

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Himanen, S. (2022) Ammatillisen kehittymisen tukeminen. Teoksessa Himanen, S. (toim.) Haasta ja reflektoi tapaasi toimia esihenkilönä : digitaalinen esihenkilövalmennus Dimes. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 139, s. 92-108.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-70-0>

AMMATILLISEN KEHITTÄMISEN TUKEMINEN

Sari Himanen

Jatkuva ammatillinen kehittyminen on välttämätöntä, jotta osaamme vastata muuttuviin asiakastarpeisiin, sopeutua muuttuviin palvelurakenteisiin, hyödyntää esimerkiksi teknologian ja digitalisaation mukanaan tuomia uusia mahdollisuuksia ja sopeuttaa toimintaamme niukkenevien resurssien mukaisesti. Ammatillisen kehittymisen tarve koskettaa paitsi esihenkilöä, myös koko työyhteisön kaikkia jäseniä, joita esihenkilön on tuettava ja kannustettava jatkuvan oppimisen polulla.

Tässä luvussa ammatillisen kehittymisen tukemista tarkastellaan neljästä näkökulmasta, jotka ovat palautteen antaminen, työsuorituksen arviointi, kehityskeskustelut ja neuvottelutaidot. Kaikkiin näihin teemoihin on digitaalisessa valmennusohjelmassa interaktiivinen osio, joka kannustaa sinua refleктоimaan omia toimintatapoja ja näkemyksiäsi näiden sisältöjen osalta.

AMMATILLINEN KEHITTÄMINEN JA PALAUTTEENANTO

Palautteen antaminen tai vastaanottaminen ei ole suomalaisille helppoa. Vaikka hyvin tiedetään, että positiivinen palaute kannustaa, voimaannuttaa ja tuo työn iloa, sitä ei jaeta kuitenkaan riittävästi. Kun palautetta ei saada, ei aina tiedetä, onko toiminta hyvää ja odotusten mukaista. Jos ainoa saatu palaute on kriittistä, se voi lannistaa ja se saatetaan kokea oman pään sisällä vieläkin negatiivisempänä, kuin mitä sen sanoja on sen tarkoittanut. Olipa palaute korjaavaa tai kehuva, tärkeintä olisi, että sen antaja tarkoittaa sillä hyvää. **Osaatko sinä omasta mielestäsi antaa palautetta, oikeassa tilanteessa, oikealla tavalla?**

Palaute kannattaisi aina nähdä kritisoinnin sijaan palveluksena, jonka tarkoituksena on ohjata vastaanottajansa ajattelua ja toimintaa oikeaan suuntaan, eli joko vahvistaa nykyistä toimintatapaa tai korjata sitä jollakin tavalla. Jos palautetta ei anneta, lisääntyvät auttamatta virheelliset tulkinnat ja väärinymmärrykset. Ilman palautetta on myös lähes mahdotonta tietää, milloin on onnistunut työssään. Palaute onkin tärkeä osa oppimista ja kehittymistä, se toimii reflektion työkaluna ja saa meidät itsekin miettimään omaa toimintaamme. Hyvää ilmapiiriä voi tukea pintapuolisilla kehuilla ja olalle taputtelulla, mutta se ei auta henkilöä kehittymään työssään. Kehittämistarkoituksessa annettu palaute edellyttää, että olet esihenkilönä riittävän tietoinen työntekijöidesi työtehtävistä ja

suoriutumisesta, jotta osaat arvioida heitä ja antaa yksilöityä palautetta, ja näin auttaa heitä kehittymään työssään.

Myönteinen palaute kohdistuu tavallisesti ihmisen kykyihin, ominaisuuksiin, persoonallisuuteen tai onnistuneisiin tekemisiin. Tällainen palaute voidaan myös yleensä antaa muiden ihmisten kuullen, ja sen tavoitteena on motivointi ja hyvien toimintatapojen ylläpitäminen. Yleensä ottaen myönteistä palautetta tulisi antaa seitsemän kertaa enemmän kuin kriittistä palautetta, jotta kokonaisvaikutelma palautteista säilyy kannustavana ja kehittymistä tukevana. Rakentava kriittinen palaute kohdistuu aina käyttäytymiseen, kun taas kielteinen palaute kohdistuu yleensä persoonaan.

Osaatko sinä erottaa kriittisen ja negatiivisen palautteen toisistaan? Onko sinulla tapana antaa henkilökohtaista palautetta? Puhutko yleensä minä -muodossa vai passiivissa? Puhutko suoraan vai vihjailenko? Kiinnitätkö huomiota asiaan vai persoonaan? Dimes-valmennusohjelma sisältää esimerkkejä ja harjoituksia, joiden avulla voit kehittää omaa kykyäsi palautteen antajana.

Palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava palaute

Satu Berlin (2008) on tutkinut esihenkilön ja alaisen välisiä palautetapahtumia alaisen näkökulmasta. Hän kuvaa palautetta neljän tyypin avulla; palkitseva, herättävä, nostattava ja haastava palaute. Helppointa oli luonnollisesti palkitsevan palautteen vastaanottaminen. Hyvä **palkitseva palaute** oli kannustavaa, arvostusta osoittavaa ja koskettavaa. Palkitseva palaute sisälsi esihenkilön kiitoksen ja arvostuksen osoituksen alaisensa toimintaa kohtaan. Se myös vahvisti hyvää työsuoritusta ja viesti, että samalla tavalla saattoi toimia myös jatkossa. (Berlin 2008.)

Herättävää palautetta saatiin spontaaneissa palautetapahtumissa, sitä pidettiin paikkansapitävänä ja sitä oltiin valmiita hyödyntämään työskentelyn kehittämisessä. Aina herättävää palautetta käsittelevät tilanteet eivät kuitenkaan olleet onnistuneita, ja alaiset kuvasivat palautteen antotapaa ajoittain kehnoksi. Positiivinen, **nostattava palaute** koettiin onnistuneeksi silloin kun se lisäsi pystyvyyden tunnetta vastaanottajassaan. Jos sillä ei ollut kannustavaa (nostattavaa) vaikutusta, sitä pidettiin lähinnä aiheettomana kehuna. (Berlin 2008.)

Vaikeinta oli **haastavan palautteen** kuuleminen, joka kommunikoi usein ilman työsuorituksesta keskustelemista. Tutkimustulosten mukaan esihenkilö ei välittänyt riittävästi siitä, miten hänen antamaansa palautteeseen suhtaudut-

tiin. Palaute annettiin esimerkiksi liian suoraan, epävarmasti, suuttumuksen ja ärähtelyn saattamana, nujertamalla, holhoamalla tai muiden kuullen. (Berlin 2008.)

Kysymysten esittäminen ja positiivinen keskusteluilmapiiri olisivat voineet pelastaa epäonnistuneet palautetilanteet ja edistää yhteisymmärryksen muodostumista. Onnistunut vuorovaikutus palautteen antamisen yhteydessä tarkoittaa tilanteen, palautteen sisällölle annettavien merkitysten sekä rakentavan ja kannustavan vuorovaikutuksen yhteispeliä. Kielteinen näkemys negatiivisen palautteen saamisesta ei välttämättä kerro vain esihenkilöiden puutteellisista vuorovaikutustaidoista vaan voi kuvastaa sitä, että negatiivisen palautteen vastaanottaminen on herkkä ja arka asia. Tutkimustulosten mukaan haastavaa palautetta osattiin kuitenkin vain harvoin hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Tutkimustuloksista nousikin esiin kysymys, hallitaanko positiivisen ja helposti hyväksyttävän palautteen antaminen kuitenkin parhaiten, ja korjaavan, aidosti uudistavan palautteen antaminen ja kommunikointi heikoiten? Mitä ajattelet omista kyvyistäsi palautteen antajana?

KUKIPASO-menetelmä negatiivisen palautteen vastaanottamiseen

Kukipaso-menetelmä on kehitetty suuttuneen henkilön rahoittamiseen. Siinä on neljä vaihetta: 1. **kuuntele**, 2. **kiitä**, 3. **pahoittele** ja 4. **sovi** (Cacciatore 2007). Tämä hyödyllinen menetelmä sinunkin kattaa ottaa omaan ”esihenkilön työkalupakkiisi”. Menetelmä voi olla hyödyllinen, kun vastaanotat palautetta suuttuneelta henkilöltä.

Kuuntele. Keskity kohteliaasti henkilöön, joka on suuttunut tai pahoittanut mielensä. Puhuttele häntä asiallisella ja ystävällisellä tavalla ilmeettömästi. Anna hänelle aikaa kertoa asiansa. Osoita, että haluat kuunnella vilpittömästi: katso silmiin, nyökkäile ja vältä keskeyttämistä. Näin suuttunut saa purkaa tunnettaan ja kokee, että hän tulee kuulluksi. Näin tunne alkaa hetken päästä laantua aivan itsestään. Älä reagoi syytöksiin, vaikka ne kuulostaisivat epäoikeudenmukaisilta ja liioitelluilta. Ole vain hiljaa ja nyökyttele.

Kiitä. Kiitä asian puheeksi ottamisesta, ja jos mahdollista, myötäile suuttuneen tuntemusta sanomalla ”olet oikeassa”. Kerro suuttuneelle, että on hyvä, kun tunnekuohut tulevat esiin, eivätkä jää pinnan alle vaikuttamaan.

Pahoittele. Älä puolustele tai esitä vastakommentteja, sillä tunnekuohun vallassa oleva henkilö ei näe asiaa vielä muiden kannalta. Suuttunut tarvitsee aikaa ja apua rauhoittumiseen. Myönnä ja pahoittele "Olen pahoillani, että kävi näin." Näin osoitat, että et mitätöi suuttumusta ja suuttumuksen syytä. Jos syy on vähänkin sinun, myönnä virheesi ja pyydä anteeksi. Puolustelu voidaan tulkita mitätöinniksi, mikä lisää suuttumusta. Hillitse siis itsesi, vaikka olisit asiasta eri mieltä.

