

Hanna-Leena Ahonen, Heidi Rossi

**PUHTIA  
KEHITYSKESKUSTELUUN!**  
Sairaanhoidtajien ja heidän esimiestensä  
näköyksiä Essoten terveystalvelujen  
kehityskeskustelusta

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveystalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Hanna-Leena Ahonen, Heidi Rossi	Sosiaali- ja terveys- alan kehittäminen ja johtaminen (YAMK)	Marraskuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Puhtia kehityskeskusteluun! Sairaanhoitajien ja heidän esimiestensä näkemyksiä Essoten terveyspalvelujen kehityskeskustelusta		79 sivua 11 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>  Essote		
<b>Ohjaajat</b>  Johanna Hirvonen, Tarja Turtiainen		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä sairaanhoitajat ja heidän esimiehensä liittävät Essoten terveyspalvelujen kehityskeskusteluun. Opinnäytetyö oli luonteeltaan kartoittava ja sen tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa, jota voitaisiin hyödyntää Essoten terveyspalvelujen kehityskeskustelun vetovoimaisuuden ja käytön lisäämiseksi. Opinnäytetyön aihe kumpusi opinnäytetyön tekijöiden ammatillisista kokemuksista ja tutkintoon johtavan koulutuksen opintojaksosisällöistä.</p> <p>Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Kehityskeskustelulla turvataan organisaatiossa osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Kehityskeskustelussa työntekijän päivittäinen työ kytketään organisaation strategiaan tavoitteisiin. Kehityskeskustelu on myös osa keskustelevaa esimiestyötä. Monessa suomalaisessa organisaatiossa kehityskeskustelujen pitäminen on epäsäännöllistä ja epätasalaatuista. Tämän vuoksi kokemukset kehityskeskusteluista saattavat olla sekä esimiehen että työntekijän mielestä huonoja. Osastonhoitajien ja sairaanhoitajien näkökulmasta aihetta on Essotessa tutkittu vähäisesti.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimuksen strategiaa ja aineistonhankintamenetelminä kahta laadullista metodia, tulevaisuusverstasta ja ryhmämuotoista teemahaastattelua. Tulevaisuusverstaas pidettiin Essoten terveyspalvelujen sairaanhoitajille ja ryhmämuotoinen teemahaastattelu osastonhoitajille. Teemahaastattelu analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistivat aineisto- ja tutkijatriangulaatio.</p> <p>Kehityskeskustelu nähtiin hyvänä työkaluna osaamisen johtamisessa ja henkilöstöresurssien varmistamisessa, vaikka organisaatiomuutokset hankaloittivat strategian jalkauttamista kehityskeskustelun keinoin. Molemmat ryhmät toivat esille kehityskeskusteluun liittyviä kehitysehdotuksia. Kehityskeskustelupaikka ja -aika voitaisiin suunnitella nykyistä yksilöllisemmin työntekijän tarpeista käsin. Sairaanhoitajat nostivat koulutusmahdollisuudet yhdeksi tärkeimmistä keskustelunaiheista kehityskeskustelussa. Luottamuksellisuus, tasa-arvoisuus ja dialogisuus koettiin hyvin tärkeinä kehityskeskustelun elementteinä. Molemmat ryhmät arvostivat kaksisuuntaista palautteenantoa kehityskeskustelussa.</p>		
<b>Asiasanat</b>  kehityskeskustelu, osaamisen johtaminen, vuorovaikutus, dialogi, tapaustutkimus		

Authors	Degree	Time
Hanna-Leena Ahonen Heidi Rossi	Master of Social Services and Health Care	November 2019
<b>Thesis title</b> Let's get the performance appraisal interview vital! Nurses' and their superiors' perceptions of the performance appraisal interview at Essote Health Care Services		
<b>Commissioned by</b> The South Savo Social and Health Care Authority (Essote), Health Care Services		79 pages 11 pages of appendices
<b>Supervisors</b> Johanna Hirvonen and Tarja Turtiainen		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this case study was to describe nurses' and their superiors' perceptions and experiences of performance appraisal (PA) interview conducted within Essote Health Care Services. The aim was to enhance the implementation of the PA process at Essote Health Care Services.</p> <p>The employees are the most essential resource of an organization and play an important role in achieving objectives of their organization. Properly conducted PA interview can help an employee to achieve both individual and organizational aims and has a significant effect on motivation, commitment and the way the employees perceive their employer. PA interview is seen as a critical human resource management tool for implementing the strategy. Yet, less attention has been paid to the perceptions of superiors' and their subordinates' opinions concerning the current PA process in the commissioning organization.</p> <p>For this qualitative study, the future workshop for nurses was used as a data collecting method to determine the elements of the ideal PA interview for Essote Health Care Services. A semi-structured group interview was conducted with three nurse managers. Data was analyzed using deductive content analysis.</p> <p>According to the superiors, the PA interview can contribute to enhancing and maintaining employees' competence and commitment. To a certain extent, problems in implementing organizational plans originated from organizational changes. The significance of choosing the place and time of a PA interview based on individual needs was stated by both groups. One of the major findings from the future workshop concerned staff nurses' strong enthusiasm to discuss educational issues in the PA interview. PA interviews were perceived as a confidential and equality-enhancing meeting in which both participants can use dialogue as a communication tool voicing their perspective on an issue.</p>		
<b>Keywords</b> performance appraisal interview, knowledge management, interaction, dialogue, case study		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	KOHDEORGANISAATION KUVAUS .....	7
3	KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI .....	8
3.1	Kehityskeskustelun tarkoitus .....	8
3.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen, keskustelu ja lopputoimet... 10	
3.3	Kehityskeskustelun ajankohta .....	12
3.4	Kehityskeskustelun tilajärjestelyt .....	13
3.5	Kehityskeskustelulomakkeen merkitys .....	13
3.6	Kehityskeskustelukoulutuksen merkitys .....	14
4	KEHITYSKESKUSTELU ORGANISAATION STRATEGIAN KONTEKSTISSA .....	15
4.1	Kehityskeskustelu strategian välittäjänä .....	15
4.2	Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen työkaluna .....	18
4.3	Työntekijän yksilöllisen kehittymistavoitteiden sisältö ja merkitys .....	19
5	KEHITYSKESKUSTELUN VUOROVAIKUTUS .....	21
5.1	Yleistä kehityskeskustelun vuorovaikutuksesta .....	21
5.2	Kehityskeskusteluvuorovaikutuksen merkitys .....	22
5.3	Dialogisuus kehityskeskustelussa .....	23
5.4	Palautteenannon merkitys kehityskeskustelussa .....	25
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE, TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	28
7	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET RATKAISUT .....	28
7.1	Tapaustutkimus .....	30
7.2	Laadullinen tutkimus .....	33
7.3	Tulevaisuusverstas .....	34
7.4	Tulevaisuusverstasprosessi .....	36
7.5	Teemahaastattelu .....	39

7.6	Sisällönanalyysi.....	42
8	TULOKSET .....	44
8.1	Tulevaisuusverstaasta saadut tulokset.....	44
8.2	Haastattelun tulokset.....	52
8.2.1	Kehityskeskusteluun valmistautuminen .....	52
8.2.2	Kehityskeskustelun yhteys organisaation strategiaan .....	55
8.2.3	Kehityskeskustelun vuorovaikutus ja palaute .....	57
9	POHDINTA.....	60
9.1	Opinnäytetyöprosessin tarkastelu .....	60
9.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen .....	62
9.3	Kehityskeskustelun yhteys Essoten strategiaan.....	63
9.4	Kehityskeskustelun vuorovaikutus.....	64
9.5	Opinnäytetyön eettisyys .....	65
9.6	Opinnäytetyön luotettavuus.....	67
10	KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	72
	LÄHTEET .....	74

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimusten koostetaulukko

Liite 2. Tutkimuslupa opinnäytetyölle

Liite 3. Tulevaisuusverstaan kutsukirje sairaanhoitajille

Liite 4. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 5. Teemahaastattelurunko

Liite 6. Teemahaastattelukutsu osastonhoitajille

## 1 JOHDANTO

Kehityskeskustelussa on kyse esimiehen ja alaisen välillä säännöllisesti tapahtuvasta, tavoitteellisesta keskustelusta, jossa työntekijän osaaminen nivotaan yhteen organisaation strategian määrittelemiin tavoitteisiin (Wilton 2016, 186–187). Juutin (2016, 69) mukaan kehityskeskustelu on olennainen osa esimiestyötä. Kehityskeskustelussa esimies osoittaa olevansa käytettävissä vastuualueellaan olevien työntekijöiden osaamista koskevassa ajatustenvaihdossa ja yhteisten tavoitteiden mukaisessa toiminnan suunnittelussa. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on dialogia, jolle on tyypillistä merkittävä molemminpuolinen hyväksyminen ja toinen toisensa arvostaminen (Wink 2007, 199).

Nykyään kehityskeskusteluun suhtaudutaan vaihtelevasti ja niitä pidetään monissa organisaatioissa monesti sattumanvaraisesti. Riippumatta työsuhteen kestosta terveydenhuollon työntekijä ei välttämättä pääse käymään kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluun pääseminen saattaa olla myös sidoksissa ammattiryhmään ja sen sisäänrakennettuihin toimintatapoihin. (mm. Ruoranen 2011, 92; Vasset ym. 2011, 9.) Essotessa tilanteesta on saatu viime vuosina viitteitä henkilöstökyselyistä ja -kertomuksista. Kehityskeskusteluja ei pidetä Essoten terveystalveissa yhteneväisesti, ja niistä saatava hyöty on ollut vaihtelevaa. Kehityskeskustelulla kuitenkin pystytään organisaatioissa lisäämään työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista, millä on merkitystä organisaation osaamisen varmistamisessa ja rekrytoinnissa (mm. Kuvaas 2011, 131).

Opinnäytetyömme tutkimusongelmana on kuvailla niitä tekijöitä, joita hoitotyön työntekijät ja esimiehet liittävät Essoten terveystalvien kehityskeskustelun pitämiseen. Tavoitteena oli nostaa esille mahdollisia ongelmakohtia, joihin puuttamalla voitaisiin lisätä kehityskeskustelun vetovoimaisuutta ja käyttöä. Halusimme opinnäytetyössä nostaa esille kehityskeskusteluun valmistautumisen, organisaation strategian kytkemisen kehityskeskusteluun sekä vuorovaikutuksen merkityksen onnistuneen ja tuloksekkaan kehityskeskustelun luomisessa. Rajasimme opinnäytetyön ulkopuolelle työhyvinvointiin liittyvän asiakokonaisuuden, vaikka opinnäytetyön tuloksissa on runsaasti yhtymäkohtia työhyvinvoinnin asiasisältöön.

Kohdistimme opinnäytetyön aineistonhankinnan kehityskeskustelun molemmille osapuolille, sairaanhoitajille ja osastonhoitajille. Opinnäytetyömme on tapaututkimus, jossa tapauksella tarkoitetaan Essoten terveystalouden kehityskeskustelua. Käytimme aineistonhankinnassa kahta laadullista aineistonhankinnan menetelmää. Pidimme sairaanhoitajille Jungkin ja Müllertin (1987) kehittämän tulevaisuusverstaan, joka lukeutuu tulevaisuudentutkimuksen alaan ja jonka toimenpide-ehdotukset toimivat opinnäytetyössämme toisena kirjallisena dokumenttina. Toteutimme osastonhoitajille ryhmämuotoisen teemahaastattelun, jonka litteroimme ja analysoimme sisällönanalyysillä. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi sekä menetelmä- että tutkijatriangulaatio.

## 2 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Essoten eli Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän väestömäärä oli vuonna 2016 noin 104 000. Essoten terveystalouteen kuuluvat kaksi sairaalaa, Mikkelin keskussairaala ja Moisio sairaala. Vuoden 2019 maaliskuussa Essoten terveystalouksissa työskenteli 1115 henkilöä. (Essote 2019a; Sappinen 2019.)

Essoten terveystalouteen Mikkelin keskussairaalassa kuuluivat 19.6.2019 seuraavat yksiköt:

- dialyysiyksikkö ja munuaissairauksien vastaanotto
- endoskopia
- hoitokeskus
- ihotaudit
- infektiosairauksien vastaanotto
- keuhkosairauksien vastaanotto
- kirurgian vastaanotto
- korva-, nenä- ja kurkkutautien vastaanotto
- lastentaudit
- leikkausosasto
- Mikkelin yleislääketieteen vastaanotto
- naistentaudit
- neurologia
- silmätaudit
- sisätaudit
- suu- ja leukasairauksien vastaanotto
- tehostettu hoito
- valvontayksikkö
- terveystalouden yksikkö

Essote on hiljattain uudistanut strategiaansa. Essoten visiona on toimia asiakasta lähellä tukien hänen hyvinvointiaan. Huomioon otettavana ja tavoiteltavana asiana Essotessa pidetään muun muassa palvelevaa, osaavaa, vaikuttavaa ja innostavaa henkilökuntaa. Essote pyrkii huolehtimaan henkilöstönsä osaamisesta ja kannustamaan henkilöstöä ammatilliseen kehittymiseen. Essote panostaa strategiansa mukaisesti myös osaavan henkilöstön rekrytointiin ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia sekä työyhteisöjen toimivuutta. Johtaminen on kannustavaa, vastavuoroista, tietoon perustuvaa ja korkeatasoista. (Essote 2018.)

Essoten kehityskeskustelukaavake on otettu käyttöön 2015. Sillä on pyritty kartoittamaan henkilökohtaisia osaamistarpeita osana osaamisen hallinnan mallia. (Essote 2017.) Essote toteutti yhdessä THL:n kanssa työhyvinvointiin liittyvän Mitä kuuluu? -kyselytutkimuksen vuonna 2018, jossa ilmeni, että yksilökehityskeskustelujen käyminen oli Essotessa vaihtelevaa. Kaikki eivät olleet niissä käyneet tai niiden antama hyöty koettiin joko hyödylliseksi tai hyödyttömäksi riippuen työntekijän asemasta organisaatiossa.

### **3 KEHITYSKESKUSTELUPROSESSI**

#### **3.1 Kehityskeskustelun tarkoitus**

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan "ennalta sovittua ja suunniteltua, esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan henkilön välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys". Kehityskeskustelu tarvitsee tuekseen arjessa tapahtuvaa, kehityskeskustelun teemoihin liittyvää keskustelua. Kehityskeskustelulle asetetaan monia konkreettisia tavoitteita. Kehityskeskustelussa tulee tarkastella työntekijän suoriutumista pidemmällä ajanjaksolla fokuksen ollessa menneessä ja tulevassa. Sen lisäksi, että kehityskeskustelussa on johtoajatuksena edistää työntekijän sitoutumista ja yksilöllistä kehittymistä työyksikössä, on kehityskeskustelu olennainen osa esimiehen tehtävänsä. Laadukkaasti käyty kehityskeskustelu edistää työntekijän ja hänen esimiehensä yhteistoimintaa ja lisää ymmärrystä tavoitteisiin pääsemisen keinoista. (Aarnikoivu 2016, 89–91.)



Kehityskeskustelun juuret ovat 1960- ja 70-lukujen tavoite- ja tuloskeskusteluissa. Tuolloista johtamisparadigmaa leimasi mekanistinen ihmiskäsitys ja organisaatioissa vallitsi hierarkkiset ja epäsymmetriset ihmissuhteet. Tämä saattaa näkyä vielä nykyäänkin kehityskeskusteluissa johtajan määräävänä asemana ja työntekijän alistumisena. Useissa organisaatioissa kehityskeskustelut ovat sidottu organisaation vuosikelloon. Joissakin organisaatioissa tavoite- ja tuloskeskustelu ja kehityskeskusteluosio on pidetty erikseen. Kehityskeskusteluja voidaan pitää perusteettomana ainoastaan ylittämättömän hyvin toimivissa organisaatioissa. (Autio ym. 2010, 34–35.)

Sydänmaanlakan (2012, 91–92) mukaan kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä esimiehen täytäntöön panemista suorituksen johtamisen työkaluista. Kehityskeskustelun avulla voidaan yhdessä arvioida saavutettuja tuloksia ja sopia tavoitteista seuraavalle toimintakaudelle. Kehityskeskustelun avulla työntekijä tuo esille henkilökohtaiset kehittämistarpeensa ja suunnitelman osaamisensa kehittämiseksi. Samalla kehitetään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä, yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. Tärkeämpää kuin kehityskeskusteluprosessin teknisten yksityiskohtien hallitseminen on molemmin puolin ymmärtää kehityskeskustelun tarkoitus syvällisesti.

Kehityskeskusteluun yhdistetään usein liiallinen muodollisuus ja byrokraattisuus, jolloin tapahtuma kuvastuu lomakkeiden täyttämisenä. Keskustelun teknisten yksityiskohtien sijaan tulisi panostaa tarkoituksen läpikotaiseen ymmärtämiseen. Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet tulisi käsitellä huolellisesti läpi. Vaikka menneen käsittely on tärkeää oppimisen kannalta, tulisi kehityskeskustelussa suuntautua tulevaisuuden tavoitteisiin ja toimenpiteisiin. Ennen kaikkea esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa synnytetään motivaatiota ja positiivisia tunteita. (Aarnikoivu 2016, 17, 102; Sydänmaanlakka 2012, 92.)

Ruoranen (2011, 136) ei tutkimuksessaan havainnut mitään senasteista tyytymättömyyttä työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa, että kehityskeskustelu voitaisiin määritellä huonoksi tai toimimattomaksi. Sitä vastoin hän näki tutkimuksensa vuorovaikutusta koskevien tulosten perusteella organisaation tavoitteiden olevan hyvin välitettävissä kehityskeskustelun avulla.

Roineen (2018, 70–71, 79) tutkielmassa kohdeorganisaation kehityskeskusteluissa keskityttiin pitkälti lähinnä työn tekemiseen, menneen kauden arviointiin ja tulevan kauden suunnitteluun. Monesti kehityskeskusteluissa kuitenkin käytiin läpi myös haasteellisia ja tunneperäisiä aiheita, kuten työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kehityskeskustelulla katsottiin olevan ainakin jossain määrin vaikutusta työsuoritusten parantumiseen sekä tietojen ja taitojen lisääntymiseen. Lammassaaren (2014, 49) mukaan kehityskeskustelun tulevaisuutta koskevassa osiossa sovitaan yhteisesti, mihin sitoudutaan. Tavoitteet sovitaan työntekijän kehittymistarpeiden pohjalta. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että moni esimies ei kuitenkaan tarkemmin avannut sitä, mitä he tulevaisuuden tarkastelulla tarkoittivat.

### **3.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen, keskustelu ja lopputoimet**

Kehityskeskusteluprosessin vaiheiden merkityksen ymmärtäminen ja hyvä valmistautuminen ovat suoraan verrannollisia siitä saatavaan hyötyyn. Monessa organisaatiossa kehityskeskustelusta puuttuu järjestelmällisyys. Kehityskeskustelukäytännöt saattavat olla rikkonaisia ja epätasalaatuisia. Tämä johtaa negatiivisiin kokemuksiin kehityskeskustelusta ja sen vaikuttavuudesta. Kehityskeskustelukäytännöt organisaatiossa saavat aikaan myös eriarvoisuuden tunteita työntekijöissä. Ongelma ei piile siinä, että kehityskeskustelu olisi asiana huono, vaan siihen, että sitä ei osata tai voida käyttää oikein. Kehityskeskustelun käyminen ja käymättä jättäminen eivät voi perustua pelkästään työntekijän tai esimiehen toiveeseen. Kehityskeskustelun käymistä tulisi edellyttää organisaatioissa kaikilta. (Aarnikoivu 2016, 96–97.)

Esimiehen näkökulmasta valmistautuminen alkaa siitä, että hän informoi työyhteisöä tulevasta kehityskeskustelukierroksesta. Tällaisessa orientaatiotilaisuudessa esimiehellä on mahdollisuus tuoda esille kehityskeskustelun merkitykseen, sisältöön, valmistautumiseen ja käytännön toteutukseen liittyviä seikkoja. Kehityskeskustelua suositellaan käytäväksi 1–2 kertaa vuodessa. Kehityskeskustelujen lisäksi tulisi käydä seurantakeskusteluja, joissa käydään läpi työntekijän tilannetta ja kehittymistä yhteisesti luotujen tavoitteiden saavuttamisessa. On tärkeää pitää huolta siitä, että kehityskeskustelussa on yhtymäkohtia päivittäisen johtamisen aihealueisiin, jotta keskustelu ei jää erilliseksi tapahtumaksi. (Aarnikoivu 2016, 99; Sydänmaanlakka 2012, 92, 109.)

Sarkkisen (2012, 63) tutkielmassa kehityskeskusteluja haluttiin pidettävän suunnilleen kerran vuodessa. Osa tutkittavista tosin toi esille sen, että kehityskeskusteluja voitaisiin pitää myös harvemmin. Kehityskeskusteluja voitaisiin pitää useammin, jos toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Kosken (2008, 43–46) tutkielmassa hoitotyön lähiesimiehistä suurin osa oli käynyt kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Kuitenkin alle puolet esimiehistä oli kertonut henkilöstölle organisaation strategisista linjauksista ennen kehityskeskustelukierroksen alkua. Ajan puute ja henkilöstölähtöiset tekijät olivat suurimmat syyt kehityskeskustelujen pitämättä jättämiseen. Myös Vasset ym. (2011) havaitsivat tutkimuksessaan, että jotkut esimiehet jättivät kehityskeskustelukierroksia väliin.

Hännisen (2014, 26) tutkielmassa osastonhoitajat valmistautuivat kehityskeskusteluun huolellisesti arvioimalla työntekijän osaamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä etukäteen ja käyttämällä valmistautumiseen myös dokumentteja, esimerkiksi koulutusraportteja. Sarkkinen (2012, 63–64) havaitsi tutkielmassaan, että sekä esimiehet että työntekijät arvostivat kehityskeskusteluun valmistumisen merkitystä, mutta toisaalta niihin valmistautumiseen ei kohdeorganisaatiossa käytetty aikaa. Jaakkola (2010, 48) tuli tutkielmassaan siihen tulokseen, että esimiehet valmistautuivat vaihtelevasti kehityskeskusteluun, varsinkin jos esimiesten vaihtuvuus yksiköissä oli suurta. Tästä huolimatta työntekijät näkivät esimiestensä valmistautumisen kehityskeskusteluun riittävänä.

Kehityskeskustelun lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto keskustelusta ja varmistaa se, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. Selkeä kehityssuunnitelmasta sopiminen on tässä vaiheessa tärkeää. Tavoitteisiin sitoutumista edistää keskustelun dokumentointi, mutta keskustelun puhtaaksikirjoittamisen tulisi tapahtua vasta keskustelutilanteen jälkeen. Näin itse kehityskeskustelutilanteessa molemmat osapuolet pystyvät keskittymään täysipainoisesti olennaisiin asioihin. Kehityskeskustelun osapuolilla on myös mahdollisuus esittää itsearvio toiminnastaan kehityskeskustelun aikana. Kehityskeskustelu tulisi lopettaa myönteisessä ilmapiirissä. (Aarnikoivu 2016, 137–138; Sydänmaanlakka 2012, 100.)

Jaakkolan (2010, 52–53) tutkielmassa työntekijät toivat ilmi toiveensa kehityskeskustelujen paremmasta seurannasta. Kehityskeskustelujen väliin sijoittuvilla väliaikatarkastuksilla voitaisiin työntekijän kehittymistä seurata tiiviimmin, ja kehityskeskusteluja voitaisiin käydä useamminkin. Tämä auttaisi kehityskeskustelujen läpiviemistä myös esimiehen vaihtuessa. Aarnikoivun (2016, 135–136) mukaan olisi suotavaa, että tieto käydyistä kehityskeskusteluista vaikuttaisi organisaation johtamiseen laajemminkin. Tätä edesauttaa kehityskeskustelujen asianmukainen dokumentointi, jolloin niistä saatu tieto on myös koulutussuunnittelusta vastaavien ja mahdollisen henkilöstönkehittämisyksikön käytettävissä. Koko henkilöstön tulisi tietää, mitä tietoa kehityskeskusteluista, kenelle ja miten välitetään.

Nurmekselan ym. (2011, 26) tutkimuksen mukaan hoitotyön esimiehet hyödynsivät kehityskeskustelua järjestelmällisesti arvioinnin työkaluna. Tämä näkyi siinä, että esimies palasi käytyihin keskusteluihin vuoden mittaan ja tarkasteli, onko kehityskeskustelussa sovitut asiat saavutettu. Ilman kehityskeskustelua alaisen osaamisen arviointi tapahtuisi heidän mielestään muutoin vain kahden, kolmen vuoden välein.

### **3.3 Kehityskeskustelun ajankohta**

Sydänmaanlakan mukaan (2012, 93–100, 170) aikaa keskustelulle varataan riittävästi, yleensä noin 2 tuntia. Jos kehityskeskusteluun kuluu tätä enemmän aikaa, saattaa se kieliä siitä, että esimies ei arkityön lomassa ole riittävästi vuorovaikutuksessa alaisen kanssa. Kehityskeskustelu olisi hyvä pitää kahdesti vuodessa, jotta henkilökohtainen kehityssuunnitelma pystyttäisiin pitämään ajan tasalla. Esimies etsii aiemmista kehityskeskusteluista tehdyt dokumentit, joiden pohjalta hän saa tietoa tapaamiseen. Jotta keskustelun vastavuoroisuus ja luovuus kyetään säilyttämään, ei kannata takertua valmiisiin malleihin.

Työntekijä valmistautuu kehityskeskusteluun vahvistamalla esimiehelleen hyvissä ajoin sopivan ajankohdan. Tässä yhteydessä on tärkeää palauttaa mieleen, mitä edellisessä kehityskeskustelussa on sovittu, ja valmistautua kertomaan työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden mukanaan tuomista vaati-

muksista. (Viitala 2005, 362.) Tuomisen ym. (2006, 17) tutkimuksessa työntekijöille ei välttämättä tiedotettu kehityskeskustelun ajankohdasta vaan keskustelun ajankohta saattoi tulla heille yllätyksenä. Jossain tapauksissa sairaanhoitajat pääsivät kehityskeskusteluun vain itse sitä pyytämällä.

