

Leena Simonen

Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittäminen

- työntekijöiden kokemuksia toimivuudesta

Kehittämistyö

Kevät 2017

Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen, ylempi AMK

Tekijä: Simonen, Leena

Työn nimi: Ryhmäkehityskeskustelumallin kehittäminen -työntekijöiden kokemuksia toimivuudesta

Ohjaaja: Kyrölahti, Eija, yliopettaja

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 74

Liitteiden lukumäärä: 3

Työelämän jatkuva muutos vaatii työpaikoilta enemmän ymmärrystä työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Yhtenä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä on työyhteisöjen yhteisöllisyyden vahvistaminen, jota voidaan lisätä kiinnittämällä huomioita organisaation työntekijöiden väliseen avoimuuteen, yhteistyöhön sekä mahdollisuuteen kehittää ja kehittyä työssä. Yhtenä työhyvinvointia edistävänä työkaluna voi olla kehityskeskustelukäytänteiden uudistaminen.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli saada yhdeltä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation henkilökunnalta tietoa ryhmäkehityskeskustelumallin toimivuudesta. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten toimivaksi henkilöstö koki ryhmäkehityskeskustelutilanteet, miten tavoitteet olivat edenneet ryhmäkehityskeskustelujen välillä ja miten henkilökunnan mielestä ryhmäkehityskeskusteluja tulee kehittää. Kehittämistyössä tarkasteltiin myös, näkyikö ryhmäkehityskeskusteluista saaduissa tuloksissa yhteisöllisyyden piirteitä työyhteisössä.

Kehittämistyössä oli tutkimuksellisen kehittämisen piirteitä ja aineisto kerättiin laadullista menetelmää käyttäen. Aineiston hankintamenetelminä olivat kahden ryhmäkehityskeskustelun lopuksi annetut SWOT- nelikenttäkyselyt (n=92) ja teema-haastattelut (n=10). SWOT- nelikentän avulla saadusta aineistosta löytyivät keskeiset teemat, joita käytettiin teemahaastattelun haastattelurungossa ja tulosten analysoimisessa. Aineistot analysoitiin sisällönanalyysiä mukaillen.

Tämän kehittämistyön tuloksista ilmeni, että ryhmäkehityskeskustelut koetaan hyödylliseksi ja niiden toivotaan jatkuvan. Ryhmäkehityskeskusteluista koettiin olevan hyötyä avoimuuden ja luottamuksellisuuden kasvattamisessa sekä yhteistyön koettiin vahvistuvan entisestään yksiköiden sisällä. Lisäksi koettiin, että ryhmäkehityskeskustelut edistävät toiminnan kehittämistä tavoitteiden asettamisen kautta. Kehittämisen näkökulmiksi nousi tulosten perusteella, että avoimuutta vuorovaikutuksen osalta tulee lisätä. Lisäksi yksikön työntekijöiden sitoutumista yhteiseen kehittämiseen sekä tavoitteiden systemaattista eteenpäin viemistä tulee vahvistaa.

Avainsanat: ryhmäkehityskeskustelu, yhteisöllisyys, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

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

Author: Simonen, Leena

Title of thesis: Development of Group Performance Appraisal Discussion Model- Employees` Experiences of Functionality

Supervisor: Kyrönlähti, Eija, Principal Lecturer

Year: 2017

Number of pages: 74

Number of appendices: 3

The constant changing of working life demands more understanding of work well-being and its development in work places. One work well-being enhancing factor is the reinforcement of communality of work community, which can be done by paying attention to the transparency and co-operation between the employees of an organization and the possibility to develop at work. One tool to enhance work well-being could be the renewal of development discussion practices.

The goal of this development work was to get information from a certain social- and health care organization`s staff about the functionality of a group development discussion model. The purpose was to get information about how functional the staff considered the group development discussions, how goals were reached between group discussions, and how group development discussion should be promoted according to the staff. During the development work, it was also examined if the group development discussion yielded results indicating attributes of communality in work community.

The development work had attributes of investigative development and the material was collected using a qualitative method. The acquisition method of the material was SWOT-four field inquiry (n=92) and themed interviews (n=10) given after two group development discussions. From the material acquired with the help of SWOT-four field, the central themes were found, that were used on the themed interviews` interview structure and in analyzing the results. The material was analyzed using to content analysis.

The results of this development work indicate that group development discussions are considered as useful and they are expected to continue. Group development discussions were seen as helpful in raising transparency and confidentiality, and teamwork was perceived to strengthen within units. In addition, it appeared that group development discussions promote the development of operation through set goals. Based on the results, adding transparency of interactions rose as a standing point of development. Furthermore, the commitment of the staff to collective development and systematic goals promotion should be reinforced.

Keywords: group discussion, communality, work well-being

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
KUVIOLUETTELO.....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	11
3 YHTEISÖLLISYYS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA.....	12
3.1 Työyhteisön yhteisöllisyys.....	13
3.2 Yhteisöllinen johtaminen.....	14
3.3 Dialoginen johtaminen.....	15
3.4 Yhteisöllisen johtamisen merkitys osaamisen kehittämisessä.....	17
4 KEHITYSKESKUSTELUT YHTEISÖLLISYYDEN KEHITTÄMISEN TUKENA.....	19
4.1 Kehityskeskustelun tavoitteet.....	19
4.2 Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet.....	21
4.3 Yhteisöllinen näkökulma ryhmäkehityskeskusteluissa.....	24
5 YHTEENVETO YHTEISÖLLISYYDESTÄ JA RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUISTA.....	26
6 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS.....	28
7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	29
7.1 Toimintaympäristön kuvaus.....	29
7.2 Lähtökohdat kehittämiselle.....	29
7.3 Menetelmälliset valinnat.....	30
7.4 Aineistojen kerääminen.....	34
7.5 Aineistojen kuvaus ja analyysi.....	36
8 TULOKSIA.....	39
8.1 Kokemukset ryhmäkehityskeskusteluista.....	39
8.2 Ryhmäkehityskeskusteluiden edistäminen ja kehittämistarpeet.....	48
8.2.1 Ryhmäkehityskeskustelujen toimivuus ja kehittämiss ehdotukset.....	48

8.2.2	Luottamuksellisuuden ja avoimuuden edistäminen ja kehittäminen	53
8.2.3	Yhteistyön edistäminen ja kehittäminen.....	54
8.2.4	Tavoitteiden edistäminen ja kehittäminen	55
9	POHDINTA	59
9.1	Kehittämistyö prosessina	61
9.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus	62
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
	LIITTEET	74

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yhteisöllisesti toimivan organisaation käsitteet	27
Kuvio 2. Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet	27
Kuvio 3. Kehittämistyön eteneminen	36
Kuvio 4. Esimerkki aineiston pilkkomisesta teema-alueittain.	38
Kuvio 5. Ryhmäkehityskeskusteluiden vahvuudet avoimuuden osalta.	40
Kuvio 6. Ryhmäkehityskeskusteluiden heikkoudet avoimuuden osalta.....	40
Kuvio 7. Ryhmäkehityskeskusteluiden mahdollisuudet avoimuuden osalta.....	41
Kuvio 8. Ryhmäkehityskeskusteluiden uhat avoimuuden osalta.....	41
Kuvio 9. Ryhmäkehityskeskusteluiden vahvuudet yhteistyön osalta.....	42
Kuvio 10. Ryhmäkehityskeskusteluiden heikkoudet yhteistyön osalta.....	43
Kuvio 11. Ryhmäkehityskeskusteluiden mahdollisuudet yhteistyön osalta.	44
Kuvio 12. Ryhmäkehityskeskusteluiden uhat yhteistyön osalta.	45
Kuvio 13. Ryhmäkehityskeskusteluiden vahvuudet kehittämisen osalta.....	46
Kuvio 14. Ryhmäkehityskeskusteluiden heikkoudet kehittämisen osalta.....	46
Kuvio 15. Ryhmäkehityskeskusteluiden mahdollisuudet kehittämisen osalta.	47
Kuvio 16. Ryhmäkehityskeskusteluiden uhat kehittämisen osalta.	47
Kuvio 17. Ryhmäkehityskeskusteluiden toimivuus ja kehittämiss ehdotukset.	52
Kuvio 18. Ryhmäkehityskeskusteluiden edistävät tekijät ja kehittämiss ehdotukset	57

1 JOHDANTO

Työelämän jatkuvalla muutoksella ja pinnalla olevalla Sosiaali- ja terveydenhuollon rakennemuutoksella on vaikutusta organisaatioiden henkilöstön työhyvinvointiin. Kuoppakangas (2016, 5,117) on väitöstutkimuksessaan tarkastellut päätöksentekoa ja organisaatiomallin valintaa kolmen julkisen terveydenhuollon organisaation liikelaitostumisen kohdalta. Hän toteaa, että tehokkuus on ajanut työhyvinvoinnin edelle, kun on luotu uusia tehdasmaisia työprosesseja, jotka ovat heikentäneet terveydenhuollon henkilöstön hyvinvointia. Kuoppakangas toteaaakin, että Sote-uudistus vaatii aitoa muutosta, joka huomioi henkilöstön mahdollisuuden osaamisen kasvattamiseen.

Manka (2016,10–11) tuo myös esiin, että työelämään kohdistuu suuria muutospaineita, kun yksityiset ja julkiset organisaatiot joutuvat miettimään toimintatapojaan yhä kiristyvässä kilpailussa. Kilpailuetua haetaan joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottamisesta. Organisaatioiden rakennemuutos vaatii johtajuudelta jaettavaa ja voimaannuttavaa johtamista sekä työntekijöiltä työyhteisötaitoja. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa työntekijöiltä edellytetään, että he vaikuttavat monella tasolla ja johtavat omaa työtään. Toteutuessaan näin, tämä vaatii organisaatiossa johdon ja henkilöstön välillä olevaa luottamuksellista keskusteluyhteyttä sekä dialogian korostamista. Tämä voimistaa yhteisöllisyyttä, joka taas vastaavasti synnyttää turvallisuuden tunnetta henkilöstössä.

Työpaikoilla tarvitaankin enemmän ymmärrystä työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Työhyvinvointia voi edistää monin keinoin kiinnittämällä huomioita muun muassa organisaation johtamiseen, työntekijöiden työyhteisötaitoihin, henkilöstön osaamiseen, työn hallintaan, vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Yhtenä keinona työhyvinvoinnin edistämiseksi voi olla kehityskeskustelukäytäntöjen uudistaminen. Autio, Juuti ja Wink (2010, 8) tuovat esiin, että kehityskeskustelut parhaimmillaan toteutuessaan tukevat laadukasta johtamista ja henkilöstön työhyvinvointia.

Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden työntekijöille, lähiesimiehille ja ylimmälle johdolle kehittää itseään, omaa työtään ja työssä onnistumisen edellytyksiä. Useat työntekijät toimivat tiimeissä, jolloin se lisää tarpeen liittää yksilökehityskeskusteluiden rinnalle ryhmäkehityskeskustelut. (Valtiokonttori Kaikupalvelut 2008, 17; Lindholm & Salminen 2014, 14–17.) Tässä kehittämistyössä keskityttiin tarkastelemaan ryhmäkehityskeskustelujen toimivuutta sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön näkökulmasta yhdessä organisaatiossa, jossa on yhteensä noin 100 työntekijää. Kyseisessä organisaatiossa työtä tehdään tiimeissä.

Ryhmäkehityskeskustelut eivät ole vielä kovinkaan paljon käytössä erilaisissa organisaatioissa, eikä niistä ole tehty tieteellisiä tutkimuksia. Tämän kehittämistyön aihe oli ajankohtainen siksi, koska organisaatiossa jossa toimin on käynnistetty ryhmäkehityskeskustelut ja niiden toimivuudesta sekä kehittämisen tarpeista haluttiin kokemuksia henkilöstöltä. Kehittämistyön keskeiset käsitteet olivat ryhmäkehityskeskustelu ja yhteisöllisyys. Työyhteisön yhteisöllisyyttä tarkastelin kehittämistyössä siitä näkökulmasta, että näkyikö se ryhmäkehityskeskusteluissa ja lisääntyikö se ryhmäkehityskeskusteluiden myötä.

Työyhteisön yhteisöllisyys on tärkeä osa työhyvinvointia. Kansallisen Työelämähankkeen 2020 -strategiassa on tavoitteena, että suomalaiset työpaikat olisivat Euroopan parhaita vuonna 2020 (Työelämä kehittämisstrategia vuoteen 2020, [viitattu 25.2.2017]). Manka (2016, 84–86, 132) tuo kirjassaan esiin selvityksen, joka on tehty Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksistä. Yrityksiltä on kysytty, mitä kehittämistarpeita niillä on, jotta tavoite Euroopan parhaiten toimivasta työpaikasta olisi mahdollista. Selvityksestä nousi esiin viisi keskeistä kehittämisaluetta. Kehittämisalueet olivat johtaminen, osaaminen, asenne, verkostot sekä yhteinen tavoite ja yhteisöllisyys. Mankan mukaan näihin alueisiin panostamalla yrityksillä olisi paremmat mahdollisuudet parantaa oman yrityksen toimintaedellytyksiä ja saavuttaa Työelämä 2020 tavoitteet. Yhteisöllisyyden menestystekijänä nähtiin tässä selvityksessä muun muassa työyhteisön yhteen hiilleen puhaltaminen ja vuorovaikutustaidot. Näiden ajatellaan vahvistavan työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista.

Kehittämistyöni etenee pääluvussa 2 lyhyellä työhyvinvoinnin johtamisen tarkastelulla. Kappaleessa tuodaan esiin, että johtaja on tärkeä vaikuttaja työhyvinvoinnin edistämiseksi omalla esimerkillään toimien, mutta myös työyhteisöllä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Pääluvussa 3 tarkastelen lyhyesti, mitä yhteisöllisyys merkitsee tämän päivän työelämässä ja mitä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan. Yhteisöllisyyttä tarkastelen neljän alaluvun kautta. Ensimmäisessä alaluvussa tuon esiin työyhteisön yhteisöllisyyden, joka on mahdollista syntyä, kun työyhteisön jäsenten välillä vallitsee avoimuus ja luottamuksellisuus. Käyn läpi, miten näin toimiva työyhteisö toimii. Toisessa alaluvussa kerron yhteisöllisestä johtamisesta, joka tarkoittaa jaettua johtajuutta sisältäen osaamisen tunnistamista, vastuun jakamista työyhteisössä toimivien kesken sekä keskustelemaa ja luottamukseen perustuvaa johtajuutta.

Kolmannessa alaluvussa tarkastelen dialogista johtamista ensin kuvaamalla dialogin tavoitteen. Lisäksi tuon esiin, mitä yhteisöllisyyttä tavoittelevan työyhteisön tulee huomioida harjoitellessa dialogiaa ja mitä hyötyä tästä on työyhteisön jäsenille. Neljännessä alaluvussa tuon esiin yhteisöllisen johtamisen merkityksen osaamisen kehittämisessä. Tarkastelen asiaa työyhteisössä tapahtuvan jaetun osaamisen ja valmentavan johtajuuden näkökulmasta.

Pääluvussa 4 keskityn tarkastelemaan, mitä kehityskeskustelut ja ryhmäkehityskeskustelut tarkoittavat sekä miten ryhmäkehityskeskustelut vaikuttavat työyhteisön yhteisöllisyyteen. Pääluvussa 5 on kuvio, johon olen koonnut edellä kuvattua teoriasta esiin nousseita yhteisöllisyyttä kuvaavia käsitteitä sekä keskeisiä ryhmäkehityskeskustelun tavoitteita. Pääluvussa 6 käyn läpi kehittämistyön tarkoituksen sisältäen tutkimuskysymykset. Pääluvussa 7 selvitän viiden alaluvun kautta kehittämistyön toteutuksen kuvaamalla lyhyesti toimintaympäristön ja sieltä tulleen tarpeen kehittämistyölle. Kehittämistyö oli tutkimuksellista kehittämistoimintaa ja aineisto kerättiin SWOT- nelikentän ja teemahaastatteluiden avulla. Aineistoa tutkin sisällönanalyysia mukaillen.

Pääluvussa 8 esittelen aineistosta saadut tulokset pyrkien empirian ja teorian sekä aiempien tutkimustulosten vuoropuheluun. Tuloksissa on yhteenveto merkittävistä asioista jokaisen käsiteltävän teeman lopuksi. Pääluvussa 9 pohdin kehittämistyön keskeisiä tuloksia ja etenemisprosessia. Lisäksi käyn läpi kehittämistyöhön liittyviä eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä asioita. Pääluvussa 10 ovat johtopäätökset, jossa tuon esiin keskeiset tulokset ja niiden jatkotoimenpiteet. Lisäksi pohdin hyödyllisyyttä tutkittavaan organisaatioon sekä jatkotutkimuksen aiheita. Kehittämistyön lopussa on lähdeluettelo ja liitteet.

2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan pitää merkittävänä osana johtamisen kokonaisuutta. Parhaimmillaan se on työntekijän ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustusta, valmennusta ja tunnelman luomista. (Rauramo 2012, 20.) Virtasen ja Sinokkin (2014, 119–120) sekä Juutin ja Salmisen (2014, 151–152) mukaan johtamisella on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointikokemukseen. Hyvinvointikokemus syntyy, kun työntekijöillä on johdon näyttämä suunta ja arvopohja sekä omalla esimerkillään toimiva johtaja. Hyvä johtajuus mahdollistaa työntekijälle edellytykset siihen, että hän voi kokea työtehtävänsä merkitykselliseksi ja osaksi organisaation tavoitteita.

Juuti ja Vuorela (2015, 95) toteavat, että keskeinen työhyvinvoinnin tekijä on keskusteleva esimiestyö. Keskustelevaa johtamistapaa käyttävä esimies luo työyhteisöön ilmapiirin, joka on avointa, luottamuksellista, työkaveria auttavaa sekä arvostavaa. Keskeisimpiä apuvälineitä keskustelevalle esimiestyölle onkin kehityskeskustelut, jonka tarkoituksena on kehittää sekä organisaatiota, että yksilöä.

Työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä. Rauramon (2012, 10–15) mukaan työhyvinvointia on vaikea erottaa ihmisen muusta hyvinvoinnista, koska yksityiselämästä ja työstä saatavat hyvinvointikokemukset heijastuvat toisiinsa. Rauramo (2012, 10–15) sekä Suutarinen ja Vesterinen (2010, 24–26) viittaavat Maslowin (1943, 50) kehittämään motivaatioteoriaan, joka kuvaa ihmisen tarvehierarkiaa. Tämän ihmisen tarvehierarkian Maslow on kuvannut viidellä perustarpeella, joista yksi on yhteisöllisyyden tarve. Yhteisöllisyyden tarpeen taustalle on määritelty tekijöitä, joita ovat muun muassa työpaikan yhteishenkeä tukevat toimenpiteet, avoimuus, luottamus ja vaikuttamismahdollisuudet.

Juuti ja Salmi (2014, 38) kuvaavat, että näitä edellä mainittuja toimenpiteitä tuettaessa sekä huomioimalla keskinäinen avuliaisuus ja tuki, on työyhteisössä mahdollisuus hyvälle ihmissuhteille. Ranta ja Tilander (2014,10) tuovat esiin, että työhyvinvointi edellyttää työntekijän ja työnantajan yhteistä vastuuta yhteisön jäsenistä, jolloin voidaan puhua työyhteisön yhteisöllisyydestä. Tässä kehittämistyössä tarkastelin työhyvinvoinnin portaista yhteisöllisyyttä työyhteisön, johtamisen ja osamisen näkökulmasta.

3 YHTEISÖLLISYYS SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

Viime vuosina yhteisöllisyyden käsite on nostettu työelämässä esille. Yksittäiset organisaatiot ja tutkimuslaitokset ovat kiinnostuneet uudelleen yhteisöllisyyden merkityksestä työelämässä. Tästä yhtenä esimerkkinä on vuonna 2013 käynnistetty innovaatorahoituskeskus Tekesin rahoittama HYVE 2020-hanke, joka tarkastelee *uudelaista yhteisöllisyyttä uuden työn käsitteen, työn uusien tilojen, läsnäolon ja johtajuuden näkökulmasta*. (Työterveyslaitos, [viitattu 18.10.2016]).

Yhteisöllisyyttä on käytetty yleiskäsitteenä, joka kuvaa ihmisten välistä yhteistyötä ja monenlaisia yhteistyömuotoja. Yksi näistä muodoista on työyhteisön yhteisöllisyys, jossa yhdistyy yksilön ja yhteisön näkökulma. Tällöin työyhteisössä yhteisö määrittää tietyjä pelisääntöjä ja yksilö vaikuttaa omilla valinnoillaan niiden toimitukseen. Yhteisöllisyys on tunnetila, joka pohjautuu yksilön vapaaehtoisuuteen. (Kuittinen & Kejonen 2009, 246; Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–12.)

Rauramo (2012, 104, 128) on kuvannut työhyvinvointia viidellä työhyvinvoinnin portaalla. Kolmas porras sisältää yhteisöllisyyden, joka syntyy Rauramon mukaan työyhteisön jaettuna kokemuksina ja päämäärinä, joihin työyhteisö yhdessä toimimalla pyrkii. Myös työhyvinvoinnin portaasta neljännellä, eli työyhteisön arvotuksella on yhteisöllisyyttä parantava vaikutus. Rauramo tuo esiin että organisaatio, jossa on tasaveroinen vuoropuhelu, puhe on myönteistä, hyväksyvää, rohkaisevaa sekä mielipiteitä kyselevää, menestyy paremmin.

Yhteisöllisyys työyhteisössä tukee työntekijöiden terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Myönteinen yhteisöllisyys vahvistaa työyhteisön yhteistoimintaa ja mahdollistaa muun muassa tehtävien loppuun saattamisen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteisöllisyyden rakentuminen on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Yhteisöllisyyden rakentaminen edellyttää jäseniltä kykyä ja mahdollisuutta aitoon sekä ennakoasenteista irti olevaan kohtaamiseen. (Kaivola & Launila 2007, 77–78; Paasivaara & Nikkilä 2010, 37,51.)