Sovi jotain. Pyri tässä vaiheessa sopimukseen ja auta toista pääsemään negatiivisen tilanteen ja tunnekuohun yli. Älä vaihda puheenaihetta, ennen kuin asia on sovittu jollakin tavalla. Ehdota ratkaisua tai uutta tapaamista aiheen käsitelyyn. Näin asia etenee pysähtymättä esillä olleeseen aiheeseen. Sopimisen jälkeen osapuolet voivat perääntyä menettämättä kasvojaan.

Millaisissa tilanteissa sinä voisit käyttää tätä menetelmää omassa työssäsi?



AMMATILLINEN KEHITTYMINEN JA TYÖSUORITUKSEN ARVIOINTI

Ammatillinen osaaminen muodostuu useista ammatissa tarvittavista kompetensseista, joita voivat olla esimerkiksi vuorovaikutustaidot, lääkehoidon osaaminen, tai johtamisosaaminen. Ammatillisen osaamisen analyttinen tarkastelu osa-alueittain tekee työssä tarvittavan osaamisen näkyväksi ja auttaa arvioimaan työssä edellytettävää osaamista sekä työn eri osa-alueista suoriutumista. Työsuorituksen arviointi tulisi perustua näiden yhteisesti tiedossa olevien kompetenssien arviointiin sovittua arviointimenettelyä käyttäen. Arviointi kohdistetaan työntekijän osaamiseen ja suoriutumiseen, ja sen pohjalta voidaan laatia suunnitelmia osaamisen edelleen kehittämiseen yhdessä tunnistettujen kehittymistarpeiden mukaisesti. Työelämän tarpeiden ja työympäristön facilitateettien muuttuessa, vaatii myös ammatillinen osaaminen jatkuvaa päivittämistä. Toteutetaanko tätä teillä systemaattisesti, tavoitteellisesti ja tietoisesti?

Ovatko työntekijät oikeutettuja erilaiseen palkkaan?

Työnantajaliiton ja työntekijäliiton välisissä työehtosopimusneuvotteluissa neuvotellaan alalla noudatettavat vähimmäisehdot, mm. alan vähimmäispalkat. Palkkaus ja muut työsuhteen ehdot riippuvat siitä, mitä työehtosopimusta työntekijän työsuhteessa noudatetaan. Peruspalkan lisäksi työntekijälle voidaan maksaa myös muita palkanosia, kuten henkilökohtaista tai työkokemuksellisiä sekä tuntikohtaisia korvauksia epämukavalta työajalta.

Tehtäväkohtainen palkka ja työn vaativuuden arviointi

Työntekijän palkasta suurimman osan muodostava tehtäväkohtainen palkka määritellään ensisijaisesti tehtävien vaativuuden perusteella. Tehtävien vaativuuden arviointi perustuu ajantasaiseen tehtäväkuvaukseen, jossa kuvataan tehtävän tarkoitusta, olennaista sisältöä ja keskeisiä tehtäväkokonaisuuksia. Jos työntekijän työtehtävän vaativuus muuttuu pysyvästi, työn vaativuuteen perustuva palkan määrittely tulee tehdä uudestaan.

Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtaista lisää maksetaan pääsääntöisesti työntekijän työsuorituksen arvioinnin perusteella. Henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteina voivat ammatinhallinnan ja työssä suoriutumisen lisäksi olla esimerkiksi tuloksellisuus, monitaitoisuus ja luovuus, erityistiedot ja -taidot, yhteistyökyky, vastuuntunto, oma-aloitteisuus ja kehityskykyisyys. Työsuorituksen arviointi suoritetaan esimerkiksi vuosittain käytävän kehityskeskustelun yhteydessä.

Työkokemuslisä

Työkokemuksen/palvelusajan perusteella maksetaan työkokemuslisää, joka esimerkiksi KVTESin mukaan on 5 palvelusvuoden jälkeen 3 % ja 10 palvelusvuoden jälkeen 8 % tehtäväkohtaisesta palkasta.

Tulospalkkio

Tulospalkkio perustuu palvelujen tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen.

Useiden ammattiryhmien kohdalla työvoiman saatavuus on sote-alalla haastavaa, joten työnjaon uudistaminen, kuten laajennetut tehtäväkuvat, tehtäväsiirrot ja henkilökohtaiset tehtäväkuvat tulevat yhä tärkeämmiksi keinoiksi selviytyä ja varautua tulevaisuuteen työntekijöiden työssä jaksaminen ja työmotivaation säilyminen huomioon ottaen. Näetkö sinä yksilölliset tehtäväkuvat tarpeellisina? Entä näetkö esihenkilönä tarpeellisena myös sen, että eri henkilöille voidaan maksaa erilaista palkkaa? Pystytkö sinä arvioimaan eri henkilöiden tehtävän vaativuutta tai työssä suoriutumista ja määrittelemään heille sen perusteella erilaisen palkkatason?

Miten työsuoritusta arvioidaan?

