



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ryhmäkehityskeskustelu työmotivaation edistäjänä Case: Omnia

Raki, Nina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Ryhmäkehityskeskustelu työmotivaation edistäjänä
Case: Omnia

Nina Raki
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Tekijä Nina Raki

Ryhmäkehityskeskustelu työmotivaation edistäjänä
Case: Omnia

Vuosi 2013 Sivumäärä 45

Opinnäytteen tarkoituksena on tutkia ryhmäkehityskeskustelun vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja ryhmän yhteishenkeen. Tavoitteena on myös löytää kehittämisenkohteita seuraavaan keskusteluun. Kehityskeskustelu on yksi tärkeä kanava sekä työnantajalle että työntekijälle keskustella työn tavoitteista ja osaamisen kehittamisestä. Ryhmäkehityskeskustelu auttaa ryhmää näkemään oman työnsä osana kokonaisuutta. Ryhmäkehityskeskustelu tukee yksilökeskusteluja. Ryhmäkehityskeskustelun sisältö on samanlainen kuin yksilökeskustelun, mutta ryhmän näkökulmasta.

Kohdeorganisaationa on ammatillinen koulutuksen järjestäjä Omnia. Ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin yhdellä ammattiopiston osastolla. Opinnäyte toteutettiin pitämällä kaksi ryhmäkehityskeskustelua 13 hengen ryhmälle, joka jaettiin kahteen eri ryhmään. Ryhmäkehityskeskustelusta pyydettiin kyselylomakkeella palaute kaikilta osallistujilta. Kyselylomakkeen teemoina olivat työmotivaatio, työhön sitoutuminen, ryhmän yhteishenki, osaamisen kehittäminen ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Kyselylomakkeeseen vastattiin nimettömänä. Analyysin aineisto koottiin kyselylomakkeen vastauksista.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Tutkimuksen teoreettinen perusta on etnografinen tutkimusmenetelmä. Lomakekysely ja työyhteisön ilmion tutkiminen soveltuvat etnografiseen tutkimukseen. Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on herättää keskustelua ja uusia ajatuksia sen sijaan, että tutkimuksella pyritään tuottamaan ennustettavaa tai tieteellistä tietoa.

Opinnäytteen keskeiset käsitteet ovat kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu ja ryhmädynamiikka. Teoreettinen viitekehys muodostuu työmotivaatiosta, työhön sitoutumisesta, työhyvinvoinnista ja osaamisen johtamisesta.

Analyysin tuloksena voidaan todeta ryhmäkehityskeskustelulla olevan hyviä ja positiivisia vaikutuksia tiimin motivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmän kokemaan yhteishenkeen. Keskustelu auttoi yhteisten tavoitteiden asettamisessa, pelisääntöjen täsmentämisessä ja tiimien arjen toimintojen selkiyttämisessä. Noin puolet vastaajista ei kokenut ryhmäkehityskeskustelulla olevan vaikutusta edellisiin. Osaamisen kehittäminen nähtiin vähäisenä keskusteluissa. Sen roolia tulee tulevissa keskusteluissa vahvistaa. Organisaation tavoitteiden saavuttamisen ja ymmärtämisen koettiin paranevan ryhmäkehityskeskustelun avulla. Tavoitteet sovittiin yhteisesti ja niille toivottiin välitavoitteita sekä seurantaa. Kehittämisehdotuksena esitettiin seuraavalle kerralle rajatumpaa aihepiiriä. Myös lomakkeisiin perehdyttämiseen tulee kiinnittää huomiota seuraavalla kerralla. Kokonaisuutena ryhmäkehityskeskustelua pidettiin tarpeellisenä ja sitä toivottiin säännölliseksi toimintatavaksi.

Asiasanat: kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu, ryhmädynamiikka, työmotivaatio, työhön sitoutuminen

Student name Nina Raki

The Group Development Planning promotes Work Motivation, Case Omnia

Year	2013	Pages	45
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to study the impact of the group development planning on work motivation, commitment to work and the spirit of the group. The aim is also to find a development target for the next debate. The group development planning is one of the important channels, as well as for employer and the employee to discuss the objectives of the work and competence development. Group development planning helps the group to see their work as part of the whole. Group development planning supports the individual discussions.

The target organization is Vocational College Omnia. Group development planning was carried out at a vocational college department. The thesis was carried out by holding two group development planning for a group of 13 persons, who were divided into two groups. After the group development planning all participants were asked to return a questionnaire. Questions were the themes of work motivation, job commitment, team spirit, skills development and the achievement of the objectives of the organization. The questionnaire was answered anonymously. The survey responses were then analysed.

The method was qualitative. Theoretical study was based on ethnographic research method. The survey form and the phenomenon are suitable for study of ethnographic research. Ethnographic research is to stimulate discussion and new ideas, rather than study aims to produce predictable or scientific knowledge.

Key concepts of the thesis are the development discussion, group development planning and group dynamics. The theoretical framework consists of work motivation, commitment to work, work welfare and knowledge management.

The analysis of the problem shows the group development planning to be good and having a positive effect on the team motivation, commitment, and the team spirit. The Discussion helped to establish common objectives, elaborating the rules of the game and clarifying the teams functions of everyday life. About half of the respondents did not feel the development planning group to have an impact. Skills development was seen as a minor discussion. Its role should be to strengthen in future discussions. The organization's objectives and understanding was seen to improve through planning. Targets were established together and the mid-term goals and follow-up were hoped for in the future. Next time should be more limited subject matter. Forms of the orientation should be given more attention next time.

As a whole group development discussion was considered necessary for development, and it was hoped the regular operation mode.

Key Words: development planning, group development planning, group dynamics, motivation, work commitment

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen rajaaminen ja keskeiset käsitteet	6
1.2	Tutkimusongelma ja toteutus	7
1.3	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä	9
1.4	Etnografinen tutkimusmenetelmä	10
1.5	Ihmis-, todellisuus- ja tietokäsitys	11
1.6	Tutkimuksen analyysi	12
2	Kehityskeskustelu	12
2.1	Ryhmäkehityskeskustelu	15
2.2	Ryhmädynamiikka	16
3	Työmotivaatio	19
4	Sitoutuminen	23
5	Työhyvinvointi	24
6	Osaamisen johtaminen	25
7	Kyselyn tulokset	28
7.1	Ryhmä A, Teema 1 Sitoutuminen, motivaatio, yhteishenki	29
7.2	Ryhmä A, Teema 2 Osaamisen kehittäminen	30
7.3	Ryhmä A, Teema 3 Organisaation tavoitteiden saavuttaminen	30
7.4	Ryhmä B, Teema 1 Sitoutuminen, motivaatio, yhteishenki	31
7.5	Ryhmä B, Teema 2 Osaamisen kehittäminen	32
7.6	Ryhmä B, Teema 3 Organisaation tavoitteiden saavuttaminen	33
7.7	Kahden ryhmän vertailu ja tulosten analysointi	33
8	Johtopäätökset	37
	Lähteet	42
	Kuviot	43
	Liite 1 Ryhmä-/tiimikehityskeskustelu	44
	Liite 2 Kyselylomake	45

1 Johdanto

Opinnäytteen aihe on ryhmäkehityskeskustelun tarkastelu, koska kehityskeskustelu on yksi merkittävistä johtamisen työkaluista. Kohdeorganisaatiossa on tapana pitää yksilökehityskeskusteluja. Tänä syksynä pidettiin yhdelle henkilöstöryhmälle kaksi ryhmäkehityskeskustelua ensimmäistä kertaa, joita tarkastellaan lähemmin tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten ryhmäkehityskeskustelu kehittää yksilön sitoutumista omaan työhön, työmotivaatiota ja ryhmän yhteishenkeä.

Kehityskeskustelulla on keskeinen rooli organisaation toimintaa ja henkilöstön osaamista kehitettäessä. Kehityskeskustelussa yhdistyvät työntekijän arki ja organisaation strategiasta johdetut tavoitteet. Esimies on kehityskeskusteluissa avainasemassa sovittaessaan työntekijän tavoitteita koko organisaation linjaan. (Surakka & Laine 2011, 158.)

Ryhmäkehityskeskustelu ja henkilökohtainen kehityskeskustelu täydentävät toisiaan. Ryhmäkehityskeskustelussa käsitellään koko ryhmän yhteinen menneen kauden arviointi ja asetetaan yhteiset tavoitteet tulevalle kaudelle. Yhteinen keskustelu organisaation strategian vaikutuksesta työhömmä auttaa tuomaan yrityksen tavoitteet lähelle. Lisäksi ryhmäkehityskeskustelun etu on, että työntekijät näkevät työnsä useista eri näkökulmista, osana laajempaa kokonaisuutta, mikä edesauttaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Parhaimmillaan ryhmässä pidettävä kehityskeskustelu vahvistaa ryhmän tiimimäistä työtapaa, yhteistyötä, yhteishenkeä ja lisää motivaatiota. (Surakka & Laine 2011, 165.)

1.1 Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan ryhmäkehityskeskustelun merkitystä sitoutumisen, työmotivaation ja yhteishengen kannalta. Kyselyssä sivutaan myös organisaation tavoitteiden saavuttamista ja yksilön oman osaamisen kehittymistä koskevia tekijöitä ryhmäkehityskeskustelun avulla, koska ne liittyvät oleellisesti työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Opinnäytteen keskeiset käsitteet ovat kehityskeskustelu, ryhmäkehityskeskustelu ja ryhmädynamiikka. Teoriat, joihin tutkimus pohjautuu liittyvät työhön sitoutumiseen, työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja osaamisen johtamiseen.

Esimiehen yksi tärkeä tehtävä on luoda ja ylläpitää yhteistä tulkintaa oman ryhmän tarkoituksesta, tavoitteista ja toimintatavoista. Hyvin erilaiset tulkinnat yhteistyöstä vaikeuttavat ryhmän toimintaa ja samansuuntaiset edistävät sitä. Esimiehen tehtävä on saada yhteistyö

jäsenten kesken toimivaksi. Ryhmän toimintaan liittyy mahdollisuuksia ja uhkia, joista esimiehen on oltava tietoinen. Jotta esimies voi tukea alaistensa kehittymistä hyvin toimivaksi ryhmäksi, hänen on ymmärrettävä millaiset voimat ryhmässä vaikuttavat. (Surakka & Laine 2011, 58.)

Opinnäytteen tavoitteena on avata ryhmän toimintaa suhteessa organisaation linjauksiin ja strategioihin. Ryhmän dynamiikan ymmärtäminen on tärkeä osa esimiestyötä, jotta organisaation tavoitteita voi optimaalisesti viedä ryhmän tavoitteiksi. Opinnäyte käsittelee kehityskeskustelun pääperiaatteet ja merkityksen johtamisen välineenä. Kehityskeskustelu on sekä yksilölle että ryhmälle tärkeä vuorovaikutuksen kanava esimiehen ja johdon kanssa.

Ryhmäkehityskeskustelun ideana on, että ryhmä voi keskustella omasta tehtävästään yrityksessä ja ryhmän yhteiset ongelmat voidaan paikantaa ja ratkaista nopeasti. Ryhmäkeskustelu kehittää työryhmää vahvistamalla ryhmätunnetta ja tietoa siitä, että kaikki työskentelevät yhteisen asian hyväksi. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 150.)

1.2 Tutkimusongelma ja toteutus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Omnian ammattiopisto. Espoon seudun koulutuskuntayhtymässä on viisi tulosyksikköä: Omnian ammattiopisto, Omnian aikuisopisto, Oppisopimuskoulutus, Nuorten työpajat ja Inno Omnia. Omnia on monialainen ja suuri ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Vuosittain Omniassa opiskelee n. 10 000 opiskelijaa ja henkilöstöä on noin 700. Omnian ammattiopisto järjestää nuorten ammatillista toisen asteen koulutusta. Opiskelijoita on noin 4000 ja henkilöstöä noin 300. (Omnia 2013.)

Organisaatiossa on tapana pitää kaikille yksilökeskustelu kerran vuodessa. Ryhmäkehityskeskusteluja on pidetty satunnaisesti. Tänä syksynä pidettiin ensimmäistä kertaa yhdelle henkilöstöryhmälle yksilökeskustelujen lisäksi ryhmäkehityskeskustelu. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten ryhmäkehityskeskustelu vaikutti henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmän yhteishenkeen. Miten osallistujat kokivat vaikutukset? Tavoitteena on tulkita ja ymmärtää osallistujien kokemusta ryhmäkehityskeskustelun merkityksestä omaan työhön. Tutkimuksen tuloksena ei ole tarkoitus etsiä lainalaisuuksia tai muodostaa uutta ennustettavaa tietoa, vaan tulkita mennyttä tilannetta tutkimusongelman näkökulmasta ja esittää sen pohjalta mahdollisia kehittämis- ja parannusehdotuksia seuraaviin keskusteluihin. Jokainen osallistuja on kokenut ryhmäkehityskeskustelun omalla tavallaan ja tutkimuksen kohteena on tarkastella näitä kokemuksia.

Tutkimus on toteutettu ammatillisen koulutuksen järjestäjän toimipisteessä henkilöstöryhmälle, jossa on kahden eri alan opetushenkilöstöä, asiakaspalvelusihteereitä sekä opetuksen avustajia. Ryhmä toimii samoissa tiloissa ja samassa työyhteisössä. Työtehtävät vaihtelevat eri henkilöiden kesken, mutta kaikkien työtehtävien asiakasrajapinta on sama; osastolla opiskelevat opiskelijat ja asiakaspalveluja käyttävät ulkopuoliset asiakkaat. Henkilöstöryhmän koko on yhteensä 13 henkilöä, joista ryhmäkehityskeskusteluun osallistui 11 henkilöä.

Ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin siten, että ryhmä jaettiin alakohtaisesti kahtia. Toisessa ryhmässä osallistujia oli kuusi ja toiseen ryhmään osallistujia oli seitsemän. Kummastakin ryhmästä yksi osallistuja oli poissa. Keskustelut toteutettiin erikseen kummallekin ryhmälle marraskuussa 2012 viikoilla 44 ja 45. Aikaa keskusteluihin käytettiin 1h 45min/ryhmä. Ryhmäkehityskeskusteluista pidettiin ryhmälle ensimmäinen info jo elokuussa heti kesälomien jälkeen, jossa kerrottiin tulevista keskusteluista pääpiirteittäin tavoitteet ja tarkoituksen sekä toteutusajankohdan. Noin kuukautta ennen keskustelujen ajankohtaa avattiin henkilöstön sähköiseen järjestelmään kaksi kaikille avointa yhteistä lomakepohjaa ryhmäkehityskeskustelua varten, kummallekin ryhmälle omansa. Lomake on sähköinen ja jokainen osallistuja täyttää siihen etukäteen mietteitään lomakkeen kysymyksiin. Vastaukset ovat kaikkien luettavissa. Lomakkeen pohjalta oli tavoitteena käydä ryhmäkehityskeskustelu. Lomakkeen täyttöön ja ryhmäkehityskeskustelun tavoitteisiin ohjeistettiin osastonkokouksessa sekä muutamalla erillisellä sähköpostilla ennen toteutusta. Lomakkeeseen vastaamisen aloittaminen vaati erityistä kannustusta. Henkilöstö koki asian uutena ja vastaamiseen oli alkuun tietynlaista arkuutta. Lopulta useat olivat käyneet vastamassa etukäteen lomakkeen kysymyksiin, eivät kuitenkaan kaikki. Lomakkeesta näkyi vain viimeisen vastaajan tunnus, muiden vastauksista ei voinut päätellä kuka oli ollut vastamassa. Lomakkeen kysymykset ovat liitteenä 1.

Molemmat keskustelut käytiin samalla menettelyllä. Aluksi määriteltiin ryhmässä keskustelun tavoitteet. Jokaisella oli käytössään puheenvuoroja, mutta keskustelut etenivät melko vapaamuotoisesti. Tilaisuuksissa pyrittiin siihen, että ensimmäisellä kerralla ei liikaa ohjailta keskustelua, vaan annetaan tilaa myös asioille, jotka henkilöstö nostaa itse esille.

Kyselylomakkeissa kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Tässä yhteydessä on hyvä tarkastella vastaajia kahdessa eri ryhmässä, jossa ryhmäkehityskeskustelu toteutettiin. Kutsutaan ryhmiä nimillä A ja B. Ryhmässä A kaikki vastaajat (viisi henkilöä) ovat vastanneet kyselyyn. Vastaajat olivat kaikki naisia ja iältään 31 -45-vuotiaita. Työvuodet olivat nykyisessä organisaatiossa 5-8 vuotta, lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka on ollut puoli vuotta. Ryhmässä B viisi henkilöä

on vastannut kyselyyn, yksi on jättänyt vastaamatta. Vastaajat olivat kaikki naisia ja iältään 36 -55-vuotiaita. Työvuodet olivat nykyisessä organisaatiossa 4-9 vuotta, lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka on ollut noin vuoden. Muihin henkilöstön taustatietoja selvittäviin kysymyksiin vastaajat olivat jättäneet osittain vastaamatta, joten niiden tulkinta on sen osalta mahdotonta.

