuuntelun ja vuorovaikutuksen avulla voidaan havaita oman työyhteisön sisältä tai sen ulkopuolelta tulevia signaaleja, jotka auttavat organisaatiota varautumaan ja sovittamaan toimintaansa toimintaympäristön vaatimuksiin. Smythen mukaan joissain organisaatioissa saatetaan jopa vähentää viestintää, jos sen merkityksiä ja tehtäviä ei nähdä osana yhteisön toimintaa ja tavoitteita. Erityisesti muutostilanteissa viestinnän tuloksena henkilöstö ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön ja toisaalta organisaatio pystyy hyödyntämään muutostilanteessa henkilöstön osaamista niin hyvin kuin se on mahdollista. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.)

8. *Integroitu, vastaanottajalähtöinen viestintä.* Tiimityön ja toisaalta työtehtävien erikoistumisen varjopuoli on se, että tieto on sirpaleista ja kokonaiskäsitely hämärtyy. Tietoa on toisaalta saatavilla jopa liikaakin. Näin ollen tärkeää, että viestinnässä otetaan huomioon kunkin vastaanottajan tiedontarpeet. Viestinnän ammattilaisten sekä johdon ja esimiesten tehtävänä onkin selittää ja avata asioita, toisin sanoen luoda merkityksiä ja lisätä ymmärrystä. (Smythe 1997 teoksessa Juholin 1999, 39-42.)

Kokonaisuudessaan viestinnän tehtävä on lisätä ihmisten ymmärtämystä ja ymmärretyksi tulemistä (Smythe 1997) ja sitä kautta auttaa ihmisiä sisäistämään oman työyhteisönsä kulttuuri. Viestinnän rooli työyhteisön toiminnassa on entisestään korostunut, kun on alettu ajatella, että viestintä on osa yrityksen aineetonta pääomaa eli viestintäpääomaa (katso Lehtonen 2000, 188). Yrityksen näkymättömän eli aineettoman pääoman muodostavat viestintäpääoman lisäksi osaamispääoma, asiakaspääoma, suhdepääoma, allianssipääoma ja mainepääoma. Toisin kuin muuta pääomaa, aineetonta pääomaa ei voi liikutella pääomamarkkinoilla. Mutta organisaatio tarvitsee aineetonta pääomaa toimiakseen ja jos organisaatiolla on paljon aineetonta pääomaa,

jota se myös osaa hyödyntää, se menestyy. (Lehtonen 2000, 188.) Viestintä on se katalysaattori, joka saa työyhteisön osaamispääoman toimimaan. Kommunikaatiovalmius sekä taito ja halukkuus osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen ovat sitä aineetonta pääomaa, jota organisaatiossa tarvitaan katalysaattorina käynnistämään dialogia. (emt., 192.)

Viestintä on nykyään entistä kiinteämmin sidoksissa organisaatioiden johtamiseen. Youellin ja Downeyn (2000 teoksessa Juholin 2001, 23) mukaan viestinnällä oli vielä 10 vuotta sitten vain yksi tehtävä. Silloisen käsityksen mukaan toiminta painottui ulkoiseen viestintään ja viestinnän tehtävä oli kertoa, myydä ja suostutella ihmisiä ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluja. Globalisaation ja teknologisen kehityksen myötä organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut ja organisaatioiden täytyy seurata ympäristön muutoksia yhä valppaammin ja sovittaa toimintansa sen mukaan. Tämän kehityksen myötä henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ja sen toimintatapoihin on entistä tärkeämpää. Youellin ja Downeyn mukaan viestintä onkin nykyään henkilöstölähtoisempää kuin ennen ja kaksisuuntaista. (emt.)

Youellin ja Downeyn mukaan viestinnästä on lisäksi tullut yksi organisaatioiden strategisista toiminnoista, sillä viestintä on kiinteästi sidoksissa johtamiseen. Myös Kamenskyn mukaan (2000, 30-35 teoksessa Juholin 2001, 23) yritysten johtaminen tulee 2000-luvulla kehittymään vuorovaikutusjohtamisen suuntaan, mikä tarkoittaa sitä, että koko organisaation voimalla pyritään ymmärtämään ja hyödyntämään entistä monimutkaisempia riippuvuussuhteita. Aulan (1999) mukaan työyhteisöjen viestintä on jatkuvasti muuttuva prosessi, jossa ennalta-arvaamattomuus on rikkaus eikä häiriö. (Juholin 2000, 22-23.)

3.2.3 Kehityskeskustelu osana viestintäjärjestelmää

Organisaation viestintäjärjestelmällä käsitetään ne kanavat, joita organisaatio käyttää viestinnässään. Lisäksi viestintäjärjestelmään kuuluvat ne asiasisällöt, joista eri kanavien kautta viestitään sekä ne sopimukset, joiden perusteella viestintäjärjestelmä

toimii. Viestintäkanavat voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on kasvokkaisviestintä, jonka kanavia ovat esimerkiksi kahdenkeskiset keskustelut, palaverit ja kokoukset. Kasvokkaisviestintä mahdollistaa tiedon ja mielipiteiden vaihdon kasvotusten sekä välittömän reagoinnin. Toinen ryhmä on painettu viestintä, jonka keinoja ovat esimerkiksi lehdet, esitteet ja tiedotteet. Kolmanteen ryhmään kuuluvat sähköiset kanavat, kuten internet, intranet ja extranet. (Juholin 2001, 76.)

Toinen tapa jakaa kanavat eri ryhmiin on ehkä tämän tutkielman kannalta relevantimpi. Kanavat voidaan nimittäin jakaa kauko- ja lähikanaviin sekä suoraan ja välitettyyn viestintään. Lähikanavia ovat muiden muassa lähin esimies, muut esimiehet, työtoverit, sekä osasto- ja tiimipalaverit. Näitä lähikanavia yhdistää se, että niissä vuorovaikutus on suoraa, sillä viestintä tapahtuu tässä ja nyt, kasvokkain. Kehityskeskustelu on suora lähikanava, sillä se on henkilökohtaista kasvokkaisviestintää. (Åberg 2000, 174 teoksessa Juholin 2000, 125.)

Suorat kaukokanavat eroavat suorista lähikanavista siinä, että niiden kautta tapahtuva kasvokkaisviestintä ei ole kovin henkilökohtaista. Esimerkiksi tiedotustilaisuudet, kaukaisemmat työtoverit muissa yksiköissä ja luottamushenkilöt edustavat suoria kaukokanavia. Välillisiä kanavia ovat ne, joissa viestintä ei tapahdu tässä ja nyt, kasvokkain. Välillisiä lähikanavia edustavat esimerkiksi henkilökohtaiset sähköpostit, oman osaston ilmoitustaulu, kiertokirjeet, tiedotteet ja intranet. Välillisiä kaukokanavia sen sijaan ovat muiden muassa koko yhteisön ilmoitustaulut, tiedotteet, lehdet, toimintakertomukset, tietokannat verkossa, verkkoviestintä sekä osaltaan myös joukkoviestimet. (Juholin 2001, 125.)

Työyhteisöissä eri viestintäkanavilla on omat tehtävänsä työyhteisöä ja työtä koskevien tietojen välittämisessä. Viestintäkanavien ”työnjakoa” kutsutaan viestinnän rakenteeksi, joka muotoutuu jokaisessa organisaatiossa omanlaisekseen. Toisin sanoen, eri organisaatioissa tietoa jaetaan ja saadaan eri tavoin riippuen esimerkiksi organisaation koosta ja kulttuurista. Jossakin organisaatiossa suorien lähikanavien eli kasvokkaisviestinnän rooli viestinnässä on korostunut. Toisissa viestintä voi tapahtua paljon sähköisten kanavien kautta. Yleensä kuitenkin kaikissa organisaatioissa omaa

työtä koskevat asiat kysytään suoraan esimieheltä ja koko organisaatiota koskevat asiat haetaan esimerkiksi intranetista. (Juholin 2001, 123-124.)

Kehityskeskustelu edustaa, kuten edellä kävi ilmi, suoraa lähikanavaa. Sen erityispiirre on, että se on ennalta suunniteltu, jolloin se on virallisempi viestintätilanne kuin useimmat muut esimiehen ja alaisen väliset vuorovaikutustilanteet. Seuraavassa luvussa tarkastellaan esimiehen ja alaisen välistä viestintää hieman tarkemmin.

3.2.4 Esimies-alaisviestintä

Eri aikoina tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että 50-90 prosenttia esimiesten ajasta kuluu viestimiseen (Kelly 1964; Horne & Lupton 1965; Mintzberg 1973 teoksessa Schnake, Dumler, Cochran, & Barnett, 1990, 37). Suuri osa tästä ajasta käytetään alaisten kanssa käytävään kasvokkaisviestintään (Penfield, 1974; Porter & Roberts, 1976 teoksessa Schnake ym. 1990, 37), esimerkiksi kehityskeskustelutilanteissa.

Nykyään ymmärretään, että esimiehen ja alaisen välinen viestintä on erittäin tärkeää koko organisaation viestinnän tehokkuuden takaamiseksi (Schnake, ym. 1990, 37). Jablin (1979) määrittelee esimies-alaisviestinnän tiedon välittämiseksi ja vaikuttamiseksi (influence) sellaisten organisaation jäsenten välillä, joista ainakin yhdellä on virallinen auktoriteetti ohjata ja arvioida toisten organisaation jäsenten toimintaa (Schnake, ym. 1990, 37).

Esimiehellä on tärkeä rooli oikean sävelen luomisessa, sillä vain hän itse voi ehkäistä negatiivisen, status-erosta johtuvan, muurin kasvamista. (Trenholm & Jensen 1992, 340.)

Reddingin mukaan (teoksessa Trenholm & Jensen 1992, 340) hyvät esimiehet:

1. ovat kommunikatiivisia ja heistä on mukavaa keskustella alaistensa kanssa
2. ovat halukkaita kuuntelemaan ja tarttumaan toimeen vastatakseen alaistensa toiveisiin ja valituksiin

3. pyrkivät pyytämään ja suostuttelemaan alaisiaan käskemisen tai vaatimisen sijaan
4. ovat sensitiivisiä alaisten tunteille ja itsepuolustustarpeille
5. ovat avoimia tiedottamaan alaisilleen, kertomaan muutoksista etukäteen ja selittämään sääntöjen ja määräysten taustoja.

Myös Rönthy-Östberg ja Rosendahl (1998, 22) korostavat samantapaisia asioita. Heidän mukaansa keskustelun tulee olla vastavuoroinen tapahtuma, joka edellyttää molemminpuolista kunnioitusta, rehellisyyttä, avoimuutta ja mielipiteenvaihtoa. Trenholm ja Jensen (1992, 341) kuitenkin muistuttavat, että esimerkiksi organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, millaista viestintää pidetään toivottavana. Edellä esitetyt listat eivät välttämättä ole sellaisinaan sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin. "Tuppisuu-organisaatiossa" ei puheliaasta esimiehestä välttämättä pidetä. Organisaatiokulttuurilla on tapana sosiaalista jäsenensä - niin esimiehet kuin alaisetkin - hyvin nopeasti omiin toimintatapoihinsa. Esimerkiksi silloin, kun alainen tai tiimi on kokematon ja sillä on vähäiset työtaidot sekä -motivaatio, voi määräilevämpi viestintä olla toimivampaa kuin muulloin. (Trenholm & Jensen 1992, 341.)

On huomattava, että alaiset kommunikoivat yleensä saavuttaakseen jonkin tavoitteensa, tyydyttääkseen jonkin oman tarpeensa tai parantaakseen olosuhteitaan. Jacksonin (1959) mukaan viestejä ylöspäin ajavat voimat ovat siis pääosin motivaatioon liittyviä. Hänen mukaansa organisaatioviestinnän tulee aina perustua luottamukseen. Luottamuksellisessa ilmapiirissä alaiset ovat halukkaampia kommunikoidaan tunteistaan ja esimiehet pystyvät paremmin tulkitsemaan alaisilta saatuja viestejä. (Pace & Faules 1994, 132-133.)

Plantry ja Machaver ovat jo vuonna 1952 määritelleet seitsemän peruseriaatetta ylöspäin suuntautuvalla viestintäohjelmalle (upward communication program). Näitä periaatteita kannattaa noudattaa soveltuvin osin myös kehityskeskustelussa. Onhan kehityskeskustelu eräänlainen "ohjelma", jonka tarkoituksena on antaa alaiselle mahdollisuus kertoa esimiehelleen monenlaisista asioista, kuten työhön liittyvistä toiveistaan ja huolenaiheistaan. Planthyn ja Machaverin mukaan tehokas ylöspäin suuntautuva viestintäohjelma

1. on suunniteltu
2. on jatkuva riippumatta siitä meneekö tällä hetkellä hyvin vai huonosti
3. käyttää tavallisia viestintäkanavia
4. on sensitiivinen ja vastaanottavainen alaisten ideoille
5. edellyttää objektiivista kuuntelemista
6. edellyttää toimenpiteisiin ryhtymistä ongelmien tullessa esille
7. hyödyntää useita viestintäkanavia ja -menetelmiä edistääkseen tiedonsaantia.

(Pace & Faules 1994, 132-133.)

Esimiesten kannattaisi pitää mielessä, että alaisilla on paljon sellaista tietoa, jota esimiesten olisi hyödyllistä saada. Pace ja Faules (1994, 130) käsittelevät oppikirjassaan ylöspäin suuntautuvan viestinnän tärkeimpiä sisältöjä. Heidän mukaansa esimiehet voivat saada alaisiltaan seuraavanlaisia informaatioisisältöjä:

1. tietoa päätöksenteon avuksi siitä, mitä alaiset tekevät eli alaisten työstä, saavutuksista, kehityksestä ja tulevaisuudensuunnitelmista sekä siitä, miten alaiset suhtautuvat työhönsä, työtovereihinsa ja organisaatioon.
2. ideoita organisaation kehittämiseksi (Planthyn & Machaverin 1952 mukaan)
3. tietoa selvittämättömistä työhön liittyvistä ongelmista, joihin alainen saattaa tarvita tai haluta jonkinlaista apua
4. tietoa siitä, mihin alaiset ovat tyytymättömiä (Conboyn 1976 mukaan)
5. tietoa vaikeuksista ja ongelmista (Conboyn 1976 mukaan).
6. ymmärrystä siitä, miten alaiset suhtautuvat esimiesten viestintään, miten he ovat sen ymmärtäneet ja millaista tietoa he ovat valmiita vastaanottamaan (Planthyn & Machaverin 1952 mukaan).

Lisäksi alaisten mahdollisuus keskustella esimiestensä kanssa lisää heidän sitoutumistaan työhönsä ja organisaatioon (Harriman 1974 teoksessa Pace & Faules 1994, 130). Planthy ja Machaver ovat vuonna 1952 esittäneet, että kun alaiset saavat kyseenalaistaa ja esittää ideoitaan toiminnan tehostamiseksi, heidän arvostuksensa ja lojaliteettinsa työyhteisöään kohtaan lisääntyy. Lisäksi toimivan esimies-alaisviestinnän avulla voidaan heidän mukaansa tarkistaa, ovatko alaiset ymmärtäneet ylhäältä tulleet

viestit oikein (Planthy & Machaver 1952 teoksessa Pace & Faules 1994, 130). Nykyaikaisen esimiesviestintänäkemyksen mukaan vaikuttaa hieman vanhanaikaiselta ajatus, että alaisten tulisi ymmärtää ylhäältä tulleet viestit ”oikein”. Nykyään yleensä ajatellaan, että esimiehen ja alaisen välisen viestinnän tulisi olla mahdollisimman tasa-arvoista dialogia, jonka avulla sekä alainen että esimies voivat ymmärtää toistensa näkökulmia paremmin. Mitään ainoa oikeaa tapaa ymmärtää sanomia ei välttämättä ole, sillä jokainen tulkitsee sanomia joka tapauksessa omista lähtökohdistaan käsin.

Tutkimuksissa on todettu, että toimiva esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on yksi tärkeimmistä työtyytyväisyyttä lisäävistä tekijöistä (Trenholm & Jensen 1992, 340). Frankin ja Brownellin (1989, 386) mukaan esimiehen viestintätapa voikin joko pedata tietä tulevaisuuden hedelmälliselle yhteistyölle tai kasvattaa ”muurin”, jonka yli työntekijä ei välttämättä koskaan pääse. Kivimäki ym. viittaavat kansainvälisiin ja suomalaisiin tutkimuksiin, joiden mukaan vuorovaikutustaitojen kehittäminen on todellinen haaste esimiehille ja erityisesti suomalaisille johtajille (Immonen 1993, Korhonen 1989 ja Miettinen & Saarinen 1990 Kivimäen, ym. 1994, 320-321 mukaan).

Alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä eli alaisten viestintä esimiehilleen voi olla vaikeaa, sillä Sharman (1979) mukaan alaisille tulee helposti tunne, että esimiehiä eivät alaisten asiat kiinnosta. Alaiset saattavat myös kokea, että esimiehet ovat tavoittamattomissa eivätkä reagoi alaisten viesteihin. Itse asiassa esimiehet saattavat jopa pysäyttää ylöspäin menevät viestit, jotka saattaisivat ärsyttää heidän omia esimiehiään. Ylöspäin suuntautuvasta viestinnästä ei myöskään yleensä palkita eikä kiitetä. (Sharman 1979 teoksessa Pace & Faules 1994, 131.)

Ylöspäin suuntautuvassa viestinnässä tapahtuu usein vääristymiä, erityisesti silloin kun alaisen täytyy raportoida esimiehelleen jostakin negatiivisesta asiasta. Alaisilla on tapana kaunistella ikäviä asioita ja peitellä todellisia ajatuksiaan, sillä kukapa haluaisi olla se, jonka täytyy kertoa esimiehelle ikävistä asioista. On inhimillistä pyrkiä antamaan itsestään mahdollisimman positiivinen kuva erityisesti niille, joilla on huomattavaa vaikutusvaltaa. Alaiset ovatkin usein sitä mieltä, että paras tapa edetä

urallaan on olla samaa mieltä esimiehensä kanssa. Tutkimukset osoittavat, että henkilöt, jotka haluaisivat edetä urallaan, ovat epävarmoja työssään tai eivät luota esimieheensä vääristelevät tietoja useammin kuin muut. (Trenholm & Jensen 1992, 342; Sharman 1979 teoksessa Pace & Faules 1994, 131.) Ikävien tosiasioiden vääristelylle on kaksi englanninkielistä termiä: *upward distortion* (distortion [engl.] = muuntaminen [suom.]) (Trenholm & Jensen 1992) ja *mum effect* (to keep mum [engl.] = pitää salassa [suom.]) (Tesser & Rosen 1975 teoksessa Greenberg & Baron 1997, 315).

Trenholmin ja Jensenin (1992, 340-42) mukaan esimiehet olettavat alaisten kertovan epämiellyttävistäkin asioista, jotka saattavat ajaa viestintuojan epäedulliseen tilanteeseen. He myös pitävät alaisilta saamiaan positiivisia viestejä vähemmän painavina ja luotettavina kuin negatiivisia viestejä. Esimiesten mielestä tehokkaimpia alaisia ovatkin ne, jotka raportoivat paitsi positiivisista myös negatiivisista asioista. (Trenholm & Jensen 1992, 340-342.)

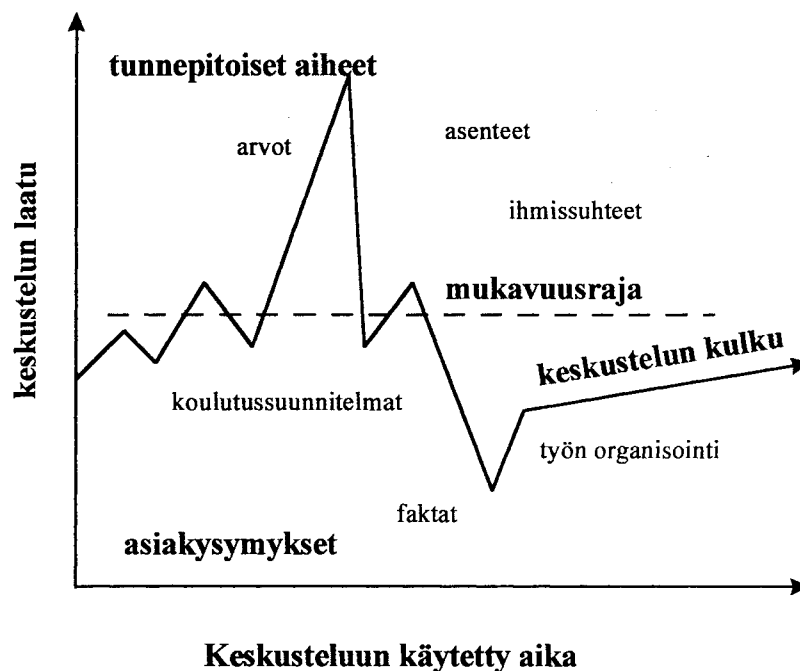
Esimiesten ja alaisten välillä on luonnollisia roolieroja, jotka saattavat hankaloittaa viestintää. Roolierot johtuvat erilaisista työtehtävistä ja vastuualueista. Esimiesten täytyy huolehtia koko osaston toiminnasta, ei vain yhden ihmisen. Lisäksi heidän täytyy vastata omien esimiestensä, muiden osastojen, ulkopuolisten tavarantoimittajien ja asiakkaiden vaatimuksiin. (Trenholm & Jensen 1992, 341.)

Esimiehellä on myös asemansa vuoksi alaiseensa nähden korkeampi status, jonka ansiosta esimiehillä tuntuu olevan myös aloiteoikeus. Esimiehet voivat vapaammin aloittaa keskustelun tai keskeyttää toisen puheenvuoron. Esimiehen on myös luontevampaa lähestyä tai koskettaa alaista sekä käyttää informaalia puhetyyliä. Jos alainen olisi yhtä välitön, tämä voitaisiin tulkita epäkunnioitukseksi. (Trenholm & Jensen 1992, 340.) Valpolan kirjassa kerrotaan case-esimerkkinä Yleisradion kehityskeskusteluista. Esimiehen ja alaisen välisen status-eron huomannut esimies toteaa, että ”Tärkein oivallus, joka vuosien mittaan minulle on kiteytynyt on, että minulla esimiehenä on pääsy alaisen luo, mutta alaisella ei ole pääsyä samalla tavalla luokseni.”

(Valpola 2000, 65.) Status-ero voi siis olla todellinen ongelma, jos esimies ei tiedosta sen olemassa oloa.

Rönthy-Östberg ja Rosendahl (1998, 18-19) ovat luoneet kuviossa 3 esitetyn mallin, jonka avulla keskustelun sisältöjen perusteella voidaan erottaa keskusteluprosessin erilaisia tasoja. Heidän mukaansa keskusteluun voi sisältyä monenlaisia asiasisältöjä aina asiakysymyksistä syvällisiin ja arvolatautuneisiin sisältöihin. Mallin pystysuoran akselin avulla ilmaistaan keskustelun tasoa ja vaakasuoran akselin avulla keskusteluun käytettyä aikaa. Pystysuoran akselin alapäähän sijoittuvat loogiset ja asiakeskeiset aiheet, kuten tiedotusasiat. Samoin säätä ja yleisiä kohteliaisuuksia sisältävä "small talk" on pystyakselin alapäässä. Yläpäähän sijoittuvat herkemmat ja vaikeammat aiheet sekä tunteet ja niistä keskusteleminen. Käyrä kuvaa keskusteluprosessin kulkua ja kaartaa keskusteluaiheiden ja tunnetilojen mukaan ylös ja alas.

Rönthy-Östbergin ja Rosendahlin (1998, 18-19) mukaan keskusteluissa on mahdollista erottaa eräänlainen mukavuusraja, joka kulkee helppojen, arkipäiväisten asiakysymysten ja vaikeampien, tunteita sekä arvoja koskevien kysymysten välillä. Mukavuusrajan alapuolella keskustelu on yleensä helppoa, mutta rajan yläpuolella keskustelu muuttuu vaativaksi tai jopa hankalaksi. Se, missä kohtaa mukavuusraja kulkee, riippuu keskustelijoiden persoonallisuuksista, heidän keskinäisen suhteensa läheisyydestä, organisaatiokulttuurista sekä keskustelijoiden kulttuurisesta taustasta. Mitä avoimemmin keskustelun osapuolet keskenään keskustelevat, sitä korkeammalle mukavuusraja voidaan piirtää.



KUVIO 3. Keskustelun tasot Rönthy-Östbergin ja Rosendahlin (1998, 18-19) mukaan.

Rönthy-Östbergin ja Rosendahlin mielestä kehittävä keskustelu ylittää mukavuusrajan, vaikka silloin keskustelijoiden täytyykin ottaa riskejä, olla avoimia ja keskustella asioista, jotka olisi mukavampaa jättää keskustelun ulkopuolelle. Mukavuusrajan ylittävät keskustelut ovat heidän mukaansa kuitenkin mielekkäämpiä, sillä ne muuttavat ja kehittävät keskustelijoita ja antavat heille mahdollisuuden oppia tuntemaan itseään ja toisiaan entistä paremmin. (Rönthy-Östberg & Rosendahl 1998, 18-20.)

