

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Terveyden edistämisen koulutusohjelma

Alastalo Tarja

KEHITYSKESKUSTELU TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ

Opinnäytetyö

Syyskuu 2009

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysala, ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveyden edistämisen koulutusohjelma

ALASTALO, TARJA
Työn ohjaajat

Kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä
TtT, yliopettaja Arjaterstu Hintsala ja TtT, hallintoylihoitaja Anneli Rauhasalo,

Mentor
Opinnäytetyö
Syyskuu 2009

FT, kehittämispäällikkö Heini Wink, Johtamistaidon opisto, JTO
99 sivua + 15 liitesivua

Avainsanat:

Kehityskeskustelu, työhyvinvointi, dialoginen vuorovaikutus, psykologinen sopimus, työhyvinvointijohtaminen, hyvinvointivaikutukset, laatutekijät

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää kehityskeskustelun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä tuottaa uutta tietoa työelämää varten työhyvinvointia edistävän kehityskeskusteluprosessin sisällön osaamiseen ja kehityskeskustelujen terveyttä edistävän laadun kehittämiseen. Laadullisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli millaisiksi kehityskeskusteluja käyneet työntekijät kokivat työhyvinvointia tukevat kehityskeskustelut. Tutkimuksen kertojat (N=21) edustivat Miehikkälän ja Virolahden kuntien, Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ja yksityisen sektorin työntekijöitä näiden organisaatioiden eri tasoilta. Narratiivista menetelmää käyttäen kerättyjen kirjallisten tarinoiden merkitysrakenteita analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu nähdään vuorovaikutteisena prosessina, johon osallistuvan yksilön tavoitteena on työhyvinvointia edistävä muutos, ammatillinen ja inhimillinen kasvu. Työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelu on parhaimmillaan vapaata tarinan kerrontaa niin, että jokaisesta kehityskeskustelusta muodostuu tarina, jonka kautta keskustelun osapuolet kehittävät ja rakentavat ammatillista ja persoonallista minuuttaan. Terveyttä edistävä kehityskeskustelu ei ole esimieskeskeinen, vaan alaisen näkökulmasta asioita tarkasteleva ja myös alaiselle keskustelusta yhteisvastuuta antava. Keskustelutilanteessa alaisen ja esimiehen kohtaamisen taso luo kehityskeskustelun laadun. Esimiehen ja alaisen kohtaamisen laatu on suorassa yhteydessä psykologisen sopimuksen vaihdannan aktiivisuuteen ja määrään sekä sopimuksen pitävyyteen ja pysyvyyteen.

Tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointia edistävällä kehityskeskustelulla on laatutekijöitä, jotka muodostuvat kehityskeskusteluprosessin elementeistä ja niiden hallinnasta, dialogisesta vuorovaikutuksesta, hyvinvointijohtajuuden elementeistä, esimies- ja alaistaidoista ja psykologisesta sopimuksesta, kehityskeskustelukoulutuksesta sekä organisaation keskusteluihin osoittamista muista resursseista. Laatutekijöiden toteutuminen tuottaa yksilölle hyvinvointivaikutuksia, joita ovat työtyytyväisyys, motivoituneisuus, hallinnan tunne työssä ja omassa elämässä, voimavaraistuminen sekä työuupumus-, masennus- ja sairauslomariskien väheneminen. Siten kehityskeskustelun luomilla työhyvinvointivaikutuksilla on merkittäviä kansantaloudellisia seurauksia. Kehityskeskustelun hyvinvointivaikutusten varmistamiseksi tulisi keskustelulle laatia laatuvaatimukset.

Tutkimuksen tuloksia ja ehdotuksia voidaan käyttää tutkimuksen kohdeorganisaatioissa kehityskeskustelujen sisällölliseen kehittämiseen, työelämän laadun parantamiseen ja työntekijöiden terveyden edistämiseen. Tutkimustuloksia voidaan käyttää hyvinvointijohtamiskoulutuksessa terveyttä edistävien kehityskeskustelukäytänteiden luomiseen, kehittämiseen, uudistamiseen sekä opettamiseen. Tutkimustulokset ja -päätelmät voivat toimia avauksina dialogisen vuoropuhelun sekä psykologisen sopimuksen entistä paremmassa huomioimisessa kehityskeskustelujen toteutuksessa. Organisaatioiden tulee jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota kehityskeskusteluihin liittyvään koulutukseen ja muuhun resursointiin.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master Level Programme in Health Promotion

ALASTALO, TARJA

Supervisors

Mentor

Master's Thesis

September 2009

Development Discussion as Promotor of Wellbeing at Work

Arjaterstu Hintsala, PhD, senior lecturer, and Anneli Rauhasalo, PhD, administrative head nurse

Heini Wink, PhD, development manager

99 pages + 15 pages of appendices

The primary aim of this study was both to investigate factors of development discussion affecting wellbeing at work and to produce such new information for working life that will improve the mastery of the contents of the process of development discussion and enhance the health promoting quality of development discussions. In this qualitative study, particular interest was shown in how the employees who had participated in them experienced the development discussions contributing to wellbeing at work. The informants of the study (N=21) represented, from different levels of these organizations, the employees working in the municipalities of Miehikkälä and Virolahti, in Kymenlaakso Hospital District and in the private sector. The meaning structures of the written narratives collected by using the narrative method were subjected to content analysis.

In the present study, development discussion supporting wellbeing at work is seen as an interactive process, in which the participating individual aims at change contributing to wellbeing at work, in professional and human growth. At its best, the development discussion conducive to wellbeing at work is a flow of free narrative so that every development discussion forms a story by means of which the participants develop and build their professional and personal identities. The development discussion promoting health is not supervisor-centred. The level of the meeting between the supervisor and the subordinate during the development discussion creates its particular quality. This quality is directly linked to the activity and the amount of exchange present in a psychological agreement as well as to the stability and firmness of the agreement.

The findings of the study show that the development discussion conducive to wellbeing at work involves qualitative factors that consist of the components of the process of the development discussion and of their mastery, dialogical interaction, components of wellbeing management and leadership, supervisors' and subordinates' skills, a psychological agreement, development discussion training as well as of other resources for discussions by the organization. When high quality is reached, it improves the wellbeing through such factors as job satisfaction, high motivation, the feeling of control in his/her work and private life, empowerment as well as lessening risks for leave due to burnout, depression and sickness. Thus, the effects of the development discussion on wellbeing at work have considerable economic consequences. Quality standards should be drawn up for development discussions in order to ensure positive effects on wellbeing.

The results and the findings of the study can be used in the target organizations to improve the contents of the development discussions and the quality of working life and as well as to promote health. Within wellbeing management and leadership training, the findings of the study can be used to create, develop, renew and teach development discussion practices contributory to health. The findings and conclusions of the study can be a prologue to better consideration of dialogical interaction and psychological agreement in the implementation of development discussions. In the future, organizations must pay more attention to training and the provision of other resources related to development discussions.

Keywords: individual development discussion, wellbeing at work, dialogical interaction, psychological agreement, wellbeing management and leadership, effects on wellbeing, qualitative factors

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET ...	8
2.1	Kehityskeskustelu	8
2.1.1	Kehityskeskustelu käsitteenä	8
2.1.2	Kehityskeskustelun historiaa.....	9
2.1.3	Kehityskeskustelun osapuolet ja roolit	10
2.1.4	Psykologinen sopimus	13
2.1.5	Laatutekijöistä kehityskeskustelussa	15
2.2	Kehityskeskusteluprosessi	16
2.2.1	Suunnittelu ja tavoitteet.....	16
2.2.2	Toteutus.....	17
2.2.3	Arviointi ja seuranta	19
2.3	Dialoginen vuorovaikutus, kieli, kokemus ja reflektio	20
2.4	Työhyvinvointi	24
2.4.1	Työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä	24
2.4.2	Työuupumus ja masennus.....	27
2.4.3	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	28
2.5	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	29
2.5.1	Johtamistehtävä.....	29
2.5.2	Arvot, etiikka ja ihmiskäsitys	30
2.5.3	Itsetuntemus ja empatiataito	31
2.5.4	Luottamus ja oikeudenmukaisuus.....	32
3	AIHEESEEN LIITTYVIÄ AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA	33
3.1	Kehityskeskustelu tutkimuksen kohteena eri tieteenaloilla.....	33
3.2	Yhteenvedoa aikaisemmista tutkimuksista.....	34
4	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	36
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	37
5.1	Narratiivinen lähestymistapa tutkimuksessa	37
5.2	Narratiivisuus ja kokemusten tutkiminen	38

6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	39
6.1	Tutkimuksen kertojat.....	39
6.2	Tutkimusaineiston keruu	40
6.3	Tutkimuseettisiä näkökohtia.....	41
7	TUTKIMUSANALYYSIN VAIHEET	44
8	TUTKIMUSTULOKSET	49
8.1	Työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun ominaispiirteitä	49
8.2	Työhyvinvointia tukevan kehityskeskusteluprosessin laatutekijät	51
8.2.1	Kehityskeskusteluprosessin elementit	51
8.2.2	Dialoginen vuorovaikutus.....	57
8.2.3	Johtajuuden elementit.....	59
8.2.4	Esimies- ja alaisrooliin liitetyt odotukset.....	61
8.2.5	Kehityskeskustelukoulutus ja organisaation resurssit	65
8.3	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	68
9	POHDINTA.....	69
9.1	Tutkimustulosten tarkastelu	69
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua.....	81
9.3	Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys työelämässä.....	85
9.4	Jatkotutkimusaiheet	90
	LÄHTEET	92
	LIITTEET	100
	Liite 1. Esimerkki Kaakon Kaksikossa käytetystä kehityskeskustelumallista	
	Liite 2. Kehityskeskustelun arviointilomake	
	Liite 3. Kehityskeskusteluihin liittyviä aikaisempia tutkimuksia	
	Liite 4. Saatekirje	
	Liite 5. Informointikirje	
	Liite 6. Luokat	

1 JOHDANTO

Palveluorganisaatioiden menestyminen perustuu osaavaan ja hyvinvoivaan henkilöstöön. Organisaatioiden tuloksellinen kehittäminen ja toiminta edellyttävät, että jokainen organisaation työntekijä tietää, mikä on hänen oma tehtävänsä ja miten hänen toimintansa tukee työyhteisön ja koko organisaation tavoitteita ja strategiaa. (Poikela 2007, 27.) Toisaalta kehittämistoimien tulee edistää henkilöstön hyvinvointia ja osaamista, sillä tuottavuuden kehittäminen ja menestyminen eivät ole kestävällä pohjalla, ellei henkilöstön hyvinvointia oteta huomioon. Hyvinvointi onkin inhimilliseltä kannalta työyhteisön kehittämisen keskeinen tavoite ja johtamisen keskeinen haaste. (Lindström 2002, 15.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin turvaaminen ja lisääminen ovat työelämässä tapahtuvan terveyden edistämisen vaativimpia haasteita. Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015 -ohjelman yhtenä tavoitteena onkin työkykyä ja -hyvinvointia edistävien käytäntöjen vahvistaminen työelämässä sekä niitä uhkaavien tekijöiden varhainen tunnistaminen ja niihin puuttuminen. Työntekijän hyvinvointia voidaan parantaa tukemalla hänen voimavarojaan, lisäämällä hänen elämänhallintaansa ja kehittämällä työpaikan työolosuhteita, todetaan strategiassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006, 10 -12.)

Kehityskeskustelu on yksi keino vastata näihin haasteisiin. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jonka tarkoituksena on selkiyttää ja edistää organisaation ja yksilön tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhteensovittamista. (Juuti & Vuorela 2002,108; Valpola 2002,13.) Suomessa kehityskeskustelukäytännöt ovat muotoutuneet niihin osallistuvien esimiesten ja alaisten kokemuksista jo vuosikymmenten ajan. Tutkimustietoa kehityskeskustelujen työhyvinvointia edistävästä tekijöistä on kuitenkin niukasti saatavana. Työhyvinvointinäkökulma on tosin ollut esillä useissa kehityskeskustelua koskeneissa tutkimuksissa esim. Linna 2008, Kanste 2007a; Kanste 2007b; Wink 2007; Hukkanen 2005,

Pietilä 2004, Pehkonen 2002. Kehityskeskusteluihin käytetty aika organisaatioissa on vuositasolla mittava. Rahaksi muutettuna panostus on suuri. Toisaalta yksittäisen työntekijän ja toisaalta organisaation kannalta ei siis ole yhden-tekevää, miten aika ja siten raha kehityskeskustelussa käytetään.

Lahti (2006) on todennut, että samalla kun työelämän vaativuus kasvaa ja muutos kiihtyy, lisääntyy myös asiantuntijoiden huoli työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvoinnista. Vaikka monet kokevat itsensä stressaantuneiksi ja uupuvat työssään, jäävät työhyvinvoinnin heikkenemisen merkit kuitenkin liian usein sekä huomiotta että hoidotta. (Lahti 2006, 20.) Tulevaisuudessa työntekijöiden odotetaan kuitenkin pysyvän työelämässä entistä kauemmin. Tämä lähtökohtanaan valtioneuvosto sopi äskettäin työelämän pääsopijajärjestöjen kanssa linjauksesta, jonka mukaan osapuolet pyrkivät kaikin tavoin edesauttamaan sellaisia työhyvinvointia tukevia toimintamalleja, jotka edistävät työntekijöiden jaksamista työelämässä pidempään (Tätä teemme/työhyvinvointi.www.tuottavuustyö.fi). Edellä mainitut seikat korostavat tämän tutkimuksen ajankohtaisuutta ja merkityksellisyyttä.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää kehityskeskustelun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä tuottaa uutta tietoa työelämää varten työhyvinvointia edistävän kehityskeskusteluprosessin sisällön osaamiseen ja kehityskeskustelujen terveyttä edistävän laadun kehittämiseen. Tutkijan omana tavoitteena on tutkimuksen avulla syventää osaamistaan työhyvinvoinnin edistämisen asiantuntijana kehittämällä kehityskeskusteluprosessin sisällön osaamista ja ymmärrystä.

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millaisiksi kehityskeskusteluja käyneet työntekijät kokevat työhyvinvointia tukevat kehityskeskustelut. Tutkimuksen aineisto on kerätty narratiivista menetelmää käyttäen. Tutkimuksen kertojat edustavat Miehikkälän ja Virolahden kuntien, Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ja yksityisen sektorin työntekijöitä näiden organisaatioiden eri tasoilta. Kirjoitettujen tarinoiden merkitysrakenteita on analysoitu sisällönanalyysillä. Kerätyn aineiston sisältö ja tarinoiden luonne ovat vaikut-

taneet siihen, mitkä asiat lopulta ovat nousseet keskeisimmiksi ja tärkeimmiksi. (Heikkinen 2007, 146; Lukkarinen 2003, 122; Perttula 2000, 429.)

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Kehityskeskustelu

2.1.1 Kehityskeskustelu käsitteenä

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä. Keskusteluun liittyy systemaattisuus ja säännöllisyys. (Juuti 1998, 6.) Keskustelun tarkoituksena on selkiyttää ja edistää organisaation ja yksilön tavoitteiden, toiminnan ja kehitymispyrkimysten yhteensovittamista (Valpola 2002, 13). Suomen kielessä kehityskeskustelutermin käytön taustalla on ollut pyrkimys esimiehen ja alaisen välisen suhteen myönteiseen kehittymiseen useilla eri osa-alueilla, kuten työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisen sekä työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen osalta. Keskustelun tulisi olla vapaasti virtaavaa ja avointa, jotta näkemysten vaihtaminen ja päätösten tekeminen on mahdollista. Siten kehityskeskustelujen avulla luodaan myös perusta alaisten ja esimiesten väliselle jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja henkilöstön työhön sitoutumiselle. (Pirnes 1999, 147; Armstrong & Baron 1998, 329; Juuti 1998, 6 -7.)

Englannin kielessä kehityskeskustelun käsite on painottunut esimieslähtöiseksi henkilöstön arviointitapahtumaksi ja siksi keskustelusta on käytetty nimityksiä *employee performance appraisal*, *performance appraisal* ja *appraisal interview*. Henkilökohtaiseen kehittymiseen viittaavasta keskustelusta on käytetty myös nimitystä *performance appraisal and review*. (Valpola 2000, 53; Rowe 1992, 288 - 291). Nämä kehityskeskustelut lähtevät tuloksellisuuden ja tuotta-

vuuden lähtökohdista ja ovat vahvasti esimiehen määrittämiä. Työntekijän henkilökohtainen kehittyminen ja kokemuksellisuus jäävät niissä vähemmälle. Käytössä ovat olleet myös termit *individual development discussion*, *individual performance review* ja *performance development review*. Näissä keskusteluissa painotetaan vuorovaikutteista keskustelua, asioiden jakamista ja yhteisymmärrykseen pyrkimistä. Niissä työntekijä myös toimii keskustelun käynnistäjänä ja aktiivisena osapuolena koko kehityskeskusteluprosessin ajan. (Valpola 2000, 53; Rowe 1992, 288 - 291.)

2.1.2 Kehityskeskustelun historiaa

Vuosisadan vaihteessa teollisuudessa alettiin kiinnostua ihmisen työsuorituksista, mutta ihmisen tarpeiden vaikutusta työsuorituksiin ei tuolloin vielä nähty. Muutama vuosikymmen myöhemmin, 1950-luvun loppupuolella, alettiin käydä suunnittelukeskusteluja, joista kehityskeskustelujen historian katsotaan alkavan. (Ronthy - Östberg & Rosendahl 2000, 95.) Tutkijoiden mukaan 1950-luvulta yrityksissä käynnistyneet keskustelukäytännöt nojasivat pääosin autoritäärisen organisaatiokulttuuriin, joka suosi mekanistista ihmiskäsitystä. Tämä johti järjestelmäkeskeiseen ja jäykkään keskustelukulttuuriin. (Kanste 2007a, 43; Rajaneva 2002, 23; Juuti & Vuorela 2002, 107.) Nykyistä kehityskeskustelua edeltäneet ammatilliset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä yleistyivät suomalaisessa työelämässä 1970-luvun puolivälistä lähtien (Ronthy - Östberg & Rosendahl 2000, 95).

Kehityskeskustelut on ollut yhteisnimi useanlaiselle keskustelutyypille esimiehen ja alaisen välillä. Näistä ammatillisista keskusteluista esimiehen ja alaisen välillä on viime vuosikymmenten aikana käytetty useita eri nimityksiä, joita ovat olleet tavoite-, tulos-, henkilösuhde-, työsuhde-, arviointi-, budjetointi-, tilannearviointi-, suunnittelu- ja esimies-alaiskeskustelu. Keskustelujen nimitykset ovat riippuneet vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja siitä, mitä ja miten asioita keskusteluissa on käsitelty. (Juuti 1998, 6.)

2.1.3 Kehityskeskustelun osapuolet ja roolit

Suomessa kehityskeskustelun osapuolista käytetään yleisimmin käsitteitä alainen ja esimies (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 5-7; Keskinen 2005, 45, Valpola 2002, 10; Juuti 1998, 9). Käytössä ovat myös käsitepari johtaja ja johdettava (Laupiainen 2006). Kehityskeskustelun osapuolista käytetyt termit esimies ja alainen eivät sinänsä termeinä edistä tasavertaisuutta keskustelussa. Kyse ei kuitenkaan ole toisen henkilön paremmasta asiantuntijuudesta tai pätevyydestä toiseen nähden, vaan organisaatioiden asettamista roolinimityksistä ja niihin liittyvistä tehtävistä. Useimmat esimiehetkin ovat jonkun alaisia tai johdettavia. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 5-7.)

Alainen -käsitteelle on etsitty suomen kieleen sopivaa, tasavertaisuutta kuvaavaa käsitettä, mutta virallista vaihtoehtoa sille ei ole löydetty. Esillä korvaavaksi vaihtoehdoksi alainen -käsitteelle ovat olleet muun muassa käsitteet *kanssalainen* (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7) sekä ruotsalaisesta kehityskeskustelututkimuksesta nouseva *medarbetare - kanssatyöntekijä* (Engqvist 1990). Termit eivät kuitenkaan ole saaneet laajempaa käyttöä Suomessa (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 8). Keskinen (2005) toteaaakin, että suomen kieli on siltä osin köyhä, ettei esimiehelle ole olemassa sellaista vastinsanaa, joka olisi neutraali ja hierarkkiseen suhteeseen kantaa ottamaton. Esimerkiksi englannin kielessä käsitteet *employee* (alainen) ja *employer* (esimies) eivät sisällä alamaisuuden merkitystä vaan ilmaisevat neutraalisti erilaisissa asemissa ja tehtävissä olevia työntekijöitä. (Keskinen 2005, 45.)

Sosiaalipsykologiassa on luotu roolikäsitteet myös alaisuudelle ja esimiehihyydelle. Roolilla sosiaalipsykologisena käsitteenä tarkoitetaan tietyssä sosiaalisessa asemassa olevaan henkilöön liittyvää odotusten kokonaisuutta. Rooliodotusten kautta on arveltu olevan helpompi mieltää nimitykset esimies ja alainen käsittämään nimenomaan tiettyä asemaa kuvaavaa, välttämätöntä vastinparia ilman, että siihen liittyy alamaisuus- tai ylemmyysmerkitystä. Sa-

malla rooleihin on liitetty taitovaatimuksia niin alaisille kuin esimiehillekin. Teoreettisena käsitteenä rooli palvelee esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen jäsentäjänä. Kehityskeskustelussa näin saavutettu esimies- ja alaisroolien tasavertaisuus parantaa keskustelun vuorovaikutteisuutta ja siten tuloksellisuutta. (Keskinen 2005, 45 - 46; Pirnes 1999, 209 -212.)

Alaistaito

Alaistaitoja on tarkasteltu johtamistaitojen vastaparina 2000-luvun alusta lähtien. Alaistaito-käsite on otettu käyttöön organisaatiopsykologiassa ja se on peräisin englantilaisesta akateemisesta tutkimuksesta. Vaikka alaistaidolla ei ole suoraa vastinetta englanninkielisessä kirjallisuudessa, yhdistetään organisaatiokansalaisuus -termi (*engl. organizational citizenship behavior*) alaistaitoon. Sillä tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta jolla on selkeää vaikutusta työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7; Keskinen 2005, 20).

Suomessa alaisroolin vähimmäisvaatimukset nousevat lainsäädännöstä, jossa työntekijän rooliin liitetään erilaisia vaatimuksia. Työsopimuslaissa määritellään, että työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä, huolehdittava omalta osaltaan työturvallisuudesta, pitäydyttävä kilpailevasta toiminnasta, huolehdittava työnantajan ammattisalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen salassapidosta ja toimittava muutenkin asemansa mukaisesti. (Rautiainen & Äimälä 2008, 3. luku.) Lisäksi työturvallisuuslaki edellyttää, ettei työntekijä saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti (Kuikka 2002, 4. luku). Omia velvoitteitaan työntekijälle asettavat vielä työehtosopimukset mm. työajan tehokkaan käytön periaatteesta (KVTES 2007, 3. luku). Lainsäädännöstä nousevat periaatteet kuvaavat pääasiassa, mitä työntekijän ei pidä roolissaan tehdä.

Keskisen (2005) mukaan alaistaito tarkoittaa sitä, että alainen omalta osaltaan ottaa vastuuta työpaikan viihtyvyydestä, voimavarojen järkevästä käytöstä ja yhteistyön sujumisesta esimiehen ja työtovereiden kanssa. Alainen huolehtii

myös oman mielipiteensä ilmaisemisesta ja aktiivisesta osallistumisesta työpaikalla. Alaistaito on laajempi käsite kuin ammatillinen osaaminen, koska se sisältää sekä asenteellisia, työkäyttäytymisessä ilmeneviä että tiedollisia valmiuksia. Keskinen korostaa, etteivät alaistaidot ole alamaisuutta vaan vastuullista vaikuttamista. Alaistaidot sisäistänyt alainen osoittaa halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla suhteessa esimieheensä ja työtovereihinsa samalla kun hän hoitaa hyvin varsinaiset työtehtävänsä. (Keskinen 2005, 22 -28; Rehnback & Keskinen 2005, 7.)

Esimiestaito

Esimiestaidoista on puhuttu suomalaisessa yhteiskunnassa huomattavasti pidempään kuin alaistaidoista. Esimiestaitoja on käytetty synonyyminä johtamistaidoille. Myös koulutusta esimiestaitoihin on kehitetty mm. Johtamistaidon Opiston toimesta jo vuodesta 1946 lähtien. (Wink 2008.) Karjalainen (2005) tutki erään kaupungin esimiesten käsityksiä omista esimiestaidoistaan. Hän sisällytti esimiestaitoihin seuraavat osa-alueet, joista tässä on mainittu vain yläkäsitteet: strateginen henkilöstöjohtaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, ohjelmien käyttötaito, www-osaaminen, kielitaito, talousjohtaminen, ongelmanratkaisutaidot, työntekijöiden työtehtävien hallinta, pehmeä henkilöstöjohtaminen, työntekijöiden osaamistason hallinta, oman työn hallinta sekä esimiesten verkostoituminen. (Karjalainen 2005.)

Valmentajuus -käsitettä on esimiestyötä tarkastelevassa kirjallisuudessa alettu käyttää 2000-luvulle tultaessa. Käsitteellä kuvataan sitä, että esimiestaitoihin ja esimiehen muuttuneeseen rooliin kuuluukin enemmän tukemista ja valmentamista kuin käskemistä ja kontrolloimista. Esimies valmentajana pyrkii sitouttamaan alaiset tiettyihin päämääriin eikä valvomaan ja arvioimaan. Keskeistä on se, että valmentava esimies arvostaa, uskoo ja luottaa alaisessa oleviin kasvun mahdollisuuksiin. (Viitala 2007, 88, 91.)

Esimiestyöhön sisältyvä valmentaminen toteutuu kahdenvälisessä vuorovaikutussuhteessa alaisen kanssa. Jokainen alainen kokee esimiehen valmentaja-

roolin omista tarpeista käsin. Esimiehen tulisi ottaa jokainen alainen henkilökohtaisesti huomioon ja kohdata heidät aidosti ja keskittyen. Analyyttisen ajattelun lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot tukevat valmentavaa johtajuutta. Vuorovaikutuksen tulisi olla tukea antavaa, mutta samalla keskustelun sisältöä mahdollisimman vähän rajoittavaa. (Viitala 2007, 88, 91.)

Hyvä kehityskeskustelu yhdistetään usein esimiehen tapaan toimia keskustelutilanteessa. Samalla on muodostunut käsitys esimiesjohtoisesta kehityskeskustelusta. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 5-7.) Kehityskeskustelussa esimiehellä on organisaation ja johtajuuden edustajana tärkeä tehtävä tukea alaisen hyvinvointia ja kehittymispyrkimyksiä niin työssä kuin ihmisenäkin. Toiteutukseen tämä edellyttää esimiehen ja alaisen toimivaa vuorovaikutusta, asioiden yhteistä ymmärtämistä ja niistä keskustelemista. Hyväksi kehityskeskustelijaksi oppii vain riittävän usein tapahtuvan käytännön harjoittelun myötä. Tämä koskee keskustelun molempia osapuolia. Kehityskeskustelun harjoittelu on myös esimiehen ja alaisen yhteistyön harjoittelua. Samalla keskustelun molemmille osapuolille kertyy runsaasti kokemusta ja tietoa sellaisista kehityskeskustelukäytännöistä, jotka koetaan hyviksi, toimiviksi, kannustaviksi, arvostaviksi, toista kunnioittaviksi ja siten niin yksilön työhyvinvointia kuin organisaation tavoitteita tukeviksi. (Kanste 2007a, 43; Poikela 2007, 27; Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 108; Valpola 2002, 9.)

2.1.4 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus liittyy esimiestaidon ja alaistaidon toisiinsa (Keskinen 2005, 71). Psykologisen sopimuksen ensimmäiset määritelmät löytyvät tieteellisestä kirjallisuudesta 1960-luvulta. Tuolloin Edgar Schein nimitti yksilön ja organisaation välillä *psykkisellä tasolla* solmittua sopimusta *psykologiseksi vaihtosopimukseksi*. Hänen mukaansa psykologinen sopimus edellyttää, että yksilöllä ja organisaatiolla on erilaisia toisiinsa kohdistuvia odotuksia. (Schein 1977, 24.) Nämä odotukset eivät koske ainoastaan työmäärää ja työstä saatavaa korvausta, vaan ne koskevat myös kaikkia työntekijän ja organisaation

keskinäisiä oikeuksia, erioikeuksia ja velvollisuuksia (Keskinen 2005, 71). Toisin kuin perinteinen kirjallinen työsopimus psykologinen sopimus on siinä suhteessa täysin subjektiivinen ja henkilökohtainen, että sen yksityiskohdista ei ole sanallisesti sovittu eikä niitä ole kirjattu, vaan ne perustuvat työntekijöiden päätelmiin, havaintoihin, mielikuviin, odotuksiin ja tunteisiin. Käytännössä ne ovat voimakkaita käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. (Keskinen 2005, 71; Schein 1977, 24.)

Sekä työntekijä että esimies voivat vaikuttaa psykologisen sopimuksen laatuun ja pitävyyteen esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa tapahtuvan vaihdannan kautta. Tällaista vaihdantaa tapahtuu mm. tunteiden, ajatusten, ideoiden, ratkaisujen, keksintöjen, tuen, kannustuksen ja rohkaisun alueilla. (Keskinen 2005, 72.) Olennaista psykologisen sopimuksen pysyvyydessä on kuitenkin se, että mitä pysyvämmäksi ja pitävämmäksi sopimus koetaan, sitä suurempi luottamus vallitsee esimiehen ja alaisen välillä (Keskinen 2005, 74).

Esimiehen tai alaisen aktiivisuutta psykologiseen sopimukseen liittyvässä vaihdannassa on selitetty kulloinkin vallitsevalla organisaatiokulttuurilla, jonka perustana on *johdon ihmiskäsitys*. Ihmiskäsitykset taas ovat vaihdelleet eri aikakausina. Schein (1977) painottaa, että kulloinkin vallitseva ihmiskäsitys on heijastellut vallitsevia filosofisia näkemyksiä ihmisluonteesta. Hän on löytänyt neljänlaisia ihmiskäsityksiä: 1) rationaalis-ekonominen ihminen, 2) sosiaalinen ihminen, 3) itseään toteuttava ihminen ja 4) monitahoinen ihminen. (Schein 1977, 80.)

Rationaalis- ekonomista ihmistä motivoivat ensisijaisesti taloudelliset kannusteet ja hän haluaa suurimman taloudellisen hyödyn. Ihminen on perusolemukseltaan laiska ja passiivinen suorittaja, jota organisaatio voi motivoida ja valvoa. Ihmisen tunteet tulee neutraloida. Tässä johdon ihmiskäsityksessä huoli organisaation suorituksesta lankeaa kokonaan johdon kannettavaksi. (Schein 1977, 80 -82.)

Sosiaalista ihmistä motivoivat ensisijaisesti sosiaaliset tarpeet ja hän hakee merkityksiä työpaikan ihmissuhteista. Sosiaalinen ihminen on avoin johdon

toimille, mikäli esimies kykenee vastaamaan työntekijän sosiaalisiin ja hyväksytyksi tulemisen tarpeisiin. Johtaessaan sosiaalista ihmistä esimiehen on suoritettavan tehtävän ohella kiinnitettävä huomiota alaistensa tunteisiin erityisesti hyväksytyksi tulemisen, joukkoon kuulumisen ja oman identiteetin kokeamisen tunteisiin. (Schein 1970, 85- 89.)

Itseään toteuttava ihminen taas ohjautuu toteuttamaan itseään tarvehierarkian (vrt. Maslow, Hayes 1994, 434 -435) lähtökohdista. Hän kontrolloi ja motivoi itse itseään, jolloin ulkoapäin tulevat kannustimet ja valvonta ovat enemmän uhkia. Mikäli itseään toteuttavalle ihmiselle annetaan tilaisuus, hän sopeuttaa omat tavoitteensa organisaation tavoitteisiin vapaaehtoisesti. (Schein 1977, 89 - 94.)

Monitahoinen ihminen on muuttuva, jonka tarpeet ja valmiudet saattavat muuttua tilanteen ja ajan mukana. Ihminen voi sisäistää organisaation tarpeet monien eri tarpeiden pohjalta. Tehtävien laatu, ihmisen kykenevyys, aikaisemmat työstä ja elämästä saadut kokemukset sekä organisaation muut ihmiset muodostavat kokonaisuuden, josta esimiehen on kyettävä löytämään yksilöiden tarpeet ja kohdeltava heistä jokaista ainutkertaisena yksilönä. (Schein 1977, 99 -101.)

