

Miia Palomaa

# **Kehityskeskusteluilla puhtia lastensuojeluyksikön arkeen**

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Kehittämisen ja johtamisen koulutus (YAMK)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysala

Tutkinto-ohjelma: Kehittämisen ja johtamisen koulutus, ylempi AMK

Tekijä: Miia Palomaa

Työn nimi: Kehityskeskusteluilla puhtia lastensuojeluyksikön arkeen

Ohjaaja: Eija Kyrölahti, yliopettaja, FT

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 69

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Lastensuojelutyö on haasteellista ja vaatii työntekijältä muuntautumiskykyä ja jatkuvaa kehittymistä. Työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen panostaminen on tärkeää lastensuojelun haastavissa tilanteissa. Toimivat kehityskeskustelukäytänteet voivat edistää työhyvinvointia.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää yhden lastensuojeluyksikön kehityskeskustelukäytänteitä sekä esimiesten keinoja tukea alaisten jaksamista ja työhyvinvointia niiden avulla. Tarkoituksena oli selvittää, millaisista asioista ja tekijöistä rakentuu hyvä kehityskeskustelu sekä luoda yhdessä työyhteisön kanssa toimiva mallipohja keskustelulle.

Kehittämistyö toteutettiin yhteen lastensuojeluyksikköön, jossa työskentelee 13 työntekijää. Kaikki työntekijät osallistuivat kehittämistyöhön. Kehittämistyössä oli tutkimuksellisen kehittämisen piirteitä. Aineisto kerättiin lastensuojeluyksikön työntekijöiltä toiminnallisissa ryhmissä kevään ja syksyn 2017 aikana. Aineisto kerättiin käyttämällä osallistavia menetelmiä; aivoriihi (N=13) ja learning cafe-menetelmä (N=13). Kehityskeskustelulomake muotoutui yhteiseen pohdintaan perustuen ja lomakkeen arviointiin (N=5) valikoitui viisi työntekijää; esimiehet ja yksi työntekijä jokaisesta osastosta.

Aineistoja analysoitiin teemoittelun avulla. Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että kehityskeskusteluihin ja niiden onnistumiseen vaikuttaa erityisesti huolellinen valmistautuminen, ja esimiehellä on siinä merkittävä asema. Onnistunut kehityskeskustelu voi tukea alaisten jaksamista ja työhyvinvointia. Lisäksi kehittämistyön tuloksena tuotettiin mallipohjat kehityskeskusteluille sekä työntekijöille että esimiehille.

Kehitetty kehityskeskustelun mallipohja sekä muut tässä opinnäytetyössä esitellyt kehittämistyön tulokset ovat sovellettavissa myös muihin lastensuojelu- sekä sosiaali- ja terveysalan yksiköihin. Kehityskeskusteluihin panostamalla voidaan saada lisää puhtia lastensuojeluyksikön arkeen.

Avainsanat: kehityskeskustelu, työhyvinvointi, johtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Master's Degree Programme in Development and Management in Health Care and Social Work

Author/s: Miia Palomaa

Title of thesis: Development talks can bring more vitality into child welfare unit

Supervisor(s): Eija Kyrönlähti, Principal Lecturer, PhD

Year:2018

Number of pages: 69

Number of appendices: 2

---

Child welfare is challenging, and it requires the ability to be sensitive to different situations and constant development from the employee's part. It is important to commit to the welfare of the employees in difficult situations that child welfare has. Talking through situations and communication between employees and their employers can help the welfare of everyone involved.

The goal of this project was to improve the development policy and resources of the managers ways to support the well-being of the employees in one child welfare unit. The function was to find out what qualities a good development talk has and to rebuild a system that works with the community.

The development work was put into action in one child welfare unit where there are 13 employees. Everyone participated. The project was study based and the material which was collected and used was as inclusive as possible. The material is from spring and autumn 2017. The inclusive methods were: brainstorming (N=13) and learning café-method (N=13). The development method form was based on mutual thoughts and the evaluation of the form (N=5) was chosen by five people; the managers and one employee from both sections.

The material was analysed using themes. The results of my project showed that it is important to prepare carefully in advance before development talks, and the manager has a superior role. A successful development talk can contribute to the well-being of the employees. Another result entails a model for further development talks for both managers and employees.

The model base that resulted from this project can equally be used in other child welfare units and healthcare units. Committing to development talks can bring more vitality into child welfare units.

Keywords: development talks, well-being at work, management

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 LASTENSUOJELUYKSIKÖN TOIMINTA.....	9
2.1 Lastensuojeluyksikön perustehtävä.....	9
2.2 Lastensuojeluyksikön henkilökunnan kelpoisuus ja osaaminen.....	10
3 TYÖHYVINVOINTI JAKSAMISEN TUKENA.....	11
3.1 Näkökulmia työhyvinvointiin.....	11
3.2 Työhyvinvointi ja johtaminen.....	14
4 KEHITYSKESKUSTELUT JAKSAMISEN TUKENA.....	17
4.1 Kehityskeskustelulla puhtia työskentelyyn.....	17
4.2 Esimiehen rooli kehityskeskustelussa.....	20
4.3 Dialogin merkitys kehityskeskusteluissa.....	21
5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA KEHITTÄMISEN KYSYMYKSET.....	25
6 KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN YHDESSÄ TYÖYHTEISÖN KANSSA.....	26
6.1 Menetelmälliset lähtökohdat.....	26
6.2 Kehittämistyön eteneminen.....	29
6.2.1 Aivoriihi ideoinnin apuna.....	30
6.2.2 Oppimiskahvilan avulla pintaa syvemmälle.....	31
6.2.3 Kehityskeskustelulomakkeiden kehittäminen yhteistyön voimin.....	34
6.3 Aineistojen kuvaus ja analyysi.....	35
7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIA.....	38
7.1 Miten aivoriihen TOP10 toteutuu käytännössä?.....	38
7.2 Millainen on hyvä kehityskeskustelu.....	48

7.3 Millaiset kehityskeskustelukäytänteet tukevat jaksamista ja työhyvinvointia? .....	50
7.4 Millainen on toimiva kehityskeskustelulomake? .....	52
<b>8 POHDINTA.....</b>	<b>53</b>
8.1 Kehittämissyö prosessina .....	54
8.2 Kehittämissyön eettisyys ja luotettavuus .....	56
<b>9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>59</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>62</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>69</b>

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Muutostyön prosessi .....	28
Kuvio 2. Kehittämisprosessi.....	29
Kuvio 3. Aivoriihen TOP10.....	39

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta on tämän vuoden alussa käynnistetty selvitys lastensuojelutyön kuormittavuudesta ja keinoista vähentää sitä. Lisäksi selvityksen pohjalta laaditaan ehdotus lastensuojelun laadun varmistamiseksi yksilö- ja perhekohtaisen lastensuojelun siirtyessä kunnilta maakuntien järjestämistä vastuulle vuonna 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedotteen mukaan selvitys tehdään osana lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa (LAPE), jossa luodaan sisältöä ja rakenteita sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen. Muutosohjelmassa on tavoitteena vahvistaa sekä perus- että erityispalveluita, jotka verkostoidaan perhekeskuksiksi. Lastensuojelutyötä pyritään uudistamaan tiimiperustaiseksi ja monitoimijaiseksi. Lisäksi perheterapeuttista osaamista vahvistetaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018, [viitattu 11.1.2018].)

Lastensuojelu on yhdessä muiden sosiaali- ja terveysten palvelujen kanssa suurien muutosten edessä sosiaali- ja terveydenhuollon ja maakuntauudistuksen myllertäessä. Yhteiskunnallisten muutosten lisäksi lastensuojelun sosiaalityöntekijän perustyö pitää sisällään jatkuvia muutoksia ja haasteellisia tilanteita. Haasteita ja yllättäviä käännteitä ei puutu myöskään lastensuojeluyksikössä työskentelevän ohjaajan työstä. Lastensuojelutyö vaatii työntekijöiltä jokaisella taholla muuntautumiskykyä ja joustavuutta, jotta muutoksiin ja haasteisiin kyetään vastaamaan.

Lastensuojeluyksikön arjen haastavissa tilanteissa esimiehen ja työtovereiden tuki on ensiarvoisen tärkeää työssäjaksamisen kannalta. Yksi keino tukea jaksamista ja edistää työhyvinvointia voi olla kehityskeskustelukäytänteiden uudistaminen. Winkin (2006, 144) mukaan aidosti toista ihmistä arvostava ja voimaannuttava kehityskeskustelu auttaa alaista jaksamaan, mutta se on myös esimiehelle antoisaa, mikäli hänen ihmiskäsityksensä on dialoginen. Kehityskeskustelut ovat vuosien kuluessa vähitellen juurtuneet osaksi suomalaisten organisaatioiden toimintaa. Toimiessaan ja parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat sekä esimiesten johtamistoimintaa, että työntekijöiden työssä jaksamista ja työhyvinvointia. (Autio, Juuti & Wink 2011, 8.)

Kehityskeskusteluissa esimiehen kannattaa kuunnella työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, ja siten saada selville työn ilon lähteitä sekä erilaisia kuormitustekijöitä.

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen edellyttävät esimiehen aitoa läsnäoloa kehityskeskusteluissa sekä keskittymistä työntekijöiden kuulumisiin, vaikka olisivat itsekin kuormittuneita ja kiireisiä. Esimiehillä tulee olla aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Työn paineiden ja kuormituksen sekä muiden työnhallintaa alentavien asioiden esille ottaminen ja niistä keskusteleminen ovat tärkeä osa työn kehittämistä ja kuuluvat olennaisesti kehityskeskusteluihin. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 170 – 171.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehityskeskustelukäytänteiden mallintaminen lastensuojeluyksikössä. Opinnäytetyössäni on kolme kehittämisen kysymystä: Millainen on hyvä kehityskeskustelu? Millaiset kehityskeskustelukäytännöt tukevat jaksamista ja työhyvinvointia? Millainen on toimiva kehityskeskustelulomake? Kehittämistyössäni oli tutkimuksellisen kehittämistoiminnan piirteitä. Aineistot kerättiin aivoriihi- ja oppimiskahvila-menetelmien avulla. Menetelmät olivat toiminnallisia ja osallistavia ja ne toteutettiin yhdessä lastensuojeluyksikössä, jossa on 13 työntekijää. Kehittämistyön aineistoa tarkastelin sisällönanalyysia mukaillen, teemoittelun avulla.

Organisaatioiden ja yksilöiden on tärkeää pitää yhteisvastuullisesti huolta osaamisesta ja työhyvinvoinnista, jotta voidaan taata riittävä luovuus ja innovatiivisuus, jotka puolestaan ovat ainoat merkittävät keinot kilpailla ja selviytyä globaalissa taloudessa (Salojärvi 2006, 49). Aholan (2011, 83) mukaan kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden työntekijän työhyvinvoinnin edellytyksistä huolehtimiseen.



## 2 LASTENSUOJELUYKSIKÖN TOIMINTA

Vanhemmat ja muut huoltajat ovat ensisijaisesti vastuussa lapsen kasvatuksesta ja huolenpidosta, mutta aina kaikki ei suju syystä tai toisesta niin kuin olisi riittävää lapsen näkökulmasta. Vanhemmilla on oikeus saada kasvatustehtävään apua yhteiskunnalta. Ensisijaisesti yhteiskunnan tavoitteena on tukea apua tarvitsevia perheitä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta vanhemmat kykenevät suoriutumaan tehtävästään itse. Suomessa yhteiskunnan velvollisuus on puuttua perheen tilanteeseen, mikäli vanhemmat tai huoltajat eivät jostain syystä pysty huolehtimaan lapsensa hyvinvoinnista. Lastensuojelun tehtävänä on siis turvata lapsen hyvinvointi ja näin ollen apu ei aina ole vapaaehtoista vaan lastensuojelulaki määrää lastensuojeluviranomaiset puuttumaan tietyissä tilanteissa lapsen suojelemiseksi. (Vrt. Lastensuojelun käsikirja 2018a, [viitattu 4.1.2018.]

### 2.1 Lastensuojeluyksikön perustehtävä

Lapsen sijaishuollosta puhuttaessa tarkoitetaan huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai lastensuojelulaissa tarkoitettun väliaikais määräyksen nojalla sijoitetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella. Lapsen sijaishuolto voidaan järjestää joko perhehoitona tai laitoshuoltona taikka muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla. (Räty 2012, 405.) Lapsen sijais- ja laitoshuoltoa järjestäviä lastensuojelulaitoksia ovat lain mukaan lastenkodit, nuorisokodit sekä koulukodit. Näiden lisäksi lastensuojelulaitoksina pidetään näihin rinnastettavia yksiköitä, esimerkiksi vastaanottokoteja. Lastensuojelulaitoksia ylläpitävät pääsääntöisesti valtio, kunnat tai yksityiset yhteisöt. (Lastensuojelun käsikirja 2018b, [viitattu 4.1.2018.]

Lastensuojeluyksikön perustehtävä on järjestää sijoitetun lapsen hoito ja kasvatusta. Tämä tarkoittaa, että pyritään tarjoamaan sijoitetulle lapselle tai nuorelle puitteet, joissa hän voi kokea olonsa turvalliseksi, merkitykselliseksi ja hyväksytyksi. Tärkeässä roolissa hoidon ja kasvatuksen toteuttamisessa ovat asiakassuunnitelman neuvottelut, joissa yhdessä lapsen vanhempien, sijoittaneen sosiaalityöntekijän ja yksikön edustajien kesken laaditaan asiakassuunnitelma. Asiakassuunnitelman pohjalta yksikkö laatii hoito- ja kasvatussuunnitelman, johon kirjataan sijoitukselle

asetetut tavoitteet ja toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein yksikköjen toiminta perustuu omaohjaaja-menetelmään, jossa kullekin lapselle ja nuorelle nimitetään omaohjaaja, joka huolehtii ja vastaa ensisijaisesti juuri hänen arjestaan ja koulunkäynnistään sekä yhteistyöstä vanhempien ja muiden yhteistyötahojen kanssa.

Suomessa kaikki lastensuojelutoimet on määritelty lastensuojelulaissa (L 13.4.2007/417). Lisäksi lastensuojelua ja sijaishuoltoa määrittää lastensuojeluasetus (A 16.12.1983/1010). Yksityisen lastensuojelulaitoksen toimiluvan myöntämisen edellytyksistä ja muusta valvonnasta säädetään laissa yksityisistä sosiaalipalveluista (L 22.7.2011/922). Lasten kasvatuksessa ja kasvuolojen järjestämisessä on noudatettava sitä, mitä laissa lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta säädetään (L 8.4.1983/361).

## **2.2 Lastensuojeluyksikön henkilökunnan kelpoisuus ja osaaminen**

Lastensuojeluyksikössä lasten ja nuorten kasvatuksesta vastaa henkilökunta, joka koostuu erilaisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavista ammattilaisista. Lastensuojelun käsikirjan mukaan hoito- ja kasvatustehtävissä toimivalla lastensuojelulaitoksen henkilökunnalla tulee olla riittävä pätevyys tehtävänsä. Laitoksen hoito- ja kasvatustehtävistä vastaavalla johtajalla tulee olla tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito. (Lastensuojelun käsikirja 2018b, [viitattu 4.1.2018].)

Lastensuojeluyksiköissä työskentelee sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia kuten esimerkiksi sosionomeja, sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä nuoriso- ja vapaa-ajanohjaajia. Lastensuojelun käsikirjan mukaan sijaishuoltoon sijoitetuilla lapsilla on nykyään usein takanaan useita sijoituksia kodin ulkopuolelle ja paljon muitakin traumatisoivia kokemuksia ja siksi on erityisen tärkeää, että lastensuojeluyksikön henkilöstöllä on työhönsä koulutukseen perustuvaa riittävää asiantuntemusta ja että henkilöstö on riittävän kokenutta ja ammattitaitoista. Erilaiset lapset tarvitsevat erilaisia palveluja ja siksi henkilöstöltä vaaditaan hyvin laaja-alaista ammattitaitoa sekä kykyä työskennellä usein hyvin haastavissa tilanteissa. (Lastensuojelun käsikirja 2018b, [viitattu 4.1.2018].)

### 3 TYÖHYVINVOINTI JAKSAMISEN TUKENA

Kaivolan ja Launilan (2007, 129) mukaan työhyvinvointi ei ole absoluuttinen onnen ja hyvän olon tila, vaan organisaatio ja yksilö kykenevät kohtalaisesti sietämään epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työyhteisön hyvinvointiin liitetään perinteisesti työturvallisuus ja ergonomia, työterveyshuolto sekä työpaikan viihtyvyys ja yhteistyö. Näiden lisäksi keskeinen osa työpaikan hyvinvointia on sen ilmapiiri, joka kattaa tiedon kulun ja tiedon saannin. (Ojala 2003, 59.) Hyvän esimiehen tunnusmerkkeihin kuuluvat kyky tukea ja kuunnella alaisia. Johtamisella voidaan vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla. (Niitamo 2003, 14.) Jaksaminen on osa työhyvinvointia. Työhyvinvointi luo perustan ja puitteet työssä-jaksamiselle.

#### 3.1 Näkökulmia työhyvinvointiin

**Työhyvinvointi.** Ojalan (2003, 17) mukaan työhyvinvointi muodostuu seuraavista asioista: yksilön suorituskyky ja hyvinvointi, osaaminen, johtaminen sekä työyhteisön hyvinvointi. Ennen kuin koko työyhteisö voi hyvin, täytyy yksittäisen ihmisten voida hyvin. Ihminen on kokonaisuus, jonka hyvinvointi koostuu fyysisestä (terveys, fyysinen kunto ja fyysinen jaksaminen), psyykkisestä (tasapaino työn ja muun elämän välillä, jaksaminen) ja sosiaalisesta (suhteet työtovereihin, ystäviin ja perheeseen, kuuluminen ammatillisiin ja muihin verkostoihin, vuorovaikutuskyky) hyvinvoinnista. Lisäksi tähän kokonaisuuteen kuuluu arvopohja (omat arvot ja asenteet sekä sisäinen ”draivi”, joka motivoi), ammattitaito ja osaaminen. (Ojala 2003, 15.)

Kaivola ja Launila (2007, 128) kirjoittavat kirjassaan työhyvinvoinnin syntyvät työstä ja sen seurauksista. Heidän mukaansa hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat ainoat tahot, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia. Yleistä työhyvinvointia ei ole olemassa, vaan se on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, johon jokainen taso ja jäsen organisaatiossa osallistuvat. Erään määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa positiivista työelämän laatua. Kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työhön, työntekijään, johtamiseen, työyhteisöön ja koko organisaatioon, vaikuttavat myös

työhyvinvointiin. Siksi kun puhutaan työhyvinvoinnin edistämisestä, se tarkoittaa koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Yksilön työhyvinvoinnin perustana ovat työterveys ja toimintakyky, omat arvot, asenteet ja motivaatio sekä ammatillinen ja sosiaalinen osaaminen. Oman työn osaaminen on edellytys hyvinvoinnille. Työtaitojen ja työn sisällön osaamisen ohella tärkeitä ovat myös työhyvinvointitaidot ja työyhteisötaidot. Työhyvinvointitaitoihin kuuluu mm. oman optimaalialueen löytäminen suhteessa työn kuormitukseen ja niiden avulla työn vaikutusta omaan hyvinvointiin pystyy hallitsemaan paremmin, sillä monet työn piirteet toimivat optimaalisella tasolla voimavaratekijöinä, mutta muuttuvat liiallisina kuluttaviksi. Lisäksi oman asenteen vaikutus työhyvinvointiin on huomattava. Tulevaisuuden tarkasteleminen optimistisesti sekä työn ja työyhteisön näkeminen myönteisessä valossa, lisäävät hyvää oloa. (Virtanen & Sinokki 2014, 195 – 205.) Työhyvinvointiin sisältyy työturvallisuuteen, työympäristöön, työyhteisöön ja työntekijään liittyvät asiat. Työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi tuottavuuteen, työssä viihtymiseen, jaksamiseen sekä työssä pysymiseen. (Vesterinen 2006a, 47.) Järvisen (2008, 38) mukaan hallinnantunne on avainsana ihmisen psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ymmärtämiseksi. Silloin kun ihmisellä on vahva hallinnan tunne työstään ja elämästään, stressireaktio ei yleensä käynnisty. (Järvinen 2008, 38.)