3.3 Kehityskeskustelu tänään viestinnällisenä johtamisen välineenä

Tänään kehityskeskustelu elää liikkeenjohtokeskustelussa vilkkaana. Se ei suinkaan enää ole orjallisesti pelkästään tavoitejohtamiseen kuuluva osajärjestelmä, vaan sen voidaan katsoa olevan minkä tahansa liikkeenjohdollisen lähestymistavan mukaista esimies-alaistyötä tai sitten vain erillinen organisaation yhteistoiminnan aktiviteetti. Lähes poikkeuksetta kaikkien nykyisten johtamisideologioiden mukaan esimiehen ensisijainen tehtävä on alaisten motivointi ja kannustaminen työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti ja helpottaa heitä heidän ponnisteluissaan

antamalla palautetta sekä selkeyttämällä tavoitteet. (Kivimäki ym. 1994, 320-321; Heinonen ja Järvinen 1997, 86?.)

Useimmissa työyhteisöissä kehityskeskustelun tavoitteeksi on asetettu, että sen aikana sekä suunnitellaan tulevaisuutta että annetaan molemminpuolista palautetta. Sen avulla esimies ja alainen yhdessä arvioivat alaisen työmenestystä ja aiemmin määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista sekä henkilökohtaisten taitojen kehittymistä. Sen aikana perehdytään yhdessä alaisen työskentelystään saamaan palautteeseen. Jatkuvan tulosten tarkastelun avulla voidaan varmistaa, että organisaatio toimii systemaattisesti ja siksi tulostarkastelu onkin yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä. Sen avulla voidaan varmistaa, että jokaisen kanssa on sovittu keskeisistä tavoitteista ja niiden arviointikriteereistä. Koko organisaation menestys riippuu yksilöiden menestyksestä. Suoritusten arvioinnin tulee olla systemaattista ja kehityskeskustelu sopii tähän tarkoitukseen hyvin. Kehityskeskustelusta voi olla huomattavaa hyötyä myös esimiehelle, sillä siinä esimies saa mahdollisuuden kysyä palautetta omasta johtamistyöstään. (Heinonen ja Järvinen 1997, 86; Ukkonen 1989 27, 133; Valpolan 2000, 7, 13.)

3.3.1 Kehityskeskustelu ihmisten johtamisen välineenä

Kun kehityskeskustelua tarkastellaan johtamisjärjestelmän näkökulmasta, esiin nousevia teemoja ovat erityisesti suoritusarviointi, tavoitteiden asettaminen ja kehittämismahdollisuuksien arviointi. Erityisesti suoritusarviointista on kirjoitettu paljon.

Vaikka useimmat esimiehet toteuttavatkin kehityskeskusteluja ymmärrettyään niiden tarpeellisuuden, on Valpolan (2000,12) mukaan ristiriitaista se, että kehityskeskustelut perustuvat useissa yrityksissä vapaaehtoisuuteen tai ainakaan niiden laiminlyömisestä ei yleensä tule sanktioita. Monien muiden johtamisjärjestelmän osiin ja ilmiöihin ei suhtauduta yhtä sallivasti: budjettiaikataulut, suunnittelukokoukset ja kehityshankkeet on tiukoin aikataulutettu, eikä niistä helposti jousteta. Kenties kehityskeskustelut

koetaan sen verran vaikeiksi, että niistä pyritään luistamaan. Kehityskeskustelun ei tulisi olla esimiesten vapaaehtoisuuden varassa, vaan se tulisi liittää kiinteäksi ja oleelliseksi osaksi johtamisjärjestelmää (Valpola 2000, 13). Kehityskeskustelusysteemi ei toimi tyhjiössä, vaan se on lenkki, jonka avulla organisaation visio voidaan johtaa osaksi jokaisen yksilön päivittäistä työtä. (Ukkonen 1989, 28; Valpola 2000, 13.)

Tavoitteiden asettamisen tärkeyttä Veen (1986 Kivimäki ym. mukaan 1994, 319) perustelee muun muassa sillä, että useimpien organisaatioteorioiden mukaan organisaatio on olemassa vasta, kun sillä on tavoitteita, joihin kaikki organisaation jäsenet pyrkivät. Yhteistä tavoitetta tai tavoitteiden summaa voidaan kutsua visioksi tai missioksi (Alasoini 1997 teoksessa Tukiainen 2000, 13). Tavoitteiden uskotaan antavan työnteolle oikean suunnan ja karsivan turhaa toimintaa. Ne voivat myös motivoida henkilöstöä kehittämään uusia tehokkaampia työmenetelmiä ja hiomaan vanhoja toimintatapoja eli innovoimaan. Lisäksi selkeiden tavoitteiden on sanottu vähentävän rooliepäselvyyttä ja siitä aiheutuvaa stressiä. Organisaation on seurattava tavoitteisiin pääsemistä eli annettava palautetta, jotta tavoitteilla olisi henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden kannalta myönteistä vaikutusta. (Kivimäki, ym. 1994, 319.) Scott-Lennonin (2001, 9) mukaan selkeät tavoitteet sekä palaute siitä, miten hyvin tavoitteisiin on päästy, lisäävät työntekijöiden motivaatiota.

Brown esittää suoritusarviointia ja kehityskeskusteluja käsittelevässä kirjassaan ohjeita siitä, millaiset tavoitteet ovat toimivia. Hänen mukaansa tavoitteiden tulisi olla yksiselitteisiä, mitattavia ja sopivan haastavia. Tavoitteiden saavuttamista edesauttaa, jos niille asetetaan jokin ajallinen takaraja ja jos niitä varten mietitään toimintasuunnitelma, jonka avulla niihin on helpompi päästä. Pelkästään organisaatiota hyödyntävien tavoitteiden lisäksi kullekin työntekijälle olisi hyvä miettiä sellaisia henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä tavoitteita, joiden oppiminen auttaa paitsi työntekijää itseään, myös koko organisaatiota. Brown varoittaa kuitenkin, että mikäli ylennyksiä ei ole mahdollista toteuttaa, ei työntekijöille saa antaa sellaista virheellistä käsitystä, että uusien taitojen oppiminen johtaisi automaattisesti ylennyksiin. Lopuksi Brown toteaa, että sekä esimiehen ja alaisen on hyvä varautua siihen, että

olosuhteiden muuttuessa tavoitteita saatetaan joutua asettamaan uudelleen. (Brown 1988, 53-63; katso myös Scott-Lennon 2001, 27-38.)

Kivimäen ym. (1994, 320-321) mukaan kehityskeskustelun ei ole tarkoitus sitoa alaista toimimaan jollakin esimiehen valmiiksi suunnitteleamalla tavalla, vaan sen on tarkoitus tukea alaisen vapautta vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Jos alaisella on mahdollisuus kertoa mielipiteistään ja toiveistaan, pystyy esimies keskustelun avulla perehtymään alaisensa tilanteeseen entistä paremmin ja saa näin ollen lisävalmiuksia auttaa alaistaan tämän kykyjen kehittämisessä ja työtyytyväisyyden lisäämisessä sekä uusiin tehtäviin valmistautumisessa. Brown viittaa Latham ja Wexleyn vuonna 1981 tekemään tutkimukseen, jonka mukaan se, että alainen saa osallistua omien tavoitteidensa määrittelyyn, edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä. Tutkimuksen mukaan osallistumismahdollisuudella on suurempi vaikutus tulosten saavuttamiseen kuin konkreettisilla rahallisilla kannustimilla. (Latham ja Wexley 1981 teoksessa Brown 1988, 62.) Greenberg ja Baron (1995, 136) perustelevat osallistumisen merkitystä sillä, että alaisilla itsellään on esimiehiä parempi käsitys työn vaativuudesta ja kehittämismahdollisuuksista. Näin ollen alaisten on helpompi määrittellä sellaiset tavoitteet, joiden saavuttaminen on haasteellista, mutta ei mahdotonta. Osallistuminen tavoitteidenasetteluun myös sitouttaa alaiset tavoitteisiin.

Suoritusarviointi on nykyään osa kehityskeskustelua, mutta se voi olla kehityskeskustelusta irrallinenkin ilmiö. Wiesen ja Buckleyn (1998, 235) mukaan järjestelmällinen suoritusarviointi alkoi Yhdysvalloissa vuonna 1813, kun armeijan kenraali arvioi jokaisen miehistönsä jäsenen suorituksia ja raportoi niistä. Heidän mukaansa järjestelmällinen suoritusarviointi palvelee henkilöstöhallinnollista päätöksentekoa. Se helpottaa päätösten tekemistä palkankorotuksista, siirroista tai työsuhteiden päättämisistä. He huomauttavat myös, että suoritusarvioinnin perimmäinen tarkoitus ei ole alaisten arviointi vaan alaisten työtyytyväisyyden ja motivaation ylläpitäminen. (Wiese & Buckley 1998; 233, 246.)

Brown (1988, 6) muistuttaa, että arvioimme toistemme työmenestystä riippumatta siitä, onko organisaatiossa selkeää suoritusarviointijärjestelmää vai ei. Suoritus-

arviointijärjestelmän tavoitteena on luoda prosessi, joka on tasapuolinen ja tehokas, ja joka lisää työmoraa ja parantaa henkilöstön työsuorituksia. (Brown 1988, 4-6.) Suoritusarviointiprosessissa toinen henkilö - yleensä esimies - arvioi työntekijän suorituksia. Eichelin & Benderin (1984 teoksessa Frank 1989, 386) mukaan työntekijän suorituksia tulisi tarkastella ja arvioida ennalta määriteltyjen ja organisaation tavoitteiden mukaisten työhön liittyvien standardien avulla. Suoritusarvioinnin perusteella yleensä tehdään konkreettisia päätöksiä koulutustarpeista, ylennyksistä tai palkankorotuksista (katso Greenberg ja Baron 1995, 60). Toisaalta suoritusarviointi voi myös kasvattaa työmotivaatiota ja hyvien työsuoritusten huomioimista ja tehostaa henkilökohtaista kehittymistä (katso Brown 1988, 5). Suoritusarviointi liitetään yleensä kiinteäksi osaksi kehityskeskustelua. Kannattaa kuitenkin muistaa, että suomalaisen kehityskeskusteluopin mukaan suoritusarviointi on vain yksi osa kehityskeskustelua tavoitteiden asettamisen, avoimen vuorovaikutuksen ja muun sellaisen ohella (katso esim. Ukkonen 1989 ja Valpola 2000). Amerikkalaisessa kirjallisuudessa suoritusarvioinnille tunnutaan antavan enemmän painoa (vrt. Brown 1988).

Ideaalitilanteessa suoritusarviointiprosessi on täysin rationaalinen ja objektiivinen ja se johtaa oikeudenmukaisiin ja täsmällisiin johtopäätöksiin ja arviointeihin siitä, miten työntekijä on suoriutunut tehtävistään (Greenberg & Baron 1995, 60).

Tilanteet, joissa esimiesten täytyy arvioida alaisten suorituksia, ovat kuitenkin vaikeita ja siksi niitä onkin kutsuttu johdon Akilleen kantapääksi (Frank 1989, 386). Työn vaatimusten ja pätevyyden arviointi sekä kehittämisen suunnittelu ovat vaativia tehtäviä. Yleinen ongelma on, että työntekijät eivät tiedä, millä kriteereillä heidän työtään arvioidaan. Sekä Brown että Pirnes korostavat, että suoritusarvioinnin pitäisi olla systemaattista ja siitä tulisi vallita yhteisymmärrys esimiehen ja alaisen kesken. (Pirnes 1989, 173; Brown 1988, 4-6.) Jos organisaatiossa koetaan, että suoritusarviointi on prosessi, joka auttaa henkilöstöä kehittymään, arviointi on mielekästä ja sen seurauksena tehokkuus ja tuottavuus kasvavat (Landy, Zedeck ja Cleveland 1983 teoksessa Brown 1988, 8). Frankin ja Brownellin (1989, 386) mukaan

esimies voi toimivan henkilöarvioinnin myötä vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän motivaatioon.

Ilgenin ja Majorin (1994 teoksessa Greenberg ja Baron 1995, 60) mukaan suoritusarviointiprosessi on käytännössä kuitenkin harvoin objektiivinen, sillä ihmisten kyky prosessoida, tallentaa ja muistaa tietoa on rajoittunut ja sen takia ihmisten on helppo sortua ennakkoluuloihin toisten työsuorituksia arvioidessaan.

Hogan (1987) tutki arvioitsijoiden omien ennako-oletusten vaikutuksia suoritusarviointeihin. Hänen tutkimustuloksensa osoittavat, että esimiehet arvioivat niiden alaisten suoritukset paremmiksi, joiden suoritustaso vastasi esimiehen ennakkoodotuksia kuin niiden, jotka suoriutuivat heikommin tai paremmin kuin esimies oli odottanut. (teoksessa Greenberg & Baron 1995, 60.) Greenberg ja Baron toteavat, että arviointi ei perustu pelkästään arvioitavan henkilön ominaisuuksiin, vaan myös arvioijan ominaisuuksiin. He tukevat tätä väitettä fundamental attribution error -teorialla, jonka mukaan ihmisillä on tapana perustella toisten käyttäytymistä sisäisillä, eli luonteeseen liittyvillä, syillä. Erityisesti silloin, kun esimiehet arvioivat itselleen mieluisten alaisten toimintaa, he huomioivat hyvään tulokseen vaikuttaneet sisäiset syyt, kuten ahkeruuden ja taidot. Sen sijaan silloin, kun esimiehet arvioivat itselleen vähemmän mieluisten alaisten toimintaa, he eivät mielellään perustele hyvää suoritusta alaisen omana, vaan suotuisten olosuhteiden ansiona. (Greenberg & Baron 1995, 60.)

Vaikka kehityskeskustelujärjestelmä useimpien kohdalla toimisikin, voi ongelmia esiintyä joidenkin työntekijöiden kanssa kehityskeskustelutilanteessa. Brown (1988, 80-84) ottaa esille ongelmia, joihin esimies voi törmätä epätyytyvästi suoriutuneiden alaisten kanssa. Brown muistuttaa, että ennen kehityskeskustelua esimiehen tulisi ottaa selvää, mistä alaisen huono suoritustaso johtuu. Se voi johtua paitsi alaisesta itsestään, myös esimerkiksi epäsuotuisista olosuhteista tai liian vähäisestä ohjauksesta. Kehityskeskusteluissa toteutettavia suoritusarviointeja kritisoivan Fakta-lehdessä julkaistun artikkelin (Kehityskeskustelun vaihtoehdot 2000) mukaan useimmat ongelmat piilevät järjestelmissä ja prosesseissa, eivätkä suinkaan yksilöissä. Suurin osa työntekijöistä tekee työnsä niin hyvin kuin välineet, koulutus ja

ympäristö antavat myöten ja siksi on väärin osoittaa arvioinnit yksilöihin eikä järjestelmään.

Fakta-lehden artikkelin (Kehityskeskustelun vaihtoehdot 2000) mukaan suoritusarvioinnit saattavat pikemminkin vähentää kuin lisätä työmotivaatiota. Ongelmana on se, että jos kaikille annetaan korkeita arvosanoja työsuorituksista, suoritusarvioinnista tulee peli, johon kukaan ei suhtaudu vakavasti. Arvosanainflaation välttämiseksi joissakin yrityksissä esimiehet pakotetaan asettamaan työntekijät paremmuusjärjestykseen ja myöntämään henkilökohtaisia palkanlisiä sen mukaisesti. Tällaisesta rankeeraamisesta seuraa usein uusia ongelmia, sillä yleensä huonoimmiksi arvioidut työntekijät eivät todellisuudessa eroa paljoakaan parhaiten suoriutuneista. Rankeeraaminen kuitenkin leimaa osan työntekijöistä epäonnistujiksi ja vähentää heidän työmotivaatiotaan huomattavasti ja aikaansaa heissä sellaisen tunteen, että heitä ei kohdella oikeudenmukaisesti. Tällainen systeemi on suorastaan epälooginen, sillä se pakottaa esimiehet arvioimaan jonkun alaisistaan parhaimmaksi ja jonkun huonoimmaksi, vaikka todellisuudessa kaikki tekisivät yhtä ahkerasti ja huolellisesti töitä.

Brownin mukaan huonosti suoriutunut alainen saattaa kiistää suoriutuneensa huonosti sanomalla, ettei hän tiennyt, miten olisi pitänyt toimia tai hän saattaa yrittää sysätä epäonnistumisensa syyt työtovereiden, esimiehen tai asiakkaiden niskoille. Alainen saattaa myös reagoida lupaamalla parantaa tapansa, vaikka hän ei todellisuudessa aiokaan tai voikaan suorituksiaan parantaa. Tällaisissa hankalissa tilanteissa esimiehen velvollisuus on ottaa selvää, miksi alainen ei suoriudu toivotulla tavalla. Alaisen kanssa tulee keskustella tavoitteista ja tavoista, joiden avulla suoritustaso saataisiin nousemaan toivotulle tasolle. Alainen saattaa tarvita enemmän ohjausta, koulutusta tai motivointia. (Brown 1988, 80-84.)

Joskus myös loistavasti työtehtävistään suoriutuvat alaiset saattavat aiheuttaa ongelmia, jos heitä ei huomioida tarpeeksi eikä heidän anneta kehittyä entistä paremmiksi työntekijöiksi. Organisaation kannalta on ikävää, jos hyvin työnsä hoitanut alainen lähtee siitä syystä, että hän ei nykyisessä työtehtävässään saanut tarpeeksi haastavia työtehtäviä tai ansaitsemaansa kiitosta. Mikäli hyvin suoriutuvien

alaisten työsuoritukset huomioidaan, he voivat olla hyvin sitoutuneita ja kullanarvoisia koko organisaation menestyksen kannalta. Brownin mukaan esimiehet saattavat laiminlyödä hyvin suoriutuvia työntekijöitään siksi, että hankalammat alaiset vievät kaiken heidän huomionsa. (Brown 1988, 87-88.)

Kehityskeskustelujen ongelmat saattavat johtua myös siitä, että kehityskeskustelujärjestelmä ei ole linjassa organisaation muun toimintapolitiikan kanssa. Jos yksikön muu toiminta on hyvin vapaamuotoista ja ei-byrokraattista, monimutkainen ja yksityiskohtainen kehityskeskustelujärjestelmä ei välttämättä toimi. Ongelmia voi esiintyä myös silloin, kun yksikön esimies vaihtuu, eikä hänellä vielä ole kattavaa tietoa koko yksikön toiminnasta ja olosuhteista. Tällöin kehityskeskustelun osana toteutettu suoritusarviointi ei välttämättä tyydytä kaikkia henkilöstön jäseniä, mikäli he kokevat, ettei esimiehellä ole valmiuksia arvioida heidän suorituksiaan aiemmin asetettuja tavoitteita vasten. (Brown 1988, 80-81.)

3.3.2 Kehityskeskustelu osana esimiesviestintää

Edellisessä luvussa kehityskeskustelua käsiteltiin johtamisen näkökulmasta. Tässä luvussa sen sijaan tarkastellaan, millainen tilanne kehityskeskustelu on viestinnän näkökulmasta. Valpolan (2000, 8) mukaan kehityskeskustelun interaktiivinen luonne lisää oikeudenmukaisuutta työpaikalla, jos se antaa mahdollisuuden molemmille osapuolille puhua ja kuunnella. Hänen mukaansa henkilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työympäristöönsä ja -olosuhteisiinsa lisää huomattavasti henkilön motivaatiota ja merkityksellisyyden kokemista. Kivimäki, ym. (1994, 320-321) muistuttavat, että vuorovaikutteisen keskustelun perusteella esimies pystyy perehtymään alaisensa tilanteeseen entistä paremmin ja saa näin ollen lisävalmiuksia auttaa alaistaan tämän kykyjen kehittämisessä ja työtyytyväisyyden lisäämisessä sekä uusiin tehtäviin valmistautumisessa. Kehittäessään alaisen ja esimiehen välistä suhdetta avoimempaan suuntaan kehityskeskustelut voivat lisätä myös alaisen tyytyväisyyttä esimiehen johtamistapaan. (Kivimäki ym. 1994, 320-321.)

Kuten luvussa 3.2.4 tuli ilmi, esimies-alaisviestintää hankaloittavat esimiehen ja alaisen erilaiset roolit sekä henkilökohtaiset ja työhön liittyvät tavoitteet. Pirnesin (1989, 173-174) mukaan esimiehet usein kokevatkin kehityskeskustelut vaikeiksi - ovathan kehityskeskustelut intensiivisiä esimiehen ja alaisen välisiä vuorovaikutustilanteita. Kehityskeskustelujen vaativuus aiheuttaa pelkoja ja pelot saattavat johtaa "pakoiluun" eli kehityskeskustelujen ajankohdan lykkäämiseen ja siihen, että kehityskeskusteluja ei hoideta kunnolla. (Pirnes 1989, 173-174)

Toimiva vuorovaikutus on edellytys tavoitteiden välittämisen ja toteutuksen sekä arvioinnin ja palautteenannon onnistumiselle. Tästä syystä kehityskeskustelujen yksi tavoite on myös avoimemman viestintäilmapiiirin luominen. Lisäksi kehityskeskustelu voi olla myös ainutlaatuinen tilaisuus esimiehelle saada palautetta johtamistyöstään (Heinonen & Järvinen 1997, 86), mikäli hän uskaltaa ottaa palautetta vastaan.

Kehityskeskustelun aikana tulisi saada aikaan yhteisymmärrys alaisen työn tavoitteista ja kehittämisestä sekä motivaatio tulevan toiminnan suunnittelulle ja kehittämislle. Yhteisymmärryksen ja motivaation aikaansaaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, jos alaisen ja esimiehen näkemykset tavoitteista ovat alunperin erilaisia. Se on vaativa viestintätilanne myös siksi, että työn tulosten ja yksilön pätevyyden arviointi sekä kehittämisen suunnittelu eivät ole helppoja tehtäviä. Henkilöarviointi- ja kehityskeskusteluissa joudutaankin menemään yksilöä henkilökohtaisesti koskettaviin asioihin (Pirnes 1989, 173-174), jolloin ylitetään Rönty-Östbergin ja Rosendahlin kuvaama keskustelun mukavuusraja.

Keskustelu voi siis olla joillekin johtajille "peikko", mutta toisaalta onnistunut kehityskeskustelu on erinomainen mahdollisuus auttaa alaista kehittymään ja kehittyä itse johtajana. Keskustelut eivät onnistu, jos esimies ei voita pelkojaan tai hänellä ei ole tarvittavia keskustelunvalmiuksia. Samoin alainen voi kokea keskustelut pelottaviksi. (Pirnes 1989, 173; Van der Molen & Kluytmans 1997, 432.)

Pirnes (1989, 173-174) luettelee kirjassaan "Kehittyvä johtajuus" pitkän listan sellaisia henkilökohtaisia tietoja, ominaisuuksia ja eettisiä vaatimuksia, jotka edesauttavat

esimiehen ja alaisen välistä viestintää erityisesti kehityskeskustelutilanteessa. Esimiehen tulisi tuntea sitä psykologiaa, joka esimiehen ja alaisen välisiin keskusteluihin liittyy. Kehityskeskustelulle on olemassa onnistumisen edellytykset, mikäli esimieheltä löytyy luotettavuutta, rakentavuutta, vastuullisuutta, ehdotonta puolueettomuutta ja objektiivisuutta. Lisäksi on Pirnesin mukaan toivottavaa, että esimiehellä olisi henkistä joustoa, luovia ajatuksia, ennakkoluulottomuutta, kokonaisnäkemystä, ihmissuhdetaitoja sekä kykyä ottaa huomioon alaisen kehittyminen ja muuttuminen. Kehityskeskustelun onnistumisilmapiiriä luovat alaisen arvostaminen, empatia, kuuntelu ja lähestyttävyyys.

Pirnes muistuttaa, että samat ominaisuudet ovat toivottavia myös alaisella. Tärkeintä on kuitenkin ehkä palautteesta oppiminen. Alaiselta edellytetään erityisesti henkistä joustoa, myönteistä oppimisasennetta, ennakkoluulottomuutta ja epävarmuuden sietokykyä. (Pirnes 1989, 173-174)

Keskustelu on mainio tilaisuus esimiehelle osoittaa huolenpitoa alaisesta ja tämän kehittymismahdollisuuksista. Se on hyvä tilaisuus innostaa, jakaa henkisiä palkkioita, rakentaa luottamusta, harjoittaa yhteistyötä ja kannustaa omatoimisuuteen itsensä kehittämässä. Kehityskeskustelussa tulee Pirnesin mukaan välttää avoimia tai kätkeytyjä syytöksiä, alaisen vertailua toisiin sekä keskustelun siirtymistä pois aiheesta. (Pirnes 1989, 173-174.) Lisäksi hän antaa muun muassa seuraavat normatiiviset ohjeet toimivan kehityskeskustelutilanteen rakentamiseksi:

- Luodaan yhdessä myönteinen keskusteluilmapiiri.
- Esimies kytkee vahvuudet tuloksiin ja kehittymistarpeet tavoitteisiin.
- Esimies kuuntelee, rohkaisee ja antaa tunnustusta.
- Esimies auttaa alaista itse huomaamaan kehitystarpeensa.
- Esimies osoittaa, kuinka hän voi ja haluaa tukea alaistaan tämän työssä.

