

# **Kehityskeskustelut ja dialogin haaste Rajavartioloitoksessa**

Vesa Arffman  
Pro gradu -tutkielma  
Kasvatustiede  
2017

## Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Kehityskeskustelut ja dialogin haaste Rajavartiolaitoksessa

Tekijä: Vesa Arffman

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu –työ X Laudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 73, liitteitä 2

Vuosi: 2017

### Tiivistelmä

Tutkielmani käsittelee Rajavartiolaitoksessa käytäviä kehityskeskusteluja sekä niissä havaittuja ongelmakohtia kehityskeskusteluja käyvien esimiesten kokemusten pohjalta. Tehtäväni on selvittää, millä tavoin kehityskeskustelut Rajavartiolaitoksessa tukevat organisaation toimintaa. Tutkielmani tavoite on löytää kehittämisehdotuksia Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden eteenpäin viemiseksi.

Tutkimusaineisto koostuu Lapin rajavartioston kehityskeskusteluesimiehille alkuvuodesta 2016 lähetetystä kyselystä sekä teemahaastatteluista. Tutkimukseni on laadullinen, jossa lähestyn aihetta kriittisen empiirisen tutkimuksen näkökulmasta esimiesten kokemuksiin nojautuen. Analyysimenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tulokset osoittavat, että Rajavartiolaitoksen tavoite- ja kehityskeskustelut näyttävät organisaation muusta toiminnasta erillisenä kokonaisuutena, jolla ei tällä hetkellä ole täysin selkeää kiinteää yhteyttä Rajavartiolaitoksen päivittäistoimintaan. Kehityskeskustelut tukevat yksittäisten esimiesten ja työyhteisöiden toimintaa, mutta laajempaa organisaatiokokonaisuutta tarkasteltaessa kehityskeskustelut ovat irrallinen osio.

Huolimatta ongelmista kehityskeskustelujärjestelmässä pääosa kehityskeskusteluesimiehistä näki kehityskeskusteluiden silti olevan tärkeitä tapahtumia, joiden avulla johtaminen helpottuu. Keskustelukulttuurin avoimuus on tulosten perusteella myös yksi keskeinen kehittämistä vaativa kohde Rajavartiolaitoksessa. Kehityskeskusteluista ei missään vaiheessa pääse muodostumaan dialogisia tapahtumia, jos osapuolet eivät osaa käydä avoimia keskusteluita avoimessa organisaatiossa.

Avainsanat: kehityskeskustelu, dialogi, oppimisen johtaminen, Rajavartiolaitos

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	4
2	KEHITYSKESKUSTELU .....	6
2.1	Kehityskeskustelut aiemmissä tutkimuksissa .....	6
2.2	Kehityskeskustelu osana johtamista.....	10
2.3	Kehityskeskustelu oppimisen johtamisen työkaluna.....	12
2.4	Kehityskeskustelut Rajavartiolaitoksessa.....	14
3	DIALOGI.....	17
3.1	Dialogi osana kehityskeskusteluja.....	17
3.2	Kokemuksellinen työssä oppiminen .....	20
4	TUTKIELMAN TOTEUTUS JA MENETELMÄLLISET VALINNAT .....	24
4.1	Ongelman asettelu .....	24
4.2	Aineisto .....	26
4.3	Aineiston analyysimenetelmän kuvaus.....	28
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
5.1	Kehityskeskustelun mahdollisuudet ja haasteet .....	31
5.1.1.	Kehityskeskustelu strategisena työkaluna .....	34
5.1.2.	Tavoitteet.....	37
5.1.3.	Toiminnan kehittäminen.....	40
5.1.4.	Jatkuvuus ja jatkohyödyntäminen .....	42
5.2	Dialogi Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa.....	45
5.2.1.	Kommunikointi .....	46
5.2.2.	Luottamus.....	51
5.2.3.	Yhteinen ajattelu .....	54
5.2.4.	Innovatiivisuus .....	56
5.2.5.	Kokemusten vaihto ja kollektiivinen reflektointi .....	59
6	KEHITYSKESKUSTELUT ORGANISAATION TUKENA.....	61
6.1	Yhteenveto .....	61
6.2	Pohdinta .....	64
6.3	Jatkotoimet ja -tutkimukset.....	67
	LÄHTEET .....	70
	LIITTEET .....	74

# 1 JOHDANTO

*”Hulluutta on se, että tekee samat asiat uudelleen ja uudelleen samalla tavalla ja odottaa eri tuloksia.”* - Albert Einstein

Einstein jo aikoinaan totesi, että jos haluamme saada aikaan kehitystä, meidän on löydettävä uusia toimintatapoja ja oltava valmiita muutoksiin. Maailma jossa elämme, muuttuu ympärillämme nopeammin kuin koskaan aiemmin. Jos halutaan pysyä mukana tässä muutoksessa, on organisaatioiden ja yksilöiden uuden oppiminen välttämätöntä. Muutoksen avulla voi olla mahdollista saavuttaa hyvä ja toimiva työkuultuuri. Yksilöiden oppimisen tukeminen on järjestetty nykyaikana valtaosassa työyhteisöjä ja organisaatiota kehityskeskusteluiden avulla. Kehityskeskusteluilla voidaan saavuttaa monia positiivisia asioita, esimerkiksi parantaa viestintää ja yksilöiden sitoutuneisuutta työyhteisöön.

Tässä tutkielmassa kohdeorganisaationa oleva Rajavartiolaitos on myös ottanut käyttöönsä kehityskeskustelut henkilöstöjohtamisen apuvälineeksi. Arkihavainnot ovat kuitenkin osoittaneet, että Rajavartiolaitoksessa jo vuodesta 2002 käytössä olleet kehityskeskustelut eivät täysin toimi henkilöstön odottamalla tavalla ja siitä johtuen arvostus niitä kohtaan on laskenut.

Tavoitteeni on pyrkiä selvittämään arkihavaintojen paikkansa pitävyys. Tutkielmani pääkysymys on: Millä tavoin Rajavartiolaitoksen kehityskeskustelut tukevat organisaation toimintaa? Pyrin pääkysymykseen vastaamalla hahmottamaan kehityskeskusteluesimiesten näkökulmasta kehityskeskusteluiden nykytilanteen Rajavartiolaitoksessa. Samalla tavoitteeni on löytää mahdolliset Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden ongelmat ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät sekä etsiä kehittämiskohteita ja löytää kehitysehdotuksia. Kehittämiskohteiden löytäminen ja niihin vaikuttaminen mahdollistaa kehityskeskustelukonseptin muokkaamisen, jolla voidaan saavuttaa paljon hyvää läpi organisaation. Käytänteitä selkeyttämällä ja kehityskeskusteluiden kokonaisuutta uudelleen järjestämällä on

mahdollista säästää voimavaroja sekä rakentaa toimiva luottamuksen kulttuuri organisaatioon.

Kiinnostus aiheeseen syntyi omien kokemusten pohjalta. Työskentelen Rajavartiolaitoksen palveluksessa ja olen neljän vuoden ajan toiminut kehityskeskustelu-esimiehenä työskennellessäni edellisessä työpisteessä rajavartioasemalla. Motiivin tutkielman tekemiselle antoi pitkälti omat kokemukseni kehityskeskusteluiden parissa ja halu saada aikaan muutoksia nykyisiin käytäntöihin.

Tutkielmani aluksi toisessa luvussa johdetaan lukijan kehityskeskusteluihin perehtymällä aihepiiriin aiempiin tutkimuksiin. Käsittelen toisessa luvussa myös kehityskeskustelua käsitteenä ja tapahtumana. Luvun lopussa käsittelen kehityskeskusteluita osana Rajavartiolaitoksen organisaatiota. Kolmas luku lähestyy kehityskeskustelua dialogi-käsitteen määrittelyn ja sen ilmenemisen kautta. Neljännessä luvussa käyn läpi tutkielman tarkoituksen, tavoitteet ja ongelman asettelun, sekä esittelen tutkielmassa käytetyn aineiston, metodologiset valinnat ja aineiston analyysimenetelmät.

Tutkielman yhtenä keskeisenä näkökulmana ja tutkimuskohteena on dialogin hyödyntäminen kehityskeskusteluissa, mutta käytän dialogista otetta myös tutkielman rakenteessa. Viidennessä, tuloksia ja johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa pyrin mahdollistamaan dialogin tutkielman aikana. Teen sen tarkastelemalla yhtä aihetta kerrallaan ja esittelemällä, tulkitsemalla sekä analysoimalla jokaisen aiheen tulokset.

Kuudennessa, eli päätäntäluvussa kokoan kaikki havainnot yhteen ja muodostan niistä ajatuksia Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden eteenpäin viemiseksi. Luku sisältää myös tutkielmaa yleisesti koskevan pohdinnan lisäksi ajatuksia jatkotoimenpiteistä ja jatkotutkimusaiheista.

## 2 KEHITYSKESKUSTELU

Läpi kehityskeskusteluiden historian, niin työelämässä kuin akateemisessa keskustelussa on väitelty siitä, kuinka hyödyllisiä kehityskeskustelut ovat. Tutkimustulokset ovat kirjavina. Lindholmin ja Salmisen (2014, 28) mukaan Suomessa kehityskeskusteluita on tutkittu pääosin kolmesta eri näkökulmasta jo verraten pitkään.

Yhtenä tutkimuskohteena on ollut kehityskeskustelut ja niiden tuottama lisäarvo organisaatiolle, johon tämäkin tutkielma pääosin paneutuu. Tutkimus on näissä tapauksissa keskittynyt tutkittavan organisaation strategian ja organisaatiokulttuurin suhteeseen, sekä erilaisten kehityskeskustelukäytänteiden ja koko kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen ja lopulta kaikkien edellä mainittujen yhdistämiseen. Toinen tutkimusnäkökulma on ollut kehityskeskustelukäytänteiden ja työtyytyväisyyden suhde. Tällöin tutkimukset ovat paneutuneet keskustelutilaisuuden, työntekijöiden arviointimenetelmien ja henkilöiden välisten suhteiden vaikutukseen työtyytyväisyyteen. Kolmantena tutkimuskohteena ovat olleet kehityskeskusteluiden parhaat käytänteet. Näissä tutkimuksissa on pyritty määrittelemään ohjeistusta kehityskeskusteluja käyville esimiehille, suunnittelemaan kehityskeskusteluissa käytettäviä lomakkeita ja löytämään lääkkeitä keskusteluiden analysointiin. Näissä tutkimuksissa on painotettu vahvasti vain keskustelun toista osapuolta, eli esimiestä. Työntekijöiden roolin tutkiminen on jäänyt huomattavasti vähemmälle. (Lindholm & Salminen 2014, 28–29.)

### 2.1 Kehityskeskustelut aiemmissä tutkimuksissa

Poursafar, Rajaeepour, Seyadat ja Oreizi (2014) tutkivat kehityskeskusteluiden vaikutusta työntekijöiden organisaatiokäyttämiseen tilanteissa, joissa kehityskeskusteluilla edistetään organisaation tukea työntekijälle sekä työntekijän sitoutumista organisaatioon. Tutkimustulokset osoittivat organisaatioon sitoutumisen

ja henkilökohtaisen kehittymisen olevan yhteydessä positiivisiin kokemuksiin kehityskeskusteluista ja suoritusarvioinnista. Toisaalta työntekijät, joilla on vahva itsetunto ja joiden sisäinen ohjautuminen on voimakasta, eivät juurikaan arvosta organisaation asettamia tavoitteita tai suorituksen arviointia. He voivat kokea ne jopa negatiivisina asioina. Vahvan itsenäisyyden ja korkean suorituskyvyn omaavien työntekijöiden kohdalla voidaan olettaa, että heidän ohjaaminen vaatii paljon aikaa ja energiaa ymmärrettävien, asiaankuuluvien ja selkeiden tavoitteiden ja palautteen antamiseksi. (Poursafar, Rajaeepour, Seyadat & Oreizi 2014, 184–189.)

Raija Ruoranen (2011) on väitöskirjassaan käsitellyt kehityskeskusteluja strategian jalkauttamisen ja johtamisen työkaluna. Yhtenä tutkimuskohteena Ruoralla oli myös, millaisena johtamisen orientaatio koetaan kehityskeskusteluissa. Tutkimuksen perusteella keskeisimmät aiheet, joita keskusteluissa käsitellään, olivat henkilöstöön liittyviä, kuten työtehtävät, työstä suoriutuminen ja työyhteisö. Tutkimuksen tuloksena syntyi käsitys, että esimies ja alainen pitävät keskustelun laatua yleisesti hyvänä ja korvaamattomana palautetta annettaessa. Keskustelut tukevat myös strategian jalkauttamista yleisellä tasolla. Puutteita kehityskeskusteluissa koetaan silloin, kun pitäisi ratkoa työhön liittyviä henkilökohtaisia asioita, työongelmia tai antaa palautetta pyytämättä. Vakiintumattomat käytänteet kehityskeskusteluiden käymiseen heikensivät myös strategian välittymistä henkilöstölle. Lisäksi tutkimus osoitti palautteen vaikutuksen ja merkityksen työssä suoriutumisen kannalta olevan kehityskeskustelussa osin selkiintymätön. (Ruoranen 2011, 6, 135–137, 155.)

Bård Kuvaas (2011) selvitti tutkimuksessaan kehityskeskusteluiden ja suorituskyvyn arvioinnista aiheutuneiden reaktioiden vaikutusta työntekijöiden työtuloksiin organisaatioon sitoutumisen ja työsuoritusten kautta kolmessa norjalaisessa organisaatiossa. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot osoittivat, että kehityskeskusteluiden merkitys työsuoritukseen on epävarmaa ja monimutkaista. Kehityskeskusteluista saadulla palautteella on merkitystä vain sellaisille työntekijöille, jotka saavat säännöllisesti muutakin palautetta työpaikallaan. Osa esimiehistä ja

alaisista kokivat viralliset kehityskeskustelut keinona kompensoida muuten puutteellista päivittäistä vuorovaikutusta esimiesten ja alaisten välillä. Kehityskeskustelut tarvitsevat avukseen päivittäistä vuorovaikutusta ja palautteenantoa ollakseen hyödyllisiä ja vaikuttaakseen organisaatioon sitoutumiseen ja työsuorituksiin. Onnistuneilla kehityskeskusteluilla oli kuitenkin havaittavissa positiivinen vaikutus työntekijöiden asennoitumiseen. (Kuvaas 2011, 123, 128, 131–132.)

Jussi Kulla (2008) selvitti tutkimuksessaan tavoitteellista johtamista, sen kehittymistä ja nykytilaa suurimmissa suomalaisorganisaatioissa. Julkista sektoria lukuun ottamatta tavoitteellinen johtaminen mahdollistuu Suomessa strategisen ja vuosittaisen suunnittelun avulla kohtalaisesti. Selkeitä ja mitattavia tavoitteita asettavilla yrityksillä on havaintojen mukaan parhaimmat menestymisen edellytykset. Lähes kaikissa suurissa organisaatioissa käydään kehityskeskusteluja ja asetetaan tavoitteita. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin tavoitteiden asettamisen epämääräisyys. Tavoitteet eivät ole selkeästi mitattavissa, jolloin osallistujien sitoutuminen organisaation toimintaan ja kehittämiseen on vaikeaa. Toinen selkeä havainto tutkimuksesta oli, ettei kehityskeskusteluja käydä sovitussa ja tarpeellisessa laajuudessa. Organisaatioissa kehityskeskustelut kuuluvat johtamistyökaluihin, mutta niiden käytön kattavuudessa on vielä parannettavaa. Kehityskeskusteluiden toteutus ei ole järjestelmällistä eikä tasalaatuista, saati korkealaatuista, joka pääsääntöisesti johtuu osallistujien puutteellisesta kehityskeskustelujärjestelmän ymmärryksestä. (Kulla 2008, 2, 117–119.)

Tuula Kivinen (2008) tutki väitöskirjassaan tiedon ja osaamisen johtamista osana nyky-yhteiskuntaa. Organisaatioissa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin vaaliminen sekä ajantasaisen tiedon runsas välittäminen ja jakaminen edesauttoivat johdon ja työntekijöiden vastavuoroista keskustelua ja hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavaa yhteisöllisen dialogin muodostumista. Kehityskeskustelu nähtiin erinomaisena tapana tavoitteellisille keskusteluille. Myös ryhmäkeskustelut koettiin etenkin nuorempien henkilöiden keskuudessa myönteisinä. Keskeisenä keinona aktiiviselle tiedon jakamiselle ja oppimista edistävälle kulttuurille oli johdon



aktiivinen ja strateginen toimintojen edistäminen kaikkien ammattiryhmien ja toimipisteiden kesken. Tästä yksi esimerkki on kytkeä tietoteknisen osaamisen kehittämisen osaksi koko työn ja organisaation toiminnan kehittämistä sekä parantamalla tietoteknisiä ratkaisuja organisaatioissa. (Kivinen 2008, 168–169, 173–175, 193, 196.)

Maija Vähämäki (2008) tarkasteli johtamisen vuorovaikutuksen toteutumista sekä osallistamisen ja vuorovaikutuksen panosta organisaation oppimiseen sosiaalisesta näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli osaamisloukkuun jäänyt yritys, jossa tekninen kehitys vaatii uudenlaista osaamista, jota vanhoilta työntekijöiltä ei suoraan löytynyt. Vähämäen mukaan uuden oppiminen vaatii koko organisaatiolta oppimista tukevaa asennetta ja kulttuuria. Henkilöstön osalta haasteet oppimiseen ovat kaikkialla pääosin samat, mutta jotta organisaatio oppii uusiin tavoitteisiin, tulee suhtautuminen oppimiseen olla organisaatiossa kunnossa. Vähämäki näkee, että organisaation tehokkaan oppimisen edellytys on dialoginen, valtaistava vuorovaikutus, jossa alaiset ja esimiehet ovat tunnistaneeet omat vastuun rajansa sekä valtasuhteet. Valtaistavalla vuorovaikutuksella Vähämäki tarkoittaa organisaation madallettua johtamista, jossa alaisilta odotetaan vastuun ottamista ja vastuun kantamista organisaation toiminnasta. Valtaistava osallistuminen mahdollistaa alaisten osallistumisen johtajuuden dialektiseen rakentumiseen. Osaamista kehittämällä ja organisaation oppimista edistämällä lisättiin organisaation kykyä hallita organisaatiota kohtaavia muutoksia. Vähämäen havainnot osoittivat, että dialogin harjoittaminen organisaatiossa paransi esimiesten ja alaisten välistä luottamusta ja kykyä ilmaista näkemyksiä. (Vähämäki 2008, 9, 106, 167, 205–208.)

Satu Berlin (2008) pyrki väitöskirjassaan avaamaan alaisen näkökulmasta esimiehen ja alaisen välisiä palautetapahtumia. Positiivinen ja negatiivinen palaute tulivat tutkimuksessa molemmat esille kaivattuina palautemuotoina ja sopivasti sekoitettuna niiden katsottiin antavan hyvän palautteen. Ominaisuuksiltaan korjaava, ohjaava sekä kannustava palaute koettiin alaisten taholta hyväksi ja kehittävaksi palautteeksi, kun niihin yhdistettiin vielä palautteen aiheellisuus ja oikein

kohdistaminen yksityiskohtaisesti ja tarkasti kehitettäviin kohteisiin. Epätarkat, liian yleiset, puutteellisesti perustellut ja virheelliset palautteet alaiset kokivat huonoina ja lannistavina tilaisuuksina, kun niihin yhdistyi puuteellinen tai epäsuhtainen vuorovaikutus. Spontaanit palautteet alaiset kokivat mieleenpainuvimpina, kuin virallisesti kehityskeskusteluissa annetut palautteet. Dialogisen palauteen käsittelemisen alaiset kokivat hyväksi, jolloin esimiehen koettiin suhtautuvan palautetilaisuuteen mielenkiinnolla ja alaiset näkivät tilaisuuden aitona ja rakentavana vuorovaikutustilanteena. (Berlin 2008, 2, 80, 95, 124–126.)

Heini Wink (2007) käsitteli väitöskirjassaan kehityskeskusteluiden sisältämän johtamispuheen rakentamaa esimiehen ja alaisen välistä yhteistä sosiaalista todellisuutta sekä pyrki selvittämään voivatko kehityskeskustelut olla dialogisia. Wink määritteli tutkimustuloksissa kehityskeskusteluille neljä lajia: monologi, debatti, tavanomainen keskustelu ja dialogi. Dialogi keskustelulajina erosi muista keskustelulajeista rakentuen esimiehen ja alaisen välisen luottamuspuheen vaaraan, kun muissa keskustelulajeissa esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde oli heikko. Dialogi syntyy havaintojen mukaan myönteisellä suhtautumisella alaiseen, osoittamalla arvostusta häntä kohtaan, kannustamalla sekä osoittamalla luottamusta. Keskustelijoiden välinen pitkä historia, niin yleisesti kuin keskusteluiden käymisestä edesauttoi myös dialogin toteutumista. Wink tuli tutkimuksessaan johtopäätökseen, että nykyisin tavanomaiset, vanhoja hyväksi todettuja ajatuksia toistavat keskustelut eivät enää riitä synnyttämään innostusta tai uutta ajattelua ja toimintaa, vaan organisaatiot tarvitsevat luottamukseen perustuvaa dialogia kehittyäkseen. (Wink 2007, 7-8, 196, 198–200.)

