

**LUOVIEN MENETELMIEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖN  
ARVIOINNISSA JA KEHITTÄMISESSÄ**

Yhteissuunniteltu kehityskeskustelu



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä

Syksy, 2019

Heidi Viitanen

Sosionomi (YAMK), Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Heidi Viitanen	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	LUOVIEN MENETELMIEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖN ARVIOINNISSA JA KEHITTÄMISESSÄ Yhteissuunniteltu kehityskeskustelu	
<b>Työn ohjaaja</b>	Mirja Niemelä	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten ylläpitää ja lisätä työhyvinvointia hyödyntämällä kehityskeskustelussa luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä. Tavoitteena oli kehittää uusi kehityskeskustelulomake co-designin eli yhteissuunnittelun avulla ja selvittää, mikä on yhteissuunnittelun kehityskeskustelun prosessi. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi suomalainen koulutusorganisaatio ja kohderyhmänä organisaation opiskelijapalveluiden päällikkö ja 11 työntekijää.

Tuloksena syntyi yhteissuunnittelun kehityskeskustelun prosessikaavio ja kehityskeskustelulomake, jonka avulla kehityskeskustelu käydään hyödyntäen luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä. Prosessikaavion avulla kehityskeskustelu suunnitellaan yhdessä käyttäjien kanssa palvelemaan käyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteissuunnittelun kehityskeskustelun prosessi tukee työhyvinvointia ja vuorovaikutusta työpaikalla. Lisäksi se ylläpitää työniloa sekä ennaltaehkäisee työn kuormittavuuden aiheuttamia ongelmia. Yhteissuunnittelun kehityskeskustelun prosessi koettiin hyödylliseksi ja osallistujat kokivat, että heidän tarpeisiinsa vastattiin. Kehityskeskusteluprosessin koettiin lisänneen vuorovaikutusta, syventäneen yhteistyötä ja helpottaneen palautteen antamista ja sen saamista. Lisäksi se tuki oman työnkuvan jäsentymistä ja lisäsi kokemusta luottamuksen ja kuulukuksi tulemisen tunteista. Koko työyhteisön ammatillisuuden koettiin vahvistuneen. Edellä mainittujen tulosten perusteella työhyvinvointi koettiin vahvistuneeksi ja lisääntyneeksi.

**Avainsanat** co-design, kehittäminen, kehityskeskustelut, luovat menetelmät, työhyvinvointi, työnarviointi, vuorovaikutus

**Sivut** 64 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Promoting Wellbeing through Culture and Art  
Visamäki, Hämeenlinna

---

<b>Author</b>	Heidi Viitanen	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	HOW TO MAINTAIN AND INCREASE WELL-BEING AT WORK BY USING CREATIVE ACTIVITIES AND ARTS-BASED METHODS IN DEVELOPMENT DISCUSSIONS Using co-design methods in development discussions	
<b>Supervisor</b>	Mirja Niemelä	

---

ABSTRACT

The aim of the study was to research how to maintain and increase well-being at work by using creative activities and arts-based methods in development discussions. The aim was also to research what is the process for co-designed development discussions and to co-design a new model for development discussions. The study was conducted in collaboration with an educational institution in Finland and the target group included the manager of the student services and 11 workers.

The process was a co-design process as the target group participated in the designing of the model via probes and group discussions. In the co-design process, I used probes to gather information about the target group and the participants' needs. Using the information about the target group and theoretical literature I designed a model for a development discussion that consists of creative activities for both the employee and the employer. The process had a positive effect on well-being at work and interaction in the workplace. The process also prevents problems caused by the stress from work. Hence the model was designed by using co-design methods, it met the needs of the participants properly.

The co-design process for development discussions was a result of this study. Following the process, it is possible to design a development discussion that benefits the work community the best way possible. It was shown that using the co-designed model for development discussions lead to increasing the well-being at work and interaction. The feeling of being professionally trusted increased as well.

**Keywords** co-design, development, development discussions, creative activities, well-being at work, job evaluation, interaction

**Pages** 64 pages including appendices 4 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TIETOPERUSTA.....	3
2.1	Kehityskeskustelut .....	3
2.1.1	Aikaisemmat tutkimukset.....	8
2.2	Luovat ja taidelähtöiset menetelmät.....	9
2.3	Co-design ja yhteissuunnittelu.....	10
2.4	Luotainmenetelmä .....	12
3	YHTEISSUUNNITELLUN KEHITYSKESKUSTELUN KEHITTÄMISPROSESSI.....	16
3.1	Kehittämisen prosessin kuvaus.....	16
3.2	Kehityskeskustelulomakkeen prototyypin testaaminen.....	21
3.3	Haastattelu ja ryhmäkeskustelu ennen kehityskeskusteluja.....	23
3.3.1	Esimiehen haastattelu .....	23
3.3.2	Työntekijöiden haastattelu ryhmäkeskusteluna .....	26
3.4	Kehityskeskustelulomakkeen suunnittelu .....	29
4	TULOKSET .....	37
4.1	Yhteissuunniteltu kehityskeskustelulomake.....	37
4.2	Ryhmäkeskustelu kehityskeskustelujen jälkeen .....	39
4.3	Palauteluotaimien tulkinta.....	44
4.3.1	Työntekijöiden palaute.....	44
4.3.2	Esimiehen palaute .....	48
4.4	Vaikutukset työyhteisössä.....	49
4.5	Tutkimuksen tulokset tiivistettynä.....	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	53
6	POHDINTA.....	55
	LÄHTEET .....	58

### Liitteet

Liite 1	Tutkimuslupa opinnäytetyöhön osallistumisesta
Liite 2	Esimiehen haastattelun teemat ja apukysymykset
Liite 3	Ryhmäkeskustelun teemat ja apukysymykset ennen kehityskeskusteluja
Liite 4	Ryhmäkeskustelun teemat ja apukysymykset kehityskeskustelujen jälkeen

## 1 JOHDANTO

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkin, miten ylläpitää ja lisätä työhyvinvointia hyödyntämällä kehityskeskustelussa luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä. Lisäksi tutkin, mikä on yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessi. Tavoitteenani oli luoda uusi kehityskeskustelulomake, joka kehitetään yhdessä käyttäjäryhmän kanssa. Luovissa menetelmissä osallistuja on sekä tekijän, kokijan ja oppijan roolissa ja hän pääsee osalliseksi toiminnan hyödyistä kokonaisvaltaisesti (Laine, 2012, s. 9). Keskityn kehityskeskusteluihin työn arvioinnin ja kehittämisen menetelmänä. Hyödyntämäni työn arvioinnin menetelmät perustuvat työn arvioinnin kriteereihin ja yhteistyökumppaniorganisaation omiin kehityskeskustelulomakkeisiin.

Yhteistyökumppanina toimi suomalainen koulutusorganisaatio. Kohderyhmään kuului esimies eli opiskelijapalveluiden päällikkö ja 11 työntekijää. Organisaatio, joka toimi tutkimuksen kohderyhmänä, on toteuttanut toiminnassaan erilaisia kehityskeskustelutapoja jo aiemminkin. Perinteeksi on muodostunut se, että jokainen saa itse valita oman kehityskeskustelunsa paikan. Aikaisempia keskusteluja on pidetty muun muassa kävellen, uiden, vesijuoksemalla, mökillä käyden tai piknikille lähtien. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019) Koska organisaatiossa oli muodostunut jo omanlaisensa kokeileva toimintakulttuuri kehityskeskustelujen suhteen, he lähtivät avoimin mielin yhteistyökumppaneiksi myös opinnäytetyöhöni.

Opinnäytetyöni kehityskeskustelulomake suunniteltiin kohde- eli käyttäjäryhmän kanssa co-design-menetelmällä, luotainmenetelmällä ja teorianiettoa hyödyntämällä. Yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessi tukee työhyvinvointia ja esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, ylläpitää työniloa sekä ennaltaehkäisee työn kuormittavuuden aiheuttamia ongelmia. Tutkin luovien menetelmien hyötyjä kehityskeskustelussa niin yksilön kuin yhteisön tasolla sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuksen aihe on tärkeä tämän päivän hektisessä, tulosjohtoisessa työelämässä, jossa kiire, työn lisääntyminen ja tuloksen tekeminen ovat ratkaisevassa osassa työntekijän työntekeä ja erityisesti työssä jaksamista. Kehityskeskustelu saattaa monessa työpaikassa olla ainoa foorumi, jossa työntekijän omaa työtä, kehitystä, vahvuuksia ja työn tavoitteita ja tuloksia on mahdollista arvioida ja olla avoimessa vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Jos kehityskeskusteluun ei panosteta, se jää hyödyttömäksi lomakkeiden täyttämisen ajaksi, joka on hukkaan heitettyä aikaa niin työntekijälle kuin esimiehelle. Parhaimmillaan kehityskeskustelu on foorumi, jossa esimies ja työntekijä kokevat tulevansa kuunnelluiksi ja kuulluiksi. Onnistuneessa kehityskeskustelussa pysähtyminen miettimään menneisyyttä, nykyhetkeä ja suuntaamaan katse tulevaisuuteen motivoi ja sitouttaa työntekijää työhönsä. Kiireisessä, tulosjohtoisessa maailmassa

kehityskeskusteluja saatetaan pitää vain kerran vuodessa, jopa harvemminkin, joten on tärkeää, että se yksikin kehityskeskustelu hyödyttää osapuolia tehokkaasti ja parhaalla mahdollisella tavalla.

Kehityskeskustelussa tarkastellaan yksilön ammatillisia tavoitteita niin yksilön kuin koko työyhteisön tavoitteiden näkökulmasta. Se on oleellinen osa työyhteisön johtamista ja työyhteisön toiminnan suunnittelua. (Jalava & Uhinki, 2007, s. 119) Kehittämisessä ja arvioinnissa lähtökohtana on tunnistaa lähtötilanne tarkasti ja etsiä alkuperäinen ongelma tai kehittämiskohde. Ongelman tai kehittämiskohteen selvittämisen jälkeen on oleellista tietää, mihin halutaan ratkaisu tai mitä halutaan kehittää. (Jalava & Vikman, 2003, s. 8–9)

Työhyvinvointiin liittyy myös työn ilo. Manka (2013, s. 35) korostaa työn ilon merkitystä ja kirjoittaa haasteista, joita työn muuttuminen on aiheuttanut työn ilon löytämisessä. Työhyvinvointia edistämällä voidaan lisätä inhimillistä tuottavuutta. Työhyvinvointi edellyttää oikeudenmukaista ja johdonmukaista johtamista, osaamisen kehittämistä, työssä onnistumista edistävää organisaatorakennetta, vuorovaikutteista toimintatapaa ja työntekijän fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttä. Tuottavuutta ei kuitenkaan voida lisätä vain panostamalla yksilön työhyvinvointiin, vaan myös koko työyhteisön työhyvinvoinnista on huolehdittava.

Kirjallisuudessa kehityskeskusteluista puhutaan monella eri käsitteellä, kuten esimies-alaiskeskustelut, tulos- ja tavoitekeskustelut ja kehityskeskustelu. Opinnäytetyössäni viitataan kaikkiin edellä mainittuihin keskusteluihin käsitteellä kehityskeskustelu. Käytän kehityskeskustelu-käsitettä tarkoittaen sen parasta mahdollista toteutustapaa, joka sisältää menneisyyden, nykytilan ja tulevaisuuden arvioinnin sekä huomioi työntekijän vahvuudet ja kehityskohteet ja huomioi työntekijän yksilönä. Kehityskeskustelun osapuolista käytän käsitteitä työntekijä ja esimies. Valitsin käsitteeksi esimies, koska esihenkilö ei vielä löydy kielitoimiston sanakirjasta virallisena käsitteenä (Kotimaisten kielten keskus, 2018). Hyödyntämäni menetelmät mahdollistavat kehityskeskustelumateriaalin räätälöimisen vastaamaan juuri kohderyhmän tarpeisiin eli jokaisen organisaation kehityskeskusteluprosessi on erilainen. Parhaimmillaan opinnäytetyöni tulee hyödyttämään jokaista esimiestä työssään alasta riippumatta.

## 2 TIETOPERUSTA

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää kehityskeskustelut, luovat ja taidelähtöiset menetelmät, co-designin eli yhteissuunnittelun ja luotainmenetelmän. Muita keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työnilo ja vuorovaikutus. Tietoperusta vastaa aiheen ajankohtaisuutta.

Suomalainen hyvinvointivaltio ja työ ovat murroksessa. Työ muuttuu jatkuvasti ja henkilöstön osaamisen päivittäminen vastaamaan ajan vaatimaa tasoa on ajankohtaista. Työn muuttuessa erityisesti kehityskeskusteluihin tulee panostaa. Muutoksiin varautuminen on tärkeää niin johtamisen kuin kehittämisen näkökulmasta. Ennakoiminen ja asioista keskustelu helpottavat muutoksiin sopeutumista. Työyhteisön tasolla muutoksiin varautuminen tarkoittaa koko henkilöstön säännöllistä koulutusta ja osaamisen kehittämistä ja ylläpitoa. Myös osaamisen kehittämistapoja joudutaan muuttamaan muutosten myötä, kun vanhat tavat eivät tuota samanlaista tulosta kuin ennen. Työntekijän tasolla johtajuudessa on tärkeää huolehtia työntekijän työhyvinvoinnista ja työn arvioinnista. Yksittäisen työntekijän mahdollisuudet kehittää osaamistaan ovat tärkeässä osassa. Kehityskeskustelut ovat merkittävässä osassa muutoksiin varautumista ja muutosten käsittelyä. Työn murros vaikuttaa kokonaisvaltaisesti niin yksilö- kuin yhteisötasolla ja aiheen tutkiminen valitsemastani viitekehyksestä vastaa tämän päivän työelämän vaatimuksiin.

### 2.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen historia ulottuu Suomessa 1970-luvulle. Tulosjohtaminen ja kansainväliset yritykset toivat kehityskeskustelut Suomeen niin sanottuina tavoitekeskusteluina. Kehityskeskustelun merkitys työnantajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen sekä työsuorituksiin ja työn tuloksiin ymmärrettiin 1980-luvulla, jolloin useat organisaatiot ottivat keskustelut käyttöönsä. 1990-luvulla keskustelut muuttuivat esimies-alaiskeskusteluiksi ja nykyään puhutaan kehityskeskusteluista tai tavoite- ja tuloskeskusteluista. Kehityskeskustelun käsitteestä on pyritty luopumaan 2010-luvulla, ja sen tilalle on pyritty nimeämään palaute- ja seurantakeskusteluja – keskustelun idean pysyessä edelleen toimivan kehityskeskustelun ideana. Kehityskeskustelu sekä tavoite- ja kehityskeskustelu nimikkeinä kuvaavat tarkemmin kehityskeskustelun sisältöä kuin tavoite- ja tuloskeskustelu. Ensiksi mainitut keskittyvät keskustelussa työntekijän ja työsuorituksen kehittämiseen, kun viimeksi mainitussa keskitytään ja rajataan keskustelu työn tavoitteisiin ja tuloksiin. (Aarnikoivu, 2016, s. 17–18) Työn muuttuminen ajan kuluessa selittää pinnalla olevan käsitteen käyttöä. Kehityskeskustelu-käsitteen käyttäminen tällä hetkellä on perusteltua, sillä osaamisen kehittäminen vastaamaan nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita on nimenomaan kehittämistä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

Kehityskeskustelussa arvioidaan ja kehitetään työtä ja yksilön osaamista. Jalava ja Uhinki (2007, s. 119) kirjoittavat, että kehityskeskustelu voidaan toteuttaa eri tavoin. Työvälineenä sillä on suuri merkitys yksilöjohtamisessa. Keskustelun osapuolet valmistautuvat keskusteluun miettimällä muun muassa keskustelun toteutustapaa sekä sen merkitystä omasta näkökulmastaan. Keskustelun tueksi voidaan ottaa erillinen lomake, joka on suunniteltu työn tavoitteita mukailevaksi. Kehityskeskustelupaikan tulee olla häiriötön, rauhallinen tila, jossa keskustelun on mahdollista olla vuorovaikutteista ja osapuolia kunnioittavaa, rakentavaa vuoropuhelua. Kehityskeskustelun kesto voi vaihdella tunnista kahteen ja niitä pidetään pääsääntöisesti kerran vuodessa – tarvittaessa useammin. Kehityskeskusteluiden välillä voidaan pitää lyhyempiä keskusteluja, joissa päivitetään sen hetkinen tilanne ja miten asiat sujuvat. Koska kehityskeskustelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla, kullekin työyhteisölle sopivan tavan löytäminen vaatii eri vaihtoehtojen avointa kokeilua ja ajan antamista ja eri tapojen arviointia.

Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja työntekijän välillä ja siinä käydään läpi työntekijän sen hetkinen työnkuva ja tavoitteet. Keskustelussa käydään läpi tehtäväkuvan ajantasaisuus ja mahdollisten koulutusten tarpeellisuus. Keskustelun aikana esiin nostetaan myös työntekijän ajatukset, ongelmatilanteet, työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Keskustelun tavoitteena on olla vastavuoroista ja molemmin puolista rakentavaa palautetta antavaa. (Jalava & Uhinki, 2007, s. 119)

Kehittämisessä keskitytään osaamisen vahvistamiseen, oppimisilmapiirin luomiseen sekä oppimisen mahdollistamiseen. Oppimisen mahdollistaminen on ehto työtehtävästä suoriutumiseen, sillä suoriutuminen edellyttää tehtävään vaadittua osaamista. (Hätönen, 2011, s. 7–9) Työn muuttuessa myös osaamistarpeet muuttuvat ja työstä suoriutuminen ei enää ole mahdollista ilman tarvittavaa osaamisen kehittämistä.

Osaamisen kehittäminen ja organisaation strategia ja visio liittyvät vahvasti toisiinsa. Organisaation strategia ja visio toteutuvat vain osaamista kehittämällä ja siksi kehittämisen on perustuttava organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin. Tulevaisuuden osaamistarpeet vaikuttavat siis kehittämiseen. (Hätönen, 2011, s. 6) Tulevaisuuden osaamistarpeiden tutkiminen ja tiedostaminen on siis merkittävässä osassa niin yksilön ammatillisen osaamisen kehittämisen kuin koko organisaation kehittämisen kannalta.

Osaamisen kehittäminen vaatii arviointia. Arvioinnin avulla saadaan tietoa, jota tarvitaan kehittämistavoitteiden asettamiseen. Kehityskeskustelut ovat foorumeita, joissa tällaista arviointia tarvitaan. (Hätönen, 2011, s. 32) Osaamistarpeita selvitetään siis arvioimalla nykytilannetta ja sitä, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Kehityskeskustelut mahdollistavat työntekijän osaamisen yksilöllisen arvioinnin ja henkilökohtaisten osaamisen kehittämistavoitteiden asettamisen niin, että ne mukautuvat organisaation strategiaan ja visioon.



Kehityskeskustelussa ei keskitytä pelkästään päivittäiseen työhön, vaan näkökulmana on myös työnteko laajana kokonaisuutena, tulevaisuusnäkömän pohtiminen sekä yhdessä sovittujen tavoitteiden toteutumisen tarkastelu. Kehityskeskustelu on ennen kaikkea ajatusten vaihtamista ja toisen kuuntelemista. Esimies voi auttaa työntekijää puhumaan monin eri tavoin – tärkeintä on, että kaikkeen puhuttuun suhtaudutaan myönteisesti. Juuti ja Vuorela (2002, s. 111–112) kannustavat aloittamaan keskustelu työympäristön aihepiiristä ja sen jälkeen siirtymään työssä tapahtuneisiin tilanteisiin. Keskustelussa voi pyytää toiselta omia näkökulmia ja hänen tavoitteitaan ja niiden toteutumista tietyssä tilanteessa. Lisäkysymysten esittäminen viestii aidosta kuulemisesta ja esimiehen mielenkiinnosta työntekijän työhön. Kehityskeskustelun tavoitteena on sopia työn tekemisen tavoista ja työn tavoitteista.

Esimiehellä on vastuu siitä, miten ja mistä aihepiireistä keskustelu käydään. Vastavuoroinen kuuleminen ja avoin vuorovaikutus ovat tärkeässä roolissa. Esimiehen vastuulla työnantajan edustajana on kuulla työntekijää ja ohjata keskustelua työntekijän osaamiseen ja sen kehittämiseen, työn tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen sekä työhyvinvointiin. Joskus työntekijällä voi olla sellaisia ajatuksia, kokemuksia ja tunteita, joiden läpikäyminen ennen edellä mainittuja aiheita on välttämätöntä avoimen ja hyödyllisen kehityskeskustelun saavuttamiseksi. Silloin esimiehen rooli on äärimmäisen merkittävä – työntekijä on kokonaisuus, jonka osaamisen kehittäminen tapahtuu vain kuulemalla työntekijää.

Juuti ja Vuorela (2002, s. 104) korostavat esimiehen merkitystä toimivan yhteisön toimivassa vuorovaikutuksessa. Keskusteleva esimies tuo esiin työntekijöiden osaamisalueet ja nostaa esiin yksilön vahvuuksia ja auttaa työntekijää kohdistamaan voimavarojaan työtä parhaimmin hyödyttävimmällä tavalla. Esimies vastaa rakentavan ja turvallisen keskusteluilmapiiirin luomisesta. Johtaminen on kaikkia työyhteisön jäseniä koskeva asia – ilman työntekijöitä ei voi olla johtamistaan.