### **3.4 Kehityskeskustelun tilajärjestelyt**

Kehityskeskustelua varten esimies varaa rauhallisen ja miellyttävän tilan, jossa voidaan keskustella ilman kolmansien osapuolien aikaansaamia keskeytyksiä. Avoimen keskustelun syntymistä edistää keskustelun käyminen ei-kenenkään-maalla, esimerkiksi yrityksen neuvottelutilassa. Keskusteluun osallistujien asettautuminen ja välimatka huoneessa vaikuttavat keskustelun vuorovaikutukseen, ja tilanteen rentouden takaamiseksi olisikin hyvä asettautua esimerkiksi vierekkäisille tuoleille. (Aarnikoivu 2016, 184–185.)

Konttisen (2016, 71–72) tutkielmassa sekä esimiehet että työntekijät halusivat käydä kehityskeskustelun muualla kuin esimiehen toimistossa. Heidän mielestään tällä edistettiin kehityskeskustelujen tasavertaisuutta. Tutkittavat kertoivat, että osassa kehityskeskusteluja he olivat istuneet pöydän vastakkaisilla puolilla. Toisaalta heillä oli kokemuksia myös työskentelystä vierekkäin näyttöpäätteen äärellä kehityskeskustelun aikana. Tuomisen ym. (2006, 17–18) tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmänä olleet sairaanhoitajat arvostelivat käytäntöä, jossa kehityskeskustelupaikkaa ei ollut aina varattu etukäteen vaan keskustelu saatettiin pitää käytävällä.

### **3.5 Kehityskeskustelulomakkeen merkitys**

Kehityskeskustelulomake toimii lähtökohtaisesti kehityskeskustelun tukivälineenä, jolloin sen avulla keskustelu voidaan viedä vaadittavien aihealueiden läpi. Lomakkeen avulla voidaan myös dokumentoida asetettuja tavoitteita seuraavaa kehityskeskustelua varten. Jos työyksikössä on kehityskeskustelukavaake käytössä, työntekijä tutustuu siihen huolellisesti etukäteen. Usein kuitenkin käy niin, että lomakkeiden täyttämistä muodostuu itseisarvo. Myös lomakkeen liiallinen seuraaminen kehityskeskustelun aikana saattaa tyrehtyttää avointa ajatusten vaihtoa. Näin kehityskeskustelusta muodostuu lomakkeen täyttämiseen suuntautuva tilanne eikä avoimen vuorovaikutuksen tapahtuma-

paikka. Esimiehen onkin panostettava laadukkaaseen vuorovaikutukseen kehityskeskustelussa sen sijaan, että nojaututaan tekniikkaan tai lomakkeeseen. (Aarnikoivu 2016, 109–110; Jaakkola 2010, 49; Viitala 2005, 362.)

Sarkkisen (2012, 64) tutkielman tuloksista kävi ilmi, että käytössä oleva kehityskeskustelukaavake koettiin kankeaksi, vaikka se helpotti keskusteluun valmistautumista ja sen koettiin kattavan kaikki tarpeelliset aihealueet. Kaavakkeen toivottiin olevan joustavampi, jotta pystyttäisiin paremmin suhteuttamaan toisiinsa työn asettamat vaatimukset ja työntekijän osaaminen. Roineen (2018, 72–83) tutkielmassa tutkittavat kuvailivat käytössä olevaa kehityskeskustelulomaketta byrokraattiseksi. Yksikkökohtaisesti muokattu lomake koettiin käyttökelpoisemmaksi. Haukilan (2009, 39) tutkielmassa kehityskeskusteluun osallistuvat noudattivat hyvin pitkälle kaavakkeen rakennetta ja käsiteltävien asioiden järjestystä.

Lamassaaren (2014, 48–49) tutkimuksessa havaittiin, että esimiehet kokivat kehityskeskustelukaavakkeen liian hallitsevaksi elementiksi kehityskeskustelutilanteessa, mikä oli johtanut siihen, että osa lähiesimiehistä oli muokannut kaavaketta tilanteeseen soveltuvammaksi. Myös työntekijät kokivat lomakkeen epämieluisana ja osa ei ollut täyttänyt sitä. Pälli ja Lehtinen (2014, 103–106) toivat tutkimuksensa tuloksissa esille sen, että kehityskeskustelun kirjoittamiskäytännöillä oli selkeä ajallinen yhteys vuorovaikutuksen eri piirteisiin. Esimiehen kirjaamisen kautta saatiin käsitys, mitkä tavoitteet työntekijän kanssa nähtiin tärkeäksi asettaa seuraavalle kaudelle. Kehityskeskustelukaavakkeeseen kirjoittamisen katsottiin sekä toimivan keskinäisen yhteisymmärryksen ilmentäjänä että myös keskustelua johdattavana.

### **3.6 Kehityskeskustelukoulutuksen merkitys**

Sydänmaanlakka (2012, 107) suosittelee kehityskeskustelukoulutusta sekä esimiehille että työntekijöille juuri ennen keskustelujen aloittamista. Tällainen koulutus olisi hyvä antaa molemmille osapuolille samanaikaisesti, jolloin koulutuksessa tulevat esiin molempien ryhmien roolien erilaiset korostukset ja mahdolliset kehityskeskustelun sisältöön liittyvät ongelmakohdat. Kehityskeskustelukoulutuksen on todettu lisäävän ymmärrystä kehityskeskusteluproses-

sia kohtaan, ja tällä on havaittu olevan yhteyttä myös sairaanhoitajien työmotivaation lisääntymiseen (Vasset ym. 2011). Sekä Hännisen (2014, 27) että Sarkkisen (2012, 73) tutkimuksissa kävi ilmi, että sekä työntekijät että esimiehet kannattivat esimiehille suunnattua kehityskeskustelukoulutusta.

Konttisen (2016, 72) tutkielmassa esiintyi esimiesten ja työntekijöiden välillä vaihtelevaa käsitystä siitä, tarvitsiko esimies kehityskeskusteluun erityistä valmennusta tai lisäkoulutusta. Osa työntekijöistä kritisoi sitä, että kehityskeskustelua varten tehty koulutusvideo oli tehty esimiehen näkökulmasta. Tulosten mukaan kehityskeskustelukokemuksilla oli vaikutusta kehityskeskustelun käyttämistaitojen kehittymiseen. Myös Hännisen (2014, 27) tutkimuksessa kävi ilmi, että kehityskeskustelukoulutus olisi tärkeää hoitotyön esimiehille varsinkin vuorovaikutuksen ominaisuuksien hahmottamiseksi ja aloitteleville osastonhoitajille.

## **4 KEHITYSKESKUSTELU ORGANISAATION STRATEGIAN KONTEKSTISSA**

### **4.1 Kehityskeskustelu strategian välittäjänä**

Käsitettä strategia on mahdoton kuvailla vain yhdellä määritelmällä. Kamensky (2014, 18–19) kuvailee strategian tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategialla organisaatio pyrkii vaikuttamaan ja hallitsemaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Organisaation toimintaan vaikuttaa sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Yksi tärkeimmistä organisaation sisäisistä tekijöistä on osaaminen. Strateginen menestys riippuu osaltaan siitä, millaista osaamista organisaatiossa on. Viitalan (2005, 81–83) mukaan yritykselle strategisesti tärkeitä osaamisen tukijalkoja kuvataan muun muassa ydinosamisen käsitteellä. Ydinosaminen on organisaatiolle ratkaisevan tärkeää, pitkän ajan kuluessa syntyvää osaamista, jota ei pystytä helposti kopioimaan. Ydinosaminen voi olla esimerkiksi ylivertaista tapaa tuottaa asiakkaille ja potilaille lisäarvoa antavia palveluja.

Tarve ja peruste kehityskeskustelulle nousevat organisaation perustehtävästä, missiosta, visiosta, strategiasta ja arvoista. Kehityskeskustelussa nämä kytkevät työntekijän päivittäiseen työhön. Suomessa kehityskeskustelut alkoivat 1970-luvulla tulosjohtamisen yhteydessä. Kehityskeskustelun tarkoituksena on turvata osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, jolla osaltaan varmistetaan organisaation menestys ja tavoitteiden saavuttaminen. (Aarnikoivu 2016, 17, 92, 95.) Lammassaaren (2014, 50) tutkimuksessa osa esimiehistä ei pystynyt kuvailemaan, mitkä olivat organisaatioon liittyviä kehityskeskustelun tavoitteita. Moradi ym. (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että hoitotyön esimiehet olivat tyytyväisempiä kehityskeskusteluun kuin sairaanhoitajat. Tutkijat arvelivat tämän johtuvan siitä, että esimiesasemassa olevien oli helpompi oivaltaa kehityskeskustelun pitäminen osana organisaatiossa sovittuja menettelytapoja.

Aarnikoivun (2016, 100–102) mukaan kehityskeskustelujen pitäminen heijastaa esimiehen ja organisaation johdon suhtautumista kehityskeskusteluun. Ylimmän johdon antaman kannustavan esimerkin mukaisesti esimiehet suhtautuvat myönteisesti kehityskeskusteluun, mikä puolestaan vaikuttaa myös alaisten suotuisaan suhtautumiseen kehityskeskustelua kohtaan. Jos ylin johto ei panosta kehityskeskusteluun, on laadukkaiden kehityskeskusteluiden onnistuminen sattumanvaraista organisaation alemmilla tasoilla.

Juutin (2016, 69) mukaan kehityskeskustelu on yksi esimiestyön tärkeimmistä foorumeista ja siihen tulee panostaa menestyksekkään johtamisen saavuttamiseksi. Kehityskeskusteluissa esimies tapaa vastuualueensa työntekijöitä säännöllisesti ja osoittaa myös olevansa vastuualueensa ihmisten käytettävissä. Kehityskeskusteluja ei voi väheksyä, vaan ne ovat oikein käytyinä hyödyllisiä organisaation työkaluja. Korkealaatuiset kehityskeskustelut pitävät sisällään ajatusten avoimen ja vapaan vaihtamisen, yhteisen tulevista toimenpiteistä sopimisen ja toimenpiteiden edistymisen seurannan. Ruoranen (2011, 123) havaitsi tutkimuksessaan, että kehityskeskustelu saatettiin kokea epäonnistuneeksi, jos keskusteluun osallistuvat henkilöt eivät kohdanneet toisiaan työn ja tehtävien tietotasolla.



Perinteisesti organisaation toimintaa on kehitetty johtajakeskeisesti. Nykyään yhä useammin toiminta nähdään koko organisaation yhteisenä toimintana. Tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti asiantuntija- ja korkean osaamistason ammateissa myös työntekijöillä on yhä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaa työtään koskeviin ratkaisuihin. Kehityskeskustelun yhteydessä on syytä korostaa sitä, että jokainen työntekijä voi omalla työllään vaikuttaa organisaation yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Kehityskeskustelussa organisaation tavoitteet ankkuroidaan työntekijään ja hänen panokseensa. Kehityskeskustelussa ratkaistaan se, mitä organisaation tavoitteet tarkoittavat konkreettisesti työntekijän työssä. Myös organisaation ja työntekijöitä ohjaavat arvot tulisi käydä läpi ja pohtia, kuinka ne vaikuttavat työssä. (Aarnikoivu 2016, 92; Krok & Muukkonen 2012, 229.)

Ylä-Aution (2012, 47–55) tutkielmassa lähes kaikki haastatellut arvioivat kehityskeskustelut tärkeäksi tapahtumaksi käydä läpi monenlaisia asioita. Strategian läpikäyminen koettiin turhana ajanviejänä, ja alaiset ja esimiehet halusivat ohittaa strategian käsittelyn kehityskeskustelussa. Alaiset eivät keskustelleet tavoitteiden asettamisesta yhdessä esimiehen kanssa, vaan esimies määrittänyt työntekijän tavoitteet ja toi ne ilmi keskustelussa. Tutkija peräänkuuluttaa työntekijän osallistumista tavoitteiden asettamiseen, koska yhteisesti asetettavat tavoitteet sitouttavat henkilöstöä paremmin ja vähentävät muutosvastarintaa. Tutkielmassa kävi myös ilmi, että kohdeorganisaation henkilöstö koki organisaation strategiset aiheet kehityskeskustelussa hyvin kaukaisina. Toisaalta esimiesten oli melko helppo soveltaa strategisia tavoitteita käytännön työhön. Kaiken kaikkiaan strategia koettiin tutkimuksessa teoreettisena asiana, jonka toimeenpanoon henkilöstö ei itse pystynyt osallistumaan. Työntekijät eivät päivittäisessä työssä miettineet strategiaa, eikä menettelytapoja osattu liittää organisaation strategiaan. Strategiasta keskusteleminen lankesikin usein esimiehelle ja tämäkin vain siinä tapauksessa, että alaiset ymmärsivät täysin, mistä puhuttiin.

Ruoranen (2011, 113) selvitti väitöskirjassaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategisten teemojen välittymistä työntekijöille kehityskeskusteluissa ja sitä, onko ylipäänsä mahdollista välittää organisaation strategiaa kehityskeskustelujen kautta. Työntekijät pitivät työyksikön kokouksia ensisijaisena areenana strategisten tavoitteiden esiin tuomiselle. Heidän mielestään kehityskeskustelu

sopii foorumiksi, jos käsitellään strategiaan linkittyviä henkilöstöaiheita, kuten ammatillista osaamista, työyhteisön hyvinvointia sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja.

#### **4.2 Kehityskeskustelu osaamisen johtamisen työkaluna**

Organisaation visio ja strategia luovat suuntaviivat osaamisen kehittämiseksi, ja nämä suuntaviivat tulisi olla kaikkien organisaatiossa toimivien ihmisten tiedossa. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla organisaation osaamisesta huolehditaan, sitä edistetään, parannetaan ja hankitaan. Strategista osaamista on sellainen osaaminen, joka on organisaation kilpailustrategian kannalta erityisen tärkeää. (Viitala 2005, 14, 76–77.)

Paremmuus ja kilpailukykyisyys kilpailijoihin nähden lähtee aina henkilöstön osaamisesta. Organisaation hyvä kilpailukyky muodostuu harvoin puutteellisen osaamisen pohjalta tai sattuman perusteella. Hyvää laatua ei saavuteta missään tehtävässä vajavaisella osaamisella. Organisaatioissa tulisi siten kilpailua myös osaamisen laadulla ja kehitysnopeudella. (Viitala 2005, 14, 63.)

Viitala (2005, 355) näkee kehityskeskustelut erittäin tehokkaana ja tärkeänä osaamisen johtamisen välineenä. Keskisuurten ja suurten organisaatioiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen päästään järjestelmällisellä johtamistyöllä. Kehityskeskusteluja on verrattain helppo kehittää järjestelmällisesti, jolloin niiden toteutumista voidaan turvata ja laatua helposti nostaa. Näin välttäisiin ajopuuteoreettiselta johtamiselta, jossa asioita käsitellään vasta sitten, kun ne tulevat eteen. (Aarnikoivu 2016, 95–96; Viitala 2008, 361.)

Lamassaaren (2014, 42–52) tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan kehityskeskustelua osana osaamisen johtamista. Tutkimustuloksina muodostuivat lähiesimiesten osaamisen johtamisen kenttään liittyvät erilaiset roolit, joita olivat huolehtija, kartoittaja, mahdollistaja, ankkuri, tienviitoittaja ja innostaja. Esimiehet saivat tukea osaamisen johtamiseen vertaisryhmästä. Työntekijät kokivat, että kehityskeskustelu toimi areenana reflektoida osaamista, ja esimiesten mielestä se toimi mahdollisuutena motivoida alaista, mikä koettiin erityisen tärkeäksi muutostilanteissa.

Sarkkisen (2012, 67, 71–78) tutkielmassa selvitettiin kehityskeskustelujen hyödynnettävyyttä osaamisen johtamisessa. Esimiehet kuvailivat osaamista kokonaisvaltaiseksi, monipuoliseksi ja laaja-alaiseksi toiminnaksi. Kyky hallita käytettävissä olevia voimavaroja sekä asioiden yhteensovittamisen taito olivat myös osaamisen ulottuvuuksia. Osaava työntekijä muun muassa ryhtyi rohkeasti uusiin työtehtäviin. Organisaation strategian liittäminen kehityskeskusteluun tuotti esimiehille vaikeuksia, kun taas työntekijät kokivat strategialähtöisen kehityskeskustelun hyvin tärkeänä keinona varmistaa organisaation osaamista. Työntekijät olivat tyytymättömiä osaamisen arvioimiseen, eikä kehityskeskusteluissa käyty läpi mennyttä kautta tai sovittu tulevaisuuden tavoitteita.

Hännisen (2014, 25–32) tutkielmassa osastonhoitajat halusivat löytää aktiivisesti työntekijän vahvuudet, ammattitaidon ja voimavarat kehityskeskustelussa. Osastonhoitajien mielestä oli hankala puhua työyksikön kehittämisalueilta, jos osastonhoitaja ei tuntenut työyksikön toimintaa. Kehityskeskustelun avulla uusiin työntekijöihin oli mahdollista tutustua paremmin. Tutkielman yksi löydös oli se, että osa esimiehistä koki kehityskeskustelun melko hyödyttömäksi heidän työssään.

### **4.3 Työntekijän yksilöllisen kehittymistavoitteiden sisältö ja merkitys**

Organisaation tavoitteet luovat yleiset raamit kehityskeskustelulle, mutta yksilöidyt työtavoitteet määritellään yhdessä. Työntekijän tavoitteita määriteltäessä keskustellaan toimen tarkoituksesta ja siitä, mitä lisäarvoa se antaa organisaatiolle. Tämä voi pitää sisällään myös avaintehtävien ja -tavoitteiden määrittelyä ja sitä, mitä osaamista työyksikköön tarvitaan niiden saavuttamiseksi. Seuraavan kauden tavoitteiden seurannasta on hyvä sopia jo keskustelun alkuvaiheessa. Tavoitteet määritellään tulevalle kaudelle huomioiden työntekijän motivaatio, sitoutuminen ja tavoitteiden haasteellisuustaso. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 242; Sydänmaanlakka 2012, 98; Viitala 2005, 363.)

Kehityskeskustelussa työntekijä arvioi mennyttä ajanjaksoa ja aiemmin asetettuja henkilökohtaisia tavoitteita. Keskustelussa pyritään kuvaamaan suoriutuminen konkreettisilla esimerkeillä. On hyvä tarkastella yhdessä työntekijän työskentelytyyliä, kehittymistä, tietojen ja taitojen riittävyyttä nykyisessä tehtävässä sekä arvioida mahdollisista muutoksista johtuvaa uuden oppimisen tarvetta.

On tärkeää tuoda esille työsuoritusta parantaneita ja haitanneita tekijöitä sekä niitä tekijöitä, jotka ovat johtuneet työntekijästä itsestään. Tulevan toiminnan painottaminen kuuluu myös arviointivaiheeseen. (Aarnikoivu 2016, 123–124; Sydänmaanlakka 2012, 98; Viitala 2005, 363.) Sarkkinen (2012, 65–66) havaitsi tutkielmassaan, että työntekijät eivät olleet tyytyväisiä tapaan, jolla esimiehet arvioivat heidän työkuvaansa ja osaamistaan. Kehityskeskustelussa ei ollut arvioitu mennyttä kautta tai sovittu tulevaisuuden tavoitteita.

Kehityskeskustelussa esimiehen on ensisijaisesti annettava tilaa työntekijälle ja hänen näkemyksilleen. Se, että työntekijä kertoo ensimmäiseksi näkemyksensä omasta suoriutumisestaan, luo edellytykset antoisalle keskustelulle. Näin vältetään keskustelun lukkiutuminen ja ajautuminen tilanteeseen, joka sisältäisi väittelyä ja alaisen puolustautumista. Esimiehen rooli on kommentoida ja täydentää työntekijän arviota. Esimiehen tulee perustaa arvionsa työntekijän suoriutumisesta esimerkiksi faktatietoihin. (Aarnikoivu 2016, 123–124; Sydänmaanlakka 2012, 98.)

Surakka ja Laine (2011, 161) kehottavat sopimaan tavoitteiden määrittelyvaiheessa, kuinka niiden saavuttamista mitataan. Mittarit voivat olla sekä määrällisiä tai laadullisia. Esimerkiksi se, miten paljon voittoa työntekijä on toiminnallaan aikaansaanut tai minkälaista asiakaspalautetta hän on saanut, voi toimia mittarina. Oleellista on, että työntekijä on tietoinen, millä seikoilla hänen työtään arvioidaan. Moradin ym. (2017) tutkimuksessa havaittiin, että vain alle puolet hoitotyön esimiehistä ja sairaanhoitajista uskoi kehityskeskustelussa tapahtuvan arvioinnin antavan oikean kuvan työntekijän suoriutumisesta. Osa sairaanhoitajista ei toimintakauden alussa tiennyt, minkälaista työpanosta heiltä odotettiin. Tutkijat tuovatkin esille, että suoriutumisen arvioinnin onnistumiseksi organisaation tulee tuoda selkeästi esille työntekijältä edellytettävät työtehtävät ja niiden laatutaso.

Kehityssuunnitelmaa luotaessa alaisen tulee olla aktiivinen tuomaan esille omia tavoitteitaan ja odotuksiaan tulevalle kaudelle. Suunnitelman tulisi olla mahdollisimman konkreettinen sisältäen myös pidemmän ajan kehityssuunnitelmoja, kuten esimerkiksi uralla etenemisen. Myös arvoihin liittyviä näkemyksiä,

työssä jaksamisen kysymyksiä ja esimies-alaissuhteeseen liittyviä tekijöitä tulisi käydä läpi. Keskustelussa varmistetaan, että työolot ja -välineet ovat asianmukaiset ja työnjako oikeudenmukaista. (Viitala 2005, 363.)

## **5 KEHITYSKESKUSTELUN VUOROVAIKUTUS**

### **5.1 Yleistä kehityskeskustelun vuorovaikutuksesta**

Tunteilla on merkitystä toiminnan aloittamisessa ja sen suuntaamisessa. Työyhteisössä tapahtuva toiminta ei aina perustu järkeilyyn, vaikka esimies sitä toivoisikin. Työyhteisön toiminnassa tulisikin nykyistä enemmän tunnistaa, käsitellä ja hyväksyä tunteiden olemassaolo. Hyvinvoivassa organisaatiossa henkilöstön kokemukset organisaation käyttöön antamastaan kapasiteetista ja organisaatiolta saamastaan arvostuksesta ovat tasapainossa. Kehityskeskustelussa esimiehellä on tilaisuus kannustaa työntekijää puhumaan työhön ja muuhun elämään liittyvistä tunteistaan. Tätä kautta työntekijällä vahvistuu tunne, että häntä kuunnellaan ja hänen yksilöllisiä kehittymistarpeitaan arvostetaan. (Aarnikoivu 2016, 71–76.)

Kehityskeskustelussa tulee luoda tunteiden ilmaisulle turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kehityskeskustelun alussa varmistetaan, että keskustelun tarkoitus on ymmärretty ja se, kuinka paljon aikaa on keskustelulle käytettävissä. Jutustelu ja pieni virittäytyminen kehityskeskustelun alussa luovat miellyttävän ilmapiirin. Mikäli työntekijällä on vähän työkokemusta tai hänellä on varovainen vuorovaikutustyyli, voi esimies ottaa enemmän vetovastuuta keskustelussa. Esimiehen ei ole tarkoituksenmukaista lähteä dominoimaan tilannetta, vaan hänen on tärkeää kysyä keskustelun tavoitteita työntekijältä. Esimiehen on välttämätöntä muistaa se, että työntekijä saa keskustelussa riittävästi tilaa. (Aarnikoivu 2016, 122; Hirvihuhta & Litovaara 2003, 242–243; Sydänmaanlakka 2012, 98.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelu on Sydänmaanlakan (2012, 79) mukaan kahden aikuisen ihmisen luottamuksellisuutta ja kypsyyttä henkivä keskustelu. Kehityskeskustelun järjestämiseen ja kulkuun liittyvistä asioista tulisi huolehtia dialogin onnistumiseksi. Esimiehen ja alaisen tulisi tehdä päätökset yhteisymmärryksessä eikä pakottaen. Ristiriitatilanteisiin olisi hyvä löytää rakentavia

vaihtoehtoja. Aktiivinen kuuntelu on kehityskeskustelussa olennaista, samoin mielipiteiden rehellinen ja kiertelemätön ilmaiseminen. Keskustelussa tulisi pidättäytyä muiden ihmisten arvostelusta.

Ruorasan (2011, 97) tutkimuksessa työntekijät kokivat, että eniten esimiesten ominaisuuksista kehityskeskustelussa oli ilmennyt luottamuksellisuutta. Myös Sarkkisen (2012, 73) ja Hännisen (2014, 34) tutkielmissa arvostettiin kehityskeskustelun ilmapiirin luottamuksellisuutta ja kahdenkeskisyyttä. Työntekijän yksilöllinen huomioiminen ja osastonhoitajan kehittyneet vuorovaikutustaidot saavat aikaan luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijä voi aidosti puhua hänelle tärkeistä asioista. Lammassaaren (2014, 47) mukaan toimiva kehityskeskustelu näyttäytyi suunnitelmallisuutena, kahdenkeskisyytenä, avoimuutena sekä keskustelevana otteena.

## **5.2 Kehityskeskusteluvuorovaikutuksen merkitys**

Johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa, ja se on siten sosiaalisesti aikaansaatu tapahtuma. Esimiestyössä yhdistyy tavoitteellinen toiminta ja ihmisten kanssa työskentely haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö ei saa olla liian autoritääristä, mutta siinä ei saa myöskään unohtaa työskentelyyn liittyviä tavoitteita. Nykyisessä johtamisen paradigmassa merkitysten luomisen taito ei ole esimiesten ominaisuus vaan organisaation visio saattaa perustua useiden organisaation työntekijöiden mielikuviin ja keskusteluissa saatuihin näkemyksiin. Siten kaikki ihmiset pystyvät tuottamaan merkityksiä organisaation käyttöön. (Autio ym. 2010, 12–14.)

