



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yhdessä keskustellen eteenpäin - ryhmäkehityskeskustelu Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosastolla.

Eskelinen, Tiina

Lounela, Karoliina

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Yhdessä keskustellen eteenpäin
- ryhmäkehityskeskustelu Hyvinkään sairaalan kirurgian
vuodeosastolla.

Eskelinen Tiina
Lounela Karoliina
Hoitotyön koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2015

Tiina Eskelinen ja Karoliina Lounela

Yhdessä keskustellen eteenpäin -ryhmäkehityskeskustelu Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosastolla

Vuosi 2015

Sivumäärä 77

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä olisi hyvä ja toimiva tapa toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu. Kehitimme tämän aiheen yhteydessä yhtenäisen ohjeistuksen ryhmäkehityskeskustelusta ja siitä, kuinka se toteutetaan käytännössä niin, että työyhteisö saavuttaisi siitä mahdollisimman suuren hyödyn. Ohjeistuksen tarkoituksena on luoda pohja aidosti hyödylliselle kehityskeskustelulle sekä sen myötä kehittää työhyvinvointia. Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat Hyvinkään sairaalan kirurgisen vuodeosaston hoitajat sekä esimiehet. Tavoitteena oli oppia soveltamaan tieteellistä tutkimusta käytännön työelämän tarpeisiin sekä luoda kokemuspohjaisesta tiedosta kirjallista tietoa ja jakaa saamiamme tuloksia, joita voidaan jatkossakin hyödyntää työelämässä. Ammatillisen oppimisen kautta saimme tietoa sekä ymmärrystä siitä, kuinka työhyvinvointi syntyy ja mistä osista se muodostuu ja kuinka sitä voi ylläpitää sekä kehittää kehityskeskusteluin.

Tutkimus toteutettiin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen avulla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta ja aineisto analysoitiin käyttäen teemoittelua laadullisissa kysymyksissä ja SPSS:ää määrällisissä kysymyksissä. Kyselyssä oli 15 kohtaa ja niistä neljään pystyi vastaamaan sekä laadullisesti että määrällisesti. Osaston 62 työntekijästä kyselyyn vastasi 45 henkilöä.

Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että yksilökehityskeskusteluun on osallistuttu enemmän kuin ryhmäkehityskeskusteluun. Tulosten perusteella ryhmäkehityskeskustelujen pitäminen ei sulje pois yksilökehityskeskustelujen tarvetta. Useat työntekijät kokivat, että ryhmäkehityskeskustelussa on vaikeampi kertoa omista ongelmista ja työhön liittyvistä epäkohdista. Tulosten mukaan voidaan todeta, että ryhmäkehityskeskustelujen tulisi olla solukohtaisia, koska solujen toimintamallit eroavat toisistaan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimies-alaisuuteeseen tulisi kiinnittää ryhmäkehityskeskustelussa enemmän huomiota ja ottaa huomioon työntekijöiden toiveet kehityskeskustelun suhteen.

Ryhmäkehityskeskustelun tulisi olla tavoitteellinen keskustelu, josta seuraa aitoa kehittymistä sekä työyhteisön roolien pohtimista ja selkeyttämistä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät toivovat enemmän panostusta työhyvinvointiin ja aiheen esillä oloa ryhmäkehityskeskustelussa. Suurin osa vastaajista koki ryhmäkehityskeskustelut työhyvinvoinnin kannalta tärkeiksi. Vastaajat kokivat, että ryhmäkehityskeskustelu parantaa työmotivaatiota jonkin verran, mutta samoin kuin työhyvinvointiin tulisi myös työmotivaation kehittämiseen ja parantamiseen kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuuden ryhmäkehityskeskusteluissa. Tuloksista kävi ilmi, ettei ryhmäkehityskeskustelu nykyisellä tavalla toteutettuna paranna työmotivaatiota. Työmotivaatiota heikentävänä tekijänä pidettiin muun muassa sitä, etteivät työntekijät kokeneet tulleensa kuulluksi.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi, kuinka kehityskeskustelussa annetun ja saadun rakentavan palautteen kautta voitaisiin vaikuttaa työhyvinvointiin ja motivaatioon. Tutkimuksessa nousi esiin tarve työyhteisön yhteisten sääntöjen ja yleisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Asiasanat: kehityskeskustelu, työhyvinvointi, tiimityö, esimies-alaiskeskustelut

Tiina Eskelinen and Karoliina Lounela

Dialogue is the way forward - group development discussion in Hyvinkää Hospital surgical ward

Year 2015 Pages 77

Purpose of this study was to find out what would be a good and efficient way to implement group development discussion. Linked to the subject, we developed uniform guidelines for group development discussion and on how it is implemented in practice, so that the work community achieves the maximum benefits. The purpose of these guidelines is to establish a basis for genuinely useful development discussion and thereby contribute to well-being at work. The study was carried out at the Hyvinkää Hospital surgical ward. This thesis was targeted to surgical ward nurses and supervisors. The goal was to learn how to apply scientific research in the practical needs of working life and to create experience-based knowledge and to share written information gained from the results that may continue to be used in working life. Through the information we received in our professional learning we got an understanding of how wellbeing at work is born and which parts it consists of, how it can be maintained and that it can be improved through development discussions.