Keskusteleva johtaminen luo edellytykset avoimeen, luottavaiseen, auttavaiseen ja arvostavaan työyhteisöön, kun taas puhumattomuus ja autoritäärisuus luovat vihamielisyyttä ja sulkeutunutta ilmapiiriä. Kehityskeskusteluilla on havaittu olevan myönteinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela, 2002, s. 106 – 108) Jalava ja Uhinki (2007, s. 113) kirjoittavat oppimistilanteiden merkityksestä työntekijän ammatillisuuden kehittämisessä. Kehittäminen alkaa kehittymistavoitteiden etsimisestä. Työyhteisön tulevaisuuskuva vaikuttaa yksittäisen työntekijän kehittymistarpeisiin, eli minkälaisia asioita työyhteisö arvostaa ja tarvitsee tulevaisuudessa. Jokainen työntekijä on yksilö ja kehittymistarpeita mietittäessä tulee huomioida jokaisen yksilöllinen ammattitaito ja kehittämisaalueet. Kehittymisen suunnitelmaan liittyvät oleellisesti tavoitteiden ja konkreettisten kehittämiskeinojen lisäksi myös arviointi ja palautteen saaminen.

Aarnikoivu (2016, s. 13) kirjoittaa aidosti hyödyllisestä kehityskeskustelusta. Aarnikoivun mukaan kehityskeskustelu voi toimia erityisen toimivana johtamisen työkaluna, mutta väärin käytettynä se voi pahimmillaan olla vain osapuolten ajanhukkaa, jolla on negatiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Toimiva kehityskeskustelu ylläpitää ja edistää työstä suoriutumista, sitouttaa työntekijää sekä lisää työhyvinvointia. Parhaimmillaan kehityskeskusteluista syntyy kehittämisen ja uusien innovaatioiden ideoita. Toimiva kehityskeskustelu toimii perustana työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä.

Kehityskeskustelu on sopiva foorumi työntekijän ja esimiehen kuulluksi tulemiselle. Kehityskeskustelu viestittää työntekijälle arvostusta ja sitä, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Kehityskeskustelujen pitämättä jättäminen taas viestii siitä, että työntekijästä ei välitetä eikä hänen työpanostaan arvosteta. (Aarnikoivu, 2016, s. 75)

Aarnikoivu (2016, s. 13) nostaa esiin kehityskeskustelujen negatiivisen uutisoinnin viime vuosina sekä sen, minkälaisia väärinkäsityksiä kehityskeskusteluihin useimmin liittyy. Aarnikoivu kirjoittaa kehityskeskustelujen lopettamisesta monessa yrityksessä niiden turhana pitämisen takia. Aarnikoivu viittaa aikaisempaan teokseensa (2008) ja kirjoittaa, että kelluva kehityskeskustelu käsitteenä tarkoittaa sitä, että kehityskeskustelut linkittyvät organisaation arkeen ja todellisuuteen. Kehityskeskustelu ”kelluu” organisaation avoimen vuorovaikutuksen kulttuurissa ja vuorovaikutuksellisen vuoropuhelun yhteydessä esimiehen ja alaisten välillä. (Aarnikoivu, 2016, s. 21) Kun kehityskeskusteluihin panostetaan ja niiden psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset hyödyt tiedostetaan työntekijän ja koko organisaation tasolla, kehityskeskustelut eivät ole hukkaan heitettyä aikaa.

Kehityskeskustelu ei toimi yksittäisenä, erillisenä keskusteluna, vaikka siihen panostaisikin paljon. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja siihen, että vuorovaikutusta ja luottamusta rakennetaan arjessa jatkuvasti. Vain kehityskeskusteluissa tapahtuvat kohtaamiset eivät luo luottamusta ja aitoa vuorovaikutusta osapuolten välille, mikä estää kehityskeskustelun onnistumisen. Luottamuksen on oltava molempipuolista: esimiehen tulee olla luotettava ja ylläpitää luottamussuhdetta, alaisen taas omalta osaltaan edistää luottamuksen syntymistä. (Aarnikoivu, 2016, s. 22–23) Kehityskeskustelujen lisäksi työyhteisössä on oltava avointa vuoropuhelua myös arjessa, joten onnistunut vuoropuhelu kehityskeskustelussa voi lisätä vuorovaikutuksen laatua arjessa. Avoin vuorovaikutus arjessa taas lisää avointa vuorovaikutusta kehityskeskustelussa.

Oppivan organisaation kivijalkana toimii osana arkea oleva jatkuva kehittäminen. Kehittäminen sisältää toimintatapojen arviointia, uudistamista ja uusien toimintatapojen kokeilua. Jatkuva kehittäminen tarkoittaa myös ammatillisen osaamisen kehittämistä. Ammatillista osaamista voidaan kehittää hankkimalla tietoa ja osaamista organisaation ulkopuolelta tai jakamalla työntekijöillä jo olevaa tietoa ja osaamista muulle työyhteisölle.



### 2.1.1 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia kehityskeskusteluista on tehty paljon. Tutustuin eri koulutusohjelmien opinnäytetöihin ja työn kehittämisen hankkeisiin. Opinnäytetöissä, joista mainitsen tässä kappaleessa, on tutkittu kehityskeskustelujen vaikuttavuutta ja niiden työhyvinvoinnillista näkökulmaa sekä työntekijälähtöisyyttä. Taika-hanke taas järjesti taidetoimintaa työpaikoilla.

Kempainen (2017, s. 2, 74–77) tutki opinnäytetyössään ”Vaikuttavuutta kehityskeskusteluun” millaiset asiat johtamisessa ovat merkittävässä roolissa kehityskeskustelujen vaikuttavuudessa ja työntekijän hyvässä työsuorituksessa. Kempainen loi kehityskeskustelun rungon, joka sisälsi vaiheittain eteneviä kysymyksiä ja hänellä oli käytössään myös kehityskeskusteluun valmistautumisen kysymykset, eli kehityskeskusteluihin valmistaututtiin etukäteen. Kempaisen tulosten mukaan aito vuorovaikutuksellinen keskustelu edesauttoi luottamuksellisen keskustelun syntymistä ja loi kivijalan onnistuneelle keskustelulle.

Rouvali (2016, s. 5) tutki opinnäytetyössään yhtä lailla kehityskeskustelujen työhyvinvoinnillista puolta. Hänen tavoitteenaan oli kehittää kehityskeskusteluprosessia ja luoda uudenlaiset lomakkeet kehityskeskustelulle. Hänen tutkimuksessaan kehitettiin kyseisen yrityksen omaa kehityskeskusteluprosessia yhtenäistämällä sitä ja luomalla ohjeet ja lomakkeet yritykselle tarkoituksenmukaisen kehityskeskustelun käymiseen.

Kössin (2015, s. 7, 49) opinnäytetyössä tutkittiin kehityskeskustelua osana strategista henkilöstöjohtamista, selvitettiin työntekijälähtöisen kehityskeskustelun mallia ja luotiin uusi malli tällaiselle kehityskeskustelulle. Kössin mukaan onnistunut kehityskeskustelu on toimiva työkalu strategisessa johtamisessa. Onnistunut kehityskeskustelu rakentuu monesta asiasta, kuten avoimesta ilmapiiristä, motivoituneesta henkilöstöstä ja läsnäolevasta organisaatiosta.

TAIKA-hankkeita toteutettiin vuosina 2008–2013. TAIKA-hankkeet olivat osa opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallista ESR-kehittämishjelmaa Innovaatio- ja osaamisjärjestelmien kehittäminen. Taika-hankkeet näkyivät yli 20 työpaikalla, joissa järjestettiin taidetoimintaa. Työpaikkojen taidetoiminnalla pyrittiin parantamaan johtamistyötä, rikastamaan työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta ja vahvistamaan yhteisöllisyyttä. Hankkeen johtopäätöksinä todettiin, että taidetoiminnalla on vaikutusta esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, työyhteisön tunnetasoon ja henkiseen työhyvinvointiin. Taidetoiminta voidaan ajatella kehittämisprosesseja herätteleväksi ja edistäväksi tekijäksi – taidetoiminta vahvistaa yhteisöllisyyttä vaikuttamalla positiivisesti ilmapiiriin, avoimuuteen, vuorovaikutukseen, luottamukseen ja kykyyn sietää erilaisuutta. (TAIKA 2008–2013, 2013)

## 2.2 Luovat ja taidelähtöiset menetelmät

Työelämän haasteilla on usein yhteneväisiä piirteitä alasta riippumatta. Yleisimmät työelämän haasteet liittyvät sisäiseen viestintään, palautteen antamiseen ja saamiseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Luovien menetelmien hyödyntäminen näiden haasteiden ratkaisemisessa antavat uusia näkökulmia ja auttavat käsittelemään vaikeitakin asioita. Menetelmiä voidaan hyödyntää myös niin sanotun hiljaisen tiedon keräämisessä ja jakamisessa. Luova yhdessä tekeminen tai luova tekeminen yksilönä koostavat yhteisön ajatuksia, näkemyksiä ja kokemuksia yhteen ja antavat rajattoman määrän tietoa niin yksilöstä kuin yhteisöstäkin. (Laine, 2012, s. 13–14)

Luovien menetelmien hyödyllisyys perustuu niiden leikkimieliseen lähestymistapaan. Leikkimielisyys luo iloa ja auttaa näkemään asioista positiivisia puolia negatiivisten sijaan, mutta silti ei koskaan väheksy asioiden vakavuutta. Laine kuvaileekin luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä ”henkiseksi työsuojeluksi”. (Laine, 2012, s. 14) Leikkimielisyys madaltaa osallistumisen kynnystä ja mahdollistaa osallistujan heittäytymisen ja osallisuuden.

Taide korostaa osallisuutta. Vuorovaikutus taiteessa voi parhaimmillaan tukea kulttuurikasvatuksen periaatteita. Koska kasvaminen tapahtuu yhteistoiminnassa muiden ihmisten kanssa, vuorovaikutteinen taide luo luontevia tilanteita sille. Kun taide luo vuorovaikutustilanteen ihmisten välille, on kyse jaetusta kokemuksesta ja yhteisesti rakennetusta prosessista. (Kalhama, 2006, s. 124) Työn arviointi on tärkeässä osassa työn kehittämisprosessissa, mutta miksei työn arviointi voisi samalla palvella myös työntekijän hyvinvointia ja toimia voimavaroja ylläpitävänä tekijänä?

Kaiken taiteen voidaan ajatella olevan vuorovaikutusta. Erityisesti nykytaide korostaa vuorovaikutteisuutta tietoisesti, jolloin tavoitteena voi olla esimerkiksi taiteen kokijan osallistaminen, keskustelun herättäminen tai yhteistoimintaan aktivoiminen. Vuorovaikutus voidaan mieltää dialogiseksi toiminnaksi ihmisten välillä. Taidetta voidaan pitää yhtenä inhimillisen kommunikoinnin muotona ja välineenä dialogisten suhteiden rakentamisessa. (Kalhama, 2006, s. 118 – 119) Hyvä vuorovaikutus tarkoittaa myös ongelmista puhumista ja rakentavan palautteen antamista. On kannattavampaa etsiä toiveita ja ehdotuksia asian korjaamiseen kuin keskittyä selvittämään syyllisiä ja syitä, minkä takia jokin asia ei onnistunut. (Manka, 2013, s. 125)

Taidelähtöisten menetelmien hyödyllisyys riippuu kuitenkin vastaanottajan avoimuudesta menetelmälle – luoville menetelmille avoin työntekijä saa menetelmistä lisää tehokkuutta ja tuottavuutta omaan työhönsä. Työntekijä tarvitsee myös tavan palautua työstä ja taiteella ja luovalla toiminnalla onkin positiivinen vaikutus rentoutumiseen ja työstä palautumiseen. (Laine, 2012, s. 9)

Parhaimmillaan luovat ja taidelähtöiset menetelmät mahdollistavat osallisuuden ja lisäävät vuorovaikutusta osapuolten välillä. Se voi vahvistaa osallistujan havainnointia ja tiedostamista omasta itsestään, työstään tai ammatillisuudestaan. Luovat ja taidelähtöiset menetelmät voivat tarjota välineitä niin itsensä ja osaamisensa kehittämiseen kuin palautumiseen ja voimien keräämiseen.

### 2.3 Co-design ja yhteissuunnittelu

Hyödynnän co-designia eli yhteissuunnittelua ja yhteiskehittämistä kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeen muotoilussa. Co-design on yläkäsite, jonka alakäsitteitä ovat osallistuva suunnittelu (participatory design), yhteiskehittely (co-creation) ja avoin kehittäminen (open design) (Chisholm, n.d.). Tuulaniemi (2011, s. 116) kirjoittaa, että yhteiskehittäminen korostaa käyttäjän osallisuutta palvelun kehittämisessä ja tuottamisessa ja on yksi palvelumuotoilun tapa. Palvelumuotoilu tarjoaa monipuolisia keinoja sitouttaa osapuolet tuotteen tai palvelun yhteiseen kehittämiseen ja tuottamiseen. Tuotteen tai palvelun suunnittelussa on järkevää huomioida kaikki siihen kontaktissa olevat osapuolet, esimerkiksi käyttäjät, työntekijät ja yhteistyökumppanit.

Co-design voidaan määritellä suomeksi monella tavalla. Tässä tutkimuksessa määrittelen sen käsitteillä yhteissuunnittelu ja yhteiskehittäminen. Mattelmäki ja Vaajakallio (2016, s. 77) kirjoittavat, että co-design on osallistuvaa suunnittelua, jossa käyttäjän osallisuus, luovuus ja voimaantuminen korostuvat.

Yhteissuunnittelussa hyödynnetään monenlaista osaamista ja siinä hyödynnetään monipuolisesti eri työkaluja ja menetelmiä palvelun tai tuotteen suunnitteluun. Co-designin juuret ovat 1970-luvulla, jolloin puhuttiin osallistuvasta suunnittelusta (participatory design). Osallistuvaa suunnittelua hyödynnettiin aluksi työpaikka- ja työkäytänteiden suunnitteluun ja siinä kiinnitettiin huomiota käyttäjän näkökulmaan. Yhteissuunnittelu pohjautuu osallistuvan suunnittelun ajattelutapaan ja toimintatapoihin, mutta siinä kiinnitetään enemmän huomiota monialaiseen suunnitteluun. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2016, s. 79–80)

Mattelmäki ja Vaajakallio viittaavat Extreme Design -projektiin, jonka tuloksena havaittiin erilaisia syitä ja tavoitteita yhteissuunnittelun prosessille. Yhteissuunnittelun tavoitteena voi esimerkiksi olla ryhmän yhteistyön parantaminen ja yhteisen kielen löytäminen. Tavoitteena voi myös olla luovan asenteen ja käyttäjälähtöisen asenteen vahvistaminen, uudet näkökulmat, lisätiedon saaminen kohderyhmästä ja asiakasymmärryksen kehittäminen ja uusien verkostojen luominen esimerkiksi liiketoimintaan tai yhteistyöhön. Tärkeää on tunnistaa tarve, jonka huomioimiseen yhteissuunnittelulla pyritään. Lisäksi on tiedostettava, minkälainen kohderyhmä tarvitaan ja minkälaisia henkilöitä yhteissuunnittelupajaan tarvitaan, jotta

käyttäjän tarpeisiin voitaisiin vastata. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2016, s. 81)

Yhteissuunnitteluprosessissa on yleensä viisi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on tilaisuuden ja tavoitteiden esittely. Toinen vaihe on aiheeseen orientoituminen ja lämmittely. Kolmanneksi tapahtuu yhteissuunnittelemisen ja neljänneksi esitykset. Lopuksi käydään loppukeskustelu. Käyttäjälähtöistä suunnittelua voidaan tukea erilaisilla visuaalisilla virikkeillä, kuten valokuvat ja videot, ja sen tarkoituksena on herättää keskustelua ja ohjata ajatuksia suunnittelun aiheeseen. Jatkokehitykseen saadaan usein erilaisia ”design drivereita” eli ideoita ja ajatuksia, joiden perusteella voidaan lähteä jatkokehittämään ideaa. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2016, s. 81–82)

Yhteissuunnittelu mahdollistaa tiedon jalkauttamisen osaksi suunnittelua eli käyttäjäryhmältä hankitaan tietoa, jota voidaan hyödyntää käytännössä. Yhteissuunnittelu mahdollistaa myös käyttäjien kohtaamisen ja sen avulla saadaan tietoa ja inspiraatiota. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2016, s. 82–83)

Van Der Pijl, Lokitz & Solomon (2016, s. 11–13) korostavat bisnesmuotoilussa iteratiivista toimintatapaa. Iteratiivisuus on muotoilun ja sen välineiden avainasia. Iteratiivisuus alkaa näkökulman etsimisestä, jonka jälkeen havainnoidaan ympäröivää maailmaa valitusta näkökulmasta ja luodaan erilaisia vaihtoehtoja ratkaista havaintojen herättämiä kysymyksiä. Tuotetta testataan pienin askelin iteratiivisesti prototyyppien avulla. Vaihtoehtojen kokeilu johtaa parhaiden mallien löytämiseen ja sen jälkeen näkökulmien etsiminen alkaa uudelleen ja toimintaa muutetaan taas havaintojen mukaan. Iteratiivisuus on pitkän tähtäimen toimintamalli.

Onpa tuote tai palvelu tarkoitettu organisaation sisäiseen muutokseen tai uutena tuotteena muille ihmisille, tuote tai palvelu suunnataan aina pääsääntöisesti ihmisille. Ymmärrys asiakkaasta sekä ympäröivästä maailmasta, asenteista ja ajatuksista onkin asia, jonka äärelle on pysähdyttävä. Jos asiakkaan todellinen tarve ei ole tiedossa ja arvostettu, häviää tuotteen tai palvelun tarpeellisuuskin asiakkaalle. (Van Der Pijl ym., 2016, s. 84–85)

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, s. 61) kirjoittavat, että palvelumuotoilua voidaan hyödyntää laaja-alaisesti yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja sitä voidaan hyödyntää muun muassa asiakasymmärryksen, liiketoimintamallien, kilpailutekijöiden, asiakaskokemusten ja asiakkuusstrategioiden määrittämiseen. Palvelumuotoilu mahdollistaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen ja siitä käytetään myös käsitettä liiketoimintamuotoilu.

Palveluiden kysynnän kasvu on johtanut siihen, että palvelumuotoilusta on tullut merkittävä osa liiketoiminnan menestystä. Palveluiden merkityksen kasvu oli havaittavissa jo 1970-luvulla ja sillä on ollut merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Käsiteellä liiketoiminnan palvelullistaminen

tarkoitetaankin tuotteiden ja palvelujen rajojen hämärtymistä. Palvelullistamalla voidaan vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin, selventää asiakasymmärrystä ja saada kilpailuetua markkinoilla. (Koivisto ym., 2019, s. 17-18)

Palvelulähtöinen ajattelu tarkoittaa, että yritys panostaa asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen ja niihin liittyviin prosesseihin, malleihin ja hyötyihin. Palvelulähtöisen ajattelun rinnalla korostetaan asiakaskeskeistä ajattelua, jonka mukaan asiakas muodostaa arvon, jota yrityksen tulee pyrkiä ymmärtämään ja palvelemaan kyseisiä arvoja. (Koivisto ym., 2019, s. 18-19)

Palvelumuotoilu voi hyödyttää yritystä monella tavalla. Palvelumuotoilulla voidaan saavuttaa liiketoimintahyötyjä, joilla on välittömiä ja välillisiä hyötyjä, jotka näkyvät muun muassa henkilöstön työtyytyväisyydessä, palvelun myynnin kasvussa ja erilaisten virheiden vähentymisessä. Palvelumuotoilun hyödyt voidaan jakaa taloudellisiin, markkinoihin, sisäisiin prosesseihin sekä työkaluun ja osaamiseen. (Koivisto ym., 2019, s. 151-152)

Palvelumuotoilun taloudelliset hyödyt näkyvät kustannusten pienemisenä sekä tuottojen kasvamisena. Sen taustalla voivat olla palvelujen tuotantoprosessien tehostuminen, työntekijöiden työn tuottavuuden parantuminen, tuotantoprosessin järjeistäminen ja työsuoritusta tukevien työkalujen kehittäminen. (Koivisto ym., 2019, s. 152-153)

Yhteissuunnittelu, co-design, tässä tutkimuksessa tapahtui yhdessä tutkijan, esimiehen, työntekijän ja koko työyhteisön kanssa. Yhteissuunnittelun iteratiivisuus mahdollisti kehityskeskustelun muokkaamisen ja kokeilemisen sekä sen luomisen käyttäjiltä saadun informaation perusteella. Yhteissuunnitteluprosessi koostui kahdesta eri prosessista: esimiehen ja työntekijän välisestä kehityskeskusteluprosessista sekä työyhteisön ja tutkijan välisestä kehittämisprosessista. Näitä prosesseja kuvaan myöhemmin lisää.