3.1 Työyhteisön yhteisöllisyys

Rauramo (2012, 105–106) tuo esiin, että jokaisella tulee olla työyhteisössä tärkeä rooli ihmisenä ja omana itsenään sekä jokaisella tulee olla oikeus hyvään kohteluun. Avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta nauttiva työyhteisö kykenee tuloksellisempaan työhön. Tällaisessa työyhteisössä yhteisöllisyys kasvaa ja kehittyy. Avoimessa työyhteisössä ollaan tarvittaessa tavoitettavissa ja informoidaan asianosaisia työhön liittyvissä asioissa riittävästi. Avoimessa työyhteisössä työyhteisön jäsenet voivat vapaasti jakaa ajatuksiaan ja mielipiteitään erilaisuutta arvostaen. Lisäksi työyhteisön jäsenet voivat rohkeasti puuttua epäkohtiin, puhua suoraan ja johdonmukaisesti positiivisista sekä negatiivisista asioista. Avoin työyhteisö korostaa uskottavuutta, joka näkyy muun muassa lupauksen ja tekojen yhteneväisyytenä. Paasivaara & Nikkilä (2010, 86–87) tuovat esiin, että luottamus kehittyy vuorovaikutuksen tuloksena, kun vuorovaikutus toistemme välillä on vahvistava kokemus.

Hyvässä työyhteisössä työntekijät auttavat toinen toisiaan toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Lisäksi työntekijät hyväksyvät toistensa erilaisuuden ja näkevät sen energiana, jota yhteisöllisyyden rakentaminen tarvitsee. Yhteisöllisyyteen pyrkivässä työyhteisössä työntekijä on valmis auttamaan omien tavoitteiden saavuttamisen ohella myös työyhteisön muita jäseniä onnistumaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Kaivola & Launila 2007, 78–79; Paasivaara & Nikkilä 2010, 13; Jalava & Matilainen 2010, 74–75.) Aarnikoivun (2016, 143) mukaan, on tärkeää, että työyhteisössä ymmärretään ja sisäistetään yhteiset tavoitteet ja jokaisen työntekijän roolit yhteisen tavoitteen saavuttamiselle. Ryhmää voidaan tukea toteuttamalla esimerkiksi ryhmäkehityskeskusteluja.

Työyhteisössä jokainen työntekijä kuitenkin itse valitsee yhteisöllisyyden tavoittelun ja yhteisöllisyyttä voidaankin kuvata sanalla kiinnostus. Yhteisöllisyyteen pyrkivä työntekijä on kiinnostunut työstä ja työyhteisön toiminnasta. Lisäksi yhteisöllisyyteen pyrkivä työntekijä on kiinnostunut ottamaan asioista selvää sekä osallistumaan yhteiseen toimintaan yhteisön hyväksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010,13; Jalava & Matilainen 2010, 70–73.)

Jäppinen (2012, 23–43) kuvaa yhteisöllisyyttä ovena, johon tarvitaan kymmenen avainta. Hänen näkemyksensä mukaan työyhteisön yhteisöllisyys on mahdollista, kun kaikki jäsenet voivat tuoda mielipiteitään esille, vaikuttaa työyhteisöä koskeviin asioihin ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi yhteisöllisyyttä tukee, kun vuorovaikutus on suunniteltua ja tarkoituksellista sekä keskustelu on avointa ja monia eri näkökulmia huomioivaa sekä sovittilevää. Hänen mukaansa työyhteisön yhteisöllisyys on mahdollista, kun asiantuntijuutta hyödynnetään yhteiseen käyttöön, luodaan mahdollisuuksia neuvottelulle ja mahdollistetaan yhteinen päätöksenteko. Jäppinen tuo esiin tärkeänä asiana työyhteisön sitoutumisen yhteisesti sovittuihin asioihin ja yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitämisen. Yhteisöllisyyden oven aukaisemiseen tarvitaan myös työyhteisön jäseniltä vastuunottoa, joka tulisi ulottua omasta määritellystä työtehtävästä laajemmalle alueelle. Lisäksi tarvitaan työyhteisön jäsenten välistä luottamusta, omaan ja toisten vastuiden hoitamiseen sekä oman toiminnan arvioimista.

3.2 Yhteisöllinen johtaminen

Yhteisöllinen johtaminen on jaettua johtamista, jonka ominaisuutena on yhteisön halu kehittyä ja oppia. Nämä yhteisöt sisältävät henkistä pääomaa tietoina ja taitoina, joita jaetaan sekä lisätään työyhteisössä toimijoiden kesken. (Kaivola & Launila 2007, 41; Jäppinen 2012, 19.) Yhteisöllisyyttä korostava johtaminen vaatii organisaation johtajalta hyvää itsetuntemusta, vuorovaikutusta ja aitoutta.

Johtajan puhe on me -puhetta, jonka turvin ylläpidetään organisaatiossa olevien jäsenten kunnioitusta ja luottamusta. Yhteisöllinen johtaminen tarvitsee monenlaisia asiantuntijuutta ja vastuun jakautumista. (Lerssi, Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 11–13.) Vastuun jakaminen henkilöstölle ja sitä kautta luottamuksen osoittaminen luo pohjan positiivisen ilmapiirin rakentamiselle. Tämän avulla henkilöstön työmotivaatio ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuvat. (Rego & Cunha 2007, 70; Lerssi, Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 14–15.)

Yhteisöllinen johtajuus tavoittelee erinomaisia tuloksia kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Yhteisöllisesti johdetussa työyhteisössä jäsenten erilaisuudet käännetään vahvuudeksi ja vastuuta jaetaan tasaisesti työryhmän kesken.

Kulmakivinä yhteisöllisessä johtamisessa ovat luottamus ja oikeudenmukaisuus sekä kuuntelu. Yhteisöllisesti toimiva johtaja luo puitteet työyhteisön yhteiselle keskustelulle organisaation perustehtävästä, tavoitteista ja strategioista sekä mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen niiden muotoiluun. Tällä tavoin myös organisaation tuloksellisuutta tuetaan ja kasvatetaan. (Kärkkäinen 2005, 76–78; Kaivola & Launila 2007, 41–43, 93.)

Yhteisölliseen johtamiseen sisältyvät myös mielekkään työn ja työympäristön luominen (Kärkkäinen 2005, 79; Rego & Cunha 2007, 70). Työntekijän tyytyväisyys syntyy siitä, kun näkee työnsä tuloksen ja merkityksen. Tyytyväisyyttä lisää myös se, että voi itse säädellä työtään, kehittää sitä ja kasvattaa näin osaamistaan. (Kärkkäinen 2005, 79.)

Yhteisöllisesti toimiva johtaja tiedostaa, että organisaation menestyminen vaatii työyhteisön kanssa käytävää dialogiaa, väittelyitä ja suoraa palautetta. Vuoropuhelun avulla välitetään tietoa ja erimielisyydet nostetaan keskusteluun ja mikä tärkeintä, keskustellaan arvoista, visioista sekä tavoitteista. Yhteisöllisen johtamisen avulla jokainen voi oppia uutta ja kehittyä, kun työyhteisön yhteisten kokemusten kautta syntyy yhteinen ymmärrys ja toimenpiteiden suunnittelu sekä toteutus. (Kärkkäinen 2005, 76–78; Kaivola & Launila 2007, 41–43.)

3.3 Dialoginen johtaminen

Dialogian tavoitteena on kasvattaa keskustelijoiden yhteistä ymmärrystä asioista (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 65; Aarnikoivu 2016, 177). Sen avulla pyritään luomaan mahdollisuuksia, näkemään uusia vaihtoehtoja ja pohtimaan asioita monelta eri näkökulmalta sekä tekemään valintoja useiden vaihtoehtojen joukosta. Dialogian päätavoite ei ole päätöksenteko vaan keskusteluiden avulla saavutettu lopputulos ja asian käsittely pois päiväjärjestyksestä (Isaac 2001, 63; Loppela 2004, 27). Aarnikoivu (2016, 177) tuo esiin, että dialoginen esimies hyödyntää kehityskeskusteluissa yhteiseen ymmärrykseen perustuvaa keskustelua, jolla on positiiviset vaikutukset siihen, että toiminta suuntautuu ja konkretisoituu keskustelussa asetettujen tavoitteiden mukaan.

Yhteisöllisyyttä korostava työyhteisö toimii vastavuoroisen vuorovaikutuksen mukaisesti. Jotta työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan kehittää, on työyhteisön jäsenten harjoitettava dialogisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 96.) Dialogisen harjaantumisen tärkeimmät keinot ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. Kuuntelemisen tulee ulottua toisten kuuntelemisesta oman itsensä ja reaktioidemme kuunteluun. Kunnioituksen tulee näkyä toisen ihmisen kokemusten, mielipiteiden ja käsitysten arvostamisena. Odotus tarkoittaa tässä yhteydessä omien näkökulmien ja käsitysten esille tuomisen hidastamista sekä samalla niiden laajentamista. Suora puhe tarkoittaa itsensä ilmaisemista ääneen tuomalla esiin, mitä itse ajattelemme ja tunnemme. (Isaac 2001, 96–168; Isoherranen ym. 2008, 66.)

Syvänen ym. (2015, 255–256) ovat lisänneet tärkeiksi keinoiksi vielä läsnäolon ja ilmapiirin, jotka tulee huomioida dialogian harjoittelussa. Läsnäololla tässä tarkoitetaan toisten innostamista omien mielipiteiden, kokemusten ja ideoiden esittämiseen sekä aitoa kiinnostusta läsnä oleviin ihmisiin ja asioihin. Ilmapiirillä tarkoitetaan avoimen, turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista sekä ongelmien huomaamista ja niihin puuttumista.

Kaivola ja Launila (2007, 110, 114) tuovat esiin, että työyhteisön käynnistäessä tietoisesti vuorovaikutuskäytäntöään dialogiseen suuntaan, se lähtee prosessiin, jossa ryhmän jäsenet käyvät yleensä läpi neljä kehitysvaihetta. Neljännessä vaiheessa ryhmän keskustelun taso muuttuu vähitellen dialogiksi. Tällöin jokainen ryhmän jäsen uskaltaa tuoda esiin omia mielipiteitään, tunteitaan ja ajatuksiaan tasavertaisena jäsenenä. Ryhmän jäsenen ammattiroolit ja oma minä ovat tasapainoisesti esillä, ryhmän jäsenet kuuntelevat toinen toisiaan, erilaisuus hyväksytään sekä erilainen osaaminen huomioidaan. Lisäksi omiin ja toisten voimavaroihin luotetaan sekä ymmärretään, että asioista löytyy monta näkökulmaa.

Tällä tavoin ryhmä löytää positiivisen yhteisöllisyyden, jossa ryhmä kokee keskinäistä kumppanuutta ja ryhmään kuulumisen tunnetta. Syvänen ym. (2015, 256–257) tuovat esiin, että työmotivaatio vahvistuu ja uudistuminen mahdollistuu, kun organisaatiossa on tilaa dialogialle. Heidän näkemyksen mukaan dialogisella toiminnalla voidaan huomioida realistiset tavoitteet organisaation toiminnassa ja huomioida työntekijöiden yksilölliset voimavarat vastuista.

Lisäksi dialogisella toiminnalla voidaan kannustaa uuden oppimiseen ja kehittämiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Dialogisesti toimiva työyhteisö myös innostaa ja antaa myönteistä palautetta sekä hyödyntää työyhteisön jäsenten luovuutta kehitystyössä.

3.4 Yhteisöllisen johtamisen merkitys osaamisen kehittämisessä

Työyhteisön osaamisen kehittäminen on yhteisöllistä oppimista, jossa yhdessä opitaan asioita koko työyhteisön kehittämiseksi. Yhteisöllisyyteen liittyy oppivan organisaation ajatus, joka tarkoittaa, että organisaatio osaa hyödyntää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppiva organisaatio kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Yhteisöllisyys tuo mukanaan luottamuksen ilmapiirin, jolloin osaamista halutaan jakaa koko työyhteisön kesken. (Isoherranen 2008, 155–156; Paasivaara & Nikkilä 2010, 17–18; Koski 2015, 204.) Juuti ja Vuorela (2015, 68) tuovatkin esiin, että äänetön ja kokemuksellinen taito, ns. hiljainen tieto, on tärkeää tarkasteltaessa ihmisten ja organisaatioiden työssä menestymistä.

Yhteisöllisen oppimisen edellytyksenä on, että työyhteisö käsittelee hiljaista tietoa yhdessä ja tekee sen näkyväksi eri tilanteissa työpaikalla. Yksilön osaamisen ja yhteisöllisen osaamisen linkittyminen sekä niiden kehittäminen samanaikaisesti on organisaation ja työyhteisön kannalta tärkeää. Yhteisöllistä oppimista on, kun oppiminen mahdollistuu sosiaalisissa tilanteissa, jolloin työntekijällä on mahdollisuus toimia tasavertaisena jäsenenä rakentaen omaa identiteettiään ja todellisuuttaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tällä tavoin oppiminen on kokemuksellisuuden perustuvaa ja merkittävää. Lisäksi se tukee työntekijän ammatillista kehittymistä, sekä työyhteisön ja koko organisaation oppimista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 97–98; Koski 2015, 194–195.)

Oppivassa työyhteisössä keskeistä on, että organisaation jäsenillä on yhteinen ymmärrys organisaation perustehtävästä ja tavoitteista sekä arvoista. Lisäksi tärkeää on, että keskinäinen kunnioitus ja yhteisvastuu vallitsevat työyhteisön kesken. Oppivassa työyhteisössä on rohkeutta tuoda esiin erilaisia, kriittisiäkin näkökulmia.

Yhteisöllisessä työyhteisössä työyhteisön jäsenet jakavat toisilleen kokemuksia työtilanteista ja tuntemuksistaan. Keskustelu mahdollistaa työyhteisön jäseniltä saatujen erilaisten näkökulmien tarkastelun ja mahdollisesti uusien vaihtoehtojen näkemisen asiassa. Keskeistä yhteisöllisessä reflektiutilanteessa on työyhteisön jäsenen oma ja toisten kuunteleminen. (Koski 2015, 196–197.)

Yhteisöllinen johtaminen hyödyntää henkilöstön erilaisuuden ottaen huomioon yksilöiden eroavaisuudet, erilaiset tarpeet ja vahvuudet (Rauramo 2012, 113). Oppiva organisaatio edellyttääkin valmentavaa, organisaation jäsenten vahvuuksia ja voimavaroja korostavaa dialogista johtamista. Jotta esimies kykenee johtamaan osaamista valmentavalla otteella, tulee hänen tuntea itsensä ja tarkastella jatkuvasti toimintaansa. Valmentava esimies arvostaa ja kuuntelee työntekijöitään. Hän tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia ja voimavaroja suhteessa organisaation perustehtävään, missioon sekä visioon. Valmentavan esimiehen tulee luoda dialogisia työskentelytilanteita. Tämä mahdollistaa sen, että kaikkien äänet ja osaaminen tulevat näkyviin, jolloin yhteistyö rakentuu luottamukseen, kunnioitukseen ja tasa-arvoisuuteen. (Koski 2012, 197–198.)

Yhdessä oppiminen ei kuitenkaan ole yksin johdon vastuulla, vaan myös kaikkien työyhteisön jäsenien tulee kantaa tästä vastuu (Koski 2015, 199; Isoherranen 2008, 158). Työyhteisön työilmapiirin tulee olla vastuullisuutta tukevaa ja luottamuksellista. Tämä edellyttää jokaiselta jäseneltä työyhteisössä oman itsensä ja vahvuuksien tuntemista, tietoista yhteistyön rakentamista, itsensä johtamista sekä moninaisuuden hyödyntämistä. Parhaimmillaan yhteisöllinen johtaminen tukee oppimista, jossa sekä työntekijöiden, että esimiehen osaaminen kehittyvät. (Koski 2015, 199, 204.)

4 KEHITYSKESKUSTELUT YHTEISÖLLISYYDEN KEHITTÄMISEN TUKENA

4.1 Kehityskeskustelun tavoitteet

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu ja se liittyy organisaation johtamisjärjestelmään. Kyse on esimiehen apuvälineestä, jolla hän toteuttaa omaa perustehtäväänsä ja jonka avulla työntekijä voi toteuttaa organisaation perustehtävän mukaista toimintaa. (Autio ym. 2010, 29; Järvinen 2014, 44–45; Valpola 2002, 13.)

Kehityskeskusteluissa on kyse esimiehen ja hänen alaisensa välisestä luottamuksellisesta keskustelusta (Valpola 2002, 13–15; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 87–88; Aarnikoivu 2016, 89). Niiden tulisi toteutua systemaattisesti vähintään kerran vuodessa. Tämän lisäksi tulisi esimiehen ja työntekijän käydä keskustelua kehityskeskustelun teemoihin liittyen arjessa säännöllisesti. (Aarnikoivu 2016, 89.) Kehityskeskusteluissa tulisi käydä arviointia menneestä kaudesta, määritellä tulevat tavoitteet ja käydä työntekijän vahvuuksia sekä kehittymistarpeita läpi. Kehityskeskustelun avulla tulee saada kuva siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat työntekijän työn suorituskykyyn sekä sen kehittymiseen. Mennyttä tarkastellaan oppimisen näkökulmasta. Tulevaa tarkastellaan asettamalla tavoitteita ja luomalla niille edellytyksiä toimintaympäristö sekä työntekijän vahvuudet huomioiden. (Valpola 2002, 13–17; Aarnikoivu 2016, 89.)

Autio ym. (2010, 29–30) mukaan kehityskeskusteluissa keskitytään lisäksi tarkastelemaan esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä. Kummallakin on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja kehittää yhdessä vuorovaikutusta avoimeksi ja luottamukselliseksi. Wink (2007, 8) tuo esiin, että jos organisaatiossa on tarkoitus synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa tulisi kehityskeskustelujen olla dialogisia. Dialogi edellyttää luottamusta ja näin ollen kehityskeskusteluun osallistuneilta se edellyttää luottamuspuheen rakentamista.

Organisaation menestys ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät, että henkilöstö on osaavaa ja osaamisen kehittämiseen panostavaa, motivoitunutta sekä sitoutunutta. Tähän edellä mainittuun tavoitteeseen voidaan käyttää työkaluna kehityskeskusteluja, jotka ovat sekä työnantajan että työntekijän työkalu. Työnantaja saa edistettyä työkalun avulla työntekijän sitoutumista ja kehittymistä sekä suorittamaan parasta mahdollista tulosta organisaatiossa. Työntekijällä on vastaavasti mahdollisuus keskustella työnantajan kanssa työsuoritukseensa ja kehittymiseen liittyvistä asioista. (Lindholm & Salminen 2014, 82–83; Aarnikoivu 2016, 89, 95.)

Kehityskeskusteluihin liittyviä tutkimuksia on tehty sekä Suomessa että maailmalla. Suurin osa suomalaisista tutkimuksista on pro-gradu -tutkielmia ja ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä. Niissä on tutkittu kehityskeskustelujen toimivuutta, työhyvinvointiin, osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen sekä strategiatyöhön liittyviä kysymyksiä. Ulkomaiset tutkimukset käsittelevät kehityskeskusteluiden osalta lähinnä henkilöstön suorituskyvyn arviointia ja työn tuloksellisuutta (Raikunen 2014, 60).

Väitöskirjoja kehityskeskusteluista viimeisen kymmenen vuoden ajalta on tehty vähän. Wink (2007, 7–8) on tehnyt kasvatustieteen väitöskirjan, joka tarkastelee kehityskeskustelujen johtamispuhetta. Wink tarkastelee johtamispuheen erilaisia diskursiivisiä puhekäytäntöjä ja selvittää tutkimuksessaan voivatko kehityskeskustelut olla dialogisia. Tutkimustulosten perusteella löytyi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Nämä poikkesivat merkittävästä toisistaan vaikuttaen esimiehen ja alaisen väliseen keskusteluun eri tavalla. Tutkimustuloksena Wink toteaa, että dialogi synnyttää luottamuspuhetta ja tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle on saavuttaa dialogi. Dialogisella kehityskeskustelulla voidaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä sekä luoda uutta toimintaa organisaatioissa.

Ruoranen (2011, 5–6) lääketieteellisestä tiedekunnasta selvittää väitöskirjassaan, miten sairaanhoitopiirin strategian teemat välittyvät kehityskeskusteluiden kautta työntekijöille. Tutkimustulokset viittaavat, että kehityskeskusteluiden aiheina ovat henkilöstöön liittyvät aiheet, kuten keskustelu tehtävästä, siinä suoriutumisesta ja työyhteisöstä. Strategian tavoitteiden käsittely tapahtuu ensisijaisesti työyksikköjen kokouksissa.

Tuloksista nousee esiin myös, että työntekijät pitävät ensisijaisesti tärkeimpinä aiheina kehityskeskusteluissa työssä onnistumista sekä tehtävään liittyvien odotusten ja työnteon edellytysten käsittelyä. Esimiehet pitävät tärkeänä yksikön perustehtävää, kehittämistä, tavoitteita, palautetta, työhyvinvointia ja työyhteisön sisäisiä asioita. Näin ollen työntekijät kokevat eniten organisaatiolähtöistä ohjausta, kun taas esimiehet kokevat ohjaavansa työntekijöitä kohti henkilöstölähtöisyyttä.

Mikkola (2016, 3) on humanistisen tiedekunnan väitöskirjassaan tutkinut kehityskeskustelulomakkeen erilaisia rooleja ja tutkimus osoittaa, että sillä on kolme erilaista roolia, joihin kehityskeskustelun osapuolet suuntautuvat. Lomake voidaan nähdä tekstinä, jota referoidaan, muunnellaan ja johon viittaamalla otetaan asioita puheeksi. Toiseksi lomaketta voidaan pitää välineenä, jonka avulla keskustelijat neuvottelevat keskustelun etenemisestä ja kolmanneksi lomake voidaan kokea kehityskeskustelun vuorovaikutusta jäsentäväksi asialistaksi.

4.2 Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet

Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on vahvistaa ryhmän näkemystä organisaation ja oman ryhmän arvoista, visioista, strategiasta, tavoitteista sekä pelisäännöistä. Päämääränä on kirkastaa ryhmän keskuudessa työntekijöiden perustehtävä ja peilata sitä organisaatioon. Ryhmäkeskusteluissa tarkastellaan prosesseja ja tapoja tehdä työtä. Lisäksi tiimin osaamista suhteessa kokonaistavoitteisiin voidaan arvioida. (Meretniemi 2012, 39–40; Lindholm & Salminen 2014, 131.) Aarnikoivun (2016, 143) mukaan ryhmäkehityskeskustelussa tavoitteena on selvittää ryhmän toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet sekä tukea ryhmää kehittämisessä.

Ronthy -Österberg ja Rosendahl (2004, 150) sekä Meretniemi (2012, 41) tuovat esiin, että ryhmäkehityskeskustelun avulla voidaan tiedostaa ryhmän ongelmat ja ratkaista ne nopeasti, kun käytetään hyväksi jokaisen työntekijän tietoja sekä kokemuksia. Ryhmässä työntekijät näkevät työnsä monesta näkökulmasta ja ryhmäkehityskeskustelut vahvistavat ryhmätunnetta sekä tietoa siitä, että kaikki tekevät työtä yhteisen asian hyväksi.