Linna ym. (2012, 1370–1372) selvittivät tutkimuksessaan, onko kehityskeskusteluilla vaikutusta julkisen sektorin kokoaikaisissa työsuhteissa toimivien työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Ne työntekijät, jotka olivat kokeneet työelämän muutokset kielteisiksi ja käymänsä kehityskeskustelut myönteisiksi, arvioivat esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen oikeudenmukaiseksi. Jos kehityskeskustelu oli koettu hyödyttömänä, myös esimiehen ja alaisen keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa koettiin epäoikeudenmukaisuutta. Puutteelliset kehityskeskustelukäytännöt vaikuttavat tutkijaryh-

män mukaan työntekijän työtyytyväisyyteen ja oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, joten he kehottavatkin esimiehiä kehittämään kehityskeskustelutaitoja esimerkiksi koulutuksen avulla.

Sandlund ym. (2011, 66–71) selvittivät tutkimuksessaan, miten kehityskeskusteluissa käsitellään työhön liittyvää stressiä. Tutkimuksessa toistui ilmiö, jossa kehityskeskustelussa sivuutettiin puhe negatiivisesta stressistä. Stressistä puhuttiin pääosin myönteisesti, ja se nähtiin lähinnä toiminnan tehostajana, mikä osaltaan kapeutti työntekijän mahdollisuuksia ilmaista kehityskeskustelussa työperäisiä stressinaiheitaan. Kehityskeskusteluja hallitsi käsitys ihannetyöntekijästä, joka ei koe stressiä, ja jos kokeekin sitä, työntekijä pystyy näkemään stressissä myönteiset puolet sekä pystyy käsittelemään sitä jokapäiväisessä elämässään.

Kampkötterin (2017, 761–768) tutkimuksessa keskityttiin työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin. Ne työntekijät, jotka olivat käyneet kehityskeskusteluissa, tunsivat työtyytyväisyyttä. Tyytyväisyyttä työhön kokivat erityisesti ne, jotka olivat saaneet palkanlisän tai uralla etenemismahdollisuuden kehityskeskustelun myötä. Työntekijöiden luonteenpiirteillä ei juurikaan ollut vaikutusta siihen, miten kehityskeskustelut vaikuttivat työtyytyväisyyteen. Elämyshakuiset työntekijät kuitenkin tunsivat olonsa muita pettyneemmäksi, jos kehityskeskustelu ei johtanut bonuksiin, ylennykseen tai palkankorotukseen.

### **5.3 Dialogisuus kehityskeskustelussa**

Onnistunut esimiestyö edellyttää dialogisia taitoja. Vaikka kuuntelemista vuorovaikutuksen osa-alueena usein vähätellään, on se olennainen osa taitavaa johtamista. Parhaimmillaan kehityskeskustelukin on dialogia, jossa keskustelukumppaneilla on tavoitteena lisätä yhteistä ymmärrystä asioista. Kehityskeskustelun onnistumiseksi molempien osapuolten tulisi aidosti kuunnella ja kuulla toisiaan. Ilmapiirin luottamuksellisuus ja avoimuus edistävät kehityskeskustelussa näkemysten molemminpuolista esille tuomista. (Aarnikoivu 2016, 177–178; Sydänmaanlakka 2012, 105.) Winkin (2007, 164) mukaan toimivassa dialogissa esimies ja alainen keskittyvät toisiinsa ja suhde keskustelukumppaniin on pääosassa.

Holmin ym. (2018) mukaan dialogisen keskustelun lähtökohtana on keskusteluun osallistuvien henkilöiden yhtäläinen ihmisarvo. Usein keskustelijoiden asema organisaation hierarkiassa saattaa vääristää arviota keskustelun tasarvoisuudesta. Se, miten henkilöt asemoivat itsensä hierarkian eri tasoille, vaikuttaa tapaan puhua ja viestiä itsestä ja asioista. Dialogisessa keskustelussa jokaisen keskustelijan näkökulma on yhtä arvokas riippumatta henkilön asemasta organisaatiossa.

Dialoginen keskustelu eroaa väittelystä siinä, että väittelyssä pyritään voittamaan omalla argumentaatiolla toisen henkilön esittämät näkökannat. Oikeassa olemisen tarve muodostaa väittelyn perusolemuksen, eikä siinä lopulta ole kyse tarpeesta löytää paras mahdollinen ratkaisu käsillä olevaan asiaan ongelmaan. Varsinkin arvoihin perustuvassa keskustelussa väittely toimii perin huonosti. Dialogiin pohjautuvassa keskustelussa onnistutaan sen sijaan löytämään yhdenmukainen linjaus arvojen eroavuuksiin, mikä edesauttaa yhteisen kokonaiskuvan muodostumista. (Holm ym. 2018.)

Holmin ym. (2018) mielestä dialoginen lähestymistapa keskustelussa pakottaa asianomaiset tarkastelemaan huolellisesti omia taustaolettamuksiaan. Lähtökohtaisesti dialogisessa keskustelussa onnistutaan käsittelemään asioita hedeelmällisesti erilaisista näkemyksellisistä lähtökohdista huolimatta. Lopputuloksena on aito ja jaettu yhteisymmärrys, jonka myötävaikutuksella pystytään ratkomaan organisaatioon liittyviä ongelmia.

Dialoginen kehityskeskustelu pitää sisällään asioiden yhteen vetämistä, jolloin puhuttu ja sovittu kootaan yhteen perusteluineen. Tämä edistää kehityskeskusteluissa esiin tuotujen tavoitteiden konkretisoitumista. Yhteenvetojen avulla työntekijä pystyy vielä kerran kuulemaan, mitä on sanonut, mikä lisää keskustelussa yhteisymmärrystä. Yhteenvedoilla myös esimies varmistuu, että kokonais käsitys käsillä olevasta asiasta on saavutettu. Tästä on hyötyä molempien osallistujien hallinnan tunteen lisäämisessä ja päätöksenteossa. (Aarnikoivu 2016, 177–178.)



#### 5.4 Palautteenannon merkitys kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelu ei ole vain työntekijän toiminnan tavoitteista tai onnistumisista puhumista, siihen kuuluvat myös palautteen antaminen ja muutostoi-  
veista kertominen. Toimivassa kehityskeskustelussa esimies pyytää työnteki-  
jää kuvailemaan esimiehen toiminnan vahvoja puolia ja kehittämiskohteita.  
Esimies voi myös pyytää työntekijältä arviota muilta alaisiltaan saamiinsa  
kommentteihin, jotka koskevat esimiehen vahvuuksia ja kehittämiskohteita.  
Kun esimiehelle voidaan antaa palautetta hänen vahvuuksistaan, onnistumi-  
sistaan ja kehityskohteistaan, heijastuu tämä myös koko työyhteisöön luoden  
avoimempaa palautekulttuuria. (Aarnikoivu 2016, 124–126; Sydänmaalakka  
2012, 105.)

Berlin (2008, 94, 130) toi tutkimustuloksissaan esille onnistuneen palautteen  
ominaisuuksia. Näitä olivat palautteen yksityiskohtaisuus ja konkreettisuus.  
Perinteiseen palautteen antamiseen viittasi esimiehen tyyli, jossa palauttee-  
seen sitoutui esimiehen valta-asemaan liittyvää voimaa. Tällä kuitenkin pääs-  
tiin usein onnistuneeseen palautekokemukseen siitä syystä, että esimies tuns-  
i alaisensa käytännön osaamisen ja oli itse kehittynyt kyseisellä ammattialalla.  
Vaikka tutkimukseen osallistuneet olivat saaneet sekä positiivista että negatii-  
vistä palautetta palautekokemuksen aikana, he kertoivat olleensa innostuneita  
ja helpottuneita jälkepäin. Positiivisen palautteen saamisen jälkeen jotkut  
asennoituivat työantajaan entistä myönteisemmin.

Hännisen (2014, 21–32) tutkielmassa osastonhoitajat kokivat, että heidän esi-  
miestensä kanssa käymissään kehityskeskusteluissa olisi pitänyt käsitellä  
konkreettisemmin esimiehenä kehittymistä. He myös toivoivat saavansa  
omilta esimiehiltään enemmän palautetta ja tukea vaikeisiin päätöksiin. Työn-  
tekijöiden kanssa pidetyssä kehityskeskustelussa tulisi osastonhoitajien mie-  
lestä antaa työntekijälle mahdollisuus puhua vaikeistakin asioista. Rakentavan  
palautteen antaminen, joka kohdistui esimerkiksi työn sisältöön, poissaoloihin  
ja työntekijän kehittämiskohteisiin, koettiin haasteelliseksi.

Jaakkolan (2010, 45) tutkielmassa työntekijät kokivat, että rakentavan palautteen antaminen esimiehelle oli vähäistä ja se koettiin hankalaksi. Jos asia liittyi organisaatioon, oli työntekijän helpompi antaa negatiivista palautetta. Haukila (2009, 54–58) analysoi palautteen olemusta esimiesten ja alaisten välisissä kehityskeskusteluissa ja kehityskeskustelukaavakkeessa keskittyen erityisesti institutionaalisuuden vuorovaikutuksen piirteisiin. Esimies saattoi spontaanisti pyytää työntekijältä palautetta omasta toiminnastaan, mutta myös kehityskeskustelukaavakkeen esimiespalautetta koskeva kohta saattoi toimia kimmokkeena nostaa esimies palautteensaajaksi. Yleisimmin esiintuodut positiiviset adjektiivit kehityskeskustelussa olivat ”hyvä” ja ”hieno”. Kehityskeskusteluissa esille tuodut keuhut olivat joskus luonteeltaan kaavamaisia, mikä tarkoitti sitä, että siinä tuotiin esiin jokin ominaisuus tai taito, joka keuhun vastaanottajalla oli.

Ruorasan (2011, 99) tutkimuksessa esimiehet kokivat, että he eivät saaneet palautetta työntekijöiltä pyytämättä, mikä saattoi johtua tilannetekijöistä tai siitä, että työntekijät eivät olleet tottuneet antamaan esimiehille palautetta. Kuvaas (2011, 131–132) halusi tutkimuksessaan selvittää säännöllisen päivittäispalautteen ja kehityskeskustelun yhteyttä toisiinsa sekä näiden yhteyttä työsuoritukseen ja työhön sitoutumiseen. Tulosten mukaan ne työntekijät, jotka saivat paljon päivittäispalautetta, kokivat myös saaneensa kehityskeskustelusta apua työssä suoriutumiseen. Hyödylliseksi koettu kehityskeskustelu lisäsi työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Tämän pohjalta tutkija ehdottaakin, että esimiesten tulisi säännöllisen, päivittäisen vuorovaikutuksen avulla räätälöidä alaistensa kanssa käymänsä kehityskeskustelut yksilöllisemmiksi.

Vasset ym. (2011, 12–24) pyrkivät löytämään yhteyksiä kehityskeskustelussa käytävän tavoitteiden määrittelyn ja palautteenannon ja hoitohenkilöstön työmotivaation, työssäoppimisen ja itsearvioinnin välillä kunnallisessa perusterveydenhuollossa. Tulosten mukaan hoitohenkilöstö koki hyötyvänsä kehityskeskusteluista varsinkin palautteen saamisen kautta, mikä lisäsi työmotivaatiota. Sairaanhoidajat tunsivat hyötyvänsä lähihoitajia enemmän kehityskeskusteluista. Tutkijat kehottavat esimiehiä huomioimaan kehityskeskustelussa työntekijöiden yksilölliset piirteet ja tavoitteiden määrittelyn tärkeyden osana työmotivaation lisäämistä.

Kehityskeskustelua on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja monin eri menetelmin (liite 1). Organisaation strategia, kehityskeskusteluun valmistautuminen ja siinä esiin tuleva vuorovaikutus ovat saumattomasti sidoksissa ja jatkuvassa kanssakäymisessä toistensa kanssa. Keskiössä ovat työyhteisössä toimivat ihmiset, organisaation tärkein voimavara, joihin vaikuttamalla ja joita oikein kohtaamalla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Yhteenveto opinnäytetyömme teoreettisesta viitekehystä on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Yhteenveto opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä

## **6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE, TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata, millaisia näkemyksiä sairaanhoitajat ja heidän esimiehensä liittävät Essoten terveystalvelujen kehityskeskusteluun. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä kehityskeskustelun vetovoimaisuutta ja käyttöä Essotessa osana strategista johtamista ja osaamisen varmistamista.

Opinnäytetyön tutkimusongelma

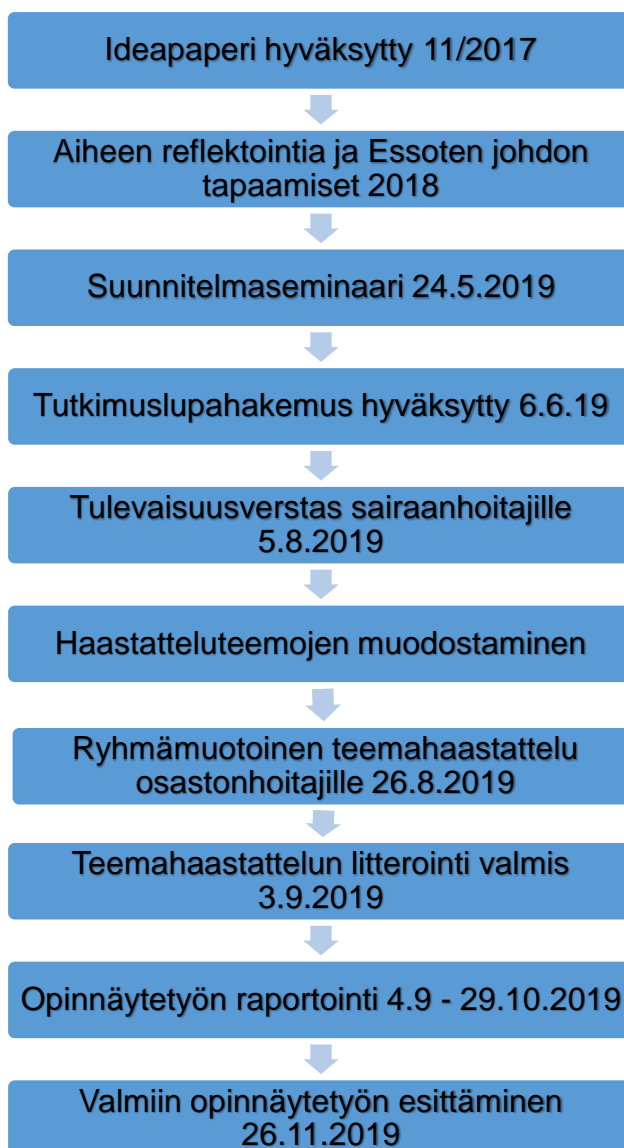
Mitkä tekijät vaikuttavat Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelun pitämiseen?

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

1. Mitä näkemyksiä sairaanhoitajilla on Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelun nykytilasta ja kehittämiskohteista?
2. Mitä näkemyksiä osastonhoitajilla on Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelun nykytilasta ja kehittämiskohteista?

## **7 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET RATKAISUT**

Opinnäytetyömme lähtökohtana on ollut Essoten terveystalveluiden kehityskeskusteluprosessissa havaitut puutteet. Kehityskeskusteluja on viime vuosina pidetty epäsäännöllisesti, ja kehityskeskustelulomake on koettu hankalana. Kehityskeskustelun yhteyttä organisaation strategiaan ei välttämättä ole aina oivallettu. Aihetta ei ole esimies- ja alaisnäkökulmasta syvällisesti aiemmin tutkittu. Opinnäytetyömme tutkimusongelmalla halusimme selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat Essoten nykyiseen kehityskeskusteluun. Halusimme ratkaista tutkimusongelman kohdentamalla aineiston hankinnan molempiin osapuoliin: selvitimme Essoten terveystalveluiden sairaanhoitajien näkemyksiä kehityskeskusteluista tulevaisuusverstaalla ja Essoten terveystalveluiden osastonhoitajien näkemyksiä kehityskeskustelusta ryhmämuotoisella teema-haastattelulla. Opinnäytetyömme eteneminen on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Opinnäytetyön eteneminen

Kehittämistyön suunnitelmaseminaari pidettiin toukokuussa 2019, jonka jälkeen haimme kehittämistyölle tutkimuslupaa (liite 2) Essoten kehittämisylivoittajalta. Ennen tutkimusluvan myöntämistä meiltä pyydettiin lisäselvitys osastonhoitajille suunnatun ryhmämuotoisen teemahaastattelun haastatteluteemoihin. Kerroimme selvityksessämme, että haastatteluteemat muodostuvat suurelta osin työntekijöille pidettävän tulevaisuusverstaan tulosten pohjalta.

## 7.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyömme on luonteeltaan tapaustutkimus. Kanasen (2013, 54–57) mukaan tapaustutkimuksella pyritään monia eri lähteitä käyttämällä tutkimaan jotain tämänhetkistä ilmiötä syvällisesti. Tutkimuskohteena on usein yksi tapaus, joka voi olla henkilö, yritys tai organisaatio. Tapaus voi olla myös aikaan ja paikkaan sidottu toiminnallinen prosessi, kuten elämänpolku, asiakastilanne, keskustelu, tapahtuma, tilanne tai ohjelma. (Vilka ym. 2018, 193.)

Opinnäytetyössämme tapauksella tarkoitamme Essoten terveystalouden kehityksen kehityskeskustelua. Perehdyttyämme kehityskeskusteluun liittyviin ilmiöihin ja peilaamalla niitä eri organisaatioissa saamiimme kokemuksiin aloimme olla yhä vakuuttuneempia, että juuri Essoten terveystalouden kehityskeskustelu olisi opinnäytetyömme ”tapaus” (vrt. Vilka ym. 2018, 193). Kehityskeskusteluun liittyvien näkemysten tutkiminen saattaisi mielestämme myös synnyttää oletuksia, joita voitaisiin käyttää jatkotutkimuksissa (vrt. Kananen 2013, 56).

Kananen (2013, 57–65) kehottaa huomioimaan, että tapaustutkimuksessakin lähdetään liikkeelle tutkimusongelmasta. Sen määrittely tulee tehdä huolellisesti, koska usein tapaukseen liittyvä ongelma on monisyinen ja toisaalta tutkimuskysymykset johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkijan on tärkeää selvittää itselleen, mitä hän yrittää tutkia tapauksen avulla ja mitä hän haluaa tulkita, selittää tai ymmärtää. Ongelman määrittelyssä voivat auttaa erilaiset selvitykset ja kartoitukset. Tutkimuskysymykset vaikuttavat osaltaan siihen, millaista sisältöä niiden avulla voidaan tuottaa. Tapaustutkimuksella ei pyritä koettelemaan ongelman poistamista käytännössä.

Opinnäytetyöprosessin alussa meillä oli käsitys kehityskeskustelujen nykytilasta henkilöstökertomuksen ja henkilöstökyselyjen tulosten perusteella. Alkuperäissuunnitelmasta eli uuden kehityskeskustelumallin luomisesta luovuin vaiheessa, kun ymmärsimme opinnäytetyömme olevan luonteeltaan tapaustutkimus.

Halusimme tutkimusongelmasta johdetuilla tutkimuskysymyksillä etsiä kokemuksia ja näkemyksiä niiltä henkilöiltä, jotka olivat sekä määrällisesti suurimpia kehityskeskusteluihin osallistuvia henkilöstöryhmiä että olivat joutuneet tekemisiin Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelun kanssa.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä käyttää pääosin laadullisia aineistonhankintamenetelmiä, joilla kerätään tietoa eri lähteistä ja joiden avulla muodostetaan laaja ja perustavanlaatuinen kuvaus tapauksesta. Tapaus ei siten ratkea käyttämällä vain yhtä aineistonhankintamenetelmää. Tapaustutkimuksessa tutkimusongelma määrittelee hyvin pitkälle käytettävät menetelmät. Laadulliset menetelmät edellyttävät tutkijalta kehittyneitä vuorovaikutustaitoja. Aineistot kerätään havainnoimalla tilanteita, kirjallisia dokumentteja hyödyntämällä ja kyselyin. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään tapaustutkimuksessa usein erilaisia haastatteluja. Eri lähteistä saatu todistusaineiston samankalaisuus lisää esitettyjen väitteiden todistusvoimaa. (Kananen 2013, 56–60, 78–80; Vilkka ym. 2018, 193–195.)

Valitsimme varhaisessa vaiheessa opinnäytetyön aineistonhankintamenetelmäksi tulevaisuusverstaan, koska tiesimme sen tuottavan runsasta ja rikasta aineistoa jostakin tärkeäksi koetusta asiasta. Tiesimme myös, että tulevaisuusverstaalla pystytään tuottamaan toimenpide-ehdotuksia ennen kaikkea ryhmien toiminnan parantamiseen, joten se soveltui hyvin organisaatiotasoisien ongelmien, kuten kehityskeskustelun, käsittelemiseen. Halusimme tällä aineistonhankinnan menetelmällä osallistaa myös sairaanhoitajat toimivaa kehityskeskustelua koskevaan ideointiin, koska organisaation joka tasolla työskentelevien henkilöiden tulee voida osallistua strategiatyöhön ja toisaalta organisaation strategian täytäntöönpano edellyttää jäsentensä henkilökohtaista ymmärrystä strategiatyön käsitteiden ja reaali maailman keskinäisistä riippuvuussuhteista (vrt. Kamensky 2014, 14).

Ymmärsimme melko pian, että Essoten terveystalvelujen tapausta emme pysty kuitenkaan valottamaan pelkästään sairaanhoitajien tulevaisuusverstaan keinoin vaan myös heidän esimiehensä tuli ottaa mukaan tiedonantajiksi. Päädymme ryhmäteemahaastatteluun sen aikaa säästävän luonteen ja haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuuden perusteella (vrt. Kananen 2013, 94; Val-

tonen 2009, 229). Näimme terveystalouden tulosalueen toiminnan somaattisen luonteen olevan yhteinen nimittäjä tutkimukseen aiotuille sairaanhoitajille ja heidän esimiehilleen. Katsoimme, että sekä sairaanhoitajat että osastonhoitajat edustavat Essoten terveystalouksissa samantyyppistä työkuultuuria ja siten jakavat saman kokemuksen, mutta tuovat sen ilmi erilaisina näkökulmina. Siten emme pitäneet tarpeellisena ulottaa aiheen käsittelyä muihin Essoten tulosalueisiin.

Tapaustutkimuksen haastavin vaihe on laadullisen aineiston synteisiin liittyvien tulkintojen ja johtopäätösten tekeminen, koska varsinaisia tulkintasääntöjä tähän ei ole olemassa. Jälleen tutkimusongelma ohjaa tulkintojen tekoa niin, että aineistosta pystytään tuottamaan järkevä kuvaus. Sisällönanalyysillä aineistoa järjestettäessä on mahdollista irrottaa muodostetut johtopäätökset yksittäisistä henkilöistä ja lausumista ja siirtää yleiselle ja käsitteelliselle tasolle. (Kananen 2013, 103–107.) Opinnäytetyössämme pyrimme etsimään vastauksen tutkimusongelmaan ja osastonhoitajien näkemyksiä koskevaan tutkimuskysymykseen teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkijatriangulaation avulla pääsimme analyysivaiheessa yksimielisyyteen aineiston luokitteluun ja tulkintaan liittyvissä kysymyksissä, jotka yksin läpivietyinä olisivat saattaneet johtaa kapea-alaisiin lopputuloksiin (vrt. Eskola & Suoranta 2014, 70).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) tähdentävät, että kaikkien laadullisten tutkimusten voidaan edustavan tapaustutkimuksia, koska niissä tutkitaan tavalla tai toisella tapauksia. Kuten laadullisessa tutkimuksessa, tapaustutkimuksella ei pyritä yleistämään tutkimustuloksia, vaan pikemminkin ymmärtämään kohteena olevaa ilmiötä. Toisaalta yhdenkin tapauksen laadukas ja riittävä tutkiminen voi synnyttää yksittäisen tapauksen ylittävää tietoa, varsinkin jos tapaustutkimuksen aineisto ja sen analyysi on esitetty kaikenkattavasti. Vilkan ym. (2018, 196) mukaan tapaustutkimuksessa on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista tuoda tapaukseen liittyvät valinnat ja perustelut avoimesti ja huolellisesti esille, jotta tulosten siirrettävyyden arviointi olisi mahdollisimman ongelmatonta.



## 7.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyömme lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2013, 65–73) mukaan laadullisen tutkimusotteen käyttö on hoitotieteessä, kuten muissakin ihmistieteissä, vakiintunut 1980-luvulta lähtien. Alun perin laadullisen tutkimuksen tutkimuskohteina ovat olleet yhteiskunnallisten ongelmien tunnistaminen ja oivaltaminen. Laadulliselle tutkimusotteelle on tyypillistä pehmeys, joustavuus ja tutkittavan ja osallistujan läheinen vuorovaikutus. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan asioita, joista ei vielä tiedetä kovinkaan paljon tai joissa halutaan saada asiaan jokin uusi näkökulma. Laadulliseen tutkimusotteeseen sisältyy monia erilaisia, osin päällekkäisiä lähestymistapoja ja niiden hallinta on haastavaa.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti. Tällöin ajatuksena on löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia totuuksia. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa tutkija toimii itse aineistonkeruun välineenä. Tämä sallii sen, että aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat voivat tarkentua ja tutkimuksen vaiheet vaihdella tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on asianmukaista korostaa tutkimusasetelmia koskevan rajaamisen tarpeellisuutta. Rajaamisella pyritään mielekkääseen ja selkeään ongelman asetteluun. (Hirsjärvi ym. 2010, 160–161; Kiviniemi 2018, 73–76.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 23–24) mielestä laadullinen tutkimus tarvitsee luonnostaan tuekseen teorian. Se, mitä teorialla kulloinkin tarkoitetaan, on osin kiistanalaista, koska teoria-sanaa käytetään arkikielessä huolettomasti ja tiedekielessä sille ei ole olemassa yhtä kattavaa merkitystä. Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa eli tutkimuksen viitekehystä tarvitaan paitsi tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, myös tutkimusmenetelmien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden sisäistämiseen. Kaiken kaikkiaan teoriaa tarvitaan koko tutkimuskokonaisuuden mieltämiseen.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä aineistonkeruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteisuus. Aineiston analysoinnin kautta syntyvät ensimmäiset käsitteet eivät ole lopullisia, vaan ne helpottavat tutkijaa kehittämään tutkimusasetelmaa eteenpäin. Joskus teoreettisten näkökulmien jäsentämisen tarve

voi merkitä paluuta kentälle täydentämään aineistonkeruuta. Laadullisen tutkimuksen aineisto vaatii sinällään lähes aina jatkokäsittelyä eli tekstimuotoon saattamista, jotta aineistoa päästäisiin analysoimaan. (Kananen 2015, 129; Kiviniemi 2018, 78–79.)