Mörä pohtii artikkelissaan (2000, 20-21, 24-25) Nonakan ja Takeuchin näkemyksiä japanilaisten yritysten menestyksen avaimista. Hän toteaa, että konfliktit - erityisesti silloin, kun ne ovat pitkäkestoisia - saattavat tulehduttaa ilmapiiriä ja heikentää motivaatiota. Tästä huolimatta liiallinen konsensukseen pyrkiminen saattaa tukah-

duuttaa avoimen ja aidon ideoinnin. Keinotekoinen yksimielisyyden tavoittelu voi hukata suuren osan organisaatiossa piilevästä potentiaalista. Toisin sanoen, kyseenalaistaminen ja erimielisyydet saattavat olla pikemminkin mahdollisuuksia kuin uhkia. (Mörä 2000, 20-21, 24-25.) Kuten tässä luvussa tuli esille, kehityskeskusteluissa saatetaan joutua käsittelemään vaikeita asioita, eivätkä esimies ja alainen ole aina välttämättä joka asiasta samaa mieltä. Kehityskeskusteluissa esiin nostetut vaikeat asiat saattavat kuitenkin poikia uusia, entistä innovatiivisempia ratkaisuja.

3.3.3 Kehityskeskusteluprosessin käytännön toteutus

Kehityskeskustelusta on kirjoitettu ja käännetty suomeksi useita oppikirjatyylisiä teoksia, jotka esittävät, miksi ja miten kehityskeskustelu tulisi toteuttaa (katso esim. Autio, Juuti ja Latva-Kiskola 1988, Rönthy-Österberg ja Rosendahl 1998, Scott-Lennon 2001, Ukkonen 1989 ja Valpola 2000). Lähes kaikissa kehityskeskusteluja käsittelevissä kirjoissa esitetään seikkaperäisiä toimintaohjeita keskustelun läpiviemiseksi käytännössä. Riippumatta siitä käydäänkö organisaatiossa yksi kaiken kattava kehityskeskustelu kerran vuodessa vai useampia eri osa-alueisiin keskittyneitä keskusteluja, pätevät niihin oppikirjojen mukaan suunnilleen samat yleiset toimintaohjeet.

Edellä mainittujen kaltaisten oppikirjojen eräänlaisena heikkoutena on se, että niissä on vähän tai ei ollenkaan lähdeviittauksia. Niiden kirjoittajat ovat kuitenkin usein kokeneita johtajia tai konsultteja, joilloin oppaiden sisältö perustuu käytännön todellisuudessa kerättyyn kokemukseen. Oppaiden vahvuus onkin niiden käytännönläheisyys samalla kun niiden heikkous on tieteelliseen tutkimukseen perustuvan tiedon vähäisyys tai se, ettei tutkimukseen perustuvan tiedon lähteitä ole selvästi osoitettu. Voidaan kuitenkin olettaa, että useat esimiestehtävissä toimivat henkilöt ovat lukeneet kehityskeskusteluja käsitteleviä oppikirjoja, jolloin niiden esittämät näkökulmat ovat tuttuja monille esimiehille. Tästä syystä voidaan pitää perusteltuna oppikirjojen esittämän kehityskeskusteludoktriinin käsittely tässä tutkimuksessa.

Oppikirjojen lisäksi esimiehille suunnatuissa aikakauslehdissä on julkaistu useita kehityskeskusteluja käsitteleviä artikkeleita (katso esim. Hildén 2000, Mansukoski 1986, Nenonen 1996 ja Voutilainen 1987). Artikkelit ovat pääsääntöisesti korostaneet kehityskeskustelujen tarpeellisuutta osana johtamista. Fakta-lehden Harvard Management Update -osiossa julkaistu artikkeli "Kehityskeskustelujen vaihtoehtoja" tekee poikkeuksen (Kehityskeskustelujen vaihtoehtoja 2000). Se käsittelee kehityskeskusteluja kriittisesti ja tarjoaa kehityskeskustelukäytännön korvaavia vaihtoehtoja.

Tähän kappaleeseen on koottu erityisesti Pirnesin (1989), Heinosen ja Järvisen (1997), Ukkosen (1989) ja Valpolan (2000) oppikirjojen pohjalta yhteenveto siitä, miten suomalaisten oppikirjojen mukaan kehityskeskusteluun tulisi valmistautua, miten se tulisi toteuttaa, mitä asioista kehityskeskustelussa tulisi käsitellä ja mitä asioita pitää muistaa hoitaa sen jälkeen.

Kehityskeskustelu olisi hyvä käydä säännöllisesti esimerkiksi kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Keskustelun ajankohta tulisi sopia riittävän aikaisin ja sovitusta ajankohdasta olisi hyvä pitää kiinni. Aikaa tulee varata runsaasti, jottei kehityskeskustelua jouduta muiden tapaamisten vuoksi keskeyttämään, ennen kuin keskustelu on käyty huolellisesti loppuun. Useimmiten keskustelu kestää tunnin tai kaksi. Myös keskustelun pitopaikka on oleellinen etukäteen sovittava asia: sen tulisi olla rauhallinen ja neutraali. Kannattaa siis mieluummin varata kehityskeskustelua varten esimerkiksi rauhallinen neuvotteluhuone kuin pitää kehityskeskustelu jomman kumman huoneessa, missä esimerkiksi puhelimen soiminen saattaa keskeyttää keskustelun. (Heinonen ja Järvinen 1997, 86; Ukkonen 1989, 48; Valpola 2000, 7, 13.)

Ennen kehityskeskustelua tulisi varmistaa, että sekä esimiehelle että alaiselle on selvää keskustelun tarkoitus ja siellä käsiteltävät asiat. Molempien olisi hyvä pohtia jo etukäteen niitä asioita, joita keskustelussa tullaan käsittelemään. Esimies ja alainen voivat kerätä palautetta alaisen – ja miksei esimiehenkin – menestyksestä myös työtovereilta. Keskustelu kannattaa toteuttaa lomaketta apuna käyttäen, joka toimii keskustelun runkona. Molempien tulisi lukea lomake läpi ennen keskustelua ja mieluiten myös esitää se. Aikaisempina vuosina täytettyjä lomakkeita voidaan

käyttää vertailukohtana. (Heinonen ja Järvinen 1997, 86; Ukkonen 1989, 48; Valpola 2000, 7, 13.)

Kehityskeskusteluiden puheenaiheina yhtä tärkeitä kuin aikaisempien suoritusten arviointi, on myös tulevaisuuden tavoitteiden suunnittelu ja määrittelemine sekä yksilötasolla että koko organisaation näkökulmasta. Kehityskeskustelun tarkoitus on myös yksilön auttaminen kykyjensä kehittämisessä, työtyytyväisyyden lisäämisessä ja uusiin tehtäviin valmistautumisessa. Sen avulla varmistetaan, että jokaisen kanssa keskustellaan työstä ja jokaisen henkilökohtaisista kehitymis- ja koulutustarpeista, uratoiveista, kiinnostuksista ja ongelmista. Esimies ja alainen voivat yhdessä myös ideoida koko yksikköä koskevia kehitystoimenpiteitä. Samalla voidaan miettiä, miten työsuorituksia voitaisiin parantaa ja mitä kehitystoimenpiteitä tarvitaan. Kehityskeskustelussa olisi hyvä keskustella myös alaisen yksilöllisten odotusten ja yrityksen mahdollisuuksien yhteensopivuudesta. (Heinonen ja Järvinen 1997, 86; Ukkonen 1989, 49-53; Valpola 2000, 7, 13.)

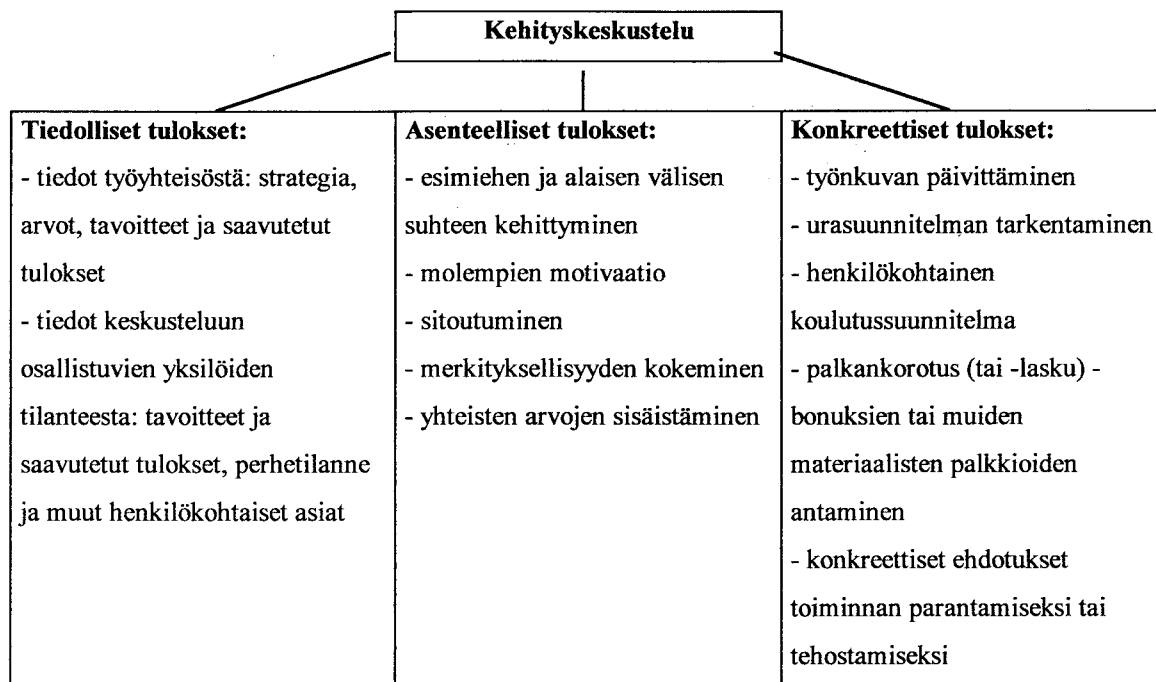
Kehityskeskustelu voi joko sisältää kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat (Heinonen & Järvinen 1997, 86) tai se on voitu jakaa useammaksi erilliseksi osakeskusteluksi esimerkiksi niin, että arviointikeskustelussa arvioidaan miten hyvin asetettuihin tavoitteisiin on päästy, kehityskeskustelussa mietitään, miten yksilön ja koko organisaation osaamista sekä työskentelyä voidaan kehittää ja tavoitekeskustelussa sovitaan uusista tavoitteista. Erityisesti tavoitejohtamista noudattavissa yrityksissä tavoitekeskustelut ja arviointikeskustelut ovat yleensä kaksi erillistä tapahtumaa (Heinonen ja Järvinen 1997, 91).

Riippumatta siitä, onko kehityskeskustelujen sisältö perinteinen kattaen niin palautteen, tavoitteiden asettamisen kuin henkilökohtaisen koulutustarvekartoituksen vai noudatetaanko yrityksessä jotakin tavanomaisesta poikkeavaa keskustelukaavaa, tulisi keskusteluissa pyrkiä konkreettisiin tuloksiin. Konkreettisina tuloksina voidaan pitää esimerkiksi päätöksiä, sopimuksia tai henkilökohtaista koulutusohjelmaa, joita sitten voidaan hyödyntää henkilön ohjauksessa ja henkilösuunnittelussa. Kehityskeskustelujen ongelmana on Heinosen ja Järvisen (1997, 86) mukaan usein se, että

jatkotoimenpiteitä ei tehdä eli sovitut kehittämistoimenpiteet unohdetaan. Tästä syystä henkilöstö saattaa kokea kehityskeskustelut tuloksettomaksi ajanhukaksi ja motivaatio keskustelujen järjestämiseen loppuu. Molempien osapuolten on myös vältettävä antamasta lupauksia, joita ei ole mahdollista toteuttaa (Pirnes 1989, 173-174). Pitkäjänteisyys ja kehitystoimenpiteisiin sitoutuminen ovatkin kehityskeskustelujen onnistumisen edellytyksiä. (Heinonen ja Järvinen 1997, 86.)

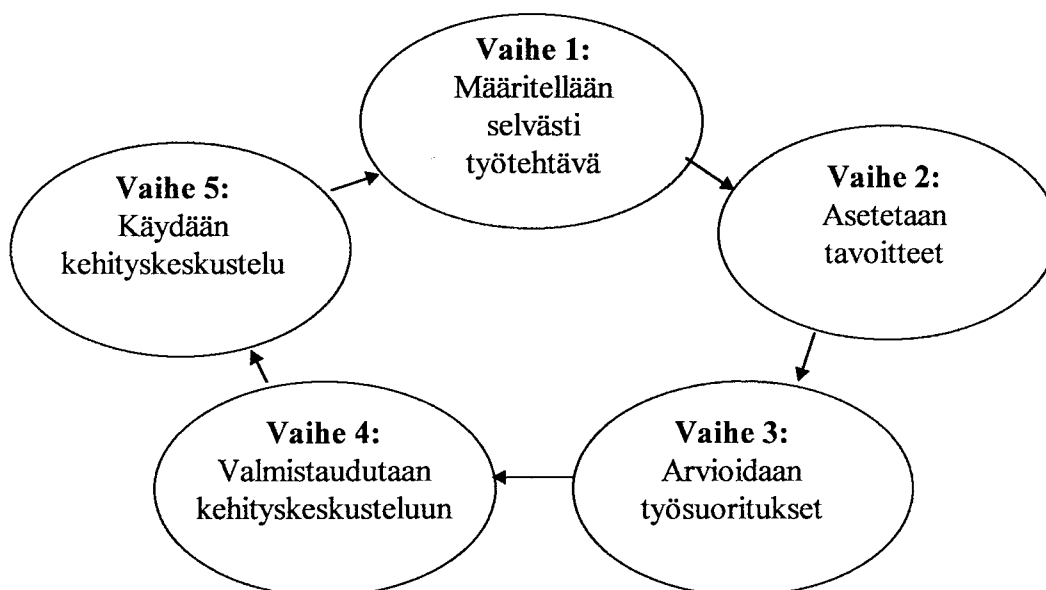
Yksi mahdollinen kehityskeskustelun konkreettinen tulos on palkankorotus. Siitä, tuleeko kehityskeskusteluissa puhua palkasta vai, vallitsee eriäviä mielipiteitä. Fakta-lehden kehityskeskusteluja kritisoivan artikkelin (Kehityskeskustelun vaihtoehdot 2000) mukaan palkasta puhuminen kehityskeskusteluissa on ongelmallista kolmesta syystä. Ensinnäkin alainen saattaa pyrkiä antamaan itsestään mahdollisimman positiivisen kuvan saadakseen palkankorotuksen. Näin ollen avoimuus ja rehellisyys vähenee. Lisäksi palkasta puhuminen vie paljon energiaa ja muut tärkeät puheenaiheet saattavat unohtua. Kolmanneksi ongelmaksi artikkeli mainitsee sen, että hyvät tulokset suoritusarvioinnissa eivät välttämättä takaa palkankorotusta, jos yrityksellä ei ole taloudellisia mahdollisuuksia korottaa palkkoja.

Tässä luvussa käsiteltyjen asioiden pohjalta muokattu kuvio 4 kuvaa kehityskeskustelun mahdollisia tuloksia, jotka voidaan jakaa tiedollisiin, asenteellisiin ja konkreettisiin. Kehityskeskustelun tuloksena molempien tiedot työyhteisöstä ja keskusteluun osallistuvien yksilöiden tilanteesta voivat lisääntyä. Kehityskeskustelulla voidaan vaikuttaa myös asenteisiin ja näkemyksiin, sillä kehityskeskustelutilanteessa voidaan parantaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, molempien motivaatiota, sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemista. Lisäksi kehityskeskustelu tarjoaa tilaisuuden keskustella yhteisistä arvoista. Kehityskeskustelun konkreettisina tuloksina voidaan pitää työnkuvan päivittämistä, henkilön urasuunnitelman tarkentamista, henkilökohtaista koulutussuunnitelmaa, palkankorotusta (tai -laskua), bonuksien tai muiden materiaalistien palkkioiden antamista ja konkreettisia ehdotuksia toiminnan parantamiseksi tai tehostamiseksi.



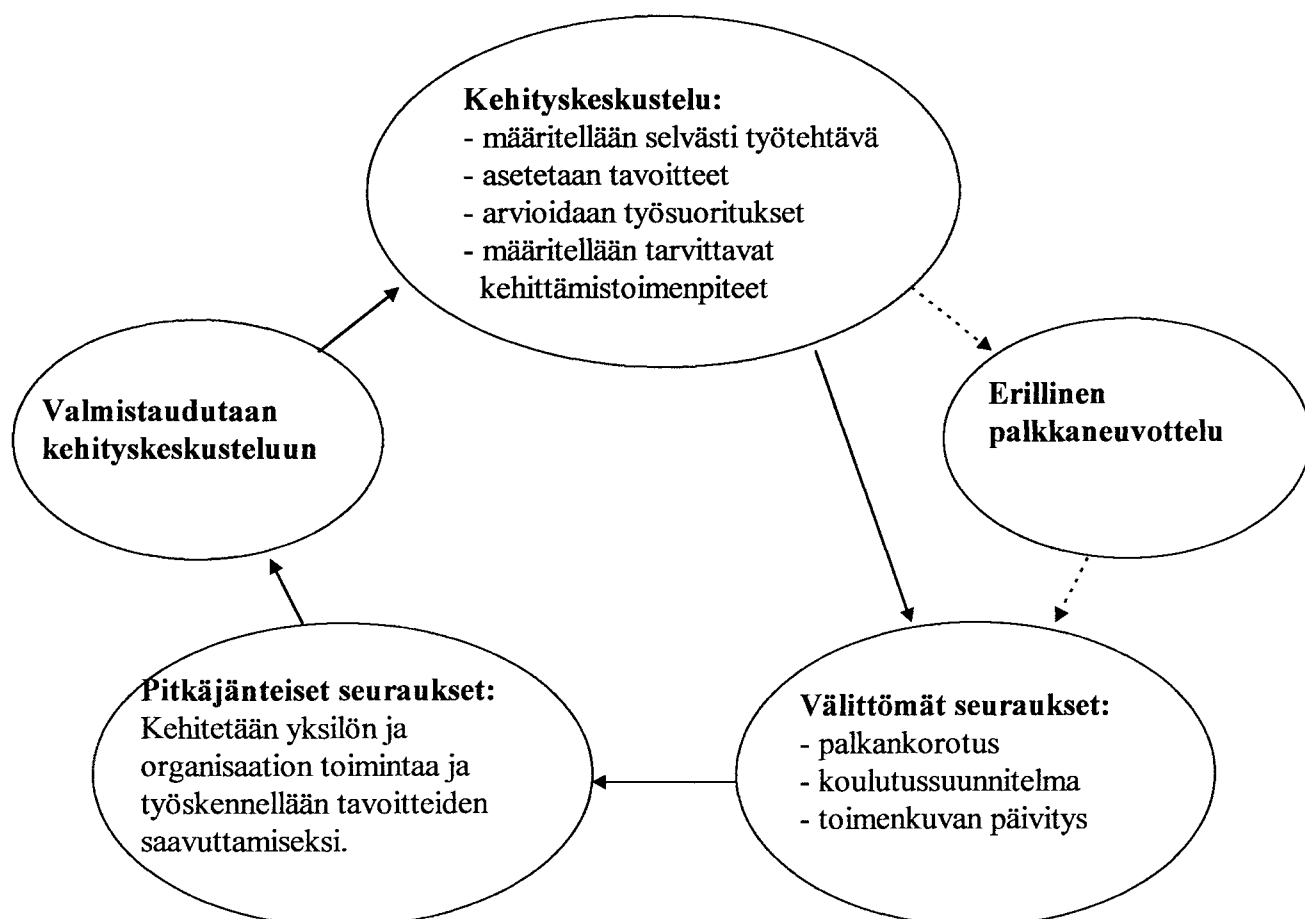
KUVIO 4. Kehityskeskustelun tiedolliset, asenteelliset ja konkreettiset tulokset

Scott-Lennon (2001, 9) on kuvannut kehityskeskusteluprosessia viisivaiheisena mallina, jossa 1) määritellään selvästi työtehtävä 2) asetetaan tavoitteet 3) arvioidaan työsuoritus 4) valmistaudutaan kehityskeskusteluun ja 5) käydään kehityskeskustelu (katso kuvio 5).



KUVIO 5. Kehityskeskusteluprosessin vaiheet Scott-Lennonin (2001, 9) mukaan.

Tässä luvussa esitetyn kehityskeskusteluopin perusteella voidaan kuitenkin ajatella pikemminkin niin, että edellä esitetyn kuvion kohdat 1, 2 ja 3 eli työtehtävien määrittely, tavoitteiden asettaminen ja työsuoritusten arviointi kuuluvat kiinteästi osaksi kehityskeskustelun asiasisältöjä (kuvion kohta 5), vaikka niistä on mahdollista keskustella myös muulloin. Lisäksi Scott-Lennonin (2001) mallia voidaan tarkentaa lisäämällä siihen kolme vaihetta: a) tarvittavien kehittämistoimenpiteiden määrittely kehityskeskustelun aikana, b) kehityskeskustelun välittömien seurausten, kuten palkankorotuksen, koulutussuunnitelman ja työnkuvan päivityksen toteuttaminen välittömästi kehityskeskustelun jälkeen ja c) yksilön ja työyhteisön toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen ja työskenteleminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen saadaan kehityskeskustelunprosessia kuvaava malli, joka on esitetty kuviossa 6. Kehityskeskustelun lisäksi voidaan käydä erillinen palkkaneuvottelu.



KUVIO 6. Kehityskeskusteluprosessin vaiheet suomenkielisen kehityskeskustelukirjallisuuden perusteella.

Kuvio 6 kuvaa siis kehityskeskusteluprosessia jatkuvana syklinä. Kun kehityskeskustelujärjestelmä otetaan työyhteisössä ensimmäistä kertaa käyttöön, prosessi alkaa kehityskeskusteluun valmistautumisella, jolloin sovitaan kehityskeskustelujärjestelmän periaatteista ja tavoitteista. Kehityskeskustelutilanteessa sitten määritellään selvästi alaisen työtehtävä, mikäli työntekijä on uusi tai työnkuva on muuttunut. Kehityskeskustelussa asetetaan yhdessä tavoitteet esimerkiksi vuodeksi tai puoleksi vuodeksi eteenpäin riippuen siitä, käydäänkö kehityskeskustelu kerran vai kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelussa tulisi myös antaa palautetta alaisen työsuorituksista. Lisäksi alaisen ja esimiehen olisi hyvä yhdessä pohtia tarvittavia yksilön tai työyhteisön toimintaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Mahdollisesta palkankorotuksesta voidaan neuvotella kehityskeskustelun yhteydessä tai palkkaneuvottelu voidaan pitää erikseen.

Heti kehityskeskustelun jälkeen tulee huolehtia, että sovituista asioista, esimerkiksi palkankorotuksesta, koulutussuunnitelmasta tai toimenkuvan päivityksestä pidetään kiinni. Pitemmällä aikavälillä kehityskeskusteluissa käsitellyt asiat eli uudet tavoitteet, palaute ja kehittämissuunnitelma auttavat sekä yksilöä että koko organisaatiota kehittymään ja työskentelemään yksilöllisten ja koko työyhteisön yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Hyvissä ajoin ennen seuraavaa kehityskeskustelua tulisi jälleen valmistautua huolellisesti uuteen kehityskeskusteluun.

3.4. Teoreettisen mallin ideointia kehityskeskustelun roolista

Nykyaikainen johtamisajattelu ottaa yksilön ja sen tarpeet huomattavasti paremmin huomioon kuin sata vuotta sitten vallalla ollut koneteoreettinen ajattelu. Oppimista, jatkuvaa muutosta ja kehitystä, laadunvalvontaa ja pehmeitä arvoja korostetaan enemmän kuin ennen, mutta siitä huolimatta johtamisen tärkeimpinä funktioina yhä edelleen pidetään suunnittelua, organisointia, kontrollointia ja ihmisten ohjaamista. Näkemys johtamisen perusfunktioista on pysynyt saman pitkään. Edellä mainitut neljä perusfunktioita ovat välttämättömiä perustehtäviä, joista huolehtimalla organisaatio voi pyrkiä missioonsa.