## 2.4 Luotainmenetelmä

Luotaimet ovat käyttäjätutkimusta luovalla ja kokeilevalla tavalla. Se hyödyntää myös perinteisiä tutkimusmenetelmiä, suunnitteluprosessia ja suunnittelijamaista ajattelua. Luotainprosessi mahdollistaa kaikkien osallistujien osallisuuden. Parhaimmillaan se vahvistaa vuorovaikutusta ja tukee suunnittelijan ja suunnitteluryhmän inspiraatiota ja luotaimilla saadaan tietoa käyttäjästä ja suunnittelun kohteena olevasta ilmiöstä. (Matalmäki, 2006, s. 123)

Luotaimet hyödyntävät käyttäjän osallistumista tiedon dokumentoinnissa. Käyttäjä tallentaa tiedon ja osallistumisensa itsedokumentoinnin avulla. Luotain on paketti, johon on koottu erilaisia tehtäviä käyttäjän tehtäväksi. Luotaimen avulla käyttäjä voi havainnoida ja tallentaa kokemuksiaan ja



elämyksiään sekä ilmaista tunteitaan ja ajatuksiaan. Luotaimet mahdollistavat käyttäjän luonnollisen toimintaympäristön havainnoimisen. Luotaimen tehtävien on tarkoitus antaa tietoa käyttäjän arjesta, tunteista, arvoista, kokemuksista, ajatuksista sekä sosiaalisesta, kulttuurisesta ja esteettisestä ympäristöstä. Luotain on kokeileva työtapo. Yksi niiden ominaispiirteistä on se, että ne eivät välttämättä tarjoa ratkaisua ongelmaan vaan avaavat ja auttavat löytämään uusia mahdollisuuksia. Luotaimiin liittyy luovuus, avoimuus ja tulkittavuus. Suunnittelija pyytää käyttäjältä tietoa luotaimen välityksellä. (Mattelmäki, 2006, s. 46)

Itsedokumentoinnin välineitä ovat muun muassa päiväkirjat ja valokuvaaminen. Itsedokumentointi painottuu käyttäjän arkisiin asioihin. Itsedokumentoinnin avulla saadaan sellaista tietoa, jota muuten olisi hankala saada tai joka muuttuisi, jos tilanteessa olisi ulkopuolinen havainnoija. Itsedokumentoinnissa luotaaminen tapahtuu luotainpakettien kautta. Luotainpaketti sisältää erilaisia tehtäviä ja esineitä, kuten esimerkiksi valokuvia, vihkoja ja kuvakortteja, ja niiden käyttäminen on ohjeistettu käyttäjälle. Paketti voi olla esimerkiksi kirjekuori, pussi tai kansio. Pakettien sisältö koostaan aina projektin mukaan, eli se on aina erilainen. Yleisimmin luotainpakettitehtävät sisältävät muun muassa valokuvaamista, päiväkirjan pitämistä, kuvakollaasien tekemistä ja avoimia kysymyksiä. (Mattelmäki, 2006, s. 47–48) Kehityskeskusteluun valmistautuminen on eräänlainen itsedokumentoinnin prosessi. Valmistautuminen edellyttää yksilön työhön ja osaamiseen liittyvien asioiden dokumentointia sellaiseen muotoon, että niistä voidaan keskustella ja keskustelun perusteella sopia niiden kehittämisestä.

Luotaimien käyttö voidaan jakaa viiteen askeleeseen. Ensin virittäydytään aiheeseen ja luotaintyöskentelyyn. Toiseksi valitaan käyttäjäryhmä. Kolmanneksi luotaaminen tapahtuu käytännön toiminnassa ohjeiden avulla. Neljänneksi hyödynnetään luotaimien yhteydessä käytettäviä työtapoja, kuten haastattelua. Viimeiseksi kuvaillaan ja tulkitaan aineisto. Luotaaminen voidaan jakaa neljään erilaiseen tarkoitukseen: inspiraation luominen, informaation tuottaminen, osallistumisen vahvistaminen tai vuoropuhelun vahvistaminen. (Mattelmäki, 2006, s. 76–80)

Luotaintutkimukselle toimivin kohderyhmä on usein pieni ryhmä. Iso kohderyhmä ei ole tutkimukselle mielekäs. Mielekäs kohderyhmä koostuu 5–10 henkilöstä. Joskus jopa yhden henkilön tuottama tieto voi olla luotaintutkimuksessa riittävä. Luotaimet ovat laadullista tutkimusta ja ne tuottavat laadullista aineistoa. Luotainpakettien tekeminen, logistiikka, tulosten jäsentäminen ja haastattelut ovat suuritöisiä ja aikaa vieviä työvaiheita. On myös mahdollista, että jokaiselta osallistujalta ei saa suunnittelun kannalta hyödyllistä materiaalia ja uutta informaatiota, sillä aineiston kerääminen riippuu käyttäjien omasta sitoutumisesta ja aktiivisuudesta. (Mattelmäki, 2006, s. 84–85) Tässä tutkimuksessa kohderyhmä koostui yhteensä 12 osallistujasta eli esimiehestä ja 11 työntekijästä.

Luotaimen suunnitteluun ei ole olemassa mitään tarkkaa määritelmää. Se voi sisältää esineitä ja tehtäviä ja se suunnitellaan aina tietyille kohderyhmälle erikseen. Luotaimen sisältö saa heijastaa suunnittelijan omia arvauksia ja oletuksia. Luotainta tehdessään suunnittelija saattaa kuvitella, miten luotain on käytössä kohderyhmällä ja mitä he kokevat ja ajattelevat sitä käyttäessään. Luotain voi sisältää muun muassa kuvia, kollaasipohjia, tarroja, vihkoja, päiväkirjoja, kertakäyttökameroita ja kuvaustehtäviä, avoimia kysymyksiä ja kartta- tai piirustustehtäviä. (Mattelmäki, 2006, s. 88)

Luotaimen suunnittelussa on otettava huomioon sen sopivuus käyttäjälle. Ennen tutkimuksen alkua kannattaa testata luotainpaketti yhdellä kohderyhmän jäsenellä. Näin voidaan saada palautetta luotaimen toimivuudesta, tehtävien määrästä, ymmärrettävyydestä ja kielestä sekä saadaan tieto ohjeellisesta ajasta, joka tehtävien tekemiseen menee. (Mattelmäki, 2006, s. 103)

Luotaaminen on epävarmaa ja luotainpaketin lähdettyä tutkija ei voi olla varma takaisin saamastaan materiaalin määrästä. Mattelmäki viittaaakin DeLongis'n ym. (1992) ohjeeseen, jonka mukaan tutkijan kannattaa olla yhteydessä käyttäjiin dokumentointivaiheen aikana. Kuulumisten kysely ja yhteydenpito voi ylläpitää käyttäjien sitoutumista ja aktiivisuutta tehtävien tekemiseen. (Mattelmäki, 2006, s. 103)

Luotaimet palautuvat tutkijalle joko postitse, digitaalisesti sähköpostitse tai tutkijan on haettava materiaali henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen tapaaminen luotaimen luovutuksessa ja hakemisessa mahdollistaa ohjeiden antamisen, havainnoinnin ja voivat vahvistaa vuorovaikutusta. Tutkijan on varauduttava myös siihen, että osa aineistosta viivästyy palautuksessa. On hyvä varata aikaa aineiston kyselyyn ja aikataulujen joustamiseen. (Mattelmäki, 2006, s. 103)

Luotaamalla saatua aineistoa voidaan syventää tekemällä luotainhaastattelut käyttäjille. Luotaimista saatua aineistoa voidaan käyttää sellaisenaan inspiraation lähteenä, mutta syvällisempää tietoa saadaan, kun käyttäjiä haastatellaan luotaamisen jälkeen. Haastattelussa voidaan hyödyntää päiväkirjoja ja valokuvia. Mattelmäki viittaa Carteriin ja Mancoffiin (2005) ja kirjoittaa, että käyttäjät, jotka ovat ottaneet valokuvia, ovat valmiita keskustelemaan avoimemmin ja tarkemmin kuin ne henkilöt, jotka eivät ole valmistautuneet haastatteluun. Tätä kutsutaan herkistymisominaisuudeksi. Aineiston on oltava myös tutkijalle tuttua. Tutkija voi tehdä aineistoon omia huomioita ja jäsentää aineistosta yhteenvedon, jonka tulkinasta hän voi kysyä tarkemmin käyttäjältä. Haastattelua ei voi kovin tarkasti suunnitella ennakkoon, sillä haastattelun keskipisteenä on käyttäjän oma luotainaineisto, mikä kuitenkin mahdollistaa haastattelun raamien asettamisen. (Mattelmäki, 2006, s. 105)

Henkilökohtaiset, kokemukselliset ja leikkimieliset luotaimet voivat aiheuttaa käyttäjässä hämmennystä ja kummeksuntaa. Siksi onkin tärkeää avata

tutkimuksen tavoitteita ja päämääriä jo ennen tutkimusta mutta myös palauttaa niitä mieleen haastattelutilanteessa. Haastattelussa voi olla mukana niin haastateltavan itse luoma materiaali mutta myös luotainpaketin materiaali. Yhteen haastatteluun on hyvä varata aikaa 1-2 tuntia ja taloudellisinta ajankäytön suhteen on toteuttaa haastattelut ryhmähaastatteluina. (Mattelmäki, 2006, s. 106–107)

Luotaimien kokeilevuus ja leikkimielisyys voivat parhaimmillaan antaa tuoretta ja uudenlaista tietoa käyttäjistä. Innostuminen ja inspiroituminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys ja samaa luotainprosessia ei voi hyödyntää kerta toisensa jälkeen. Luotaimen muokkaaminen ja suunnittelu tietyille kohderyhmälle mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen ja innostumisen säilyvyyden. Digitaalinen teknologia mahdollistaa aineiston dokumentoinnin aivan eri tavalla kuin aikaisemmin. Aineistoa voidaan kerätä teknologiauotainten tapaan sähköisesti. (Mattelmäki, 2006, s. 124) Luotainpaketissani oli mahdollisuus hyödyntää digitaalista teknologiaa, mutta pääosin luotainmateriaali oli konkreettista ja fyysistä materiaalia.

### 3 YHTEISSUUNNITELLUN KEHITYSKESKUSTELUN KEHITTÄMISPROSESSI

Tässä kappaleessa käsittelen yhteissuunnitellun kehityskeskustelun kehittämisprosessia. Kehittämisprosessi sisälsi kehityskeskustelulomakkeen prototyypin testaamisen, osallistujien haastattelemisen haastattelun ja ryhmäkeskustelun keinoin ja kehityskeskustelulomakkeen suunnittelun. Luovat ja taidelähtöiset menetelmät olivat osa yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessia sen suunnittelu- ja toteuttamisvaiheissa.

Tutkimuskysymykseni ovat

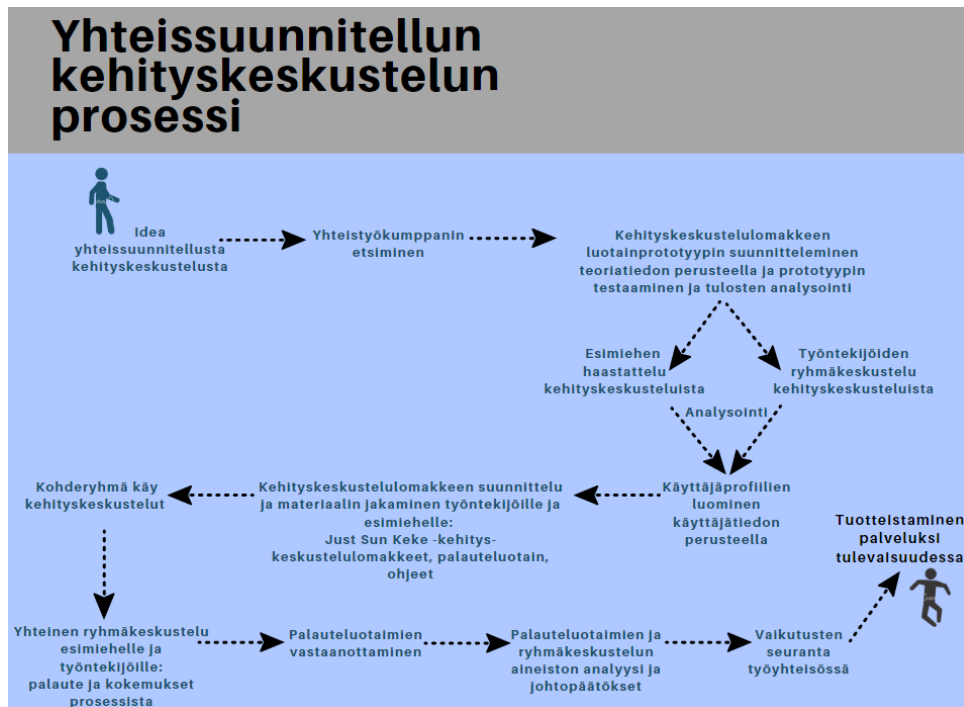
Miten ylläpitää ja lisätä työhyvinvointia hyödyntämällä kehityskeskustelussa luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä?

Mikä on yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessi?

Tavoitteenani oli suunnitella yhdessä kohderyhmän kanssa uusi kehityskeskustelulomake ja siten tutkia yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessia ja luovien ja taidelähtöisten menetelmien vaikutusta työhyvinvointiin. Jokainen osallistuja antoi suostumuksensa osallistumisestaan ja luvan aineiston käyttämiseen opinnäytetyöraportissa allekirjoittamalla Tutkimusluvan opinnäytetyöhön osallistumisesta (Liite 1).

#### 3.1 Kehittämisprosessin kuvaus

Kehityskeskustelujen yhteissuunnittelun prosessi ja luovien menetelmien hyödyntäminen työhyvinvoinnin tukemiseksi kehityskeskustelussa täydensivät toisiaan. Keräämällä teoretietoa ja aineistoa haastatteluista, ryhmäkeskusteluista ja palauteluotaimista sain monipuolista tietoa kohderyhmästä, heidän tarpeistaan ja kokemuksistaan yhteissuunnitellusta kehityskeskustelusta, sen hyödyistä ja luovien menetelmien hyödyntämisestä. Visualisoin yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessikaavion tutkijan näkökulmasta. Kuvassa 2 on esitettyä, mikä oli minun roolini ja tehtäväni prosessissa.



Kuva 2. Kehityskeskustelun yhteissuunnittelun prosessikaavio.

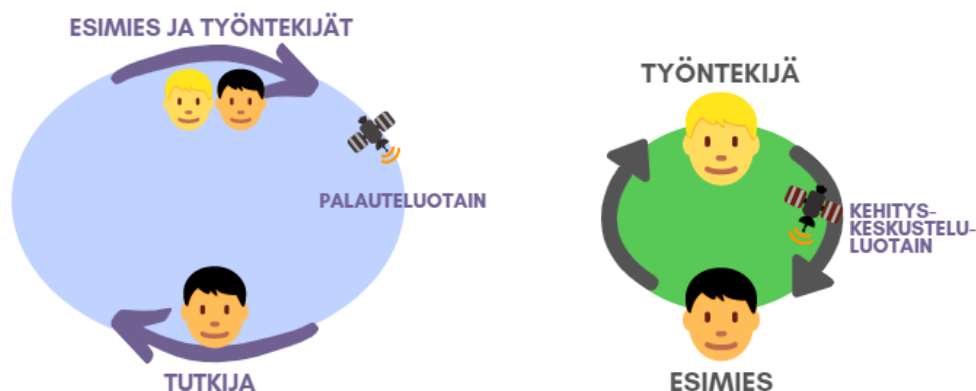
Prosessi alkoi idean vahvistumisella ja yhteistyökumppanin etsimisellä. Yhteistyökumppaniksi valikoitui suomalainen koulutusorganisaatio ja tarkemmin rajattuna organisaation opiskelijapalveluiden päällikkö ja 11 työntekijää. Teoriatiedon perusteella suunnittelin ja toteutin prototyypin (prototyypiluotaimen) kehityskeskustelulomakkeesta. Prototyypiluotain keräsi taustatietoa, jonka avulla sain rajattua aineistoa asianmukaisemmin. Testasin prototyypiluotainta omassa lähipiirissäni.

Esimiehen, opiskelijapalveluiden päällikön, haastattelu ja ryhmäkeskustelu työntekijöiden kanssa pidettiin erikseen ennen kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelulomake luotiin haastattelujen, käyttäjäprofiilien, teoriatiedon sekä organisaation oman kehityskeskustelulomakkeen perusteella. Kehityskeskustelut pidettiin keväällä 2019 ja osallistujien palaute kerättiin esimiehen ja työntekijöiden yhteisellä ryhmäkeskustelulla, joka järjestettiin kesäkuussa 2019. Lisäksi osallistujat täyttivät palautteen kirjallisena luotainmenetelmän avulla (palauteluotain). Kaikki palaute analysoitiin ja sen perusteella tehtiin johtopäätökset kehityskeskustelun yhteissuunnittelun prosessista, luovien menetelmien hyödyntämisestä ja niiden vaikutuksista työhyvinvointiin. Kehityskeskusteluprosessin pitkäaikaisia vaikutuksia työyhteisössä seurattiin noin puolen vuoden päästä kehityskeskustelujen jälkeen.

Kehityskeskustelulomakkeen suunnittelu, tuottaminen, kokeilu ja kehittäminen on yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun prosessi. Asiakastieto koostuu haastatteluista ja ryhmäkeskusteluista kerätystä aineistosta sekä luotainten tuottamasta tiedosta. Kehittämisprosessi koostui kahdesta

eri prosessista, jotka näkyvät kuvassa 3. Ensimmäinen prosessi oli yhteissuunnitellun kehityskeskustelun kehittämisprosessi tutkijan ja kohderyhmän eli esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tämän ensimmäisen kehittämisprosessin tuloksena syntyi uusi kehityskeskustelulomake, joka sisälsi luovien menetelmien hyödyntämistä kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja kehityskeskustelun aikana. Tässä prosessissa kiersi luotain, jonka nimesin palauteluotaimeksi. Palauteluotain oli kirjallinen palaute, jonka osallistajat täyttivät. Se sisälsi prosessin arviointia sen alussa, sen aikana ja sen jälkeen. Prosessissa kiertävä palauteluotain keräsi käyttäjätietoa koko prosessin ajan ja se palautettiin minulle kaikkien kehityskeskustelujen jälkeen. Palauteluotaimen perusteella tein johtopäätökset kehityskeskustelulomakkeen ja luovien menetelmien vaikutuksista ja hyödyistä. Tämän prosessin perusteella sain myös vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Toinen prosessi oli esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskusteluprosessi, joka sisälsi kehityskeskusteluun valmistautumisen ja kehityskeskustelun. Prosessissa kiersi luotain, jonka nimesin kehityskeskustelulomakkeeksi. Kehityskeskustelulomake toimi kehityskeskusteluun valmistautumisen lomakkeena ja kehityskeskustelun runkona.



Kuva 3. Kaksi eri prosessia ja kaksi eri luotainta.

Käyttäjän osallistaminen palvelumuotoilun keinoin antaa mahdollisuuden ymmärtää käyttäjän tarpeet ja motiivit palvelun kehittämiseen. Se hyödyttää niin suunnitteluprosessia, tiedottamista sekä arvopohjan rakentamista. Yhteissuunnittelussa huomioidaan kaikkien osapuolten näkökulmat ja ajatukset, mutta se ei suinkaan tarkoita sitä, että kaikki osallistajat saisivat päättää, millainen palvelusta tai tuotteesta lopulta tulee. Yhteissuunnittelu tarjoaa tuotteen kehittäjille ja tuottajille arvokasta tietoa, jonka avulla kehittäminen ja tuottaminen tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. (Tuulaniemi, 2011, s. 117) Yhteissuunnittelu mahdollisti sen, että kehittämäni kehityskeskustelulomake voi hyödyttää kohderyhmää mahdollisimman paljon. Kehityskeskustelulomake on luotu kohderyhmän tarpeiden pohjalta, joten asiakastiedon selvittäminen oli hyvin tärkeää.

Visualisoin prosessiin osallistuvien henkilöiden käyttäjäpolut prosessin aikana. Käyttäjäpolku kuvastaa osallistujan roolia ja toimintaa. Käyttäjäpolut on nimetty ”Työntekijän osallistuminen prosessiin” (Kuva 4) ja ”Esimiehen osallistuminen prosessiin” (Kuva 5).



Kuva 4. Työntekijän osallistuminen prosessiin.



Kuva 5. Esimiehen osallistuminen prosessiin.

Palvelumuotoilu sisältää asiakastutkimuksia, joista saadun käyttäjätiedon avulla voidaan inspiroitua suunnitteluun. Asiakastutkimuksista saatu tieto on myös ensiarvoisen tärkeää tietoa suunnittelutyön tukena. Asiakastutkimuksista saadaan paljon erilaista aineistoa, joka täytyy jäsenellä, analysoida ja tulkita perusteellisesti. Aineistoa yhdistellään myös muuhun tietoon. Asiakastietoa saadaan erilaisten luotaimien avulla. Tutkimustietoa voidaan jäsentää esimerkiksi samankaltaisuuskaavion avulla, jossa aineistoa ryhmitellään samankaltaisuuksien avulla yhteisiin teemoihin. Tuloksia järjestellään ryhmiin otsikoiden perusteella. Ryhmittelyn avulla voidaan havaita käyttäjän näkökulmasta merkityksellisiä asioita. Asiakastieto voidaan saattaa esitettävään muotoon myös asiakasprofiilien avulla. Asiakasprofiilit kuvastavat tiettyä kohderyhmää kuvaavia ominaisuuksia, toimintamalleja ja motiiveja toiminnalle. Niiden avulla voidaan ymmärtää asiakkaan arkea, tarpeita ja arvoja. (Tuulaniemi, 2011, s.151, 154–155) Sain haastatteluista ja ryhmäkeskusteluista paljon kattavaa asiakastietoa kohderyhmästä. Ryhmittelin aineiston yhteisiin teemoihin ja niiden perusteella tein tiedon näkyväksi asiakasprofiilien muotoon. Asiakasprofiilit esitellään myöhemmin.