The study was conducted by way of quantitative and qualitative research. The data collection method was a questionnaire survey and the data was analyzed using thematic analysis in qualitative issues and SPSS software in quantitative issues. The survey consisted of 15 paragraphs and four of them could be answered both qualitatively and quantitatively. Out of the 62 employees in the ward, 45 answered the survey.

The survey results revealed that the individual development discussion has been participated in more than group development discussion. Based on the results, having group development discussions does not rule out the need for individual development discussions. Several employees felt that in the group development discussion it is more difficult to open up to their own problems and work-related grievances. According to the results it can be stated that the group development discussion should be cell-specific, as the operating models in cells differ from each other. The study shows that the superior-subordinate relations should be paid more attention to and to take account of workers' wishes in terms of the development discussion.

Group development discussion should be goal-oriented conversation, which results in genuine development of workplace and reflection and clarification of roles. Based on the results it can be concluded that employees want more focus on work well-being and topic visibility in group development discussion. The majority of the respondents experienced group development discussions as important in terms of work well-being. The respondents felt that the group development discussion improves the motivation somewhat. But as well as work well-being, work motivation development and improvement should also be paid more attention to in the future group development discussions. The results showed that the current implementation of group development discussion does not improve the work motivation. The factor that weakens work motivation is that workers feel that they are not being heard.

Follow-up research could be, for example, how the constructive feedback given and received in the development discussion could be used to affect the well-being at work and work motivation. The study showed the need for common rules in the workplace and the overall development of well-being at work.

Keywords: development discussion, well-being at work, teamwork, manager and employee discussions

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Ryhmä.....	7
2.1	Ryhmän muodostus	7
2.2	Ryhmän yhteiset pelisäännöt	8
2.3	Ryhmädynamiikka	10
2.4	Toimiva vuorovaikutus	12
3	Kehityskeskustelu	14
3.1	Esimies-alaissuhde	14
3.2	Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet	16
3.3	Kehityskeskustelun prosessi	18
3.4	Vuorovaikutus kehityskeskustelussa	20
3.5	Etiikka ja vaitiolovelvollisuus	22
4	Ryhmäkehityskeskustelu osana työhyvinvointia	24
4.1	Ryhmäkehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet	24
4.2	Ryhmäkehityskeskustelun prosessi	26
5	Tutkimuskysymykset ja hypoteesi.....	28
6	Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut.....	28
6.1	Toimeksiantaja	28
6.2	Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä	29
6.3	Aineiston analyysi	31
6.4	Luotettavuus ja eettisyys	32
7	Kyselytutkimuksen tulokset	32
7.1	Miten työyhteisössä tällä hetkellä toteutetaan ryhmäkehityskeskustelu	33
7.2	Vastaako toteutus työyhteisön tarpeisiin	38
7.3	Kuinka toteutusta voisi kehittää ja selkiyttää	43
8	Johtopäätökset	57
9	Ehdotus toimivaksi tavaksi toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu	60
9.1	Etukäteisvalmistelut ja valmistautuminen.....	60
9.2	Keskustelu	61
9.3	Palaute	62
10	Pohdinta	63
	Lähteet	67
	Kuvat.....	70
	Kuviot.....	71
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

Työssämme oli tarkoitus selvittää, mikä olisi hyvä ja toimiva tapa toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu. Aiheen yhteydessä kehitimme yhtenäisen ohjeistuksen ryhmäkehityskeskustelusta ja siitä, kuinka se toteutetaan käytännössä niin, että työyhteisö saavuttaa siitä mahdollisimman suuren hyödyn. Ohjeistuksen avulla pyritään aidosti hyödylliseen kehityskeskusteluun sekä sen avulla parantamaan työhyvinvointia.