## 2.2 Kehityskeskustelu osana johtamista

Maailma muuttuu nykyään kiihtyvällä tahdilla ja muutoksessa mukana pysyminen on pitkälti kiinni organisaatioon kuuluvien yksilöiden osaamisesta ja sen kehitymisestä. Wink (2007) peräänkuuluttaa jokaista organisaatiota kysymään onko työntekijöiden yksilöllinen kehittyminen ja ammatillinen kasvu niin tärkeitä, että

niiden edistämiseen panostetaan ajallisesti ja voimavarallisesti riittävästi? Kehityskeskustelut ovat keskeisimpiä yksilöiden kehittymistä edesauttavia tilaisuuksia. Kehityskeskusteluiden kautta myös organisaatioilla on mahdollisuus oppia oppimaan ja kehittyä yksilöiden kehittymisen kautta. (Wink 2007, 18.) Jos osamispääomasta ei huolehdita, niin organisaatio vääjäämättä putoaa kehityksen kyydistä, oli se sitten valtionhallinnon organisaatio tai yksityinen yritys. Näen, että Rajavartiolaitoksen on muiden organisaatioiden ohella huolehdittava omasta henkilöstöstään ja kehityskeskustelut ovat oikein toteutettuna yksi parhaista mahdollisuuksista sitä tarkoitusta varten.

Keskusteluita voidaan kutsua monilla nimillä riippuen niiden asiasisällöstä. Terminologia on monipuolinen ja nimitykset voivat useissa tapauksissa sisältää päällekkäisyyksiä. Kun puhutaan tavoitekeskusteluista, niiden tarkoituksena on määrittellä työntekijän ja organisaation tavoitteet. Tulos- ja arviointikeskusteluissa puolestaan käydään läpi asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Palkkakeskustelun tuloksena määrittyy työntekijän työsuorituksen perusteella ainakin osa hänen ansioistaan. Suunnittelukeskusteluissa sovitaan työntekijän avaintulosalueet. Suunnittelukeskusteluissa voidaan viitata myös henkilöstösuunnitteluun tai kerätä työntekijöiden ajatuksia organisaation toiminnan tukemiseksi. (Meretniemi 2012, 34-39.)

Yllä mainittujen keskusteluiden lisäksi terminologiassa erotellaan omakseen myös varsinainen kehityskeskustelu. Tässä tutkielmassa kehityskeskustelulla tarkoitan alaisen ja hänen esimiehen välistä kahdenkeskistä, pääasiassa alaisen työhön, työtilanteeseen, osaamiseen ja niiden kehittämiseen keskittyvää keskustelua, joka järjestetään säännöllisin väliajoin ennalta suunniteltuna ja sovittuna ajankohtana. Vaikka pääpaino kehityskeskustelussa on alaisessa ja hänen työpanoksessa, tulee oikein toteutetussa kehityskeskustelussa huomioida myös alainen osana organisaation kokonaisuutta. Parhaimmillaan kehityskeskustelu edistää työn laatua, alaisen sitoutumista työhönsä, työhyvinvoinnin kasvua, luottamuksen ja avoimuuden syntymistä sekä selkeyttää työntekijän tavoitteita. Pa-

himmillaan sillä on negatiivinen vaikutus työntekijän työpanokseen, työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin, jolloin se on käytännössä katsoen pelkkää ajanhukkaa. Kehityskeskusteluihin panostaminen on tärkeää laadukkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Aarnikoivu 2010, 11–15; Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 72–73; Meretniemi 2012, 33; Österberg 2014, 134.)

Suomessa kehityskeskusteluiden historian voidaan katsoa alkaneen 1970-luvun aikana, jolloin kansainvälisten yritysten tulosjohtamisen mukana saapuivat myös tavoitekeskustelut. Tuosta ajasta nykypäivään eivät asenteet kehityskeskusteluita kohtaan ole juurikaan muuttuneet. Kehityskeskustelut käsittelevät edelleen pääosin tulosten mittaamista sekä jonkin verran tiedottamista ja suunnittelua. Kehityskeskusteluiden yleistyessä ja kokemusten karttuessa yhä useampi organisaatio on tiedostanut esimiehen ja alaisen välisen hyvän ja avoimen kommunikoinnin tärkeyden sekä merkityksen työilmapiirille ja tuloksellisuudelle. (Aarnikoivu 2010, 14; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94–95.)

Kehittäminen on nykyään keskeisessä osassa kehityskeskustelukonseptia. Organisaatioissa on tiedostettu osaamisen merkitys omalle toiminnalle ja siitä syystä halutaan varmistua, että organisaation osaamistarpeet sekä yksilöiden osaaminen ja oppiminen saadaan kulkemaan vuorovaikutteisesti haluttuun suuntaan. (Valpola 2003, 15.) Kehityskeskusteluprosessin toimivuus Rajavartiolaitoksen organisaatiossa ei sotilaallisesta organisaatiosta huolimatta ole hoidettavissa pelkästään käskemällä. Näenkin tärkeänä, että Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden ongelmista kielivien arkihavaintojen todenperäisyyttä selvitetään ja kehityskeskustelukonseptia pyritään kehittämään alati toimivampaan suuntaan.

### 2.3 Kehityskeskustelu oppimisen johtamisen työkaluna

Nykypäivän organisaatioissa on työntekijöiden tärkeä kehittää omaa oppimistaan ja saada hallussaan oleva tieto leviämään, oli se sitten hiljaista tai näkyvää tietoa. Yksi esimiehen keskeisistä tehtävistä on johtaa tätä oppimista ja tiedon levittämistä. Niin esimiehen kuin organisaation tulee osoittaa, että oppimiseen ja sen

johtamiseen panostetaan. (Ekman 2004, 121.) Tällöin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, joka selviytyy, kehittyy ja menestyy (Helms Mills, Mills & Dye 2009, 76). Ilman johdettua oppimista organisaation toiminnan sekä erityisesti henkilöstöjohtamisen voidaan luonnehtia olevan päämäärätöntä.

Yksi tärkeimmistä kehityskeskusteluiden tavoitteista on henkilöstön kehittäminen sekä yksilön oppiminen kehityskeskusteluiden avulla. Jotta kehittämisessä ja oppimisessa onnistutaan, on kehityskeskusteluissa tapahtuva oppimisen johtamisen oltava johdonmukaista ja suunniteltua. Silloin organisaatio saa henkilöstöstään parhaimman hyödyn irti ammatillisen ja korkeatasoisen osaamisen muodossa.

Oppivassa organisaatiossa kannustetaan yksilöitä ja ryhmiä jatkuvaan oppimiseen ja parantamaan suorituksiaan. Oppivalla organisaatiolla on kyky reagoida nopeasti muutoksiin, kyky oppia muilta ja kyseenalaistaa omaa toimintaansa alati. Oppiva organisaatio myös sallii virheiden tapahtumisen ja oppii tehdyistä virheistä. Tällainen työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on kustannustehokkaampaa ja tuottavampaa, kuin työtilanteesta irrallaan tapahtuvat koulutukset ja oppiminen. Se kuitenkin edellyttää organisaatiolta järjestelmää, joka mahdollistaa kehittävän vuorovaikutuksen, rohkaisee kokeilemaan sekä soveltamaan uutta ja opittua ja seuraa toiminnasta saatuja tuloksia aktiivisesti. (Ruohotie 2000, 69.)

Henkilöstön kehittämisen suunta on siirtynyt työorganisaatioissa hiljalleen henkilöstökoulutuksesta työssä oppimiseen ja sen ohjaamiseen. Henkilöstökoulutuksen ajatus, jossa työntekijä ottaa annetun tiedon passiivisesti vastaan ja soveltaa saatua tietoa työssään, on vanhentunut. Osaamista tuottava oppiminen ei tapahdu tietoa jakamalla. Oppimisen ohjaaminen tulee tapahtua työpaikoilla monipuolisissa oppimisympäristöissä tekemisen ja työyhteisön tuen avulla. Tällainen työssä oppiminen vaatii työntekijältä aktiivista roolia työn kehittämiseen. (Poikela & Järvinen 2007, 178.)

Työpaikka sisältää valtavasti informaatiota ja on siten erinomainen paikka oppimiseen. Oppiminen vaatii kuitenkin kaikilta oppimisen taitoja ja ennen kaikkea johtajilta oppimisen ohjaamisen taitoja. Taitojen puuttumisen lisäksi työpaikoilla on myös paljon muita esteitä oppimiselle, joista keskeisimpänä on esimiehen valtahierarkkinen käyttäytyminen ja sen synnyttämä työntekijän puolustautuva vastakäyttäytyminen. (Poikela 2005a, 37–38.)

Oppimisen johtamista ei työorganisaatioissa ole mielletty tärkeäksi prosessiksi samalla tavalla, kuten suorituksen tai osaamisen johtamista. Tästä syystä myöskään kehityskeskusteluja ei ole osattu mieltää osana oppimista ja osaamista tuottavaa prosessia. Oppimisen johtamisen kautta uutta osaamista ja osaamis-pääomaa saadaan organisaatioissa kasvatettua. Kehityskeskustelut ja ennen kaikkea ryhmäkeskustelut ovat oppimisen johtamisen työkaluina vertaansa vailla. (Poikela 2005a, 31, 32.)

Töiden ja työprosessien suunnitteluun ja kehittämiseen kuuluu kiinteänä osana oppimisen organisointi työelämässä. Esimerkiksi organisaation kehittämisen keskeisimmät asiat on parasta tarkastella ja yhteen sovittaa työntekijöiden henkilökohtaisiin näkemyksiin ennen ja jälkeen kehityskeskusteluja käytävissä ryhmäkeskusteluissa. Ryhmäkeskusteluissa työyhteisöllä on mahdollisuus rakentaa yhteinen ymmärrys jokaisen henkilökohtaisesta osuudesta organisaation kehittymistarpeisiin. Näin organisaatio oppii ryhmäkeskusteluun tuodun osaamisen ja tiedon käsittelyn sekä tuottamisen kautta jakamalla ja johtamalla yhdessä tuotettua tietoa ja osaamista. (Poikela 2005b, 28–29, 31.)

## 2.4 Kehityskeskustelut Rajavartiolaitoksessa

Rajavartiolaitos on yksi Suomen sisäisen turvallisuuden toimijoista. Se on lähes-tulkoon koko Suomen alueella toimiva turvallisuusviranomaisen, jolla on palveluksessaan noin 2700 henkilöä.<sup>1</sup> Kuten moni muukin valtionhallinnon virasto, myös Rajavartiolaitos on valinnut yhdeksi tärkeimmäksi henkilöstöjohtamisen

---

<sup>1</sup> Tilasto vuodelta 2016, [www.raja.fi/tietoa/rajavartiolaitos\\_lukuina](http://www.raja.fi/tietoa/rajavartiolaitos_lukuina)

työkalukseen kehityskeskustelut. Rajavartiolaitoksen organisaatio koostuu Rajavartiolaitoksen esikunnasta ja kahdeksasta hallintoyksiköstä. Yksi hallintoyksiköistä on tämän tutkielman kohteena oleva Lapin rajavartiosto. Hallintoyksiköissä on erilaisia työyhteisöjä. Suurin osa Rajavartiolaitoksen työyhteisöistä rakentuu raja- ja merivartioasemien ja rajatarkastusasemien ympärille. Pienimmillään asemat ovat reilun kymmenen henkilön ja suurimmillaan jopa kahdensadan henkilön työyhteisöjä. Raja- ja merivartioasemien lisäksi on lukuisa määrä myös muita työyhteisöjä, kuten hallintoyksiköiden esikunnat, rajajääkärikomppaniat sekä huolto- ja tukioorganisaation työyhteisöt. Jotta kaikki työyhteisöt toimivat oikein ja tehokkaasti on tärkeää, että työyhteisön jokainen jäsen tietää tehtävänsä ja tavoitteet. Asia korostuu etenkin suurimmissa työyhteisöissä. Tähän tiedon jakoon ja työyhteisön kehittämiseen kehityskeskustelut ovat loistava työkalu.

Rajavartiolaitoksessa kehityskeskustelut ovat osa henkilöstöhallinnon ja johtamisen konseptia. Kehityskeskusteluiden tarkoitus on tukea tulosjohtamista ja henkilökohtaista ammatinhallintaa (RVLPAK B.12, 2010, 1). Vuodesta 2002 alkaen kehityskeskustelut ovat olleet yksi johtamisen väline Rajavartiolaitoksessa. Kehityskeskusteluja, kuten myös muita Rajavartiolaitoksen toimintoja ohjataan Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirjojen (jäljempänä RVLPAK) avulla. Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden osalta ensimmäinen pysyväisasiakirjan muotoon tehty ohje on vuodelta 2001. Ohjeistus oli tuolloin hyvin lyhyt ja yksioikoinen. Tuota pysyväisasiakirjaa on myöhemmin päivitetty vuosina 2003, 2005, 2007, 2010 ja 2015. Keskeisimpinä muutoksina on uusimmissa ohjeissa painotettu palautteen antamisen mahdollisuutta esimiehen ja alaisen välillä molempiin suuntiin sekä vuorovaikutuksen lisäämistä (RVLPAK B.1.83 2001, 1; RVLPAK B.12 2010, 1; RVLPAK B.12 2015, 1). Mitään valtavia muutoksia ei kehityskeskustelukonseptiin Rajavartiolaitoksessa ole tehty, vaan lähinnä ohjeistusta on tarkennettu yksityiskohtaisemmaksi. Näkyvin muutos oman kehityskeskustelu-urani aikana on vuoden 2016 kehityskeskusteluihin uudistettu kehityskeskustelulomake.

Voidaan siis todeta Rajavartiolaitoksen kehityskeskustelukonseptin säilyneen lyhyen historiansa aikana pääpiirteissään muuttumattomana. Se puolestaan on aiheuttanut työyhteisöistä saatujen arkihavaintojen perusteella kehityskeskusteluiden arvon hiipumista ja jopa turhautumista työntekijöiden keskuudessa. Osaa turhautumisesta on selitetty sillä, että kehityskeskusteluiden ei koeta enää uudistavan toimintaa työyhteisöissä. Ne nähdään enemmän välttämättömyytenä, josta on vuosittain suoriuduttava. Näinhän ei pitäisi olla. Valpola (2003, 12) toteaa kehityskeskusteluista, että säilyäkseen kiinnostavana ja elävänä ihmisten välisenä yhteistyömuotona ne vaativat jatkuvaa kehittämistä.

Koko kehityskeskustelukonsepti Rajavartiolaitoksessa kaipaisi uudelleen organisoimista ja ideointia. Tässä tutkielmassa keskityn nimenomaan kehityskeskusteluiden tuloksellisuuteen. Miten kehityskeskusteluista olisi mahdollista saada paras hyöty irti? Miten voidaan edistää kehityskeskusteluiden tulosten hyödynnettävyyttä niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta? Selvittäessäni mahdollisia tutkielman aiheita, Rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosastolta esitettiin yhdeksi vaihtoehdoksi tutkielmaa kehityskeskusteluiden hyödynnettävyydestä. Tarve tutkielmalle on siis työnantajan puoleltakin tiedostettu.



### 3 DIALOGI

Dialogille ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. David Bohm (1999) määrittelee dialogi-termin juurien löytyvän antiikin Kreikasta sanasta *dialogos*. Termin pohjana ovat kaksi sanaa: dia, joka tarkoittaa lävitse, ja logos, joka voidaan kääntää sanaksi tai tarkoitukseksi. Dialogi näin ollen tarkoittaa sanojen ja merkitysten läpi kulkemista. Toisin kuin yleisesti ajatellaan, dialogi ei tarkoita vain kahdenkeskistä syvällistä keskustelua. Useimmiten dialogia käydään isommassa ryhmässä, mutta Bohmin mukaan jopa yksi henkilö voi käydä dialogia itsensä kanssa. Sen perimmäinen tarkoitus on yhdessä uuden ajattelun tai jopa ajatteluprosessin luominen. Parhaimmillaan dialogi johtaa jaettuun laaja-alaiseen ymmärrykseen ongelmasta. (Bohm 1999, 6-7.)

Dialogia käydessään osallistujat pystyvät ymmärtämään paremmin ongelmaa, omia ajatuksiaan ja muiden osapuolien näkökulmia ongelman eri osa-alueisiin. Dialogin avulla osallistujat luottavat yhä enemmän toisiinsa ja he oppivat keskustelukumppaneiden ajattelun logiikkaa. Dialogin kautta on mahdollista synnyttää uusia verkostoja ja syventää vanhoja verkostoja. Dialogia noudattamalla osallistujat oppivat rakentamaan keskusteluun. Dialogin ja dialogipainotteisten työskentelymenetelmien avulla on mahdollista rakentaa yhteisöön ja loppukädessä yhteiskuntaan verkostoja, sosiaalisia normeja sekä luottamusta, eli niin kutsuttua sosiaalista pääomaa. (Anttila 2015.)

#### 3.1 Dialogi osana kehityskeskusteluja

Ihmisillä on vaikeuksia kommunikoida jopa pienissä ryhmissä. Siksi tarvitsemme dialogia (Bohm 1999, 7). Monessa julkaisussa ja tutkimuksessa on myös todettu, että työelämässä tarvitaan dialogia (Aarnikoivu 2010, 136; Heikkilä & Heikkilä 2001; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000; Valpola 2000; Wink 2007). Heikkilän ja Heikkilän (2001, 17–18) näkemyksen mukaan nykyorganisaatioissa dialogi,

sen käyttö ja hallitseminen ovat ajankohtaisia, jopa välttämättömiä mahdollistaakseen toiminnan onnistumisen.

Winkin (2007, 56) mukaan Suomessa kehityskeskusteluja kyllä osataan käydä nykyään teknisesti oikein, mutta usein pelkästään tekniseen suoritukseen keskittyvän keskustelun jälkeen osallistujat jäävät kaipaamaan vielä jotain enemmän. Työyhteisöissä kohdattavat vastoinkäymiset, ristiriitatilanteet ja muutoksen mukanaan tuomat epävarmuustekijät on vältettävissä uudenlaisen avoimen kommunikaation, eli dialogin avulla (Heikkilä & Heikkilä 2001, 18).

Heikkilä ja Heikkilä (2001) jakavat keskustelun neljään eri keskustelun ulottuvuuksiä kuvaavaan tasoon: raaka debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. Debatissa, eli väittelyssä keskustelijan lähtökohtana on vain oman näkemyksen esille tuominen, jota hän pitää yhtenä ainoana oikeana näkemyksenä keskusteltavaan aiheeseen. Tavanomainen keskustelu keskittyy vaarallisesti jonkin näkökannan puolustamiseen, jossa pyrkimys on voittaa ja tuottaa toisia vastustavia ideoita. Tavanomainen keskustelu on normaali arkipäiväinen vuorovaikutustilanne, jossa tavoitteena on vähätellä toisten esittämiä ideoita ja mielipiteitä. Taitava keskustelu puolestaan asettuu tavanomaisen keskustelun ja dialogin väliin. Siinä käytetään hyväksi yhteistoiminnallisuutta ja tutkivaa otetta eikä pyritä taivuttamaan keskustelun muita osapuolia omaan näkemykseen, kuten tavanomaisessa keskustelussa. Dialogiin siirryttäessä mahdollistetaan ilmapiiri, jossa jokainen osallistuja voi osallistua tasavertaisena yhteisen tiedon tuottamiseen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56–57, 64.) Aarnikoivu (2010) nostaa edellä mainittujen keskustelumuotojen lisäksi esille myös monologin. Monologissa keskustelun osapuolet eivät ole tasavertaisia, vaan yksi ihminen hallitsee ja rajaa keskustelua yhteisen ymmärryksen rakentamisen sijaan. (Aarnikoivu 2010, 135.)

Olen itsekin huomannut usein, niin työpaikoilla kuin vapaa-aikana, puhuttavan dialogista ja sen käymisestä. Asiaa tarkemmin tarkasteltuna ei kyseessä ole kuitenkaan ollut edes taitava keskustelu. Dialogin osaaminen vaatii molemmilta osa-

puolilta tietämystä dialogista, jotta siihen osataan edes pyrkiä. Muuten lopputuloksena on hyvin todennäköisesti tavanomainen keskustelu, vaikka keskustelijat omasta mielestään kävivät dialogia.

Kehityskeskusteluiden haaste ja samalla mahdollisuus on toimia keskusteluforumina, joka mahdollistaa dialogin. Kehityskeskustelua käytäessä dialogisin periaattein on toisen ihmisen aito kohtaaminen mahdollista. Dialoginen käyttäytyminen, jossa osoitetaan kunnioitusta, kuunnellaan maltilla ja puhutaan suoraan, edistää luottamuskulttuurin syntymistä organisaatioon ja antaa mahdollisuuden onnistuneelle kommunikaatiolle. Tällaisen kehittävän vuorovaikutuksen kautta, jossa omia ja toisen saavutuksia sekä työn tehokkuutta edistetään, esimies ja työntekijä oppivat dialogin taitoja sekä edistävät organisaation oppimista. (Wink 2007, 60–62.)

Taito käyttää dialogia kehityskeskusteluissa ja esimiestyössä ylipäätään, on olennainen osa nykyaikaista toimivaa johtamistoimintaa (Aarnikoivu 2010, 136). Heikkilän ja Heikkilän (2001) mukaan perinteisessä johtamiskulttuurissa on painotettu esimiehen vastuuta ylitse muiden, jolloin johtajan ja esimiehen arvovaltaan perustuva asema ja määräykset ovat lähestulkoon organisaation ainoa johtamisen tapa. Dialogin jalostaminen organisaation johtamisen keinoksi on monimutkainen prosessi, joka ei tapahdu käden käänteessä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 203.) Rajavartiolaitoksen johtamiskulttuuri, joka pohjautuu hierarkkiseen sotilaalliseen organisaatioon, on hyvä esimerkki perinteisestä johtamiskulttuurista. Jo pelkästään tästä syystä dialogin sopeuttaminen osaksi kehityskeskusteluita sekä jokapäiväistä johtamistoimintaa Rajavartiolaitoksessa on haastavaa. Sitä ei saada toteutumaan ainoastaan käskemällä. Kehityskeskustelutilaisuus syntyy molempien osapuolten halusta ja päätöksestä kokoontua yhteiseen tilaisuuteen.