Valpolan (2002, 72), Meretniemen (2012, 39) sekä Kupiaksen ym. (2014, 89) mukaan ryhmäkehityskeskusteluja käydään usein silloin, kun toiminta on organisoitu tiimeihin. Tällöin ajatellaan, että työsuoritus on tiimin yhteinen ja siitä tulee keskustella sekä kehittää sitä yhdessä. Myös Lindholm ja Salminen (2014, 62) ovat sitä mieltä, että tiimiorganisaatioissa suurempi osa tulisi käydä ryhmäkehityskeskusteluina, sillä ne tukevat tiimitoiminnan kehittymistä. Aarnikoivun (2016, 144–145) mukaan työyhteisö nauttii tuloksellisuudesta ja hyvästä yhteistyöstä, kun työyhteisön jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja jokainen panostaa niiden saavuttamiseen. Ryhmäkehityskeskusteluissa tuleekin kirkastaa toiminnan pelisäännöt, jossa yhteisten tavoitteiden panostuksen lisäksi tulee korostaa vastuullisuutta, kannustavaa ja avointa vuorovaikutusta. Pelisäännöt koskevat myös sosiaalisia taitoja liittyen ryhmätyö- ja vuorovaikutustaitoihin sekä kykyä määrääjain arvioida toiminnan sujumista ja kehittämistä.

Väitöskirjoja ryhmäkehityskeskusteluista Suomessa ei ole tehty. Pro-gradu -tutkielmia löytyi vain yksi ja ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä löytyi kaksi. Toisen opinnäytetyön päättökäsitelmänä ovat ryhmäkehityskeskustelut ja toinen tutkimus sivuaa aiheeltaan ryhmäkehityskeskusteluja. Seuraavaksi avaamme näitä opinnäytetöitä.

Pesu (2010, 1) on tehnyt johtamisen pro-gradu -tutkielman ”Ryhmäkehityskeskustelu osaamisen johtamisen tukena – Case Salon Osuuspankki”. Tutkielman tavoitteena oli tuoda esiin ryhmäkehityskeskustelusta saatu hyöty osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimusaineisto muodostui ryhmäkehityskeskusteluiden havainnoista, joita on analysoitu laadullisen tapaustutkimuksen ja osallistuvan havainnon keinoin. Osallistujia ryhmäkehityskeskusteluissa oli kahdeksan (8) työntekijää. Toinen tutkimusaineisto oli kyselytutkimus, johon vastasi 52 työntekijää. Tutkielman tuloksena tuli, että ryhmäkehityskeskustelut auttavat organisaatiota tiedon julkittuomisessa ja luomaan toimintamalleja. Lisäksi ryhmäkehityskeskustelut mahdollistavat vaihtamaan yhdessä kokemuksia uudesta ja olemassa olevasta tiedosta. Tuloksena tuli myös, että ryhmäkehityskeskusteluiden avulla hiljainen tieto tehdään näkyväksi, joka tuottaa ryhmälle lisää osaamista. Lisäksi havaittiin, että ryhmäkehityskeskustelu liittyy osaamisen johtamisen organisaation työntekijöiden työhön päivittäin ja tukee luonnollista kasvua ja oppimista.

Laine ja Leskinen (2012) ovat tehneet ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön, joka tutkii ryhmäkehityskeskustelua sosiaali- ja terveysalan moniammatillisessa työyhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ryhmäkehityskeskustelumalli sosiaali- ja terveysalan kahteen työyksikköön. Tavoitteena oli mallin lisäksi myös osallistaa työyhteisöt sekä työntekijät toiminnan kehittämiseen. Lisäksi tutkittiin, millaisena moniammatillisuus näyttäytyi työyhteisöjen ryhmäkehityskeskusteluissa ja esiintyikö niissä oppivan laatuorganisaation piirteitä. Aineisto koostui kahdestatoista (12) työyhteisöä koskevasta osallistavasta aineistosta. Tuloksena tuli ryhmäkehityskeskustelumalli, joka perustui työyhteisöjen valitsemiin tärkeisiin aiheisiin ja ryhmäkehityskeskusteluissa käytettyihin menetelmiin. Ryhmäkehityskeskustelut koettiin avoimina, tasavertaisina ja dialogisina vuorovaikutustilanteina. Työyhteisölle se antoi mahdollisuudet nykytilan ja tavoitetilan tarkastelulle sekä mahdollisuudet tulevaisuuden kehittämiseen. Ryhmäkehityskeskustelumalli mahdollisti oppivan laatuorganisaation ja moniammatillisuuden esiintymisen.

Raikunen (2014) on tehnyt ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön Ensihoidon palveluyksiköstä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa ohjeistus kehityskeskustelujen pitämisestä Ensihoidon palveluyksikköön ja lisätä henkilöstön tietoa kehityskeskusteluista. Lisäksi tavoitteena oli helpottaa kehityskeskustelujen organisoimista sekä toteutusta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada henkilöstön näkemys yksilö- ja ryhmäkehityskeskustelujen nykytilasta. Aineisto kerättiin kahdella kyselyllä, joista toiseen vastasi 138:sta ensihoidon henkilöstöstä 76 ja toiseen kyselyyn vastasi 20:stä ensihoidon lähiesimiehestä kymmenen (10). Tuloksena nousi esiin, että suurin osa oli käynyt kehityskeskusteluja ja niistä koettiin olevan hyötyä työn, uran sekä jaksamisen kannalta. Toivottiin kehityskeskustelujen säännöllistä pitämistä, henkilökohtaisten tavoitteiden ja päämäärien asettamista sekä niiden seuranta. Ryhmäkehityskeskustelujen pitäminen sai myös kannatusta.

Näiden edellä mainittujen tutkimusten lisäksi tarkastelin tuloksissa Kakkosen ja Torniaisen toimittamaa julkaisua (2015, 8), jossa yhdessä artikkelissa käsitellään opettajien ryhmäkehityskeskusteluiden pilotoimista liiketalouden laitoksella osaamisen jakamisen näkökulmasta. Kahdeksan opettajaa esimiehensä kanssa osallistui pilottikokeiluun.

4.3 Yhteisöllinen näkökulma ryhmäkehityskeskusteluissa

Ryhmäkehityskeskustelu voi mahdollistaa yhteisöllisyyden näkökulman esiin nostamisen (Aarnikoivu 2016, 142). Yhteisöllisyyttä tavoitteleva työyhteisö pyrkii samaan tavoitteeseen. Yhteisen tavoitteen onnistumiseen vaikuttavat työyhteisössä toimivien ihmisten omat asenteet ja motivaatio. Tarkasteltavaksi tulee, kuinka jäsenet ovat valmiita yhteistyöhön toistensa kanssa ja kuinka sitoutuneita ollaan yhteisön tavoitteisiin. Työyhteisöön perustuva yhteisöllisyys perustuu työpaikan henkilöiden muodostamaan kokonaisuuteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–13.)

Aarnikoivu (2016, 142) näkee yhteisöllisyyden työntekijöiden välisenä yhteishenkänä, joka ilmenee haluna tehdä yhteistyötä, haluna auttaa ja tukea työkavereita työtehtävien sekä jaksamisen alueella. Lisäksi yhteisöllinen työyhteisö arvostaa, kunnioittaa toinen toisiaan, kuuntelee ja keskustelee sekä on avoin erilaisille mielipiteille. Tiimin toimiessa edellä mainituin kuvauksin, se kasvattaa työntekijöiden sosiaalista pääomaa, joka on työyhteisön, mutta myös yksilön voimavara.

Ryhmäkehityskeskustelut voivat vahvistaa työntekijän työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Mc Clure ja Brown (2008,14) tuovat esiin tutkimuksessaan, että kuulumisen tunne ja sitoutuminen vahvistuvat, kun työyhteisön kesken rakennetaan luottamusta, saadaan hyvää palautetta, tullaan arvostetuksi työssä ja tuetaan ammatillista kasvua.

Ryhmäkehityskeskustelujen avulla voidaan tukea ammatillista kasvua. Kärkkäinen (2005, 80, 116–118) puhuu organisaation ydinosaamisesta, joka muodostuu ja kehittyy yhteisön oppimisen tuloksena. Kyse on silloin yhteisöllisestä osaamisesta. Ydinosaaminen on oleellinen asia organisaation visioiden ja strategisten päätösten toteutuksessa. Ydinosaamisen kautta muodostuu myös osaamiskartta, jota voidaan hyödyntää ryhmäkehityskeskusteluissa.

Organisaation ydinosaaminen vaatii työntekijältä ammatillista osaamista. Ruohotie ja Honka (2003, 17–23) määrittelevät työntekijän ammatillisen osaamisen siten, että sen perustana ovat työntekijöiden toimintatavat ja taidot, jotka ovat välttämättömiä työn suoriutumisessa. Perustana on myös motivaatioon liittyvä osaaminen, kuten vuorovaikutus muiden kanssa sekä itsensä arvostus.

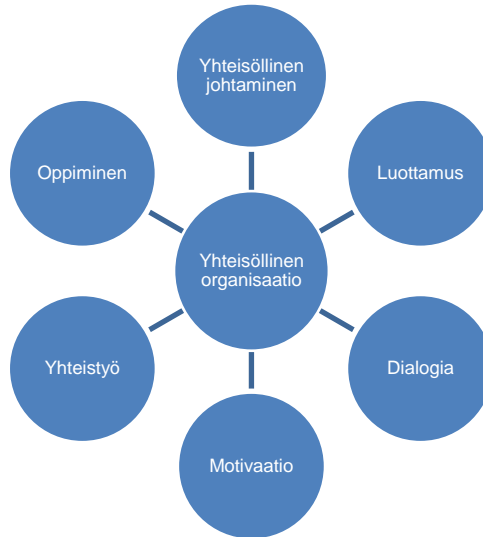
Lisäksi perustana on työntekijän toiminnallinen osaaminen, kuten ongelmanratkaisukyky. Näiden perusteiden avulla työntekijä voi nousta ammattispesifiselle taitotietotasolle, kun työntekijä pystyy kriittisesti arvioimaan erityistehtävästään saatuja tietoja ja taitoja sekä ratkaisemaan ongelmia luovaa ajattelua käyttäen. Lisäksi ammattispesifistä taitotietoa syventää, kun työntekijä pystyy soveltamaan erityistehtävästään saatuja tietoja ja taitoja uusiin tilanteisiin sekä siirtämään niitä myös toisten käytettäväksi. Kyrönlähti (2005, 116–117) tuo esiin, että työntekijän ammatillinen osaaminen (kompetenssi) on muuttuva, koska työelämän jatkuvat muutokset aiheuttavat uusia osaamistarpeita.

Ruohotie ja Honka (2003,61–62) tuovat esiin, että työyhteisön jäsenten kyky toimia yhdessä, soveltaa taitoja ja yhdistää hajallaan olevaa osaamista vaatii työntekijöiltä ja johdolta yleisiä työelämävalmiuksia. Työelämävalmiudet Ruohotie ja Honka ovat jaotelleet oman toiminnan hallintaan, kommunikaatitaitoihin, ihmisten ja tehtävien johtamiseen sekä innovatiivisuuteen ja muutosten johtamiseen.

5 YHTEENVETO YHTEISÖLLISYYDESTÄ JA RYHMÄKEHITYSKESKUSTELUISTA

Seuraavalla sivulla oleviin kuvioihin olen edellä kuvatusta teoriasta nostanut yhteisöllisyyteen ja ryhmäkehityskeskusteluun liittyviä käsitteitä, koska tarkastelin joiltain osin näiden näkyvyyttä pohdinta- ja yhteenveto-osiossa. Yhteisöllistä organisaatiota kuvaavaan kuvioon (Kuvio 1) on kerätty käsitteitä, jotka tukevat organisaation yhteisöllisyyden vahvistamista. Yhteisöllisyyttä vahvistaa, kun organisaation johto tukee yhteisöllisyyttä ja työyhteisön jäsenten välillä vallitsee luottamus sekä vastavuoroinen vuorovaikutus. Lisäksi yhteisöllisessä organisaatiossa työyhteisön jäsenillä on motivaatio tehdä työtä yhteisen tavoitteen eteen ja aito halu tehdä yhteistyötä sekä oppia toinen toisiltaan asioita.

Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteita kuvaavaan kuvioon (Kuvio 2) on kerätty keskeisempiä ryhmäkehityskeskustelun toteutuksessa huomioitavia tavoitteita, jotka tukevat keskusteluiden onnistumista. Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on kirkastaa organisaation henkilöstölle yhteisesti heidän perustehtävänsä sekä vahvistaa heidän näkemystä organisaation arvoista, visioista ja strategiasta. Ryhmäkehityskeskustelujen tavoitteena on luoda myös ryhmän kesken yhteisiä tavoitteita ja pelisääntöjä sekä vahvistaa tiimityötä, avoimuutta sekä henkilöstön kehittymistä.



Kuvio 1. Yhteisöllisesti toimivan organisaation käsitteet



Kuvio 1. Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteet

6 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää toimiva ryhmäkehityskeskustelumalli, jonka mukaan ryhmäkehityskeskustelut voivat jatkua säännöllisenä toimintana organisaatiossa. Samalla tarkasteltiin kokemuksia siitä, miten ryhmäkehityskeskusteluissa yhteisesti sovitut tavoitteet etenivät. Päämääränä oli myös se, että tiimityö paranee, yksilön ja organisaation tavoitteet työn tekemiselle selkiytyvät sekä tätä kautta yhteisöllisyys yksiköissä lisääntyy.

Tämän kehittämistyön tarkoituksen saavuttamiseksi asetettiin seuraavat kehittämisen kysymykset.

1. Millaisia kokemuksia ryhmäkehityskeskustelujen toimivuudesta saatiin?
2. Miten ryhmäkehityskeskustelut edistivät tavoitteiden toteutumista yksikössä?
3. Mitkä ovat toimivan ryhmäkehityskeskustelun edistäviä tekijöitä?
4. Miten ryhmäkehityskeskusteluja tulee kehittää?

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

7.1 Toimintaympäristön kuvaus

Kehittämistyön toteuttamispaikkana oli yksityinen sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksikkö, jossa on yhteensä noin 100 työntekijää. Organisaatio tuottaa ikäihmisten asumis-, tutkimus-, kuntoutus- ja kotihoidon palveluita sekä avopalveluna terveystoiminnan, ravitsemuksen ja puhtaanapidon palveluita. Lisäksi ravintola tuottaa juhla- ja kokouspalveluita. Henkilöstö koostuu sosiaali- ja terveydenhuollon, ravitsemuksen, puhtaanapidon ja tukipalveluiden sekä hallinnon osaajista. Työntekijät ovat jakautuneet yksiköihin työtehtäviensä mukaisesti, mutta yhteistyötä tehdään läpi organisaation kaikkien työntekijöiden kesken. Yksiköiden koot vaihtelevat 4–9 työntekijän välillä. Kehittämistyössäni tarkastelin yhdeksän yksikön työntekijöiden kokemuksia ryhmäkehityskeskusteluista.

7.2 Lähtökohdat kehittämiselle

Organisaation yhtenä strategisena visiona on toimia työhyvinvoinnin malliorganisaationa. Tätä tavoitetta silmällä pitäen organisaatiossa käynnistettiin työhyvinvointiin liittyvä riskikartoitus joulukuussa 2015, johon koko henkilöstö vastasi tiimeittäin. Työhyvinvoinnin kartoituksen tuloksista nousi esiin luottamukseen, avoimuuteen, palautteen antamiseen ja saamiseen sekä työilmapiiriin liittyviä asioita. Lisäksi esiin nostettiin vastuu- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä rohkaisuun ja kannustukseen liittyviä asioita. Näistä asioista osa koettiin vahvuutena ja osa kehittämiskohteena vaihdellen yksiköiden välillä. Johdon näkemyksenä oli, että yhtenä toimenpiteenä oli lähteä kehittämään toimivaa ryhmäkehityskeskustelumallia, jolla edellä mainittuja asioita voidaan tukea organisaatiossa.

Kartoituksen jälkeen organisaatiossa käynnistettiin Työeläkeyhtiö Eteran kanssa kolmivuotinen projekti, jonka yhtenä tarkoituksena oli saada työkaluja ryhmäkehityskeskustelumallin vetämiseen ja mallin sisältöön. Kolmetoista yksiköiden vastuuhenkilöä sai koulutusta ryhmäkehityskeskusteluiden pitämiseen helmikuussa 2015 Työeläkeyhtiö Eteran järjestämänä.

Osa koulutuksesta keskittyi siihen, että luotiin ryhmäkehityskeskusteluille runkoa, jolla keskusteluja lähdettiin toteuttamaan. Tärkeimmiksi aihe-alueiksi, jotka koulutukseen osallistuneet valitsivat ryhmäkehityskeskustelurunkoon, olivat perustehtävän määrittely, organisaation arvot, toimintatavat ja pelisäännöt sekä ryhmän yhteiset tavoitteet ja onnistumiset. Lisäksi ryhmäkehityskeskusteluihin otettiin työhyvinvointiin liittyvän kartoituksen teemoista esiin nousseita aihe-alueita, jotka nousivat keskeisiksi kehittämistä vaativiksi asioiksi yksikötasolla organisaatiossa.

7.3 Menetelmälliset valinnat

Organisaation kehittämistarpeet tai halu saada muutoksia aikaan voi käynnistää tutkimuksellisen kehittämistyön tarpeen, jonka avulla voidaan saada käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja organisaation toimintaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19; Vilkka 2015, 37; Heikkilä 2014, 26). Vilkka (2015, 37) tuo esiin, että tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään johonkin käytännölliseen tavoitteeseen. Tutkimustietoa haetaan palvelurakenteista, toimijoista, asiakkaista, asiakastyönkäytännöistä, palvelupoluista ja palvelujen tuen tarpeesta jne.

Kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistoimintana, koska tarkoituksena on kehittää organisaatioon toimiva ryhmäkehityskeskustelumalli ja tutkimustietoa haettiin kehittämistyössä organisaation henkilöstöltä. Ojasalo ym. (2014, 19–20) tuovat esiin, että tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla on tarkoitus luonnostella, kehitellä, etsiä asioille parempia ratkaisuja ja viedä uusi tieto käytäntöön. Kehittämistyössä korostuvat suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta. Työssä kuvataan kehittämisen lähtökohdat, tavoitteet, työmuodot, prosessin eteneminen ja lopputulokset.

Usein kehittämistyö saattaa olla myös hyvin prosessimaista ja ennakoimatonta. Työtä ohjaavat käytännölliset tavoitteet ja teoriasta haetaan tukea kehittämistyöhön. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään tarkkailuun ja huolelliseen tutkimuksellisen aineiston keräämiseen. Lisäksi tutkimuksellisessa kehittämisessä myös analysoidaan ja arvioidaan tavoitteita sekä tuloksia. (Ojasalo 2014 ym. 25–26; Toikko & Rantanen 2009, 156.)

Perinteisesti keskeisiä toimijoita kehittämisessä ovat työorganisaatiot, yritykset ja työyhteisöt. Kehittäminen voi olla johtajakeskeisesti organisoitua tai siinä voi olla mukana koko organisaation henkilöstö, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään koskevaan kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 17.) Tämä kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä organisaation henkilöstön kanssa ja tarkoituksena on viedä tulevaisuudessakin yhteistyössä eteenpäin henkilöstön esiin nostamia kehittämisalueita ryhmäkehityskeskusteluista.

Kehittämistyö vaatii pohdintaa siitä, millaisesta tiedonintressistä on kysymys, eli mitä tietoa tavoitellaan ja millä tutkimusmenetelmällä se on saavutettavissa (Toikko & Rantanen 2009, 44; Vilkka 2015, 63). Tämän kehittämistyön tiedonintressinä on praktinen lähestymistapa ja se etenee kohti emansipatorista lähestymistapaa. Kehittämistyössä organisaation henkilöstö määrittelee ongelman ja suunnittelee parannusehdotukset yhdessä. Jatkossa organisaation työntekijät yhdessä jatkavat ryhmäkehityskeskustelumallin parannusehdotuksien reflektointia ja rakentavat toimivan ryhmäkehityskeskustelumallin.

Tiedonintresseistä praktisen lähestymistavan tavoitteena on lisätä toiminnan ymmärtämistä ja siinä osallistujat ovat itse prosessin toimijoita. Emansipatorinen tiedonintressi pyrkii toimijoiden itsereflektion kautta löytämään tuotetusta tiedosta uutta laajempaa näkemystä. (Metsämuuronen 2008, 31; Toikko & Rantanen 2009, 44; Vilkka 2015, 64.)

Kehittämistyön aineisto kerättiin laadullista menetelmää käyttäen, koska tarkoituksena oli saada tietoa, miten työntekijät omakohtaisesti kokivat ryhmäkehityskeskustelutilanteet ja sen kehittämistarpeet. Vilkan (2015,119) ja Hakalan (2015, 22) mukaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä on tavoitteena saada tietoon ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Kuvausten oletetaan pitävän niitä asioita sisällään, jotka ihminen itse pitää itselleen merkityksellisenä ja tärkeänä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) tuovat esiin, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään muun muassa tiettyä toimintaa. Näin ollen onkin tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta asiasta paljon ja heillä on siitä kokemusta.

Eskola ja Suoranta (1998, 60–68) sekä Ojasalo ym. (2014, 105) ovat sitä mieltä, että aineiston määrä on tutkimuskohtainen ja vastauksia tarvitaan vain sen verran, kun se on tutkimuksen kannalta välttämätöntä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein harkinnanvaraisesta poiminnasta, jolloin tutkimus perustuu suhteelliseen pieneen tapausmäärään, mutta aineiston määrä voi olla hyvin suuri. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla kerätyn aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja rakentaa aineistosta teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Aineiston yleistettävyyttä voi tehdä aineiston kautta tehdyistä tulkinnoista. Vertailtavuutta muihin tutkimustuloksiin sekä tulkintoihin nähden voi tehdä myös laadullisessa tutkimuksessa.

Aineiston hankinnassa voidaan käyttää erilaisia metodeja, jossa tutkittavien näkökulmat pääsevät esiin. Näitä ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva haastattelu, ryhmähaastattelu ja erilaisiin dokumentteihin sekä teksteihin perustuva tieto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164; Ojasalo ym. 2014, 107.) Tässä kehittämistyössä aineiston hankintamenetelmänä käytettiin SWOT- nelikenttää ja teemahaastattelua.