Esimiehen ja alaisen välillä käytävissä keskusteluissa käydään läpi edellisenä vuonna asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, henkilön työsuorituksen arviointi ja asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet ja tehtävien tärkeysjärjestys seuraavalle vuodelle. Kun tehtäväkuvat ja tavoitteet ovat selkeitä, ja yhdessä esihenkilön ja työntekijän välillä kommunikoitu, on vaadittu tai tavoiteltava osaaminen molemmilla osapuolilla tiedossa. Tämän pohjalta voidaan työssä suoriutumista seurata ja arvioida, antaa palautetta ja palkita hyvistä työtuloksista. Jos tätä keskustelua ei ole käyty, ei työntekijä välttämättä tiedä, mitä häneltä odotetaan, milloin hänen työsuorituksensa on riittävän hyvä tai mitä hänen työssään tarkoittaisi yli- tai alisuoriutuminen.

Henkilökohtaisen työsuorituksen ja ammatinhallinnan arviointi on esihenkilölle väline johtaa henkilön työsuoritusta. Henkilökohtaisessa arvioinnissa tulisi noudattaa sopimuksessa mainittuja, ja niitä täydentäviä, paikallisesti vahvistettuja arviointiperusteita, jotta esimiesten suorittama arviointi olisi objektiivista ja tasapuolista. Esihenkilöille on annettava riittävä ohjaus työsuorituksen arvioinnista ja henkilökohtaisten lisien käytöstä. (KVTES 6 § 2 mom.)

Tehtävän laajuuden ja vaativuuden lisäksi henkilökohtaista pätevyyslisää voidaan maksaa ammattitaidon, työtehon tai työpanoksen perusteella, mutta näihin pitää olla selkeät arviointikriteerit olemassa. Koska henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi ei ole helppoa, ja arviointeihin voi vaikuttaa työpaikan henkilösuhteet tai henkilökohtaiset mielikuvat työntekijöistä, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota arviointiperusteiden käyttöön, niistä viestimiseen ja tehtäväkuvien seuraamiseen.

Työssä suoriutumista voidaan arvioida esimerkiksi asteikolla erinomainen, hyvä, normaali, vaatii kehittämistä. Työssä onnistumista voidaan arvioida oma-aloitteisuuden, joustavuuden, tehokkuuden ja vastaavien kriteerien avulla. Työssä onnistumisen edellytyksiä arvioitaessa taas voidaan kiinnittää huomiota työkykyyn, motivaatioon, osaamiseen, yhteistyökykyyn jne. Dimes-valmennusohjelmassa kuvataan kriteereitä, arviointikehikoita ja muita vinkkejä henkilökohtaisen työsuoriutumisen arviointiin.

Palkitseminen kannustaa kehittymään

Kertauksena voidaan todeta, että tehtäväkohtainen palkkaus määräytyy tehtävän vaativuuden perusteella. Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu kirjalliseen tehtäväkuvaukseen ja palkkausjärjestelmässä määriteltyihin arviointikriteereihin. Hyvistä työtuloksista voidaan palkita muilla palkitsemisen elementeillä, joita ovat henkilökohtainen lisä, kertapalkkiot ja tulospalkkio. Myös muita ei-rahallisia keinoja voidaan käyttää palkitsemiseen. Pyrkimystä maksaa paremmasta suoriutumisesta parempi palkka heikentää se, jos henkilöstö kokee, että järjestelmä ei erottele hyviä ja huonoja suoriutujia.

Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa hyviin työsuorituksiin ja motivoida henkilöstöä pitkäjänteiseen työhön tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Palkitseminen on keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista. Olisiko teillä rohkeutta kehittää tasapuolisesti kaikille annettavien palkankorostusten sijaan henkilökohtaista palkkakehitysmallia, jossa henkilön osaamisen kehittyminen ja esimerkiksi täydennyskoulutusten hankkiminen olisivat selkeämmin palkkakehityksen kriteereinä? Olisiko sinulla rohkeutta soveltaa entistä enemmän henkilökohtaiseen suoriutumiseen pohjautuvaa palkitsemismallia?

AMMATILLINEN KEHITTYMINEN JA KEHITYSKESKUSTELU

Kehityskeskustelu antaa esihenkilölle mahdollisuuden rakentavaan vuoropuheluun työntekijän kanssa. Kun molemmat osapuolet kokevat tärkeäksi niin oman kehittymisensä kuin esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen kehittämisen, voidaan kehityskeskustelut kokea hyödyllisiksi. Kun tämä hyöty tunnustetaan, ollaan usein valmiita satsaamaan keskusteluihin aikaa useitakin kertoja vuodessa. Pakkopullana koetut kehityskeskustelut ovat ajan hukkaa. Avoimen vuorovaikutuksen syntyminen ei mahdollistu kerran vuodessa käytävissä keskusteluissa, vaan se edellyttää esihenkilön ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua jatkuvassa arjessa.