Taustatietojen mukaan kysymyksessä on kokonaisuudessaan hyvin homogeeninen ryhmä. Sukupuoli on kaikilla sama. Ikäjakauma on ryhmässä A hiukan nuorempi, kuin ryhmässä B. Henkilöstöryhmästä puuttuvat kokonaan hyvin nuoret jäsenet (alle 30 -vuotiaat) sekä eläkeikää lähestyvät (yli 56-vuotiaat). Myös työvuosien määrä nykyisessä organisaatiossa on useimmilla hyvin lähellä toisiaan, 4-9 vuoden välillä. Pari vastaajaa on ollut organisaatiossa vain lyhyen (0,5-1 vuosi) ajan.

Kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella marraskuussa 2012 viikolla 48. Palautelomakkeesta ja sen tarkoituksesta kerrottiin etukäteen kokouksessa. Lisäksi lomakkeen täyttöön ohjeistettiin vielä erikseen sähköpostilla samalla kun lomake lähetettiin kaikille. Lomakkeisiin on vastattu nimettömänä. Kyselylomakkeessa oli kysymyksiä kolmesta eri teemasta. Ensimmäinen teema oli sitoutuminen, motivaatio ja yhteishenki. Toinen teema oli osaamisen kehittäminen ja kolmas teema liittyi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Lomake on liitteenä 2.

1.3 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen kohteena on ryhmäkehityskeskustelun vaikutus henkilöstön ja työyhteisön kehittämiseen. Kehittääkö ryhmäkeskustelu henkilöstön osaamista, sitoutumista, yhteishenkeä ja motivaatiota työhön? Miten ryhmä koki ryhmäkeskustelun vaikuttaneen omaan työhönsä ja sen tavoitteisiin? Näillä kysymyksillä pyritään saamaan vastaus siihen, mikä merkitys ryhmäkehityskeskustelulla on työyhteisön hyvinvointiin sekä työmotivaatioon. Lisäksi tutkimuksen tuloksena voidaan etsiä parannuskeinoja ja kehittämiskohteita ryhmäkehityskeskustelulle. Miten voidaan seuraavassa keskustelussa parantaa sen toimivuutta? Tutkimusaineistona toimii aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja tutkimukset. Lisäksi toteutettiin kaksi ryhmäkehityskeskustelua käytännössä tutkijan työpaikalla. Tutkimusmenetelmäksi on valittu lomakkeella tehtävä laadullinen kysely. Tavoitteena oli pyytää jokaiselta ryhmäkehityskeskusteluun osallistuneelta kirjallinen palaute tutkimuskysymysten pohjalta. Kaksi ryhmän jäsentä oli poissa ryhmäkehityskeskusteluista.

Yhteiskuntatieteissä ja kvalitatiivisessa, empiirisessä tutkimuksessa suosituimpia tutkimusmetodeja ovat haastattelut, kyselylomakkeisiin perustuva menetelmä ja erilaiset havainnoinnin muodot. Ihmisten toimintaa analysoivana menetelmänä soveltuu suora havainnointi ja jotta saadaan selville mitä he ajattelevat, tuntevat ja kokevat, tulee käyttää esimerkiksi haastateltuja, kyselylomakkeita tai asenneskaaloja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 180.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan nopeasti käsitellä ja analysoida. Myös raportointi- ja analysointimuodot on helposti löydettävissä. Tulosten tulkinta sen sijaan voi olla ongelmallista. Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat tai miten vastaajat ovat perehtyneet asiaan ylipäättänsä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin. Analyysitavat voidaan jakaa karkeasti kahteen eri tapaan, selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Selittämiseen pyrkivässä analyysitavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin ymmärtämiseen pyrkivää laadullista analyysia ja päätelmiä suhteessa tutkittavaan ongelmaan. Tähän tutkimustyyppiin soveltuu myös Tuomen ja Sarajärven (2011, 95) esittämä malli aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Teorian merkitys analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan siten, että tutkimuksessa lausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysia. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei ole tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teoria koskee vain analyysin toteuttamista.

1.4 Etnografinen tutkimusmenetelmä

Tieteenfilosofiselta taustaltaan etnografinen tutkimus on hyvin kirjava. Se yhdistetään lähinnä fenomenologis-eksistentiaaliseen filosofiseen suuntaukseen. E erityisen lähelle tulevat kirjallisuuden ja historian tutkimus, humanistiset tieteet sekä yhteiskunta- ja käyttäytymistieteet. Etnografisen tutkimuksen laaja ja monitieteinen lähtökohta on synnyttänyt kirjavan käsitteistön tutkimukselle. Käsitteistön kirjavuus on johtanut siihen, että samasta asiasta voidaan käyttää useita eri nimityksiä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 75.)

Useimmiten etnografisen tutkimuksen taustafilosofinen lähtökohta on symbolinen interaktionismi. Symbolinen interaktionismi kehittyi sosiaalipsykologian piirissä 1920- ja 1930-luvuilla. Symbolinen interaktionismi korostaa kulttuurin roolia ihmisen käyttäytymisen muokkaajana. Keskeistä on nähdä se, miten tutkittavina olevat ihmiset tulkitsevat tilanteita, koska juuri tulkinta ohjaa heidän toimiaan. Tulkinnat erilaisista tilanteista ja ärsykkeistä muokkaavat myös ihmisten päätöksentekoa. Symbolinen interaktionismi on ollut lähtökohtana useissa opetukseen liittyvässä tutkimuksessa. Tyypillisiä pohdinnan kohteita ovat olleet esimerkiksi opettajan/oppilaan perspektiivien tutkimus, koulukulttuurit, koulunkäytännöt sekä roolit. (Syrjälä ym. 1996, 76.)

1.5 Ihmis-, todellisuus- ja tietokäsitys

Etnografisen tutkimuksen todellisuus- ja ihmiskäsitys juontuu tyypillisimmillään fenomenologiasta. Lähtökohtana on, että ihminen tietää maailmasta kokemuksensa ja todellisuutensa kautta. Ihminen nähdään aktiivisena ja tavoitteellisena. Ihmisen elämässä on tarkoitus ja päämäärä. Ihminen on tunteva, suunnitteleva ja asioita arvottava. Ihmisen toiminnan tuloksena syntyvät kulttuurit, jotka puolestaan muovaavat ihmistä. Ihmisen toiminta on älyllistä ja ihmisellä on kieli joka on sekä vuorovaikutuksen että ajattelun väline. Tutkimuksen tehtävä on pyrkiä ymmärtämään ihmismielen prosesseja ja tekojen taustalla olevia merkityksiä. (Syrjälä ym. 1996, 77.)

Etnografisessa tutkimuksessa tavoitteena on inhimillisen ymmärryksen lisääminen. Tieto, jota tutkija etsii ja saa, on inhimillistä, subjektiivista, arvosidonnaista ja tiedon tuottajaa ei voida sivuuttaa. Tieto on rajallista ja se on sidoksissa ihmisen sosiaaliseen elämään ja kulttuuriin. Ihminen käyttää tietoa perustanaan luodessaan uusia sosiaalisia ja kulttuurisia muotoja, mutta silti tieto on rajoittunutta ennustamaan, koska elämä itsessään on odottamatonta ja ennalta ennustamatonta. Tieto, jota tutkija tuottaa ei myöskään pyri lisäämään ennustettavuutta. Etnograafikko ei pyri tuottamaan toiminnan lakeja vaan lisäämään inhimillistä ymmärrystä sosiaalisesta elämästä ja herättämään keskustelua ja uusia ajatuksia. Etnografinen tutkimus ei pyri esittämään yhtä ainoaa totuutta, vaan jokaisella yksilöllä on oma kokemuksensa ja oma totuutensa. Tutkija on aktiivinen ja pyrkii tietoisesti vuorovaikutukseen tutkittavansa kanssa. Tutkijan oma persoonallisuus, arvot ja historia muovaavat tutkimuksen kulkua ja hän pyrkii tutkimuksensa kautta joko muuttamaan vallitsevia käytäntöjä tai ainakin kyseenalaistamaan niitä. (Syrjälä ym. 1996, 77.)

1.6 Tutkimuksen analyysi

Etnografisen tutkimuksen kohteena on usein jokin kouluelämään liittyvä piirre, ilmiö, henkilö tai yhteisö. Tyypillistä on myös se, että tutkimukseen voidaan sisällyttää kahden eri tutkimuskohteen vertailua. Etnografiselle tutkimukselle tavanomaista on runsas aineiston keruu ja erilaiset aineiston hankintatavat. Tutkimussuunnitelma on tavallisesti väljä ja sitä edeltää laaja kirjallisuuskatsaus. Lopullinen tutkimustehtävä kristallisoituu prosessin edetessä. Keskeisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, osallistuva observointi, kenttämuistiinpanot ja kirjalliset dokumentit. (Syrjälä ym. 1996, 79 -84.)

Etnografisen tutkimuksen analysointi on kvalitatiivista sisällönanalyysiä. Analyysi perustuu useimmiten haastattelurunkoon, mutta se on myös tutkijan ajattelua ja pohdintaa. Lopullisessa analyysissä aineisto on jaettu ainakin karkeasti eri luokkiin tai teemoiteltu. Yleensä haastattelurunko tai kyselylomake jo antaa luokittelun analyysiä varten. Teemat tai luokat voidaan osakategorioida ymmärtämisen helpottamiseksi. Tutkija vertailee saamiaan kategorioita, etsitään asiayhteyksiä ja mahdollisia ristiriitaisuuksia. Tehdyt luokitukset voidaan ikään kuin kyseenalaistaa ja ristiinvalidoida. Poikkeukset ovat etnografisessa aineistossa myös merkittäviä, ne voivat muodostaa jopa oman analyysiluokan. Käytössä olevan taustateorian avulla rikastutetaan aineistoa ja tehdään lopullinen tulkinta ja analyysi. (Syrjälä ym. 1996, 89 -90.)

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa etnografinen tutkimusmenetelmä, koska se soveltuu hyvin myös työelämän ilmiöiden tutkimiseen. Symbolinen interaktionismi tutkii käyttäytymistä, rooleja, yhteisön kulttuureja. Ihmis- ja tietokäsitys nojaa siihen, että ihminen on sosiaalinen olento, jolla on oma ajattelu ja totuutensa. Tutkimus ei pyri ennustettavuuteen, vaan inhimillisyyden ymmärtämiseen ja tilanteen tulkintaan. Tutkimusmenetelmä soveltuu myös hyvin, koska tutkija on ollut osallisena itse ryhmäkehityskeskustelussa ja tehnyt siitä osallistujille haastattelun kyselyn muodossa. Analyysi ja johtopäätökset ovat aineiston perusteella luokiteltavissa.

2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen alaisensa välinen luottamuksellinen ja säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu, joka käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja johon valmistaudutaan. Kehityskeskustelussa tehdään menneen kauden arviointi sekä määrittellään tulevan kauden tavoitteet ja työntekijän vahvuudet ja kehittymisentarpeet. Kehityskeskustelun tarkoituksena on työsuorituksen paraneminen, ja siihen liittyy olennaisesti henkilökohtainen kehittyminen. Kun keskustelu täyttää edellä mainitut asiat, voidaan puhua kehityskeskustelusta. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan kiistatta erinomainen johtamisen työkalu. Onnistuessaan kehityskeskustelu edistää erinomaisen työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön ja työhyvinvoinnin kasvua. Lisäksi kehityskeskustelu tuottaa arvoa siitä näkökulmasta, että onnistuessaan se synnyttää toiminnan kehittämisideoita ja edistää työhön liittyvien innovaatioiden syntymistä. (Aarnikoivu 2011, 11.)

Kehityskeskustelu on mitä enimmässä määrin työkalu myös alaiselle. Se tarjoaa henkilöstön jäsenelle mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä teemoista. Lisäksi kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden sekä työntekijälle että työnantajalle vuoropuheluun organisaation tavoitteista, työhön panostamisesta, rooleista, työkentästä sekä johtamistavasta. Kehityskeskustelu on myös paikka antaa ja saada palautetta omasta työstään. (Aarnikoivu 2011, 75.)

Pekka Järvisen (2001, 75) mukaan kehityskeskustelu on yksi esimiehen tärkein toiminnan arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen menetelmä. Niissä organisaatioissa, joissa kehityskeskustelut on onnistuttu juurruttamaan osaksi yrityksen toimintatapoja, sekä esimiehet että henkilöstö kokevat keskustelut lähes aina hyvin tarpeellisiksi. (Järvinen 2001, 75.)

Esimies-alaiskeskustelut ovat tulleet osaksi suomalaisten organisaatioiden arkea ja toimintaprosesseja. Niitä voidaan nimittää tuloskeskusteluksi, tavoitekeskusteluksi, kehittymis- tai kehityskeskusteluksi, arviointikeskusteluksi tai niiden yhdistelmiksi. Tärkeää on se, että yksikö ymmärtää mitä tuloksia siltä odotetaan ja miten he suoriutuvat tehtävistään. Työpaikan keskustelut ovat henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön yhteisiin asioihin. (Piili 2006, 127.)

Kehityskeskustelu on yksittäisen alaisen tai ryhmän välillä käytävä keskustelu, joka on tavoitteellinen, ennalta sovittu, suunniteltu ja siihen on valmistauduttu etukäteen. Keskustelu sisältää työn tavoitteet, suorituksen arvioinnin sekä osaamisen kehittämisen. Kehityskeskustelu on tyypillisesti säännöllisesti toistuva ja asemaltaan luottamuksellinen sekä tasavertainen. Kehityskeskustelun rakenne ja sisältö on pääpiirteittäin määritelty. Ohjeistuksia, muistilistoja ja lomakkeita käytetään tavallisesti runkona ja keskustelun tukena. Keskustelun on kuitenkin hyvä olla luonteva ja sujuva eikä noudattaa liian tiukasti ohjeistusta. Työntekijälle on tärkeää, että häntä kuunnellaan, hänen sanomisiinsa reagoidaan ja tilanne on kaikkiaan oikeudenmukainen. Aikaa olisi hyvä varata pari tuntia. Keskustelun lopuksi on hyvä vetää yhteen kaikki oleelliset kohdat. (Piili 2006, 128.)

Kehityskeskustelun sisällön vaiheet noudattelevat pääosin samaa muotoa. Keskusteluun valmistautuessa on hyvä palata edelliseen keskusteluun ja sen dokumenttiin, mitä on sovittu edellisellä kerralla ja onko silloin asetettuihin tavoitteisiin päästy. Tulevan keskustelun tavoitteet tulee tämentää ja miettiä asioita sekä kysymyksiä, joita on tarpeen käsitellä. Asioita voi kirjata etukäteen mahdolliseen lomakkeeseen tai dokumenttiin, mikäli organisaatio käyttää sellaista. Keskustelulle on hyvä varata rauhallinen, puolueeton tila. Keskustelun käynnistyessä kannattaa asialista tarkistaa yhdessä, todeta käytettävissä oleva aika, tavoitteet, ja menettelytavat. On tärkeää, että luodaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kehityskeskustelussa käydään läpi menneen kauden arviointi ja asetetaan tulevan kauden tavoitteet sekä toimintasuunnitelma. Aiemmat tehtävät ja tavoitteet kerrataan ja niihin liittyvät työsuoritukset käsitellään rakentavasti. Tulokset ja onnistumiset arvioidaan ja niistä voi antaa palautetta. Tulevan kauden suunnittelussa käydään läpi organisaation strategiat ja tavoitteet sekä henkilökohtaiset tavoitteet. Tavoitteiden asettelussa varmistetaan vastuiden tasapaino sekä tarpeelliset resurssit. On hyvä käsitellä myös työn haasteellisuus ja henkilön motivoituminen tehtävään. Kehityskeskustelu on paikka osaamisen arvioinnille ja kehittämissuunnitelman tekemiselle. Organisaation sekä henkilön kannalta on hyvä pohtia, onko kaikki yksilön osaaminen hyödynnetty ja mitä uutta osaamista tulisi hankkia. Osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun liittyvät myös voimavarojen ja hyvinvoinnin punnitseminen suhteessa työtehtäviin ja kehittämissuunnitelmaan. Viimeisenä asiana käsitellään työolosuhteiden, työyhteisön ja esimies-suhteen toimivuus. Tarkistetaan ovatko työolosuhteet asianmukaiset, onko työnjako sopiva ja yhteistyömahdollisuudet olemassa. Työyhteisön ihmissuhteet, ilmapiiri ja arvostus sekä yhteistyö esimiehen kanssa on hyvä arvioida. Keskustelun lopuksi vedetään yhteen, mitä on kirjattu ja päätetty. Jatkotoimenpiteistä ja seurannasta sovitaan yhdessä. (Piili 2006, 129.)