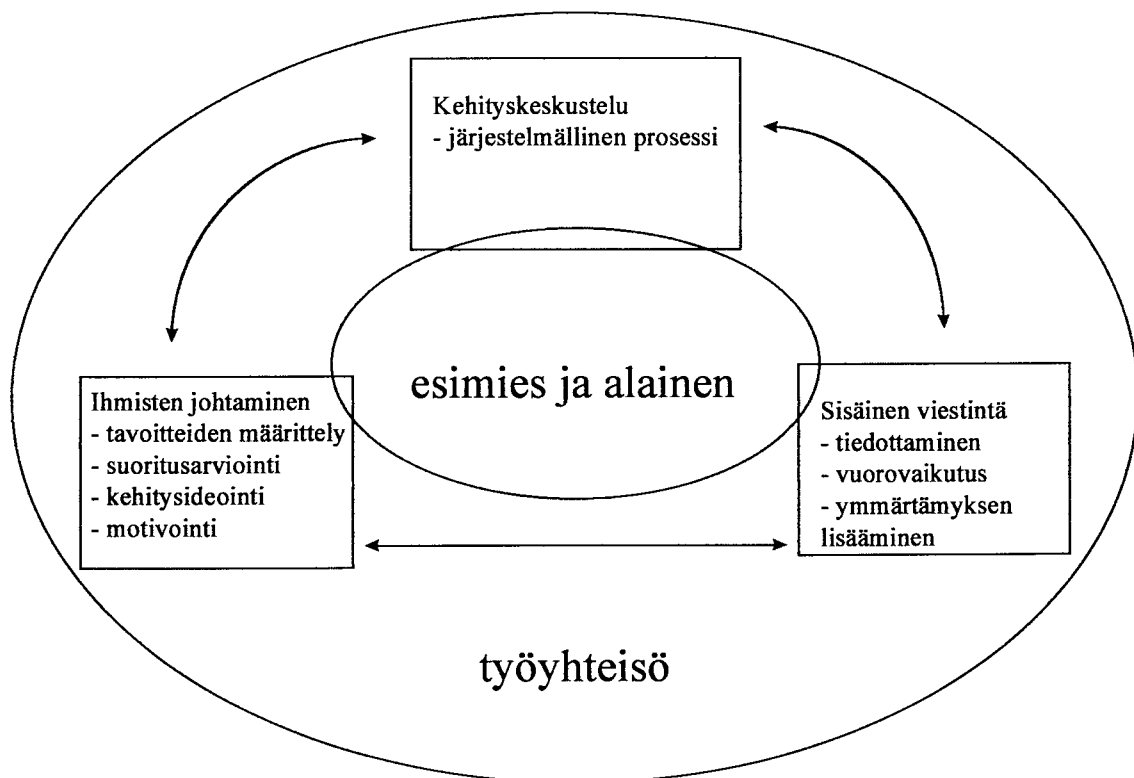
Yhtä lailla kuin johtamisajattelussa, myös organisaatioviestinnän ajattelussa korostetaan monia sellaisia asioita, joista ei vielä 1950-luvullakaan puhuttu. Näitä ovat muiden muassa avoimuuden ja tasa-arvoisen dialogin korostaminen. Voidaan kuitenkin sanoa, että viestinnälläkin - samoin kuin johtamisella - on omat pysyvät perustehtävänsä, jotka eivät muutu, vaikka ideologiat muuttuvatkin vuosien varrella. Ensimmäinen tehtävä on tehokas tiedonvälitys eli tiedottaminen ja toinen merkitysten tuottaminen sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Joidenkin mielestä koko "tiedotus"-termi on vanhentunut, mutta mielestäni tehokkaalla tiedonvälitykselläkin on oma roolinsa nopeasti muuttuvassa maailmassa esimerkiksi kriisitilanteissa.

Kehityskeskustelu, tämän tutkimuksen kohdeilmiö, liittyy, ainakin teoriassa, kaikkeen edellä esitettyyn. Sen voidaan sanoa olevan ihmisten johtamiseen liittyvä johtamisjärjestelmän osa samalla kun se on osa työyhteisön viestintäjärjestelmää. Kehityskeskustelua käydään, koska niiden aikana voidaan toteuttaa sekä johtamisen että viestinnän perustehtäviä. Lisäksi ajatellaan, että niiden avulla voidaan lisätä työntekijän motivaatiota ja sitä kautta sekä sitoutumista että työtyytyväisyyttä samalla kun kehitetään yhteistyötä ja koko työyhteisön toimintaa.

Kehityskeskustelua koskevan kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että ihmisten johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelun tavoitteena on määritellä tavoitteet, arvioida suorituksia, ideoida kehittymismahdollisuuksia ja motivoida henkilöstöä. Työyhteisön sisäisen viestinnän näkökulmasta kehityskeskustelu toimii tilanteena, jossa esimies ja alainen voivat jakaa tietoa toisilleen, lisätä ymmärtämystä organisaation ja toistensa toimintatavoista ja näkemyksistä sekä toimia avoimessa vuorovaikutussuhteessa. Kehityskeskustelu itsessään on prosessi, jonka tavoitteena on tiedon jakaminen, asenteisiin vaikuttaminen ja konkreettisten päätösten tekeminen yksilön työstä ja tulevaisuudesta.

Näiden väittämien pohjalta voidaan piirtää kuvio 7. Se on kehityskeskustelua käsittelevän tutkimuksen ja oppikirjallisuuden eli teorian pohjalta ideoitu malli kehityskeskustelusta työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista. Siinä

kehityskeskustelujärjestelmän keskiössä ovat esimies ja alainen yksilöinä, sillä kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne. Toisaalta kontekstissa on mukana koko organisaatio, sillä kehityskeskustelujärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelujärjestelmä liittyy toisaalta työyhteisön sisäiseen viestintään ja toisaalta työyhteisön johtamiseen samalla kun johtaminen ja viestintä liittyvät toisiinsa.



KUVIO 7. Teorian pohjalta ideoitu malli kehityskeskustelusta työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista.

Motivointi, sitoutuminen ja sitouttaminen, yhteistyö, työtyytyväisyys ja kehittyminen ovat ilmiöitä, jotka liittyvät sekä johtamiseen että viestintään. Ne ovat ilmiöinä eräänlaisia ihanteita, joihin pyritään ja niihin pääsemistä voidaan edesauttaa sekä toimivalla johtamisella että sujuvalla viestinnällä. Kehityskeskustelu voi edesauttaa

näihin ihanteisiin pääsemistä toimimalla järjestelmällisenä johtamisen ja viestinnän välineenä. Jos teoreettista spekulointia vielä jatketaan, voidaan ajatella, että kun organisaatio saavuttaa edellä mainitut ihanteet, se ja sen yksilöjäsenet samalla saavuttavat omat tavoitteensa. Organisaatio tekee tulosta ja ihmiset voivat hyvin.

4 KEHITYSKESKUSTELU KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä luvussa esitetään aluksi empiiristä tutkimusta ohjanneet tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja kuvataan työyhteisö, jonka jäseniä tutkimusta varten haastateltiin. Lisäksi kerrotaan, miten teemahaastatteluilla kerätty empiirinen aineisto analysoitiin.

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa tutkittavan ilmiön luonne. Kehityskeskustelu on monitahoinen ilmiö, joka ei työyhteisöissä aina välttämättä toimi toivotulla tavalla. Kehityskeskustelu edellyttää esimiehen ja alaisen välistä toimivaa ja intensiivistä vuorovaikutusta toisin kuin monet muut työyhteisön toimintaan liittyvät järjestelmät, kuten budjetointijärjestelmät tai tietojärjestelmät. Kehityskeskusteluilmiön roolin ja luonteen selittämiseksi ja ymmärtämiseksi on tässä päädytty lähestymään kehityskeskusteluilmiötä grounded-teoria -lähtöisesti.

4.1 Teorian kirkastaminen empiirisen tutkimusprosessin avulla

Lee (1999, 46) kuvaa grounded-teoria -menetelmää jatkuvaksi prosessiksi, jossa etsitään väittämiä tai oletuksia (joita hän itse asiassa kutsuu hypoteeseiksi) aiemman tutkimuksen, doktriinin sekä tutkijan oman ymmärtämyksen pohjalta, kerätään aineistoa ja testataan oletuksia empiirisen aineiston avulla. Tarkoituksena on tällä tavalla hioa jonkin organisaation toimintaan liittyvän ilmiön teoriaa tai käsitteistöä. Lee (1999, 170-173) muistuttaa, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee

hyödyntää kuhunkin tutkimusaiheeseen ja ainutlaatuiseseen aineistoon parhaiten sopivia menetelmiä eikä sääntöjä ainoista oikeista tutkimusmenetelmistä ja niiden soveltamistavoista ole olemassa. Tärkeintä on, että tutkija perustelee itselleen ja tiedeyhteisölle tekemänsä valinnat. Seuraavassa kerrotaan, miten tämä tutkimus eteni ja miten grounded-teoria -menetelmää tässä sovellettiin.

Tutkimusprosessi alkoi kirjallisuuteen tutustumisella. Tutkimuksen perusolettamus ja siihen liittyvä perustehtävä määrittivät tutkimuksen alussa. Perusolettamus on, että kehityskeskustelun rooli on jossain määrin epäselvä. Tästä syystä perustehtäväksi on otettu kehityskeskustelun roolin kirkastaminen työyhteisön toiminnassa. Sen sijaan seuraavassa kohdassa esitetyt teorian pohjalta muokatut oletukset eli väittämät ja niihin liittyvät tutkimuksen alaongelmat ovat muovautuneet eri muotoihin moneen kertaan tutkimusprosessin aikana. Lopullisen muodon ne saivat vasta, kun tutkimus oli loppusuoralla ja aineisto suurimmaksi osaksi analysoitu. Tutkimuksen suorittaminen laadullisella tutkimusmenetelmällä oli periaatteellinen päätös, joka tehtiin jo tutkimuksen alussa. Päätöstä perustellaan sillä, että haluttiin tutkia, miten ihmiset todella kokevat kehityskeskustelun tehtävän, roolin ja olemuksen omalla kohdallaan.

4.1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen perustehtävänä on etsiä vastauksia kysymykseen, mikä on kehityskeskustelun rooli työyhteisöjen johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä. Kun tutkimusprosessin alkuosassa kehityskeskusteluun perehdyttiin aikaisemman tutkimuksen ja oppikirjallisuuden valossa, saatiin kehityskeskusteluista ja niihin liittyvistä käsitteistä pääluvuissa 2 ja 3 sekä erityisesti aluvuussa 3.4 esitetty alustava ymmärrys. Doktriinin perusteella nousi esiin seuraavat neljä kehityskeskusteluihin liittyvää olettamusta ja niiden pohjalta muokattua alakysymystä, jotka ohjasivat empiirisen aineiston keruuta ja analysointia.

Liikkeenjohdon doktriinissa kehityskeskustelu on osa johtamisjärjestelmää, joten tutkimuksen empiirisessä osassakin pyrittiin siten selvittämään, (1) *miten*

kehityskeskustelu liittyy johtamiseen ja johtamisjärjestelmään. Doktriinissa kehityskeskustelu nähdään osana työyhteisön viestintäjärjestelmää. Siten myös empiirisen aineiston avulla haluttiin selvittää, **(2) miten kehityskeskustelu todellisuudessa liittyy organisaation viestintäjärjestelmään.** Näihin kahteen kysymykseen vastauksia saatiin kysymällä, muun muassa sitä, mistä asioista kehityskeskusteluissa puhutaan, mitkä ovat kehityskeskustelun tavoitteet, tulokset, hyödyt ja haitat. Tämän jälkeen esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi haastatelluilta kysyttiin, miten esimies ja alainen kehityskeskustelun ulkopuolella pitävät yhteyttä.

Kehityskeskustelua käsittelevän kirjallisuuden pohjalta nousee selkeästi esiin se, että kehityskeskustelu on johtamisjärjestelmän osajärjestelmä, mutta samalla se on itsenäinen prosessi. Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, **(3) miten kehityskeskusteluprosessi toimii.** Tähän kysymykseen vastauksia haettiin kysymällä muun muassa, miten kehityskeskustelut kohdeorganisaatiossa toteutetaan, mikä niissä on harmittavinta ja mikä parasta ja miten kehityskeskusteluprosessia haastateltavan mielestä voisi parantaa.

Kehityskeskustelua voidaan kutsua myös esimies-alaiskeskusteluksi. Tämä nimikin jo indikoi, että kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen intensiivinen keskustelu eli vuorovaikutustilanne. Empiirisen tutkimuksen avulla halutaankin selvittää, **(4) millainen kehityskeskustelu on viestintätilanteena.** Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia kysymällä haastatteluissa muun muassa sitä, että miten kehityskeskustelu eroaa jokapäiväisestä viestinnästä ja millainen kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanteena.

4.1.2. Laadulliset teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä

Edellisessä luvussa esitettiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi kerättiin empiiristä aineistoa haastatteleamalla yhteensä kahtatoista sellaista henkilöä, joilla oli kokemusta kehityskeskustelujen käymisestä joko esimiehen tai alaisen roolissa tai molemmissa

rooleissa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadulliset teemahaastattelut, sillä niiden avulla voidaan kerätä kuvailevaa tietoa siitä, millaiseksi kehityskeskustelun rooli koetaan ja millaisia kokemuksia ihmisillä on kehityskeskustelusta prosessina ja viestintätilanteena. Kingin mukaan laadullinen tutkimushaastattelu sopii vastaamaan sellaisiin kysymyksiin, joihin kaivataan vastaukseksi tietoa siitä, miten tutkimukseen osallistuvat henkilöt *kuvaavat ja ymmärtävät* jonkin asian (King 1994, 18, Marshall & Rossman 1999, 61). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusmenetelmänä suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 1997, 165).

Kingin mukaan laadullinen teemahaastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä ja sen avulla voidaan kerätä syvällistä aineistoa. Kvale (1983, 174-175 teoksessa King 1994, 14) määrittelee laadullisen teemahaastattelun haastatteluksi, jonka tarkoituksena on kerätä haastateltavien tosielämään liittyviä kuvauksia ja tulkintoja. Haastattelun tarkoituksena ei tulisi pitää määrällisillä menetelmillä analysoitavissa olevan aineiston keräämistä. Sen sijaan laadullisen haastattelun tarkoituksena on tarkastella tutkimuksen aihepiiriä haastateltavan näkökulmasta ja ymmärtää, miten ja miksi haastateltava on päätenyt näkemyksiinsä. (King 1994, 14.)

Laadullisen tutkimushaastattelun yleisinä piirteinä voidaan pitää jokseenkin joustavaa rakennetta, avointen kysymysten suurta määrää ja keskittymistä haastateltavan elämään liittyviin tapahtumiin ja tapahtumaketjuihin. Laadullisen tutkimushaastattelun fokus vaihtelee. Joissakin, erityisesti etnografisissa tutkimuksissa pyritään ymmärtämään tutkittavan koko elämisenmaailmaa. Tämä tutkimus edustaa jatkumon toista päätä, missä tutkimus keskittyy yhteen aihealueeseen eli kehityskeskusteluun ja siihen, miten haastateltavat kokevat ja ymmärtävät kehityskeskustelun roolin osana työyhteisön toimintaa. (King 1994, 15.)

Tärkeä ja huomionarvoinen seikka laadullisissa tutkimusmenetelmissä on haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde. Määrällisissä tutkimuksissa pyritään siihen, ettei tutkijalla ole millään muotoa vaikutusta tutkimuksen kohteena oleviin henkilöihin. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan huomioidaan se, että haastattelutilanteessa

tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan henkilön välillä on vuorovaikutusta ja tämä haastattelusuhde vaikuttaa tutkimuksen kuluun. Tämä suhde on osa tutkimusprosessia, eikä siis haittaa tutkimusta, mikäli se otetaan huomioon tuloksia analysoitaessa. Haastateltavan rooli nähdään niin, että hän aktiivisesti osallistuu tutkimukseen muokaten haastattelun kulkua, sen sijaan, että hänet nähtäisiin passiivisena subjektina. (King 1994, 15.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää, eli laadullista tutkimushaastattelua, ei tehdä sellaisen formaalin kaavan mukaan, jossa kysymykset tulisi esittää määrättyssä järjestyksessä sanasta sanaan samalla tavalla jokaiselle osallistujalle. Sen sijaan erityisesti teemahaastatteluissa on tärkeää luoda haastattelurunko, johon listataan ne aihealueet, jotka haastattelijan tulisi pyrkiä käymään läpi. Nämä aihealueet kootaan pääsääntöisesti kolmesta eri lähteestä. Tärkein lähde on tutkimuksen aihetta käsittelevä kirjallisuus. Lisäksi aihealueita voidaan saada keskustelemalla joidenkin sellaisten henkilöiden kanssa, joille tutkimuksen aihealue on ennestään tuttu. Kolmantena lähteenä tutkijan tulisi käyttää omaa tietämystään ja kokemustaan. Kirjallisuuden, keskustelujen ja omien kokemustensa avulla tutkija muodostaa itselleen esiymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Laadullista teemahaastattelumenetelmää käytettäessä on myös sallittua muuttaa haastattelurunkoa haastattelujen edetessä. Jotkin aihealueet saattavat osoittautua turhiksi ja tärkeiksi osoittautuvia aiheita voi syntyä osallistujien kertomusten perusteella. (King 1994, 19; Hirsjärvi, ym. 1997, 204-205.)

Tämän tutkimuksen haastattelurunko (katso liite 1) luotiin kehityskeskusteluja koskevan kirjallisuuden perusteella. Lisäksi haastattelurungon sisältöön vaikuttivat case-organisaation edustajan kanssa käydyt keskustelut ja tutkijan omat kokemukset esimiehen ja alaisen välisestä viestinnästä. Tässä tutkimuksessa haastattelurunko toimi useissa haastatteluissa vain eräänlaisena ideapankkina, josta haastattelija saattoi valita kysymyksiä, mikäli haastattelu ei muuten edennyt sujuvasti tai ei pysynyt aiheessa. Haastattelujen avulla pyrittiin etsimään vastauksia edellisessä luvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena ei ollut etsiä ehdottomia totuuksia, vaan vastauksia siihen, miten haastatellut antoivat ymmärtää kokeneensa kehityskeskustelut.

Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää niitä merkityksiä, joita osallistujat liittävät tutkittavaan aiheeseen, ei haastattelujen tulkinnalla voida päästä eikä sillä edes tavoitella täydellistä objektiivisuutta. Tulkinnalla ei siis voida osoittaa, onko jokin asia tosi vai epätosi. (King 1994, 31.) Laadullisen aineiston analyysi ei siis edellytä, että tutkija etäännyttää itsensä tutkimukseen osallistujista. Itse asiassa laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä ja rikkautena voidaan pitää tutkijan ja osallistujan välistä suhdetta, joka mahdollistaa sen, että tutkija "herkistyy" tutkittavien subjektiivisille näkemyksille. (King 1994, 31.) Analyysi joutuu kuitenkin kriittiseen tarkasteluun ja se joudutaan perustelemaan tavalla, jonka tarkoitus on synnyttää lukijan mielessä samanlainen tulkinta. Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkijan tulee kuitenkin tiedostaa omat ennakkokäsityksensä ja asettaa ne sivuun. Toisin sanoen, tutkijan tulee varoa, etteivät hänen omat näkemyksensä ja mielipiteensä vaikuta analyysistä tehtäviin johtopäätöksiin. (King 1994, 31.)

Kingin (1994, 31) mukaan validin tutkimuksen määritelmä on sama sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen ollessa kyseessä. Tutkimus on validi, jos se todella tutkii sitä, mitä se väittää tutkivansa. Määrällisessä tutkimuksessa validisuuteen vaikuttavat ensisijaisesti metodivalinta ja metodin käyttö. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan huomio kiinnittyy tulkintojen validisuuteen. (King 1994, 32.) Validisuutta voidaan osoittaa kertomalla, miten tulkintaan tarvittava tietoaines on hankittu, mitä se on ja millainen tulkintapotentiali tutkijalla on. Lisäksi tulee osoittaa, mitkä näkökohdat puhuvat tulkinnan puolesta ja miten, mitkä taas sitä vastaan. Haastattelujen sisäisen loogisuuden tarkkailu lisää myös tutkimuksen validisuutta. (Validiteetin muista metodeista katso King 1994 ja Lee 1999.)

4.1.3 Aineiston keruu case-organisaatiosta

Tutkimusta varten haastateltiin aluksi yhdeksää (9) Metso Paper Servicella työskentelevää miestä toukokuussa 2000. Näistä kuusi (6) toimi esimiestehtävässä. Kolmella (3) haastatelluista ei ollut alaisia, joten he kertoivat kehityskeskusteluista

alaisen näkökulmasta. Yksi alaisista ja yksi esimiehistä ovat saksalaisia. Heitä haastateltiin puhelimesta englanniksi. Saksalaisella alaisen asemassa olevalla haastateltavalla oli suomalainen esimies, ja vastaavasti saksalaisella esimiesasemassa olevalla haastatellulla oli suomalaisia alaisia. Kaksi haastatelluista esimiehistä työskenteli suomalaisina expatriaatteina Tyynenmeren Aasian alueella, ja heillä oli alaisia monista eri kulttuureista. Toista näistä Aasiassa työskentelevistä esimiehistä haastateltiin kasvokkain, kun hän oli työmatkalla Suomessa, ja toista haastateltiin puhelimesta. Tutkimusta varten tehtiin siis kolme puhelinhaastattelua, joista kaksi englanniksi. Muut haastattelut suoritettiin kasvokkain. Puhelinhaastattelut olivat hieman lyhyempiä kuin kasvokkain tehdyt haastattelut. Puhelinhaastattelujen haittapuolena oli erityisesti non-verbaalisten viestien puuttuminen. Englannin kielen käyttö kahdessa haastattelussa ei erityisemmin haitannut, vaikkei englantia olekaan tutkijan eikä haastateltujen äidinkieli, sillä sekä haastateltujen että tutkijan kielitaito oli tutkimuksen tarkoitukseen nähden riittävä. Vaikka puhelinhaastattelut olivatkin kasvokkain tehtyjä haastatteluja lyhyempiä, pyrittiin niissä käsittelemään kehityskeskusteluja niin syvällisesti kuin puhelimesta on mahdollista.

Näiden yhdeksän haastattelun avulla saadun empiirisen aineiston vertaaminen tutkimuksen tutkimuskysymyksiin toi esille tarpeen kerätä lisää aineistoa, sillä aineistoa tarvittiin enemmän erityisesti alaisten kokemuksista. Ensimmäiset yhdeksän haastattelua eivät siis olisi antaneet riittäviä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tässä vaiheessa todettiin myös, että vaikka Metso Paper Service onkin miesvaltainen yhtiö, olisi tärkeää saada mukaan myös naisnäkökulmaa. Marraskuussa 2000 haastateltiin kahta naista, joilla ei ollut omia alaisia, sekä yhtä nuorta naista, joka oli vasta vähän aikaa sitten siirtynyt esimiestehtäviin. Haastateltavia ei valittu satunnaisesti, vaan heidät valittiin tarkoituksenmukaisesti niin, että kaikilla haastateltavilla oli ainakin jonkin verran kokemusta kehityskeskusteluista ja niin, että sekä esimiesten että alaisten näkökulma oli tarpeeksi edustettuna. Haastateltavat valittiin tarkoitusta varten niin, että he edustivat kohdeyrityksen eri yksiköitä ja organisaatiohierarkian eri tasoja.

Haastateltavien yksityisyyden suojan takaamiseksi oheisessa taulukossa on esitetty vain haastateltavan sukupuoli ja se, onko haastateltava esimiesasemassa vai ei.

Tutkimuksen tulosten analysoinnin kannalta tarkemmalla identifikaatiolla ei ole merkitystä. Tarkoituksena oli kerätä rajatulla määrällä haastatteluja Metso Paper Servicen henkilöstön omakohtaisia kokemuksia kehityskeskusteluista, jolloin merkityksellisiä ovat kunkin haastateltavan kokemukset ja näkemykset, ei niinkään se, mistä tietystä tehtävästä tai toimipaikasta on kyse.

TAULUKKO 1. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt ja haastattelujen ajankohdat.

Tunniste	sukupuoli	alaiden määrä	haastattelupäivä	haastattelun kesto
E1	mies	alaisia 10	4.5.2000	35 min.
EA2	mies	alaisia 14	8.5.2000	60 min.
A3	mies	ei alaisia	9.5.2000	45 min.
E4	mies	alaisia 20	9.5.2000	30 min. puhelimessa
A5	mies	ei alaisia	10.5.2000	25 min. puheli- messa englanniksi
E6	mies	alaisia 4	12.5.2000	55 min.
EA7	mies	alaisia 20	12.5.2000	50 min.
E8	mies	alaisia 7	12.5.2000	25 min. puheli- messa englanniksi
A9	mies	ei alaisia	12.5.2000	60 min.
A10	nainen	ei alaisia	15.11.2000	55 min.
A11	nainen	ei alaisia	16.11.2000	60 min.
AE12	nainen	5 alaista	23.11.2000	70 min.

Tunnisteiden selitykset:

Tunnisteessa kirjain A: Haastateltava kertoi kehityskeskusteluista alaisen näkökulmasta.

Tunnisteessa kirjain E: Haastateltava kertoi kehityskeskusteluista esimiehen näkökulmasta.

Tunnisteessa kirjaimet AE: Haastateltava kertoi kehityskeskusteluista ensisijaisesti alaisen, mutta myös esimiehen näkökulmasta.

Tunnisteessa kirjaimet EA: Haastateltava kertoi kehityskeskusteluista ensisijaisesti esimiehen, mutta myös alaisen näkökulmasta.