Nykyään laadullisen tutkimuksen yhteydessä korostetaan paitsi aineistonkeruun ja analyysin vuorovaikutteisuutta, myös yhä useammin aineiston analyysin tärkeyttä ja sen mukanaan tuomia haasteita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75–76). Alasuutarin (2011, 39) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi muodostuu havaintojen pelkistyksestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka käytännössä ovat alati yhteydessä toisiinsa. Havaintoja pelkistettäessä tutkimusaineistoa tarkastellaan vain siltä osin, kuinka se valottaa kulloistakin teoreettista viitekehystä. Aineistoa myös yhdistellään etsimällä havainnoista yhteisiä piirteitä tai etsimällä kaavoja, jotka pitävät paikkansa koko aineistossa. Laadullisen tutkimuksen tulkinta eli arvoituksen ratkaiseminen toteutuu siinä vaiheessa laadullista tutkimusta, kun pystytään tekemään merkitystulkinta aineistosta johtolankojen ja vihjeiden avulla.

### **7.3 Tulevaisuusverstas**

Tulevaisuusverstas on alun perin itävaltalaisen Robert Jungkin yhdessä kollegansa Norbert Müllertin kanssa kehittämä monivaiheinen ryhmätyömenetelmä, jossa tavalliset ihmiset otetaan mukaan todellista yhteiskunnallista tilannetta muuttaviin prosesseihin. Tulevaisuusverstas painottaakin kaikkien yhteisössä toimivien mahdollisuutta osallistua kehittämään toimintaa. Verstaassa ei pelkästään tutkita tulevaisuutta, vaan myös sitä, mitä tulevaisuudelta halutaan. Tulevaisuusverstas on yksi tulevaisuudentutkimuksen piiriin luettavista skenaariotyöskentelyn sovelluksista, ja se opettaakin osallistujia tulevaisuussuuntautuneeseen ajattelutapaan. (Mannermaa 1999, 47–48; Nurmela 2013, 213; Rubin 2016.)

Rubinin (2016) mukaan tulevaisuusverstaassa otetaan tavalliset ihmiset mukaan päättämään heitä koskevasta asiasta sen sijaan, että asiasta päättäisivät johtajan asemassa toimivat henkilöt tai asiantuntijat. Tulevaisuusverstas soveltuu hyvin työskentelymenetelmäksi, kun pyritään ratkaisemaan yhteisön, yrityksen, kunnan, ammattialan tai organisaation ajankohtaista ongelmaa.

Myös organisaation strategiatyössä voidaan hyödyntää tulevaisuusverstaalla saatavaa informaatiota. Koska tulevaisuus on ihmisistä itsestään kiinni, tutkitaan tulevaisuusverstaan avulla, mitä he itse siltä haluavat. Tulevaisuusverstas pitää sisällään toiminnan ennakkoinnin järjestelmällisyyden eli sen aikana selvitetään määrätietoisesti, mitä tietoa nykyhetkellä on ja mitä lisätietoa tarvitaan toivotun tulevaisuudentilan saavuttamiseksi. (Nurmela 2013, 213.)

Tulevaisuusverstasmenetelmää käytetään yhteisöllisten ongelmien ratkaisuun kaikkialla maailmassa. Euroopassa se on laajimmin levinnyt Tanskaan ja Itävaltaan. Jungk ja Müllert julkaisivat kehittelyjensä tuloksena tulevaisuusverstasta koskevan käsikirjansa vuonna 1981, jonka suomennoksen myötä tietoisuus tulevaisuusverstaasta levisi myös Suomessa. (Nurmela 2013, 213.) Jarvan (1994, 4) mukaan tulevaisuusverstaita on pidetty Suomessa jo useiden vuosikymmenten ajan ja suomalaisille verstaalle on ollut ominaista erilaiset variaatiot alkuperäisestä Jungkin ideasta.

Jungkin ja Müllertin (1987, 54–96) mukaan tulevaisuusverstaan pitäminen ei vaadi suuria teknisiä toimenpiteitä. Osallistujien enimmäismäärä on 15–25 henkilöä, koska isommassa ryhmässä avoin itseilmaisu ja sanottavan hahmotteleminen saattavat muodostua haasteelliseksi. Tarvikkeista, virvokkeista ja pikkunaposteltavasta huolehtiminen on osa tulevaisuusverstaan valmistelua. Tulevaisuusverstaaseen kuuluvat aloitus-, ongelma-, mielikuvitus- ja todellistamisvaiheet, jotka on käytävä edellä mainitussa järjestyksessä läpi jättämättä mitään vaihetta pois. Nurmela (2013, 215) kehottaa huomioimaan osallistujien valinnassa sen, että organisaation esimiehet ja työntekijät eivät osallistu samaan tulevaisuusverstaaseen.

Jungk ja Müllert (1987, 93, 103) peräänkuuluttavat tulevaisuusverstaaseen osallistujilta ennen kaikkea mielikuvitusta ja rohkeutta. Uskallus murtautua ulos tutuista ajatustottumuksista tapahtuu tulevaisuusverstaassa aivan kuin itsestään. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että verstaan aikana ryhmässä syntyy ennennäkemätöntä keskinäistä kannustusta ja avunantoa. Tulevaisuusverstaan menestystä ei arvioida pelkästään demokraattisesti aikaansaaduilla toimenpide-ehdotuksilla vaan sillä, mitä se saa aikaan osallistujissa. Tulevaisuusverstastyöskentely saa aikaan ryhmässä euforian kaltaisen, unohtumattoman olotilan, joka johtuu suuresta yhteenkuuluvuuden tunteesta ja eristäytymisen murtumisesta.

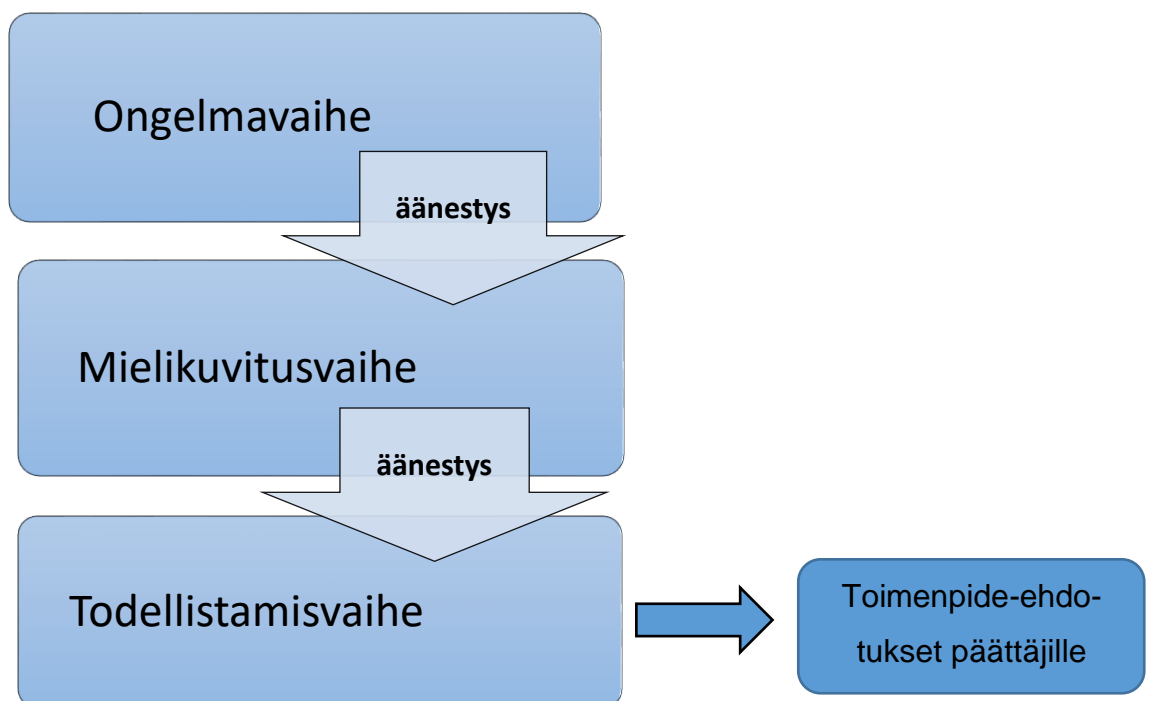
Myös Nurmelan (2013, 215) mukaan tulevaisuusverstaaseen liittyy terapeutti-  
nen olemus, jota ei pidä väheksyä. Tulevaisuusverstaan vetäjien on tärkeää  
laittaa itsensä likoon ja tutustua syvällisesti aiheeseen, jotta he pystyisivät tu-  
kemaan osallistujia ideoiden kehittelyssä ja vaikuttamispolkujen hakemisessa.  
Erityisesti tulee kiinnittää huomiota tulevaisuusverstaan tulosten täytäntöönpa-  
noon tilaisuuden jälkeisessä arkisessa aherruksessa.

#### **7.4 Tulevaisuusverstasprosessi**

Tyypilliseen tulevaisuusverstaaseen sisältyy valmisteluvaihe ja kolme varsi-  
naista vaihetta. Tulevaisuusverstas kestää useimmiten päivän, mutta se voi  
kestää aiheesta riippuen useita viikkoja, jopa kuukausia. Toisaalta tunnin kes-  
tävällä ”pikaverstaalla” voidaan käynnistää hedelmällinen keskustelu jostakin  
ajankohtaisesta ongelmasta. Varsinainen tulevaisuusverstas alkaa ongelmavai-  
heella. Ongelmavaiheessa ohjaaja kannustaa osallistujia ilmaisemaan ah-  
distuksensa, suuttumuksensa ja huolensa yhteistä ongelmaa kohtaan. Kaikki  
huolenaiheet ja arvostelut on tuotava esiin ja kirjoitettava ylös. Tällä tavoin  
luodaan kriittinen näkökulma kokonaistilanteeseen. Ongelmavaiheessa on ää-  
neen keskustelua vältettävä, koska muiden ajatukset voivat johdattaa omia  
ajatuksia. Lopuksi ongelmat kootaan kriittisiksi väittämiksi, joista mielenkiintoi-  
simmat valitaan äänestämällä mielikuvitusvaiheen lähtökohdiksi. (Jungk &  
Müllert 1987, 13, 59, 63–66.)

Mielikuvitusvaiheen päämääränä on saada esiin toiveet ja unelmat koskien  
ongelmaa ja sen ratkaisua. Ohjaaja rohkaisee ja kannustaa eroon arkuudesta  
ja voimattomuudesta. Ohjaaja antaa luvan käyttää mielikuvitusta vapaasti vä-  
littämättä laeista, määräyksistä tai normeista. Osallistujilta tämä edellyttää  
joustavaa, avointa ja spontaania suhtautumistapaa. Mielikuvitusvaiheessa es-  
teettömät miellelyhtymät synnyttävät toivemaailmoja. Ohjaajan on väsymättä  
kuunneltava ja kannustettava osallistujia ja huolehdittava siitä, että kenenkään  
ideoita ei arvostella. Ohjaaja pitää yllä leppoisaa tunnelmaa ja huolehtii, ettei  
toiveiden toteutumismahdollisuuksia spekuloida etukäteen. Lopuksi ääneste-  
tään tärkeimmistä jatkoon pääsevistä suunnitelmista. (Jungk & Müllert 1987,  
75, 82, 84.)

Todellistamisvaiheen tavoitteena on arvioida idealististen suunnitelmien toteutumismahdollisuuksia peilaamalla niitä todellisuuteen. Tässä vaiheessa tiedostetaan kuilu verstaassa esille tulleiden toiveiden ja toteutusten reunaehtojen välillä. Tässä verstasvaiheessa palataan takaisin todellisuuteen, arkea ohjaaviin lakeihin, määräyksiin ja normeihin. Tarkastellaan mahdollisuuksia, joilla voidaan toteuttaa aloitteita. Todellistamisvaiheessa on kritiikki sallittua. Tässäkään vaiheessa ei pidä unohtaa mielikuvituksen voimaa epätavallisten ja vaihtehtoisten toimintatapojen ideoimisessa. Toisinaan ainoastaan tuoret ja epäsovinnaiset keinot saavat päättäjät taipumaan kansalaisten puolelle. Ohjaaja huolehtii aikataulusta, mutta antaa aikataulun venyä, mikäli keskustelu on hyvin hedelmällisessä vaiheessa. Todellistamisvaiheen lopussa toimenpide-ehdotukset käydään kohta kohdalta läpi ja niistä tehdään luettelo. Vielä tässäkin vaiheessa voidaan tarvittaessa äänestää tärkeimmistä ehdotuksista päättäjille vietäväksi. Aikaansaatuja toimenpide-ehdotuksia on osallistujien mahdollista kommentoida vielä verstaan loppumetreilläkin. (Jungk & Müllert 1987, 14, 87–91, 103–107.) Tulevaisuusverstaan vaiheet on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Tulevaisuusverstaan vaiheet Jungkin ja Müllertin (1987) mukaan

Tavoitteenamme oli saada tulevaisuusverstaaseen 1–2 sairaanhoitajaa jokaisesta Essoten terveystalujen 18 yksiköstä. Pyysimme terveystalujen osastonhoitajia välittämään heidän työntekijöilleen kutsukirjeen osallistumisesta tulevaisuusverstaaseen (liite 3). Kutsukirjeessä pyysimme osallistujia ilmoittamaan osallistumisestaan sekä mahdollisesta ruoka-aineallergiasta sähköpostilla ilmoitettuun päivämäärään mennessä. Päätimme pitää verstaan 5.8.2019, jolloin terveystalujen sairaanhoitajat olivat suurelta osin jo pitäneet vuosilomansa. Lähellä vastauspäivämäärän umpeutumista huomasimme, että ilmoittautujia ei ole riittävästi ajatellen tulevaisuusverstaan optimaalista osallistujamäärää. Tällöin laitoimme sähköpostilla muistutusviestin osastonhoitajille, jotta he vielä informoisivat työntekijöitä. Vastauspäivämäärään mennessä tulevaisuusverstaaseen oli ilmoittautunut 12 sairaanhoitajaa.

Verstaspäivän kulku suunniteltiin tarkoin vastaamaan Jungkin ja Müllertin tulevaisuusverstasoppaassaan (1987) ilmaisemia periaatteita. Tulevaisuusverstas pidettiin Essoten kokoustilassa, jonka varasimme hyvissä ajoin etukäteen. Varmistimme myös, että kokoustilassa ei ole läpikulkumahdollisuutta ja että se on rauhallinen. Valitsimme taustalle rentouttavaa musiikkia. Asettelimme pöydälle A3-kokoiset paperit ja tussit ja sivupöydille tarjoilut.

Kokoustila sijaitsi hieman syrjäisemmässä sairaalan osassa, minkä vuoksi osallistujien tapaamispaikaksi oli sovittu sairaalan pääaula. Tapaamisajankohdan alkuun mennessä paikalla oli 10 osallistujaa, ja yksi henkilö liittyi mukaan ennen varsinaisen verstasvaiheen alkamista. Pyysimme osallistujia ensin täyttämään Suostumus tutkimukseen osallistumisesta -lomakkeen (liite 4). Toivottimme osallistujat lämpimästi tervetulleiksi ja pidimme lyhyen esittäytymiskierroksen. Samalla osallistujat saivat ottaa mieleistään syömistä ja juomista. Tunnelma oli tässä vaiheessa odottavan innostunut. Tämän jälkeen pidimme lyhyen alustuksen päivän teemaan. Kerroimme myös, että tulevaisuusverstaan tuloksia käytämme osastonhoitajille suunnatun teemahaastattelun teemojen muodostamiseen. Tavoitteenamme oli pitää tulevaisuusverstas kahdessa tunnissa ja tässä onnistuimme täsmälleen. Tulevaisuusverstaan yksityiskohtainen ja vaiheittainen eteneminen on esitetty luvussa 8 Tulokset.

## 7.5 Teemahaastattelu

Kanasen (2013, 71) ja Eskolan ym. (2018, 27–29) mukaan teemahaastattelu on yksi tapaus- ja laadullisen tutkimuksen suosituimmista aineistonhankintakeinoista. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto eli se sijoittuu avoimuudeltaan lomake- ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelu määrittelee haastattelutilannetta tarkemmin kuin esimerkiksi avoin haastattelu. Toisaalta se sallii strukturoitua haastattelua laajemman mahdollisuuden haastateltavalle tuoda esiin aiheeseen liittyviä yksilöllisiä tulkintoja.

Teemahaastattelulla pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan tai tehtävään. Siinä edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen eli aihealueiden ja niitä tarkentavien ja syventävien kysymysten varassa. Etukäteen muodostetut teemat nousevat tutkimuksen viitekehyksestä. Se, että haastattelija ja haastateltava keskustelevat kasvokkain haastattelun aikana, mahdollistaa uusien asioiden ja kysymysten nousemisen keskusteltavaksi teemahaastattelun aikana. (Kananen 2013, 72; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Teemahaastatteluun, kuten muihin haastatteluihin, on ideana löytää henkilöitä, joilla uskotaan olevan tutkijan haluamaa tietoa tai kokemusta tai joiden uskotaan olevan osa joissakin toiminnoissa ja prosesseissa. Tärkeimmät kriteerit haastateltavien valintaan nousevat tutkimustehtävästä. Koska kyseessä on sosiaalisten tekijöiden määrittämä vuorovaikutustilanne, tulee tutkijan ottaa huomioon useita seikkoja, joissa huomioidaan haastateltavan näkökulma. Haastatteluteemat voidaan tilannekohtaisesti antaa luettavaksi etukäteen. Haastattelutilanteen tulee olla rauhallinen ja virikkeetön, jotta voidaan keskittyä itse haastatteluun, ja haastattelujen tallentamisesta tulee sopia etukäteen. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. (Eskola ym. 2018, 30–35.)

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan haastattelutilannetta, johon osallistuu samanaikaisesti useita haastateltavia. Ryhmähaastattelua voidaan suosia esimerkiksi silloin, kun oletetaan haastateltavan jännityksen vaikuttavan haastattelutilanteeseen. Myös haluttaessa saada tavallista enemmän tietoa tutkimusaiheesta tai ajansäästösyistä ryhmähaastattelu voi olla järkevä ratkaisu. Ryhmähaastattelun aikana haastateltavat pystyvät tarkemmin muistelemaan asi-

oita, herättämään muissa haastateltavissa muistikuvia sekä tukemaan ja rohkaisemaan muista osallistujia. Asioiden unohtaminen ja väärin ymmärtäminen vähenevät ryhmähaastattelussa. Haasteeksi voi koitua haastateltavien pääseminen samaan aikaan ja samaan haastattelupaikkaan. (Eskola & Suoranta 2014, 95–98.)

Tutkimustehtävämme mukaisesti halusimme tavoittaa haastateltaviksi osastonhoitajat, joilla uskoimme olevan joko haluttua tietoa kehityskeskustelun pitämiseen liittyvistä asioista tai jolla oli kokemusta kehityskeskustelun pitämisestä (vrt. Eskola ym. 2018, 30). Tiesimme päivittäistoiminnan pohjalta, keitä osastonhoitajia Essoten terveystalveissa toimii. Lähellä teemahaastattelun ajankohtaa työyksiköissä tapahtui muutoksia, mutta suuntasimme haastattelun alkuperäissuunnitelmassa olleille osastonhoitajille.

Alkuperäisajatuksemme oli muodostaa teemat sairaanhoitajille suunnatun tulevaisuusverstaan toimenpide-ehdotuksien pohjalta. Tulevaisuusverstaan pohjalta nimetyt teemat olivat koulutus, palkitseminen, valmistautuminen kehityskeskusteluun, avoimuus ja osastonhoitajan osallistuminen perustyöhön. Näistä muodostuivat teemahaastattelurungon pää- ja alateemat (liite 5). Teemahaastattelun pääteemat olivat kehityskeskusteluun valmistautuminen, kehityskeskustelun yhteys organisaation strategiaan ja kehityskeskustelun vuoro-vaikutus. Osastonhoitajien osallistumista perustyöhön koskevan teeman muotoilimme osastonhoitajan substanssiosaamiseksi. Huomasimme tulevaisuusverstastuloksista ja teoreettiseen viitekehykseen liittyvän kirjallisuuden perusteella, että teemahaastattelun teemat eivät tässä vaiheessa kattaneet kaikilta osin sisällöltään tutkimusongelmaamme liittyviä aihepiirejä (vrt. Eskola ym. 2018, 41). Tämän vuoksi nostimme yhdeksi alateemaksi kehityskeskusteluun liittyvän koulutustarpeen.

Osastonhoitajille suunnatun teemahaastattelun ajankohta tarkentui tulevaisuusverstaan pitämisen jälkeen. Haastattelupäivävalintaamme 26.8.2019 tuki havaintomme, että suurin osa osastonhoitajista oli tuolloin palannut vuosilomalta. Vuosiloma-ajan vuoksi emme kesällä 2019 pystyneet informoimaan esimiehiä muuten kuin sähköpostilla, joten laitoimme heille ryhmämuotoista teemahaastattelua koskevan kutsun (liite 6) muutama päivä tulevaisuusverstaan pitämisen jälkeen. Valitsimme haastattelutilaksi yhden Mikkelin keskussairaalan kokoustiloista. Määräaikaan mennessä ilmoittautuneita oli kolme,



jonka katsoimme riittävän ryhmähaastatteluun. Haastatteluaineiston tallentamista ja litterointia varten lainasimme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Mikkelin kampuksen kirjastosta kaksi sanelinta. Haastatteluun saapui kolme ennalta ilmoittautunutta osastonhoitajaa. Aluksi esittelimme itsemme lyhyesti. Pyysimme osastonhoitajia allekirjoittamaan Suostumus tutkimukseen osallistumisesta -lomakkeen, minkä jälkeen pidimme lyhyen alustuksen tulevaisuusverstaan tuloksista ja niiden merkityksestä teemahaastattelun teemojen muodostumiselle.

Haastattelu kesti tunti neljäkymmentäkahdeksan minuuttia. Istuimme puoliympyrässä ja näimme siten toinen toisemme. Keskustelussa vallitsi vapautunut tunnelma, ja mielipiteenvaihto osastonhoitajien välillä oli ajoittain hyvin avointa ja vilkasta. Puheenvuoron ottamista emme rajoittaneet vaan annoimme osastonhoitajille tilaa vastata kysymyksiimme niin kauan kuin keskustelua teemasta riitti. Useista aihealueista vallitsi haastateltavien kesken yhdenmukaisia näkemyksiä. (Vrt. Pietilä 2017, 116.)

Haastattelijoilta vaadittiin tilanneherkkyttä, koska keskustelu polveili eri haastatteluteemojen välillä ennalta-arvaamattomastikin. Haastattelijoiden tehtävänä oli johdattaa sopivassa kohdin keskustelua ja samalla antaa haastateltavien sanoa sanottavansa loppuun asti. Haastattelijat myös pyrkivät tiivistämään keskustelua vertailemalla ja rinnastamalla keskenään eri haastateltavien puheenvuoroja. Ennalta laadittujen apukysymysten avulla haastattelijat pyrkivät myös tarkoituksellisesti nostattamaan uusia näkökulmia keskusteluun sekä varmistamaan lisä- ja tarkentavin kysymyksin, mikäli haastateltavan puheenvuoro jäi sisällöltään ja tutkimuskysymysten valossa niukaksi. (Vrt. Pietilä 2017, 116–117.)

Litteroimme osastonhoitajien ryhmämuotoisen teemahaastattelun pian haastattelun jälkeen kumpikin tahoillamme oman osuuden suorittaen. Organisoimme yleiskielisen litteroinnin, jossa poistimme tekstissä murre- ja puhekielen ilmaisut, jolloin lopputuloksena oli yleiskielisiä ilmaisuja (vrt. Kananen 2014, 102). Tutkimusongelmamme eli niiden tekijöiden kuvaaminen, jotka vaikuttavat Essoten kehityskeskusteluun, salli sen, että vähemmän tarkka litterointi oli tarkoituksenmukaisin. Näin ollen keskitimme yleiskielisen litteroinnin avulla huomiomme siihen, mitä aiheesta sanotaan, eikä siihen tapaan, jolla sitä oli tuotettu. (Vrt. Ruusuvoori & Nikander 2017, 427–429.)

## 7.6 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida dokumentteja. Mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali katsotaan tässä yhteydessä dokumentiksi, esimerkiksi kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet, haastattelu, puhe, raportti tai keskustelu. Toisaalta sisällönanalyysiä voidaan soveltaa täysin strukturoimattomaankin aineistoon. Lopputuloksena on ilmiön kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Kyngäksen ym. (2011, 141) tutkimuksessa havaittiin, että sisällönanalyysiä käytettiin yleisimmin laadullisissa tutkimuksissa. Tutkimuksissa, joissa oli käytetty sisällönanalyysiä, haastattelu oli yleisimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä. Tutkimukseen sisältyneissä artikkeleissa oli joitakin puutteita, muun muassa otantamenetelmää ei ollut mainittu 78 %:ssa tutkimusartikkeleja.

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee karkeasti kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston redusointi (pelkistäminen), aineiston klusterointi (ryhmittely) sekä abstrahointi (teoreettisten käsitteiden luominen). Ennen analyysin aloittamista määritellään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Sisällönanalyysi sisältää tulkintaa ja päättelyä, jonka edetessä tutkittava ilmiö muuntuu empiirisestä aineistosta käsitteellisemmäksi ilmiöksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, joka voi olla malli, teoria tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin luominen alkaa analyysirungon muodostamisesta. Analyysirunko voi olla väljä tai strukturoitu, jolloin aineistosta poimitaan vain ne asiat, jotka sopivat analyysirunkoon. Toisin kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, teorialähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään uudistamaan teoreettista käsitystä, käsitejärjestelmää tai mallia tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–128; Vilkkä 2015, 170–171.)