Kehityskeskustelu on hyvä dokumentoida organisaatiossa sovitulla tavalla, esimerkiksi muistioilla tai lomakkeella. Muistio tai lomake voidaan allekirjoittaa yhteisymmärryksen ja osallistumisen vahvistamiseksi. Yksikkökohtaiset yhteenvedot tulee käsitellä siten, että henkilökohtaiset ja luottamukselliset asiat eivät tule esille. Sovitun toteutumista seurataan esimerkiksi puolivuositain esimiehen ja/tai oman ryhmän kanssa. Kehityskeskustelut yleensä lisäävät henkilöstön motivaatiota ja työhyvinvointia. Työsuoritukset paranevat ja henkilökohtaisen opastamisen tarve vähenee. (Piili 2006, 130.)

Kansanen (2004, 149) viittaa kehityskeskustelun jälkiseurannan merkityksellisyyteen. Kehityskeskustelun vetäjän on huolehdittava siitä, että henkilökohtainen kehittämissuunnitelma käsitellään edelleen yhtiön tai osaston erikseen laadittujen ohjeiden mukaisesti. Esimies on velvollinen viemään tärkeät, esille nousseet asiat organisaatiossa eteenpäin. Kehitystoimenpiteet on ohjelmoitava viivytyksettä käytäntöön. Vuoden aikana tulee järjestää seurantalaveroja. Palautetta on tärkeää antaa myös pitkin vuotta heti, kun siihen on aihetta. Seuraavaa seurantalaveria tai kehityskeskustelua ei pidä jäädä odottamaan. Jatkuva muutosta ja oppimista

tapahtuu, kun palautetta tulee riittävän usein pienissä erissä. Näin esimies ja henkilöstö oppivat tuntemaan toisiaan ja syntyy luottamus. Tämä edesauttaa vuosittaisten kehityskeskustelujen onnistumista.

2.1 Ryhmäkehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat tulleet osaksi organisaatioiden johtamista. Palautteen saaminen ja antaminen on perinteisesti ollut henkilöstön tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden lähteitä. Palautetta harvoin koetaan saatavan riittävästi ja sen laatu on usein koettu ongelmaksi. Tulostavoitteiden ja kehityskeskustelujen alku on ollut johtamisessa, jossa alainen ja esimies sopivat yhdessä tulostavoitteista. Useissa organisaatioissa on kuitenkin huomattu, että yksilölliset kehityskeskustelut eivät vie eteenpäin organisaation tulostavoitteita ja yhteiseen suuntaan pyrkimistä. Organisaation menestyminen edellyttää yhteistoiminnan onnistumista ja henkilöstön kykyä hankkia uutta tietoa ja hyödyntää sitä työssään. Mielekkäissä työtehtävissä menestyminen ja mahdollisuus kehittyä työssään sekä tunne työn hallinnasta auttavat henkilöstöä ponnistelemaan innokkaammin organisaation tavoitteiden puolesta. Näin käyttöön on otettu tiimi- ja ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut. Organisaation ydinosaamista on sellainen osaaminen, jota kilpailijan on vaikea kopioida ja jonka varassa yritys voi kehittyä ja kehittää uusia tuotteita. Ydinosaamiset muodostuvat ja kehittyvät yhteisöjen oppimisen tuloksena, joka muodostuu useiden yksilöiden osaamisesta. Ydinosaamisessa on siis kyse yhteisöllisestä osaamisesta. Ydinosaaminen on oleellista organisaatiolle sen strategioiden ja vision toteutuksessa. Ydinosaamisista voidaan muodostaa yrityksen osaamiskartta, joka voi toimia esimerkiksi pohjana tiimikehityskeskustelussa. (Kärkkäinen 2005, 117.)

Ryhmäkehityskeskustelun tulisi tapahtua säännöllisesti, noin kaksi kertaa vuodessa. Kerrallaan kesto voi olla 2-3 tuntia. Ryhmäkehityskeskustelussa pyritään luottamukselliseen ja dokumentoituun lopputulokseen. Dokumentti toimii sopimuksena tulevaisuudessa. Ryhmäkehityskeskustelut antavat työyhteisön esimiehelle ja ryhmän jäsenille yhteisen, säännönmukaisen foorumin puhua työhön liittyvistä asioista, sopia tiimin tavoitteista ja tarkastella tiimin saavutuksia. Tärkeä tavoite on parantaa tiedon kulkua ja kerätä ideoita yhteiseen käyttöön ja siten edistää organisaatioon sitoutumista. (Kärkkäinen 2005, 118.)

Ryhmäkehityskeskustelu on yhteistoiminnallinen toimintatapa ja väline tiimin osaamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Ryhmäkehityskeskustelu on myös yhteisöllisen toiminnan johtamiseen hyvä väline. Ryhmäkehityskeskustelussa tiimin esimies kokoaa tiimin yhteiseen palaveriin, jossa tarkastellaan ja luodaan yhteisymmärrys perustehtävästä. Lisäksi käsitellään menneen kauden arviointi, tiimin toimivuuden ja yhteistyön kehittäminen sekä tulevan kauden tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Runko keskustelulle johdetaan yrityksen strategiasta, visiosta ja toimintastrategiasta. Ryhmäkeskustelussa voidaan varmistaa että kehittämistoimet

tukevat toisiaan ja auttavat organisaatiota sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Kärkkäinen 2005, 118.)

Ryhmäkehityskeskustelun runko noudattelee pääpiirteittäin samaa sisältöä kun yksilökeskustelut. Kuluneen kauden kokemukset ja tulokset arvioidaan ryhmässä. Molemminpuoliseen rakentavaan palautteeseen on mahdollisuus kauden arvioinnin yhteydessä. Tulokset on hyvä analysoida kehittämisen näkökulmasta. Tiimin tulee määritellä oma ydinosaamisensa ja mitä osaamisen kehittämistä se vaatii. Seuraavan kauden tulostavoitteet ja resurssit sovitaan yhdessä. Lopuksi laaditaan kehityssuunnitelmat. (Kärkkäinen 2005, 119.)

Ryhmän kehityskeskustelu tuo lisäarvoa organisaation toimintaan vahvistamalla osaltaan yksilötason keskusteluita ja vaikuttavuutta sekä luomalla ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Ryhmän kehityskeskustelu voidaan järjestää vuosittain joko yksilötason kierroksen jälkeen tai ennen sitä. Vaikka ryhmän kehityskeskustelu on tarpeellinen ja toimiva, se ei korvaa esimiehen ja alaisen välistä yksilökeskustelua. Ryhmäkehityskeskustelua on mahdollista hyödyntää esimerkiksi muutosta tukevana toimenpiteenä tai tilanteessa, jossa ryhmän kiinteyttä halutaan kasvattaa. Toiminnan muuttuminen ja kehittyminen työyhteisössä edellyttää sitä, että yksilötasolla sitoudutaan toimimaan muutoksen ja asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. (Aarnikoivu 2011, 120 -121.)

2.2 Ryhmädynamiikka

Työryhmä muodostuu ihmisistä, joilla on erilaiset osaamisen alueet, yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet, tahto ja motiivit. Emme toimi ryhmässä pelkästään yhteiset tavoitteet mielesämme, vaan tavoittelemme ryhmässä itsellemme sopivaa asemaa ja etuja. Ryhmän avulla meillä on mahdollisuus saavuttaa itsellemme merkityksellisiä asioita, esimerkiksi arvostusta. Meillä on tarve liittyä toisiin ihmisiin, kuulua erilaisiin ryhmiin ja yhteisöihin. Samaan aikaan meillä on tarve säilyttää ja ylläpitää oma yksilöllisyytemme, itsenäisyytemme ja erillisyytemme. (Surakka & Laine 2011, 58.)

Työelämän ryhmissä haasteita syntyy siitä, että ihmisten liittymisen ja erillisyyden tarpeet vaihtelevat. Toiset meistä hakeutuvat yhteistyöhön muiden kanssa, ja toiset haluavat sulkeutua työskentelemään yksin omaan huoneeseensa. Ryhmässä toteutuu yhtä aikaa perustehtävä ja oheistehtävä, eli asiataavoite ja tunnetavoite. Ryhmän perustehtävä on se tarkoitus, miksi ryhmä on olemassa. Siihen liittyvät myös ryhmän tavoitteet ja toimintatavat. Ryhmän oheistehtävään kuuluvat ryhmän jäsenten sosiaalsiin suhteisiin, valtaan ja asemaan liittyvät tavoitteet. Työryhmissä tulisi luonnollisesti keskittyä ryhmän perustehtävään. Ryhmässä olemme aina viestintätilanteessa, jossa haluamme omalla tavallamme viestiä itsestämme tai mielipiteestämme. Olemme riippuvaisia toinen toisistamme siinä, miten ainutlaatuisiksi ja arvok-

kaaksi koemme itsemme ryhmässä. Tämän vuoksi olemme valmiita noudattamaan tiettyjä vuorovaikutukseen liittyviä pelisääntöjä, joiden avulla ryhmän jäsenet tulevat kohdelluksi tasapuolisesti. (Surakka & Laine 2011, 59.)

Ryhmään muodostuu omanlaisensa toimintatapa, mikä tuottaa yksilölle painetta käyttäytyä tietyllä tavalla. Ryhmän säännöt, sopimukset, normit ja johtajuus ovat vastavoimana jokaisen yksilöllisille tavoitteille. Myös työryhmän perustehtävä, tarkoitus ja tavoitteet sekä ryhmän koko, valta ja vastuut sekä käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat yksilöiden toimintaan ryhmässä. Ryhmässä yksilön suoritus voi heikentyä suhteessa siihen, mihin hän pystyisi. Olemme taipuvaisia säästelemään voimiamme, kun koemme, että panoksemme ei ole ratkaiseva. Jos työmme ryhmässä jää näkymättömäksi ja työpanoksemme vaikuttaa merkityksettömältä, turhaudumme ja työmotivaatiomme laskee. Se, että ryhmän jokaisen jäsenen panos suhteessa kokonaisuuteen tehdään näkyväksi, saa ihmisen ponnistelemaan enemmän kuin jos oma osuus jää näkymättömäksi. Käytännössä työnjaon on oltava kaikille selvä. Jokaisella on hyvä olla tiedossa konkreettisesti, mitä häneltä ryhmässä odotetaan, ja että hänen toimintansa tuloksellisuutta arvioidaan ryhmässä avoimesti. (Surakka & Laine 2011, 60 -61.)

Ryhmän työskentelyssä voidaan nähdä etuja ja haittoja. Etuja listattaessa nousevat usein seuraavat asiat esille:

- Tiedonkulku paranee ja ryhmän kokonaistieto kasvaa
- Päätöksentekoon saadaan useita näkökulmia
- Ryhmän jäsenet korjaavat toistensa virheellisiä näkemyksiä
- Osallistuminen auttaa ymmärtämään asioita ja sitoutumaan päätöksiin
- Valmius ottaa riskejä kasvaa
- Jäsenet oppivat toisiltaan
- Ihmisten potentiaali tulee esiin, kun halutaan näyttää mitä osataan

(Surakka & Laine 2011, 61.)

Ryhmätyöskentelyn uhkia voivat olla esimerkiksi:

- Joillakin jäsenillä on hallitseva asema ja päätökset voivat sen vuoksi olla huonompia kuin ryhmässä olisi mahdollista tehdä
 - Yksilöt pelkäävät arvostelua ryhmässä
 - Sosiaalinen paine voi latistaa päätöksiä ja luovuutta
 - Jäsenillä on tavoitteita, jotka ovat ryhmän tehtävän näkökulmasta toissijaisia
 - Ryhmässä ihmisen panostus tehtävään voi olla heikompi kuin yksin työskennellessä
 - Erimielisyydet voivat aiheuttaa kaunaa jäsenten välille
 - Liian tiivis ryhmä aiheuttaa luovuutta ja kriittisyyttä kahlitsevaa ryhmäajattelua
- (Surakka & Laine 2011, 61.)

Yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyy ryhmädynamiikka, ryhmän sisäiset voimat, jotka voidaan kokea hyvin voimakkaasti ryhmän toimintaa ohjaavina. Ryhmädynamiikka viittaa siihen, että ryhmä toimii tavalla, jota ei voi suoraan päätellä jäsenten toiminnasta. Ryhmälle syntyy oma tapa kommunikoida sekä yhteisiä näkemyksiä erilaisista asioista, kuten ryhmästä itsestään, muista työryhmistä tai vaikka asiakkaista. Hyvin toimivassa ryhmässä tieto kulkee sujuvasti kaikkien välillä. Esimiehen toiminta vaikuttaa oleellisesti siihen, millainen kommunikaatorakenne ryhmään muodostuu. Ihanne on tasavertainen rakenne, jossa jokainen viestii jokaiselle ja kaikilla on tasavertainen mahdollisuus osallistua. Malli luo edellytyksiä tyytyväisyyteen ja vaatii ryhmäläisten aktiivista osallistumista. (Surakka & Laine 2011, 62.)

Esimiehet tarvitsevat ryhmäänsä erilaisia pelaajia. Tarvittavan osaamisen lisäksi on tärkeää, että työryhmään syntyy erilaisia rooleja, jotka edistävät ryhmän työskentelyä. Roolit voivat olla vakiintuneita kaavoja yksilön käyttäytymisessä, mutta usein ne kuitenkin vaihtelevat tilanteen mukaan. Ryhmän roolirakenne voi muuttua, jos sen kokoonpanossa tapahtuu muutoksia. Pyrimme ottamaan ryhmässä itsellemme ominaisia rooleja, mutta muilla ryhmän jäsenten odotuksilla on lopulta suuri vaikutus siihen, mihin roolin asetumme. Työryhmään syntyvät roolit voivat suuntautua tehtävän suorittamiseen, ryhmän ylläpitämiseen ja ryhmän toiminnan häiritsemiseen. Aloitteentekijä, viimeistelijä, rohkaisija, tarkkailija tai hyökkääjä ovat esimerkkejä ryhmässä esiintyvistä rooleista. Jotkut roolit ovat ryhmän kannalta tärkeämpiä kuin toiset, ja niihin sisältyy valtaa enemmän kuin toisiin. Näin ryhmän jäsenten välille voi syntyä valtasuhteita. Esimiehen on hyvä olla tietoinen millaisia rooleja ryhmässä on ja miten valta jakautuu jäsenten kesken. Rooleja on myöhemmin vaikea muuttaa. Roolin muuttaminen vaatii ikään kuin muiden hyväksynnän eli muiden pitää antaa toiselle mahdollisuus muuttaa rooliin. Rooleihin kohdistetaan erilaisia tunteita. (Surakka & Laine 2011, 70 -71.)