Haastattelutilanteet muodostuivat useimmiten hyvin vapaamuotoisiksi keskusteluiksi. Haastattelut aloitettiin kysymällä, mikä haastateltavan toimenkuva on ja onko hänellä alaisia. Seuraavaksi kysyttiin, onko haastateltavalla kokemusta kehityskeskusteluista joko esimiehen tai alaisen tai molempien roolissa. Haastattelut päädyttiin aloittamaan näillä yleisluontoisilla kysymyksillä, sillä Kingin (1994, 21) mukaan haastattelu on hyvä aloittaa helpoilla faktoihin perustuvilla kysymyksillä.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan omin sanoin. Ensimmäisenä varsinaisena kehityskeskusteluja käsittelevänä haastattelukysymyksenä kaikissa haastatteluissa esitettiin kysymys: Mistä asioista keskustelet kehityskeskusteluissa? Tämä kysymys toimi keskustelun avaajana, jonka jälkeen tarkentavia kysymyksiä oli helppo esittää. Useat haastateltavat innostuivat esittämään laajojakin pohdintoja ja toisinaan haastateltavat paljastivatkin seikkoja, joita tutkija ei osannut odottaa. Odottamattomien seikkojen esiintulo ja haastateltavan rooli keskustelun aiheiden ohjaajana onkin yksi avoimen teemahaastattelun ominaispiirteistä (Hirsjärvi, ym. 1997, 165; katso myös King 1994; 15, 21).

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastatteluissa pyrittiin noudattamaan periaatetta, jonka mukaan puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käytetään yleensä haastattelurunkoa, jossa on joitakin yleisiä teemoja ja aihealueita sekä valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, joilla on myös ennakolta alustavasti määritelty järjestys, mutta haastattelu voi edetä myös muulla tavalla (Lee 1999, 62; King 1994, 19-21). Leen (1999, 62) mukaan haastattelijalla on vapaus käsitellä asioita olosuhteiden ohjaamassa järjestyksessä, mutta pääsääntöisesti haastattelijan pitäisi säilyttää tasapaino vapaasti etenevän ja ohjatun keskustelun välimaastossa. Tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa keskityttiin kehityskeskustelua koskeviin teemoihin. Lisäksi haastateltavat itse nostivat joitakin muita teemoja esille. Haastatteluja varten luotua haastattelurunkoa ei siis aina noudatettu kohta kohdalta, jos haastateltava otti itse puheeksi sellaisia teemoja, joita kysymyslistassakin on. Tätä periaatetta pyrittiin tässäkin tutkimuksessa noudattamaan.

Useimpien haastateltavien kohdalla haastattelu lopetettiin noudattaen Kingin (1994, 22) ohjetta, eli kysymällä, haluaako osallistuja vielä kertoa jotakin aiheeseen liittyvää, jota ei ole aiemmin tullut esille. Tämä kysymys oli hyödyllinen, sillä se kirvoitti esiin sellaisia asioita, joita tutkija ei ollut ymmärtänyt kysyä. Jotkut osallistujat käyttivät haastattelun lopussa tilaisuuden hyväkseen vetääkseen omat ajatuksensa yhteen ja kertoakseen esimerkiksi sen, mikä kehityskeskusteluissa on tärkeintä.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että aineistoa voidaan todeta olevan tarpeeksi sitten, kun mitään merkittävää uutta ei haastatteluissa enää ilmene (Lee 1999, 49-50; Hirsjärvi, ym. 1997, 181). Tässä tutkimuksessa aineiston saturaatio eli kylläntyminen toteutui kahden viimeisen haastattelun aikana, joilloin uusia merkittäviä teemoja ei enää noussut esille.

4.1.4 Case-organisaation ja sen kehityskeskustelujärjestelmän kuvaus

Kaikki tutkimusta varten haastatellut henkilöt työskentelivät Metso Paper Service Oy:ssa, joka on Metso-konsernin paperikoneiden huoltoon keskittyvä yhtiö. Metso-konserni syntyi vuonna 1999, kun Rauma-Repola ja Valmet Oyj fuusioituivat. Valmet valmisti paperi- ja kartonkikoneita ja Rauman toiminta keskittyi kuituteknologiaan, kivenmurskaukseen ja virtauksensäätöratkaisuihin. Sulautumisen seurauksena syntyi maailmanlaajuisesti toimiva prosessiteollisuutta palveleva laitetoimittaja. (Metso Paper Oyj:n internet-sivut 2001.) Tutkimuksen kohdeyrityksen nimi siis vaihtui Valmet Servicesta Metso Paper Serviceksi juuri ennen kuin tämä tutkimushanke käynnistyi. Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti yrityksen nykyistä nimeä, mutta joissakin haastatteluissa sekä yrityksen kehityskeskustelulomakkeessa (katso liite 2) esiintyy vielä vanha nimi.

Metso Paper Servicen taustalla on Valmetin pitkä historia. Valmet Oy:n toiminnan voidaan katsoa alkaneen 1920- ja 1930-luvuilla tehtaissa, jotka Suomen valtio perusti turvaamaan maanpuolustuksellisia tarpeitaan. Valtion tykkitehdas perustettiin 1938, ja sen toiminta kasvoi voimakkaasti sodan sytyttyä. Sotien jälkeen Valmet siirtyi

siviiliteollisuuteen. Vuoden 1946 katsotaan kuitenkin olevan Valmet Oy:n varsinainen perustamisajankohta, jolloin konepajat ja telakat siirrettiin kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuuteen ja niistä muodostettiin Valtion Metallitehtaiden yhtymä. Kun sotakorvaustuotanto päättyi 1950-luvulla, Jyväskylässä sijaitsevan Valmetin Rautpohjan tehtaan oli aloitettava lähes alusta ja suunnattava kansainvälisille markkinoille. 1950-luvun alkupuolella paperikoneesta tuli Rautpohjan päätuote. (Jokinen 1988, Björklund 1990)

Rautpohjan tehtaasta tuli muutamassa vuodessa yksi Valmet-yhtymän korkeatasoisimmista tehtaista, joka suunnitteli laadukkaita, kansainvälisen vertailun kestäviä paperikoneita. 1970-luvulla toimintaa rationalisoitiin ja kansainvälistettiin. 1980-luvulla tehtaan ydinosamisalueeseen keskityttiin entistä enemmän ja toimintaa kehitettiin. 1980-luvun alkupuolella Valmet Oy:n toiminnot organisoitiin kuudeksi toimialaryhmäksi, jotka olivat paperikoneryhmä, telakkaryhmä, automaatioryhmä, puolustusvälineryhmä, kuljetusvälineryhmä ja traktoriryhmä. Näiden lisäksi mukaan tuli uutena tulosityksikkönä tekninen palvelu. Valmet Oy listattiin pörssi-yhtiöksi 1988, ja valtion omistaman yhtiön yksityistäminen aloitettiin 1996, jolloin se myös listattiin New Yorkin pörssissä. (Jokinen 1988, Björklund 1990.)

Vuonna 1999 Valmet-konserni fuusioitui Rauma-Repolan kanssa muodostaen Metso-konsernin. Konsernin internet-sivujen mukaan Metso on vastaus muuttuvien markkinoiden haasteisiin. Metsäteollisuuden rakennemuutos on johtamassa maailmanlaajuisiin suuryrityksiin, joiden suuret tuotantomäärät kasvattavat myös laitevalmistajiin kohdistuvia odotuksia. Valmet Oyj:n ja Rauma Oyj:n sulautumisessa Metso Oyj:ksi yhdistyivät molempien yhtiöiden osaaminen ja voimavarat. Metson ja sen kaikkien liiketoimintojen menestys perustuu pitkiin perinteisiin, vahvaan markkina-asemaan, uudistuvaan teknologiaan ja jatkuvaan kehityshaluun. (Metso Paper Oyj:n internet-sivut 2001.)

Metson kasvun taustalla maailmanlaajuiseksi suuryritykseksi on useita yritysostoja. Vuonna 2000 Metso osti amerikkalaisen paperikonevalmistaja Beloitin telapinnoitusliiketoiminnan, paperikoneiden varaosa- ja muun huoltoliiketoiminnan sekä siihen

liittyvän paperikoneteknologian, konepiirustukset mukaan lukien vahvistaakseen markkina-asemaansa paperikoneiden ylläpito- ja modernisointimarkkinoilla. (Metso Paper Oyj:n internet-sivut 2001.) Beloitilta ostetuista toiminnoista useimmat yhdistettiin tutkimuksen kohdeyhtiöön eli huoltoyhtiö Metso Paper Serviceen. Nykyään Metso-konsernin huoltoyhtiö Metso Paper Service (entinen Valmetin tekninen palvelu ja sittemmin Valmet Paper Service) on yksi maailman johtavista paperikoneiden huoltoyhtiöistä.

Metso Paper Service on siis kehittynyt osana perinteikästä Valmet-yhtymää. Yrityksen taustalla on iäkäs, hierarkkinen ja insinöörivaltainen konepajayritys, jolla on vahva historia ja toisaalta myös perinteinen, konemainenkin kulttuuri. Metso Paper Service on kuitenkin Metso-konsernin nuorimpia ja nopeimmin kasvavia yksiköitä. Se poikkeaa muusta Metso-konsernista sillä, että se tuottaa palvelunsa pääasiassa asiakkaan luona, toisin kuin esimerkiksi Rautpohjan Metso Paper, joka valmistaa paperikoneet Jyväskylässä, josta ne kuljetetaan asiakkaan luo kokoamista ja asennusta vaille valmiina. Voidaan siis ajatella, että Metso Paper Service joutuu huomioimaan asiakkaan erityistarpeet ja mukauttamaan toimintaansa asiakkaan tarpeiden mukaan enemmän kuin Metso-konsernin muut yksiköt. Se on dynaaminen ja nuorekas yritys, joka elää ja kehittyy. Useat organisaatiomuutokset, erityisesti Valmetin ja Rauman fuusioituminen ja Beloitin toimintojen ostaminen ovat uudistaneet toimintaa ja samalla edellyttäneet henkilöstöltä mukautumiskykyä.

Metso Paper Service huoltaa paperikoneita laajalla maantieteellisellä alueella. Sen toiminta on jaettu maantieteellisesti Pohjoismaihin, muuhun Eurooppaan, Pohjois-Amerikkaan, Tyynenmeren Aasiaan ja Etelä-Afrikkaan. Se on kasvava ja menestyvä yritys, jonka toiminnassa hyvä asiakaspalvelu tärkeää. (Henkilökohtainen tiedonanto, henkilöstöpäällikkö Anu Mankki, syksy 2000.)

Metso Paper Servicella on matriisiorganisaatio, sillä sen toiminnot on jaettu paitsi maantieteellisesti, myös toimialoittain sopimus- ja tehdaspalveluihin (Agreements and Mill Services), projekti- ja prosessiratkaisuihin (Projects and Process Solutions), telapalveluihin (Roll and Workshop Services) ja varaosapalveluihin (Parts and

Consumables). Paikallisesti yhtiön toiminnot on jaettu yksiköihin ja tiimeihin. Osa työskentelee todellisissa tiimityötehtävissä, mutta osan työnkuva edellyttää hyvin itsenäistä työskentelyä, vaikka kuuluukin johonkin tiimiin. (Henkilökohtainen tiedonanto, henkilöstöpäällikkö Anu Mankki, syksy 2000.)

Metso Paper Service edellyttää, että kaikki esimiehet toimihenkilötasolla käyvät kehityskeskustelun kunkin alaisensa kanssa kerran vuodessa. Käydyistä kehityskeskusteluista jokaisen esimiehen tulee lähettää koko tiimiä koskeva yhteenvetoraportti henkilöstöosastolle. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan käy säännöllisesti kehityskeskusteluja tai he eivät ainakaan raportoi niistä henkilöstöosastolle. (Henkilökohtainen tiedonanto, henkilöstöpäällikkö Anu Mankki, kevät 1999.)

Metso Paper Servicen vuoden 2000 kehityskeskustelulomakkeissa korostetaan, että kehityskeskustelu toimii tehokkaana välineenä, jonka avulla voidaan lisätä jokaisen yrityksen työntekijän ymmärtämystä omista tavoitteistaan ja omasta roolistaan koko organisaation toiminnassa. Kehityskeskustelulomakkeessa keskustelujen tavoitteiksi kerrotaan liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnan, eli mission, kommunikointi ja siitä keskustelu, palautteenanto, tavoitteiden asettaminen sekä kehitys- ja koulutus-toimenpiteistä sopiminen. Uusista tavoitteista sovittaessa keskustelun pohjaksi kehoitetaan ottamaan liiketoimintayksikön businessstavoitteet ja strategiset linjaukset.

Lomakkeessa korostetaan avoimen ja jatkuvan viestinnän tärkeyttä jokaisen esimiehen velvollisuutena. Siinä muistutetaan, että tehokas ja säännöllinen palaute on paras johtamiskeino. Lomakkeella annetaan esimiehille myös käytännön ohjeita kehityskeskustelujen läpiviemiseen. Lomakkeessa tuodaan esille se, keskustelun aikana ei keskustella pelkästään alaisen menestymisestä ja kehittämistarpeista, vaan siinä puhutaan sekä "sinusta" että "minusta", eli alaisen lisäksi myös esimiehestä. Lomakkeessa voitaisiin kuitenkin selvemmin kehottaa antamaan molemminpuolista palautetta ja rohkaista alaista tuomaan esille motivoivien ja inspiroivien asioiden lisäksi myös mahdollisia epämotivoivia ja negatiivisia asioita sekä työntekoa koskevia kehitysideoita.

Metso Paper Servicen henkilöstöosaston tavoitteena on tähän tutkimukseen osallistumisen myötä saada tietää, välittyvätkö koko organisaation arvot ja tavoitteet kehityskeskustelujen avulla esimiehiltä alaisille. Tietoa halutaan myös siitä, miten kehityskeskustelu toimii johtamisen välineenä ja miten kehityskeskustelujärjestelmä yrityksessä toimii. Sen intresseissä on selvittää, ovatko kehityskeskustelun tarkoitus, toteutustapa ja tavoitteet kaikille organisaation jäsenille selvät. (Henkilökohtainen tiedonanto, henkilöstöpäällikkö Anu Mankki, kevät 1999.)

4.1.5 Aineiston analyysimenetelmät

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Haastatteluaineistoa kertyi 102 liuskaa. Aineisto analysoitiin pääasiassa template-menetelmällä. Template on teemaluettelo, joka on koottu aikaisemman kirjallisuuteen perustuvan tiedon eli a priori –tiedon pohjalta sekä osittain myös analyysin aikana saadun uuden, eli a posteriori –tiedon pohjalta. Näin ollen luvussa 3.4 esitetty kuvio toimii alustavana templatena. Koodiluettelon koodit ovat kategorioita eli teemoja, jotka ovat tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä, ne voivat muuttua tai niitä voi tulla lisää analyysin edetessä (King 1994, 26). Kingin (1994, 27) mukaan template-menetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa tutkittava ilmiö on jokseenkin rajattu, mutta sitä voidaan soveltaa myös laaja-alaisempiin aiheisiin. Grounded-teoria-menetelmän mukaisesti tutkimusaineisto pyrittiin koodaamalla tiivistämään ja yksinkertaistamaan oleellisimpien käsitteiden ja niiden välisten riippuvuussuhteiden löytämiseksi. Tämän tutkimusraportin luvussa 4.2 esitetyt tulokset ovat toistuvien koodausten ja uudelleenkoodausten lopputulos. (Katso Lee 1999, 46-47.)

Tulosten analysoimisen apuna käytettiin Atlas.ti-nimistä tietokoneohjelmaa, joka helpottaa aineiston järjestämistä ja käsittelyä. Haastatteluaineistosta löydetty merkitykset on ohjelman avulla mahdollista koodata tietokoneelle. Ohjelman avulla voidaan välttää esimerkiksi Leen (1999, 48) kuvailema manuaalinen aineiston käsittely. Leen kuvaamassa manuaalisessa menetelmässä aineiston osat, kuten repliikit, kirjoitetaan pienille korttilapuille, jotka sitten ryhmitellään teemoittain

nipuiksi. Atlas.ti-ohjelman avulla ryhmät eli teemat voitiin merkitä suoraan tietokoneelle ja "korttipeliltä" välttyttiin.

4.2 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Seuraavassa esitellään haastattelujen avulla saadut empiiriset tutkimustulokset. Edellisessä luvussa kuvaillun analyysimenetelmän avulla tärkeimmiksi teemoiksi nousivat seuraavat teemat: suoritusarviointi, tavoitteiden asettaminen, kehittämis-ideointi, palkasta keskusteleminen, organisaatiomuutokset, kehityskeskustelu vuoden kertaustilaisuutena, mahdollisuus yksilölliseen keskusteluun, vuorovaikutus, hankalat puheenaiheet, luottamuksellisuus, kehityskeskusteluajankohdan ja -paikan sopiminen, valmistautuminen kehityskeskusteluun, ajanpuute sekä kehityskeskustelun lomakkeen käyttö kehityskeskustelussa. Haastattelujen sisältö on tiivistetty neljään alalukuun, joista kukin vastaa yhteen luvussa 4.1.1. esitetyistä kysymyksistä. Tutkimustuloksia havainnollistetaan autenttisilla sitaateilla.

4.2.1 Kehityskeskustelu osana johtamisjärjestelmää

Haastateltavan asemaa, työtehtäviä ja mahdollisten alaisten määrää koskevien lämmittelykysymysten jälkeen aloitettiin haastattelu useimmiten kysymällä, mistä asioista haastateltava yleensä kehityskeskusteluissa puhuu. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat, sekä esimiehet että alaiset, tavalla tai toisella ilmaisivat sen, että kehityskeskusteluissa puhutaan sekä kuluneen vuoden työmenestyksestä että tulevaisuuden tavoitteista. Yksilön ja samalla koko yksikön menestys kuluneen vuoden aikana mainittiin yleensä ensimmäisenä, kun kysyttiin, mistä kehityskeskusteluissa puhutaan. Heti perään useimmat mainitsivat, että edellisen kauden arvioinnin jälkeen siirrytään keskustelemaan uusista tavoitteista. Kehityskeskustelu toimii siis johtamisen välineenä, jonka avulla saavutuksista voidaan arvioida ja uusia tavoitteita määritellä.

Suoritusarviointi. Kuten edellä tuli ilmi, ensimmäisenä mainittiin suoritusarviointi ja näin ollen on loogista aloittaa haastattelujen sisältöjen analysointi tästä ensimmäisestä teemasta. Huomattavaa on, että haastateltavat eivät käyttäneet termiä suoritusarviointi, vaan sen sijaan he luonnehtivat menneen kauden arviointia muun muassa seuraavilla tavoilla:

A11: Olisikohan se [kehityskeskustelun aloitusteema] ollut niinkuin tämän hetkisestä tilanteesta, että oonko mä tyytyväinen. – ja sitten käytiin läpi, että mitä mä oon saavuttanut.

A5: It was a review of last year: what I've done and what kind of numbers we have achieved in the product area.

E1: Ensin katotaan niinku taaksepäin, että miten on mennyt.

E4: Ensin on käyty läpi viime vuosi, miten se meni yrityksen ja yksilön kannalta.

Oheiset sitaattiesimerkit havainnollistavat kahta seikkaa. Ensinnäkin kaikki vastaajat puhuivat aikaisempien suoritusten arvioinnista aluksi aika yleisellä tasolla. He eivät siis ainakaan haastattelun alkuvaiheessa suoraan sanoneet, että kehityskeskustelussa arvioidaan, miten hyvin joihinkin aikaisemmin asetettuihin konkreettisiin tavoitteisiin on päästy. Edellisten sitaattien avulla voidaan myös huomata pieni vivahde-ero siinä, miten suoritusarvioinnin kohde identifioidaan. Alaiset kohdistivat menneen ajan arvioinnin heti itseensä kertomalla esimerkiksi, että kehityskeskusteluissa käydään läpi, “mitä *mä* oon saavuttanut“ (katso yllä haastateltavien A11 ja A5 sitaatit). Sen sijaan esimiesten sanavalinnat eivät yhtä suoraan kohdistaneet suoritusarviointia yksittäiseen alaiseen (yllä sitaatit haastateltavilta E1 ja E5).

Myöhemmin kysyttiin haastateltavilta tarkemmin siitä, miten suoritusarviointia kehityskeskusteluissa käsitellään ja mitä menetelmiä heillä on käytössään suoritusten arviointiin. Vastaukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan voidaan sijoittaa ne, joiden mukaan työsuoritusten arviointi liittyy kiinteästi konkreettisiin tavoitteisiin ja tällöin se on erään haastateltavan sanoin “suoraviivaista”. Toiseen kategoriaan voidaan liittää ne vastaukset, joiden mukaan suorituksia arvioidaan pitkin vuotta suoran palautteen avulla ja kehityskeskustelu toimii eräänlaisena yhteenvetona siitä, miten yksiköllä ja yksilöllä on mennyt.

Niillä, joiden kohdalla voidaan puhua suoraviivaisesta suoritusarvioinnista, on pääsääntöisesti käytössä neljän tai viiden henkilökohtaisen konkreettisen tavoitteen systeemi. Toisin sanoen, yksilöille määritellään neljä tai viisi konkreettista henkilökohtaista tavoitetta vuodeksi eteenpäin. Nämä tavoitteet liittyvät yksilön työkuvaan. Useimmat näistä tavoitteista, mutta eivät välttämättä kaikki, liittyvät tuloksen tekemiseen. Osa tavoitteista voi liittyä henkilökohtaiseen kehittymiseen, joka sitten pitkällä aikavälillä hyödyttää myös organisaation toimintaa. Tavoitteita ja niiden asettamista käsitellään tarkemmin vielä myöhemmin. Suoritusarvioinnin tarkoituksena on arvioida, miten hyvin yksilö on tavoitteisiinsa päässyt. Jos tavoitteet on saavutettu, yksilöllä on mahdollisuus saada bonuspalkkio, mikäli yrityksen tulos sen sallii. Kehityskeskustelu siis toimii tilaisuutena, jolloin työsuoritusten tasoa voidaan tarkastella, kuten seuraavasta sitaatista käy ilmi.

E1: Tietysti, kun ne vuosi aikasemmin on asetettu, niin tämä on hyvä tilaisuus arvioida sitä vasten, että onko nää konkreettisesti kirjatut tavoitteet saavutettu.

Bonuspalkkaukseen perustaksi määriteltävistä henkilökohtaisista tavoitteista on haastateltujen mukaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ainakin osittain luovuttu. Vastaavina numeerisina ja kohtalaisen suoraviivaisina suoritusmittareina toimivat sen sijaan budjetit ja myyntihenkilöstöllä myyntiluvut. Myös asiakastyytyväisyysmittaukset toimivat eräänlaisina suoritusmittareina. Konkreettisia, numeerisesti mitattavia tavoitteita haastatellut pitivät kuitenkin hyvinä niiden seurattavuuden ja

konkreettisuuden takia. Niiden perusteella on myös helppo määritellä palkan-
korotukset ja bonukset. Metso Paper Servicen kehityskeskustelulomakkeessa ei erään
esimiehen mukaan riittävän selkeästi pyydetä nimeämään konkreettisia tavoitteita:

E6: Siinä pitäisi olla sellaiset mittarit, kun näille tavoitteille, että siellä on
niinku jotain viis kappaletta tavoitteita, on ne sitten henkilökohtaisia tai
sitten liiketoimintaan liittyviä, niin sitten niitä voisi mitata.

Ne, joilla konkreettiset mittarit ovat käytössä, arvioivat prosentuaalisesti nolasta
sataan, miten hyvin tavoitteisiin on päästy. Sekä esimies ja alainen saavat ensin esittää
oman arvionsa onnistumisprosentista ja sen jälkeen yritetään päästä yhteis-
ymmärrykseen tai kompromissiin. Kahden alaisen mukaan mittarit voivat olla
hankaliakin, sillä kaikkien, esimerkiksi tukitoiminnoissa työskentelevien, työnkuvaan
eivät konkreettiset mittarit istu.

A10: Jos on vaikea niitä [konkreettisia mittareita] keksiä, niin ne joskus
tuntuu keksimällä keksityiltä.

Konkreettisten suoritusmittarien vaihtoehtona esille tuli, kuten jo aiemmin mainittiin,
yleisemmän tason arviointi siitä, miten kuluva vuosi on sujunut. Tähän toiseen
kategoriaan voidaan luokitella ne vastaukset, joiden mukaan suoritusarviointi on
yleisemmän tason analyysia siitä, miten kullakin yksilöllä ja osastolla menee. Eräs
kiinteää yhteistyötä alaistensa kanssa tekevä esimies kyseenalaisti konkreettisten
mittareiden tarpeellisuuden ja toimivuuden erityisesti organisaatiomuutosten
yhteydessä. Hänen mukaansa organisaatiomuutosten jälkeen kestää jonkin aikaa,
ennen kuin työskentely rutinoituu ja kunkin yksilön työolosuhteet muokkautuvat
suotuisiksi. Sitä ennen työsuoritusten arviointi standardien avulla voi olla
epämielekäästä tai epäoikeudenmukaista. Hänen mukaansa pienessä tiimissä
työskennellessä tietoa alaisten työmenestyksestä saa suorana palautteena helposti eri
osapuolilta.