Ruusuvuoren ja Nikanderin mukaan (2017, 427) haastatteluaineiston analyysi alkaa jo litterointivaiheessa, jossa muun muassa valitaan litteroinnin tarkkuus-taso. Haastatteluaineistomme analyysi alkoi litteroinnilla eli saatoimme aineis-ton kirjalliseen muotoon. Yleiskielistä litteroitua tekstiä kertyi 28 sivua fontti-koolla 12 ja rivivälillä 1. Luimme kumpikin litteroidun aineiston ensin useaan kertaan. Analysoimme osastonhoitajien ryhmämuotoisen teemahaastattelun sisällönanalyysillä. Analyysin luokittelun toimintatapamme oli deduktiivinen eli teorialähtöinen. Kumpikin tutkija vei läpin teorialähtöisen sisällönanalyysin omalla tahollaan. Määritimme analyysiyksiköksi muutaman sanan lausuman, minkä jälkeen luimme aineiston läpi tarkasti ja aktiivisesti moneen kertaan. Osastonhoitajille suunnatun teemahaastattelun haastattelurunko toimi analyysirunkona. Pelkistäminen eli datan tiivistäminen alkoi poimimalla litteroidusta aineistosta järjestelmällisesti analyysirungon (kehityskeskusteluun valmistau-tuminen, organisaation strategian yhteys kehityskeskusteluun ja kehityskes-kustelun vuorovaikutus) mukaisia lausumia.

Toteutimme pelkistämisen Tuomen ja Sarajärven (2018, 123–128) kuvaamalla tavalla merkitsemällä samanvärisillä kynillä samoihin aihekokonaisuuksiin liit-tyvät lausumat. Yhdistimme sisällöllisesti samaan ryhmään kuuluvat pelkiste-tyt ilmaisut samaan alakategoriaan ja annoimme kategorioille niiden sisältöä kuvaavan nimen. Kumpikin käytti tässä analyysin vaiheessa leikkaa ja liimaa -tekniikkaa. Sijoitimme haastattelurungosta nousseiden yläkategorioiden (kehi-tyskeskusteluun valmistautuminen, kehityskeskustelun yhteys organisaation strategiaan, kehityskeskustelun vuorovaikutus) alle alkuperäislausumat, pel-kistetyt ilmaisut ja näistä muodostetut alakategoriat. (Vrt. Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–7.)

## 8 TULOKSET

### 8.1 Tulevaisuusverstaasta saadut tulokset

Sairaanhoitajille suunnattu tulevaisuusverstaas alkoi ongelmavaiheella, jossa osallistujia pyydettiin kirjaamaan Essoten terveystalveluiden kehityskeskusteluun liittyvä ahdistuksensa ja huolensa pöydällä oleville papereille. Osallistujat liikkuvat pöydän ympärillä, jolloin he näkivät papereilta toisten esiintuomia ajatuksia, jotka saattoivat tuoda mieleen uusia mietteitä. Omaa ja toisten tuoksia ei ollut mahdollista kommentoida ääneen, mutta ohjaajilta oli mahdollisuus kysyä tarvittaessa neuvoa. Ohjaajat kannustivat osallistujia tuomaan ajatuksiaan rohkeasti esille. Kun uusia ajatuksia ei enää tuotu esille, ohjaajat päättivät ongelmakeruuvaiheen. Osallistujat toivat esiin 61 ongelmakohtaa Essoten terveystalveluiden kehityskeskustelussa.

Ongelmavaiheessa tulevaisuusverstaan osallistujat toivat esille kehityskeskusteluun liittyvän tyytymättömyytensä ja katsoivat, että kehityskeskusteluprosessin pitäisi olla nykyistä joustavampi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kehityskeskusteluun pitäisi valmistautua paremmin sekä mielikuvatasolla että teknisten järjestelyjen muodossa. Keskustelupaikan toimivuuteen tulisi panostaa aktiivisesti.

*“Jäänyt olo, että on esimiehellekin joskus pakkopullaa - hyvä saada nopeasti alta pois“*

*“Huonosti suunniteltu“*

*“Mukavampi ympäristö”*

Myös nykyinen esitötettävä lomake tarvitsi sairaanhoitajien mielestä uudistamista. Toisaalta jonkinlainen keskustelurunko olisi hyvä olla antamassa ryhtiä asioiden käsittelylle. Ylipäänsä sairaanhoitajia harmitti se, jos kehityskeskusteluja ei pidetty yksikössä tai sovittu kehityskeskustelu peruuntui.

*“Esi-täytettävä lomake ärsyttävä”*

*“Lomake ei kohdistu yksikköön, jossa työskennellään - kaikkialla ei lomakettakaan vaan ”takki auki”*

*“Keskustelu käydään vain lomakkeen pohjalta, vapaata keskustelua ei mahdu väliin”*

*“Ei menty asiaan vaan jaariteltiin niitä näitä”*

*“Kehityskeskustelu peruuntuu toistuvasti”*

Sairaanhoitajien mielestä kehityskeskusteluissa ei aina toteutunut kehityskeskustelun tärkeimpiä osa-alueita oleva työntekijän osaamisen kehittämiseen tähtäävien tavoitteiden asetanta. Sovitut koulutustavoitteet eivät olleet tarkastelukaudella toteutuneet. Hoitajat myös toivoivat, että kehityskeskusteluissa olisi puhuttu työssä onnistumisen palkitsemisesta rahallisesti, mikä kannustaisi parantamaan suoritusta jatkossakin.

*“Selkeät tavoitteet omalle työlle jäi sopimatta tai kirjaamatta ylös”*

*“Ehdotetut koulutustavoitteet eivät toteutuneet”*

*“Tavoitteet saavutettu - työntekijän palkitseminen?”*

*“Lisää rahallista kannustinta omaan osaamiseen = että työtä arvostetaan myös euroissa”*

Sairaanhoitajat kokivat, että kehityskeskusteluja hankaloitti vuorovaikutuksen yksipuolisuus. Kehityskeskustelussa kaivattiin esimieheltä läsnäoloa ja aitoa ymmärrystä alaista kohtaan. Sairaanhoitajat mainitsivat myös dialogin puutteesta vuorovaikutuksessa. Kehityskeskustelussa vallinnut avoimuuden aste ei aina edesauttanut molemminpuolista palautteenantoa. Sairaanhoitajille oli hyvin tärkeää saada myönteistä palautetta suoriutumisestaan.

*“Esimies ei ole aidosti läsnä”*

*”Yksipuolinen keskustelu”*

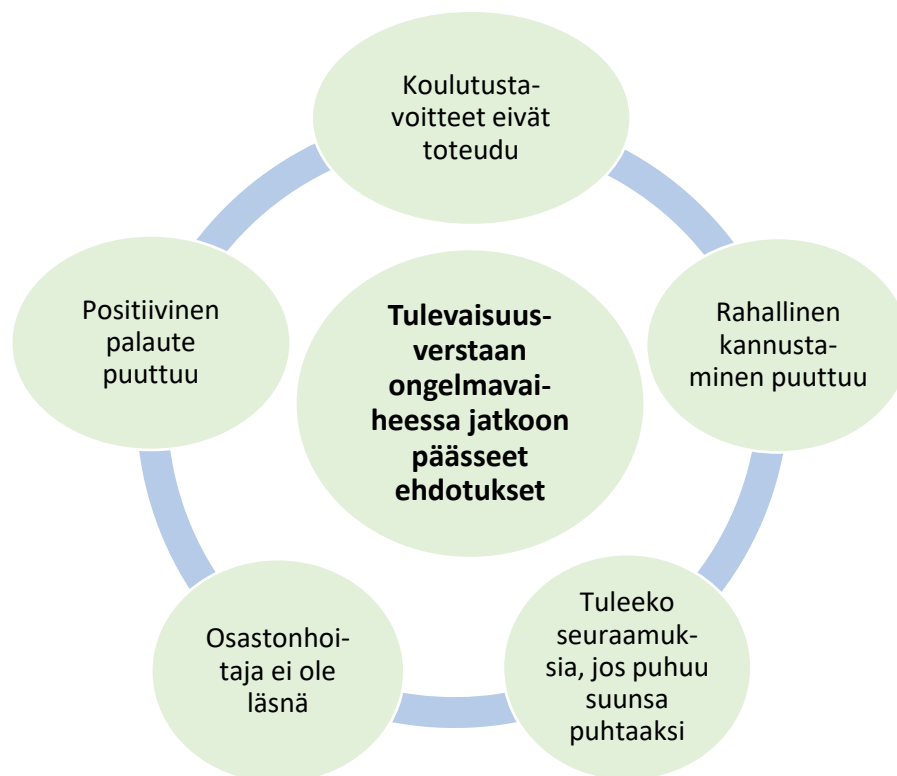
*“Tuleeko muita mahdollisia seurauksia, jos puhuu suunsa puhtaaksi?”*

*”Vaikea antaa palautetta”*

*“Voisi ainakin päättyä positiiviseen kommenttiin”*

*”positiivinen palaute”*

Kaikki esiin tulleet ongelmat luettiin ääneen, minkä jälkeen osallistujat äänestivät tärkeimmiksi kokemistaan aihealueistaan siten, että jokaisella oli käytössään kolme ääntä. Äännet oli mahdollista hajauttaa usealle ongelmalle tai keskittää vain yhdelle. Jatkokäsittelyyn pääsivät äänestystuloksen perusteella kriittiset väittämät *koulutustavoitteet eivät toteudu, rahallinen kannustaminen puuttuu, tuleeko seuraamuksia, jos puhuu suunsa puhtaaksi, osastonhoitaja ei ole läsnä ja positiivinen palaute puuttuu* (kuva 4).



Kuva 4. Tulevaisuusverstaan ongelmavaiheesta jatkoon päässeet kriittiset väittämät

Tulevaisuusverstaassa siirryttiin seuraavaksi mielikuvitusvaiheeseen, jossa ongelmavaiheen äänestyksessä jatkoon päässeet kriittiset väittämät pyrittiin kääntämään myönteisiksi ehdotuksiksi ja toivemaailmoiksi. Mielikuvitusvaiheen päämääränä oli saada esiin toiveet koskien toimivaa Essoten terveystalouden kehityskeskustelua. Tämä vaihe muistutti aivoriittä. Osallistujien oli lupa käyttää vapaasti mielikuvitusta muodostaessaan toiveita, eikä heidän tarvinnut välittää laeista, määräyksistä tai normeista. Tämä yllytti osallistujia avoimeen ja spontaaniin ideointiin.

Ohjaajat kannustivat osallistujia ”hulluttelemaan” ja varmistivat, että kenenkään ideoita ei arvostella (vrt. Jungk & Müllert 1987, 75–85). Mielikuvitusvaiheessa osallistujat toivat esiin 63 toivetta kehityskeskustelun parantamiseksi.

Sairaanhoitajat toivoivat mielikuvitusvaiheessa julkituoduissa lausumissaan muutosta kehityskeskustelun teknisiin yksityiskohtiin. He toivat esille sen, että kehityskeskustelu voitaisiin käydä melkein missä tahansa muualla kuin työyksikön välittömässä läheisyydessä tai osastonhoitajan huoneessa. Kehityskeskustelulomakkeen tulisi olla yksilöllisempi ja avoimeen ajatuksenvaihtoon kannustava.

*”muu kuin työympäristö keskustelulle”*

*”keskustelu kahvilassa pullan ääressä”*

*”ei kaavaketta vaan jokin avoimempi pohja keskustelulle”*

*”uusi lomake, vapaampi, jossa muutama kohta tai ei ollenkaan apukysymyksiä ”*

*”puolueeton tila (ei oh: n huone)”*

Sairaanhoitajat olivat sitä mieltä, että saadakseen täyden kokonaiskuvan työyksikön toiminnasta olisi osastonhoitajan hyvä tutustua alaiseen ennen kehityskeskustelua. Saadakseen objektiivisen kuvan alaisen suoriutumisesta esimies voisi pyytää arvioita myös työntekijän kollegoilta. Sairaanhoitajat toivoivat esimiehen ottavan osaa sairaanhoitajan arkityöhön silloin tällöin.

*”esimies tutustuu jo ennalta työntekijään”*

*”vertaisarviot keskusteluihin 1–2 kollegalta”*

*”oh:lle tavan rivityöpäivä 1xvko/kk, jotta tietää alaisten tilanteen”*

Sairaanhoitajat toivat esiin koulutuksen tärkeänä kehityskeskustelun aihealueena. Tämä näkyi heidän toiveissaan esimerkiksi siinä, että koulutuksia tulisi olla runsaasti tarjolla, ja myös siinä, että heidän mielestään esimiehen tuli ”löytää” ja tuoda esille ajankohtaisia ja heille henkilökohtaisesti soveltuvia koulutuksia. Myös organisaation sisäiset koulutukset koettiin tarpeellisina.

*"joustavuutta koulutuksiin"*

*"esimies ehdottaa ja on ajan tasalla koulutusmahdollisuuksista tai jos itse ehdottaa, että haluaisin mennä koulutukseen, niin asia on sovittu jo sillä puheella"*

*"koulutuksia niin paljon, kuin työntekijä haluaa"*

*"omia talon sisäisiä koulutuksia enemmän"*

Sairaanhoitajat halusivat, että heitä palkittaisiin hyvin tehdystä työstä sekä ai-  
neettomasti että monetaarisesti. He näkivät palkitsemiskeskustelun tärkeänä  
osana kehityskeskustelun sisältöä. He kertoivat olevansa iloisia, jos osaston-  
hoitaja aktiivisesti havaitsisi ja toisi esille heidän vahvuuksiaan.

*"palkitaan työntekijöitä"*

*"kehutaan työntekijää"*

*"palkitseminen osaksi keskustelua, pakollinen sarake lomakkee-  
seen"*

*"positiivisuuspäiväkirja - esimies kirjoittaa vaikka viikoittain hyviä  
asioita alaisesta, jotka voi sitten jakaa keskustelussa"*

Sairaanhoitajien mielestä ihanteellinen kehityskeskustelu olisi vuorovaikutuk-  
seltaan niin avoin ja luottamuksellinen, että se edistäisi hankalienkin asioiden  
esilletuomista. Sairaanhoitajat halusivat osastonhoitajan panostavan helppoon  
lähestyttävyyteen ja myönteisen palautteen antamiseen. Molemminpuolinen  
palautteenanto koettiin merkitykselliseksi.

*"saa ja uskaltaa sanoa kaiken, mitä mielen päällä on"*

*"voisi sanoa esimiehelle suoraan luottamuksella, jos joku asia ot-  
taa päähän"*

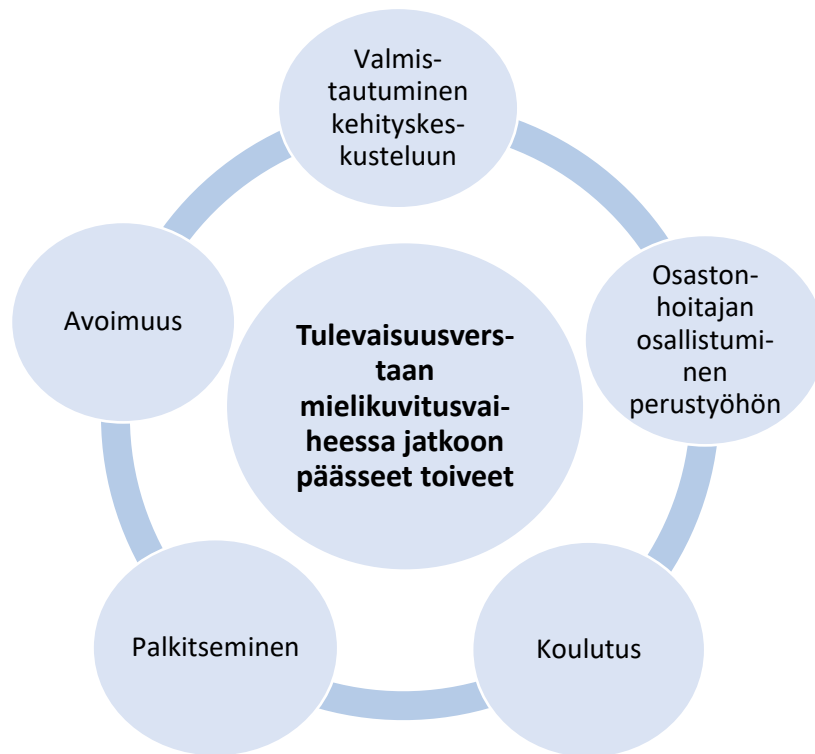
*"keskustelu olisi enemmän vapaamuotoista, avointa, vuorovaiku-  
tuksellista"*

*"positiivinen palaute"*

*"uskalletaan molemmin puolin antaa palautetta"*



Mielikuvitusvaiheen seuraavassa vaiheessa äänestettiin jatkoon pääsevistä ehdotuksista, ja jokaisella oli jälleen käytössä kolme ääntä. Jatkokäsittelyyn pääsivät äänestyksestä ehdotukset *valmistautuminen kehityskeskusteluun, osastonhoitajan osallistuminen perustyöhön, koulutus, palkitseminen ja avoimuus* (kuva 5).



Kuva 5. Tulevaisuusverstaan mielikuvitusvaiheesta jatkoon päässeet ehdotukset

Todellistamisvaiheessa lähtökohtina olivat mielikuvitusvaiheessa esiintuotujen ehdotusten toteuttamisedellytykset. Todellistamisvaiheessa palattiin takaisin nykytodellisuuden realiteetteihin, arkea ohjaaviin lakeihin, määräyksiin ja normeihin. Osallistujat arvioivat mahdollisuuksia, joilla voidaan toteuttaa aloitteita ja sitä, minkälaista vastustusta ehdotuksille on odotettavissa. Jokaiselle kehittämiskohteelle löytyi erilaisia sisältöjä ja käytännön toimenpide-ehdotuksia. Näin ollen tulevaisuusverstaan idean mukaisesti (mm. Jungk & Müllert 1987, 15) saimme päättäjille, toisin sanoen osastonhoitajille, vietäväksi toimenpide-ehdotusmuistion, joka sisälsi tulevaisuusverstaan teemoista *kehityskeskusteluun valmistautumisen, osastonhoitajan osallistumisen perustyöhön, koulutuksen, palkittamisen ja avoimuuden* (taulukko 1). Näistä muodostettiin suurimaksi osaksi teemahaastattelurunko osastonhoitajien haastattelua varten.

Teeman, joka koski osastonhoitajan osallistumista perustyöhön, muotoilimme erikseen teemahaastattelun alateemaksi ”osastonhoitajan substanssiosaaminen”.

Taulukko 1. Tulevaisuusverstaan todellistamisvaiheen toimenpide-ehdotukset

toimenpide-ehdotukset	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	Osastonhoitajan osallistuminen perustyöhön	Koulutus	Palkitseminen	Avoimuus
piirteet ja sisältö	aikaa valmistautua	työntekijöiden arkeen ja osaamisalueisiin tutustuminen	tasapuolisuus koulutuksen pääsyssä	työntekijöiden tasapuolinen huomioiminen	luottamuksen ilmapiiri
	valinnanvapaus (paikka, ajankohta)	järjestelykysymys	tasapuolisuus koulutuskorvauksissa	arjessa huomioiminen	asiallisuus
	häiriötekijöiden ennaltaehkäiseminen	ylemmän johdon tuki kokeilulle	tiedottaminen	positiivinen palaute	molemminpuolinen palautteen antaminen ja saaminen
	vältetään peruuntumista		ajantasaiset koulutusmahdollisuudet		päätösten avaaminen

Sairaanhoitajat toivat toimenpide-ehdotuksissaan esille monia kehityskeskustelun valmistautumisen piirteitä, joilla voidaan varmistaa tapahtuman onnistuminen. Heidän mielestään esimiesten tulisi antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa siihen, missä kehityskeskustelu pidetään. Sopivana keskustelutilana pidettiin jotain muuta kuin työympäristön välittömässä läheisyydessä olevaa huonetta. Sairaanhoitajien ehdotuksissa keskustelutilaksi tarjottiin yksikön kahvihuonetta tai kahvilaa ja jopa Lync-yhteyttä ehdotettiin. Osastonhoitajan huonetta ei pidetty riittävän puolueettomana ja rauhallisena tilana. Sairaanhoitajien mielestä kehityskeskustelun rentoutta lisäisi esimerkiksi säkki- tai säädettävät lepotuolit. Sairaanhoitajat toivovat saavansa itse vaikuttaa kehityskeskustelun ajankohtaan, ja he toivoivat kehityskeskusteluja pidettävän ympäri vuoden. Heidän mielestään esimiesten tulisi päivittäistoiminnan johtamisessa varmistaa kehityskeskustelujen pitäminen, jotta kehityskeskustelut eivät peruuntuisi esimerkiksi henkilökuntapulan vuoksi.

Sairaanhoitajat toivoivat esimiesten kehittävän vastuualueellaan olevan työyksikön toimintaa osallistumalla ajoittain myös työntekijöiden arkityöhön rivisairaanhoitajan roolissa. Näin esimies olisi paremmin perillä niistä tiedoista ja taidoista, joita sairaanhoitajilta edellytetään osastonhoitajan tulosalueella. Sairaanhoitajien näkökulmasta osastonhoitaja voisi toimia työyksikössä työntekijän roolissa kerran tai kaksi viikossa, joksi ajaksi hän voisi delegoida joitakin töitään esimerkiksi apulaisosastonhoitajille ja jättää myös työpuhelimensa apulaisosastonhoitajien haltuun. Sairaanhoitajat toivat myös esiin sen, että tällaiselle kokeilutoiminnalle tulisi olla myös ylemmän johdon vahva tuki.

Tulevaisuusverstaan tuottamina ehdotuksina kehityskeskusteluun liittyen sairaanhoitajat toivat esille tasapuolisuuden lisäämisen koulutuksiin pääsemisessä. Tämä tarkoitti sitä, että esimiesten tulisi tarjota tasapuolisesti koulutuksia kaikille riippumatta siitä, oliko työntekijä sijainen vai vakituiseen henkilöstöön kuuluva. Sairaanhoitajat toivoivat riittävää tiedottamista erilaisista koulutautumisista ja niihin pääsyn perusteista. Sairaanhoitajat toivat esille tasapuolisuuden periaatteen myös koulutuskorvausten myöntämisessä. Tämä koski esimerkiksi koulutuspäivärahojen myöntämistä. Sairaanhoitajat edellyttivät esimiesten olevan perillä ajankohtaisista koulutusmahdollisuuksista ja ehdottavan heille sopivia koulutuksia.

Sairaanhoitajat edellyttivät palkitsemiselta tasapuolisuutta. Esimiesten tulisi muistaa antaa positiivista palautetta ja kiittää henkilöstöä arjen keskellä. Tämä koettiin erityisen tärkeäksi, jos henkilöstö oli joutunut joustamaan esimerkiksi ylitöiden muodossa työvoiman riittävyyden varmistamiseksi. Sairaanhoitajat toivoivat saavansa tunnustusta tekemästään työstä myös pienimuotoisten eleiden, kuten esimerkiksi kakkukahvien, muodossa.

Sairaanhoitajien mielestä kehityskeskustelujen avoimuutta lisäsi luottamuksellisuus. Luottamuksellisessa ilmapiirissä sairaanhoitajat kokivat pystyvänsä vapaammin ilmaisemaan mielipiteitään jostain heitä vaivaavasta asiasta. Onnistuneessa kehityskeskustelussa vallitsi sairaanhoitajien mielestä tasa-arvoisuus osastonhoitajan ja sairaanhoitajan välillä. Molemmat osapuolet ymmärtävät kehityskeskustelussa myös dialogin merkityksen, mikä näkyy sairaanhoitajien mielestä molemminpuolisena toisen osapuolen mielipiteen kunnioittamisena.

Sairaanhoidajat arvostivat mahdollisuutta molemminpuoliseen palautteen antoon kehityskeskustelussa. Heidän mielestään esimiehen tulisi asemansa puolesta ottaa vastaan myös negatiivista arviointia. Päätöksenteon taustalla olevat perusteet tulisi sairaanhoitajien mielestä tuoda avoimemmin esille.

## **8.2 Haastattelun tulokset**

Opinnäytetyömme toisessa tulososiossa käsittelemme osastonhoitajien ryhmämuotoisen teemahaastattelun tuloksia. Aineiston analyysin runkona toimi teemahaastattelun runko, johon teorialähtöisellä sisällönanalyysin menetelmällä poimimme aineistosta analyysirunkoon sopivia asioita. Yläluokkina olivat kehityskeskusteluun valmistautuminen, organisaation strategian vaikutus kehityskeskusteluun ja kehityskeskustelun vuorovaikutus. Yläluokkien muodostamisprosessi alkuperäisilmauksista, pelkistetyistä ilmauksista ja alaluokista mukaillee Tuomen ja Sarajärven (2018, 130) esitystä.

### **8.2.1 Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

Kehityskeskustelun valmistautuminen piti sisällään tiedottamisen alkavasta kehityskeskustelukierroksesta, kehityskeskustelulomakkeeseen sisältyvät toimenpiteet ja esimiehen kehityskeskustelun käymiseen liittyvän kompetenssin huomioimisen (taulukko 2).

Taulukko 2. Analyysissä muodostettu yläluokka: kehityskeskusteluun valmistautuminen

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
kehityskeskusteluun valmistautuminen	"olen laittanut aikoja, että ihmiset saa vapaasti sieltä valita"	Aika ja kesto	Tiedottaminen kehityskeskustelukierroksesta
	"joukko on niin suuri, että se on se tunti tai sitten, kyllähän se jollain liukui, että tunti viisitoista"	Keskustelutila	
	"itse olen ollut sellaisessa kehityskeskustelussa silloisen esimieheni kanssa, että me menttiin kahville konditoriaan"	Kehityskeskustelulomakkeen rooli valmistautumisessa	Kehityskeskustelulomake
	"se on jäykkä, eihän se edes toimi semmoisilla, jotka on käynyt useita kertoja kehityskeskustelussa, nehän on jo ihan tympääntyneitä"	Kehityskeskustelun käymisen suunnitelmallinen kehittäminen	Koulutustarve
	"esimiehet eivät ehkä ole saaneet koulutusta kehityskeskustelujen vetämiseen, se voi olla yksi syy, että sitä pelätään, arastellaan"		

Osastonhoitajat aloittivat kehityskeskustelukierroksen informoimalla siitä työntekijöitä. Työntekijät saivat valita keskustelulle sopivan ajankohdan annetuista vaihtoehdoista.