Valitsin SWOT- nelikentän, koska organisaatiossa asioita on arvioitu useasti tällä menetelmällä ja uskoin, että se olisi työntekijöille tuttu arvioinnin työkalu. Huomasin kuitenkin, että osa vastaajista koki ensimmäisellä kerralla tämän arviointityökalun työkalun hankalaksi, joten selvitin esimerkein, miten työkalulla voi arvioida kyseessä olevaa asiaa. Tässä kehittämistyössä SWOT- nelikentän avulla oli tarkoitus saada vastaus kehittämisen kysymyksiin ryhmäkehityskeskusteluiden toimivuudesta ja tavoitteiden toteutumisesta.

SWOT- nelikenttä on strategiatyökalu, jonka avulla tarkoituksena on tuottaa analyysi yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. SWOT- nelikentän avulla organisaatio voi arvioida toimintaansa saaden tietoa toiminnan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Vahvuudet ovat positiivisia tekijöitä, jotka auttavat toteuttamaan tavoitteet ja päämäärät, kun taas heikkoudet estävät niiden toteutumisen. Käyttämällä mahdollisuuksia voi onnistua paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat tavoitteisiin ja päämääriin pääsemisessä. (Vuorinen 2013, 64; Innokylä, [viitattu 6.12.2016]; Swot-analysis, [viitattu 17.2.2017].)

Onnistuneen analyysin tekeminen edellyttää asian hyvää tuntemusta sekä toiminnan mahdollisimman monipuolista ja objektiivista tarkastelua nelikentän avulla. Analyysin avulla johtopäätösten tekeminen helpottuu ja niiden pohjalta voidaan suunnitella toimenpide-ehdotuksia. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma, mitä millekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220; Vuorinen 2013, 64; Innokylä [viitattu 6.12.2016]; Swot -analysis; [viitattu 17.2.2017]; P-K riskienhallinta [viitattu 6.12.2016].)

Toisena aineistonkeruumenetelmänä olivat teemahaastattelut. Valitsin teemahaastattelun, koska koin sen luontevaksi tavaksi saada henkilöstöltä heidän omiin kokemuksiinsa perustuvaa tietoa. Lisäksi koin, että teemahaastattelu sopi paremmin, kun kyseessä laaja-alainen aihe. Teemahaastattelun avulla oli tarkoitus saada vastaus kehittämisen kysymyksiin siitä, miten toimiviksi ryhmäkehityskeskustelut koettiin, mitkä ovat toimivan ryhmäkehityskeskustelun edistäviä tekijöitä ja miten ryhmäkehityskeskusteluja tulee kehittää (liite 3).

Teemahaastattelua edeltävästi tutkija on tarkastellut tutkittavaa aihetta ja päätenyt tiettyihin oletuksiin aiheesta ja kehittänyt sen seurauksena haastattelurungon (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47; Merton, Fiske & Kendall 1956, 3–4, mukaan). Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehikseen ja teemahaastattelun avulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu ja siinä edetään tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä haastattelussa ei käytetä (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Ojasalo ym. 2014, 108; Eskola & Vastamäki 2015, 29). Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille osallistujille samat ja näihin osallistujat vastaavat omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48).

Teemahaastattelu voi toteutua ryhmässä, jolloin saadaan tietoa tavallista enemmän. Osallistujat kuulevat eri näkemyksiä samasta aiheesta ja voivat näin yhteisesti laajentaa näkökulmiaan. Lisäksi osallistujat voivat innostaa toinen toisiaan puhumaan tutkittavasta asiasta enemmän. Tutkittavalle ilmiölle on eduksi, kun osallistujat ovat suhteellisen homogeeninen ryhmä, jotka ymmärtävät esitetyt kysymykset ja käytetyt käsitteet aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998, 95–98.)

7.4 Aineistojen kerääminen

Kehittämistyön eteneminen tapahtui vaiheittain ja oli kestoaltaan noin vuoden mittainen prosessi (Kuvio 3). Ryhmäkehityskeskusteluja pidettiin jokaisessa yksikössä kaksi kertaa. Keskustelut ajoittuivat maaliskoukokuulle ja syyskuulle 2016. Ryhmäkehityskeskusteluihin osallistui yhteensä yhdeksän (9) yksikköä. Yksikköjen työntekijämäärät vaihtelivat 2-12 välillä. Ensimmäisiin ryhmäkehityskeskusteluihin osallistui yksikön vastaavia lukuun ottamatta yhteensä 57 työntekijää ja toisen kerran pidettäviin ryhmäkehityskeskusteluihin osallistui 47 työntekijää. Ryhmäkehityskeskustelujen aihealueista jaettiin tietoa etukäteen sähköpostilla ja kannustettiin tutustumaan aiheisiin sekä miettimään näkemyksiä niihin. Ryhmäkehityskeskustelut tapahtuivat sovitusti ja vetäjinä toimivat yksiköiden vastuuhenkilöt. Itse toimin tilanteissa kirjaajana.

Tilaisuuden kestoksi oli varattu 2 h ja melkein kaikissa yksiköissä tämä aika käytettiin. Jokaisessa yksikössä ryhmäkehityskeskusteluissa tunnelma vaikutti hyvin positiiviselta ja osallistujien kesken syntyi paljon keskustelua. Vetäjät huomioivat hyvin, että kaikilla oli mahdollisuus tuoda asioita esiin. Molempien ryhmäkehityskeskusteluiden lopussa aineistoa kerättiin SWOT- nelikentän avulla. Ensimmäisen ryhmäkehityskeskustelun jälkeen pyydettiin SWOT: in avulla arvioimaan ryhmäkehityskeskustelutilannetta. Toisen tapaamiskerran jälkeen pyydettiin arvioimaan ryhmäkehityskeskusteluiden merkitystä arjessa ja tavoitteiden etenemistä. SWOT- nelikentän kysymyksiin jokainen vastasi keskustelutilanteessa yksilötyönä.

SWOT- nelikentän avulla tehdyn analyysin voi tehdä yksilötyönä kokoamalla ne sitten yhteen saaden eri henkilöiden näkemykset asiasta (Lindroos & Lohivesi 2010, 219). Tästä aineistosta keräsin teemahaastatteluun aihealueet (Liite 2). SWOT -aineiston keskeiset tulokset tullaan huomioimaan jatkossa myös ryhmäkehityskeskustelumallin kehitystyössä.

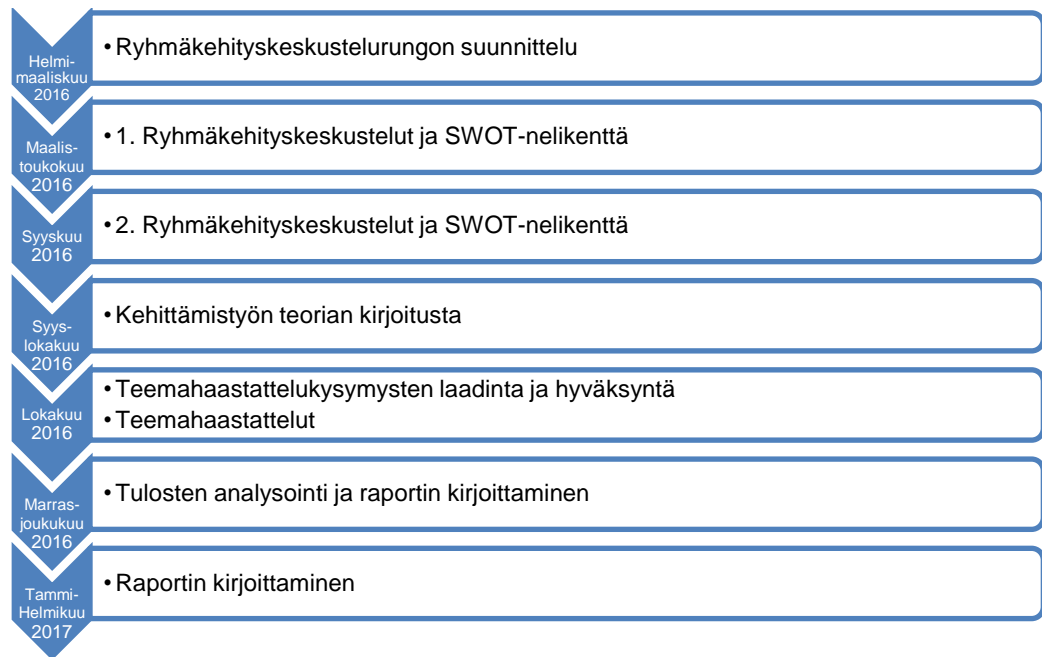
Teemahaastattelut tein lokakuussa 2016 organisaation tiloissa. Teemahaastatteluun osallistuvien henkilöiden valinta tapahtui niin, että jokainen organisaation yksikkö arpoi joukostaan osallistujan haastatteluun. Teemahaastattelu toteutui ryhmässä. Haastatteluun osallistui yhteensä 10 työntekijää jakaantuen kahteen eri ryhmään, jolloin molemmissa ryhmissä oli viisi haastateltavaa.

Yhdestä isommasta yksiköstä mukana oli kaksi työntekijää ja muista yksiköistä yksi työntekijä. Haastateltavat olivat olleet aiemmissa ryhmäkehityskeskusteluissa mukana. Vilkka (2015 123, 135) tuo esiin, että haastateltavien valinnassa on tärkeää, että haastateltavilla on omakohtainen kokemus ja asiantuntijuus tutkittavasta aiheesta. Lisäksi hän mainitsee, että tutkimusten teossa ryhmähaastattelut soveltuvat hyvin silloin, kun kysymyksessä on yhteisön käsityksen tutkiminen tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelupaikaksi valittiin organisaatiosta häiriötön tila, jossa oli mahdollista istua siten, että kaikki näkivät toisensa. Haastatteluun oli varattu 1 ½ tuntia aikaa. Ensimmäisessä haastattelussa aika riitti, mutta toisessa haastattelussa aika hie- man ylitettiin. Haastattelun alussa esitin toiveen, että jokainen tuo näkemyksiään asioista vuorotellen, koska nauhoitin keskustelutilanteen ja näin keskustelusta oli parempi myöhemmin saada selvää. Haastattelutilanne oli rauhallinen ja ilmapiirit- tään leppoisa. Aihe herätti keskustelua, mutta muutamien kysymysten kohdalta niiden tarkoitusta tuli aukaista enemmän haastateltaville. Tässä apuna käytin SWOT- analyysistä esiin nousseita asioita (liite 2). Vilkka (2015, 127) tuo esiin, että teemahaastattelussa tutkijan on mahdollista tarkistaa, millä tavalla haastatel- tava ymmärtää kysymyksessä käytetyt sanat.

Keskustelussa edettiin tutkimuskysymysten mukaan ja tarvittaessa joustavasti pa- lattiin edellisiin kysymyksiin. Etenimme kysymysten osalta siten, että jokainen vas- tasi vuorollaan. Jokainen malttoi kuunnella toisia ja odottaa rauhassa omaa vuoro- aan. Haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus tukea kommentein ja kysymyksiin vuorossa olevan puhujaa. Tämä auttoi puhujaa kertomaan lisää aiheesta. Haastat- telu ryhmänä toi hyvin esiin samasta asiasta erilaisia ja toisiaan täydentäviä vas- tauksia.

Kehittämistyön toteutus eteni lähes alkuperäisen suunnitelman mukaisesti lukuun ottamatta yksikköpalavereja, joissa piti tarkastella ryhmäkehityskeskustelumallin toimivuutta. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 3) on kuvattu kehittämis- työn aikataulu ja vaiheet.



Kuvio 2. Kehittämistyön eteneminen

7.5 Aineistojen kuvaus ja analyysi

SWOT- nelikentän vastauksia tuli yhteensä yksiköiden vastaavia lukuun ottamatta 92 kappaletta osallistujamäärän ollessa yhteensä 104. Asioita sieltä nousi yhteensä 156 kappaletta. SWOT- nelikentän kautta tulleista vastauksista useimmat olivat kirjoitettu ranskalaisin viivoin ja kuvattu asiaa yhden tai kahden sanan muodossa. Lähes puolet vastaajista vastasi kaikkiin SWOT- nelikentän osa-alueisiin ja niissä osaksi myös asioita tarkasteltiin kokonaisilla lauseilla. Kymmeneltä teemahaastatteluun osallistuneelta aineistoa kertyi yhteensä kuusitoista (16) sivua. Kolmen tunnin haastattelujen tarkasteleminen teema-alueiden osalta vei noin kaksi työpäivää.

SWOT- nelikentän aineistoa lähdin pilkkomaan etsien samankaltaisia asioita ja löytämään niille yhteisiä käsitteitä, jotka nimesin teemoiksi. Aineistoa lähdin tarkastelemaan siten, että vastauksista erottelin vastaajien samaa tarkoittavat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Käytin värejä jolloin oli helppo laskea, kuinka usein samaa tarkoittavaa asiaa tuli esille. Tein näitä apuna käyttäen teemat, joita käsiteltiin teemahaastattelussa. Samoja teemoja esiintyi myös kehittämistyön teoriassa. Hirsijärvi ja Hurme (2000, 136) tuovat kirjassaan esiin, että tutkija käyttää tällöin abduktiivista päättelyä, kun valmiina on joitakin teoreettisia johdoiteita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla.

Teemahaastatteluiden jälkeen aloin heti tarkastelemaan nauhoittamaani aineistoa tallentamalla sen ensin digitaalisesta sanelulaitteesta tietokoneella olevaan Windows Media Playeriin. Tämän avulla kuuntelin ja litteroin lyhyissä osissa aineiston tekstiksi tekstinkäsittelyohjelmaan. Aineiston tarkasteleminen tapahtui puhtaaksi kirjoittamalla haastattelusta teemoihin liittyvät asiat. Hirsijärvi ja Hurme (2000, 142–143) toteavatkin, että aineiston kerääminen teemahaastattelun avulla ei vaadi sanatarkkaa purkamista ja aineiston purkaminen tutkijan itsensä tekemänä mahdollistaa paremmin teema-alueiden tunnistamisen haastatteluaineistosta.

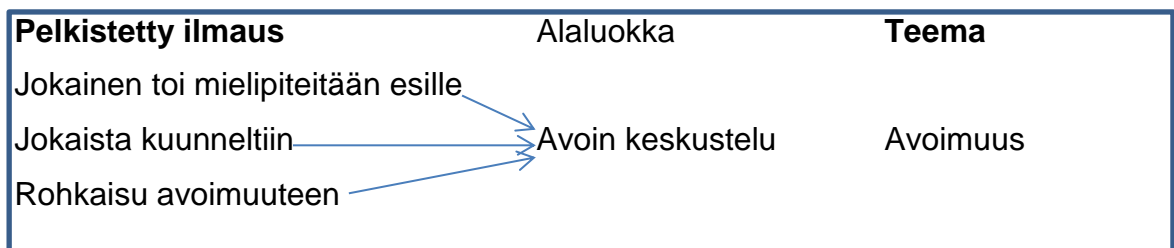
Teemahaastattelun aineistosta tutkin, mitä kustakin teemasta on sanottu ja ryhmitelin asiat oikeiden teemojen alle. Lisäksi erottelin vastauksista asiat, jotka ryhmäkehityskeskusteluissa koettiin toimiviksi ja edistäviksi sekä mitkä koettiin kehittämiskohteeksi. Haastatteluun osallistujien vastaukset numeroin, jotta sain selville kuinka moni vastaajista sanoo ilmiöstä samalla tavalla tai eri tavalla. Haastateltavien joitakin kommentteja aukikirjoitin kehittämistyöhön.

Tässä kehittämistyössä aineiston analyysimenetelmänä käytin aineistolähtöisen sisällön analyysin piirteitä, jonka tavoitteena on tuottaa tutkittavasta asiasta selkeä sanallinen kuvaus. Elo ja Kyngäs (2007, 113) sekä Vilkkä (164, 2015) tuovat esiin, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta epäoleellinen. Tiivistämistä tai pilkkomista ohjaa tutkimuskysymys tai ongelma.

Sarajärvi ja Tuomi (2009, 93) tuovat esiin, että kun aineiston kerääminen on tapahtunut teemahaastattelulla, muodostavat ne jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. Ojasalon ym. (2014, 139–140) mukaan aineiston pilkkomisella pyritään aineistosta rajaamaan pieni määrä näkökulmia tunnistamalla aineistosta yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä ja saamaan uutta tietoa. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä. Kehittämistyön aineistosta samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja ryhmittelyn jälkeen syntyvät luokitukset (Elo & Kyngäs 2007, 111; Ojasalo ym. 2014, 140).

Hirsijärvi ja Hurmeen (2000, 149–150) mukaan luokittelujen jälkeen sisällöllisesti samaa tarkoittavat asiat yhdistellään ja löydetään niille yhteinen käsitteellinen termi. Käsitteet voivat tulla jo olemassa olevasta teoriasta tai tutkija itse luo ilmiöistä käsitteellisiä termejä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96) tuovatkin esiin, että teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä.

Vilkan (2015, 164) mukaan ryhmittelyn jälkeen jokainen ryhmä nimetään sisältöä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä (Kuvio 4). Ojasalo ym. (2014, 140) tuovat esiin, että on kysymys abstrahoinnista, kun aineiston pelkistämällä saadaan muodostettua yleiskäsitteitä, joilla tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteesta. Lisäksi abstrahointia tehtäessä tutkija vertaa teoriaa sekä johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon uuden teorian luomiseksi. Tällöin tuloksissa esitetään aineistosta muodostettu malli, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat ja niiden sisällöt. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) on esimerkki siitä, miten tämän kehittämistyön aineistoa on luokiteltu sisällönanalyysia mukaillen.



Kuvio 3. Esimerkki aineiston pilkkomisesta teema-alueittain.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 205, 103, 112) sekä Ojasalon ym. (2014, 144) mukaan sisällönanalyysilla saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Yhdistelemällä käsitteitä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 229) tuovatkin esiin, että tutkimuksen tulokset tulee selittää ja tulkita. Tulkinta tarkoittaa, että tutkija pohtii ja selkiyttää analyysista esiin nousevia merkityksiä ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tuomi ja Sarajärven (2009, 97) sekä Ojasalon ym. (2014, 143–144) mukaan aineiston analyysivaiheen loppuvaiheessa peilataan aineistosta saatuja kokemuksia tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Tutkimuksen tuloksista olisi pyrittävä laatimaan synteesejä. Synteesit kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastauksen tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin.

8 TULOKSIA

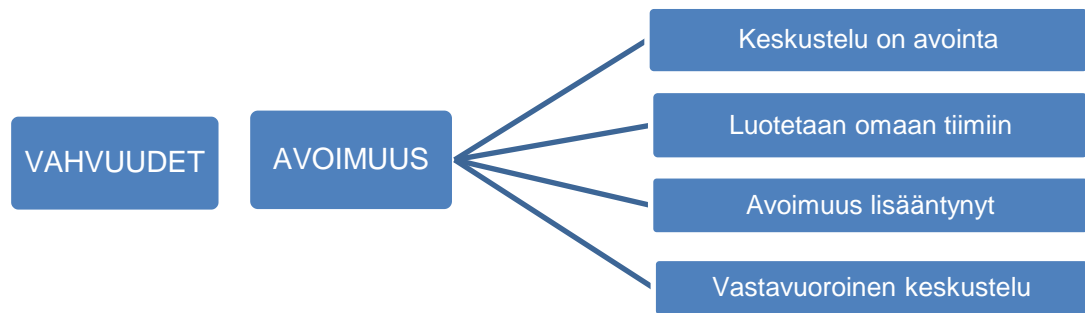
Tulososiossa ovat SWOT- nelikentän sekä teemahaastatteluiden aineistosta esiin nousseet keskeiset asiat, joilla haettiin vastausta kehittämisen kysymyksiin. Kehittämistyön tuloksia vertailin tulososiossa muiden samaa aihetta käsittelevien tutkimusten tuloksiin.

8.1 Kokemukset ryhmäkehityskeskusteluista

SWOT- nelikentän vastauksia tuli yhteensä yksiköiden vastaavia lukuun ottamatta 92 kappaletta osallistujamäärän ollessa yhteensä 104. Vastaajien oli tarkoitus arvioida SWOT:in avulla ryhmäkehityskeskusteluiden toimivuutta ja tavoitteiden toteutumista. Tuloksia tarkastelin avoimuuden, yhteistyön ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Teemat nousivat SWOT- nelikentän vastauksista abduktiivisen analyysin avulla (Liite 2). Toin esiin, mitkä olivat teemoista nousseita vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vastausten perässä on kuviot, joissa on koottuna keskeisemmät SWOT:in avulla tulleet tulokset.

Vahvuudeksi 37 vastaajaa koki avoimuuteen liittyviä asioita (Kuvio 5). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskusteluissa kaikilla oli mahdollisuus tuoda mielipiteitänsä esille. Osa oli sitä mieltä, että keskustelut olivat luonteeltaan avoimia ja asioista puhutaan nyt avoimemmin. Osa toi esiin luottamukseen liittyen sen, että luotettiin omaan tiimiin, ja asioita voitiin tuoda rohkeasti esiin. Osa koki myös luottamuksen vahvistuvan ryhmäkehityskeskustelujen myötä. Muutamat vastaajista kokivat, että keskustelut olivat vastavuoroisia, keskustelevia, pohtivia ja kuuntelevia sekä kehittämistarpeita esiin nostavia.

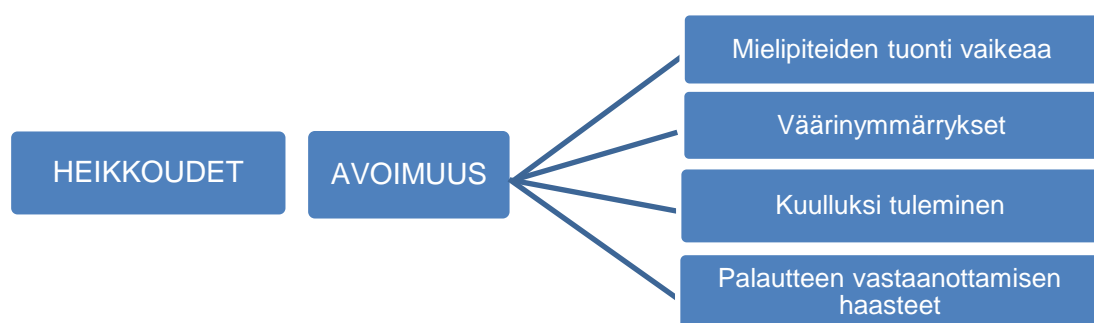
Myös Laine ja Leskinen (2012, 49) opinnäytetyössään kuvaavat kahden sosiaali- ja terveysalan työyhteisön ryhmäkehityskeskusteluiden tuloksissa, että toteutuneet ryhmäkehityskeskustelut koettiin avoimina ja tasavertaisina vuorovaikutustilanteina. Tuloksissa tuli esiin, että kaikki saivat mielipiteensä sanottua.