EA2: No, mä sanoisin, että meitä on sen verran vähän ja me tehdään niin intensiivisesti töitä yhdessä, että mä kuulen sen palautteen tuolta organisaatiosta sisältä suorana palautteena tai lukemalla rivien välistä, samoin sitten asiakaskunnasta tulee kyllä selvät signaalit.

Lähes kaikissa keskusteluissa tuli ilmi se, että vaikka konkreettisia henkilökohtaisia suoritusmittareita ei olisikaan, niin työsuorituksia arvioidaan kuitenkin yleensä numeerisesti, useimmiten “markkalisilla” mittareilla. Toisin sanoen, kehityskeskustelussa katsotaan, miten hyvin yksilö tai osasto on saavuttanut oman budjettinsa. Samalla eräs alainen kertoi, että kehityskeskustelussa kuluneen vuoden menestys käsitellään vain lyhyellä maininnalla, sillä “me molemmat tiedettiin se jo etukäteen”. Toisen alaisen mukaan kehityskeskustelussa ei käsitelty hänen henkilökohtaisia tuloksiaan, sillä konkreettiset myyntiluvut voidaan helposti tarkistaa tietokoneelta milloin vain. Kehityskeskustelussa keskityttiin näiden alaisten mukaan tarkkojen suoritusarviointien sijasta muihin asioihin, kuten tämän hetkiseen hyvinvointiin ja tulevaisuuden suunnitelmiin.

Useimmat haastatellut luonnehtivat suoritusarviointia ja koko kehityskeskustelua “helpoksi”. Pieniä poikkeuksiaikin kuitenkin löytyi. Eräs esimies kertoi, että koko yksikön tuloksesta voidaan kehityskeskustelussa puhua, mutta se ei välttämättä aina anna oikeaa kuvaa siitä, miten kukin yksilö on töitä tehnyt. Metso Paper Servicessä on tehty viime aikoina huomattavia organisaatiomuutoksia, jolloin kaikkien yksiköiden ja yksilöiden tehtävä ei vielä ole muokkautunut sellaiseksi, että tuloksia voitaisiin suoraviivaisesti mitata. Samainen esimies kertoi, että kritiikkiä tuleekin pyrkiä aina antamaan rakentavassa mielessä. Vastaavasti eräs alainen otti myös puheeksi organisaatiomuutosten vaikutukset suoritusarviointiin. Hänen mukaansa kehityskeskustelussa ei ollut mahdollista arvioida sitä, miten tavoitteisiin oli päästy, sillä tavoitteet ja tehtävät olivat muuttuneet moneen kertaan lyhyen ajan kuluessa. Näin ollen kehityskeskustelussa puhuttiin lähinnä tulevaisuudesta.

Toinen esimies kertoi, että hänellä on joitakin kokemuksia tilanteista, joissa alainen ei ole suoriutunut odotetulla tavalla. Tilanne on hankala, mikäli alainen odottaa

palkankorotusta eikä itse koe suoriutuneensa heikosti. Ainoa ratkaisu kyseisen esimiehen mukaan on avoimuus ja perusteellinen keskustelu tavoitteista ja keinoista, joilla työsuorituksia voidaan jatkossa parantaa.

Tavoitteet. Uusista tavoitteista keskustellaan kehityskeskusteluissa yleensä heti aikaisempien suoritusten arvioimisen jälkeen. Haastateltujen mukaan kehityskeskusteluissa yleensä puhutaan nimen omaan yksilön tavoitteista, ei niinkään koko organisaation. Yksilöllisten tavoitteiden asettaminen toki liittyy koko organisaation tavoitteisiin, kuten seuraavasta katkelmasta käy ilmi:

A11: Se [tavoitteiden asettaminen] lähtee siitä, että tuota pomo kertoo alaisellensa, että mikä on se tavoite, mihin pyritään ja mitä pitäisi tehdä ja mikä on niin kuin se [organisaation] viitekehys - -.

Yllä olevasta sitaatista voidaan päätellä, että kyseisen alaisen ja hänen esimiehensä suhde on siinä mielessä perinteinen, että "pomo kertoo", mikä on tavoite. Samaisen, kaksi kehityskeskustelua esimiehensä kanssa käyneen, alaisen kuvaus tavoitteiden asettamisesta kertoo, miten tiiviisti suoritusarviointi liittyy uusien tavoitteiden asettamiseen:

A11: Ne [tavoitteet] ensimmäisessä kehityskeskustelussa asetettiin ja ne kaikki on saavutettu ja nyt tässä toisessa keskustelussa asetettiin uudet.

Kyseiselle haastateltavalle oli erityisen tärkeää, että kehityskeskustelussa käytiin hänen toimenkuvaansa ja tavoitteitaan kerrankin huolella läpi. Samalla hän sai palautetta työstään, mikä oli hänelle erityisen tärkeää.

A11: Tulostin sen lomakkeen ja mietin siihen vähän, että mikä on mun tehtäväni, mitä mä teen, koska sitä ei ole sillain tarkkaan speksattu missään vaiheessa. - - Mä sain myös työstäni palautetta, joka oli erittäin positiivista. Se tietysti paransi mun itseluottamustani ja osoitti sen, että mä teen asioita ihan oikealla tavalla.

Kehityskeskusteluissa käsitellään siis tavoitteita lähinnä yksilötasolla, ei niinkään organisaatiotasolla, vaikka Metso Paper Servicen kehityskeskustelulomakkeessa kehoitetaan käsittelemään koko organisaation tavoitteita. Koko organisaation tavoitteista tulee haastateltujen mukaan olla perillä, mutta niistä voidaan hyvin tiedottaa palavereissa. Tätä tiedottamiseen liittyvää aihetta käsitellään lisää vielä myöhemmin. Eräs alainen kertoi, että hän oli esimiehensä kanssa käsitellyt kehityskeskustelussa organisaation tavoitteita, sillä he noudattivat hyvin tiukasti kehityskeskustelulomaketta. Hänen mukaansa kehityskeskustelu käytiin kiireesti läpi ja näin ollen muun muassa organisaation tavoitteista keskusteleminen jäi jokseenkin irralliseksi osioksi.

Tavoitteista keskusteleminen oli kaikkien haastateltujen mukaan oleellinen osa kehityskeskustelua. Silti se ei haastatteluissa teemana noussut kovinkaan oleelliseen asemaan. Toisin sanoen, haastatellut eivät innostuneet kertomaan tavoitteiden asettamisesta erityisen runsaasti, mikä saattaa johtua siitä, että tavoitteiden asettaminen on yksi kehityskeskustelun helpoimmista asioista. Näin ollen aihe ei kirvoittanut keskustelua. Eräs esimies kuitenkin kiteytti tavoitteiden asettamisen tärkeyden.

E1: - - Se, että on molemminpuolinen ymmärrys siitä, että mihin kyseisen henkilön pitää pyrkiä ja mitkä nää tavoitteet hänen osaltaan on.

Kehittäminen. Suoritusarvioinnin ja uusien tavoitteiden asettamisen yhteydessä kehityskeskusteluissa analysoidaan alaisen osaamista ja kehittymistarpeita. Jokainen haastateltu oli samaa mieltä siitä, että henkilökohtaisen koulutussuunnitelman miettiminen on yksi kehityskeskustelun aiheista. Toisaalta eräs alaisista kertoi, ettei sitovaa koulutussuunnitelmaa tehdä kehityskeskustelun yhteydessä. Sen sijaan koulutustarvekartoitus tehdään yksiköissä yleensä erikseen.

Kehityskeskustelujärjestelmää ei siis ole kiinteästi integroitu organisaation koulutussuunnitteluun, mutta tätä seikkaa ei kuitenkaan mainittu haastatteluissa

häiritseväenä tekijänä. Poikkeuksetta kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että tarvittavaan koulutukseen on pääsääntöisesti aina ollut mahdollista osallistua. Metso-konserni ja Metso Paper Service järjestävät paljon esimerkiksi paperikone-teknologiaan ja johtamiseen liittyvää koulutusta. Jos yritys ei itse järjestä sellaista koulutusta, jota joku organisaation jäsenistä tarvitsee, niin yrityksen ulkopuolisiinkin koulutuksiin on mahdollista osallistua.

Tarvittavista koulutuksista ja kursseista siis keskustellaan kehityskeskusteluissa, mutta koulutussuunnitelman toteutuminen on yleensä yksilön oman aktiivisuuden varassa, kuten eräs alainen asian ilmaisee:

A9: Tämä Valmet täällä Rautpohjassa tarjoaa kaikenlaisia mahdollisuuksia kehittää itseään ja niin pois päin, että se on sitten vain omasta aktiivisuudesta kiinni.

Erään esimiehen mukaan liiketoimintaan liittyvistä tavoitteista puhutaan usein vuoden aikana, mutta yksilöiden henkilökohtaisesta kehittymistoiveista ei juurikaan puhuta muulloin. Hänen mukaansa kouluttautumissuunnitelman laatimisen lisäksi myös työtapojen tai -menetelmien kehittäminen on yksi oleellinen osa kehityskeskustelua:

E8: This is a good point to see how they develop and perform for making improvements to their working styles, for example.

Henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi kehityskeskustelussa toisinaan keskustellaan myös työyhteisön toimintatapojen kehittämisestä. Erään esimiehen mielestä kehityskeskusteluissa on tullut esille paljon hyviä ideoita koko yksikön toiminnan kehittämiseksi. Ne ovat hänen mukaansa liittyneet työnkuviin ja yhteistyöhön. Hän suunnitteleekin järjestävänsä kehityskeskustelujen jälkeen koko yksikön yhteisen keskustelutilaisuuden, jossa esille nousseita koko yksikköä koskevia kehittämistarpeita ja -ideoita voitaisiin yhdessä pohtia ja jalostaa. Ryhmäkeskustelu tulisi hänen mukaansa viedä kuitenkin siinä mielessä anonyymisti läpi, etteivät kehitystarpeiden esittäjien nimet tule julki.

Palkasta keskusteleminen. Kysymys siitä, sopiiko kehityskeskusteluissa puhua palkasta, jakoi mielipiteitä. Yksi esimies ja yksi alainen totesivat napakasti, että “tottakai” palkasta puhutaan:

A3: Tottakai, se on yksi tärkeimpiä asioita siinä keskustelussa, vähintään nyt siinä keskustelussa käydä läpi.

Yksi haastatelluista kertoi, että palkasta “puhutaan, vaikka ei pitäisi”. Hän oli lukenut kehityskeskusteluja koskevaa kirjallisuutta, jonka mukaan palkasta ei tulisi neuvotella kehityskeskustelussa. Hän kuitenkin perusteli palkasta puhumista sillä, että palkka ja muut kehityskeskustelun teemat kuuluvat yhteen, sillä palkankorotus on tapa antaa tunnustusta hyvästä työstä.

A11: Ne kuuluu yhteen. Jos ajatellaan, että asetetaan tavoitteita ja seurataan sun työn edistymistä ja sun omaa kehittymistä, niin yksi millä firma antaa tunnustusta, niin on ikävä kyllä raha, vaikka toisaalta sen pitäisi tietty olla jotakin muutakin.

Metso Paper Servicen kehityskeskustelujärjestelmän ohjeistuksen mukaan palkasta keskusteleminen ei kuulu kehityskeskusteluun. Eräs esimies kuitenkin peräänkuuluttaa tavoitteisiin ja suoritusarviointeihin kytkettyjä meriittikorotuksia, sillä se selkeyttäisi jokavuotisia palkkakeskusteluja. Yksi alainen selitti, kuinka palkkakeskustelu, ainakin heidän yksikössään, on yhteydessä toimenkuvanpäivitykseen, joka tulee tehdä joka vuosi.

A10: No monesti on ollut niin, että ne on ollut kaks erillistä tilaisuutta, eli toimenkuvan päivitys on yks tilanne, jossa samalla keskustellaan palkasta ja kehityskeskustelu on toinen tilanne. - - Mun mielestä se on hyvä.

4.2.2 Kehityskeskustelu osana viestintäjärjestelmää

Kehityskeskusteluilla on haastateltujen mukaan tärkeä rooli osana työyhteisön viestintäjärjestelmää ja erityisesti yhtenä esimies-alaisviestinnän muotona. Eräs esimies filosofoi, että kehityskeskustelujärjestelmän perimmäinen tarkoitus on varmistaa, että kunkin yksilön kanssa käydään perusteellinen keskustelu vähintään kerran vuodessa. Hän korostaa kuitenkin, että kehityskeskustelut eivät riitä, vaan toimiva esimies-alaissuhde edellyttää jatkuvaa dialogia. Samaa mieltä olivat muutkin haastatellut. Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ei voi perustaa pelkkien kehityskeskustelujen varaan.

Kertaustilaisuus ja yksilöllinen keskustelutilaisuus. Haastattelujen perusteella kehityskeskusteluille voidaan erottaa kaksi tehtävää osana viestintäjärjestelmää. Toisaalta kehityskeskustelu toimii kertaustilaisuutena, toisaalta se on tilaisuus, jolloin yksilölle annetaan aikaa ja mahdollisuus kertoa sellaisista asioista, joista ei muissa tilanteissa voi puhua.

E8: But let's say, these development discussions, they are more concentrated way to pass by the last year. From this point of view, it's a good summary.

EA2: Tiedetään, että nyt voi kertoa kaikki sellaisetkin asiat, joita nyt ei ehkä päivittäisessä keskustelussa tulisi sanoneeksi.

Vaikka useimpien mielestä kehityskeskustelun rooli kertaustilaisuutena on toimiva, löytyi haastateltujen joukosta yksi alainen, joka oli eri mieltä. Hän kertoi erityislaatuisesta vuorovaikutussuhteesta, joka hänellä ja hänen edellisellä esimiehellään oli ollut. Kyseinen alainen on ollut nykyisessä työpaikassaan vasta muutamia vuosia ja hänen edellinen esimiehensä toimi hänelle eräänlaisena mentorina. Alaisen mukaan hänen ja esimiehen jokaperjantaiset kahvipöytäkeskustelut toimivat "jatkuvana kehityskeskusteluna" eikä erillisiä kehityskeskusteluja tarvittu. Alainen

kertoo kokemuksistaan ja samalla osoittaa, että hänen mukaansa kehityskeskustelua ei tarvita, jos esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on kunnossa ja aktiivinen.

A11: Mun mielestä se oli hirveen hyvä, että ei kerätä asioita ja tehdä niille tällaista yhteistä nimikettä kuin kehityskeskustelu, vaan viestitään koko ajan. -- Me puhuttiin aina. Mä tykkäsin siitä systeemistä hirvittävästi, koska siinä ei päässyt mikään asia vanhentuun. Silloin mä tietysti olin vielä niin kuin uusi täällä, niin hän oikaisi saman tien oikeelle linjalle --.

Eräs esimies luonnehti kehityskeskustelua niin viralliseksi tilaisuudeksi, että yksi kehityskeskustelu vuodessa riittää. Sen sijaan hän kertoi miettineensä, että esimiehenä hänen tulisi varata jatkuvasti enemmän aikaa alaistensa kuuntelemiseen. Ajatuksiaan hän kiteytti sanomalla näin:

E1: Se [kehityskeskustelu] on vaan yks päivä ja jos sä jätät sen [keskustelemisen] siihen niin varmasti epäonnistut.

Toisaalta, vaikka kehityskeskustelu ei yksinään riitäkään ylläpitämään toimivaa esimies-alaissuhdetta, sillä voi silti olla suuri merkitys alaiselle. Kehityskeskustelun avulla voidaan erään alaisen mielestä järjestelmällisesti kerätä tietoa siitä, mitä henkilöstö ajattelee työstään. Hänen mielestään kehityskeskustelu on keino viestittää henkilöstön toiveita ja ajatuksia ylemmälle johdolle ja henkilöstöosastolle. Kehityskeskustelu toimii indikaattina alaiselle siitä, että hänestä välitetään ja hänen toiveensa kirjataan ylös.

AE12: Hän saa todistetusti äänensä kuuluviin.

Kaikkien alaisten mielestä kehityskeskustelu toimii tilaisuutena, jossa voi tuoda esiin omia näkemyksiään ja mielipiteitään. Lisäksi esimiehen taholta esitetty aloite kehityskeskustelun pitämiseksi on laskenut erään alaisen kynnystä tuoda esille omia näkemyksiään.

A9: Kehityskeskustelussa vois niitä omia toiveitaan ja tuntemuksiaan tuoda esiin, kerrankin, eikä muuten oikein ole mahdollisuuttakaan. - - En mä oikein usko, että muuta kanavaa on, että sitten se kynnyks on korkeampi ja jos lähtee erikseen hakemaan sellaista keskustelumahdollisuutta.

Erään esimiehen mukaan yhteisiä kehityskeskustelu-aikoja on vaikea löytää. Hän on havainnut myös tietynasteista motivaation puutetta yhteisen keskusteluaajan etsimisessä. Hänen mukaansa kehityskeskusteluja ei siis ehkä koeta tarpeellisiksi. Toisaalta se, että alaiset kokevat kehityskeskustelut tarpeettomiksi, voidaan tulkita johtuvan myös siitä, että esimies on muutenkin pitänyt yllä jatkuvaa viestintää:

A3: Kai sen voisi esimiehenä tulkita niinkin, että on saanut tarpeeksi kontaktia alaisiinsa, jos ne ei halua tällaiseen viralliseen keskusteluun aikaa itseltään paria tuntia varata.

Jatkuva yhteydenpito. Haastatteluissa tuli yleensä puheeksi myös jatkuvan yhteydenpidon kanavat ja keinot. Tärkeimpänä jatkuvan yhteydenpidon kanavana esimiehen ja alaisen välillä pidettiin henkilökohtaista kahdenkeskistä keskustelua. Esimiehet korostivat sitä, että he haluavat keskustella kasvokkain alaisensa kanssa niin usein kuin vain mahdollista, mieluiten päivittäin. Eräs esimies kertoi kasvokkaisviestinnän kuuluvan hänen johtamisideologiaansa:

E8: I have a style of management by walking. So, walk around the service center and try to talk to people directly on day-to-day basis.

Toisaalta eräs alainen kertoi, että hänen esimiehensä matkustelee paljon, joten kasvokkain ei ole mahdollista keskustella kovin usein. Matkoiltaan esimies pitää yhteyttä alaisiinsa kännykän välityksellä kuitenkin lähes päivittäin. Toinen alainen kertoi, että paitsi esimies, myös hän itse matkustelee paljon ja näin ollen kännykkä on yleisin yhteydenpitokanava. Sen sijaan kasvokkain viestitään aina kun mahdollista.

A3: Mutta totta kai sitten varmaan joka kerta kun ollaan konttorilla, niin joistakin asioista jutellaan.

Kahdenkeskisten keskustelujen lisäksi myös koko tiimin yhteiset vapaamuotoiset kahvipöytäkeskustelut mainittiin vuorovaikutuksen mahdollistavina hetkinä, mutta niiden rooli esimies-alaisviestinnässä ei korostunut. Sen sijaan kahvipöytäkeskusteluja virallisemmat tiimi- ja osastopalaverit mainittiin tärkeinä vietintätilanteina. Palaverit ovat viikottaisia tai kuukausittaisia tapaamisia, joissa keskustellaan yleisesti ajankohtaisista asioista tai jostakin tietystä teemasta.

E8: We have regular meetings about sales, we have regular meetings about business development, we have regular meetings about local management team, where we discuss all necessary aspects.

AE12: Kerran kuukaudessa ehdottomasti istutaan porukalla alas ja varataan siihen kokopäivä, ettei ole mitään häiriöitä, eli voidaan keskustella kaikista asioista silloin.

Kuten edellisessä luvussa tuli ilmi, ei kehityskeskusteluissa käsitellä kovinkaan laajasti koko organisaation tavoitteita, vaan niistä tiedotetaan yleensä yhteisissä palavereissa. Lisäksi koko organisaation asioista tiedotetaan kirjallisessa muodossa esimerkiksi intranetissa ja sähköpostin välityksellä. Eräs esimies kertoi, että kehityskeskusteluissa puhutaan jonkin verran Metso Paper Servicen tavoitteista, mutta koko konsernin tavoitteista hänellä ei ole sen syvällisempää tietoa, kuin mitä on kaikkien halukkaiden saatavilla yrityksen yleisistä tiedotuskanavista.

4.2.3 Kehityskeskustelu prosessina

Haastatteluissa käsiteltiin sitä, miten kehityskeskustelut käytännössä toteutetaan. Haastateltavat kertoivat, miten kehityskeskusteluihin valmistaudutaan, millaisessa

paikassa niitä käydään, miten kehityskeskustelu etenee ja miten kehityskeskustelut raportoidaan. Tässä tulososiossa käsittelen kehityskeskustelujärjestelmää kronologisena kehänä, joka alkaa kehityskeskustelun sopimisesta ja siihen valmistautumisesta ja päättyy kehityskeskustelun raportointiin.

Keskusteluajankohdan ja -paikan sopiminen. Haastateltavien mielestä kehityskeskustelun ajankohta olisi syytä sopia paria viikkoa etukäteen, jotta molemmille osapuolille jää riittävästi aikaa valmistautua kehityskeskusteluun. Erään haastateltavan kohdalla oli kuitenkin käynyt niin, että kun palaveri asiakkaan kanssa oli peruuntunut, he olivat esimiehen kanssa päättäneet hyödyntää ”luppoajan” pitämällä kehityskeskustelun saman tien. Kummallekaan ei jäänyt aikaa valmistautua keskusteluun. Alaisen mielestä kehityskeskustelu ilman valmistautumista muistutti lähinnä ”brainstorming”-sessiota.

A5: It would have been nice to have time in the evening at home or on a walk to think and reflect for yourself what the year has been like. So now it was little bit more than a brainstorming.

Hänellä oli kuitenkin kokemusta kehityskeskustelusta jo edelliseltä vuodelta, joten hän tiesi suunnilleen mitä odottaa. Edellisenä vuonna kehityskeskustelu sisältö oli tullut hänelle yllätyksenä, sillä hän ei ollut nähnyt kehityskeskustelulomaketta etukäteen.

Kehityskeskustelu pidetään tutkimuksen kohdeorganisaatiossa yleensä joko neuvotteluhuoneessa tai jomman kumman omassa työhuoneessa. Neuvotteluhuonetta pidettiin parempana paikkana, sillä se on neutraali. Kaikki neuvotteluhuoneet ovat kuitenkin usein varattuja, joten kehityskeskusteluja joudutaan pitämään myös työhuoneissa. Haastatelluille oli tärkeää, että kehityskeskustelu on mahdollista käydä ilman häiriöitä:

AE12: No tuota yleensä on pyritty, että otetaan joku neukkari tai sitten jos on tällain, että joku on poissa, niin otetaan jonkun huone, että ehdottomasti ilman mitään häiriötä.

A10: No me ollaan pidetty yleensä jossain neuvotteluhuoneessa tai sitten tässä esimiehen huoneessa, mutta punainen valo palaen, eli lappu oveen, että ei saa keskeyttää.

Valmistautuminen kehityskeskusteluun. Kehityskeskusteluun haastatellut valmistautuvat monin eri tavoin, joista on löydettävissä kaksi eräänlaista ääripäätä. Toiset valmistautuvat esitäyttämällä kehityskeskustelulomakkeen ja kirjaamalla ylös asioita, joista haluavat kehityskeskustelussa puhua. Toiset sen sijaan valmistautuvat pohtimalla asioita, mutta eivät kirjaa mitään etukäteen ylös. Eräät haastatellut kuvaavat henkistä valmistautumistaan kehityskeskusteluun näin:

A3: Sillä tavalla henkisesti valmistauduin, mietin tiettyjä asioita edellisenä päivänä ja sitten aamulla kun keskustelu oli, niin mietin valmiiksi vähän juttuja, mitä siellä vois niinku puheeksi ottaa. Mutta en järjestelmällisesti lähtenyt kirjaamaan esimerkiksi paperille mitään asioita ylös.

EA7: Mietti vähän sitä strategiaa siihen valmiiksi ja niitä...samoja kysymyksiä tuosta pohjasta.

Kyseiset haastatellut kertoivat, että koska kehityskeskustelulomake ja -prosessi on heille tuttu, henkinen valmistautuminen riittää. Toinen heistä kuitenkin huomautti, että alaisen on syytä saada lomake nähtäväkseen ennen keskustelua tietääkseen, mitä asioita kehityskeskustelussa käsitellään.

Esimiehistä kolme kertoi esitäyttävänsä uuden lomakkeen ennen jokaista kehityskeskustelua ja kehottavansa myös alaisiaan esitäyttämään lomakkeen. Esitäytetyt lomakkeet toimivat siten keskustelun pohjana varsinaisessa kehityskeskustelutilanteessa. Eräs esimies kuvaa tätä valmistautumisprosessia näin:

E6: Mä luen ja katon läpi ne edelliset kehityskeskustelupaperit -- ja sitten tietysti vähän palauttelen mieleen sitä, että mitä tässä nyt on ne tärkeät asiat, mistä tämän kyseisen henkilön kanssa pitäisi puhua. -- Oon pyytänyt niinku heitä [alaisia] täyttämään sen [lomakkeen] etukäteen. Jotkut täyttää, jotkut ei täytä.