*"olen laittanut aikoja, että ihmiset saa vapaasti sieltä valita"*

*"minä tietysti kerron yleisellä tasolla, että "nyt alkaa kehityskeskustelut"*

Osastonhoitajat kokivat, että halusivat rajata kehityskeskustelujen määrän kahteen tai kolmeen päivää kohden, jotta keskustelussa käytyt asiat voisi jälkeinpäin paremmin yksilöidä. Tällä hetkellä osastonhoitajat katsoivat, että heillä on aivan liian vähän aikaa pitää kehityskeskusteluja ottaen huomioon alaisten suuren määrän. Sen vuoksi olisi myös realistisinta rajoittaa kehityskeskustelun kesto tuntiin, tunti viiteentoista.

*"joukko on niin suuri, että se on se tunti tai sitten, kyllähän se jollain liukui, että tunti viisitoista"*

*"itse ihan kokisin, että se voisi olla ihan kaksi tai kolme per päivässä"*

*”jos niitä tekee vaikka kaksi päivään, sehän menee lopussa aivan puuroksi, sinä et muista yhtään enää, että kuka on sanonut ja mitä on sanonut”*

*”minä ihan laskisin sen johonkin kahteenkymmeneen, minusta se on ihanne, että esimiehenä hallitsisin sen joukon ja osaisin ja antaisin aikaa riittävästi”*

Osastonhoitajien mielestä kehityskeskustelutila saattoi olla jokin muukin kuin osastonhoitajan huone. Heillä itsellään oli kokemusta siitä, että kehityskeskustelu voitiin pitää myös organisaation ulkopuolisessa tilassa.

*”itse olen ollut sellaisessa kehityskeskustelussa silloisen esimieheni kanssa, että me mentiin kahville konditoriaan”*

*”en kyllä haluaisi pitää omassa huoneessani, että sitten se menee herkästi semmoiseen, että voiko sanoa, että liian viralliseen”*

Haastateltavat kokivat, että Essoten kehityskeskustelulomake oli jäykkä. Heidän mielestään se ei mukautunut työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Tämä näkyi muun muassa työntekijöiden vaihtelevana suhtautumisena kehityskeskusteluun valmistautumiseen. Osastonhoitajat olivat yrittäneet motivoida työntekijöitä suhtautumaan avarakatseisesti kehityskeskustelulomakkeessa esitettyyn runkoon ja tuomaan kehityskeskustelussa esille heille tärkeitä asioita.

*”se on jäykkä, eihän se edes toimi semmoisilla, jotka on käynyt useita kertoja kehityskeskustelussa, nehän on jo ihan tympääntyneitä”*

*”osahan valmistautuu, mutta osa sanoo, että ”otin lapun mukaan, mutta en minä siihen saanut mitään aikaiseksi kirjoitettua”*

*”senkin mahdollisuuden silloin kerroin, kun siitä kaikille ilmoitin, että se ei sido se runko sinänsä”*

Haastateltavat kertoivat, että he eivät ole saaneet koulutusta kehityskeskustelujen vetämiseen. Tämä saattoi aiheuttaa arastelua ja pelkoa kehityskeskustelujen pitämistä kohtaan. Kehityskeskustelun pitämiseen liittyvät tiedot ja taidot ovat heidän mielestään yhteydessä myös siihen, millainen esimieskoulutus osastonhoitajilla oli. Osastonhoitajat suhtautuivat avoimesti ajatukseen, että kehityskeskustelua voidaan harjoitella simulaationa siinä, missä muitakin taitoja.

*”esimiehet eivät ehkä ole saaneet koulutusta kehityskeskustelujen vetämiseen, se voi olla yksi syy, että sitä pelätään, arastellaan”*

*”kun tämän uusi simulaatiokeskus, että aletaan siellä oppimaan kehityskeskustelua, siis simulaationa, että kuinka vedän hyvän kehityskeskustelun”*

*”sehän riippuu, minkälaisessa esimieskoulutuksessa on käynyt”*

## 8.2.2 Kehityskeskustelun yhteys organisaation strategiaan

Osastonhoitajat näkivät kehityskeskustelun tärkeänä työkaluna organisaation strategian täytäntöönpanossa, osaamisen johtamisessa ja henkilöstrategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelussa organisaation tavoitteet nivottiin työntekijän päivittäiseen työhön ja hänen henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, toisin sanoen kehityskeskustelussa luotiin yhteys organisaation strategisten tavoitteiden ja työntekijän työn välille. Strategian jalkauttamista hankaloitti organisaatiomuutosten vaikutus strategiaan, ja uuden strategian implementointi koettiin erityisen vaikeaksi suuren henkilöstömäärän myötä.

*”näkisin sen kehityskeskustelun tähän työkaluna, että voi sitten käydä työntekijän kanssa läpi tavoitteet, paitsi koko yksikön ja organisaation niin myös sitten ihan sen työntekijän osalta”*

*”eihän me pärjätä, jos meillä ei ole sitä osaamista”*

*”kun verkostoa viilataan, sehän on pakko strategia silloin tietenkin laittaa uusiksi, mutta se, miten se jalkautetaan tähän kolmen tuhannen neljän sadan porukkaan”*

*”sehän on sen strategian saattamista konkretian tasolle, miten sinä omassa työssäsi huomioit sen asiakkaan”*

Työyksikön osaamisen tuli olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Koulutuksilla pyrittiin siihen, että niillä saavutettaisiin yksikköön paras mahdollinen ydinosaaminen. Myös avainhenkilöillä koettiin saavutettavan elintärkeää osaamista organisaatioon. Tällä saataisiin kilpailuetua muihin nähden. Osastonhoitajat painottivat osaamistarpeiden tunnistamisen sekä osaamisesta huolehtimisen ja kartuttamisen tärkeyttä organisaation menestymiselle.

*”eihän tietysti lähdetä sellaisiin koulutuksiin, mitä ei ydinosaamisissa tarvita”*

*”tänne pitäisi saada avainhenkilöitä töihin”*

*”ihan oleellinen on, että mitä me tarvitaan, koko ajan enemmän on sairaita, niin me tarvitaan osaamista siellä yksikössä”*

*”pitää niin kuin tunnistaa se osaaminen, mitä siinä yksikössä on nyt, mitä sinne tarvitaan ensi vuonna ja mitä sinne tarvitaan kymmenen vuoden päästä”*

*”se on vaan niin kuin tunnistettava ne meidän osaamisvahvuudet ja mitä kohti me mennään”*

*”minun mielestäni tulee panostaa siihen osaamiseen ja henkilökunnan osaamiseen ja siihen osaamis pääomaan ja kartuttaa sitä”*

Osastonhoitajat näkivät tärkeänä panostaa henkilökunnan osaamiseen koulutuksen avulla. Tämä näkyi esimerkiksi perus- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksien esiintuomisena kehityskeskustelussa. Osastonhoitajat halusivat korostaa myös sitä, että esimiestyö pitää sisällään muutakin kuin sen, mitä sivusta seuraten voi havaita. Siten mahdollisuudet lähteä rivityöntekijäksi nähtiin vähäisinä, ja työyksikön toimintaan ja osaamiseen tulisi perehtyä muilla tavoin.

*”ihmisistä lähtee osa peruskoulutukseen ja jatkokurssille, se on osaamisen kartoittamista ja ajan tasalla pitämistä”*

*”mä olen kuullut tätä tosi monena vuonna, että esimiehet pitää olla siellä rivityössä, mutta pitää myöskin ymmärtää se, että esimiestyö on työtehtävä siinä, missä joku muukin”*

Henkilöstöstrategian merkitys ilmeni aineistossa osastonhoitajien maininnoilla henkilöstöresurssien riittävydestä tulevaisuudessa. Osastonhoitajien tulisi henkilöstöpoliittisin keinoin pyrkiä vaikuttamaan siihen, että osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä olisi organisaatiossa jatkossakin. Henkilökunnan motivoimisella ja kehityskeskusteluja säännöllisesti ja tarkoituksenmukaisesti käymällä pystyttäisiin turvaamaan henkilöstöresursseja.

*”osaavasta henkilökunnasta tulee olemaan pulaa ja minun mielestäni esimiesten on tehtävä kaikkensa sen eteen, että osaava henkilökunta saadaan pidettyä töissä”*

*”ei ole varaa menettää yhtään hyvää meidän työntekijää, että me kannustetaan olemaan täällä, että ne on niin hyviä ne työntekijät, pidetään niistä hyvä huoli”*



*”erityisesti Essotessa sitä kehityskeskustelua tarvitaan ainakin tässä hetkessä, kun painitaan näiden resurssiongelmien kanssa”*

Osastonhoitajat kokivat, että rahallinen palkitseminen hyvästä suoriutumisesta oli vallitsevassa taloustilanteessa liki mahdotonta, vaikka osastonhoitajilla oli halu antaa tunnustusta työntekijöille. Heidän mielestään työntekijöitä tulikin pystyä palkitsemaan muuten kuin rahallisesti. Keinoina palkita he näkivät muun muassa työn yksilöllisen suunnittelumahdollisuuden sekä mielenkiintoisten vastuutehtävien tarjoamisen. Myös vuorovaikutuksen keinoin osastonhoitajat voivat osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan.

*”mitenkä palkitsisi, niin varmaan kyllä sitten vastuutehtävillä ja sitten semmoisella, että pystyisi työntekijä mahdollisimman itse vaikuttamaan siihen työn suunnitteluun ja tekemiseen”*

*”joskus soisi, että sieltä joskus löytyisi työntekijälle sekin rahakannustin”*

*”kuunneltaisiin ja osoitettaisiin arvostaminen sillä tavalla ja palkitaisiin niin kuin semmoisena aineettomana”*

### **8.2.3 Kehityskeskustelun vuorovaikutus ja palaute**

Osastonhoitajat liittivät kehityskeskustelun vuorovaikutuksen piirteisiin sekä keskustelun vuorovaikutuksen monia sisältöjä että palautteen annon ja saamisen piirteitä. Haastateltavat pitivät kehityskeskustelua kaksisuuntaisena ja luottamuksellisena esimiehen ja alaisen välisenä keskusteluna, jossa pitäisi pystyä keskustelemaan myös hankalista aiheista. Esimies-alaisuus suhteella oli mahdollisuus kehittyä yhä paremmaksi, ja kehityskeskustelun avulla esimies pystyi tunnistamaan alaisen sekä ammatillisen että henkilökohtaisen elämän suuntaviivoja.

*”näkins just kehityskeskustelun tosi luottamuksellisena esimiehen ja työntekijän välisenä keskusteluna ihan kaikesta, myös poissaoloista”*

*”se on tämmöinen kaksisuuntainen juttu”*

*”se on jatkuvaa oppimista, samalla sinä opit puolin ja toisin joka päivä”*

*”mitä avoimempaa se olisi ja semmoista vapaampaa se keskustelu niin tulisi esiin työntekijän semmoiset pienetkin nyanssit, oma ammatti-identiteetti ja sitten sen henkilökohtaisenkin elämän tavoitteet sieltä”*

Sen lisäksi, että osastonhoitajat näkivät kehityskeskustelun tärkeänä vuorovai-  
kutuksen keinona, he toivat esiin myös päivittäispalautteen merkityksen esi-  
mies-alaisuuden kehittämiseksi. Esimiehet odottivat työntekijöiltä huolten  
esilletuomista avoimesti ja ajantasaisesti, jotta he pystyisivät tukemaan heitä  
parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöitä kannustettiin yhteydenottoon kas-  
vokkain tai sähköpostilla.

*”esimiehen ja alaisen välistä keskustelua tarvitaan säännöllisesti”*

*”lähdän sitä kautta, että esimiehen ja alaisen välistä keskustelua  
tarvitaan säännöllisesti, sitä ei voi korvata”*

*”mutta ehkä myös muulloin, kun kehityskeskustelussa”*

*”minä kyllä kysyn, että onko teillä nyt mitä sydämen päällä, kielen  
päällä, nyt on sen paikka, onko nyt semmoinen missä voin auttaa,  
tukea, onko mitä, minä kysyn aina sen”*

*”olen kannustanut, että ottavat ihan itse yhteyttä ja laittavat sähkö-  
postia tai tulevat käymään, jos on jotain kommentoitavaa tai sa-  
nottavaa tai mietittävää”*

Haastateltavat kokivat, että kehityskeskustelujen pitämiseen liittyvä epäsään-  
nöllisyys ja esimiesten vaihtuvuus aiheuttivat jatkuvuuden puutteen tunteita,  
mikä näkyi tunnelatauksina kehityskeskustelua kohtaan työntekijöiden keskuu-  
dessa. Heidän mielestään oli tärkeää käsitellä työntekijän esille tuomat epä-  
kohdat viipymättä eikä kuormittaa niillä harvemmin toistuvaa kehityskeskuste-  
lua. Osastonhoitajat tunnistivat ilmiön, jossa työntekijä saattoi arastella sanoa  
avoimesti ääneen häntä askarruttavasta asiasta. Asiaan tulisi reagoida, jotta  
työntekijät pystyisivät avoimesti kertomaan asioita.

*”se on niin jännittävä tilanne ja varsinkin jos kuusi vuotta on edelli-  
sestä kehityskeskustelusta ja esimies vaihtunut viisi, kuusi kertaa,  
niin onhan se jännittävä eka kerran päästä kehityskeskusteluun,  
että ”mikä tämä on?”*

*”eihän kehityskeskustelu ole vaan sitä, että siellä puretaan, että  
miten paha olo on, että kaikki on huonosti ja minä voin huonosti”*

*”tuo oli hyvä, ettei vain odoteta vuosi eteenpäin, että sitten taas  
saadaan hyvää palautetta”*

*”siinä on jotain kyllä pielessä silloin, jos tämmöinen, että ”tulee  
sanktioita” tai jotenkin, että ”joudun huonoon valoon, jos sanon  
suoraan”*

Haastateltavat totesivat, että kehityskeskustelussa ovat sekä esimies että alainen läsnä omine persoonineen. Kehityskeskustelu tulee pystyä viemään läpi asianmukaisesti, mutta yksilölliset tekijät huomioon ottaen. Haastateltavien mielestä esimiehen persoona vaikutti suurelta osin kehityskeskustelun pitämiseen ja sen sisältöön.

*”joku on koko ajan puhelias ja sujuvasti esimies kuuntelee ja tekee nyökkäyksiä, tekee täsmentävän kysymyksen väliin, että ”ymmärsinkö oikein”, mutta toinen on taas paljon hiljaisempi ja saa oikein lypsää”*

*”esimies vetää sitä kuitenkin voimakkaasti omalla persoonallaan, että se sisältö on kuitenkin tavallaan arvotus”*

Osastonhoitajat kokivat luontevana antaa positiivista palautetta alaisilleen. He painottivat sitä, että positiivinen palaute alaiselle annettiin oikeassa asiayhteydessä ja ajallaan. He eivät nähneet mahdottomana liittää kiitokseen pienimuotoista aineellista palkkiota, joka jaettaisiin koko työyhteisölle. Esimiehet eivät pitäneet oikeanlaisena palautteenantokeinona kertoa työntekijälle, että hänestä ei ole annettu yhtään negatiivista palautetta.

*”minulle ei ole vaikeutta sanoa esimiehenä kiitos”*

*”kiitoksen antaminen pitäisi tulla todellisesta tuloksesta. -- minusta se pitäisi nähdä niin, että teitte tosi hyvin tämän jutun, nyt kiitokset ja sopisiko, että juotaisiin kahvit täytekakun kera”*

*”minä olen antanut palautetta silloin, kun se on paikallaan”*

*”eihän sen tarvitse aina tulla välttämättä minkään niin kuin negatiivisen palautteen kautta”*

Osastonhoitajien mielestä palautteen antaminen ei yksiselitteisesti kuulunut pelkästään esimiehille, vaan he näkivät alaisen tasavertaisena palautteen välittäjänä. Heidän mielestään työntekijöitä tuli aktiivisesti kannustaa palautteen antoon esimerkiksi tilanteessa, jossa he tuntevat joutuneensa epätasa-arvoisen kohtelun kohteeksi. Työntekijöiden antamaan rakentavaan ja kehittävään palautteeseen tulisi osastonhoitajien mielestä suhtautua rakentavalla tavalla. Tämä auttaisi esimiehiä kehittämään ihmisten johtajina.

*”sitähän aina odotetaan, että esimies antaa palautteen, miksi ei työntekijät? siihen kun kannustetaan ”kerro ajoissa” tai ”anna palautetta ajoissa”*

*”ehdottomasti pitäisi työntekijöiden antaa myös esimiehille rakentavaa palautetta”*

*”se on taas palautteen antamista esimiehelle, jos on aika kokenut tulleen väärin tai kaltoin kohdelluksi”*

*”kyllähän esimiehen pitää sietää palautetta alaisiltaan ihan samalla tavalla ja kasvaa ja harjaantua siihen”*

## **9 POHDINTA**

### **9.1 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu**

Mielestämme onnistuimme opinnäytetyössämme hyvin kuvaamaan kehityskeskusteluun liittyviä merkityksenantoja, toiveita ja haasteita. Opinnäytetyömme tulokset ovat varsin yhteneväiset tutkimuskirjallisuudessa esiintuotujen päätelmien kanssa. Kehityskeskustelun käyttöä ja vetovoimaisuutta Essoten terveystalouksissa on opinnäytetyömme tulosten perusteella mahdollista lisätä kiinnittämällä kehityskeskustelussa huomiota yksilöllisen kehityskeskusteluprosessiin, palautteenantoon ja dialogiseen vuorovaikutukseen sekä työhön liittyvien keskustelujen lisäämiseen arkipäivään.

Tapaustutkimuksen metodologian mukaisesti pyrimme saamaan tiheän kuvauksen ilmiöstä eli Essoten terveystalouksien kehityskeskustelusta. Tapaustutkimukselle ominaisesti tutkimusongelma osoittautui monisyiseksi ja mittavaksi. Emme niinkään pyrkineet saamaan aikaiseksi muutosta kehityskeskustelussa vaan syvällisesti ja perusteellisesti kuvailemaan kehityskeskusteluilmiötä organisaatiossamme. Pyrimme myös esittämään muutamia ratkaisuehdotuksia kehityskeskustelun toimivuuden ja hyödynnettävyyden parantamiseksi. (Vrt. Kananen 2013, 55–57; Vilka ym. 2018, 194.)

Opinnäytetyön tekeminen ajoittui yli kahden vuoden ajalle, mikä antoi syvyyttä ja näkökulmaa aiheeseen. Samalla Essoten toimintaan oli kehitteillä tai siinä tapahtui organisatorisia muutoksia, muun muassa valmisteltiin sote- ja maakuntauudistusta. Essoten melko tuoretta strategiaa jouduttiin myös tarkista-

maan. Myös mielenterveys- ja päihde- sekä kuntoutuspalvelut yhdistyivät Es-soten terveystaloihin. Tämä on ollut omiaan aiheuttamaan epävakautta johtamisen linjauksiin, strategian täytäntöönpanoon ja henkilöstön jatkuvuuden tunteeseen, millä on ollut suoraa tai välillistä vaikutusta kehityskeskustelujen pitämiseen. Yhteiskunnassa käyty keskustelu kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta tai niistä luopumisesta saattoi meidät opinnäytetyöntekijätkin ajoittain ymmälle. Koulutusohjelmamme opintosisällöt ja aiheeseen liittyvät tutkimukset vakuuttivat meidät opinnäytetyön aiheen tarpeellisuudesta. Työelämän muuttuvassa toimintakentässä osaavan henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen on entistäkin tärkeämpää, ja tässä kehityskeskustelulla on perustavanlaatuisen rooli.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja kehityskeskusteluilmion ymmärtämiseksi tarvitsimme asiaan liittyvien ihmisten omia kuvauksia laadullisen tutkimuksen perinteen mukaisesti (vrt. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 74). Tulevaisuudentutkimuksen alaan kuuluva tulevaisuusverstaas, jonka pidimme elokuussa 2019, tarjosi sairaanhoitajille ainutlaatuisen keinon esittää kehityskeskusteluun toimenpide-ehdotuksia, mikä muuten kuuluisi organisaatiossa johtajien tai asiantuntijoiden päätäntävaltaan.

Jungkin ja Müllertin (1987, 93) mukaan tulevaisuusverstastyöskentelyä ei tule arvioida pelkästään sen avulla muodostettujen toimenpide-ehdotusten kautta vaan myös sen perusteella, mitä tunteita se herättää osallistujien mielissä. Sairaanhoitajien innostuneisuuden kehittää kehityskeskustelua saattoi verstastyöskentelyn aikana todeta omin korvin ja silmin. Tunnelma verstastyöskentelyn aikana oli vapautunut ja toiveikas. Pyysimme ja saimme palautteen tulevaisuusverstaasta jokaiselta osallistujalta kirjallisessa muodossa (n=11), ja palautteen mukaan tulevaisuusverstastyöskentelyä arvostettiin todella paljon. Osanottajista tuntui, että heitä kuunneltiin ja heidän mielipiteitään arvostettiin. Osallistajat antoivat palautteessaan erityistä tunnustusta verstaassa syntyneelle ryhmätyöhengelle ja luottamuksen ilmapiirille.

Pidimme osastonhoitajien ryhmämuotoisen teemahaastattelun elokuussa 2019. Teemahaastattelun pää- ja alateemat saimme tulevaisuusverstaan toimenpide-ehdotuksista, joita täydensimme teoreettisesta viitekehystä esiin nousseilla teemoilla. Yleisessä taloustilanteessa on liki mahdotonta niin Essotessa kuin muissakin terveydenhuoltoalan organisaatioissa kannustaa ja palkita työntekijöitä rahallisesti kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) ulkopuolella. Tämän vuoksi palkkakeskusteluteeman koimme jokseenkin hedelmättömänä liittämään sellaisenaan haastattelurunkoon. Teemahaastattelulla saimme runsaasti materiaalia kehityskeskusteluun liittyvistä seikoista ja johtamisen haasteista, joiden uskomme jossain määrin esiintyvän myös muissa samankaltaisessa tilanteessa olevissa terveydenhuollon organisaatioissa.

## **9.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen**

Sekä sairaanhoitajat että osastonhoitajat kokivat ongelmallisena sen, että kehityskeskusteluja ei Essoten terveystalvissa pidetty siinä määrin kuin olisi ollut suotavaa. Syyksi tähän osastonhoitajat kertoivat, että heillä oli niin paljon alaisia, että he eivät ehtineet pitää kehityskeskusteluja haluamassaan aikataulussa. Kehityskeskustelun peruuntuminen oli harmittavaa sairaanhoitajien kokemana. Sairaanhoitajat ja osastonhoitajat olivat samaa mieltä siitä, että kehityskeskusteluun tulee valmistautua huolellisesti. Sairaanhoitajat toivoivat, että heillä olisi vapaus valita aika ja paikka keskusteluun. Ajankohdan yksilölliseen suunnitteluun osastonhoitajat suhtautuivatkin myönteisesti, mutta vain osa oli pitänyt kehityskeskustelun muualla kuin omassa työhuoneessa. Molemmat ryhmät kokivat Essoten nykyisen kehityskeskustelulomakkeen toimimattomana, ja molemmat osapuolet toivoivatkin lomaketta yksilöllisemmäksi ja joustavammaksi.

Sairaanhoitajien verustastuloksista ilmeni, että he toivoivat esimiehille lisävalmiuksia kehityskeskustelun vuorovaikutuksen optimoimiseksi. Osastonhoitajien mielestä kehityskeskustelun pitäminen oli liikaa sidoksissa osastonhoitajan saamaan esimieskoulutukseen laatuun ja määrään, ja he toivoivatkin saavansa koulutusta kehityskeskustelujen pitämiseen. Tämä tulos on varsin yhteinen Linnan ym. (2012) johtopäätösten kanssa.

### 9.3 Kehityskeskustelun yhteys Essoten strategiaan

Osastonhoitajilla ja sairaanhoitajilla oli samansuuntaisia ajatuksia osaamisen johtamisen sisältöihin liittyen. Kehityskeskustelussa sairaanhoitajat halusivat hyvin mielellään käydä perus- ja täydennyskoulutusmahdollisuuksiaan läpi. Heidän mielestään koulutustarjonnan tulisi olla monipuolista, ja niihin tulisi kaikkien päästä osallistumaan. He odottivat esimiehiltään ehdotuksia heille sopivista koulutuksista. Esimiehet näkivät henkilökunnan osaamiseen panostamisen sekä osaamisen kartoittamisen ja ylläpitämisen tärkeänä osaamisen johtamisen osa-alueena. He halusivat panostaa mieluiten kuitenkin ydinosaamista tukeviin koulutuksiin.

Osastonhoitajat näkivät kehityskeskustelun tarpeellisena työkaluna kytkettäessä työntekijän arkipäivän työ organisaation strategiaan tavoitteisiin. Organisaatorisissa muutoksissa työntekijän työn ja strategian yhteyden löytyminen oli erityisen tärkeää. Toisaalta sairaanhoitajat eivät verstaassa tuoneet esille Essoten strategian yhteyttä kehityskeskusteluun. Vastaavanlaisia tuloksia strategian täytäntöönpanon kohtaamista haasteista henkilöstön keskuudessa on esittänyt myös Ylä-Autio (2012, 47–56) omassa tutkielmassaan. Näkemykset osastonhoitajan mahdollisuuksista osallistua arkityöhön erosivat jonkin verran sairaanhoitajien ja osastonhoitajien välillä. Sairaanhoitajien toivomukset siitä, että osastonhoitajat perehtyisivät käytännössä yksikkönsä osaamiseen, saa tukea Hännisen (2014, 39) tutkimustuloksista, jossa osastonhoitajat kokivat yhtenä kehityskeskustelujen pitämisen hankaluutena sen, että he eivät välttämättä tunteneet työyksikköään konkreettisesti.

Sekä osastonhoitajat että sairaanhoitajat olivat samaa mieltä siitä, että henkilökunnan motivoimisella ja pienimuotoisella palkitsemisella arjen keskellä pysyttään sitouttamaan henkilöstöä organisaatioon. Osastonhoitajia painostetaan kahdelta taholta: toisaalta he haluavat osoittaa kiitollisuutta alaisilleen muutenkin kuin sanallisesti, toisaalta taloustilanne ei salli palkita yritteliäisyydestä rahakorvauksin. Osastonhoitajat totesivat, että heidän tulee kuitenkin kaikessa muistaa, että työntekijät ovat heidän tärkein voimavaransa ja heistä on pidettävä huolta kaikin saatavilla olevin keinoin.