Esimiehen on kyettävä ymmärtämään ryhmäkäyttäytymistä voidakseen johtaa sitä tarkoituksenmukaisella tavalla. Voi olla, että kahdenkeskisessä keskustelussa työntekijä on samaa mieltä, mutta toimii käytännössä mielipiteensä vastaisesti. Tämä voi johtua ryhmäpaineesta. Ryhmä kehittyy toimivaksi erilaisten vaiheiden kautta. Ryhmällä on oltava selkeä tarkoitus ja tehtävä. Ryhmä jäsenten vuorovaikutus tulee olla toimivaa ja jokaisen tulee kokea ryhmä riittävän turvallisenä, jotta yhteisistä pelisäännöistä sopiminen on mahdollista. Kehittyneimmillään ryhmä on silloin, kun sen jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta, sitoutuvat tehtävään ja kykenevät käsittelemään asioita, jotka voivat aiheuttaa ristiriitoja jäsenten välille. Ihanteellisessa tapauksessa ryhmän kommunikaatorakenne on tasavertainen ja demokraattinen. Parhaimmillaan jäsenten erilaiset roolit täydentävät toisiaan ja edistävät ryhmän toimintaa. Pyrimme ottamaan ryhmässä tietynlaisen roolin, mutta samalla ryhmä pyrkii asettamaan meidät tiettyyn rooliin. Tuomme ryhmään omat henkilökohtaiset tarpeemme, odotuksemme ja pelkomme. Kun ryhmän toiminta ei vastaa odotuksiamme tai ryhmä tuntuu turvattomalta,

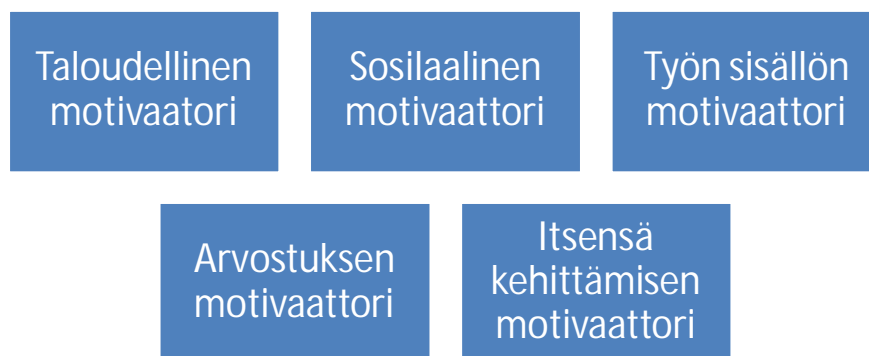
sitoutumisemme siihen laskee. Kirkastamalla ryhmän tarkoitusta ja tehtävää sekä käsittelemällä kunkin tarpeita ryhmää kohtaan on mahdollista yhdenmukaistaa jäsenten odotuksia ja parantaa ryhmän toimivuutta. (Surakka & Laine 2011, 73 -74.)

3 Työmotivaatio

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta "movere", joka tarkoittaa liikumista. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkoihin ja rangaistuksiin. Motiivit ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä. Motivaatiosta riippuu, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Työmotivaation lähteitä on monenlaisia. Tutkimuksissa on esitetty, että ihmistä motivoivat ennen kaikkea taloudelliset tekijät. Rangaistuksen välttäminen voi olla motivaation lähde työssä. Työn motivaatio voi olla viihtyminen. Kun erilaisia motivaatiotekijöitä tarkastellaan kokonaisuutena, tulee esille yksi yhteinen tekijä. Se on työntekijän pyrkimys kokea itsensä hyväksi ihmiseksi, arvokkaaksi ja pystyväksi. Motivaatioon liittyy pyrkimys yleisesti hyvään elämään ja onnellisuuteen. Terve ihminen etsii elämästään hyviä, kauniita asioita, jotka tuovat mielihyvää. Voidaan ajatella, että motivaatio on ihmisen elämänliekki, jopa jännitystila, joka ajaa häntä elämässä ja työssään eteenpäin. Motivaatio ei siis ole vain tehokkuuteen liittyvä asia, vaan elämänlaatuun liittyvä asia. Tästä näkökulmasta voidaan ajatella motivaatiota ihmisen voimavarana. Organisaation, johtajien ja esimiesten tehtävänä on ylläpitää työntekijöiden motivaation kipinä. Motivaatio ei siis ole työkalu, jolla pyritään lisäämään organisaation tehokkuutta, vaan ennemminkin ihmisen hyvinvointiin liittyvä hänen ominaisuutensa. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 67 -68.)

Motivoinnin tavoitteena on ihmisen hyvinvointi, jonka seurauksena yrityksen tuottavuus kasvaa ja kehittyy. On suuri ero, nähdäänkö motivointi yrityksen vai työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta. Ihminen ei motivoitu aidosti, jos hänet nähdään vain välineenä. Eli häntä yritetään motivoida, jotta yrityksellä menisi paremmin. Sen sijaan ihminen motivoituu, kun hänet nähdään itseisarvona. Kun yritys ja esimies pyrkivät edistämään hänen hyvinvointiaan, voidaan puhua aidosta ja kestävästä motivoinnista sekä motivoitumisesta. Motivoinnin tulisi olla osa jokapäiväistä työtä. Motivaatioseminaarien vaikutus on hyvin lyhytaikainen. Tavoitteena tulisi olla organisaatiokulttuuri, joka kykenee innostamaan ja motivoimaan ihmisiä ympäri vuoden. (Tiensuu ym. 2004, 68.)



Kuvio 1: Työmotivaation tekijät (Moisalo 2010, 123.)

Jokaisessa organisaatiossa on käytössä kaikki kuviossa 1 esitetyt motivaation osa-alueet. Useimmat esimiehet voivat itsenäisesti käyttää näitä kaikkia osa-alueita. Jos ei ole suoranais-ta valtaa päättää kaikista näistä asioista, on ainakin esittämisoikeus päätöksiä tekeville. Moti-voinnissa on haastavaa sen yksilöllisyys ja muuttuvuus. Se vaatii esimieheltä jatkuvaa herk-kyyttä lukea odotuksia ja tilanteita. Toiset työntekijät syttyvät uuteen intoon, kun saavat jonkin konkreettisen projektin hoidettavakseen. Toinen innostuu urakkapalkasta. Toinen ko-kee positiiviseksi työskentelyn tiettyjen työkavereiden kanssa. Joku on otettu johtaja-nimikkeestä ja autopaikasta pääoven edessä. Poikkeuksellista ei ole sekään, että henkilö ei ole miettinyt, mikä hänelle on tärkeää työssä. (Moisalo 2010, 124.)

Motivoinnissa on tärkeää erottaa ne tekijät, jotka luovat mahdollisuuden motivoitua. Jos näi-tä tekijöitä ei ole olemassa, ei synny motivaatiotakaan. Arjen johtaminen on päivittäin tapah-tuvaa ohjausta ja neuvontaa työn suorittamisessa ja henkilötilanteiden ratkaisuja. Organisaatiokulttuurin ja rakenteen kehittäminen turvaavat sen, että edistymistä tapahtuu ja luodaan paremmat aineelliset ja motivaatiotekijät yritykseen. (Moisalo 2010, 126.)

Tohtori Susanne Tietze kirjoittaa artikkelissaan esimerkin siitä, miten jokaisen yksilölliset tar-peet ja henkilökohtaisen elämän vaatimukset voivat helposti vaikuttaa työmotivaatioon. Jos esimerkiksi pienten lasten äidille on työpaikalla luvattu helpompia työtehtäviä ja joustavam-pia työjärjestelyjä lasten hoidon ja työn yhteensovittamisen helpottamiseksi ja tämä ei syystä tai toisesta toteudu, voi hän olla valmis vaikka lähtemään pois yrityksestä. Tämä ei tarkoita motivaatioteorioiden mukaan hänen korkeimpien tarpeidensa tyydyttämistä, vaan sitä että hän voisi yhdistää työn ja lastensa kasvattamisen. Kun lapset kasvavat isommiksi, hänen tar-peensa voivat jälleen muuttua. Silloin hän voi olla valmis taas ottamaan haasteellisimpia teh-täviä ja hänen prioriteettinsa työn suhteen saa uuden ulottuvuuden. (Tietze 2013.)

Erilaiset kannusteet ja palkkiot voivat olla työmotivaatiotekijöitä. Kannusteet yllyttävät ihmisiä toimimaan ja palkkiot tyydyttävät tarpeita. Motivaatiotutkimuksissa kannusteiden palkkiovaikutuksia voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset palkkiot voivat olla esimerkiksi palkkaa, tunnustuksia, ulkopuolinen tuki tai osallistumismahdollisuus johonkin projektiin. Ulkoiset palkkiot ovat organisaation välittämiä ja tyydyttävät alimman tason tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tai ravinnon tarpeita. Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia eli ne esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, kuten monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, haasteellisuuteen tai itsenäisyyteen. Sisäiset palkkiot ovat yksilön itsensä välittämiä eli ne ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa kuten työtyytyväisyys tai työn ilo. Sisäiset palkkiot tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita, kuten pätemisen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Ihmiset voivat tehdä työtään joko työn itsensä vuoksi tai siksi, että se on heille väline mieluisien palkkioiden saavuttamiseksi. Jos yksilö kokee työn iloa ja työ palkitsee häntä, on hänellä sisäinen motivaatiotekijä. Jos taas hän tekee työtään saadakseen rahaa, turvallisuutta, valtaa ja arvostusta, on työmotivaatiotekijä ulkoinen. Sisäiset ja ulkoiset tekijät eivät ole riippumattomia toisistaan vaan usein liittyvät toisiinsa. Yleisesti on oletettu, että ulkoiset palkkiot lisäävät sisäistä motivaatiota. Tutkimuksista löytyy kuitenkin päinvastaista tietoa eli ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että jos palkkakannustimen käyttöä lisätään, työn kannustearvo pienenee. Sen sijaan jos esimies suosii omatoimisuutta ja luo edellytykset pätemisen tunnetta vahvistavalle palautteelle, sisäinen motivaatio lisääntyy tai säilyy. Ihmiset eroavat sen suhteen missä määrin he haluavat itsenäisyyttä tai ulkopuolista kontrollia. Halu toimia itsenäisesti liittyy itsensä toteuttamiseen, omanarvon tunteeseen ja itsensä kehittämiseen. Ne, jotka haluavat enemmän ulkopuolista kontrollia, korostavat myös enemmän ulkoisia kannusteita, kuten palkkaa, etuisuuksia, työn turvallisuutta ja etenemismahdollisuuksia. Jos työ on sisäisesti motivoivaa, työntekijä ponnistelee innokkaasti suoriutuakseen paremmin kuin häneltä odotetaan. Mikäli sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liity ulkoisia palkkioita, käyttäytymisen esiintymisen todennäköisyys ja voimakkuus kuitenkin heikkenevät ennen pitkää. (Ruohotie & Honka 1999, 46 - 47.)

Kannustetyypit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen tyyppi on taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet. Ne palkitsevat lähinnä ulkoisesti. On kuitenkin mahdollista että esimerkiksi raha palkitsee myös sisäisesti. Jotkut ihmiset iloitsevat rahan ansaitsemisesta ja lisääntymisestä. Etenkin kun palkka liittyy suorittamisen mittaamiseen, se motivoi sisäisesti. Toinen kannuste on vuorovaikutussuhteet. Ne voivat palkita sekä sisäisesti että ulkoisesti. Ihmiset ovat seurahaluisia ja etsivät mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen. Seurallisuus ja hyväksytyksi tuleminen palkitsevat silloin sisäisesti. Toisaalta ihmiset voivat olla ystävällisiä toisille vain hyötyäkseen ja saadakseen mitä haluavat. Tällöin kannusteena ovat ulkoi-

set tekijät. Kolmas kategoria on tehtäväkannusteet. Haasteelliset ja mielenkiintoiset työtehtävät motivoivat ihmisiä työskentelemään lujemmin tavoitteiden saavuttamiseksi. He voivat tehdä ylimääräisiä ponnisteluja saadessaan tehdä arvokasta ja kykyjään vastaavaa työtä. (Ruohotie & Honka 1999, 48.)

Tiimityön kannustimilla tarkoitetaan tehtävät ulkopuolisia piirteitä, jotka tekevät tiimistä toimivan. Niihin kuuluvat tiimihenki, johtaminen, ihmissuhdetaidot, viestintätaidot, työhön liittyvät suorituskannusteet, arvot ja muut yksilölliset ominaisuudet, jotka edistävät tiimin suoriutusta. Tiimin motivaatiotekijät ovat hankalampia määrittellä, koska tiimissä vaikuttavat aina tiimin tavoitteiden lisäksi yksilötason tavoitteet. Ryhmätasolla ei ole aina selvää, ketä tavoite koskee. Tavoitteet voivat olla yksilötasolla ja tiimitasolla erilaisia, mikä vaikeuttaa tiimin motivaatiotekijöiden löytämistä. Tavoitteiden kannustavuutta säätelevät tiimin koko, sosiaalinen paine ja rakenne. Tiimin motivointiin on kolme erilaista keinoa. Ensimmäinen on sääntöjen painottaminen. Tiimin jäsenet toimivat sääntöjen mukaan, koska ne ovat peräisin oikeutetuista auktoriteettilähteistä ja niitä voidaan vahvistaa sanktioilla. Tällöin motivaatiolla on hyvin vähän yhteyttä suoritettavaan tehtävään. Sääntöjen noudattaminen niiden itsensä vuoksi vähentää tiimin jäsenien oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä. Toinen tekijä on ulkoiset palkkiot. Tiimin jäsenyyden perusteella ansaitut palkkiot, kuten eläkkeet, lomautukset ja sairaskorvaukset ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Yksilölliseen suoriutumiseen liittyvät esimerkiksi rahalliset palkkiot, ylennykset ja työstä saadut tunnustukset. Yksi motivaatiotekijä on tiimin johtajalta saatu hyväksyntä. Oman tiimin jäsenten osoittama sosiaalinen hyväksyntä on tärkeä ulkoinen kannustin. Kolmas tiimin kannustin on sisäinen motivaatio. Sitä voidaan vahvistaa yksilön oman roolisuorituksen aiheuttaman tyytyväisyyden tunteen lisäämisellä. Tiimin tavoitteiden sisäistäminen lisää sisäistä motivaatiota. Palkkiona ei siis niinkään toimi raha, vaan oman identiteetin lujittuminen ja minäkäsitykseen liittyvien arvojen ilmaiseminen. (Ruohotie & Honka 1999, 115-116.)

Pirkko Kangas (1995, 31) kuvaa teoksessaan Herzbergin motivaatioteoriaa. Herzbergin tutkimuksissa osoittautui, että tyytymättömyyttä aiheuttavat tavallisesti ulkoiset tekijät, kuten työtilat ja -välineet, työmatka sekä palkka. Niiden korjaaminen vähentää tyytymättömyyttä, mutta ei lisää motivaatiota. Jos työmotivaatiota halutaan lisätä, se onnistuu vaikuttamalla henkilön sisäiseen motivaatioon. Näitä ovat ennen kaikkea työhön liittyvät asiat. Henkilön tulee saada työstänsä asioita, joita odottaa ja arvostaa. Lisäksi työn tulee olla hänelle sopivaa ja mielekästä. Herzbergin teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat sisäisten ja ulkoisten tekijöiden lisäksi työhön ja tavoitteisiin liittyvät tekijät. (Kangas 1995, 31.)

Ihmiset ovat yksilöllisiä. Heidän älylliset voimavaransa, tietonsa, taitonsa, kokemuksensa, arvonsa ja asenteensa ovat erilaisia. Heille ovat eri asiat tärkeitä myös omassa työssään ja heitä motivoivat erilaiset tekijät. Mielekäs työ motivoi, mutta mielenkiintoinen työ voi merki-

tä eri ihmisille eri asioita. Yleensä tärkeiksi asioiksi havaituilla seikoilla on joitakin yhteneväisyyksiä. Tärkeänä pidetään sitä, että jokainen tuntee toiminnan tavoitteet. Jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan sekä mihin pyritään ja miksi. Vaikuttamismahdollisuus omiin tavoitteisiin lisää yksilön sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijän on saatava riittävästi ja riittävän ajoissa tarvittavaa tietoa oman tehtävänsä hoitamiseen tehokkaasti. Se myös vähentää epäonnistuneita päätöksiä ja virheitä sekä lisää onnistumisen kokemuksia. Palaute omasta työstä on merkittävä sitoutumisen mittari. Onnistuminen, kannustus ja rohkaisu motivoi. Työn arvostus tulee hyvin tehdyn työn myötä. Kun työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta, se lisää hänen omaa työmotivaatiotaan. (Kangas 1995, 31-32.)

4 Sitoutuminen

Sitoutuminen on entistä tärkeämpää näinä aikoina kun tarvitaan osaamista ja kyvykkyyttä, mutta työsuhteet eivät tarjoa välttämättä jatkuvuutta ja turvallisuutta. Nuoret työntekijät halutaan sitouttaa organisaatioon, sillä ensimmäisten vuosien investoinnit ovat suurissa suhteissa tuottavuuteen. Työnantaja haluaisi myös kokeneiden ammattilaisten sitoutuvan ja jatkavan nykyisessä työssään, sillä heihin on puolestaan investoitu jo kymmeniä vuosia. Mihin sitten sitoudutaan? Sitoutua voi työn tekemiseen, palkkaan, omaan ammatilliseen kasvuun, uraan tai elämäntehtävään. Työssä sitoutua voi myös työryhmään, osastoon, yksikköön, esimieheen tai koko organisaatioon. Kun sitoudutaan työhön palkan vuoksi, työtä tehdään siellä missä saadaan paras toimeentulo. Sitoutuminen omaan ammattiin ja ammatilliseen kasvuun pitää sisällään työntekijän halun olla pätevä ja osaava omassa työssään. Uraan sitoutuminen taas nostaa uran työntekijälle kaikkein tärkeimmäksi. Urasitoutunut henkilö on aktiivinen vaihtamaan työtehtävää tai organisaatiota edistääkseen omaan uraansa. Sitoutuminen koko organisaatioon tarkoittaa sitä, että yksilö hyväksyy organisaation arvot, on halukas panostamaan organisaation eteen ja haluaa säilyttää organisaation jäsenyyden. Kun sitoudutaan suppeampaan ryhmään tai yksikköön, on kyseessä yksilön voimakas tarve olla osa yhteisöä. (Kiviranta 2010, 41.)