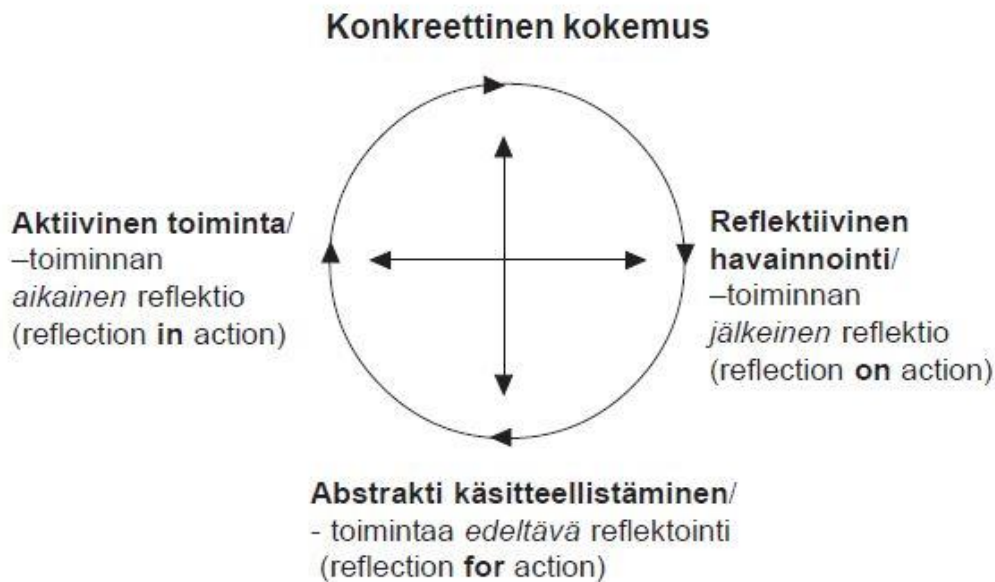
### 3.2 Kokemuksellinen työssä oppiminen

Kokemuksellisen oppimisen keskiössä on enemmän laatuun, kuin määrään tähtäävä toiminta. Sen perusteella arvioitavaksi kokonaisuudeksi muodostuu yksilöiden, työryhmien ja työyhteisön osaaminen. Systemaattinen kokemuksellinen oppiminen tapahtuu reflektiivisen toiminnan kautta, jossa saatua konkreettista kokemusta pohtimalla ja analysoimalla yksin, ryhmässä tai ohjaajan kanssa haetaan ymmärrystä kokemukseen. Tässä ymmärtämisen vaiheessa keskeistä on palautetieto, jonka oppija saa oman kokemuksensa lisäksi vuorovaikutuksessa muilta työyhteisön tai työryhmän jäseniltä ymmärtääkseen kyseistä asiaa paremmin. Kokemuksellisen oppimisen keskeisin ohjauksen muoto on dialogi. Sen avulla aiemmin koetun ja ymmärretyn kriittinen tarkastelu, eli reflektio on mahdollista. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 65, 68–69; Poikela & Järvinen 2007, 180–181; Poikela 2009b, 16.)

Rakennettuaan ymmärryksen kokemuksesta oppija jalkauttaa ymmärryksen tekemisen kautta kokeiluksi, jossa oppija saa lisää kokemuksia aiheesta. Näin kokemuksellisen oppimisen vaiheet toistuvat ja oppiminen jatkuu edelleen henkilökohtaisena dialogina pohtimalla ja analysoimalla saatua kokemusta. Kokemuksellinen oppiminen on siis edellä kuvattujen vaiheiden syklinen jatkumo. Keskeisin vaiheista on reflektio, jonka puuttuessa ei tapahdu oppimista, vaan pelkäättään rutiininomaista suorittamista. Kokemuksellisen oppimisen kehä on kuvattu jäljempänä kuvassa 1. Oppimista tavoiteltaessa ja osaamisesta keskusteltaessa huomio tulee olla nimenomaan reflektiossa. Reflektiolla tarkoitetaan laadun havainnointia, ongelmien tunnistamista ja ratkaisuiden hakemista tavoiteltaessa parempia tuloksia. Systemaattinen oppimisen tavoittelu, osaamisesta keskustelu ja reflektointi ovat osa oppimisen johtamista. (Poikela & Järvinen 2007, 180–182; Poikela 2009b, 16–17.)

Työssä oppiminen tapahtuu siis kokemusten kautta. Kokemukset muuttuvat oppijan pohdinnan ja reflektoinnin kautta tiedoksi ja saavutettu tieto edelleen käy-

tännön osaamiseksi. Kokemuksellista oppimista voi kuvata vanhan ja uuden toimintatavan ristiriitoina, jolloin oppiminen tapahtuu ristiriitoja työstämällä. (Onnismaa 2007, 90–91.)



**Kuva 1.** Kokemuksellinen ja reflektiivinen oppiminen (Poikela 2005b)

Poikelan (2005a) mukaan valtaosassa organisaatioista oppimisen johtamista ei ole osattu mieltää osana kehityskeskusteluita ja organisaation osaamispotentiaalilin kehittämispöytäkirjoissa. Samoin on Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden kanssa. Yksikään kehityskeskusteluihin liittyvä Rajavartiolaitoksen ohje tai käsky ei mainitse oppimisen johtamista tai ohjaamista osana kehityskeskusteluita. Työssä oppimista on ylipäätään käytetty todella vähän hyväksi Rajavartiolaitoksen organisaatiossa ja koulutusjärjestelmässä.

Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa alaisen oppimiseen vaikuttaminen mielletään yleensä koulutushalukkuuksien keräämisestä ja ilmoittamisesta eteenpäin erilaisten kurssien henkilövalintoja tehdessä. Tämä ilmeni myös tutkielman aineistosta. Oppimisen johtaminen kehityskeskusteluiden osana nähdään näin ollen hyvin suppeasti, jos ollenkaan. Kokemuksellista työssä oppimista ei hyödynnetä systemaattisesti ja täysimääräisesti, vaikka osia siitä saattaakin kehityskeskusteluissa esiintyä.

Tunnistamalla sekä ymmärtämällä oppimista ja osaamista tukevat ja kehittävät prosessit mahdollistetaan oppiminen osana työn tekemistä. Sitä seuraa yksilöiden ja koko organisaation oppiminen ja osaamisen laatu kehittyy. (Poikela 2009a, 103.) Yksilöiden työssä oppimista eniten edistävä ja tukeva tekijä on tietoa luova ja tarjoava sekä osaamisen kehittymistä tukeva ryhmä tai tiimi. (Poikela & Järvinen 2007, 178.)

Työssä oppimisen tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa työssä oppimisen prosessia. Tavoitteiden asettaminen vaatii opiskelijan osaamisen kartoittamisen, jota varten esimiehen on työntekijän osaamistason kartoittamisen lisäksi suhteutettava yksilön osaamistavoitteet työyhteisön muiden jäsenien tekemiseen sekä työyhteisön kokonaistavoitteisiin. (Onnismaa 2007, 91.) Ilman kokonaisuuden hallintaa työyhteisössä, tavoitteiden asettaminen työssä oppimiselle on hyvin todennäköisesti vähintään epämääräistä. Tähän oppimisen johtamisen kokonaisuuden hallintaan kehityskeskusteluiden hyödyntäminen on hyvä työkalu.

Kehityskeskusteluiden käyminen on taitolaji, joka onnistuakseen vaatii avuksi joitakin apuvälineitä. Oppimisen ohjaaminen ja taito viestiä oikein ovat keskeisiä apuvälineitä kehityskeskusteluiden menestykselliseen käymiseen ja takaamaan laadukas työssä oppiminen. Ei riitä, että parhaan hyödyn ulosmittaamiseksi kehityskeskusteluista, niissä vain ohjeistetaan ja sovitaan tulostavoitteista. Kehityskeskusteluiden tulisi edellä mainittujen lisäksi olla aitoa kehitystä edesauttavia, jolloin työntekijä oppii entistä osaavammaksi. (Alhanen ym. 2011, 69; Poikela 2009a, 99, 101.)

Jos henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvät merkitykset jäävät saavuttamatta, työntekijät mieltävät kehityskeskustelut merkityksettöminä ja niistä saatava hyöty menetetään. Oppiminen tulisi mieltää yksilön, ryhmän ja organisaation osaamista kasvattavana kokonaisuutena, prosessina jota tulee johtaa ja arvioida. Jos näin ei tapahdu, ei kehityskeskusteluiden ymmärretä tuottavan oppimista ja osaamista. Merkitysten puuttuessa työntekijä näkee kehityskeskustelut vain johdon ja

esimiehen keinoina tavoitella suoritusten parantamista ja organisaation kehittämistä. (Poikela 2009a, 101.)

Organisaatioiden johtoportaan, eritoten keskijohdossa, on tiedostettava uuden tiedon ja oppimisen johtamisen tehtävä. Tuota tehtävää ei voi onnistuneesti toteuttaa vanhaan auktoriteettiseen johtamiseen nojautuen. Keskijohdon tulee saada esiin henkilöstöön kasautunut osaaminen, osata jakaa osaaminen muualle organisaatioon ja sitä kautta tuottaa uutta osaamista. Tämä edellyttää kuitenkin johdolta oppimisen prosessien tunnistamista ja ymmärtämistä. (Poikela 2009a, 110.)

## 4 TUTKIELMAN TOTEUTUS JA MENETELMÄLLISET VALINNAT

Tutkielmani on laadullinen tutkimus. Pyrin ymmärtämään Rajavartiolaitoksessa käytävien kehityskeskusteluiden laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti ja saamaan niistä syvemmän käsityksen tutkielmani avulla (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 25–26). Lähestyin aihetta kriittisen empiirisen tutkimuksen näkökulmasta esimiesten kokemuksiin nojautuen. Tässä tutkielmassa kriittisellä tutkimuksella tarkoitan sellaista ongelman asettelua, jolla pyritään selvittämään kehityskeskusteluiden nykytilaa ja löytämään siitä rakenteet ja ongelmat, jotka ovat johtaneet nykytilan muodostumiseen. Lisäksi tässä tutkielmassa on pyrkimys saada aikaan muutoksia kehityskeskusteluiden toteutustavoissa, joka on myös kriittisen tutkimuksen ilmenemismuoto (ks. Malin, Aaltio & Takala 2010, 330–331).

Peruslähtökohta tutkimuksellisessa toiminnassa ja tutkimuksen tekemisessä on kriittisyys (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 15). Kriittisellä tutkimuksella pyritään haastamaan valtavirran ajattelussa itsestään selvyysinä pidettyjä ajatuksia avoimen keskustelun kautta. Juuri nuo dominoivat näkemykset ja sosiaalisten käytänteiden tutkiminen ovat kriittisen tutkimuksen ydintä. Edellä kuvattujen itsestänselvyyksien piilomerkityksiä on mahdollista tehdä näkyväksi huomioimalla myös vaihtoehtoiset näkemykset. (Malin, Aaltio & Takala 2010, 330–331.)

### 4.1 Ongelman asettelu

Tutkielman tarkoituksena on löytää Rajavartiolaitoksessa kehityskeskusteluja käyvien esimiesten näkemysten pohjalta ymmärrys kehitettävistä kohteista sekä kehitystarpeeseen johtavista syistä. Ymmärtämällä syitä, jotka johtavat kehittymistarpeeseen, on mahdollista löytää oikeat vaikuttamiskeinot. Tuon ymmärryksen kautta tarkoitukseni on edelleen pyrkiä luomaan mahdollisia yksittäisiä kehit-



tämiskohteita kehityskeskusteluissa tai jopa mallinnus vaihtoehtoisesta kokonaisuudesta. Lisäksi tutkielman ja sen tulosten avulla tarkoitukseni on saada tuettua dialogin kasvattamista Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa. Dialogia vahvistamalla kehityskeskusteluista on mahdollista saada muodostettua laadukkaita tilaisuuksia, jolloin ihmisten aidon kohtaamisen kautta myös työyhteisöjen sisäinen koheesio ja työhyvinvointi kasvaa.

Tutkielmani tutkimuskysymys on:

- Millä tavoin Rajavartiolaitoksen kehityskeskustelut tukevat organisaation toimintaa?

Tutkimuskysymykseen vastaamiseen olen ottanut avuksi kaksi alakysymystä, joita kumpaakin käsittelen omassa osuudessa tutkielman tuloksia läpikäyessä.

- Miten dialogia hyödynnetään kehityskeskusteluissa?
- Miten yksilöiden kehittymistä tuetaan kehityskeskusteluissa?

Tavoitteenani on tutkimuskysymyksien avulla päästä selville Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden nykytilasta ja esittää vaihtoehtoisia ratkaisuja Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden toteuttamiseen. Vaihtoehtoisten kehityskeskustelumallien avulla Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden tuloksellisuutta ja kiinnostavuutta henkilöstön keskuudessa on mahdollista saada kasvatettua. Rajavartiolaitoksen organisaatiota ajatellen kehityskeskusteluiden tuloksellisuuden ja keskusteluista saatavan hyödyn kasvattaminen on tärkeää, jottei järjestelmään kohdennettu työpanos valuisi huonon ja vajavaisen toimivuuden johdosta hukkaan. Tutkielman tavoitteena on myös selvittää ovatko kehityskeskustelutilanteet Rajavartiolaitoksessa dialogisia, vai häiritseekö sotilaallinen järjestys aidon kohtaamisen muodostumista ja tekee siten kehityskeskusteluista rutiininomaisia suorituksia.

## 4.2 Aineisto

Tutkielman aineiston keräsin alkuvuodesta 2016. Aineiston keruu tapahtui kahdessa vaiheessa. Aineiston keruun aloitin kaikille Lapin rajavartioston kehityskeskusteluesimiehille suunnatulla Webropol-järjestelmässä tehdyllä lyhyellä kyselyllä tammi- ja helmikuun aikana. Kyselyn runko on liitteessä 1. Kysely toi aineistoa tutkielmaani ja auttoi hahmottamaan tilannetta ennen haastatteluihin ryhtymistä. Esikyselyn lähetin 31 kehityskeskusteluesimiehelle ja siihen vastasi 18 henkilöä, joka on 58 % Lapin rajavartioston kehityskeskusteluja käyvistä esimiehistä. Esikyselyn päällimmäisenä tarkoituksena oli kartoittaa kehityskeskusteluesimiesten joukosta haastatteluihin halukkaat ja tutkielmaani mahdollisimman paljon tukevat henkilöt. Tutkielmaani parhaiten tukeviksi katsoin sellaiset esikyselyvastaukset, jotka olivat monipuolisia, kattavia sekä perusteltuja tutkimuskysymyksiini liittyen.

Esikyselyyn vastanneiden joukosta valitsin aineiston keruun toiseen vaiheeseen, eli haastatteluihin neljä vapaaehtoista henkilöä. Neljän haastateltavan katsoin tuottavan tutkielmalleni riittävän kattavan otannan ja aineiston saavuttavan tarpeellisen kylläntymisen huomioiden, että kokonaisaineistossa pohjalla oli jo kyselystä saatu vastaukset. (ks. Ronkainen ym. 2011, 117–118; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–90.) Haastatteluissa halusin käsitellä kehityskeskusteluja mahdollisimman monelta eri tasolta tarkasteltuna. Tästä syystä valitsin haastateltavat erilaisista Lapin rajavartioston työyhteisöistä esikunnasta, rajajääkärikompaniasta ja vartioasemalta. Myös valitsemalla haastateltavat työyhteisöiden erilaisista ylä- ja keskijohtotehtävistä pyrin hakemaan erilaisia näkökulmia kehityskeskusteluihin.

Haastattelut toteutin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin vuoden 2016 huhti- ja toukokuun aikana. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla sain parhaiten tuettua tutkielmani tiedonhankintaa, eikä se sitonut liikaa vastaajien ajatuksia kuten strukturoitu haastattelu olisi tehnyt. Avoin haastattelu olisi puolestaan voinut johtaa siihen, että kaikkia haluamiani aiheita ei haastatteluissa olisi käyty läpi. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2008, 44–47; Metsämuuronen 2006, 114–115;

Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77.) Saadakseni mahdollisimman kattavan kuvan tutkielmani aiheista valitsin aineiston hankinnan pääkeinoksi siis teemahaastattelun.

Toteutin haastattelut mahdollisimman lyhyellä aikajänteellä, jolloin haastatteluiden keskeinen ajatus ja sisältö pysyivät mahdollisimman samanlaisina. Haastatteluiden aluksi johdatuksena aiheeseen kerroin vielä lyhyesti tutkimukseni tarkoituksen ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen tutkimuksessa. Haastatteluissa tarkoitukseni oli vapaammin ja syvällisemmin kysellä sekä kerätä kokemuksia kehityskeskusteluista jo kyselystä saadun aineiston lisäksi. Haastatteluiden avulla pyrkimykseni oli erityisesti keskittyä löytämään kehityskeskusteluiden ongelmakohtia ja mahdollisia ratkaisuja niihin. Haastattelut kestivät 40 minuutista 55 minuuttiin. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne kaikki mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

Kyselyn teettäminen auttoi kohdentamaan haastattelut esivalikoituihin haastateltaviin ja sen johdosta aineiston laadukkuus nähdäkseni kasvoi. Haastattelut onnistuivat asettamieni tavoitteiden mukaisesti. Pyrkimykseni oli saada haastattelutilanteista mahdollisimman epävirallisia ja vapaamuotoisia muun muassa pukeutumalla itse haastatteluiden ajaksi siviilivaatteisiin virkapuvun sijasta. Haastattelut pidettiin kulloinkin tilanteeseen parhaaksi sopivassa häiriöttömässä tilassa joko haastateltavien työpisteissä tai kotona. Vapaan keskusteluilmapiirin luominen onnistui ja jokaisen haastateltavan kanssa pääsin vapaaseen vuorovaikutukseen joka mielestäni sai haastateltavat tuomaan esille omat rehelliset mielipiteensä kehityskeskusteluiden tilasta Rajavartiolaitoksessa. Haastattelurungon teemoittaminen ja apukysymysten muotoilu etukäteen auttoi kuljettamaan haastattelut oikeilla raiteilla alusta loppuun saakka kokonaisuutena. Haastattelun runko löytyy tutkielman liitteestä 2.

Kyselyn ja haastatteluiden vastaukset muodostavat yhdessä tutkielmani aineiston. Aineisto sopii lähestymistapaani, koska näkemykseni mukaan kehityskes-

kusteluita käyvillä esimiehillä on Rajavartiolaitoksessa parhaimmat käsitykset toimivista ja toimimattomista asioista, sekä kehittämisajatuksia tämän hetkisiin kehityskeskusteluihin.

Vastaajien ja haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi koodasin kyselyyn vastanneiden kommentit vastausten perään merkinnällä Vastaaja 1, Vastaaja 2, Vastaaja 3, jne. Haastateltavien kommentit puolestaan kirjasin Haastateltava 1, 2, 3 ja 4 periaatteella. Aineistolainauksista jätin pois viittaukset henkilökohtaisiin tietoihin, jotta anonymiteetti olisi turvattu.

#### 4.3 Aineiston analyysimenetelmän kuvaus

Aineistoa olen analysoinut useasta eri näkökulmasta. Aineiston analyysin toteutin pääosin tukeutumalla teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin. Litteroituani aineiston, lähdin purkamaan aineistoa etsimällä aineistosta yhtäläisyyksiä, jotka teemoittelin niiden sisältämien merkitysten avulla omiksi kategorioiksi. Teemoittelin aineistoa abduktiivisen, eli teoriasidonnaisen päättelyn avulla nojautuen seuraavaksi esittämiini taustateorioihin. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 175–181; Ronkainen ym. 2011, 74–78; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 97–100.)

Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden toimivuuden tarkastelun avuksi otin Kaplanin ja Nortonin (1996, 11) luoman tasapainotettu tulokortti-viitekehyksen, joka on organisaation strategisen johtamisen työkalu. Myös Wink (2007, 55) sivusi väitöskirjassaan tasapainotettua tulokorttia organisaation johtamisen apuvälineenä. Tasapainotettu tulokortti käsitteellistää organisaatioiden strategisen johtamisen neljään pääkohtaan: strategian selkeyttäminen sekä tutuksi tekeminen ja jalkauttaminen, suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen, strateginen palaute ja oppiminen sekä viestintä ja sen linkittäminen ohjaukseen (Kaplan ja Norton 1996, 11). Edellä mainituista neljästä kohdasta jätin tarkastelun ulkopuolelle viestinnän, joka kokonaisuutena on varsin laaja oma kokonaisuutensa. Viestinnän kokonaisuutta tulee mielestäni tarkastella omana aiheenaan ja sen toteutuminen Rajavartiolaitoksessa olisikin loistava jatkotutkimusaihe selvitettäväksi.