2.1.5 Laatutekijöistä kehityskeskustelussa

Arvioitaessa kehityskeskustelun tuloksellisuutta voidaan keskustelua tarkastella laadukkuuden näkökulmasta. Laadun näkökulmia on useita, mutta Lillrankin (1998) mukaan vanhin ja edelleen merkittävin laadun näkökulmista on *tuotantokeskeinen* eli virheettömyyteen perustuva näkemys laadusta. Tuotantokeskeinen laatu kuvaa aikomuksen ja lopputuloksen välistä suhdetta. Tarkasteltava ilmiö on virheettömyys, jossa ongelmana ovat virheistä aiheutuvat sosiaaliset, tekniset ja taloudelliset kustannukset. Tarkastelun painopiste on lopputuloksessa, ja laadun tärkein asianosainen on tuotannosta vastaava henkilö. Virheettömyyteen pyrkivän laadun näkökulman keskeiset menetelmät

liittyvät virheiden löytämiseen ja tunnistamiseen. Pysyvän hyödyn saavuttamiseksi parhaat käytännöt on standardoitava. (Lillrank 1998, 46.)

Toinen tapa laadun tarkastelemiseen on *käyttäjöpohjainen* lähestymistapa, jonka juuret löytyvät kansantaloustieteestä, markkinoinnista ja johtamisen teorioista. Laatu määräytyy ja käsitteellistyy sen mukaan, missä määrin se miellyttää kuluttajaa ja vastaa hänen odotuksiaan. Laadultaan parhaimmaksi katsotaan yksikertaisesti tuotteet, jotka tyydyttävät täydellisimmin asiakkaiden tarpeet ja toiveet, mitä ne kulloinkin ovatkaan. Käyttäjöpohjainen lähestymistapa perustuu lähtökohdiltaan asiakastyytyvyyteen. (Lillrank 1998, 47.)

2.2 Kehityskeskusteluprosessi

2.2.1 Suunnittelu ja tavoitteet

Kehityskeskustelun perimmäisenä tavoitteena on organisaation kehittäminen, joka voi tapahtua vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Kun työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan, koko organisaatio kehittyy. (Ronthy Östberg & Rosendahl 2000, 99 -100.) Yksilöidymmin kehityskeskustelun tavoitteet ovat työntekijän suoritusta koskevien tavoitteiden luominen tai tarkistaminen yhdessä esimiehen kanssa, työntekijän osaamisen nykytilan ja tulevaisuuden selvittäminen sekä esimiehen antaman tuen sekä työn tekemisen edellytysten arviointi ja kehittäminen. Lisäksi kehityskeskustelulla tavoitellaan keskinäisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen parantamista, työntekijän ammatillista kehittymistä ja urasuunnittelua sekä luottamuksellisuuden kasvattamista niin, että kyetään nostamaan esiin vaativia kysymyksiä ja pohdintoja. (Valpola 2009, 5; Hirvihuhta & Litovaara, 2003, 240 -241.)

Kehityskeskustelun onnistumiselle on tärkeää se, millaiset puitteet sille luodaan. Rauhallinen, miellyttävä tila antaa alaiselle kokemuksen, että esimies pitää keskustelua tärkeänä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 32; Hirvihuhta & Litovaara 2004, 240.) Samalla kokemus lujittaa keskustelijoiden keskinäistä

luottamusta ja parantaa yhteistyötä. Keskustelutilana tulisi pyrkiä välttämään sellaisia keskustelupaikkoja, joihin työntekijällä on kielteinen tunnelataus. Keskustelutilan tulisi olla neutraali, ja siksi esimerkiksi esimiehen työhuoneessa käytäviä keskusteluja tulisi välttää. (Laupiainen 2006; Valpola 2000, 144.)

Kehityskeskusteluun tulisi varata riittävästi aikaa esimerkiksi puolitoista tai kaksi tuntia. Keskustelun alkamis- ja päättymisaika tulee olla molempien osapuolten tiedossa etukäteen. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että sovittu aika taulu pitää. Keskustelu tulee kuitenkin viedä päätökseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 240; Pirnes 1999, 147.) Ennen kehityskeskustelujen aloittamista on hyvä varmistaa työyhteisössä, että kaikilla on samansuuntainen käsitys siitä, miksi kehityskeskusteluja käydään ja mikä on niiden sisältö. Varmistaminen tapahtuu parhaiten yhteisesti keskustelemalla. Palkka- ja palkkiokysymysten erottamista kehityskeskusteluista on yleisesti pidetty hyvänä käytäntönä. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 240, Valpola 2002, 43.)

Keskusteluosapuolien etukäteisvalmistautuminen keskusteluun parantaa sen onnistumisen todennäköisyyttä. Käytössä on erilaisia kehityskeskustelulomakkeita, joiden kysymyksiin vastaamalla ja muistiin kirjaamalla keskustelija edesauttaa keskustelun onnistumista. Edellä mainittu koskee niin alaista kuin esimiestäkin. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 241.) Liitteenä 1 on esimerkki Kaakon Kaksikossa käytössä olevasta kehityskeskustelulomakkeesta, joka on hyväksytty Kaakon Kaksikon yhteistoimintasopimuksen henkilöstöpoliittiseen ohjelmaan. (Miehikkälän kunta - Virolahden kunta, Kaakon kaksikon yhteistoimintasopimus 17.12.2007.)

2.2.2 Toteutus

Kehityskeskustelussa noudatetaan avoimuuden, luottamuksellisuuden ja rehellisyyden periaatteita. Keskustelun alussa tulisi tarkistaa, että luottamuksellisuus ymmärretään samalla tavalla. (Valpola 2000, 192 -194.) Keskustelun aloitusvaiheella on suuri merkitys luottamuksellisuuden ja keskustelun luonte-

van käynnistymisen kannalta. Mitä paremmin niin alainen kuin esimieskin ovat valmistautuneet tärkeiden asioiden esille nostamiseen keskustelussa sitä tuloksellisempi ja kokemuksena onnistuneempi keskustelusta muodostuu. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 241 -242; Palmu 2003, 262.) Aloitusvaiheessa rakentuu myös keskustelun vuorovaikutteisuus (Wink 2007, 17).

Kehittäminen on oleellinen osa kehityskeskustelua. Keskustelussa käsitellään avoimesti työtilanteeseen ja osaamiseen liittyviä kehittymistarpeita. Keskustelun sisältöinä ovat edellisen toimintakauden tavoitteet ja tulokset sekä oppimiskokemukset toteutuneelta toimintakaudelta. Tärkeää on myös luoda katsaus tulevan toimintakauden tavoitteisiin. Esimies ja alainen keskustelevat toiminnan kehittämishaasteista ja sopivat yhdessä kehittämistoimista. Samalla he tarkastelevat alaisen kehittymistarpeita sekä suunnittelevat ja sopivat keinoista vastata niihin. (Juuti 1998, 14.)

Kehityskeskustelun ilmapiiri vaikuttaa vahvasti keskustelun onnistumiseen. Keskustelun ilmapiirille on eduksi, mikäli keskusteluosapuolet aidosti kunnioittavat ja arvostavat toisiaan sekä osoittavat keskinäistä kiinnostuneisuutta toistensa ajatuksiin ja kokemuksiin. Tämä tasoittaa tietä samanarvoisuuteen. Keskustelijat pyrkivät ilmaisemaan itseään avoimesti ja rehellisesti siten, että syntyy kokemus mahdollisuudesta kertoa kaikista mielipiteistä ja tunteista. He kokevat olevansa turvassa ja siten he pystyvät luottamaan toisiinsa niin, että vaikeistakin asioista on mahdollista puhua. Ilmapiiri on kiireetön eikä sisällä pakonomaisuuden tuntua. Kehittävän keskustelun ilmapiirissä on joustavuutta ja tahtoa pohtia yhdessä asioita, tavoitteita ja työtapoja. Ilmapiiriin kuuluu myös kokemus yhteisesti kannetusta vastuusta. Sen sijaan keskustelun epäonnistumista ennustavat keskusteluosapuolten erimielisyydet ja pyrkimykset käyttää toisiaan hyödyksi sekä kokemus, ettei keskustelu ole aitoa yhteistä pohtimista. (Haarakangas 2008, 35 - 36; Juuti 1998, 13.)

2.2.3 Arviointi ja seuranta

Keskustelussa käsitellään avoimesti työtilanteeseen ja osaamiseen liittyviä kehittymistarpeita. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen alaisen ja esimiehen välillä on myös tärkeä osa kehityskeskustelua. (Juuti & Vuorela 2002, 109.) Keskustelussa esimies ja alainen antavat kiitosta ja myönteistä palautetta onnistumisista, mutta puhuvat myös kehittymisalueista ja muutostarpeista. Palautteen anto-osiossa on mahdollista tarkastella tavoitteiden toteutumisen ja tulevaisuuden haasteiden ohella myös esimies- ja alaistyön toimivuutta osana henkilöstöhallinnon toteutusta. (Hirvihuhta & Litovaara, 245 - 247, Valpola 2002, 49.)

Kehityskeskustelun kuluessa on tarkoituksenmukaista merkitä muistiin keskeiset teemat ja päätökset (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 249). Monissa työpaikoissa nämä merkinnät tehdään kehityskeskustelulomakkeeseen ja varmistetaan esimiehen ja alaisen allekirjoituksin. Samalla lomake toimii muistiona. Tärkeää on, että kirjatut asiat ovat yhteisesti sovittuja ja vastuusta niiden toteuttamiseksi on päätetty. Vastuuta jaetaan esimiehen ja alaisen kesken. Keskustelun lopetusvaiheessa tehdään vielä yhteenveto siitä, mitä on puhuttu ja mistä on päätetty. Kehityskeskustelun lopetusvaiheeseen kuuluu myös arviointi siitä, miten kehityskeskustelun tavoitteet saavutettiin ja millainen kokemus keskustelu oli. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 250.) Kehityskeskustelun toteutumisen arviointia varten on johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöön liittyen laadittu kehityskeskustelun arviointilomake Hyvinkään–Riihimäen seudun ammatti- ja aikuisopistossa. Lomake on liitteenä 2.

2.3 Dialoginen vuorovaikutus, kieli, kokemus ja reflektio

Dialoginen vuorovaikutus

Dialogi - sana muodostuu sanoista *dia* ja *logos*, jotka yhdessä kuvaavat dialogisuuden olemusta eli keskustelijoiden väliin kerättyä maailmaa. Sana *dia* tarkoittaa kreikan kielestä suomennettuna läpi tai halki. *Logos* puolestaan tarkoittaa järkeä tai oppia. (Mönkkönen 2007, 86.) Kaikki keskustelu ei kuitenkaan ole dialogia sanan vaativassa merkityksessä. Dialogi ei ole sama asia kuin tavallinen keskustelu tai väittely, sillä keskustelu voi muodostua täysin toisen ihmisen ohi puhuvaksi tapahtumaksi ja toisaalta väittely viittaa kilpailuasetelmaan. (Mönkkönen 2007, 16; Aarnio & Enqvist 2001, 17.)

Dialogisuus lähtee kuitenkin aina ihmisestä itsestään (Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007, 9). Mönkkösen (2007) mukaan dialogisuudella tarkoitetaan vastavuoroista pyrkimystä yhteisen ymmärryksen rakentumiseen. Se on taitoa ja kykyä edesauttaa vuorovaikutuksen kulkua siihen suuntaan, että ihmisten väliin syntyy yhteinen merkitysmaailma. Molemmilla vuorovaikutukseen osallistuvilla osapuolilla on oma tärkeä osuutensa dialogisuuden onnistumiseen. Ihmisten välinen vastavuoroinen kommunikaatio rakentuu paitsi varsinaisen puheen myös asennon, eleiden, ilmeiden, etäisyyden, äänenpainon ja äänensoinnun kautta. (Mönkkönen 2007, 16, 86; Hayes 1994, 102.)

Haarakankaan (2008) mukaan dialogi on sekä suhde että prosessi. Dialogin toteutuessa vuoropuheluna se tapahtuu lausumien vaihtona puhekumppanien kesken. Dialogissa yhdistyvät puhe ja ajattelu niin, että dialogista muodostuu reflektiivinen tapahtuma. (Haarakangas 2008, 25 - 26.) Kyky kuulla ja kuunnella omia sisäisiä viestejään auttaa myös toisten ihmisten todellisessa kuulemisessa ja kuuntelemisessa. Toisen kuunteleminen, pyrkimys ymmärtää toista ihmistä ja sanaton viestintä ovat tärkeitä tunneilmaston ylläpitäjiä. (De Mello 2005, 58.) Kuunteluun taas liittyy läheisesti äänessä olon määrä. Esimiesalaisuudessa esimiehet puhuvat mieluummin kuin kuuntelevat, koska oikea

kuuntelu koetaan usein vaikeampana työnä kuin puhuminen. (Ukkonen 1990, 138.)

Vuorovaikutukseen jokainen ihminen tuo oman elämänhistoriansa, kulttuurinsa ja uskomuksensa, jotka sillä hetkellä ovat hänelle totta. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on keskeistä toisen henkilön roolin omaksumisen ohella myös kyky ottaa huomioon tekojen merkitykset suhteessa toisiin ihmisiin. (Mönkkönen 2007, 44.) Kehityskeskusteluun osallistuvien erilaisista tavoitteista ja lähtökohdista kumpuavien näkökulmien huomioon ottaminen samanaikaisesti onkin dialogisen keskustelun keskeinen haaste (Rekola 31.1.2008).

Mönkkönen (2007) korostaa, ettei kyky dialogiin synny itsestään. Dialogin taitaminen vaatii opettelua, harjoitusta ja avoimuutta suhteessa toisiin ihmisiin. (Mönkkönen 2007, 51.) Kehityskeskustelua ensimmäisenä Suomessa väitöskirjaansa varten tutkineen Heini Winkin (2007) mukaan vain pieni osa kehityskeskusteluista on todellisia dialogeja. Dialogisissa kehityskeskusteluissa tapahtuva johtamispuhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. (Wink 2007.) Keskustelutilanteessa se tarkoittaa, että kummallakin keskustelijalla on yhtäläiset oikeudet puhua, he kunnioittavat toisiaan ja samalla tuntevat olonsa turvalliseksi. Näin kertyy kokemusta ja tietoa sellaisista kehityskeskustelukäytännöistä, jotka koetaan työhyvinvointia tukeviksi. (Juuti 2001, 39.)

Kieli

Ihminen eroaa muista olioista siinä, että hänellä on kieli, jonka avulla hän voi ilmaista itseään (Niskanen 1997, 99). Ihmisen tajunta ja hänen kulttuurihistoriansa ovat johtaneet siihen, että ihmiselle tyypillinen tapa on symboleilla, erityisesti kielellä, kommunikointi. Kieli muodostuu sanoista, äänenpainoista, äänensävyistä ja tauoista puheessa. Kieleen vaikuttavat myös ihmisen tapa ajatella ja tuntea. Yhdessä näkemisen, kuulemisen ja ajattelun kanssa ne muodostavat kognitiivisen prosessin. (Hayes 1994, 102- 104.)

Kieli ohjaa havaintoja kokemusperäisten merkitysten kautta. Jokainen ihminen löytää jonkin kielen ilmaisumuodon kokemuksilleen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 23). Rekolan (2008) mukaan myös dialogiseen keskusteluun osallistuvien välisiä suhteita rakennetaan jatkuvasti nimenomaan kielen välityksellä kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. Kielensä kautta jokainen yksilö on sidoksissa omaan kulttuuriinsa, joka antaa kielelle omia merkityksiä. (Rekola 2008.) Rauhala (2005) taas toteaa, että kulttuuri syntyy ja on varsinaisesti olemassa juuri merkitysten ulottuvuudessa (Rauhala 2005, 112). Andersson kuvaa kulttuuria dialogiksi, jossa korostuvat yhteiset teot, ajatukset ja kokemukset. Hayesin (1994) mukaan dialogin kulttuurisidonnaisuus tarkoittaa, ettei koskaan ole täysin mahdollista kääntää jotakin ajatusta tai merkityskokemusta täydellisesti toiselle kielelle. (Andersson 2007; Hayes 1994, 105.)

Kieli on keskeinen elementti keskustelussa, jossa rakennetaan sosiaalista todellisuutta. Kehityskeskustelussa tapahtuva puhe luo yhteistä tietoa ja ymmärrystä, jolloin on mahdollista synnyttää yhteisiä merkityksiä asioille. Tällöin kehityskeskustelussa on mahdollista päästä vuoropuheluun, jossa keskustelijat tasavertaisesti osallistumalla yhdessä ajattelevat ja perehtyvät asioihin. (Wink 2008; Aarnio & Enqvist 2001, 18.)

Kokemus

Kokemus liittyy dialogiin kiinteästi. Kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa ja on ilmiönä aina täysin yksilöllinen, ainutkertainen ja kiistämätön. (Perttula 1995, 39.) Mönkkösen (2007) mukaan merkittävät kokemukset tapahtuvat juuri ihmissuhteissa. Tällä ihmisten välisellä alueella, jossa dialogikin toteutuu, liikkuu paljon tunteita, mikä tekee tästä alueesta hyvin haavoittuvan. Rauhala (1998) nimittää tätä yksilölliseksi tajunnaksi, jonka sisällä tapahtuu aaltoilua tietoisuus - tiedostamaton - akselilla ihmisen kulloistakin elämäntilannetta ja maailmankuvaa myötäillen. (Mönkkönen 2007, 16,86; Rauhala 1998, 38 - 39.)

Tunteet liittyvät ihmisen kokemukseen ja toimintaan kiinteästi. Ihminen toimii usein tunnetilojensa mukaisesti. Ilo, kiitollisuus, oikeudenmukaisuus ja positii-visuus johtavat elämänmyönteiseen ja hyvinvointia parantavaan kokemukseen, käytökseen ja toimintaan, kun taas katkeruus, kateus, epäoikeudenmukaisuus ja viha johtavat ihmisen terveyttä tuhoaviin kokemuksiin ja reaktioihin. Avoin keskustelukulttuuri on olennainen osa tunteetkin mahdollistavalle työ-kulttuurille. (Siitonen 1999). Terveyden edistämisen kannalta onkin tärkeää pohtia, millaiset tunteet vallitsevat työyhteisössä, millaiset tunteet auttavat jak-samaan ja millaiset tunteet vievät voimia. Kehityskeskustelu suo tilaisuuden tutkia, onko oman työyhteisön työ-kulttuuri niin mahdollistava, että työntekijällä on tilaa kokea, tuntea, voimavaraistua ja voida hyvin.

Reflektio

Työhyvinvointia edistävälle kehityskeskustelulle on ominaista, että alainen ja esimies pohtivat asioita yhdessä pyrkien dialogiin, joissa keskustelijat liikkuvat eri näkökulmien, kokemusten ja merkitysten välillä hakien keskinäistä yhteistä päämäärää. Työhyvinvointia edistävä keskustelu on siis kuuntelevaa keskus-telua ja kuultuun vastaamista, se on toisen ihmisen kokemusten ja merkitysten jakamista yhdessä ja siihen liittyy aina tärkeänä osana reflektiivisyys, pohtimi-nen. Reflektio voi toteutua sosiaalisena reflektiona tai itsereflektiona. (Haara-kangas 2008, 28 - 30.)

Poikelan (2007) mukaan reflektio kehityskeskustelussa on tuloksiin tähtäävän laadun havainnointia, ongelmakohtien tunnistamista ja ratkaisuja suhteessa yksilöön tai työyhteisöön. Kehityskeskustelussa on tavoitettava henkilökohtai-seen osaamiseen liittyviä merkityksiä. Ellei kehityskeskustelussa näitä tavoite-ta, kokevat työntekijät kehityskeskustelut usein hyödyttöminä. Poikelan mu-kaan pohjimmiltaan kyse on yksilön kyvystä havainnoida ja arvioida omaa ja yhteisön toimintaa sekä keskustellen pyrkiä parantamaan ja kehittämään sitä. (Poikela 2007, 25 – 26.)

”Jos järki tekee ihmisen, niin tunne häntä ohjaa.”, totesi ranskalainen kirjailija ja ajattelijana Jean - Jacques Rousseau jo 1700-luvulla (Tarmio 2003, 672). Juuti korostaa, että johtaminen on sekä yhteiseen tunnetilaan asettumista ja tunteiden ilmaisemista että reflektiivistä keskustelua, jonka kautta luodaan työyhteisön yhteisiä merkityksiä. Yhteiset merkitykset luovat pohjan työyhteisön tavoitteelliselle toiminnalle ja hyvinvoinnille. (Juuti 2006, 88 – 89.)

2.4 Työhyvinvointi

2.4.1 Työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä

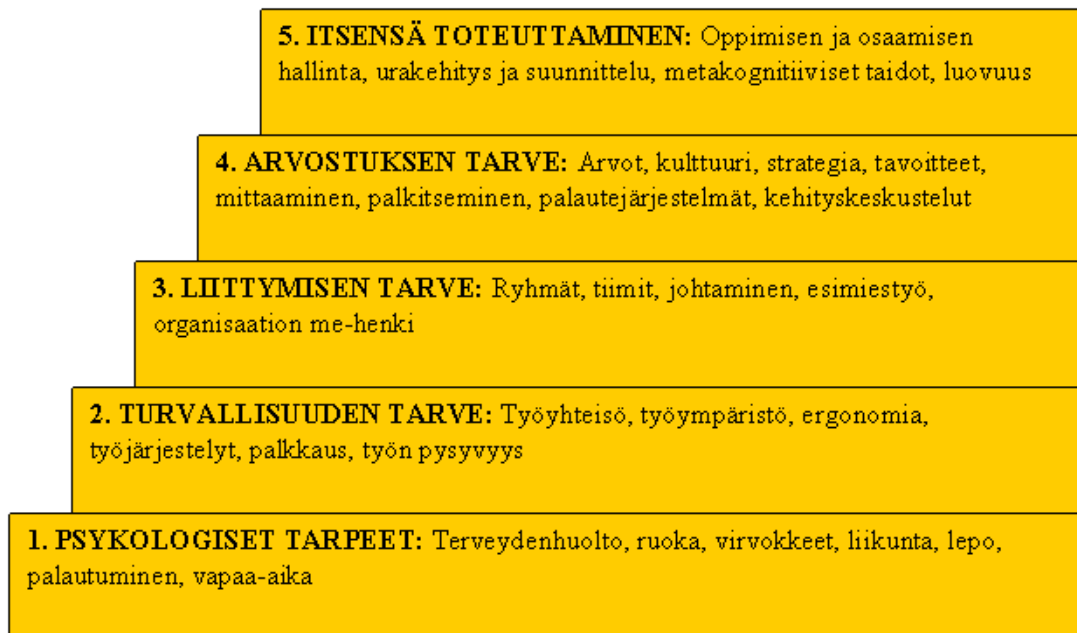
Työhyvinvointi kokemuksena

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus ja sitä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa (2005: 25) määritellään työhyvinvointi työssäkäyvän henkilön kyvyksi selviytyä työtehtävistään. Työhyvinvointiin vaikuttavat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristössä esiintyvät tekijät. Raportissa todetaan lisäksi, että työhyvinvointiin vaikuttavat monet muut tekijät, kuten työsuhde, palkkaus, työsopimus, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja yleinen elämäntilanne. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005:25, 4.)

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Syyt hyvinvoinnin eroihin voivat johtua yksilön taustatekijöistä, organisaatioon liittyvistä tekijöistä tai työntekijän persoonallisuudesta. (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2005, 75.) Työhyvinvoinnin toteutuminen edellyttää, että hyvinvoinnin näkökulma otetaan huomioon kaikessa työyhteisöä koskevassa suunnittelussa, toiminnassa ja päätöksenteossa. Kukin toimija tuo hyvinvointityöhön oman asiantuntijuutensa. Esimies on kiinnostunut alustensa hyvinvoinnista, koska se on osa vuorovaikutuksellista esimiestoimintaa. Alainen on kiinnostunut omasta työkyvystään ja hyvinvoinnistaan. Käytännössä työhyvinvointityö on yksilöllisten voimavarojen, työn

ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja merkityksellisyyden sekä työyhteisön sosiaalisen tuen vahvistamista. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 90 -111.)

Rauramon (2004) mukaan ihmisen työhyvinvoinnissa on keskeistä ihmisolemuksen näkeminen psykofyysisenä kokonaisuutena. Rauramo esittää työhyvinvoinnin eri tasoja Abraham Maslowin (vrt. Hayes 1994, 434 -435) motivaatioteoriaa mukaillen (kuva 1). Motivaatioteoria korostaa tarvehierarkiaa, jossa ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. Motivaatio on käyttövoima, joka antaa työhön ilon. (Rauramo 2004, 39 -40.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004, 40)

Koherenssin tunne ja kontrolliorientaatio

Työn hallinta tarkoittaa yksilön keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Työn hallintaan liittyy läheisesti yksilön hallinnan tunne, joka on kokemuksellinen tekijä. Hyvä hallinnan tunne on yhteydessä yksilön terveyteen ja terveyskäyttäytymiseen. Ihmisen kokemukseen hallinnasta tai kontrollista liittyy kiinteästi kaksi käsitettä. Ne ovat *koherenssin tunne (sense of coherence)* ja *kontrolliorientaatio (locus of control)*. (Metsäpelto & Feldt 2009, 102–104; Rehnback & Keskinen 2005, 6; Hayes 1994, 452.)

Koherenssin tunteella tarkoitetaan ihmisen suhteellisen pysyvää kykyä kohdata ulkomaailman haasteet ja selviytyä erilaisista elämän stressitekijöistä. Voimakas koherenssin tunne on terveyttä ja hyvinvointia edistävä voimavara. (Metsäpelto & Feldt 2009, 102–104.) Kontrolliorientaatio puolestaan viittaa yleiseen sisäistettyyn tai ulkoistettuun hallinnan tunteeseen. Sisäistetty kontrolliorientaatio tarkoittaa, että henkilöllä on tunne omasta vaikuttamisen mahdollisuudesta. Ulkoistettu kontrolliorientaatio taas tarkoittaa sitä, että henkilö uskoo asioiden tapahtuvan hänen tahdostaan ja toimistaan riippumatta. Sisäistetyyn kontrolliorientaation omaava työntekijä arvioi luoneensa paremman suhteen esimiehensä kanssa kuin ulkoisen kontrolliorientaation omaava työntekijä. Siten sisäinen kontrolliorientaatio ennustaa työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Työntekijän hallinnan tunne on siis yhteydessä työhyvinvointiin esimies-alaisuuden kautta. (Rehnback & Keskinen 2005, 6-7; Hayes 1994, 452.)

Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa syntyvää positiivista käyttövoimaa. Sosiaalista pääomaa syntyy erilaisissa sosiaalisissa verkostoissa, kuten työpaikoilla. Sosiaalinen tuki, luottamus ja oikeudenmukaisuuden kokemus ovat sosiaalisen pääoman osatekijöitä ja niiden on osoitettu olevan yhteydessä ihmisten terveyteen. Siten sosiaalisella vuorovaikutuksella työpaikalla on terveyttä tukevaa tai heikentävää vaikutusta. Esi-

mieheltä ja työtovereilta saatu sosiaalinen tuki vaikuttaa suoraan hyvinvointiin tai toimii työympäristön kuormitustekijöiden puskurina vähentäen sairastumisalttiutta. (Oksanen, Vahtera, Kouvonen, Virtanen, Linna, Elovainio, Pentti & Kivimäki 2008.)

2.4.2 Työuupumus ja masennus

Työhyvinvoinnin heikkenemisen merkit näkyvät usein lisääntyneenä riskinä työuupumukselle. Työuupumus on pitkittynyt stressioireyhtymä, joka kehittyy jatkuvan työstressin seurauksena. Suomessa 2000 -luvun alussa tehtyjen tutkimusten mukaan työuupumusta on runsaalla 25 %:lla työväestöstä. Vakavaasteista työuupumusta arvioidaan olevan 2,5 %:lla. Työuupumus syntyy pitkään jatkuneesta, kuormittavasta stressistä, jonka seurauksena erityisesti ihmisen tunnepuoli kuormittuu. Keskeisiä oireita ovat uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Käsitteitä työuupumus, uupumus ja burnout käytetään yleisesti synonyymeinä. (Kinnunen, Feld & Mauno 2005, 48; Näätänen, Aro, Matthiesen, Berge & Salmela - Aro 2003; Suonsivu 2003, 78.)

Työelämässä osa työuupumuksista kehittyy masennukseksi. Koska uupumukselle ei ole omaa diagnoosia, käytetään pidempää sairausloma vaativasta, vakavasta uupumuksesta diagnoosina masennusta. Masennuksen keskeisiä oireita ovat mielialan lasku, keskittymis- ja aloitekyvyn sekä muistamisen heikkeneminen, ahdistuneisuus, negatiiviset ajatussisällöt, univaikeudet, muutokset ruokahalussa, kuoleman toiveet tai itsemurha-ajatukset. Oireet aiheuttavat työntekijän toiminta- ja työkyvyn heikkenemistä ja johtavat sairauslomaan. Masennukselle on tyypillistä, että se ulottuu käsittämään ihmisen koko elämää – ei vain työtä – ja vaatii siten paitsi työoloihin puuttumista myös yksilötason hoitoa. Rajanveto sen suhteen, milloin siirrytään haitallisesta stressistä uupumukseen ja uupumuksesta masennukseen, on häilyvä. Masennuksen hoitoon liittyvät sairauslomat ovat usein kuukausien mittaisia. (Kinnunen, Feld & Mauno 2005, 49.)

2.4.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Kansantalouden mittareita ovat mm. ikääntyminen ja siihen liittyvä huoltosuhteen muutos. Huoltosuhteella tarkoitetaan sitä, kuinka monta työelämän ulkopuolella olevaa huollettavaa mm. lasta, vanhusta tai vammaista on työssä käyvää henkilöä kohden. Heikentyvä huoltosuhte tarkoittaa sitä, että huoltajien määrä *suhteessa* huollettaviin laskee. (Rusanen & Muilu 2008.) Kansantaloudellisesti väestön ikääntyminen ja huoltosuhteen huononeminen yhdistettynä työelämän kasvaviin vaatimuksiin luovat paineita työelämän kehittämiseen. Edistääkseen työhyvinvointia ja terveyttä työelämässä on valtioneuvosto laatinut strategisia linjauksia, joiden tavoitteena on työkykyä ja -hyvinvointia edistävien käytäntöjen vahvistaminen, niitä uhkaavien tekijöiden varhainen tunnistaminen ja niihin puuttuminen sekä nopea paluu työelämään sairastumisen jälkeen. (Partinen 2008.)

Työhyvinvointia pidetään kilpailutekijänä, joka vaikuttaa organisaatiosta tai yrityksestä ulospäin muotoutuvaan kuvaan ja sitä kautta myös menestymiseen markkinoilla. Hyvinvoivassa työyhteisössä on usein vähän sairauspoissaoloja sekä näistä johtuvia kustannuksia ja siksi hyvinvoivaa työyhteisöä haluavat tavoitella niin työnantaja- kuin työntekijätahotkin. (Nivala 2006, 93.) Työpahoinvointia voidaan hinnoitella esimerkiksi laskemalla sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannuksia. Sairauspoissaoloista aiheutuvat kustannukset ovat vuositasolla kansantaloudellisesti merkittävät, noin 5 % palkkasummasta, mikä on yli 3,5 miljardia euroa. (Strategia - Kaiku. 2009. Työhyvinvointi – tuottavuus – vaikuttavuus.

www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset./public.)

Valtioneuvoston terveyden edistämisen strategisessa linjauksessa todetaan, että psyykkiset syyt ovat suurin syy työikäisen väestön ennenaikaiseen eläköitymiseen ja myös suuri syy sairauspoissaoloihin. Tästä syystä työpaikoilla on kiinnitettävä erityistä huomiota psyykkisen terveyden edistämiseen, varhaiseen puuttumiseen, hoitoon sekä kuntoutukseen. Lisäksi tarvitaan entistä pa-

rempia keinoja työilmapiirin parantamiseen, hyvään johtamiseen ja parempaan stressinhallintaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007.)