Miten sitoudutaan? Sitoutuminen voidaan jaotella kolmenlaiseen muotoon. Puhutaan tunneperäisestä, jatkuvuuteen perustuvasta ja normatiivisesta sitoutumisesta. Tunneperäinen sitoutuminen pohjautuu yhteenkuuluvuuteen ja organisaation arvoihin samaistumiseen. Yksilö on valmis panostamaan organisaation eteen, tekemään työtä yhteisten tavoitteiden vuoksi ja pysymään organisaation jäsenenä. Jatkuvuus sitoutumisen perustana tarkoittaa, että työntekijä saa panostuksestaan jatkuvasti vastinetta, jota hän arvostaa. Vastine voi olla esimerkiksi rahallinen palkkio, jolloin työntekijä katsoo, että organisaatiossa pysyminen on kannattavampaa kuin siitä irrottautuminen. Normatiivisuus sitoutumisessa tarkoittaa velvoitetta tai vas-

tuuntunutta. Yksilöllä on arvolatautunut suhtautuminen yritykseen eli hän haluaa olla mukana organisaation toiminnassa. Hänellä on syynsä siihen tai sitten hän kokee työn niin merkittäväksi ja tärkeäksi että haluaa olla mukana sitä tekemässä. Sitoutumisen hyödyntämistä tehostavat mm seuraavat keinot: työn eri merkitysten ymmärtäminen, työuran johtaminen, työyhteisön ja työryhmien kehittäminen, esimiesten oikeudenmukainen ja kannustava johtaminen sekä oikean johtamistyylin käyttö. (Kiviranta 2010, 42 -43.)

Sitoutuminen on osa työhyvinvointia. Sitoutumisen teoreettiseen määritelmään sisältyy oletus työntekijän halusta pysyä osana organisaatiota sekä ponnistella yhteisesti sovittujen tavoitteiden ja arvojen eteen. Sitoutunut henkilö mieltää omat ja organisaation tavoitteet yhteneväisiksi ja pyrkii hoitamaan työnsä hyvin ja haluaa jatkaa työssään. (Pyöriä 2012, 42.)

5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät. Suurin vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on yksilöllä itsellään. Moisalo (2010, 88) kuvaa viisi eri ulottuvuutta, joiden kautta työhyvinvointi voidaan määritellä:

- Terveys: Psykkinen ja fyysinen
- Työympäristö: Lämpötila, valaistus, kaasut, pöly, työaika, työn kuormittavuus
- Osaaminen: ammatillinen osaaminen, uuden oppimiskyky, sosiaalinen osaaminen
- Organisaation liiketaloudellinen tilanne: jatkuvuus ja turvallisuus
- Sosiaaliset suhteet työssä: esimies, työtoverit, asiakkaat, verkosto

Terveyttä voidaan mitata mm. poissaoloilla ja yleensä työkyvyllä. Vaikutusmahdollisuuksia on laajalti, esimerkiksi tehtäväsiirrot tai kuntoutus. Työterveyshuollolla on tietty vastuu ja rooli terveyden edistämisessä. Työnantajan ja esimiesten onkin hyvä tehdä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa terveysongelmien ehkäisemiseksi. (Moisalo 2010, 89.)

Sosiaalisissa suhteissa esimiehen rooli on tärkeä. Jos työntekijän suhde omaan lähimpään esimieheen on hyvä, on kokonaishyvinvointi positiivisen puolella, vaikka muut asiat eivät työpäikällä niin hyvin olisikaan. Esimiehen tulee kontaktoida työntekijöitä säännöllisesti ja avoimesti. Myös muut sosiaaliset suhteet ja niiden tila vaikuttavat hyvinvoinnin kokemukseen. Työntekijöiden tulee tuntea olonsa turvalliseksi omassa ryhmässään. Jos työpaikalla jokainen työtehtävä hipoo oman osaamisen rajoja, hyvinvointi kärsii tästä. Uudet laitteet, järjestelmät, tuotantoprosessit, kielitaitovaatimukset ja raportointitavat vaativat jatkuvaa uudistumista ja kehittymistä sekä yksilönä että ryhmänä. Esimiehen tulee tehdä osaamiskartoitusta henkilöstöstään jatkuvasti. Oman osaamisen laajentamiseen ja kehittämiseen on hyvä tarjota uusia tapoja ja menetelmiä sekä mahdollisuuksia. (Moisalo 2010, 90.)

Työolosuhteisiin liittyy toimialasta riippuen kovin erilaisia haasteita. Yrityksissä on apuna työturvallisuusorganisaatio talon sisällä sekä ulkoisissa palvelun tarjoajissa, jotka ohjeistavat ja auttavat työolosuhteiden ylläpidossa sekä mahdollisesti kuntoon saattamisessa. Nykyisin työolosuhteiden kriittisiä kohteita ovat työn kuormittavuus ja kiireen tuntu. Yrityksen liiketoimintatilanne vaikuttaa työhyvinvointiin. Mitä vakaampi taloudellinen tilanne yrityksessä on, sitä varmemmin se luo kuvaa jatkuvuudesta ja turvallisuudesta henkilöstölle. Epävarmuus yrityksen menestyksestä nakertaa uskoa tulevaisuuteen ja vaikuttaa hyvin nopeasti kielteisesti työhyvinvoinnin kehitykseen. (Moisalo 2010, 93- 94.)

Ihmisen kasvu ja kehittyminen ovat saaneet yhä suuremman jalansijan työelämässä. Tärkeää on se, kuinka työntekijä pystyy käyttämään vahvuuksiaan eli itselleen ominta osaamista työssään. Kun siihen annetaan mahdollisuus, tyytyväisyys ja hyvinvointi lisääntyvät. Oman osaamisen hyödyntäminen liittyy laajemminkin hyvinvointikeskusteluun. Esimerkiksi voimavarojen eli jaksamisen ja osaamisen suhde työn vaatimuksiin on keskeinen hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Osaamisen oikealla tasolla ja vahvuuksien käyttöön kannustamisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä kokee pärjäävänsä työssään. Jos työntekijä saa jatkuvia onnistumisen kokemuksia työssään, hänen tyytyväisyytensä kasvaa ja sen lisäksi hänen halunsa vastata haasteisiin ja kehittyä lisääntyvät. (Kiviranta 2010, 45.)

6 Osaamisen johtaminen

Parhaissa johtajuuteen keskittyvissä yrityksissä johtajat käyttävät jopa 30 prosenttia ajastaan osaamisen varmistamiseen. Tämä tarkoittaa seuraajakandidaattien etsintää, aktiivista osallistumista koulutus- ja kehittämisohjelmien suunnitteluun ja toteutukseen, verkostoitumista sekä keskustelua osaamisesta hallituksen ja ylimmän johdon kanssa. Ulrich, Smallwood ja Sweetman (2010, 81.) ovat teoksessaan kiteyttäneet osaamisen johtamisen ja kehittämisen kuuteen erilaiseen päätökseen, jonka avulla osaaminen saadaan tehokkaaseen käyttöön.

Tutkimukset osoittavat että työntekijät haluaisivat lähes aina parantaa viestintää organisaatiossa. He haluavat tietää, miksi ovat siinä missä ovat, mitä heiltä odotetaan ja kuinka he pärjäävät näiden odotusten täyttämässä. Työnantajan on kyettävä suoraan, avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Viestinnässä on huomioitava viestin sisältö, taustatiedot eli miksi näin viestitään, kuka on yleisö, viestintätapa ja ajoitus. Pelkkä tietojen jakaminen ei riitä. Vastaanottajaan tehoaa se, mikä vetoaa hänen älyynsä ja tunteisiinsa ja mikä saa hänet toimimaan. Viestijän tulee jakaa myös tunteitaan. Viestinnän mestarit saavat viestinsä tuntuun henkilökohtaisilta jakamalla omia kokemuksiaan, joihin muut voivat samaistua. Viestiä on toistettava johdonmukaisesti, jopa kymmeniä kertoja, kunnes se on mennyt perille. (Ulrich ym. 2010, 82.)

Osaamisen johtamisella tulee luoda yhteinen suunta, jolla yksilö yhdistetään organisaatioon. Samalla kun organisaatioon kuuluvien ihmisten on tehtävä töitä yhteisen tavoitteen eteen, heidän tulee voida ilmaista itseään yksilönä. Yksinkertainen keino kytkeä ihmiset organisaation strategiaan on pyytää heitä esittelemään omat tavoitteensa seuraavien kahden tai kolmen kuukauden ajalle. Kaikki tiimin jäsenet julkistavat luettelonsa ja kommentoivat toistensa tavoitteita. Vertaispalautteesta keskustellaan ja sen perusteella tehdään tarvittavia hienosäätöjä. Näin yksittäiset henkilöt ymmärtävät paremmin, kuinka he voivat vaikuttaa henkilökohtaisesti strategiaan ja myös koko tiimiin. Tämä vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja käsitystä yhteisestä suunnasta. Muille vastuussa oleminen auttaa saavuttamaan omat tavoitteet. (Ulrich ym. 2010, 84.)

Osaamisen johtamisella tavoitellaan oikean henkilön sijoittumista organisaatiossa oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Tämä vaatii systemaattista vaatimusten ja osaamisten yhteensovittamista. Työ määritellään siihen liittyvien tulostavoitteiden pohjalta. Työntekijän osaamisen rakentamisessa on kiinnitettävä huomiota työntekijän omiin vahvuuksiin sekä siihen kuinka tätä osaamista voidaan käyttää tai kehittää muiden hyväksi. Johtajan tehtävänä on varmistaa se, että ihmiset tunnistavat osaamisensa, kehittävät sitä ja sovittavat sen omaan rooliinsa. Johtajan tulee sovittaa yhteen työntekijän vahvuudet oikeaan työhön tai rooliin. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijä on tehtävässä, joka vastaa hänen nykyistä osaamistaan ja antaa hänelle mahdollisuuden kehittyä ja laajentaa osaamistaan. (Ulrich ym. 2010, 89 -90.)

Osaamisen johtajan tulee tunnistaa ja karsia tarpeettomat vaatimukset itse työtehtävistä ja työntekijöiden arjesta. Esimerkiksi turhat kokoukset ja monimutkaiset toimintatapamallit voivat tarpeettomasti viedä työntekijöiden resurssia muualle kuin itse työhön. Jos halutaan työntekijöiden sitoutuvan, tekevän yhteistyötä, olevan innovatiivisia, energisiä ja tehokkaita, heille tulee tarjota vaatimuksia vastaavat resurssit. Resursseja ovat esimerkiksi riittävä ja monipuolinen teknologia yhteydenpitoon ja tuottavuuden kasvuun, koulutus auttaa työntekijöitä oppimaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja, emotionaalinen ja sosiaalinen tuki tiimissä, työaikaan ja lomapäiviin liittyvät joustavat työaikajärjestelyt, riittävän vapaa-ajan varmistaminen sekä mahdolliset työnantajan tarjoamat kuntoilu- tai muut hyvinvointimahdollisuudet. (Ulrich ym. 2010, 92.)

Positiivisen ilmapiirin luominen työympäristöön on tärkeää ihmisten sitoutumisen ja viihtyvyyden kannalta. Positiivisen ilmapiirin tunnusmerkkeinä on usein pidetty luovuutta, uteliaisuutta ja ennakkoluulottomuutta. Henkilöillä tulee olla mahdollisuus oppia, kasvaa ja kehittyä. Johtajien on osoitettava rohkeutta tehtyjen päätösten ja toimenpiteiden suhteen. Liiketoiminnassa on säilytettävä inhimillisuus. Työntekijöitä tulee kohdella kunnioittavasti ja ystävällisesti sekä oikeudenmukaisesti liiketoiminnan tulosten valossa. Kohtuus on usein arvostettujen piirteiden listalla. Tietynlainen nöyryys ja vaatimattomuus sekä reiluus sallivat virheiden te-

kemisen ja sellaisessa organisaatiossa työntekijät kukoistavat, tuntevat iloa ja tyytyväisyyttä. Kun työntekijät kokevat työympäristönsä myönteisenä, he todennäköisesti pysyvät yrityksessä, ovat tuottavia ja auttavat omalta osaltaan houkuttelemaan tulevaisuuden osaajia. (Ulrich ym. 2010, 95.)

Lisäksi osaamisen johtamisessa on tärkeää ylläpitää työn hauskuutta. Työntekijöitä tulee auttaa virkistäytymään ja saamaan voimia. Virkistymisen lähteenä voi olla voimia antava visio, työn aloittaminen tai tavoitteen kirkastuminen, mutta yksinkertainen hauskanpito virkistää. Esimerkiksi huumori, juhlien tai tapahtumien järjestäminen, kilpailut. Palkkiot ja tunnustukset, symbolit, liikuntaharrastukset tai työpaikan tarjoamat palvelut voivat olla hauskuuden ylläpitäjiä ja virkistymisen lähteitä työntekijöille. (Ulrich ym. 2010, 97.)

Ruohotie ja Honka (1999,101) kuvaavat teoksessaan toimivan tiimin periaatteita osana osaamisen kehittämistä ja johtamista. Tiimin menestys eroaa yksilön tehokkuudesta. Tiimin suoriutuspotentiaali perustuu yksilötason tekijöihin: jäsenen tietoihin, taitoihin, persoonallisuuden piirteisiin ja statukseen ryhmässä. Ryhmän koolla, rakenteella, normeilla ja koheesiolla eli kiinteydellä on suuri merkitys. Tiimin menestymiseen ja tehokkuuteen vaikuttavat myös ympäristötason tekijät, kuten tehtävien luonne, ympäristön aiheuttama stressi ja palkitsemismenettelyt. Tiimin suorituskyky ohjaavat dynaamiset prosessit, joiden runkona toimivat tiimin kehittämät koordinaatio- ja kommunikaatiomallit. Motivaatio kuuluu niihin ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat tiimin luonteeseen ja työn rakenteeseen. Suoriutuminen toimii usein palautteena. Tiimit arvioivat itse toimintaansa ja vaikuttavat arvioinneillaan tiimin prosesseihin.

Tiimin tehokkuuteen vaikuttavat tiimin rakenne, koostumus ja koko, tehtävän vaikeusaste, työskentely-ympäristö, mahdollisten arvioijien läsnäolo ja annetun palautteen luonne. Tiimin suoriutukseen vaikuttaa johtajan ja muun tiimin välinen suhde. Sisäiset arvoasemarakenteet tuottavat erilaisia kanssakäymisen vaatimuksia jäsenten kesken, mikä puolestaan vaikuttaa koko tiimin suoriutumiseen. Tiimeissä, joissa on huonosti keskenään toimeen tulevia jäseniä, syntyy hankaluuksia ylläpitää tehokasta viestintää ja vuorovaikutusta jäsenten välillä. Tiimin rakenne on suhteessa tiimin suoriutukseen. Kyvyiltään heterogeeniset, epäyhtenäiset tiimit suoriutuvat yleensä paremmin kuin yhtenäiset, samanlaisella osaamisprofiililla koostuvat. Tiimin jäsenten yksilölliset kyvyt voivat kumuloitua ja lisätä tiimin yhteistä suoritustasoa. Toisaalta tiimin jäsenten osaaminen ja kyvyt voivat yhdistyä siten, että tiimin suorituskyky laskee. (Ruohotie & Honka 1999, 107.)

Koheesio heijastaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja yhteishenkeä. Koheesioltaan vahvan tiimin jäsenet ovat aktiivisesti mukana tiimin toiminnoissa ja osoittavat korkeaa koordinoitukykyä. Se on suhteessa tiimin suoriutumiseen. Tiimin koheesio voi vaikuttaa kielteisesti motivaatioon

ja suoriutumiseen deindividuaation kautta. Deindividuaatio tarkoittaa tilaa, jossa yksilön persoonallisen identiteetin ja vastuullisuuden tunne pienenevät. Näin deindividuaatio voi vaikuttaa motivaatioon ja suoriutumiseen. Mikäli tiimin koko on liian suuri, toimintaa leimaavat viestintä-, vuorovaikutus- ja koordinoitavuusvaikeudet. Toisaalta tiimin suuri koko tuo osaltaan monipuolista osaamista ja tehokkuutta tiimiin. Tiimi toimii parhaiten kun tehtävät on jaettu vaikeusasteen ja osaamisen mukaan sen eri jäsenille. Kun tehtävät asettavat riittävästi haastetta tekijälle, mutta samalla eivät ole liian vaikeita, tiimi suoriutuu parhaisiin tuloksiin. (Ruohotie & Honka 1999, 108-109.)