Hyvään työelämään voidaan liittää sellainen suhde ihmisen ja työn välillä, että henkilö pystyy täyttämään työnsä vaatimukset kunnolla siinä ajassa, joka hänellä on käytettävissään. Tämän lisäksi hyvään työelämään kuuluu, että jokainen saa tukea ja arvostusta työtovereiltaan ja esimieheltään. Työn tulisi olla tekijälleen myös mielekästä ja mahdollistaa oman identiteetin rakentamisen ja ihmisenä kehittyminen. Jos nämä työn keskeiset piirteet täyttyvät ja ihminen kokee mielihyvää työstään, tällöin hän todennäköisesti voi hyvin työssään. Hyvässä työssä työntekijää tukee sosiaalinen ilmapiiri, jota taas ilmentävät työpaikan ihmissuhteet. Hyville ihmissuhteille taas on tyypillistä, että ne perustuvat avoimuuteen, luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen sekä arvostukseen. Tällaiset ihmissuhteet ilmenevät työyhteisön keskellä käytännössä usein avuliaisuutena ja keskinäisenä tukena. (Juuti & Salmi 2014, 37 – 38.)

**Työkyky.** Työkykyyn kuuluvat ensinnäkin työntekijän fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi ja jaksaminen. Toiseksi työkyky on kykyä kehittyä työn vaatimusten ja muutosten mukana sekä kykyä nähdä itsensä osaksi laajempaa kokonaisuutta. Kolmanneksi työkykyyn vaikuttaa se, miten työntekijä on oivaltanut oman työnsä ytimen, tarkoituksen ja päämäärän. Lisäksi työkyvyn kannalta on merkittävää mahdollisuus osallistua laajempaan työyhteisöä koskevaan ja myös yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä päätöksentekoon. (Mäkisalo 2004, 20.) Jos työntekijän työkyky on jostain syystä alentunut, on ensiarvoisen tärkeää, että työkykyä heikentäviin tekijöihin ja mahdolliseen uupumukseen puututaan jämäkästi. Työkyvyn arvioinnin yhteydessä nousevat hyvin usein esiin työn ja muun elämän yhdistäminen sekä työntekijän tyytyväisyys omaan kokonaistilanteeseen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 91.)

**Työnohjaus.** Työnohjauksella on tutkimuksissa ja käytännössä havaittu olevan monia positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työssä kehittymiseen tarvitaan pysähtymistä, arviointia ja reflektointia. Työtehtävissä vaadittavaa ammattitaitoa ei voida hankkia tai kehittää pelkän teoreettisen tiedon varassa eikä myöskään vain työtä tekemällä. Työnohjauksen tavoitteena on työntekijän ammatillinen kasvu, se on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa pyritään kehittämään reflektiivisempää suhdetta omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön. Työnohjauksen järjestää työnohjaajakoulutuksen saanut kokenut työelämän asiantuntija. (Räsänen 2006, 163.) Myös kehityskeskusteluissa voi olla työnohjauksellisia piirteitä, mutta ne eivät ole sama asia, eivätkä voi korvata toisiaan.

**Työnimu.** Työhyvinvointiin ja työn mielekkyyden kokemuksiin liittyy läheisesti myös työnimun käsite. Työn imu on alun perin määritelty pysyväisluonteiseksi sekä myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työnimua kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen työlle ja siihen uppoutuminen. Henkilöt, jota kokevat työnimua ovat aktiivisia, kehittävät omaa työtään sekä osaavat antaa itselleen myönteistä palautetta. He ovat yleensä aktiivisia muussakin elämässä ja osaavat nauttia muistakin asioista työn lisäksi. (Kaivola & Launila 2007, 130 – 131.) Jari Hakanen (2005) on Suomessa tehnyt aiheeseen liittyvän väitöskirjan tutkimalla opetusalaalla olevien työnimua. Tutkimuksessa selvisi, että työnimu oli työntekijöillä myönteisessä yhteydessä terveyteen ja työkykyyn. Työnimuun yhteydessä olevia työn voimavaratekijöitä olivat mm. työn itsenäisyys, esimiehen tuki ja arvostus. (Hakanen 2005.)

**Työnilo.** Työnimun kaltainen toinen myönteinen työhyvinvointiin liittyvä käsite on työnilo. Työniloon liittyy riittävä haasteellisuus, omistautuminen, ahkeruus, turvallisuus ja prosessimainen luonne. Ihminen kokee työn iloa silloin, kun työ sujuu ja hän voi kokea tehneensä parhaansa ja onnistuneensa tekemisissään. Työnilo voi olla joko hetkellistä työn huippukokemista tai sitten pitkään jatkuvan kognitiivisen ponnistelun synnyttämää nautintoa. (Kaivola & Launila 2007, 132.) Työnilo ja luova työskentelytapa perustuvat työyhteisön jäsenten välisen hyvän vuorovaikutuksen varaan (Juuti 2005, 89).

### 3.2 Työhyvinvointi ja johtaminen

Esimiehellä on suuri vastuu huolehtia alaisten hyvinvoinnista. Winkin (2006, 140) mukaan avainasemassa työhyvinvoinnin edistämässä ovat esimiehet, jotka ovat vastuussa työntekijöiden henkisistä ja aineellisista toimintaedellytyksistä. Johtamisella voidaan ja pitää vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatiota edistäviin tekijöihin, kuten oman työn hallitsemiseen tai työhön vaikuttamiseen. Työmotivaation lähteinä tulisi olla itse työn lisäksi, myös muun työyhteisön ja ennen kaikkea esimiehen toiminta. Työssään ihminen kaipaa sekä työyhteisöltä että esimieheltä ohjausta, palautetta ja kannustusta. (Nivala 2006, 102 – 103.) Ei kuitenkaan saa unohtaa myöskään yksilön omaa roolia työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin rakentamisessa. Mikäli henkilö ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan, mitkään työnantajan toimet eivät pelkästään vaikuta. (Kaivola & Launila 2007, 132.)

Ranta ja Tilander (2014,10) peräänkuuluttavat työyhteisön yhteisöllisyyttä, jossa korostuu työntekijän ja työnantajan vastuu muista työyhteisön jäsenistä työhyvinvoinnin edellytyksenä. Vastuuta työyhteisössä voi ja kannattaa jakaa myös henkilöstölle, koska tällainen luottamuksen osoitus luo pohjaa positiiviselle ilmapiirille. Positiivinen ilmapiiri taas puolestaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon positiivisesti ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Vrt. Rego & Cunha 2007, [viitattu 4.1.2018].) Kollektiivinen vastuullisuus tarkoittaa sitä, että työyhteisössä kollektiivisesti ymmärretään työyhteisön olevan juuri sellainen kuin mitä sen jäsenet päättävät sen olevan. Toiminnalle on tietyt reunaehdot olemassa (esimerkiksi lainsäädäntö ja budjetti), mutta niiden sisällä suurin osa asioista on niitä, joihin työyhteisön jäsenet

voivat itse vaikuttaa. Menestyvät työyhteisöt ovat yleensä sekä osaavia että hyvinvoivia. Terveiden ja hyvinvoinnin kehittäminen työyhteisön sisällä on tärkeää sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Terveen työyhteisön kannalta on keskeistä henkilökohtainen ja kollektiivinen vastuu työyhteisön terveydestä ja hyvinvoinnista. (Mäkisalo 2004, 13 – 15.)

On tutkittu, että johtamisella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää monilla eri tavoilla, mutta kaikille onnistuneille kehittämistavoille on yhteistä se, että johtamisella on niissä keskeinen rooli. (Juuti 2006, 83.) Luoman (2006, 76) mukaan hyvä henkilöstöjohtaminen voi olla ratkaiseva tekijä ihmisten ja organisaatioiden yhtäaikaisen ja kestäväen hyvinvoinnin saavuttamiselle. Ihmisillä on halu tulla kuulluiksi ja tuntee voivansa vaikuttaa oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen (Ojala 2003, 45). Ihmisten johtaminen perustuu työntekijöiden hyvinvoinnin johtamiseen ja se tarvitsee areenoita, joita ovat muun muassa kehityskeskustelut. Organisaation menestymisen ja ihmisten hyvinvoinnin välillä on yhteys. Johdon täytyy pitää ihmisistä huolta, koska palvelun, tuotavuuden, uudistumisen ja innovatiivisen toiminnan edellytykset ovat ihmisissä sekä heidän välisessään vuorovaikutuksessa. (Vesterinen 2006b, 141.) Toivon johtaminen korostaa onnistumisia, mikä laukaisee hyvän kierteen organisaatioissa. Onnistumisista karttuu mielihyvän tunnetta, mikä taas kohottaa työhyvinvointia. (Kinnunen & Saarikoski, 107.)

Johtaminen on yhteinen tuote ja sen tulokset ovat myös yhteisiä. Hyvä johtaminen ilmenee ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Toimivaa yhteistyötä ei voida kuitenkaan saavuttaa, ellei toiminnan perustaa ole rakennettu yhdessä ja jollei työskentelyprosessi perustu jatkuvalla yhteiselle keskustelulle. Näin ollen voidaan todeta, että hyviä tuloksia saavuttava työyhteisö on keskusteleva ja hyvinvoiva työyhteisö. (Juuti 2006, 90.) Yksi tärkeimmistä välineistä esimiestyössä on palaute. Palautteen avulla esimies voi korjata ongelmia, kannustaa, ohjata, motivoida sekä arvioida alaisiaan. Henkilöstön toiveena on yleensä saada esimieheltä sekä positiivista että korjaavaa palautetta. (Järvinen 2011, 128.) Kun myös esimies saa palautetta omasta johtamisestaan ja käyttäytymisestään, siitä hyötyvät molemmat osapuolet. Alaisilta saatu suora palaute on esimiehelle todella hyödyllistä hänen työssään tiimin vetäjänä ja johtajana. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 80.)

Palautteen antamisen taito ei ole synnynnäinen ominaisuus, mutta sitä voi opetella ja oppia. Erityisen haastavaksi koetaan usein negatiivisen palautteen antaminen, mikä johtuu usein siitä, että pelätään toisen loukkaantuvan tai pahoittavan mielensä. Rakentavankin palautteen saaminen on kuitenkin ehdottoman tarpeellista kehittämisen kannalta; se on kasvun ja oppimisen lähtökohta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5 – 6, 10.) Palautteen hyödyt ovat voimakkaasti riippuvaisia siitä, miten sitä käytetään. Jokaisesta työyhteisöstä löytyy jonkinlainen palautekulttuuri, jolla tarkoitetaan suhtautumista palautteeseen, sen käyttämistä kehittämiseen ja kehittämisen tukena. Positiivinen ja kannustava palaute tukevat luottamuksen syntymistä. Eniten palautteesta onkin hyötyä juuri siinä tapauksessa, kun se keskittyy myönteiseen eli mm. vahvuuksien löytämiseen ja onnistumisiin. Palaute ohjaa työntekijöitä ja sen ansiosta pystytään tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Tällöin myös johto tiedostaa ja tuntee oman organisaationsa tilanteen sekä osaa ohjata alaisiaan oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38 – 39.)

Perussääntö palautteen antamisessa on, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Mikäli henkilö saa kuitenkin enemmän palautetta epäonnistumisista, sisältyy siihen riski, että henkilö kohdistaa palautteen itseensä henkilönä eli personoi palautteen. Tällaisessa tilanteessa palautetta ei kyetä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. Usein panostetaan korjaavan palautteen antamisen tapaan, mutta sen lisäksi tulisi pohtia myös sitä, miten onnistumista koskevaa palautetta annetaan. Saattaa olla hyvinkin haasteellista antaa onnistumisia koskevaa palautetta, kun tavoitteena on, että se otetaan vastaan ja sisäistetään aidosti. (Aarnikoivu 2008, 144, 149.)

Palautteenannossa on olennaista arvioida myös sitä, minkälainen on henkilökohtainen palautteen sietokyky. Kehittyminen palautteen vastaanottajana edellyttää kriittistä itsearviointia sekä peiliin katsomista. (Aarnikoivu 2008, 151.) Palautetta viljelevä toimintakulttuuri tekee hyvää työilmapiirille. Erityisesti kannustus ja muu positiivinen palaute vahvistavat sitä. Hyvät vuorovaikutussuhteet taas perustuvat avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle. Tällöin vaikeatkin asiat on helpompi ottaa puheeksi. Toimiva palautekulttuuri tukee oppimista ja kehittämistä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 15.) Palaute, sen saaminen ja antaminen, on tärkeä osa johtamista ja sillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin.



## 4 KEHITYSKESKUSTELUT JAKSAMISEN TUKENA

Winkin (2007) tekemän väitöskirjan mukaan kehityskeskustelujen laatu on ihmisten jaksamiselle ja työhyvinvoinnille merkittävä. Onnistunut dialoginen keskustelu rakentaa organisaatiota ja myönteiset, arvostavat sekä rohkaisevat keskustelut innostavat ja vahvistavat ihmisiä. (Wink 2007, [viitattu: 4.1.2018].) Valpola (2002, 10) painottaa kirjassaan, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen on yksi tehokkaimmista keinoista tukea ihmisen jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista.

### 4.1 Kehityskeskustelulla puhtia työskentelyyn

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan luottamuksellista ja systemaattista keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelu on ennalta sovittu sekä suunniteltu ja sillä on tietty päämäärä. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan ja siinä toteutetaan arviointi menneeltä kaudelta sekä määritellään työntekijän vahvuudet, kehittymistarpeet ja tavoitteet tulevan kauden suhteen. Kehityskeskustelun tavoitteena on parantaa työsuoritusta, ja siihen liittyy tärkeänä osana työntekijän henkilökohtainen kehitys. Kehityskeskustelua voidaan pitää organisaation johtamisjärjestelmiin liittyvänä esimiehen apuvälineenä sekä keinona esimiehen oman perustehtävän toteuttamiseen. Kehityskeskustelu mahdollistaa myös työntekijälle oman perustehtävän mukaisen toiminnan toteuttamisen. Kehityskeskustelu on ikään kuin alaisen ja esimiehen kohtaamispaikka, jossa molemmilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää suhdetta. (Aarnikoivu 2010, 63; Autio, Juuti & Wink 2011, 29.)

Kehityskeskustelujen perimmäisenä tarkoituksena ovat nimensä mukaisesti työntekijän ja tämän suoriutumiseen vaikuttavien tekijöiden kehittäminen (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 56). Kehityskeskustelu on ikään kuin yksilöllinen osaamiskartoitus, jonka tehtävänä on yhdistää arjen havainnot osaamisesta ja kehittymisestä tulevaisuuden haasteista keskustelemiseen. Kehityskeskustelu on molemminpuolisen kehittymisen arviointitilaisuus, jossa rakennetaan luottamusta ja sovietaan tulevista tienviitoista. Työhyvinvointi ja osaaminen liittyvät toisiinsa läheisesti ja osaamisen kehittäminen on työhyvinvoinnista huolehtimista. Tunne omasta

osaamisesta ja pystyvyydestä lisää työhyvinvointia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 87, 178.)

Kehityskeskustelussa on tarkoituksena tarkastella yksilön osaamista suorituksen tukena tai esteenä. Tarkastelun pohjalta laaditaan kehittämistavoitteita ja -suunnitelmia, joiden tavoitteena on parantaa työntekijän työsuorituksia tulevaisuudessa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 82.) Kehityskeskustelujen avulla yritys saa ajantasaista tietoa yksilö- ja yksikkötason tilanteesta ja kehittämistarpeista, minkä ansiosta yrityksellä on mahdollisuus suunnitella ja suunnata voimavarat pitkällä tähtäimellä oikein. Toimivalla johtamismallin ja hyvin toteutettujen kehityskeskustelujen avulla luodaan edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Lisäksi niiden avulla sitoutuminen tehtävään ja organisaatioon vahvistuu. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 69.) Kehityskeskustelut kannattaa käydä määrämuotoisina ja vuosittain samoihin aikoihin, sillä silloin ne toimivat osallistavina ja tasapuolisina arviointi- ja suunnittelukeskusteluina. Onnistuneet kehityskeskustelut antavat paljon eväitä esimiehen johtamistyölle ja työntekijälle tilaisuuden oman roolin ja mahdollisuuksien hahmottamiseen. (Meretniemi 2012, 19.)

Kehityskeskustelun tarkoituksena on suunnata ajatuksia kohti tulevaa. Esimies voi virittää alaisiaan organisaation tulevaisuutta kohti kertomalla yksikön tulevista suunnitelmista, tilanteesta, osaamistarpeista sekä mahdollisista muutoksista. Alainen taas vuorostaan voi kertoa voinnistaan ja omista tulevaisuuteen liittyvistä ajatuksistaan, suunnitelmistaan sekä vaihtoehtoistaan, joista esimiehen on hyvä olla tietoinen. Näin molemmat antavat eväitä tulevaisuuden suunnitelmien tekemiselle. (Valpola 2002, 9.) Kehityskeskustelujen tärkeä, ellei jopa tärkein, tavoite on kartoittaa henkilöstön kyky ja halu vastata nykyisiin ja tulevaisuuden haasteisiin. Keskustelulla tulisi siten olla selkeä päämäärä, joka on liitoksissa organisaation tulevaisuudenkuvan ja strategian toteuttamisen kanssa. (Meretniemi 2012, 13.)

Sekä esimiehen että alaisen tulee valmistautua kehityskeskusteluun. On tärkeää, että keskustelua varten varataan riittävästi aikaa ja rauhallinen ympäristö. Itse keskustelu etenee pääsääntöisesti valmiin organisaatiolle kehitetyn keskustelurungon mukaan. (Helsilä 2002, 65.) Kehityskeskustelulomakkeiden tarkoituksena on tukea keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seuranta. On hyvä muistaa, että lomake on kuitenkin vain keskustelun väline, eikä sen täyttämistä saisi tulla itseisarvo.

Lomakkeilla saattaa nimittäin olla myös negatiivia vaikutuksia keskusteluun. Se voi muun muassa rajoittaa kehityskeskustelun vuorovaikutteisuutta. Lomakkeen juju on siinä, että sen täyttäminen valmistautumisvaiheessa vaatii henkilöä pohtimaan etukäteen kehityskeskusteluun liittyviä asioita. (Aarnikoivu 2010, 82, 89.)

Valpola (2002, 41 – 42) jakaa kehityskeskustelun kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi sekä kehittymisen suunnittelu. Usein kehityskeskusteluprosessissa keskitytään vain siihen, mitä tapahtuu itse keskustelutilanteessa. Jotta kehityskeskustelu olisi aidosti hyödyllinen, tulee kuitenkin kiinnittää huomiota myös valmistautumiseen ja jälkihoitoon. Toteutumatta jäänyt valmistautuminen vaikuttaa suoraan keskustelutilanteeseen, sen sisältöön ja antiin. Jälkihoidon toteutumattomuus taas vaikuttaa pidemmällä tähtäimellä paitsi keskustelun vaikuttavuuteen myös valmistautumiseen. (Aarnikoivu 2010, 81 – 82.) Varsinaisessa kehityskeskustelutilanteessa on järkevää aluksi rakentaa avointa keskusteluilmapiiriä tutustumalla, mutta hyvin pian kannattaa kuitenkin ottaa selkeästi esille myös keskustelun nimenomainen tarkoitus. Keskustelussa on tärkeää, että työntekijällä on heti alusta lähtien mahdollisuus avoimesti kertoa asioistaan ja tuntemuksistaan esimiehen kuunnellessa. Keskustelua voidaan tarvittaessa selkiinnyttää luomalla yhteenvetoja ja tekemällä tarkennuksia. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 242; Juuti & Vuorela 2002, 110 – 111.)

Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle näkökulman, joka auttaa häntä hahmottamaan ja ymmärtämään oman roolinsa organisaatiossa. Organisaation näkökulman ymmärtäminen taas helpottaa työntekijän omien ajatusten selkeyttämistä. Oman esimiehen ajatusten peilailu on tärkeää, koska esimiehen mielipiteiden ja näkökulmien ymmärtäminen sekä keskustelu niiden perusteista saattavat tuoda työntekijälle aivan uusia näkökulmia oman toiminnan arviointiin. Oman toiminnan arviointi on välttämätön edellytys työntekijän kehittymiselle. Lisäksi mahdollisten huhujen, oletusten, pelkojen ja ahdistusten käsittely vähentävät kitkaa esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 57). Kehityskeskustelussa päivitetään ja varmistetaan, että työntekijä tietää, mikä hänen työnsä merkitys organisaatiossa on, mitkä ovat hänelle määrätyt työtehtävät ja asetetut tavoitteet, miten hyvin hänen työnsä on arvioitu sujuneen ja mitä häneltä odotetaan jatkossa. Lisäksi vähintään yhtä tärkeää kehityskeskustelussa on se, että esimies saa

tietää, miten työntekijä viihtyy ja jaksaa työssään, mitä hän odottaa ja toivoo tulevaisuudeltaan ja minkälaisia ideoita tai ehdotuksia hänellä on työnsä, työyhteisönsä ja yhteisten toimintakäytäntöjen kehittämistä. (Ahola 2011, 83.)