Jäljelle jääneet kolme strategisen johtamisen pääkohtaa olivat selkeämpiä tiiviitä kokonaisuuksia. Niistä johdin tarkasteltaviksi kokonaisuuksiksi strategian jalkauttamisen, tavoitteiden asettamisen (tavoitteellisuus) sekä palautteen käsittelyn ja oppimisen (jatkoehdyntäminen). Aineiston tarkastelu tapahtui teoriasidonnaisesti, jolloin tasapainotetun tuloskortin viitekehuksesta johtamieni kolmen strategisen johtamisen pääkohdan avulla teemoittelin havainnot jatkotulkintoja varten (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–98).

Dialogin toteutumisen selvittämiseksi kehityskeskusteluissa lähestyn aineistoa yksilön näkökulmasta dialogin, ja erityisesti nykyaikana vallalla olevan organisatorisen dialogin ilmenemisen kautta. Dialogin valitsin tutkimusaiheen lähestymisen ja aineiston analyysin näkökulmaksi, koska se on monessa kohtaa nähty olevan perusta avoimelle ja vilpittömälle kehitykselle ja kehityskeskustelulle (Wink 2007, 15–16). Winkin (2007) mukaan organisatorinen dialogi esiintyy käytännössä luottamuksena ja kunnioituksena, kokemusten jakamisena, kuuntelemisena ja ymmärtämisenä, toisilta oppimisena sekä yhdessä ajatteluna. Organisatorinen dialogi toteutuu ryhmäprosessien ja yhteistoimintadiskurssien kautta, joilla tavoitellaan erilaisuuden löytämistä ja suvaitsemista sekä kollektiivista ajattelua. Näin syntyy voima muuttaa merkityksiä organisaatioissa. (Wink 2007, 97–99.) Myös Roman (2005) näkee organisatorisen dialogin ilmenevän kehittyneenä kommunikaationa, osallistujien innostamisena, organisaatiokulttuurin selkiytymisenä ja uusina ideoina (Roman 2005, 9). Näiden Winkin ja Romanin listaamien dialogin määritelmien pohjalta johdin ja kokosin organisatorisen dialogin ilmenebismuodoista aineiston analyysia varten neljä tarkasteltavaa kokonaisuutta: kommunikointi, yhteinen ajattelu, luottamus ja uuden keksiminen. Kyselyn ja haastattelun tuloksia tarkastelin teoriasidonnaisesti organisatorisen dialogin näkökulmasta selvittääkseni, miten sotilaallisesti organisoituneessa Rajavartiolahtoksessa dialogi toteutuu. Edellä mainittujen neljän kokonaisuuden kautta, joina organisatorinen dialogi ilmentyy, tarkastelin ja teemoittelin tutkimusaineistoa jatkotulkintoja varten.

Lähdin aineistoa käsittelyssä liikkeelle aineistolähtöisesti etsien aineistosta yhdistäviä tekijöitä, selkeitä kokonaisuuksia ja teemoja. Teemoittelin havainnot alaluokkiin niiden keskeisen sisällön mukaan. Jokaisella alaluokalla oli yhdistävä tekijä, jonka perusteella myös nimesin alaluokat. Alaluokat puolestaan jaoin kahden yläluokkaan, joilla erotin havaintojen kohdentumisen joko yksilöön tai organisaatioon. Aineistolähtöinen teemoittelu alaluokkiin on kuvattu taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Havaintojen jakautuminen ala- ja yläluokkiin

Alaluokka	Yläluokka
Suhtautuminen keskusteluihin	Yksilökohtaiset muutokset
Valmistautuminen	
Avoimuus keskusteluissa	
Luottamus	
Tavoitteellisuus	
Jatkuvuus	
Valmistautuminen	Organisaation vaatimat muutokset
Keskittyminen olennaiseen	
Tavoitteellisuus	
Jatkohyödyntäminen	
Kannustaminen	

Aineistolähtöisen analysoinnin jälkeen otin avuksi aiemmin esittämäni tasapainotetun tuloskortin- ja organisatorisen dialogin-viitekehukset. Tämä teoriasidonnainen aineiston teemoittelu on kuvattu taulukossa 2. Teoreettisten viitekehysten avulla sain jäsennettyä aineiston varsinaista analyysia varten loogisiksi kokonaisuuksiksi, joiden avulla tutkimuskysymyksiin vastaaminen oli selkeää.

**Taulukko 2.** Teoriasidonnainen aineiston käsittely

	Tasapainotettu tuloskortti	
Organisaation vaatimat muutokset	strategian jalkauttaminen	Organisaatio / yksilö kehityskeskusteluissa
	tavoitteiden asettaminen	
	palautteen käsittely	
Yksilökohtaiset muutokset	kommunikointi	Dialogi kehityskeskusteluissa
	yhteinen ajattelu	
	luottamus	
	uuden keksiminen	
	Organisatorinen dialogi	

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman yhtenä keskeisenä näkökulmana ja tutkimuskohteena on dialogin hyödyntäminen kehityskeskusteluissa, mutta käytän dialogista otetta myös tutkimuksen rakenteessa. Tarkoitukseni on tuloksia läpikäydessä viedä aineiston käsittelyä eteenpäin teorian ja empirian vuoropuheluna. Heleniuksen, Salonen-Hakomäen, Vilkan, Saaranen-Kauppinen ja Eskolan (2015, 199–200) mukaan tällaisessa teorian ja empirian vuoropuhelussa empiirisiä havaintoja pyritään tulkitsemaan teoreettisten ideoiden avulla.

Uljas-Raution (2008) mukaan tutkielma etenee dialogisesti, kun kirjoittaja väittää jotakin tekstissä, sen jälkeen hän perustelee väitettään aineistostaan tekemällä analyysillä. Lopuksi hän asettaa muut tutkijat keskustelemaan väitteestään: puolustamaan ja väittämään vastaan. Näin dialogisuus ei vaarannu, kun yksittäinen tutkija ei pääse liian kauaksi ääneen kerrallaan. (Uljas-Rautio 2008, 10–11.) Dialoginen menettely on mahdollista myös tuomalla aluksi esiin teoreettinen tulkinta, jonka jälkeen rinnalle nostetaan tutkimuksen aineistosta havainto keskustelemaan teorian kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 158).

### 5.1 Kehityskeskustelun mahdollisuudet ja haasteet

Sotilaallinen organisaatio yleensä mielletään sellaisena, jossa esimiehet antavat käskyjä, ja alaiset toteuttavat käskyt niitä kyseenalaistamatta. Yksinkertaisimmillaan sotilasorganisaatio toimii edellä kuvatusti, mutta nykyään yhä enemmän myös Rajavartiolaitoksen toiminnassa korostuu omatoimisuus ja itseohjautuvuus. Yksittäinen virkamies on paljon vastuussa virkatehtäviä suorittaessaan. Tämän autonomisuuden ohjaamiseksi oikeaan suuntaan tarvitaan oikeat työkalut, joilla työyhteisöjen ja työntekijöiden toimintaa viedään oikeaan suuntaan ja henkilöstön osaamista kehitetään.

Rajavartiolaitos hierarkkisena organisaationa ei välttämättä ole yksinkertaisin ympäristö kehityskeskusteluille ja tulosjohtamiselle. Meretniemen (2012) mukaan voimakkaasti autoritäärisessä ja hierarkkisessa organisaatiossa voi olla haasteellista saavuttaa yksilöllisiä toimintavapauksia ja avointa vuorovaikutusta, siten kuin se innovatiivisissa organisaatioissa onnistuu. Tulosjohtaminen ja kehityskeskustelut kuitenkin tarjoavat myös hierarkkiselle organisaatiolle mahdollisuuden johdonmukaiseen johtamiseen, jossa toimintojen suunta voidaan kohdentaa oikein ja turha improvisointi vähenee. Tulosjohtamisella, jonka keskeinen työkalu on kehityskeskustelu, perinteisesti ymmärretään koko organisaation tulokseen tähtäävää toimintaprosessia. Huolimatta siitä, että yritysmaailmassa tulosjohtaminen on keskeistä menestyksekkään toiminnan takaamiseksi, voidaan sitä soveltaa myös hierarkkisessa organisaatiossa. (Meretniemi 2012, 20, 173–175.)

Onko kehityskeskusteluilla siis paikkaa Rajavartiolaitoksessa ja sen henkilöstöjohtamisessa? Kyselyn ja haastatteluiden perusteella on, mutta nykyiseen malliin toivottiin kautta linjan muutosta.

*K: Miten tärkeänä koet kehityskeskustelut osana Rajavartiolaitoksen toimintaa?*

*V: Tärkeä osa kokonaisuutta, mutta nykyisessä muodossaan on menettänyt arvostuksen, koska henkilöstö käsittää suoritusarvioinnin kehityskeskusteluna. (Vastaaja 17)*

Nykyisin hyvin monen organisaation ja työyhteisön johtaminen tapahtuu pääosin erilaisten keskusteluiden, kuten kehityskeskusteluiden avulla. On hyvin merkityksellistä millaisia keskustelut ovat laadultaan ja miten niitä käydään. Losadan ja Heaphyn (2004) mukaan negatiivisilla tavoilla sekä välinpitämättömillä keskusteluilla voidaan pelotella ja lamaannuttaa ihmisiä ja saada heidät sulkeutumaan. Positiiviset, yksilöitä arvostavat ja rohkaisevat keskustelut voivat puolestaan antaa voimaa ja innostaa. (Losada & Heaphy 2004, 745; Poursafar ym. 2014, 189.)



Henkilöstön osaamisen, motivaation sekä organisaatioon ja tavoitteisiin sitoutumisen kehittämiseksi kehityskeskustelu on yksi parhaimmista työkaluista. Kehityskeskustelu eroaa päivittäisistä keskusteluista muun muassa sillä, että kehityskeskustelu on tarkkaan valmisteltu systemaattinen prosessi. Sen tulokset sekä siellä tehdyt päätökset kirjataan ylös ja niitä seurataan. Näin ollen esimiehen ja alaisen välinen keskustelu ei jää pelkästään keskustelun tasolle. Työyhteisön päivittäiset keskustelut tarjoavat kyllä hyviä tilaisuuksia työasioista ja suorituksista puhumiseen. Kehityskeskusteluilla on kuitenkin mahdollista varmistaa jokaisen työyhteisön jäsenen osallistuminen työyksikön asioiden kehittämiseen ja varmistua tarpeellisten aiheiden läpikäynnistä koko työyhteisössä silloinkin, vaikka työyhteisö olisi avoin ja vuorovaikutteinen. Päivittäisistä keskusteluista kehityskeskustelut eroavat myös siten, että kehityskeskusteluissa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena. (Lindholm & Salminen 2014, 17, 93; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 98–99; Valpola 2000, 144.)

Yksi suurimmista haasteista on puolestaan pitää kehityskeskustelut antoisina sekä niiden pitämisen ja osallistumisen arvoisina. Kehityskeskustelusuoritusten jumiutuessa samoihin kaavoihin kiinnostus kehityskeskusteluihin hiipuu, keskustelut alkavat toistaa itseään ja eritoten alaiset alkavat kokea keskustelut turhanoisina. (Valpola 2003, 47.)

*K: Kuvaile lyhyesti miten esimiehenä hyödynnät kehityskeskusteluiden tuloksia?*

*V: Ei niitä voi keskustelunpitäjä isommin hyödyntää. Pidän keskustelun koska se on pakko tehdä, mutta ei minulla ole mahdollisuuksia oikeasti vaikuttaa alaiseni urakehitykseen. (...) Keskustelun lukee joku ehkä jossain, tuskinpa vaan. Mutta toivottavasti edes yksikön päällikkö sen lukee ja tekee tarvittavia peliliikkeitä. (Vastaja 12)*

*V: Sellaisia keskusteluja on ollut, että jo lähtiessä on tiedossa että aikaa ei ole käytössä, että hoidetaanpa tämä nopeasti alta pois, niin se latistaa ilmapiiriä. (Haastateltava 2)*

Aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta tulkitsemalla, että Rajavartiolaitoksen kehityskeskustelut koetaan osan keskijohtoon kuuluvien kehityskeskusteluja käyvien esimiesten johdosta turhauttavina. Mikä mahtaneekaan olla tilanne alaisten joukossa, jos jo keskusteluja käyvät esimiehet ovat turhautuneet tilanteeseen? Alaisten näkökulma kehityskeskusteluista olisikin hyvä kohde tarkemmalle tutkimukselle jatkossa. Ylemmissä esimiestehtävissä olevat näkevät kehityskeskustelut kuitenkin edelleen pääosin toimivina. Syitä kehityskeskusteluihin turhautumiseen on monia, kuten edellä on havaittavissa. Jotta keskusteluista saadaan toimivia ja kehityskeskustelujärjestelmä hyödynnettyä, tulee ongelmiin pyrkiä löytämään ratkaisut.

#### 5.1.1. Kehityskeskustelu strategisena työkaluna

Rajavartiolaitoksessa kehityskeskustelukokonaisuudesta käytettävä virallinen nimitys on Tavoite- ja kehityskeskustelu, joka vallitsevan ohjeistuksen mukaisesti pitää sisällään myös suoritusarviointikeskustelun ja on täten osa Rajavartiolaitoksen palkkausjärjestelmää (RVLPÄK B.12, 2015, 1-2). Palaan suoritusarviointikeskusteluun lyhyesti tutkielmani jatkotutkimusaiheissa. RVLPÄK B.12 (2015, 1) mukaan Tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhtenä tavoitteena on myös tukea Rajavartiolaitoksen strategian jalkauttamista. Sydänmaanlakka (2002) määrittelee älykkään organisaation ja taitavan johdon pyrkivän alati kehittämään suorituskykyään. Organisaation suunnitelmallinen kehittäminen vaatii organisaatiolta vision, strategian ja tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2002, 97.) Tällä hetkellä Rajavartiolaitoksen toimintaa johdetaan pitkällä tähtäimellä Rajavartiolaitoksen strategia 2022 avulla. Strategiassa on määritelty Rajavartiolaitoksen toiminnan päämäärät, visio ja strategiset linjaukset vuoteen 2022 asti (Rajavartiolaitoksen strategia 2012, 4-5). Strategian toteutumista tuetaan Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategialla 2022 (2013), sekä sen pohjalta luodulla henkilöstösuunnitelmalla 2014–2023.

Valpola (2003, 22) kuvaa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja organisaation arvojen olevan heikoimmillaan toteutettuna pitkän langan päässä oleva ilmapallo,

johon arvot ja tavoitteet on kirjattu. Vasta juhlatilaisuuksissa pallo vedetään näytävästi esiin ja julistetaan organisaation strategiaa. (Valpola 2003, 22.) Tällöin strategia ja sen tavoitteet muodostuvat vain erilliseksi osaksi organisaation toimintaa, joilla ei ole konkreettista vaikutusta organisaation henkilöstöjohtamiseen eikä henkilöstöjohtamisen työkaluun kehityskeskusteluihin.

Pelkästään visiolla, strategialla ja niiden tavoitteiden suunnittelulla ei saavuteta asetettuja päämääriä. Visiot ja suunnitelmat tulee kyetä myös jalkauttamaan käytäntöön, jotta strategia toimisi. Organisaation johdon tulee seurata hyvin herkästi työntekijöiden kykyjä ja tarpeita tavoitellakseen organisaation tavoitteita. Suunnitelmien jalkauttaminen vaatii myös, niin strategian sisällön ymmärrettäväksi tekemistä, kuin keskijohdon sitouttamista tavoittelemaan strategian tavoitteita. (Aycan, Kanungo & Mendonça 2014, 154, 155.)

Strategia, visio ja strategiset tavoitteet Rajavartiolaitokselta siis löytyvät, joten sen suhteen asia on kunnossa. Strategiaan suhtautuminen on kuitenkin Rajavartiolaitoksessa ja erityisesti sen hallintoyksiköissä sekä hallintoyksiköiden alaisissa työyhteisöissä verrattavissa Valpolan ilmapallovertauksen. Tutkielman aineiston perusteella Rajavartiolaitoksen strategian näkyminen ja sen jalkauttaminen kehityskeskusteluissa ei toteudu toivotulla tavalla. Kehityskeskusteluiden tavoitteellisuus keskittyy lähestulkoon puhtaasti työyhteisön tasalla laadittuihin tavoitteisiin. Rajavartiolaitoksen strategia loistaa poissaolollaan.

*K: Jalkautuuko Rajavartiolaitoksen strategia kehityskeskusteluissa?*

*V: Ei siellä kyllä Rajavartiolaitoksen strategioita ja arvoja ole minun mielestä ikinä käyty, eikä juuri hallintoyksikkö -tasaa. Että kyllä ne on olleet niitä yksikön asioita ja joissain tapauksissa vain niitä henkilökohtaisia asioita. (...) että kyllä hallintoyksikkötasa ei ole ollut käsittelyssä oikeastaan minusta juuri ollenkaan. Eikä laitostasa. (Haastateltava 2)*

Pahimmillaan strategiakytkösten puuttuminen tekee kehityskeskusteluista yksittäisiä, irrallisia tapahtumia, joilla ei saavuteta johdon ohjausta organisaation toiminnan tavoitteisiin. Strategisen ohjauksen puuttuessa esimiehiltä, ei strategiset tavoitteet ikinä saavuta työntekijöitä. Työntekijän näkökulmasta puutteellinen strategiakytkentä voi johtaa kokemukseen keskusteluiden hyödyttömyydestä ja työn kokeminen merkityksellisenä heikentyy. (Lindholm & Salminen 2014, 172.) Ruojasen (2011, 141–142) mukaan strategian ja strategisten tavoitteiden käsittely on luontevampaa ryhmäkeskusteluissa, mutta myös henkilökohtaisissa keskusteluissa se koetaan esimiesten osalta tärkeäksi.

Strategian jalkauttaminen yksittäisiin kehityskeskusteluihin on Rajavartiolaitoksen kokoisessa organisaatiossa haastava tehtävä. Siihen tulisi kuitenkin pyrkiä, jottei työyksiköiden toiminta olisi irrallista valtakunnallisesta tai alueellisesta kokonaisuudesta ja tavoitteista. Ainakin hallintoyksiköiden sisällä tulisi keskustella asetettavista tavoitteista. Työyksiköissä vähintään ryhmäkeskusteluissa tulisi pyrkiä strategian kytkemiseen työyksikön toimintaan. Vaikka jotkut esimiehistä kokevatkin kehityskeskustelujärjestelmän olevan nykyisellään hyödytön, mielleltään se kuitenkin oivana mahdollisuutena toiminnan johtamiseen.

*K:Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi mielestäsi muuttaa/parantaa?*

*V:Rakenne antaa mahdollisuuden oikeiden asioiden käsittelyyn. Kysymys on enemmänkin siitä, miten konkreettisesti yksikön ja virkamiesten tavoitteet on määritelty ja miten laadukkaasti tilaisuuteen on valmisteltu. (Vastaaaja 6)*

Kehityskeskustelu on onnistuessaan, oikein suunniteltuna ja johdettuna oiva keino johtaa organisaation toimintaa haluttuun ja oikeaan suuntaan. Tarkoitus on henkilöstön osaamisen ja sen kohdentamisen avulla tukea organisaation tavoitteisiin pääsyä. Jotta henkilöstön osaamisen kehittäminen saadaan suunnattua oikein, tulee heillä olla ymmärrys organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. (Valpola 2003, 13; Österberg 2014, 143.)

### 5.1.2. Tavoitteet

Kehityskeskustelutoiminnan keskeisimpiä tavoitteita on toimia työyksiköiden toimintaa ohjaavina tilaisuuksina, joissa työntekijöiden panos asemoidaan työyhteisön ja organisaation kokonaisuuteen. Toiminnan tuloksellinen ohjaaminen edellyttää kuitenkin ylimmän johdon tavoitteiden asettelua kehityskeskusteluesimiehille, jotka jakavat tavoitteet omiin työyksikköihinsä kehityskeskusteluiden kautta toteutettavaksi. Ilman selkeitä kehityskeskustelun päämääriä ja tavoitteita keskustelut ovat huonoimmillaan sekava ja irrallinen kokonaisuus organisaation toiminnasta ja niistä saatava hyöty jää vähäiseksi (Kulla 2008, 118; Meretniemi 2012, 65).

Huolimatta siitä, että Rajavartiolaitoksessa strategia on suunniteltu koko laitosta koskevaksi, on strategian ja erityisesti siitä johdettujen tavoitteiden kohdentaminen pienempiin yksiköihin myös mahdollista. Kuten Kaplan ja Norton (1996, 167) toteavat, suuren korporaatoin alaisuudessa toimivalle divisioonatason yksikölle on mahdollista johtaa oma strategiansa ja strategiset tavoitteet korporaatoin strategiasta. Se olisi myös Rajavartiolaitoksen kokoisessa organisaatiossa todennäköisesti järkevää. Näin voitaisiin saavuttaa yksilöllisempiä alueellisia tavoitteita laajojen valtakunnallisten tavoitteiden sijaan, joita kehityskeskusteluissa voidaan paremmin hyödyntää. Toki valtakunnallinen strategia, visio ja tavoitteet tulee huomioida taustalla, jottei alueellinen toiminta poikkea ylemmän johdon tavoitteista.

Laajemmat organisaation tavoitteet eivät kuitenkaan ole itsestään selvyys Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että suurimmassa osassa työyhteisöjä tavoitteet keskittyvät pelkästään oman työyhteisön ympärille.