Koska työelämässä tapahtuvaan terveyden edistämiseen ja sairauksien ennaltaehkäisemiseen vaikutetaan pääasiassa muilla keinoin kuin varsinaisilla terveystalveilla, ovat työelämän hyvinvointia ja terveyttä edistävät hyvät käytännöt keskeisellä sijalla vastattaessa haasteisiin. Kehityskeskustelu edustaa hyvää johtamistapaa ja on yksi esimerkki hyvistä käytännöistä. (Partinen 2008.)

2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

2.5.1 Johtamistehtävä

Johtaminen on asioiden, ihmisten ja oman itsensä johtamista. Johtamisella on keskeinen rooli myös työhyvinvoinnin rakentamisessa ja terveyden edistämisessä (Nivala 2006, 103). Se on työtehtävä, jossa johdetaan sekä erilaisia ihmisiä (*engl. leadership – ihmisten johtaminen*) että erilaisia asioita (*engl. management – johtamistaito*). Hyvään johtamiseen kuuluu kyky havaita ympäröivä todellisuus sellaisena kuin se on ja toimia todellisuudesta ohjautuen unohtamatta ihmisten hyvinvointia, motivaatiota ja tunteita. (Wink 2007; Laupiaainen 2006, Palmu 2003, 13.)

Hyvä johtaminen liittyy työhyvinvointiin. Luottamus ja turvallisuus ovat hyvän työelämän ja työyhteisön keskeiset tunnusmerkit. Johtajan tehtävänä on luoda turvalliset puitteet, kehittää, ohjata ja valmentaa alaisiaan niin, että he kokevat olevansa turvassa ja voivansa hyvin. Johtaja edistää työyhteisönsä terveyttä kehittämällä työtä, työyhteisöä ja työympäristöä, edistämällä työntekijöiden aktiivista osallistumista ja rohkaisemalla henkilöstöä kehittämään itseään sekä ilmaisemaan mielipiteitään. (Nivala 2006, 103 -104; Palmu 2003, 9-15.)

Kinnunen & Saarikoski (2006) toteavat, että työhyvinvointi on ehkä vieläkin merkittävämpi ja vaikuttavampi asia organisaation ja ihmisen menestymiselle kuin perinteisesti on uskottu (Kinnunen & Saarikoski 2006, 109). Siten työhyvinvoinnin tuleekin olla osa johtamista ja osa sitä johtamista ohjaavaa arvopohjaa, jossa keskusteleva johtamistapa luo puitteet menestymiselle. Työhyvinvointiin liittyviä asioita rohkaistaan käsiteltäviksi johtamisen avulla kehityskeskusteluissa. (Juuti 2006, 84; Nivala 2006, 105; Vesterinen 2006, 43.)

Työhyvinvointi liittyy työkykyä ylläpitävään ja edistävään toimintaan, josta Sosiaali- ja terveysministeriön neuvottelukunta on antanut määritelmän, josta on ote seuraavassa:

”Työpaikkojen työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan työnantajan ja työntekijöiden sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatioiden yhteistyössä toteuttamaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka avulla tuetaan ja edistetään jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä. Työpaikan työkykyä ylläpitävän toiminnan käytännön keskeisiä kohteita ovat työn kehittäminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen.”(Sosiaali- ja terveysministeriö 1999)

Työpaikan eriasteisen johdon ja henkilöstön yhteisenä tehtävänä on huolehtia työhyvinvointitoiminnasta. Johdon apuna toimivat työterveyshuolto sekä erilaiset työhyvinvointitoimintaa suunnittelevat ja koordinoivat toimielimet, joiden tehtävänä on huolehtia ja tehdä esityksiä toimenpiteistä mm. henkilöstön riittävästä koulutuksesta esimerkiksi kehityskeskusteluihin liittyen. (Vesterinen 2006, 32.)

2.5.2 Arvot, etiikka ja ihmiskäsitys

Hyvä johtajuus ymmärretään yleisesti eettisen johtamisen synonyyminä. Eettisen johtajan omakohtaisen pohdinnan perustana ovat henkilökohtaiset arvot, periaatteet ja uskomukset. Hän haluaa varmistua, että hän kykenee kuulemaan toisten näkökulmia ja olemaan oikeudenmukainen omissa päätöksissään. Eettisesti toimiva johtaja haluaa antaa kaikille alaisilleen kokemuksen

tasavertaisuudesta. (Heiskanen & Salo 2007, 119 -123; Puohiniemi 1993,13.) Arvot eivät kuitenkaan synny ilman keskustelua ja toisaalta aitoa arvokeskustelua ei voi syntyä ilman todellista dialogia (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 67).

Eettisen johtajan ihmiskäsitys perustuu yhteisille arvoille, yhteiselle keskustelulle ja yhteiselle näkemykselle tavasta kohdata ihminen. Antti Särkelä (2002) korostaa, että työntekijöihin sopii sama ihmiskäsitys kuin asiakkaisiin. Hänen mukaansa ei ole riittävää, että työntekijä osaa suhtautua taitavasti asiakkaisiin, vaan hänen tulee noudattaa samoja hyvän vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen elementtejä myös suhteessa työtovereihin ja alaisiin. (Särkelä 2002, 45.)

Esimies vaikuttaa omalla persoonallaan myös siihen, uskalletaanko kehityskeskustelussa puhua tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista vai jääkö keskustelu tasolle, jossa puhutaan pelkästään asiakysymyksistä, koulutuksesta, päämääristä ja tuloksista (Wink 2006, 144). Ronthy - Östberg & Rosendahl (2000) katsovat, että mikäli mukavuustasoa ei ylitetä, ei kysymyksessä myöskään ole kehityskeskustelu vaan tavallinen työkeskustelu. Heidän mukaansa kehityskeskusteluun tarvitaan loogisen ajattelun ja tunteiden yhdistelmä. (Ronthy - Östberg & Rosendahl 2000, 92.) Ajattelun ja tunteet yhdistävä esimies omaa dialogisen ihmiskäsityksen. Hän on kehityskeskustelussa aidosti toista ihmistä arvostava ja kunnioittava niin, että alainen uskaltautuu puhumaan myös jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan. (Wink 2006, 144.)

2.5.3 Itsetuntemus ja empatiataito

Avain kyllin hyvään johtajuuteen on Laupiais (2006)) ja Pirneksen (1999) mukaan siinä, että johtaja tunnistaa oman johtajakäsityksensä juuret, jotka ovat syvällä itsetuntemuksessa. Myös Baker (2005) kehottaa johtajaa haastamaan itsensä tarkastelemaan ja analysoimaan itseään sekä kohtaamaan omat ongelmansa ja heikkoutensa yhtäläillä kuin hän tunnistaa vahvuutensa.

Eettinen johtaja pyrkii ymmärtämään itseään omista lapsuuden ja eri kehitysvaiheiden lähtökohdista käsin ja oivaltamaan, miten nämä ovat muovanneet häntä ihmisenä ja johtajana. (Laupiainen 2006; Baker 2005, 94; Pirnes 1999, 149 -152.) Hyvän itsetuntemuksen omaava johtaja käyttää taitojaan tuloksellisesti huolimatta inhimillisistä puutteistaan. Esimiehen ja alaisten yhteistyölle työyhteisössä on edullista se, että myös alaiset kehittävät omaa itsetuntemustaan ja pyrkivät tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittymistarpeitaan. (Laupiainen 2006.) Hellsten toteaaakin, että alhainen itsensä ja oman ihmisyytensä tiedostamisen taso tekee ihmisten johtamisen jopa mahdottomaksi, sillä vain tuntemalla itsensä hyvin voi kyetä kunnioittamaan toista (Hellsten 2008, 6-8).

Jokaisella työntekijällä tulisi edes kerran elämässään olla mahdollisuus kokeemukseen siitä, että on tullut hyvin johdetuksi. Kyky ymmärtää toista ihmistä on hyvän johtajuuden perusasioita. Empatiataidot ovat tärkeitä niin keskustelevalle ja toista kunnioittavalle esimiehelle kuin alaisellekin. Moraalista mielikuvitusta työväliseenä käyttävä esimies kykenee hahmottamaan tilanteen toisen ihmisen näkökulmasta niin, että hän kokee tulleensa ymmärretyksi omista lähtökohdistaan. (Heiskanen & Salo 2007, 181). Alaisen työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esimies opettelee tuntemaan hänet ihmisenä, arvostaa hänen ainutlaatuisuuttaan ja vähintään kerran vuodessa paneutuu organisaation tehtävään juuri hänen kanssaan keskustellen. (Heiskanen & Salo 2007, 181; Laupiainen 2006; Ukkonen 1990, 137 -139.)

2.5.4 Luottamus ja oikeudenmukaisuus

Johtamisen asiayhteydessä integriteetillä tarkoitetaan esimiehen tinkimätöntä rehellisyyttä. Lahjomattoman esimiehen ajatukset, sanat ja teot ovat sopusuhteissa. Johdonmukaisesti ja lahjomattomasti toimiva johtaja on luotettava, tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Hän haastaa koko työyhteisön ja organisaation toimimaan samoin. Oikeudenmukaisuuden kokemus rakentuu ih-

misten välisessä vuorovaikutuksessa. (Heiskanen & Salo 2007, 140 - 145; Laupiaainen 2006; Romana, Keskinen & Keskinen 2004, 10.)

Romanan ym. (2004) mukaan oikeudenmukaisuutta edustivat kuulluksi tule-
misen ja palautteen antamisen ja saamisen ohella työn hyvä organisointi,
esimiehen osoittama luottamus ja esimiehen luotettavuus. Eettinen johtaja on
ennen muuta oikeudenmukainen ja reilu. Hän kohtelee muita siten kuin halu-
aisi itseään kohdeltavan. Seurantavälineitä tähän hän käyttää työilmapiiri-
kyselyitä ja kehityskeskusteluita. (Heiskanen & Salo 2007, 183; Romana,
Keskinen & Keskinen 2004, 10 -11.)

3 AIHEESEEN LIITTYVIÄ AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

3.1 Kehityskeskustelu tutkimuksen kohteena eri tieteenaloilla

Perttulan (2000) mukaan fenomenologista lähestymistapaa käyttävä tutkija voi
asettaa saman empiirisen kysymyksen minkä tahansa ihmistieteen näkökul-
masta, koska fenomenologiassa ei tunneta tieteenalojen erottelua (Perttula
2000, 426). Niinpä kehityskeskusteluun liittyviä tutkimuksia on tehty useilla eri
tieteenaloilla. Kehityskeskustelukokemuksia on tutkittu Suomessa kohtalaises-
ti, mutta suomalaisessa hoitotieteessä vähän (Kanste 2007a, 43). Hoitotieteen
tieteenalalta ei ole saatavana yhtään kehityskeskustelua koskevaa akateemis-
ta väitöskirjaa eikä lisensiaatintyötä. Sen sijaan pro gradu -tutkielmia on usei-
ta. Muilla tieteenaloilta kehityskeskustelun tutkimiseen liittyvä kiinnostus on ol-
lut huomattavasti suurempaa. Erityisesti kasvatustieteellisissä ja taloustieteel-
lisissä tutkimuksissa on tutkittu runsaasti kehityskeskusteluja erilaisissa talo-
uselämän yrityksissä, päiväkodeissa ja kouluissa. Tehtyjen tutkimusten jou-
kossa on Anne Linnan liiketaloustieteen väitöskirja (2008), Heini Winkin kas-
vatustieteen väitöskirja (2007) ja Aino-Marja Rajanevan tuotantotalouden li-
sensiaatintyö (2002).

Kansainvälisesti kehityskeskustelulla on nähtävissä erilaisia merkityksiä. Monissa maissa kuten Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa keskustelut ovat edelleen suorituksen arviointikeskusteluja ja niitä pidetään olennaisena tehokkaan strategisen johtamisen osana organisaatiossa. Poikkeuksena on Ruotsi, missä Engqvist jo vuonna 1990 teki väitöskirjan, jossa hän selvitteli vastavuoroisuutta korostaen kehityskeskustelun käyttöä muutoksen instrumenttina. (Engqvist 1990.) Eri maissa vallitseva erilainen organisaatiokulttuuri sekä ihmisten vahvasti kulttuurisidonnaiset kokemukset vaikuttavat siihen, että esimerkiksi yhdysvaltalaisessa kehityskeskustelututkimuksessa merkitykset poikkeavat merkityksistä suomalaisessa kehityskeskustelututkimuksessa. Nämä seikat vaikuttavat kehityskeskustelututkimusten vertailtavuuteen.

3.2 Yhteenvetoa aikaisemmista tutkimuksista

Tutkimusten mukaan alaiset kokivat, että kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttivat kehityskeskustelujen vaiheiden toteutuminen ja keskustelun sisältö. (Mikkola 2006). Kokemus saman esimiehen kanssa käytyjen kehityskeskustelujen onnistumisesta oli lisääntynyt. Tähän oli vaikuttanut toinen toisensa tuntemaan oppiminen. Useat tutkijat toteavat, että rakentava ja luottamuksellinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä oli suorassa yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin. (Linna 2008; Kanste 2007b; Wink 2007; Mikkola 2006; Hukkanen 2005; Pietilä 2004; Hietikko 2002; Pehkonen 2002.)

Tärkeinä onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä olivat ennalta valmistautuminen kehityskeskusteluun, säännöllisyys ja siten syntyvä luottamus sekä motivaation lisääntyminen. Esimiehen kannustava ote keskustelussa koettiin erityisen merkityksellisenä. Keskustelutilanteen rauhallisuus osapuolten sitoutuminen sekä varatun ajan johdonmukainen hyödyntäminen vaikuttivat keskustelun onnistumiseen. (Hukkanen 2005; Hietikko 2002; Pehkonen 2002; Rajaneva 2002.)

Kehityskeskustelun epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat esimiehen kokemattomuus keskustelujen käymisestä, heikko tai esimiesjohtoinen vuorovaikutus alaisen ja esimiehen välillä keskustelutilanteessa sekä liian vaikeiden termien käyttö, kuten visio ja strategia, keskustelun kuluessa. (Mikkola 2006; Hukkanen 2005; Maukonen 2005.) Esimiesjohtoiselle vuorovaikutukselle oli tyypillistä etäisyshakuisuus ja hierarkkisuus vuorovaikutuksessa. (Linna 2008; Maukonen 2005, Pietilä 2004, Pehkonen 2002). Myös kehityskeskusteluun käytetyn ajan väheneminen kahdesta tunnista yhteen tuntiin ja keskustelukertojen harveneminen kahdesta kerrasta yhteen kertaan vuodessa vähensivät kokemusta onnistuneesta kehityskeskustelusta. (Rajaneva 2002). Väärillä tavoilla käydyt keskustelut johtivat omalta osaltaan kokemukseen kehityskeskustelun heikosta toimivuudesta. Tällaisia asioita olivat muun muassa tavanomaisen keskustelun käyminen, keskustelu työyhteisön muista jäsenistä sekä etäisyshakuinen ja hierarkkinen vuorovaikutus. (Wink 2007; Mikkola 2006; Pietilä 2004.)

Rajanevan (2002) tutkimuksessa alaisen roolissa olleet tiedonantajat arvioivat, että autoritääriinen keskustelukulttuuri on väistynyt suomalaisesta yhteiskunnasta. Pehkosen (2002) mukaan kehityskeskustelu nähtiin tärkeänä johtamisen työvälineenä etenkin alaisen ja esimiehen tuntemisen ja tavoitteiden asettamisen kannalta. Kehityskeskustelu kuului hyvään henkilöstöjohtamiseen, koska se edisti alaisen ammatillista kehittymistä työssään ja lisäsi työhyvinvointia työyhteisössä. (Wink 2007; Mikkola 2006; Hietikko 2002; Pehkonen 2002.)

Kehityskeskusteluja tulisi kehittää inhimillisten resurssien johtamisen näkökulmasta ja keskittyä niiden sisällön kehittämiseen. Kehityskeskustelun avulla on mahdollista saada keskeistä tietoa työntekijän kokonaistilanteesta, tavoitteista, osaamisesta ja ammattitaidosta. Avoimuus ja tasavertaisuus kehityskeskustelussa tekivät mahdolliseksi alaisten yksilöllisten kehittymistarpeiden esiin nostamisen. (Maukonen 2005; Pietilä 2004; Pehkonen 2002.)

Kehityskeskustelu on haasteellinen väline inhimillisten voimavarojen johtamiseen (Wink 2007). Kehityskeskustelu luo mahdollisuuden päästä molemmiin-

puoliseen kokemukseen esimiehen ja alaisen hyvästä, tavoitteellisesta ja työhyvinvointia tukevasta kohtaamisesta (Kanste 2007b.; Pehkonen 2002). Mikkola (2006) on tutkimuksessaan nähnyt kehityskeskusteluissa syntyvän vuorovaikutuksen toimivuuden olevan suorassa yhteydessä henkilöstön työhyvinvointitekijöihin (Mikkola 2006). Kanste (2007b) toteaa, että kehityskeskusteluja käyvillä työntekijöillä on työstä etääntyminen ja emotionaalinen väsymys vähäisempää ja työssä onnistumisen tunne voimakkaampaa kuin muilla työntekijöillä (Kanste 2007b).

Kehityskeskustelusta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia on esitelty liitteessä 3.

4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää kehityskeskustelun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä tuottaa uutta tietoa työhyvinvointia edistävän kehityskeskusteluprosessin sisällön osaamiseen ja kehityskeskustelujen terveyttä edistävän laadun kehittämiseen työelämässä.

Tutkijan omana tavoitteena oli tutkimuksen avulla syventää osaamistaan työhyvinvoinnin edistämisen asiantuntijana kehittämällä kehityskeskusteluprosessin sisällön osaamista ja ymmärrystä.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävä on selvittää, millainen on työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu niihin osallistuneiden työntekijöiden kokemana.

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

5.1 Narratiivinen lähestymistapa tutkimuksessa

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tutkijan tehtävänä on löytää ja paljastaa tosiasioita niin, että tutkittavien näkökulma ja ”ääni” pääsevät esille. Laadullisen tutkimuksen sisällä narratiivisen menetelmän etuna pidetään sen erityistä kykyä paljastaa toimijoiden kokemusten kautta organisaatioissa olevia kehittämishaasteita. (Korhonen & Paasivaara 2007, 27.) Tutkittavia voidaan tietoisesti ohjata esimerkiksi muistelemaan tiettyjä tapahtumia. Ne voivat myös kohdentua tiettyyn teemaan, jossa kerrotaan merkityksellisistä kokemuksista kuvailemalla niitä kirjallisesti tai haastattelun muodossa. Pelkistetyimmillään laadullisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on tekstiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 204 -206; Erkkilä 2005, 201; Eskola & Suoranta 2005, 15.)

Narratiivisen tutkimuksen kehyksessä tehdään niin sisällöllisesti kuin metodologisestikin hyvin monenlaista tutkimusta (Erkkilä 2005, 202). Narratiivisuus on väljä metodinen viitekehys, jossa huomio kohdistetaan kertomuksiin tiedon, todellisuuden ja maailman merkitysten välittäjänä ja tuottajana. Se on ikään kuin avoin keskusteluverkosto, jossa yhdistävänä tekijänä on tarinan käsite. (Heikkinen 2007, 142 -150; Hänninen 2000,16; Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999, 39.) Ihminen tulkitsee ja jäsentää tietoa kokemuksellisesti eli narratiivisesti, ja tarinat ymmärretään kertomuksiksi ihmisen arkipäivän tapahtumista ja sosiaalisista suhteista (Ihanus & Lipponen 1997, 254- 255, 258).

Kerrontaan perustuvaa narratiivista aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut tai vapaat kirjalliset vastaukset, joissa tutkittaville annetaan mahdollisuus kertoa käsityksensä asioista omin sanoin. Narratiivisessa tutkimuksessa huomio kohdistuukin siihen, millä tavalla vastaajat antavat merkityksiä asioille tarinoiden

den kautta. Työntekijöiden kirjoittamat tarinat ovat kunkin työntekijän jäsentämää tulkintaa kokemuksistaan, ja tarinat tuottavat tietoa kehityskeskusteluista työntekijöiden hyvinvoinnin edistäjinä. Narratiivisuus siis viittaa lähestymistapaan, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin tiedonvälittäjänä ja tiedon rakentajana. (Heikkinen 2007, 142- 150; Heikkinen 2000, 48.) Tässä tutkimuksessa käytettiin työntekijöiden kirjoittamia tarinoita tutkimusaineistomateriaalina. Tarinoiden kautta saatua tietoa analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jota on selvitetty tarkemmin luvussa 7.

Tässä tutkimuksessa työntekijöiden ajatukset ja näkemykset kehityskeskustelusta työhyvinvointia tukevana toimintatapana saadaan parhaiten esiin, kun he itse kirjoittavat omista tärkeistä kokemuksistaan juuri sillä tavalla kuin haluavat. Samalla he antavat tärkeinä pitämilleen asioille merkityssisältöjä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään näitä kokemuksia ja näkemyksiä tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. Tutkittavan kokemus on arvokas, eikä se toistu koskaan eikä missään samanlaisena. (Åstedt-Kurki & Nieminen 1997, 152.)

5.2 Narratiivisuus ja kokemusten tutkiminen

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli, jonka kautta hän pyrkii luomaan luotettavan ilmapiirin, jossa tutkimukseen osallistujan on mahdollista tuottaa pohdiskelevaa ja omakohtaista kokemuksellista tietoa (Laine 2007, 35; Löfman 2004). Näin syntyy laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus, joka tarkoittaa keskittymistä tutkittavan kokemukseen. Ihmisen kokemuksessa huomioidaan sen kokonaisvaltaisuus. Kokonaisvaltainen kokemus tarkoittaa, ettei ole mahdollista pilkkoa ihmisen kokemusta fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kokemuksen kategorioihin, vaan kokemusta on käsiteltävä kokonaisuutena, johon kaikki ihmisyyden osa-alueet vaikuttavat. (Löfman 2004; Lukkarinen 2003, 120.)

Kokemuksen käsite onkin hyvin keskeisellä sijalla narratiivisessa tutkimuksessa. Kertomuksissa pyritään antamaan selityksiä itselle ja tarkoituksia omille kokemuksille. Narratiivisessa tutkimuksessa ei ole niinkään tärkeää se, mitä kerrotaan vaan, miten kokemuksille ja elämälle annetaan merkityksiä tarinoiden kautta. Kokemukset liittyvät aina kertomuksiin. Eri ihmiset kokevat ja tulkitsevat tilanteet eri tavoin ja ottavat tarinaansa mukaan juuri heille itselleen merkityksellisiä ja tarinaan sopivia asioita. Toiset asiat voivat unohtua ja toiset asiat taas jäävät pois muista syistä. (Syrjälä 1994, 59 - 60.) Tutkija ei voi tietää, minkä vuoksi jokin asia on jäänyt kertomatta. Myös kirjoittajan persoonallisuus vaikuttaa siihen, mitä asioita hän kertoo ja mitä ei. (Erkkilä 2005, 22.)

Se mitä ja miten työntekijät tarinoissaan kertovat, kuvaa juuri heidän tapaansa ajatella, kokea ja ymmärtää elämää. Jokainen tarina on kertojansa näköinen ja jokainen kertoja on miettinyt, mitkä hänelle merkitykselliset asiat hän haluaa paljastaa tutkijalle. Tässä tutkimuksessa kukaan toinen ei voinut tietää, mitä ajatuksia työntekijöiden mielessä liikkui ja miten he asiat kokivat. Narratiivisen tutkimuksen voima onkin juuri sen todentunnussa. (Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999, 40.) Tutkimuksen uskottavuus ei pohjaudu perusteluihin tai väitelauseisiin, vaan sen kykyyn saada lukija eläytymään ja vakuuttumaan todellisen tarinan merkityksistä (Syrjälä 2007, 240).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuksen kertojat

Tätä tutkimusta varten tarinansa kirjoittaneista tiedonantajista käytetään nimitystä kertoja. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen valitaan henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai joilla on omakohtaista kokemusta asiasta. Lisäksi edellytetään, että he suos-

tuvat vapaaehtoisesti tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 74 - 76; Lukkarinen 2003, 126.)

Tämän tutkimuksen kertojat edustivat Miehikkälän ja Virolahden kuntien, Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymän ja yksityisen sektorin työntekijöitä organisaatioiden eri tasoilta. Heidät valittiin kertojiksi harkinnanvaraisesti. Kertojien valinta tehtiin tutkimustyön käytännön ohjaajien ja heidän nimeämiensä yhteyshenkilöiden suosituksesta. Kertojien valintaperusteena pidettiin sitä, että heillä tuli olla useita kokemuksia kehityskeskustelusta joko alaisen, esimiehen tai molempien roolissa kyetäkseen kirjoittamaan oman tarinansa. Kuvattu toimintatapa on tarkoituksenmukainen laadullista aineistoa koottaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007,160; Metsämuuronen 2005, 53; Tuomi & Sarajärvi 2004, 76.)

Tutkija pyysi yhteyshenkilöitä nimeämään kertojia yhteensä kaksikymmentä varmistaakseen, että hän saa tutkimusta varten riittävästi palautettuja tarinoita. On arvioitu, että kylläntymispiste saavutetaan noin viidentoista henkilön otannalla. Kylläntymispisteen jälkeen aineistosta ei enää löydy uusia merkityksiä, vaan merkitykset alkavat toistua. (Eskola & Suoranta, 2005, 62 -63.) Ehdotuksia kertojiksi tutkija sai lopulta 21. Kaikki ehdotetut lupautuivat kirjoittamaan oman tarinansa työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta.

6.2 Tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkimuksessa narratiivisuudella tarkoitetaan tutkimusaineiston luonnetta. Tutkimusaineisto koostui narratiiveista, tarinoista, joissa kertojat saivat vapaasti kirjoittaen kertoa oman käsityksensä työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta. Vaikka näistä kirjoituksista tieteellisesti käytetään nimitystä tarina, se ei kuitenkaan edellytä kirjoitetulta tekstiltä eheän, juonellisen kokonaisuuden vaatimusta. (Heikkinen 2007, 142, 147.)

Tämän tutkimuksen aineisto koottiin pyytämällä kertojia vapaasti kirjoittamalla kertomaan työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta. Tutkimuksen tarinat kerättiin lokakuussa 2008. Vastausaikaa vastaajille annettiin kolme viikkoa. Kaikki tutkimukseen lupautuneet kertojat (N=21) palauttivat tarinansa. Palautettuja kirjallisia tekstejä kertyi kaikkiaan 49 liuskaa käsin tai tietokoneella kirjoitettua tekstiä. Tarinoiden pituudet vaihtelivat yhdestä sivusta kuuteen sivuun tekstiä. Näin kerätty tutkimuksen lähdeaineisto oli määrältään runsas ja sisällöltään erittäin rikas. Tarinat ovat asianmukainen aineistonkeruumenetelmä silloin, kun halutaan tarkastella tutkittavaa ilmiötä sisältäpäin sellaisena kuin tutkimukseen osallistuvat henkilöt itse sen kokevat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 193 -201; Kylmä, Pietilä & Vehviläinen - Julkunen 2002, 141.)

Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli oli tehtävään motivointi ja kirjoittamiseen rohkaisu. Ennen kaikkea tutkija pyrki siihen, että kertojat saattoivat ilmaista työhyvinvointia tukevaan kehityskeskusteluun liittyviä kokemuksiaan, ajatuksiinsa ja tunteitaan omin sanoin ja silloin kun se heidän elämänryhtiinsä sopi. Tutkija piti tärkeänä, että kertojat saivat kirjoittaa omaehtoisesti ja heille luonteenomaisilla ilmauksilla omista kokemuksistaan. Antamalla tehtävän kotiin tutkija pyrki antamaan heille runsaasti miettimis- ja pohdinta-aikaa. Osa tarinoista rakentui työelämänprosessin ympärille. Vaikka kokonaisvaltaisen työelämäprosessin käsittely tuotti myös sellaista materiaalia, mikä sinänsä ei ollut tutkimuksen kohteena, tuki prosessin kerronta selkeästi kertojaa hänen omassa pohdinnassaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 90 -92.)

6.3 Tutkimuseettisiä näkökohtia

Ihmistieteissä joudutaan kasvokkain eettisten kysymysten kanssa tutkimuksen joka vaiheessa. Tutkimusaiheen ja – menetelmien valinta sekä aineiston keruu, analyysi ja raportointi edellyttävät aina myös eettisten näkökohtien tarkastelua. Eettisesti tutkimuksen lähtökohtana on, että se parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Helsingin julistuksessa (1964) painotetaan sitä,

ettei tutkimus saa vahingoittaa tutkittavaa fyysisesti, psyykkisesti eikä sosiaalisesti. Tutkimuksen on oltava siihen osallistuville vapaaehtoista ja heille tulee olla kerrottu, että he voivat keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen milloin tahansa. Tutkimuksen saatavan hyödyn on oltava huomattavasti suuremman kuin haitan. Vastuu on aina tutkijalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20; Vehviläinen - Julkunen 1998, 26 -27.) Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kohtelussa kiinnitettiin erityistä huomiota osallistumisen vapaaehtoisuuteen, itsemääräämisoikeuteen, henkilöllisyyden suojaamiseen sekä luotamuksellisuuteen.

Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuuden ja itsemääräämisen lähtökohdaksi oli tietoinen suostumus tutkimuksen kertojaksi. Sen tarkoituksena oli antaa tutkimukseen osallistuneille riittävästi ja ymmärrettävästi tutkimukseen liittyvää tietoa, jonka perusteella he kykenivät tekemään harkitun ja itsenäisen päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 21; Vehviläinen- Julkunen 1999, 28.) Eräs tutkimuksen tekemisen eettisistä lähtökohdista on tutkimuskohteen informointi tutkimuksen tarkoituksesta. Kertojalle on kerrottava jo tutkimuksen alkuvaiheessa mahdollisimman seikkaperäisesti tutkimuksen tarkoitus ja aineistonkeruumenetelmä, siihen liittyvät järjestelyt sekä miten ja kuka aineistoa lukee, tulkitsee ja raportoi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 21; Vehviläinen - Julkunen 1999, 28.) Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa tiedonkeruun järjestämistä ja toteuttamista niin, että kertojan vapaaehtoisuus oli varmistettu kirjallisella tutkimussuostumuksella, jossa oli myös kerrottu tutkimuksen keskeyttämismahdollisuudesta sekä aineiston hankintaan ja käsitteilyyn liittyvistä seikoista.

Tässä tutkimuksessa tietoisesta suostumuksesta varmistaminen tapahtui kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kertojilta kysyttiin puhelimitse tai sähköpostitse halukkuutta tulla mukaan tutkimukseen. Heille kerrottiin suullisesti tutkimuksen tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mihin saatua tietoa käytetään sekä miten tutkimuksen kertojat oli valittu. Lisäksi heille kerrottiin kertojan oikeudesta halutessaan keskeyttää tutkimus sekä anonymiteettiin liittyvistä seikoista koskien muun muassa kirjallisen aineiston käsittelyä ja sen hävittämistä tutkimustyön valmistuttua. Tutkija korosti vai-

tiolovelvollisuuttaan tutkijan roolissa. Jokaiselle kertojalle annettiin vielä mahdollisuus esittää kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 89 -90.)

Toisessa vaiheessa, suullisen suostumuksen antamisen jälkeen kertojiksi lupautuneet saivat tutkimuksen saatekirjeen (liite 4) mukana informointiosion (liite 5), josta edellä mainitut tutkimukseen liittyvät seikat myös ilmenivät. Saatekirjeestä löytyivät tutkijan yhteystiedot, joten kertojien oli niin halutessaan mahdollista ottaa milloin tahansa tutkijaan yhteyttä. (Kylmä, Pietilä & Vehviläinen - Julkunen 2002, 72 -73.) Informointiosioita lähetettiin kaksi kappaletta, joista toinen jäi kertojalle ja toisen kertoja palautti allekirjoitettuna vastauslähetykskirjekuoressa tutkijalle. Näin jokainen kertoja antoi kirjallisesti henkilökohtaisen luvan siihen, että hänen antamiaan tietoja sai käyttää tutkimuksen lähteaineistona (Tuomi & Sarajärvi 2004, 79).