Tukea antava yrityskulttuuri ylläpitää hyvin suoriutuvia tiimejä. Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat tiimin tehokkuuteen ja käyttäytymiseen. Tiimin havainnot omasta arvostaan, statuksesta ja roolistaan yritykselle ovat tärkeitä kannustimia toimintaan. Mahdolliset arvioijat tai niiden puuttuminen vaikuttavat tiimin suoriutumiseen. Arviointi voi aiheuttaa virittyneisyyttä ja johtaa parempaan tulokseen. Toisaalta se voi huonontaa tulosta mutkikkaita tehtävissä. Arviointi on kuitenkin usein välttämätöntä suorituksen parantamiseksi ja kehittämiseksi, osaamisen kehittämisen uudelleen suuntaamiseksi sekä palautteen antamiseksi. Palautteen avulla voidaan osoittaa yksilön suoriutuminen suhteessa tiimin muihin jäseniin ja koko ryhmän suoritukseen. Palaute tulee olla oikea-aikaista ja kohdistua selkeästi tiettyihin tehtäväalueisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 110.)

7 Kyselyn tulokset

Kyselylomakkeessa kysymykset olivat jaoteltu kolmeen eri teemaan. Ensimmäinen teema koski työmotivaatiota, työhön sitoutumista ja tiimin yhteishenkeä. Kyselyllä haluttiin tietää miten ryhmäkehityskeskustelu vaikutti edellisiin yksilö- ja ryhmätasolla sekä näkykö vaikutus jotenkin tiimin arjessa motivaation, sitoutumisen ja yhteishengen näkökulmasta.

Toinen teema liittyi oman osaamisen kehittämiseen. Kyselyllä haluttiin kartoittaa kehittikö ryhmäkehityskeskustelu yksilön osaamista hänen omalla vastualueellaan. Lomakkeessa kysyttiin mikä oli jokaisen henkilökohtainen osuus keskustelussa.

Kolmas teema käsitteli organisaation tavoitteiden saavuttamista ja keskustelun kehittämiskohteita. Kyselyllä tiedusteltiin edesauttoiko ryhmäkehityskeskustelu henkilöstöä organisaation tavoitteiden ymmärtämisessä ja saavuttamisessa. Kyselyllä haluttiin tietää, kokivatko osallistujat, että uudet tavoitteet oli yhteisesti asetettu tulevalle kaudelle ja olisiko heidän

mielestään tarpeen asettaa välitavoitteita, joiden toteutumista seurattaisiin. Lopuksi kysyttiin, miten kukin kehittäisi ryhmäkehityskeskustelua seuraavaan kertaan. Millaisia aihepiirejä toivotaan, millaiset työskentelytavat olisivat ihanteelliset ryhmälle, miten saataisiin keskustelun tehokkuutta lisättyä ja onko ryhmän tavoitteen asettelussa kehitettävää.

Ryhmäkehityskeskustelun pohjana käytettiin organisaation omaa sähköistä lomakepohjaa. Lomakkeessa oli kysymyksiä menneen kauden arvioinnista, tulevan kauden tavoitteen asettelusta sekä ryhmän osaamisen kehittamisestä. Lomake on sisällöltään tyyppillinen kehityskeskustelun runko. Kysymysten avulla palataan edellisen kauden tavoitteisiin ja tuloksiin, joita voidaan arvioida tiimin kesken. Tulevan kauden tavoitteet asetetaan yhdessä. Teema sisältää myös ryhmän oman vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan arvioinnin tuloksien saavuttamisen kannalta. Lomakkeella arvioidaan mitä uutta osaamista ryhmä tarvitsee. Keskusteluun otetaan myös ryhmän voimavarat ja kuormittavat tekijät sekä yhteistyö oman esimiehen kanssa.

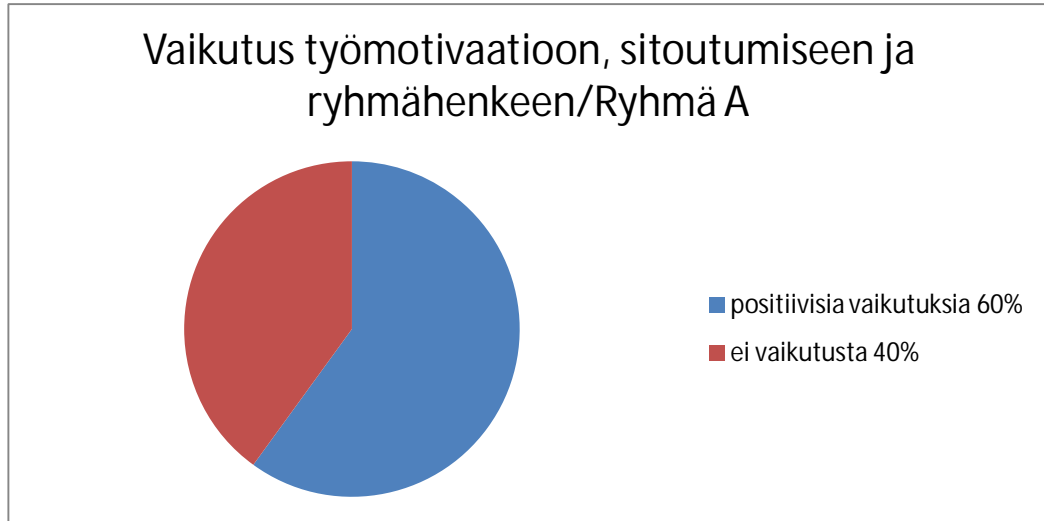
7.1 Ryhmä A, Teema 1 Sitoutuminen, motivaatio, yhteishenki

Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus tiimin toimintaan arjessa oli yhden vastaajan mielestä rauhoittava, kahden vastaajan mielestä vaikutusta ei ollut, yksi vastaaja koki että asioista voisi ja olisi hyvä keskustella ilman virallista kehityskeskusteluakin ja yksi vastaaja näki hyvänä sen, että asioista on yhdessä puhuttu ja sovittu hyvässä hengessä. Tässä tapauksessa kyselyn ja keskustelun välinen aika oli niin lyhyt, että arjessa tapahtuvia vaikutuksia on varmasti mahdoton vielä analysoida. Keskustelun vaikutukset tulevat esille mahdollisesti pidemmällä aikavälillä.

Omaan työmotivaatioon ja sitoutumiseen kaksi vastaajaa kertoi, että tunne oli hyvä keskustelun jälkeen ja yhtenäisyys tiimissä kasvoi. Yhden vastaajan mielestä oli hyvä, että asioista oli keskusteltu ja tulevaisuus sekä kommunikaatio vaikuttivat selkeämmältä ja toimivammalta. Kaksi vastaajaa ei kokenut vaikutusta työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Yksi vastaaja kertoi kiinnittävänsä huomiota vastaisuudessa enemmän yhteisesti sovittuihin asioihin.

Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus yhteishenkeen, tiimin vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin oli kahden vastaajan mielestä hyvä. Keskustelu lähensi tiimiä, paransi yhteishenkeä ja toisen ymmärtämistä. Yhdelle vastaajalle nämä jäivät hieman epäselviksi vielä. Yksi vastaaja

oli sitä mieltä, että keskityttiin liiaksi hyviin asioihin ja oikeat, kitkaa aiheuttavat asiat jäivät huomiotta. Yksi oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Kuviossa 2 on nähtävissä prosentuaalisesti vastausten jakautuminen ryhmässä A.



Kuvio 2: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmähenkeen/Ryhmä A.

7.2 Ryhmä A, Teema 2 Osaamisen kehittäminen

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelu ei kehittänyt osaamista omalla vastuualueella. Yhden vastaajan mielestä keskustelu kuitenkin lisäsi tietoutta. Yksi ei osannut vastata kehittikö keskustelu osaamista omalla vastuualueella.

Kaikki vastaajat olivat myös mielestään osallistuneet keskusteluun kohtalaisen aktiivisesti ja olivat saaneet kertoa oman mielipiteensä. Yksi vastaaja koki tilanteen osittain vaivaannuttavana.

7.3 Ryhmä A, Teema 3 Organisaation tavoitteiden saavuttaminen

Yhden vastaajan mielestä ryhmäkehityskeskustelu edesauttoi organisaation tavoitteiden ymmärtämisessä ja ehkä myös saavuttamisessa ja uudet tavoitteet sovittiin. Yksi vastaaja oli päinvastaista mieltä, eli että vaikutusta ei ollut edellisiin. Kolme vastaajaa oli jättänyt vastaamatta. Yksi vastaaja arveli, että ryhmäkehityskeskustelulla ei ollut vaikutusta organisaatiotasolla.

Yksi vastaaja piti välitavoitteita mahdollisesti tarpeellisena edellyttäen että sovittaisiin aikataulu ja seuranta. Yhden vastaajan mielestä jo puolen vuoden kuluttua tulisi olla ensimmäinen välietappi tavoitteiden seurantaan. Yksi vastaaja pohti, millä keinolla tavoitteiden saavuttamista voitaisiin seurata ja ehdotti aikataulun laadintaa siihen, miten tästä mennään eteenpäin. Kolme vastaajaa ei ollut vastannut kysymykseen.

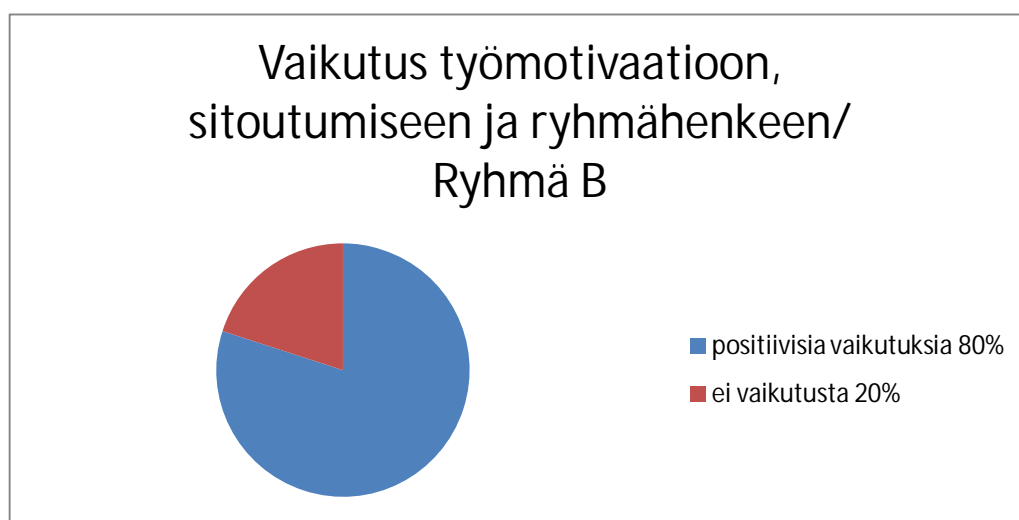
Keskustelun aihepiiriä pidettiin kahden vastaajan mielestä hyvänä. Arjen asiat ovat tärkeitä. Myös opetuksen sisältöön liittyvää aihepiiriä toivottiin. Kehittämisehdotuksina tulivat esille jonkinlaiset etukäteiskeskustelut. Yksi vastaaja toivoi, että lomakkeeseen vastaaminen aikataulutettaisiin ja kaikkien mielipiteet olisivat etukäteen tiedossa. Yksi vastaaja ehdotti, että pidettäisiin ensin ilman esimiestä epävirallinen keskustelu, jossa pyritään ratkomaan ongelmia. Pienempiä ryhmiä keskusteluihin sekä lisää avoimuutta ja reilua osallistujien kesken toivottiin. Organisaatiosoa pidettiin liian kaukaisena, keskustelussa tulisi keskittyä tiimin arjen asioihin. Avointa keskustelua pidettiin hyvänä. Kaikille kiertävää, pakollista puheenvuoroa myös esitettiin tuleviin ryhmäkehityskeskusteluihin.

7.4 Ryhmä B, Teema 1 Sitoutuminen, motivaatio, yhteishenki

Ensimmäisen teeman kysymykseen, miten ryhmäkehityskeskustelu vaikutti tiimin työskentelyyn arjessa, kolme vastanneista koki, että vaikutusta ei ole havaittavissa. Kaksi heistä koki, että tiimi on toiminut jo ennestään melko hyvin ja yksi koki, että seuraavassa tiimissä oli jonkin verran parannusta havaittavissa kuitenkin. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että oman toiminnan parantamiseen keskustelu vaikutti positiivisesti ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, että asioiden etukäteen pohtiminen oli lopulta hyväksi ja ryhmäkehityskeskustelu oli positiivinen kokemus, vaikka aiheuttikin etukäteen epäilyjä. Ohjeistus lomakkeeseen oli tullut ehkä liian myöhään ja siihen olisi pitänyt perehdyttää paremmin, jotta olisi osattu vastata paremmin. Vastaaja oli huomannut, että vastaamisen aloittaminen viivästyi kun kukaan ei uskaltanut aloittaa. Kyselyn ja ryhmäkehityskeskustelun välinen aika oli niin lyhyt, että varsinaiset muutokset arjessa eivät ehkä näkyneet vielä vastaajille tarpeeksi selvästi. Ryhmäkehityskeskustelun vaikutukset tulevat todennäköisesti näkymään vasta pidemmällä aikavälillä tiimien toiminnan arjessa.

Neljä vastaajista koki, että ryhmäkehityskeskustelu vaikutti positiivisesti sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja keskustelut auttoivat ymmärtämään laajemmin yhteistyön merkitystä. Yksi mainitsi, että oli positiivisesti yllättynyt ryhmäkehityskeskustelusta. Yksi koki että keskustelulla ei ollut vaikutusta.

Ryhmäkehityskeskustelun vaikutukset yhteishenkeen, tiimin vahvuuksiin ja kehittämisen kohteisiin koettiin samansuuntaisina. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa onko vaikutusta ollut. Neljä vastaajista koki vaikutuksen positiiviseksi. Sitoutumisen paranemista ja yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitämisen paranemista yhteisen keskustelun kautta koki yksi vastaajista. Vastaaja arveli, että kaikki ovat valmiita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi vastaajista koki, että keskityttiin liikaa niihin asioihin, jotka ovat hyvin. Kehittämiskohteet jäivät hieman taka-alalle. Kuviossa 3 on nähtävissä prosentuaalisesti vastausten jakautuminen ryhmässä B.



Kuvio 3: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmähenkeen/Ryhmä B.

Ryhmäkehityskeskustelun vaikutukset yhteishenkeen, tiimin vahvuuksiin ja kehittämisen kohteisiin koettiin samansuuntaisina. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa, onko vaikutusta ollut. Neljä vastaajista koki vaikutuksen positiiviseksi. Sitoutumisen paranemista ja yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitämisen paranemista yhteisen keskustelun kautta koki yksi vastaajista. Vastaaja arveli, että kaikki ovat valmiita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi vastaajista koki, että keskityttiin liikaa niihin asioihin, jotka ovat hyvin. Kehittämiskohteet jäivät hieman taka-alalle.

7.5 Ryhmä B, Teema 2 Osaamisen kehittäminen

Ensimmäiseen kysymykseen, kehittikö ryhmäkehityskeskustelu osaamista omalla vastuualueella, koki kolme vastaajista että keskustelu ei suoranaisesti kehittänyt omaa osaamista. Kolme vastaajista oli kuitenkin saanut uusia positiivisia ajatuksia ja ideoita keskustelun myötä, joita voisi hyödyntää jatkossa. Yksi vastaajista koki, että oppi muista henkilöistä lisää keskustelun

avulla ja tämä auttaa jatkossa yhteistyötä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että omat vastuualueet ovat jo ennestään selkeät, mutta sai ajattelun aihetta positiivisella tavalla. Yksi vastaaja sai mielestään hyvä muistutuksen tärkeistä asioista ja siitä, mitä tulee jatkossa huomioida. Yksi vastaaja koki, että osaaminen tulee muualta kuin tästä keskustelusta.