*K: Miten organisaation tavoitteet jalkautuvat kehityskeskusteluissa?*

*V: Se on niin vetäjästä kiinni, että kyllä se parhaimmillaan toteutuu. Kun ensin käydään ryhmäkeskustelu, niin siinä ne tuodaan esille työyksikön*

*tavoitteet ja ehkä isoimman kokonaisuuden tavoitteet ja pyritään perustelemaan miten ne liittyvät toisiinsa. Ja sitten miten työyksikön tavoitteet jalkautuis siitä sitten työntekijöiden tavoitteiksi. (Haastateltava 4)*

Kuten edellä käy ilmi, on kehityskeskusteluiden toteutuminen pitkälti riippuvainen esimiehen toiminnasta. Työyhteisöä johtavalla esimiehellä on siis ratkaiseva rooli koko organisaation strategian ja sen tavoitteiden huomioimisessa kehityskeskusteluissa. Ylemmän johdon tulisi aktiivisesti hyödyntää kehityskeskusteluja osana johtamisjärjestelmää. Näin toiminta-ajatus saataisiin organisaatiossa kautta linjan yhteneväksi ja tavoitteiden asettelusta tulisi huomattavasti selkeämpää keski johdon esimiehille.

Organisaation näkökulmasta tavoitteiden asettelun tulisi olla kauaskantoista ja sijoittua kolmen ja viiden vuoden aikavälille, jotta konkreettista kehitystä saavutetaan organisaatiossa. Näitä tavoitteita tuetaan vuosittain tarkasteltavilla työntekijän henkilökohtaisilla tavoitteilla, joiden avulla työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan vastaamaan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden asettelussa tulee muistaa, että selkeät ja hyvin asetetut tavoitteet innostavat ja ohjaavat hyvin suoritukseen. (Kaplan & Norton 1996, 226; Kulla 2008, 118; Lindholm & Salminen 2014, 157; Meretniemi 2012, 48.)

Tavoitteiden asettaminen on aineiston perusteella kuitenkin mielletty kauttaaltaan keskeiseksi asiaksi kehityskeskusteluita, vaikka se tapahtuu lähestulkoon pelkästään työyhteisön sisäisenä. Esimiehet ovat sisäistäneet hyvin kehityskeskusteluiden merkityksen tuloksiin tähtäävänä johtamisen keinona, jossa tavoitteiden asettaminen on keskeisessä asemassa. Työyksikön ja työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden asetteluilla tuetaan toinen toisia. Ainakin työyhteisöiden toiminnan johtamisen kehityskeskusteluita hyödyntämällä voidaan näillä perusteilla katsoa olevan johdonmukaista.

*K: Mitä ryhmäkeskustelussa tulisi huomioida?*

*V: Yleensä kun siellä on ne työyksikön tavoitteet silloin agendalla ja minusta se on tärkeimpiä asioita ryhmäkeskustelussa. Siinä on sitten mahdollisuus vaikuttaa niihin työyksikön tavoitteisiin. Ja ne sitten lopulta vaikuttaa ukkojen omiin tavoitteisiin, ainakin mitä mie asetan. Ja olen vaatinut kailta kehityskeskusteluesimiehiltä, että he huomioivat ne työyksikön tavoitteet ja niiden tavoitteiden asettelu pitää tukea sitä. (Haastateltava 3)*

Tavoitteiden asettamisen yhteydessä tulee huomioida myös mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista mitataan. Tällä varmistutaan tavoitteiden saavuttamisen tai saavuttamatta jäämisen johdonmukaisesta seurannasta. Esimiehen tulee varmistua työntekijän olevan tietoinen niin organisaation kuin työntekijälle henkilökohtaisesti asetetuista tavoitteista ja tavasta, miten tavoitteisiin pääsyä mitataan. Luonnollisesti molempien tulee myös sitoutua tavoitteisiin ja mittareihin, jolloin taataan työntekijän aito sitoutuminen tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 1996, 226; Meretniemi 2012, 47.)

Tavoitteiden asettelu ja niiden saavuttamisen mittaaminen koettiin aineiston perusteella haastavaksi. Tavoitteet ovat, kuten aiemmin toin ilmi, yksi kehityskeskustelun keskeisimmistä asioista. Niiden asettamiseen ja saavuttamisen mittaamiseen tulee panostaa huolella, käsiteltiinpä sitten organisaation tavoitteita tai yksittäisen työntekijän tavoitteita. Kun tavoitteiden asettelu on kunnossa, toiminta ja kehityskeskusteluihin osallistuminen on organisoitua sekä mielekästä niin esimiehelle kuin alaiselle.

*K: Miten mielestäsi kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden saavuttaminen toteutuu?*

*V: Huonosti! Mitä kokemuksia on. Että se on yksi semmoinen asia, mitä mietin henkilökohtaisesti, että mitä kannattaa kirjata esimerkiksi niihin henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Koska en ole vielä kohdannut oikein semmoista keskustelua, että niissä olisi jollain lailla ruvettu, että tätä tavoitetta et ole saavuttanut. Tai tämän tavoitteen olet erittäin hyvin saavuttanut. Vaan ne yleensä on sitten: 'Aha, tällaiset tavoitteet on laitettu ja eiköhän*

*nuo ole suurin piirtein saavutettu'. (...) Ja se on nimenomaan se asia, johon minun mielestä pitäisi keskittyä. (Haastateltava 2)*

Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä, sellaisia joilla on merkitystä tavoitteita saavuttelevalle. Näin työntekijä saadaan motivoitua tavoitteiden saavuttamiseen. Silloin kun tavoitteet ovat riittävän haastavia, saavutettavissa olevia, aikaan sidottuja ja mitattavia, saadaan niistä paras hyöty. Tavoitteita ei kuitenkaan kannata olla liikaa, jottei tavoitteisiin keskittyminen vaikeudu. (Lindholm & Salminen 2014, 157.)

### 5.1.3. Toiminnan kehittäminen

Edellä käsitellyyn tavoitteiden asettamiseen liittyy olennaisena osana toiminnan kehittäminen ja keskittyminen olennaiseen. Keskittyminen olennaiseen muodostui selkeästi myös yhdeksi esimiesten kaipaamaksi kokonaisuudeksi tutkielman aineistoa tarkasteltaessa. Toimintaa ei saada kehitettyä, jos johdon asettamat tavoitteet ovat epäselviä ja kehityskeskusteluihin käytettävät voimavarat kohdentuvat toisaalle.

Kun kehityskeskusteluissa keskitytään kehitykseen, tuloksena on organisaation ja työntekijän välinen vuorovaikutus, jossa osapuolet paneutuvat molempien osaamistarpeiden kehittämiseen (Valpola 2003, 15). Kehityskeskustelussa yksi tärkeimmistä tavoitteista on luoda merkitys työntekijän työlle (Aarnikoivu 2010, 66).

Kouluttamalla ja valmentamalla työntekijöitä sekä esimiehiä voidaan paremmin varmistua heidän ymmärryksestään kehityskeskusteluiden merkityksestä, jolloin kehityskeskusteluita käydessä huomio keskittyy kehitykseen. Koulutuksen lisäksi oikealla asennoitumisella kehityskeskusteluihin voidaan lisätä organisaation ja yksilön toiminnan kehittämiseen tähtäävää toimintaa.

*K: Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi mielestäsi muuttaa/parantaa?*



*V: Lomakkeen perusteella pidetty keskustelu syö uskottavuutta koska se tehdään vaikka siinä ei tule koskaan esille mitään yllättävää. Esimiehille ja alaiselle mahdollisuus jättää välistä tai tehdä kevennettynä mikäli keskusteltavaa ei todellakaan ole. (Vastaaja 16)*

*K: Pitäisikö esimiehillä olla enemmän vapauksia ohjata teemaa keskusteluille?*

*V: Ainakin ite huomasin, että ei kannata juuttua niihin lomakkeen kohtiin, vaan keskustella niistä asioista jotka on tärkeitä. Ja minusta tuossa kehityskeskustelussa on tärkeää nimenomaan se kehittäminen. Että miten asioita, olipa ne mitä tahansa, niin miten niitä viedään eteenpäin. (Haastateltava 2)*

Edellä olevat katkelmat osoittavat lomakkeiden saavan suuren huomion keskusteluista käytäessä. Lomakkeet koettiin hyvänä muistirunkona ja niin tuleekin olla, mutta liian orjallinen lomaketta seuraava kehityskeskustelu ei ole luonnollinen tapahtuma, jossa esimies ja työntekijä avoimesti kohtaavat toisensa.

Toiminnan kehittämiseksi tulee kehityskeskusteluiden kokonaisuudessa huomioida myös ryhmätasolla tapahtuva asioiden reflektointi jälkikeskustelussa. Ryhmäkeskustelua käsiteltäessä haastateltavat näkivät, että henkilökohtaisten keskusteluiden jälkeen pidettävillä ryhmäkeskusteluilla olisi mahdollisuus kehittää toimintaa ja auttaa johtamisessa.

*K: Pitäisikö käydä joku jälkikeskustelu?*

*V: Kyllä. Siinä ei tietenkään yksityiskohtia voi ottaa. Mutta semmoinen, niinku esimerkiksi tässä tilanteessa missä me nyt ollaan, (...) että minkälainen on tämän kehityskeskustelukierroksen tulos, että miltä se näyttää, että miten henkilökunta kokeen tämän hengen. Onko tapahtunut muutoksia ja sitten jälkeenpäin vielä kerrata ne yksikön tavoitteet (...). Kyllä minusta semmoinen, missä lyhyesti vielä keskustella miten henkilökunta koki sen kierroksen, että oliko siihen aikaa ja olivatko kaikki valmistautuneet hyvin. Pikku muistutus siihen tavallaan. (Haastateltava 2)*

Kehityskeskusteluissa esille nousseiden ajatusten ja esitysten läpikäynti ryhmäkeskusteluna auttaa johtajia, työyhteisöä sekä yksilöitä yhteen sovittamaan yksilöiden esitykset ja tarpeet ainakin organisaation tavoitteisiin, ehkä jopa strategiaan. Myös esimiesten välillä vähintään työpisteiden sisällä tulisi käydä keskusteluita refleктоiva jälkikeskustelu. Niissä keskusteluiden anti tulee käsiteltyä esimiesten kesken ja havainnot osataan huomioida kattavasti organisaation tai työyhteisön toiminnassa. (Poikela 2005a, 42–43.) Ryhmäkeskusteluiden onnistuminen on kytköksissä siihen, millaisiksi tilaisuudet onnistutaan rakentamaan. Avoimissa, vuorovaikutteisissa tai jopa dialogisissa ryhmäkeskusteluissa saadaan tasavertaisesti paneuduttua käsiteltäviin aiheisiin ja tilaisuus on mitä suurella todennäköisyydellä onnistunut. Vain onnistuessaan ryhmäkeskusteluilla on mahdollisuus edesauttaa organisaation toimintaa.

#### 5.1.4. Jatkuvuus ja jatkohyödyntäminen

Onnistuneiden tavoitteiden asettelun ja kehityskeskusteluiden jälkeen on tärkeää muistaa myös saatujen tulosten käsittely ja jatkohyödyntäminen. Meretniemen (2012) mukaan kehityskeskusteluiden viimeinen vaihe, seuranta on yhtä tärkeä osa prosessia, kuin mikä tahansa muukin vaihe. Seurannan toteuttaminen tulee sopia työntekijän kanssa varsinaisessa kehityskeskustelussa ja sen toteuttamisesta tulee pitää kiinni. Näin keskustelun molemmille osapuolille on selvää, miten seuranta tullaan toteuttamaan. (Meretniemi 2012, 99–100.)

Oikein toteutettu kehityskeskustelu sisältää selkeät päätökset sovituista asioista ja tavoitteista, joiden toteutumisen seuranta hoidetaan systemaattisesti. Jos seuranta puuttuu tai on vajavaista, se voi vesittää laadukkaiden kehityskeskusteluiden tulokset. (Lindholm & Salminen 2014, 182, 205.) Myös kehityskeskusteluista saatavien tulosten dokumentointi ja hyödyntäminen on tärkeää. Ennen pitkää käy niin, että luotto koko kehityskeskustelujärjestelmään horjuu, jos kehityskeskusteluissa esiin tuodut kehittämissesitykset eivät johda toimenpiteisiin. (Aarnikoivu 2010, 101–102; Lindholm & Salminen 2014, 171.)

*K: Mitä keskusteluiden tuotteilla tehdään?*

*V: Usein on käynyt niin, että vaikka siellä on mitä lausunut, niin mihinkään ne eivät ole vaikuttaneet, niin ne eivät ole ilmeisesti menneet mihinkään tiedoksi. (...) Monen käsitys on, että lomakkeet vain hautautuu jonnekin. (Haastateltava 1)*

Edellinen katkelma osoittaa selkeästi, ettei tulosten jalkautumista käytäntöön koeta yleisesti kovinkaan toimivaksi. Aineistosta tehdyt muut havainnot osoittavat myös samaa. Tulosten jatkohyödyntämiseen tulee panostaa ja niiden seuranta tulisi ottaa kautta organisaation osaksi päivittäistä toimintaa. Sen avulla toiminta saadaan näkyvämmäksi. Näkyvyyden kautta myös työntekijät saadaan helpommin sekä konkreettisemmin sitoutettua tavoitteiden tavoitteluun ja koko kehityskeskusteluprosessiin.

Kehityskeskusteluista saatujen kehittämisideoiden ja -teemojen käsittely olisi hyvä yhdistää organisaation normaaliin ja päivittäiseen toimintaan. Toiminnan kehittämistä saadaan siten käsiteltyä pitkin toimintakautta, eivätkä kehityskeskustelut jää muusta organisaation toiminnasta kerran vuodessa pidettäväksi irralliseksi kokonaisuudeksi. (Lindholm & Salminen 2014, 166–167.) Pahimmillaan tavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden laiminlyönti viestii henkilöstölle, ettei sovitusta asioista tarvitse pitää kiinni. Laiminlyönnin johdosta henkilöstö voi myös kokea, ettei kehityskeskusteluilla ole virkaa organisaatiossa. Seurantakeskusteluiden ei tarvitse olla monimutkaisia tai pitkiä. Riittää, että kerrataan olennaisten seikkojen eteneminen sekä tarvittaessa sovitaan yhdessä oikaisutoimenpiteistä. (Meretniemi 2012, 99, 101.) Tällainen kertaus onnistuu selkeimmin ryhmäkeskusteluina muiden koulutus- tai palaveritilaisuuksien ohessa, kunhan se vain osataan ottaa osaksi organisaation toimintaa.

Kehityskeskusteluiden tulosten systemaattinen hyödyntäminen toimii havaintojen perusteella paikallisesti työyhteisön sisällä kohtalaisen hyvin. Tulosten hyödyntämisessä iso rooli on luonnollisesti esimiehen aktiivisuudella. Jos keskusteluiden tuloksiin ei keskusteluiden jälkeen palata, ei tulosten hyödyntäminen ole johdettua ja harvoin johtaa konkreettisiin tuloksiin. Vastausten perusteella työyhteisöjen

esimiehet tiedostavat kyllä keskusteluista saatujen tulosten hyödyntämisen tärkeyden ja käyttävät tuloksia hyväkseen omassa johtamisessaan. Suurimmat puutteet tulosten hyödyntämisessä on havaittavissa työyhteisöjä ylemmillä organisaatiotasolla Rajavartiolaitoksessa. Tulosten tehokas hyödyntäminen edellyttää systemaattista seuranta ja ennen kaikkea tulosten analysointia syvällisesti. Tulosten hyödyntämisessä hallintoyksiköissä ja koko Rajavartiolaitoksen organisaatiossa on selkeästi kehitettävää.

*K: Mitä mahdollisuuksia kehityskeskusteluilla olisi?*

*V: Kun se käydään hyvin, niin se antaa myös esimerkiksi vartiostolle eväitä siihen, että jos he haluavat ne tuonne henkilöstötoimistoon ja katsoa, että mihin ihmiset oikein haluavat. Nythän ne laput ei etene minulta mihinkään, jos ei niitä erikseen pyydetä. Mutta tyyliin urasuunnitteluun ja tämmöiseen. (Haastateltava 2)*

*K: Miten tärkeänä koet kehityskeskustelut osana Rajavartiolaitoksen toimintaa?*

*V: Voisin kuvailla kehityskeskustelujen rajavartiolaitoksessa olevan pääasiassa näennäisesti johtamista parantavaa. Käydään keskusteluja kun niin on trendikästä, mutta aito ja tuloksia analysoiva ja hyödyntävä toiminta jää tekemättä. (Vastaaja 16)*

Kehityskeskustelut eivät ole pelkästään työntekijän ja esimiehen välinen asia. Ylhäältä alas suuntautuvan organisaation tavoitteiden jalkauttamisen lisäksi tulee muistaa huomioida alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä ja keskusteluissa esille nousevat arvokkaat tiedot. Kun organisaatiossa on sovittu mitä tietoa haetaan ja miten sen hyödyntäminen hoidetaan, on toimintatapa saatava koko organisaation tietoon. Tällöin kaikille on selvää miten organisaatiossa on mahdollista vaikuttaa ja toiminta on läpinäkyvää. Tulosten hyödyntämisessä keskeisintä on, miten esimies ja ylempi johto tunnistavat toiminnan kehittämiseen johtavan olennaisen ja arvokkaan tiedon sekä miten sitä osataan hyödyntää. (Aarnikoivu 2010, 102.)

## 5.2 Dialogi Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa

Kehityskeskustelua on mahdollista käydä monin eri tavoin. Jotta kehityskeskusteluissa aidosti kohdataan toinen ihminen, olisi kehityskeskusteluja käytävä dialogisin periaattein (Isaacs 2001, 31). Rajavartiolaitos sotilaallisesti järjestäytyneenä organisaationa sisältää luonnollisesti paljon hierarkkisia organisatorisia rakenteita ja esimiesten sekä alaisten välisiä valtasuhteita. Vaikuttavatko nämä vanhat valtasuhteet vielä kehityskeskusteluiden taustalla tai jopa suoraan keskusteluiden käymiseen Rajavartiolaitoksessa? Vai voidaanko nähdä Rajavartiolaitoksen sotilaallisena organisaationa vanhoista valtasuhteista huolimatta siirtyneen demokraattiseen ja dialogiseen keskustelukulttuuriin?

Romanin (2015) mukaan aidon dialogin saavuttamiseksi vaaditaan yksilöiltä muutosta keskusteluihin suhtautumisessa. Suurin este muutokselle on kuitenkin organisaatiokulttuuri. Dialogi ja organisaatiokulttuuri kietoutuvat yhteen, jolloin organisaatiokulttuuri asettaa rajat, ja dialogi taas mahdollistaa rajojen tutkinnan. Näin yhdessä toimien ne johtavat kohti parempaa vuorovaikutusta. Dialogisemat organisaatiot ja työyhteisöt syntyvät vain dialogiin uskovien johtajien avulla. Onnistuneeseen dialogiin tarvitaan siis yksilökohtaisia dialogitaitoja, dialogisia prosesseja ja työskentelymenetelmiä sekä dialoginen organisaatiokulttuuri. (Roman 2015, 2-3.)

Isaacs (2001) näkee dialogin keskusteluna, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Se eroaa nopeisiin päätöksiin tähtäävästä tavanomaisesta keskustelusta siinä, että dialogissa pyritään aktiivisesti luomaan uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Siinä pyritään selvittämään edessä olevien valintojen luonnetta sekä herättämään oivalluksia, joiden pohjalta ennakkokäsityksiä ja tietoja voi järjestää uudelleen. (Isaacs 2001, 39, 63.)

Päästäkseen dialogin avulla tällaiseen vuorovaikutukseen, pitää jokaisen osallistujan kyetä selvittämään toisten ajatuksenkulkuja. Se ei ole helppoa, koska ajat-

telu perustuu usein hiljaiseen tietoon, jota keskustelun toinen osapuoli ei ole koskaan sanoin kuvannut. Dialogissa ei taistella toisia vastaan, vaan pyritään ajattelemaan yhdessä. Se vaatii muutoksia niin meissä keskustelijoissa kuin ympäristössämme. Meidän tulisi toimia johdonmukaisesti, eli kuunnella, kunnioittaa, odottaa, puhua suoraan ja toimia puhutun mukaisesti. Meidän pitäisi luoda joustavia vuorovaikutusrakenteita, joissa nähdään, ennakoidaan ja hallitaan oma vaikutus muihin. Meidän tulisi antaa riittävästi tilaa dialogille, jossa ajattelun arkkitehtuuri vaikuttaa oivallusten laatuun, tunteiden syvyyteen ja ajatusten selkeyteen. (Isaacs 2001, 47–50.)

Edellä mainittu muutos vaatii ennen kaikkea muutosta asenteissa, jotta dialogi mahdollistuu. Keskeisin asia kohti toimivaa dialogia on opetella uusi kommunikaatiokulttuuri (Heikkilä & Heikkilä 2001, 54). Dialogin käytännön osaaminen on vaativaa ja vie aikaa, mutta siitä saatava hyöty on ponnisteluiden arvoista. Dialogin oppii vain osallistumalla dialogiin, jolloin vuorovaikutukselliset suhteet muiden kanssa kehittyvät (Wink 2007, 72).

### 5.2.1. Kommunikointi

Kehityskeskustelun peruselementti on kommunikointi. Ihminen kehittyy kommunikoimalla toisten kanssa. Yksittäisten henkilöiden näkökulmat tarkastella asioita maailmassa eivät ole samoja, eivätkä sen johdosta koetut kokemuksetkaan. Selkeämmän ja laajemman ymmärryksen maailman tapahtumista saavuttaa nojautumalla toisten kokemuksiin. Tästä syystä kommunikointi on korvaamaton tapa kehittää ymmärrystä. Kommunikoitaessa toisten ihmisten kanssa ihminen oppii tuntemaan itsensä ja itsensä kautta opitaan ymmärtämään toisia. (Alhanen 2016, 30; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 14.)