Perttulan (2000, 432) mukaan tutkijaa sitova vaitiolovelvollisuus ja tutkimusaineistojen varjelu sivullisten ulottuvilta ovat itsestäänselvyyksiä. Ongelmallista on sen sijaan ihmisten merkityskokemusten tunnistettavuus ja kokemusten kuvaaminen siten, että tutkimukseen osallistuneen ohella kukaan muu ei voi heitä niiden perusteella tunnistaa. (Perttula 2000, 432.) Kirjallisen aineiston purkamisessa tulee kuitenkin noudattaa tarkasti kertojien tuottamaa tekstiä ja heidän ilmaisemiaan merkityksiä. On siis mietittävä tarkkaan, miten tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei ketään voi tunnistaa. Eettiset ongelmat tulee huomioida erityisesti silloin, kun kertoja tulee pienestä toimintayksiköstä ja tunnistettavuus on mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20; Vehviläinen-Julkunen 1999, 28.) Tässä tutkimuksessa kertojien kirjalliset kuvaukset kehityskeskusteluista oman työyhteisönsä erityispiirtein aiheuttivatkin erityistä vaatimusta anonyymiuden säilyttämiselle aineiston analyysi- ja raportointivaiheissa. Kirjoitetut tekstit olivat vain tutkijan käytettävissä. Tutkija ei liittänyt teksteihin mitään henkilötietoja vaan numeroi kertojat esimerkiksi (K6) tai (K 21).

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden luottamuksen saavuttaminen ja säilyttäminen korostuvat tutkimuksessa, jossa tutkittavat ilmiöt ovat usein arkaluonteisia, mutta niistä on tärkeää saada tietoa toimintatapojen kehittämiseksi. Tutkimukseen osallistuvalla on oikeus olla paljastamatta asioita, joita hän ei

halua ilmaista. Tutkittavalla on lisäksi oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoista ja hienotunteista työskentelyä. (Lukkarinen 2003, 125; Kylmä, Pietilä & Vehviläinen - Julkunen 2002 72 -73.) Toisaalta tutkijan eettinen velvollisuus on kuitenkin pyrkiä muodostamaan tulkintaansa tutkimusaineistosta siten, että tarinan kertoja voi tunnistaa ja tunnustaa sen omakseen (Hänninen 2000, 54). Siinä tässä tutkimuksessa käytettyjen ilmausten pelkistykseen tuli kiinnittää erityistä huomiota, jotta kertojat eivät kokisi tulleeensa väärinymmärretyiksi. Tutkija laitto tutkimusraporttiin runsaasti alkuperäistä kirjoitustietoa, jolla hän saattoi perustella ulkopuoliselle lukijalle tekemiään tulkintoja aineistosta. Hän oli kuitenkin valinnoissaan erittäin tarkka valiten sellaisia alkuperäisilmauksia, ettei kenenkään kertojan henkilöllisyys olisi niistä tunnistettavissa. Toisaalta tutkija pyrki valitsemaan sellaisia alkuperäisilmauksia, joissa ”kertojan ääni” synnyttäisi narratiiviselle tutkimusotteelle tunnusomaisen todentunnun (Heikkinen 2007, 148 -153).

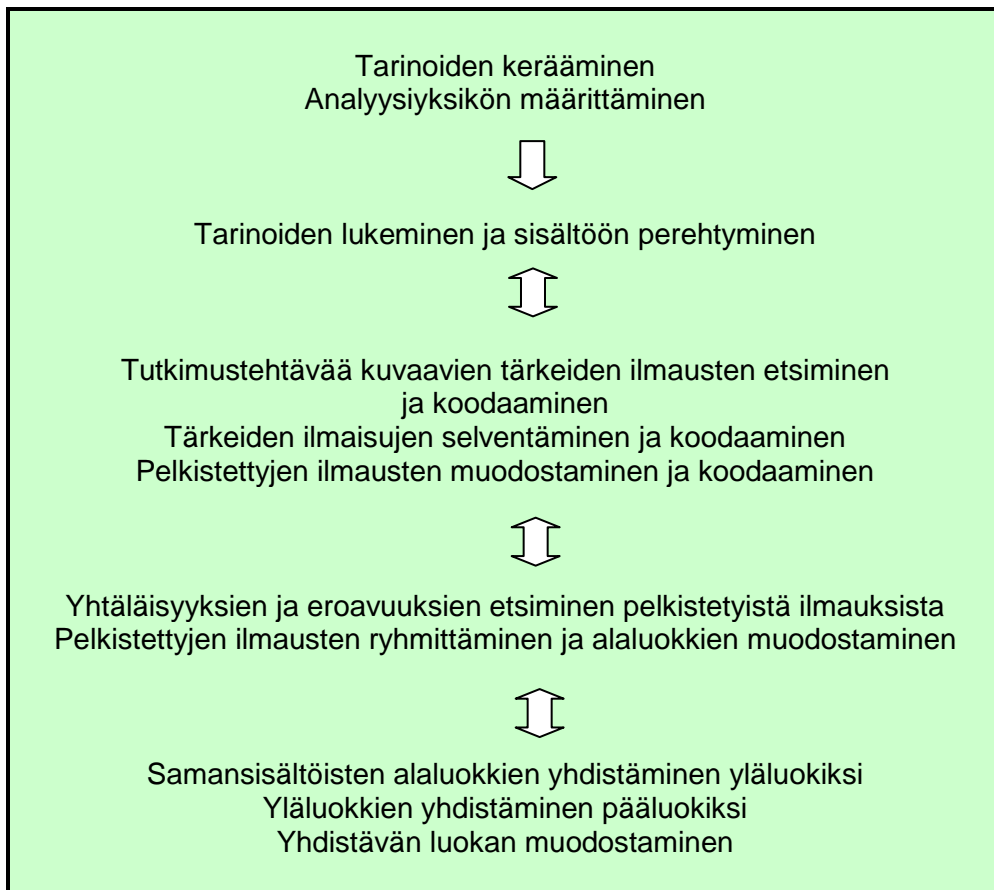
Varmistaakseen jokaisen kertojan tunnistamattomuuden, tutkija ei pyytänyt kertojilta raportoitavaksi mitään taustatietoja, koska tutkija piti kertojien luottamusta antaa oma kokemuksellinen tietonsa työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta tutkijan käyttöön niin arvokkaana, että kertojien anonymiteettiä tuli suojata kaikin tavoin. Tutkijan toiveena koko tutkimusprosessin ajan oli se, että lukijat kiinnostuisivat enemmän tutkimuksen lopullisista tuloksista kuin aineiston kertojien taustatiedoista. Tutkimusraportin valmistuttua tutkija hävitti kaiken kertojien tuottaman kirjallisen materiaalin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 125).

7 TUTKIMUSANALYYSIN VAIHEET

Tutkimustulosten analyysi voidaan tehdä induktiivisesti eli aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti eli teorialähtöisesti (Kyngäs & Vanhanen 1999, 4). Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Tämä tarkoittaa päättelytapaa, jonka tarkoituksena on johtaa yksittäisistä ta-

pauksista yleiseen totuuteen. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteina olivat kieli ja sen piirteet sekä kirjoitetun tekstin säännönmukaisuuksien oivaltaminen, joka johtaa tekstinmerkityksen ymmärtämiseen ja siten mahdollistaa uuden teoriankin luomisen. Aineistoa selitetään sanoin ja pyritään löytämään uusia tulkintoja ja siten uutta tietoa. (Hirsjärvi toim. 2007, 160–161; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-12; Löfman 2004; Niskanen toim. 1997, 15.)

Tässä tutkimuksessa analyysi eteni *viisivaiheisena* prosessina. Nämä vaiheet olivat limittäisiä, ja tutkija joutui palaamaan usein edellisiin vaiheisiin tarkistaakseen etenemisensä aineistolähtöisyyttä. Tutkimuksen analyysiprosessi on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Tutkimuksen analyysiprosessi mukailtuna Cavanaghin (1997) ja Tuomen & Sarajärven (2004) mukaan

Ensimmäisessä vaiheessa tutkija määritteli analyysiyksikön. Analyysiyksiköksi valittiin lausuma, jossa tutkimustehtävän mukaisesti kertojat kuvasivat kokemuksiaan työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta. *Toisessa vaiheessa* tutkija luki kertomustekstejä läpi huolellisesti useita kertoja, jotta hän pystyi hahmottamaan kokonaiskuvan aineistosta. Tutkija pyrki saamaan alustavan käsityksen siitä, miten kertojat kirjoittivat työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta ja mitä he pyrkivät näillä ilmaisuillaan viestittämään. Samalla tutkija tarkasteli sitä, miten nämä kerrotut asiat mahdollisesti liittyivät toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110 -115; Kyngäs & Vanhanen 1999 3-12; Cavanagh 1997.)

Kolmannessa vaiheessa oli kyse yksityiskohtaisesta aineiston analyysistä. Tässä vaiheessa aineistoa selitetään sanoin ja pyritään löytämään uusia merkityksiä ja siten uutta tietoa. Vaihe on merkittävä myös siksi, että sen avulla varmistetaan tutkimustulosten aineistolähtöisyys. Tutkija ei määrää sitä, mikä tutkimusaineistossa on tärkeää, vaan sen määräävät tutkittavat ja heidän kokemuksensa. (Hirsjärvi toim. 2007, 160–161; Löfman 2004; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3-12; Niskanen toim.1997,15.) Tässä tutkimuksessa tutkija aloitti kolmannen vaiheen etsimällä aineistosta tutkimustehtävää kuvaavia, *tärkeitä ilmaisuja*, jotka hän kirjasi tietokoneelle sanatarkasti kertojien alkuperäisten tekstien mukaisesti. Tärkeitä ilmaisuja löytyi alkuperäisteksteistä 186 kappaletta ja niistä muodostui 18 liuskaa taulukoitua konekirjoitustekstiä. Tutkija koodasi kaikki tärkeät ilmaisut kirjain- ja numeromerkeillä, käyttäen kertojasta kirjainta K ja järjestysnumeroa jokaisesta ilmaisusta, esimerkiksi (K3.2). Seuraavassa esimerkki alkuperäisestä, tärkeästä ilmaisusta:

K 3.2. ”Toimivin malli kehityskeskustelulle on kyselykaavaketta apuna käyttäen käyty vapaamuotoinen keskustelu.”

Cavanaghin (1997) mukaan sisällönanalyysissä on kysymys paljon enemmän kuin pelkästä tekniikasta, jolla tuotetaan kuvausta kootusta aineistosta. Hänen mukaansa aineistosta tulee tarkastella myös ilmeneviä merkityksiä, tarkoituksia, aikomuksia, seurauksia ja niiden yhteyksiä. (Cavanagh 1997). Siksi tutkija *selvitti kuvauksista* jokaisen *tärkeän ilmaisun merkityksen*, jotka hän myös kirjasi ja koodasi taulukkomuotoon. Esimerkki tutkijan käyttämistä kirjauksista on esitetty taulukossa 1. Tämä vaihe on sisällönanalyysissä tärkeä, jotta tutkimustieto ei jää vain kuvailun tasolle vaan sitä tarkastellaan esitetyssä yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110 -115; Kyngäs & Vanhanen 1999 3-12; Cavanagh 1997.)

Taulukko 1. Tärkeän ilmaisun merkityksen selventäminen

Tärkeä ilmaisu eli alkuperäisilmaisu	Tärkeän ilmaisun merkityksen selventäminen
K 3.2. "Toimivin malli kehityskeskustelulle on kyselykaavaketta apuna käyttäen käyty vapaamuotoinen keskustelu."	K 3.2. Vapaamuotoinen keskustelu antaa vapauden puhua ja lomakkeen struktuuri auttaa pysymään keskeisissä asioissa.
K 12.1 "Kehityskeskustelujen aluksi on välttämätöntä, että keskustelun osapuolet sopivat mistä keskustellaan."	K 12.1 Keskustelun aloittaminen sopimalla mitkä ovat kummallekin keskusteluosapuolelle tärkeät asiat, joista ainakin on syytä keskustella.
K 8.4 "Tulee olla sovittu aika ja riittävä mahdollisuus valmistautua."	K 8.4 Hyvä etukäteisvalmistautuminen kehityskeskusteluun tärkeää.
K 6.6 "Kehityskeskustelusta seuraavien asioiden seuranta on kunnossa."	K 6.6 Työhyvinvoinnin tukena keskustelut toimivat, mikäli niissä sovittuja asioita seurataan säännöllisesti.

Tässä tutkimuksessa tutkija eliminoi tärkeistä, selvennetyistä ilmauksista samaa tarkoittavat ilmaukset ja muodosti jäljenne jääneistä ilmauksista pelkistetyt ilmaukset. Esimerkki tästä on esitetty taulukossa 2. Hän koodasi kaikki pelkistetyt ilmaukset kirjain- ja numeromerkeillä, mikä helpotti siirtymistä takaisin alkuperäiseen aineistoon. Aineiston analyysi oli prosessi, jossa hän joutui palaamaan alkuperäisilmauksiin analyysin kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110 -115; Kyngäs & Vanhanen 1999 3-12; Cavanagh 1997.)

Taulukko 2. Pelkistettyjen ilmausten muodostaminen

Tärkeän ilmaisun merkityksen selvittäminen	Pelkistetty ilmaisu
K 3.2. Vapaamuotoinen keskustelu antaa vapauden puhua, lomakkeen struktuuri auttaa pysymään asiassa.	K 3.2 Vapaamuotoinen, lomaketta apuna käytävä keskustelu.
K 12.1 Keskustelun aloittaminen sopimalla mitkä ovat kummallekin keskusteluosapuolelle tärkeät asiat., joista ainakin on syytä keskustella.	K 12.1 Tärkeistä keskusteluaiheista sopiminen keskustelun alussa.
K 8.4 Hyvä etukäteisvalmistautuminen kehityskeskusteluun tärkeää	K 8 4 Etukäteisvalmistautumisen tärkeys.
K 6.6 Työhyvinvoinnin tukena keskustelut toimivat, mikäli niissä sovittuja asioita seurataan säännöllisesti	K 6.6 Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden säännöllinen seuraaminen.

Neljännessä vaiheessa tutkija etsi listaamistaan pelkistetyistä ilmaisuista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Jatkuvan vertailun avulla hän muodosti pelkistetyistä ilmaisuista ryhmiä, joita kutsutaan alaluokiksi. Hän antoi kullekin alaluokalle sen sisältöä mahdollisimman hyvin kuvaavan nimen, jolloin samaan alaluokkaan yhdistetyt pelkistetyt ilmaukset jakoivat yhtäläisen merkityksen. Luokitukset muuttuivat ja täsmentyivät koko analyysivaiheen ajan. Tutkijan tavoitteena oli luoda keskenään johdonmukaisia ja toisensa poissulkevia alaluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110 -115; Kyngäs & Vanhanen 1999 3-12; Cavanagh 1997.) Esimerkki luokien muodostamisesta on taulukossa 3. Kaikkien luokkien muodostaminen on esitetty liitteessä 6.

Taulukko 3. Esimerkki luokkien muodostamisesta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Vapaamuotoinen, lomaketta apuna käytävä keskustelu Ei liiaksi menneeseen painottuva keskustelu Kokemus tasavertaisuudesta keskustelussa Keskustelutilanne jäykkä	Keskustelun muoto	Sisällöllinen toteutus	Kehityskeskusteluprosessin elementit	Työhyvinvointia tukevan kehityskeskusteluprosessin elementit

Viidennessä vaiheessa tutkija etsi alaluokkien välisiä yhtäläisyyksiä. Hän yhdisti samansisältöiset alaluokat yläluokiksi ja edelleen pääluokiksi, jotka hän nimesi käsitteellisesti (liite 6). Luokkien käsitteellistämässä hän käytti osittain aiemmin käytettyä teorian tietoa, jotta saadut tulokset olisivat helpommin verrattavissa ja yhdistettävissä aiheesta löytyvään teorian tietoon. Käsitteitä valitessaan hän pyrki kuitenkin huomioimaan sen, että ne kuvaisivat tämän tutkittavan ilmiön ainutlaatuisia erityispiirteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110-115.) Lopuksi tutkija yhdisti analyysin tulokset tyhjentyväksi kuvaukseksi tutkittavasta ilmiöstä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun ominaispiirteitä

Kertojat näkivät työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun merkitsevän samaa kuin onnistunut kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä. *”Onnistunut kehityskeskustelu on omiaan lisäämään työhyvinvointia ja parantamaan työskentelyilmapiiriä.”*(K6) Kehityskeskustelua kuvattiin dialogiseksi välineeksi varmistaa paitsi työntekijän työhyvinvointia myös hänen osaamistaan ja kehittymistään. *”Kehityskeskustelu on tietyllä tapaa strukturoitu dialogi, jonka avulla esimies varmistaa ei pelkästään alaisen osaamista, mutta myös työhyvinvointia.”* (K21)

Kertojien mukaan kehityskeskustelussa esimies ja alainen loivat yhteistä ymmärrystä tulevaisuuden tavoitteisiin. *”Kehityskeskustelu on parhaimmillaan käytännön työkalu, joka lisää esimiehen ja alaisen ymmärrystä siitä millaista tavoitetta kohti ollaan yhteisesti matkalla ja mitä se kunkin osalta henkilökohtaisesti tarkoittaa.”* (K13)

”Onnistuneen kehityskeskustelun edellytyksiä ovat mielestäni jatkuvuus, esitietolomakkeen läpikäyminen, suora palautteen saaminen, luottamus esimieheen, esimiehen vaitiolovelvollisuus sekä annettujen lupauksen pitäminen.” (K10)

Tutkimuksen kertojien mukaan työhyvinvointi oli vasta viime aikoina tullut osaksi kehityskeskustelun sisältöä. *”Työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin on mielestäni alettu kiinnittämään huomiota vasta viime aikoina. Tämän päivän kehityskeskusteluun onkin lisätty työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä.” (K 18)* Siihen, että kehityskeskustelulomakkeisiin oli lisätty työhyvinvointia koskevia kysymyksiä, oltiin tyytyväisiä. Kysymyksissä käsiteltiin sekä esimiehen että työntekijän osuutta työhyvinvointiin. *”Vastuu on myös työntekijöillä, että esimiehillä siitä, että työyhteisön hyvinvointia kehitetään ja viedään eteenpäin.” (K18)*

Kehityskeskustelujen säännöllisyyden ja toistuvuuden varmistaminen nähtiin hyvin tärkeänä hyvinvoinnin osatekijänä. Säännöllisyyden merkitys korostui suurissa toimintayksiköissä, joissa oli paljon työntekijöitä. *”Vuosittaiset keskustelut ovat tärkeitä, jotta yksittäinen työntekijä saa äänensä kuuluville.” (K3)* Vaikka kehityskeskustelun käyminen kerran vuodessa oli yleinen käytäntö, se tulisi käydä tarpeen mukaan useamminkin. *”Kehityskeskustelu olisi syytä käydä aina kuin siihen on tarvetta.”(K6)* Aloitteellinen keskustelun koolle kutumisessa saattoi olla niin alainen kuin esimieskin.

”Kehityskeskustelut on hyvä tapa vuosittain tutkailla omaa tilannettaan työntekijänä: suhteita työkavereihin, työyksikön asemaa suuressa organisaatiossa ja omia kehittämisalueita.”(K1)

Kehityskeskustelu nähtiin hyvänä keinona selvittää työntekijöiden hyvinvointia etenkin yksilötasolla, mutta osin myös työyhteisötasolla. *”Näkemykseni on, että keskustelu auttaa yksittäistä ihmistä jaksamaan eteenpäin, mutta koko työyhteisön jaksamisen tukemiseen tarvittaisiin vielä enemmän työkaluja.”(K18)* Onnistunut kehityskeskustelu nähtiin myös välineenä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kartoituksessa sekä uupumisen ehkäisyssä.

”Olisikin hienoa, jos kehityskeskustelu olisi yksi väline ennakoitaessa väsymistä ja työssä uupumista.”(K7)

”Keskustelussa saa helposti kokonaiskuvan asioista ja pystyy paremmin ottamaan muutoksen alle asioita, jotka vaikuttavat hyvinvointiin.” (K19)

Kertojat nostivat esiin kehityskeskustelun tärkeyden yksilön työtyytyväisyyden ja hallinnan tunteen luojana. *”Hyvä kehityskeskustelu synnyttää ajatuksia ja vuorovaikutusta ja tunteen siitä, että omaan työhön liittyviin asioihin ja sitä kautta oman arjen sisältöön on mahdollisuutta vaikuttaa..., lisää samalla tunteita oman elämän hallinnasta laajemmin.” (K13)* Jotkut kertojista taas arvioivat avoimesti ja luottamuksellisesti käydyn keskustelun vaikuttavan työhyvinvointiin sairauslomia vähentävästi. *”Luulen, että parhaimmassa tapauksessa hyvä kehityskeskustelu vaikuttaa sairauslomien tarpeeseen, jos voidaan avoimesti ja luottamuksellisesti keskustella.” (K 8)*

Työhyvinvointia tukevalla kehityskeskustelulla nähtiin myös monia työntekijään itseensä kohdistuvia voimavaraistumisvaikutuksia, jotka saivat työntekijässä aikaan innovatiivisuutta, innostuneisuutta työhön ja sen kehittämiseen sekä sitoutuneisuutta työhönsä. *”Onnistunut kehityskeskustelu vahvistaa alaisen uskoa itseensä niin ihmisenä kuin ammatissaankin, motivoi kehittämään työtään, luomaan uutta, innostumaan työstään, antamaan itsestään yhä enemmän ja sitoutumaan työhönsä.”(K14)*

8.2 Työhyvinvointia tukevan kehityskeskusteluprosessin laatutekijät

8.2.1 Kehityskeskusteluprosessin elementit

Työhyvinvointia tukevalla kehityskeskustelulla nähtiin olevan tiettyjä tärkeitä elementtejä. Nämä liittyivät kehityskeskusteluprosessin suunnitteluun, sisällöl-

liseen toteutukseen, arviointiin ja seurantaan. *”On tärkeää huolehtia, että yleiset asiat ja puitteet ovat kunnossa, kehityskeskustelun sisältö/aihealueet rakentavia sekä kehityskeskustelusta seuraavien asioiden seuranta.” (K6)*

Suunnittelu

Onnistunut, työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu lähti kertojien mukaan liikkeelle ulkoisten puitteiden suunnittelusta. Ulkoisia puitteita edustivat keskustelun ajankohta, ajankäytön suunnittelu, keskustelupaikka, keskustelutilanteen häiriöttömyys ja keskustelijoiden sijoittuminen.

Käydyn kehityskeskustelun ajankohdalla nähtiin olevan suurta merkitystä. Kehityskeskustelu nähtiin hyvänä välineenä työhön palaamisen helpottamiseksi pitkältä sairauslomalta palaamisen jälkeen, koska keskustelussa voitiin päivittää tavoitteita ja varmistaa tehtävien suuntaa. Tällöin kehityskeskustelu palveli osaltaan työhönpaluukeskusteluna ja tuki yksilön työhyvinvointia. Toisaalta esim. heti vuosiloman, lyhyen sairasloman tai yksityiselämän kriisin jälkeen pidettynä kehityskeskustelua ei nähty hyödyllisenä. *”Sairausloman tai...ei pysty täysin...asenoitumaan työelämän vaatimukseen ja omaan kehittymiseen työntekijänä.” (K7)*

Ajankäyttöä keskustelussa tuli myös suunnitella ennalta. *”Kehityskeskustelulle tulee olla varattuna riittävästi aikaa, jotta molempien osapuolten kannalta tärkeät asia ehditään käydä rauhassa läpi.”(K6)* Ajankäytön tuli kuitenkin olla suunnitellun rajattua. Varsinkin ensimmäisiä kehityskeskustelujaan käyvälle alaiselle liian pitkäksi koettu kehityskeskustelu saattoi vaikuttaa kielteisesti kokemuksiin kehityskeskustelusta. *”Ensimmäinen oli kattava, mutta kolmatta tuntia kestävästä koin sen aivan liian pitkänä.” (K10)*

Kehityskeskustelupaikka tuli kertojien mukaan suunnitella tarkkaan. Esimiehen toimistossa käytyihin kehityskeskusteluihin liitettiin vastakkain asetteluun kokemus esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelupaikalla nähtiin olevan merkitystä esimiehen ja alaisen tasavertaisuuden syntymiselle. *”... pidän tärkeänä,*

että istun työntekijän kanssa samalla viivalla, en työpöytäni takana tuolissani vaan...”(K2). Esimiehen huoneessa käytyihin kehityskeskusteluihin liitettiin esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa syntyvän vuorovaikutuksen laatu. ”Useimmiten esimies on henkisesti vahvemmillä tilanteessa kuin alainen. ” (K14)

Kertojien mielestä oli tärkeää, että keskustelupaikka oli mahdollisimman häiriötön. *”Keskustelutilan tulee olla rauhallinen ja häiriötön, puhelimet on syytä pitää suljettuina.”(K6). Itsestään selvää oli, että keskustelu käytiin ilman ulkopuolisia henkilöitä. ”Keskustelutilanteen tulee olla rauhallinen, ilman häiriötekijöitä tai ulkopuolisia henkilöitä.” (K12). Keskustelutilanteen rauhoittaminen antoi alaiselle kokemuksen siitä, että hän oli tärkeä ja mahdollisuuden kertoa hyvin luottamuksellisesti tärkeistä asioista ” ...ilman häiriöitä ja puhelimen soimista...siinä kokee itsensä tärkeäksi ja on helpompi puhua asioistaan.”(K21)*

Esimehen ja alaisen sijoittuminen keskustelutilanteessa oli kertojien mukaan yksi tärkeä ennakkoon huomioitava ja suunniteltava asia. *”Pidän myös tärkeänä...en työpöytäni takana työtuolissani vaan... pöydän ääressä työntekijän rinnalla.” (K2). Huonosti suunniteltu keskustelijoiden fyysinen sijoittuminen keskustelutilassa oli paitsi esimiehen ja alaisen eriarvoisuutta myös kohtamattomuutta lisäävä seikka. ”... istuimme hänen (esimiehen) työhuoneessaan ja hän oli sekä pöytänsä että keskustelun aikana lukemiensa lomakkeiden takana.” (K13)*

Kertojat kuvasivat kehityskeskusteluun valmistautumista tärkeäksi osaksi prosessia. Ennalta tutustuttavaksi saadun keskustelurungon olemassaoloa osa kertojista piti lähes välttämättömänä struktuurin rakentajana. *”Hyvä asia on, että lomakkeen voi antaa alaiselle silloin, kun sovitaan keskustelun aikaa ja molemmilla on aikaa tutustua siihen etukäteen rauhassa.”(K8). Ennalta täytetty lomake auttoi keskittymään olennaiseen ja tärkeään keskustelun aikana. ”Meillä on käytössä työkeskustelulomake, joka on täytettävä ennen keskusteluun menoa...helpompi saada eri aiheista keskustelu aikaan, kun on voinut miettiä valmiiksi ja kirjata ylös mielipiteitä.” (K1). Toisaalta useiden samojen*

keskustelijoiden välillä käytyjen keskustelujen runkona ei lomakkeen välttämättömyyttä enää nähty.

Sisällöllinen toteutus

Kehityskeskustelua pidettiin mahdollisuutena menneen kauden arviointiin ja tulevan kauden suunnitteluun ”... keskusteluja ei koeta ikävänä arviointitilanteena vaan katsauksena menneeseen ja tulevaan.”(K 21). Kehityskeskusteluprosessin sisällölliseen toteutukseen kuuluivat kertojien mukaan aloitus, sisältöaihealueiden käsittely ja palautevaihe. Keskustelun aloitus oli tärkeä. Kertajat näkivät tärkeänä, että keskustelun alussa keskustelijat sopivat siitä, mistä tärkeistä asioista oli keskusteltava. ”Kehityskeskustelun aluksi on välttämätöntä, että keskustelun osapuolet sopivat mistä keskustellaan.”(K 12).

Kertojien mukaan keskustelun aloitusvaiheessa luotiin myös työhyvinvointia tukevan kehityskeskustelun keskusteluilmapiiri. Ilmapiirissä vallitsi avoimuus, aitous, rehellisyys, luottamus, sallivuus, turvallisuus, kiireettömyys, tasavertaisuus ja tietty rentous. ”Keskustelu oli avoin, rehellinen ja motivoiva puolin ja toisin.”(K5). Tämän edellytyksenä oli hyvä esimies – alaissuhde. ”Hyvän, toimivan ja työntekijää kehittävän kehityskeskustelun edellytyksenä on hyvä, toimiva ja avoin esimies – alaissuhde.”(K4).

”Keskustelutilanteen tulee olla kiireetön, luotettava ja turvallinen. On voitava luottaa siihen, että asiat jäävät esimiehen ja alaisen väliseksi keskusteluksi.”(K4)

Kiireettömyyden kokemus keskustelun aloitusvaiheessa nähtiin erityisen tärkeänä. ”Kiireettömän kehityskeskustelun järjestäminen on tärkeää erityisesti nykyisessä kiireellisessä työelämässä.” (K14). Kiireetön keskusteluilmapiiri vahvisti alaisen kokemusta omasta tärkeydestä keskustelutilanteessa, rakensi keskinäistä luottamusta ja lisäsi turvallisuutta. ”Esimies on varannut tämän ajan juuri minulle ilman keskeytyksiä.”(K14).

Kertojen mukaan työhyvinvointia tukevan kehityskeskustelun tärkeät sisältöaihealueet käsittelivät työntekijän ammatillista osaamista ja kehittymisalueita, vahvuuksia, voimavaroja, koulutustarpeita, työssä jaksamista, työn sisältöodotuksia, työympäristöön liittyviä tekijöitä, esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä palautetta keskustelijoiden välillä. ”*Kehityskeskustelussa on syytä käydä läpi työntekijän voimavaroja, työntekijän työssä jaksamisen tilannetta, ilmapiiriä, siviilielämää...*”(K4).

Työntekijän oman ammattiosaamisen arviointi ja kouluttautumistarpeet kuuluivat kehityskeskustelun sisältöön. ”*Se on tilaisuus keskustella myöskin omaa kehitystä ajatellen, jos haluan enemmän koulutuksiin.*”(K1). Työympäristön huomioiminen oli myös osa kehityskeskustelua. Tällöin tarkasteltiin työympäristön turvallisuutta ja viihtyvyyttä. Työhyvinvointia edistävänä koettiin myös mahdollisuus puhua omasta elämäntilanteesta kehityskeskustelussa. ”*Työhyvinvointia edistäväksi...että kehityskeskustelussa on voinut puhua myös niistä elämäntilanteista, jotka vaikuttavat työhön.*”(K21).

Työn sisältöodotuksiin vastaaminen nähtiin erittäin tärkeänä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. ”*...työntekijää selkiyttää ja helpottaa, kun esimies kehityskeskustelussa selvittää mitä työntekijältä odotetaan... ja lisäksi esimiehellä on näkemys alaistensa vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista... alainen haluaa alkaa kehittämään itseään ja tai jatkamaan kehittymistä.*” (K9). Kertojat kuvasivat keskustelua työn sisältöodotuksista liittäen sen työhyvinvointiin työn mielekkyyden ja motivaation lisääntymisen, työviihtyvyyden ja työn ilon ilmauksin.

Kertojen mukaan palaute kuului kehityskeskusteluun olennaisena osana. ”*Kaiken kaikkiaan kehityskeskustelu on hyvä hetki ja paikka antaa palautetta – niin hyvää kuin huonoakin, puolin ja toisin.*” (K4). Palaute liittyi sekä työsuorituksiin että vuorovaikutukseen. Kehityskeskustelussa palautetta antoivat ja saivat sekä alainen että esimies. Kertojat arvioivat, että annetulla ja saadulla palautteella oli tärkeä merkitys kummankin keskusteluosapuolen kehittymiselle ja uusien oivallusten syntyemiselle heidän välillään. Rehellinen, myönteinen tai kielteinen palaute samoin kuin palautteesta keskustelu ja sen pohdinta kuuluivat kehityskeskusteluun. Rehellinen palaute oli sellaista, jossa sekä

esimies että alainen kertoivat odotuksistaan. *”Olen kokenut tärkeänä saada rehellistä palautetta, jolloin energiaa ei tuhlaudu miettimiseen, olenko tarpeeksi hyvä.”*(K21).

Kehityskeskustelu oli myös paikka harjoitella palautteen antoa ja vastaanottamista. *”...on tärkeää antaa rakentavaakin kritiikkiä molemmin puolin, mutta se edellyttää, että opitaan antamaan sekä myöskin vastaanottamaan palautetta.”* (K6). Kertojien mielestä oli tärkeää, että niin esimies kuin alainenkin valmistautuessaan kehityskeskusteluun pohtivat ennalta myös keskustelussa antamaansa palautetta. *”...valmistelemalla työntekijälle palautteen tehdystä työstä edellisen keskustelun jälkeen ja ...”*(K2). Kertojien mielestä kehittävän ja muutoksen ohjaavan palautteen saaminen oli antoisinta, mutta monet pitivät tärkeänä myös positiivisuutta ja hyviin asioihin paneutuvaa keskustelua.