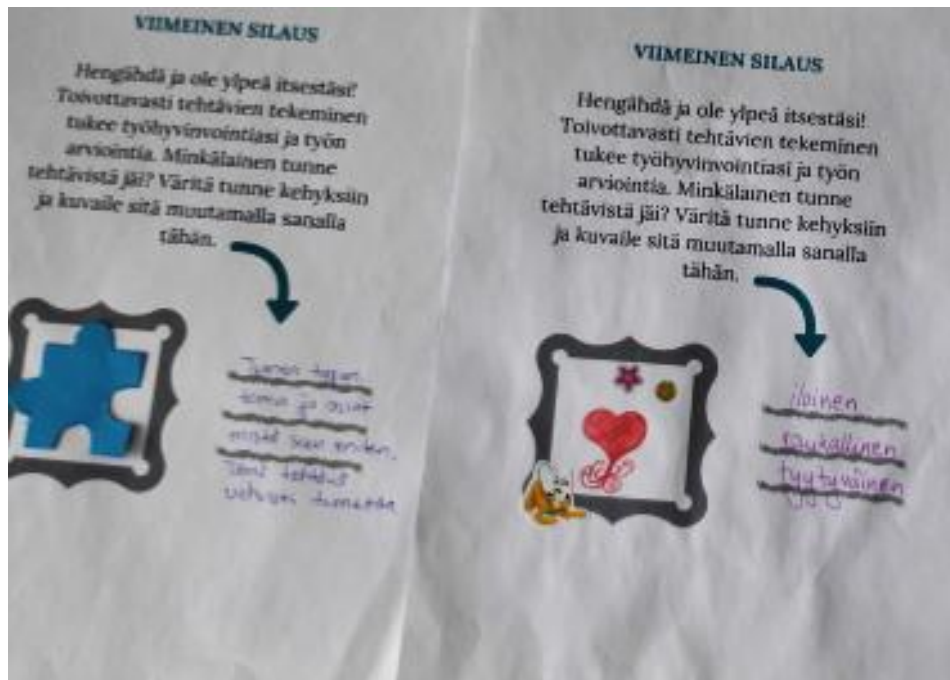
### 3.2 Kehityskeskustelulomakkeen prototyypin testaaminen

Ennen ensimmäistä esimiehen haastattelua ja työntekijöiden ryhmäkeskustelua tein henkilön omaa osaamista ja työtä koskevan luotaimen, jota testasin lähipiirissäni. Luotain toimi opinnäytetyössä hyödynnettävän kehityskeskustelulomakkeen prototyypinä ja se pohjautui Aarnikoivun ”Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu” -teemaan. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu edellyttää luottamusta, vuorovaikutteisuutta, ratkaisukeisyyttä ja yhteisiä pelisääntöjä (Aarnikoivu, 2016, s. 14–15).

Tämän prototyypin kohderyhmä koostui kolmesta henkilöstä: 50-vuotiaasta varhaiskasvatuksen työntekijästä, 27-vuotiaasta sosiaalialan työntekijästä ja 27-vuotiaasta myyntialan työntekijästä. Testaamalla kehityskeskustelulomakkeen prototyyppiä eri toimialoilla sain palautteena kolme erilaista näkökulmaa prototyypin aineistosta ja kolme erilaista mahdollisuutta saada positiivista ja rakentavaa palautetta. Kehityskeskustelulomakkeen prototyyppi oli luotain ja se sisälsi luotaintehtävän (Oman työn arviointi -lomake), kyniä, liimaa, tarroja, oheistarvikkeita, kuten valokuvia, palapelin paloja ja sanoja runoihin sekä mielihyvätriggereitä, kuten suklaata, teetä ja kaakaota. Oman työn arviointi -tehtävä oli tehtävävihko, jossa jokainen sivu sisälsi luovia menetelmiä hyödyntäviä tehtäviä. Tiedotin jokaista kohderyhmän jäsentä tehtävän tarkoituksesta eli siitä, että tehtävän on tarkoitus olla testi tulevalle opinnäytetyölle ja sen on tarkoitus olla esimerkki kehityskeskustelulomakkeesta. Pyysin myös palautteen siitä näkökulmasta, miten osallistujat kokivat oman työn ja osaamisen arvioinnin.

Kehityskeskustelulomakkeen prototyyppi sisälsi myös palauteosuuden, jonka tarkoituksena oli antaa palautetta lomakkeesta luovia menetelmiä hyödyntämällä. Luotaintehtäviä ja annettuja palautteita tulkittiin muun muassa teemoittelemalla vastauksia. Kokemukset prototyypistä ennen tehtävien tekemistä jakautuivat viiden teeman ympärille, jotka olivat ”mukavuusalueen ulkopuolella”, ”positiivisen löytyminen työssä”, työn merkityksen kirkastaminen”, ”uusi päivä ja tapa kokeilla” ja ”iloinen odotus”.

Tehtävien teon jälkeen palautteet (Kuva 6) kokonaisuudesta teemoiteltiin ja tulkittiin (Kuva 7). Palautteesta nousseita sanoja ja ajatuksia olivat: ”maadoittunut olo”, ”ilo”, ”rauha”, ”tyytyväisyys”. Yhdistäviä teemoja olivat oman toimintatavan tunnistaminen ja tunteen vahvistuminen. Mahdollisuus jatkoseurantaan koettiin hyväksi. Kysymyksiä herättivät ajatukset, voiko tehtäviä tehdä työajalla ja mitä työssä arvostetaan.



Kuva 6. Palautteet kokonaisuudesta.



Kuva 7. Tulkinnat kokonaisuuden arvioinnista.

Pyysin osallistujia arvioimaan hyödyllisimmiksi ja vähiten hyödyllisiksi kokemansa tehtävät ja perustelevaan arviointinsa. Lisäksi pyysin heitä kertomaan tehtävän, josta he pitivät eniten ja tehtävät, joista he pitivät vähiten. Hyödynsin opinnäytetyön kehityskeskustelulomakkeen suunnittelussa teoriatiedon sekä haastatteluaineiston lisäksi myös kehityskeskustelulomakkeen prototyypistä saamaani palautetta ja sen perusteella tekemiäni tulkintoja.

### 3.3 Haastattelu ja ryhmäkeskustelu ennen kehityskeskusteluja

Haastattelut tehtiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluna ja ryhmäkeskusteluina. Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, käsitellään tutkimusongelman kannalta oleellisia teemoja vastausten saamiseksi (Vilka, 2005, s. 101–102). Ryhmäkeskustelussa korostetaan ryhmässä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Osallistujien vuorovaikutus on merkittävässä osassa niin ryhmäkeskustelussa kuin -haastattelussa. Ryhmäkeskustelun vahvuutena on sen moniäänisyys ja sen vuoksi sen avulla saadaan tietoa ihmisten tulkinnoista, merkityksistä ja argumentaatioista. (Pietilä, 2017, s. 112–113) Ryhmäkeskustelu pohjautuu siihen, että osallistujat eivät välttämättä kohdistu kommenttejaan tutkijalle vaan toisilleen. Tutkijan tulee suunnata keskustelua erilaisiin näkökulmiin ja tukea osallistujien välistä kommunikointia ja vuorovaikutusta. (Pietilä, 2017, s. 114)

Vilkan mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkia ihmisten käsityksiä tai kokemuksia tietyistä aiheista. Käsitykset sisältävät ihmisten tyyppillisiä tapoja ajatella yhteisössä, kun taas kokemukset ovat ihmisen oma-kohtaisia. Vilka viittaa Alasuutariin (1994), jonka mukaan ihmisten kokemusten ja käsitysten perusteella tehdään tulkintoja aiheesta. Tulkinnan avulla taas saadaan kuvauksia ja malleja tutkimuksen aiheesta. (Vilka, 2005, s. 97–98) Laadullinen tutkimus on aika-, paikka- ja tilannesidonnaista. Tutkijan on huomioitava, miten haastattelun olosuhteet ovat vaikuttaneet tutkimusaineistoon ja haastateltavien vastauksiin. Teemahaastattelussa haastateltavan taustatietojen selvittäminen auttaa ottamaan huomioon erilaiset taustamuuttujat. Taustatiedot esimerkiksi koulutuksesta ja työnimikkeestä auttavat tutkijaa hahmottamaan ja ymmärtämään haastateltavan ajatuksia ja maailmaa. (Vilka, 2005, s. 110–112)

Teemahaastattelussa ei määritellä ennalta tarkkoja ja yksityiskohtaisia haastattelukysymyksiä vaan haastattelussa käydään läpi tutkimuksen keskeisiä teemoja, joiden mukaan keskustelu etenee. Teemahaastattelu nähdään melko strukturoituna menetelmänä, sillä se rakentuu tutkijan nostamiin teemoihin ja teemoista nouseviin kysymyksiin. (Hyvärinen, 2017, s. 21-22)

Motivointi on tärkeä osa tutkimusta. Haastateltavan motivointi tapahtuu muun muassa tiedottamalla riittävästi tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta. (Vilka, 2005, s. 112) Tutkimuksessani haastateltavat saivat ennen haastattelua saatekirjeen, ja samalla keräsin heidän suostumuksensa tutkimukseen. Haastateltavilla on omakohtaisia kokemuksia tutkimuksen aiheesta eli kehityskeskusteluista.

#### 3.3.1 Esimiehen haastattelu

Esimiehen eli opiskelijapalveluiden päällikön haastattelu jakautui kolmeen teemaan, joita olivat esimiehen aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista koko työuransa aikana, odotukset tulevaa tutkimusta kohtaan sekä

itse tutkimukseen liittyvät asiat (Liite 2). Esimiestä haastateltiin niin roolissaan esimiehenä kuin työntekijänä. Opiskelijapalveluiden päällikkö (haastattelu 4.4.2019) kertoi, että hänellä on monenlaisia kokemuksia kehityskeskusteluista. Haastateltavan positiiviset kokemukset työntekijän roolissa kehityskeskustelun osapuolena olivat syntyneet, kun keskustelun fyysinen paikka oli ollut miellyttävä. Negatiiviset kokemukset työntekijänä sisälsivät kokemuksen siitä, että kehityskeskusteluja ei ollut järjestetty tarpeellisin väliajoin tai niihin ei ollut panostettu asianmukaisesti. Haastateltava painotti kehityskeskusteluihin valmistautumista, sillä valmistelemattomat kehityskeskustelut lähtevät herkemmin väärille keskusteluraiteille muihin työasioihin, jolloin kehityskeskustelun kannalta tärkeät asiat jäävät keskustelematta. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

Esimiehenä hän koki tärkeäksi, että työntekijä voi itse valita keskustelulle mieluisan paikan, joka on voinut olla paikka rauhalliseen istumiseen tai toiminnalliseen tekemiseen keskustelun lomassa, kuten esimerkiksi uimahalli, oma mökki tai piknik. Kehityskeskustelujen kesto on keskimäärin noin 3–4 tuntia. Keskustelu on koettu avoimemmaksi, kun se on järjestetty muualla kuin työpaikalla. Tulosten näkyväksi tekeminen on haastavaa sosiaalialan työskentelyssä ja kehittämässä ja arvioinnissa. Kehityskeskusteluissa kehitettävää olisi niiden erilaisuus ja niihin toivottaisiin tasavertaisuutta. Eriaisuus syntyy esimerkiksi vapaavalintaisesta paikasta ja ihmisten yksilöllisestä ideoinnista. Ajatuksia erilaisuudesta herättää se, että jos yksi työntekijä ehdottaa keskustelupaikaksi hieman erikoisempaa paikkaa ja toiselle työntekijälle ei tule mieleen itselleen mieluisia paikkaa, jota kehtaisi ehdottaa, ja hän valitsee helpoimman vaihtoehdon eli työpaikan, muuttuuko keskusteluista saatu anti ja niiden avoimuus, ja harmittaako työntekijää, joka ei omasta mielestään keksi itselleen mieluisia paikkaa. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

*”Niin mä koe sen sillai että sit jos mennään johonki tämmösee niinku pois sieltä töistä he on ite valinnu paikan ni siel pystyy niinkun avautuun erilailla ku siinä et sulla on se lomake ja sää käyt sitä ja muuta.”* (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

Haastateltava korosti tutkimukseen liittyvissä odotuksissaan uuden toimintatavan yhteismitallisuutta. Toiveena oli uuden kehityskeskustelumakkeen tuovan esimiehelle rehellistä palautetta työntekijöiltä sekä lisäävän avoimuutta ja vastavuoroisuutta. Unelmien kehityskeskustelu työntekijänä olisi sellainen, että työntekijänä voisi itse valita mieluisan paikan. Esimiehenä unelmien kehityskeskustelu olisi tunnelmaltaan rento ja tilaisuuteen keskittyttäisiin ja sille annettaisiin aikaa. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

*”Se (unelmien kehityskeskustelu) olis sellane oikee keskustelu et siin olis se merkityksellisyys et siitä jäis molemmille*

*sellanen olo et nyt on haluttu keskustella on ollu aikaa.”*  
(Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

*” Et jotenki mää täsäki aattelen et ku mää aina sanon sitä että tasa-arvo ei toisaalta oo se et saa niinku saman vaan se että saa sen että pääsee sinne yhteiseen tavoitteeseen et mitä kukaki siihen tarvi.”* (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

Haastateltavan mukaan taidelähtöinen kehityskeskustelu sisältäisi luovaa käsillä tekemistä ja vapauttaisi ajatusta tekemään asioita eri tyylillä kuin kirjoittaminen perinteisesti paperille. Haastateltavalle taidelähtöiset menetelmät merkitsevät energian vapauttamista. Se on tapa luoda hyvää oloa ja sen avulla huomaa, kun on liian rasittunut. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

Esimiehen olisi hyvä varata kehityskeskusteluun valmistautumiseen aikaa riittävästi ja tilanteen tulisi olla rauhallinen alusta asti. Puoli tuntia ennen keskustelua olisi hyvä rauhoittua. Työntekijän valmistautuminen voi kestää yksilöllisesti niin kauan kuin siihen menee. Esimiehenä hän toivoo rauhallisuutta keskusteluun ja riittävää valmistautumista. Lisäksi hän toivoo, että siihen on riittävästi aikaa ilman häiriötekijöitä. Kehityskeskusteluihin saa valmistautua työajalla ja siihen saa varata aikaa. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

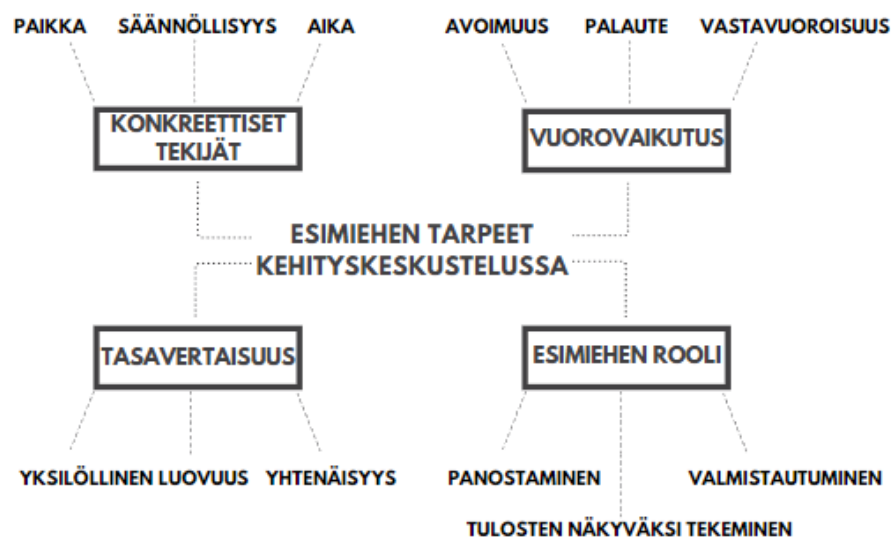
*”Koska sitä työtähän siinä kehitetään.”* (Opiskelijapalveluiden päällikkö, haastattelu 4.4.2019)

Tiivistettynä esimiehen haastattelu kiteytyi kymmeneen kehityskeskustelua koskevaan tarpeeseen, jotka kiteytin jakamalla ne teemoihin (Kuva 8). Tarpeet nousivat niin esimiehen kokemuksista työntekijänä kehityskeskustelussa kuin esimiehenä kehityskeskustelussa eli keskustelun kummankin osapuolen roolista katsoen. Kehityskeskusteluun liittyvät tarpeet sisältävät myös tarpeet työhyvinvoinnista huolehtimisesta, työn ilon säilymisestä ja vuorovaikutuksen vahvistumisesta työarjessa yleensä.

Näitä teemoja ja niihin sisältyviä tarpeita ovat

1. Konkreettiset tekijät
  - a. Miellyttävä paikka
  - b. Kehityskeskustelujen säännöllisyys
  - c. Riittävä aika ja ei häiriötekijöitä
2. Vuorovaikutus
  - a. Palautteen saaminen esimiehenä
  - b. Avoimuuden ja vastavuoroisuuden lisääntyminen
3. Tasavertaisuus
  - a. Kehityskeskustelujen yhtenäistäminen kaikille työntekijöille

- b. Luovaa käsillä tekemistä ja ajatusten vapauttamista eri tavoin kuin paperille kirjoittaen
4. Esimiehen rooli
- a. Kehityskeskusteluihin panostaminen esimiehen osalta
  - b. Kehityskeskusteluihin valmistaudutaan riittävästi
  - c. Ymmärrys siitä, että tuloksia on haastava tehdä näkyväksi sosiaalialalla



Kuva 8. Esimiehen tarpeet ja niiden jakaminen teemoihin.

### 3.3.2 Työntekijöiden haastattelu ryhmäkeskusteluna

Työntekijöiden ryhmäkeskustelu jakautui kolmeen teemaan: aikaisempiin kokemuksiin kehityskeskusteluista työuran aikana, odotuksiin tutkimusta kohtaan sekä tutkimukseen liittyviin kysymyksiin (Liite 3). Ryhmäkeskusteluun osallistui 11 työntekijää. Ryhmäkeskustelu aloitettiin tunnelmakierroksella ja yhteisillä ”pelisäännöillä”, joissa toivottiin avointa keskustelua ja korostettiin keskustelun vapaaehtoisuutta. Tunnelmakierroksen aikana jokainen valitsi pöydältä kyseisen hetken tunnelmia kuvaavan kuvan ja siitä sai kertoa, jos halusi. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019)

Ryhmäkeskustelussa tuli esiin monenlaisia tapoja, miten aikaisempia kehityskeskusteluja on järjestetty työntekijöiden henkilökohtaisten työurien aikana. Kehityskeskustelut ovat painottuneet kirjalliseen osuuteen ja henkilökohtaiset tavoitteet on jätetty usein vähäiselle huomiolle. Keskustelu on koettu ”tilannekatsaukseksi”, jonka jälkeen on keskitytty miettimään keskustelun asioita koko yrityksen kannalta. Nämä keskustelut on koettu helpoiten selvittäviksi, kun myötäilee esimiehen ja yrityksen linjauksia. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019)

*”Se on siellä pomon toimistossa ja sit on vielä niin päin et pomo istuu sen oman työpöytäns takana ja sit on ite siinä vastapäätä. Et aika nöyrin mielin sinne on aina niinku tullu mentyä ja jännittäen. Vaikka on kuitenkin sit ihan hyvä kokemus että on menny ihan ok tai tilanne on menny ihan ok mut ei siitä nyt ehkä oo ehkä saanu semmosta mitä kehityskeskustelust ois syytä.”* (Ryhmäkeskustelu, 9.4.2019)

*”Aika kaavamainen systeemi”* (Ryhmäkeskustelu, 9.4.2019)

Esimiehelle palautteen antaminen koettiin haastavaksi. Kehityskeskusteluissa ei ole uskallettu kertoa kaikkea, mitä olisi ollut mielessä. Värien avulla voisi olla helpompi ilmaista palautetta esimiehelle. Negatiivisen palautteen antaminen koettiin helpommaksi, jos esimiehen ja työntekijän välillä on luottamussuhde ja esimies tuntee työntekijänsä. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019)

Keskusteluihin on valmistauduttu edellisenä iltana täyttämällä lomake nopeasti tai jopa täyttämällä se itse keskustelussa. Edelliseen keskusteluun olisi joskus ollut mukava palata mutta lomakkeita ei ole löytynyt. Lomakkeen täyttäminen etukäteen koettiin haastavaksi joko siksi, että lomaketta ei saanut ajoissa, kysymykset eivät muuttuneet lomakkeissa vuosien aikana tai kysymyksiä ei koettu tarkoituksenmukaisiksi. Tavoitteiden seuranta on tapahtunut pääsääntöisesti vasta seuraavassa kehityskeskustelussa. Työhyvinvoinnin kannalta keskustelut ovat pahimmillaan jopa pahentaneet tilannetta. Erityisesti itsensä ja suoriutumisensa numeerinen arviointi oli tuntunut kiusalliselta. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019)

Ryhmää yhdistäviä positiivisia asioita olivat nykyisessä työpaikassa järjestetyt keskustelut, joiden paikan työntekijä on voinut itse valita. Keskusteluja on pidetty uimahallissa, vesijuoksemassa, jopa puolimaratonilla, piknikillä ja muualla kuin toimistossa, minkä koettiin lisäävän luottamussuhdetta ja rentoutta. Toisaalta merkittävänä huomiona todettiin, että paikalla ei ole merkitystä, jos yhteistyö esimiehen kanssa koetaan haastavaksi ja työntekijänä ei koeta itseään arvostetuksi. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019)

Aikaisemmissa kehityskeskusteluissa arvostettiin avointa ilmapiiriä ja rehellisen ja suoran palautteen antamista ja saamista. Nämä piirteet pidettäisiin mukana myös tulevilla keskusteluilla. Toiveena on, että esimieskin kunnioittaa aikaa, joka on varattu keskustelulle eli puhelimet eivät soi ja kelloa ei vilkuilla kesken keskustelua. Myös odotus siitä, että keskustelu pysyy luottamuksena tuli ilmi haastattelussa. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019)

Uutta tulevaa kehityskeskustelukokeilua odotettiin avoimin mielin. Jännitystä herätti se, selviytyvätkö työntekijät kaikista tehtävistä. Luovuutta ei koettu jokaisen omimmaksi mukavuusalueeksi, mutta vaihtelu omaan työhön herätti innostusta ja odotusta. Osallistujat odottivat kuulluiksi tulevista sekä omien ajatusten järjestelyä, miten arjessa menee ja työstä

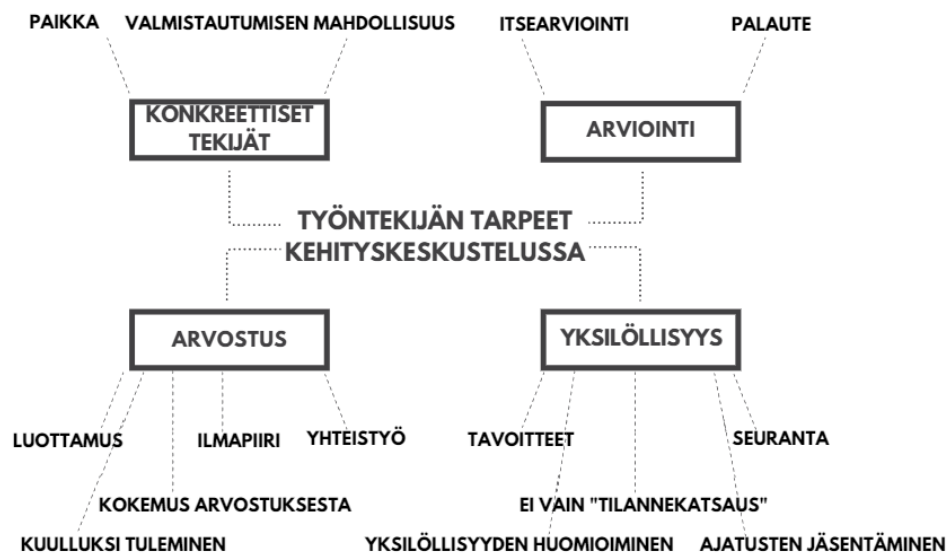
suoriutumista. Toisaalta yksilöllisyyden korostumista odotettiin. Unelmien kehityskeskustelu sisältäisi hyvää keskustelua ja kuuntelua, siinä olisi syötävää, rento tunnelma ja maisemia. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019)

Taidelähtöiset menetelmät herättivät käsitteenä monenlaisia ajatuksia. Taidelähtöisiä menetelmiä kuvailtiin maalipensselinä, maalaustaiteena, väreinä, luovuutena, erilaisena kuin aiemmat keskustelut ja hauskanpito. Pohdintaa herätti, pystyykö keskustelun pitämään aiheessa, että se ei lähtisi luovuuden mukana väärille urille. Kehityskeskusteluun valmistautumisen aika koettiin niin, että siihen menee oma aikansa ja siihen ei saisi olla mitään rajaa. Toisaalta liikaa paineita ei ole hyvä ottaa eli tuntien väkipakolla valmistautuminen ei ole hyvä. (Ryhmäkeskustelu 9.4.2019) Työntekijöiden ryhmäkeskustelu kiteytyi 14 tarpeeseen kehityskeskustelua koskien (Kuva 9). Aineistosta nousseet tarpeet kiteytyin teemoihin.

