

# Kehityskeskustelusta kehittävään yhteisölliseen dialogiin

Heli Ahonen & Hannele Fabritius

*Vuosittaisia esimies-alaiskeskusteluja on Suomessa käyty jo yli 30 vuotta. Keskusteluun on lisätty uusia teemoja ja menettely on kytketty tiiviimmin johtamisen vuosikellon osaksi – peruslogiikka on silti pysynyt hämmästyttävän samanaikaisena koko ajan. Työpaikoilla on nykyään aivan uudenslaisia haasteita – pitäisikö myös kehityskeskustelun siirtyä uuteen aikaan? Helsingin yliopiston kirjastossa välineenä kokeiltiin yksilö- ja ryhmäkeskustelujen yhdistettyjä malleja, jossa tavoitteeksi tuli yksilön ja yhteisön työtä kehittävä dialogi.*

**L**omakkeet ovat yleensä sähköisiä nykyisin, muuten kohtaamisen juoni on sama kuin ennenkin. Keskustelu osataan hoitaa rutiinilla – jotkut sanovat sitä rituaaliksikin. Esimies ja työntekijä käyvät läpi työntekijän tehtäväkuvan mukaisten tavoitteiden toteutumista ja uusia tavoitteita ja arvioivat osaamisen kehittämisen tarpeita. Vastavuoroisen palautteen antamista ja työyhteisön ilmapiiriin arviointia painotetaan ehkä enemmän kuin alkuaikojen keskusteluissa. Palautteen ja kehittämisedotusten käsittely riippuu paljolti siitä, miten hyvin tilanteeseen on valmistauduttu ja miten avoin ja luottamuksellinen siitä on onnistuttu luomaan.

## Yksilö vai ryhmä?

Yhtenä keskustelun päätarkoituksena pidetään työyhteisön luomista työntekijän kehitystarpeiden ja organisaation strategisten pyrkimysten välille. Johto on ennakoivasti toiminnan muutoksia, ja esimies käsittelee niitä jokaisen työntekijän kanssa erikseen. Strategisten tavoitteiden siirtäminen yksilön tehtäväkuvaan ei ole helppoa, ja monissa organisaatioissa on otettu käyttöön ryhmäkehityskeskustelut.

Ryhmässä käytävä keskustelu vastaa töiden yhteistoiminnallista luonnetta. Paradoksaalista on kuitenkin, että työt ovat nykyisin sekä verkostoituneita että yksilöllistyneitä. Yhteistyön tulos syntyy yhdistämällä erityisosaamisia.

Työjärjestelyjä joustavoitetaan, kaikilta odotetaan jatkuvaa oppimista ja oman urapolun aktiivista ra-

kentamista. Mutta jatkuvaa uuden haltuun ottamista ei jaksa eikä tulevaisuuden suunnitelmia rakenna ilman henkilökohtaista kiinnostusta uusiin asioihin. Esimiehen kanssa pääsee oman tilanteen pohdinnassa syvemmälle kuin keskustelemalla koko työyhteisön kesken.

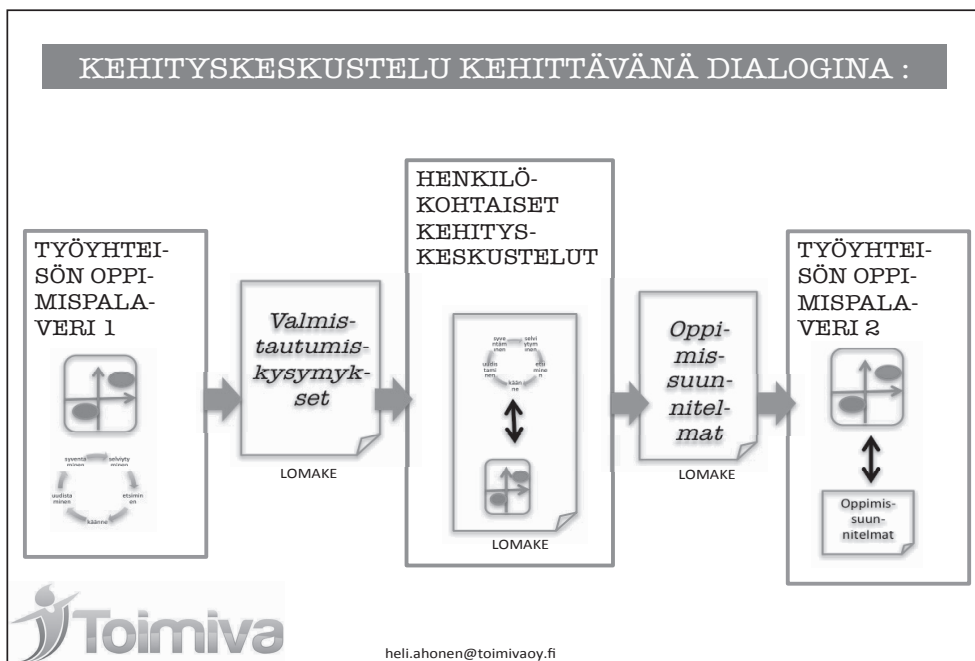
## Kehityskeskustelusta kehittävään dialogiin

Helsingin yliopiston kirjastossa purettiin kehityskeskustelun perinteinen tehtäväkuvapohjainen asetelma mutta säilytettiin henkilökohtainen keskustelu ja liitettiin siihen mielekäs tapa käsitellä oppimisen haasteita työyhteisön näkökulmasta. Uusi käytäntö muotoiltiin johtamisen vuosikellon osaksi. Tarkoituksena oli luoda 2010-luvun esimiestyölle välineistöä, joka ennen muuta tukisi työyhteisön ja sen jäsenten oppimista kesellä meneillään olevia ja toisiaan nopeasti seuraavia toiminnan muutoksia.