Kertojat kuvasivat myös sellaisia kehityskeskustelutilanteita, joissa palaute oli jäänyt kokonaan puuttumaan. *”...esimies ei kertonut olenko hyvä ... ja teenkö työni, niin kuin esimies on ajatellut ”*(K16). Palautteen puuttuminen oli saattanut kertojien mukaan nakertaa muutoin rakentavan kehityskeskustelun uskottavuutta. *”Keskustelun jälkeen jäi tyhjä olo eikä saanut minkäänlaista palautetta omasta työskentelystä.”*(K10). Alaisen aktiivisuutta palautteen pyytämässä myös haettiin. *”Se oli kokemuksena yksipuolinen. En saanut esimieheltä riittävästi palautetta... enkä ymmärtänyt siinä silloin myöskään vaatiakaan.”*(K9).

Kertojat kuvasivat palautteen antamisen ja saamisen liittyvän vahvasti kehityskeskustelun keskeiseen tavoitteeseen synnyttää jotakin uutta. *Jotta syntyisi jotakin uutta, siitä (kehityskeskustelusta) olisi jotakin hyötyä niin alaisen kuin esimiehen kehittymiselle, palautetta tulee antaa ja saada.”*(K 14) Palautteen puuttuminen yhdistettiin kokemuksena mitänsanomattomiin kehityskeskusteluihin ja siten työhyvinvoinnin kannalta merkityksettömiin keskusteluihin. Kertojien mukaan palautteen antaminen kehityskeskustelussa toteutui kuitenkin heikoiten alaisen palautteena esimiehelle. *”Kaikkein vaikein asia tuntui olevan palautteen saaminen henkilökunnalta. Se oli yleensä muotoa: ihan hyvin sujuu esimiehen kanssa.”*(K 20).

Arviointi ja seuranta

Kehityskeskustelun seurantatoimet olivat kertojien mukaan tärkeitä. Sen sijaan arviointia itse kehityskeskustelusta ei tarinoissa mainittu. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden seuraamisesta tuli kertojien mielestä sopia tarkkaan. Sovittujen asioiden säännöllinen seuraaminen toimi työhyvinvointia tukevana seikkana. Seurannan katsottiin tuottavan parhaat tulokset, mikäli kehityskeskustelu toistui useammin kuin kerran vuodessa. Seurantatoimista huolehtiminen nähtiin vaikuttavan suoraan seuraavan vuoden kehityskeskustelun onnistumiseen. *”Kehityskeskustelujen jälkitoimenpiteet työyhteisössä vaikuttaa paljon seuraavan vuoden kehityskeskustelun onnistumiseen.” (K10).*

8.2.2 Dialoginen vuorovaikutus

Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu oli parhaimmillaan vapaamuotoinen keskustelu toisen ihmisen kehittymisen näkökulmasta. Kun alainen sai vapaasti kertoa, muodostui keskustelusta vuoropuhelu, muodollisen keskustelun sijaan. *”Parhaimmillaan keskustelussa alainen on saanut vapaasti kertoa ja esimies pitää keskustelun struktuurissaan.” (K14).* Erityisen tärkeänä kertojat pitivät sitä, että keskustelu eteni järjestelmällisesti, mutta samalla molempien keskustelijoiden vapaata ilmaisua tukien. *”Minusta kaikkein toimivin malli kehityskeskustelussa on vapaamuotoinen keskustelu, jossa runkona käytetään jotain kyselykaavaketta.” (K3).*

Keskeinen kehityskeskustelun onnistumista ennustava tekijä oli esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laatu. Vuorovaikutuksen laatuun taas vaikuttivat esimiehen kyky kohdata alainen, asettua alaisen asemaan, olla läsnä ja alaista varten, arvostaa, kuunnella ja ymmärtää. Kehityskeskustelu nähtiin hyvin intensiivisenä tapahtumana esimiehen ja alaisen välillä. Sitä kuvattiin mm. seuraavasti:

”...jäi vahvasti mieleen ja siitä välittyi kiireettömyys ja halu sekä kyky aitoon vuorovaikutukseen ja kuuntelemiseen.”(K13)

”Se on kahdenkeskistä aikaa esimiehen kanssa. Se on parhaimmillaan viesti ”olet tärkeä”, ”juuri minä olen tärkeä.”(K14)

Esimiehen aito välittäminen ja kiinnostus nähtiin korreloivan vahvasti työntekijän hyvinvointiin. *”Esimiehen pitäisi pystyä osoittamaan, että on todella kiinnostunut mitä työntekijälle kuuluu. Välittäminen ja ymmärtäminen auttaa työntekijää jaksamaan. Välinpitämättömyys ei tue työhyvinvointia.” (K7).*

Työhyvinvointia tukevan kehityskeskustelun tuli kertojien mukaan lähteä liikkeelle esimiehen tai alaisen tarpeista ja yhteisestä päätöksestä. *”Keskustelusta jäi mieleen, että siihen oli yhteisesti varattu aikaa, että keskustelulle oli määritelty ennalta suuntaviivat...”(K13).* Keskustelun käyminen pakon edessä tai hallinnollisesta velvollisuudesta käsin ei tuottanut työhyvinvointia, koska alaisen ja esimiehen kohtaamista ei tapahtunut. *”Keskustelusta ei ole mitään hyötyä, jos se käydään vain pakon edessä.”(K19).* Keskustelun hyöty jäi tällöin olemattomaksi ja saattoi jopa tuottaa pelkokokemuksia.

”Syntyi tunne, että olin paikalla, koska hänen velvollisuutensa oli käydä kehittämiskeskustelu. Tilanne oli varsin jäykkä, istuimme hänen (esimiehen) työhuoneessaan ja hän oli sekä pöytänsä että keskustelun aikana lukemiensa lomakkeiden takana.” (K13)

”Myös esimiehen kiinnostuksen kehityskeskustelun pitämiseen vaistoa helposti keskustelun pituudesta ja sisällöstä... alkaa pelkäämään ja pitämään kehityskeskusteluja turhina.” (K10)

Kertojat arvioivat, että mikäli kehityskeskustelun haluttiin muotoutuvan monilempia osapuolia kehittäväksi, tuli keskustelussa ylittää mukavuusraja. *”... vielä vanhalla kaavakkeella ja asioista keskusteltiin edelleen turvallisen yleisellä tasolla.”(K16).* Ellei mukavuusrajaa ylitetty ja paneuduttu syvempiin keskuste-

lun kerroksiin, oli keskustelu tavallista keskustelua tai jopa jutustelua ilman kehityskeskustelun kehittäviä elementtejä. Tässä tutkimuksessa mukavuusrajan ylittämistä tai alapuolella pysymistä kuvattiin mm. seuraavasti.

”Keskusteluun tuntuu olevan aikaa silloin, kun se on kevyttä ja humoristista jutustelua, mutta asiakysymysten käsittely on vaikeaa. Hänen (esimiehen) kanssa olen puhunut eniten... samalla hän on se, jonka kanssa olen päässyt puhumaan vähiten asioita.” (K13).

Työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun laatua kertojat kuvasivat monin tavoin. Kertojien teksteissä keskustelutilanteen kohtaamisen taso loi kehityskeskustelulle sen laadukkuuden. *”Vaikka keskinäisen puheen määrä on lisääntynyt, se tuntuu olevan luonteeltaan enemmän sosiaalista ääntä kuin oikeaa keskustelua ja vuorovaikutusta.”(K13).* Merkityksellistä kehityskeskustelun onnistumisen kannalta oli myös esimiehen kyky asettua alaisen asemaan ymmärtäen hänen kokemuksiaan, tunteitaan ja odotuksiaan. Tätä kuvattiin tässä tutkimuksessa mm. seuraavasti:

”...millaisia tunteita ja odotuksia tilanne voi herättää, mitä on olla alaisena tilanteessa. Tämä auttaa häntä eläytymään alaisensa tilanteeseen kehityskeskustelussa ja tajuamaan, kuinka herkästä vuorovaikutustilanteesta on kysymys.” (K14)

8.2.3 Johtajuuden elementit

Kehityskeskustelu nähtiin osana laajempaa esimiestyön kokonaisuutta. *”Kun mietin kehityskeskustelua, päällimmäinen tunne on se, että se ei ole muusta esimiestyöstä irrallinen asia vaan osa sitä laajempaa kokonaisuutta, jossa esimies ja alainen kohtaavat tai ovat kohtaamatta.”(K13).* Kun keskustelusta muodostui positiivinen mielikuva ja tunne kohdatuksi tulemisesta, kantoivat nämä kokemukset myös muussa arkipäivän vuorovaikutuksessa ja auttoivat työntekijää voimaan hyvin ja toimimaan työssään tuloksellisesti. *”...arkipäivän*

keskustelut...niihinkin liittyi samaa kohtaamisen ja vuorovaikutuksen tunnetta. Jäi tunne, että esimies välittää siitä mitä minulle kuuluu..." (K13).

Oikeudenmukaisuuden kokeminen esimiehen taholta nähtiin myös erittäin tärkeänä kehityskeskustelun työhyvinvointia tukevana tekijänä. *"Osastonhoitajan on vaan oltava luottamuksen arvoinen ja oikeudenmukainen, että kaikki uskaltaavat avautua asioistaan."* (K19). Myös esimiehen sitoutumisella sovittujen asioiden toteuttamiseen nähtiin rakennettavan luottamusta ja lujitettavan keskinäistä sopimusta. Samalla näillä kokemuksilla oli kertojien mukaan suora yhteys seuraavan kehityskeskustelun onnistumiseen. *"Kehityskeskustelujen jälkitoimenpiteet työyhteisössä vaikuttaa paljon seuraavan vuoden kehityskeskustelun onnistumiseen."* (K10)

Esimiehen vaitioloon luottaminen oli ehdottoman tärkeä työhyvinvointia tukeva asia. Kehityskeskusteluun liitettiin ehdoton luottamuksellisuus keskustelijoiden välillä. *"Voin luottamuksella kertoa mieltä painavista asioista."* (K1) Keskustelijan voidessa luottaa vaitioloon, hän koki olonsa turvalliseksi. Toisaalta avoimuus ja myönteisyys nähtiin kannustavan vuorovaikutteiseen keskusteluun. Turvallisuus, luottamus ja hyväksytyksi tulemisen kokemus olivat kehityskeskustelussa esimieslähtöisiä asioita, mutta toteutuessaan ne tukivat vahvasti alaisen työhyvinvointia. *"Avoimuus ja työntekijän persoonallisuutta tukeva, positiivinen keskustelutapa on tärkeä keskustelussa. ...alaisella tulee olla turvallinen olo työmaalla."* (K9)

Tärkeä osa johtajuutta oli esimiehen ja alaisen toinen toisensa tuntemaan oppiminen. Se oli myös edellytys tasavertaiselle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. *"Tämän kahdenkeskisen dialogin kautta minulla on ollut mahdollisuus välittää esimiehelleni odotuksiani ja tarpeitani. Se on ollut tilaisuus oppia itseäni ja esimiestäni paremmin."*(K21). Kertojien mukaan tällöin mahdollistui se, että he oppivat tuntemaan toisensa myös ihmisinä ja keskinäinen luottamus saattoi lujittua. *"... kun tunnemme toisemme useamman vuoden ajalta ja pystymme tasapuoliseen ajatusten vaihtoon. Luottamuksen rakentaminen ottaa aikansa."* (K2).

Esimiehen ja alaisen henkilökohtainen tuntemus oli tärkeää myös siksi, että esimies saattoi hoitaa johtamistehtävänsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Toisaalta työntekijän hyvinvointia tuki, kun hän tiesi, mitä häneltä odotettiin. *”On tärkeää, että esimies tuntee jokaisen alaisensa...kun hän johtaa osaston toimintaa ja ohjaa alaisia toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.”(K9)*. Alaiselle oli tärkeää, että esimies paneutui alaisen vahvuuksiin yhdessä hänen kanssaan. Kun esimies huomioi hänet yksilönä ja arvosti häntä, alainen koki kehityskeskustelun voimaannuttavana. Alainen koki itsensä tärkeäksi ja hän koki voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. *”...kehityskeskustelussa työntekijän vahvuuksien löytäminen yhdessä... tulevien tavoitteiden tekeminen yhdessä... yhdessä etsitään työntekijän kehitysalueita. Tulee tunne, että voi vaikuttaa omaan työnkuvaansa.”(K11)*.

Toisaalta kehityskeskustelun onnistumisen ja siten työhyvinvoinnin esteitä olivat työelämän tilanteet, joissa esimies vaihtui usein. Tällöin toinen toisensa syvällistä tuntemaan oppimista ei ehtinyt tapahtua eikä keskinäistä luottamusta syntyä. *”Kehityskeskustelulla on jatkuvuutta...alainen olettaa, että esimies muistaa käydyn keskustelun ja on tukena keskustelujen välilläkin. Valitettavaa on, jos esimies vaihtuu toistuvasti.” (K14)*.

8.2.4 Esimies- ja alaisrooliin liitetyt odotukset

Esimiesrooliin liitetyt odotukset

Tämän tutkimuksen kertojat nostivat esiin enemmän esimieheyteen kuin alaisuuteen yhdistettyjä rooliodotuksia. Esimiehisyyteen liitetyt rooliodotukset liittyivät esimiestäitöihin ja johtajuuteen. *”Työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu edellyttää esimieheltä vuorovaikutustaitoja, kykyä saavuttaa luottamus, kykyä kuunnella ja kuulla, kykyä ja halua laittaa itsensä peliin, mieltää kehityskeskustelun tarkoitus johtamisen, kehittämisen ja henkilöstön hyvinvoinnin*

kannalta.” (K14). Esimiehiltä odotettiin myös hyviä vuorovaikutustaitoja, tukea ja kannustusta, rohkeutta ryhtyä toimenpiteisiin sekä empatiataitoja kuten tilanneherkkyyttä ja kykyä kohdata alainen yksilönä.

Esimiehen tuli olla tietoinen omasta asemastaan kehityskeskustelussa. Esimiehen katsottiin edustavan auktoriteettia, jolta odotettiin hyväksyntää, aitoa kuuntelua, ymmärretyksi ja hyväksytyksi tulemista. Toisaalta keskustelun onnistumisen kannalta oli kuitenkin oleellista se, että keskustelijat saavuttivat tasa-arvoisuuden kokemuksen keskustelussa. Tämä vaati esimieheltä uskallusta laskeutua omassa auktoriteettirollissaan työntekijän tasolle kohtaamaan hänet tasavertaisena keskustelijana. Tasa-arvoisuus nostettiin esiin monessa kertomuksessa mm. seuraavasti: *”Esimiehen tulee laskeutua työntekijän tasolle.” (K3).*

”Asioiden läpikäyntiä yhdessä pohtien, avaten erilaisia näkökulmia kummallekin osapuolelle. Työnantajan edustaja ja työntekijä käyvät keskustelua tasavertaisina ilman ns. hierarkista poma-alainen asetelmaa.” (K11)

Kertojat painottivat, että esimiehellä tuli olla hyvät vuorovaikutustaidot. *”Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot, jotta ilmapiiri on avoin ja tulee sellainen olo, että voi puhua asioista vapaasti.” (K3).* Esimiehen tuli kertojien mukaan olla myös tietoinen omasta asenteestaan, sanattomasta viestinnästään ja kehon kielestään. Niiden tuli pitää yhtä esimiehen muun viestinnän kanssa. *”...hän (esimies)...kysyi haluaisinko sanoa vielä muuta... Ilmeiden ja eleiden välittämä viesti oli tässä kohdin se, että ”kiitos ja näkemiin”.*(K13). Kertojien mukaan esimies saattoi kehityskeskustelussa paitsi sanattomalla viestinnällään myös asenteellaan jopa pilata mahdollisuutensa johtamistehtävänsään. Esimiehen ilmaisu saattoi olla alaista lamaanuttavaa. *” ... hän (esimies) ei kuunnellut mitä hänelle vastasin, vaan reagoi enemmän joihinkin vaikutelmiin ja mielikuviin...”*(K13).

Esimieheltä odotettiin etenkin tukea ja kannustusta sekä palautetta. *”Jospa sittenkin saisin esimiehelläni tukea ja kannustusta työlleni ja sen kehittämiseksi.*

Joihinkin asioihin vain tarvitsisi lähiesimiehen tukea, jotta saisi koko työyhteisön mukaan.” (K5). Tukea ja kannustusta esimieheltä oli myös saatu. ” Esimies tukee ja auttaa edistymään... Kuulluksi tuleminen lisää alaisen onnistumisen tunnetta ja tunnetta, että voi itse vaikuttaa työhönsä.” (K8). Esimieheltä saadulla palautteella oli erittäin suuri merkitys. Esimiesten palautetaitojen hallitseminen nähtiin myös kehittämishaasteena. ”Koulutusta jokaiselle esimiehelle...palautteen antamiseen...(K20).

Kertojien mukaan alaisilla oli erittäin paljon odotuksia kehityskeskusteluja kohtaan. ” Ainoa hetki vuodessa... Esimiehelle tärkeä hetki saada kuunnella meitä jokaista ja saada kokoon paljon asioita, joita sitten yhdessä rupeamme kehittämään ja etsimään ratkaisuja...” (K1). Jokainen alainen halusi tulla kohdaksi yksilönä. ” ...että saa esimiehen jakamattoman huomion tietyksi ajaksi.” (K21).

Kertojien mukaan kehityskeskustelun tuli myös edistää ja rakentaa luottamusta ja sitoutumista esimiehen ja alaisen välillä. ” Hyvään kehityskeskusteluun liittäisin myös tunteen luottamuksesta ja sitoutumisesta, jotka ovat vastavuoroisia ilmiöitä.” (K13). Kokemus ”yhteiseen hiileen puhaltamisesta” vahvisti luottamuksen ja sitoutumisen kokemusta ja edisti työhyvinvointia. Tämä saattoi tapahtua alaisen kehityskeskustelussa tekemien ehdotusten, esittämien ideoiden ja kehittämisalueiden kautta. ”Tein ehdotuksia ja keskustelimme, kuinka kehittää työtäni niin, että se palvelisi koko työyhteisön tavoitteita.”(K5).

”Esimies kuuntelee jokaista, kerää asioita, joita yhdessä kehitetään ja joihin yhdessä etsitään vastauksia.”(K1)

Alaisrooliin liitetyt odotukset

Useat kertojat halusivat nostaa esiin alaistaitojen merkityksen ja osaamisvaatimukset. Työyhteisön hyvinvointi ei ollut ainoastaan esimiehen vastuulla vaan

kaikki työyhteisön jäsenet vastasivat siitä yhteisvastuullisesti. *”Työntekijällä on oikeuksien lisäksi myös vastuunsa, esimies ei olekaan yksin vastuussa koko työryhmän hyvinvoinnista ja töiden sujumisesta. Esimiestäkin pitäisi vähän tukea.”* (K16).

”Hyvä olisi pohtia miten työntekijä voi itse vaikuttaa yksikön työhyvinvointiin, mitkä ovat edistäviä ja mitkä estäviä tekijöitä.” (K 17)

Alaisen osuus esimiehen johtamistehtävässä kehittämisessä oli kertojien mukaan merkittävä. *”Alaisen tulee puolestaan ilmaista omat odotuksensa ja tarpeensa esimiestään kohtaan ja näin auttaa esimiestä hänen kehittämisessään.”*(K14). Keskustelussa alaiselta odotettiin samaa avoimuutta ja rehellisyyttä kuin esimieheltä. *”Keskustelu oli avoin ja rehellinen...puolin ja toisin.”*(K5). Myös alaisen oli kuultava esimiestään kehityskeskustelussa. *”Molemmat tulevat kuulluiksi...”*(K8). Alaiselta odotettiin kykyä ja uskallusta kertoa niistä asioista, jotka vaikuttivat hänen työhyvinvointiinsa. *”Alaisella tulee olla rohkeutta sanoa ääneen ongelmansa...”*(K8).

Kertojat näkivät alaisen tehtävän kehityskeskustelussa arvioida, tutkia ja pohtia itseään työntekijänä, alaisena ja ihmisenä. *”Kehityskeskustelu jotenkin palauttaa maan pinnalle ja pysähdyttää...”*(K3). Kehityskeskustelu oli väline työntekijän ammatillisen kehittymisen seuraamiseen. Keskustelussa alaisella oli mahdollisuus arvioida omaa kehittymistään ja saada siitä esimieheltään palautetta. *”Työntekijän on syytä paneutua etukäteen... tärkeää, että työntekijä hahmottaa omaa työtään...ammattiosaamistaan, erityisosaamistaan sekä työssä onnistumistaan.”*(K4). Alaisen tuli myös tutkia sitä, millainen alainen hän itse oli. *”Olen siirtynyt ajatuksissani alaitaitoihin. Mietin millainen alainen itse olen?”*(K2).

Osa kertojista näki tuen ja kannustuksen antamisen kaksisuuntaisena ilmiönä päinvastoin kuin enemmistö kertojista. *”Kehityskeskustelussa alaisen ja esimiehen tulee kannustaa toinen toisiaan.”* (K9). Alaisrooliin liittyvänä velvolli-

suutena kertojat nostivat esiin alaisen tehtävän tukea esimiestään mm. seuraavasti:

”Väki ei siis ymmärrä, että heidän tulisi tukea osastonhoitajaa, jotta tämä jaksaisi tukea heitä. Edelleen ilmeisesti ajatellaan, ettei osastonhoitaja tarvitse mitään ”alhaalta” päin, vaan hän ammentaa henkilökunnalle kaiken tarpeellisen jostakin salaisesta paikasta. Kehityskeskustelu on tärkeä myös osastonhoitajan kannustimena.” (K19)

Myös alaisen aloitteellisuuden kehityskeskustelun järjestämisessä haluttiin kiinnittää huomiota. *”Olen pitänyt tärkeänä, että työntekijän tehtävänä on ajan sopiminen.” (K2).* Aloite kehityskeskusteluun saattoi tulla myös työntekijältä, mikäli hän koki keskustelun tarpeelliseksi oman työnsä ja hyvinvointinsa kannalta. *”Keskustelun koollekutsujana voi varsin hyvin toimia myös työntekijä.” (K6).*

8.2.5 Kehityskeskustelukoulutus ja organisaation resurssit

Osa tutkimuksen kertojista näki tarpeelliseksi, että kehityskeskusteluihin liittyen järjestettäisiin koulutusta. *”Oma kokemukseni käydä kehityskeskusteluja on tosi lapsen kengissä, sillä jotenkin itse toivoisi saavan niihin jonkinlaista koulutusta ja opastusta.” (K8).* Koulutuksen tuli käsitellä kehityskeskustelukäytäntöihin, keskusteluosaamiseen, vuorovaikutustaitojen kehittämiseen ja vahvistamiseen, palautteen antamiseen sekä esimies- ja alaistaitojen kartuttamiseen liittyviä teemoja. *”Jotta kehityskeskustelusta olisi työyhteisölle hyötyä, tulisi esimiehellä olla riittävä koulutus sellaisen pitämiseen.” (K10.)* Kehityskeskustelukoulutus nähtiin erityisen tarpeellisena tilanteessa, jossa keskustelukäytäntöjä oltiin vasta käynnistämässä.

”Alussa se oli ihan opettelua, ei ollut lomaketta, ei ollut oikein tietoaakaan. Minua pelotti ja jännitti varmaan enemmän kuin henkilökuntaa.” (K20)

” Alkuun ajatus näiden keskustelujen aloittamisesta tuntui suurimmasta osasta henkilökuntaa hieman pelottavalta... Epäiltiin, että tarkoituksena olisi järjestää jonkinlainen ”tuomio-tilaisuus” ...” (K19)

Ilman koulutusta nähtiin vaarana olevan, että keskusteluista saattoi muodostua esim. puuhastelua, jutustelua, filosofointia, haastattelua, monologia, mitäänsanomatonta toisen ohi puhumista tai esimiehen oman erityisyyden esiintuontitilaisuuksia. *”Käymäni ...keskustelut poikkeavat kaikki siinä määrin toisistaan, että jos niille ei olisi siinä tilanteessa annettu samaa nimikettä, en välttämättä tunnistaisi niitä saman ilmiön (kehityskeskustelun) piiriin kuuluviksi.” (K13).*

Työhyvinvointia eivät kertojien mukaan myöskään tukeneet sellaiset keskustelukäytänteet, jotka tuottivat esim. pelkokokemuksia. Kouluttamalla katsottiin voitavan vaikuttaa näiden väärillä tavoilla käytyjen keskustelujen haitallisuuden vähenemiseen tai poistumiseen. *” ... ja työntekijä voi kokea koko keskustelun ahdistavana kuulusteluna ja silloinhan koko tapahtuman menettää merkityksensä.” (K3).*

Osa kertojista oli kokenut pettymystä ja turhautumista kehityskeskusteluihin. Koetut tunteet olivat kertojien vastauksissa yhteydessä epäsäännöllisesti tai haitallisilla tavoilla käytyihin kehityskeskusteluihin, konkreettisten kehitystavoitteiden puuttumiseen keskustelun päätelmistä, keskustelussa sovittujen asioiden toteuttamisen laiminlyönteihin tai ajan puutteeseen toteuttaa keskustelu. *”Keskustelu liikkui muuten pitkälti yleisjohtamisfilosofisella tasolla ja hänen (esimiehen) omissa aikaisemmissa kokemuksissaan ja...” (K13).* Epäsäännöllisyys ja laiminlyönnit johtuivat esimiesten suuresta vaihtuvuudesta, organisaation käytännöistä tai ilmaistusta kiireestä. *”Edellisellä kerralla minut sivuutettiin kehityskeskustelusta lähiesimiehen kiireisiin vedoten. Tällä hetkellä tuntuu, että kehityskeskusteluja käydään, mutta johtaako sopimusten käytännön toteutukseen.”(K5)*

Pettymykseen ja turhautumiseen liitettiin myös kehityskeskustelujen loppupäätelmä, joka joissakin kertomuksissa nähtiin vuodesta toiseen samanlaisena mahdottomuutena muuttaa asioita eikä yksilöllisiä, konkreettisia kehitystavoitteita siten oltu asetettu. Tämä oli johtanut kokemukseen siitä, ettei kehityskeskustelu nykyisellään ollut lainkaan tarpeellinen. Tosin nämäkin kertojat uskoivat onnistuneen kehityskeskustelun tukevan työntekijän työhyvinvointia.

” Olen kokenut kehityskeskustelut vähän sanahelinäksi ...onhan se kehityskeskustelu asiana hyvä, mutta vastaukset on aina samoja, lähes kopioita edellisistä. Ongelmana on se, että asioille ei juurikaan voida tehdä mitään. En koe sitä tarpeellisena siinä muodossa kuin se nyt on. ”(K15)

Kehityskeskustelut veivät paljon aikaa, koska useilla esimiehillä oli paljon alaisia. Menetetty aika nähtiin kertomuksissa kuitenkin tuottavan itsensä takaisin työtyytyväisyytenä ja tuloksellisena työskentelynä. Siten organisaation esimiehille antamat mahdollisuudet käydä kehityskeskusteluja riittävän usein, suoda heille riittävät yksilölliseen keskusteluun paneutumismahdollisuudet sekä valtaa toteuttaa kehityskeskustelussa sovitut asiat nähtiin osassa kertomuksia erittäin haasteellisiksi. Kysymys oli organisaatiokulttuurista ja siitä, millaisena arvona työntekijöiden hyvinvoinnille kehityskeskustelu nähtiin.

”Itselläni alaisia kertyy... Se on kyllä liian suuri määrä kehityskeskusteluille. Tällaiseen ei kyllä ole varattu lähiesimiehelle työaikaa. Vaarana on, että näin suuressa määrässä menee liukuhihnatyypiseksi haastatteluksi.”(K 8)

”Esimiehellä tulee myös olla valtaa, jotta hän voi auttaa kehittämään sekä alaisiaan että työyhteisöä.” (K 8)

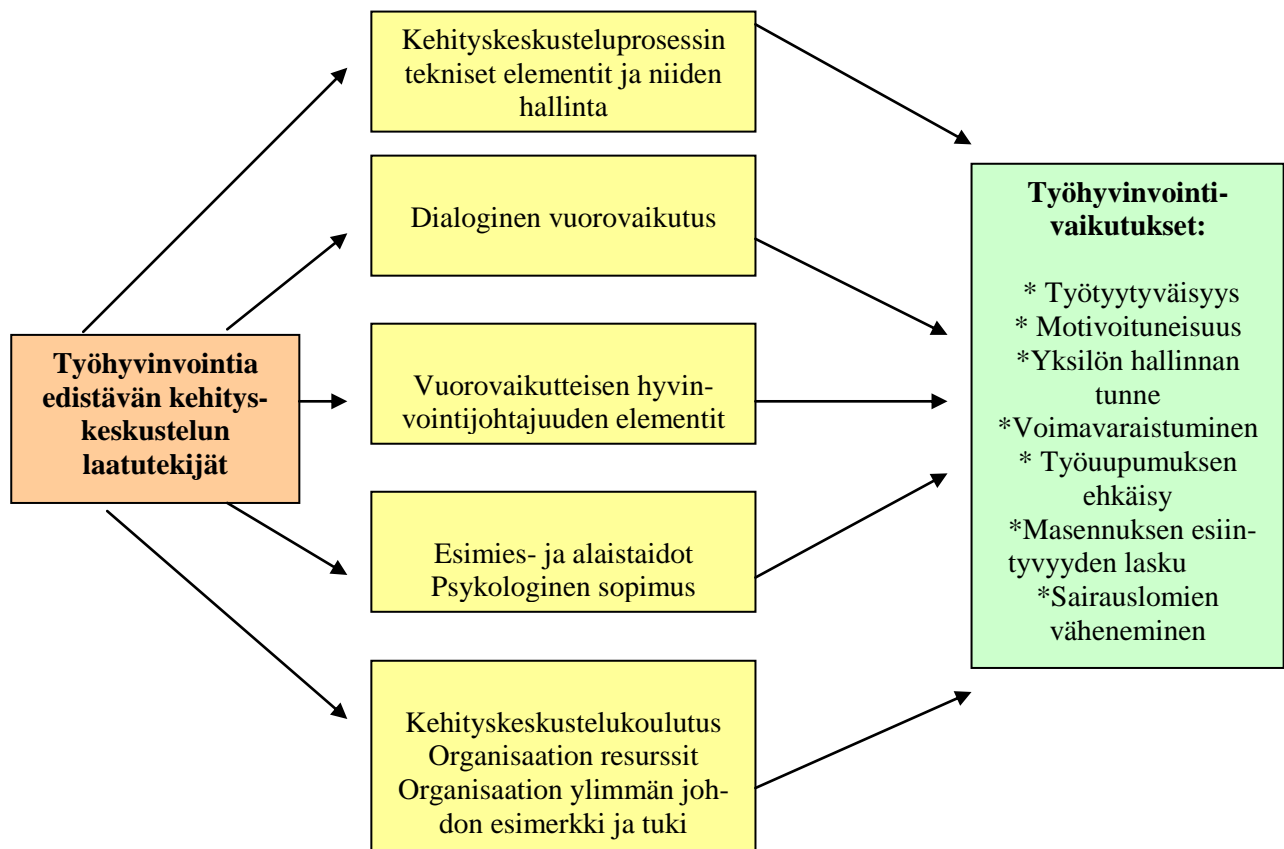
Kertojen käsitys oli, ettei kehityskeskustelun mahdollisuuksia käytetty kaikissa organisaatioissa eikä kaikkien ammattiryhmien työssä. *”Kehityskeskusteluja ei mielestäni vieläkään osata hyödyntää ... ei käytetä kaikissa ammattiryhmissä, vaikka ne kuuluvat hyvään henkilöstöjohtamiseen.(K20)*. Tässä suhteessa organisaatiossa valitulla henkilöstöjohtamisen strategialla oli suuri merkitys. Organisaation strategian linjasi ylin johto omilla toimintatavoillaan. Tutkimuksen

kertojien mielestä organisaatioiden ylimmän johdon sitoutuminen kehityskeskusteluihin oli puutteellista. ”*Organisaation sitoutuminen kehityskeskusteluihin...ylimmän johdon esimerkki...niitä tulisi käydä kaikilla tasoilla.*”(K 20). Ylin johto myös vaikutti omalla esimerkillään ja omilla toimintavoillaan siihen käytettiin kehityskeskustelua työhyvinvointia edistävänä työkaluna. Omalla esimerkillään se antoi tai oli antamatta signaalin hyvästä tavasta johtaa.