Oman henkilökohtaisen osuuden osalta ryhmäkehityskeskustelussa neljä vastaajista koki osallistuneensa keskusteluun tarvittavalta osalta. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

7.6 Ryhmä B, Teema 3 Organisaation tavoitteiden saavuttaminen

Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelu auttoi organisaation tavoitteiden ymmärtämisessä ja saavuttamisessa. Kaikki neljä vastaajaa olivat yhtä mieltä myös siitä, että uudet tavoitteet sovittiin keskustelussa. Yksi vastaajista ei osannut sanoa edellisiin. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että välitavoitteita ja keinoja olisi hyvä olla tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseen. Yksi oli sitä mieltä että seurantaa ei tarvita ja yksi vastaajista koki, että ongelma-alueet jäivät liikaa taustalle. Yksi vastaajista ehdotti jotakin selkeämpää, rajattua aihetta ryhmäkehityskeskustelulle seuraavaksi kerraksi.

Kehittämissuhteena seuraaviin ryhmäkehityskeskusteluihin nousi selkeä, ennalta sovittu aihepiiri, jota toivoi neljä vastaajista. Nyt koettiin, että keskustelu lähti liikaa rönkyilemään. Yksi vastaaja ehdotti samaa aihepiiriä kuin nyt, eli arjen tärkeitä asioita. Kaksi vastaajaa toivoi mahdollisuutta henkilökohtaiseen keskusteluun. Työskentelytavoiksi ehdotettiin jotakin muuta ensi kerraksi, esimerkiksi aiheen työstämistä ensin pareittain. Työskentelytavat tulisi olla myös kaikilla selvillä, mistä asioista keskustellaan, miten ne kirjataan ylös ja miten sovitut asioita seurataan. Seuraava ryhmäkehityskeskustelun ajankohta olisi hyvä olla tiedossa. Ryhmässä ei haluta leimautua hankalaksi persoonaksi, joten se hieman vaikutti vastaamiseen. Jokaisen puheenvuoroa kuitenkin pidettiin tärkeänä, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin. Esimiehen roolia pidettiin tärkeänä, jotta keskustelu on tehokasta ja kaikki tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Keskustelun loppuksi pidettyä yhteenvetoa sovitusta asioista pidettiin hyvänä. Ryhmäkehityskeskusteluja toivottiin säännölliseksi toimintatavaksi.

7.7 Kahden ryhmän vertailu ja tulosten analysointi

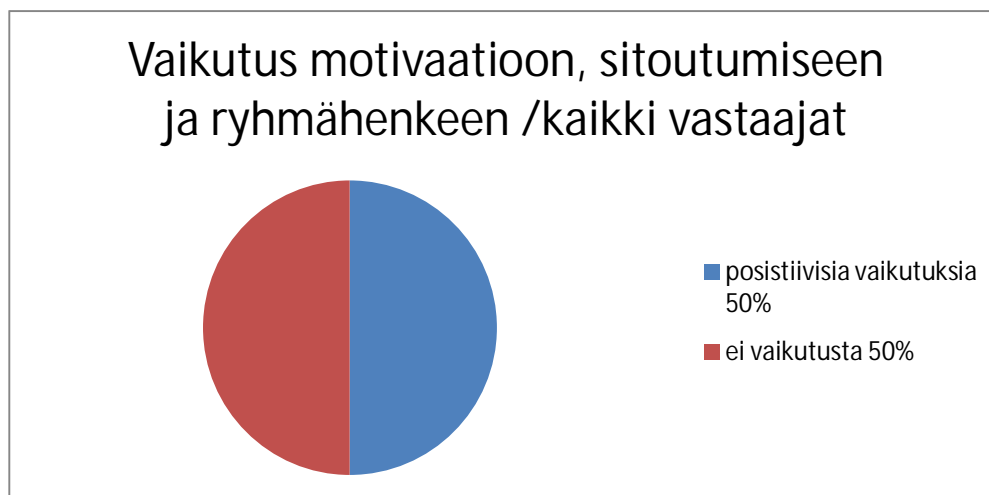
Ryhmäkehityskeskustelun vaikutuksia tiimien arjen toiminnassa oli vastaajilla todennäköisesti hieman vaikea arvioida, koska keskustelujen ja kyselyn välinen aika oli niin lyhyt. Arjen toimintojen tarkkailu ja paraneminen vaatisi pidemmän aikavälin. Tiimit kokoontuvat pääsääntöisesti kerran viikossa, mutta aiheista riippuen tiimien toiminnassa vaikutus voi olla silti vaikea havaita nopealla aikataululla. Puolet kaikista vastaajista ei nähnyt ryhmäkehityskeskuste-

lulla olevan vaikutusta tiimien arjen toimintaan. Muiden mielestä ryhmäkehityskeskustelulla oli jollakin tapaa positiivinen vaikutus ryhmän toimintaan. Asioista yhdessä sopiminen ja keskustelu toivat jonkin verran parannusta tiimin toimintaan ja kehitti jäseniä toiminnassaan. Ryhmässä B oli etukäteen epäilyjä ryhmäkehityskeskustelun toimivuudesta, mutta lopulta se oli osoittautunut hyväksi kokemukseksi. Ryhmässä B myös koettiin useamman vastaajan osalta, että oma tiimi toimi jo ennestään melko hyvin. Molemmissa ryhmissä arvioitiin vaikutukset arjen toimintaan melko samalla tavoin. Noin puolet molempien ryhmien vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutusta ei ollut, toinen puoli ryhmän vastaajista oli nähnyt positiivisia vaikutuksia.

Ryhmässä B arvioitiin ryhmäkehityskeskustelun vaikutukset omaan työmotivaatioon ja sitoutumiseen positiiviseksi. Lähes kaikki eli neljä vastaajaa koki näin. Yhden mielestä keskustelulla ei ollut vaikutusta. Myös ryhmässä A puolet koki, että keskustelulla oli ryhmää tiivistäviä, yhtenäistäviä ja kehittäviä vaikutuksia. Kaksi vastaajaa ei kokenut vaikutuksia.

Ryhmäkehityskeskustelun vaikutukset tiimin yhteishenkeen, vahvuuksiin ja kehittämisenkohteisiin koettiin molemmissa ryhmissä positiivisiksi. Ryhmässä B lähes kaikki (neljä vastaajaa) oli sitä mieltä. Kummassakin ryhmässä noin puolet vastaajista oli selkeästi positiivisen tuloksen kannalla, ryhmän toiminta tiivistyi ja yhteiset pelisäännöt selkeytyivät. Ryhmien samankaltaisuutta osoittaa se, että kummassakin ryhmässä oli yksi vastaaja, jonka mielestä keskityttiin liiaksi hyviin asioihin ja varsinaiset kehittämiskohteet jäivät taka-alalle.

Yhteenvetona teemasta 1 voi todeta, että noin puolet kaikista osallistujista oli sitä mieltä, että vaikutus sitoutumiseen, motivaatioon ja yhteishenkeen oli vähäinen tai sitä ei ollut lainkaan. Toinen puoli vastaajista taas koki että ryhmäkehityskeskustelulla oli positiivisia vaikutuksia ryhmän tiiviyteen, yhteisiin pelisääntöihin ja toisten ymmärtämiseen. Kuviossa 4 on nähtävissä prosentuaalisesti vastausten jakautuminen kaikkien vastaajien osalta.



Kuvio 4: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmähenkeen/Kaikki vastaajat.

Kaikista vastaajista 80 % koki, että ryhmäkehityskeskustelu ei vaikuttanut oman osaamisen kehittymiseen omalla vastualueella. 30 % vastaajista kertoi kuitenkin saaneensa uusia ideoita tai ajatuksia jatkoa ajatellen. Kaikki näin vastanneet olivat ryhmästä B. Ryhmän A vastaajista 10 % oli saanut lisää tietoa. Lähes kaikki vastaajat, eli 90 % oli osallistunut mielestään aktiivisesti ryhmäkehityskeskusteluun.

Oman osaamisen kehittymistä ei ehkä osattu yhdistää ryhmäkehityskeskustelun aiheisiin. Ne, jotka ovat saaneet uusia ideoita ja ajatuksia omaan työhön liittyen, ovat kuitenkin todennäköisesti välillisesti saaneet omaa osaamista hyödyttävää tietoa. Ryhmäkehityskeskustelussa käsiteltävät aiheet olivat koko ryhmän toimintaan liittyviä, mutta osallistujat eivät ole osanneet katsoa tilannetta yksilön kannalta. Ryhmän toiminta muodostuu yksilön toiminnasta ja työtehtävistä, joten jos kehitetään ryhmän toimintaa, kehittyy myös yksilön osaaminen ja toiminta. Tämä olisi vaatinut todennäköisesti pureutumista keskustelussa johonkin tiettyyn aihepiiriin ja sen syventämistä, jotta yksilön merkitys ryhmän toiminnan kannalta olisi tullut selvemmin esille. Myös kyselylomakkeen vastaamiseen olisi ollut hyvä ohjeistaa tarkemmin, mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

Ryhmässä A kolme vastaajaa oli jättänyt vastaamatta kaikkiin organisaation tavoitteiden ymmärtämistä, saavuttamista ja tavoitteiden saavuttamista sekä välitavoitteiden tarpeellisuutta koskeviin kysymyksiin. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä että keskustelu paransi ymmärtämistä, saavuttamista ja uusien tavoitteiden sopimista. Yksi vastaajista oli päinvastaista mieltä, että vaikutusta edellisiin ei ollut. Vain kaksi vastaajista oli tuonut esille välitavoitteiden ja seurannan tarvetta. Tämän pohjalta herää kysymys siitä, jäivätkö nämä asiat ryhmäkehitys-

keskustelussa jollakin tapaa epäselviksi, liikaa taustalle tai muutoin kokonaan käsittelemättä. Osoittaako se, että niin moni jätti vastaamatta, että kysymyslomakkeen kysymystä ei ole ymmärretty tai osattu yhdistää keskustelun aiheisiin? Vastausten määrä ja laatu oli vähäinen, joten kattavia tulkintoja tästä osasta on vaikeaa tehdä ryhmän A osalta.

Ryhmässä B lähes kaikki, eli 80 % vastaajista, olivat sitä mieltä, että keskustelu paransi organisaation tavoitteiden ymmärtämistä, saavuttamista ja uudet tavoitteet sovittiin. Kolme vastaajista eli 60 % toi esille välitavoitteiden ja keinojen tarvetta tavoitteiden saavuttamisen seurantaan. Vain yksi vastaaja ei kokenut välitavoitteiden tarvetta ja yksi vastaaja toi esille sen, että ongelma-alueet jäivät lähes käsittelemättä keskustelussa.

Ryhmässä B on käsitelty keskustelussa tarkemmin organisaation tavoitteita ja niiden saavuttamista tai sitten osallistujat osasivat paremmin tulkita niitä keskustelun aiheista. Myös välitavoitteita toivottiin saavutusten seuraamiseen ja kontrollointiin enemmän kuin ryhmässä A. Tämän tuloksen pohjalta voi tulkita, että ryhmässä B on organisaation tavoitteet jo alun perin paremmin ymmärretty ja sisäistetty verrattuna ryhmään A.

Kehittämissuhteet erosivat hieman ryhmän A ja ryhmän B välillä. Ryhmässä A aihepiirinä olleet arjen asiat koettiin tärkeiksi. Tämä kertoo siitä, että arjen asioihin oli tarve saada tiimin yhteisiä näkemyksiä ja mahdollista selkeyttävää pelisääntöjen sopimista. Toisaalta ryhmästä A nousi useammalta vastaajalta toive jonkinlaisesta etukäteiskeskustelusta ennen varsinaista ryhmäkehityskeskustelua. Tämä viittaa siihen, että valmistautumista ryhmäkehityskeskusteluun olisi pitänyt jollakin tavalla tehostaa tai ohjeistaa enemmän ryhmän A kohdalla. Mistä aiheista osallistujat olisivat toivoneet etukäteiskeskustelua tai valmistautumista? Se ei käynyt vastauksista ilmi, mutta olisi ollut tärkeä tieto tulosten tulkinnan ja kehittämistoimenpiteiden kannalta. Toivetta voi tulkita myös siten, että jäikö ryhmäkehityskeskustelussa käsittelemättä jokin tiimiä koskeva tärkeä asia, koska sitä ei ollut osallistujilla mahdollista valmistella ennen keskustelua? Avoimuuden puuttumista tuotiin esille myös, mikä viittaa siihen, että kaikkea oleellista puhuttavaa asiaa ei ole syystä tai toisesta tuotu keskusteluun mukaan.

Ryhmässä B neljä vastaajaa eli 80 % vastaajista toivoi seuraavaksi kerraksi selkeämpää ja rajatumpaa aihepiiriä. Keskustelu lähti liian laajalti rönsyilemään tässä keskustelutilanteessa. Kaikkien puheenvuoroa pidettiin tärkeänä, jotta kaikki saavat tasapuolisesti äänensä kuuluville. Uuden aihepiirin työskentelytapoja voisi olla erilaisia. Yleisesti ottaen ryhmäkehityskeskustelua pidettiin tärkeänä ja toivottiin säännölliseksi toimintatavaksi.

8 Johtopäätökset

Ryhmässä A on ryhmädynamiikasta tunnistettavia tekijöitä aktivoituneena. Ryhmässä ei nähdä oman työn panostuksen merkitystä ryhmän toiminnan kannalta. Ryhmä A on toiminut pitkään tiettyjen roolien ja asemien varassa. Ryhmän A jäsenille olisi hyvä tuoda yksilönä esille jokaisen työpanoksen merkitys ja tärkeys. Olisi hyvä tuoda esille myös se, että yksilön työtä arvostetaan ja kunnioitetaan niin esimiehen kuin työtovereiden taholta. Tämä parantaisi yksilön motivaatiota sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Kyselylomakkeessa esille tullut avoimuuden puute tulisi ottaa myös esille jollakin tavalla. Esimiehen tulisi ottaa asia käsittelyyn sen vaikeudesta huolimatta. Jokin työhyvinvointiin liittyvä virkistystapahtumakin voisi olla avuksi tämän ryhmän kohdalla luomaan yhtenäisyyttä ja avoimuutta.

Ryhmässä B on ryhmädynamiikka selkeästi eri vaiheessa kuin ryhmässä A. Ryhmä kokee yhtenäisyyttä ja on halukas tekemään töitä yhteisten tavoitteiden eteen. Ryhmäkehityskeskustelun merkitys ymmärrettiin paremmin ryhmän toiminnan kannalta. Ryhmän roolit ovat kehittyneet ilmeisen suotuisasti viime aikoina. Työhyvinvointi on kohtalainen, tosin parannettavaa on. Työmotivaatio on osittain puutteellista, joten toimenpiteitä tarvittaisiin myös motivaation parantamiseksi. Jokaisen kokemusta oman työn tärkeydestä tulisi vahvistaa ryhmässä.

Kaikkien kolmen eri teeman osalta voidaan tehdä joitakin yhteenvetoja. Ensimmäinen teema koskien sitoutumista, työmotivaatiota ja yhteishenkeä oli osittain vaikea analysoida, koska ensimmäinen kysymys oli laadittu liian lyhyelle aikavälille. Positiivista oli kuitenkin se, että toisessa ryhmässä koettiin nykyisen tiimin toiminta melko hyväksi. Tulokset olivat ensimmäisen teeman osalta hyvin samankaltaiset molemmissa ryhmissä. Noin puolet kaikista vastaajista koki, että ryhmäkehityskeskustelulla oli positiivisia vaikutuksia omaan työmotivaatioon, sitoutumiseen ja tiimin yhteishenkeen. Ryhmän jäsenten tulee tietää ryhmän perustehtävät ja tavoitteet sekä toistensa yksilötavoitteet suhteessa ryhmän toimintaan. Niiden analysointi yhdessä esimerkiksi ryhmäkehityskeskustelussa on tehokas keino työmotivaation, sitoutumisen ja yhtenäisyyden parantamiseen. Usein tämän kautta työyhteisö kokee myös työhyvinvointinsa paranevan.

Toisen teeman osalta juuri kukaan osallistujista ei nähnyt oman osaamisensa kehittyvän ryhmäkehityskeskustelun avulla. Toisaalta kun ryhmän toimintaa puretaan keskustelussa, voiko osaamisen kehittymiseltä välttyä? Kaikki osallistajat olivat mielestään olleet aktiivisia keskustelussa. Näin ollen voi todeta että osaaminen varmasti kehittyi ainakin useimmilla osallistujista, he eivät vaan tunnista sitä tai mieltävät osaamisen kehittymisellä merkittävämpää osaamispäätöksen kurtumista (esim. koulutukset, ammatillinen osaaminen, käytännön työtehtävät jne.). Osaamisen johtamisen yksi tärkeä kulmakivi on viestintä. Näiden tulosten pohjalta viestintää tulee parantaa sekä jokapäiväisessä arjessa että seuraavassa ryhmäkehityskeskustelussa. Organisaation tavoitteet tulee tehdä selkeämmiksi ja ymmärrettävimmiksi ja jokaisen yksilön osuus osana strategiaa on tuotava esille. Tarkennukset työtehtäviin tai tiimien rooleihin on tarpeellinen kehittämisenkohde osaamisen kehittämiseksi.