#### 4.2 Esimiehen rooli kehityskeskustelussa

Kehityskeskustelut ovat osa työhyvinvoinnin johtamista. Juutin (2013, 136) mukaan johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa ja sitä ei ole olemassa johtajan ominaisuuksissa tai mielessä. Työhyvinvoinnin keskeisenä tekijänä voidaankin pitää keskustelevaa esimiestyötä. Käyttämällä keskustelevaa johtamistapaa, esimies kykenee luomaan työyhteisöön ilmapiirin, joka on avoin, luottamuksellinen sekä työkaveria auttava ja arvostava. Yksi keskeisimmistä apuvälineistä keskustelevalle esimiestyölle on kehityskeskustelut, joiden tarkoituksena on kehittää niin organisaatiota kuin yksilöäkin. (Juuti & Vuorela 2015, 95.)

Jokainen ihminen on ensisijaisesti itse vastuussa itsestään ja kehittymisestään, mutta myös esimies on osaltaan vastuussa jokaisen alaisensa kehittämisestä ja kehittymisestä. Vastuun kantaminen alaisten kehittämisestä kuuluu keskeisenä osana esimiestyöhön ja se varmistetaan käymällä säännöllisin väliajoin henkilökohtaisia kehityskeskusteluja jokaisen kanssa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63.) Johtamisen kokonaisuuteen kuuluu tärkeänä osana työhyvinvoinnin johtaminen. Parhaimmillaan se on työntekijän kannustusta, valmennusta sekä tunnelman luomista ja työntekijän ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle. (Rauramo 2012, 20.)

Jos esimiehet johtamistyössään käyvät rohkaisevia, innostavia ja kannustavia kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa, vahvistaa se ihmisten sisäistä voimantunnetta ja antaa innostusta, energiaa sekä myös työniloa, jota työelämässä erityisesti tänä päivänä tarvitaan. Näin työhyvinvointi ja jaksaminen paranevat, joka taas osaltaan rakentaa työilmapiiriä ja lisää tuottavuutta. (Autio, Juuti & Wink 2011, 56 – 57.) Järvisen (2001a, 72) mukaan esimiehen tulisi tiedostaa se tosiasia, että monet ihmiset ovat syvimiltään hyvin arkoja esittämään kriittisiä mielipiteitä auktoriteetin edessä ja siksi hänen tulisikin varta vasten rohkaista henkilöstöään tuomaan eriäviä näkemyksiään keskusteluun.

Esimiehen on hyvä varautua siihen, että kehityskeskustelussa voi tulla esiin hyvin henkilökohtaisiakin asioita, eivätkä kyyneleetkään ole harvinaisia, jos suhde on luottamuksellinen. Tunnereaktioita ei kannata säikähtää, vaan ottaa ne vastaan avoimesti. Esimiehen on tärkeä varmistaa, millaista tukea työntekijä esimieheltään toivoo ongelmiinsa. Alaisen avautumista on tärkeää kuunnella, mutta on hyvä muistaa, ettei esimies voi olla alaisensa terapeutti. Kun keskustellaan työhyvinvoinnista, on erityisen tärkeää antaa työntekijän puhua ja kertoa vapaasti omista ajatuksistaan ja tunteistaan. Esimiehen ei tällöin kannata keskeyttää ja pyrkiä selittelemään asioita parhain päin, vaan ensisijaisesti kunnioittaa alaisensa avautumista. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 93.)

Johtajan on tärkeää oppia hallitsemaan vuorovaikutusprosessi yksilöiden kanssa. Se on tärkeää myös kehityskeskusteluiden onnistumisen kannalta. Sydänmaalakan (2012, 34) mukaan tämän tekee erityisen haastavaksi se, että jokainen alainen on erilainen. Kehityskeskustelun päätteeksi onkin hyvä arvioida myös tapaa, jolla keskustelu käytiin ja koota ideoita tulevaan toteuttamistapaan (Ahola 2011, 83).

### **4.3 Dialogin merkitys kehityskeskusteluissa**

Mikäli kehityskeskusteluissa päästään aitoon dialogiin, jolle tunnusomaista on tasa-vertaisuus, myönteinen suhtautuminen toiseen sekä ajatusten vapaa virta, synnyttää tämä uusia merkityksiä ja uutta toimintaa keskustelukumppaneiden välille. Uusia ajatuksia ja uutta luovaa toimintaa voi kuitenkin syntyä vain ajatuksen vapaudessa ja silloin, kun voi olla varma toisen hyväksyvistä suhtautumisesta itseän ja omiin ajatuksiin. (Autio, Juuti & Wink 2011, 33.) Kohlrieserin (2014, 162) mukaan dialogi on tehokas yhdistelmä kuuntelemista ja puhumista. Dialogissa on pyrkimyksenä säilyttää suhde ja yhteys toiseen osapuoleen samalla kun puhutaan. Aito vuoropuhelu kuitenkin edellyttää etsivää asennetta ja tarkoittaa kysymyksiä ja yhteistä epäilyä. Dialogin avulla voidaan luoda yhteistoiminnallista kulttuuria. (Kohlrieser 2014, 162.)

Dialogissa pyritään herättelemään eri näkökulmia ja etsimään uusia vaihtoehtoja, joiden pohjalta ajatuksia ja tietoa muokataan uuteen uskoon. Dialogissa ihmiset ajattelevat yhdessä, jolloin omaa näkökulmaa pidetään askeleena kohti uutta ja

laajempaa ymmärrystä. Näin ollen dialogilla ei pyritä muuttamaan toisia ihmisiä tai heidän ajatuksiaan, vaan ihmiset käyvät dialogia yhdessä. Dialogissa korostuu kuuntelu ja siinä osallistujat voivat lisätä ymmärrystään itsestään ja muista. Dialogissa on kyse taidosta ylittää rajoja. Dialogisessa suhteessa puhuttu sana on ikään kuin keskustelijoiden yhteinen alue, jossa sana muodostuu puhujan ja kuulijan väliseksi tuotteeksi. Moniääninen dialoginen kohtaaminen tarkoittaa, että kaikki keskustelun osallistujat rakentavat todellisuutta yhdessä. Dialogisen vuorovaikutuksen tavoitteena ei ole löytää lopullista vastausta/totuutta, vaan pyrkiä yhdistämään erilaiset näkemykset. (Pyhäjoki 2005, 72–74.) Dialogian päätavoitteen ei välttämättä tarvitse olla päätöksenteko vaan keskusteluiden avulla saavutettu lopputulos ja se, että saadaan asia pois päiväjärjestyksestä. Dialogissa on tärkeää toisen ajatusten syvällinen kuunteleminen sekä omien näkemysten ja ajatusten kyseenalaistaminen. Näin dialogin avulla voidaan uusi ja rikkaampi ymmärrys käsiteltävistä asioista ja ongelmista. (Isaacs 2001, 63; Loppela 2004, 27.)

Dialogissa on tarkoituksena tutkia ja ihmetellä omia ajattelun polkuja yhdessä toisten kanssa. Avoimessa dialogissa jokaisella osallistujalla on tavallaan oma totuutensa, oma tarinansa, jota tulee kuunnella totena suhteessa kertojaan. Dialogi tuo kaikkien ulottuville erilaista informaatiota kuin itsellä on samasta asiasta. Jotta päästään etenemään avoimeen dialogiin, jokainen joutuu tarkastelemaan toisen näkökantoja esittäjän tilanteesta käsin. Toisen kertomuksen ja tilanteen ymmärtäminen ei edellytä, että olisi samaa mieltä asiasta kertojan kanssa. Dialogin hienovaraisuus piileekin juuri siinä, että jokaiselta edellytetään taitoa tutkia ja käsitellä yhdessä muiden kanssa, vaikka omat käsitykset poikkeavat tarkastelun kohteena olevista käsityksistä. Tämä vaatii kuitenkin jokaiselta jäseneltä toisen kunnioittamista henkilönä sellaisenaan eikä vain silloin, kun hän ajattelee samoin kuin itse. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 69.)

Dialogin voidaan nähdä olevan ennen kaikkea väline, jonka kautta yhteisön jäsenet kykenevät jakamaan käsityksiään ja ymmärrystään sekä paikallistamaan yhteisen ja eroavan tietämyksensä alueita. Parhaimmillaan dialogi on yhteisöllisyyden apukeino, joka on samaan aikaan sekä jatkuva että kriittinen. Dialogi ei lopu koskaan ja se huomioi monia eri tekijöitä ja ääniä. Aito dialogi kasvattaa yhteisöllisyyttä ja on luonteeltaan monipuolista sekä muuntuu aina kulloisenkin tilanteen ja tarpeen

mukaan. (Jäppinen 2012, 58.) Dialogi voidaan nähdä tasavertaisten, reilujen ja oikeudenmukaisten vuorovaikutuskäytäntöjen ilmentymänä, jossa jokaisella on yhtä suuri tila käytettävissään ja jokaisen sanomisella on merkitystä. Näin ollen yhtä totuutta ei ole olemassa. Dialogissa onnistuminen edellyttää avoimuutta erilaisuudelle ja toiseudelle sekä altistumista uudelle ja ennakoimattomalle. Tarvitaan myös vilpittömyyttä uteliaisuutta toisen ihmisen asioista ja persoonasta. Lisäksi dialogi vaatii ennakkoluulottomuutta ja siinä on pystyttävä kohtaamaan erimielisyyttä ilman vastakkainasettelua. Dialogissa osapuolten on oltava halukkaita tutkimaan myös sellaisia näkökantoja, joita ei itse kannata, sillä siinä on pyrkimyksenä saattaa erilaiset näkemykset, elämänhistoriat, kokemusmaailmat ja arvot keskusteluun keskenään. (Kaivola ja Launila 2007, 91 – 92.)

Dialogissa kuunteleminen ja puhuminen hakevat tasapainoa, jotta kukin osallistuja kokisi tulleen kuulluksi. Tällöin kysymys onkin enemmän siitä ilmapiiristä ja tunnelmasta, mikä tilaisuudessa vallitsee. Dialogissa on toisen kuulemisen lisäksi tärkeää itsensä kuuleminen ja siksi siinä vaaditaan jatkuvaa omien mielipiteiden tarkastelua sekä irrottautumista omista merkityssysteemeistä. Kriittikki ja tuomitseminen eivät kuulu dialogiin ja dialogissa olisi hyvä pidättäytyä perinteisistä tulkinnoista sekä tavasta antaa merkityksiä asioille. Onnistuneeseen dialogiin vaaditaan itse-reflektiota, jossa tunnistetaan omasta henkilöhistoriasta lähtöisin olevia tunteita ja ajatuksia. Dialogisen vuorovaikutuksen avulla mahdollistetaan ns. hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä. Tiedon siirtämistä on käsitteenä vaikea hahmottaa, koska tieto syntyy aktiivisena prosessina ihmisten välillä vuorovaikutuksessa. Hiljaista tietoa ei voi siirtää päästä toiseen tai varastoida, vaan sitä muokataan jatkuvasti. Dialogi taas on yhteisen ymmärryksen ja merkityksien muodostamista ja yhteisen tiedon tekemistä. (Kaivola & Launila 2007, 92 – 93.)

Dialogisessa kommunikaatiossa kuunteleminen on yleensä paras palvelus, jonka esimies voi kehityskeskustelussa työntekijälleen tehdä. Kokemus siitä, että on aidosti tullut kuulluksi, antaa usein ihmiselle energiaa monien ongelmien ratkaisemiseen myöhemminkin. Esimiehen aito dialoginen suhtautumistapa kehityskeskustelussa ei voi olla näkymättä vuorovaikutustilanteessa esimiehen ja hänen alaisensa välillä, kuten se ei voi olla näkymättä myöskään koko organisaation toiminnassa.

Dialoginen suhtautumistapa edistää työhyvinvointia, auttaa jaksamaan, motivoitumaan ja sitoutumaan työhön ja organisaatioon. (Wink 2006, 150 – 151.)

Onnistunut dialogi työntekijän ja esimiehen välillä kykenee saamaan aikaan sitoutumista ja innostumista. Onnistunut vuoropuhelu edesauttaa uusien näkökulmien esille tulemistä. (Juuti 2013, 136.) Jos dialogi palvelee tarkoitustaan, kukaan ei häviä vaan kaikki keskusteluun osallistuneet ovat voittajia. Tällaisessa dialogissa yleensä kaikki muuttavat näkemyksiään tai vielä parempaa, etenevät kohti yhteisymmärrystä. (Pask & Joy 2007, 114.) Palautetta annettaessa dialogin hallinta saa aikaan ymmärrystä ja sitoutumista. Kun kyseessä on tunnustuksen antaminen, dialogi taas tarjoaa mahdollisuuden oppimiseen ja lisäoivalluksiin. Dialogissa voidaan liikkua turvallisemmin myös palautteen kannalta muilla kuin toiminnan ja käyttäytymisen tasolla. Tutkivalla otteella luodaan turvalliset puitteet myös uskomusten ja asenteiden arvioinnille. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 132.)

Esimiehen on hyvä huomioida, että dialogia tulee myös johtaa. Menestyville organisaatioille on tunnuksenomaista, että työntekijöiden osaaminen ja luovuus ovat käytössä, työntekijät ovat motivoituneita ja työ on tuottavaa. Lisäksi niistä löytyy osaamista kehittää työntekijöiden ja asiakkaiden ideat uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Tämä kaikki edellä mainittu edellyttää kuitenkin dialogista johtamistapaa ja aitoa dialogia kaikkien osapuolien kesken. Dialogisen johtamisen avulla voidaan saavuttaa useita eri työmotivaatioteorioiden keskeisiä periaatteita sekä tukea sisäistä motivaatiota työssä. Teoreettinen viitekehys dialogisen johtamisen taustalla pitää sisällään rakennusaineeksia klassisista ja moderneista teorioista sekä lähestymistavoista, joissa oletetaan, että yhteistoiminta ja johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä tuloksellisuuden, työelämän laadun ja innovatiivisuuden kannalta. Niissä korostuvat johtamistavan piirteinä mm. yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus sekä sisäinen motivaatio ja uudistuminen. (Syvänen ym. 2015, 13, 20, 136.)



## **5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA KEHITTÄMISEN KYSYMYKSET**

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää kehityskeskustelukäytänteitä sekä esimiesten keinoja tukea alaisten jaksamista ja työhyvinvointia niiden avulla. Samalla tarkasteltiin, millaisista asioista ja tekijöistä rakentuu hyvä kehityskeskustelu. Yhtenä päämääränä oli luoda yhdessä työyhteisön kanssa toimiva mallipohja keskustelulle.

Tämän kehittämistyön tarkoituksen saavuttamiseksi asetettiin kolme kehittämisen kysymystä.

1. Millainen on hyvä kehityskeskustelu?
2. Millaiset kehityskeskustelukäytännöt tukevat jaksamista ja työhyvinvointia?
3. Millainen on toimiva kehityskeskustelulomake?

## **6 KEHITYSKESKUSTELUKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN YHDESSÄ TYÖYHTEISÖN KANSSA**

Kehittämistyöni toimintaympäristö on Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva lastensuojeluyksikkö. Työskentelen itse ohjaajana yksikössä. Yksikkö tarjoaa ympärivuorokautista hoitoa sijoitetuille lapsille ja nuorille. Toiminnan ydinalueita ovat hoito, kasvatus ja asuminen. Sijaishuoltopalvelujen lisäksi yksikkö tarjoaa myös perhekuntoutusta. Yksikössä on yhteensä 14 asiakaspaikkaa alle 18-vuotiaille huostaan otetuille, kiireellisesti sijoitetuille tai avohuollon tukitoimena sijoitetuille lapsille ja nuorille. Talo on tilallisesti jaettu kahteen erilliseen osastoon, joissa molemmissa on 7 paikkaa. Osastojen lisäksi yksikössä on kaksi perhekuntoutusasuntoa. Yksikössä työskentelee ohjaajia, toiminnanjohtaja sekä kaksi yksikönjohtajaa. Koulutukseltaan työntekijät ovat sosionomeja, sairaanhoitajia, lähihoitajia sekä lasten ja nuorten erityisohjaajia.

### **6.1 Menetelmälliset lähtökohdat**

Kehityskeskustelukäytänteitä lähdin kehittämään yhdessä työyhteisön kanssa toiminnallisten ja osallistavien menetelmien avulla. Lastensuojeluyksikössä työskennellä omalla persoonalla lasten ja nuorten parissa ja toiminnallisuus sekä osallistavat menetelmät ovat usealle työntekijälle luonteva tapa lähestyä kehitettäviä teemoja. Toiminnalliset menetelmät tukevat ryhmähenkeä ja niissä on työnohjauksellisia piirteitä, joten ne olivat sopiva tapa lähteä kehittämään. Seuraavissa kappaleissa kerron tarkemmin menetelmällisistä valinnoista sekä niillä tuotetusta aineistosta.

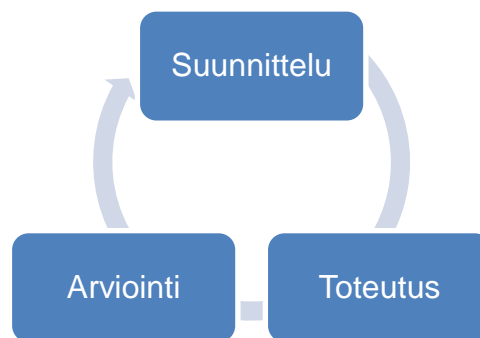
Kehittämistyössäni on piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Lisäksi kehittämistoiminnassani noudatetaan joitakin samoja periaatteita kuin osallistavassa toimintatutkimuksessa, jossa korostetaan toimijoiden osallistumista yhteisesti jaettuun tiedontuotannon prosessiin. (Vrt. Bradbury 2015). Osallistavuus ymmärretään yhteisöperustaisessa toimintatutkimuksessa siten, että mahdollisimman moni yhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. Tällöin heidän tulee saada olla mukana niin tutkimuksen suunnittelussa ja aineiston keruussa kuin tulokintojen ja päätelmien tekemisessä. (Stringer 1999, 15.) Tutkimuksellinen

kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jonka perustana olevat kysymyksenasettelut nousevat suoraan käytännön rakenteista ja toiminnasta. Näin ollen ei voida puhua enää niinkään tutkimustiedon soveltamisesta vaan uudesta tiedonmuodostuksen tavasta, jossa tutkimus on avustavassa roolissa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan avulla tavoitellaan konkreettista muutosta, mutta samaan aikaan siinä pyritään perusteltuun tiedon tuottamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 22 – 23.)

Kehittämisen tavoitteena on muutos ja silloin joudutaan miettimään, kenen intressiä se palvelee. Jürgen Habermasin (1972) teorian mukaan on olemassa kolme tiedon intressiä: tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Tämän kehittämistyön tiedonintressi on praktinen. Praktinen lähestymistapa kehittämistoiminnan tiedontuotantoon ilmenee vastavuoroisuutena. Silloin kehittämistoimintaan osallistuvat määrittävät yhdessä ongelmat ja suunnittelevat tarvittavat toiminnot ongelmien ratkaisemiseksi. Tällaisessa lähestymistavassa korostuu toiminnan prosessimainen luonne ja suunnitelmaa korjataan sekä muokataan koko toteutuksen ajan. Siinä tutkija ja yhteisö tunnistavat yhdessä ongelman, sen taustalla olevat tekijät sekä toimenpiteet ongelman ratkaisemiseksi. Joustavuus ja avoimuus erilaisille tulkinnoille ovat ominaisia piirteitä yhteistoiminnalliselle prosessille. Tällöin tasa-arvoinen keskustelu ja neuvottelu kuvaavat toimijoiden välistä suhdetta. (Toikko & Rantanen 2009, 44 – 46.)

Tässä kehittämistyössä minut voidaan nähdä eräänlaisena kehittäjä-työntekijänä, joka kehittää omaa työtään tai työyhteisöään. Kehittäjä-työntekijä työskentelee ja sen lisäksi kerää tietoa ja analysoi sitä reflektiivisesti yhdessä muiden toimijoiden kanssa. (Vrt. Jarvis 1999.) Sosiaalinen tiedon tuottaminen edellyttää vahvaa yhteistoimintaa (Krogh, Ichijo & Nonaka 2001, 34 – 48). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa todellisuus nähdään ainakin osin sosiaalisesti rakentuneena. Todellisuus on kompleksinen sekä alati muuntuva ja täydentyvä ja tästä näkökulmasta katsoen todellisuutta ei tarkastella pelkästään ulkoisista faktoista käsin vaan myös tulkinnallisena. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on niin sanottua uuden tiedontuotannon mukaista toimintaa, jonka mukaan tiedon ajatellaan syntyvän käytäntöyhteyksissään. Tämänkaltainen uusi tieto on luonteeltaan transdisiplinaarista sekä käytännöllistä ja sen keskeisenä kriteerinä on käyttökelpoisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 54.)