Onnistunut kommunikointi vaatii keskustelujen molempien osapuolien osallistumista, mutta Isaacsin (2001, 30–32) mukaan kommunikoinnin keskeinen tekijä on esimies ja hänen kykynsä hallita taito kommunikoida (dialogi). Nummelin

(2007) määrittelee esimiehen tehtäväksi dialogista kommunikointia toteutettaessa työntekijän aktivoinnin ja kannustamisen. Esimies voi kysymysten avulla edesauttaa dialogista keskustelukulttuuria. Kuuntelemalla työntekijän kertomaa ja muotoilemalla kysymykset sen perusteella esimies auttaa keskustelua eteenpäin. Samalla työntekijä tuntee tulleen kuulluksi ja hänen kynnyksensä heittäytyä keskusteluun madaltuu. Kysymyksiä muotoillessa on muistettava niiden avoimuus, jotta saadaan vapautettua keskustelun ilmapiiriä. Näin voidaan helpommin edesauttaa yhteisymmärrykseen pääsyä. (Nummelin 2007, 68–69.)

Kommunikointi tehokkaimmillaan on informaation ja ideoiden välittämistä sekä keskinäisen vuorovaikutuksen ylläpitämistä. Tehokkuus edellyttää lähettäjältä selkeää tiedon siirtoa. Vastaanottajalta puolestaan edellytetään sanoman ymmärtämistä sellaisena, kuin se on tarkoitettu. Sanoman lähettämisen selkeyden lisäksi olennainen osa onnistunutta kommunikaatiota on siis toisen kuunteleminen ja ymmärtäminen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 105.)

*K: Mikä/mitkä ovat mielestäsi kehityskeskusteluiden tärkeimmät tavoitteet?*

*V: Avoimen keskustelukulttuurin luominen organisaatioon, jossa vielä perinteisesti ollaan hiljaa ja mutistaan. (Vastaaja 16)*

Molempiin suuntiin tapahtuva avoin ja asiallinen keskustelu nähtiin niin kyselyssä kuin haastatteluissa yhdeksi tärkeimmistä asioista kehityskeskusteluita käytäessä. Huolimatta siitä, että puolet kyselyn vastaajista korostivat vastauksissa keskustelun avoimuuden tärkeyttä, ei dialoginen keskustelu ole itsestäänselvyys Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa. Vastausten perusteella kehityskeskustelu koetaan monissa työyhteisöissä mahdollisuutena alaiselle, ja osittain myös esimiehelle, purkaa vuoden aikana kerryttämänsä taakkaa. Vaikuttaa siis siltä, että kaikki työntekijät eivät osaa tai kykene keskustelemaan esimiestensä kanssa ilman kehityskeskusteluita. Tilanne on huolestuttava. On mahdollista ettei kehityskeskustelusta muodostu dialogista tilaisuutta, jos avoin keskustelukulttuuri esimiehen kanssa ei ole itsestään selvyyssä työyhteisössä.

*K: Mitkä ovat kehityskeskustelun mahdollisuudet?*

*V: Sehän ikään kuin pakottaa puhumaan. Jos lähinnä alaisella on asia, josta ei ole aiemmin halunnut puhua, niin se tilanne voi tavallaan pakottaa puhumaan ja alainen voi yhtäkkiä alkaa asiasta puhumaan. Sellaisista asioista, joista ei esimiehellä ole aiemmin ollut mitään tietoa ja jotka voi selittää alaisen käytöstä työmaalla. (Haastateltava 4)*

Avoimen keskustelukulttuurin kautta työyhteisöissä on mahdollista saavuttaa luottamuksellinen ryhmäytyminen johtajien ja työntekijöiden välillä. Tämä vaatii johtajalta avointa, työntekijöiden tasolla tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa johtaja ei nosta itseään työntekijöitä parempaan asemaan. Työyhteisö, josta avoin ja dialoginen johtaminen ja keskustelukulttuuri puuttuvat, ei pysty menestymään nykyisessä asiantuntijuutta korostavassa yhteiskunnassa. Ylikorostunut valta-asetelma johtajien ja työntekijöiden välillä johtaa huonoimmillaan organisaation pahoinvointiin. Dialoginen johtaminen puolestaan auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon ja synnyttää oma-aloitteisuutta sekä luovuutta työntekijöissä. (Juuti 2017, 129–130, 136.)

Aineiston perusteella osalle esimiehistä vaikeiden asioiden käsitteleminen ja vaikeista asioista keskusteleminen kehityskeskusteluissa on jopa niin haastavaa, että ne mieluummin sivuutetaan. Keskustelutaidot korostuvat haastavia aiheita läpikäydessä. Tässäkin asiassa voitaneen todeta, että harjoitus tekee mestarin ja hankalia asioita ei opi käsittelemään muuten kuin harjoittelemalla. Keskustelutaitojen ohella selkein yksittäinen asiaan vaikuttava tekijä on varmasti Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuri. Edelleenkin valitettavan usein törmätään jokapäiväisessä toiminnassa ajatusmaailmaan, jossa virheen sattuessa syyllisen löytyminen on tärkeintä. Virheistä oppiminen ja toiminnan kehittäminen ei ole pääosassa. Kommunikoinnissa on siis parannettavaa niin yksilöillä, kuin organisaatiolla. Kannustava ja positiivinen asenne tulisi muistaa kaikessa toiminnassa läpi organisaation. Alla olevan haastattelukatkelman viimeinen lause mielestäni hienosti muistuttaa kannustavuudesta ja positiivisuudesta.



*Valitettavasti näyttää siltä, että on ihmisiä, joille jotkut asiat ovat niin hankalia, että he lakaisevat tietyt jutut kokonaan maton alle, eivätkä käy asioita läpi vaikka ne pitäisi käydä. Jos henkilöllä on terve asenne asioihin, vaikka ne eivät mukavia olisikaan, niin ne pystyy rakentavasti käymään läpi. Se on se hyvä asia järjestelmässä, että tällä halutessaan saadaan ja jos se toimii niin kuin pitää, niin ongelma-kohtiin pystytään puuttumaan. Mutta sekin pitäisi suomalaisessa kulttuurissa muistaa, että oot toiminu hyvin. (Haastateltava 1)*

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen syvyys näkyy tilanteissa, joissa pitäisi pystyä rakentavasti keskustelemaan virheistä. Oppiminen ja virheet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Ekmanin (2004) mukaan monesti käy niin, että ohitamme varsinkin isommat työtehtävät oppimatta tehdyistä virheistä ja oikeista ratkaisuista. Jokaisen projektin jälkeen tulisi käydä 'Miten se meni?' – keskusteluita ja niitä tulisi arvostaa. Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen liittyvät toisiinsa. Keskusteltaessa asioista, mitkä eivät toimi, opitaan paljon. Virheiden salliminen on oppimisen kannalta tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää on keskustella virheistä jälkikäteen. Tavoiteltava tilanne olisi, että yksittäinen työntekijä tuntee niin suurta luottamusta esimiestä kohtaan, että hän voi mennä esimiehen luokse keskustelemaan virheistä. (Ekman 2004, 121.)

Myös esimiehen kykyä ja taitoa kuunnella alaista kaivattiin. Avoimuuden ja vuoropuhelun korostuminen vastauksissa osoittaa esimiesten osalta kehityskeskusteluiden ajatuksen ymmärtämistä. Mistä sitten johtuu, että avoimuutta kaivataan lisää? Yksi dialogisen kommunikoinnin taito on osata kuunnella ja ymmärtää puhuttua. Vaikka keskustelut olisivatkin näennäisesti vuorovaikutteisia, on molemminpuolinen kuuntelemisen taito tärkeää. Jotta päästään aidosti hyödylliseen dialogiin keskustelutilanteissa tulee kuulemaansa osata käsitellä ja ymmärtää.

*K: Millaisia haasteita olet kohdannut kehityskeskusteluita käydessäsi?*

*V: Joskus on ollut merkittäviä haasteita päästä samalle aaltopituudelle alaisen kanssa. On kyllä puhuttu samasta asiasta, mutta eri kielellä. (Vas-taaja 16)*

Kommunikointi ei ole pelkästään puhumista. Siihen liittyy olennaisena osana myös kuunteleminen, toisen ymmärtäminen. Useat kommunikaatioon liittyvät ongelmat johtuvat kuuntelijan vähätellessä kuulemaansa ja pitäessään kuultua itsestään selvyyksinä ja yksinkertaisina asioina (Heikkilä & Heikkilä 2001, 106).

Perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa johdetaan asioita. Asioita johdettaessa toiminta kiteytyy esimiehen yksinpuheluun, joka ilmenee käskyinä tai lievemässä muodossaan asioista tiedottamisena. Kyse on siis yksipuoleisesta viestinnästä, jolloin alainen on alisteisessa asemassa. Seurauksena on alaisen alistuminen, joka johtaa lopulta turhautumiseen. Alistamisen seurauksena alainen lähtökohtaisesti tekee vain sen mitä on käsketty. (Juuti 2017, 136.)

Dialogissa jokaisen osapuolen on oltava valmis kyseenalaistamaan omat fundamentaaliset oletuksensa. Vain siten keskustelu voi olla avointa ja dialogi mahdollistuu. (Bohm 1999, 7.)

*Vuorovaikutushan on sellainen, että se vaatii kaksi osapuolta. Että vaikka toisella olis minkälaiset valmiudet, mutta toisella ei ole, niin ei siitä tule mitään. Ja joskus se voi se esimieskin olla persoonaltaan semmoinen, että ei ala hirveästi puhumaan. (...) Ihmiset on persoonia. (Haastateltava 4)*

Kuten yllä todetaan, ovat ihmiset erilaisia persoonia. Huolimatta erilaisuudesta, pyrkimys kehityskeskusteluissa tulisi pitää avoimessa vuorovaikutuksessa, jolla mahdollistetaan niin alaisen kuin esimiehen tasavertainen osallistuminen organisaation toimintaan. Vain siten voidaan dialogin toteutumista edesauttaa.

### 5.2.2. Luottamus

Aarnikoivu (2010, 12) määrittää esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen olevan tärkein tekijä kehityskeskustelun onnistumiseksi. Jos luottamus esimiehen ja alaisen väliltä puuttuu, ei kehityskeskustelua voida pitää luontevana eikä etenään dialogisena. Bohmin (1999) mukaan luottamus ei rakennu automaattisesti. Henkilösuhteiden alussa on luonnollista, että ihmiset eivät luota toisiinsa. Luottamuksen aikaansaaminen edellyttää, että osapuolet oppivat tuntemaan toisensa. (Bohm 1999, 16, 26.) Kummankin osapuolen on panostettava luottamuksellisen suhteen rakentamiseen. Luottamussuhdetta rakennettaessa esimiehen rooli on yleensä kuitenkin se, joka saa huomiota osakseen. (Aarnikoivu 2010, 19.)

Luottamus on keskeinen osa myös dialogia ja välttämätön elementti dialogin onnistumiseksi. Ilman luottamusta ei keskustelu pysty ikinä saavuttamaan dialogista muotoa. Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuri ei varmasti kaikilta osin ole avointa ja luottamuksellista keskustelua tukevaa. Hierarkkinen organisaatio tuo ylimääräistä jännitettä esimies-alaisuuteisiin. Esimiehen toiminnalla ja käyttäytymisellä on keskeinen merkitys jännitteen muodostumiseen työyhteisöiden henkilösuhteissa. Ilman avointa vuorovaikutusta ja alaisen kanssa käytävää vuoropuhelua ei kehityskeskustelu muodostu aidosti vuorovaikutteiseksi tilanteeksi (Aarnikoivu 2010, 17).

Toimivan organisaatiokulttuurin luomisessa esimiehet ovat avain asemassa (Nummelin 2007, 72). Heikkilän ja Heikkilän (2001) mukaan johtaja voi omalla esimerkillään edesauttaa luottamuksen syntymistä. Silloin kun johtaja osaa ottaa osaa keskusteluun ilman ennako-odotuksia, syylistämättä ja puolueettomasti, saadaan osallistujissa aikaan luottamusta. Tähän auttaa esimerkiksi käsiteltävään asiaan liittyvien omien tuntemusten läpikäynti keskustelussa. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 163.)

Dialogi onnistuu vasta, kun siihen osallistujat kykenevät panemaan oman persoonansa likoon. Haavoittuvuuden kokeminen ja luottamuksen puute johtavat

osallistujan kääriytymiseen omiin puolustusmekanismeihinsa ja tyytymiseen hyväksytyihin standardi-ilmaisuihin. Loppukädessä on osallistujan itse arvioitava, miten syvällisesti oman persoonallisuuden keskustelussa tuo esille ja miten muut sen käsittävät. Samalla on myös arvioitava, miten keskustelusta syntyy rakentava, luova oppimisprosessi. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 140.)

Kehityskeskusteluiden käymiseen menestyksekkäästi dialogia hyödyntämällä tarvitaan siis esimiehen ja alaisen välistä molemminpuolista luottamusta. Aineiston perusteella esimiehen ja alaisen välinen luottamus ei ole itsestään selvyyttä käytäessä kehityskeskusteluita Rajavartiolaitoksessa.

*Kaikkien kanssa ei syntynyt riittävää luottamusta, jotta keskustelu olisi riittävän avointa. (Vastaja 3)*

*Semmoinen vapaampi kerronta voisi olla suotavampaa, mutta kun se voi huonoimmillaan olla sitä, että alainen sanoo joka asiaan, että ”Empä minä nyt oikein tiedä”, niin sitten se on semmoista lypsämistä ja se ei ole kovin hedelmällistä. Se tietenkin edellyttää, että alainen luottaa siihen esimieheen ja alkaa kertomaan. Että jos se ei ole kunnossa, niin kyllä se on aika lyhyt ja hiljainen se keskustelutilaisuus ja siitä ei kyllä sitten kukaan kostu millään lailla. (Haastateltava 4)*

Yllä mainittu esimerkki kieli luottamuksen puutteesta ja alaisen haavoittuvuuden tunteesta. Luottamuksen puutteeseen voi tietenkin olla monia syitä. Luottamuksen puutteen havaitessaan esimiehen tulisi pyrkiä aktiivisesti luomaan luottamusta omilla toimillaan. Ennen pitkään esimiehen luottamusta herättävä toiminta tuottaa tulosta ja antaa keskusteluille syvyyttä. Keskeisimmäksi tekijäksi luottamuksen syntymiseen näkisin esimiehen toiminnan. Pahimmillaan esimies voi saada luottamuksen romutettua totaalaisesti omalla käytöksellä. Sama tietenkin pätee myös toisin päin, jos alainen käyttäytyy samoin.

*(...) kun olen itse ollut esimieheni kanssa keskustelemassa, olen törmännyt suoranaiseen valehteluun ja keskustelu on äärimmäisen turhauttavaa. (Vastaja 12)*

Esimies, joka ei toimi esimerkillisellä tavalla eikä perustele omaa toimintaansa, menettää johtajuutensa alaisten silmissä. Tällaisessa tilanteessa alaisten sitoutuminen ja motivaatio työhön ja työyhteisön kehittämiseen helposti romahtaa, jos sellaista on ylipäättäen päässyt muodostumaan. (Juuti 2017, 65–67.)

Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia luottamuksen herättämiseksi ovat johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus (Ekman 2004, 120). Aarnikoivu (2010) puolestaan näkee luottamusta herättävän esimiehen ominaisuuksiksi pätevyyden, hyväntahtoisuuden, rehellisyyden ja ennustettavuuden (Aarnikoivu 2010, 23).

Yksi tapa rakentaa luottamusta esimiehen ja alaisen välillä on pitää sovitusta asioista kiinni. Jos esimies ei pidä sovitusta asioista kiinni ja valvo niiden toteutumista, voi tuloksena olla alaisen luottamuksen romahtaminen esimieheen ja pahimmillaan koko kehityskeskustelujärjestelmään. Tällöin esimies ei tee hallaa vain itselle, vaan koko järjestelmälle. Myös kehityskeskusteluista saatujen tuosten ja tulosten huomioiminen sekä hyödyntäminen jatkossa tulee esimiehen muistaa.

*K: Miten kehityskeskusteluja ja niiden tuloksia voisi mielestäsi hyödyntää vielä paremmin?*

*V: Kootut toiveet ja kehittämisajatukset huomioitaisiin ylempien esimiesten toimesta; osoittaisi, että kehityskeskusteluilla voi vaikuttaa ja ne huomioidaan tosissaan. (Vastaja 11)*

Menetetyn luottamuksen korjaamiseksi tulee keskustelukulttuuri saada mahdollisimman avoimeksi. Lindholm ja Salminen (2014) toteavat kehityskeskusteluita yleisimmin vaivaavan ongelman olevan sitoutumisen puute avoimeen ja luotta-

mukselliseen vuorovaikutukseen. Syy edellä mainittuun ongelmaan johtuu yksinkertaisesti siitä, etteivät keskustelun osapuolet ymmärrä kehityskeskusteluiden merkitystä omalle työlleen. (Lindholm & Salminen 2014, 173.) Kehityskeskusteluiden merkityksen ja päämäärien ymmärtäminen johtaa jälleen jo aiemmin esittämäni ajatukseen valmennuksesta ja koulutuksesta kehityskeskustelujärjestelmään.

### 5.2.3. Yhteinen ajattelu

Kehityskeskusteluiden tärkeimpiä päämääriä on saavuttaa esimiehen ja alaisen välillä yhteinen ymmärrys asioista. Yhteisen ymmärryksen ja yhteisen ajattelun löytyminen tapahtuu vain avoimin mielin tapahtuvan keskustelun kautta, jossa molempien näkökulmia kunnioitetaan. Sotilaallisessa, hierarkkisessa organisaatiossa avoimuuden saavuttaminen voi olla varsin vaikeaa. Yhteisen ajattelun puuttuessa organisaatioiden kehittyminen ja suorituskyvyn parantaminen kohtavat ongelmia (Isaacs 2001, 25). Tavanomaisen keskustelun päämääränä on saada aikaan päätöksiä ja saattaa käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksestä. Dialogia käymällä puolestaan tuloksena syntyy uusia oivalluksia. Tällainen ihmisten ennakkokäsityksiä uudelleen muokkaava ja yhteistä ajattelua synnyttävä dialogi mahdollistuu avoimuuden, vuorovaikutuksen ja tasavertaisuuden kautta. (Isaacs 2001, 63; Nummelin 2007, 62–65.)

Yhteisen ajattelun kautta tuotetaan eri organisaatiokulttuureiden merkityksiin muutoksia. Yhdessä tuotetulla, kollektiivisella ajattelulla saadaan aikaan kollektiivisesti jaettu merkitys. Samaan aikaan kommunikoidessamme tapahtuu myös hiljaisella tasolla prosessointia, eli ajattelua. Dialogin toteutuessa tuon hiljaisen ajattelun kautta yksilöiden merkityksissä tapahtuu muutoksia, jonka johdosta yksilöiden ajattelu lähestyy kollektiivista ajattelua. (Wink 2010, 56.)

Dialogia aidosti käytäessä ihminen kyseenalaistaa omia näkemyksiään ja ajattelutapoja. Hän kuuntelee muiden näkemyksiä yrittäen ymmärtää niitä. Tämän ymmärtämisen johdosta syntyy uutta yhteistä ymmärrystä, joka pelkästään voi jo auttaa organisaation uudistumisessa. (Wink 2010, 56.)

*Toki alaisenkin pitää valmistautua, varsinkin henkilökohtaisia tavoitteita, niin alainen voi kertoa mihin sitoutuu, ettei ole pelkästään esimiehen sane-lua. Eikä voikaan sanella, vaan kyllä alaisenkin pitää miettiä, että mitä on valmis tekemään. (Haastateltava 4)*

Vastauksista on havaittavissa, että osa työntekijöistä suhtautuu kehityskeskusteluihin välinpitämättömästi, jolloin keskusteluilta ei voi odottaa paljoa. Keskusteluiden nojautuessa liikaa esimiehen hartioille lopputuloksena todennäköisesti on lyhyt ja yksipuoleinen kehityskeskustelu sekä turhautunut työntekijä, joka ei ole sitoutunut organisaatioon.

Yhteisen ajattelun kautta monet mahdottomiltakin tuntuneet asiat ovat mahdollisia. Mutta niiden saavuttaminen ei onnistu vain yhdeltä ihmiseltä, siksi tarvitaan yhteistä ajattelua. (Bohm 1999, 60.) Nykyajan yhteiskunnassa ja työyhteisöissä kohdattavat ongelmat ja vastoinkäymiset alkavat olla liian monimutkaisia pelkästään yhden ihmisen ratkaistavaksi. Sen johdosta organisaatioissa tarvitaan kollektiivista, yhdessä ajattelemisen taitoa entistä enemmän. (Isaacs 2001, 32.)

*Jos viestintä ei toimi, ei toimi myöskään keskustelu. Tässä asiassa kehittyminen ja ymmärryksen lisääntyminen on tuonut parannusta. Asettuminen alaisen näkökulmaan helpottaa joskus ymmärtämistä. (Vastaaja 16)*

Edellä kuvatussa päästään jälleen kiinni kysymykseen kehityskeskusteluiden ymmärtämisestä. Paljon kehittämistä kehityskeskustelujärjestelmän ymmärtämisessä on kuitenkin vielä tehtävä, jotta kehityskeskusteluissa saavutettaisiin yhteistä ajattelua ja organisaatiota voitaisiin kehittää kollektiivisesti molempia osapuolia huomioiden. Ylipäättäänkin ymmärtävällä ja avoimella asenteella voi saavuttaa paljon hyvää.