Kun kehityskeskustelu on toimiva, se lisää avoimuutta ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. Se antaa tavoitteille ja päämäärille painoa, parantaa vuorovaikutusta sekä kertoo, mitä odotuksia työntekijällä itsellään on. Toimivan kehityskeskustelun ansiosta työntekijä myös tiedostaa paremmin tehtävänsä työyhteisössä. Toimiva kehityskeskustelu auttaa myös löytämään työntekijälle kehittämisalueita ja parantaa työn laatua, rakentaa yhteistyötaitoja, auttaa työntekijän jaksamista töissä sekä parantaa työhyvinvointia. Tällä tavalla työntekijä kokee myös, että hän pystyy vaikuttamaan asioihin työpaikalla. (Virolainen 2008, 10.)

Aiheen saimme työelämälähtöisesti suoraan Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosastolta, jossa ryhmäkeskustelu oli vielä melko vähän aikaa käytetty ja jossa kaivattiin lisää tietoutta kyseisen toimintamallin onnistuneeseen toteuttamiseen. Meitä kiinnosti aiheessa sen ajankoh-
taisuus ja hyödyllisyys työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Koimme aiheen kiinnostavaksi myös siksi, että teimme opinnäytetyömme oikeasti työelämästä nousevaan tarpeeseen. Olemme erittäin kiinnostuneita työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisestä ja erityisesti tiimi-
työn parantaminen on lähellä sydäntämme.

Ryhmäkehityskeskustelu parhaimmillaan luo yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisessä työyhteisössä arvostetaan ja kunnioitetaan toisia työntekijöitä, kuunnellaan, keskustellaan ja ollaan avoimia erilaisille mielipiteille. Yhteisöllisyyden on todettu synnyttävän sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma taas pitää sisällään työyhteisön jäsenten kyvyn toimia keskenään ja luottaa toisiinsa. (Aarnikoivu 2011, 122.)

Oppimistavoitteenamme oli oppia soveltamaan tieteellistä tutkimusta käytännön työelämän tarpeisiin sekä luoda kokemuspohjaisesta tiedosta kirjallista tietoa ja jakaa saamiamme tuloksia, joita voidaan jatkossakin hyödyntää työelämässä. Ammatillisen oppimisen avulla saimme tietoa sekä ymmärrystä siitä, kuinka työhyvinvointi syntyy ja mistä osista se muodostuu ja kuinka sitä voi ylläpitää sekä parantaa kehityskeskusteluin. Tulevan ammattimme kannalta tästä työstä on hyötyä, koska nykytrendien mukaan kehityskeskusteluita käydään, tai tulisi käydä, lähes jokaisella työpaikalla. Tämän työn jälkeen osaamme suhtautua kehityskeskusteluun tavoitteellisesti sekä pystymme viemään tulevien työpaikkojemme käytäntöihin tietotaitomme kehityskeskusteluista.

2 Ryhmä

2.1 Ryhmän muodostus

Ryhmiä on erikokoisia ja niitä on eri tarkoituksiin. Niitä voivat olla suur-, pien-, avoimet, suljetut sekä täydentyvät ryhmät. Työssämme keskitymme pienryhmiin, jolla tarkoitetaan sitä, että ryhmässä on kahdesta kymmeneen osallistujaa. Tässä tapauksessa tarkoitamme työyhteisöä, joka on jaettu omiin ryhmiin. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 37.) Ryhmän muodostuminen alkaa joukosta ihmisiä, joilla on yhteistä vuorovaikutusta keskenään. Yhdessä he tietävät, keitä ryhmään kuuluu ja heillä on yhteinen tavoite. (Kopakkala 2005, 36.)

Ryhmäohjaajalta eli opinnäytetyössämme hoitotyön esimieheltä vaaditaan paljon, jotta ryhmä pystyisi etenemään kehitysvaiheesta toiseen. Ohjaajalta edellytetään tarpeiden aistimista sekä kykyä havaita ja muuttaa käyttäytymismalleja tarpeen mukaan. Kun ryhmä alkaa muodostua joutuu ohjaaja kovan kritiikin kohteeksi. Ohjaajan tulee kyetä sietämään ammatillisesti kritiikkiä ja tällä tavalla ratkaisemaan ristiriitoja. (Kopakkala 2005, 88.)