Kuvio 4. Ryhmäkehityskeskusteluiden vahvuudet avoimuuden osalta (SWOT).

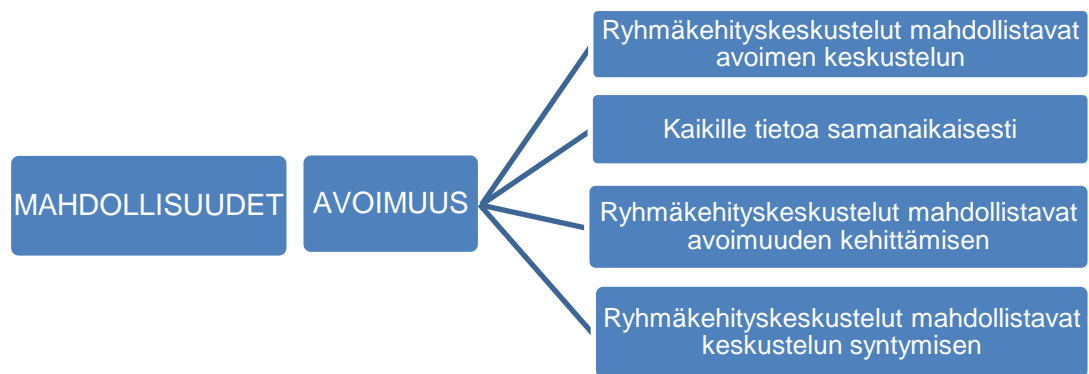
Avoimuuden kohdalta heikkouteen liittyviä vastauksia tuli yhteensä 26 kpl (Kuvio 6). Suurin osa heistä arveli, että kaikki eivät uskaltaneet tuoda mielipiteitään julki, kun keskusteltiin ryhmässä. Osa toi esiin, että erilaisen mielipiteen tuominen oli vaikeaa sekä muutamat olivat sitä mieltä, että mielipiteitä ei tullut sanottua mahdollisten jälkipuheiden takia. Raikunen (2014, 43) opinnäytetyön tuloksissa kertoo myös, että vastaajista jotkut olivat sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskusteluissa vain osa uskaltaa tuoda mielipiteensä esille.

Lisäksi koettiin, että keskusteluissa tuli mahdollisesti väärinymmärretyksi ja osa koki, ettei tullut kuulluksi. Palautteen vastaanottamisen ja antamisen haasteita koettiin myös. Vastaajista yksi oli sitä mieltä, että yksilökehityskeskustelut olisivat olleet motivoivampia, jolloin arempikin työntekijä olisi saanut tuotua ajatuksensa esiin.



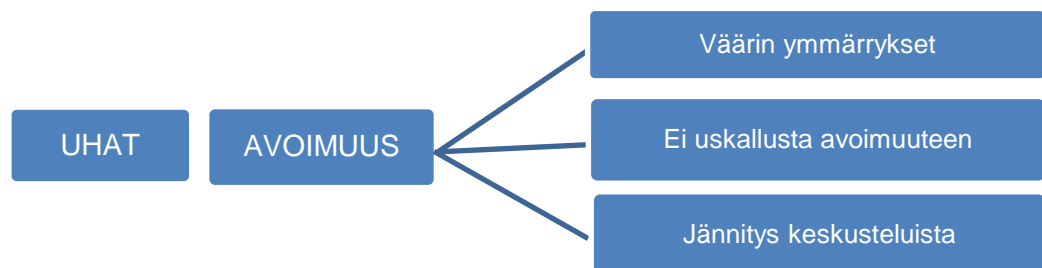
Kuvio 5. Ryhmäkehityskeskusteluiden heikkoudet avoimuuden osalta (SWOT).

Avoimuudessa mahdollisuuksia näki 6 vastaajaa (Kuvio 7). Muutamat kokivat, että ryhmäkehityskeskusteluiden ansiosta oli mahdollisuudet luottamuksen ja avoimen ilmapiirin kasvattamiseen. Koettiin hyvänä, että saatiin samalla kertaa kaikille tiedoksi asioita. Muutamat toivat esiin, että mahdollisuudet ovat avoimuuden kehittämiselle, kun otetaan kaikkien näkemykset käsittelyyn, asiat puhutaan halki ja ollaan itse vastaanottavaisia. Osa koki, että ryhmäkehityskeskustelut mahdollistavat sen, että keskustelua syntyy ja siinä on mahdollisuus tuoda esiin kehittämisalueita.



Kuvio 6. Ryhmäkehityskeskusteluiden mahdollisuudet avoimuuden osalta (SWOT).

Avoimuuden osalta uhkiin liittyviä vastauksia tuli viideltätoista (15) vastaajalta (Kuvio 8). Muutamat kokivat, että voi tulla väärinymmärretyksi ryhmäkehityskeskusteluissa eikä ryhmäkehityskeskusteluissa uskallettu puhua. Muutamat vastaajista kokivat, etteivät uskalla tuoda ajatuksiaan julki, jos asiat jäävät kaivelemaan työyhteisöön negatiivisessa mielessä. Yksi vastaaja toi esiin, että saavatko kaikki esille asiansa, kun keskustelutilanteissa oli paljon puhetta. Esiin nostettiin myös mahdollisena uhkana uskalluksen puute toteuttaa sovittuja asioita ja jännitys seuraavasta keskustelusta.

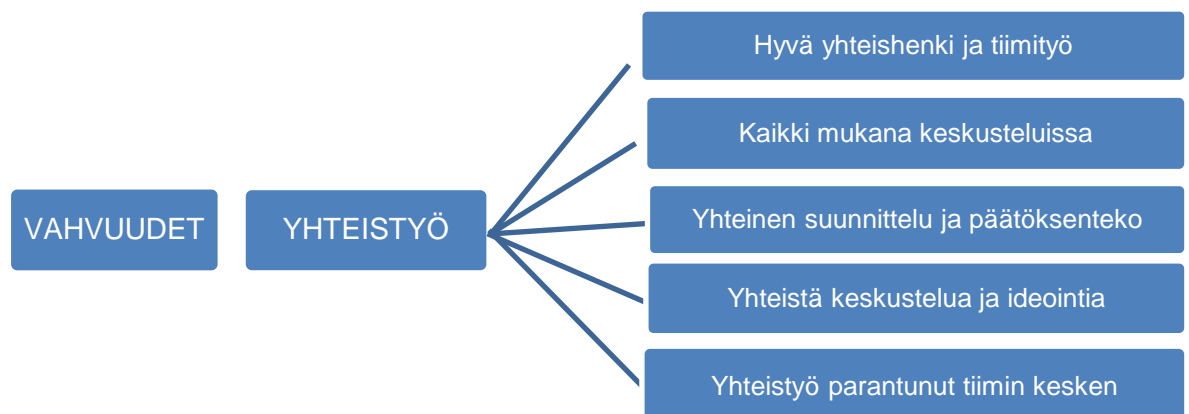


Kuvio 7. Ryhmäkehityskeskusteluiden uhat avoimuuden osalta (SWOT).

Yhteistyön alueelta vahvuuksiin liittyviä vastauksia tuli 45 vastaajalta (Kuvio 9). Suurimmalla osalla vastauksissa oli työntekijöiden yhteistyöhön liittyviä vahvuuksia. Yhteistyötä kuvattiin muun muassa hyvänä yhteishenkenä, hyvänä tiimityönä, yhteen hiilen puhaltamisena ja työyhteisön avoimena ilmapiirinä keskusteluissa. Useimmat toivat esiin, että keskustelut sujuivat hyvässä hengessä ja yhteisymmärryksessä. Lisäksi osa koki niiden olevan myös rakentavia. Osa koki vahvuutena, kun kaikki olivat mukana ryhmäkehityskeskusteluissa ja kaikki kuulivat yhtä aikaa yhteisesti sovituista asioista.

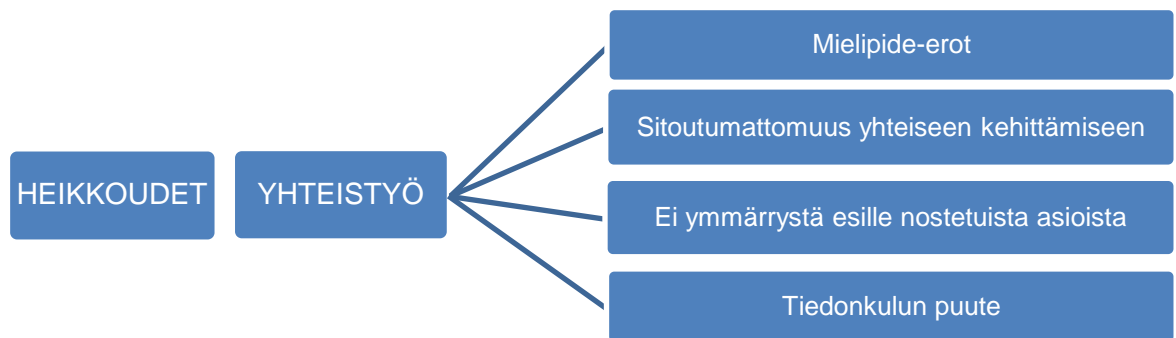
Vahvuutena koettiin, että työyhteisössä oli halu saada asiat toimimaan ja oli halu kehittää toimintaa yhteistyöllä. Osa esitti vahvuudeksi yhdessä suunnittelun ja mahdollisuuden sopia sekä päättää asioista yhdessä. Muutamat toivat esiin vahvuutena, että keskusteluiden avulla saatiin uusia ideoita ja näkökulmia sekä vaihtoehtoja asioille yhteistyössä. Lisäksi muutamat kokivat vahvuutena, että tehtiin yhteistyötä ryhmänä ja tuettiin toinen toisiamme. Osa koki myös, että yhteistyö ryhmäkehityskeskustelujen välillä oli parantunut ja kehittynyt.

Laine & Leskinen (2010, 52) tuovat esiin opinnäytetyössään, että ryhmäkehityskeskustelut luovat avointa kokemusten jakamista ja oppimisen ilmapiiriä. Myös Raikunen (2014, 42) tuo esiin tuloksissaan, että vastaajat näkevät ryhmäkehityskeskustelun mahdollisuutena tuoda esiin useita näkökulmia ja mielipiteitä, jonka kautta yksilön ajatukset kehittyvät. Kakkonen (2015, 12) taas nostaa esiin tulosten pohjalta, että ryhmäkehityskeskusteluiden avulla saadaan konkreettista apua ja ajatuksia ongelmatilanteisiin



Kuvio 8. Ryhmäkehityskeskusteluiden vahvuudet yhteistyön osalta (SWOT).

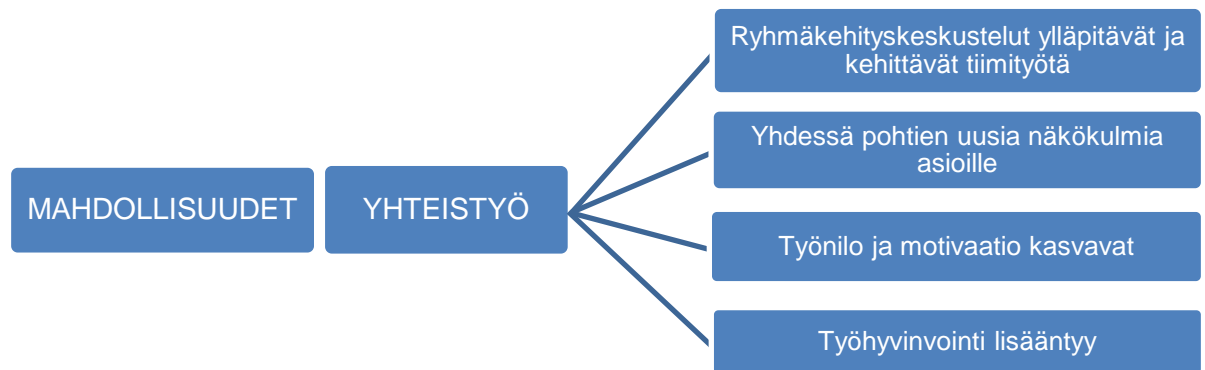
Yhteistyön kohdalta heikkouteen liittyviä asioita tuli kuudeltatoista (16) vastaajalta (Kuvio 10). Osa koki, että erilaisten mielipiteiden ja näkemysten paremmuudesta oli vaikea päästä yhteisymmärrykseen. Muutamat toivat esiin, että heikkous oli, kun kaikki yksikön työntekijät eivät olleet joka kerta paikalla. Osa koki, että sitoutuneisuus yhteiseen kehittämiseen ja yhteisesti sovittujen asioiden eteenpäin viemiseen oli puutteellista. Vastaajista yksi toi esiin, että osa kehitysalueista ei ollut kehittynyt ja arveli sen johtuvan mahdollisesti kiinnostuksen puutteesta. Joku arveli, että heikkoutena oli sooloilu. Heikkoutena muutamat kokivat myös, että osaksi ei ymmärretty, mitä milläkin asioilla tarkoitettiin keskusteluissa. Monet toivat esiin, että heikkoutena koettiin työntekijöiden välillä tiedonkulun puute, vaikka keskusteluissa se oli yksi kehittämiskohde.



Kuvio 9. Ryhmäkehityskeskusteluiden heikkoudet yhteistyön osalta (SWOT).

34 vastaajaa näki yhteistyössä mahdollisuuksia (Kuvio 11). Suurimmalla osalla vastauksissa oli työntekijöiden yhteistyöhön liittyviä mahdollisuuksia, joita ryhmäkehityskeskusteluilla voidaan tukea. Mahdollisuuksina koettiin, että ryhmäkehityskeskustelut vahvistavat yhteishenkeä ja parantavat työilmapiiriä. Lisäksi koettiin, että ne lisäävät ryhmäytymistä, kun yhdessä ponnistellaan yhteisten asioiden kanssa. Aarnikoivu (2016, 141) tuo esiin, että ryhmäkehityskeskustelut luovat yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä sekä ovat tärkeä menetelmä työelämässä, jossa halutaan tavoitella me-henkeä ja yhteen hiileen puhaltamista.

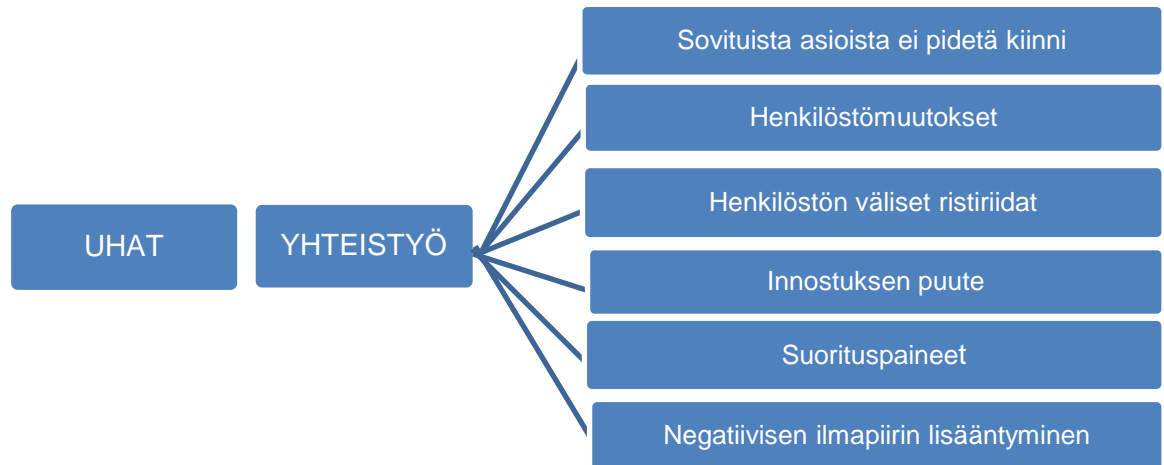
Osa toi esiin, että yhdessä pohtien löydetään uusia näkökulmia asioille, ratkaistaan ongelmia ja saadaan näin toimivia toimintatapoja. Muutamat näkivät mahdollisuutena työn ilon ja motivaation kasvun sekä sen näkymisen positiivisena myös asiakaspalvelussa. Kaksi vastaajaa toi esiin, että ryhmäkehityskeskustelut mahdollistavat työhyvinvoinnin lisääntymisen ja sillä on myös työnohjauksellisia piirteitä.



Kuvio 10. Ryhmäkehityskeskusteluiden mahdollisuudet yhteistyön osalta (SWOT).

21 vastaajaa näki yhteistyössä uhkia (Kuvio 12). Useimmat vastaajat kokivat uhkana sen, että yhteisistä sovituista asioista ei pidetä kiinni, eikä niitä viedä käytäntöön. Asiaa kuvattiin myös sitoutumattomuutena. Sitoutuneisuutta kuvaa myös Pesu (2010, 52) pro-gradu tutkimuksessaan. Tutkimuksessa nousee esiin se, että sitoutuneisuus valittuihin teemoihin ja konkreettisiin teemoihin on niillä henkilöillä, jotka olivat osallistuneet ryhmäkehityskeskusteluihin. Sitoutumattomuutta esiintyi henkilöstössä, jotka eivät osallistuneet keskusteluihin.

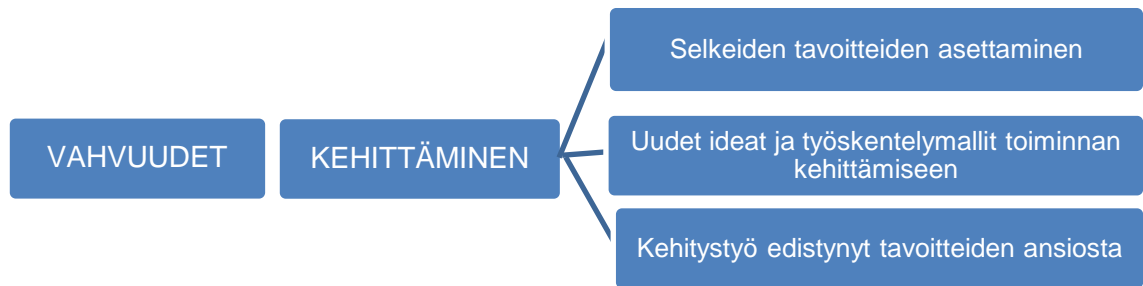
Osa koki ryhmäkehityskeskustelujen uhkana henkilöstömuutokset jolloin ryhmän kokoonpano sen vuoksi vaihtelee. Esiin tuotiin myös, että henkilöstön väliset ristiriidat ja innostuksen puute kehittämiseen saattavat heikentää yhteistyötä. Muutamat toivat esiin, että keskustelut saattavat luoda suorituspainetta ja negatiivista ilmapiiriä. Lisäksi yhteistyön uhkaksi mainittiin, että voi käydä niin, että asiat eivät muutu mihinkään tai pahimmassa tapauksessa tunnelma jatkossa henkilöstön välillä kiristyy.



Kuvio 11. Ryhmäkehityskeskusteluiden uhat yhteistyön osalta (SWOT).

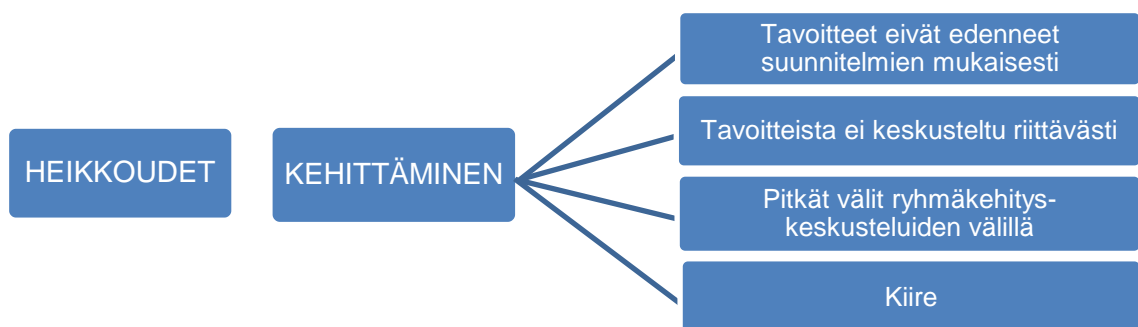
Vahvuudeksi 31 vastaajaa koki kehittämiseen liittyviä asioita (Kuvio 13). Monet toivat esiin kehittämisen tärkeytenä tavoitteet. Osa vastaajista toi esiin, että ryhmäkehityskeskusteluissa asetettiin selkeitä tavoitteita. Koettiin, että saatiin selkeät raamit kehittämislle, jaettiin yhdessä ajatuksia tavoitteista ja niihin pääsystä. Muutammat toivat esiin, että tavoitteiden kehittymistä oli mietitty arjessa. Osa koki, että päätetyt asiat oli saatu arkeen ja kehitettävien asioiden eteenpäin vieminen oli onnistunut. Vahvuudeksi osa koki, että ryhmäkehityskeskustelujen ansiosta saatiin uusia ideoita toiminnan kehittämiseen ja niitä oli mahdollisuus kokeilla. Lisäksi koettiin, että saatiin toimivia työskentelymalleja. Muutammat toivat esiin, että yhteistä pyrkimystä parempaan ja panostusta toiminnan kehittämiseen löytyi.

Laine & Leskinen (2010, 50) tuovat esiin tutkimuksensa tuloksissa, että ryhmäkehityskeskusteluissa muodostui helposti yhteinen näkemys nykytilasta, tavoitteista ja kehittämistoimenpiteistä. Myös Pesun (2010, 48) tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että ryhmäkehityskeskustelut olivat toimivia tärkeiden tavoitteiden käsittelyssä ja niiden käytäntöön viemisessä edellyttäen, että johto viesti strategian henkilöstölle.



Kuvio 12. Ryhmäkehityskeskusteluiden vahvuudet kehittämisen osalta (SWOT).