Dialogi muodostuu syvällisistä keskusteluista sekä jakamalla kokemuksia, jotta toisten ihmisten näkemyksiä ja näkökulmia voisi ymmärtää paremmin. Yhteinen näkemys organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja sen välittäminen koko henkilöstölle on keskeisimpiä tekijöitä, jolla varmistetaan työntekijöiden työpanoksen suuntautuminen oikein. Pääosa työhön liittyvistä ongelmista työyhteisöissä johtuu vajavaisesta tai poikkeavasta työtä ohjaavan perustehtävän tulkinnasta. Ongelmat voidaan ratkaista vain keskustelemalla perusteellisesti jokaisen perimmäisistä tarkoituseristä. (Nummelin 2007, 62.)

#### 5.2.4. Innovatiivisuus

Dialogi parhaimmillaan on uutta luova innovatiivinen prosessi ja se onkin usein dialogin perimmäinen tarkoitus. Dialogin osapuolet voivat tuoda omat näkemyksensä keskustelun aiheista avoimesti muiden käsiteltäväksi ja tiedostettavaksi. Tarkoitus ei ole saada ketään dialogiin osallistuvaa taipumaan tai pakolla omaksumaan toisten käsityksiä. Avoin osallistujien kesken jaettujen tietojen, tunteiden ja näkemysten avulla tapahtuva dialogi mahdollistaa osallistujien yhteisen kollektiivisen mallin luomisen käsiteltävästä asiasta. Tällaisen toimintamallin omaksumalla ja sisäistämällä yksilölle kehittyy taito kommunikoida dialogisesti sekä hänen turvallisuuden tunne ja yhteisöön sitoutuminen kasvaa. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 75–76.)

Dialogiin osallistuvat ihmiset voivat dialogin avulla löytää muiden kokemuksista uusia ajatuksia, joita he eivät varmasti yksinään olisi osanneet ajatella. Tämä kuitenkin mahdollistuu vain silloin, kun dialogiin osallistuvat luottavat toisiinsa ja ovat tasavertaisessa asemassa dialogia käytäessä. (Alhanen 2016, 48.) Omistakin kokemuksista voi oppia ja saada uusia ajatuksia, kun ne tuo esille ja niitä käsitellään dialogissa (Juuti 2017, 138). Autoritäärinen ja tiukan hierarkkinen johtamiskulttuuri ja liian vähäinen vuorovaikutus syövät luovuutta ja rajoittaa ajattelua sekä uuden keksimistä (Nummelin 2007, 128).



*K: Millaisia haasteita olet kohdannut kehityskeskusteluista käydessäsi?*

*V: Ollaan niin rutinoituneita ja urautuneita, ettei enää olla kiinnostuneita siitä, miten itseään tai työtään voisi kehittää. (Vastaaja 1)*

Edellä kuvattu rutinoituminen ja urautuminen voivat johtua hyvin mahdollisesti autoritäärisen ja hierarkkisen johtamiskulttuurin vahvasta otteesta Rajavartiolaityksen organisaatiossa, jonka johdosta alaiset helposti passivoituvat. Passiivisten alaisten kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat pahimmillaan vain ajanhukkaa, eivätkä johda haluttuun lopputulokseen vaikka esimies kuinka pyrkisi dialogiseen keskusteluun. Esimiehet ovat tiedostaneet sen, että jos kehityskeskustelut käydään vain muodon vuoksi, niin alaisen motivoituminen keskusteluiden käymiseen ei ole korkealla tasolla.

*K: Millainen merkitys keskusteluilla on alaiselle?*

*V: Jos se alainen oikein ymmärtää, niin se pitää kehityskeskustelua hyvänä, mutta jos se on huonoimmillaan juuri sitä, että se on vain muodollisuus, eikä se ole ikinä vaikuttanut mihinkään, niin kyllä silloin odotukset ovat aika huonot. Eikä se alainen silloin yritäkään. (Haastateltava 4)*

Esimiehen yksipuoleiset ja suoraviivaiset vaatimukset alaiselle pelkästään esimiehen omien näkemysten noudattamisesta saa alaisten omaehtoisen ajattelun tukahtumaan. Silloin toiminnasta tulee puhtaasti mekaanista puurtamista, jossa vastataan vain yhdenlaisiin tarpeisiin. Menestyvä organisaatio puolestaan kykenee hyödyntämään työntekijöiden keskusteluissa tuomia näkökulmia oman tuoreen ja tarkoituksenmukaisen toiminnan mahdollistamiseksi. (Juuti & Rovio 2010, 23.) Henkilöstö on organisaation paras asiantuntijajoukko, jota harvoin osataan täysin hyödyntää työn, käytänteiden ja tuotteiden kehittämiseksi (Nummelin 2007, 128).

*K: Mikä/mitkä ovat mielestäsi kehityskeskusteluiden tärkeimmät tavoitteet?*

*V: Keskusteluyhteyden ylläpitäminen ja luottamuksen rakentaminen alaisen ja esimiehen välillä. Lisäksi keskustelussa on mahdollisuus syventää joitain asioita ja päästä paremmin perille toisen persoonasta. (Vastaaja 3)*

Tutkielman vastausaineiston perusteella osa kehityskeskusteluesimiehistä on tiedostanut dialogisen keskustelun tärkeyden kehityskeskusteluissa, kuten myös edellä olevasta katkelmasta käy ilmi. Yksittäisten esimiesten ymmärrys asiasta ei kuitenkaan saa koko kehityskeskustelukonseptia toimimaan, eikä mahdollista dialogia läpi organisaation. Aineiston pohjalta on nähtävissä, että vaikka mahdollisuus alaisen omien näkemysten esilletuomiseen kehityskeskusteluissa koetaan valtaosin esimiesten taholta tärkeäksi, vaikuttaa hierarkkinen organisaatiokulttuuri kuitenkin keskusteluiden käymiseen tehden keskustelun osapuolista ei tasavertaisia. Tällöin kommunikointi keskusteluissa muodostuu väistämättä myös enemmän yksisuuntaiseksi esimieheltä alaiselle tapahtuvaksi.

*K: Kuvaile lyhyesti miten esimiehenä hyödynnät kehityskeskusteluiden tuloksia?*

*V: Keskeinen osa johtamista, jossa alainen on viimeistään saatava ymmärtämään sen, mitä alkavan vuoden aikana on saatava aikaiseksi. (Vastaaja 6)*

Suurin osa työyhteisöjen työhön liittyvistä ongelmista on seurausta työtä ohjaavien tehtävien ja tavoitteiden erilaisista tulkinnoista. Ongelmat voidaan ratkaista vain kunkin henkilön tarkoitusten ymmärrykseen tähtäävän dialogin avulla. (Nummelin 2007, 62.)

Hyvin merkittävä vaikutus kehityskeskusteluiden onnistumiseen dialogisesti on keskusteluosapuolten suhtautumisella koko kehityskeskustelukonseptiin. Jos jommankumman suhtautuminen asiaan on vähättelevä tai jopa välinpitämätön, ei keskustelulta voida odottaa paljoa. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii molemmilta osapuolilta luottamusta, sitoutumista ja avointa mieltä kehityskeskusteluihin.

Sitoutuminen kehityskeskusteluihin edellyttää molemmilta osapuolilta kehityskeskusteluiden kokemista hyödyllisenä. Parhaimmat hyödyt kehityskeskusteluista ovat saatavissa silloin, kun molemmat keskustelun osapuolet ovat avoimina keskusteluun ja valmiina poistumaan niin kutsutulta mukavuusalueeltaan. (Aarnikoivu 2010, 75–76.)

#### 5.2.5. Kokemusten vaihto ja kollektiivinen reflektointi

Ryhmätyöskentelyn onnistuminen ja tulosten saavuttaminen vaatii aidon dialogin käymistä ryhmäkeskusteluissa. Aito dialogi puolestaan edellyttää avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luontia ryhmään. Ryhmäkeskustelun avulla saadaan esimiehen ja alaisen välisen valtahierarkian merkitystä vähennettyä, jolloin merkitysten rakentaminen ja aiempien kokemusten jakaminen ryhmässä on helpompaa. (Poikela 2005a, 42.)

Dialogisin periaattein toteutettu henkilökohtaisen osaamisen ja mentaalisten mallien reflektointi ja arviointi ryhmässä mahdollistaa yhteisten visioiden rakentamisen. Parhaimmillaan ryhmäkeskusteluilla saavutetaan työntekijälle ymmärrys ja käsitys oman työn suhteesta muiden osallistujien työpanokseen ja organisaation kokonaisuuteen. Näin ryhmäkeskustelun avulla voidaan ratkaista työhön ja oppimiseen liittyviä ongelmia, kuten motivoituminen, sitoutuminen ja vastuun kanto omista ja työyhteisön tehtävistä. (Poikela 2005a, 42–43.)

*K: Pidätkö ryhmäkeskustelua tärkeänä, että se on ennen keskusteluita?*

*V: Minusta se on hyvä, koska silloin kaikille on samat pelisäännöt ja voidaan kaikille yhdellä kertaa antaa ohjeet miten valmistautua siihen kehityskeskusteluun. Ja tavallaan yhteinen pohja niiden käymiselle, ettei käy silleen, että jos niitä ei käytäisi, niin yks tulee aivan eri ajatuksin kuin muut tai kaikki tulee aivan eri ajatuksin. (Haastateltava 4)*

*V: Minä en ole itse hirmu montaa ryhmäkeskustelua urani aikana edes käyny. Että ne on jääny. No se vähän riippuu, että mikä lasketaan ryhmäkeskusteluksi, mutta varsinaista ryhmäkeskustelua kehityskeskusteluihin liittyen en ole montaa kertaa käyny, missä olisi käyty juuri ne PAK:in mukaiset asiat tai ne tavoitteet ja muut porukalla läpi. Se on kyllä hyvä minun mielestä porukalla käydä ne asiat läpi. (Haastateltava 2)*

Ryhmäkeskustelut nähdään esimiesten taholta tärkeä osana kehityskeskusteluita. Ryhmässä tapahtuva asioiden käsittely on koettu toimivaksi ja helpoksi tavaksi johtaa työyhteisöä. Aineiston perusteella on kuitenkin havaittavissa, että esimiesten ymmärrys ryhmäkeskusteluiden toteuttamisesta lähentelee enemmänkin yksisuuntaista esimieheltä alaiselle viestittämistä, kuin avointa dialogia. Ryhmäkeskusteluiden laatuun tulee Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Tavoite tulisi olla saada ryhmäkeskusteluista dialogisia tapahtumia, joissa jokaisella työyhteisön jäsenellä on yhtäläinen oikeus saada ottaa kantaa työyhteisön asioihin. Yksi keino laadun nostamiseksi on tuoda ryhmäkeskusteluiden ajatusta tunnetuksi vähintään esimiehille. Osa keskijohdossa olevista esimiehistä kokee ryhmäkeskusteluiden kaipaavan kehitystä toimiakseen oikein ja hyödyttääkseen organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla.

*Ryhmäkeskustelu on yksi työkalu, jota tulisi kehittää. (Haastateltava 1)*

Työyhteisö toimii ja on tuloksellinen silloin, kun se tiedostaa yhteiset tavoitteet ja mitä tavoitteisiin pääsy edellyttää itse kultakin työyhteisön jäseneltä. Paras keino yhteisten tavoitteiden kirkastamiseen työyhteisölle on ryhmäkeskustelu. (Aarnikoivu 2010, 109.) Avoimissa ja dialogisissa ryhmäkeskusteluissa tapahtuva reflektointi mahdollistaa henkilökohtaisen osaamisen tarkastelun sekä yhteisten viisoiden rakentamisen. Reflektointi on edellytys oppimiselle ja sen avulla oppiminen mahdollistuu. (Poikela 2005a, 38, 42.) Ryhmäkeskusteluilla on siis paljon annettavaa kehityskeskusteluille. Rajavartiolaitoksessa tulisi tarkastella ryhmäkeskusteluiden ymmärtämisen lisäksi vähintäänkin ajatusta ryhmäkeskusteluiden pitämisestä ennen ja jälkeen henkilökohtaisen kehityskeskustelun.

## 6 KEHITYSKESKUSTELUT ORGANISAATION TUKENA

Tutkielmani tavoitteena oli selvittää: Millä tavoin Rajavartiolaitoksen kehityskeskustelut tukevat organisaation toimintaa? Yhteenvetona tutkimuskysymyksiini totean, että tutkielmassa saamieni havaintojen pohjalta Rajavartiolaitoksen tavoitte- ja kehityskeskustelut näyttäytyvät erillisenä kokonaisuutena, joka ei tällä hetkellä ole kiinteä osa Rajavartiolaitoksen muuta päivittäistä toimintaa. Kehityskeskustelut tukevat yksittäisten esimiesten ja työyhteisöiden toimintaa, mutta laajempaa organisaatiokokonaisuutta tarkasteltaessa kehityskeskustelut ovat irrallinen osio. Kehitettävää on myös kehityskeskusteluiden hyödyntämisessä työyhteisöissä, mutta sillä tasolla tilanne on parempi.

Huolimatta monista tutkielmassa esille tulleista epäkohdista Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluissa, suuri osa kyselyyn vastanneista ja haastatelluista kehityskeskusteluesimiehistä näki kehityskeskusteluiden olevan tärkeitä tapahtumia. Niiden avulla johtaminen sekä vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä on helpompaa. Aineiston perusteella voidaan todeta näin olevan. Ilman kehityskeskusteluita uskoisin Rajavartiolaitoksen olevan huomattavasti sulkeutuneempi organisaatio.

### 6.1 Yhteenveto

Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluita kehitettäessä on selkeintä lähteä liik- keelle kehityskeskusteluiden tekemisestä tunnetuksi. Jokaisen kehityskeskuste- luihin osallistuvan, eritoten keskusteluita käyvien esimiesten, tulee olla tietoinen kehityskeskusteluiden tarkoituksesta ja periaatteista. Vain siten kehityskeskuste- luilla voidaan tukea yksilöiden kehittymistä. Jos tässä epäonnistutaan, on pohja pois koko kehityskeskustelujärjestelmältä. Osoituksena järjestelmän vajavai- sesta tuntemuksesta esiintyy muun muassa hyvin yleinen ajatus, jossa kehitys- keskustelu ja suoritusarviointi mielletään yhdeksi ja samaksi.

Vasta kun tiedot ja taidot järjestelmästä ovat kunnossa, voidaan keskittyä muihin epäkohtiin. Organisaation näkökulmasta katsottuna seuraavana kehittämiskohdeena näen kehityskeskusteluiden kytkemisen osaksi muuta Rajavartiolaitoksen normaalia päivittäistä toimintaa. Yksi osa siitä on strategian jalkauttaminen kehityskeskusteluihin hallintoyksiköissä ja siten johdetumpi sekä suunnitelmallisempi toiminta. Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004) mukaan organisaatiossa tulisi tarkastella jatkuvasti henkilöstön osaamisen vastaavuutta nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin, sekä miten hyvin organisaation tavoitteet ja johtaminen mahdollistuvat henkilöstöä kehittämällä. Organisaation tuki yksilön kehittymiseen on myös merkittävä motivaation lähde. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Kun strategia on saatu osaksi kehityskeskusteluita, selkeytyy tavoitteiden asettelu organisaatiossa kautta linjan. Selkeiden tavoitteiden asettelun kautta puolestaan mahdollistetaan selkeämpi sovittujen asioiden toteutumisen seuranta. Myös keskusteluista saatujen tulosten hyödyntäminen on helpompaa, kun organisaation toiminta on johdonmukaista ja suunniteltua.

Tavoitteiden asetteluun tulee panostaa kehityskeskusteluihin valmistauduttaessa huolellisesti. Meretniemen (2012, 86) mukaan tavoitteet ovat keskustelun tärkein aihe. Selkeästi asetetut realistiset tavoitteet edesauttavat työntekijää ponnistelemaan niitä kohti. Huolellisesti ja taidolla valmisteltujen tavoitteiden avulla voidaan saada työntekijät hakemaan haastaviinkin tavoitteisiin innovatiivisia ratkaisuita (Valpola 2003, 99).

Toisen alakysymyksen tavoitteena oli hakea vastausta kysymykseen: Miten dialogia hyödynnetään kehityskeskusteluissa? Aineiston analysoinnin perusteella tilanne ei näytä kovin hyvältä. Keskustelukulttuurin avoimuus on varmasti yksi keskeisimpiä kehittämiskohteita, johon tulevaisuudessa tulisi panostaa. Sen ohella kehityskeskusteluesimiesten kommunikointitaidot kaipaavat parannusta. Kehityskeskusteluista ei missään vaiheessa pääse muodostumaan dialogisia tapahdumia, jos keskusteluita käyvät osapuolet eivät osaa käydä avoimia keskusteluita organisaatiossa.

Dialogi nähdään nyky maailmassa yhtenä tärkeimpänä organisaation menestyksekkään toiminnan mahdollistavana tekijänä. Tämän johdosta dialogin ottaminen osaksi myös Rajavartiolaitoksen organisaatio- ja keskustelukulttuuria on keskeistä kehityskeskusteluiden onnistumiseksi.

Kehityskeskusteluiden dialogisuuden lisääminen lähtee liikkeelle luottamuksen rakentamisesta. Luottamus niin esimieheen, alaiseen, kuin kehityskeskusteluihin itsessään on keskeisin dialogin mahdollistava asia. Luottamus rakentuu pienistä jokapäiväisistä asioista. Yksinkertaisesti pitämällä sovituista asioista kiinni, olemalla luottamuksen arvoinen, olemalla johdonmukainen, jakamalla vastuuta ja ottamalla mukaan päätöksen tekoon saadaan luottamusta aikaiseksi (Aarnikoivu 2010, 23–24). Luottamuksen saavuttamisen jälkeen työyhteisöissä on mahdollisuus avoimeen dialogiseen keskusteluun. Tulee myös muistaa, että luottamusta tulee ylläpitää.

Vaikka Rajavartiolaitos organisaationa onkin hierarkkinen, ei se poista sitä, ett-eikö työyhteisöissä jokainen työyhteisön jäsen voi olla tasavertainen keskustelija käytäessä. Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin kehittäminen avoimempaan ja positiiviseen suuntaan edesauttaa dialogin mahdollistumista. Yksipuoleisesta hierarkkisesta johtamisesta pitäisi päästä asetelmaan, jossa keskusteluiden osapuolet ovat tasavertaisia. Tällaisen asetelman saavuttamisessa esimiehellä on keskeinen rooli tasavertaisuuden mahdollistajana.

Dialogi johtamismenetelmänä vaatii esimieheltä todella paljon. Kaikki tietenkin lähtee liikkeelle dialogin ymmärtämisestä. Mitä dialogi on? Ilman tätä ymmärrystä ei oikeaan ja luontevaan dialogiin ole edellytyksiä. Dialogia hyödyntääkseen on johtajan oltava valmis kehittämään itseään ja dialogin käymisen kykyä.

## 6.2 Pohdinta

Tarve tutkielman tekemiselle liittyi luonnollisesti opinnäytetyön tekemiseen, mutta se antoi samalla mahdollisuuden tutkia, selvittää ja mahdollisesti jopa kehittää toimintoja omassa työympäristössä. Siksi lähdin etsimään tutkielman aihetta omista kokemuksista, omien havaintojeni pohjalta ja aihevalinta osui kehityskeskusteluihin, joita myös itse olin esimiehenä käynyt. Tutkimusaiheeseen ja sen asetteluun sain tukea ja ideoita myös Rajavartiolaitoksen esikunnasta. Näistä asetelmista lähdin tutkielmaani tekemään. Tutkimus-prosessin ja tulosten tulkinan olen toteuttanut itsenäisesti. (ks. Ronkainen ym. 2011, 34; Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.)

Aivan tutkimusprosessin alussa hain tutkimuslupaa Raja- ja merivartiokoululta, jossa käsitellään Rajavartiolaitoksen toimintaan liittyvät tutkimuslupa-asiat. Tutkimuslupa-anomuksen liitteenä oli myös tekemäni tutkimussuunnitelma. Raja- ja merivartiokoulun johtajan myöntämän tutkimusluvan jälkeen otin yhteyttä tutkielman kohdejoukkoon. Tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen lähetin kaikille kehityskeskusteluesimiehille sähköpostiviestin ennen kyselyn toteuttamista, jossa toin esille muun muassa tutkimuksen aiheen, tavoitteet, menetelmät, aineiston käyttötarkoituksen sekä osallistumisen vapaaehtoisuuden ja vastausten anonymiteetin (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4-5).

Aineiston keruun kohdensin käsittämään vain yhden Rajavartiolaitoksen hallintoyksikön kehityskeskusteluesimiehiä, joka nähdäkseni oli onnistunut rajaus. Näin aineiston koko oli sopiva eikä aiheuttanut ongelmia aineistoa käsiteltäessä ja analysoitaessa. Toki kohdentuminen maantieteellisesti vain yhteen alueeseen voi jättää muissa hallintoyksiköissä olevia erityispiirteitä havaitsematta, mutta tutkielman kautta havaitut keskeisimmät ongelmakohdat koen arkihavaintojen pohjalta valtakunnallisiksi. Tutkielman havainnot ovat näin ollen yleistettävissä koko Rajavartiolaitoksen organisaatioon. Kyselyn ja haastattelun käyttö aineiston ke-



ruumenetelminä tukivat toinen toisiaan. Kyselyllä sain aineistoon tarvittavaa laajuutta ja haastatteluissa tapahtuneen vuorovaikutuksen avulla pystyin keskeisistä aiheista saamaan tarkempaa ja syvällisempää tietoa.