Kriittisen kehittämisorientaation avulla erilaiset kehittämistoiminnan näkökulmat eli tavoitteet ja toimintatavat pyritään saattamaan näkyviksi. Tarkoituksena on avata kehittämistoiminta keskustelulle, jossa eri näkökulmia tarkastellaan mahdollisimman tasapuolisesti. Kriittisyydellä tarkoitetaan asioiden monipuolista tarkastelua, jolloin ei-tavanomaisetkin näkökulmat löydetään. Tässä näkökulmassa korostetaan myös toimija- ja käyttäjälähtöisyyttä kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminnan luonteeseen kuuluu, että yhteiskunnallinen todellisuus ja toimintaympäristöt nähdään kompleksisina. Tällaisissa ympäristöissä kehittämisen pohjalla eivät ole ennalta tiukasti määritellyt tavoitteet ja prosessit, vaan se etenee prosessimaisesti täydentyen. Tällöin kehittäminen edellyttää toimijoita sekä toimintatapojen jatkuvaa tarkistamista ja kehittäjältä vaaditaan reflektiivistä asiantuntijuutta. Tärkeää on kyetä toimimaan ja tekemään ratkaisuja vaikeasti hahmottuvassa ja jatkuvasti muuttuvassa sosiaalisessa todellisuudessa. (Toikko & Rantanen 2009, 54 – 55.) Nämä edellä kerrotut metodologiset valinnat toimivat perusteluina kehittämistyöni metodisille valinnoille, jotka kohdistuvat erilaisiin prosessinhallinnan, tiedontuotannon ja erityisesti osallistumista edistäviin menetelmiin.



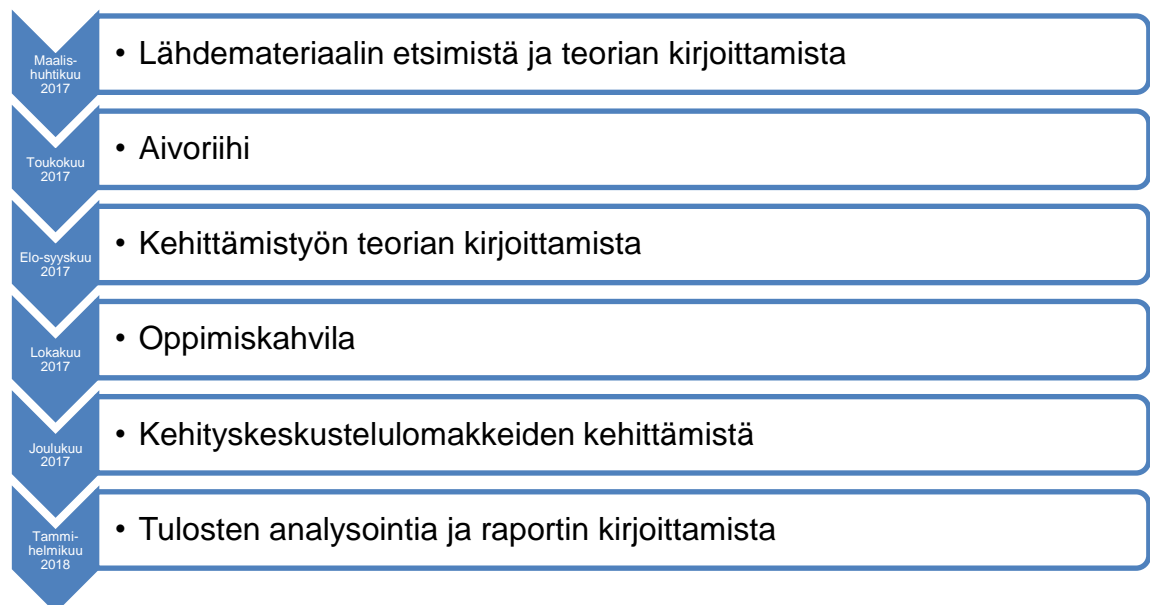
Kuvio 1. Muutostyön prosessi.

Kehittämistyöni jäsentäen yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi (Kuvio 1). Ensimmäisenä siihen kuuluvat kehittämishaasteiden selvittäminen ja niitä koskevien tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tämä ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe. Toisena muutosprosessissa tulee suunnitelman toteutus, joka muodostaa toteutusvaiheen. Lopuksi tulee

arviointivaihe, jossa arvioidaan, miten muutostyössä on onnistuttu. Arvioinnin pohjalta alkaa usein uuden kehittämistyön suunnittelu ja jatkuva kehä on valmis. (Vrt. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 23.)

## 6.2 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö eteni vaiheittain ja prosessi kesti suurin piirtein vuoden verran (Kuvio 2). Keräsin kehittämistyön aineiston lastensuojeluyksikön työntekijöiltä kevään ja syksyn 2017 aikana erilaisilla osallistavilla menetelmillä. Aineistot kerättiin koko henkilökunnan yhteisessä kehittämispäivässä ja henkilökuntapalaverissa. Toukuussa 2017 kehittämistyöskentely käynnistettiin aivoriihi-menetelmän avulla. Aivoriihestä saatujen tulosten pohjalta lokakuussa 2017 kehittämistyöskentelyä jatkettiin käyttämällä oppimiskahvila-menetelmää. Alustavat kehityskeskustelulomakkeet kehitettiin aivoriihen ja oppimiskahvilan yhteisten pohdintojen sekä osastojen edustajien ja esimiesten ehdotusten perusteella. Lomakkeiden kehittäminen tapahtui joulukuussa 2017.



Kuvio 2. Kehittämispöytä

### 6.2.1 Aivoriihi ideoinnin apuna

Aivoriihi (*brainstorming*) kuuluu niin sanottuihin luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmiin ja sillä on tarkoitus tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksessa on yleensä 6-12 osanottajaa ja ryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihikokous alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan menetelmän tavoitteet. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ideoita ei tarvitse sen kummemmin perustella ja niiden arvioiminen on kokonaan kiellettyä. Ideat kirjataan ylös ja niitä pyritään yhdistelemään ja kehittämään. Valintavaiheessa taas kokouksessa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan. Tuotettuja ideoita voidaan arvioida esimerkiksi siten, että osanottajat merkitsevät parhaan tai parhaiden ideoiden viereen plus-merkin. Näin ollen se idea, joka on saanut eniten plus-merkkejä, on useimpien arvioitsijoiden näkemysten mukaan toteuttamiskelpoisin idea. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 145 – 146.)

Aivoriihessä ryhmän koolla on merkitystä. Tottumattomien ideoijien voi olla aluksi vaikea löytää pienessä ryhmässä lennokkaita ideoita ja toisaalta taas suuressa ryhmässä on helpompaa jättäytyä ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, jolloin toimintaan sitoutuminen vähenee. Aivoriihessä on viisi perussääntöä. Ensimmäisen mukaan ei saa arvioida tai tuomita ideoita ja toisessa kannustetaan villien ja liioiteltujen ideoiden keksimiseen. Kolmannen perussäännön mukaan määrä on tärkeämpää kuin laatu. Neljäntenä sääntönä on kehoitus kehittämään muiden ideoita ja viidennen perussäännön mukaan jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 146 – 147.)

Aivoriihi sopii harjoituksena nimenomaan ideointiin. Kehittämistyöni aloittamisvaiheessa oli tärkeää saada koko työyhteisö mukaan ja aivoriihi on menetelmänä mielestäni kevyt ja mukaansatempaava. Aivoriihen toteutus tapahtui koko työyhteisön yhteisessä henkilökuntapalaverissa. Työyhteisö lähti innokkaasti ja positiivisin mielin toteuttamaan menetelmää. Ennen nimenomaista yhteistä kehittämistyöskentelyä aivoriihen avulla, alustin ja johdattelin työyhteisöäni aiheeseen kertomalla opinnäytetyöstäni sekä teoriaosan sisällöstä ja lähdemateriaalista, jota siihen mennessä olin löytänyt kehityskeskusteluihin ja esimies-alais-vuorovaikutukseen liittyen. Alustus toimi hyvin työyhteisön virittelyssä itse kehittämistoimintaan. Aivoriihi toteutettiin

käytännössä siten, että ensin esittelin menetelmän sekä pelisäännöt, kuinka toimitaan. Työyhteisö jakautui kolmeen ryhmään siten että osastot muodostivat kaksi ryhmää (viisi henkilöä per ryhmä) ja kolmas ryhmä muodostui esimiehistä (kolme henkilöä). Ryhmäjaon perusteena oli, että tutussa porukassa ja ilman mahdollista esimies-alais-jännitettä, ideointi olisi mahdollisimman tuottoisaa. Osallistuin itse aivoriikkeen oman osastoni ryhmän mukana.

Kun ryhmät oli jaettu ja ryhmäläiset kokoontuneet yhteen, ohjasin jokaisen ryhmän kolmelle eri työskentelypisteelle. Jokaisella pisteellä oli iso paperi (A3), kyniä sekä muistilappuja. Paperilla luki kunkin pisteen kehittämisasihe, josta oli tarkoituksena kirjata ylös, joko suoraan paperille tai muistilapulle, ideoita. Pisteiden aiheet olivat; Millaisia ajatuksia ja odotuksia työyhteisöllä on kehityskeskustelujen ja -käytänteiden suhteen? Mitkä tekijät saattavat uhata tai nakertaa kehityskeskustelujen onnistumista? Miten esimies voi kehityskeskustelukäytänteiden avulla tukea alaistensa jaksamista ja työhyvinvointia? Kun ryhmät olivat kiertäneet jokaisen pisteen, oli vuorossa toinen kierros, jonka tarkoituksena oli oman ryhmän kanssa pohtia ja arvioida ideoita sekä äänestää lisäämällä plus-merkki omasta mielestä hyvän idean tai ajatuksen perään.

Kehittämistyöskentely sujui alusta loppuun asti positiivisessa hengessä ja aiheet herättivät paljon keskustelua ryhmäläisten kesken ja ideoita kirjattiin pisteiden paperit täyteen. Yhteistä kehittämishetkeä häyttasi alussa hieman tietotekniset ongelmat, kun ei heti saatu alustukseen tarkoitettua Powerpoint-esitystä näkymään television ruudulta. Ongelman hoitamiseen kului aikaa ja se aiheutti hieman turhautumista ja kiireen tunnetta. Varsinainen aivoriikityöskentely sujui keskeytyksettä loppuun saakka. Kehittämissessio kesti alustuksesta aivoriikityöskentelyn lopetukseen suurin piirtein 1,5 tuntia. Kaiken kaikkiaan työyhteisö oli tyytyväinen kehittämistyöskentelyyn ja antoi jälkikäteen positiivista palautetta erityisesti käytetystä aivoriikimenetelmästä.

### **6.2.2 Oppimiskahvilan avulla pintaa syvemmälle**

Oppimiskahvila (*learning cafe*) on yksi tapa oppia ja ideoida uusia asioita. Oppimiskahvila on yhteistoimintamenetelmä, joka on tarkoitettu sekä keskusteluun että

tiedon luomiseen ja siirtämiseen. Menetelmä on suunniteltu noin 12 hengen ryhmille. Oppimiskahvila-menetelmän keskiössä on keskustelu. Keskustelun avulla pyritään selittämään omia näkemyksiä sekä pyritään löytämään yhteinen ymmärrys. Toisten näkemyksien kommentointi ja kyseenalaistaminen ovat suotavaa ja lopullinen tavoite on löytää ryhmän yhteinen mielipide. (Innokylä, [viitattu 4.1.2018].)

Oppimiskahvila-menetelmä on yksinkertainen prosessi, jonka päämääränä on keskittyä erilaisten teemojen ratkaisuun ryhmässä. Menetelmä toteutetaan jakamalla ryhmä pienryhmiin pöytäkunnittain. Kun prosessi etenee, nämä pienryhmät siirtyvät pöydästä toiseen kiertäen lopulta jokaisen pöydän. Tarkoituksena on pohtia kussakin pöydässä edellisen ryhmän tuotoksia ja ideoida niitä eteenpäin. Pöytien määrä riippuu teemojen ja kysymysten määrästä. Aiheeseen sopivat kysymykset on kirjoitettu paperille ja paperin tarkoituksena on käynnistää pöydässä olevan ryhmän keskustelu. Tarkoituksena on kertoa ja keskustella avoimesti ajatuksista sekä kirjoittaa ne paperille tusseilla. Vaihtoehtona tusseille voidaan käyttää myös muistilappuja. Kukin ryhmä keskustelee kussakin pöydässä noin 20 minuutin ajan. Keskustelun jälkeen ryhmä siirtyy seuraavaan pöytään lukuun ottamatta yhtä ryhmän jäsentä, joka jää paikalleen ja toimii puheenjohtajana seuraavalle ryhmälle. Puheenjohtajan tehtävänä on jakaa ryhmänsä ajatukset seuraavalle ryhmälle. Puheenjohtaja pyrkii ohjeistamaan ja ohjailemaan keskustelua siten, että jokainen saa tuotua näkemyksensä esille. Ryhmien vaihtoja tehdään prosessin edetessä useita aikataulusta riippuen. Lopulta puheenjohtajat esittelevät muulle porukalle jokaisen pöydän lopulliset tuotokset. (Innokylä, [viitattu 4.1.2018].)

Oppimiskahvila-harjoitus toteutettiin koko työyhteisön yhteisessä kehittämispäivässä. Kehittämistyöskentely eteni siten, että ensin esittelin menetelmän ja aiheet ja sen jälkeen työntekijät jakautuivat neljään ryhmään neljää eri pistettä varten. Ryhmät jaettiin sattumanvaraisesti ottamalla jako neljään, jolloin muodostui yksi neljän hengen ryhmä ja loput kolme ryhmää olivat kolmihenkisiä. Ryhmissä sekoittuivat keskenään osastot ja esimiehet. Ryhmäjaon tavoitteena oli, että tällä kertaa aiheita pohdittaisiin ja keskustelua syntyisi lisää pienemmissä ryhmissä ja hieman erilaisista lähtökohdista käsin aiemmin toteutettuun aivoriihi-harjoitukseen verrattuna. Neljällä eri pisteellä oli jokaisella oma aiheensa; Miten aivoriihen TOP10 toteutuu käytännössä? Millainen on toimiva kehityskeskustelu? Millaiset



kehityskeskustelukäytänteet tukevat työhyvinvointia? Ideoita hyvään kehityskeskustelulomakkeeseen. Kunkin pisteen aiheet olivat kirjoitettuna isolle paperille (A3) ja siihen jokaisen ryhmän oli vuorollaan määrä kirjata ylös yhteisen pohdinnan tuloksia. Ryhmät kiersivät kaikki pisteet ja yksi ryhmäläisistä jäi aina puheenjohtajaksi seuraavalle ryhmälle ja esitteli edellisen ryhmän pohdinnat seuraavalle ryhmälle oppimiskahvila-menetelmän idean mukaisesti. Oppimiskahvilan loppuun kuuluu menetelmän ohjeistuksen mukaan, että puheenjohtajat vielä lopuksi esittelevät valmiit tulokset koko ryhmälle. Tämä vaihe jätettiin kuitenkin tästä toteutuksesta pois, koska koettiin, että pohdinnan tulokset olivat jo ryhmien kiertäessä käyty riittävän hyvin läpi.

Kehittämispäivä oli oppimiskahvilan järjestämiseen sopiva, koska päivän tarkoituksena oli muutenkin paneutua kehittämiseen. Näin ollen työyhteisö oli sopivassa viireessä pohtimaan myös tätä kehittämistehtävää. Tilanne sujui suunnitelmien mukaisesti, eikä kiirekään tällä kertaa haitannut työskentelyä. Työyhteisö lähti innolla toteuttamaan harjoitusta ja paneutui antaumuksella annettuihin aiheisiin. Menetelmän toimintaidea selvisi hyvin osallistujille ja ryhmät kiersivät sujuvasti oppimiskahvilan pöydät sovitussa järjestyksessä.

Valitsin oppimiskahvila-menetelmän, koska se on sopivan toiminnallinen ja ryhmämuotoinen. Lisäksi menetelmän valintaa tuki aiemmin toteutettu aivoriihi, joka toimi hyvin työyhteisössäni ja oli sovellettuna hyvin samantyyppinen kuin oppimiskahvila. Osallistuin jälleen myös itse oman osastoni työntekijänä oppimiskahvila-harjoitukseen. Kehittämistyöskentely sujui keskeytyksettä ja aikaa oli riittävästi; ryhmät saivat pisteillä tarvittaessa lisäaikaakin, jotta saivat vietyä yhteisen pohdinnan loppuun ja kirjattua haluamansa asiat ylös. Erilaiset häiriötekijät olivat minimissään, koska työskentely tapahtui fyysisesti työpaikan ulkopuolella, erikseen kehittämispäivää varten varatuissa tiloissa. Puhelimet eivät soineet, eikä työskentelyä tarvinnut keskeyttää minkään muunkaan ulkopuolisen häiriötekijän johdosta. Kehittämissessio kesti puolitoistatuntia alustuksesta oppimiskahvilan päätökseen.

### 6.2.3 Kehityskeskustelulomakkeiden kehittäminen yhteistyön voimin

Kehityskeskustelulomakkeiden kehittäminen tapahtui aivoriihessä ja oppimiskahvilassa pohdittujen ajatusten ja ideoiden pohjalta. Kokosin ajatukset paperille ja hahmottelin niistä alustavat lomakkeet, joista tulostin jokaiselle lomakkeen kehittämiseen osallistuvalla työntekijällä omat kappaleet. Hahmottelun apuna käytin kahta Internetistä vapaasti saatavilla olevaa valmista lomaketta (Ilmarinen, Sykettätyöhön.fi-palvelu), joista sain vinkkejä lomakkeen mahdolliseen rakenteeseen ja kysymyksenasetteluun. Tämän jälkeen viisi työyhteisön jäsentä (kummastakin osastosta yksi työntekijä ja esimiehet eli toiminnanjohtaja sekä yksikönjohtajat) tutustui lomakkeeseen itsenäisesti ja tekivät siihen omat muutos- ja kehittämis ehdotukset kirjallisesti. Näiden ehdotusten pohjalta muokkasinkin lomakkeet käytännön testausta vaille valmiiksi. Lomakkeiden työstäminen sisälsi omia hahmotelmiani sekä analyysia pohjautuen lomaketyöskentelyyn valikoituneiden työntekijöiden ajatuksiin sekä koko työyhteisön yhteisiin pohdintoihin aivoriihessä ja oppimiskahvilassa. Lomakkeen testaaminen käytännössä, palautteen kerääminen siitä sekä lomakkeen muokkaaminen palautteen perusteella lopulliseen muotoon, jää tulevaisuuteen tähän opinäytetyöhön liittyvän kehittämistyön ulkopuolelle.

Lomakkeen kehittämiseen valikoitui työntekijät seuraavien tekijöiden perusteella: edustaja kummastakin osastosta (pitkäaikainen työntekijä, ohjaaja), perheohjaaja sekä esimiesasemassa olevat. Palautetta ei tässä kohtaa nähty järkeväksi kerätä koko työyhteisöltä, ettei prosessista tule liian raskas ja aikaa vievä. Ja lisäksi siksi, koska suunnitelmana on tulevaisuudessa lomakkeen käyttöönoton jälkeen, kerätä palautetta jokaiselta työyhteisön jäseneltä. Näin ollen kaikki pääsevät vaikuttamaan lopulliseen lomakkeeseen. Lomakkeen kehittämiseen valikoituneet työntekijät paneutuivat jokainen toivotulla tavalla ja aikataululla lomakkeeseen, ja heistä kukin kirjasi lomakehahmotelmiin useita hyviä muutos- ja kehittämis ehdotuksia. Muutos ehdotukset liittyivät muun muassa lomakkeen kysymysten asetteluun sekä tarvittaviin tarkennuksiin niissä. Mikäli jotkin kohdat lomakkeella olivat erityisen hyviä tai mikäli ne tulisi arvioijan mielestä poistaa lomakkeelta kokonaan, se oli selkeästi kirjattuna papereihin. Lomakkeen työstämiseen valikoituneilla työntekijöillä oli kaksi viikkoa aikaa paneutua annettuun tehtävään. Jokainen pysyi annetussa aikataulussa.

### 6.3 Aineistojen kuvaus ja analyysi

Ensimmäinen aineisto, joka kerättiin aivoriihen avulla, piti sisällään kolme isoa paperia (A3), joihin ryhmät kirjasivat ideoitaan ylös. Paperit olivat kirjoitettuna täyteen: 20 – 30 asiaa joko yksittäisinä sanoina tai lauseina. Samoin myös toinen aineisto, joka vuorostaan kerättiin oppimiskahvila-menetelmän avulla, sisälsi neljä isoa paperia (A3). Ryhmien ajatukset ja pohdinnat olivat kirjattuna niihin niin ikään yksittäisinä sanoina tai lauseina, noin 20 kohtaa per paperi. Kehityskeskustelulomakkeiden kehittelyyn osallistuneilta työntekijöiltä saatu aineisto oli lomakeluonnostelmiin kirjatut muutos- ja kehittämisehdotukset. Lomakeluonnostelmia oli aineistossa viisi, kuten oli lomaketyöskentelyyn osallistuneita työntekijöitäkin. Muutos- ja kehittämisehdotukset olivat kirjattuna lomakehahmotelmiin lausein tai vetämällä yli jokin kohta ja kirjoittamalla päälle oma ehdotus. Lisäksi papereihin oli kirjattuna positiivinen palaute pääsääntöisesti muutamin sanoin, mikäli jokin kohta oli erityisen hyvä tai tärkeä arvioijan mielestä.