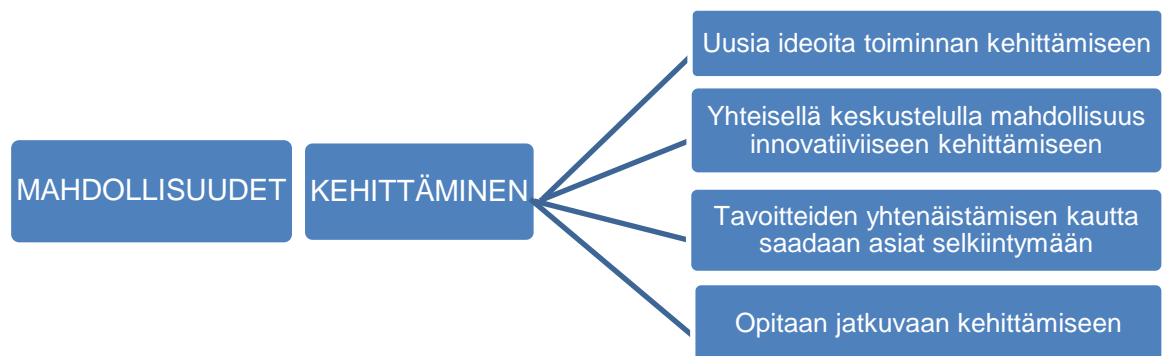
Kehittämisen kohdalta heikkouteen liittyviä asioita tuli 21 vastaajalta (Kuvio 14). Monet kokivat, että tavoitteet eivät edenneet suunnitelmien mukaan. Toiset olivat sitä mieltä, että ei käyty tarpeeksi keskustelua porukalla ryhmäkehityskeskusteluiden välillä tavoitteiden toteutumisesta. Useimmat kokivat tavoitteiden etenemisen esteeksi kesäloma -ajan, jolloin kaikki eivät olleet paikalla. Keskustelukertojen välillä oli liian pitkä aika, jolloin unohtui tavoitteiden systemaattinen vieminen käytäntöön. Muutamat toivat esiin, että kehittämisen heikkoutena oli myös työssä ollut kiire, oman ajankäytön suunnittelemisen ja ajan ottaminen kehitystyölle. Yksi vastaajista toi esiin heikkoutena jatkuvan kehittämisen ja yksi vastaaja samojen asioiden toiston ryhmäkehityskeskusteluissa.



Kuvio 13. Ryhmäkehityskeskusteluiden heikkoudet kehittämisen osalta (SWOT).

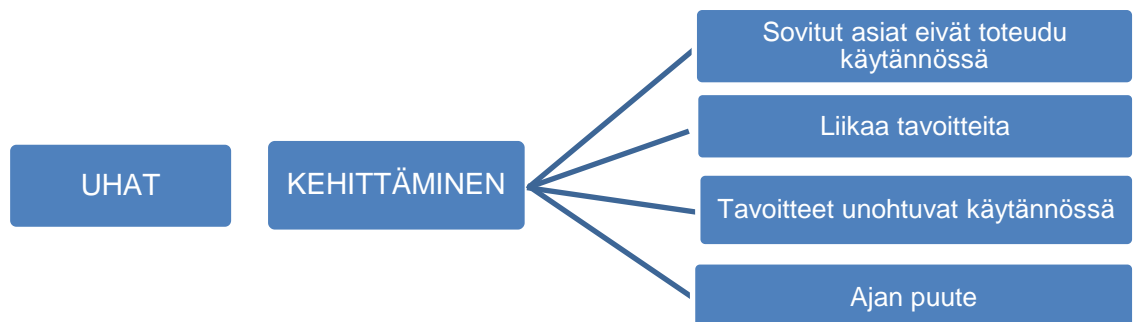
40 vastaajaa näki kehittämisessä mahdollisuuksia (Kuvio 15). Monet pitivät tärkeänä, että ryhmäkehityskeskusteluilla saadaan asioihin uusia näkökulmia ja uusia ideoita toiminnan kehittämiseen. Lisäksi koetaan, että ryhmäkehityskeskustelujen avulla saadaan vietyä asioita eteenpäin. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisellä keskustelulla mahdollistuu innovatiivinen kehittäminen ja idearikkaat osallistujat pääsevät toteuttamaan työtään tämän keinoin.

Osa vastaajista koki, että on hyvät kehittymisen mahdollisuudet, kun tavoitteet yhtenäistyvät ja niitä tarkastellaan. Lisäksi tuotiin esiin, että kehitystyön avulla saadaan asioita selkiintymään ja epäkohdat hoidettua kuntoon, kun yksikön tavoitteet yhtenäistyvät. Muutama vastaaja toi esiin, että ryhmäkehityskeskustelut mahdollistavat toimivan kokonaisuuden ja opitaan jatkuvaan kehittämiseen. Yksi vastaaja näki mahdollisuutena, että asiat tulee hoidetuksi ajallaan ja saadaan parempaa tulosta aikaiseksi.



Kuvio 14. Ryhmäkehityskeskusteluiden mahdollisuudet kehittämisen osalta (SWOT)

Kehittämisen uhkia näki 21 vastaajaa (Kuvio 16). Useimmat vastaajat kokivat, että sovitaan asioita, mutta niitä ei laiteta toteutumaan käytäntöön ja näin muutoksia ei tapahdu. Osa toi esiin, että jos on liikaa tavoitteita ja kehityskohteita, tapahtuu kuormittumista jolloin kehitys ei etene. Muutamat toivat esiin, että unohdetaan kehittämisisideoiden ja tavoitteiden toteuttaminen käytännössä asioiden jäädessä vain paperille. Muutamat toivat esiin ajan puutteen ja sen, että myönteisiä asioita kehittämisessä ei halutakaan nähdä.



Kuvio 15. Ryhmäkehityskeskusteluiden uhat kehittämisen osalta (SWOT).

8.2 Ryhmäkehityskeskusteluiden edistäminen ja kehittämistarpeet

Teemahaastatteluuun osallistui 10 työntekijää. Haastattelussa kysyttiin osallistujilta ryhmäkehityskeskustelujen toimivuudesta ja sen edistämisestä sekä kehittämistarpeista. Tulokset ovat esitetty kysymyksittäin ja osa haastattelukysymyksistä on yhdistetty. Tuloksia tarkastelen toiminnan kehittämisen, avoimuuden, luottamuksen ja yhteistyön näkökulmasta. Näkökulmat tulivat SWOT- analyysin tulosten kautta. Tuon esiin, mitä vastaajat ajattelevat siitä, mitkä tekijät edistävät näiden näkökulmien olemassaoloa ja mitkä ovat kehittämisen tarpeet. Tulosten esittelyssä tuon esiin haastateltavien kommentteja asioista.

8.2.1 Ryhmäkehityskeskustelujen toimivuus ja kehittämisehdotukset

Kysyttäessä ryhmäkehityskeskustelujen toimivuudesta ja kehittämisen tarpeista suurin osa haastateltavista koki, että ryhmäkehityskeskusteluissa osallistujat keskustelivat avoimesti ja toivat mielipiteitään esille. Suurin osa koki myös, että kaikkia kuunneltiin ja hiljaisemmatkin pääsivät mukaan keskusteluun. Koettiin, että avoimuus on lisääntynyt tiimin kesken ja se oli näkyvässä toisessa ryhmäkehityskeskustelutilanteessa.

ensimmäisessä ei päästy puusta pitkälle, jotenkin tuntui että kaikki oli, että ei uskalla sanoa yhtään mitään, toisessa keskustelussa siinä alkoi sujumaan asiat, että jokainen uskalsi kommentoida ja tuoda sitä omaa esille. (H3)

se oli ihan hyvä, kaikki sai hyvin keskusteltua siinä ja tuotua mielipiteitä esille. (H5)

kaikki osallistuivat keskusteluun ja oli aikaa jutella rauhassa tärkeistä asioista ja jokainen sai sanoa mielipiteensä käsiteltävistä asioista. (H1)

Kakkonen (2015, 11) artikkelissaan kertoo myös, että opettajien ryhmäkehityskeskusteluiden pilotoinnin tuloksena osallistujat kuvasivat ryhmäkehityskeskustelutilanteita luottamuksellisiksi, rennoiksi ja kannustaviksi. He totesivat myös, että ilmapiiri parani ensimmäisen ryhmäkehityskeskustelukerran jälkeen.

Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskusteluissa olisi pitänyt käydä laajemmin ja syvällisemmin asioita läpi. Arveltiin, että uskallettiinko kuitenkaan tuoda tilanteissa kaikkia ajatuksia esille. Esiin nostettiin, että jos ei ole ihan tietoinen, mitä asioilla tarkoitetaan, niin se estää puhumisen. Tuotiin esiin myös, että keskustelutilanteissa ilmeni varovaisuutta ja arveltiin syyksi se, ettei sanomisillaan loukkaa ketään tai tule muita vaikeuksia keskustelujen jälkeen tiimin kesken. Keskustelut koettiin kuitenkin tarpeellisiksi ja ryhmäkehityskeskustelut auttoivat työyhteisöä puhumaan enemmän asioista.

pieni varaus ryhmäkehityskeskusteluissa oli. Meitä oli paljon vahvoja ihmisiä siinä ja sitten arempia. Joku kestää sanomista eri lailla ja toinen ei. (H9)

keskusteluissa ei päästy siihen, mikä oikeasti on tilanne luottamuksellisuudessa. (H8)

kyllä se aina vähän on semmoinen varovaisuus, että mitä sanoo, että ei joku ota itseensä. (H7)

Kehittämisen näkökulmasta tarkastellen nousi esiin, että syvällisempää pohdintaa kaivattiin asioille. Arveltiin, että keskustelun vetäjän tulisi tietää ja huomioida, mikä on tärkein asia käsitellä kyseisessä yksikössä. Myös liiketalouden laitoksella opettajien kehitysehdotuksena oli, että toteutus edellyttää hyvää perehtymistä ryhmäkehityskeskusteluiden aiheisiin ja vetäjää, joka pitää langat käsissään (Kakkonen 2015, 12).

vetäjällä iso vastuu ja tulisikin tietää mihin paneudutaan, rohkeus vetäjällä, että huomaa mikä tärkein asia siihen työyhteisöön ja kaivaa vähän syvemmälle sitä. (H4)

Kehittämistä kaivattiin myös siihen, että keskustelutilanteita tulisi saada vielä rennommaksi. Lisäksi työntekijöille tulisi antaa tietoa etukäteen käsiteltävistä asioista hyvin auki kirjoitettuna.

Itellä mulla on ollut silleen, että kun ollut näissä keskusteluissa, että on joutunut oikeesti kymmenen kertaa lukemaan ennen kuin on tajunnut mitä niissä on haettu ja muutkin on sanonut että piti lukea pariin kertaan et tajus mitä on haettu. Itse ainakin jos ei tajua jotain juttua, niin mä oon sitten hiljaa vaan. (H5)

se aina pelottaa ihmisiä, kun lyödään virallisia lappuja, jossa lukee semmosia asioita, joita ei ymmärrä, että saisiko niitä helpommaksi, että siitä saisi sellaisen tilaisuuden, että sitä ei tarvitse jännittää. (H2)

Ryhmäkehityskeskustelujen koettiin edesauttavan yhteistyötä ja haastateltavat toivat esiin työyhteisön sitoutumiseen liittyviä asioita. Osa haastateltavista pohti, että keskustelut olivat tärkeitä, kun yhdessä koko yksikön kesken keskusteltiin toiminnasta. Koettiin myös, että keskustelut mahdollistivat sen, että jokainen on tietoinen yhdessä sovituista asioista. Kakkonen (2015, 11) nostaa myös tärkeiksi asioiksi ryhmäkehityskeskusteluiden onnistumisessa osallistujien avoimuuden ja ennakkoluulottomuuden sekä sitoutuneisuuden.

Kehitysehdotuksena tuotiin esiin, että sitoutumista tukisi tieto ryhmäkehityskeskustelujen jatkuvuudesta. Lisäksi sitoutumista tukisi, kun työyhteisö on motivoitunut, aktiivinen tilanteissa ja keskusteluissa otettaisiin kaikkien mielipiteet huomioon. Esiin tuotiin myös sen tärkeys, että kaikki työyhteisön jäsenet panostavat samoihin asioihin ja sitoutuvat yhteisiin pelisääntöihin. Toivottiin myös, että myös tilapäiset työntekijät pääsisivät mukaan keskusteluihin.

säännöllisiä keskusteluja ja sitoutumista yhdessä sovittuihin asioihin. (H1)

kaikki toivottiin, että olis saatu nekin työntekijät vielä laajemmin mukaan, jotka tekee tilapäisesti työtä yksikössä. Nekin olis ollut mukana sopimassa asioista ja tieto yhteisesti sovitusta olis tullut paremmin kaikkien tietoon. (H9)

se on hyvä, kun kaikki siinä paikalla, et sitten puhutaan kaikille ja kaikki kuulee saman lailla asian, jos jotain sovitaan. (H7)

Ryhmäkehityskeskustelujen toimivuutta pohdittaessa nostettiin esiin toiminnan kehittämisen näkökulmasta tavoitteellisuus. Suurin osa haastateltavista toi esiin, että toiminnan kehittämisen edistävänä tekijänä on ollut tavoitteiden asettaminen. Tavoitteisiin on matkan varrella kiinnitetty huomiota, niitä on arvioitu ja keskustelujen välissä tavoitteet ovat puhututtaneet. Osa koki myös, että tavoitteiden asettamisen kautta saatiin asukkaille toimintaa ja osallistamista. Lisäksi sovittiin yhteisiä linjoja ja pelisääntöjä, joiden turvin niihin voi myös työyhteisötasolla puuttua. Tuotiin esiin myös, että työhön on tullut suunnitelmallisuutta ryhmäkehityskeskusteluiden myötä. Eräs haastateltava toi esiin, että ryhmäkehityskeskustelu on ainoa oikea tapa, kun kehitetään uusia toimintatapoja.

kyl mä ainakin koen sen ainoaksi tavaksi, että jos koitetaan saada koddille uusia toimintatapoja, niin toi on oikeasti ainoa tapa, miten se voi toimia. Kun kaikki on paikalla ja yhdessä pohditaan joku juttu, niin kylä se on ainakin meillä toiminut paljon paremmin, koska siinä saa kaikki sanoo oman mielipiteensä. (H8)

keskustelut on tarpeen, jotta asiat avautuu ja aikaa tulisi olla keskusteluun, jotta muutosta ja parannusta tulee. (H4)

Osa haastateltavista koki, että tavoitteiden jatkuvuus ryhmäkehityskeskusteluiden välillä oli haaste. Tuotiin esiin, että tavoitteiden asettamisessa kokonaisuuden näkyminen jäi epäselväksi esimerkiksi siinä, miten tavoitteen määrittäminen liittyi organisaation strategiaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tavoitteet unohtuivat matkan varrella, kun ryhmäkehityskeskustelujen välillä oli pitkä aika.

mä koen haasteeksi sen, että jatkuvuus siinä, kun meillä oli eka keskustelu, et siinä toisessa olis pitänyt jatkaa samoista teemoista. (H2)

meillä taas koettiin ehkä, kun se keskustelu oli keväällä ja oli se toinen vasta puolen vuoden päästä ja, kun siinä oli kesä ja kaikki oli lomalla, niin siinä tavoitteetkin vähän niin ku unohtuikin siinä. (H10)

Haastateltavista osa toi esiin toiminnan kehittämistä estäviksi tekijöiksi sen, että ryhmäkehityskeskustelut olivat vielä pintaraapaisuja kehittämiseksi ja asioita menttiin nopeasti läpi. Lisäksi koettiin, että työyhteisönä ei lähdetä riittävästi ideointiin, eikä ole katsetta tulevaan.

olisi pitänyt mennä pintaa syvemmälle keskusteluissa ja päästä siihen, mikä tämän jutun juoni on, että mitä tässä tavoitellaan. (H4)

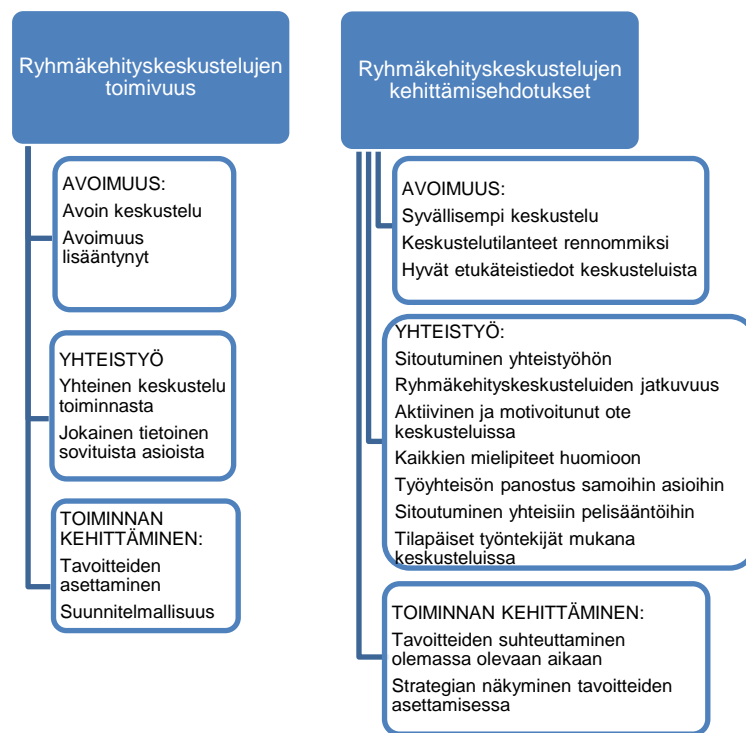
me ehkä mietitään ryhmäkehityskeskusteluissa enemmän riskiä, kuin mahdollisuuksia, miten asiat voi kehittää. Me takerrutaan jokapäiväisiin asioihin, eikä keksitä miten ne voidaan muuttaa, ei ole katsetta eteenpäin. (H7)

Haastateltavat toivat esiin kehittämisen näkökulmana, että ryhmäkehityskeskustelut tulisi olla tavoitteellisia ja tavoitteet tulisi suhteuttaa keskustelujen väliseen aikaan. Lisäksi organisaation strategia tulisi näkyä, kun tavoitteita asetetaan. Haastateltavan kommentti strategian näkymiseen:

just tavallaan se kokonaisuuden näkyminen, että kun me tehdään nyt erilaisia asioita ja asiat uudistuu, niin mikä on se pointti, mihin me näillä eri asioilla tavoitellaan. Koska silloin mun olis helpompi tehdä töitä, kun mä tietäisin sen päämäärän. (H6)

Pesu (2010, 60) tuo esiin tutkimuksensa tuloksissa, että ryhmäkehityskeskustelut osoittautuivat hyväksi menetelmäksi käsitellä organisaation tärkeitä teemoja. Merkittävää oli myös se, että strategiasuunnitelma tuodaan operatiivisen tason työstettäväksi. Näin toimiessa se auttaa henkilöstöä löytämään merkityksellisyyttä strategiselle tavoitteille ja luomaan niiden ympärille konkreettisia asioita sekä toimenpiteitä, joilla voi edistää strategian käytäntöön viemistä.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 17) ovat keskeisimmät asiat, joita haastateltavat toivat esiin kysyttäessä ryhmäkehityskeskustelujen toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Vastaukset on jaoteltu SWOT- analyseistä nousseiden teema-alueiden mukaisesti.



Kuvio 16. Ryhmäkehityskeskusteluiden toimivuus ja kehittämisehdotukset.

8.2.2 Luottamuksellisuuden ja avoimuuden edistäminen ja kehittäminen

Luottamuksellisuudesta ja avoimuudesta kysyttäessä haastateltavat toivat esiin, että avoimuutta edistää se, kun työyhteisön jäsenet kuuntelevat ja arvostavat toinen toisiaan. Koettiin edistäväksi tekijäksi myös tilan antaminen niin, että hiljaisemmatkin saavat mielipiteensä esille. Koetaan, että avoimuus kehittyy, kun kaikki voivat olla omia itsejään ja uskalletaan tuoda mielipiteitä esiin sekä rohkaistaan toinen toistaan avoimuuteen. Tarvittaessa epäselvyydet selvitetään, jotta ei synny väärinkäsityksiä. Avoimuus kehittyy vaikka asioissa olisi ristiriitaisuuksiakin, kun asiat perustellaan hyvin.

kaikki puhuttiin ja siinä tuli myös vähän ristiriitaisuuksiakin ja se on ihan hyvä jos tuleekin, koska ei me aina olla samaa mieltä, semmosta pitääkin olla, kun vain perustelee miksi on eri mieltä, sehän on ihan hyvä, koska niistähän syntyy lopputulos. (H 9)

Kehittävänä näkökulmana nähtiin avoimuuden lisäämisessä se, että johto toisi esiin, mitä ollaan kehittämässä. Silloin voisi miettiä etukäteen, mitä voitaisiin tehdä toiminnan tavoitteiden eteen.

jos me tiedettäisiin siinä kohtaa, kun me tullaan keskusteluun tai tieto etukäteen, että nyt on mietitty johdon taholta tällöisiä asioita ja ajatus on tämä, millä me kehitetään meidän yksikköä, että me päästään näihin tavoitteisiin, niin mäkin mieltäisi että ton ja ton asian voisinkin tehdä noin, että me päästään yhteisesti näihin tavoitteisiin. (H6)

Lisäksi koettiin tärkeäksi kehitettäväksi asiaksi myös työntekijöiden välillä olevan avoimuuden kasvattamisen. Nähtiin, että työntekijän tulisi nähdä toiminnan arviointi koko tiimin näkökulmasta.

työntekijän tulisi olla avoin, työntekijän ei tulisi ottaa asioita henkilökohtaisesti, vaan yleisellä tasolla. Pienen porukan kanssa menee liian henkilökohtaiseksi, ei arvioida koko tiimin toimintaa. (H7)

Koettiin, että luottamusta edistää, kun pidetään yhteisistä pelisäännöistä kiinni ja ryhmäkehityskeskusteluissa sovittuja asioita pidetään tärkeänä keskustelujen jälkeenkin. Lisäksi luottamusta edistää, kun porukka uskaltaa kertoa avoimesti ryhmäkehityskeskusteluissa mielipiteensä ja tätä avoimuuden harjoittelua jatketaan joka päivä yksikössä.

juuri se, että totutaan siihen, että me uskalletaan kertoa ne asiat ihan oikeasti näin ja se alkaa tapahtumaan joka päivä ja se luottamus syntyy, silloin siitä tulee tosi hyvä tiimi. (H 3)

Keinona luottamuksellisuuden kasvattamiseen nähtiin myös se, että yksikön työntekijät keskustelevat muustakin kuin työasioista ja työkavereita nähdään myös vapaa-ajalla. Lisäksi koettiin luottamusta lisääväksi asiaksi palkitseminen hyvän palautteen muodossa esimerkiksi kokousten alussa. Koettiin, että työntekijät tekevät itse töitä luottamuksellisuuden eteen ja antavat toisilleen positiivista palautetta. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että herkästi mietitään mikä on huonosti eikä positiivista palautetta anneta toinen toisillemme.

kun muutenkin ollaan työn ulkopuolella tekemisissä niin vaikuttaa positiivisesti yhteistyöhön ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. (H9)

kehityskeskusteluissa kysyttiin, mitkä on meidän vahvuudet, ei siis tullut mielenkään, me kaikki kokoajan mietitään mikä on huonosti, mikä pahasti ja mikä ottaa päähän, mutta ei positiivista palautetta kovinkaan paljon. Ehkä meidän tulisi työkaveria kohtaan olla joskus, et hei sä teit tän ihan hyvin, sä onnistuit ihan hyvin. (H 7)

8.2.3 Yhteistyön edistäminen ja kehittäminen

Osa haastateltavista toi esiin, että yhteistyö on parantunut entisestään. Yhteistyötä edistää, kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat paikalla miettimässä asioita, opitaan tuntemaan ja ottamaan huomioon toisiaan. Tuotiin esiin että, kun tavataan ja tunnetaan työkavereita työn ulkopuolellakin, niin se vaikuttaa positiivisesti yhteishenkeen ja vuorovaikutukseen. Useimmat kokivat, että ilmapiiri yksiköissä on hyvä ja asioita voi sanoa suoraan.

ryhmäkehityskeskusteluissa koin, että on helppo olla ja koen kokoajan töissä niin. Aina hyvä ilmapiiri kodilla ja minut on otettu tosi hienosti vastaan ja olen ihmetellyt, että voiko tämä olla tällaista kun ei mahdollista muissa työpaikoissa. Kaikille voi sanoa ja kaikki ottaa rakentavasti vastaan asiat. (H 10)

meillä on tosi hyvin yhteistyö parantunut ja se on hyvä tällä hetkellä. (H9)

Osa koki yhteistyötä edistäväksi, kun ryhmäkehityskeskustelut järjestetään säännöllisesti ja koko yksikön väki on paikalla joka tapaamiskerralla. Tärkeää on myös, että tilaisuudelle on riittävästi aikaa.