Ohjaajalla on erilaisia tehtäviä, joiden avulla ryhmä pysyy koossa. Hän on se, joka näyttää suunnan ja tekee päätöksiä. Mikäli ryhmässä ei ole suunnan näyttäjää, ei se kykene toimimaan. Ohjaaja pystyy myös sisäisen organisoinnin avulla sopimaan työnjaon. Ihmiset eivät kykene toimimaan tuloksellisesti, jos töitä ei jaeta. Ilman toimivaa työnjakoa kaikki tekisivät samoja asioita. Ohjaajan tulee antaa rakentavaa palautetta, jonka avulla ryhmä pystyy muodostumaan tiiviimmäksi ja tällä tavalla ohjaaja pystyy johdattamaan ryhmää oikealle polulle. Myös riittävien resurssien turvaaminen kuuluu ohjaajan tehtäviin, sillä ilman resursseja ryhmän toiminta estyy. Toiminnan edellytyksenä on myös riittävän tiedon välittäminen. Kaikki edellä mainitut asiat kuuluvat esimiehen työhön, mutta se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hänen tulisi ne kaikki hoitaa kokonaan yksin. (Kopakkala 2005, 89.)

Ryhmän rakentuminen alkaa muodostumisvaiheesta. Tällöin alkavat muodostua yhteiset pelisäännöt ja ohjaaja toimii sääntöjen mallintajana. Pelisääntönä voi olla esimerkiksi vaitiolovelvollisuus, johon kaikki ryhmän jäsenet sitoutuvat. Kun uusi ryhmä muodostetaan, saattaa jäsenten olla tarpeen ensin tutustua muihin jäseniin. (Ryhmäyttämisopas.) Muotoutumisvaiheessa ryhmä on kovin etäinen ja tällöin jäsenet ovat varovaisia puheissaan ja toiminnoissaan. Muodostusvaiheen jälkeen seuraa kuherteluvaihe. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 24.)

Kuherteluvaiheessa alkukankeuden jälkeen ryhmä alkaa toimia avoimemmin ja rentoutua keskustelussa. Ryhmäläiset alkavat aidosti kiinnostua toisista jäsenistä ja näin tutustumaan toisiinsa. Tällöin kaikki ovat samaa mieltä asioista, joista on puhuttu ja sovittu. Tässä vaiheessa

ei vielä synny mitään ristiriitoja ryhmäläisten kesken ja korostuu ”me-henkisyys”. Ryhmän jäsenten eri roolit alkavat pikkuhiljaa muodostua. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 25.)

Kuherteluvaiheen jälkeen tulee kuohuntavaihe. Kuohuntavaihe tarkoittaa sitä, että ryhmäläisten omat tunteet ja ristiriidat tulevat esille. Tällä tavalla etsitään omaa roolia ja paikkaa ryhmässä. Kuohunnalle tulee antaa tilaa, vaikka ohjaajasta saattaa tuntua ensin, ettei kykene hallitsemaan ristiriitaa lainkaan. Ohjaaja on kuitenkin ryhmän koossapitäjä ristiriidoista huolimatta ja ratkaisee ristiriitatilanteet. (Ryhmäytämispas.) Ryhmässä yhteentörmäykset ovat normaaleja, ja niitä syntyy aina. Toimintaa parantaa ja ilmaa puhdistaa se, että ristiriidat käsitellään loppuun asti. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 24.)

Viimeisenä vaiheena on yhdenmukaisuuden vaihe, jossa ryhmähenki muodostuu kunnolla. Tässä vaiheessa tulee yhteenkuuluvuuden tunne. Tällöin myös jokainen osallistuja tuntee kuuluvansa ryhmään ja eroavaisuudet hyväksytään. Tässä vaiheessa yhteiset pelisäännöt ovat selkiytyneet jokaiselle jäsenelle ja ryhmä toimii yhdessä ja tavoitteellisesti. Ohjaajan tehtävänä on tässä vaiheessa huolehtia jokaisen jäsenen yksilöllisyydestä. Hyvän ja toimivan ryhmän piirteisiin kuuluu keskinäinen luottamus ja jokaisen jäsenen vastuunottaminen. Myös virheet tulee hyväksyä. Ohjaajan tehtävä on motivoida ja tarjota haasteita ryhmälle. (Ryhmäytämispas.)

Ryhmän keskinäinen luottamus heijastuu tapaan toimia. Luottamus vahvistaa ryhmää ja näin se on muutosvalmiimpi ja joustavampi. Luottamus on tärkeä tekijä, koska luottamuksen ansiosta jäsenet kokevat olonsa turvallisiksi ja uskaltavat ottaa riskejä, sekä ovat valmiita muuttamaan toimintaansa ryhmän parhaaksi. Yhteisen luottamuksen synnyttyä erimielisyydet eivät pelota jäseniä, kun jäsenet kyseenalaistavat toistensa toimintaa ja ovat asioista eri mieltä, se mahdollistaa ryhmän kehittymisen. Jäsenet kykenevät sitoutumaan, koska huomaavat, että ryhmä kehittyy koko ajan erimielisyyksistä huolimatta. Näin taas vastuullisuus lisääntyy ja sen avulla luottamus vahvistuu entistä enemmän. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 113, 117-118.)