Aivoriihen käytännön toteutuksen jälkeen luin ja paneuduin tarkemmin siitä saatuun kirjalliseen aineistoon. Aineiston tarkastelemista tuki sen puhtaaksi kirjoittaminen (ranskalaisin viivoin aiheiden alle) itseä varten. Lisäksi erottelin aivoriihen aineistosta eniten ääniä saaneet ideat TOP10 – listaksi. Tein listasta erillisen taulukon kehittämistyön tulososioon. Teemojen järjestys taulukossa perustuu niiden aivoriihen äänestyksessä saamien äänien lukumäärään.

Aivoriihestä saadun ensimmäisen aineiston tuloksista muotoutuivat teemat. Oppimiskahvilatyöskentelyn avulla saaduista kirjallisista aineistoista tarkastelin, mitä kuhunkin TOP10 – listan teemaan liittyen oli kirjattuna ja kokosin asiat teemojen alle. TOP10 – listan teemojen lisäksi kokosin yhteen oppimiskahvilan pisteiden aiheiden mukaisesti kuhunkin kehittämisen kysymykseen liittyvät asiat. Kehittämisen kysymysten pohjalta nousseet asiat täydensivät TOP10 – listan tuloksia ja sieltä nousi esille myös sellaisia asioita, jotka eivät olleet vielä aikaisemmin tulleet näkyville. Tulososiossa kuvaan ensin, mitä asioita TOP10 – teemoihin liittyy ja sen jälkeen kuvaan asiat, jotka syventävät ymmärrystä kehittämisen kohteena olevista kehittämisen kysymyksistä.

Sekä aivoriihen että oppimiskahvilan avulla saadut aineistot toimivat pohjana kehityskeskustelulomakkeiden kehittämistyöskentelylle. Aineistoista saatuja tuloksia (muun muassa TOP10 – teemojen asiat) tarkastelemalla varmistettiin, että toimivan lomakkeen ja kehityskeskustelun kannalta olennaiset asiat toteutuvat myös varsinaisella lomakkeella. Kehittämistyöni eräänlaisena pääaineistona toimii oppimiskahvilasta saatu aineisto, sillä siinä syvennyttiin aivoriihessä ideoituihin teemoihin syvällisemmin. Kehittämistyön avulla saatiin luotua lomakepohjat, mutta vielä tärkempänä tavoitteena oli kehittää kehityskeskustelukäytänteitä kokonaisuudessaan ja tärkein aineisto siihen tarkoitukseen saatiin tuotettua oppimiskahvilassa.

Tässä kehittämistyössä käytin aineistojen analyysimenetelmänä teemoittelua ja näin ollen siinä on hieman piirteitä sisällönanalyysistä, jonka tavoitteena on tuottaa tutkittavasta asiasta selkeä sanallinen kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin sekä aiheeseen liittyviin muihin tutkimustuloksiin. Teemoittelulla tarkoitan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä kehittämistyöhön osallistuneille (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 173). Teemoittelussa aineistosta etsitään ja erotellaan tietoa ja siinä pyritään yhdistämään teoreettinen ja empiirinen tieto lopullisia tutkimustuloksia varten (Eskola & Suoranta 2000, 175 – 182). Teemoittelua helpotti aivoriihestä saadun aineiston (muun muassa TOP10 – lista) jatkokehittely oppimiskahvilassa koko työyhteisön voimin. Teemoittelun avulla muodostin käsitellyistä aiheista kokonaisuuksia, joita avaan tarkemmin tulososiossa.

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan erittelyn ja tiivistämisen avulla sekä etsimällä eroja ja yhtäläisyyksiä. Sisällönanalyysi on tekstin analysointia ja siinä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla käytännössä millaisia tahansa, kuten esimerkiksi kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluja, puheita tai keskusteluja. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 103 – 108.) Analyysin avulla esiin nostetut teemat pohjautuvat tässä kehittämistyössä kehittäjän tulkintoihin muiden kehittämistyöhön osallistuneiden tuottamista kirjallisista aineistoista. Kehittämistyöskentelyssä eri henkilöt saattavat esittää saman asian täysin eri sanoin, mutta analyysivaiheessa ne koodataan kuitenkin samaan luokkaan. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Aineistoa analysoitaessa pyritään muodostamaan siitä kokonaiskuvaa erilaisten menetelmien (esim. erittely, tiivistäminen, yhdistely) avulla. Tarkoituksena analyysissä on pyrkiä selkeyttämään aineistoa sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2000, 138; Hirsjärvi & Hurme 2001, 143.) Aineistoa analysoimalla pyritään löytämään aineistoa kuvaavia yhteisiä käsitteitä ja lainalaisuuksia. Näin ollen tiivistämisen ja tulkitsemisen avulla aineistosta pyritään löytämään sellaisia yhteisiä ja eroavia piirteitä, joiden avulla opinnäytetyön lukija kykenee muodostamaan käsityksen kehittämistyön aineistosta. (Metsämuuronen 2006, 51, 255.) Tässä kehittämistyössä tiivistämistä, pilkkomista ja yhdistelyä ohjasivat työn kolme kehittämisen kysymystä sekä TOP10 – lista. Aivoriihen ja oppimiskahvilan aineistoista koottiin yhteen kuhunkin kehittämisen kysymykseen sekä aivoriihen TOP10 – listaan äänestettyyn teemaan liittyvät asiat. Kehittämisen tulokset kuvailtiin näihin kokonaisuuksiin perustuen tulosiosissa.

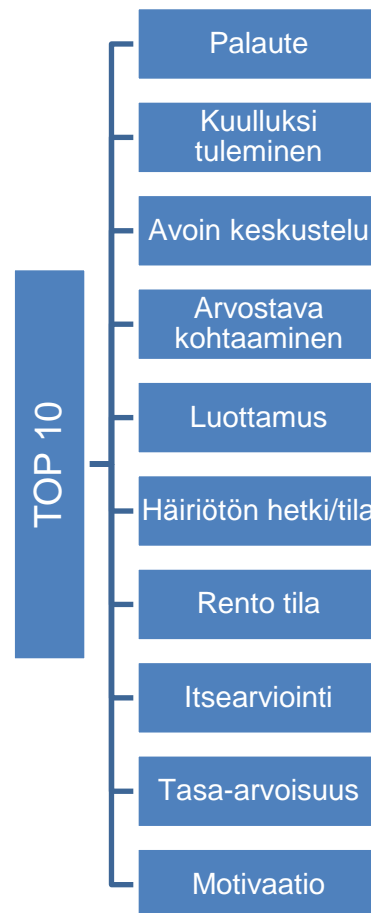
Ojasalon ym. (2009, 144) mukaan sisällönanalyysin avulla saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Yhdistelemällä käsitteitä saadaan vastauksia kehittämisen kysymyksiin. Tehdyn kehittämistyön tuloksia tulee selittää ja tulkita. Tulkinta tarkoittaa, että kehittäjä pohtii ja selkiyttää analyysistä esiin nousevia merkityksiä ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 229.) Aineiston analyysivaiheen loppupuolella aineistosta saatuja kokemuksia peilataan kehittämistyön teoreettiseen osuuteen (vrt. Ojasalo ym. 2009, 143 – 144). Haastatteluaineistosta esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa on ehkä jopa analyysin olennaisin osa. Ellei sitä tehdä, on olemassa vaara, että analyysi jää puolitiehen ja ulkokohtaiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 174.) Tässä kehittämistyössä yhteyksien tarkastelu tapahtui kokoamalla aineistoista esiin nousevat asiat teemojen ja kehittämisen kysymysten alle.

## 7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSIA

Tulososiossa ovat aivoriihen sekä oppimiskahvilan aineistoista esiin nousseet keskeiset asiat, joilla haettiin vastauksia kehittämisen kysymyksiin. Tulososiossa vertailen oman kehittämistyöni tuloksia aiheesta löytämäni teoriatietoon sekä muiden samaa aihetta käsittelevien tutkimuksien tuloksiin. Tulososio etenee oppimiskahvilassa käytettyjen pisteiden aiheiden mukaisesti. Ensin esitellään TOP10 – listan teemojen ympärille kootut tulokset ja sen jälkeen esitellään tuloksiin pohjautuen vastaukset tämän työn kehittämisen kysymyksiin; millainen on hyvä kehityskeskustelu, millaiset kehityskeskustelukäytänteet tukevat jaksamista ja työhyvinvointia sekä millainen on toimiva kehityskeskustelulomake.

### 7.1 Miten aivoriihen TOP10 toteutuu käytännössä?

Aivoriihityöskentelyn aineistoon oli kirjattuna paljon asioita, jotka tukevat työyhteisön mielestä toimivia kehityskeskustelukäytänteitä sekä takaavat onnistuneen kehityskeskustelun. Aivoriihen aineiston tuloksien analysointia helpotti jo käytännön toteutuksessa tehty yhteinen äänestys ja arviointi siitä, mitkä asiat ovat keskeisimpiä, kun pohditaan toimivia kehityskeskustelukäytänteitä. Äänestyksen perusteella listasin tulososioon asiat, jotka koettiin keskeisimmiksi tärkeysjärjestyksessä siten, että ylhäällä on eniten ääniä saanut teema. Nämä aivoriihen TOP10 – listan teemat otettiin yhteiseen käsittelyyn uudelleen oppimiskahvilassa. Oppimiskahvilassa niihin jokaiseen paneuduttiin syvällisemmin ja siksi olen avannut ne yksitellen tulososioon työyhteisön äänestyksen perusteella muodostetussa tärkeysjärjestyksessä. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Aivoriihen TOP10.

**Palaute.** Yksi tärkeimmistä välineistä esimiestyössä on palaute ja se nousi myös aivoriihen aineistosta voimakkaasti esille toimivia kehityskeskustelukäytänteitä poh-tiessamme. Äänestyksessä palaute sai eniten ääniä, yhteensä neljätoista plus-merkkiä. Kehittämistyön tuloksista ilmenee, että molemmat kehityskeskustelun osa-puolet tarvitsevat kykyä antaa ja vastaanottaa sekä positiivista että rakentavaa pa-lautetta. Lisäksi on tärkeää, että palaute annetaan oikein. Järvisen mukaan (2011, 134) esimies voi saada hyvinkin kielteisen vastareaktion antaessaan palautetta ja siksi on tärkeää, että palaute kohdistuu henkilön havaittavaan, konkreettiseen työ-suoritukseen tai -käyttäytymiseen. Lisäksi esimiehen on eri tilanteissa hyvä kertoa, mitä kielteisiä haittavaikutuksia ei-toivotulla tai virheellisellä toiminnalla on. Näin esi-mies voi varmistaa, että työntekijä ymmärtää käyttäytymisensä kielteiset vaikutukset

ja sitä kautta myös esimiehen puuttumisen tai kritiikin perusteet. (Järvinen 2011, 134.) Jos johtaja pitää mielessään, että eriävän näkemyksen esittäjä tuo uuden näkökulman ja näin lisäarvoa kokonaisuuteen, hän on vahvoilla. Siksipä kannattakin kuunnella aidosti kritiikin esittäjää. (Jabe 2010, 112.) Tärkeää on myös osata ottaa palaute vastaan. Ruohotien (2006, 123) mukaan ihmiset voivat hyväksyä palautteen, jonka seurauksena heidän oppimisensa ja suorituksensa voivat jatkossa parantua, tai he voivat torjua palautteen, mikä taas näkyy kiukkuna ja työhön sitoutumisen heikkenemisenä.

Usein työntekijä tietää itsekin, onko hän onnistunut työssään, mutta ei suinkaan aina. Etenkin silloin, jos tavoitteet ja tehtävät ovat epäselvästi määriteltyjä, työntekijällä saattaa ilmetä vaikeuksia arvioida, onko hän onnistunut tehtävissään esimiehen ja organisaation toivomalla tavalla. Tähän kehityskeskustelu on oiva työkalu, jolla esimies voi huolehtia, ovatko työntekijät tietoisia työnsä sisällöstä ja tavoitteista. Lisäksi kehityskeskustelun avulla varmistetaan, että jokainen työntekijä saa säännöllisesti palautteen työpanoksestaan. (Järvinen 2001b, 113.) Kiittäminen on tärkeä osa palautteenantoa. Kiittäminen menee varmimmin perille, jos se on henkilökohtaista ja kohdennettua. Usein kiitetty haluaa tietää, mistä häntä kiitetään. Yleinen selkään taputtelu ei yleensä sanottavasti motivoi, mutta kunnolla annettuna se on tehokasta. Tällöin se kohdistuu johonkin saavutettuun tavoitteeseen tai muuhun hyvään työpanokseen. Jos joku kiittää tehdystä työstä, tuntuu oma työ tärkeältä, koska silloin sillä on ollut jotain väliä. (Piha & Poussa 2012, 61 – 62.)

Samalla tavoin kuin alaiset odottavat esimieheltä palautetta, myös esimies tarvitsee alaisiltaan palautetta, tukea ja hyväksyntää. Palautteen avulla esimies voi kehittyä johtajana ja palautetta pyytämällä esimies saa selville, millaisena työntekijät kokevat hänen käyttäytymisensä ja miten se vaikuttaa heidän toimintaansa. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110 – 111.) Aarnikoivun (2008, 138) mukaan esimiehet kuvaavat ongelmaksi sen, että palautetta omasta toiminnasta saa kehityskeskustelussa kovin vähän. Kun esimies haluaa ja pyytää alaista antamaan palautetta omasta toiminnastaan, kysymyksenasettelulla on suuri merkitys. Tosin hyväkään kysymyksenasettelu ei auta, mikäli esimiehen ja alaisen välillä ei vallitse luottamukseen perustuva suhde, jossa voidaan avoimesti keskustella asioista ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista. (Aarnikoivu 2008, 138.)



Hyvät palautteen antamisen taidot ovat olennainen osa vuorovaikutustaitoja. Työyhteisön ja esimiehen taitojen kehittyminen palautteen vastaanottamisessa ja antamisessa luovat perustan hengittävälle ja joustavalle työyhteisölle. Tällaisessa yhteisössä uusiutuminen ja oppiminen mahdollistuvat. (Kaski & Kiander 2005, 113.) Järvisen (2001b, 16) mukaan johtamistyössä tarvitaan keskustelutaitoja ja keskustelua, koska sen avulla esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi sekä ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Tämän kehittämistyön tuloksista ilmenee, että organisaatiossa toivotaan, että palautteisiin voitaisiin myös palata, jotta uusien ja kehitettävien asioiden siirtäminen käytäntöön varmistettaisiin ja siihen voitaisiin tarvittaessa saada tukea. Lisäksi tuloksista nousi esiin ajatus siitä, että palaute ei ole yhtä kuin moite ja siksi palautetta ei tarvitse pelätä, vaan ennemminkin pyrkiä liittämään se positiiviseen kehittämisenäkökulmaan. Positiivisen ja rakentavan palautteen avulla on tarkoitus mennä eteenpäin.

Kehittämistyön tulosten perusteella arvostava kohtaaminen ja muun muassa eleet vaikuttavat suuresti myös palautteen antamisessa. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 61) mukaan palaute on viestintää, joka ilmenee sekä sanallisena että sanattomana, niin kuin kaikki muukin viestintä. Se ilmenee sanojen ja tekojen lisäksi myös ilmeinä ja eleinä. Huonosti annettu palaute voi helposti aiheuttaa kitkaa osapuolten välille, siksi kannattaa miettiä kuinka palautetta antaa. Oikein annettu palaute on ikään kuin lahja, joka kehittää ja motivoi toista osapuolta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 61, 63.)

**Kuulluksi tuleminen.** Kuulluksi tulemisen kokemus ja sen tarve kehityskeskusteluissa, nousi selkeästi esille kehittämistyön aineiston tuloksista. Kuulluksi tuleminen äänestettiin aivoriihiyöskentelyssä toiseksi tärkeimmäksi asiaksi toimivissa ja jaksamista tukevissa kehityskeskustelukäytänteissä. Äänestyksessä kuulluksi tuleminen sai yhteensä kaksitoista plus-merkkiä. Työyhteisössä peräänkuulutettiin läsnäoloa hetkessä sekä sitä, että kehityskeskustelu ei ole liian esimiesjohtoinen vaan työntekijän ääni pääsee kuuluviin riittävästi. Kuulluksi tuleminen edellyttää toiselta osapuolelta taitoa kuunnella sekä aitoa kiinnostusta toisen sanomisia kohtaan. Kehittämistyön tulosten perusteella kokemus kuulluksi tulemisesta tukee jaksamista ja lisää luottamusta esimieheen ja koko organisaatioon.

Esimiehen kannattaa kuunnella työntekijää herkällä korvalla sekä antaa hänelle tilaa avautumiseen, kysyä paljon ja olla tilanteessa sataprosenttisesti läsnä (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 91). Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että työntekijät toivovat, että esimies kohtaa asian lisäksi myös tunteen sen takana. Lisäksi tulokset kertovat, että kuulluksi tulemisen kokemus voi laukaista positiivisen kierteen, jonka kautta alainen kokee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi.

**Avoin keskustelu.** Avoin keskustelu äänestettiin aivoriihityöskentelyssä kolmanneksi (yksitoista plus-merkkiä) tärkeimmäksi tekijäksi kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että toimivien kehityskeskustelukäytänteiden kannalta on ensiarvoisen tärkeää kyetä keskustelemaan avoimesti. Tulosten perusteella avoin keskustelu perustuu luottamukseen ja vaatii kummaltakin kehityskeskustelun osapuolelta avoimuutta ja pyrkimystä siihen. Lisäksi tuloksista selvisi, että ennakkoluulottomuus, rehellisyys ja aktiivinen kuuntelu tukevat avoimen keskustelun toteutumista. Alaiset kokivat tärkeäksi, että esimies on helposti lähestyttävä ja viestii myös eleillään avoimuutta. Erityisesti esimiehen toivotaan osaavan ottaa eriävät kommunikointitavat rakentavalla tavalla huomioon sekä huolehtivan siitä, että kehityskeskustelussa edetään työntekijän ehdoilla, eikä keskustelusta tule liiaksi esimiesjohtoinen. Tuloksista selvisi myös, että keskustelun avoimuuteen voi vaikuttaa osaltaan myös yllättävän paljon ne lähtökohdat ja taustat, joista keskusteluun tullaan sekä juuri senhetkinen tunnetila.

Avoimuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi oman sisimpänsä paljastamista. Omien ajatusten ja tunteiden kirjon näyttäminen ei välttämättä ole helppoa, vaan vaatii voimaa. Avoimuuden synonyymina voidaan pitää itsensä likoon laittamista. Avoimuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että koko oma tunne-elämä pitäisi kääntää perin pohjin nurin, vaan pikemminkin sitä, että valitsee osan omista tunteista ja ajatuksista sekä ottaa vastaan toisen ajatukset ja tunteet. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 30.) Mikael Jungnerin (2012, 233) mukaan avoimuus on yrityskulttuurissa öljy, joka voi telee luovuuden ja innostuksen näkymättömät rattaat.

Avoin vuorovaikutus esimiestyössä tarkoittaa sitä, että esimies pyrkii kertomaan asiat aina suoraan niille, joita ne koskevat. Tällöin lähtökohtana toimii ihmisen itsemääräämispyrkimyksen kunnioittaminen, mikä merkitsee sitä, että työntekijät haluvat kuulla henkilökohtaisesti ja totuudenmukaisesti, mitä heidän toiminnastaan

ajatellaan työyhteisön sisällä. Palautteen avulla henkilö voi saada tiedon oman toimintansa vaikutuksista ja muuttaa käyttäytymistään. (Järvinen 1998, 57.)

Millaista sitten on hyvä vuorovaikutus? Isotalus & Rajalahti (2017, 169) kirjoittavat kirjassaan hyvän vuorovaikutuksen olevan suoraa ja rehellistä, mikä viittaa siihen, ettei johto pyri väistämään omaa vastuutaan, antamaan vääristynyttä kuvaa tilanteesta tai luomaan valheellisia odotuksia. Suoraan sanominen ei tarkoita pidäkkeetöntä viestintää, vaan toisen osapuolen kunnioitus on edellytys hyvälle vuorovaikutukselle. Lisäksi hyvä vuorovaikutus on tavoitteellista ja vastavuoroista eli ei vain puhetta vaan myös kuuntelemista. (Isotalus & Rajalahti 2017, 169.) Meretniemen (2012, 13) mukaan rauhoitettu kahdenkeskinen keskusteluhetki antaa esimiehelle ja työntekijälle mahdollisuuden tutustua toisiinsa tarkemmin, rakentaa yhteistä tasa-vertaista kumppanuutta, parantaa keskinäistä vuorovaikutusta sekä varmistaa, että molemmat ymmärtävät työn keskeiset asiat samalla tavalla.