Näitä teemoja ja niihin sisältyviä tarpeita ovat

1. Konkreettiset tekijät
  - a. Miellyttävä paikka kehityskeskustelulle
  - b. Riittävän valmistautumisen mahdollisuus
2. Arviointi
  - a. Muu väline itsearviointiin kuin numeerinen arviointi
  - b. Mahdollisuus antaa ja saada rakentavaa palautetta
3. Yksilöllisyys
  - a. Keskustelu ei voi olla "tilannekatsaus" työntekijän työhön, jonka jälkeen keskitytään vain koko yrityksen asioihin
  - b. Omien ajatusten jäsentäminen
  - c. Yksilöllisyyden huomioiminen
  - d. Omien henkilökohtaisten tavoitteiden huomioiminen
  - e. Seuranta kehityskeskustelun jälkeen
4. Arvostus
  - a. Luottamussuhde esimiehen ja työntekijän välillä
  - b. Yhteistyö esimiehen kanssa toimii
  - c. Työntekijä kokee itsensä arvostetuksi
  - d. Kuulluksi tuleminen
  - e. Avoin ilmapiiri





Kuva 9. Työntekijän tarpeet ja niiden jakaminen teemoihin.

### 3.4 Kehityskeskustelulomakkeen suunnittelu

Kehityskeskustelulomakkeen suunnittelu jatkui teorian tiedon hankkimisen ja kehityskeskustelulomakkeen prototyypistä saadun palautteen analysoinnin jälkeen haastattelu- ja ryhmäkeskusteluaineistojen analyysillä. Nostin aineistosta nousevia tarpeita ja koostin ne teemoihin, jotka kuvaavat esimiehen ja työntekijän tarpeita kehityskeskustelussa. Tarpeiden, prototyypistä saadun palautteen, teorian tiedon sekä organisaation virallisen kehityskeskustelulomakkeen perusteella aloin täsmentää, rajata ja suunnitella kehityskeskustelulomaketta.

Jakamalla tarpeet erilaisiin teemoihin minun oli mahdollista laatia kohderyhmästä käyttäjäprofiilit. Käyttäjäprofiilit auttoivat havainnollistamaan tulevaa kohderyhmän käyttäjää. Käyttäjän visualisointi auttoi räätälöimään kehityskeskustelulomakkeen palvelemaan kyseisen kohderyhmän tarpeita. Kuvassa 10 on visualisoitu esimiehen käyttäjäprofiili ja kuvassa 11 työntekijän käyttäjäprofiili.



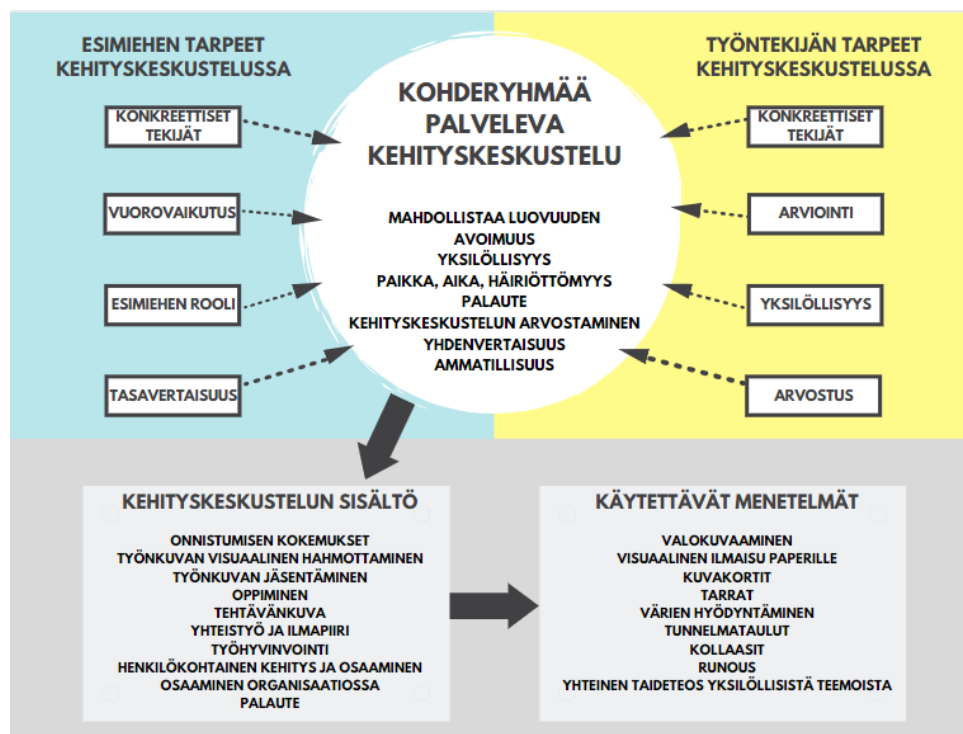
Kuva 10. Esimiehen käyttäjäprofiili.



Kuva 11. Työntekijän käyttäjäprofiili.

Kaaviossa Kohderyhmää palveleva kehityskeskustelu (Kuva 12) on tiivistysti koottu kaikki luovia menetelmiä hyödyntävän kehityskeskustelun osa-alueet käyttäjäprofiilien ja käyttäjätarpeiden perusteella. Sekä esimiehen että työntekijän näkökulma huomioidaan ja lopullinen tuote

(kehityskeskustelulomake) on kumpaakin osapuolta palveleva ratkaisu. Kehityskeskustelulomakkeessa yhdistyvät kaikki esimiehen ja työntekijän tarpeita yhdistävät tekijät sekä vahvimmin esiin nousseet tekijät. Kehityskeskustelulomakkeen sisältö rakentui organisaation oman kehityskeskustelulomakkeen ja kerätyn aineiston perusteella. Kehityskeskustelun osat alueet hyödyntävät asioiden tarkastelua positiivisesta näkökulmasta.



Kuva 12. Kohderyhmää palveleva kehityskeskustelu.

Halusin kehityskeskustelulomakkeen sisältävän erilaisia kerroksia, kuten selkeät toimintaohjeet, sillä kehityskeskustelu toteutuu niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. Esimies sai myös toimintaohjeet kehityskeskustelujen kulun osalta sekä kopiot työntekijöiden ohjeista ja tehtävistä. Työntekijä teki kehityskeskustelulomakkeen tehtävät ennen kehityskeskustelua ja ne toimivat kehityskeskustelussa kehityskeskustelulomakkeena, johon lisättiin asioita keskustelun edetessä tarpeen mukaan. Kehityskeskustelulomakkeiden lisäksi sekä työntekijä että esimies saivat palauteluotaimen, jota tehtiin ennen keskustelua ja keskustelun jälkeen ja joka palautui minulle. Kehityskeskustelulomakkeet tehtävineen siis jäivät työpaikalle.




Kuva 13. Valmiit kehityskeskustelumateriaalit valmiina matkaan.

Jokainen osallistuja sai oman kehityskeskustelumateriaalin (luotainpaketti), joka sisälsi Ohjeen työntekijälle, Just sun keke -kehityskeskustelumakkeen ja palauteluotaimen. Valmiit kehityskeskustelumateriaalit näkyvät kuvassa 13 ja materiaalien sisältö työntekijöille kuvassa 14. Paketit sisälsivät myös liimaa, tarroja, herkkuja niin sanottuina ”mielihyvätiggeereinä”, kartonkia, tussin, värikyniä ja kuvakortit. Ohje työntekijälle antoi selkeät toimintaohjeet kehityskeskusteluun valmistautumiseen, lomakkeen täyttämiseen ja palauteluotaimen tekemiseen. Tärkein ohje oli, että vaikka jokaiselle tehtävälle oli oma tehtävänantonsa, omaa luovuutta sai käyttää ja tehtävänannon sai ylittää parhaalla katsomallaan tavalla.




Kuva 14. Työntekijän kehityskeskustelumateriaali.

Just sun keke -kehityskeskustelulomake sisälsi seuraavat osiot: onnistumisen kokemukset, työnkuvan visuaalinen hahmottaminen, työnkuvan jäsentäminen, oppiminen, tehtäväkuva, yhteistyö ja ilmapiiri, työhyvinvointi, henkilökohtainen kehitys ja osaaminen, osaaminen organisaatiossa, palaute ja yhteisesti koostettava työyhteisön huoneentaulu -tehtävä. Palaute-osion tehtävä koostui työntekijän arvioinnista (työntekijän suoriutuminen ja työntekijän ja esimiehen välinen yhteistyö) sekä esimiehen tekemästä arvioinnista omassa materiaalissaan.



## 2. TYÖTILANNE

### TEHTÄVÄNKUVASI PALIKAT



asiakastyö

tuen antaminen

Tähän tehtävään tarvitset tarvikepussin numero 2.

Mistä erillisistä työtehtävistä tehtäväkuvasi koostuu? Rakenna tehtäväkuvasi kartonkipalikoiden avulla tälle sivulle. Kirjaa jokaiseen palikkaan yksi työtehtäväsi ja kokoa palikoista tehtäväkuvasi kuvaava rakennelma. Liimaa palikat paikoilleen. Voit käyttää niin monta palaa kuin haluat. Voit myös halutessasi leikata paloja.

Minkälainen tehtäväkuvasi on palikoilla kuvattuna? Onko se torni? Linnoitus? Jono? Polku? Haarautuuko se innostaviin ja vähiten innostaviin työtehtäviin? Onko rakennelmasi huojuva vai onko se pystyssä vakaasti? Kannattelevatko tietyt tehtävät työtäsi?

Merkitse haluamallasi tavalla

- ★ työtehtävä, joka vaatii eniten aikaasi
- ★ työtehtävä, jonka tekemiseen kaipaisit enemmän tukea


Arvostele seuraavat asiat antamalla niille "tähtiä". Väritä antamasi tähdet tai ympyröi ne.


Tehtäväkuvasi

tarkoituksellisuus

ajantasaisuus

selkeys






Kuva 15. Esimerkkitehtävä kehityskeskustelulomakkeesta.

Kuva 15 on esimerkki yhdestä kehityskeskustelulomakkeen tehtävästä. Työtilanne-tehtävässä työntekijän tarkoituksena oli pilkkoa työnkuvansa osiin erilliseksi tehtäväkseen, kirjoittaa ne paperipaloille, jotka oli leikattu geometrisiin muotoihin, irrallisina osioina ja liimata paperille. Tehtävänkuvaan sai rakentaa minkälaiseen muotoon halusi, esimerkiksi ”palikkatorniksi” tai ”poluksi”. Tavoitteena oli hahmottaa visuaalisesti, minkälaisista asioista oma työnkuva rakentuu ja pohtia samalla, mitkä työtehtävät ovat tarkoituksenmukaisia ja mitä tulisi kehittää. Tavoitteena oli herättää keskustelua siitä, miten työntekijä kokee työnkuvansa, mitkä ovat sen painopisteet, miten tehtävät jakautuvat keskenään, mikä vie eniten aikaa ja mitkä tehtävät ovat välttämättömiä ja työhön kuuluvia.

Hyödynsin työntekijöiden ja esimiehen luotaintehtävissä mielihyvään vaikuttavia triggereitä eli osa tehtävistä edellytti tietoista rentoutumista, hetkeen pysähtymistä ja pientä herkutteluhetkeä. Tämän esivalmistelun jälkeen tehtävänä oli pohtia muun muassa työhyvinvointiin liittyviä asioita ja toteuttaa toiminnallinen osuus lomakkeeseen. Kuva 16 esimerkki mielihyvätriggereitä hyödyntävästä tehtävästä, joka oli työntekijän palauteluotaimen alussa eli se oli koko prosessin ensimmäinen tehtävä, joka auttoi orientoitumaan ja sitoutumaan tekemiseen. Tehtävänä oli nauttia kuppi kuumaa ja herkutella ja rentoutua tehtävien tekemiseen. Samalla työntekijän tuli pohtia omaa tunnetilaansa ja odotuksiaan ennen tehtävien aloittamista ja valita itseään puhutteleva kuva kuvakorteista ja liimata se paperille. Tämän tehtävän kuvia tulkitaan Tulokset-kappaleessa.




  
**ALOITA TÄSTÄ**



**Tämän sivun tehtävä tehdään ensimmäisenä ennen muita tehtäviä. Loput tämän palautevihon tehtävistä tehdään kehityskeskustelusi jälkeen.**

Nauti kuppi kuumaa, herkuttele hetki (tarvike numero 1) ja rentoudu tehtävien tekoon.

Pysähdy pohtimaan omaa tunnetilaasi tällä hetkellä. Miltä tehtävien aloittaminen tuntuu? Mitä odotat tehtäviltä?

Valitse kuvakorteista kuva, joka parhaiten kuvastaa ajatuksiasi tällä hetkellä. Liimaa kuva tälle sivulle. Voit halutessasi myös leikata kuvaa. Kirjoita ajatuksistasi kuvan ympärille. Voit liimata myös tarroja tai piirtää.

**Tämän sivun jälkeen täytä erillinen JUST SUN KEKE -kehityskeskustelulomake.**

Kuva 16. Prosessiin valmistautumisen tehtävä.

Esimiehen kehityskeskustelumateriaali (Kuva 17) erosi jonkin verran työntekijöiden materiaalista: esimiehen paketti sisälsi ohjeen esimiehelle sekä esimiehen valmistautumislomakkeen jokaisen työntekijän kehityskeskusteluun ja erillisen palauteluotaimen. Muuten materiaali oli samanlainen kuin työntekijällä. Esimiehen valmistautumislomake sisälsi vastakappaleen työntekijän työn suorituksen arvioinnille sekä esimiehen ja työntekijän yhteistyön arvioinnille.



Kuva 17. Esimiehen kehityskeskustelumateriaali.



## 4 TULOKSET

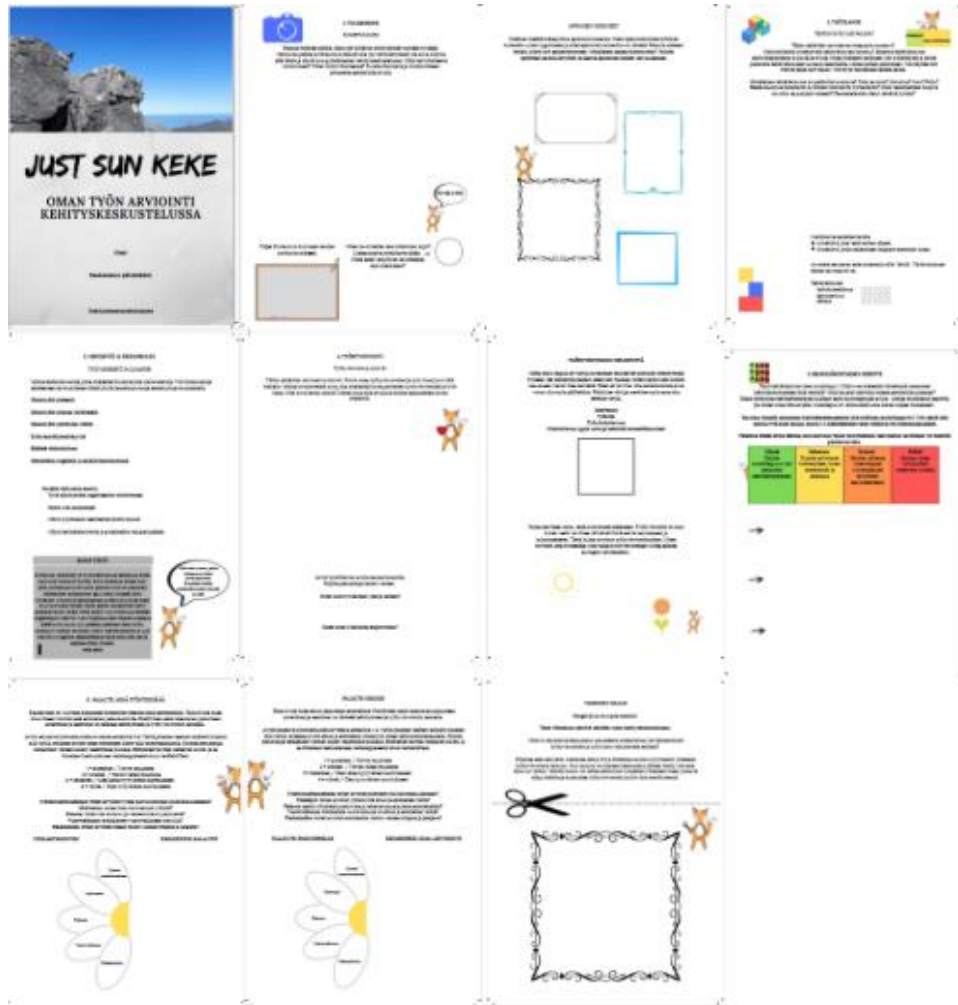
Tämän tutkimuksen tuloksena ja vastauksena tutkimuskysymyksiini syntyivät kehityskeskustelun yhteissuunnittelun prosessikaavio (kuva 2) ja luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntävä kehityskeskustelulomake, joka käsittää kehityskeskusteluun valmistautumisen ja kehityskeskustelun käymisen luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntäen. Tuloksena syntyi myös Kohderyhmää palveleva kehityskeskustelu -kaavio.

Kehityskeskustelulomake (Kuva 18) ja kohderyhmää palveleva kehityskeskustelu -kaavio (Kuva 12) vastaavat siihen, miten työhyvinvointia voi ylläpitää ja lisätä hyödyntämällä kehityskeskustelussa luovia ja taidelähtöisiä menetelmiä. Toinen tutkimuskysymys, ”Mikä on yhteissuunnittelun kehityskeskustelun prosessi?”, sai vastauksensa kehityskeskustelun yhteissuunnittelun prosessikaavion (Kuva 2) ja prosessin kuvaamisen kautta.

Suunnittelin ja toteutin kehityskeskustelulomakkeen palvelemaan kohderyhmän, eli koulutusorganisaation henkilöstön tarpeita osaamisen kehittämisessä ja arvioinnissa sekä työhyvinvoinnin tukemisessa. Suunnittelemani kehityskeskustelulomake on siis mahdollista räätälöidä kunkin yksilöllisen kohderyhmän tarpeiden mukaisesti.

### 4.1 Yhteissuunniteltu kehityskeskustelulomake

Tässä kappaleessa esittelen kehityskeskustelulomakkeen sekä esimiehen valmistautumislomakkeen kehityskeskusteluun. Tarkoitukseni on jatkaa yhteissuunnittelun kehityskeskustelun prosessin ja kehityskeskustelulomakkeen suunnitteluprosessin tutkimista ja jatkaa niiden tuotteistamiseen. Tämän perusteella olen rajannut kehityskeskustelulomakkeet pois liitteistä ja julkaisen ne vain tässä kappaleessa. Kuvassa 18 on työntekijän kehityskeskustelulomake, josta olen rajannut kaksi sivua pois organisaation sisäisen tiedon takia, ja kuvassa 19 on esimiehen valmistautumislomake.