Eräs toinen lomakkeiden esitäyttämisestä puhunut esimies kertoi pyytävänsä alaisia toimittamaan hänelle esitäytetyt lomakkeet jo ennen kehityskeskustelun alkua, jotta hän voi niiden perusteella valmistautua esille nouseviin seikkoihin. Sekä esimiehistä että alaisista monet valmistautuvat kehityskeskusteluun lukemalla edellisessä kehityskeskustelussa täytetyn lomakkeen läpi ja miettimällä sen pohjalta, onko tavoitteisiin päästy ja miten työyhteisö tai yksilön rooli on mahdollisesti muuttunut vuoden aikana. Edellisen vuoden lomakkeiden pohjalta on helpompi arvioida, miten oma tai alaisen työtilanne on vuoden aikana muuttunut. Vaikka kehityskeskusteluun valmistaudutaankin lukemalla edellisen vuoden lomakkeet läpi ja mahdollisesti myös esitäyttämällä uusi lomake, ei kehityskeskustelua silti välttämättä käydä läpi järjestelmällisesti lomakkeen mukaan, kuten seuraavista vastauksista voi päätellä:

A10: Kyllä mä ne kävin aina läpi ja kirjoitin ihan muistiin, että mitä mieltä mä oon asioista, mitä mä haluaisin ja sitten pidin se semmoisena tukipaperina. Sittenhän jos kunnolla keskustellaan, se saattaa sitten mennä itsestään, ettei lomaketta tartteikkaan. Todetaan vaan, että no niin, no nuohan tuli kaikki sanottua. Lomake toimii tavallaan muistilappuna sitten.

EA7: No, heillä [alaisilla] on se vastaava oma pohja luultavasti siitä edellisestä kerrasta ja sitten tämä uusi kysymyslomake...joka niinku on, se on runkona siinä. Että se [lomake] ei välttämättä kerro ihan kaikkea mitä keskustellaan mutta...sen pohjalta voi valmistautua.

Huolellista molemminpuolista valmistautumista pidettiin tärkeänä. Esimerkiksi eräs alainen oli tyytyväinen siihen, että hänen esimiehensä oli pohtinut hänen työtään ja suorituksiaan ja kysynyt muidenkin mielipiteitä kyseisen alaisen suoriutumisesta.

A11: Oli jotain materiaalia ja [esimies] oli selvästi niin kuin pohtinut asiaa ja vaihtanut mielipiteitäkin jonkun kanssa mun työstäni. Sellainen käsitys mulle tuli.

Kehityskeskustelut pidetään Metso Paper Servicessä yleensä kerran vuodessa. Henkilöstöosasto lähettää esimiehille ja osastojen sihteereille kehityskeskustelulomakkeen sähköpostitse ja muistuttaa, että kehityskeskustelut tulisi käydä. Yksi alainen ja yksi esimies toivat esille, että kehityskeskusteluja ei välttämättä käytäisi säännöllisesti, ellei henkilöstöosasto muistuttaisi niistä. He toivoivat, että asenteet kehityskeskusteluja kohtaan muuttuisivat niin, että niitä suorastaan toivottaisiin.

A3: Välillä tavallaan tuntuu, että ihmiset pitäisi väkisin vääntää sinne kehityskeskusteluun istumaan ja se ei silloin aja asiaansa. Tavallaan, [kehityskeskustelun] markkinointi on epäonnistunut.

E6: Nythän se on niin, että niin meillä niinku muissakin yksiköissä tulee myllykirje, että ne on nyt pidettävä huhtikuun aikana tai jotain tämmöistä. Sitten niitä ruvetaan selvästi puuhaamaan siinä. Jos sen saisi semmoiseksi, että se porukka itte kattoisi, että he että mulla olisi taas vähän jutella.

Sama esimies, joka toivoi asenteiden kehityskeskusteluja kohtaan muuttuvan positiivisemmiksi, toivoi myös, että kehityskeskustelut ajoittuisivat vuodenvaihteeseen, jolloin olisi otollisin aika verrata yksilön saavutuksia koko organisaation tulokseen.

E6: Siis ajankohta on väärä, se pitää olla vuodenvaihteessa, siten että juuri on saatu edellisen vuoden luvut ja sitten samalla katotaan, että mitkä on nämä tavoitteet tulevalle vuodelle.

Ajanpuute. Monet esimiehet kertoivat, että keskustelut vievät paljon aikaa. Lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen alaisten kanssa niin, että jokaiselle löytyisi sopiva kehityskeskusteluajankohta, on hankalaa.

EA2: No, tietysti aikataulujen sovittaminen ja onhan se oma työnsä, et se vie, kun se huolellisesti tehdään, se on kaksi tuntia vähintään ja vielä kun kirjoitat sen vaikka sen aikana teet muistiinpanoja, kun kirjoitat tavalla tai toisella sen yhteenvedon käydyistä keskusteluista, niin se tietysti se vie aikaa.

A3: Ainoa, minkä tavallaan esimiehen kannalta ymmärtää, että jos on paljon alaisia, niin se on tosi työläs kuvio pyörittää. Jos on kaks- kolmekymmentä alaista, niin löytää niin monta parin tunnin jaksoa käydä läpi ne keskustelut. Sen uskoo, että se on todella vaikeata.

Toisaalta, vaikka kehityskeskustelut vievätkin paljon aikaa, näki suurin osa haastatelluista kehityskeskustelut erittäin tärkeinä esimiehen ja alaisen välisinä keskusteluina. Eräs esimies toikin esiin sen, että kehityskeskusteluja voisi pitää useamminkin kuin kerran vuodessa. Hän on itse joskus käynyt varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi joidenkin kanssa myös ylimääräisiä, epävirallisia kehityskeskusteluja. Myös toisen esimies oli sitä mieltä, että vuosi kehityskeskustelujen välillä on liian pitkä aika. Kehityskeskustelut ovat hänen mielestään tärkeitä, sillä niissä voidaan keskustella henkilökohtaisista asioista, joista ei välttämättä muulloin ehditä keskustelemaan.

AE12: Se on mun mielestä liian pitkä. Että se voisi olla esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa, just sen takia kun työtahti on niin tiukka, että voi

käydä niin, että ei kerkiä jutteleen, koska ne henkilökohtaisetkin asiat on hirveen tärkeitä.

Lomakkeen käyttö kehityskeskustelurunkona. Lomakkeen rooli kehityskeskusteluja ohjaavana runkona nousi esille monissa haastatteluissa. Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että kehityskeskustelu olisi mahdollista toteuttaa lomaketta orjallisesti noudattamalla. Ensinnäkin lomaketta pidettiin jokseenkin muodollisena ja sen vuoksi keskustelua rajoittavana.

AE12: Mun mielestä se [lomake] oli loppujen lopuksi aika epäselvä. Voi olla että se vaikeutti sitä tuota itse keskustelun läpivientiä, kun siinä rupesi ehkä liikaa miettiä sopivia vastauksia niihin kysymyksiin. Että se tavallaan kahlitsi tavallaan ehkä.

EA2: Eli se ne aikaisemmat rungot oli aika raskaita

Useimmat kertoivatkin käyttävänsä lomaketta vain keskustelun muistilistana ja käyvänsä kehityskeskustelut vapaamuotoisesti keskustellen lävitse. Tärkeintä haastateltujen mielestä on se, että kehityskeskustelussa puhutaan niistä asioista, jotka kunkin henkilön kohdalla ovat oleellisia sillä hetkellä.

E1: Ne [kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat] ei oo ollu samat joka kerta. Se riippuu vähän tilanteesta ja taustasta sen sijaan, että koittaa kaikkia painaa samalla muotilla.

EA2: mä tekisin ehkä vielä simppelimmän tämän rungon ja toisaalta antaisin tuota noin niin sillä keinoin tiettyjä vapauksia vähän soveltaa.

Ehkä juuri sen takia, että lomaketta ei orjallisesti noudateta, ei kehityskeskusteluja myöskään aina raportoida. Metso Paper Servicen henkilöstöosasto toivoo, että jokainen esimies täyttäisi yhden yhteenvetosivun koko tiimin osalta ja lähettäisi sen henkilöstöosastolle. Kaikilta esimiehiltä raportteja ei kuitenkaan saada. Toisaalta

lomakkeen täyttäminen kehityskeskustelun aikana tai heti sen jälkeen helpottaa kehityskeskustelujen käymistä seuraavana vuonna.

EA2: Siis tottakai pitää tietyt muistiinpanot olla, koska mulla on nämä tietysti ensi vuonna kun mä käyn keskusteluja mulla on nämä vanhat, jotka mä luen läpi ja sitten käydään läpi.

Erään esimiehen mielestä henkilöstöosastolle raportoiminen on turhaa, sillä “kyllä ne analyysit ja johtopäätökset täytyy tehdä niiden kesken, jotka tuntevat toisensa ja pystyvät vaikuttamaan asioihin.”

4.2.4 Kehityskeskustelu vuorovaikutustilanteena

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, millainen kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutustilanteena. Haastateltavat luonnehtivat kehityskeskustelun luonnetta viestintätilanteena erilaisilla adjektiiveilla. Yksi esimies ja yksi alainen kertoivat, että kehityskeskustelu verrattuna muuhun kanssakäymiseen on *pehmeämpi* tai *tuo pehmeyttä*:

E6: No, onhan se tietysti paljon pehmeempi, kuin tuota joku tämmöinen viikottainen rutiinipalaveri, jossa käsitellään asiat ja jossa mennään niinku asiat läpi ja tuota siellä on määrätty aika siihen [asioiden käsittelyyn].

A9: Kyllä tähän pitää saada pehmeyttäkin tähän työelämään, - - eli että työntekijä voi tuoda omia tuntojaan, tuntemuksiaan esiin.

Lisäksi kehityskeskustelua luonnehdittiin adjektiiveilla “syvällinen”, “intiimi” ja “pleasant”. Yksi alaisista toi esille, että toimivan kehityskeskustelun perusedellytyksiä ovat avoimuus ja rehellisyys. Nämä kaikki edellä mainitut adjektiivit voidaan tulkita positiivisiksi. Toisin sanoen, kehityskeskustelu on toimiva, kun siinä on pehmeyttä,

syvällisyyttä, intiimiyttä, avoimuutta ja rehellisyyttä. Eräs haastateltavista kuvaili sellaista kehityskeskustelukokemustaan, jossa vuorovaikutuksen avoimuuden taso ei vastannut hänen odotuksiaan.

AE12: Mä odotin siltä keskustelulta semmoista avoimuutta puolin ja toisin. Hän meni oikeastaan niin kuin kohta kohdalta ne [lomakkeen] asiat läpi. -- Mää olisin odottanut häneltä enemmän semmoista keskustelutyypistä, ettei se olisi ollut sellaista kyselyä, niin virallisesti.

Monet muutkin haastatellut toivat esille sen, että kehityskeskustelulomakkeessa esitetyissä asioissa pitäytyminen rajoittaa keskustelua. Lomake tekee kehityskeskustelusta formaalin, sillä se edellyttää tiettyjen aihealueiden läpikäyntiä. Toisaalta lomake koettiin myös hyödylliseksi peruslähtökohdaksi, jota voi tarpeen tullen soveltaa.

A3: Puolessa välissä lomaketta huomattiin, että oikeastaan me on käyty ne kaikki asiat, mitä siinä kysytään. Että tietysti me aika luontevasti puhuttiin niitä asioita mitä esille tuli, eikä välttämättä pitäydytty ihan tarkkaan siinä kysymyksessä, missä oltiin.

Haastatellut kertoivat, että kehityskeskusteluissa ei aina puhuta pelkästään työasioista. Niissä voidaan keskustella myös perhetilanteesta ja henkilökohtaisista tulevaisuuden suunnitelmista. Perheestä tai omista tulevaisuuden haaveista ei ole kovin usein mahdollista keskustella luottamuksellisesti, joten kehityskeskustelu on sopiva tilaisuus tällaisista asioista keskustelemiseen. Suurin osa haastatelluista oli myös sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa ollaan rehellisiä, eikä valehteleminen olisi mahdollistakaan, sillä tosiasiat tulevat esiin joka tapauksessa.

E1: Mun mielestä ihmiset on kyllä aika rehellisiä. tai sitten ihmiset tuntee toi... mä tunnen alaiseni ja ne tuntee mut, että ei siinä oo mahdollisuuksiakaan kauheesti huijata.

Vaikka valtaosa haastatelluista kuvaili kehityskeskustelua positiivisilla adjektiiveilla, mahtui mukaan yksi, joka ei aina koe kehityskeskustelua positiiviseksi kokemukseksi. Sen sijaan hänen mukaansa kehityskeskustelu voi tuntua kuulustelulta:

A5: Maybe I didn't feel it this time, but you can feel that it is an examination.

Hankalaa kehityskeskustelussa. Vaikka kehityskeskusteluissa ei valehdella, joskus koko totuuden kertominen voi olla hankalaa. Hankalaksi kehityskeskusteluissa muutamit esimiehet kokivat negatiivisen palautteen annon, erityisesti silloin, kun alainen ei itse ajattele suoriutuneensa epätydyttävästi. Alaisten mielestä hankalinta tai vaikeinta kehityskeskusteluissa sen sijaan on tyytymättömyytensä tunnustaminen:

E6: No, tuota...ääh, onhan se aina vaikea asia silloin keskustella kun ihminen itse näkee, että tuota hän ei ole nyt organisaatiossa niinku täyttänyt sitä tehtävänsä ja sitten keskustellaan niin se on hyvin sellaista että ei meinaa aueta niinku millään

A5: Depending on the grade of satisfaction, it can be a long list of negative things and you have the feeling you are just blaming and blaming. And what I said before, it is not so easy to reflect your boss' position and to criticise him.

Kehityskeskustelun viestintäilmapiiri on haastateltujen alaisten ja esimiesten mielestä hyvin paljon kiinni esimiehen viestintäkäyttäytymisestä. Eräs alainen korostikin sitä, että kehityskeskustelu toimii, jos esimies luo avointa keskusteluilmapiiriä:

A10: Sehän hirmu paljon riippuu siitä esimiehen asenteesta. Että miten hän antaa sulle vapaat kädet tavallaan niinku puhua.

Viestintäilmapiiriin vaikuttavat myös konkreettiset asiat. Jos esimiehellä on kiire tai jos hän ei osoita keskittyvänsä kehityskeskusteluun, vaan vastailee esimerkiksi puhelimeen, saattaa alainen olla tyytymätön keskustelun ilmapiiriin:

A11: Joo, se ensimmäinen kehityskeskustelu oli just niin kuin se ehkä vielä jotenkin menetteli. Se ei kännykkä soinut niin paljon, eikä se ollut se, että selvästi oli niin kuin vähän sellainen rennompia meininki, ei ollut kiire, siis kauhea kiire.

4.3 Empiirisen tutkimuksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa, Metso Paper Servicessä, tehtyjen haastattelujen tulokset osoittavat, että kehityskeskustelu on kyseisessä työyhteisössä tärkeä osa sekä johtamis- että viestintäjärjestelmää. Se on tärkeä esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne ja se toimii parhaiten, kun se toteutetaan systemaattisena prosessina. Seuraavassa luvussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan tarkemmin. Samalla niitä peilataan aikaisempaan kehityskeskusteluja koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen.

5 TIIVISTELMÄ TUTKIMUKSEN TULOKSISTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen lähtöolettamuksena oli, että kehityskeskustelun rooli osana työyhteisöjen toimintaa on jokseenkin epäselvä. Tutkimus alkoi kirjallisuuteen perehtymisellä, jonka tuloksena voidaan todeta, että kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen kahdenkeskinen vuorovaikutustilanne ja järjestelmällinen prosessi, joka liittyy sekä johtamiseen että sisäiseen viestintään. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä kehityskeskustelun rooli on tai voisi olla työyhteisöjen johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten kehityskeskusteluprosessi käytännön todellisuudessa toimii ja millaiseksi kehityskeskusteluja käyneet yksilöt kehityskeskustelun kokevat.

Tutkimuksen menetelmänä sovellettiin grounded-teoria -menetelmää. Ensin teoreettisen esiymmärryksen avulla ideoitii malli kehityskeskustelusta johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista. Empiirisen haastattelututkimuksen avulla teoriaa ja yksilöiden kokemuksia peilattiin toisiinsa. Empiirisen osion avulla pyrittiin kirkastamaan teoriaa. Tässä luvussa tiivistetään tutkimuksen tulokset, arvioidaan tutkimusta ja esitetään ideoita mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi.

5.1 Johtopäätöksiä kehityskeskustelun roolista johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä

Liikkeenjohtamista käsittelevän kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelu on syntynyt osana tavoitejohtamisajattelua. Kehityskeskustelun tarkoituksena johtamisen näkökulmasta on tavoitteiden asettaminen, suoritusten arviointi sekä yksilön ja osittain myös koko organisaation kehittämisen ideointi. Lisäksi kehityskeskustelun tarkoituksena on yksilön motivointi tavoitteiden asettamisen ja palautteenannon myötä. Tutkimuksen empiirisen osion tulokset tukevat näitä näkemyksiä kehityskeskustelusta johtamisen - erityisesti ihmisten johtamisen eli leadershipin - näkökulmasta. Erityisesti uudelle työntekijälle tavoitteiden määrittäminen ja palautteen saaminen on erittäin tärkeää motivaation ja itsetunnon kannalta.

Viestintää käsittelevän kirjallisuuden perusteella kehityskeskustelu toimii yhtenä monista sisäisen viestinnän kanavista. Se on suora lähikanava, jossa esimies ja alainen ovat läheisessä ja vuorovaikutteisessa kasvokkaisuviestintätilanteessa. Kehityskeskustelu on virallisempi viestintätilanne kuin useimmat muut esimiehen ja alaisen väliset keskustelut, sillä siihen valmistaudutaan etukäteen, sen puheenaiheet on etukäteen suunniteltu ja se raportoidaan. Tutkimuksen empiirisen osion tulokset tukivat tätä väittämää selvästi. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin se, että kehityskeskustelulomake tekee keskustelusta virallisen ja toisinaan kankeankin. Lomakkeen noudattaminen keskustelun runkona saattaa tehdä keskustelusta hankalan ja useimmat haastatelluista olivatkin päätyneet käyttämään lomaketta vain eräänlaisena keskustelun tukipaperina tai muistilistana.

Kehityskeskustelua koskevan kirjallisuuden perusteella kehityskeskusteluissa tulisi keskustella paitsi yksilön, myös koko organisaation tavoitteista ja tuloksista. Kehityskeskustelu voi toimia myös eräänlaisena tiedotuskanavana, jonka avulla esimies voi tiedottaa alaisilleen organisaation asioista. Tätä väittämää empiirisen tutkimuksen tulokset tukevat heikosti. Toki haastateltavien mukaan kehityskeskusteluissa voidaan mainita koko organisaation saavuttamat tavoitteet ja tulevaisuuden visiot, mutta haastateltavien vastauksista käy ilmi, että kehityskeskustelu on ensisijaisesti kahden

yksilön välinen keskustelu, jossa keskustellaan pääasiassa yksilöiden suorituksista ja tavoitteista. Kehityskeskustelua käsittelevän kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelu on paitsi tiedotuskanava, myös tilaisuus syvälliseen vuorovaikutukseen ja ymmärtämyksen lisäämiseen. Empiirinen tutkimus tukee ajatusta, että kehityskeskustelulla on merkittävä rooli vuorovaikutustilanteena. Kehityskeskusteluissa keskustellaan sellaisista henkilökohtaisista asioista, joista ei muulloin ole mahdollista puhua. Kehityskeskustelujen avulla esimies ja alainen voivat oppia paremmin tuntemaan toisensa ja ymmärtämään, miksi toinen toimii niin kuin toimii.

Kehityskeskustelu prosessina on kirjallisuuden perusteella hyvin järjestelmällinen. Se tulee käydä säännöllisin väliajoin ja se tulee raportoida jälkikäteen. Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kehityskeskustelua pidettiin järjestelmällisenä prosessina. Kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa ja ne tulisi raportoida henkilöstöosastolle. Prosessin ongelma haastateltujen mielestä on, että se vie paljon aikaa, erityisesti esimiehiltä. Yhteisiä kehityskeskusteluaikoja on erittäin vaikea löytää.

Kirjallisuuden mukaan kehityskeskustelun aikana voidaan paitsi jakaa tietoa, myös vaikuttaa asenteisiin, esimerkiksi motivaatioon, ja tehdä konkreettisia päätöksiä yksilön tulevaisuudesta. Empiirisen tutkimuksen perusteella kehityskeskusteluissa jaetaan tietoa, mutta ei niinkään koko organisaation toiminnasta, vaan yksilöiden työn tuloksista ja tavoitteista sekä työelämän ulkopuolisista asioista, kuten perhetilanteesta. Kehityskeskustelujen vaikutukset asenteisiin, esimerkiksi motivaatioon, eivät tulleet selkeästi esiin haastattelujen avulla. Toisaalta, tutkimusta varten haastatellut henkilöt pitivät kehityskeskusteluja erittäin tärkeinä ja niiden avulla esimies ja alainen voivat oppia paremmin tuntemaan ja ymmärtämään toisiaan. Haastateltujen mukaan kehityskeskusteluissa puhutaan konkreettisista asioista, kuten palkasta, koulutuksesta ja urasuunnitelmista, mutta päätökset edellä mainituista asioista tehdään yleensä kehityskeskustelun ulkopuolella.

Vaikka ajan löytäminen kehityskeskusteluja varten on vaikeaa ja vaikka kohdeorganisaatiossa haastateltujen mukaan on toisinaan havaittavissa haluttomuutta kehityskeskustelujen käymiseen, ei haastateltavilla ollut haluttomuutta esimiehen ja

alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Kaikki haastatellut pitivät esimiehen ja alaisen välistä jatkuvaa vuorovaikutusta tärkeänä asiana ja kehityskeskustelujen roolina on toimia eräänlaisena kertaustilaisuutena siitä, mitä vuoden aikana on tapahtunut. Voidaan tulkita, että suurimpana esteenä kehityskeskustelujen käymiselle on konkreettisesti ajan puute. Toisaalta, myös kehityskeskustelujen virallinen luonne saattaa aiheuttaa haluttomuutta kehityskeskustelujen järjestämiseen.

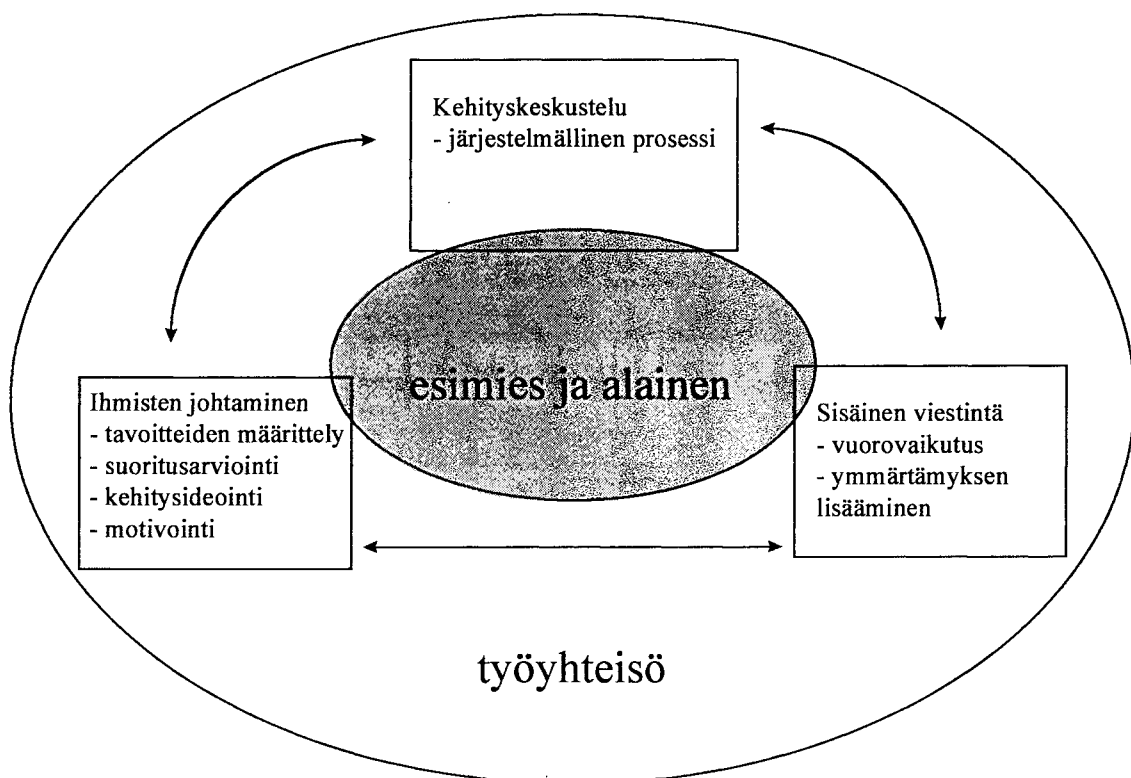
Vuorovaikutustilanteena kehityskeskustelua pidettiin pääsääntöisesti helppona. Miellyttävimpiä kokemuksia kehityskeskusteluista oli niillä alaisilla, joiden kehityskeskusteluihin oli varattu riittävästi aikaa ja joissa keskusteltiin vapaamuotoisesti. Negatiivisempia kokemuksia oli niillä, joiden kehityskeskustelut oli hoidettu kiireellä tai orjallisesti lomakkeen mukaan. Keskusteluun valmistautumista sekä alaiset että esimiehet pitivät tärkeänä. Alaiset korostivat, että kehityskeskustelu on se tilaisuus, jossa alaisella on mahdollisuus tuoda omat tunteuksensa ja mielipiteensä julki.