**Arvostava kohtaaminen.** Arvostava kohtaaminen nousi aineistosta yhtenä hyvin keskeisenä tekijänä kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta. Se sai aivoriihi-työskentelyyn liittyvässä äänestyksessä yhteensä yhdeksän plus-merkkiä. Kun asiaa avattiin keskustellen, tärkeimpiä asioita siihen liittyen olivat huolellinen valmistautuminen, häiriötön hetki, motivaatio, ennakkoluulottomuus, rehellisyys, kuunteleminen sekä se, että keskustelulle varataan riittävästi aikaa ja asian lisäksi kohdataan myös tunne. Eleiden koettiin vaikuttavan suuresti siihen, millaisen viestin antaa keskustelukumppanilleen; muun muassa arvostaako vai väheksyykö tai onko aidosti kiinnostunut toisen sanomisista. Tulosten perusteella arvostava kohtaaminen takaa sen, että työntekijä kokee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi. Arvostava kohtaaminen ja sen sisällään pitämät asiat liittyivät olennaisesti myös kaikkiin muihin TOP10-listassa oleviin käsitteisiin.

Huolellinen valmistautuminen kehityskeskusteluun ennakkoon viestittää siitä, että se otetaan vakavasti. Se myös kertoo, että kunnioitat keskustelukumppaniasi, itseäsi ja keskustelua. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 125.) Arvostava vuorovaikutus perustuu siihen, että tunnustamme ihmisten olevan erilaisia ja voivan katsoa asioita eri näkökulmista. Ideana siinä on, että toista arvostetaan niin, että hänen näkökulmiaan kuunnellaan eikä häntä sivuuteta. Perustellusta syystä voidaan kuitenkin olla eri mieltä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 122.) Esimies voi parhaiten

osoittaa kiinnostusta alaista kohtaan kuuntelemalla, vastaamalla kysymyksiin sekä paneutumalla ideoihin ja uusiin kehittämisen tarpeisiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimiehen täytyy tuntea itsensä ja omat toimintatapansa. Keskustelu on kahden ihmisen välistä vuoropuhelua ja kuuntelua, jossa molemmilla on mahdollisuus oppia ja saada irti hyötyjä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 72.)

**Luottamus.** Luottamus koettiin työyhteisössä yhdeksi tärkeimmistä peruspilareista onnistuneelle kehityskeskusteluille ja se sai aivoriihiyöskentelyn äänestyksessä yhteensä kahdeksan plus-merkkiä. Tulosten perusteella on tärkeää, että sekä työntekijä että esimies voivat luottaa siihen, että puhutut asiat säilyvät luottamuksellisina ja sovitut asiat hoituvat. Lisäksi tärkeänä koettiin, että kehityskeskustelussa voi puhua myös niistä henkilökohtaisista asioista, jotka vaikuttavat työntekoon. Tulosten perusteella avoin keskustelu ja arvostava kohtaaminen tukevat luottamuksen syntymistä. Kärkkäisen (2005, 31) mukaan luottamus on ihmisten välistä kanssakäymistä, solidaarisuutta ja rehellisyyttä. Parhaiten luottamuksen ilmapiiriä rakennetaan avoimella ja reilulla vuorovaikutuksella. Luottamus voidaan määritellä myös keskinäisesti tunnetuiksi pelisäännöiksi siitä, kuinka yhdessä tuotettua tai toisesta osapuolesta saatavilla olevaa tietoa käytetään liiketoiminnassa. Saavutetun luottamuksen määrään voidaan sanoa olevan suoraan verrannollinen organisaation tai yksilön toimintamahdollisuuksiin. Siellä missä on luottamusta, on varaa olla myös avoimia. (Kärkkäinen 2005, 32 – 33.)

Luottamuksen rakentamiseen sisältyy tasapuolinen ja oikeudenmukainen käyttäytyminen sekä rehellisyys. Tärkeää on myös pitää sanansa ja lupauksensa, kantaa vastuunsa sekä toimia johdonmukaisesti ja rohkeasti. Luottamus alaisen ja esimiehen välillä synnyttää turvallisuutta. Turvallisuus taas luo pohjaa sille, että työntekijät suostuvat venymään, jopa ylittämään itsensä tai kokeilemaan osaamisensa rajoja. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 70.) Myös Åhman (2004, 51) kirjoittaa kirjassaan, että luottamus luodaan rehellisyydellä ja oikeudenmukaisuudella. Lisäksi avoimuuden ja aitouden kokemus sekä arvojen mukainen toiminta ovat hänen mukaansa tärkeitä luottamuksen syntymiselle (Åhman 2004, 51).

Hyvä työkuulttuuri rakentaa perustan hyvälle työilmapiirille ja luottamukselle. Luottamuksen ilmapiirin syntyminen vaatii johdon sitoutumista ja sitä, että johto arvioi omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. Hyvä lopputulos edellyttää myös

henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa osaltaan ilmapiiriin. Myönteisen ilmapiirin luominen edellyttää, että ihmiset kokevat itsensä tasaveroisiksi. (Kärkkäinen 2005, 36 – 37.) Jaben (2010, 114) mukaan työilmapiiri on viime kädessä esimiehen vastuulla. Alaisten kokemusten karvoittamiseksi tehdään usein ilmapiirikartoituksia, joiden avulla voidaan saavuttaa paras tulos, mikäli työyhteisössä aidosti yhteistoimin pohditaan, mitä tulosten parantamiseksi tehdään. (Jabe 2010, 114.)

**Häiriötön hetki/tila.** Häiriötön hetki ja tila nähtiin työyhteisössä erittäin tärkeäksi tekijäksi kehityskeskustelun onnistumista ajatellen. Aivoriihiyöskentelyn äänestuksessa sitä oli äänestänyt plus-merkein yhteensä seitsemän työntekijää. Meretniemen (2012, 113) mukaan kehityskeskustelu ei todennäköisesti pääty tuloksellisesti ja positiiviseen mielentilaan, jos toinen keskustelun osapuolista vilkuilee kelloa tai kännykän näyttöä nähdäkseen, kuka soittaa tai keneltä tulee viestejä. Kiirehtiminen asioiden käsittelyssä ja levoton liikehdintä osoittavat, että henkilö ilmeisimmin olisi mieluusti jossain muualla sillä hetkellä. (Meretniemi 2012, 113.) Myös kehittämistyön tuloksista ilmeni, että ulkopuolisten häiriötekijöiden (esimerkiksi toisten työntekijöiden tai asiakkaiden aiheuttamat keskeytykset, puhelut, viestit) minimoiminen on ensiarvoisen tärkeää kehityskeskustelun onnistumisen kannalta. Osapuolten huomion keskittyminen toinen toiseensa sekä meneillään olevaan keskusteluun, viestii arvostamisesta ja aidosta kiinnostuksesta.

Keskustelutilanteen onnistumisen näkökulmasta on tärkeää kiinnittää huomiota myös keskustelutilanteen puitteisiin eli tilaan ja ajankohtaan liittyviin seikkoihin. Tilan, jossa keskustelu käydään, tulee ehdottomasti olla rauhallinen ja keskustelun tulisi voida edetä ilman kolmansien osapuolien aiheuttamia keskeytyksiä ja huolta siitä, että sillä on muita kuulijoita. (Aarnikoivu 2008, 127.) Kehittämistyöskentelyyn liittyvissä keskusteluissa työyhteisöstä nousi ehdotus, että kehityskeskustelut pidettäisiin muualla kuin yksikössä ja ehdotus sai paljon kannatusta. Tuloksista ilmeni selvästi, että tilalla on suuri merkitys keskustelun onnistumiselle.

**Rento ilmapiiri.** Kehittämistyön tuloksista nousi voimakkaasti esille, että ilmapiirillä on suuri vaikutus kehityskeskustelun onnistumiselle. Kuusi työyhteisön jäsentä äänesti aivoriihessä ilmapiirin plus-merkein seitsemän tärkeimmän asian joukkoon. Tulosten perusteella kehityskeskustelun pitäisi olla rento, mutta asiapitoinen.

Yhteisen pohdinnan perusteella esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä ja tasa-vertainen suhteessa alaiseen, jotta ilmapiiri voisi olla rento ja otollinen hyvälle kehityskeskustelulle. Myös Leena Simosen (2017, 49) kehittämistyön tuloksista selvisi, että kehityskeskustelutilanteita tulisi saada rennommaksi. Simosen opinnäytetyön aiheena oli ryhmäkehityskeskustelumallin kehittäminen.

**Itsearviointi.** Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että työyhteisön mielestä itsearviointi kuuluu tärkeänä osana kehityskeskusteluun. Aivoriihityöskentelyyn liittyvässä äänestyksessä itsearviointi sai yhteensä neljä plus-merkkiä. Lisäksi kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa nousi esille, että itsearviointia tukee esimiehen antama palaute. Tulosten perusteella on tärkeää, että työntekijä miettii ja tekee itsearvioinnin valmiiksi etukäteen. Lisäksi tärkeiksi asioiksi itsearviointiin liittyen koettiin rehellisyys, luottamus sekä aito kiinnostus. Kehittämistyöskentelyssä tuli ilmi, että ilman näitä asioita, työntekijä ei välttämättä uskalla heittäytyä arvioimaan itseään totuudenmukaisesti, eikä näin ollen saa itsearvioinnista kaikkea hyötyä irti.

Itsestä tehty arvio ja palaute siitä, kuinka henkilö toimii muiden käsityksen mukaan, on hyvin arvokasta kehityksen kannalta (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 79). Esimiehet ja työntekijät tarvitsevat sekä itsearviointia että muiden palautetta omasta toiminnastaan. Oman suorituksen arvioiminen voi olla tehokasta, mutta pelkän itsearvioinnin ongelmaksi saattaa nousta se, että henkilö ei välttämättä tunnista oikein sitä, miten näkyy muille ihmisille ja miten hän itse vaikuttaa muihin (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 134). Johtaja, joka toimii kuten valmentaja, auttaa työntekijää arvioimaan lähtökohtia sekä tunnistamaan tärkeimmät kehittämiskohteet. Valmentava johtajuus antaa kummallekin osapuolelle näkökulmia henkilökohtaiseen pätevyyteen. (Vrt. Chapman, Best & Casteren 2003, 53.)

**Tasa-arvoisuus.** Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että tasa-arvoisuus on tärkeää kehityskeskusteluissa. Tasa-arvoisuus sai aivoriihityöskentelyyn liittyvässä äänestyksessä yhteensä kolme plus-merkkiä. Tulosten perusteella arvostava kohtaaminen viestii tasa-arvoisuudesta. Tasa-arvoisuus on tärkeää sekä varsinaisessa kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa että alaisten välillä suhteessa esimieheen; muun muassa koulutusmahdollisuuksia on tarjottava tasavertaisesti ja kehityskeskustelujen tulee toteutua kaikille samalla tavoin ja yhtä usein.

Juuti (2005, 144) kirjoittaa kirjassaan ihmisten haluavan, että heitä kuunnellaan ja että heidän kanssaan ollaan tasavertaisessa kanssakäymisessä. Tasavertainen vuorovaikutus tarkoittaa tunteiden tasolla tapahtuvaa aitoa vuorovaikutusta, jossa ihminen puhuu ihmiselle ja jossa sydän kuuntelee toista sydäntä. (Juuti 2005, 144.) Kehittämistyön tuloksista käy ilmi, että kehityskeskustelu ei saa olla liian esimiesjohtoinen, jolloin työntekijän oma ääni ja toiveet jäävät taka-alalle. Tuloksien perusteella aidolla kiinnostuksella ja aktiivisella kuuntelulla voidaan viestiä tasa-arvoisuudesta. Lisäksi riittävä tiedottaminen ja tiedon jakaminen organisaation asioista sekä varmuus työn linjauksista koettiin asioiksi, jotka lisäävät tasa-arvoisuutta.

**Motivaatio.** Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että myös motivaatio on tärkeä tekijä kehityskeskustelun onnistumiselle. Aivoriihen äänestyksessä motivaatio sai kaksi plus-merkkiä. Tulosten perusteella kehityskeskusteluun osallistuvien motivaatiosta kertoo se, kuinka hyvin kehityskeskusteluun on valmistauduttu ja onko itse keskusteluhetkeen panostettu; onko keskusteluun esimerkiksi varattu riittävästi aikaa. Tuloksista selvisi myös, että motivaatioon osallistua kehityskeskusteluun täydellä intensiteetillä, vaikuttaa senhetkinen tunnetila sekä arvostava suhtautuminen puolin ja toisin. Mikäli työntekijä kokee, että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia ja hän tulee kuulluksi, on usein myös motivaatio hyvällä tasolla. Aarnikoivu (2008, 153) mukaan esimies ei voi yksinään synnyttää motivaatiota henkilöstölle. Esimies ja organisaatio voivat kuitenkin panostuksillaan tukea motivaation syntymistä. Esimies, joka toteuttaa toiminnassaan kumppanuusjohtamisen periaatteita, tiedostaa tämän. (Aarnikoivu 2008, 153.) Toivon johtaminen korostaa onnistumisia, mutta se vaatii esimieheltä myönteistä ja positiivista ajattelua (Kinnunen 2006, 166).

Kehityskeskustelut ovat esimiehelle loistava tilaisuus kiittää työntekijöitään tehdystä työstä, onnistuneista suorituksista ja toisaalta siinä voidaan ottaa esille myös mahdollisesti puutteellinen suoritus tai epätoivottu kehitys. Lisäksi keskustelussa johdolla on tilaisuus opastaa alaisiaan henkilökohtaisesti ja luottamuksellisesti, miten työntekijä voisi toimia onnistuakseen vieläkin paremmin ja kehittyäkseen työssään. Palaute toimii kehittämisen energian lähteenä ja siksi sitä kannattaakin käyttää kaiken aikaa, mikäli tavoitteena on toiminnan jatkuva terästäminen. Palautetta tulee antaa molempiin suuntiin; esimies työntekijöille suoriutumisesta työssä ja työntekijä esimiehelleen onnistumisesta esimiestyössä. Oikein annettu palaute toimii yhtenä

parhaimmista motivaation nostajista. Palautteen puute taas tappaa tehokkaasti motivaation. (Meretniemi 2012, 25, 105.) Motivaatiolla on suuri merkitys työhön sitoutumisessa ja energian suuntaamisessa työtehtäviin. Palaute toimii parhaimmillaan motivaationa kohti tavoitteita. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 173.)

Yksilön työmotivaatiota tukee mahdollisimman avoin, tasapuolinen ja kaikkiin suuntiin tapahtuva viestintä. Lisäksi itsensä kehittämisen ja kasvun tarpeisiin liittyen oppimisella (työn rikastaminen, työn kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet) ja kehitymisellä sekä kehittämishetkillä on suuri merkitys työmotivaatiolle. Dialogisen johtamisen ja kehittämisen periaatteiden mukaisesti työntekijöitä tulisi kannustaa uusien ideoiden sekä kehittämisehdotusten esittämiseen ja viedä niitä myös käytännön tasolle yhteisen dialogin ja reflektoinnin avulla. (Vrt. Syvänen ym. 2015, 133 – 134.)

## **7.2 Millainen on hyvä kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelujen idean selvittäminen koko työyhteisön kesken on ensimmäinen askel niiden tekemisessä työyhteisölle merkittäviksi sekä tulevaa toimintaa ohjauviksi. Mikäli keskustelun osapuolilla on kehityskeskustelusta hyvin erilaiset odotukset, seurauksena voi olla pettymys. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 240.) Jokaisella työyhteisön jäsenellä on asemastaan ja tehtävästään johtuen omat käsityksensä ja odotuksensa kehityskeskustelujen suhteen. Siksi onkin tärkeää kehityskeskusteluun valmistauduttaessa varmistautua siitä, että osapuolten käsitykset ja odotukset ovat samansuuntaiset. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 65.) Nämä asiat tulivat esille myös kehittämistyössäni. Työyhteisössäni toivotaan, että muun muassa roolit ja työnjako kehityskeskustelussa ovat selkeät ja kehityskeskustelun ”punainen lanka” on ennalta kaikkien tiedossa. Tuloksien perusteella tätä voisi tukea, jos keskustelun osapuolilla olisi tiedossa etukäteen keskusteluun liittyviä kysymyksiä ja aiheita.

Kun keskustelun osapuolet ymmärtävät kehityskeskustelun merkityksen ja hyödyt, siihen myös valmistaudutaan huolellisemmin (Aarnikoivu 2008, 123). Kehityskeskustelussa käsiteltävät aihealueet ja asiat vaativat lähes poikkeuksetta pohtimista etukäteen. Valmistautumisella on suora vaikutus keskustelun laatuun. Riittämätön valmistautuminen johtaa helposti siihen, etteivät osapuolet kykene tuomaan julki



perusteltuja mielipiteitä ja näkemyksiä käsiteltävistä asioista parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin myös keskustelu saattaa jäädä pintapuoliseksi, eikä asioihin kyetä pureutumaan kovinkaan syvällisesti. (Aarnikoivu 2010, 87.) Pinnalliselle kehityskeskustelulle on tyypillistä, että niistä muodostuu alaisen kuulustelutilanteita tai toiminnan selittelytilaisuuksia. Tällöin keskusteluja käydään vain, koska niitä kuuluu käydä, eikä niiden nähdä olevan tilaisuuksia kehittää esimies-alaisuhdetta. (Autio, Juuti & Wink 2011, 22.) Myös kehittämistyön tuloksista ilmeni huolellisen valmistautumisen merkitys. Tulosten perusteella työyhteisö kokee, että etukäteen täytettävät lomakkeet tukevat valmistautumista.

Kehityskeskustelun onnistumista voidaan tukea varmistamalla, että keskustelun osapuolilla on riittävä kuva organisaation toiminnasta ja tulevista päämääristä. Lisäksi on tärkeää, että työntekijöillä on todelliset mahdollisuudet suunnitella omaa työtään sekä osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. Hyvälle keskustelulle on tunnuksenomaista, että sitä hallitsevat ennen muuta tulevaisuus ja työn tavoitteet. (Palmu 2003, 161.) Kehittämistyön tulosten perusteella organisaatiossa pidetään tärkeänä, että työntekijät saavat riittävästi tietoa toiminnan tämän hetken tilanteesta ja tulevaisuudesta. Myös Valpola (2000, 164) toteaa kirjassaan kehityskeskustelun onnistumisen edellyttävän tietoa organisaation visiosta ja tavoitteista.

Kehittämistyön tuloksista selvisi, että työyhteisö toivoo kehityskeskusteluja aiempaa useammin, vähintään kaksi kertaa vuodessa, ja että ne toteutuvat säännöllisesti. Aino-Marja Rajaneva (2002) on tehnyt lisensiaattitutkimuksen, jonka aiheena on suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Rajanevan (2002, 93) tutkimus paljasti trendin, jonka mukaan nykyään suositaan aiempaan verrattuna lyhytkestoisempia, mutta useammin toteutuvia kehityskeskusteluja.

Mahdolliset arvostiridat nousivat kehittämistyön tuloksista yhtenä mahdollisista tekijöistä, jotka saattavat nakertaa kehityskeskustelujen onnistumista. Siksi erityisesti esimiehen on tärkeää ottaa huomioon arvojen merkitys kehityskeskusteluissa sekä muutenkin omassa johtamistyössään. Junnolan ja Juutin (1997, 6) mukaan arvot edustavat sekä persoonallisuuden että organisaatiokulttuurin syvärakenteen keskeistä sisältöä. Arvoilla on sosiaalistumis- ja sisäistämisprosessien sekä ammatillisten roolien omaksumisen ja taitojen käytön kautta yksilöä ja organisaatiota yhdistävä sekä niiden välisiä prosesseja välittävä merkitys. (Junnola & Juuti 1997, 6).

Luovuus ja sen hyödyntäminen nousivat esiin kehittämistyön tuloksista. Luovuus ja itsensä toteuttaminen lisää hyvinvointia henkilökohtaisessa elämässä, mutta kehittämistyön tuloksien perusteella se voidaan valjastaa tukemaan jaksamista myös työyhteisössä. Samaa mieltä asiasta on myös Sydänmaalakka (2009, 180), sillä hänen mukaansa jokaisen ihmisen potentiaali luovuuteen tulisi hyödyntää työyhteisöissä; itseään toteuttava luovuus ja uuden oppiminen ovat tärkeä osa psyykkistä terveyttä ja ihmissyyttä.