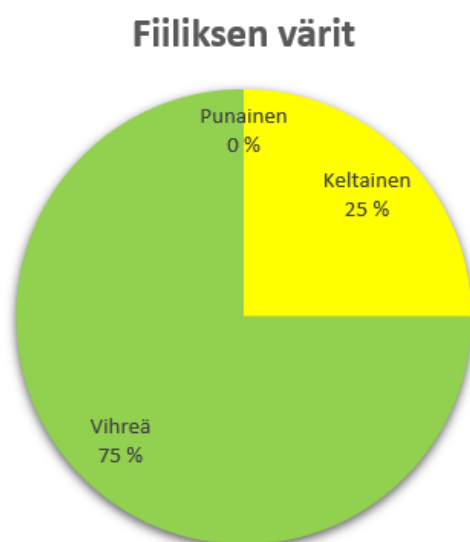
Kuva 18. Työntekijän kehityskeskustelulomake.



Kuva 19. Esimiehen valmistautumislomake kehityskeskusteluun.

## 4.2 Ryhmäkeskustelu kehityskeskustelujen jälkeen

Ryhmäkeskustelu kehityskeskustelujen jälkeen koostui neljästä teemasta (Liite 4), jotka olivat päällimmäisten tunteiden ja ajatusten läpikäyminen, kehityskeskusteluihin valmistautuminen, kehityskeskustelun kulku ja työhyvinvoinnin näkökulma. Ryhmäkeskusteluun osallistui esimiehen lisäksi 9 työntekijää eli 10 henkilöä. Ryhmäkeskustelu aloitettiin ilmaisemalla päällimmäiset tuntemukset prosessista. Tuntemusten ilmaiseminen tehtiin valitsemalla vallitsevaa tunnetta kuvaava värillinen paperilappu (Kuva 20) ja sen lisäksi tunnetta kuvastava valokuva (Kuva 21). Vihreä väri edusti hyvää tunnetta ja mukavaa tunnetta kehityskeskustelusta, keltainen ristiriitaisia ajatuksia ja punainen sellaista tunnetta, että prosessi ei tuntunut itsestä hyvältä. Osa osallistujista halusi valita kaksi väriä. Vihreän värin valitsi 9 henkilöä, keltaisen 3 henkilöä ja punaista ei kukaan. Jokainen sai vuorolleen kertoa valitsemansa värit ja perustella valintojaan halutessaan.



Kuva 20. Tunteiden mukaiset värit kaaviossa.



Kuva 21. Haastattelun aluksi valitut kuvat tunteista.

Positiivisia ajatuksia herättivät kokemukset siitä, että oli aikaa keskustella esimiehen kanssa ja tehtävien tekeminen koettiin mielekkääksi, koska oma tekeminen konkretisoitui paperille eri tavoin kuin kirjoittamalla. Hyvä tunne omasta kehityskeskustelusta tuntui vielä päiviä keskustelun jälkeen. Prosessia kuvailtiin muun muassa sanoilla leppoisa, mukava ja erilainen. Vihreä väri valittiin myös siksi, että yhteinen aika ja rauha keskustelulle korostui keskustelussa. Keskustelu nähtiin vuoropuheluna osapuolten välillä. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

*”Mä tykkäsin tästä. Et tota en oo mikään semmonen askartelija-piirtäjätyyppi mut sitte mä huomasin ku tätä lähti tekemään niin sitä innostu sit tekemään ja mua helpotti ihan hirveesti ku sinne sai lätkiä niitä tarroja niin se oli niinku semmonen että niillä tarroilla toi sitä sit paremmin esille” (Ryhmäkeskustelu, 5.6.2019)*

*”Positiivisesti yllättynyt” (Ryhmäkeskustelu, 5.6.2019)*

Ristiriitaisia ajatuksia herättivät se, että kehityskeskustelun ajankohta koettiin oman työn sen hetkisen tilanteen kannalta epäkäytännölliseksi. Prosessin alkaminen ja tehtävien tekemisen aloittaminen koettiin myös ahdistavaksi, mutta prosessi koettiin mahdolliseksi tehdä, kun alkuun oli pääsyt. Keskustelua arvostettiin, vaikka tunteet tehtävistä olivat ristiriitaisia. Laaja tehtävämateriaali tuntui aluksi työläältä, mutta tekemällä osissa sen tekeminen tuntui helpommalta. Valmistautuminen vaati paljon aikaa. Keskustelu koettiin sujuvaksi. Jokainen näki keskustelussa positiivisia asioita ja jokainen nosti esiin rakentavia näkökulmia kehityskeskusteluprosessin ja -lomakkeen parantamiseksi. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Esimiehen kokemus prosessista oli, että prosessi oli antoisa ja se on pakottanut valmistautumaan keskusteluihin kunnolla. Esimies nosti esiin sen, että jokainen saapuu keskusteluun tiettyssä, henkilökohtaisessa tunnetilassa. Kehityskeskustelun alkuun kuului, että esimies ja työntekijä valitsivat ”tunnelmakortin” omalle sen hetken tunteelleen ja kertoivat minkälaisilla ajatuksilla ovat keskusteluun menneet. Esimies huomasi ottaneensa samoja kortteja vain muutaman kerran keskustelujen aikana. Valmistautuminen keskusteluun ja siihen orientoituminen keskustelun alussa yhdessä työntekijän kanssa mahdollisti sen, että jokaisessa keskustelussa näkyi kuitenkin sama esimies riippumatta siitä, mikä päällimmäisin tunne kyseisenä päivänä oli. Tämän koettiin lisäävän tasavertaisuutta keskusteluun. Viimeisen keskustelun jälkeen oli tullut haikea olo, sillä keskustelujen olisi halunnut jatkuvan pidempään. Positiivisena asiana esimies nosti esiin rakentavan palautteen saamisen ja avoimen vuoropuhelun keskustelussa. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Kehityskeskustelujen kesto oli 2-4 tuntia, keskimäärin noin 4 tuntia. Kehityskeskustelut ovat olleet 1-2 tunnin mittaisia aiemminkin työyhteisössä, sillä niihin on annettu se aika, mikä niihin menee. Kehityskeskustelujen antia arvostettiin, mutta toisaalta mietittiin, olisiko vähemmällä tekemisellä päästy samaan lopputulokseen ja olisiko valmistautumistehtävät voineet olla hieman lyhyempiä. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Palautteen antaminen ja saaminen koettiin yleisesti hankalaksi. Oman osaamisensa ja esimiehen arvioiminen koettiin haastavaksi. Rakentava palaute koettiin kuitenkin tarpeelliseksi oman työn kannalta. Käydyissä kehityskeskusteluissa palaute annettiin avoimesti ja osapuolet kokivat kiitollisuutta saamastaan palautteesta. Työntekijät kokivat esimiehen luottavan heidän työhönsä ja osaamiseensa. Arviointiosuuden tekeminen värien avulla verrattuna perinteiseen sanalliseen palautteen antamiseen koettiin pehmeämmäksi ja konkreettiseksi. Arvioinneissa korostui rakentava palaute ja positiivinen palaute esimiehelle ja työntekijälle ja tapa koettiin mahdollisuudeksi arvioida ja sanoittaa ajatuksiaan rakentavasti erilaisia sävyjä hyödyntäen. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Osa jätti valmistautumisen keskusteluun viimeisiin päiviin, mikä koettiin toisaalta hyväksi, sillä asiat olivat lähimuistissa keskustelussa. Toisaalta

alkuun pääseminen koettiin haastavaksi ja valmistautuminen edellytti rauhaa tekemiseen. Materiaalia täydennettiin usean päivän aikana ja tekeminen koettiin miellyttäväksi. Joitakin tehtäviä oli jäänyt kokonaan tekemättä, sillä osa tehtävistä koettiin epäoleellisiksi kyseisen työntekijän työnkuvan ja työtilanteen kannalta. Keskustelu koettiin silti onnistuneeksi ja tekemättömät tehtävät käytiin yhdessä läpi keskustelussa soveltamalla ne työntekijän työtilanteeseen. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Keskustelujen koettiin pysyneen aiheessa, mikä koettiin jopa jollain lailla uudeksi kokemukseksi. Tätä edesauttoi tehtäväsivujen seuraaminen keskustelun kulkiessa. Vuorovaikutus ja keskustelu koettiin helpoksi, keskustelu ei ollut yksinpuhelua vaan vuoropuhelua. Työntekijät arvostivat sitä, että esimies oli huolehtinut paikan rauhallisuuden ja häiriöttömyyden. Työntekijät kokivat esimiehen kuulevan heitä eli he saivat kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Keskustelu koettiin voimaannuttavaksi. Tehtävät auttoivat oman työnkuvan jäsentämisessä ja selkiyttämässä ja niiden avulla pystyi hahmottamaan, minkälaisista asioista oma työnkuva todella rakentuu. Tehtävien ohjeet ja tehtävien tekemisen kulku koettiin selkeiksi. Haastetta aiheutti omien ajatusten jäsentäminen tehtävien muotoon. Materiaalipaketit koettiin hyväksi, miellyttäväksi ja kiinnostaviksi ja niistä löytyi kaikki tarpeellinen. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Valmistautuminen keskusteluihin kesti keskimäärin noin 2,5 tuntia. Valmistautuminen vaatii oman rauhan ja häiriöttömän tilan. Esimies valmistautui keskusteluihin yksitellen ja arvioi valmistautumiseen kuluneen noin tunnin verran ennen jokaista keskustelua. Esimies olisi kaivannut erillistä kehityskeskustelulomakkeeseen liittyvää muistiinpanovihkoa omien muistiinpanojen tekemiseen. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Kehittymisen osa-alueen tehtävä koettiin jonkin verran haastavaksi. Kehittymiskohteita on mietitty aikaisemminkin työn ohella, joten kehittymistarpeita nostetaan esiin arjen työssäkin ja niiden sanoittaminen erikseen tehtävää varten koettiin siksi haastavaksi. Jokainen tietää oman osaamisensa kehittämiskohteet ja ne liittyvät omaan työhön. Jotkut kehittämistarpeet ovat laajempia ja niitä on vaikeampi sanoittaa tarkasti. Omat kehittämistarpeet on helpompi tuoda esiin, kun ne nousevat sisäisesti itsestä, mutta niiden laittaminen paperille olikin haastavaa. Toisaalta kun aihetta oli pohdittu hetken ajan, työntekijät saivat kirjattua asioita ylös. Kehittämistarpeet tuntuvat helposti liian tavallisilta asioilta itselle ja niitä on vaikea nähdä, kun kehittämistarpeet ajatellaan helposti hienoiksi suuriksi kokonaisuuksiksi. Kun työntekijä ymmärsi, että kehittämistarpeet ovat aivan arkisia omaan työhön liittyviä asioita, joista keskustellaan päivittäin, ne oli helpompi laittaa ylös. Toisaalta kehittämistarpeet jäivät paremmin mieleen, kun ne tehtiin konkreettisesti visualisoimalla. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Pohdintaa herätti se, miten menetelmä toimisi muilla aloilla ja olisiko lopputulos samanlainen. Myös esimiehen roolia korostettiin ja pohdittiin,

miten menetelmä toimisi erilaisten esimiesten kanssa. Yhteenvetona osallistajat totesivat, että esimiehen rooli on merkittävä keskustelun onnistumisen kannalta. (Ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Esimiehelle syntyi ymmärrys siitä, että esimies on niin sanotusti ”yksin”. Esimies täytti tarroilla yhtä valokuvaa, joka oli puhuttanut häntä koko keskustelun ajan. Jokainen tarra kuvasti yhtä työntekijää. Hän oli ymmärtänyt olevansa yksin siinä mielessä, että hän kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti ja toimii työntekijöiden työn mahdollistajana ja välillä työ on syvissä vesissä kulkua ja välillä aallon harjalla kulkemista ja hänen tehtävänsä on toimia yhdistävänä tekijänä kaiken keskellä. Valokuva tarroineen kuvastaa sitä, että esimiehenä hänellä on työntekijöiden kanssa samanarvoinen suhde. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Esimies nosti esiin muutamia omia huomioita kehityskeskusteluista. Positiivisena asiana esiin nousi se, että jokaisen työntekijän onnistumisen kokemus liittyi omaan henkilökohtaiseen työpisteeseen eli siihen, missä ydintyö arjessa tapahtuu. Kahvitteluhetki tauon aikana koettiin merkittäväksi tekijäksi. Kaikki työpaikalla kokevat yhteisen kahvittelun rentona ja jokainen voi olla oma itsensä ja kahvihetki on jokaiselle avoin. Keskusteluissa korostui se, että jokainen on erilainen persoonansa ja yhteishenki on äärimmäisen tärkeässä roolissa työyhteisössä. Kokemuksena nousi, että esimies arvostaa jokaisen työpanosta, luottaa työntekijöihin ja antaa tilaa tehdä työtä omalla tavalla. Esimies koki saaneensa rakentavia palautteita työntekijöiltään ja arvosti palautteita. Kehittämiskohteina kehityskeskusteluprosessille esitettiin muun muassa huoli esimiehen omasta jaksamisesta kehityskeskustelujen aiheuttaman työmäärän takia. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, ryhmäkeskustelu 5.6.2019)

Työhyvinvoinnin huoneentaulu (Kuva 22) rakentui kehityskeskustelulomakkeen viimeisestä tehtävästä, jossa kehityskeskustelun lopuksi nostetaan esiin muutama keskustelun antia ja työtä kuvaava sana, jotka tuntuivat siinä hetkessä merkitykselliseltä. Osallistajat jatkojalostivat vielä huoneentaulua ja kehysten liimaamisen lisäksi he liimasivat osia myös muista tehtävistä. Neliöt olivat jokaisen kokemus omasta työhyvinvoinnistaan värein ilmaistuna ja kukat terälehtineen palauteosiosta, jossa hyödynnettiin värejä. Kuvan ottamisen jälkeen taulun reunoja koristivat jokaisen kukat ja työhyvinvoinnin kuvaukset.



Kuva 22. Työhyvinvoinnin huoneentaulu.

### 4.3 Palauteluotaimien tulkinta

Palauteluotaimia palautettiin takaisin 10 sekä esimiehen kappale. Yksi palauteluotain jäi siis palauttamatta. Palauteluotaimien analysointi alkoi aineistoon tutustumisella, perehtymisellä ja tarkastelemalla tehtäviä tehtävittäin. Tarkastelin ja tulkitsin vastauksia kokonaisuutena ja koostin yhteen sieltä esiin nousevia ajatuksia ja teemoja.

#### 4.3.1 Työntekijöiden palaute

Ensimmäinen palautetehtävä oli valita valokuva, joka kuvaa osallistujan tunnetta ennen ensimmäisen tehtävän tekemistä – eli siis ennakkotunnetta ennen konkreettisia tehtäviä ja kehityskeskustelua. Toinen tehtävä oli valita valokuva, joka kuvaa osallistujan tunnetta heti kehityskeskustelunsa jälkeen. Valokuvien lisäksi osallistujat perustelivat valintojaan muutamalla sanalla ja lauseella. Näistä valokuvista ja kommentteista saa hyvän kokonaiskuvan siitä, miten osallistujat kokivat prosessin sen alku- ja loppuvaiheessa. Loput palautetehtävät sisälsivät erilaisia kirjoitustehtäviä, joissa hyödynnettiin kirjoittamista, tarroja, värejä sekä omaa luovuutta. Nämä vastaukset tulkitsin myös kokonaisuutena tarkastelemalla yhdistäviä ja toistuvia tekijöitä sekä laskemalla keskiarvovastauksia.



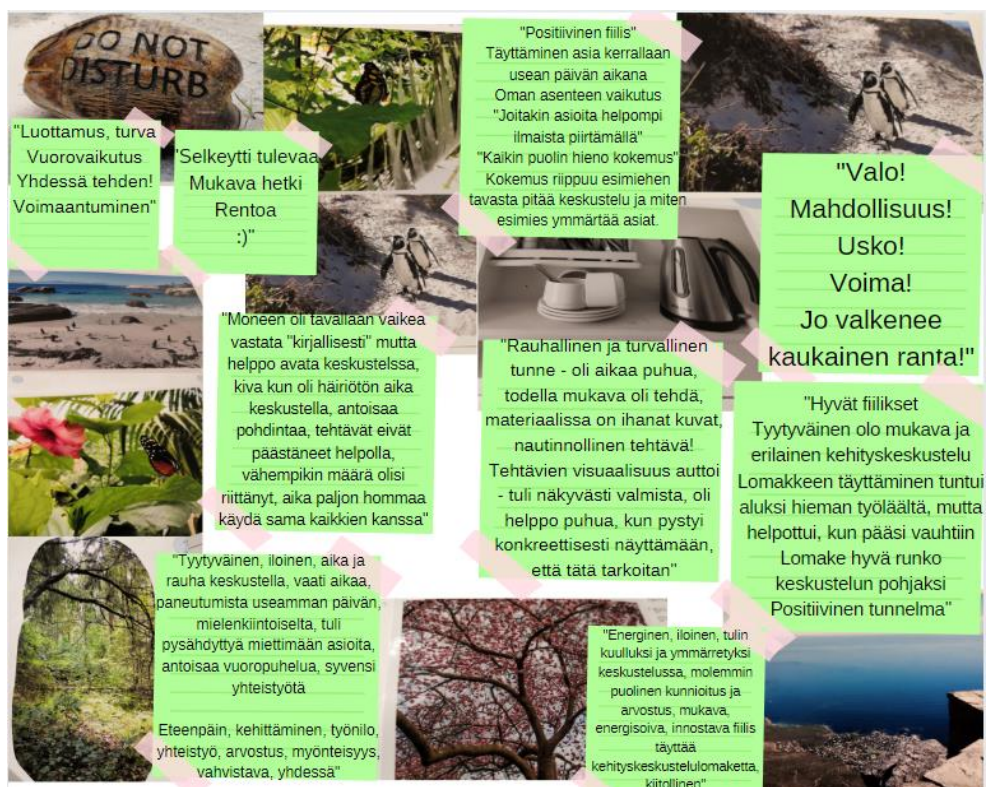


Kuva 23. Tunteet ennen kehityskeskusteluun valmistautumista ja tehtävien tekemistä.

Koostin osallistujien valitsemaa valokuvia yhteen kollaasiin (Kuva 23) ja kirjasin heidän kirjoittamiaan kommentteja "muistilappuihin". Valituista valokuvista voidaan huomata yhdistävinä tekijöinä positiivisuus ja valoisuus. Kuvista ei sinällään välity negatiivisia tuntemuksia, synkkyyttä, pimeyttä, ahdistusta tai rikkonaisuutta. Yleisilme antaa positiivissävytteisen kuvan. Monesta kuvasta välittyy liikkeen tuntemus ja toisaalta tuuli esiintyy jollakin tavalla monessa kuvassa.

Osallistujien kommenteista voidaan nostaa esiin nousevina asioina tietynasteinen ahdistus omasta työstä ja tulevasta kaudesta, tulevaisuudesta ja tästä tutkimuksesta. Toisaalta myös innostus ja avoimuus uusille haasteille nousee kommenteista esiin. Nämä keskustelevat valittujen kuvien kanssa – valokuvissa havaittava liike ja tuuli voisivat kuvata omalta osaltaan tilannetta, joka elää jatkuvasti ja joka herättää monenlaisia tuntemuksia osallistujissa, niin ahdistusta kuin innostusta tulevasta. Kommentteja yhdistää kuitenkin tietynlainen positiivinen odotus tulevasta ja positiivinen asenne uudenlaista kehityskeskustelun tapaa kohtaan. Kommenteista välittyy työntekijöitä yhdistävä kokemus siitä, että riittää, kun tekee parhaansa ja omaan suoritukseensa voi silloin olla tyytyväinen.

Osallistujat valitsivat heti kehityskeskustelun jälkeen kuvakorteista kuvan, joka kuvasti kehityskeskustelun jälkeisiä tunteita. Koostin myös näistä kuvista yhteisen kollaasin (Kuva 24) ja kirjasin osallistujien kommentteja kuvien viereen.

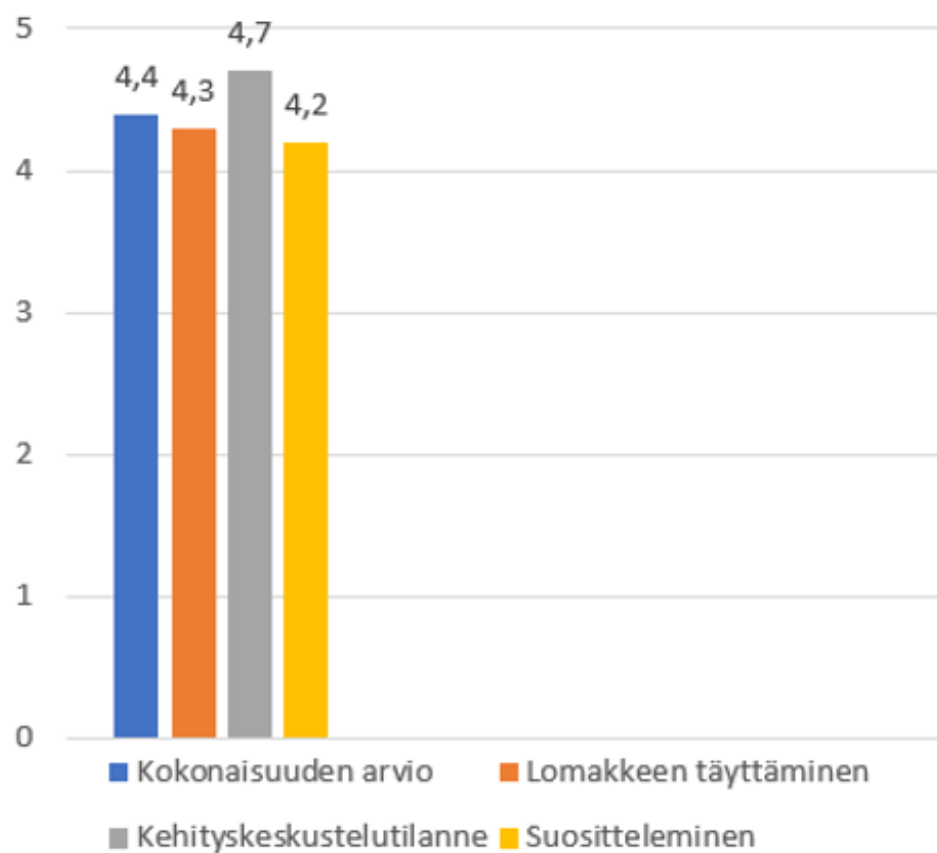


Kuva 24. Tunteet kehityskeskustelun jälkeen.