8.3 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun laa-
tutekijöitä olivat itse kehityskeskusteluprosessin tekniset elementit ja niiden hallinta, dialogisen vuorovaikutuksen ja vuorovaikutteisen johtajuuden toteutuminen keskusteluprosessin aikana, esimies- ja alaistaitoihin liitettyjen odotusten toteutuminen ja psykologinen sopimus, kehityskeskustelukoulutus, organisaation kehityskeskusteluihin suuntaamat resurssit sekä organisaation ylimmän johdon omalla toiminnallaan antama esimerkki ja tuki.

Tutkimuksen mukaan näiden osatekijöiden toteutuminen kehityskeskustelussa tuotti yksilön työhyvinvointivaikutuksia, joita olivat työtyytyväisyys, motivaation lisääntyminen, yksilön hallinnan tunne, voimavaraistuminen, työuupumuksen ehkäisy, masennuksen esiintyvyyden lasku sekä sairauslomien väheneminen. Tutkimuksen päälöydökset on esitetty pelkistetysti kuvassa 3. Työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun osatekijät.



Kuva 3. Työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun osatekijät

9 POHDINTA

9.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kehityskeskustelun työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä tuottaa uutta tietoa työelämää varten työhyvinvointia edistävän kehityskeskusteluprosessin sisällön osaamiseen ja kehityskeskustelujen terveyttä edistävän laadun kehittämiseen. Tutkimusaineisto kerättiin narratiivisella aineistonkeruumenetelmällä. Tutkimusaineisto oli erittäin runsas ja sisällöltään rikas. Aineiston muodostivat 21 kertojan tarinat. Ker-

tojat edustivat Kaakon Kaksikon kuntia, Kymenlaakson sairaanhoitopiirin kuntayhtymää ja yksityistä sektoria näiden organisaatioiden eri tasoilta. Kaikki tutkimuksen kertojiksi pyydyt ja lupautuneet henkilöt kirjoittivat oman tarinansa, minkä tutkija tulkitsi kertojien kiinnostuneisuudeksi ja haluksi olla mukana kehittämässä tärkeäksi kokemaansa hyvinvointijohtamisen työvälinettä. Kertojien tarinoissa oli tästä myös useita erillisiä henkilökohtaisia kiinnostuneisuusmainintoja.

Koska tutkimusaineiston toivottiin tuovan esiin syvällistä, kertojien kokemuksiin perustuvaa tietoa työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta, haluttiin heidän anonymiteettinsä varmistaa kaikin tavoin. Niinpä tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ei ollut vertailla kokemuksia työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta eri organisaatioissa, ammattiryhmittäin, mies- tai naisnäkökulmasta, ikäjakauman tai työkokemuksen perusteella, vaan nimenomaan keskittyä hakemaan eri näkökulmista nousevaa uutta kokemuksellista tietoa tutkimuksen kohteena olleesta, työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta.

Kehityskeskusteluprosessi

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työhyvinvointia tukeva *kehityskeskustelu on selkeästi prosessi, johon osallistuvan yksilön tavoitteena on aina jonkinlainen työhyvinvointia edistävä muutos, ammatillinen ja inhimillinen kasvu*. Myös Pehkonen (2002) ja Pietilä (2004) korostavat tutkimustuloksissaan viime vuosina tapahtunutta kehityskeskustelujen sisällön muutosta yksilöä ammatillisesti kehittävään suuntaan.

Tämän tutkimuksen mukaan vuorovaikutteisen prosessin elinvoimaisena ja vuodesta toiseen etenevänä ja kehittävänä pitäminen on jokaisen yksittäisen kehityskeskustelun keskeinen haaste. Tästä tutkimuksesta ilmenee myös, että kehityskeskustelun kävijöillä tulee olla valmius yhteisiin johtopäätöksiin, kehitystavoitteisiin, sopimukseen ja etenkin niitä toteuttaviin tekoihin. Siten kehityskeskusteluprosessissa tämän vuoden sopimukset ja teot ovat pohja ensi vuo-

den keskustelulle. Myös Mertala (2009) ja Pietilä (2004) ovat tutkimuksissaan kiinnittäneet huomiota siihen, ettei kehityskeskustelussa aina aseteta tavoitteita. Pietilän (2004) toteaa tutkimuksessaan, että silloin, kun tavoitteita asetettiin, niiden asettaminen ei tapahtunut esimiehen ja alaisen välillä yhteisesti sopien vaan alainen asetti ne itse. Mertala (2009) puolestaan korostaa, että juuri konkreettisten kehittymistavoitteiden puuttuminen on yksi syy siihen, ettei osa työyhteisöjen henkilöstöstä pidä kehityskeskusteluja tärkeinä. Hänen mukaansa kehityskeskustelussa asetettuja kehittymistavoitteita tulee olla yhdestä kolmeen ja ne tulee asettaa yhteisesti esimiehen ja alaisen kesken keskustellen ja sopien.

Kehityskeskusteluprosessin elementit

Tästä tutkimuksesta käy ilmi, että kehityskeskusteluprosessin tärkeitä elementtejä ovat suunnittelu, sisällöllinen toteutus, arviointi ja seuranta. Suunnittelu sisältää ulkoisten puitteiden, kuten keskustelun ajankohdan, ajankäytön ja keskustelupaikan suunnittelun, keskustelutilanteen häiriöttömyyden ja keskustelijoiden sijoittumisen. Tutkimuksen mukaan myös keskusteluun valmistautuminen on tärkeä osa prosessia. Sisällölliseen toteutukseen kuuluvat aloitus, sisältöalueiden käsittely, kehittymistavoitteiden asettaminen ja palautevaihe. Kehityskeskustelun arviointi ja seurantatoimet kuuluvat dokumentoinnin ohella oleellisena osana prosessiin. Mikkolan (2006) tutkimustulokset ovat tämän tutkimuksen tulosten kanssa yhteneviä. Hänkin korostaa etenkin rauhallisen keskustelupaikan valintana jotakin muuta kuin esimiehen huonetta, selkeiden kehitymis- ja kouluttautumistavoitteiden asettamista ja niiden toteuttamissuunnitelman laatimista. Myös Linna (2008) tähdentää panostamista sisällölliseen onnistumiseen kehityskeskustelussa. Tällä hän tarkoittaa entistä parempaa paneutumista keskusteluun niin, että siihen osallistuvan yksilön kehittyminen varmistetaan.

Työhyvinvointia tukevien kehityskeskustelujen tiheydestä tämä tutkimus antaa vastaukseksi, että keskusteluja tulisi käydä ehdottomasti kerran, mutta mieluummin kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelussa sovittujen asioiden väliseurantoja tai osavuosikatsauksia tulisi käydä useamminkin. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistää ja työntekijää motivoi tilanne, jossa hän tietää, mitä häneltä odotetaan ja onko hän tehnyt työnantajan mielestä oikeita asioita ja onko hänen osaamisensa työnantajan mielestä riittävää. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa (Kanste 2007b, Mikkola 2006, Pehkonen 2002, Rajaneva 2002) on myös päädytty suosittamaan kehityskeskustelukertojen tiheyden tiivistämistä ja keskustelujen sisällön pienempiin osiin pilkkomista nimenomaan tavoiteasettelun ja arvioinnin liiallisen epämääräisyyden vuoksi.

Tässä tutkimuksessa käy ilmi, etteivät kaikki kehityskeskustelun nimissä käydyt keskustelut edistä työntekijöiden hyvinvointia. Tässä tutkimuksessa samoin kuin Mikkolan (2006) ja Pehkosen (2002) tutkimuksissa työhyvinvoinnin kannalta kielteisesti värittyneet kokemukset kehityskeskustelusta liittyvät epä säännöllisiin tai haitallisilla tavoilla käytyihin kehityskeskusteluihin, keskustelussa sovittujen asioiden toteuttamisen laiminlyönteihin tai ajan puutteeseen toteuttaa keskustelu. Tämän tutkimuksen mukaan keskustelujen käyminen organisaation velvoittamana hallinnollisena velvollisuutena ei tuota hyvinvointia, koska niissä ei tapahdu alaisen ja esimiehen aitoa kohtaamista. Tällaisilla keskusteluilla voi olla jopa työhyvinvointia heikentävä vaikutus, koska ne heikentävät työmotivaatiota ja saattavat tuottaa alaiselle ahdistus- tai pelkokokemuksia. Työntekijöiden hyvinvointia eivät myöskään tue pettymykset tai turhautumiset kehityskeskustelujen loppupäätelmiin, jotka saatetaan kokea vuodesta toiseen samanlaisena mahdollisuutena muuttaa asioita. Tällöin kehittämistavoitteitakaan ei yleensä ole asetettu.(vrt. Mertala 2009).

Tämä tutkimus osoittaa, että *työhyvinvointia tukeva kehityskeskustelu ei ole esimieskeskeinen vaan kulloinkin paikalla olevan alaisen näkökulmasta asioita tarkasteleva ja etenkin hänen ammatilliseen kehittymiseensä keskittyvä*. Samaa tutkimustulokseen ovat tulleet myös Wink (2007) ja Rajaneva (2002),

jotka toteavat, että esimiesten tulisi kehityskeskustelussa puhua vähemmän itsestään ja omista asioistaan tai muita työntekijöitä koskevista asioista. Myös Ukkosen (1990) mukaan kehityskeskustelut ovat perinteisesti liian esimieslähtöisiä ja -johtoisia. Hän näkee vaikeutena sen, etteivät esimiehet osaa puhuttua ja ajatteluttua alaisiaan, jotta syntyisi aitoa dialogiin johtavaa keskustelua. Puhuttamiseen liittyy kysyminen, kuunteleminen ja toisen puolesta ajattelemisen minimoiminen. (Ukkonen 1990, 137 -139.) Nämä ovat tämänkin tutkimuksen mukaan edellytyksiä dialogisuuden toteutumiselle kehityskeskusteluissa ja muodostavat siten keskeisen kouluttautumishaasteen etenkin esimiehille, mutta myös alaisille. Tosin uusimmissa tutkimuksissa on viitteitä uudistuvista johtamisen käytänteistä organisaatioissa. Anneli Hujala (2008) on tutkiessaan johtajuuden moniäänisyyttä todennut, että johtamiseen hänen tutkimissaan organisaatioissa osallistuivat kaikki ja kehityskeskusteluissa pyrittiin dialogisuuteen, vaikka vastavuoroisuus ja kriittinen reflektio toteutuivatkin huonoiten.

Toisaalta tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskusteluun valmistautuva alainen odottaa esimiehen olevan aktiivinen niin kehityskeskustelun koolle kutsumisessa kuin asioiden esille ottamisessa itse keskustelussa. Tämä voi johtaa helposti käytäntöön, jossa esimies on myös kehityskeskustelun kuluessa liikaa äänessä ja toiminnallaan tukahduttaa alaisen uskalluksen puhua asioistaan. Pehkonen (2002) on tutkimuksessaan kiinnittänyt huomiota samaan ristiriitaan todeten, että työntekijät toisaalta kokivat lähijohtajan määrittelevän kehityskeskustelun kulun, mutta toisaalta kokivat, että he saattoivat vaikuttaa keskusteluun riittävästi. Kuitenkin on syytä huomioida, että alainen voi kokea olevansa altavastaajan asemassa, jos esimies aina tekee aloitteen keskustelusta.

Dialoginen vuorovaikutus

Kehityskeskustelun keskeinen tavoite on keskustelun muotoutuminen molempia osapuolia kehittäväksi. Tämä voi tapahtua vain ylittämällä mukavuusraja kehityskeskustelussa ja puhumalla myös tunteista. (mm. Wink 2007; Juuti 2006; Ronthy - Östberg & Rosendahl 2000 95, 104). Myös Hellsten pitää tärkeänä, että esimiehelle ja alaiselle kehittyy inhimillinen suhde, johon kuuluvat myös tunteet (Hellsten 2008, 6-8). Tämän tutkimuksen mukaan on selvää, että ellei mukavuusrajaa ylitetä kehityskeskustelussa, uskalleta puhua tunteista ja paneuduta siten syvempiin keskustelun kerroksiin, on keskustelu tavallista arkikeskustelua tai jopa jutustelua, monologia tai haastattelua ilman kehityskeskustelun kehittäviä elementtejä. Myös Heini Wink (2007) toteaa tutkimuksessaan, että kehityskeskustelut voivat olla dialogisia ja voimaannuttavia tai tavanomaisia keskusteluja. Liittäessään tunteet kehittävään keskusteluun hän toteaa, ettei tämän päivän työhyvinvointia tukevaksi johtamispuheeksi enää riitä tavanomaisen keskustelun käyminen.

Tässä tutkimuksessa käy ilmi, että työhyvinvointia edistävälle kehityskeskustelulle on ominaista se, että alainen ja esimies pohtivat asioita yhdessä pyrkien dialogiin. jossa keskustelijat liikkuvat eri näkökulmien, kokemusten, tunteiden, odotusten ja merkitysten välillä hakien keskinäistä yhteistä päämäärää. Tutkimuksen kertojien teksteissä juuri *keskustelutilanteen kohtaamisen taso luo kehityskeskustelulle sen laadukkuuden*. Laadukkuuteen ja kehityskeskustelun onnistumiseen liittyy myös esimiehen kyky asettua alaisen asemaan ymmärtäen hänen kokemuksiaan, tunteitaan ja odotuksiaan. Myös useiden muiden tutkimusten mukaan kehityskeskustelun onnistuminen ei riipu ainoastaan kehityskeskustelun sisällön hallinnasta, vaan myös hyvästä vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisen välillä. (mm. Wink 2007, Pehkonen 2002).

Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelu on hyvin intensiivinen tapahtuma esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehen aito välittäminen ja kiinnostus

korreloivat vahvasti työntekijän hyvinvointiin. Vastaavasti esimiehen välinpitämättömyys heikentää työntekijän työhyvinvointia vaikuttamalla hallinnan tunteeseen. Keskeinen kehityskeskustelun onnistumista ja samalla työhyvinvointia ennustava tekijä on esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laatu. Vuorovaikutuksen laatuun taas vaikuttavat esimiehen kyky kohdata alainen, asettua alaisen asemaan, olla läsnä ja alaista varten, arvostaa, kuunnella ja ymmärtää. Myös useiden muiden tutkimusten mukaan esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen toimivuus kehityskeskusteluissa on suorassa yhteydessä henkilöstön työhyvinvointitekijöihin. (Kanste 2007b; Kanste 2005; Mikkola 2006; Hukkanen 2005; Pietilä 2002; Siitonen 1999.)

Reflektio dialogissa

Oman elämän pohdinta, reflektio, on ihmisen perustavaa laatua oleva ominaisuus. Tarinoiden kertominen on niin persoonallisen kuin ammatillisenkin kasvun väline, jonka kautta ihminen rakentaa minuuttaan (Syrjälä 2007, 230). *Tämän tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelu on parhaimmillaan vapaata tarinan kerrontaa.* Jokaisesta kehityskeskustelusta muodostuu tarina, jonka kautta keskustelun osapuolet kehittävät ja rakentavat ammatillista ja persoonallista minuuttaan. Tämä mahdollistuu siinä dialogissa, joka syntyy alaisen ja esimiehen välille, koska rakentaakseen minuuttaan ihminen tarvitsee peilin, jona toinen keskustelija voi toimia. Tässäkin tutkimuksessa jokaisen tarinan kautta välittyi kokemus esimiehen ja alaisen kohtaamisen ainutkertaisuudesta ja erityisyydestä. Työhyvinvointia edistäväksi kohtaaminen muuttuu vasta silloin, kun osapuolet kokevat tulleen arvostetuiksi, kohdatuiksi ja kuulluiksi omana itsenään, keskustelussa puhutaan yhteisesti sovituista tärkeistä asioista sekä kyetään päättämään asioiden toteuttamisesta ja toteuttamisen seurannasta.

Työhyvinvointia edistävä keskustelu on kuuntelevaa keskustelua ja kuultuun vastaamista, se on merkitysten jakamista yhdessä ja siihen liittyy aina reflektio, asioiden pohtiminen. (Haarakangas 2008, 28-30; Juuti 2006; Valpola 2002, 10). Hujala (2008) on omassa tutkimuksessaan todennut, että johtami-

sen vuorovaikutusulottuvuuksista heikoimmin toteutuu johdon ja työntekijöiden välisen keskustelun vastavuoroisuuden lisäksi juuri kriittinen reflektio, joka pyrkii kyseenalaistavaan yhdessä pohtimiseen. Hujalan mukaan vastavuoroisuutta ja kriittistä reflektiota ehkäisevät käytännöt ovat usein huomaamattomia ja tiedostamattomia.

Hyvinvointijohtajuuden elementit

Tutkimuksen mukaan *kehityskeskustelu on osa laajempaa esimiestyön kokonaisuutta*. Kehityskeskustelussa esimieheys esiintyy johtajuuden edustajana. Samalla esimiehisyteen liitetyt odotukset ovat kokonaan tai osittain johtajuuteen liitettyjä odotuksia. Johtajuuden elementit nousevat vahvasti esille tutkimuksen tuloksissa mm. kokemuksena oikeudenmukaisuudesta, sitoutumisena sovittujen asioiden toteuttamiseen, turvallisuuden tunteena ja keskinäisen luottamuksen lujittumisena. Hellsten (2008, 6-8) toteaaakin, että on löydettävä muita tekijöitä kuin raha, joilla saada työntekijät tahtomaan työtään ja työpaikkaansa. Hänen mukaansa on mentävä syvemmälle ihmisen ymmärtämiseen, koska ihmisinä työntekijöillä on ihmisenä olemiseen liittyviä tarpeita. (kt. myös Rauramo, 39 - 40). Siksi on tärkeää tukea sellaista johtajuutta, joka ymmärtää ihmisenä olemisen perustarpeita, joita arvostuksen elementtinä mm. kokemus oikeudenmukaisuudesta edustaa. Oikeudenmukaisuutta johtamisessa on tutkinut myös Hietikko (2002), joka tutkimuksessaan toteaa, että osastonhoitajat esimiehinä kokivat johtavansa demokraattisesti ja oikeudenmukaisesti ja siten toteuttavansa humaania johtamisen ihmiskäsitystä.

Tutkimuksessa nousee vahvasti esiin se, että osittain kehityskeskusteluja käydään edelleen pelkästä hallinnollisesta velvollisuudesta. Esimies voi noudattaa organisaatiossa määriteltyjä menettelytapoja ja käydä kehityskeskustelut alaistensa kanssa, mutta todellinen johtamisen oikeudenmukaisuus rakentuu vasta toiminnan tasolla siinä tavassa, miten hän kehityskeskustelut käy ja miten hän sovitut asiat toteuttaa. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvioivat oikeudenmukaisen esimiehen tukevan, auttavan ja olevan läsnä, kannusta-

van, tarttuvan jämäkästi asioihin, olevan suunnitelmallinen ja ennakoiva, kuuntelevan henkilöstöä päätöksenteossa ja perustelevan päätökset. Myös Linna (2008) on tutkimuksessaan todennut, että työntekijän kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta voidaan parantaa juuri kehityskeskustelujen sekä valtuuttavan ja osallistavan kehittämistoiminnan avulla. Hän toteaa, että ainoastaan hyödylliseksi koetulla kehityskeskustelulla voidaan parantaa työntekijän oikeudenmukaisuuskokemuksia. Hänen mukaansa hyödyttömiksi koetut kehityskeskustelut heikentävät työntekijän oikeudenmukaisuuskokemusta jopa voimakkaammin kuin keskusteluja käymättömillä. (Linna 2008).

Nykyisen maailmanlaajuisen talouskriisin aikana on merkille pantava Linnan (2008) tutkimustulos siitä, että epävarmoina aikoina työntekijät kiinnittävät oikeudenmukaisuuden toteutumiseen tavallista enemmän huomiota. Linnan ohella myös Suonsivu (2003, 229, 233) toteaa tutkimustuloksissaan, että työyksiköihin tulee luoda luottamukselliset käytännöt säännöllisille esimiehen ja alaisen välisille keskusteluille, koska johtamisen tavoilla kuten oikeudenmukaisuuden asteella ja molemminpuolisen luottamuksen määrällä, on selkeä yhteys työuupumuksen ja masennuksen asteeseen. Kun työntekijät kokevat, ettei esimiehillä ole heille aikaa eikä heitä kuunnella, työuupumuksen ja masennuksen oireet voimistuvat. Suonsivunkin tutkimuksen mukaan juuri laman aikana nämä työntekijöiden kokemukset voimistuivat ja johtivat lisääntyneeseen riskiin masentua.

Esimies- ja alaistaidot

Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelussa esimiesrooliin liitetään selkeästi enemmän odotuksia kuin alaisrooliin. Esimiehen odotetaan ottavan vastuun kehityskeskustelun onnistumisesta, vaikka toisaalta esimiehen ja alaisen yhteisvastuutakin halutaan nostaa esiin. Työhyvinvoinnin kannalta tarkasteltuna tärkeämpää on kuitenkin se, mitä alainen ajattelee yhteistyöstä, kuin se, mitä esimies kuvittelee itsestään tai tekemisistään. Myöskään pelkkä puhetaito ei tutkimuksen mukaan ole sama asia kuin keskustelutaito, sillä keskustelu

on ymmärtämisen ja ymmärretyksi tulemisen edellytys. Tutkimuksen mukaan kuitenkin vielä liian usein näyttää toteutuvan tilanne, jossa työelämän osapuolet arvailevat toisistaan ilman yhteisen merkityksen ymmärrystä. Arvailu ei ole kehityskeskustelun tarkoitus, vaan sellainen toinen toisensa tuntemaan oppiminen, jossa keskinäinen tuntemus ja siten syntyvä luottamus voi kannatella myös työn arkipäivässä kehityskeskustelujen ulkopuolella. Samoin kuin Pehkonen (2002) toteaa tutkimuksessaan, osoittaa tämäkin tutkimus, että esimiesten omien esimiestensä kanssa käymillä kehityskeskusteluilla on suuri merkitys. Kyetäkseen ymmärtämään alaistaan on esimiehenkin saatava oma-kohtainen kokemus ymmärretyksi ja tuetuksi tulemisesta.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella palautteella, siitä keskustellulla ja sen pohdinnalla on työhyvinvointia edistävässä kehityskeskustelussa merkittävä rooli. Se liittyy sekä työsuorituksiin että vuorovaikutukseen ja sen keskeinen päämäärä on synnyttää jotakin uutta. Annetulla palautteella oli tärkeä merkitys kummankin osapuolen kehittymiselle ja uusien oivallusten syntymiselle. Myös Berlin (2008) on tutkimuksessaan todennut, että palaute toimii työsuorituksessa menestymisen refleктоimisen työkaluna. Hänen mukaansa avoimessa dialogissa tapahtunut keskustelu myönteisen palautteen sisällöstä auttoi synnyttämään uusia, oivaltavia ja jaettuja näkemyksiä. Sen sijaan kielteisen palautteen refleктоimisen apuna olisi Berlinin mukaan voinut käyttää enemmän kysymistä, kuuntelemista, positiivisen keskusteluilmapiiirin luomista sekä halukkuutta toisen näkemyksen ymmärtämiseen. (Berlin 2008.)

Psykologinen sopimus

Tässä tutkimuksessa organisaatioon ja esimieheyteen sen edustajana sekä alaisuuteen liittyviä odotuksia kuvataan tavalla, joka täyttää psykologisen sopimuksen tunnusmerkit. Scheinin (1977) mukaan psykologinen sopimus liittyy esimiehisyden ja alaisuuden toisiinsa. Kirjoittamattomana ja sanallisesti puhumattomana psykologisen sopimuksen ilmeneminen kehityskeskustelussa lienee sen vaikeimmin hahmotettavia elementtejä. Schein (1977, 24) toteaa

kuitenkin *psykologisen vaihtosopimuksen* sisältämällä odotuksilla olevan erittäin voimakkaita *ihmisten käyttäytymistä ohjaavia vaikutuksia*. Tämän tutkimuksen mukaan psykologinen sopimus on kehityskeskustelussa koko ajan vahvasti läsnä oleva elementti. Se on läsnä työntekijöiden odotuksissa, havainnoissa, mielikuvissa ja päätelmissä, joita ei useinkaan lausuta ääneen.

Erittäin merkittävää on huomata, että jokainen kehityskeskustelu toimii organisaation ja yksilön välisen psykologisen sopimuksen solmimis-, uusinta- tai vahvistamistapahtumana. Esimies toimii organisaation edustajana ja siinä roolissa hän on vastaamassa kaikkiin niihin psykologisella tasolla tapahtuvaa vaihdantaa koskeviin odotuksiin, joita alaisella organisaatiota kohtaan on. *Tämän tutkimuksen mukaan vaihdantaa tapahtuu tai sitä odotetaan tapahtuvan etenkin yksilönä kohtaamisen alueella*. Myös palautteen, kannustuksen, rohkaisun, keskinäisen luottamuksen ja rehellisyyden alueilla toivotaan vaihdantaa. Lisäksi kehitysideoiden, ongelmaratkaisujen ja yhdessä sovittujen kehityskeskustelun seurantatoimien alueille kohdistuu odotuksia ja vaihdantaa esimiehen ja alaisen välillä. Siitosen (1999) mukaan nämä ovat myös työntekijöitä voimaannuttavia seikkoja. Hän toteaa myös, että erityisesti alaistensa hyvinvointia mahdollistaville esimiehille on tärkeää ihmisen voimaantumisprosessin tunteminen. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet myös Oksanen ym. (2008) tutkiessaan työpaikkojen sosiaalisen pääoman merkitystä työhyvinvoinnille. Korkean sosiaalisen pääoman työyhteisöissä vallitsi oikeudenmukaisuus, luottamus esimieheen ja työkavereihin sekä avoimuus ja toimivat keskustelukäytännöt. Työpaikoilla, joissa oli korkea sosiaalinen pääoma, tapahtui paljon vaihdantaa psykologisella tasolla ja se suojasi sairauksilta. Matalan sosiaalisen pääoman työpaikoilla vaihdanta oli vähäistä ja se altisti mm. masennukselle ja korkealle verenpaineelle. (Oksanen, Kouvonen, Kivimäki, Pentti, Virtanen, Linna & Vahtera 2008).

Tämän tutkimuksen mukaan *esimiehen ja alaisen välisen kohtaamisen laatu ja taso kehityskeskustelutilanteessa näyttää olevan suorassa yhteydessä psykologisen sopimuksen vaihdannan aktiivisuuteen ja määrään sekä etenkin psykologisen sopimuksen pysyvyyteen ja pitävyyteen*. Yksilön työhyvinvoinnin

kannalta on oleellista, että psykologisen sopimuksen olemassaolo muistetaan jokaisessa kehityskeskustelussa ja sen suomia mahdollisuuksia myös hyödynnetään niin yksilöiden työhyvinvoinnin kuin organisaation kehittymisen ja menestymisen kannalta. Haasteellista jatkossa onkin, miten psykologinen sopimus tehdään näkyväksi ja ymmärrettäväksi osaksi kehityskeskustelua.

Organisaation kehityskeskusteluun osoittamat resurssit ja johdon esimerkki

Jokainen työntekijä on aikansa lapsi. Työelämässä ihmisten valintoihin vaikuttavat mm. millaista ihmiskuvaa arvostava organisaatiokulttuuri on vallalla työelämässä. Rajaneva (2002) toteaa, että organisaation johdon ihmiskäsitys luo pohjan vallitsevalle organisaatiokulttuurille, joka joko tukee kehityskeskustelua tai tuhoaa keskustelut. Tämän tutkimuksen mukaan vallitsevissa organisaatiokulttuureissa on piirteitä kaikista neljästä organisaation johdon ihmiskäsityksistä. Työhyvinvointia edistävien kehityskeskustelujen käyminen edellyttää arvostavaa, sallivaa, työntekijää kunnioittavaa ja hänen kehittymistään kaikin tavoin tukevaa toimintatapaa organisaatiossa. Samoin kuin Hietikko (2002) toteaa tutkimuksessaan myös tämän tutkimuksen mukaan organisaation johto luo kehityskeskustelujen perustan ja puitteet omalla esimerkillään, kehityskeskusteluihin kannustavalla toiminnallaan ja antamalla riittävät resurssit niin kehityskeskustelujen kuin sovittujen asioiden toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelujen laadun toteuttamisen keskiössä ovat kuitenkin esimiehet keskijohdon edustajina. Samaan päätelmään on tullut Karjalainen (2007, 92), joka tutkimuksessaan toteaa, että keskijohtoon kuuluvat esimiehet toimivat organisatorisen sijaintinsa vuoksi tärkeässä roolissa strategisen tiedon välittäjinä, viestijöinä ja sovittelijoina. Toisaalta tämä tutkimus korostaa sitä, että esimiehillä tulee olla myös valtaa toteuttaa kehityskeskustelussa alaisilleen lupaamiaan ja alaistensa kanssa sopimia asioita.

Kehityskeskustelukoulutus

Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelukoulutus liittyy yhtenä osatekijänä organisaation kehityskeskustelulle osoittamiin resursseihin. Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelun vaikutus yksilön työhyvinvointiin on kiistämätön. Vaikka kehityskeskustelujen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa eikä valmiiksi kirjoitettuja vuorosanoja, olisi niin työntekijän kuin työnantajan etu, että kehityskeskusteluihin toimintamallina ja keskustelujen käytännön toteuttamiseen annettaisiin koulutusta. Alkuvaiheessa ehkä suurelta tuntuva panostus henkilöstön hyvään kouluttamiseen kehityskeskustelujen maailmaan *maksaa itsensä takaisin työntekijöiden lisääntyneinä työhyvinvointivaikutuksina, jotka näkyvät työtyytyväisyytenä, motivoituneisuutena, voimavaraistumisena, parantuneena hallinnan tunteena työssä ja omassa elämässä, vähentyneenä riskinä työuupumukselle ja masennukselle sekä sairauspäivien laskuna.* Taloudellisesti mitattuna säästyneet rahasummat ovat vuositasolla erittäin merkittäviä. Työntekijän yhden sairauspäivän tiedetään laskentatavasta riippuen tuottavan työnantajalle 100 - 300 euron kulut. (Strategia - Kaiku. 2009.www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset./public.)

Vaikka harjaantuneisuus kehityskeskusteluihin ja niiden merkityksen syvällinen ymmärtäminen tapahtuukin vasta käytännön harjoituksen myötä, olisi jokaisen esimiehen ja alaisen saatava itselleen perustiedot ja -valmiudet kehityskeskustelujen käymiseen. Samaan johtopäätelmään ovat päätyneet mm. Anneli Valpola (2000,10) ja Pauli Juuti (1998,11). Myös Maukonen (2005) ja Pehkonen (2002) korostavat tutkimustuloksissaan kehityskeskustelukoulutuksen järjestämisen tärkeyttä.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua

Tässä laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkimusaineisto hankittiin kertojien tarinoista ei ollut olemassa yhtä todellisuutta, vaan se rakentui erilaisista

merkitystulkkinnoista, jotka syntyivät tutkijan ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden välille. Lähtökohtana on pidettävä sitä, että jokainen kertoja on oman kokemuksensa asiantuntija ja jokainen kertomus on tosi siitä näkökulmasta kuin se on kerrottu. (Hirsjärvi & Hurme 2001,137.)

Tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden käsitteet perustuvat siihen ajatukseen, että tutkija voi aina päästä objektiiviseen totuuteen. Tosiasiassa tutkimuksen tiedonantajana toimivan ihmisen on voitava olla vapaa ennakkoon asetetuista oletuksista, jotta saatava tieto olisi mahdollisimman todenperäistä. Tästä seuraa väistämättä tutkimuksellisia luotettavuusongelmia siten, kuin validiteetti ja reliabiliteetti perinteisesti määritellään. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.) Laadullisessa tutkimuksessa tuotettu tulkinta on aina tutkijan persoonallinen näkemys, jossa ovat mukana hänen omat tunteensa, intuiotensa ja kokemuksensa. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa ei ole yleistettävyyttä eikä toistettavuus vaatimusta. (Nieminen 1998, 215.)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetyt validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet pohjautuvat pääosin tilastollisiin määreisiin. Tästä syystä näitä on vaikeaa, jopa mahdotonta käyttää laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä. Luotettavuuden kriteerien on hahmotuttava tutkimusprosessin analyysissä. (Perttula 1997, 39, 40; Metsämuuronen 2005, 57, 62.)