Esiin nostettiin, että ilmapiirissä on myös heikkouksia. Koetaankin, että ryhmäkehityskeskustelut on yksilökeskustelua parempi vaihtoehto, kun kyseessä ilmapiiriongelmat. Osa koki, että yhteistyön vajavuudet saattoivat näyttäytyä tiettyjen jännitteiden johdosta keskustelutilanteessa. Muutamit haastateltavista olivat sitä mieltä, että tehdään liian hajallaan eri yksiköiden välillä asioita ja yhteistyö näin ollen puuttuu.

Kehittämisen alueena yhteistyön suhteen nähtiin, että enemmän tulisi tukea yhteistyötä yksiköiden välillä ja koko organisaatiossa. Koettiin, että kaikkien yksiköiden tulisi mennä yhteistä päämäärää kohden yhteistyössä.

kaipaamme yhteistä pohdintaa, miksi teemme jonkin asian. Jos ryhmäkehityskeskustelu tukee yhteistyötä, niin ei meidän pitäisi yksiköittäin tehdä erikseen vaan meillä on joku talon yhteinen juttu myös. (H 6)

8.2.4 Tavoitteiden edistäminen ja kehittäminen

Haastateltavat toivat esiin, että ryhmäkehityskeskusteluiden tavoitteiden saavuttamista edistää, kun tavoitteista puhutaan arjessa. Edistävinä tekijöinä nähtiin myös, kun mietitään yhdessä toimintatapoja, jotka edistävät toimintaa tavoitteiden suuntaan ja tavoitteet ovat selkeitä. Haastateltavat kokivat, että työhön on tullut suunnitelmallisuutta ja varsinkin toisella ryhmäkehityskerralla päästiin tavoitteita luomaan sekä selkeyttämään.

toisella kertaa kehityskeskusteluissa päätettiin kuka tekee mitäkin päätetyn asian suhteen ja nimettiin ne ihmiset jotka vastuussa. (H2)

Tavoitteista on puhuttu vuoroissa ja käyty läpi juttuja. (H3)

Koettiin, että tavoitteet pystytään saavuttamaan, kun koko työyhteisö on keskustelussa avoimin mielin mukana. Tavoitteisiin sitoutumista edistää, kun keskustelussa sovitaan riittävän hyvin vastuualueista ja jokainen niistä toinen toisiaan tarvittaessa muistuttelee. Osa haastateltavista toikin esiin, että toisessa keskustelussa tehtiin päätöksiä vastuista melko hyvin.

Lisäksi koettiin edistävänä tekijänä, että edellytetään ja luotetaan, että jokainen pitää kiinni sovituista asioista. Tuotiin esille myös, että ryhmäkehityskeskustelu on tärkeä työmenetelmä, jotta ”sooloilut” voidaan ehkäistä.

pitäisi heti pystyä sanomaan, kun työssä sovitut asiat eivät toteudu, jokaisella vastuu puuttua, nimenomaan ryhmäkehityskeskustelu on tärkeä, koska osan työntekijöiden sooloilu on koko ryhmää koskeva asia. (H 4)

Tuotiin esiin, että tavoitteiden saavuttamista edistää, kun tavoitteet ovat kaikilla tiedossa ja yhteinen päämäärä on koko talossa. Kehitysajatuksena tuotiin esille, että olisi hyvä jos yksiköiden välillä olisi samoja tavoitteita ja niitä kehitettäisiin yhteistyössä. Tarvittaessa voisi olla erilaisia ryhmämuodostuksia yksiköiden kesken.

säännöllisiä keskusteluja ja sitoutumista yhdessä sovittuihin asioihin ja arvostamme omaa ja toisen työtä. Sekaryhmä voisi olla, jos asia koskisi koko taloa. Voisi olla antoisampaa, jos joka yksiköstä olisi läsnä joku keskustelussa. (H 1)

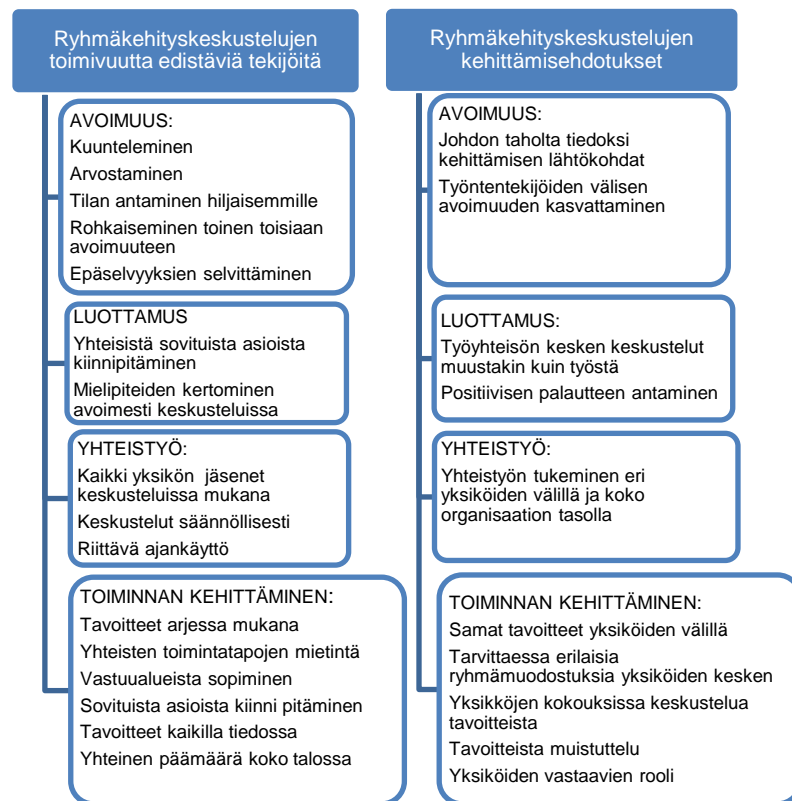
mä ehkä koen, että yöhoitajien yhteistyötä edistetään, että he saavat oman keskustelun, joka edistää heidän toimintaansa. (H2)

Osa koki, että ryhmäkehityskeskusteluiden välillä ei keskusteltu riittävästi tavoitteista. Kehittämisaikatuksena he toivatkin esiin, että yksikkökohtaisissa kokouksissa olisi hyvä käydä tavoitteita läpi ja arvioida niiden toteutumista. Lisäksi olisi hyvä muistutella työyhteisössä toinen toisiaan yhteisesti sovituista tavoitteista. Koettiin myös, että tavoitteiden etenemisessä on yksikön vastaavilla iso rooli.

varmaan kodin vastaavalla on tosi iso rooli, että he sitoutuu ja kannattaa niitä ja positiivisessa hengessä muistuttelee ja ainakin palaverissa ja voihan sitä muutenkin vähän kysyä, miten tän asian kanssa menee. (H9)

työkaverit hyvässä hengessä niistä muistuttelee ja kotikokouksissa olisi hyvä käydä niitä läpi. (H10)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 18) on keskeisemmät asiat, joita haastateltavat toivat esiin kysyttäessä ryhmäkehityskeskustelujen toimivuudesta ja kehittämistarpeista. Vastaukset on jaoteltu SWOT- nelikentästä nousseiden kolmen teema-alueen mukaisesti sekä lisäksi teemahaastattelun kysymyksissä olleen luottamuskysymyksen vastauksen mukaisesti.



Kuvio 17. Ryhmäkehityskeskusteluiden edistävät tekijät ja kehittämissuhteet.

Kysyttäessä haastateltavilta ryhmäkehityskeskustelujen jatkuvuudesta haastateltavista kaikki olivat sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskusteluja tulee jatkaa. Osa oli sitä mieltä, että kokoontumisia tulisi olla puolen vuoden välein ja toiset kannattivat keskustelujen tiheydeksi kolme kertaa vuodessa. Kaikki toivat esiin, että yksiköiden palaverissa tavoitteita tulisi ryhmäkehityskeskusteluiden välissä arvioida. Tuotiin myös esiin, että ryhmäkehityskeskustelut ovat tärkeitä, kunhan ei jäädä paikalleen asioiden kanssa, vaan mennään eteenpäin.

SWOT- nelikentän vastausten perusteella yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut olivat avoimia ja avoimuus on lisääntynyt keskusteluiden myötä. Koettiin myös, että mahdollisuus avoimuuden kasvuun on ryhmäkehityskeskusteluiden jatkuessa säännöllisesti. Vähän alle puolet vastaajista toi kuitenkin esiin, että kaikki eivät välttämättä tuo ryhmäkehityskeskusteluissa mielipiteitään esille.

Suurin osa vastaajista koki yhteistyöhön liittyvät asiat vahvuutena ja mahdollisuutena. Vahvuutta kuvattiin hyvänä yhteishenkenä ja tiimityönä. Lisäksi koettiin, että ryhmäkehityskeskusteluiden avulla niitä on mahdollisuus vahvistaa ja kehittää. Heikkoutena ja uhkana koettiin sitoutumattomuus yhteiseen kehittämiseen.

Kehittäminen koettiin myös vahvuutena ja mahdollisuutena. Koettiin, että ryhmäkehityskeskusteluiden avulla luotiin selkeitä tavoitteita ja tätä kautta oli mahdollisuus saada uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseen ja viedä asioita eteenpäin. Heikkoutena ja uhkana koettiin, että tavoitteet eivät etene suunnitellusti eikä sovit-
tuja asioita viedäkään käytäntöön.

Teemahaastattelujen perusteella suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että keskustelu oli avointa, kaikkien mielipiteitä kuuntelevaa ja avoimuus kehittyi ryhmäkehityskeskustelujen aikana. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut edesauttavat yhteistyön kehittymistä, kun kaikki yksikön työntekijät ovat paikalla keskustelemassa ja päättämässä tavoitteista ja sitä kautta toiminnan kehittamisestä. Koettiin, että ryhmäkehityskeskusteluilla oli ollut merkitystä siihen, että tavoitteita oli asetettu toiminnan kehittämiseksi.

Kehittämisehdotuksena nähtiin, että keskustelutilanteet tulisi saada vielä rennommiksi ja osallistujille toivottiin lähetettävän hyvät etukäteistiedot tulevista keskusteluista. Lisäksi toivottiin, että keskusteluissa voisi vielä syvällisemmin käydä asioita läpi. Kehittämistä kaipaa vielä se, että kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuisivat yhteisesti sovittuihin asioihin ja panostaisivat niihin ryhmäkehityskeskusteluiden välillä. Kehittämisehdotuksena nähtiin myös organisaation strategian näkyminen tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteiden systemaattinen eteenpäin vieminen käytännössä.

9 POHDINTA

Työelämän jatkuva muutos edellyttää työyhteisön jäseniltä uusien taitojen omaksumisen lisäksi yhteistyökykyä, jonka avulla kehittyminen ja kehittäminen mahdollistuvat. Yhteistyökykyisessä organisaatiossa työhyvinvointi kasvaa ja työyhteisön yhteisöllisyydelle on mahdollisuudet. Organisaatiossa, johon tämä kehittämistyö on tehty, on tulosten pohjalta hyvät mahdollisuudet kasvattaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Ryhmäkehityskeskustelut ovat yksi tukitoimi siinä.

Tämän kehittämistyön tulokset kertovat, että ryhmäkehityskeskustelut koetaan tärkeiksi ja niitä tulisi säännöllisesti jatkaa. Kehittämistyön aikana arvioidun perusteella ja tuloksien pohjalta yksiköt erosivat avoimuuden osalta jonkin verran toisistaan. Osa yksiköistä toi asioita esiin avoimemmin, kuin toiset. Kuitenkin jokaisen yksikön ryhmäkehityskeskustelutilanteet olivat toisella kerralla ilmapiiriltään avoimemmat kuin ensimmäisessä keskustelussa. Uskon myös niin, kuin tuloksissa ilmeni, että säännölliset keskustelut auttavat avoimuuden ja sitä kautta luottamuksellisuuden kasvattamisessa. Jotta voidaan puhua yhteisöllisesti toimivasta työyhteisöstä, tulisi sitä kehittää jatkossa miettimällä työyhteisötaitoja vuorovaikutuksen laadun näkökulmasta.

Yhteisöllisesti toimivassa työyhteisössä tunnuspiirteinä ovat avoimuus ja dialogisuus. Yhteisöllisyyden tilasta kertovat se, millainen vuorovaikutus työyhteisön sisällä vallitsee, jolloin yhteisöllisyyttä tulisikin pohtia ammatillisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tällöin tarkasteltavaksi nousee, miten vuorovaikutus edistää yhteisesti sovittuja työn tavoitteita ja miten vuorovaikutus edistää avoimuutta sekä tätä kautta luottamusta. (Raina 2012, 27, 159, 168.) Manka ym. (2007, 18–19) tuo esiin, että palautteen antaminen on kaikkien työyhteisön jäsenten tehtävä. Se on tärkeää, koska jokainen haluaa tietoa siitä, miten on suoriutunut ja mitä itse kukaan odotetaan.

Toiminnan kehittämistä ja sitoutuneisuutta ajatellen yksiköt erosivat tavoitteiden systemaattisen eteenpäin viemisen osalta myös hieman. Osalla tavoitteet olivat menneet jonkin verran eteenpäin, kun niitä arvioitiin toisessa ryhmäkehityskeskustelussa. Joidenkin yksiköiden kanssa päästiin miettimään tavoitteita vasta toisessa ryhmäkehityskeskustelussa.

Huomioitava asia on se, että osallistujien on itse pidettävä asettamia tavoitteita tärkeinä, jotta he voivat sitoutua niihin ja viedä niitä eteenpäin. Myös vastuuhenkilöillä on tärkeä rooli, että he säännöllisesti keskustelisivat tavoitteista oman työporukan kesken ja pitäisivät itse kehitettäviä asioita tärkeinä. Johtamisella ja esimiestyöllä on myös suuri vaikutus siihen, kuinka motivoivana ja innostuneena organisaation henkilöstö lähtee kehittämään toimintaa.

Yhteisöllisyys edellyttää vastavuoroisuutta, jolloin on kyse työyhteisötaidoista jotka koskettavat sekä esimiestä että työntekijöitä. Työyhteisötaidot pitävät sisällään vastuullisuuden ja sitoutumisen työtehtäviä kohtaan. Lisäksi halun auttaa ryhmän jäseniä ja toimia aktiivisesti yhteisen tavoitteen eteen. (Manka & Larjovuori 2013, 16; Aarnikoivu 2016, 145)

Työyhteisöjen toimintaa vahvistaa, kun kaikki kantavat vastuun yhteisen työn tuloksista (Manka & Larjovuori 2013, 18; Roos & Mönkkönen 2015,13; Aarnikoivu 2016, 144). Manka ja Larjovuori (2013, 18) sekä Aarnikoivu (2016, 144) tuovat esiin, että työyhteisön toimivuuden edellytyksenä on yhdessä tekeminen niin, että jokainen työyhteisön jäsen tarjoaa omaa osaamistaan yhteiseen käyttöön, improvisaatioille on mahdollisuus ja yhteisiä sopimuksia noudatetaan.

Tuloksissa positiivista oli se, että suurin osa toi esiin yhteishengen ja tiimityön vahvuutena yksikön työntekijöiden kesken. Niissä myös koettiin työyhteisön kesken avoimuutta ja luottamuksellisuutta. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä, jotta voidaan tavoitella yhteisöllisesti toimivaa työyhteisöä. Jatkossa tuleekin pohtia, miten vahvistamme kaikkien organisaation yksiköiden toimijoiden välistä yhteishenkeä ja tiimityötä sekä avoimuutta. Koen kuitenkin tämän kehittämistyön tuloksien pohjalta, että organisaation henkilöstöllä on hyvät valmiudet kasvattaa avoimuutta ja vahvistaa entisestään yhteistyötä. Näiden kautta myös toiminnan kehittäminen mahdollistuu.

9.1 Kehittämistyö prosessina

Kehittämistyö toteutui tutkimuskohteen organisaation johdon ja henkilöstön avulla. Oli tärkeää, että organisaation vakituisella henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua ryhmäkehityskeskusteluihin ja arvioida niiden toimivuutta. Lisäksi aineiston kattavuutta lisäsi se, että jokaisesta yksiköstä osallistui yksi työntekijä teemahaastattelun tuoden esiin asioita ryhmäkehityskeskusteluiden toimivuudesta ja kehittämisen kohteista. Ryhmäkehityskeskustelujen yhtenä tavoitteena on osaksi ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia. Koen perustelluksi sen, että työntekijöiden omat kokemukset tulevat esiin ryhmäkehityskeskustelumallia kehitettäessä myös jatkossa.

Kehittämistyön prosessi eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti. Ryhmäkehityskeskustelut ja opintovapaani loka-joulukuu 2016 ajoittivat työn etenemistä. Alustavassa kehittämistyön suunnitelmassa oli tarkoituksena käydä ryhmäkehityskeskusteluiden välillä keskustelua yksiköiden vastaavien kanssa siitä, mitä muutostarpeita oli seuraavalle ryhmäkehityskeskustelulle. Tätä ei voitu toteuttaa, koska yksiköiden ensimmäiset ryhmäkehityskeskustelut saatiin päätökseen päivämääräsiirtojen vuoksi vasta toukokuun lopulla. Tämän jälkeen vastaavat olivat vuosilomilla jokainen vuorollaan ja opintovapaani alettua lokakuussa pidettiin syyskuussa yksiköille jo toiset ryhmäkehityskeskustelut. Pohdin, että ensimmäisen keskustelun jälkeen ei välttämättä olisi vielä muutostarpeita tullut esiin. Jokainen yksikkö oli keskusteluissa edennyt asioissa eri vauhtia ja tämä toimintamalli oli kaikille uusi asia. Koen, että nyt, kun olemme saaneet tietoa ryhmäkehityskeskusteluiden toimivuudesta ja niiden kehittämistarpeista voimme muutoksia lähteä tekemään tarpeiden mukaisesti.

Tulokset ryhmäkehityskeskusteluissa päätettyjen tavoitteiden etenemisen osalta olivat lähes odotetun kaltaisia, koska olimme niistä keskustelleet yksiköiden kokouksissa ryhmäkehityskeskusteluiden välillä. Jokaisessa ryhmäkehityskeskustelussa läsnä olleena ja työntekijät tuntien pystyin jonkin verran myös havainnoimaan yksiköiden avoimuutta ja keskustelutilanteiden rentoutta. Uskon, että ryhmäkehityskeskustelun tulokset ovat aitoja kuvauksia siitä, miten asiat koetaan ja miten jokainen voi niitä kehittää. Tulosten myötä on mahdollisuus kehittää työyhteisössä yhteisöllisyyttä ja siten kasvattaa työhyvinvointia.

Tulen esittelemään kehittämistyön organisaation henkilökunnalle ja tuloksia tullaan hyödyntämään ryhmäkehityskeskustelumallin rakentamisessa. Kehittämistyö jatkuu yhteistyössä organisaation henkilöstön kanssa. Ajatuksena on, että kehittämistyö jatkuu siten, että valitaan näiden tulosten pohjalta kehittämiskohteet, jotka yhteisesti avataan ja laaditaan ryhmäkehityskeskustelumallin työohjeeksi.

9.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Tutkimuksen validiteettia käsiteltäessä arvioidaan sitä, missä määrin on onnistuttu mittamaan sitä mitä pitikin mitata. Reliabiliteetti taas tarkoittaa, että tutkimuksen tulos on sama, vaikka sitä mitattaisiin useampaan kertaan. Tällaisen tutkimustuloksen on tarkoitus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Heikkilä 2014, 27; Hirsijärvi ym. 2010, 231; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Laadullisin menetelmin tehdyn tutkimuksen luotettavuutta parantaa, kun tutkija kertoo tutkimuksen toteutuksen, aineiston luokittelujen perusteet ja tulosten tulkinnan tarkasti sekä tarkastelee niitä suhteessa teoriaan (Hirsijärvi ym. 2010, 232–233; Kiviniemi 2015, 84–86).

Kehittämistyössä olen pyrkinyt kertomaan kehittämistyön toteutuksen tarkasti sekä tuomaan esimerkin avulla aineiston luokittelun perusteen. Kehittämistyön tuloksia olen verrannut samaa aihetta käsitteleviin tutkimustuloksiin sekä peilannut tuloksia teoriasta nousseisiin käsitteisiin. Koen, että laadullisen tutkimusmenetelmän avulla sain vastauksia tutkimuskysymyksiin hyvin ja vastauksia tuli kaikkien esitettyjen kysymysten osalle.

Tutkimuksen tekijän on otettava huomioon monia eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Jo tutkimuskohteen tai ongelman valinnassa tulee miettiä miksi ja mistä syystä tutkimus tehdään (Hirsijärvi ym. 2010, 24).

Tutkimuksen tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Tutkimus tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tulosten tallentamisen, esittämisen sekä tulosten arvioinnin osalta. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla eettisesti kestäviä sekä tutkimuksen kriteerien mukaisia.