Valittuja valokuvia yhdistää hiljaisuus, jonka tulkitsen jonkinlaisen seesteisyyden, rauhallisuuden ja prosessin päättymisen merkiksi. Hiljaisuus ja sen kaipuu, kenties prosessin lopettamisen ja prosessista iloitsemisen tunteet kehottavat hengähtämään ansaitusti tiiviin työskentelyn jälkeen. Hiljaisuuden kaipuu näkyy muun muassa kookospähkinässä, jossa lukee "DO NOT DISTURB" (älä häiritse), perhosten seesteisyydessä, maisemapaikkojen

valinnassa, kahitteluhetkessä, metsässä sekä luonnossa. Toisaalta pingviini seuraa toista eli yhdessä tekemällä on mahdollista saavuttaa päämäärä, mitä haastateltavat korostivat haastattelussakin. Osallistujien kommentoissa toistuu onnistunut vuorovaikutustilanne, kuulluksi tuleminen kokemus ja oman työn jäsentäminen. Myös yhteistyön syventyminen koettiin prosessin tulokseksi. Kaiken kaikkiaan vastauksista välittyy positiivinen ja kehitykselle avoin ilmapiiri. Vastauksista välittyy yksilöllisyyden ja arvostuksen kokemus.

Osallistajat arvioivat kehityskeskustelulomakkeen täyttämistä, kehityskeskustelua ja suosittelisivatko yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessia (Kuva 25). Arviointi tehtiin antamalla 1-5 tähteä ja jokainen kohta arviointiin erikseen. Arvosana-asteikolla 1-5 kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden kokonaisuuden keskiarvoksi tuli 4,4. Kehityskeskustelulomakkeen täyttämistä koskeva arvioinnin keskiarvo oli 4,3 ja itse kehityskeskustelutilanne sai arvioituna keskiarvoksi 4,7. Suosittelemisen keskiarvo oli 4,2. Kokonaisuudessaan siis voidaan todeta, että yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessi ja kehityskeskustelulomake ovat työvälineitä, joita voidaan hyödyntää työn arvioinnissa ja kehittämisessä ja sen avulla voidaan saavuttaa positiivisia tuloksia työelämässä.



Kuva 25. Arvioinnit kaaviona.

Osallistujat antoivat palautteissaan myös rakentavaa palautetta eli nostivat esiin kehitysehdotuksia. Oma ennakoasenne koettiin negatiiviseksi prosessin alussa. Myös esimiehen roolia korostettiin, eli kuka tahansa esimies ei välttämättä lähtisi kokeilemaan uutta tapaa. Tehtävien laajuus, työläys ja valmistautumisen määrä koettiin liian suureksi eli toiveena oli tiivistää valmistautumisen tehtäviä sekä yksinkertaistaa tehtäviä. Valmistautuminen koettiin haastavaksi työtehtävien välissä eli se vaati omaa rauhaa ja oman paikan.

Osallistujat kommentoivat prosessin vahvuuksia, hyötyjä ja positiivisia asioita monesta eri näkökulmasta. Prosessi koettiin ”kivaksi” ja ”hauskaksi tehdä” ja tarroista pidettiin paljon. Prosessia kuvattiin positiiviseksi, tasa-vertaiseksi, arvostavaksi, monipuoliseksi, luovaksi ja kannustavaksi. Ilmapiiriä kuvattiin luottavaiseksi ja ystävälliseksi. Kokemus oli positiivinen ja kiireetön ja vuorovaikutus koettiin luontevaksi. Yhteistyö koettiin vahvistuneeksi ja palaute koettiin molemminpuoliseksi. Prosessia kuvailtiin myös lauseella: ”muistaa paremmin kuin pelkän lomakkeen läpi käymisen”.

Joitakin asioita koettiin helpommaksi ilmaista piirtämällä tai värittämällä, kuten esimerkiksi miten motivoitunut on työhönsä. Luova ja erilainen toimintatapa nähtiin tekijänä, joka vahvistaa erilaista ajattelua ja asioiden syvällisempää pohdintaa. Vahvuutena nähtiin myös se, että osallistuja sai hyvää pohdintaa esimiehen kanssa ja kehityskeskustelulomake havainnollisti omaa työtä. Myös kuulluksi tulemisen tunne näkyi vahvasti palautteissa.

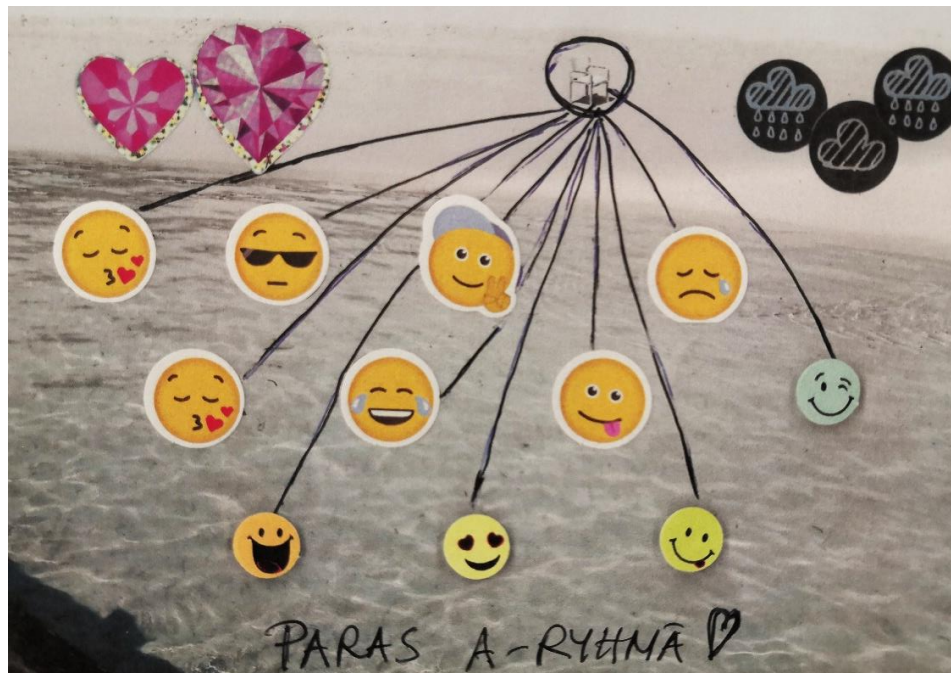
#### 4.3.2 Esimiehen palaute

Ensimmäinen kehityskeskustelu tuntui esimiehestä jännittävältä, sillä sen toteutustapa oli erilainen kuin ennen. Tunteena yksinäisyys nousi pintaan ja kokemus esimiehen ”yksinäisestä” roolista heräsi. Keskustelun aikana esimiehellä oli kokemus, että hänellä ja työntekijällä on yhteinen tavoite ja että työtä tehdään yhdessä. Keskustelusta jäi ”hyvä fiilis”.

Onnistumisen kokemuksia käsittelevä tehtävä herätti esimiehellä ilahtuneisuutta – jokainen työntekijä liitti onnistumisen kokemuksensa omaan perustyöhönsä, omaan työpisteeseensä ja omiin arkisiin ja arvokkaisiin asioihin. Toinen esimiehen esiin nostama asia menetelmän positiivisesta hyödyistä oli palautteen saaminen – esimies koki saaneensa menetelmän myötä rakentavaa ja positiivista palautetta omasta työstään.

Kaikkien kehityskeskustelujen jälkeen esimiehen kokemukset olivat haitteita, helpottuneita ja hän koki ylpeyttä omasta porukasta. Hän oli saanut toiveita erilaisista tavoista toimia ja keskustelut olivat sisältäneet paljon tunteita ja pohdittavia asioita. Tunne esimiehen ”yksinäisestä” roolista, vaikka ympärillä onkin työntekijöitä, oli muotoutunut hyväksytyksi omaksi ajatukseksi; esimiehen tehtävänä on olla vastuussa tilanteesta ja olla paikalla työntekijöitä varten. Esimiehen valitsema valokuva (Kuva 26),

johon hän on liimannut tarroja, kuvastaa häntä ja työntekijöitään ja työhön liittyvää ihmisyyttä.



Kuva 26. Esimiehen kuvavalinta kehityskeskustelujen jälkeen.

Esimies olisi toivonut itselleen vielä erillistä keskustelun koonti -lomaketta, johon tehdä muistiinpanoja keskustelun aikana työntekijän toiveista ja ideoista. Esimies arvioi kehityskeskusteluprosessia antamalla 1-5 tähteä kullekin osa-alueelle eli hän arvioi esimiehen valmistautumislomakkeen, kehityskeskustelun sekä suositteisiko kehityskeskusteluprosessia. Kokonaisuuden arvosanan keskiarvo on 4,7. Parasta kehityskeskusteluprosessissa oli valmistautuminen, pitkäkestoisuus sekä todellinen keskustelu. Hän suosittelee yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessia ”sellaisille työyhteisöille, jotka haluavat panostaa ja saada sisältöä keskusteluun”. Kun tarkastellaan koko työyhteisön, eli työntekijöiden ja esimiehen antamia arvosanoja kokonaisuudelle, koko kokonaisuuden keskiarvoksi saadaan 4,6.

#### 4.4 Vaikutukset työyhteisössä

Haastattelin opiskelijapalveluiden päällikköä sähköpostitse vielä uudelleen, kun kehityskeskustelujen päättymisestä oli kulunut 5 kuukautta. Näin sain ajankohtaista tietoa siitä, minkälaisia vaikutuksia prosessilla on ollut ja näkyvätkö ne edelleen työyhteisössä. Prosessilla oli ollut pitkäkestoisia vaikutuksia.

Kesän ja syksyn aikana keskusteluissa oli palattu useampaan kertaan kehityskeskusteluprosesseihin. Esimiehen kokemuksen mukaan kyseinen keskustelutapa lähensi työyhteisöä ja toi mukanaan me-henkeä.

Keskustelujen vaatima ajallinen panostus herätti edelleen keskustelua, mutta toisaalta se koettiin samanaikaisesti kaiken vaivan ja ajankäytön arvoiseksi. Kehityskeskustelujen merkitys näkyi syvemmin erityisesti syksyn kiireisinä aikoina, minkä huomasi luottamuksen lisääntymisenä. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, 29.10.2019)

Esimies on saanut muokattua omaa työtään kehityskeskusteluista saamiensa palautteiden perusteella. Esimerkiksi yhtenä toiveena oli saada työntekijöille enemmän mahdollisuuksia päästä juttelemaan esimiehen kanssa arjen keskellä. Esimies ottikin käyttöön joka toinen viikko toteutettavan avoimet ovet -käytännön. Myös positiivisen palautteen saaminen oli tärkeää. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, 29.10.2019)

Esimies koki tuntevansa työntekijänsä paremmin nyt kehityskeskustelujen jälkeen. Keskustelun koettiin vahvistaneen ammatillisuutta työyhteisössä ja että ne toivat esiin yksilöiden vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Työntekijöiden työnkuvia on päästy räätälöimään yksilöllisesti toimintakauden alusta alkaen. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, 29.10.2019)

Kehityskeskustelulomake ei tule näkymään samassa laajuudessaan työyhteisössä joka vuosi, kenties parin vuoden välein, mutta toiminnallinen keskustelu säilyy vuosittain mukana. Esimies koki, että kehityskeskusteluprosessin jälkeen hänellä on mahdollisuus luoda oma luotain seuraavan vuoden toimintoihin. (Opiskelijapalveluiden päällikkö, 29.10.2019)

#### 4.5 Tutkimuksen tulokset tiivistettynä

Esimiehen ja työntekijän käyttäjätiedosta muodostettuihin tarpeisiin (Kuva 8 & Kuva 9) vastattiin yhteissuunnitellun kehityskeskustelun prosessin avulla (Kuva 2). Esimiehen tarpeet kehityskeskustelussa koostuivat konkreettisista tekijöistä, vuorovaikutuksesta, tasavertaisuudesta ja esimiehen roolista. Esimiehen palautteen mukaan kehityskeskusteluprosessi vastasi näihin tarpeisiin. Esimiehen konkreettiset tarpeet täyttyivät siten, että keskusteluille oli varattu rauhallinen, häiriötön tila ja riittävästi aikaa. Vuorovaikutuksen tarpeet täyttyivät avoimesta vuoropuhelusta ja palautteen antamisen ja saamisen kannalta. Tasavertaisuus koettiin saavutetuksi ja yhdenvertaisuuden koettiin lisääntyneen. Luova toimiminen nähtiin hyödyllisenä tekijänä. Esimiehen rooliin liittyvät tarpeet täyttyivät keskusteluihin valmistautumisella ja keskusteluihin panostamisella.

Myös työntekijöiden tarpeisiin, jotka sisälsivät konkreettiset tekijät, arviointi, arvostus ja yksilöllisyys, vastattiin. Rauhallisen paikan ja valmistautumisen mahdollisuuden merkitys näkyi ja sitä arvostettiin. Oman työn ja yhteistyön arviointi ja palautteen antaminen ja saaminen koettiin helpomaksi ja vähemmän kiusalliseksi, kun sen tekemiseen käytettiin luovaa ilmaisua. Arvostus eli esimiehen luottamus työntekijöihin, kuulluksi tulemisen kokemus ja yhteistyön syventyminen olivat myös tuloksia.

Työntekijöiden yksilöllisyys huomioitiin ja ajatusten jäsentäminen oli korostettu tekijä.

Kehityskeskustelut koettiin hyödyllisinä tilaisuuksina, joissa on mahdollisuus keskustella avoimesti ja luotettavasti esimiehen kanssa. Kehityskeskusteluprosessin ja kehityskeskustelulomakkeen koettiin lisäävän vuorovaikutusta ja sen laatua ja mahdollistavan tasavertaisen ja vastavuoroisen vuoropuhelun. Merkittäväksi koettiin oman työnkuvan jäsentäminen visuaalisesti luovia menetelmiä hyödyntämällä ja samalla omien ajatusten jäsentäminen omasta työstä ja omasta ammatillisuudesta. Mahdollisuus turvalliseen palautteen antamiseen ja saamiseen lisäsi kokemusta toisen osapuolen luottamuksesta osaamiseen ja ammatillisuuteen. Turvallinen tilanne mahdollisti myös kuulluksi tulemisen kokemuksen. Pitkäaikaisena tuloksena koettiin erityisesti vuorovaikutuksen ja yhteistyön syventyminen sekä koko työyhteisön ammatillisuuden kokemuksen vahvistuminen.

Tutkimuksen kehityskeskusteluprosessi oli kokemuksena erilainen ja vaati jokaiselta jonkin verran heittäytymistä uuteen ja oman luovuuden ilmaisemista. Ennakoasenteilla oli suuri merkitys prosessin aloittamisen kannalta ja niiden käsittelyllä prosessin aikana. Ennakoajatukset vaihtelivat innostuneen ja ahdistuneen välillä. Käsite ”taidelähtöiset menetelmät” aiheutti ahdistusta, kysymyksiä ja pohdintaa omista taidoista ja omasta luovuudesta.

Monen kokemus oli se, että tehtävät vaikuttivat aluksi työläiltä ja vaikeilta, mutta alkukankeuden jälkeen tehtävät alkoivat tuntua mielenkiintoisilta ja mukavilta. Tehtävien työläisyys tuntui vielä kehityskeskustelunkin jälkeen, mutta niiden hyödyllisyyskokemus oli myös korkea. Kokemusten mukaan toiminnallisilla menetelmillä voidaan tukea esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Erilaiset menetelmät toimivat keskustelun avaajina ja ”katalysaattoreina”, tehtäviä tekemällä henkilö voi käsitellä omia ajatuksiaan, purkaa ja jäsenellä niitä sekä hyödyntää apuna kehityskeskustelussa keskustelun tukena.

Työn kehittäminen voisi tulevaisuudessa näkyä vielä vahvemmin kehityskeskustelulomakkeessa. Olisi hyvä korostaa selkeämmin, mitä kehittäminen kehityskeskustelussa tarkoittaa. Moni koki kehittämistavoitteiden etsimisen haastavaksi, vaikka totesikin normaalissa arjessa huomaavansa kehittämistavoitteitaan jatkuvasti. Esimiehen roolilla on suuri merkitys prosessin onnistumisessa. Menetelmään motivoitunut ja sitoutunut esimies saa menetelmästä irti enemmän hyötyä kuin menetelmään sitoutumaton.

Vuorovaikutuksen ja sen laadun lisääntyminen oli tulos, joka toistui monen osallistujan vastauksissa. Osallistujat arvostivat yhteistä aikaa esimiehen kanssa, jolloin oli mahdollisuus keskustella kiireettömästi. Keskustelut koettiin vastavuoroiseksi vuoropuhelun tilanteeksi, jossa keskusteluun valmistautuminen mahdollisti yhdenvertaisen keskusteluasetelman esimiehen ja kaikkien työntekijöiden välillä. Palautteen antaminen ja sen

saaminen lisäsi luottamusta omaan osaamiseen ja ammatillisuuteen. Onnistunut vuorovaikutustilanne lisäsi kuulluksi tulemisen tunnetta ja yhteisöllisyyden vahvistumisen tunnetta. Työyhteisö koettiin lähentyneeksi ja me-hengen koettiin kasvaneen.

Viittasin teoriaosuudessa kehityskeskustelujen rooliin yksilöjohtamisessa ja siihen, että kehityskeskustelua varten on varattava rauhallinen ja häiriötön tila (Jalava & Uhinki, 2007, s.119). Tutkimuksessanikin kehityskeskustelun fyysinen tila nousi merkittäväksi tekijäksi kehityskeskustelun onnistumisessa. Lisäksi kehityskeskustelujen merkitys yksilön ammatillisessa kehityksessä ja yksilöllisessä johtamisessa korostui tuloksissa.

Teoriaosuudessa mainitsin myös taidelähtöisten menetelmien vaikuttavuudesta. Kuten Laine (2012, s. 9) kirjoittaa taidelähtöisten menetelmien hyödyllisyydestä ja siitä, että vastaanottajan avoimuudella on vaikutusta hyödyllisyyden kokemukseen, myös tutkimukseni todensi tämän näkökulman. Lisäksi toin esiin teoriaosuudessa sen, että ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista mahdollistaa tuotteen tarpeellisuuden sen käyttäjälle (Van Der Pijl ym., 2016, s. 84–85), mikä on oleellinen havainto myös tässä tutkimuksessa. Luotaimet toivat leikkimielisyydellään, kokeilevuudellaan ja vakavuudellaan tutkimukseeni uutta ja monipuolista tietoa käyttäjistä, ja tähän Mattelmäen toteamukseen luotaimien luonteesta viittasin jo aiemmin. (2007, s. 124)



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehityskeskustelut koetaan merkittävinä mahdollisuuksina vaikuttaa omaan työhön ja omaan ammatillisuuteen ja niitä halutaan pitää. Negatiiviset kokemukset kehityskeskusteluista jäävät vaivaamaan pitkäksi aikaa ja positiivinen kokemus keskustelusta voi olla omalta osaltaan korjaavakin kokemus.

Kehityskeskustelussa arvostetaan yksilöllisyyden ja arvostuksen kokemusta. Työntekijät haluavat saada tunteen siitä, että aika on varattu heidän asioitaan varten. Vaikka kehityskeskustelu yksinään ei ole riittävä tapa lisätä vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä, onnistunut kehityskeskustelu voi vahvistaa pohjaa toimivalle vuorovaikutukselle ja siten kannatella vuorovaikutuksen laatua ympäri vuoden.

Vuorovaikutuksen ja sen laadun kasvamisella on suora merkitys työhyvinvointiin. Kaikki edellä mainitut asiat ovat positiivisesti psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Tässä opinnäytetyössä mittarina työhyvinvoinnille voidaan käyttää kokemuksia vuorovaikutuksesta ja sen laadusta, sillä luonteva, turvallinen vuorovaikutus työympäristössä luo pohjaa työhyvinvoinnille.

Koska osallistujat antoivat niin rakentavaa kuin positiivista palautetta, uskon että prosessi tuki heidän omaa ajatteluaan ja syvensi ajattelua entisestään. Monipuolisen palautteen antaminen viestii asioiden käsittelystä ja prosessoinnista sekä valmiudesta kehittää ja kehittyä. Jos palautteet olisivat olleet vain positiivisia, oman ammatillisuuden kehittäminen voisi olla haastavaa, sillä usein tyytyväisyys on esteenä kehittymiselle.

Voi siis todeta, että menetelmä oli kohderyhmää hyödyttävä ja se lisäsi vuorovaikutusta ja sen laatua ja sillä oli positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Lisäksi sen voidaan todeta syventävän yhteistyötä. Arvosanat olivat keskiarvollisesti korkeat, sillä työntekijöiden antama kokonaisuuden keskiarvosana oli 4,4 ja esimiehen antama keskiarvosana kokonaisuudesta 4,7. Jo pelkästään lukuina tämä kertoo sen, että prosessi koettiin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Toisaalta myös kehitettävää on. Onnistuneen kehityskeskustelun kivijalkana on selkeästi luottamussuhde esimiehen ja työntekijän välillä sekä kuulluksi tulemisen kokemus.