Hanke toteutettiin 2009-2010, ja sen jälkeen uutta menettelyä, joka nimettiin kehittäväksi dialogiksi, on jalostettu eteenpäin erityisesti Kumpulan kampuskirjastossa. Vastaava kehityskeskustelun uudistaminen toteutettiin Itä-Suomen yliopiston kirjastossa 2013.

## Keskustelussa kohtaavat nyt oppimisen tarjonta ja kysyntä

Kehittävä dialogi sisältää kolme päävaihetta, joita havainnollistaa kuva 1. alla. Ensin tarvitaan ryh-



Kuva 1. Dialogisen kehityskeskustelun päävaiheet

mäkeskustelua yhteisten haasteiden kokonaisuuden hahmottamiseen ja tulevaisuuden muutosten ennakointiin. Muutokset mielletään osaksi organisaation oppimista: kaikki mitä työyhteisössä on otettava haltuun ja luotava käytännöiksi, on ikään kuin oppimisen tarjontaa siellä työskenteleville.

Keskustelua nimitetään ensimmäiseksi oppimispalaveriksi. Esimies ja henkilöstö jäsentävät erityisen nelikenttä-väliseen avulla, millaiset asiakasryhmät ja palvelut ja toimintatavat on opittu hallitsemaan hyvin ja toisaalta millaisia asiakkaisiin, palveluihin ja toimintatapoihin liittyviä uusia vaatimuksia on näköpiirissä. Jäsentämistä auttaa se, että johdosta ja esimiehet ovat tehneet strategioiden pohjalta alustavan luonnoksen nelikentäksi, josta työyhteisö työstää käytännönläheisemmän version omien havaintojensa pohjalta.

Toisessa vaiheessa esimies käy henkilökohtaisen keskustelun työntekijöiden kanssa. Myös yksilökeskustelua pidetään siis tärkeänä: oppimisen ”kysyntä” voi lähteä vain omasta kiinnostuksesta ja samastumisesta töiden kehitykseen. Keskustelun teemoina, joihin valmistaudutaan etukäteen, ovat omat monenlaiset kokemukset ja kiinnostuk-

set, ja niihin luodaan perspektiiviä henkilökohtaisesta työhistoriasta.

Keskustelussa tunnistetaan työidentiteetin syklisen kehitysmallin avulla, millainen suhde työntekijällä on työhönsä. Lopuksi tarkastellaan ryhmäkeskustelussa luotua töiden muutosten karttaa omien kiinnostusten kannalta: Missä töissä ja muutoksissa haluan erityisesti olla mukana? Miten haluan kehittää itseäni ja yhteistä toimintaa?

Keskustelun jälkeen jokainen työntekijä laatii itselleen oppimissuunnitelman. Kun esimies on käynyt kaikki henkilökohtaiset keskustelut, hän organisoi yhdessä työyhteisön kanssa prosessin kolmannen vaiheen, oppimisen suunnitelmat kokoavan ryhmäkeskustelun (kuvassa 1 oppimispalaveri 2). Palaverissa tarkastellaan, millaista oppimista työyhteisössä tarvitaan ja miten se järjestetään yhdessä. Käytännön tuotoksena on työyhteisön yhteinen oppimisen suunnitelma.

## Oppimispalavereistä kokemuksia Kumpulän kampuskirjastosta

Oppimispalavereita on pidetty vuosittain yhdestä kolmeen. Ensimmäinen oppimispalaveri järjestet-

tiin vuonna 2009 syksyllä toimintasuunnitelman käsittelyn yhteydessä. Palaverin organisointi oli yksinkertainen: ensin käytiin keskustelua pariporina ja sen jälkeen pohdimme kaikki yhdessä työtehtäviä ja millaisia haasteita toiminnassa on ennakoitavissa. Tuloksena syntyi tämän työyhteisön kaikkien aikojen ensimmäinen nelikenttä, joka kertoi oppimisen tarpeet ja tavoitteet sekä kehityssuunnan.

Sen jälkeen päivitimme nelikentän vuosittain henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa apuna käytettäväksi. Viimeisessä vuonna 2013 laaditussa nelikentässä (ks. kuva 2) jo ennakoimme Helsingin yliopiston kirjaston organisaatiouudistusta, joka silloin oli valmisteluvaiheessa.