Jos tarkastellaan aikaisemman tutkimuksen ja oppikirjallisuuden pohjalta ideoitua teoreettista kehityskeskustelumallia ja peilataan sitä empirian avulla esiin nousseisiin seikkoihin, voidaan todeta, että teoria ja käytäntö vastaavat toisiaan aika hyvin. Kirjallisuudessa tosin painottuu kehityskeskustelun merkitys osana koko organisaation johtamisjärjestelmää, sillä sen avulla voidaan kirjallisuuden perusteella jalkauttaa koko organisaation missio ja visio ja saada kaikki organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Empiriassa sen sijaan korostuu kehityskeskustelun rooli kahden yksilön - esimiehen ja alaisen - välisenä vuorovaikutustilanteena.

Koska kehityskeskustelu syntyi osana tavoitejohtamisideologiaa, se on alunperinkin ollut nimen omaan johtamisen väline. Empiria tukee kehityskeskustelun roolia erityisesti suoritusarvioinnin, tavoitteiden asettamisen ja kehitysideoinnin suhteen. Lisäksi empiria tukee jossain määrin kehityskeskustelun roolia motivoinnin välineenä. Viestinnän kanavana kehityskeskustelu lisää empirian perusteella erityisesti ymmärtämystä ja vuorovaikutusta. Se ei ole oleellinen organisaation toimintaan liittyvän tiedottamisen kanava. Tosin sen avulla voidaan vaihtaa tietoa henkilökohtaisista työhön liittyvistä asioista, joten empiria tukee jossain määrin kehityskeskustelun roolia sekä tie-

donvaihdon että päätösten tekemisen välineenä. Asenteiden muokkaamisen suhteen empiria tukee teoriaa vain väljästi. Empiria tuki sitä teoreettista oletusta, että kehityskeskustelu on hyvin järjestelmällinen prosessi.

Näiden johtopäätösten perusteella teorian pohjalta ideoitua mallia muokataan siten, että kehityskeskustelun rooli esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutustilanteena korostuu. Koska empiirisen tutkimuksen tulokset eivät vahvistaneet oletusta, että kehityskeskustelu on tiedottamisen kanava, poistettiin tiedottaminen teorian pohjata luodusta mallista. Tällaiseen ratkaisuun päädyttiin, sillä myöskään teoriassa kehityskeskustelun rooli tiedotuskanavana ei ole erityisen korostunut. Kuviossa 8 on esitetty kehityskeskustelua käsittelevän aikaisemman tutkimuksen ja oppikirjallisuuden sekä tämän empiirisen tutkimuksen pohjalta muokattu kehityskeskustelumalli.



KUVIO 8. Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista

Sekä teoriassa, että empiriassa nousi esiin, että kehityskeskustelun tarkoituksena on toiminnan kehittäminen suoritusarvioinnin, palautteen, tavoitteiden asettamisen ja kehitysideoinnin avulla. Nykyaikaiseen liikkeenjohtajatteluun liittyy näkemys, että ihminen on organisaation tärkein voimavara ja että toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja muuttumista. Näin ollen voidaan todeta, että kehityskeskustelulla on potentiaalia tämän päivän esimiesten työkaluksi.

5.2 Toimivan kehityskeskustelun edellytyksiä

Kehityskeskustelut ovat useimpien haastateltujen mielestä erittäin hyödyllisiä, mutta samalla vaativia. Toimiva kehityskeskustelujärjestelmä edellyttää, että sekä alaiset että esimiehet ovat selvillä kehityskeskustelun tavoitteista ja käytännön toteutuksesta. Kehityskeskusteluista on eniten hyötyä, jos se on säännöllinen prosessi, joka toistuu samanlaisena vuodesta toiseen. Jatkuvuus lisää suoritusarviointien vertailtavuutta ja mahdollistaa tulosten toteutumisen seurannan pidemmällä aikavälillä. Näin ollen on tärkeää, että kehityskeskustelu järjestelmänä toteutetaan samalla tavalla ja saman kaavan mukaan joka kerta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että molempien osapuolten tulee voida valmistautua kehityskeskusteluun huolellisesti, jotta keskustelussa olisi mahdollista keskustella tasavertaisesti ja tarpeeksi syvällisesti.

Ulkoisilla olosuhteilla on myös merkitystä kehityskeskustelun onnistumiseen. Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa korostetaan, että kehityskeskustelu tulisi pitää rauhallisessa ja neutraalissa paikassa ja sitä varten tulisi varata riittävästi aikaa, jottei ajanpuutteen vuoksi jouduta karsimaan oleellisia puheenaiheita keskustelun ulkopuolelle. Tutkimuksen perusteella kehityskeskustelu voidaan kokea turhaksi, jos siitä ei seuraa mitään konkreettista, sillä kehityskeskustelut vievät paljon aikaa. Näin ollen on hyödyllistä, jos kehityskeskustelujärjestelmä sidotaan muihin johtamisjärjestelmiin, erityisesti palkkausjärjestelmiin ja koulutus suunnitteluun.

Kehityskeskustelu-termi sisältää ajatuksen kehittymisestä ja kehittämisestä, mikä sinänsä on kehityskeskusteluideologiaan sopiva. Toisaalta kehittymisen korostaminen

saattaa aiheuttaa liiallisia odotuksia ja paineita keskustelun molemmille osapuolille. Tutkimuksen perusteella kehityskeskustelua pidettiin tärkeänä nimen omaan siksi, että se on ainutlaatuinen tilaisuus esimiehen ja alaisen väliseen avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Kehityskeskustelusta käytetäänkin toisinaan myös nimityksiä esimies-alaiskeskustelu ja yhteistyökeskustelu. Koska tässä tutkimuksessa yksilöiden välinen vuorovaikutus kehityskeskusteluissa korostuu, herää ajatus, kannattaisiko esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja kutsua mieluummin esimerkiksi esimies-alaiskeskusteluiksi, jolloin jo keskustelun nimi indikoisi keskustelun tärkeää roolia esimiehen ja alaisen välisenä vuorovaikutustilanteena.

5.3 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tehtävä - kehityskeskustelun roolin tarkasteleminen työyhteisön toiminnassa sekä johtamisen että sisäisen viestinnän näkökulmista - on suhteellisen laaja. Tutkimuksessa perehdyttiin kehityskeskusteluihin sekä johtamista että sisäistä viestintää käsittelevän kirjallisuuden ja empiiristen teemahaastatteluiden avulla, jolloin saatiin riittävä kuva kehityskeskustelun roolista organisaation johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä. Tämän tutkimuksen avulla luotiin yleiskuva kehityskeskustelun roolista, mutta tutkimuksen aiheen rajaaminen tiukemmin olisi mahdollistanut syvällisemmän paneutumisen johonkin kehityskeskusteluun liittyvään aihealueeseen.

Grounded-teoreettinen lähestymistapa oli toimiva, mutta samalla vaativa. Koska tutkimuksen avulla pyrittiin selkeyttämään kehityskeskustelun roolia, eikä aihe ollut erityisen tarkasti rajattu, oli tutkimusprosessin ensimmäisenä tehtävänä tarkastelunäkökulmien kirkastaminen. Tutkimuksen näkökulmat kirkastuivat vasta pitkällisen kirjallisuuteen perehtymisen ja empiirisen aineiston analysoinnin jälkeen.

Teemahaastattelu oli toimiva tutkimusmenetelmä, kun haluttiin selvittää, miten yksilöt ovat kokeneet kehityskeskustelun roolin johtamisen ja sisäisen viestinnän näkökulmista sekä millaiseksi vuorovaikutustilanteeksi ja prosessiksi yksilöt kehityskeskustelun ovat kokeneet. Tämän tutkimuksen tärkein anti kenties onkin juuri

se, että tässä tutkimuksessa kehityskeskustelua tarkasteltiin yksilöiden kokemusten ja näkemysten valossa. Empiirisen aineiston kerääminen teemahaastattelujen lisäksi esimerkiksi kyselylomakkeella olisi kuitenkin tuonut tuloksiin lisää reliabiliteettia. Tulosten yleistäminen koskemaan kaikkia kehityskeskusteluja on rajallista. Tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston pohjalta voidaan tulkita ja ymmärtää, miten osa kohdeorganisaation henkilöstöstä kokee kehityskeskustelut. Tutkimuksen avulla voidaan kuitenkin lisätä ymmärtämystä kehityskeskustelujen mahdollisista rooleista organisaatioissa, vaikeivat tulokset suoraan sovellettavissa olekaan. Laadullisella menetelmällä hankittu tutkimusaineisto sisältää runsasta kuvailevaa ja haastateltujen kokemuksia selittävää materiaalia, jonka avulla on mahdollista ymmärtää kehityskeskustelujen todellisuutta eräässä organisaatiossa.

5.4 Ideoita jatkotutkimusaiheiksi

Kirjallisuuden perusteella toimiva kehityskeskustelu voi parantaa erityisesti alaisen, mutta myös esimiehen työmotivaatiota ja merkityksellisyyden kokemista. Lisäksi kirjallisuuden perusteella toimivalla kehityskeskustelulla saattaa olla positiivista vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Tavoitteiden selkeyttämisen ja palautteenannon kautta kehityskeskusteluilla saattaa olla myös organisaation taloudellisen tuloksen kannalta myönteistä vaikutusta. Näitä kehityskeskustelujen vaikutuksia ei tällä tutkimuksella selvitetty, mutta niiden tutkiminen olisi hyödyllistä, jotta voitaisiin paremmin arvioida, kannattaako kehityskeskusteluja todella käydä vai päästäänkö samoihin tuloksiin helpommin jonkin toisen järjestelmän avulla.

Kehityskeskusteluja ei ole kovin paljon tutkittu, joten jatkotutkimuksille olisi kysyntää. Erityisesti laajempaan populaatioon kohdistuva määrällinen lomaketutkimus voisi tuoda tarpeellista tietoa siitä, miten yleisiä kehityskeskustelut ovat ja miten hyödyllisiksi ne laajemmin koetaan.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Argyris, C. 1992. On organizational learning. Cambridge, MA: Blackwell.
- Autio, V.-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1988. Esimies-alais-keskustelut. JTO oppikirja. Sarja 1. Turku: JTO.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C. 1994. Management. 2. painos. New Baskerville: McGraw-Hill.
- Berger, C. R. 1997. Planning strategic interaction. Attaining goals through communicative action. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, R. D. 1988. Performance appraisal as a tool for staff development. New directions for student services. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Björklund, N. 1990. Valmet: Asetehtaiden muuttuminen kansainväliseksi suuryhtiöksi. Jyväskylä: Gummerrus.
- Cassell, C. & Symon, G. 1994. Qualitative methods in organizational research. Lontoo: Sage.
- Downs, T. M. 1990. Predictors of communication satisfaction during performance appraisal interviews. Management communication quarterly 3 (3), 334-354.
- Drucker, P. 1964. Käytännön liikkeenjohto. Suom. O. Fagerström & M. Matikainen. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Ehrnrooth, J. 1990. Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 30-41.

Fiske, J. 1994. Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen. Suom. V. Pietilä, R. Suikkanen & T. Uusitupa. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Frank, A. & Brownell, J. 1989. Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance. New York: Holt, Reinhart and Winston.

Gomez-Mejia, L. R. 1990. Increasing productivity: Performance appraisal and reward systems. Personnel review 19 (2), 21-26.

Greenberg, J. & Baron, R. A. 1995. Behavior in organizations. Understanding & managing the human side of work. 5. painos. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.

Hildén, R. 2000. Asiat selviksi. Ekonomi 8/2000, 8-13.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Humble, J. 1982. Tavoitejohtaminen. Suom. P. Sierilä & J. Könönen. 5. painos. Espoo: WSOY.

Huttunen, P. 1999. "Ollaan ihan hissun kissun, ei arvostella eikä kommentoida." — Alaisten ja esimiesten käsityksiä palautteesta työyhteisöissä —. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.

Johansson, T. 1990. Tulos- ja kehityskeskustelu tulospainotteisen johtamisen välineenä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen pro gradu -tutkielma.

Jokinen, J. 1988. Tykki taipui paperikoneeksi. Jyväskylä: Gummerrus.

Jokinen, M. 1991. Esimies-alaiskeskustelu esimiehen työvälineenä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen pro gradu -tutkielma.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: Inforviestintä.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Inforviestintä.

Juuti, P. 1989. Esimies-alaiskeskustelujen yleisyys, sisältö ja vaikutukset teollisuuden ylempien toimihenkilöiden keskuudessa. AKAVA/YTN-STK Tuottavuustyöryhmä. Johtamistaidon opisto. Julkaisematon käsikirjoitus.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja 42. Tampere: Tammer-Paino.

Kaplan R. S. ja Norton D. P. 1997. Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä. Yritystalous 1997 (1), 41-53. Alkuperäinen artikkeli Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, tammi-helmikuu 1996.

Kehityskeskustelun vaihtoehtoja. 2000. Fakta, Harvard management update -osio, maaliskuu 2000, 1-3.

Kikoski, J. F. 1999. Effective communication in the performance appraisal interview. Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace. Public personnel management 28 (2), 301-323.

King, N. 1994. The Qualitative research interview. Teoksessa C. Cassell & G. Symon (toim.) Qualitative methods in organizational research. Lontoo: Sage, 14-36.

Kivimäki, M., Liimatainen, M.-L. & Liemola, A.-M. 1994. Esimies-alaiskeskustelun vaikutukset sairaalaosastolla. *Työ ja ihminen, työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 8 (4), 319-328.

Klemm, M., Sanderson, S. & Luffman, G. 1991. Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long range planning* 24 (3), 73-78.

Laukkanen, M. ja Vanhala, S. 1994. *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Keuruu: Otava.

Laurila, J. 2000. *Esimies-alaiskeskustelu ohjaus- ja johtamisvälineenä poliisiorganisaation ohjausjärjestelmässä*. Tampereen yliopisto. Turvallisuushallinnon pro gradu -tutkielma.

Lee, T. W. 1999. *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks: Sage.

Lehtonen, J. 2000. *Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa*. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat, 187-210.

Mansukoski, S. 1986. *Tuloskeskustelu - johtamisen kulmakivi*. *Ekonomi* 10/1986, 12-14.

Marshall, C. & Rossman, G. B. 1999. *Designing qualitative research*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.

Metso Paper Oyj:n internet-sivut. 2001. <http://www.metsopaper.com>. Viitattu 1.10.2001.

Moilanen, R. 1996. *Oppiva organisaatio - tausta ja käsitteistö*. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisu 100. Jyväskylän yliopisto.

Mörä, T. 2000. *Konsensuksen taakka*. Teoksessa P. Aula & S. Hakala. *Kolmet*

kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat, 17-25.

Nenonen, H. 1996. Vaikea kehityskeskustelu. *Optio* 10/1996, 28-31.

Näsi, J. 1987. Liikkeenjohdon viisastenkivet. Espoo: Weilin+Göös.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Balanced scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suom. M. Tillman. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Orpen, C. 1997. Performance appraisal techniques, task types and effectiveness: a contingency approach. *Journal of applied management studies* 6 (2), 139-147.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Pace, R. W. & Faules, D. F. 1994. Organizational communication. 3. painos. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

Pirnes, U. 1989. Kehittyvä johtajuus. 2. painos. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Ray, E. B. & Miller, K. I. 1991. The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management communication quarterly* 4 (4), 506-527.

Rondeau, K. V. 1992. Constructive performance appraisal feedback for healthcare employees. *Hospital topics* 70 (2), 27-34.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 1998. Keskustelu kehittää. Suom. M. Kyrö. Juva: WSOY.

Santalainen, T., Voutilainen, E. & Porenne, P. 1988. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. 2. painos. Espoo: Weilin+Göös.

Savolainen, T. 1997. Development of quality-oriented management ideology. Väitöskirja, Jyväskylä studies in computer science, economics and statistics 37. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Schnake, M. E., Dumler, M. P., Cochran, D. S. & Barnett, T. R. 1990. Effects of differences in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices. *Journal of Business Communication* 27 (1), 37-50.

Scott S. G. & Einstein, W. O. 2001. Strategic performance in team-based organizations: one size does not fit all. *Academy of management executive* 15 (2), 107-116.

Scott-Lennon, F. 2001. Kehityskeskustelu. 2. painos. Suom. M. Karhu. Jyväskylä: Inforviestintä.

Timm, P. R. & DeTienne, K. B. 1995. Managerial communication: a finger on the pulse. 3. painos. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.

Trenholm, S. & Jensen, A. 1992. Interpersonal communication. 2. painos. Belmont, CA: Wadsworth.

Tukiainen, T. 2000. Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.

Tukiainen, T. & Malkavaara, H.-L. 2000. Yhteisön sisäinen viestintä. Yhteisöviestinnän perusteet –verkko-oppimateriaali. Viestintätieteiden yliopistoverkosto ja Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos. <http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/artikkelit/sisainen_viestinta.html> Viitattu 14.6.2001.

Ukkonen, O. 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Weilin+Göös.

- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.
- Vallance, S. 1999. Performance appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: a cultural perspective. *Australian Journal of Public Administration* 58 (4), 78-86.
- Van der Molen, H. T. & Kluytmans, F. 1997. The appraisal interview and the performance evaluation interview. Teoksessa O. D. W. Hargie (toim.) *Handbook of communication*, 2. painos. London: Routledge, 430-450.
- Voutilainen, E. 1987. Esimies-alaiskeskustelu tulosjohtamisen välineenä. *Tilisanomat* 3/1987, 22-23.
- Wiese, D. S. & Buckley, M. R. 1998. The evolution of the performance appraisal process. *Journal of management history* 4 (3), 233-249.
- Wiio, O. 2000. Organisaatioviestinnän juuria. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki-Kirjat, 157-166.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otava.

LIITE 1. Haastattelurunko

1. Nimenne?

2. Tehtävänne, toimipaikkanne, alaistenne määrä?

3. Mikä on tärkein yhteydenpitotapa teidän ja esimiehenne/alaistenne välillä?

4. Kuinka usein olette käynyt kehityskeskusteluja? / Kuinka monen kanssa?

5. Käyttökö kehityskeskusteluja oman esimiehenne kanssa?

6. Mistä asioista kehityskeskusteluissa puhutte?

(Mistä asioista esimies puhuu alaiselleen? Entä alainen esimiehelleen?)

Mahdollisia teemoja esim:

tulokset, palaute
tavoitteet
missio
arvot
kehitysehdotukset
ongelmat
palkka
ylennykset
valta ja vastuut
tunteet

7. Miten organisoitte kehityskeskustelun?

etukäteisvalmistautuminen; alainen / esimies

paikka / aika

teemat

8. Miten arvioitte työsuorituksia

Mahdollisia vastauksia esim: kehityskeskustelulomakkeella olevat asiat ja rahassa mitattavat tulokset.

Osallistuuko alainen oman työnsä arviointiin?

9. Millaiseksi koette kehityskeskustelun viestintätilanteena?

Mahdollisia teemoja esim:

avoimuus
vuorovaikutus
tasa-arvoisuus
rehellisyys, suoruus
vaikeus / helppous
miellyttävyyys / kiusallisuus
esimiehen ja alaisen suhteen kehittyminen
luottamus, arvostus, avoimuus

10. Mitkä ovat mielestänne kehityskeskustelujen tavoitteet?

Mitä ovat?

Onko niihin päästy?

11. Mitä konkreettisia tuloksia kehityskeskusteluilla on saatu?

Mahdollisia teemoja esim:

sopimukset, päätökset

koulutus

urakehitys, kierto

Tulosten paraneminen

Pidetäänkö sopimuksista kiinni?

12. Mitä ovat kehityskeskustelujen hyödyt?

Mahdollisia teemoja esim:

riittävä palautteensaanti

vuorovaikutus, avoimuus

innovatiivisuus

tavoitteiden, roolien, tehtävien selkeys

tyytyväisyys esimieheen

motivaatio

sitoutuminen

tulos

13. Mitä ovat kehityskeskustelujen haitat?

Mahdollisia teemoja esim:

arvioiminen epämiellyttävää, epäsuoraa

pelot, epäilyt

kulttuurierot

sopimuksista ei pidetä kiinni

epärehellisyys

14. Mikä kehityskeskusteluissa on mielestänne parasta?**15. Entä harmittavinta?****16. Arvionne kehityskeskustelusta management toolina?****17. Millaista preppausta / koulutusta olette saanut / haluaisitte kehityskeskusteluista?****18. Muita teemoja**

Tulosjohtaminen...

Muista myös: Palaute alaiselta esi miehelle



The objective of the Development Discussions is to communicate a deeper and further-reaching view about the business targets. They provide a tool for managers and their subordinates to agree on the objectives and targets to be achieved in the upcoming year. Their purpose is also to help discuss and agree on the skills and capabilities to be developed in the future. Incentive plan discussions are an essential part of the Development Discussions.

Development Discussions

WHAT ARE THEY?

- goal oriented discussions between you and your team members or your boss
- characterized by systematic approach and regularity (yearly practice)
- carefully planned in advance

WHO ARE THEY FOR?

All managers with responsibility for personnel should have personal reviews with their employees. The continuation and follow-up of these discussions in the organization is every manager's responsibility, as outlined in Valmet Service's operative structure. A personal review should be carried out before the end of April 2000 at every level of the organisation.

BEFORE THE DISCUSSIONS REMEMBER TO

- get familiar with the forms beforehand
- prepare yourself by giving serious consideration to subjects to be discussed by prefilling in the forms
- agree time and date well before
- reserve a place where you will not be disturbed
- reserve enough time
- find out about necessary facts

DURING THE DISCUSSIONS

- show interest, care
- show that you are listening
- ask open questions
- don't talk too much
(present facts, not solutions)

Once the discussions have been held, a summary sheet of agreed personal development actions (Sheet No.3) together with a summary sheet of each Valmet Service Center level development needs (Sheet No.4) should be sent to Anu Mankki (at fax +358 20 482 5197).

Guidelines for productive feedback

- **GIVE** feedback regularly and sufficiently often
- **SEEK** feedback at least as often as you give it to others
- **GIVE** feedback immediately when there is a reason for it
- **LISTEN** to and respect others' opinions and feedback
- **GIVE** correcting feedback in private; concentrate on the subject and on its effects; don't make the person feel guilty
- **GIVE** positive feedback even on minor advances and achievements
- **AGREE** with the team members about the **way**, **reason** and **time** of exchanging feedback
- **BE ACTIVE**, consistent, genuine and honest when giving feedback; this applies to all open communication
- **USING** feedback, nurture and encourage your teams' and interest groups' pleasure at work and enthusiasm for success. Be a good example for others.
- **Keep in mind that efficient and regular feedback is the best management tool.**

P.S.

Remember to give both positive and, if required, corrective feedback also to yourself!

DEVELOPMENT DISCUSSIONS

Date: (day) / (month) 2000 Name: (type your name here) _____

Name: (type your name here) _____



1. Achieved results

Were our agreed key areas and targets for 1999 well defined and motivating, both from the individual and the business point of view?

Type your text here

What results did we achieve?

Type your text here

What were the reasons and influential factors behind our success or fail?

Type your text here

- your input and role
my input and role
- the business point of view;
external and internal factors
- personal life

Which were the sources of inspiration, which those of frustration?

Type your text here

- what motivated you most
or least?

What was good in the way we proceeded, what should we change?

Type your text here

Cooperation

- in Valmet Service
- between business processes
and areas
- between Valmet Service and
other Valmet business
operations

SUMMARY OF ACHIEVED RESULTS Type your text here

DEVELOPMENT DISCUSSIONS

Date: (day) / (month) 2000 Name: (type your name here)

Name: (type your name here)



2. Targets for the future and incentive plan

What are the expectations for 2000
from the business point of view? Type your text here

What are the key areas and main
objectives (business/personal ones)
we should concentrate on in 2000? Type your text here

How can we achieve the targets and
how do we measure and follow up
our success? Type your text here

How could we develop our
cooperation? Type your text here

SUMMARY OF TARGETS Type your text here

DEVELOPMENT DISCUSSIONS

Date: (day) / (month) 2000 Name: (type your name here)

Name: (type your name here)



3. Skills & capabilities development

Personal skills and capabilities to be developed in the future?

Type your text here

Agreed development actions

Training and development

- Type your text here

-

-

-

-

-

-

-

Career development plans and wishes

- Type your text here

-

-

-

-

-

-

-

SUMMARY OF DEVELOPMENT STEPS

Type your text here

SUMMARY OF DEVELOPMENT DISCUSSIONS

Date: (day) / (month) 2000 Name: (type your name here) _____

Center: (type your center here) _____



4. Summary sheet of

Valmet Service Center level

Please summarize the essential issues from the development discussions (1-3).

1. Achieved results

Type your text here

2. Targets for the future and incentive plan

Type your text here

3. Skills & capabilities development

Type your text here