Tutkimus vastasi kattavasti tutkimuskysymykseeni ”miten ylläpitää ja lisätä työhyvinvointia hyödyntämällä kehityskeskustelussa taidelähtöisiä menetelmiä?” Onnistuvassa, työhyvinvointia ylläpitävässä ja kasvattavassa, kehityskeskustelussa on tutkimukseni perusteella huomioitava seuraavat asiat:

1. Turvallinen ja mieluisa paikka
2. Riittävä aika
3. Keskustelujen säännöllisyys
4. Mahdollisuus valmistautua keskusteluun
5. Kehityskeskustelujen yhteismitallisuus työntekijöiden välillä
6. Työntekijän kohtaaminen yksilönä
7. Mahdollisuus antaa ja saada palautetta
8. Avoin keskustelu
9. Seurannan suunnittelu ja sen toteutuminen
10. Luovien menetelmien soveltaminen lisää vuorovaikutuksen laatua

Kun edellä mainitut asiat huomioidaan ja niihin panostetaan, kehityskeskustelulla on kaikki edellytykset onnistua. Loppu riippuukin itsestä. Kehityskeskustelu ei onnistu yksinään eikä pelkästään toimiviksi havaittuja toimintatapoja hyödyntäen, vaan se edellyttää aina osallistujien osallisuutta, aktiivisuutta ja vastuunottamista.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja antoisa projekti. Tärkeimpinä oppimistani asioina pidän taitoa tutkia ja tulkita työpaikan nykytilannetta ja työyhteisön tarpeita, ja muodostaa niiden avulla havainnollistavia käyttäjäprofiileja kohderyhmästä. Lisäksi pidän tärkeänä sitä, että opin luomaan kohderyhmälle suunnitellun ja heitä hyödyttävän kehityskeskustelulomakkeen käyttämällä palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmiä. Samalla opin luotainmenetelmän käyttöä monipuolisesti. On hienoa, että sain paljon palautetta, sillä rakentavan palautteen avulla voin kehittää omaa osaamistani sekä oppimieni asioiden hyödyntämistä jatkossa. Positiivinen palaute taas lisäsi ja vahvisti tunnetta siitä, mitä jo osaan ja mitä taitoa kannattaa ylläpitää ja kehittää vielä lisää.

Koen, että minulla on taito suunnitella kehityskeskustelulomake yhteissuunnittelun keinoin nimenomaan kohderyhmänä olevan työyhteisön tarpeita vastaavaksi. Prosessin merkityksellisyys muodostuu ennakkotiedon hakemisesta eli tarpeiden selvittämisestä, itse tekemisestä ja loppupalautteen saamisesta eli vastausten saaminen siihen, kuinka hyvin tarpeisiin pystyttiin vastaamaan.

Luovat menetelmät mahdollistavat hyvin monipuoliset vaihtoehdot toiminnan toteuttamiseen ja uudenlaisten kehityskeskustelutapojen löytämiseen. Riittäväillä muutoksilla ja luovalla soveltamisella menetelmäni voisi saada toimimaan myös muilla aloilla.

Työhyvinvointi korostui opinnäytetyön prosessissa vahvasti ja se kulki mukana prosessin alusta loppuun asti. Työhyvinvoinnillinen puoli esiintyi niin vuorovaikutuksen yhteydessä kuin työntekijän arvostuksen ja yksilöllisyyden tarpeiden rinnalla. Sille oli varattu myös omia osuuksia kehityskeskusteluun valmistautumisessa ja kehityskeskustelun aikana ja se huomioitiin myös työyhteisön yhteisenä asiana työhyvinvoinnin taulussa. Olen tyytyväinen työhyvinvoinnin osuuteen, sillä halusin sen kulkevan jatkuvasti mukana punaisena lankana.

Näen kehityskeskustelun yhteissuunnittelun prosessissa tuotteistamisen mahdollisuuden. Opinnäytetyössäni merkittävässä osassa on asiakasymmärrys ja kohderyhmän yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen. Tuotteistaminen mahdollistaisi menetelmän jalkauttamisen työyhteisöihin ja sen laajemman käyttämisen.

Kestävä kehitys nousi yhdeksi opinnäytetyöni arvoksi. Kehityskeskustelumateriaaleja suunnitellessani mietin paljon niiden ekologisuutta ja sitä, kuinka paljon konkreettista materiaalia niissä hyödynnetään. Suunnittelussa pyrin huomioimaan sen, että tulosteet on mahdollista säästää ja niitä on mahdollista hyödyntää myös tulevaisuudessa kehityskeskusteluissa. Toisaalta pyysin osallistujia palauttamaan kaiken ylimääräisen takaisin minulle

(värikynät ym.), jos he eivät halunneet niitä itse pitää. Ylimääräisiä asioita palautettiin jonkin verran ja niitä sain prosessin jälkeen vietyä jatkokäyttöön.

Jatkokehityksenä opinnäytetyössäni syntyneelle tuotteelle haluankin kehittää sitä kestävämmäksi kiertotalouden mukaiseksi tuotteeksi, joka silti hyödyntää luovia menetelmiä eikä ole vain sähköisessä muodossa oleva kirjattava lomake. Suomen YK-liiton määritelmän mukaan ”Kestävä kehitys tarkoittaa kehitystä, joka turvaa nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämän mahdollisuudet” (Suomen YK-liitto, n.d.). Kestävä kehitys turvaa hyvän elämän edellytykset myös tuleville sukupolville, eli meidän kulutuksemme ei saa viedä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta esimerkiksi puhtaaseen juomaveteen ja muihin tärkeisiin asioihin (Suomen YK-liitto, n.d.).

YK:n Kestävän kehityksen tavoiteohjelma, Agenda2030, sisältää kolme ulottuvuutta: sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys, taloudellinen kestävyys ja ekologinen kestävyys (Prime Minister’s Office Publications, 2016). Olisi äärimmäisen mielenkiintoista ratkaista, miten muokkaan tuotteeni vastaamaan kaikkiin näihin kestävyiden ulottuvuuksiin parhaalla mahdollisella tavalla. Niemelä määritteli luennossaan kestävästä kehityksestä, että sen on oltava sosiaalisesti hyväksyttävää, kulttuurisesti sopusoin-tuista, taloudellisesti mahdollista sekä kestävää ekologisesti (Niemelä, 2019).

Mielestäni sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys tuotteessani tulee siitä, että tutkimustulokseni ovat avoimesti saatavilla ja tuote nähdään hyödyllisenä työelämässä. Lisäksi se edellyttää, että ihmiset ovat valmiita kokeilemaan uutta ja kysyntä tuotteelleni kasvaa, jolloin myös sen uskottavuus kasvaa. Niemelän mukaan sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys edellyttävät, että yhteiskunnan toimet johtavat elämänhallinnan edellytysten luomiseen, henkilökohtaiseen vastuunottoon sekä kestävien elämäntapojen omaksumiseen (Niemelä, 2019). Tuotteeni yksi osa-alue on työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen vahvistaminen, joten se osa-alue antaisi osaltaan välineitä yksilön (työ)elämänhallintaan sekä henkilökohtaiseen vastuunottoon.

Taloudellinen kestävyys tarkoittaisi tuotteen kasvua maltillisesti. Niemelä määrittelee taloudellisen kestävyiden myös tasapainoiseksi kasvuksi ja että tuotteet ja palvelut voidaan tarjota vähentämällä ympäristörasitusta ja käyttäen säästeliäästi energiaa ja luonnonvaroja (Niemelä, 2019). Omassa tuotteessani tämä näkökulma tarkoittaisi siis maltillisen ja tasapainoisen kasvun lisäksi vähäistä ympäristörasitusta ja muokkaamalla tuotteen vaatimat konkreettiset tarvikkeet mahdollisimman ympäristöä kuormittaviksi ja kiertotalouskelpoisiksi.

Ekologinen kestävyys sisältää samoja edellytyksiä kuin taloudellinen kestävyys. Se edellyttää uusiutumattojen luonnonvarojen säästeliästä käyttöä ja uusiutuvien luonnonvarojen käyttämistä uusiutumattojen tilalla sekä

teknologian kehittämistä sen mukaisesti. (Niemelä, 2019). Tuotteeni ei siis hyödyntäisi uusiutumattomia luonnonvaroja lainkaan ja uusiutuvia luonnonvaroja hyödynnettäisiin kestävästi. Tuote olisi kiertotalouskelpoinen myös tästä näkökulmasta.

Niemelän mukaan kestävä elinkaariajattelu tarkoittaa tuotteen ympäristövaikutusten ymmärtämistä jo suunnitteluvaiheessa ja prosessista poistetaan kokonaan jätteen syntyminen niin, että sitä ei voisi käsitellä ja hyödyntää uudelleen (Niemelä, 2019). Suuri tavoitteeni opinnäytetyöprosessin jälkeen on siis tuotteistaa tuotteeni kestävä elinkaariajattelun mukaiseksi. Positiivisimmaksi asiaksi koen sen, että en koe sen olevan mahdollista vaan jopa hyvin mahdollista, kun näkee vaivaa asian eteen ja tiedostaa nämä näkökulmat.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. (2008). *Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa*. 4. painos. Oppimateriaaleja. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Helsinki: Palmenia.

Chisholm, J. (n.d.) What is co-design? Haettu 6.12.2019 osoitteesta <http://designforeurope.eu/what-co-design>

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

Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, U. & Uhinki, A. (2007). *100 ideaa esimiestyöhön*. Helsinki: Tammi.

Jalava, U. & Vikman, A. (2003). *Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin*. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kalhama, P. (2006). Taide vuorovaikutukseen osallistumisen välineenä. Teoksessa Kalhama, P. & Vartiainen, P. (toim.) *Kulttuurista kasvua. Näkökulmia kulttuurikasvatukseen*. Oppimateriaaleja, Sarja C. Helsinki: Humanistinen ammattikorkeakoulu, s. 118–133.

Kemppainen, Kati. (2017). *Vaikuttavuutta kehityskeskusteluun*. Opinnäytetyö. Tradenomi (YAMK), yrittäjäyys ja liiketoimintaosaaminen. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Haettu 28.12.2018 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127680/Kemppainen%20Kati.pdf?sequence=1>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., & Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Kotimaisten kielten keskus. (2018) Kielitoimiston sanakirja. Haettu 12.11.2019 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/net-mot.exe?motportal=80>

Kössi, S. (2015). *Kehityskeskustelu osana strategista henkilöstöjohtamista – Kehityskeskusteluprosessin kehittäminen*. Opinnäytetyö. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma (AMK). Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 28.12.2018 osoitteesta [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97847/sara\\_kossi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97847/sara_kossi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laine, P. (2012). Mitä taide ja luovat menetelmät tekevät tehokkaassa työelämässä? Teoksessa Laine, P. (toim.) *Luovuutta työhön. Taidelähtöiset menetelmät työhyvinvoinnin ja työnohjauksen välineinä*. Kuopio: Uni-press, s. 9–16.

Manka, M-L. (2013). *Työnilo*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mattelmäki, T. (2006). *Muotoiluluotaimet*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. (2016). Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, s. 76–97.

Niemelä, M. (2019). Kestävää muotoilua Vastuullista toimintaa Vastuullisia tuotteita ja palveluja. Luento 26.9.2019, Hämeen ammattikorkeakoulu.

Pietilä, I. (2017). Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, s. 111–130.

Prime Minister's Office Publications. (2016). *National report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development Finland*. 10/2016. Haettu 27.9.2019 osoitteesta [https://www.ykliitto.fi/sites/www.ykliitto.fi/files/vnk\\_j1016\\_national\\_report\\_net.pdf](https://www.ykliitto.fi/sites/www.ykliitto.fi/files/vnk_j1016_national_report_net.pdf)

Rouvali, S. (2016). *Kehityskeskustelu osaksi johtamista. Linkosuon Kahvila Oy*. Opinnäytetyö. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu 28.12.2018 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111920/Rouvali\\_Saara.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111920/Rouvali_Saara.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Suomen YK-liitto. (n.d.). Kestävä kehitys. Haettu 27.9.2019 osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys>

TAIKA 2008-2013. (2013) TAIKA-hankkeen blogi. Haettu 10.11.2019 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/taika-hanke/>

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. Haettu 17.10.2019. Ellibs-tietokanta.

Van Der Pijl, P., Lokitz, J. & Solomon, L.K. (2016). *Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation*. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. Haettu 13.6.2019 Ebook Central-tietokanta.

Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

#### HAASTATTELUT

Opiskelijapalveluiden päällikkö (2019). Nimeltä mainitsemaan koulutusorganisaatio. Haastattelu 4.4.2019.

Opiskelijapalveluiden päällikkö (2019). Nimeltä mainitsemaan koulutusorganisaatio. Ryhmäkeskustelu 5.6.2019.

Opiskelijapalveluiden päällikkö (2019). Nimeltä mainitsemaan koulutusorganisaatio. Kehityskeskustelu-opinnäytetyöstä. Sähköpostiviesti tekijälle 29.10.2019.

Ryhmäkeskustelu (2019). Nimeltä mainitsemaan koulutusorganisaatio 9.4.2019.

Ryhmäkeskustelu (2019). Nimeltä mainitsemaan koulutusorganisaatio 5.6.2019.



## TUTKIMUSLUPA OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUMISESTA



**Tutkimuslupa opinnäytetyöhön osallistumisesta  
Taidelähtöisten menetelmien hyödyntäminen työn arvioinnissa ja kehittämisessä  
Taidelähtöiset menetelmät kehityskeskustelun tukena**

Tervetuloa mukaan kokeilemaan uudenlaista kehityskeskustelun toimintatapaa! Mukavaa, että olet ottanut avoimesti haasteen vastaan. Toivottavasti toimintatapa auttaa sinua havainnollistamaan omaa työtäsi, vahvuuksiasi, onnistumiasi sekä kehittymisen toiveitasi kehityskeskusteluasi varten.

Opinnäytetyön prosessi rakentuu uudistetusta kehityskeskustelulomakkeesta, kehityskeskusteluun valmistautumisen tehtäväpaketista (luotainmenetelmä) työntekijöille, tehtyjen tehtäväpakettien tulkinnasta, haastatteluista (esimiehen sekä työntekijäryhmän) ja haastattelujen analyysistä.

**Opinnäytetyön tutkimuskysymys:**

Miten hyödyntää taidelähtöisiä menetelmiä kehityskeskustelussa ja samalla ylläpitää ja lisätä työhyvinvointia?

**Opinnäytetyön tavoite:**

Tukea työntekijän työhyvinvointia ja ylläpitää työniloa sekä lisätä vuorovaikutusta työnantajan ja työntekijän välillä ja ennaltaehkäistä työn kuormittavuuden aiheuttamia ongelmia.

**Miten:**

Tehtäväpaketilla saadaan tietoa ennen kehityskeskustelua ja tietoa hyödynnetään kehityskeskustelun aikana osapuolten välisessä keskustelussa ja vuorovaikutuksessa. Tehtävät ja kehityskeskustelun runko kulkevat käsi kädessä.

Palauttamaasi tehtäväpakettia sekä haastatteluaineistoa hyödynnetään sosionomi YAMK-opiskelijan opinnäytetyössä. Kaikki aineisto säilytetään asianmukaisesti tutkijan hallussa. Haastattelut äänitetään ja äänitetty aineisto tuhoaan asianmukaisesti opinnäytetyöprosessin jälkeen. Tehtäväpaketin tehtäviä tulkitaan ja analysoidaan koko aineiston ehdoilla ja yksittäistä tehtävää ei kuvata tai analysoida yksinään. Opinnäytetyössä voi näkyä esimerkiksi kuva, jossa näkyvät jokaisen osallistujan tai muutaman osallistujan tekemä tehtävä yhdessä kuvattuna, eli yleiskuva tietyistä tehtävistä. Opinnäytetyössä analysoidaan otteita materiaalista sekä siitä nousevia kokemuksia ja fiiliksiä.

Tutkimukseen osallistuvan henkilötietoja ei julkaista opinnäytetyössä. Osallistujan nimi kerätään materiaalipaketin taakse tutkijaa varten. Tehtäväpaketit palautuvat takaisin tekijälleen opinnäytetyöprosessin jälkeen. Tämä tutkimuslupa tuhoaan asianmukaisesti opinnäytetyöprosessin jälkeen ja opinnäytetyöhön kirjataan, että osallistujilta on suostumus aineiston julkaisuun.

**Osallistun tutkimukseen ja annan luvan julkaista kuvamateriaalia palauttamastani tehtäväpaketista**

**En osallistu tutkimukseen ja en anna lupaa julkaista kuvamateriaalia palauttamastani tehtäväpaketista**

**Paikka:**

**Päivämäärä:**

**Allekirjoitus ja nimenselvennys:**

Yhteistyöstä kiittäen,  
Heidi Viitanen  
Sosionomi YAMK  
Hämeen ammattikorkeakoulu

## ESIMIEHEN HAASTATTELUN TEEMAT JA APUKYSYMYKSET

**Teemahaastattelu 4.4.2019**

## Esimiehen haastattelu ennen kehityskeskusteluja

**Teema 1: Aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista**

- Miten olet kokenut aikaisemmat kehityskeskustelusi työntekijän näkökulmasta?
- Miten olet kokenut aikaisemmat kehityskeskustelut esimiehen näkökulmasta?
- Miten olet kokenut työhyvinvoinnin, kehittymistavoitteiden ja seurannan toteutuneen kehityskeskusteluissa ja niiden jälkeen?
- Mitä kehityskeskusteluissa on ollut hyvää ja mitä kehittäisit?

**Teema 2: Odotukset**

- Mitä odotat tältä tutkimukselta?
- Mitä tunteita tutkimus herättää?

**Teema 3: Tutkimukseen liittyviä kysymyksiä**

- Minkälainen olisi unelmiesi kehityskeskustelu työntekijän näkökulmasta?
- Minkälainen olisi unelmiesi kehityskeskustelu esimiehen näkökulmasta? Mitä se sisältäisi?
- Minkälaiseksi kuvittelet taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntävän kehityskeskustelun? Mitä se sisältäisi?
- Mitä taide ja taidelähtöiset menetelmät merkitsevät sinulle?
- Minkä verran kehityskeskusteluun valmistautumiseen tulisi varata aikaa esimiehenä?
- Minkä verran kehityskeskusteluun valmistautumiseen tulisi varata aikaa työntekijänä?
- Miten tuleviin kehityskeskusteluihin valmistaudutaan työpaikalla? Voiko valmistautumisen tehdä työajalla / osittain työajalla? Sovitut käytännöt?

## RYHMÄKESKUSTELUN TEEMAT JA APUKYSYMYKSET ENNEN KEHITYSKESKUSTELUJA

**Työntekijöiden ryhmäkeskustelu ennen kehityskeskusteluja 9.4.2019****Teema 1: Aikaisemmat kokemukset**

- Kuinka moneen kehityskeskusteluun olet osallistunut työurallasi?
- Minkälaisia kehityskeskusteluja sinulla on ollut (esim. kävelykeskustelut, pöydän ääressä pidettävät ym.)?
- Miten olet kokenut aikaisemmat kehityskeskustelusi?
- Miten olet kokenut työhyvinvoinnin, kehittymistavoitteiden ja seurannan toteutuneen kehityskeskusteluissa ja niiden jälkeen?
- Mitä kehityskeskusteluissa on ollut hyvää ja mitä kehittäisit?
- Oletko kokenut kehityskeskustelujen lisänneen työhyvinvointiasi tai vaikuttaneen työssä jaksamiseesi?
- Miten olet valmistautunut kehityskeskusteluihin? Kuinka kauan siihen on mennyt aikaa?

**Teema 2: Odotukset**

- Mitä odotat tältä tutkimukselta?
- Mitä tunteita tutkimus herättää?
- Mitä odotat kehityskeskustelulta yleensä?
- Mikä on sinulle tärkeää kehityskeskustelussa?
- Mitä odotat esimieheltäsi kehityskeskustelussa?

**Teema 3: Tutkimukseen liittyviä kysymyksiä**

- Minkälainen olisi unelmiesi kehityskeskustelu työntekijän näkökulmasta? Mitä se sisältäisi?
- Minkälaisiksi kuvittelet taidelähtöisiä menetelmiä hyödyntävän kehityskeskustelun? Mitä se sisältäisi?
- Mitä taide ja taidelähtöiset menetelmät merkitsevät sinulle?
- Minkä verran kehityskeskusteluun valmistautumiseen tulisi varata aikaa? Mikä olisi sinusta sopiva aika?
- Miten tuleviin kehityskeskusteluihin valmistaudutaan työpaikalla? Voiko valmistautumisen tehdä työajalla / osittain työajalla? Sovitut käytännöt

## RYHMÄKESKUSTELUN TEEMAT JA APUKYSYMYKSET KEHITYSKESKUSTELUJEN JÄLKEEN

**Esimiehen ja työntekijöiden ryhmäkeskustelu kehityskeskustelujen jälkeen 5.6.2019****Teema 1: Päälimmäiset tunteet ja ajatukset (purku)**

- Minkälainen tunne sinulla on tällä hetkellä tutkimuksesta?
- Vastasiko tutkimus odotuksiasi?
- Miten mielestäsi sitouduit uudelleenlaiseen toimintatapaan?

**Teema 2: Valmistautuminen**

- Miten koit kehityskeskusteluun valmistautumisen?

**Teema 3: Kehityskeskustelu**

- Miten koit kehityskeskustelun kulun?
- Miten koit kehityskeskustelun vuoropuhelun / vuorovaikutustilanteen?
- Miten tekemäsi ennakkotehtävät vaikuttivat kehityskeskusteluusi?

**Teema 4: Hyvinvointi**

- Minkälaisia vaikutuksia kehityskeskustelulla on ollut?
- Oletko huomannut vaikutusta liittyen työssä jaksamiseesi tai työhyvinvointiisi?