Henkilökohtaisen kehityskeskustelujen jälkeen vuoroon tuli toisentyyppinen oppimispalaveri. Siinä kävimme yksilöllisten oppimissuunnitelmien pohjalta yhteistä keskustelua ja kokosimme yhteen eri työntekijöiden oppimissuunnitelmien yhteiset piirteet ja kartoitimme oppimisen kohteita. Tuloksena oli työyhteisön yhteinen oppimissuunnitelma, oppimiskartta.

## **Oppimissuunnitelma vaati uuden ajattelutavan**

Yksilöllisten oppimissuunnitelmien teossa oli aluksi hankaluuksia: emme olleet tottuneet niihin, ajattelutapa oli uusi. Usein ensimmäinen mieleen tuleva oppimiskeino oli etsiä oppimistarvetta vastaava koulutustilaisuus.

Soveltuvaa koulutusta ei välttämättä ollut saatavilla, mutta muita ja usein tehokkaitakin oppimistapoja löytyi. Tällaisia olivat esimerkiksi työssä oppiminen eteen tulevia ongelmia ratkaisemalla, toisilta oppiminen, verkostotyöskentely ja työpajat, työkierto jne. Oppimishaasteena tämän tyyppisessä havaitsimme olevan oman toiminnan reflektointiin totuttaminen.

Kynnys oppimissuunnitelmia ja oppimistapoja käsittelevään palaveriin oli alkuun korkea ja ensimmäisen palaverin saimme ponnistetuksi vuonna 2011. Tuloksena oli varsin kokonaisvaltainen, toimintaa kuvaavista sisäkkäisistä ympyröistä koostuva osaamistarpeiden esitys (ks. Tikkataululmalii, kuva 3).

## **Oppimiskartta työvälineenä**


Monia oppimispalaverien organisoimistapoja on kokeiltu Kumpulán ”koelaboratoriossa”. Tutun pariporinan ja sen koonnin lisäksi ryhdyimme käyttämään etukäteisvalmentautumista. Ennakkotehtävät annettiin ryhmille teemoittain ja myös ryhmätöiden purku itse palaverissa oli tiukasti aikataulutettu.

Teemoja oli neljä: tutkimustietojärjestelmä Tuhat, bibliometriikka, tieteenalatoiminta asiakaspalvelun kannalta sekä viestintä. Tuloksena oli oppimiskartta, jossa opittavat asiat ja oppimistavat oli nimetty ja oppimiskohteita varustettu linkeillä. Näin syntyi vuorovaikutteinen opiskeluväline, jota voi käyttää myös perehdytyksessä. (ks. kuva 4).

Oppimispalaverin etukäteisvalmentautumisessa on myös käytetty vertaispari- ja vertaisryhmätyöskentelyä. Ryhmien annettiin muodostua vapaasti kunkin omien työtehtävien ja mielenkiinnon perusteella. Palaverissa tehtävien purkuvaiheessa kuului aikaa, mutta toisaalta oli mielenkiintoista kuulla ja seurata sitä, miten kirjaston strategia ja toimintasuunnitelma näyttäytyi nykyisistä ja uusista työtehtävistä puhuttaessa, millaiset työtehtävät koettiin haasteellisiksi ja mitkä taas sujuivat hyvin.

## **Vuoropuhelua asioiden ja ihmisten välille**

Uudenlainen kehityskeskustelu on aiempaa dialogisempi, kahdessa mielessä. Prosessi luo yhteyksiä organisaation strategisten muutosten ja yksilöiden ja yhteisöjen käytännön oppimiskiinnostusten välille – eli virittää keskustelun siitä, miten saamme oppimisen tarjonnan ja kysynnän kohtaamaan.

Oppimispalaverissa syntyy uudenlaista vuoropuhelua myös yhteisön ja sen jäsenten välille. Kehitystarpeet saadaan näkyviksi muutosten kartalle hyvin havainnollisesti, ja palaverissa päästään yhdessä kehittämään käytännön tapoja järjestää tarvittavaa osaamisen kehittämistä ja toimintatapojen uudistamista. 

## **Lähteitä**

Ahonen, H. (2010). Muutosjohtamisesta oppimisen johtamiseen. Teoksessa: Rajapinnassa. Uusi Helsingin yliopiston kirjasto. Eds. Kaisa Sinikara & al. Helsinki, 2010.

Ahonen H. (2008). Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Teleyrityksen asiakaspalvelun työyhteisöjen oppimiskäytäntöjen uudistaminen osana teknologisetaloudellista kumousta. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 218. Helsinki: Yliopistopaino. Väitöskirja.

Fabritius, H. (2014). Applying dialogical approach to development discussions. From change management to management of learning. A presentation at the IFLA Knowledge Management Satellite Meeting. Knowledge Management as a Vital Tool for Change, 15 August 2014 Lyon, France.

Virkkunen, J. ja Ahonen, H. (2008). Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Infor.

## Tietoa kirjoittajista

*Heli Ahonen, kehittäjä, FT  
Kehittämissyhtiö Toimiva Oy  
Email. heli.ahonen@toimivaoy.fi*

*Hannele Fabritius,  
palvelujohtaja, osaamisen kehittäminen  
Helsingin yliopiston kirjasto  
Email. hannele.fabritius@helsinki.fi*