Viitalan (2008, 248) mukaan kehittyneellä palkitsemisjärjestelmällä pystytään kannustamaan työntekijöitä kehittämään ammatillisesti itseään, ja se auttaa myös rekrytoimaan osaavaa henkilöstöä yritykseen.

#### **9.4 Kehityskeskustelun vuorovaikutus**

Sairaanhoitajat esittivät sekä kehityskeskustelutilanteeseen että esimiehen olemukseen ja toimintaan liittyviä rakentavia ehdotuksia. He toivoivat, että kehityskeskusteluissa olisi avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa uskaltaisi kertoa mieltä painavista asioista. Samalla kehityskeskusteluun osallistuvat osastonhoitajille ammatillisen kasvun työkaluna. Tutkimustulostemme mukaan he eivät kuitenkaan halunneet väheksyä päivittäisen keskustelun merkitystä esimies-alaisuuden kehittämisessä. Kuvaas (2011, 131–132) korostaakin päivittäispalautteen merkitystä kehityskeskustelun onnistumisessa. Onnistuneella kehityskeskustelulla on puolestaan tutkijan mukaan merkitystä organisaation sitoutumisessa.

Esimieheltä toivotaan aitoa läsnäoloa kehityskeskustelussa ja kykyä ottaa vastaan rakentavaa palautetta. Ruorasan (2011, 95) tutkimustulosten mukaan palautteella on suuri merkitys työssä suoriutumiseen. Palaute auttaa tekemään työtä sitä paremmin, mitä enemmän kehityskeskustelussa käsiteltiin työn sisältöön, omien kykyjen käyttöön ottamiseen ja toimintatapaan liittyviä seikkoja. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan esimiesten on luontevaa antaa palautetta alaisille, mutta osastonhoitajat painottavat, että palautteenannon tulisi tapahtua oikeassa asiayhteydessä ja reaaliajassa. Toisaalta sairaanhoitajat kokivat tutkimuksemme mukaan, että eivät ole saaneet riittävästi positiivista palautetta kehityskeskustelussa. Sekä sairaanhoitajien että osastonhoitajien mielestä myös alaisella on oltava mahdollisuus antaa rakentavaa palautetta esimiehelle. Tämä on linjassa nykyaikaisten, organisaation älykkyyttä korostavien johtamisfilosofioiden (mm. Sydänmaanlakka 2012, 220–224) ja palautteenantoa koskevien tutkimusten (mm. Vasset ym. 2011) kanssa.



## 9.5 Opinnäytetyön eettisyys

Valtakunnallisen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta (ETENE) on koonnut yhteen terveydenhuollon eri ammattiryhmien ja erityisalojen yhteiset eettiset toimintaohjeet. Toimimalla näiden ohjeiden mukaan hyvä ammattitaito lisääntyy ja hyvinvointia edistävä ilmapiiri vahvistuu. Ammattitaitoa lisää sisältöosaamisen riittävä hallinta, toimintaa koskevien säännösten ja suositusten osaaminen, eettisten taitojen sisäistäminen ja soveltaminen sekä vuorovaikutus ja työyhteisötaitojen kehittäminen. Työhyvinvointia lisäävät keskusteleva ja kannustava johtaminen, kehittämistarpeiden rehellinen selvittäminen, kuulluksi tuleminen ja onnistumisen ja arvostuksen kokemukset. (ETENE 2001.)

Kvale (1996) katsoo, että tutkimuksessa tulisi tieteellisen tiedon tavoittelemisen ohella pyrkiä arvioimaan sitä, miten tutkimus parantaa tutkittavana olevien ihmisten tilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Pyrimme opinnäytetyöllämme tuomaan esille näkemyksiä, jotka sairaanhoitajat ja osastonhoitajat liittivät Essoten terveystalvelujen kehityskeskusteluiden pitämiseen, strategiseen merkitykseen ja vuorovaikutukseen, jotta kehityskeskustelua voitaisiin kehittää organisaation, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän parhaaksi.

Tiedonhankinnan menetelmien sekä tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaisella hallinnalla edistetään hyvää tieteellistä käytäntöä, eikä tutkimuksen eettisiä ratkaisuja ja uskottavuutta voida erottaa toisistaan (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2018, 151; Vilka 2015, 42). Meillä itsellämme oli kokemusta kehityskeskustelussa käymisestä, ja keräsimme myös kotimaista ja ulkomaista tutkimustietoa aiheesta. Olimme harjaantuneet tulevaisuusverstaan ja teemahaastattelujen pitämiseen ammattikorkeakouluopintojen myötä. Pehdyimme tulevaisuusverstaaseen, teemahaastattelujen pitämiseen ja sisällönanalyysia koskevaan kirjallisuuteen.

Anoimme ja saimme opinnäytetyötä varten tutkimusluvan Essoten johtajaylihoitajalta (vrt. Essote 2019b). Informoimme tulevaisuusverstaaseen tulevia sairaanhoitajia ja ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun tulevia osastonhoitajia sähköpostitse saatekirjeellä. Saatekirjeessä kuvailimme opinnäytetyömme aiheen, toiminnan kohteen, opinnäytetyön tarkoituksen ja osallistujan roolin

sekä sen, ketkä tutkimustuloksia jatkossa käyttävät ja mihin tarkoitukseen. Korostimme molemmissa saatekirjeissä osallistumisen vapaaehtoisuutta, luottamuksellisuutta ja mahdollisuutta keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa. Kerroimme saatekirjeessä, että osallistujia ei tultaisi yksilöimään tai heidän nimettömyyttään vaarantamaan.

Varmensimme tietoiseen suostumukseen perustuvaa tutkimukseen osallistumista luomalla Suostumus tutkimukseen osallistumisesta -lomakkeen, jonka molempien ryhmien osallistujat täyttivät toiminnan alussa. Informoimme osallistujia myös aineistojen keräämisestä, käsittelystä ja hävittämisestä. Tutkimuksessa saatuja tietoja ei luovuteta missään vaiheessa ulkopuolisille eikä saatuja tietoja myöskään käytetä muuhun kuin aiottuun tarkoitukseen. Sähköisessä muodossa olevan tutkimusaineiston säilytys on koko prosessin ajan varmistettu niin, että se on suojassa palomuurin ja salasanojen takana. Autenttiset tulevaisuusverstastuotokset säilytettiin lukitussa tilassa. Aineistojen hävittäminen tapahtuu suunnitelmallisesti opinnäytetyöprosessin päätyttyä. (Vrt. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218–222; Tuomi & Sarajärvi 2018, 156.) Tutkittavien antamaa tietoa käsitelimme raportissa kunnioittavaan sävyyn, eikä opinnäytetyömme tuottamaa tietoa voi käyttää tutkittavien, organisaation tai toimialan haitaksi (vrt. Vilkkä 2015, 46).

Opinnäytetyön raportissa olemme pyrkineet suojelemaan osallistujien anonymiteettiä mahdollisimman paljon. Tutkimusongelmaan keskittyminen auttoi meitä kontrolloimaan, mitä tuloksia esitämme ja missä muodossa. Emme julkaise opinnäytetyössämme tulevaisuusverstaan ongelma- ja mielikuvitusvaiheeseen liittyviä käsinkirjoitettuja lausumia kirjoittajien henkilöllisyyden suojaamiseksi. Osastonhoitajille suunnatun teemahaastattelun tulosten esittämisessä olemme jättäneet pois viittaukset työhistoriaan, paikannimiin, organisaatioihin sekä osastonhoitajien johtamien yksiköiden erikoisalaan, kokoon ja toimintaan liittyvät seikat, joista heidät voitaisiin tunnistaa. Molemmat alkupe räisaineistot hävitämme opinnäytetyömme valmistuttua. (Vrt. Kuula & Tiitinen 2010, 452.)

Opinnäytetyön oikeudenmukaisuutta pyrimme vahvistamaan sillä, että lähtökohtaisesti organisaation hierarkiassa eri tasoilla olevat ryhmät pääsivät tasa-vertaisesti kertomaan näkemyksiään kehityskeskusteluilmioista. Essoten terveyspalvelujen kaikilla sairaanhoitajilla ja osastonhoitajilla oli mahdollisuus osallistua opinnäytetyömme aineistonkeruuvaiheisiin. (Vrt. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221.) Tutkimusongelman sallimissa rajoissa onnistuimme viemään tulevaisuusverstaan toimenpide-ehdotukset teemahaastatteluteemojen muodossa päättävälle henkilölle eli tässä tapauksessa osastonhoitajille.

Kohtelimme tulevaisuusverstaaseen ja teemahaastatteluun osallistujia kunnioittavasti. Tulevaisuusverstaas tähtää menetelmänä niin sanottujen tavallisten ihmisten osallistamiseen yhteiseen päätöksentekoon. Tulevaisuusverstaan vetäjinä rohkaisimme osallistujia tuomaan näkemyksiään esille ja pidimme huolta, että jokainen pääsee sanomaan sanottavansa. Sekä sairaanhoitajille että osastonhoitajille ei koitunut kustannuksia osallistumisesta, koska tulevaisuusverstaas ja teemahaastattelu pidettiin Essoten tiloissa ja ne olivat osallistujille työaikaa. (vrt. Kukkola s.a.)

## **9.6 Opinnäytetyön luotettavuus**

Opinnäytetyömme on tapaustutkimus, jossa pyrimme syvällisesti ymmärtämään kehityskeskustelua. Rajanveto tapaustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen välillä on hiuksenhieno, ja ne sekoitetaankin usein toisiinsa. Tapaustutkimuksessa käytetään samanaikaiseksi usein sekä laadullisia että määrällisiä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tapaustutkimus muistuttaa luonteeltaan myös triangulaatiota. (Kananen 2017, 48.) Pyrkimyksenämme oli tuoda esiin ”tiivis” ja tuore kuvaus ilmiöstä, joka liittyi tässä tapauksessa yksittäiseen organisaatioon, Essoten terveyspalveluihin. Tämä tapahtui käyttämällä kahta laadullista aineistonkeruumenetelmää, tulevaisuusverstaan tuottamaa toimenpide-ehdotusmuistiota ja teemahaastattelua. Ongelman määrittelynä ja alkukartoituksena toimi aiemmin Essotessa toteutettu, henkilöstölle suunnattu henkilöstökysely. (Vrt. Kananen 2013, 55–57, 61, 65.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi kohdistuu koko tutkimusprosessiin. Emme käsitelleet opinnäytetyössämme Essoten kaikkia tulosalueita vaan rajasimme opinnäytetyömme aiheen koskemaan Essoten terveysterveystieteiden kehityskeskustelua. Tällä pyrimme hallitsemaan kehityskeskusteluilmiötä paremmin ja löytämään tutkimusongelmaan ratkaisun. Tutkimusongelma ja niistä johdetut tutkimuskysymykset ohjasivat opinnäytetyöprosessia tehokkaasti, ja pääsimme niiden avulla mielestämme onnistuneeseen lopputulokseen. Tutkimuskysymykset olivat laajuudelta sopivat, niihin löytyi hyvin kirjallisuutta ja niihin oli löydettävissä vastauksia. Myös opinnäytetyön tekijöiden osaaminen ja ajalliset resurssit mahdollistivat ratkaisun löytymisen tutkimusongelmaan. (Vrt. Kananen 2014, 33–41.)

Eskola ja Suoranta (2014, 20, 211) näkevät, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen keskeinen tutkimusväline on tutkija itse. Tutkijalla on vapaus joustavasti suunnitella ja toteuttaa tutkimus. Mitalin käänköpuolena on se, että ratkaisujen perusteluista tulee kertoa avoimesti lukijalle. Tutkimusta ohjaavat monesti intuitiiviset käytännöt ja ennako-oletukset tutkittavasta ilmiöstä. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2013, 202) kehottavat tutkimusta tehdessä toimimaan sulkeistamalla eli siten, että tutkija pyrkii tiedostamaan ennako-oletuksensa tutkimusta kohtaan, jotta tutkijan ennako-olettamukset eivät ohjaisi tutkimukseen liittyviä valintoja tai perusteluja. Tämä seikka oli otettava huomioon teemahaastattelun suunnittelussa ja toteutuksessa, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä toimi tuolloin osastonhoitajan sijaisena Essoten terveysterveystieteiden kehityskeskustelussa. Teemahaastattelussa pidättäytyttiin näin ollen vahvasti teemahaastattelurungossa ja apukysymyksissä. Haastatteluaineiston analyysissä sulkeistaminen näkyi vahvana tukeutumisenä tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin.

Opinnäytetyöhömmme liittyvää tutkimuskirjallisuutta oli kokotekstinä mielestämme hankalaa löytää. Tämä koski varsinkin pohjoismaista kehityskeskusteluun liittyvää tutkimusta, joka olisi sisällöltään ollut helpommin sovellettavissa suomalaisiin työorganisaatioihin. Löysimme joitakin ulkomaisia tutkimusartikkeleja (Moradi ym. 2017), joita oli tehty perustutkimuksen saralla niin sanoituissa kehittyvissä maissa. Tämä antoi näkökulmaa siihen, miten eri lähtökohdista voidaan kehityskeskusteluilmiötä globaalisti lähestyä. Suomalaisia pro gradu -tutkielmia oli runsaasti käytettävissämme; niistä hyödynsimme tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin olennaisesti liittyviä tutkielmia. Väitöskirjoja oli

tarjolla aiheesta vähäisemmin. Onnistuneen kehityskeskustelun käymiseen liittyviä suomenkielisiä oppaita oli saatavilla runsaasti, mutta tiedostimme, että ne ovat osittain kirjoittajansa subjektiivisia näkemyksiä kehityskeskustelusta.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 97–98) mukaan laadullisen tutkimuksen tiedonantajien määrän ratkaisevat usein käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi aika ja raha. Lisäksi on tärkeää, että laadullisen tutkimuksen tiedonantajat ovat harkittuja eli heillä katsotaan olevan kokemusta tutkittavasta asiasta. Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2013, 112) puhuvat laadullisen tutkimuksen otostyyppin valinnan yhteydessä tarkoituksenmukaisesta otannasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija tietoisesti valitsee tiedonantajikseen henkilöitä, jotka tietävät paljon asiasta. Opinnäytetyömme kohderyhmiksi valitsimme sairaanhoitajat ja osastonhoitajat, koska he ovat Essoten terveystalveluiden hoitotyön kehityskeskustelun osapuolet. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti niiden henkilöiden joukosta, joita ilmiö koskettaa. Otimme tutkittavien valinnassa huomioon myös sen, että tutkittavien joukossa saattoi olla henkilöitä, joilla ei ollut kokemusta kehityskeskusteluun osallistumisesta. Päädyimme ottamaan tutkimukseen mukaan kaikki asiasta kiinnostuneet. Tällä halusimme osallistaa mahdollisimman monen henkilön tuomaan esille asioita ja ideoita Essoten terveystalveluiden kehityskeskustelusta. (Vrt. Kananen 2015, 145–146.)

Laadullisen tutkimuksen empiirisessä vaiheessa perusolettamuksena on myös se, että tutkija tuntee kohderyhmän. Tämä pohjautuu käsitykseen, jossa ihmisten kokemusten ja käsitysten katsotaan olevan kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. Toisin sanoen ymmärtääkseen tutkittavien kokemuksia on tutkijan tunnettava kohderyhmä, kulttuuri ja toimintaympäristö, jossa tutkittavat elävät, kokevat ja muodostavat käsityksiään. (Vrt. Vilka 2015, 130.) Käsitys kohdeorganisaatiosta, Essotesta, ja organisaatiomuutosten vaikutuksesta päivittäistoi-  
mintaan on muodostunut meille pitkän työkokemuksen ja koulutuksen mukanaan tuomien reflektiotaitojen kautta.

Tulevaisuusverstaaseen osallistui 11 sairaanhoitajaa, joka on optimaalinen määrä ajatellen avointa itseilmaisua ja sanottavan hahmottamista ryhmässä (vrt. Jungk & Müllert 1987, 55–56). Tulevaisuusverstaalla saimme kerättyä runsaasti sairaanhoitajien mielipiteitä kehityskeskustelun nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Se oli lisäksi vuorovaikutukseltaan myönteinen ja avoin ryhmätilanne, joka antoi osaltaan ideoita muunlaisellekin työyhteisöjen ongelmanratkaisutaitojen ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun osallistui kolme Essoten terveystalouden osastonhoitajaa. Osallistujamäärään saattoi vaikuttaa haastattelun ajankohdan ajoittuminen lomakauden loppupuolelle. Samasta syystä emme kokeneet aiheelliseksi koehaastattelujen tekemistä (vrt. Hyvärinen 2017, 36). Litterointivaiheessa haastateltavien yksilöiminen on helpompaa, jos haastateltavien määrä rajoittuu kahteen tai kolmeen (Lähteenmaa 1991, Hirsjärven ym. 2010, 211 mukaan). Vaikka teemahaastatteluun osallistujamäärä oli vähäinen, saimme mielestämme osastonhoitajia koskevaan tutkimuskysymykseen riittävän vastauksen. Toisaalta toisenlaisen osastonhoitajaryhmän haastatteleminen olisi saattanut tuoda esiin muunlaisia kokemuksia ja mielipiteitä.

Kanasen mukaan (2017, 67) laadullisen tutkimuksen aineistoina toimivat useimmiten dokumentit ja kirjalliseen muotoon saatetut teemahaastattelut, haastattelut ja havainnot. Opinnäytetyössämme saatoimme tulevaisuusverstaan toimenpide-ehdotukset kirjalliseen muotoon muistioksi. Ryhmämuotoisen teemahaastattelun litteroimme yleiskielelle. Tulevaisuusverstasmuistioon emme soveltaneet erillistä analyysia tai teemoittelua, koska verstastyöskentelyn ongelma- ja mielikuvitusvaiheessa tulevaisuusverstasmenetelmälle ominaisesti lausumia ryhmitellään samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella.

Laadullisen tutkimusaineiston analyysi ei Mäkelän (1992, 40) mukaan ole tasalaatuinen päätelmien ketju vaan koostuu sarjasta eriluonteisia ja eri tavoin seurattavia ajatusketjuja. Kiviniemi (2018, 77) näkee laadullisen tutkimuksen prosessin vähitellen muotoutuvana tutkittavan asian käsitteellistämisenä, jossa tutkijan teoreettiset oletukset ja näkemykset tutkittavasta ilmiöstä vahvasti ohjaavat tutkimusprosessia.

Kahden vuoden ajalle keskittynyt opinnäytetyöprosessi sisälsi vaiheita, joissa jouduimme moneen kertaan miettimään tekemiemme valintojen perusteita ja mielekkyyttä. Luovuimme muun muassa valmiin kehityskeskustelumallin tai -lomakkeen muodostamisesta, koska tutkimustieto tavan takaa toi esiin sen, että lomake ohjaa liiaksi kehityskeskustelun pitämistä ja vuorovaikutusta. Varsinkin kehityskeskustelulomakkeen byrokraattisuus vähentää työyhteisöissä sen käyttöä (mm. Roine 2018, 84). Samansuuntaiseen lopputulokseen päädyimme myös opinnäytetyömme empiirisessä osassa.

Kanasen (2017, 155) mukaan triangulaatiolla pyritään täyttämään yhden menetelmän tiedonkeruuseen jättämiä aukoja. Opinnäytetyömme luotettavuutta pyrimme lisäämään käyttämällä aineistotriangulaatiota, jossa kahta laadullisin menetelmin tuotettu aineistoa, toimenpide-ehdotusmuistiota ja litteroitua teemahaastatteluaineistoa, käytettiin ilmiön kuvaamiseen. Tutkijatriangulaatio tapahtui yhdistämällä tutkimusprosessissa kahden tutkijan erilaiset näkemykset ja asiantuntijuus. Tämä näkyi selvimmin haastatteluaineiston teorialähtöisessä sisällönanalyyysissä, jossa yhdistimme kummankin havainnot ja tulkinnat. Teorialähtöisen sisällönanalyyysin soveltamisen yhteydessä jätimme kompromissina analyysirungon ulkopuolelle sellaiset teemat, jotka eivät suoraan vastanneet tutkimuskysymykseen. (Vrt. Hirsjärvi ym. 2010, 233; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 74.)

Viitalan (2005, 234) mukaan osaamisesta huolehtimiseen liittyvät asiasisällöt voidaan yhdistää sekä henkilöstöstrategian täytäntöönpanoon että osaamisen johtamisen ilmiöön. Tässä asiassa sovelsimme opinnäytetyön analyysivaiheen kategorioinnissa menettelytapoja intuitiivisesti. Intuitiivisuutta ja luovuutta tarvitsimme koko ajan opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön tekijöinä jouduimme sovittamaan yhteen sekä monia näkemyksiä että arkielämän aikatauluja. Prosessin eteenpäin viemänä voimana korostui ennen kaikkea opinnäytetyön tekijöiden vahva näkemys lopputuloksesta.

## 10 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tässä opinnäytetyössä käytämme tapaustutkimuksen lähestymistapaa, jossa Essoten terveystalvelujen osastonhoitajat ja sairaanhoitajat saivat tuoda esille näkemyksiään ja toiveitaan organisaation kehityskeskustelusta. Tarkoituksena oli tuottaa aiheesta yksityiskohtaista ja ”tiheää” tietoa. Vaikka tapaustutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, nousi tutkimusaineistosta esiin ilmeisiä lainalaisuuksia, joihin vaikuttamalla voidaan lisätä kehityskeskustelun mielekkyyttä ja siitä saatavaa hyötyä.

Yksi tärkeimmistä tuloksistamme on sen ymmärtäminen, että kehityskeskusteluja tulisi pitää säännöllisesti Essoten terveystalveluissa. Kehityskeskustelu on keskeinen tapahtuma, jonka avulla esimies pystyy arvioimaan yksilöllä ja yksikössä olevaa osaamista suhteessa organisaation strategiaan. Sairaanhoitajat osoittivat opinnäytetyössämme vahvaa motivaatiota kouluttautumiseen työn ohessa. Tämän vuoksi näemme, että Essotessa kehityskeskusteluja pitäisi käydä erityisesti henkilöstön koulutustoi veiden ja -tarpeiden kartoittamiseksi ja mahdollistamiseksi. Tämä koskee sekä osaamiseen liittyvää perusteettä täydennyskoulutusta.

Opinnäytetyömme perusteella emme näe estettä sille, että Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelun muodollisuutta vähennettäisiin. Kehityskeskustelun ajankohdalle ja paikalle tulisi luoda vaihtoehtoja sen sijaan, että kehityskeskustelu alati pidetään esimiehen työhuoneessa. Kehityskeskustelulomakkeen tulisi sallia työntekijän yksilöllisen tilanteen kartoittamisen. Lomakkeen tulisi olla vapaaseen dialogiin ja keskusteluun kannustava, ja sen pitäisi olla muokattavissa yksikkö- ja yksilökohtaisesti. Mielestämme esimiehille tulisi olla tarjolla valmentavaa koulutusta kehityskeskustelun pitämiseen.

Viimeisenä kehittämisehdotuksena haluamme nostaa esiin vuorovaikutuksen merkityksen esimies-alaisuuden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Vuorovaikutustaitoja aktiivisesti kehittämällä vuoropuhelu vahvistuu sekä päivittäistilanteissa että kehityskeskustelussa. Opinnäytetyön tulokset vahvistivat käsitystä, että palautteenantokulttuurin tulisi olla luonnollinen osa organisaatiossa tapahtuvaa keskinäistä kommunikointia. Esimiesten tulee antaa usein ajanta-



saista ja positiivista palautetta sekä alaiselle että koko tiimille, mikä on erityisen tärkeää Essoten nykytilanteessa, jossa rahalliselle palkitsemiselle on tiukat reunaehdot. Rakentavan palautteen molemminpuolinen antaminen tulisi nähdä esimies-alaisuudessa luonnollisena vuorovaikutuksen osa-alueena.

Jatkotutkimusaiheena ehdotamme Essoten terveystalouden kehityskeskustelulomakkeen kehittämistä tulevaisuusverstasmenetelmällä siten, että organisaation eri tasoilla toimivat työntekijät ottaisivat osaa kehittämiseen omissa tulevaisuusverstaissaan. Essoten terveystalouden kehityskeskustelua olisi mahdollisuus tutkia ja kehittää myös pidemmällä aikavälillä toimintatutkimuksen keinoin, jossa tutkija tarjoaisi kehityskeskustelun kehittämiseen tiedollista ja valmentavaa tukea sekä esimiehelle että työntekijöille.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppa-kamari Oy.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Kirkkonummi: JTO-Palvelut Oy.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 26.10.2019].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymis-ops. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5., uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy, 27–51.
- Essote. 2017. Henkilöstökertomukset. WWW-dokumentti. Päivitetty 4.9.2017. Saatavissa: <https://www.essote.fi/tietoa-meista/henkilokunta/henkilostokertomukset/> [viitattu 30.4.2019].
- Essote. 2018. Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän strategia. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.6.2018. Saatavissa: <https://www.essote.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-paatoksenteko/strategia/> [viitattu 29.4.2019].
- Essote. 2019a. Terveystalvelut. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.4.2019. Saatavissa: <https://www.essote.fi/asiakkaalle/palvelut/terveystalvelut/> [viitattu 30.4.2019].
- Essote. 2019b. Tutkimuslupahakemus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2019/02/essote\\_tutkimuslupahakemus\\_versio-4.pdf](https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2019/02/essote_tutkimuslupahakemus_versio-4.pdf) [viitattu 17.10.2019].
- ETENE 2001. Terveystalvelun yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. ETENE-julkaisu 1. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisu1+Terveystalvelun+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/> [viitattu 26.4.2019].
- Haukila, S. 2009. Palautteen antaminen kehityskeskustelussa. Keskustelunanalyttinen tutkimus esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81147/gradu03968.pdf?sequence=1> [viitattu 17.10.2019].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, H., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

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

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Artikkelit. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/> [viitattu 25.10.2019].

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11–45.