Perttula (1997) on esittänyt merkityssuhteisiin kohdistuvien laadullisten tutkimusten luotettavuuden arviointiin tarkoitettuja kriteereitä. Perttulan mukaan luotettavuuden kriteereitä ovat tutkimusprosessin johdonmukaisuus, reflektointi ja reflektoinnin kuvaus, aineistolähtöisyys, kontekstisidonnaisuus, tavoiteltavan tiedon laatu, metodien yhdistäminen, tutkijayhteistyö, tutkimustyön subjektiivisuus ja tutkijan vastuullisuus. (Perttula 1997, 42.)

Tutkimusprosessin johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavan ilmiön perusrakenne, tutkimusaineistonhankintatapa, teoreettinen lähestymistapa ja tutkimuksen raportointitapa muodostavat mielekkään kokonaisuuden. (Perttula 1997, 42). Tässä tutkimuksessa tietoa tuotettiin tulkitsemalla tiedonantajien kielellisiä ilmauksia induktiivisella eli aineistosta lähtevällä

sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on joukko menettelytapoja, joiden avulla tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen tehdään havaintoja, kerätään tietoja, luokitellaan sekä järjestetään laadullista aineistoa johdonmukaisesti ja systemaattisesti. Kun on kyse inhimillisten merkitysten ymmärtämisestä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta, analyysin avulla saadaan luotua selkeyttä strukturoimattomaan kirjallisessa muodossa olevaan aineistoon tulkintojen tekemiseksi. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 105-106; Kyngäs & Vanhanen 1999; Cavanagh 1997.)

Tutkimusprosessiin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus taas merkitse vaatimusta, jossa tutkijan on kyettävä perustelemaan tutkimukselliset valintansa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimusraportin on annettava lukijalle mahdollisuus hahmottaa tutkimusprosessin kulku sen kaikissa vaiheissa. (Perttula 1997, 42.) Tässä tutkimuksessa esimerkit tärkeiden ilmaisujen etenemisestä eri luokkiin sekä suorat lainaukset aineistosta auttavat lukijaa arvioimaan tutkijan tekemiä valintoja.

Tutkimusaineisto on tutkimusprosessin kokonaisuudessa keskeisimmässä asemassa. Tutkimusprosessiin kontekstisidonnaisuudella viitataan joko ihmisen sidonnaisuudesta ulkoiseen tutkimustilanteeseen tai ihmisen sisäiseen, koettuun maailmaan. (Perttula 1997, 42- 43.) Narratiivisen aineistotekstin on tarkoitus vakuuttaa lukijansa todentunnusta. Luotettavuuden kannalta olennaista on se, että tarinan maailma avautuu lukijalle ja hän kykenee tekstin välityksellä eläytymään tarinan kertojien asemaan. Todentuntu ei perustu perusteluihin tai väitelauseisiin, vaan se on tunne jostain sellaisesta, joka puhuttelee tarinan lukijaa sen kautta, mitä hän on itse elämässään kokenut. Hyvässä tarinassa on jotain tuttua, mutta samalla se tuo mukanaan jotain uutta. Parhaimmillaan tarinan todentuntu havahduttaa lukijaa, avaa lukijan ajattelussa uusia näkökulmia, avartaa hänen maailmaansa ja saa näkemään asioita uudessa valossa. (Syrjälä 2007, 240; Heikkinen 2007, 153; Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999.)

Tavoiteltavan tiedon laatu tässä tutkimuksessa oli käsitteellinen useamman ihmisen merkityssuhteiden kuvaaminen. Metodien yhdistämistä tässä tutkimuksessa edusti se, että tutkimusaineisto kerättiin tarinoista, jotka analysoitiin sisällönanalyysillä. Näin tutkija sai mahdollisimman paljon kokemuksellisia alkuperäisilmauksia analysoitavaksi. Tutkijayhteistyötä tässä tutkimuksessa edustaa tutkimustulosten vertailu muihin suomalaisiin kehityskeskustelua koskeviin tutkimuksiin. (Perttula 1997, 43.) Varmistaakseen tutkimuksen luotettavuutta tutkija pyysi tutkimuksen loppuvaiheessa erästä tutkimukseen osallistunutta tarinan kirjoittajaa lukemaan tutkimustulokset ja kommentoimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luettuaan tutkimuksen tarinan kirjoittaja vastasi: *”Mittään erityistä huomautettavaa en osaa luotettavuudesta sanoa. Mielestäni tutkimus mittaa juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Näin olet saanut asiaa parhaiten oleellisen irti.”*

Tutkimustyön subjektiivisuus tarkoittaa, että tutkija on tajunnallisen olentona tutkimustyönsä subjekti. Tutkijan tehtävänä on löytää ja paljastaa tosiasioita niin, että tutkittavien näkökulma ja ”ääni” pääsevät esille. Tutkijan työhön ja tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen vaikuttavat kuitenkin aina tutkijan omatkin arvolähtökohdat. Niistä ei ole mahdollista irrottautua missään tutkimuksen vaiheessa. Toisaalta oivaltavuus välittää lukijalle tunteen analyysin aitoudesta ja tarinan merkitysten syvällisestä ymmärtämisestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2007, 152, 154 -155; Perttula 1997, 43.)

Tutkijan vastuullisuus merkitsee sitä, että tutkijan on suoritettava kaikki tutkimukselliset toimenpiteet systemaattisesti. Koska tutkija ei pysty näyttämään toteen toimintaansa kaikissa tutkimuksellisissa yksityiskohdissa, on tutkijalla itsellään merkittävä vastuu tutkimuksen luotettavuudesta. (Perttula 1997, 43.) Tässä tutkimuksessa erityisesti vapaamuotoisen aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi olivat työläitä vaiheita ja saattoivat aiheuttaa virhelähteitä mm. valikoidun otannan ja tarinan kirjoittajien kokemusten väärinymmärryksen kautta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

9.3 Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys työelämässä

Tutkimustulosten mukaan kehityskeskustelu on haasteellinen väline yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseen, mutta onnistuessaan se luo mahdollisuuden päästä molemminpuoliseen kokemukseen esimiehen ja alaisen hyvästä, tavoitteellisesta ja työhyvinvointia tukevasta kohtaamisesta. Kehityskeskustelu on selkeästi *prosessi*, jonka tavoitteena on aina jonkinlainen työhyvinvointia edistävä muutos, ammatillinen tai inhimillinen kasvu. Vuorovaikutteisen prosessin elinvoimaisena ja vuodesta toiseen etenevänä ja kehittyvänä pitäminen on jokaisen yksittäisen kehityskeskustelun keskeinen haaste. Kehityskeskusteluprosessin toimivuus kuitenkin paranee oleellisesti, kun keskustelukerrat ja keskustelijoiden toinen toisensa tunteminen lisääntyvät. Keskustelujen käyminen organisaation velvoittamana hallinnollisena velvollisuutena ei sen sijaan tuota hyvinvointia, koska niissä ei tapahdu alaisen ja esimiehen aitoa kohtaamista.

Tämän tutkimuksen mukaan juuri *keskustelutilanteen kohtaamisen taso luo kehityskeskustelulle sen laadukkuuden*. Pelkkä puhetaito ei ole sama asia kuin keskustelutaito. Työhyvinvointia edistävässä kehityskeskustelussa alainen ja esimies pohtivat asioita yhdessä pyrkien dialogiin, jossa keskustelijat liikkuvat eri näkökulmien, kokemusten, tunteiden, odotusten ja merkitysten välillä hakien keskinäistä yhteistä päämäärää. Tutkimuksen mukaan on selvää, että ellei mukavuusrajaa ylitetä kehityskeskustelussa, uskalleta puhua tunteista ja paneuduta siten syvempiin keskustelun kerroksiin, on keskustelu tavallista arkikeskustelua tai jopa jutustelua, monologia tai haastattelua ilman kehityskeskustelun kehittäviä elementtejä.

Työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelu ei ole esimieslähtöinen vaan alaisen näkökulmasta asioita tarkasteleva. Myös alaisella on yhteisvastuuta keskustelun onnistumisesta. Tässä tutkimuksessa esiin nousutta käytäntöä siitä, että alaitaitoihin liittyen alaiselle annetaan huomattavasti enemmän vastuuta

kehityskeskustelun koolle kutsumisesta ja sen sisällön etukäteisvalmistelusta sekä itse keskustelusta, kannattaisi kehittää edelleen ja ottaa laajempaan käyttöön. Samalla molemmille keskusteluosapuolille jakautuva vastuu tasoit-taisi tietä tasavertaisuuden kokemukselle itse keskustelutilanteessa.

Kielteisesti värityneet kokemukset kehityskeskustelusta liittyvät epäsäännöllisiin tai haitallisilla tavoilla käytyihin kehityskeskusteluihin, keskustelussa sovit-tujen asioiden toteuttamisen laiminlyönteihin tai ajan puutteeseen toteuttaa keskustelu. Keinona kielteisten kokemusten välttämiseksi voisi toimia kehitys-keskusteluvuosikello. Yhtenä tämän tutkimuksen johtopäätelmänä tutkija esit-tääkin, että työyhteisöissä kannattaisi harkita kehityskeskusteluvuosikellon käyttöönottoa talousvuosikellon tavoin. Kehityskeskusteluvuosikello poikkeaisi kuitenkin talousvuosikellosta siinä, että se olisi yksilöä koskeva ja vastuuta sen oikea-aikaisuudesta kantaisivat alainen ja esimies yhdessä. Kehityskes-kusteluvuosikellon avulla olisi paremmin mahdollista varmistaa kehityskeskus-telukertojen tiheyden tiivistäminen, keskustelujen sisällön pienempiin osiin pilkkominen, yksilökohtaisten tavoitteiden toteutumisen arviointi, tarkistaminen ja seuraaminen sekä niiden työyksikön tavoitteisiin sitominen tasaisesti koko työskentelyvuoden ajan. Samalla varmistuisi esimiehen ja alaisen välisen ke-hittävän keskustelun riittävä harjoittelu ja toistuminen.

Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia edistävä kehityskeskustelu on osa laa-jempaa esimiestyön kokonaisuutta. Kehityskeskustelussa esimiehisyys esiin-tyy työhyvinvointijohtajuuden edustajana. Johtajuuden elementit ovat koke-muksia oikeudenmukaisuudesta, sitoutumisesta sovittujen asioiden toteutta-miseen, turvallisuuden tunteesta ja keskinäisen luottamuksen lujittumisesta. Oikeudenmukainen esimies tukee, auttaa ja on läsnä, kannustaa, tarttuu jä-mäkästi asioihin, on suunnitelmallinen ja ennakoiva, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa ja perustelee päätökset. Nykyisen maailmanlaajuisen talo-uskriisin aikana merkillä pantavia ovat tutkimustulokset, joissa on todettu työn-tekijöiden kiinnostavan epävarmoina aikoina oikeudenmukaisuuden toteutumi-seen tavallista enemmän huomiota. (Linna 2008). Suonsivunkin (2003) tutki-muksen mukaan etenkin laman aikana työntekijöiden kokiessa, ettei esimiehil-

lä ole heille aikaa eikä aikaa kuunnella heitä, työuupumuksen ja masennuksen oireet voimistuivat.

Tästä tutkimuksesta käy ilmi, että psykologinen sopimus on kehityskeskustelussa läsnä koko ajan työntekijöiden odotuksissa, havainnoissa, mielikuvissa ja päätelmissä, joita ei useinkaan lausuta ääneen. Jokainen kehityskeskustelu toimii organisaation ja yksilön välisen psykologisen sopimuksen solmimis-, uusinta- tai vahvistamistapahtumana. Esimies toimii organisaation edustajana ja siinä roolissa hän on vastaamassa kaikkiin niihin psykologisella tasolla tapahtuvaa vaihdantaa koskeviin odotuksiin, joita alaisella organisaatiota kohtaan on.

Tämän tutkimuksen mukaan esimiehen ja alaisen välisen kohtaamisen laatu ja taso kehityskeskustelutilanteessa näyttää olevan suorassa yhteydessä psykologisen sopimuksen vaihdannan aktiivisuuteen ja määrään sekä etenkin psykologisen sopimuksen pysyvyyteen ja pitävyyteen. Yksilön työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että psykologisen sopimuksen olemassaolo muistetaan jokaisessa kehityskeskustelussa ja sen suomia työntekijöitä voimaannuttavia mahdollisuuksia myös hyödynnetään niin yksilöiden työhyvinvoinnin kuin organisaation kehittymisen ja menestymisen kannalta. Haasteellista jatkossa onkin, miten psykologinen sopimus tehdään näkyväksi ja ymmärrettäväksi osaksi kehityskeskustelua.

Tässä tutkimuksessa esiin nousseiden kehittämistarpeiden mukaan kehityskeskusteluihin kouluttautumisprosessi voisi sisältää 4-5 osiota, joista ensimmäisessä voisi keskittyä herättelemään osallistujien kiinnostusta alustamalla lyhyesti siitä, mitä jokaisen alaisen ja esimiehen tulisi tietää kehityskeskustelusta sekä kartoittamalla koulutettavien omia kokemuksia kehityskeskustelusta. Toisessa osassa voisi käsitellä kehityskeskusteluihin liittyviä tutkimuksia ja tarkastella esimerkkinä videoitua kehityskeskustelua. Kolmannessa osassa keskeisessä roolissa voisi olla dialogisuuden edellytykset ja merkitys kehityskeskustelussa. Esimerkein ja harjoittein voisi tutkia aidon kiinnostuneisuuden, läsnä olemisen, intensiivisen kuuntelemisen, toiselta kysymisen sekä elekielen merkityksiä kehityskeskustelussa. Neljänteen osaan voisi kuulua kehityskes-

kustelun harjoittelu aidossa tilanteessa oman esimiehen tai alaisen kanssa. Tarkastelun kohteena voisi olla psykologisen sopimuksen todentumisen havainnointi. Viidennessä osassa voisi vielä palata aiempiin osioihin ja keskustella yleisellä tasolla saaduista kokemuksista sekä kerrata keskusteluun liittyneitä vaikeimmilta tuntuneita asioita tai asiakokonaisuuksia.

Kehityskeskustelukoulutus liittyy yhtenä osatekijänä organisaation kehityskeskustelulle osoittamiin resursseihin. Alkuvaiheessa ehkä suurelta tuntuva panostus henkilöstön hyvään kouluttamiseen kehityskeskustelujen maailmaan maksaa itsensä takaisin työntekijöiden lisääntyneinä työhyvinvointivaikutuksina, jotka näkyvät työtyytyväisyytenä, motivoituneisuutena, voimavaraistumisena, parantuneena hallinnan tunteena työssä ja omassa elämässä, vähentyneenä riskinä työuupumukselle ja masennukselle sekä sairauspäivien laskuna. Taloudellisesti mitattuna säästyneet rahasummat ovat vuositasolla erittäin merkittäviä.

Työhyvinvointia edistävien kehityskeskustelujen käyminen edellyttää arvostavaa, sallivaa, työntekijää kunnioittavaa ja hänen kehittymistään kaikin tavoin tukevaa toimintatapaa organisaatiossa. Organisaation johto luo kehityskeskustelujen perustan ja puitteet omalla esimerkillään, kehityskeskusteluihin kannustavalla toiminnallaan ja antamalla riittävät resurssit niin kehityskeskustelujen kuin niissä sovittujen asioiden toteuttamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan kehityskeskustelujen laadun toteuttamisen keskiössä ovat kuitenkin esimiehet keskijohdon edustajina.

Tutkimuksen perusteella kehityskeskustelulle tulisi laatia laatuvaatimukset, joiden avulla kehityskeskustelujen työhyvinvoinnin edistäminen voidaan varmistaa. Kehityskeskusteluissa virheettömyyteen perustuva laatukäsitys voisi tarkoittaa organisaatiolähtöistä lähestymistapaa, jossa mitataan kehityskeskustelujen teoreettista hallintaa, teknistä oikeaoppisuutta ja siten saavutettavaa sosiaalista ja taloudellista hyötyä. Käyttäjäpohjainen laadun tarkastelutapa kehityskeskustelussa taas voisi tarkoittaa työntekijälähtöistä lähestymistapaa, jossa mitataan työntekijöiden tyytyväisyyttä kehityskeskusteluihin ja hei-

dän kokemukstaan kehityskeskustelujen merkityksestä työhyvinvoinnille. (Vrt. Lillrank).

Laatuvaatimusten tulisi sisältää suosituksia siitä, millaisia asioita työhyvinvointia tukevaan kehityskeskusteluun tulee sisällyttää. Tutkimuksen mukaan tarvitaan koulutusta siitä, mitä vaiheita liittyy sellaiseen kehityskeskusteluun, joka tukee työhyvinvointia sekä millaisia vuorovaikutustaitoja keskustelun osapuolilla tulee olla. Näin voitaisiin varmistaa kehityskeskustelun sisällöllistä onnistumista ja käyttöä organisaatioiden kaikkien ammattiryhmien työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tuloksia ja ehdotuksia voidaan käyttää ainakin tutkimuksen kohdeorganisaatioiden kehityskeskustelujen sisällölliseen kehittämiseen. Tutkimustuloksia voidaan käyttää työelämän laadun parantamiseen ja terveyden edistämiseen työpaikkakohtaisesti räätälöiden. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää myös työhyvinvoinnin johtamiskoulutuksessa työhyvinvointia edistävien kehityskeskustelukäytänteiden luomiseen, kehittämiseen, uudistamiseen sekä opettamiseen. Tutkimustuloksia voidaan käyttää myös kehityskeskustelutaitojen opettamisessa muissa ammatillisissa opinnoissa. Tutkimustulokset ja -päätelmät voivat toimia avauksina dialogisen vuoropuhelun sekä psykologisen sopimuksen entistä paremmassa huomioimisessa kehityskeskustelun toteutuksessa.

Tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään Kaakon Kaksikon Työhyvinvointi muutoksessa -hankkeen jatkohankkeessa, jossa keskeisinä tavoitteina olisivat työyhteisöjen rakenteiden vahvistaminen sekä osaamis-, luottamus ja työhyvinvointipääoman kehittäminen. Hankkeen keskeisinä kehittämismenetelminä olisivat dialogi ja keskustelu. Tutkimustuloksista pyritään saamaan artikkeleja myös sellaisiin ammattilehtiin, joilla on kiinnostusta työhyvinvoinnin edistämistä koskevien toimintatapojen ja niihin liittyvän tutkimustiedon levittämiseen.

9.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen mukaan kehityskeskustelu on monipuolinen työkalu, jota voidaan käyttää työelämän hyvinvoinnin lisäämiseen monista näkökulmista tarkastellen ja painottaen. Jatkossa muutoksessa elävien työyhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi voisi tutkia kehityskeskustelun käyttömahdollisuuksia muutoksen johtamisessa. Erikseen tai samaan tutkimukseen liittäen voisi tutkia organisaatioiden johdon näkemyksiä ja sitoutuneisuutta kehityskeskusteluihin. Tutkimisen arvoista olisi myös se, miten kehityskeskustelu johdon mielestä sijoittuu työhyvinvointijohtajuudessa.

Tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin voisi tutkia kehityskeskustelujen terveyden edistämisaikutuksia, niiden yhteyttä henkilöstön työuupumus- ja masennusoireisiin sekä kehityskeskusteluja käyvien organisaatioiden sairauspoissaoloihin. Myös psykologisen sopimuksen ymmärrettävyys, todennettavuus ja sisäistetty käyttö kehityskeskusteluprosessissa voisi olla jatkotutkimusaiheena. Samaan tutkimukseen voisi liittää tarkastelunäkökulman, jossa tutkittaisiin vuorovaikutteisen johtajuuden merkitystä psykologiselle sopimukselle.

Joissakin tutkimuksissa mm. Oksanen ym. (2008) on todettu, että huonoksi koetut vaikutusmahdollisuudet, yksipuolinen työ ja etenkin laadultaan huono vuorovaikutus esimiehen kanssa lisäävät työntekijän sairausriskiä huomattavasti enemmän kuin elämäntapatekijät, kuten tupakointi, lihavuus ja liikkumattomuus. Mielenkiintoista olisi tietää, missä määrin kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa näihin edellä mainittuihin työstä johtuviin pahoinvointitekijöihin.

Kehityskeskustelulle tulisi laatia laatukriteerit ja laadun arviointikriteeristö. Niitä varten voisi kvantitatiivisella tutkimuksella tutkia nyt saatujen ja aiempien tutkimustulosten pitävyyttä kriteeristön pohjana.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo: WSOY.
- Aarnio, H. & Enqvist. J. 2001. Dialoginen autenttinen oppiminen verkossa: Diana -malli ammatillisen osaamisen rakentamiseen. Helsinki: Opetushallitus.
- Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Andersson, C. 2007. Saako kulttuuri meidät terveemmiksi? Luento 23.11.2007. Helsinki: Mielenterveysmessut.
- Armstrong, M. & Baron, A. 1998. Performance Management: The New Realities. London: Institute of personnel and development.
- Baker, E. K. 2005. Työvälineenä oma persoona. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Acta Universia Wasaensia no 198. Väitöskirja.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa: Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S.(toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, s. 75- 117. Jyväskylä: PS - kustannus
- Cavanagh, S. 1997. Content analysis: concepts, methods and applications. Nurse Researcher 4(3), s. 5-6.
- De Mello, A. 2005. Havahtuminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Engqvist, A. 1990. Utvecklingssamtal som förändringsinstrument. Teoretisk och empirisk analys. Uppsala Universitet. Doctorsavhandling.
- Erkkilä, R. 2005. Narratiivisen kokemuksen tutkimus: koettu paikka, tarina ja kuvaus. Teoksessa: Perttula. J. & Latomaa. T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Helsinki: Dialogia.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.
- Haarakangas, K. 2008. Parantava puhe. Helsinki: Magentum Oy.
- Hayes, N. 1994. Foundations of Psychology. An introductory text. London: Routledge.

Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2001. Dialogi - Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: WSOY

Heikkinen, H.L.T. 2007. Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksina. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin 2. korjattu ja täydennetty painos. s. 142-156. Juva: PS- kustannus.

Heikkinen, H. L. T. 2000. Tarinan mahti. Narratiivisuuden teemoja muunnelmia. Tiedepolitiikka 25 (4), s. 47 -58.

Heikkinen. H. L. T., Huttunen. R. & Kakkori. L. 1999. ”Ja tämä tarina on tosi...” Narratiivisen totuuden ongelmista. Tiedepolitiikka 4 (3), s. 39 -52.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hellsten, T. 2008. Esimies johtaa persoonallaan. Premissi. Terveys – ja sosiaalialan erikoisjulkaisu 1/2008, s. 6-8.

Hietikko, R. 2002. Osastonhoitajan johtamistoiminta ja kehityskeskustelu. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Hirsjärvi, S., Remes. P. & Sajavaara. P. 2007 Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001 Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirvihuhta, H. & Litovaara. A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Tammi.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion Yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Kuopion Yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Väitöskirja.

Hukkanen, E. 2005. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittämisessä. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveystieteiden laitos. Pro gradu - tutkielma.

Hyvinkään - Riihimäen seudun ammatti- ja aikuisopisto. 2007. Johtamisen erikoisammattitutkinto. Kehityskeskustelun arviointilomake.

Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 696. Väitöskirja.

Ihanus. J. & Lipponen. 1997. Jerome Bruner, kulttuuripsykologia ja narratiivinen ajattelu. Psykologia 32, s. 253 – 260.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Vesterinen. P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 77- 91. Helsinki: WSOY pro.

Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: PS - kustannus.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: WSOY.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja n:o 42. Johtamistaidon opiston julkaisuja. Tampere: Tammer - paino Oy.

Kanste, O. 2007a. Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla. Tieteellinen artikkeli. Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 3/2007, s. 42 -47.

Kanste, O. 2007b. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Hoitotiede. Vol. 19, no 6/-07, s. 338 - 348.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun Yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Väitöskirja.

Karjalainen, A-M. 2007. Organisaatiot ja johtaminen. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Pro gradu - tutkielma.

Karjalainen, T. 2005. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Case: Kotkan kaupungin esimiehet.

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Karjalainen_esimiestaidot_141105.pdf. Tulostettu ja viitattu 10.2.2008.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro. 59. Vammala: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Kinnunen, T. & Saarikoski. V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia. Teoksessa: Vesterinen. P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 107 - 119. Helsinki: WSOY pro.

Korhonen, A. & Paasivaara. L. 2008. Narratiivinen menetelmä hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Esimerkkinä yksilövastuisen hoitotyön kehittämishanke. Hoitotiede Vol. 20, no 1/-08, s. 27 -35.

Kuikko, T. 2003. Uusi työturvallisuuslaki. Jyväskylä: Talentum.

KVTES 2007 - 2009. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: Kunnallinen Työmarkkinalaitos.

Kylmä, J., Pietilä, A-M. & Vehviläinen - Julkunen. K. 2002. Terveyden edistämisen etiikan lähtökohtia. Teoksessa: Pietilä. A-M., Hakulinen. T., Hirvonen. E., Koponen., P., Salminen E-M. & Sirola. K. (toim.) Terveyden edistäminen. Uudistuvat työmenetelmät., s. 38 -54. Helsinki: WSOY.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*. Vol. 11, no, 1/99, s. 3 -12.

Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 2. korjattu ja täydennetty painos., s. 28 -45. Juva: PS- kustannus.

Lahti, P. 2006. Jatkuva muutos henkisiä kulumia. *Työ – Terveys - Turvallisuus* 8/2006, s. 20 -21.

Laupiainen, T. 2006. Minä johtajana. Luennot 3.-4.5.2006. Jet-koulutus. Hamina: Etelä-Kymenlaakson Koulutuskuntayhtymä, Aikuiskoulutus.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.

Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa: Leppänen, A. & Lindström, K. (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*, s. 14 -23. Helsinki: Työterveyslaitos.

Linna, A. 2008. "SE ON NIIN VÄÄRIN!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, sarja A-7 2008.

Lukkarinen, H. 2003. Ihmisten kokemukset hoitotieteellisenä tutkimusilmiönä: fenomenologinen lähestymistapa. Teoksessa: Janhonen, S & Nikkonen, M. *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*, s. 116-164. Helsinki: WSOY.

Löfman, P. 2004. Tutkimuksen ja tiedonhankinnan perusteet. Luennot 19.8 ja 25.8.2004. Lappeenranta: Etelä- Karjalan ammattikorkeakoulu.

Maukonen, R. 2005. Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja - talouden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Mertala, S. 2009. Kehityskeskustelut henkilöstöjohtamisen haasteena - terveen työyhteisön rakentaminen. Tapiola - yhtiöt. Luento 4.3.2009. Kotka.

Metsämuuronen, J. 2005 Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.laitos. Jyväskylä: Gummerus.

Metsäpelto, R-L., Feldt, T. (toim.). 2009. Meitä on moneksi. Persoonallisuuden psykologiset perusteet. Juva: PS -kustannus

Miehikkälän kunta, Virolahden kunta. Kaakon Kaksikon yhteistoimintasopimuksen (18.6.2007) henkilöstöpoliittisen ohjelman liite 10, lomake kehityskes-

kustelulle. Hyväksytty Miehikkälän ja Virolahden kuntien kunnanvaltuustoissa 17.12.2007.

Mikkola, J. 2006. Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tampereen Yliopiston Kauppakorkeakoulu. Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto. Pro gradu - tutkielma.

Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.

Nieminen, H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Pau- nonen, M & Vehviläinen – Julkunen, K. (toim.) Hoitotieteen tutkimusme- todiiikka, s. 215 -221. Juva: WSOY.

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa: Ves- terinen. P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 93- 106. Helsinki: WSOY pro.

Niskanen, V. A. (toim.) 1997. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistie- teissä. 3. muuttamaton painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus - ja kou- lutuskeskus. Helsinki : Yliopistopaino.

Näätänen. P., Aro. A., Matthiesen, S., Berge.B. & Salmela – Aro. K. 2003. Bergen Burnout Indicator 15. Helsinki : Edita Prima Oy.

Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A. & Vahtera, J. 2008. Sosiaalisesta pääomasta työhyvinvointia työyhteisöihin. Kuntatyö kunnossa 2/2008.

Oksanen, T., Vahtera, J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Pentti, J. & Kivimäki, M.. 2008 Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen. Työterveyslai- tos. Työsuojelurahaston hanke nro. 103432.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Kirjapaja.

Partinen, R. 2008. Terveyden edistämisen painotukset. Luento 15.1.2008. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Pehkonen, T. 2002. Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa. Tut- kimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä. Kuopion yli- opisto. Terveystalouden ja - talouden laitos. Pro gradu - tutkielma.

Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. Kasvatus 31 (5), s. 428 -442.

Perttula, J. 1995. Kokemuksia tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 1/1995, s. 39 -46.

Pietilä, N. 2004. Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tuki- jana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu - tutkielma.

Tulostettu ja viitattu 6.1.2008.

Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00374.pdfbase>

Pirnes, U. 1999. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavarantasarja nro. 36. Keuruu: Otava.

Poikela, E. 2007. Oppimisen johtaminen kehityskeskustelujen avulla. Premissi, terveys ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. 2. vuosikerta. 4/2007, s. 24 -28.

Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5.

<http://www.helsinki.fi/jarj/thespians/tietostrategia/arvot.html>

Tulostettu ja viitattu 25.12.2007.

Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian laboratorio. Lisensiaatintyö.

Rauhala, L. 2005. Ihminen kulttuurissa - kulttuuri ihmisessä. Helsinki: Yliopistopaino.

Rauhala, L. 1998. Ihmisen ainutlaatuisuus. Helsinki: Yliopistopaino.

Rautiainen, H. & Äimälä, M. 2008. Työsopimuslaki. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rekola, H. 2008. Opetus, ohjaus, oppiminen. Luento 31.1.2008. Tampere: Yliopisto.

Luettavissa:

http://aikap3.files.wordpress.com/2008/01/opetusohjaus_oppiminen_3112008.ppt

Tulostettu ja viitattu 9.5.2008

Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen - Arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Ronthy - Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. Keskustelu kehittää. Alkuteos: Samtal som utvecklar. 2. painos. Tietosanoma. Juva: WSOY.

Rowe, H. 1992. How am I going and where am I going? Individual performance review in staff appraisal. Personnel Nurse 7 (5), s. 288 -291.

Rusanen, J. & Muilu, T. 2008. Työttömyys, taloudellinen huoltosuhde ja tulotaso. www.kelo oulu.fi/tutkimus/Lapin_terveyskatsaus/pdf

Tulostettu ja viitattu 13.7.2009.

Schein, E.H. 1977. Organisaatiopsykologia. Alkuteos: Organizational Psychology. 1965. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun opettajankoulutuslaitos. Acta Universitatis Ouluensis E 37. Väitöskirja.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena. Onnistuneet alais-
taidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2007. Terveyden edistäminen. Pääministeri
Vanhasen hallituksen II politiikkaohjelma, 5.12 2007.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2006. Sosiaali- ja terveystalouden strategiat
2015. Kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa.
Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:14.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen
painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysmi-
nisteriön selvityksiä 2005: 25. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö 1999. Sosiaali- ja terveysministeriön neuvottelu-
kunta.

Strategia - Kaiku. 2009. Työhyvinvointi – tuottavuus – vaikuttavuus.
www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public.
Tulostettu ja viitattu 13.7.2009.

Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen ja
kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Tampereen yliopisto. Acta
Universitatis Tamperensis 926. Väitöskirja.

Syrjälä, L. 2007. Elämänkerrat ja tarinat tutkimuksessa. Teoksessa: Aaltola, J.
& Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I., s. 229- 243. 2. korjattu ja
täydennetty painos. Juva: PS - kustannus.

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teokses-
sa: Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen
työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Särkelä, A. 2002. Välittäminen ammattina. Tampere: Vastapaino.

Tarmio, H. 2003. Elämän viisauden kirja. Helsinki: WSOY

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. kor-
jattu painos. Helsinki: Tammi.

Tätä teemme/työhyvinvointi.www.tuottavuustyö.fi/.
Tulostettu ja viitattu 13.7.2009.

Ukkonen, O. 1990. Esimies-alaiskeskustelu. Teoksessa: Työn ilo, tekemisen vapaus, s. 134 -143. Jyväskylä: Gummerus.

Valpola, A. 2009. Kuntajohtajan kehityskeskustelu. Helsinki: Kuntien eläkevaikutus

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2.painos. Helsinki: WSOY.

Vehviläinen – Julkunen, K. 1998. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa: Paunonen, M & Vehviläinen - Julkunen. K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka, s. 26 -34. Juva: WSOY.

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.”(Mies 57). Vesterinen. P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 29 - 48. Helsinki: WSOY pro.

Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa: Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus, s. 77- 97. Helsinki: Edita

Wink, H. 2008. Kehityskeskustelut johtamisen välineenä. Luento 6.11.2008. Virolahti.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1238.

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Vesterinen. P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö, 139 – 153. Helsinki: WSOY pro.

Åstedt-Kurki, P. & Nieminen, H. 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa: Paunonen. M. & Vehviläinen - Julkunen. K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka, s. 152 -163. Juva: WSOY.

LIITTEET

Liite 1. Esimerkki Kaakon Kaksikossa käytetystä kehityskeskustelumallista

LOMAKE KEHITYSKESKUSTELUILLE

Työntekijän nimi: _____

Esimiehen nimi: _____

Kehityskeskustelun käyntipäivämäärä: _____

1 JOHDANTO

- Mitä odotat tältä keskustelulta?
- Kun puhumme tässä keskustelussa tärkeistä asioista, mistä meidän pitäisi silloin puhua?

Esimies tuo esiin omasta ja koko työyksikön näkökulmasta teemat, joista pitää tärkeänä keskustella.

2 TEHTÄVÄT JA TOIMENKUVAT

.1 Mistä työsi on koostunut viime aikoina?

2.2 Oletko ollut tyytyväinen tehtäviisi?

- Onko toimenkuvasi selkeä?
- Pitäisikö toimenkuvaasi tarkistaa?

2.3 Miten olet selviytynyt tehtävistäsi?

- Kuinka aikasi riittää näihin tehtäviin?
- Oletko pystynyt keskittymään siihen, mitä pidät oleellisena töitteesi kannalta?
- Haluaisitko nykyistä enemmän tekemistä? / Onko sinulla aikoja, jolloin haluaisit nykyistä enemmän tekemistä?

2.4 Työskentelymenetelmien ja tehtävien organisoinnin tarkoituksenmukaisuus

- Miten näet töiden tulleen organisoiduksi työyhteisössämme?
- Tulisiko tehtäviä organisoida jotenkin toisin?
- Mikä töiden organisoinnissa on toiminut hyvin?
- Mistä huomaisit, että tehtävien organisointi on parantunut?
- Onko kuluneena vuonna ollut tilanteita, joissa olisit toivonut, että olisimme toimineet toisin kuin teimme?
- Pitäisikö meidän työyhteisönä kehittää omia työskentelymenetelmiämme?
- Voisitko kehittää omia työskentelymenetelmiäsi?

3 KATSAUS MENNEESEEN VUOTEEN

3.1 Kulunut vuosi

- Missä olet onnistunut tänä vuonna?
- Miten olet kehittänyt omaa osaamistasi?
- Mikä on auttanut ylläpitämään työkykyäsi?
- Miten oman yksikkösi tavoitteet on saavutettu ja miten olet itse vaikuttanut tavoitteiden saavuttamiseksi?

Esimies antaa palautetta kuluneen vuoden sujumisesta.

3.2 Yksikön ilmapiiri

- Mikä on hyvää työyhteisömme ilmapiirissä? / Mikä työyhteisömme ilmapiirissä on auttanut sinua omien tehtäviesi hoidossa?
- Mitä toivoisit muuttuvan työyksikkömme ilmapiirissä?
- Onko työilmapiirissä mielestäsi tapahtunut muutoksia tänä vuonna?
- Mistä voisit huomata, että työilmapiiri olisi parantunut?
- Mitä sinä voisit tehdä työilmapiirin hyväksi?

3.3 Esimiestyö

- Mikä on käsityksesi minun toiminnastani esimiehenä kuluneena vuotena?
- Miten meidän välinen yhteistyömme on pelannut?
- Mitkä asiat, joihin minä esimiehenä voin vaikuttaa, ovat haitanneet työsi tekemistä?
- Mitkä asiat, joihin minä esimiehenä voin vaikuttaa, ovat toimineet hyvin?
- Miten voin olla tukenasi jatkossa?

3.4. Alaistyö

- Millainen alainen olen (missä olen hyvä ja missä tarvitsen kehittymistä)
- Miten itse autan toisia työyhteisössä ja miten olen toiminut siinä
- Miten motivoin työkavereitani /esimiestäni
- Mitä vahvuuksiani haluaisin hyödyntää työssäni
- Millainen ole työryhmän jäsenenä

3.5 Oma elämäntilanne

- Onko perhetilanteessasi tai omassa jaksamisessasi jotakin sellaista, johon haluaisin apua?
- Onko sinulla asioita, haasteita tai tavoitteita oman elämäsi alueella, joista on hyvä keskustella tässä yhteydessä?

4 TÄMÄN VUODEN TAVOITTEET

Esimies kertoo koko työyksikön tulevista tavoitteista.

- Olemme puhuneet työtehtävistäsi, työnkuvasta ja työyhteisömme työilmapiiristä. Mitä erityistä tulisi tästä keskustelusta ottaa huomioon, kun lähdemme asettamaan sinun henkilökohtaisia tavoitteitasi?
- Mitkä voisivat olla tärkeimmät tavoitteesi seuraavan vuoden aikana?
- Mitä tavoitteet käytännössä vaativat sinulta?

- Mikä sinua huolestuttaa eniten tulevan vuoden tehtävissäsi?
- Mitä konkreettista voisimme tehdä, jotta tämä huoli poistuisi?

5 KOONTI

- Olemmeko nyt käyneet läpi kaikki se mikä on tulevan kannalta tärkeää?
- Haluatko vielä puhua jostakin?

6 HENKILÖKOHTAINEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

6.1. Alkanut vuosi/seuraava vuosi

Laaditaan seuraavalle vuodelle henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, joka sisältää koulutuksen (kunnan oma, ulkopuolinen, omaehtoinen) lisäksi myös muut kehittämistoimenpiteet, joiden avulla voidaan tukea työntekijää (urakierto, sijaisuudet, työnohjaus, tehtävien laajentaminen – vastuun lisääminen, muu tuki, ammattikirjallisuus jne.)

- Oma henkilökohtainen koulutussuunnitelma
- Miten työnantaja hyötyy koulutuksesta?
- Miten olen jakanut koulutuksesta saamani tiedon edelleen organisaation käyttöön?

6.2. Pidempi aikaväli

Samassa yhteydessä pohditaan myös pidemmän aikavälin (2-4 vuotta) kehittämistarpeita.

7 SEURANTA

- Miten palaamme henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaasi?
- Mikä esille tulleista työyhteisöömme liittyvistä asioista olisi mielestäsi kaikkein tärkeintä käsitellä koko työyhteisön kanssa yhteisesti?
- Miten keskustelussa esille tulleet asiat olisi hyvä tuoda esiin muulle työyhteisölle?

Sovitaan keskustelumuistoon kirjattujen asioiden toteutumisen seurannasta. Kehityskeskustelumuisto allekirjoitetaan ja siitä jää kopio sekä esimiehelle että työntekijälle. Käyty keskustelu on luottamuksellinen.

Esimiehen allekirjoitus

Työntekijän allekirjoitus

Liite 2 Kehityskeskustelun arviointilomake

Arvioija: _____

Kehityskeskustelun vetäjä: _____

Asteikko:

1 = osaaminen heikkoa

2 = osaaminen välttävää, tuntee ja käyttää vain vähän menetelmiä ja periaatteita

3 = osaaminen kohtalaista, ymmärtää ja hallitsee keskeisimmät asiat

4 = osaaminen hyvää, osaa toimintatavat, mutta tarvitsee vielä harjoitusta

5 = osaa erinomaisesti, hallitsee asian ja sen toteutuksen sujuvasti ja joustavasti

Arviointi perustuu behavioraaliseen havainnointiin.

SISÄLTÖ	ARVOSANA (1-5)	PERUSTELUT, KEHITTÄMISEHDOTUKSET
Kehityskeskustelujen tavoitteen ja tarkoituksen perustelu johdettavalle.		
Valmistautumistehtävän antaminen johdettavalle ajoissa.		
Esimiehen valmistautuminen keskusteluun.		
Menneen kauden tavoitteiden arvioinnin selkeys ja konkreettisuus.		
Menneen kauden tavoitteiden asettamisen realistisuuden arviointi.		
Tavoitteiden arvioinnissa olosuhteissa ja toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten huomioiminen.		
Johdettavan toimenkuvan tarkistaminen.		
Tavoitteiden määrittely selkeiksi ja sopivan kokoisiksi.		
Uusien tavoitteiden mittaamisesta, priorisoinnista, keinoista ja toteutusaikataulusta sopiminen.		
Johdettavan uran suunnittelu pitkällä tähtäimellä.		
Menneen kauden kehityssuunnitelman toteutumisen arviointi.		
Kehityssuunnitelman laatiminen.		
Yksilön hyvinvoinnista keskusteleminen.		
Työyhteisön toimivuudesta, ilmapiiristä ja resursseista keskusteleminen.		
Johdettavan toiminnan liittäminen laajempaan tiimi/yksikkötasoon.		
Esimiehen toiminnasta keskusteleminen.		
Kehityskeskustelun toimivuuden yhteinen analyysi.		

TOTEUTUS	ARVOSANA (1-5, hylätty)	PERUSTELUT, KEHITTÄMISEHDOTUKSET
Rauhallisen ja puolueettoman keskustelutilan valinta.		
Keskustelun aikatauluttaminen.		
Positiivisen palautteen luonteva antaminen.		
Korjaavan palautteen rakentava ja konkreettinen antaminen.		
Palautteen rakentava vastaanottaminen.		
Johdettavan ideoiden myönteinen vastaanottaminen.		
Ristiriitatilanteiden rakentava ratkaiseminen.		
Tavoitteiden arvioiminen yhdessä alaisen kanssa.		
Näkemyksen perustelu.		
Ilmaisun selkeys ja kiertelemättömyys.		
Suunnitelmallisuus ja organisoituneisuus keskustelun toteuttamisessa.		
Esimiehen motivoituneisuus ja paneutuvuus keskusteluun.		
Esimiehen perehtyneisyys tehtävankierto- ja koulutusmahdollisuuksiin.		
Johdettavan motivointi keskustelun aikana.		
Johdettavan kannustaminen keskustelun aikana.		
Johdettavan aktiivinen kuunteleminen ja hänen näkemyksensä huomioiminen keskustelun aikana.		
Johdettavan aktivoiminen omien näkemyksensä kertomiseen avoimilla kysymyksillä.		
Painopisteen pitäminen alaisen asioissa.		
Keskustelun luonteva eteenpäinvieminen.		
Myönteisen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen keskustelun edetessä.		
Päätöksenteko yhteisymmärryksessä.		
Hienotunteisuus.		
Luottamuksellisuuden noudattaminen ryhmän toiminnasta tai muista ihmisistä puhuttaessa.		
Pitkän tähtäimen ajattelu.		
Faktaperusteiset johtopäätökset.		
Kehittävä ote kehityskeskusteluun.		
Kehityskeskustelun dokumentointi.		

Avoin arviointi ja kehitystarpeiden tai täydennystarpeiden määrittely:

Liite 3 Taulukko: Kehityskeskusteluihin liittyviä aikaisempia tutkimuksia

Taulukko 3. Kehityskeskusteluihin liittyviä aikaisempia tutkimuksia

Tutkijat, julkaisu- vuosi ja -paikka	Tutkimuksen nimi ja tutkimuskysy- mykset	Aineistonkeruu- menetelmä ja otoksen laajuus	Tutkimustulokset
<p>Wink Heini, 2007, Tampere, kasvatustieteellinen tiedekunta, akateeminen väitöskirja, Suomi</p>	<p>Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tutkimuskysymykset: Millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä kehityskeskusteluissa? Millaisten tulkintarepertuaarien kautta kehityskeskustelu rakentaa organisaation todellisuutta? Miten esimiehisyyden ja alaisuuden rakennetaan kehityskeskusteluissa?</p>	<p>Tutkimusaineistona kahdeksan videotallennettua kehityskeskustelua, jotka litteroitiin ja käsiteltiin tekstiaineistona. Dialogi- ja diskurssianalyysi. Kvalitatiivinen.</p>	<p>Tutkimus tuotti neljä erilaista kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti (väittely). Keskustelut poikkesivat niin merkittävästi toisistaan, että ne kukin rakensivat omaa erityistä todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Vain dialogissa puhuttiin esimiehen ja alaisen suhteesta ja siten keskustelu kehitti heidän välistä suhdettaan. Muissa keskustelulajeissa puhuttiin organisaation muista henkilöistä.</p>
<p>Rajaneva Aino-Marja, 2002. Helsingin Teknillinen Korkeakoulu. Tuotantotalous. Lisen-siaatintyö. Suomi.</p>	<p>Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Tutkimusongelmat: Mikä on kehityskeskustelujen lähtötilanne ja nykykäytäntö? Mitkä tekijät ovat yhteydessä kehityskeskustelujen onnistumiseen? Mitä kehittämistarpeita kehityskeskusteluihin ja keskustelukäytäntöön kohdistuu?</p>	<p>Tutkimus kaksivaiheinen: 1. Kirjallisuustutkimus 2. Kyselytutkimus, jossa 89 kysymyksen kysymyslomake täydennettynä 8 avoimella kysymyksellä. Kohderyhmänä 825 henkilöä, jotka toimivat 40 eri yrityksessä.</p>	<p>Historian valossa kehityskeskustelukäytännöt olivat muotoutuneet autoritäärisiksi ja mekanistisiksi. Viimeisen kymmenen vuoden aikana oli tapahtunut myönteinen muutos vuorovaikutteisempaan ja arvostavampaan suuntaan. Toisaalta keskusteluun käytetty aika oli vähentynyt yhdestä kahdesta kerrassa ja kahdesta tunnista vuodessa yhteen kertaan ja yhteen tuntiin vuodessa.</p>
<p>Mikkola Johanna, 2006. Tampereen Yliopiston Kauppakorkeakoulu. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. Suomi</p>	<p>Kehityskeskusteluiden toimivuus. Tutkimuskysymykset: Mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskustelun toimivuuteen? Onko kehityskeskusteluilla vaikutusta työhyvinvointiin? Onko mahdollista kehittää kehityskeskusteluja niin, että ne tukevat organisaation strategian jalkautumista.</p>	<p>Case -tutkimus eräessä suomalaisessa yrityksessä. Kvalitatiivinen. Teemahaastattelu. Näkökulmat: esimiehen ja yksilön.</p>	<p>Kehityskeskustelujen hyöty vaatii toimivan kehityskeskustelun. Toimivassa kehityskeskustelussa kolme elementtiä: 1. kehityskeskustelun vaiheet 2. kehityskeskustelun sisältö ja 3. vuorovaikutus ja sen laatu esimiehen ja yksilön välillä. Samat asiat esillä myös tarkasteltaessa esimiesten ja yksilöiden odotuksia kehityskeskustelun suhteen. Henkilöstön mainitsemat hyödyt kehityskeskustelusta liittyivät kaikki työhyvinvointiin.</p>

<p>Maukonen Raija, 2005. Kuopio, terveyshallinnon ja -talouden laitos. Pro gradu – tutkielma. Suomi.</p>	<p>Kehityskeskustelun hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Tutkimustehtävät: Millaista tietoa johtajat ovat saaneet työntekijän kanssa käydyistä kehityskeskusteluista osaamisen johtamiseen? Miten johtajat ovat hyödyntäneet kehityskeskustelun antia osaamisen johtamisessa?</p>	<p>Teemahaastattelu. Sisällönanalyysi. Tutkimusjoukko koostui Helsingin kaupungin terveyskeskuksen kymmenen osastonhoitajaa. Kvalitatiivinen.</p>	<p>Kehityskeskusteluilla saatiin keskeistä tietoa työntekijän kokonaistilanteesta, tavoitteista, osaamisesta ja ammattitaidosta. Vision ja strategian käsittely oli kehityskeskustelun heikkous, koska, työntekijöillä oli vaikeutta ymmärtää näitä käsitteitä.</p>
<p>Hukkanen Eija, 2005. Oulun Yliopisto, hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Pro gradu – tutkielma. Suomi</p>	<p>Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työn arvioinnissa ja kehittämässä. Tutkimustehtävät: Miten kehityskeskustelut organisoitetaan? Millaisia kokemuksia hoitajilla on heidän ammatillisen kehittymisen suunnittelusta kehityskeskustelussa.? Miten hoitajat kokevat palautteen kehityskeskusteluissa? Mitkä tekijät vaikuttavat kehityskeskusteluiden onnistumiseen?</p>	<p>Teemahaastattelu. Sisällönanalyysi. Tutkimusjoukon muodostivat kuusi (n=6) sairaanhoitajaa. Kvalitatiivinen.</p>	<p>Kehityskeskustelujen onnistumiseen vaikuttivat säännöllisyys, tilanteen rauhallisuus, sekä varatun ajan johdonmukainen hyödyntäminen. Lisäksi kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttivat esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen laatu, keskusteluihin sitoutuminen, kannustus sekä esimiehen luotettavuus.</p>
<p>Pietilä Nina, 2004, Tampereen Yliopisto, hoitotieteen laitos. Pro gradu–tutkielma. Suomi.</p>	<p>Kehityskeskustelu sairaanhoitajan työssä oppimisen tukijana. Tutkimustehtävät: millaista vuorovaikutusta kehityskeskusteluissa ilmeni ja miten sen koetaan vaikuttavan työssä oppimiseen? Millaista palautteenantoa ja arviointia kehityskeskustelussa ilmeni ja miten sen koetaan vaikuttavan työssä oppimiseen? Millaisia tavoitteita kehityskeskustelussa asetettiin ja miten sen koetaan vaikuttavan työssä oppimiseen?</p>	<p>Teemahaastattelu. Sisällönanalyysi. Tutkimusjoukko: yhteensä yhdeksäntoista (N=19) avoterveydenhuollon ja vuodeosaston sairaanhoitajaa, Kvalitatiivinen.</p>	<p>Kehityskeskusteluissa ilmeni sekä tasavertaista että esimiesjohtoista vuorovaikutusta. Tasavertainen vuorovaikutus lujitti esimiehen ja alaisen suhdetta ja lisäsi avoimuutta. Avoimuus mahdollisti sairaanhoitajien kehittämismahdollisuuksien esiin nostamisen. Esimiesjohtoiselle vuorovaikutukselle oli tyypillistä vuorovaikutuksen etäisyyshäikäisyys ja hierarkkisuus.</p>
<p>Hietikko Raija, 2002. Tampereen Yliopisto, hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. Suomi.</p>	<p>Osastonhoitajan johtamistoiminta ja kehityskeskustelu. Tutkimuskysymykset: Miten osastonhoitajat kuvaavat johtamistoimintaansa? Miten osastonhoitajat käyvät kehityskeskusteluita? Mitä kehityskeskustelun edellytyksiä ja ominaispiirteitä osaston-</p>	<p>Strukturoitu kyselylomake. Kohdejoukko (n=270) osastonhoitajaa, joista vastasi 184 (68 %). Lomakkeessa myös avoimia kysymyksiä, jotka analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Muutoin aineiston analysointi tilasto-</p>	<p>Osastonhoitajat kokivat johtavansa demokraattisesti ja oikeudenmukaisesti. 1/3 vastaajista koki tarvitsevansa kehittämistä vuorovaikutustaitoihinsa. Kehityskeskusteluita alustettiin kanssa kävi 88% vastaajista, kerran vuodessa, 1½ tuntia. Edellytykset: valmistautuminen, rakentava</p>

	hoitajat pitävät tärkeinä? Mitä merkitystä osastonhoitajien mielestä kehityskeskustelulla on?	ohjelmalla.	vuorovaikutus, säännöllisyys ja luottamus. 3/5 vastaajista ilmoitti saavansa omalta esimieheltään palautetta kehityskeskustelussa. On osa hyvää henkilöstöjohtamista.
<p>Pehkonen Tiina, 2002. Kuopion Yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta; terveyshallinnon ja –talouden laitos. Pro gradu –tutkielma. Suomi.</p>	<p>Kehityskeskustelu terveydenhuollon johtamisessa. Tutkimus työntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksista ja käsityksistä kehityskeskustelusta ja inhimillisten voimavarojen johtamisesta. Tutkimustehtävät: Missä määrin kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijän henkilökohtaisia kehittymistarpeita, osaamista sekä työyksikön ja organisaation kehittymistarpeita? Kuinka usein kehityskeskusteluja käydään ja mitä hyötyä tai haittaa niistä on koettu olevan? Mitkä tekijät edistävät tai estävät kehityskeskustelun onnistumista? Miten kehityskeskusteluja tulisi kehittää vuorovaikutuksen ja inhimillisten resurssien näkökulmasta?</p>	<p>Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen: kysely ja teemahaastattelu. Tutkimuksen perusjoukko: 113 työntekijää ja 6 osastonhoitajaa. Kyselyyn vastasi 67 työntekijää (N=72) ja kaikki osastonhoitajat haastateltiin.</p>	<p>Kehityskeskustelu tärkeä johtamisen väline, merkityksellinen työntekijän ammatilliselle kasvulle ja työssä jaksamiselle. Toinen toisensa tunteminen välttämätöntä. Palvelee tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden arviointi kaipaa kehittämistä. Esimiehet kokivat saavansa hyvin vähän tukea kehityskeskustelujen käymiseen. Keskustelujen haitat liittyivät puutteelliseen vuorovaikutukseen ja väärillä tavoitteilla käytyyn keskusteluun.</p>
<p>Kanste Outi, 2007a. TtT, tutkija Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri Oulun Yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Suomi</p>	<p>Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kehityskeskustelujen yhteyttä hoitajien työuupumukseen ja hyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin sekä kehityskeskustelujen yleisyyttä, onnistuneisuutta ja hyödyllisyyttä. Tutkimusongelmat, joihin haettiin vastausta: 1. Miten kehityskeskustelut ovat yhteydessä työuupumukseen: emotionaaliseen väsymykseen, työstä etäännyttämiseen ja onnistumisen tunteeseen työssä? 2. Miten kehityskeskustelut ovat yhteydessä työyhteisöihin, tavoitteiden</p>	<p>Empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla erilaisissa terveydenhuollon organisaatioissa työskenteleviltä hoitajilta eri puolilta Suomea. Aineistona 361 hoitajan vastaukset. Aineisto analysoitiin tilastollisilla analyysimenetelmillä. Kvantitatiivinen.</p>	<p>Kehityskeskusteluja käyville hoitajilla työstä etäännyttäminen oli vähäisempää kuin muilla. Kehityskeskustelut erittäin hyödyllisinä kokevilla myös emotionaalinen väsymys oli vähäisempää ja työssä onnistumisen tunne voimakkaampaa kuin muilla. Kehityskeskustelut olivat yhteydessä hyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin, eli työyhteisön tavoitteiden selkeyteen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen, ammatillisen osaamisen hyödyntämiseen, palautteen riittävyteen ja esimiestytyväisyyteen, erityisesti silloin kun ne koettiin onnistuneina ja hyödyllisinä.</p>

<p>Kanste Outi, 2007b, TtT, tutkija Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri Oulun Yliopisto. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Suomi.</p>	<p>asettamisen selkeyteen , tavoitteisiin sitoutumiseen, osaamisen hyödyntämiseen, palautteen riittävyteen, ja esimiestytyväisyyteen? 3. Kuinka yleisiä kehityskeskustelut ovat hoitotyössä? 4. Miten onnistuneina ja hyödyllisinä hoitajat pitävät kehityskeskusteluja?</p> <p>Kehityskeskustelujen sisältö hoitajien kuvaamana terveydenhuoltoalalla Tarkoituksena tutkia kehityskeskustelujen sisältöä hoitotyössä.</p>	<p>Empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avoimella kysymyksellä, johon hoitajat kirjoittivat oman vastauksensa. (n=208) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Kehityskeskustelujen sisältö on moniulotteinen ja –tasoinen. Osaamisen johtamisen ja hyvinvointijohtamisen alueet korostuvat. Kehityskeskustelujen sisällössä erottui työntekijä ja työyhteisöorientoituneet ydinalueet. Työntekijäorientoituneen ydinalueen sisältö kulminoitui ammatillisen osaamisen, vastavuoroiseen palautteeseen, työhyvinvointiin sekä työnkuvaan ja työn tavoitteisiin. Suurin osa vastaajista kuvasi ammatilliseen osaamiseen liittyviä sisältöalueita. Työyhteisöorientoituneen ydinalueen sisällössä korostui työyksikön toimivuus, hoitotyön kehittäminen ja työyksikön ihmissuhteet.</p>
--	---	--	--

Liite 4 Saatekirje

Tarja Alastalo
Pyhällöntie 195
49760 Suur-Miehikkälä
puh. 040-5641242
tarja.alastalo@pp1.inet.fi

SAATEKIRJE

19.9.2008

Arvoisa tutkimuksen tiedonantaja,

Olet lupautunut tiedonantajaksi tutkimukseeni, jossa tarkoitukseni on selvittää työhyvinvointia tukevan kehityskeskustelun ominaispiirteitä. Tutkimukseni ohjaajina toimivat TtT, yliopettaja Arjaterttu Hintsala Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta ja TtT, hallintoylihoitaja Anneli Rauhasalo Kymenlaakson sairaanhoitopiiristä.

Tutkimuksen tiedonantajat on valittu Miehhikkälän ja Virolahden kunnissa, Kymenlaakson sairaanhoitopiirin tulosalueilla ja yksityisellä sektorilla työskentelevistä henkilöistä. He ovat osallistuneet kehityskeskusteluihin esimiehenä tai alaisena. Tutkimustehtävä on lähetetty 21:lle tutkimukseen lupautuneelle henkilölle.

Kerään tutkimukseni aineiston tiedonantajien kirjallisista kertomuksista. Yhtenä tiedonantajana pyydän Sinua kirjoittamaan kokemuksistasi ja näkemyksistäsi **työhyvinvointia tukevasta kehityskeskustelusta**. Vastauksesi voit kirjoittaa käsin tai tietokoneella. Tekstin pituudelle ei ole rajoja. Saamani kirjallisen materiaalin analysoin sisällönanalyysillä. Käsittelen materiaalia niin, ettei kenenkään vastaajan henkilöllisyys paljastu missään tutkimuksen vaiheessa.

Pyydän Sinua vastaamaan **15.10.2008** mennessä. Lähetä kirjallinen materiaalisi minulle oheisessa palautuskuoressa. Liitä mukaan allekirjoittamasi informointikirjeen toinen kappale, joka vahvistaa suostumuksesi tutkimukseen.

Yhteistyöstäsi kiittäen ja oivalluksen iloa toivottaen!

Tarja Alastalo

Liite 5 Informointikirje

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Terveyden edistämisen koulutusohjelma

INFORMOINTIKIRJE

19.9.2008

Arvoisa tiedonantaja,

Olet suullisesti lupautunut tiedonantajaksi tutkimukseeni, jossa tarkoitukseni on selvittää työhyvinvointia tukevan kehityskeskustelun piirteitä. Tutkimukseni liittyy ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskeluuni Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa.

Kerään tutkimukseni aineiston tiedonantajien kirjallisista kertomuksista. Käytän kertomusten kokemuksellista tietoa tutkimuksessani. Tutkimuksesta saamani tuloksia tullaan jatkossa hyödyntämään työelämän kehityskeskustelukäytänteiden kehittämisessä.

Sinulla on mahdollisuus peruuttaa tutkimukseen osallistumisesi milloin tahansa, jos jostain syystä niin haluat.

Muistutan vielä, että olen salassapitovelvollinen kaiken tutkimuksessa saamani tiedon suhteen. Tutkimustyöni valmistuttua hävitän tutkimuksen tiedonantajilta saamani tekstimateriaalin.

Tarja Alastalo

Suostumus

Suostun tiedonantajaksi tutkimukseen. Olen saanut tutkimusta koskevat tiedot sekä suullisesti että kirjallisesti. Olen tietoinen tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä oikeuksistani. Vahvistan suostumukseni allekirjoituksellani.

Informointikirjeen toinen kappale jää tiedonantajalle.

Paikka ja aika

Nimi ja nimenselvennys

Liite 6. Luokat

<u>Alaluokka</u>	<u>Yläluokka</u>	<u>Pääloukka</u>	<u>Yhdistävä luokka</u>
Työtyytyväisyys Hallinnan tunne Voimaantumisen Työuupumuksen ehkäisy Sairauslomien vä- heneminen	Työhyvinvointia edistävän kehitys- keskustelun terve- ysvaikutukset	Työhyvinvointi- vaikutukset	Työhyvinvointia edistävän kehitys- keskustelun laatu- tekijät
Ulkoiset puitteet Etukäteen annettu lomake Valmistautuminen Keskustelun ajan- kohta Ajankäytön suun- nittelu Keskustelupaikka Tilanteen häiriöt- tömyys Keskustelijoiden sijoittuminen	Suunnittelu	Kehityskeskuste- luprosessin ele- mentit	
Ilmapiiri Keskustelun muoto Keskusteltavista asioista sopiminen Ammatillinen osaaminen Vahvuudet ja voi- mavarat Kehittymisaluei- den määrittely Työn sisältöodo- tukset Työssä jaksaminen Työympäristöön liittyvät tekijät	Sisällöllinen toteu- tus Sisältöaihealueiden käsittely		

Alaluokka**Yläluokka****Pääloukka****Yhdistävä luokka**

Esimiehen ja alaisen välinen yhteistyö
Palautekeskustelu
Kehittymisaluiden määrittely

Arviointi

Kehityskeskusteluprosessin elementit

Työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun laatutekijät

Kehityskeskustelun seurantatoimet
Kirjallinen sopimus seurannasta

Seuranta

Vapaamuotoinen keskustelu
Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laatu
Esimiehen aito kiinnostus
Yhteinen päätös keskustelulle
Keskustelu molempia osapuolia kehittävä
Mukavuusrajan ylittäminen

Vuorovaikutuksen laatu

Dialoginen vuorovaikutus

Kokemus kohdaksi tulemisesta
Oikeudenmukaisuuden kokemus
Luottamus, turvallisuus, aitous
Toinen toisensa tunteminen ihmisenä
Tukeminen, kannustus
Tasavertaisuus
Sitoutuminen

Keskustelijoiden kohtaamisen taso

Empatiataidot

Oikeudenmukaisuus, luottamus

Sosiaalisen tuen antamisen taidot

Vuorovaikutteisen johtajuuden elementit

Alaluokka

Yläluokka

Pääloukka

Yhdistävä luokka

Kyky kuunnella,
kuulla ja kysyä
Kyky saavuttaa
luottamus
Pyrkimys tasaver-
taisuuteen keskus-
telussa

Vuorovaikutustai-
dot

Esimiesrooliin
liitetyt odotukset

Työhyvinvointia
edistävän kehitys-
keskustelun laatu-
tekijät

Kyky havainnoida
omaa viestintäänsä
Kyky antaa ja vas-
taanottaa palautetta
Tuen ja kannustuk-
sen antaminen

Palaute- ja viestin-
täaidot

Rohkeus toimia
Avoimuus ja rehel-
lisyys
Kyky kohdata
alainen yksilönä

Oikeudenmukai-
suuskokemukset

Psykologinen so-
pimus

Kyky kuunnella,
kuulla ja kysyä
Kyky antaa ja ottaa
vastaan palautetta
Oman kehitty-
misen arvioiminen
Alaisen oma aktii-
visuus

Palaute ja viestin-
täaidot

Alaisrooliin liitetyt
odotukset

Avoimuus ja rehel-
lisyys
Yhteisvastuulli-
suus
Tuen ja kannustuk-
sen antaminen
Esimiehen tukemi-
nen

Sosiaalisen tuen
antamisen taidot

Psykologinen so-
pimus

Alaluokka

Koulutuksen tarpeellisuus
Esimiesten mahdollisuudet käydä kehityskeskusteluja
Kehityskeskusteluihin paneutumismahdollisuudet
Valta toteuttaa keskustelussa sovitut asiat
Organisaation ylimmän johdon antama esimerkki

Kehityskeskustelukäytännöt
Kehityskeskusteluosaaminen
Vuorovaikutustaitojen kehittäminen
Palautteen antaminen ja saaminen
Esimies- ja alais-taitojen kartuttaminen

Yläluokka

Koulutus

Aika paneutua

Valta

Johdon tuki

Käytännöt

Vuorovaikutustaidot

Palautetaidot

Esimies ja alais-taidot

Päälouokka

Organisaation osoittamat resurssit

Kehityskeskustelukoulutus

Yhdistävä luokka

Työhyvinvointia edistävän kehityskeskustelun laatutekijät