Tutkielmani kautta sain muodostettua käsityksen Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden nykytilasta ja toimivuudesta esimiesten näkemyksiin nojautuen. Tutkielman monipuolisuutta olisi lisännyt alaisten näkökulman huomioon ottaminen aineistoa kerätessä. Katsoin kuitenkin esimiesten näkökulman olevan riittävä tutkielman tavoitteiden kannalta. Esimiesten näkemykset kehityskeskusteluista ovat työntekijöitä kattavammat muun muassa paremman kehityskeskustelujärjestelmään perehtyneisyyden vuoksi. Esimiesten näkemykset kehityskeskusteluiden tilasta olivat pääosin yhtenevät, joskin eriäviä mielipiteitä kehittämisestä tai vaa-dittavista toimenpiteistä nousi esiin. Esimiesten erilaiset näkemykset olen pyrkinyt tuomaan aineistoa käsiteltäessä esille.

Tutkielmassa saamani havainnot Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden tilasta tukevat tutkielman alussa esittämieni arkihavaintojen todenperäisyyttä. Rajavartiolaitoksessa kehityskeskusteluja käyvät esimiehet kokevat keskusteluiden nykytilan ongelmalliseksi ja kaipaavat muutoksia nykykäytänteisiin. Olen tutkielmassani pyrkinyt löytämään ratkaisuja kehittää Rajavartiolaitoksen tavoite- ja kehityskeskustelukonseptia toimivammaksi, joka samalla nostaisi myös henkilöstön luottoa järjestelmään ja sen toimivuuteen. Tavoite- ja kehityskeskustelujärjestelmän kehittäminen vaatii mielestäni voimakasta panostusta ja toimintojen uudelleen järjestelyä Rajavartiolaitokselta. Ilman toimenpiteitä tavoite- ja kehityskeskustelut tulevat kärsimään edelleen luottamuksen puutteesta henkilöstön keskuudessa.

Yksi tutkielman tavoite oli myös selvittää Rajavartiolaitoksessa käytävien kehityskeskustelutilanteiden dialogisuutta. Havainnot osoittavat dialogin olevan Rajavartiolaitoksessa vielä lasten kengissä. Keskeisimpänä puutteena dialogin onnistumiselle näyttää olevan vajavainen ymmärrys dialogista ja sen soveltamisesta käytäntöön. Dialogin tuominen keskeiseksi osaksi ja työkaluksi johtamiskulttuuria

on mahdollisuus myös Rajavartiolaitoksen sotilaallisessa organisaatiossa. Dialogin integroiminen osaksi Rajavartiolaitoksen johtamistoimintaa vaatii kuitenkin ensimmäisenä askeleena dialogin ymmärtämistä vähintään esimiesten keskuudessa.

### Luotettavuus ja eettisyys

Olen työskennellyt Rajavartiolaitoksessa noin 15 vuoden ajan ja neljänä vuotena käynyt kehityskeskusteluja edellisessä työpisteessäni myös esimiehen asemassa, joten oma taustani aiheeseen on varsin kiinteä. Tämä aiheutti eettisen haasteen tutkielman tekemiselle. Kokemukset omien esimiesten kanssa käydyistä keskusteluista, sekä havainnot käymistäni keskusteluista omien alaisten kanssa voisivat vaikuttaa tutkielman objektiivisuuteen. Olen pyrkinyt ratkaisemaan ongelman rajaamalla oman entisen työyksikköni tutkielman ulkopuolelle. Pyrin myös jättämään omille ennakko-oletuksilleni ja käsityksilleni mahdollisimman vähän mahdollisuuksia vaikuttaa aineistosta tekemiini havaintoihin. Luonnollista kuitenkin on, että läheinen sijoittumiseni käsiteltävään aiheeseen on vaikuttanut tekemiini havaintoihin.

Tutkimusten luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti arvioi, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti puolestaan paneutuu tutkimustulosten toistettavuuteen. Molemmat käsitteet ovat lähtöisin kvantitatiivisen tutkimuksen alalta ja siten suuremmissa roolissa siellä, mutta niiden soveltava hyödyntäminen on mahdollista myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 185–186; Ronkainen ym. 2011, 130; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tutkielma on validiteettia tarkasteltaessa onnistunut. Tutkielma keskittyy Rajavartiolaitoksen kehityskeskusteluiden nykytilan kartoittamiseen, toimivuuden selvittämiseen ja ongelmakohtien esiin nostamiseen keskusteluja käyvien esimiesten näkemysten pohjalta. Myös tutkielmassa käyttämäni menetelmät tukivat tut-

kimusongelmien ratkaisemisessa, joten katson menetelmien olleen oikeat. Menetelmävalintoja olen käsitellyt tarkemmin neljännessä luvussa. Reliabiliteetin osalta tulee huomioida, että ihmisiä tutkittaessa voi moni tekijä vaikuttaa tutkimuksen toistettavuuteen täysin samanlaisena. Henkilöiden käsitykset ja kokemukset muuttuvat ajan myötä. Tiedonkeruutilanteita on lähes mahdoton saada toistettua täysin samankaltaisina ja tutkijan tulkinnot tietoa kerätessä sekä aineistoa käsiteltäessä ovat yksilöllisiä. Myös tutkielman toistettavuutta olen käsitellyt syvällisemmin neljännessä luvussa.

### 6.3 Jatkotoimet ja -tutkimukset

Tutkielman aikana esille nousi useita ajatuksia jatkotutkimuskohteiksi. Keskeisimpinä niistä näkisin olevan alaisten näkökulman huomioimisen ja selvittämisen Rajavartiolaitoksen tavoite- ja kehityskeskustelukonseptia kehitettäessä. Vain siten kehittämistyö on kokonaisvaltaista. Myös viestintä osana kehityskeskusteluja ja sen toteutuminen Rajavartiolaitoksessa olisi loistava jatkotutkimusaihe selvittäväksi. Viestintä on nykyaikana keskeisessä osassa johtamistoimintaa, siksi sen merkitystä johtamiselle Rajavartiolaitoksessa olisi hyvä tutkia. Lisäksi viestintä käsitteenä on jo itsessään tarpeeksi laaja yhden tutkimuksen aiheeksi.

Yksi Rajavartiolaitoksen tavoite- ja kehityskeskusteluita käsittelevä jatkotutkimuskohde nousi kuitenkin aineiston perusteella ylitse muiden ja erottui selkeästi tavoite- ja kehityskeskustelukonseptin ongelmallisimmaksi osaksi. Vastausaineistossa tuli lukuisia kertoja esille suoritusarvioinnin negatiivinen vaikutus varsinaiseen kehityskeskusteluun. Seuraava tutkimuksen aihe voisi syventyä tarkemmin suoritusarviointijärjestelmän kehittämiseen ja uudelleen organisointiin, jolloin kokonaisuudesta saataisiin toimivampi ja mahdollisesti toisiaan tukeva. Selkeä tarve suoritusarvioinnin eriyttämiselle itse kehityskeskustelusta kävi ilmi tämän tutkielman perusteella. Vaikka tutkielmani käsittelee vain kehityskeskustelua, en voi olla lyhyesti käymättä läpi myös suoritusarviointista saatuja havaintoja tutkielman lopuksi.

Suoritusarvioinnin merkitys kehityskeskustelukokonaisuudelle on merkittävä varsinkin käsiteltäessä Rajavartiolaitoksen Tavoite- ja kehityskeskusteluja. Rajavartiolaitoksen Tavoite- ja kehityskeskusteluiden sisältämän suoritusarvioinnin yleinen nimitys on palkkakeskuskelu. Palkkakeskuskelussa työntekijän työsuorituksen perusteella määritetään osa hänen ansaitsemastaan palkasta (Meretniemi 2012, 37).

Kehityskeskusteluista puhuttaessa suurin osa Rajavartiolaitoksen henkilökunnasta ajattelee edelleenkin päällimmäisenä vain suoritusarviointia. Näin kävi myös tutkielmaani varten tehdyssä kyselyssä esimiehille. Olin kyselyn alkuun koostanut muistutuksena lyhyen määritelmän kehityskeskustelusta ja erikseen vielä suoritusarvioinnista, jotta kyselyyn vastaaville olisi selvä kehityskeskustelun ja suoritusarvioinnin ero. Lisäksi halusin kyselyn alussa painottaa, että kyseinen kysely koskee vain ja ainoastaan kehityskeskusteluja, ei suoritusarviointia. Siitä huolimatta suoritusarviointi nousi vastauksissa esille.

*K: Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi mielestäsi muuttaa/parantaa?*

*V: Koko palkkausjärjestelmä pitäisi muuttaa. (Vastaaja 2)*

*V: Lisätä suoritusarviointiin kenttäkelpoisuus. (Vastaaja 4)*

*V: Suoritusarviointi lähtisi aina puhtaalta pöydältä. (Vastaaja 8)*

Myös haastatteluissa oli yksittäisiä tilanteita, joissa haastateltavat eksyivät aiheesta ja alkoivat puhumaan suoritusarvioinnista kehityskeskustelun sijaan. Asia korjautui kuitenkin joko ohjauksellani takaisin aiheeseen tai heidän omasta toteamuksesta.

Jotta palkkakeskuskelu ei ohjaisi muiden keskusteluiden aiheita ja sisältöä, eikä veisi liikaa huomiota tavoitteista ja kehittämisestä, tulisi se yleensä käydä erillään muista keskusteluista (Meretniemi 2012, 37). Tässä suhteessa Rajavartiolaitoksen Tavoite- ja kehityskeskustelussa on nähdäkseni vielä kehitettävää. Nimitysten ja käsitteiden sekoittaminen toisiinsa tai osin jopa väärin ymmärretty kehityskeskustelun tarkoitus varmasti osin johtuu siitä, että osana Rajavartiolaitoksen

Tavoite- ja kehityskeskusteluita on suoritusarviointiosuus. Palkkaan vaikuttavista asioista keskusteltaessa on luonnollista, että juuri se osa keskustelusta saa pääosan huomiosta, vaikka ajallisesti kesto olisi huomattavasti vähäisempi kuin varsinaiseen kehityskeskusteluun käytetty.

*K: Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi mielestäsi muuttaa/parantaa?*

*V: Erottaa selkeästi toisistaan kehityskeskustelu ja suoritusarviointi. Suoritusarvioinnin mukana oleminen estää alaisia (ainakin osaa) puhumasta suoraan. Myös kaikki valmistautuminen fokusoituu suorituksen perusteluun. 'Organisaation kehittämisedellä ei ole väliä kunhan tulee lisää liksaa.'*  
(Vastaaja 16)

Kyselyyn vastanneet ja haastatellut esimiehet olivat myös pääosin sitä mieltä, että suoritusarviointi pitäisi eriyttää kehityskeskusteluista kokonaan. Näin keskustelu saisi tarvitsemansa rauhan keskittyä nimenomaan yksilön ja työyhteisön kehittämiseen rahasta kinastelun sijaan. Palkkakeskustelu kehityskeskustelun yhteydessä vaikeuttaa myös palautteen antamista avoimesti esimiehelle ja keskustelun osapuolet lukkiutuvat toistensa vastapuoliksi (Lindholm & Salminen 2014, 32, 64, 183). RVLPAK B.12 antaa kehityskeskusteluesimiehille mahdollisuuden käydä suoritusarviointikeskustelu eri päivänä kehityskeskustelun kanssa, mutta harva esimies tätä mahdollisuutta käyttää (RVLPAK 2015, 2).

Tutkielman loppupäätelmänä voidaan todeta, että Rajavartiolaitoksessa on paljon tehtävää kehityskeskusteluiden ja suoritusarviointijärjestelmän kehittämisessä. Molemmat osat tulisi saada aidosti tukemaan koko organisaation toimintaa. Toivottavasti tämä tutkielma auttaa tavoittelemaan kyseistä päämäärää kehityskeskusteluiden osalta.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi
- Anttila, T. 2015. Kuoleman ottelu. Monologia dialogista – blogisarja, 3. osa. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston blogi. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): <https://www.sitra.fi/blogit/kuoleman-ottelu/> (Luettu 15.9.2017).
- Aycan, Z., Kanungo, R. & Mendonça, M. 2014. Organizations and management in cross-cultural context. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute – Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisten välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väistöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Bohm, D. 1999. On dialogue. London: Routledge.
- Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - avain innovatiivisuuteen. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Helenius, J., Salonen-Hakomäki, S., Vilkkä, H., Saaranen-Kauppinen, A. & Eskola, J. 2015. Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimuksessa: reflektioita ja ratkaisuja. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbäck, R. (toim.) 2015. Umpikujasta oivallukseen – refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampere University Press. Saatavilla [www-muodossa](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta_oivallukseen_2015.pdf?sequence=1): [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta\\_oivallukseen\\_2015.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99323/umpikujasta_oivallukseen_2015.pdf?sequence=1). Luettu 17.10.2017.
- Helms Mills, J., Mills, A. J. & Dye, K. 2009. Understanding organizational change. London; Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki; Gaudeamus Helsinki University Press.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestymisen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa: Knowledge management in health care organizations. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kulla, J. 2008. Tavoitteellisen johtamisen kehittyminen johtamisoppina ja käyttö suurissa suomalaisorganisaatioissa. Lisensiaatintutkimus. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Työpsykologia ja johtaminen. Saatavilla [www-muodossa: http://lib.tkk.fi/Lic/2008/urn012697.pdf](http://lib.tkk.fi/Lic/2008/urn012697.pdf). Luettu 1.10.2017.

Kuvaas, B. 2011. The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. Julkaisussa: Journal of Managerial Psychology, Vol. 26 No. 2., 123-137. Saatavilla [www-muodossa: https://doi.org/10.1108/02683941111102164](http://www-muodossa:https://doi.org/10.1108/02683941111102164). Luettu 17.10.2017.

Lahtiluoma, S., Silander, M., Turunen, R. & Wiman S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki; Kotimaa-Yhtiöt Oy/Kirjapaja.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0: Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.

Losada, M. & Heaphy, E. 2004. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. A nonlinear dynamics model. Julkaisussa: American Behavior Scientist, Vol. 47 No. 6., February. Sage Publications, 740-765.

Malin, V., Aaltio, I. & Takala, T. 2010. Organisaatioiden ja johtamisen kriittinen tutkimus. Liiketalouden aikakauskirja 4/2010, 327-334.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Onnismaa, J. 2011. Ohjaus- ja neuvontatyö: aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Poikela, E. (toim.) 2005a. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Poikela, E. (toim.) 2005b. Osaaminen ja kokemus: työ, oppiminen ja kasvatusta. Tampere: Tampere University Press.

Poikela, E. & Järvinen, A. 2007 Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY.

Poikela, E. 2009a. Haasteena oppimisen johtaminen. Teoksessa Kurtakko, K., Leinonen, J. & Pehkonen, M. (toim.) Opettajaksi kehittyminen, hyvinvointi ja oppimisen strategiat – Juhlakirja: Raimo Rajala 60 vuotta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Poikela, E. 2009b. Oppimisen desing. Teoksessa Ruuhonen, S. & Mäkelä-Martinen, L. (toim.) Kohti oppimisen ja osaamisen ekosysteemiä – Learning and competence creating ecosystem - LCCE. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Poursafar, A., Rajaeepour, S., Seyadat, S. A. & Oreizi, H. R. 2014. Developmental performance appraisal and organizational citizenship behavior: testing a meditation model. Journal of Education and Practice Vol. 5, No 16, 2014. 184-193. Saatavilla www-muodossa: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/13095/13658>. Luettu 1.10.2017.

Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirja RVLPAK B.1.83. 2001.

Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirja RVLPAK B.12. 2010.

Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirja RVLPAK B.12. 2015.

Rajavartiolaitoksen strategia 2022. 2012.

Roman, J. 2015. Kohti dialogisempia yhteisöjä, kohti parempaa maailmaa. Saatavilla www-muodossa: [http://www.academia.edu/11006057/Kohti\\_dialogisempia\\_yhteisöjä\\_kohti\\_parempaa\\_maailmaa](http://www.academia.edu/11006057/Kohti_dialogisempia_yhteisöjä_kohti_parempaa_maailmaa). Luettu 15.9.2017.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.



- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? – Tutkimus kehityskeskusteluista. Väitöskirja. Tampere: University Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. An intelligent organization: integrating performance, competence and knowledge management. Oxford: Capstone.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. Saatavilla [www-muodossa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettiset-periaatteet.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettiset-periaatteet.pdf). Luettu 17.10.2017.
- Uljas-Rautio, K. 2008. Tieteellistä tekstiä vai tekstiä tieteestä? Kide: Lapin yliopiston yhteisölehti 1/2008, 8-11.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Valpola, A. 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa – Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Väitöskirja. Tampere: Esa Print Tampere.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä – tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Väitöskirja. Tampere; Tampereen yliopistopaino.
- Wink, H. 2010. Dialogi ja keskusteleva johtajuus. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

## LIITTEET

### Liite 1: Kyselyrunko

## Kehityskeskustelut Rajavartiolaitoksessa

Taustakysymykset

### 1. Kuinka monta vuotta olet käynyt kehityskeskusteluita kehityskeskusteluesimiehenä? \*

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-9 vuotta
- yli 10 vuotta

### 2. Kuinka monta alaista sinulla on, joiden kanssa käyt vuoden aikana kehityskeskustelut?

- alle 5 alaista
- 5 - 10 alaista
- 10 - 14 alaista
- yli 15 alaista

### 3. Oletko saanut koulutusta kehityskeskusteluiden käymiseen esimiehenä? \*

- Kyllä
- En

### 4. Jos vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ, niin kuvaile lyhyesti saamaasi koulutusta kehityskeskusteluiden käymiseen.

Avoimet kysymykset

### 5. Mikä/mitkä ovat mielestäsi kehityskeskusteluiden tärkeimmät tavoitteet?

### 6. Millaisista asioista koostuu mielestäsi toimiva kehityskeskustelu?

### 7. Mitä keinoja esimiehenä sinulla on kehityskeskusteluissa vaikuttaa alaistesi työssä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen?

### 8. Millaisia haasteita olet kohdannut kehityskeskusteluita käydesiäsi?

### 9. Mitä asioita kehityskeskusteluissa tulisi mielestäsi muuttaa/parantaa?

### 10. Kuvaile lyhyesti miten esimiehenä hyödynnät kehityskeskusteluiden tuloksia?

**11. Miten kehityskeskusteluja ja niiden tuloksia voisi mielestäsi hyödyntää vielä paremmin?**

**12. Miten tärkeänä koet kehityskeskustelut osana Rajavartiolaitoksen toimintaa?**

**13. Tarkoitukseni on tehdä tutkimusta varten myös haastatteluita. Jos et äskettäin saanut vielä kaikkea sanotuksi ja haluaisit ottaa tutkimukseen osaa myös haastatteluiden kautta, niin laita ruksi alla olevaan kohtaan. Otan halukkaisiin myöhemmin yhteyttä haastatteluiden osalta. \***

Olen käytettävissä haastatteluihin

## **Liite 2: Haastattelurunko**

Kerrattava kehityskeskustelun ja suoritusarvioinnin erot ennen keskustelua.

Taustakysymykset: työvuodet, tehtäväkuva, kauan käynyt keskustelija?,

Miten keskustelut ovat muuttuneet?

Kerro mitä ajattelet kehityskeskusteluista?

### Valmistautuminen

- Strategian jalkauttaminen? Organisaation tavoitteet?
- Kokemus / teorian tiedon vaikutus keskusteluihin?
- Etukäteistieto / tavoitteet
- Alainen / itse → Miten? Voiko valmistautumista parantaa?
- Ajankäyttö → Paljon valmisteluihin kuluu aikaa? Entä keskustelut?
- Joutuuko valmistautumaan eri tavoin? / Miten eri tavoin joutuu valmistautumaan?

### Itse kehityskeskustelu

- Minkälaisia kokemuksia?
- Minkälaisia keskustelut ovat?
- Millainen merkitys keskusteluilla on alaiselle?
- Millaisista asioista keskustellaan? Mihin keskitytään eniten?
- Miten keskustelutilanteen organisointi hoituu? Onko rakenne hyvä?
- Millainen ilmapiiri?
- Keskustelu vs. ryhmäkeskustelu
- Millaisia haasteita olet kohdannut kehityskeskusteluissa?
- Miten saat poistettua häiriötekijät keskustelutilanteesta?
- Miten itse/alaiset ovat sitoutuneet keskusteluihin?

### Tavoitteet

- Mitä keskusteluilla tulisi saada aikaiseksi?
- Keskusteluiden tuotteet? → Mitä teet?
- Mikä on käytännön hyöty keskusteluiden käynnistä/tuotteista?
- Tavoitteiden seuranta? Toteutumisen seuranta?
- Arviointi jälkikäteen / jälkikeskustelu?
- Onko keskustellut asiat ja tehdyt päätökset vaikuttaneet sinuun/alaiseen/työhön konkreettisesti?

### Kehittämistarpeet

- Millaista palautetta olet saanut alaisilta keskusteluista?
- Mihin keskusteluilla tulisi pyrkiä? Mitkä on mielestäsi keskeisimmät tavoitteet?
- Mitkä asiat hankaloittavat keskusteluiden käymistä?
- Mitkä ovat mahdollisuuksia/hyvät asiat/helpottavat?