Hänninen, E. 2014. Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140845/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20140845.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140845/urn_nbn_fi_uef-20140845.pdf) [viitattu 17.10.2019].

Jaakkola, T. 2010. Kehityskeskustelut työntekijöiden kokemana eräässä IT-alan yrityksessä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81835/gradu04487.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 26.10.2019].

Jarva, V. 1994. Miten järjestän tulevaisuusverstaan? Kylän kehittäjän opas. Helsinki: Yliopistopaino.

Jungk, R. & Müllert, N. 1987. Tulevaisuusverstaat. Karkkila: Vaskipaino.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Helsinki: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kampkötter, P. 2017. Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management* 28 (5), 750–774. Saatavissa: <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.xamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=a535bff6-8354-4fa3-8d66-6fefee9a68b9%40sessionmgr102> [viitattu 26.10.2019].

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 73–87.

Konttinen, H. 2016. Kehityskeskustelujen monet kasvot. Esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä kehityskeskusteluista. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62585/Konttinen.Henna.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 25.10.2019].

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/79312/gradu02905.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.10.2019].

Krok, S. & Muukkonen, T. 2012. Tutkimuksen tukiryhmä. Teoksessa Muukkonen, T. & Paasivirta, A. (toim.) Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa. Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja nro 27, 227–242. Saatavissa: [http://www.socca.fi/files/2065/Lupa\\_kehittaa\\_-\\_innostavaa\\_ja\\_yhteisollista\\_oppimista\\_lastensuojelussa\\_2012.pdf](http://www.socca.fi/files/2065/Lupa_kehittaa_-_innostavaa_ja_yhteisollista_oppimista_lastensuojelussa_2012.pdf) [viitattu 26.10.2019].

Kukkola, J. s.a. Tutkimuksen työkalupakki, Tutkimustoiminnan eettisistä periaatteista. Oulun yliopisto. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.9.2014. Saatavissa: <https://wiki oulu.fi/pages/viewpage.action?pageId=10063428#id-> [viitattu 26.10.2019].

Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 446–459.

Kuvaas, B. 2011. The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology* 26 (2), 123–137. Saatavissa: <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.xamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/02683941111102164> [viitattu 26.10.2019].

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 1 (11), 3–12.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23 (2), 138–148.

Lammassaari, K. 2014. Kehityskeskustelun merkitys osaamisen johtamisessa. Kehittävä ja osallistava kehityskeskustelu. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2402/osuva\\_6161.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2402/osuva_6161.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 26.10.2019].

Linna, A., Elovainio, M., Van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. 2012. Can usefulness of performance appraisal interviews change organizational justice perceptions? A 4- year longitudinal study among public sector employees. *The International Journal of Human Resource Management* 23 (7), 1360–1375. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.xamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=16a59f57-d7a8-4794-8790-52d6e9a7a174%40sdc-v-sessionmgr04> [viitattu 26.10.2019].

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta: skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Moradi, T., Marzieh, A. M. & Mahin, M. 2017. Comparison of the perceptions of managers and nursing staff toward performance appraisal. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research* 22 (2), 128–134. Saatavissa: <https://doaj.org/article/9c6b4aadcc044b83a78ccec57aa244b6> [viitattu 26.4.2019].

Mäkelä, K. 1992. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Oy Gaudemus Ab, 42–61.

Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. *Tutkiva hoitotyö* 9 (4), 23–31.

Nurmela, J. 2013. Tulevaisuusverstas ja uusia ”verstashenkisiä” tulevaisuuden muovaamisen menetelmiä. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salmiinen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3., uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura, 213–247.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.5.2019].

Pälli, P. & Lehtinen, E. 2014. Making objectives common in performance appraisal interviews. *Language and Communication* 39, 92–108. Saatavissa: <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.xamk.fi/science/article/pii/S0271530914000627> [viitattu 26.4.2019].

Roine, A. 2018. Employee perceptions of performance appraisal. University of Tampere. Faculty of Management. Master's thesis. PDF. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103061/1521027072.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.10.2019]

Rubin, A. 2016. Tulevaisuusverstas. Turun yliopisto. Turun kauppakorkeakoulu. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstas/> [viitattu 28.2.2019].

Ruoranen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 26.4.2019].

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 427–444.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html) [viitattu 30.4.2019].

Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. 2011. The performance appraisal interview - An arena for the reinforcement of norms for employeeship. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (2), 59–75. Saatavissa: <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/26797/23569> [viitattu 26.4.2019].

Sappinen, S. 2019. Controller. Sähköpostikeskustelu 8.4.2019. Essote.

Sarkkinen, A. 2012. ”Se on tyystin käyttämätön voimavara”. Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamisen johtamisessa. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/60914> [viitattu 17.4.2019].

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, H., Kankkunen, P. & Suominen, T. 2006. Sairaanhoidtajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena. *Tutkiva hoitotyö* 4 (1), 16–22.

Valtonen, A. 2009. Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Tampere: Vastapaino, 223–241.

Vasset, F., Marnburg, E. & Furunes, T. 2011. The effect of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study. *Human Resources for Health* 9, 12–24. Saatavissa: <https://human-resources-health.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1478-4491-9-22> [viitattu 29.4.2019].

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Helsinki: Otava.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Helsinki: Otava.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5., uudistettu painos. Helsinki: PS-kustannus, 190–201.

Wilton, N. 2016. An Introduction to Human Resource Management. London: Sage Publications.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 24.10.2019].

Ylä-Autio, N. 2012. Dialogin rooli strategian implementoinnissa. Vaasan yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6762/osuva\\_5059.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6762/osuva_5059.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 26.10.2019].

## Tutkimusten koostetaulukko

## Liite 1

Tutkimuksen tiedot Tekijä, vuosi, maa	Tutkimuskohde	Otos, menetelmä	Keskeiset tulokset
Tuominen ym. 2006. Suomi	sairaanhoidajat (n=23)	teemahaastattelu, sisälönanalyysi	Kehityskeskustelun onnistumista tuki huolellinen valmistautuminen (rauhallinen tila, ilmoitus kirjallisesti ja suullisesti etukäteen). Palautteen saaminen koettiin tärkeimmäksi ammatilliseen kehittymiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kaksisuuntainen palaute koettiin tärkeäksi. Kaikilla esimiehillä ei ollut selkeää kuvaa työyksikön strategiasta.
Wink 2007. Suomi	suomalaisen metsäteollisuusyrityksen esimiehet ja alaiset (n=8)	tapaustutkimus, 8 videotallennettua kehityskeskustelua, diskurssianalyysi, dialogianalyysi	Kehityskeskustelussa ilmeni neljää erilaista keskustelumuotoa: dialogia, tavanomaista keskustelua, debattia ja monologia. Toimiva keskustelumuoto näistä oli ainoastaan dialogi. Toimivassa dialogissa esimies osoittaa luottamusta motivoimisella, tunnustuksen antamisella ja hyväksymisellä. Alaisen luottamuspuhe sisältää kiitollisuutta ja tunnustusta esimiestä kohtaan.
Berlin 2008. Suomi	eri aloilla ja positioissa toimivia alaisia (n=47)	teemahaastattelu, sisälönanalyysi	Spontaanissa tilanteessa annettu palkitseva palaute koettiin aidommaksi ja syvällisemmäksi kuin kehityskeskustelussa saatu. Alaiset toivoivat esimiesten tekevän taustatyötä ennen palautteen antamista alaiselle. Tämä tarkoitti esimerkiksi tarkempaa perehtymistä alaisten toimintaan. Liian yleisellä tasolla olleen palautteen katsottiin liittyvän esimiehen kiireeseen, stressiin ja kyvyttömyyteen antaa aitoa palautetta.
Koski 2008. Suomi	Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystalvelujen esimiehet (n=47)	kyselylomake, tilastollinen analyysi	Kehityskeskusteluja pidettiin luottamuksellisina ja hyödyllisinä kahdenkeskinä tilanteina, joissa pohdittiin, arvioitiin ja kehitettiin työntekijän osaamisista. Kolmannes lähesimiehistä koki strategian liittämisen kehityskeskusteluun haasteellisena. Lähesimiesten kokemukset kehityskeskustelujen pitämisestä olivat erittäin myönteiset.



Haukila 2009. Suomi	kahden kunnan päivähoidon kehityskeskustelut (n=5)	videoidut kehityskeskustelut, analyysi Harvey Sacksin kehittämällä motivoitumattoman tarkastelun menetelmällä	Keskustelu rakentui pitkälti kehityskeskustelukaavakkeen varaan. Negatiivinen palaute annettiin pehmenneysti muun puhetoiminnan sisällä. Esimies muotoili rakentavan palautteen esimerkiksi ohjeeksi, varoitukseksi tai huolenkerronaksi.
Jaakkola 2010. Suomi	suomalaisen IT-alan yrityksen työntekijät (n=11)	teemahaastattelu, teemoittelu mukaellen väljästi sisällönanalyysiä	Kehityskeskustelusta voitaisiin tutkittavien mukaan jossain määrin luopua, mutta tilalle tulisi saada jokin vastaavantyyppinen keskustelu- tai vuorovaikutustilanne. Uusi SAP-pohjainen kehityskeskustelumalli jakoi työntekijöiden mielipiteitä. Kiitosta annettiin siitä, että kehityskeskustelun dokumentaatio ja tallentaminen parantuivat SAP-työkalun käyttöönoton myötä.
Kuvaas 2011. Norja	kolmen eri sektorin organisaatioiden työntekijät (n=1013)	kyselylomake, tilastollinen analyysi	Kehityskeskustelusta saadaan paras hyöty pitämällä yllä samanaikaisesti säännöllistä palautteenantokulttuuria työyhteisössä. Tutkijan mielestä esimiehen säännöllinen palaute työntekijälle edistää yksilöllisemmän ja siten vaikuttavamman kehityskeskustelun luomista. Hyödylliseksi koettu kehityskeskustelu lisäsi organisaatioon sitoutumista.
Nurmeksela ym. 2011. Suomi	hoitotyön johtajat kuudelta toimialalta (n=8)	teemahaastattelu, ositettu otanta, deduktiivinen sisällönanalyysi	Esimiesten mielestä kehityskeskustelu soveltui hyvin muutoksen johtamiseen ja koulutustarpeiden kartoittamiseen. Kehityskeskustelujen avulla henkilö koki tulevaisuutensa kuulluksi ja hänen mielipiteistään ja urakehityksestään oltiin aidosti kiinnostuneita. Esimiehet kokivat, että työntekijät halusivat saada palautetta kehityskeskustelussa. Esimiesten mielestä henkilökohtaisten elämäntilanteiden käsittely oli aiheena arka.
Ruoranen 2011. Suomi	Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö, 1950 työntekijää, 136 esimiestä, (n=2086)	kyselytutkimus (strukturoidut monivalintakysymykset ja avokysymykset), tilastollinen analyysi, sisällönanalyysi	Kehityskeskustelun ilmapiirissä korostui luottamuksellisuus. Hoitohenkilöstö keskusteli muita enemmän tehtävässä suoriutumisesta. Työntekijöiden mielestä tärkeimmät keskustelun aiheet olivat työssä onnistumisen mahdollisuudet, työhön liittyvät odotukset ja työnteon edellytykset. Kehityskeskustelua ei voi korvata jatkuvalla päivittäisellä palautteella.

Sandlund et al. 2011. Ruotsi	kahden rahoitus-alayhtiön esimiehet (n=2) ja työntekijät (n=6)	videoidut kehityskeskustelut, keskustelunanalyysi-menetelmä	Näkemykset ideaalityöntekijän ominaisuuksista vaikuttivat stressiin liittyvään puheeseen kehityskeskustelussa. Stressin nähtiin auttavan suoriutumisessa. Negatiivisista stressikokemuksista sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisongelmista puhumista vältettiin.
Vasset et al. 2011. Norja	sairaanhoidajat, lähihoitajat ja hoitotyön esimiehet (n=600)	kyselylomake, tilastollinen analyysi	Sairaanhoidajat hyötyivät lähihoitajia enemmän kehityskeskusteluun liittyvästä koulutuksesta. Tämä näkyi työmotivaation lisääntymisenä. Kehityskeskusteluun liittyvä koulutus lisäsi sekä esimiesten että työntekijöiden itsearviointikykyä. Osa sairaanhoitajaesimiehistä oli jättänyt kehityskeskustelukierrokset väliin.
Linna ym. 2012. Suomi	julkisen sektorin koaikalaiset työntekijät 10 suomalaisessa kaupungissa (n=6592)	pitkittäistutkimus, kyselylomakkeet, tilastollinen analyysi	Kehityskeskustelujen pitämättä jättämisellä ei ollut vaikutusta oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Hyödylliseksi koettu kehityskeskustelu lisäsi oikeudenmukaisuuden tunteita, vaikka työelämässä olisi tapahtunut muutoksia.
Sarkkinen 2012. Suomi	Pohjois-Pohjanmaan Liitto, työntekijät (n=3), esimiehet (n=3)	tapaustutkimus, teemahaastattelut	Esimiesten mukaan työntekijöiden osaaminen näkyi kokonaisvaltaisena toimintana, johon vaikuttivat työntekijän taidot, organisaation toimintatavat ja organisaatiokulttuuri. Esimiesten mukaan työntekijän pitäisi tuoda oma-aloitteisesti esille omat osaamisvahvuutensa, jos kehityskeskusteluja ei pidetä. Esimiesten mielestä vastuu omaehtoisesta koulutuksesta oli työntekijällä itsellään.
Ylä-Autio 2012. Suomi	suomalaisen metallialan yrityksen työntekijät ja esimiehet (n=12)	tapaustutkimus, dialoginen lähestymistapa, teemahaastattelu	Kehityskeskustelu oli ainut tapa kohdeorganisaatiossa käydä läpi sekä yksilön että organisaation tavoitteita. Strategia näyttäytyi syvempänä esimiehille kuin työntekijöille. Kehityskeskustelut koettiin myös hyväksi tilanteeksi keskustella henkilökohtaisista asioista. Tutkimushaastattelun aikana esimiehet eivät osanneet esittää konkreettisia esimerkkejä strategian täytäntöönpanosta.

Hänninen 2014. Suomi	keskussairaalan ja peruspalveluliikelaitoksen osastonhoitajat (n=12)	hermeneuttisfenomenologinen lähestymistapa, teemahaastattelu, sisällönanalyysi	Osastonhoitajat kokivat työhyvinvointinsa lisääntyvän, kun he pääsivät keskustelemaan oman esimiehensä kanssa työyksikön tilanteesta. He olisivat toivoneet omalta esimieheltään yksilöllisempää keskustelua, jossa olisi käyty läpi syvällisemmin ja kannustavammin heidän esimiestyössä kehittymistään.
Lamassaari 2014. Suomi	Vaasan kaupungin sosiaalityö- ja perhepalvelujen tulosalueen esimiehet (n=11)	teemahaastattelu, teemoittelu, kategorisointi	Kehityskeskustelu on tärkeä sekä työntekijän että organisaation tavoitteiden saavuttamiselle. Haastateltujen esimiesten mukaan työntekijät valmistautuivat kehityskeskusteluihin vaihtelevasti. Myös kehityskeskustelulomake oli koettu epämieluisaksi, jolloin työntekijä ei välttämättä ollut täyttänyt sitä etukäteen.
Pälli & Lehtinen 2014. Suomi	varhaiskasvatuksen kehityskeskustelut (n=6)	videoidut kehityskeskustelut, keskustelunanalyysi	Kirjaamisen avulla varmennettiin keskustelussa esille tuotuja työntekijän tavoitteita ja keinoja. Kehityskeskustelun aikana oli havaittavissa, että esimiehen aie kirjata kehityskeskustelukaavakkeelle vahvasti hänen työntekijälle suuntaamaansa tavoitesuuntautunutta puhetta. Tämä antoi alaiselle vähäisemmät mahdollisuudet torjua esimiehen esityksiä.
Konttinen 2016. Suomi	erään suomalaisen tavaratalon ja hallinnollisen yksikön työntekijät ja esimiehet (n=11)	teemahaastattelu, aineistolähtöinen sisällönanalyysi, teemoittelu	Kehityskeskustelussa työntekijät kokivat käyvänsä läpi enemmän työyksikön kuin työntekijän omakohtaisia tavoitteita. Tutkittavat kokivat, että heidän organisaationsa kuukausittain toistuvat keskustelut olivat antavampia kuin kehityskeskustelut työhyvinvoinnin, työssäoppimisen ja sitouttamisen näkökulmasta.
Kampkötter 2017. Saksa	kansallinen, vuotuisen paneeli, osa- ja kokoaikaiset työntekijät (n=10453)	kyselytutkimus, tilastollinen analyysi	Kehityskeskustelun pitäminen vaikutti myönteisesti työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden kokemaa työtyytyväisyyttä oli suurinta silloin, kun palkitseminen tapahtui rahallisesti tai uralla etenemisen mahdollisuuksina.

Moradi et al. 2017. Iran	iranilaiset hoitotyön esimiehet (n=75) ja sairaanhoitajat (n=313)	poikittaistutkimus, kyselylomake, tilastollinen analyysi	Esimiehet arvostivat kehityskeskustelua enemmän kuin työntekijät. Molemmat ryhmät pitivät kehityskeskustelua tarpeellisena. Jotkut esimiehet kokivat kehityskeskustelun ajanhukkana. Vain hieman yli puolet sairaanhoitajista koki hyötyvänsä kehityskeskustelusta. Lähes puolet sairaanhoitajista koki epäsuhtaa arvioinnin ja heidän todellisen suoriutumisen välillä.
Roine 2018. Suomi	suomalaisen yliopiston professorit (n=11)	tapaustutkimus, teemahaastattelu, analyysi reflektoiden Bowenin ja Ostroffin teoriaan	Tutkittavat kokivat kehityskeskustelut väkinäisinä, mutta niistä saatava hyöty nähtiin positiivisena. Tutkittavat pitivät päivittäiskeskustelua suuremmassa arvossa kuin kehityskeskustelua. Tämä korostui työyksiköissä, joissa oli hyvä työilmapiiri. Kehityskeskustelulomakkeen sisällön katsottiin heijastavan ylimmän johdon odotuksia yksilön kehittymiselle.

Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen ky.	Viranhaltijapätös	Pykälä Mu	Sivu
Johtajaylihoitaja	4.6.2019	15	1
1.	<b>Tutkimuslupan myöntäminen</b>		
Asia	Ahonen Hanna-Leena Rossi Heidi		
2.	<b>Puhtia Essoten kehityskeskusteluun</b>		
Asiaselostus	Tutkijat: Hanna-Leena Ahonen ja Heidi Rossi, Kaakkois-Suomen ammatti- korkeakoulu (YAMK)		
	Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tutkimustietoa henkilöstölähtöisen kehityskeskustelun kehittämisen tueksi. Lisäksi tavoitteena on lisätä kehi- tyskeskustelun vetovoimaisuutta ja käyttöä Essotessa osana strategista johtamista ja osaamisen varmistamista.		
	Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineistonhankinnassa käytetään osallistavaa menetelmää, tulevaisuusverstaata. Tulevaisuusverstaassa esiin nousseista teemoista järjestetään ryhmäteemahaastattelu, johon toi- votaan osallistuvan 4-6 esimiestä.		
3.	Myönnän luvan tutkimuksen suorittamiseen Terveystalvelujen vastuualueella. Tutkimuksen kohderyhmä ovat terveystalvelujen sairaanhoitajat ja hoitotyön esimiehet.		
Pätös			
4.	Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän kirjaamo 10.6.2019 klo 9.00-15.00.		
Pätös asetettu yleisesti nähtäväksi, paikka ja aika			
5.	Johtoryhmä 14.3.2017 § 58,		
Toimivalta			
6.	Kehittämisylihoitaja, va. johtajaylihoitaja		
Allekirjoitus, paikka ja pvm			
7.	Lisätietoja päätöksestä antaa kehittämisylihoitaja.		
Lisätiedot			
8.			
Jakelu			
9.	Oikaisuvaatimusohje liitteenä		
Muutoksenhaku			
10.	Pvm <u>6.6.2019</u> Tiedoksiantaja _____		
Tiedoksiantajan allekirjoitus			

Tulevaisuusverstaan kutsukirje sairaanhoitajille

Liite 3/1

Hyvä Essoten terveystalveluiden sairaanhoitaja!

Haluatko tulla mukaan kehittämään Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelua ennenkokemattomalla ryhmätyömenetelmällä? Tulevaisuusverstaassa pääsemme asian ytimeen miellyttävän musiikin ja pikkupurtavan puitteissa ja tämä kaikki on sinulle työaikaa. Olemme Hanna-Leena Ahonen ja Heidi Rossi ja opiskelemme XAMK:ssa sosiaali- ja terveystalan kehittäminen ja johtaminen yamk -tutkintoa. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelua henkilöstölähtöisemmäksi osallistamalla myös työntekijät kehityskeskustelun kehittämiseen. Tulevaisuusverstaan tulosten pohjalta haastattelemme Essoten terveystalvelujen hoitotyön esimiehiä.

Tulevaisuusverstaas on tulevaisuudentutkimuksen alaan kuuluva osallistava skenaariotyöskentelyn menetelmä, jossa ihmiset hahmottavat mahdollisen ja toivottavan tulevaisuudentilan nykyhetken ongelmasta käsin. Tulevaisuusverstaas auttaa ihmisiä luottamaan omiin kykyihinsä, vapauttaa heissä piilevän luovuuden ja suo heille mahdollisuuden ilmaista omia mielipiteitään heitä itseään koskevassa asiassa. Tulevaisuusverstaaita on käytetty maailmanlaajuisesti useiden vuosikymmenien ajan yhteisöjä, kaupunginosia ja organisaatioita koskevien ongelmien ratkaisemiseen.

Pidämme tulevaisuusverstaan Essoten terveystalvelujen sairaanhoitajille 5.8.19 klo 14–16 Mikkelin keskussairaalan E1-kokoustilassa. Kokoontuminen on klo 13.45 pääaulassa. Tulevaisuusverstaas on sinulle työaikaa. Tulevaisuusverstaaseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Verstaastyöskentelyn voit halutessasi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Säilytämme ja käsittelemme tulevaisuusverstaan aineistoa luottamuksellisesti eikä opinnäytetyön raportista voi tunnistaa yksittäistä osallistujaa. Tulevaisuusverstaaseen kuuluu menetelmän mukaisesti pienimuotoinen tarjoilu, joten ilmoitattehan mahdollisesta erityisruokavaliosta sähköpostilla. Osanottajamäärä on rajallinen, joten joudumme arpomaan osallistujat, mikäli halukkaita on enemmän kuin 15 henkilöä.

Tule rohkeasti ja ilmoittaudu!

Hanna-Leena Ahonen, hanna-leena.ahonen(at)essote.fi, XXXXXXXXXXXX

Heidi Rossi, heidi.rossi(at)essote.fi, XXXXXXXXXXXX

## SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA Liite 4

Puhtia Essoten kehityskeskusteluun -opinnäytetyö Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelujen kehittämiseksi.

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun opinnäytetyöhön, jonka tarkoituksena on osallistaa Essoten terveystalvelujen työntekijöitä kehityskeskustelujen kehittämiseen.

Olen lukenut ja ymmärtänyt vastaanottamani saatekirjeen. Saatekirjeestä olen saanut riittävän selvityksen opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Olen tietoinen myös opinnäytetyön aineiston keräämisestä, tallentamisesta, käsittelystä ja hävittämisestä sekä tulosten hyödyntämisestä. Minulla on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada riittäviä vastauksia opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

---

Päivämäärä Allekirjoitus

Vastaamme mielellämme opinnäytetyötä ja sen toteutusta koskeviin kysymyksiin.

Hanna-Leena Ahonen, hanna-leena.ahonen(at)essote.fi, XXXXXXXXXX

Heidi Rossi, heidi.rossi(at)essote.fi, XXXXXXXXXX



Ryhmämuotoinen teemahaastattelu Essoten terveystalvelujen  
osastonhoitajille

Paikka: MKS, kokoustila Muikku 26.8.2019 klo 12.30

Aihe: Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelun kehittäminen

Teemahaastattelun teemat pohjautuvat Essoten terveystalvelujen työntekijöiden läpikäymään tulevaisuusverstaaseen ja Hanna-Leena Ahosen ja Heidi Rossin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

Teemat alateemoineen:

1. Kehityskeskusteluun valmistautuminen

-aika ja paikka

-kehityskeskustelulomake

-kehityskeskusteluun liittyvä koulutustarve

2. Kehityskeskustelun yhteys organisaation strategiaan

-henkilöstön koulutuspolitiikka

-henkilöstön palkitseminen

-osastonhoitajan substanssiosaaminen

3. Kehityskeskustelun vuorovaikutus

-palaute (antaminen, saaminen)

-tasa-arvoisuus

-avoimuus

Hyvä Essoten terveystalvelujen osastonhoitaja!

Tervetuloa ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun. Olemme Hanna-Leena Ahonen ja Heidi Rossi ja opiskelemme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakouluissa sosiaali- ja terveystalan kehittäminen ja johtaminen yamk -tutkintoa. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelua henkilöstölähtöisemmäksi osallistamalla sekä työntekijät että esimiehet kehityskeskustelun kehittämiseen. Tavoitteenamme on kehittää Essoten terveystalvelujen kehityskeskustelua toimivammaksi ja vetovoimaisemmaksi.

Ryhmämuotoinen teemahaastattelu pidetään 26.8.2019 klo 12.30 Mikkelin keskussairaalan kokoustila Muikussa. Haastattelun arvioitu kesto on 1,5 tuntia. Teemahaastattelun teemat pohjautuvat työntekijöiden käymän tulevaisuusverstaan tuloksiin ja opinnäytetyömme teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelurunko on esitetty tämän sähköpostin liitetiedostona.

Haastattelu nauhoitetaan, saatua aineistoa säilytetään luottamuksellisesti ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista ja sen voit halutessasi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Toivomme, että pääset ryhmämuotoiseen teemahaastatteluun! Kerromme mielellämme lisää opinnäytetyöstämme. Ilmoitathan osallistumisestasi 25.8.2019 mennessä:

Hanna-Leena Ahonen, hanna-leena.ahonen(at)essote.fi, XXX-XXXXXXX

Heidi Rossi, heidi.rossi(at)essote.fi, XXX-XXXXXXX