Työntekijän ja esihenkilön välinen suhde on tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kun esihenkilö on aidosti kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista, onnistuu kehityskeskustelukin paremmin. Erään selvityksen mukaan ne työntekijät, joiden kanssa esihenkilö järjesti säännöllisiä tapaamisia, olivat kolme kertaa tyytyväisempiä työhönsä kuin muut. Eräessä Gallupin tekemässä tutkimuksessa taas 75 prosenttia vastanneista irtisanoutuneista ilmoitti lähtönsä syyksi johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyvät ongelmat. Keskusteletko sinä esihenkilönä riittävästi työntekijöidesi kanssa? Koetko, että sinulla on avoimet ja luottamukselliset välit työntekijöihin?

Avoim keskustelukulttuuri on veto- ja pitovoimatekijä

Osaava ja osaamistaan uudistava henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Ilman henkilöstöä työt eivät tule tehdyksi. Ilman osaavaa henkilöstöä, asiat eivät kehity, eikä laatutavoitteita saavuteta. Ilman motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä, ei ole työn iloa eikä työyhteisössä voida hyvin.

Työhyvinvoinnin ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja varmistaminen vaatii johtamista, henkilöstöasiantuntijoiden ja esihenkilöiden yhteistyötä sekä työpaikan yhteisiä toimintatapoja. Se vaatii avoimuutta ja keskusteluja, toiveiden ja tarpeiden kuuntelua, odotusten kommunikointia ja onnistumisten arviointia.

- Kannustetaanko teillä henkilöstöä päivittämään osaamistaan? Onko osaamisen kehittämiseen tarjolla keinoja?
- Onko teillä keskusteltu urapoluista, osaamisloikista, tai jatkuvasta oppimisesta?
- Tuetaanko teillä työyhteisötaitojen oppimista ja niissä kehittymistä?

Teidän tapanne panostaa henkilöstön kohtaamiseen ja osaamisen kehittämiseen on osa yksikkönne mainetta. Se on viesti nykyisille ja tuleville työntekijöille. Se on keino vahvistaa tai heikentää yksikkönne veto- ja pitovoimaa nykyisten ja tulevien työntekijöiden silmissä.

Keskustelussa luodaan työntekijän keittymissuunnitelma

Kehityskeskustelun yksi tärkeimpiä tavoitteita on mahdollistaa kuulluksi tuleminen ja rakentaa yhteistä ymmärrystä esihenkilön, työntekijän ja mahdollisesti tiimin jäsenten välille siitä, mihin ollaan menossa ja miten sinne yhteistyöllä päästään. Perinteisesti on kuvattu, että kehityskeskustelut ovat esihenkilön ja työntekijän välisiä, työntekijän työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia vuosittain toteutuvia keskusteluja. Kehityskeskusteluja voidaan suunnata ja toteuttaa myös hieman vapaammin, mutta silti työntekijän kehittämistä tukien. Keskusteluissa voidaan kartoittaa, kuinka motivoitunut työntekijä on, millaiset työtehtävät häntä kiinnostavat eniten, missä hän kokee olevansa hyvä ja millaisissa asioissa olisi parantamisen varaa, ja miten niissä kehittymistä voitaisiin tukea ja vahvistaa.

Kehityskeskusteluun on tärkeä valmistautua etukäteen ja keskusteluissa käytetäänkin usein valmiita lomakepohjia, joiden avulla varmistetaan kaikille keskusteluille yhdenmukainen rakenne. Kehityskeskustelu rakentuu yleensä kolmen teeman ympärille: 1) Tavoitteet ja mittarit tulevalle kaudelle, 2) Suoriutumisen arviointi ja 3) Henkilökohtaisesta kehittymissuunnitelmasta keskusteleminen. Henkilökohtaista kehittymistä käsiteltäessä on olennaista arvioida henkilön osaamisen nykytila, osaamisen vahvuudet ja osaamisen kehityskohteet.

Jos työntekijä kehityskeskustelun päätteeksi ymmärtää, mitä häneltä odotetaan, mitä hänen olisi tehtävä, jotta hänen osaamisensa ja työssä suoriutumisensa entisestään paranisi, jotta hänelle asetetut tavoitteet täyttyisivät ja hän osaltaan toteuttaisi yksikön strategiaa, keskustelu on onnistunut.

Osaamisen kehittämisen keinoina kannattaa nähdä moninaiset mahdollisuudet, kuten koulutukset, työnkierto, mentorointi, benchmarking, työnohjaus jne. Paras lopputulos yleensä syntyy, kun organisaatiossa hyödynnetään laajasti osaamisen kehittämisen eri muotoja. Millaisia keinoja teillä on käytetty?

Tiimikeskustelut ja vertaisarviointi

Tiimin kiinteyttä ja yhteistoimintaa voidaan tukea tiimikohtaisilla kehityskeskusteluilla. Tällöin kehityskeskusteluiden tavoitteena on tunnistaa tiimin toiminnan vahvuuksia ja kehittämiskohteita sekä tukea tiimin kehittymistä ryhmänä. Tiimin menestyksekkään toiminnan kannalta tiimin jäsenten välinen keskinäinen palaute on ensiarvoisen tärkeää. Toimivan tiimin kannalta on oleellista, että myös hankalia asioita pystytään nostamaan esille, eikä niistä puhuta selän takana. Menestyvässä työyhteisössä työntekijä ei keskity vain omaan suoritukseensa vaan auttaa myös muita onnistumaan.