Tiedon raportoinnin tulee noudattaa tieteelliselle tiedolle asettua vaatimusta ja tiedon tulee olla avointa sekä viestinnän vastuullista julkaistaessa tuloksia. Tutkijan tulee huomioida muiden tutkijoiden työt kunnioittavalla tavalla ja tuoda ne tutkijan omassa työssä asianmukaisin viittein sekä merkityksin työhön. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012, 6-7, Kuula 2011, 34–35.)

Tämän tutkimuksen aihe liittyy yhden sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation henkilöstön työhyvinvointiin liittyvään kehittämiseen ja tutkimuksen tekijän työtehtäviin. Aihe on organisaatiossa tärkeä ja ajankohtainen. Kehittämistyön aiheen valinta syntyi yhteistyössä organisaation toimitusjohtajan kanssa. Aiheen valinta on myös yleisesti työelämän kannalta tärkeä, koska ryhmäkehityskeskusteluista erilaisissa organisaatioissa toteutettuna ei ole kovinkaan paljon tietoa. Kehittämistyöstä tein sopimuksen organisaation toimitusjohtajan kanssa. Sopimuksessa on sovittu kehittämistyön tavoite ja menetelmät.

Tutkimuksen tulee noudattaa ihmisarvon kunnioittamisen periaatetta. Tutkittavalle tulee antaa riittävä informaatio tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Tietojen käsittelyssä ja julkaisemisessa tulee huolehtia myös, että luottamuksellisuus ja anonymiteetti säilyvät. Luottamuksellisuus tarkoittaa, että tutkija on sopinut tutkittavien kanssa, mitä aineistolle tehdään ja yksityisyyden suojasta tutkija huolehtii lupaamalla, että tutkittavat eivät ole tutkimusjulkaisusta tunnistettavissa. (Eskola & Suoranta 1998, 56–57, Kuula 2011, 89, 108.)

Haastateltavat saivat etukäteen tiedon haastattelussa käytettävästä materiaalista sähköpostilla, jolloin kaikilla oli mahdollisuus tutustua etukäteen teemahaastattelussa käsiteltäviin asioihin. Materiaali sisälsi saatekirjeen ja teemahaastattelukysymykset (Liite 1 ja 3). SWOT- nelikenttä täytettiin ryhmäkehityskeskustelutilanteiden lopussa. Kerroin osallistujille, mihin SWOT- nelikentän kautta saatuja vastauksia ja teemahaastattelun vastauksia tullaan käyttämään. Henkilökunnan osallistuminen tutkimukseen kuului osaksi heidän työtehtäviään.

Huolehdin aineiston luottamuksellisesta käsittelystä sekä haastateltavien anonymiteetin säilymisestä. SWOT- aineisto palautettiin nimettömänä, eikä näin ollut tunnistettavissa. Auki kirjoittaessani teemahaastatteluaineistoa numeroin haastateltavat ja kehittämistyön tuloksissa haastateltavien ilmaisut ovat merkitty numerolla. Aineiston käsittelyn jälkeen hävitin SWOT- aineiston, nauhoittamani aineiston ja paperit, joissa haastateltavista oli tunnistetietoja. Materiaalin hävittämisen toin esiin kerätessäni SWOT- aineistoa ja haastattelutilanteiden alussa. Haastateltavien nimet eivät tulleet missään kehittämistyön vaiheessa esille. Nauhoitus mahdollisti haastateltavien kommenttien säilyttämisen alkuperäisinä.

Tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se tuo esiin tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin, kuin mahdollista. Tulee kuitenkin tiedostaa, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tiedonkeruuvaiheessa. Kyseessä on tutkijan tulkinnot siitä, miten hän tietoa käsittelee ja ymmärtää. Luotettavuutta kuvaa se, että kaikki käytettävissä olevasta tutkimusaineistosta on otettu huomioon ja tiedot on litteroitu oikein. Luotettavuudesta kertoo myös se, että tulokset heijastavat mahdollisimman paljon tutkittavien ajatusmaailmaa. Tulee kuitenkin muistaa, että haastattelujen tulos on seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 189; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136)

Haastattelutilanteessa aineistoa kerätessäni pystyin tarvittaessa tarkentamaan haastateltavilta, mitä he tarkoittivat ja pystyin itse myös selittämään kysymyksiä ymmärrettävään muotoon. Aineistosta poimin tarkasti asioita, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin ja nauhoituksen ansiosta pystyin palaamaan aineistoon tarvittaessa uudelleen. SWOT- aineisto oli kuvattu lyhyillä lauseilla, joten se oli melko helppo linkittää tutkimuskysymyksiin lähes alkuperäisilmaisuuina. Molempia aineistoja pidän luotettavana, koska on kuvaus haastateltavien omista kokemuksista tutkittavana olleesta asiasta. Pohdin aineistoa analysoitaessa, miten omat näkökulmani vaikuttavat tulosten käsittelyyn ja sainko riittävän totuudenmukaista tietoa osallistujilta, koska teen työtä kyseisessä organisaatiossa esimiestehtävissä. Tuloksia olen pyrkinyt käsittelemään sillä tavalla, kuin kehittämistyöhön osallistuneet ovat tietoja antaneet.

Huolelliseen tutkimuksen tekoon liittyy harkittu kirjallisuuden valinta ja niiden tulokinnan huolellisuus. Lähdeviitteet tulee tarkasti merkitä, jotta lukija saa kuvan, mikä on tutkijan omaa ajattelua ja mikä on muiden kirjoittamaa. Muiden kirjoittama teksti tulee kirjoittaa suoraan, jolloin se tuodaan tekstiin epäsuorina tai suorina lainauksina, eli sitaatteina. Epäsuora lainaus on tutkijan omin sanoin ilmaistua tekstiä. (Hirsijärvi ym. 2010, 349, 357.) Kehittämistyössä olen huomionnut, että kirjallisuudesta ja tutkimuksista saatu aineisto on kirjoitettu omin sanoin säilyttäen kuitenkin alkuperäisen tekijän näkemyksen. Kirjallisuudesta olen pyrkinyt löytämään uudempia lähteitä, mutta kehittämistyössä esiintyy myös muutamia vanhempia lähteitä. Vanhempien teosten kohdalta olen ottanut sellaisia asioita tarkasteluun, jotka ajattelen olevan tälläkin hetkellä merkityksellisiä. Lähdeviitteet ovat merkitty Seinäjoen Ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tuloksia tarkasteltaessa sain vastauksia hyvin kehittämistehtävässä olleisiin kehittämisen kysymyksiin. Kehittämistyön vastaukset antavat suuntaviivoja toimivan ryhmäkehityskeskustelumallin luomiselle.

Kehittämistyön tuloksia tarkasteltaessa avoimuuden kasvattaminen nousi tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Avoimuus on edellytys yhteisöllisesti toimivassa työyhteisössä. Huomiota tuleekin kiinnittää vuorovaikutuksen laatuun ja eri ryhmien kesken tulee harjoitella dialogisia taitoja. Loppela (2004, 233) tuo esiin tutkimuksensa tuloksissa, että palavereissa, joissa toteutetaan demokraattisen dialogian periaatteita yhteisöllisyys ja ryhmän jäsenten keskinäinen vuorovaikutus kehittyvät. Suomalaisen työelämän tilaa tutkivassa tutkimuksessa (Great Place to Work 2016, 23) nousi esille, että hyvät työpaikat ovat hyviä niiden keskeisten vuorovaikutussuhteiden laadun takia. Vuorovaikutuksen laadun arvioidaan syntyvän luottamuksesta, työn merkityksellisyydestä ja hyvistä yhteistyösuhteista.

Avoimuutta tulee edistää myös siten, että jatkossa henkilöstöllä on mahdollisuus saada riittävästi tietoa organisaation kehittämistoimenpiteistä ja uusien työmenetelmien käyttöön otosta. Tiedonkulkua tulee kehittää tiedottamalla henkilöstölle organisaation strategiasta ja kehittämisen lähtökohdista johtajan sekä lähiesimiehen taholta. Ryhmäkehityskeskusteluissa organisaation strategiasta tulee keskustella vielä laajemmin ja huomioida se tavoitteiden asettamisessa yksikötasolla. Strategiasta käsin asetetut tavoitteet edesauttavat sitä, että toiminnassa pyritään yhteisiin päämääriin koko organisaation tasolla, jolloin yhteistyö voi vahvistua organisaatiossa kaikkien toimijoiden välillä. Lindholm ja Salminen (2014, 51) tuovat esiin, että kehityskeskustelut ovat hyvä työväline saada ideoita henkilöstöltä strategian toteuttamiseen, jolloin myös yhteisöllisyys työyhteisössä korostuu.

Sitoutuneisuutta korostettiin ja pidettiin tärkeänä. Sitoutuneisuutta tulee vahvistaa huolehtimalla, että koko yksikön työporukka on keskusteluissa mukana. Jokainen on tietoinen sovituista asioista ja sitoutuu niitä toteuttamaan sekä panostamaan yhteisesti sovittuihin asioihin. Lisäksi tulee huomioida, että säännöllisiä keskusteluja pidetään ryhmäkehityskeskusteluiden välillä, jolloin tarkastellaan yhteisesti sovittujen tavoitteiden tilaa.

Ryhmäkehityskeskustelujen jatkuvuus ja säännöllisyys koettiin tärkeäksi asiaksi sitoutuneisuuden kannalta. Ryhmäkehityskeskusteluiden jatkosta onkin jo sovittu toimitusjohtajan kanssa, että ne toteutuvat kaksi kertaa vuodessa. Uskon, että säännölliset keskustelut yhteisesti sovituista tavoitteista edesauttaa sitoutumista työssä ja vahvistaa näin yhteistyötä.

Jatkokehittämishaasteena näen ryhmäkehityskeskustelumallin rakentamisen niin, että se on työkalu, jolla systemaattisesti kehitämme ja arvioimme toimintaa. Jatkokehittämishaasteena ovat myös vuorovaikutuksen sekä työyhteisötaitojen harjoittaminen siten, että toiminta on yhä enenevässä määrin työyhteisön yhteisöllisyyttä tukevaa. Tähän liittyen organisaatiossa on käynnistymässä työyhteisötaitoihin liittyvä projekti. Tämä omalta osaltaan tulee tukemaan tässä kehittämistyössä esille nostettujen kehittämiskohteiden edistämistä. Kehityskohteiden työstämisen ja ryhmäkehityskeskusteluiden säännöllisen jatkumisen jälkeen voisi tehdä uusintakyselyn organisaation henkilökunnalle. Tarkasteltaisiin, miten kehityskohteena olleet asiat ovat toteutuneet yksikkötasolla.

Koen tämän kehittämistyön merkitykselliseksi kyseiselle organisaatiolle, koska tulokset ovat henkilöstön näkemyksiä kehittämistarpeista ja kehittämistyötä voidaan jatkaa yhdessä. Kehittämistyöllä voi olla hyviä vaikutuksia myös siihen, että toimivaan työyhteisöön panostavalla organisaatiolla on mahdollista säilyttää kilpailukyky työmarkkinoilla.

Työelämän kehittämisstrategian 2020 (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 9.) visiona on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Strategiassa korostetaan että tulevaisuudessa menestyvillä työpaikoilla panostetaan työyhteisön toimivuuteen ja työelämän laatuun. Yhtenä painopisteenä nähdään luottamus ja yhteistyö. Tästä strategiasta lähtöisin Aaltonen, Pitkänen, Vainio & Kirjavainen (2013,2–4) on tehnyt selvityksen työelämän arvoihin liittyen, jossa luottamuksen osalta on huomioitu myös työyhteisön yhteisöllisyyden merkitys.

Oli ilo huomata kehittämistyön kirjallisuutta lukiessa, että työelämän toimivuuden kannalta yhteisöllisyys on otettu uudelleen huomioon. Yhteisöllisyyttä on mahdollisuus myös tässä kehittämistyössä olevan organisaation kasvattaa entisestään ryhmäkehityskeskustelujen kautta sekä panostamalla työyhteisötaitoihin.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pitkänen, E., Vainio, S. & Kirjavainen, P. 2013. Suomalaisen työelämän kehittämisen arvopohja v 2020. [Verkkójulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tem raportteja 35/2013. Saatavana:

http://www.tyoelama2020.fi/files/1535/Suomalaisen_tyoelaman_kehittamisen_arvo_pohja_v._2020_07102013.pdf

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. p .Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy ja Henrietta Aarnikoivu.

Autio, V-M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellinen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2007. The qualitative content analysis process. [Verkkoleh-tiartikkeli]. Journal of Advanced Nursing 62 (1), 107–115. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavana: Ebsco CINAHL tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2.uud.p. Jyväskylä: Tekijät ja Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. metodin valinnat ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4.uud.p ja täydennetty p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27–43.

Great Place to Work. Suomalaisen työelämän tila 2016 -tutkimus.

[Verkkosivu]. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavana:

http://www.greatplacetowork.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=85

Hakala, J.T. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinnat ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4.uud.p ja täydennetty p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27–43.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. [Verkkosivu]. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. [Viitattu 14.12.2016]. Saatavana: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Innokylä. Avoin Innovaatioyhteisö [Verkkosivu]. [Viitattu 6.12.2016]. Saatavana: <https://www.innokyla.fi/web/malli111751>

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Käännös: Maarit Tillman. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä - moniammattillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. Jyväskylä: PS- kustannus.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Urpo Jalava ja Risto Matilainen sekä Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Juva: PS- kustannus.

Kakkonen, M-L. 2015. Ryhmäkehityskeskusteluiden pilotointi liiketalouden laitoksella. [Verkkojulkaisu]. Asiantuntijaksi kehittyminen ja asiantuntijana toimiminen. Mikkeli: Torniainen Anna-Maija, Kakkonen Marja-Liisa ja Mikkelin Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 21.1.2017] Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104059/URNISBN9789515885258.pdf?sequence=1en>

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Tekijät ja Yrityskirjat Oy.

Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa: J. Helminen (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. EU: United Press Global ja kirjoittajat.

Kuittinen, M. & Kejonen, M. 2009. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa: K. Filander & M. Vanhalakka-Ruoho (toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Jyväskylä: Kansanvalistusseura, 245–270.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uud.p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 74–87.

Kuoppakangas, P. 2016. Decision-making and choice in the adoption of a municipal enterprise form in public healthcare organisations. – Reasoning, goals, legitimacy and core dilemmas. [Verkkajulkaisu]. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu. Väitösk. [viitattu 17.2.2017]. Saatavana: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/113524/Ae-9_2015.pdf?sequence=2

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kyrölahti, E. 2005. Työterveyshuollossa työskentelevän terveydenhoitajan ammatillinen osaaminen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Kasvatustieteiden laitos. Väitösk. 1111. Saatavana: <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/67541/951-44-6445-1.pdf?sequence=1>

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Publishing Oy ja Merja Kärkkäinen.

Laine, S. & Leskinen, M. 2012. Ryhmäkehityskeskustelu sosiaali- ja terveysalan moniammatillisessa työyhteisössä. [Verkkajulkaisu]. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK. Opinnäyte-työ. [viitattu 4.12.2016]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43280/Ryhmakehityskeskustelu%20Ososiaali-%20ja%20terveysalan%20moniammatillisissa%20tyoyhteisoissa.pdf?sequence=1>

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 21.01.2017]. Saatavana: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf?sequence=1

Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0 - Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. Helsinki: J-Impact Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Juva: Jan-Erik Lindroos, Kari Lohivesi ja WSOYpro Oy.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ- keskustellen työkuuntoon. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Kasvatustieteiden laitos 1003. Väitösk. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67375/951-44-5949-0.pdf?sequence=1>

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto. [Viitattu 20.01.2017]. Saatavana: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen -opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. [Viitattu 20.1.2017]. Saatava: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/Yhteis%C3%B6llisyydell%C3%A4_net_ti_sivutettu.pdf

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50.

McClure, J. P. & Brown, J.M. 2008. Belonging at work. [Verkkolehtiartikkeli]. Human Resource Development International. 11 (1), 3–17. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavana: Ebsco Business source elite tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uud. p. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: Talentum Media Oy.

Merton, Fiske & Kendall 1990. The focused interview. A manual of problems and procedures. 2. p. Glencoe IL.

Mikkola, P. 2016. Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymisissä. [verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Artikkeliväitösk. [viitattu 28.11.2016]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-689-0.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Tekijät ja Kustannus- Osakeyhtiö Kotimaa/Kirjapaja.

Pesu, S. 2010. Ryhmäkehityskeskustelu osaamisen johtamisen tukena –Case Salon Osuuspankki. Helsinki: Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Pro gradu –tutkielma. Saatavana: Aalto-yliopiston kirjasto, luku-laina.

Raikunen, S. 2014. Kehityskeskustelut ensihoidon palveluyksikössä. [Verkojulkaisu]. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, yAMK. Opinnäytetyö. [Viitattu 13.1.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76553/Raikunen_Satu.pdf?sequence=1

Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Liisa Raina, Arator Oy ja Suomen tietokirjailijat ry.

Ranta, I. & Tilander, E. 2014, Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uud. p. Porvoo: Tekijät ja Edita Publishing Oy.

Ronthy-Österberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3.uud. p. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rego, A. & Cunha, Miguel Pina e. 2007. Workplace spirituality and organizational commitment and empirical study. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Management 21 (1), 53–75. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavana: http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Workplace-Spirituality-and-Organizational-Commitment_An-Empirical-Study.pdf

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä. Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. EU: Unipress.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Publisher.

Ruoraniemi, R. 2011. Miten Strategia kiteytetään 90 minuuttiin. Tutkimus kehityskeskusteluista. [Verkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitösk. [Viitattu 4.12.2016] Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66708/978-951-44-8346-2.pdf?sequence=1>

PK-RH riskienhallinta. Suomen riskienhallintayhdistys. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.12.2016]. Saatavana: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Otava.

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.

SWOT-analysis. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Mind Tools. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Toikka, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.korj. p. Tampere: Copyright 2009 Tampere University Press ja tekijät.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Jyväskylä: Jouni Tuomi, Anneli Sarajärvi ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.2.2017]. Saatavana: http://www.tyoelama2020.fi/files/35/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf

Työterveyslaitos. Ei päiväystä. [Verkkosivu] Hyve 2020- hanke. [Viitattu 18.10.2016]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/hyve-2020-tyo-yhteiso-ja-kestava-talous/>

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WSOY ja Anneli Valpola.

Valtiokonttori. Kaiku-palvelut. 2008. Keskustele, kehitä ja kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. [Viitattu 1.12.2016] Saatavana: www.kaiku-tyonantajapalvelut.fi

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy ja kirjoittajat.

Vuorinen, T. Strategiatyökalut. 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Taustatutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitösk. [Viitattu 27.11.2016]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67738/978-951-44-6995-4.pdf?sequence=1>

LIITTEET

Haastattelu organisaatiossa pidettyjen ryhmäkehityskeskustelujen toimivuudesta ja kehittämistarpeista työntekijöiden näkökulmasta

Hyvä työntekijä,

Tämä työntekijöille tarkoitettu ryhmässä toteutettava teemahaastattelu on osa organisaation strategiaohjelmaa. Haastattelun tuloksia hyödynnetään arvioidessa strategisten tavoitteiden toteutumista, joka osaltaan tukee myös organisaation työhyvinvointiin liittyvää kehitystyötä. Lisäksi haastattelu on osa opiskelujeni johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveystalalla (Yamk) opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni käsittelee organisaatiossa toteutuneiden ryhmäkehityskeskustelujen toimivuutta sekä sen kehittämistarpeita työntekijöiden kokemana.

Toivon, että saisin arvonnasta kautta haastateltavaksi jokaisesta yksiköstä yhden työntekijän, joka on osallistunut aiemmin pidettyihin ryhmäkehityskeskusteluihin.

Toivon, että yksikköjen vastuhenkilöt ilmoittavat osallistujat minulle sähköpostilla leena.simonen@..... tai soittamalla numerooni.....

Ryhmähaastattelut tapahtuvat organisaation tiloissa työaikana. Ryhmähaastattelujan ilmoitan yksiköiden sekä vastaavien sähköpostiin.

Jokainen vastaus on tärkeä ja sinunkin mielipiteesi vaikuttaa siihen, miten jatkossa saamme toimivan ryhmäkehityskeskustelumallin, joka tukee organisaation tavoitettavia toimia työhyvinvoinnin malliorganisaationa.

Ystävällisin terveisin

Leena Simonen

SWOT- analyysin kautta esille nousseita asioita, jotka ovat luokiteltu avoimuuden, yhteistyön ja kehittämisen käsitteiden alle seuraavasti:

AVOIMUUS

asioista puhutaan

kaikilla mahdollisuus sanoa mielipiteensä

epäkohtien tuominen esiin ja yhteinen pohdinta

palautteen vastaanottaminen

avoin ilmapiiri

väärin ymmärretyksi tuleminen

YHTEISTYÖ

parempi tiimityö

yhteisistä asioista päättäminen

yhdessä tekeminen

rakentava keskustelu

yhdessä keskusteleminen

yhteinen sitoutuminen

yhteen hiileen puhaltaminen

työtovereiden tuki

motivaatio

toiminnan tavoitteiden määrittäminen yhdessä

työkaverin auttaminen

ilmapiiri

KEHITTÄMINEN

kehitettävien asioiden eteenpäin vieminen

sitoutuneisuus

aikataulut

kehitettäviin asioihin palaaminen ja niiden arviointi

toiminnan ja henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen

kehitystä kaipaavien asioiden ja uusien ideoiden tarkastelu

TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. Miten toimivaksi koitte ryhmäkehityskeskustelut?
2. Mitä mielestänne ryhmäkehityskeskusteluilla on saatu aikaan?
(Tarkastelkaa asiaa henkilöstön, asiakkaiden/asukkaiden, prosessien ja talouden näkökulmasta)
3. Miten ryhmäkehityskeskustelut edistävät yhteistyötä?
4. Miten ryhmäkehityskeskustelua tulee kehittää, jotta se tukee yhteistyötä?
5. Minkälainen tilanne tekee ryhmäkehityskeskustelun luottamukselliseksi?
6. Minkälainen vuorovaikutus ryhmäkehityskeskusteluissa edistää avoimuutta?
7. Miten meidän tulee kehittää luottamuksellisuutta?
8. Miten meidän tulee kehittää avoimuutta?
9. Millä tavalla ryhmäkehityskeskustelut edistävät kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamista yksikössä?
(Tarkastelkaa asiaa henkilöstön, asiakkaiden/asukkaiden, prosessien ja talouden näkökulmasta)
10. Miten ryhmäkehityskeskustelua tulee kehittää, että edistämme yksikköä toiminnan tavoitteisiin pääsyssä?
(Tarkastelkaa asiaa henkilöstön, asiakkaiden/asukkaiden, prosessien ja talouden näkökulmasta)