Tiivistettynä kehittämistyön tuloksista ilmeni, että toimivaan kehityskeskusteluun varataan riittävästi aikaa ja että myös palkka-asioista voidaan keskustella. Toimiva kehityskeskustelu on tulosten perusteella vastavuoroinen, rehellinen, rento, rauhallinen, luottamuksellinen sekä vie asioita eteenpäin ja keskittyy työntekijään. Jotta kehityskeskustelu onnistuu, se vaatii molemminpuolista valmistautumista etukäteen. Tulosten perusteella kehityskeskusteluja toivottaisiin pidettävän jossain muualla kuin työmaalla. Kehittämistä työyhteisön keskellä tarvitaan, jotta keskustelu olisi aidosti vuoropuhelu ja se olisi avointa keskustelua, joka sisältää myös rakentavan palautteen antamista.

### **7.3 Millaiset kehityskeskustelukäytänteet tukevat jaksamista ja työhyvinvointia?**

Kehittämiseen osallistuneen työyhteisön mukaan työhyvinvointia tukevat käytänteet lähtevät liikkeelle siitä, että työnantaja pitää tärkeänä sitä, miten työntekijä voi ja on aidosti kiinnostunut siitä, mitä työntekijälle kuuluu. Oppimiskahvila-menetelmän avulla saatujen kehittämistyön tulosten perusteella kuulluksi tuleminen tukee jaksamista. Lisäksi tuloksista ilmenee, että organisaation jäsenten mielestä työhyvinvointia edistävät kehityskeskustelukäytänteet takaavat säännöllisen kontaktin lähiesimiehen ja työntekijän välille painottuen työn ydinsisältöihin.

Esimiehen tuki ja neuvot haastavissa tilanteissa koettiin työyhteisössä työhyvinvointia tukeviksi asioiksi. Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että työntekijät toivovat kehityskeskusteluissa saavansa esimieheltään ohjausta. Tuen ja itsenäisen työskenteilyn yhtälö ei ole kuitenkaan johtamisen näkökulmasta helppo yhtälö. Järvisen (2011, 111) mukaan suurin osa työntekijöistä haluaa kyetä toimimaan työssään melko

itsenäisesti, mutta se ei kuitenkaan poista tuen ja avun tarvetta. Lisäksi työntekijät ovat yksilöllisiä: toisen mielestä esimies puuttuu liikaa ja toinen taas toivoisi häneltä paljon enemmän apua (Järvinen 2011, 112).

Tulosten perusteella työyhteisö on sitä mieltä, että hyvä johtaja saa työntekijän osallistumaan ja innostumaan sekä toimii ”tiiminjohtajana”. Kehittämistyöskentelyn pohjalta selvisi, että johtamisen tulee olla jämäkkää, määrätietoista ja johtajalla tulee itsellään olla perustehtävä hallussa. Hyvä johtaja on tulosten mukaan suhteessa alaiseen ihmisenä tasavertainen, läsnä oleva, perillä asioista sekä myönteinen kehitysideoille. Tulosten perusteella lähiesimiehellä on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja parhaimmassa tapauksessa hyvä ilmapiiri synnyttää työniloa. Säännöllisesti pidettävät, vähintään kaksi kertaa vuodessa tai tarvittaessa vielä useammin, toteutuvat kehityskeskustelut tukevat tulosten perusteella työssäjaksamista. Lisäksi työyhteisö piti tärkeänä, että kehityskeskustelukäytänteet toteutuvat tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Tuloksista ilmeni, että työyhteisössä toivottaisiin kehityskeskusteluita järjestettävän myös pitempiäaikaisille sijaisille, eikä vain vakituisessa työsuhteessa oleville työntekijöille.

Arvostaminen, avoimuus ja luottamuksellisuus ovat kehittämistyöhön osallistuneen työyhteisön mielestä asioita, joiden toteutuminen kehityskeskusteluissa tukee työntekijän jaksamista. Avoin ilmapiiri ja arvostava kohtaaminen tukevat taas näiden toteutumista. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tulosten perusteella myös tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Erityisesti positiivisen palautteen saamisen koetaan nostavan työhyvinvoinnin tasoa. Järvisen (2011, 134) mukaan palautteenannossa esimiehen on usein hyvä nostaa esiin työntekijän onnistumisia sekä myönteisiä puolia. Positiivisen palautteen avulla esimies pyrkii estämään sen, ettei työntekijälle synny yksipuolista ja vääristynyttä mielikuvaa siitä, että hänen toiminnassaan nähdään vain puutteita. Mikäli työntekijällä on heikko itseluottamus, positiivisen palautteen antaminen on erityisen tärkeää. (Järvinen 2011, 134.)

Tulosten perusteella myös esimiehen jaksamisesta on tärkeää pitää huolta. Esimiehen jaksaminen on erittäin merkittävä asia sekä hänen itsensä että koko työyhteisön toiminnan kannalta. Jos esimies, projektipäällikkö tai tiimin vetäjä uupuu, se alkaa hyvin nopeasti heijastua kielteisesti myös hänen johtamansa ryhmän toimintaan.

Esimies on ikään kuin keulakuva, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään luoda ja pitää yllä innostusta ja työmotivaatiota. (Vrt. Järvinen 2001a, 145.)

#### **7.4 Millainen on toimiva kehityskeskustelulomake?**

Kehittämistyön tuloksista ilmeni, että toimiva kehityskeskustelulomake jättää tilaa keskustelulle, mutta on toisaalta myös syvälinen ja antaa työntekijälle mahdollisuuden painottaa aiheita. Kehittämiseen osallistuneen työyhteisön mielestä lomakkeessa on tärkeää käsitellä työhyvinvointia ja sitä, mikä motivoi työssä. Oma rooli työyhteisössä nousi tulosten perusteella tärkeäksi asiaksi kirjoittaa auki lomakkeelle. Siinä tulisi käydä läpi työtehtäviä sekä pohtia kuormittavia tekijöitä. Lomakkeen toivottiin olevan lyhyt, mutta ytimekäs sekä helposti vastattava. Itsearviointi kuuluu tulosten perusteella tärkeänä kohtana lomakkeeseen. Toimivalla kehityskeskustelulomakkeella ei tulosten perusteella kysytä itsestäänselvyyksiä, mutta kehittämisen tavoitteet kirjataan yhdessä ylös ja myös niiden seurannasta sovitaan. Työyhteisön toivomus on, että kehityskeskustelussa palataan edelliseen keskusteluun ja käydään läpi siellä asetetut tavoitteet ja niiden toteutuminen.

Kehityskeskustelulomakkeessa on olennaista, että siinä nostetaan esiin keskustelun pääteemat eli tavoitteet, tulokset sekä henkilökohtainen kehittyminen. Seuraavan kauden tavoitteista sovittaessa on tärkeää sopia myös mittareista. Tuloksia mietittäessä arvioidaan mennyttä kautta, omaa suoriutumista työssä sekä annetaan palautetta molemmiin puolin. Henkilökohtainen kehittyminen pitää sisällään osaamisen kartoittamisen sekä kehityssuunnitelman luomisen. (Aarnikoivu 2010, 82 – 83.) Tämän kehittämistyön tulosten perusteella palautekohta lomakkeella on ensiarvoisen tärkeä. Lisäksi vahvuuksien esille nostaminen ja niiden mahdollinen lisähyödyntäminen kuuluvat keskusteluun ja ne tulisi olla myös lomakkeella etukäteen pohdittavina. Työyhteisön mukaan lomakkeella olisi myös hyvä olla tilaa työntekijän kehittämisehdotuksien sekä lisäkoulutustarpeiden ja -mahdollisuuksien kirjaamiselle.

Toimivaa kehityskeskustelulomaketta pohdittiin koko työyhteisön voimin oppimiskahvilan neljännellä pisteellä ja alustavan lomakkeen kehittämiseen osallistui työyhteisöstä yhteensä viisi jäsentä. Yhdessä kehitetyt kehityskeskustelulomakkeet löytyvät tämän opinnäytetyön lopusta liitteinä. (Liitteet 1. ja 2.)

## 8 POHDINTA

Lastensuojelutyö on muun työelämän tavoin jatkuvassa muutoksessa ja edellyttää työntekijöiltä muuntautumiskykyä, kehittymistä ja joustavuutta. Haastavissa tilanteissa vaaditaan paljon myös voimavaroja, jolloin jaksaminen joutuu koetukselle. Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat viime vuosina olleet paljon tapetilla myös organisaatiossa, johon tämä kehittämistyö on tehty. Toimivat kehityskeskustelukäytänteet ovat yksi tapa tukea työhyvinvointia ja jaksamista. Tämän kehittämistyön tulokset kertovat, että toimivat kehityskeskustelukäytänteet ja hyvä esimies-alaisvuorovaikutus tuovat puhtia lastensuojeluyksikön arkeen niin jaksamisen kuin työn tuloksellisuuden näkökulmasta. Toimivien kehityskeskustelukäytänteiden ja hyvän vuorovaikutuksen tunnuspiirteitä ovat avoimuus, arvostava kohtaaminen, luottamus, dialogisuus sekä toimivat palautekäytännöt. Lisäksi kehittämistyön tuloksista ilmeni, että kehityskeskusteluihin ja niiden onnistumiseen vaikuttaa erityisesti huolellinen valmistautuminen ja esimiehellä on siinä merkittävä asema.

Koen tämän kehittämistyön merkitykselliseksi kyseiselle organisaatiolle, koska tulokset perustuvat koko henkilöstön näkemyksiin kehittämistarpeista ja kehittämistyötä on tehty ja tullaan jatkossa tekemään yhdessä. Kehittämistyöllä voi olla hyviä vaikutuksia myös kilpailukykyyn, sillä työhyvinvointiin panostavalla organisaatiolla on mahdollisuuksia säilyttää kilpailukyky työmarkkinoilla. Organisaation kehityskeskustelulomake oli aiemmin pitkä ja raskas, eikä se toiminut. Lopulta se jätettiin kokonaan pois käytöstä, eikä sekään ollut hyvä toimintamalli. Lisäksi ennen kehittämistyöskentelyn aloittamista oli kulunut vuosi niin, että kehityskeskusteluja ei ollut järjestetty lainkaan työntekijävaihdosten, uusien yksikönjohtajien aloittamisen sekä arjen kiireiden ja pirstaloituneisuuden johdosta. Näistä lähtökohdista käsin kehittämistyölle oli todellinen tarve ja se vaikutti osaltaan positiivisesti työyhteisön paneutumiseen. Jaksamiseen liittyvät ongelmat olivat olleet pinnalla jo useita kuukausia samaisista syistä sekä haastavista asiakastilanteista johtuen. Näin ollen organisaatiolla oli kiinnostusta ja motivaatiota lähteä kehittämään kehityskeskustelukäytänteitä sekä sitä kautta pohtimaan, miten työhyvinvointia voitaisiin lisätä ja jaksamista tukea.

Kehittämistyöskentely oli koko työyhteisölle antoisaa ja aihe koettiin tärkeäksi. Kehittämismenetelminä aivoriihi ja oppimiskahvila olivat mukaansatempaavia ja niiden pohjalta syntyi paljon hyvää keskustelua ja pohdintaa. Koko työyhteisön osallistuminen kehittämistyöhön oli aktiivista ja aiheisiin paneuduttiin syvällisesti. Jatkossa työyhteisön jäsenten on helpompi tehdä oma osuutensa toimivien kehityskeskustelukäytänteiden ylläpitämiseksi sekä yhdessä tuotetun uuden tiedon ja ymmärryksen kautta arvioida ja kehittää niitä edelleen. Kehittämistyöskentelyn perusteella koen, että organisaatiolla on hyvät valmiudet yhdessä toimien lisätä työhyvinvointia. Tärkeää on säilyttää avoin ilmapiiri ja dialogisuus, joihin kehittämistyön tulokset kytkeytyvät.

### **8.1 Kehittämistyö prosessina**

Kehittämistyön prosessi lähti liikkeelle ideoinnilla, jota tuki käytetty aivoriihimenetelmä. Aivoriihestä saadun aineiston perusteella muotoutuivat seuraavaksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoituneen oppimiskahvilan aiheet. Oppimiskahvilasta saatu aineisto antoi lisää arvokasta tietoa aivoriihestä nousseista teemoista sekä vastauksia kehittämisen kysymyksiin. Aivoriihi ja oppimiskahvila antoivat suuntaviivat kehityskeskustelulomakkeiden kehittämiseksi. Kehittämistyön prosessi tuotti kolme aineistoa, joiden perusteella muotoutuivat kehittämistyön tulokset. Aivoriiheen ja oppimiskahvilaan osallistui koko organisaation henkilöstö. Oli tärkeää, että organisaation vakituisella henkilöstöllä kokonaisuudessaan oli mahdollisuus osallistua kehittämistyöskentelyyn. Lisäksi aineistoon toi hyvän lisän se, että jokaisesta osastosta yksi sekä kaikki esimiehet osallistuivat kehityskeskustelulomakkeiden työstämiseen. Tärkeää olisi, että koko työyhteisön ajatukset tulisivat esiin ja huomioiduksi kehityskeskustelukäytänteitä kehitettäessä myös jatkossa.

Kehittämistyön prosessi eteni suunnitelmien ja ennalta arvioidun aikataulun mukaisesti. Alustavan kehittämistyön suunnitelman mukaan oli tarkoituksena testata käytännössä yhdessä kehitettyjä kehityskeskustelulomakkeita ja arvioida toteutuneita kehityskeskusteluja sekä pohtia niiden perusteella muutostarpeita seuraavaa keskustelua ajatellen. Tätä ei kuitenkaan voitu toteuttaa, koska kehityskeskusteluja ei ehditty pitämään syksyllä 2017 yllättävien työntekijävaihdosten ja arjen kiireiden

vuoksi. Kehittämistyön myötä työyhteisö on nyt päässyt hyvään vauhtiin käytänteiden kehittämässä ja saanut arvokasta tietoa kehittämistarpeista, joiden pohjalta kehittäminen ja muutoksien tekeminen ovat helpompia toteuttaa.

Tulokset, joita kehittämistyöstä saatiin, olivat hyvin linjassa muiden aiheesta tehtyjen tutkimusten sekä kirjoitetun teorian kanssa. Asioita oli hyödyllistä pohtia juuri tässä organisaatiossa ja lastensuojelutyön lähtökohdista käsin. Kehittämisyksessä itse läsnä olleena ja työntekijät henkilökohtaisesti tuntien, pystyin jonkin verran havainnoimaan myös muun muassa työskentelyn rentoutta ja keskustelun avoimuutta sekä työntekijöiden osallistumisen tasoa. Uskon, että kehittämistyön tulokset kertovat totuudenmukaisesti siitä, miten organisaation mielestä käytänteitä tulisi kehittää ja mitkä asiat koettiin tärkeiksi jaksamisen kannalta. Tulosten myötä mahdollistuu kehityskeskustelukäytänteiden kehittäminen ja siten myös työhyvinvoinnin lisääntyminen.

Tulen esittelemään kehittämistyön tulokset organisaation henkilökunnalle ja niitä tullaan hyödyntämään myös jatkossa kehityskeskustelukäytänteiden toteutuksessa ja jatkokehittämisessä. Kehittämistyö jatkuu organisaation henkilöstön kesken, kunhan seuraavat kehityskeskustelut saadaan pidetyksi. Ajatuksena on, että kehityskeskustelua sekä kehityskeskustelulomakkeita arvioidaan ja kehitetään muutostarpeiden perusteella edelleen. Palautetta kerätään ja arviointi mahdollistetaan joko kirjallisesti tai järjestämällä koko henkilökunnalle yhteinen keskusteluhetki. Tämän jälkeen kehityskeskustelulomakkeet muotoillaan lopulliseen muotoonsa ja ne otetaan käyttöön seuraavissa kehityskeskusteluissa.

Käytin opinnäytetyöni aineiston keruussa osallistavia menetelmiä, joista en antanut etukäteen yksityiskohtaista tietoa työntekijöille tai esimiehille. Jokainen osallistuja lähti kuitenkin rohkeasti ja ennakkoluulottomasti mukaan työskentelyyn ja keskittyi toimintaan. Myös esimiehiä voin kiittää avoimesta ja innostuneesta vastaanotosta. Osallistavien menetelmien avulla jokainen työntekijä sai mahdollisuuden tulla kuuluksi omien ajatustensa kanssa. Lisäksi pienet ryhmät sekä aivoriihessä että oppimiskahvilassa takasivat osaltaan sen, että osallistujien oli helpompi tuoda julki omia ideoita ja ajatuksia. Kehittämistyöskentelyn jälkeen työyhteisöltä saatu palaute menetelmällisiin valintoihin liittyen oli pelkästään positiivista.

## 8.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tämän kehittämistyön aihe liittyy yhden sosiaali- ja terveysalan organisaation henkilöstön työhyvinvointiin liittyvään kehittämiseen. Aihe on organisaatiossa hyvin ajankohtainen ja tärkeä. Aihe kehittämistyölle valittiin yhteistyössä organisaation toiminnanjohtajan sekä koko konsernin laatujohtajan kanssa. Opinnäytetyöhön liittyvästä kehittämistyöstä tehtiin sopimus organisaation kanssa. Sopimuksessa määriteltiin opinnäytetyön aihe ja kehittämistyön tavoite.

Kehittämistyössä olen pyrkinyt kuvaamaan kehittämistyön toteutuksen mahdollisimman tarkasti. Kehittämistyön tuloksia olen peilannut teoriasta nousseisiin käsitteisiin sekä verrannut samaa aihetta käsittelevien tutkimusten tuloksiin. Kehittämistyössä käytettyjen menetelmien avulla sain vastauksia jokaisen kehittämiskysymyksen osalle. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy monia eettisiä kysymyksiä sekä yleisesti hyväksytyjä tutkimuseettisiä periaatteita, jotka tutkijan täytyy tuntea ja ottaa huomioon tehdessään tutkimusta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23). Tutkittavien itsemääräämisoikeus, henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttäminen sekä ihmisen yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen ovat kolme tärkeää eettistä osa-aluetta ihmistieteissä (Kuula 2011, 61 – 62).

Tutkimusta tehdessä tulee noudattaa ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta. Tutkittaville täytyy antaa riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta sekä siihen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Tietojen käsittelyssä ja julkaisemisessa on ensiarvoisen tärkeää huolehtia luottamuksellisuuden ja anonymiteetin säilymisestä. Luottamuksellisuudella tarkoitetaan, että tutkittavien kanssa sovitaan, mitä aineistolle tehdään ja yksityisyyden suojasta huolehditaan varmistamalla, että tutkittavat eivät ole tunnistettavissa tutkimusjulkaisusta. (Vrt. Eskola & Suoranta 2000, 56 – 57; Kuula 2011, 89, 108.) Organisaation henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön kuului tässä tapauksessa osaksi heidän työtehtäviään. Lisäksi huolehdin aineiston luottamuksellisesta käsittelystä sekä kehittämistyöhön osallistuneiden anonymiteetin säilymisestä. Osallistavien menetelmien aineistot sekä kehityskeskustelulomakkeiden kirjalliset kehittämis- ja muutosehdotukset tehtiin ja palautettiin nimettöminä, eikä yksittäistä työntekijää näin ole tunnistettavissa. Aineiston käsittelyn jälkeen hävitin aineistot.



Tutkimusta tehdessä on pyrittävä siihen, että se toisi esiin tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin totuudenmukaisesti kuin mahdollista. Tutkijan on hyvä tiedostaa, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon jo tiedonkeruuvaiheessa. Siinä on kyse tutkijan tulkinnoista eli siitä, miten hän itse tietoa käsittelee ja ymmärtää. Luotettavuutta puolestaan kuvaa se, että kaikki mahdollinen käytettävissä olevasta aineistosta on otettu huomioon. Luotettavuudesta kertoo omalta osaltaan paljon myös se, että tulokset peilaavat mahdollisimman tarkasti tutkittavien ajatusmaailmaa. Hyvä on kuitenkin muistaa, että kaikesta huolimatta tutkimuksen tulos on seurausta tutkijan ja tutkittavien yhteistoiminnasta. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 189; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Osallistavilla menetelmillä aineistoa kerätessäni pystyin tarvittaessa tarkentamaan muilta osallistujilta, mitä he tarkoittivat ja pystyin itse selittämään tehtävänantoja ja kysymyksiä helpommin ymmärrettävään muotoon. Aineistosta poimin tarkkaan valiten asioita, jotka liittyvät kehittämisen kysymyksiin. Aivoriihestä ja oppimiskahvilasta saatu aineisto oli kuvattuna lyhyillä lauseilla ja sanoilla, joten se oli helppo linkittää kehittämisen kysymyksiin lähes alkuperäisilmaisuuksina. Aineistoa pidän luotettavana, koska se koostuu kehittämistyöhön osallistuneiden omista kuvauksista tutkittavana olleesta asiasta.

Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta lähestytään usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Laadullisessa tutkimusorientaatiossa käytetään vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen muuta käyttökelpoisuutta, jolloin ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. Kaikkia näitä kolmea luotettavuuden näkökulmaa voidaan kuitenkin soveltaa kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminnassakin luotettavuuden kriteerit ovat tieteellisen luotettavuuden kriteerejä niiltä osin, kun selkeitä tutkimuksellisia asetelmia liittyy siihen. (Toikko & Rantanen 2009, 121 – 122.) Tämän kehittämistyön avulla saatiin tuotettua paljon hyödyllistä tietoa, jota voi hyödyntää kehityskeskustelukäytänteiden kehittämisessä myös muissa lastensuojelu- sekä sosiaali- ja terveysalan yksiköissä.

Tässä kehittämistyössä olen pyrkinyt kuvaamaan aineiston keräämisen ja analysoinnin mahdollisimman huolellisesti ja läpinäkyvästi. Toikon ja Rantasen (2009, 124) mukaan tutkimuksen johdonmukaisuus kuuluu myös luotettavuuden

osatekijöihin. Johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista. Kehittämistoiminnan näkökulmasta kysymys toimijoiden sitoutumisesta voidaan vielä liittää luotettavuuden osatekijöihin. Kehittämistoiminta on usein luonteeltaan sosiaalinen prosessi ja siinä kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämisprosessiin vaikuttaa niin ikään aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Tässä kehittämistyössä kehittämiseen osallistuneen työyhteisön sitoutuminen kehittämisprosessiin oli hyvällä tasolla.

Tutkimusten tulisi noudattaa hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Tämä tarkoittaa, että tutkimus tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti niin tulosten tallentamisen ja esittämisen kuin myös arvioinnin osalta. Lisäksi tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tiedon raportoinnin tulee noudattaa vaatimusta, joka on asetettu tieteelliselle tiedolle ja julkistettaessa tuloksia, tiedon tulee olla avointa ja viestinnän vastuullista. Tutkimustyöskentelyssä tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden työt kunnioittavalla tavalla sekä esittää ne omassa työssä asianmukaisin viittein sekä merkityksin varustettuna. (Vrt. Hyvä tieteellinen käytäntö 2012, 6 – 7; Kuula 2011, 34 – 35.)

Kehittämistyössäni olen pitänyt huolta siitä, että kirjallisuudesta ja tutkimuksista saatu aineisto on kirjoitettu omin sanoin, mutta alkuperäisen kirjoittajan näkemys on säilytetty. Hirsjärven ym. (2010, 349, 357) mukaan huolelliseen tutkimuksen tekemiseen liittyy harkittu kirjallisuuden valinta ja niiden huolellinen tulkinta. Lähdeviitteiden merkitsemisessä tulee olla tarkkana, jotta lukijalle ei jää epäselväksi, mikä on tutkijan omaa ajattelua ja mikä on jonkun muun kirjoittamaa. Muiden kirjoittama teksti kirjoitetaan tekstiin joko epäsuorina tai suorina lainauksina. Epäsuora lainaus tarkoittaa tutkijan omin sanoin ilmaistua tekstiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 349, 357.) Tämän opinnäytetyön lähteissä esiintyy muutamia hieman vanhempiakin lähteitä, mutta pyrkimyksenäni on ollut löytää mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta. Asiat, joita olen nostanut tarkasteltavaksi vanhemmista teoksista, koen edelleen päteviksi. Lähdeviitteet sekä tekstissä että lähdeluettelossa ovat merkittynä Seinäjoen Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tuloksia tarkastellessani sain vastauksia tämän opinnäytetyön kehittämisen kysymyksiin. Kehittämistyön kautta saadut vastaukset antavat suuntaviivoja toimiville kehityskeskustelukäytänteille, jotka tukevat jaksamista ja lisäävät työhyvinvointia.

Kehittämistyön tuloksia tarkasteltaessa dialogisuus nousi voimakkaasti esiin. Dialogisuus kiteyttää hyvin sen, millaista vuorovaikutuksen tulisi olla niin kehityskeskustelussa, esimies-alaisvuorovaikutuksessa kuin vuorovaikutuksessa koko työyhteisön kesken yleensäkin. Tämän kehittämistyön ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta dialogisten taitojen ja toimintatapojen mahdollistavan hyvän kehityskeskustelun ja toimivat kehityskeskustelukäytänteet. Kehityskeskustelu on yksi dialogisen ja uudistuvan organisaation tila, jossa dialoginen johtaminen voi parhaimmassa tapauksessa ottaa huomioon yksilöllisyyden sekä edistää oppimisyhteisöjen dimensiota eli osallistumista, tietämyksen rakentumista ja reflektiota sekä yhdessä oppimista (Syvänen ym. 2015, 172).

Kehittämistyön menetelmät innostivat ja osallistivat koko työyhteisön mukaan kehittämiseen. Näin ollen kehittämistyöskentelyssä harjoiteltiin varsinaisen kehittämisen lisäksi myös dialogisia taitoja. Kun kaikki organisaation jäsenet osallistuvat, on mahdollista saada enemmän ja erilaisista lähtökohdista käsin tuotettua tietoa ja ideoita. Dialogisessa yhteistoiminnassa myös hiljainen tieto siirtyy ja leviää kaikkien saataville. Pietiläinen & Kesti (2012, 174) kirjoittavat kirjassaan hiljaisen tiedon olevan yksilöllistä, mutta sosiaalisen kanssakäymisen kautta siitä tulee yhteisöllinen voimavara työyhteisölle: kun tärkeiksi koettuja asioita käsitellään yhdessä, se auttaa assosioimaan ja jalostamaan tietoa, jolloin syntyy uutta oppimista.

Toinen johtopäätös kehittämistyöhön perustuen liittyy luottamukseen ja avoimuuteen. Ilman niitä kehityskeskustelu on vaarassa epäonnistua. Luottamusta tulee vahvistaa pitämällä sovituista asioista kiinni sekä varmistamalla, että luottamukselliset asiat pysyvät sellaisina. Luottamus on perusta avoimelle vuorovaikutukselle koko organisaatiossa. Meretniemen (2012, 27) mukaan työntekijät kokevat avoimen viestinnän tehostavan työskentelyä, edistävän sosiaalisten suhteiden syntymistä ja kehittymistä sekä parantavan organisaation työilmapiiriä. Toimivalle ja hyvinvoivalle

työyhteisölle on tunnuksenomaista avoin vuorovaikutus ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. Lisäksi siellä johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja työntekoa palvelevaksi. Siellä myös kyseenalaistetaan vakiintuneita tapoja sekä toimintamalleja ja autoritaarisen johtamisen tilalla on vuorovaikutteisuutta ja erilaisia mielipiteitä arvostava ilmapiiri. (Österberg 2014, 175.) Hyville työyhteisöille on tyypillistä, että ihmiset ovat orientoituneet toiminnan kehittämiseen ja tarkastelevat sekä omaa että työyhteisön muiden jäsenten toimintaa kriittisesti. Virheitä sattuu, mutta ne otetaan ensisijaisesti vastaan oppimiskokemuksina, ei kritiikin kohteina. Jokainen työyhteisön jäsen voi oppia omista ja muiden tekemistä virheistä, jos niistä osataan puhua avoimesti ja rakentavasti. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 134.)

Kolmantena johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehellä on suuri rooli toimivien kehityskeskustelukäytänteiden ja sitä kautta työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Johtajien on tärkeää tiedostaa tämä. Åhmanin (2012, 15) mukaan sekä tuloksellisuus että työhyvinvointi syntyvät ajattelun, tunteiden ja tekemisen selkeyden huomioimisesta sekä johtamisessa että itsensä johtamisessa. Johtaminen on aina vaikuttamista johonkin suuntaan ja se kannattaa aloittaa itsestä; jos hoidamme itsemme, pystymme auttamaan myös muita. (Åhman 2012, 15.) Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka avulla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Kehityskeskustelu on ikään kuin eräänlainen tilinpäätös, jossa kiteytetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä. Kehityskeskustelut ovat parhaimmassa tapauksessa erinomainen johtamisen työkalu, pahimmillaan ne taas ovat resurssien ja ajan hukkaan. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehittämistyön tuloksiin perustuen neljäntenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että kehityskeskustelukäytänteisiin kannattaa panostaa ja käydä keskusteluja säännöllisesti. Näin motivoituneet työntekijät saadaan pidettyä työyhteisössä. Ristikangas & Ristikangas (2013, 18 – 19) kirjoittavat kirjassaan, että motivoituneiden työntekijöiden johtamiseensa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Siinä tarvitaan keskustelua, kuuntelua, arvostavaa palautetta sekä hyvien kysymysten tekemistä. Esimiehen antaman palautteen rinnalla myös kollegojen palaute on tärkeää ja sitä arvostetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18 – 19.) Kehityskeskustelujen säännöllinen toteutuminen koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitteena olisikin

jatkon suhteen, että keskustelut toteutuisivat vähintään kaksi kertaa vuodessa. Uskon, että säännöllisesti toteutuvat keskustelut ja palaaminen edellisessä keskustelussa asetettuihin tavoitteisiin, lisäävät tavoitteellisuutta ja sitä kautta työntekijät voivat kokea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi.

Viides ja viimeinen johtopäätös, joka kehittämistyön tuloksista nousee, liittyy tuottavuuteen. Työhyvinvointiin panostaminen toimivien kehityskeskustelukäytänteiden ja hyvän vuorovaikutuksen avulla kannattaa myös tuottavuuden näkökulmasta. Kaivolan ja Launilan (2007, 133) mukaan työhyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota, koska hyvinvoiva työyhteisö on tuottava yhteisö. Työhyvinvointi parantaa laatua ja asiakastytytyvääsyyttä sekä lisää kilpailukykyä motivaation ja innovatiivisuuden vahvistumisen ja lisääntymisen myötä. Työhyvinvointi vaikuttaa täten myös positiivisesti yrityksen imagoon ja työnantajakuvaan haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Todelliset voimavarat organisaatiossa saadaan käyttöön ainoastaan silloin, kun henkilöstö voi hyvin. (Kaivola & Launila 2007, 133.) Kehityskeskustelujen laadukas käyminen ja keskusteleva johtaminen ovat keskeisessä roolissa toimivassa henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi tutkimuksissa on viimeisten vuosikymmenien ajan toistuvasti osoitettu, että organisaation henkilöstöjohtamisen tasolla ja organisaation tuloksella on selkeä yhteys. (Autio, Juuti & Wink 2011, 153.)

Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut integroituvat yrityksen strategiaan ja sitä kautta kaikkeen johtamiseen, esimiestyöhön ja osaamisen kehittämiseen. Hyvin hoidetut kehityskeskustelut ovat tehokkain esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutusmuoto ja tärkeä osa kokonaisvuorovaikutusta. Toimivat kehityskeskustelut muodostavat selkeän rakenteen esimiestyölle ja esimiehen ja alaisen yhteistyölle. Samalla myös organisaation sisäinen luottamus ja viestintäilmapiiri paranevat. Mikäli kehityskeskustelut sujuvat avoimesti ja hyvän yhteistyön hengessä, työntekijän on helpompaa toimia avoimessa hengessä myös päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja hankalistakin asioista opitaan puhumaan avoimemmin päivittäisten kohtaamisten yhteydessä. Onnistuneiden kehityskeskustelujen lujittama luottamus osapuolten välillä helpottaa muutosjohtamista sekä yllättävien haasteiden voittamista. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 151 – 152.)

## LÄHTEET

A 16.12.1983/1010. Lastensuojeluasetus.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Bradbury, H. 2015. The sage handbook of action research. 3rd edition. Thousand Oaks, CA: SAGE

Chapman T., Best, B. & Van Casteren, P. 2003. Executive Coaching. Exploding the Myths. New York: Palgrave macmillan.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.painos. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologian laitos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Vantaa: Tumamavuoren Kirjapaino Oy.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Hämeenlinna: Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.

- Hirvihuhta, H & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. [Verkkosivu]. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [Viitattu 11.1.2018]. Saatavana: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Jarvis, P. 1999. The practitioner-researcher. Developing theory from practice. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Ilmarinen. Esimerkkilomake kehityskeskusteluun. [Viitattu: 15.2.2018.] Saatavana: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/lomake-ryhmakehityskeskustelu.pdf>
- Innokylä. Learning cafe eli oppimiskahvila. Kuntaliitto. [Verkkosivu]. [Viitattu 4.1.2018]. Saatavana: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Käännös: Maarit Tillman. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jugner, M. 2012. Kommenttipuheenvuoro. Teoksessa: Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1997. Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ - uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä!: Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2001a. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, P. 2001b. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kinnunen, T. 2006. Toivoa onnistuneesta johtamisesta. Teoksessa: Juuti, P. 2006. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella työhyvinvointia! Teoksessa: Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita Oyj.
- Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Helsinki: Talentum.
- Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2001. Bringing care into knowledge development of business organizations. Teoksessa: Nonaka, I. & Toshiro, N. 2001. Knowledge emergence. Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation. Oxford: Oxford University Press.
- Kupias, P., Peltola R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.



- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- L 8.4.1983/361. Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta.
- L 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki.
- L 22.7.2011/922. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Helsinki: Talentum.
- Lastensuojelun käsikirja. 2018a. [Verkkosivusto]. Helsinki: THL. [Viitattu: 4.1.2018]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyopro- sessi/mita-on-lastensuojelu>
- Lastensuojelun käsikirja. 2018b. [Verkkosivusto]. Helsinki: THL. [Viitattu: 4.1.2018]. Saatavana: <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyopro- sessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset>
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Helsinki: J-IMPACT.
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ. Keskustellen työkuuntoon. [Verkojulkaisu]. Tam- pere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Kasvatustieteiden laitos 1003. Väitösk. [Viitattu: 4.1.2018]. Saatavana: <https://tam- pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1>
- Luoma, M. 2006. Lyhyt historia, värikäs nykyisyys ja lupaava tulevaisuus – kat- saus henkilöstöjohtamiseen osana liiketoiminnan kokonaisuutta. Teoksessa: Juuti, P.2006. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Oy.
- Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hy- vinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Niitamo, P. 2003. Jaksamisen juju on vuorovaikutuksessa. Psykologi-lehti 8/2003, s. 13-14.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa: Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki: WSOY.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Pask, R. & Joy, B. 2007. Mentoring-Coaching. A guide for education professionals. New York: Open University Press.
- Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa: Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Pyhäjoki, J. 2006. Dialogisuus auttamistyön verkostoissa. Teoksessa Reijonen, M. (toim.) Voimaa perhetyöhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Työpsykologian laboratorio. Lisensiaattityö.
- Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2 uud.p. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Rego, A. & Cunha, M.P.e. 2007. Workplace Spirituality and organizational commitment and empirical study. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Management 21 (1), 53-75). [Viitattu 4.1.2018]. Saatavana: [http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Workplace-Spirituality-and-Organizational-Commitment\\_An-Empirical-Study.pdf](http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Workplace-Spirituality-and-Organizational-Commitment_An-Empirical-Study.pdf)
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: Juuti, P. 2006. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki:Otava.

- Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa: Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Räty, T. 2012. Lastensuojelulaki. 2. Painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi, luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa: Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Simonen, L. 2017. Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittäminen – työntekijöiden kokemuksia toimivuudesta. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, yAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu: 11.1.2018.] Saatavana: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124860/Simonen\\_Leena.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/124860/Simonen_Leena.pdf?sequence=1)
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2018. Selvitys lastensuojelutyön kuormittavuudesta käynnistynyt. Tiedote 2/2018. [Viitattu: 11.1.2018.] Saatavana: [http://stm.fi/artikkelii/-/asset\\_publisher/selvitys-lastensuojelutyon-kuormittavuudesta-kaynnistynyt](http://stm.fi/artikkelii/-/asset_publisher/selvitys-lastensuojelutyon-kuormittavuudesta-kaynnistynyt)
- Stringer, E.T. 1999. Action research. A handbook for practitioners. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum.
- Sykettätyöhön.fi-palvelu. Kehityskeskustelulomake. [Viitattu: 15.2.2018.] Saatavana: <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/kehityskeskustelulomake/Kehityskeskustelulomake.pdf>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.


- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Vesterinen, P. 2006a. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Vesterinen, P. 2006b. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Teoksessa: Juuti, P. 2006. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Vesterinen, P. 2006. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.
- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä: Taustatutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis: 1238. Tampere: Tampere University Press. [Viitattu: 4.1.2018.] Saatavana: <https://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105234Loppuraportti.pdf>
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen: haasta itsesi. Helsinki: WSOY.
- Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. painos. Helsinki: Kauppakamari.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kehityskeskustelulomake

Liite 2. Kehityskeskustelulomake esimiehelle

**LIITE 1 Kehityskeskustelulomake**



KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

**KEHITYSKESKUSTELU**

Nimi: \_\_\_\_\_ Päiväys: \_\_\_\_\_

**1. OMA ROOLI TYÖYHTEISÖSSÄ**

Keskeisimmät tehtäväsi ja vastualueet:

Millainen olet työntekijänä ja työyhteisöjen jäsenenä? (oma rooli) Mitkä tehtävät motivoivat/eivät motivoi sinua? Miten osaamisesi vastaa työn vaatimuksia?

Mitkä ovat vahvuutesi (ammattilliset ja persoonan/luonteen vahvuudet)? Mitä osaamista voisit jakaa muille/työpaikallesi ja millä tavalla?

Millaisia ammatillisen kehittymisen tavoitteita ja/tai uratoiveita sinulla on? Koulutustoiveet? Miten toivoisit tehtäviesi kehittyvän pidemmällä aikavälillä?

**2. TYÖHYVINVOINTI**

Miten arvioisit omaa jaksamistasi tällä hetkellä ja miten aiot huolehtia siitä jatkossa?

Miten esimies voi tukea jaksamistasi?



## KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

Mitkä asiat tekevät työstäsi on mielekästä ja palkitsevaa? Mitkä asiat koet kuormittaviksi?

Mitä sinulle kuuluu muuten? (Perhetilanne, terveys jne.) Onko asioita, jotka vaikuttavat (pos./neg.) työhösi?

### **3. ARVIOINTI JA PALAUTE**

Missä asioissa koet onnistuneesi menneellä kaudella? Miten edellisessä kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet ovat toteutuneet?

Mitä tekisit nyt toisin/missä asioissa olisi kehitettävää?

Miten yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu? Millaisena koet työyhteisön (ilmapiiri ym.)? Miten sitä voisi kehittää?

Miten yhteistyö sinun ja lähiesimiehesi välillä sujuu ja miten sitä voisi kehittää? Kuinka tyytyväinen olet päivittäiseen johtamiseen? (oikeudenmukaisuus, tasapuolinen kohtelu, tiedonkulkua, vaikutusmahdollisuudet, palaute jne.)



## KEHITYSKESKUSTELULOMAKE

**4. TULEVAISUUS**

Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet omassa työssäsi ja yksikön tavoitteet tulevalle kaudelle?  
Millaista tukea haluat/tarvitset tavoitteiden saavuttamiseen?

Kehittämisehdotuksia (yksikön arki ja toimintatavat, johtaminen, oma työnkuva, omaohjaajuus jne.)

Kirjataan yhdessä ylös kehityskeskustelussa:

**KESKEISET KEHITTÄMISTAVOITTEET**

**SOVITUT TOIMENPITEET, AIKATAULU, SEURANTA**

ALLEKIRJOITUKSET

---

---



## LIITE 2. Kehityskeskustelulomake esimiehelle



KEHITYSKESKUSTELULOMAKE ESIMIEHELLE

### MIETI JA KIRJAA YLÖS ENNEN KEHITYSKESKUSTELUA

#### 1. ROOLI TYÖYHTEISÖSSÄ

Mitkä ovat työntekijäsi keskeisimmät tehtävät ja vastualueet?

#### 2. TYÖHYVINVOINTI

Miten voit tukea työntekijäsi työhyvinvointia/jaksamista?

#### 3. ARVIOINTI JA PALAUTE

Arvioi työntekijääsi ja hänen onnistumisiaan menneellä kaudella peilaten edellisessä kehityskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin.

Missä asioissa olisi kehitettävää? Muista perustella.

Mitkä ovat työntekijäsi vahvuudet? Miten hänen osaamistaan voisi jakaa muille/työpaikalle ja millä tavalla?

Miten yhteistyö sinun ja työntekijäsi välillä sujuu ja miten sitä voisi kehittää? Miten yhteistyö työyhteisössä sujuu?

The logo consists of the word "LOGO" in a bold, red, sans-serif font. The letters are slightly italicized and have a modern, clean appearance.

KEHITYSKESKUSTELULOMAKE ESIMIEHELLE

#### **4. TULEVAISUUS**

Yksikön tärkeimmät tavoitteet tulevalle kaudelle:

Miten voit tukea työntekijääsi yksikön tavoitteiden saavuttamisessa?

#### **MUISTILISTA**

Mitä muita asioita haluaisit/olisi tärkeää ottaa puheeksi kehityskeskustelussa?