Joissakin organisaatioissa on kokeiltu vertaisarviointia osana kehityskeskustelu-prosessia. Tässä toimintamallissa kaikilta työntekijöiltä voidaan kerätä tarkoitukseen laaditulla osaamiskartta-arviolla palautetta kustakin työntekijästä nimellä varustettuna. Vertaisarviointi ohjeistetaan ja toteutetaan ennen kehityskeskustelua. Vertaisarvioinnit voidaan palauttaa esihenkilölle, joka perehtyy niihin etukäteen ja muodostaa niistä synteesin, joka yleistää palautteen. Vertaispalautteet voidaan antaa myös avoimesti nimellä varustettuna työkavereille, mikä edellyttää luottamuksellista, avointa ja rakentavaa ilmapiiriä.

Vertaispalautetta voidaan käyttää osaamisten arvioinnissa ja kehittämiskohtien nimeämisessä niin yksilöille kuin työyhteisölle. Vertaispalautekäytännön edellytyksenä on, että työntekijät aidosti tuntevat toisensa ja haluavat tukea toistensa kehittymistä. Kun tavoitteita asetetaan, on hyvä arvioida ja selkeyttää, kannustavatko tavoitteet yhdessä tekemistä ja osaamisen jakamista? Vai kannustavatko ne yksilötason suoriutumista?

Dimes-valmennusohjelma sisältää erilaisia vinkkejä tiimikohtaisten kehityskeskustelujen toteuttamiseen ja lomakemalleja keskusteluihin. Esihenkilönä tai tiimivetäjänä sinun kannattaa arvioida, millaista menetelmää milloinkin kannattaisi hyödyntää. Kannattaa kokeilla rohkeasti erilaisia toimintatapoja ja kerätä niistä palautetta. Mikään menetelmä ei itsessään takaa toimivaa keskustelua, sinä voit taata sen.

AMMATILLINEN KEHITTYMINEN JA NEUVOTTELUTAIDOT

Työyhteisössä tarvitaan neuvottelutaitoja hyvin monissa yhteyksissä. Neuvottelulla tarkoitetaan tavoitteellista toimintaa, jossa on kaksi tai useampia osapuolia, ja he pyrkivät kohti yhteisymmärrystä asiassa, joka on osapuolille yhteinen, mutta osapuolten tavoitteet poikkeavat toisistaan. Osapuolilla on tarve sopia yhteisistä asioista yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Neuvottelu on prosessi, jossa tavoitellaan yhteistä tahtotilaa sopimisen avulla. Miten arvioit omia valmiuksiasi neuvottelijana?

Kakunjakoteoria neuvottelumallin kuvaajana

Työelämässä on usein tilanteita, joissa osapuolet ovat eri mieltä asioista, heillä on erilaisia intressejä ja tavoitteita, ja kukin pyrkii saamaan oman näkemyksensä osaksi päätöksentekoa. Yksi tapa tarkastella erilaisia sopimukseen tähtäviä neuvottelutilanteita on kakunjakomalli, eli kuinka kakku jaettaisiin?

VAIHTOEHTO 1.

Asia ratkaistaan vallan ja voiman avulla. Voimakkaimmalla henkilöllä lienee eniten päätösvaltaa? Tai päättääkö äänekkäin henkilö asian, eikä anna muille puheenvuoroa? Käykö niin, että hiljaisemmat eivät saa mielipidettään esille? Tätä näkökulmaa määrittävät valta, voima ja aktiivisuus.

VAIHTOEHTO 2.

Asiaa pohditaan analyttisesti. Silloin pohditaan rationaalisesti, miten kakku kannattaisi jakaa. Millaisia tarpeita eri osapuolilla on? Pitääkö joku mansikoista kakun päällä, toinen taas hillosta kakun sisällä, kolmas tahtoo paljon kerma-vaahtoa. Osapuolet kartoittavat toistensa tarpeita selvittääkseen, mitä kukin haluaa. Lopputuloksena jokaisen annos on erikokoinen ja -näköinen, mutta kaikki ovat tyytyväisiä.

VAIHTOEHTO 3.

Asiaan tulee mukaan ihmissuhteet ja tunteet. Kakunjako nähdään myös sosiaalisena tapahtumana, jossa on mukana empatia. Osapuolet pyrkivät vaikuttamaan toisiinsa ja vauhdittamaan ratkaisua erilaisin keinoin. Yksi turvautuu argumentointiin, toinen vetoaa sääliin ja myötätuntoon, kolmas laukaisee tilanteen huumorilla. Sosiaalisuus ja luontevuus ovat tärkeitä, ja sympaattinen käytös saatetaankin palkita isommalla kakuviipaleella.

VAIHTOEHTO 4.

Neuvottelussa on kyse isommasta asiasta kuin vain tästä kakunjaosta. Yksittäisen asian ratkaisemisen yhteydessä huomioidaan periaatteellisuus, eettisyys ja pitkäjänteisyys, miten vastaavat tilanteet tullaan jatkossa ratkaisemaan. Yksittäiset neuvottelutilanteetkin on hyvä nähdä osana reilun työyhteisön toimintaa ja pitkäjänteistä johtamista.