Kolmas teema oli haastavaa analysoida toisen ryhmän (A) vastausten pohjalta, koska niin moni oli jättänyt vastaamatta lomakkeen kysymyksiin organisaation tavoitteiden ymmärtämisen, saavuttamisen, tavoitteiden asettamisen ja välitavoitteiden osalta. Johtopäätöksenä voi todeta, että joko asiat ohitettiin liiaksi keskustelussa tai sitten kysymyslomakkeen kysymyksiä ei ymmärretty. Joka tapauksessa kysymyslomakkeen kysymykset olisivat vaatineet enemmän ohjeistusta ja ne olisi pitänyt käydä läpi tarkemmin yhdessä vastaajien kanssa ennen vastaamista. Toisessa ryhmässä taas kysymyksiin oli vastattu ja ne oli ymmärretty oikein. Vastaukset olivat positiivisia ja sen pohjalta voi tulkita, että ryhmäkehityskeskustelu avartaa organisaation tavoitteita ja edesauttaa niiden saavuttamista, kunhan ne vain käsitellään keskustelussa oikealla tavalla. Ryhmäkehityskeskusteluja on hyvä pitää ainakin vuosittain, jollei puolivuositain välitavoitteiden ja seurannan sekä jatkuvuuden vuoksi. Tämä tuli esille kyselyn tuloksissa.

Kehittämisehdotuksissa tulee hyvin esille ryhmien erilaiset ryhmädynamiikan vaiheet ja roolit. Ryhmässä A tarvitaan tiimin arjen toimintaan tukea, kannustusta sekä selkeitä pelisääntöjä. Ryhmän tärkeimpiä avaimia olisi jokaisen työtehtävien auki purkamisen ja näkyväksi tuominen ryhmän toiminnan kannalta. Ryhmäkehityskeskusteluun on tärkeää ohjata ja valmistautua etukäteen oikeiden asioiden keskusteluun saattamiseksi.

Ryhmän B kehittämisehdotukset liittyivät enemmänkin ryhmäkehityskeskustelun kulkuun ja teemoihin. Selkeää aihepiiriä toivottiin, mikä kertoo siitä, että tiimin arjen toiminnat ovat kohtalaisen kunnossa. Ryhmä koki yhtenäisyyden paranemista ja ryhmäkehityskeskustelun tarkoitus ymmärrettiin ja nähtiin tärkeänä. Ryhmäkehityskeskustelu voisikin tämän ryhmän osalta seuraavalla kerralla painottaa jonkin tietyn teeman ympärille ja sen kautta voisi syventää jokaisen toimijan työtehtävän esilletuomista ryhmän toiminnan kannalta. Sitä kautta ihmisten motivointi voisi onnistua tässä ryhmässä.

Tutkimuksen reliiabilisuus ja validuus on syytä arvioida myös kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla. Reliabilisuus tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validuus taas on tutkimuksen pätevyys eli luotettavuus. Validilla tarkoitetaan tutkimuksen tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimuksen kyselyyn osallistui kaikkiaan kymmenen henkilöä. Vastausprosentti oli hyvä, vain yksi osallistuja jätti vastaamatta kyselyyn. Ryhmäkehityskeskustelu pidettiin henkilöstöryhmälle ensimmäistä kertaa, minkä johdosta keskustelujen tehokkuus jäi ehkä hiukan vajavaksi ja osallistujien valmistautumisessa oli epävarmuutta. Ryhmäkehityskeskustelu herätti mielenkiintoa ja uteliaisuutta, mutta myös epäilyjä etukäteen, mikä osaltaan vaikeutti valmistautumista ja keskustelun tehokkuutta. Ensimmäinen kerta on aina jollakin tapaa harjoittelua ja tutustumista uuteen toimintatapaan ilman selviä malleja ja tuttuja tapoja. Tällöin voi toimintatavan tarkoitus jäädä hämäräksi sekä osallistujille, että lopputuloksen kannalta. Jos ryhmäkehityskeskusteluja olisi pidetty aikaisemminkin, voisi tulosten analyysistä tehdä paremmin johtopäätöksiä keskustelun toimivuudesta kyseisissä tavoitteissa. Koska ryhmäkehityskeskustelu käytiin ensimmäistä kertaa, ryhmän vetäjän oli mahdotonta valmistella etukäteen kovin syvällisesti aihepiirejä, ryhmille sopivaa työskentelytapaa tai keskustelun johdattelua. Seuraavalla kerralla on mahdollista paremmin huomioida nämä asiat, kun on kokemusta edellisestä keskustelusta. Toisaalta kyselyn tuloksissa oli selvästi havaittavissa kummankin ryhmä erilaiset tarpeet keskustelun suhteen.

Ryhmäkehityskeskustelun pohjana oli kaikille yhteinen organisaation lomake, johon talletettiin kaikkien etukäteiskommentit sekä keskustelujen yhteenveto. Tämä yhdenmukaisti keskustelujen kulkua ja sisältöä. Vetäjällä oli käytössään tietty keskustelurunko, jonka mukaan edettiin. Ilman lomaketta keskustelu olisi todennäköisesti helposti rönsyillyt enemmän, se osaltaan helpotti aiheissa pysymistä.

Kyselylomake jättää tulkinnan varaa. Vaikka kysymyksiä saattoi olla samasta teemasta useampia ymmärtämisenkin helpottamiseksi, oli tutkimuksessa havaittavissa että joitakin kysymyksiä ei ollut ymmärretty tai niihin ei osattu vastata. Tämä on laadullisen tutkimuksen tyypillisiä luotettavuuden epäkohtia. Miten vastaanottaja tulkitsee viestin ja kysymyksen? Lisäksi kysymysten ja vastausten analysointiin tulee tutkijan näkemys ja tulkinta vastauksista. Tulkinnan epäselvyys on näin ollen kahdensuuntainen; sekä vastaajan että tutkijan näkemysten vaikuttavat lopputulokseen. Pääasiassa kysymyksiin oli kuitenkin osattu vastata tutkijan tarkoittamalla aiheella, ongelmakohtaksi nousi teema 3, organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Myös oman osaamisen kehittämistä teeman 2 osalta ei monikaan vastaaja nähnyt saavuttavansa keskustelun kautta.

Kysely tehtiin muutaman viikon sisällä ryhmäkehityskeskusteluista. Aikaväli oli riittävän lyhyt siihen, että kaikilla oli keskustelu vielä tarpeeksi hyvin muistissa, jotta vastausten luotettavuus ei kärsi. Toisaalta ensimmäiseen kysymykseen, miten keskustelut vaikuttivat tiimien toimintaan arjessa, vastausaikaväli oli todennäköisesti liian lyhyt.

Kyselyn analysointi tapahtui kyselylomakkeiden pohjalta, joihin oli vastattu nimettömänä. Kyselyyn oli myös mahdollista vastata tekstinkäsittelyohjelmalla ja tulostamalla lomake, jotta käsialan perusteella ei voisi tehdä tulkintoja vastaajan henkilöllisyydestä. Tutkija on esimies-suhteessa vastaajiin, joten se saattoi vaikuttaa vastausten laatuun ja todenmukaisuuteen. Toisaalta vastauksissa oli tuotu esille sekä positiivisia että negatiivisia näkökulmia, mikä viittaa siihen, että vastauksiin ei olisi suuresti vaikuttanut kyselyn teettäjän asema.

Vastaukset on analysoitu ensin kummankin ryhmän osalta erikseen teemoittain, jotta yhden ryhmän sisältä tulvat vastaukset ovat tulkittavissa sellaisenaan. Tämän pohjalta voitiin muodostaa kummastakin ryhmästä oma tulkinta keskustelun onnistumisesta suhteessa tutkimusongelmaan. Sen jälkeen tulokset analysoitiin vielä kokonaisuutena teemoittain ja vertaillen ryhmiä toisiinsa. Näin voitiin tehdä päätelmiä kyselystä ja ryhmäkehityskeskustelusta kokonaisuutena kaikkien vastaajien osalta. Myös ryhmien vertailu toisiinsa avasi ryhmien erilaisuutta ja erilaisia tarpeita.

Henkilöstöryhmä, jolle kysely ja keskustelu toteutettiin on homogeeninen. Kaikki vastaajat olivat samasta työyhteisöstä, lähialojen edustajia, samaa sukupuolta, työhistorialtaan organisaatiossa hyvin samankaltaisia ja ikäjakaumasta puuttuivat kokonaan hyvin nuoret ja iäkkäät vastaajat. Tämä voi vaikuttaa siihen, että vastauksissa oli samankaltaisuutta havaittavissa joidenkin kysymysten kohdalla.

Etnologisen tutkimusmenetelmän mukaan tutkijan tehtävänä ei ole tuottaa ennustettavia lainalaisuuksia, vaan ymmärtää sosiaalisia tekijöitä ja jokaisen ihmisen omaa kokemusta tulkittavasta ongelmasta herättäen keskustelua ja kyseenalaistamalla. Sen kautta tämä tutkimus tuotti toivottavan tuloksen. Jokaisen vastaajan kokemus oli tulkittavissa ja analysoitavissa kyselyn pohjalta ja jokaisen kokemus tuli kyselylomakkeen kautta selville. Kyselyn vastauksissa ja analyysissä oli myös huomattavissa piirteitä, joita teoriaan viitaten on jo todettu koskien työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista. Myös osaamisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmista voitiin peilata vastaajien kokemuksia teorioihin, huolimatta siitä, että osa oli jättänyt vastaamatta kysymyksiin.

Kokonaisuudessaan tutkimus oli siinä mielessä onnistunut, että tämän tutkimuksen kohteena olevan ryhmän ajatukset ja kokemukset ryhmäkehityskeskustelusta saatiin selville ja myös melko hyvin analysoitua suhteessa tutkimusongelmaan. Tutkimuksen luotettavuuden osalta on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat ja tulee ottaa huomioon arvioitaessa tutkimuksen analyysin yleistettävyyttä.

Jatkotutkimuskohteena voisi olla mielenkiintoista tutkia roolien merkitystä ja ryhmädynamiikan kehittymistä työyhteisössä. Nämä ovat osittain otettu mukaan tähän tutkimukseen, koska ne liittyvät olennaisesti aiheeseen, mutta vain pintaraapaisuna tässä yhteydessä. Ryhmän elinkaarella on eri vaiheita, joita ryhmä käy läpi kehittyessään ja muodostaessaan ryhmän identiteettiä. Ryhmän jäsenillä on erilaisia rooleja, jotka vaikuttavat oleellisesti ryhmän toimintaan, kommunikaatioon ja yhteistoimintaan. Roolit ja ryhmän dynamiikka vaikuttavat siihen, miten ryhmä toimii ja pääsee yhteisiin tavoitteisiin ja tuloksiin. Roolit ja ryhmädynamiikka voivat olla joko ryhmän toiminnan vahvana edistäjänä tai haitata ryhmän tavoitteellista toimintaa. Ryhmän ilmapiiri ja turvallisuuden kokemukset ryhmässä vaikuttavat ryhmän vuorovaikutussuhteisiin ja kykyyn tuottaa tuloksia.

Viestinnän merkitystä esimiestyössä ja työyhteisön yhteistyön kehittäjänä voisi tutkia laajemminkin. Viestinnän merkitys nousi erityisesti osaamisen johtamisen kautta, mutta oli ilmeistä että se vaikuttaa suuresti myös koko työyhteisön väliseen kommunikaatioon ja yhteistyöhön. Viestintä on osa johtamista ja työyhteisön yhteistyön edellytys. Viestintä organisaatiossa, esimiehen ja henkilöstön välinen viestintä sekä työntekijöiden keskinäinen viestintä ovat usein kritisoinnin kohteena. Viestintään, vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen ollaan usein tyytymättömiä. Ne koetaan riittämättömänä sekä laadultaan että viestin perille saamisen osalta. Myös viestinnän oikea-aikaisuus ja viestin tulkinta koetaan usein ongelmallisina. Viestinnän tutkimisessa on monta eri näkökulmaa. Sitä voisi tutkia esimerkiksi johtamisen erilaisista näkökulmista tai työyhteisön toiminnan kannalta. Viestintä liittyy myös ryhmädynamiikkaan vaikuttaen oleellisesti roolien muodostumiseen ja ryhmän toiminnan edellytyksiin.

Lähteet

- Aarnikoivu H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino OY.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Toinen painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kangas, P. 1995. Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: Bookwell Oy.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen, käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.
- Ronhy-Östberg, N. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Scott-Lennon, F. 2004. Kehityskeskustelu. 3. painos. Jyväskylä: Gummerrus.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Tiensuu, V. & Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio, ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. & Sweetman, K. 2010. Johtamisen koodi. Tallinna: Tallinna raamatutrukikoda.
- Omnia. 2013. Tietoa Omniasta. Viitattu 21.4.2013
<https://www.omnia.fi/web/omnia/tietoa-omniasta>
- Tietze, S. 2013. Motivation and the Meaning of work. International Management Journals. Viitattu 7.1.2013.
<http://www.managementjournals.com/journals/hrm/article19-p2.htm>

Kuviot

Kuvio 1: Työmotivaation tekijät (Moisalo 2010, 123.).....	20
Kuvio 2: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmähenkeen/Ryhmä A.....	30
Kuvio 3: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmähenkeen/Ryhmä B.....	32
Kuvio 4: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ryhmähenkeen/Kaikki vastaajat.....	35

Liite 1 Ryhmä-/tiimikehityskeskustelu

Aika:

Paikka:

Esimies:

Ryhmän/tiimin jäsenet:

Edellisen kauden tulosten arviointi

Miten ryhmämme tavoitteet ja suunnitelmat toteutuivat?

Miten olemme onnistuneet ryhmämme vastualueen hoitamisessa ja omissa työtehtävissämme?

Ryhmämme onnistumiset ja vahvuudet?

Ryhmämme kehittämisenkohteet?

Miten esimies on tukenut ryhmämme työskentelyä?

Miten ryhmä on tehnyt yhteistyötä esimiehen kanssa ja tukenut esimiestään?

Tulevan kauden tavoitteet

Ryhmämme tulevan kauden toiminnan tavoitteet?

Työn organisointi ryhmässä ja toimintaedellytykset?

Miten kehitämme työskentelyämme ryhmänä ja miten parannamme yhteistyötämme?

Miten kehitämme toimintaedellytyksiämme ja -olosuhteitamme?

Miten kehitämme yhteistyötämme esimiehen ja ryhmän välillä?

Ryhmän/tiimin osaamisen kehittäminen

Millaista osaamista ryhmämme tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa?

Ryhmäämme kuormittavat asiat?

Ryhmäämme voimaa antavat asiat?

Ryhmämme työskentelyilmapiiri?

Mitä voimme tehdä, jotta ensi vuonna asiat olisivat paremmin?

Muut mahdolliset huomiot ja asiat:

Kuinka hyödylliseksi koitte tämän ryhmäkehityskeskustelun (1-5)? (Täytetään yhdessä keskustelun lopuksi, 5 = erittäin hyödyllinen, 1 = täysin hyödytön)

Liite 2 Kyselylomake

Teema 1: Sitoutuminen, motivaatio, yhteishenki

1. Miten ryhmäkehityskeskustelu vaikutti tiimin työskentelyyn arjessa?
2. Miten ryhmäkehityskeskustelu vaikutti omaan työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?
3. Miten ryhmäkehityskeskustelu vaikutti tiimin yhteishenkeen, tiimin vahvuuksiin ja kehittämisen kohteisiin?

Teema 2: Osaamisen kehittäminen

4. Kehittikö ryhmäkehityskeskustelu osaamistasi omalla vastuualueellasi?
5. Mikä oli henkilökohtainen osuutesi keskustelussa?

Teema 3 : Organisaation tavoitteiden saavuttaminen

6. Edesauttoiko ryhmäkehityskeskustelu organisaation tavoitteiden
 - ymmärtämisessä?
 - saavuttamisessa?
 - sovittiinko uudet tavoitteet?
 - pitäisikö tavoitteilla olla välitavoitteita, joiden toteutumista voisi seurata?
7. Miten kehittäisit ryhmäkehityskeskustelua?
esim.
 - aihepiirit?
 - työskentelytavat?
 - keskustelun tehokkuuden lisääminen?
 - ryhmän tavoitteiden asettelu?