Onko jokin näistä tavoista sellainen, jota te käytätte eniten yksikkönne sisäisissä neuvotteluissa?

Neuvottelijoiden erilainen status

Jo neuvottelupöytään istuttaessa voidaan huomata, että neuvottelijoiden välillä on tunnistettavissa valtasuhteita. Kullekin neuvottelijalle muodostuu status, ja sen mukaan syntyy statushierarkia, eli nokkimisjärjestys. Neuvottelijoiden statusia voidaan tarkastella alfa-, beeta- ja gammatyylin mukaan, jolloin neuvottelijat voidaan nähdä päätöksentekijöinä, asiantuntijoina ja statisteina.

Alfatyyppisiä ovat mielipidejohtajat. Osan alfoista tunnistaa tittelistä, mutta on myös piiloalfoja, mielipidejohtajia, jotka tunnistaa tarkkailemalla tiimin sisäistä elekieltä. Kun esität painavan kysymyksen, alfastatus on sillä, jota kohti muiden päät kysyen kääntyvät.

Beetat ovat jonkin alan erityisasiantuntijoita, esim. ravitsemusterapeutteja, insinöörejä, tai fysioterapeutteja. Hekin ovat mielipidejohtajia, mutta vain omalla alallaan. Tässä roolissa heitä kohdellaan kuten alfoja. Usein alfojen päätökset perustuvat beetojen suosituksiin.

Gammat ovat statisteja ja sivustaseuraajia – henkilöitä, joilla ei ole selvää päämäärää neuvottelutilanteessa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että heidät voisi unohtaa; gammalaisen kuoren alta voi löytyä piiloalfa. Hiljaisuus neuvottelupöydässä ei ole varma merkki gammastatuksesta. Joku saattaa olla hiljaa suurimman osan neuvottelusta ja hylkää vaitonaisen roolinsa vasta neuvottelujen kriittisessä loppuvaiheessa. Tällöin hänen jokaista sanaansa kuunnellaan kunnioittavasti.

Onko jokin näistä rooleista sinulle tutuin tai ominaisin? Vai onko sinulla erilainen status riippuen siitä, keiden kanssa neuvottelet? Pyritkö vaikuttamaan aktiivisesti neuvottelun lopputulokseen, vai odotatko mieluummin, että toiset tekevät päätökset, ja otat sen vastaan mitä sinulle annetaan?

Mitenkähän tämä uusi työvuorojärjestely nyt kannattaisi ottaa esille, jotta he osaisivat nähdä siinä myös hyötyjä...



Vaikka neuvotteluosapuolilla olisi erilainen ammattiasema, on neuvotteluissa tärkeää pyrkiä etsimään herkkää statusten tasapainoa. Jos korkean statuksen neuvottelija korostaa tarpeettomasti ylemmyyttään, tuloksena on ylimielisyyden vaikutelma, jota moni vastustaa melkein poikkeuksetta. Oman korkean statuksen korostaminen toimii vain silloin, kun suora voimannäyttö tai vallankäyttö vie asiaa tehokkaimmin eteenpäin. Valta voi perustua statuksen lisäksi myös muihinkin tekijöihin, kuten asiantuntijuuteen, tietoon, karismaan, kokemukseen tai luonteenlujuteen.

Millaisissa tilanteissa ja miten olet käyttänyt neuvottelutaitojasi?

Harva vastustaa arvosanojen antamista lapsille koulussa, mutta miksi aikuisten suhteen pitäisi olla suojelevampia? Vai keskustellaanko teidän työyhteisössänne työntekijöiden suorituksista tai onnistumisista jo avoimesti? Työtehoa pitäisi pystyä arvioimaan, jotta ahkeruus voidaan palkita. Entä onko teillä ns. vapaa-matkustajaongelmaa, jossa osa työntekijöistä tekee muiden töitä. Osaatko ottaa tämän tyyppisiä asioita neuvottelupöytään ja tavoitella sopimisen avulla yhteisymmärrystä tässä koko työyhteisöänne koskevassa tärkeässä asiassa?



Neuvotteluja voidaan käydä eri ammattiryhmien, asiakkaiden tai heidän läheistensä kanssa, yritysjohdon, edustajien tai konsulttien kanssa. Kenen tahansa kanssa, kun asioista pitäisi sopia yhdessä, kaikkien osapuolten tavoitteet huomioon ottaen.

Kuinka paljon olet yleensä uhrannut aikaa neuvotteluun valmistautumiseen? Kuinka hyvin sinä yleensä perehdyt etukäteen neuvotteluosapuoleen tai hänen taustoihinsa, tai pohditko hänen neuvottelutavoitteitaan? Neuvottelu voidaan nähdä symmetrisenä pelinä silloin, jos neuvottelijat tekevät siirtoja parantaakseen omaa asemaansa ja samalla ennakoivat vastapuolen tarpeita. Entä kuinka paljon tunteet vaikuttavat sinun neuvottelukykyyksi? Miten näet luottamuksen merkityksen neuvotteluissa? Dimes-valmennusohjelmassa käsitellään neuvottelutaitoja ja niiden vahvistamista erilaisten esimerkkien ja vinkkien avulla.

YHTEENVETO

Ammatillinen kehittyminen on mahdollista, kun työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan, milloin hän on onnistunut ja milloin ei. Ilman avointa palautekulttuuria on vaikea tietää, onko oma toiminta odotusten mukaista. Palautemyönteistä kulttuuria kannattaa pyrkiä tietoisesti luomaan. Palautteenantaminen ja vastaanottaminen kannattaa mainita uusille työntekijöille jo työhön perehdytyksen aikana ja tehdä siitä "normaalina". Tällöin korostuu kehitysmuotoisen ilmapiirin luominen. Havaintoja voi tehdä arjessa jatkuvasti, esimerkiksi työtalanteissa, tiimipalavereissa, koulutuksissa, taukojen aikana tai jopa epävirallisissa tilaisuuksissa. Ihmisiä voi kannustaa toimimaan silminä ja korvina, rohkaista ja kannustaa palautteen antamiseen ja avoimeen vuoropuheluun. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen voi oppia, vaikkei sitä olisi aiemmin tehnyt. Itsearviointi ja oman toiminnan reflektio ovat myös palautetta itselle.

Jatkuvan palautteen ohella ammatillista kehittymistä tukee työsuorituksen systemaattinen arviointi, joka voi olla palkitsemisen perusteena. Hyvistä työtuloksista voidaan palkita virallisilla keinoilla, joita ovat esimerkiksi henkilökohtainen lisä, kertapalkkiot ja tulospalkkio. Myös sanalliset ja symboliset palkkiot kannattaa muistaa palkitsemisen keinoina. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa hyviin työsuorituksiin ja motivoida henkilöstöä pitkäjänteiseen työhön tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Palkitseminen on keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja se tulisi nähdä tulevaisuudessa yhä isommassa roolissa myös sote-alalla, jossa haasteena on työvoimaan liittyvä pito- ja vetovoima.

Esihenkilön ja alaisen välillä käytävät keskustelut ovat elintärkeä osa hyvinvoivan työyhteisön toimintaa. Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut eivät riitä ylläpitämään avointa keskustelukulttuuria, jossa osapuolet aidosti tuntisivat toisensa. Keskusteluissa on tärkeää käsitellä työntekijän motivaatiotekijöitä ja toiveita, hänelle suunnattuja odotuksia ja tavoitteita, sekä niissä onnistumista. Sekä henkilökohtaiset että tiimin tavoitteet ohjaavat työntekijöitä kehittämään työtään ja osaamistaan organisaation strategisten tavoitteiden suuntaisesti.

Kun keskusteluissa ollaan samanmielisiä, on vuorovaikutus helppoa ja sujuvaa. Mutta joskus näkemykset ja tavoitteet eroavat toisistaan, jolloin tarvittaisiin kehittyneempiä neuvottelutaitoja. Neuvottelun ei tarvitse olla tinkaamista ja väittelyä asioista, vaan se voi olla luovaa ja monitasoista keskustelua, jossa saatetaan löytää jotakin aidosti uutta. Kun pelissä on enemmän rakentavia ja luovia tavoitteita, syntyy helpommin luovaa yhteistyötä. Olisiko teidän työh-

teisössänne sijaa sellaisille neuvotteluille, joissa kompromissien sijaan löydettäisiinkin entistä parempia ratkaisuja asioille eri osapuolten erityistaitoja tai innovatiivista ajattelua hyödyntäen?



Toisen ihmisen
kunnioittaminen on sitä,
ettei häneltä hyväksytä vetelää
eikä keskinkertaista suoritusta,
vaan vaaditaan häneltä
enemmän - koska hänestä on
enempään.

– Suomen koripallomaajoukkueen valmentaja,
Henrik Dettmann

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia 198. Vaasan yliopisto, johtamisen laitos. Väitöskirja.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>
- Cacciatore, R. 2007. Aggression portaat – Opetusmateriaali kouluille. Helsinki: Opetushallitus.
- JHL. n.d. Työelämä. Palkkaus sosiaalialalla. Viitattu 10.2.2022. <https://www.jhl.fi/tyoelama/tyoehtosopimukset/yksityinen-sosiaalipalveluala/palkkaus-sosiaalialalla/>
- Kuntatyönantajat. n.d. Palkkaus. Viitattu 10.2.2022.
<https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/palkkaus>
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. & Torkki, J. 2019. Uusi neuvotteluvalta. Helsinki: WSOY.
- Saarikoski, S. 2017. Dettmann ja johtamisen taito. Helsinki: WSOY.
- Super. n.d. Työelämässä. Viitattu 10.2. 2022. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/>
- STM 2011. Tasa-arvoa palkkaukseen, Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arvioinnin toimivuus Suomessa. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 18.
- Toimiva kehityskeskustelu - opas hallintohenkilöstölle. 2022.
<https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>