2.2 Ryhmän yhteiset pelisäännöt

Jokaisessa työyhteisössä ja ryhmässä on erilaisia ihmisiä, ja kun sovitaan yhteiset säännöt ja niiden mukaan käyttäydytään, saadaan erilaiset ihmiset ja heidän ajatuksensa ja odotuksensa näin kohtaamaan. Tällä tavalla pystytään ryhmässä jakamaan erilaisia näkemyksiä. Kun pelisäännöt on yhdessä sovittu, jäsenet kykenevät käyttäytymään ryhmän asettamien arvojen mukaisesti ja tiedostavat, mikä on hyväksyttävää ja mikä epätoivottua käyttäytymistä. Hiljaisia, kirjoittamattomia sääntöjä ei ole kirjoitettu mihinkään muistiin, vaan ne näkyvät ihmis-

ten tapoina toimia. Olivatpa yhteiset säännöt suullisia tai kirjallisia, tulisi aina kaikkien jäsenten olla mukana niitä sopimassa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 105-107.)

Ryhmän toiminta perustuu yhteisiin normeihin eli yhteisiin sääntöihin. Yhteiset säännöt voidaan jakaa kahteen eri alueeseen. Ne jaetaan käskysääntöihin eli preskriptiivisiin normeihin sekä kieltosääntöihin eli proskriptiivisiin normeihin. Käskysäännöt antavat suunnan yksilöiden käyttäytymiselle ja kieltosäännöt kertovat, mitä käyttäytymisen muotoja yksilön tulisi välttää. (Pennington 2005, 85.)

Sääntöjen noudattaminen vaikuttaa ryhmän toiminnan jatkumiseen. Ryhmän säännöt ovat epävirallisia, yleensä suullisia, eikä niitä kirjoiteta ylös. Ryhmä toimii yleensä sosiaalisten sääntöjen mukaisesti, ja niihin jäsenten tulee mukautua. Mikäli jäsen ei pysty mukautumaan sääntöihin, voidaan hänet sulkea ryhmän ulkopuolelle. Yhteisten sääntöjen avulla ryhmä toimii tavoitteellisesti ja yhteenkuuluvasti. Viralliset säännöt ovat pääsääntöisesti kirjallisia ja yleensä ne tulevat työyhteisössä ylemmältä organisaatiotasolta. Ryhmän säännöt saattavat vaikuttaa jäsenten asenteisiin, arvoihin, päätöksentekoon sekä itse työhön. (Pennington 2005, 85, 87.)

Hyvin toimiva ryhmä kykenee kuuntelemaan ja ilmaisemaan omia tunteitaan sekä kohtaamaan erimielisyyksiä. Ryhmässä on osattava vastaanottaa sekä antaa palautetta. Hyvin toimivan ryhmän ominaisuuksiin kuuluvat keskinäinen luottamus, tuen antaminen ja avoin vuorovaikutus. Hyvän ryhmän tavoitteet ovat selvät ja yhdessä pohditut, konfliktit osataan kohdata ja keskustella niistä. Ryhmän voimavaroja osataan hyödyntää, toiminta on valvottua, selkeät päätöksentekotavat ovat kaikille tuttuja, yksilöllisyyttä osataan arvostaa ja ryhmässä vallitsee vapaa ilmapiiri. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 13.)

Postmesin, Spearsin ja Cihangirin (2001, 927) tekemän tutkimuksen mukaan ryhmän yhteinen historia vaikuttaa ryhmän pelisääntöjen muodostumiseen. Näillä historian muovaamilla säännöillä on huomattava vaikutus ryhmän tekemiin päätöksiin. On olemassa sanatonta tietoa, joka oletetaan jokaisella olevan hallussa sekä yhdessä puhuttua tietoa, joka todellisuudessa on kaikkien tiedossa. Sanattoman tiedon määrä vaikuttaa ryhmän pelisääntöjen muodostumiseen ja ryhmän kykyyn tehdä päätöksiä ja käsitellä ongelmakohtia. Ryhmän yhteenkuuluvuus saattaa vakauttaa ryhmän pelisääntöjä ja ryhmän toimintaa. Ryhmän on helpompaa toimia yhdessä ja tähdätä samaan päämäärään silloin, kun pelisäännöt ovat yhteisesti tiedossa, samoin kaikilla on tarvittava informaatio käsillä olevasta asiasta. He myös esittävät, että yhtenäisyys saattaa vahvistaa ryhmän normatiivista vaikutusta ja siten saada jäsenet ajattelemaan itsenäisesti ja osallistumaan konflikteihin ja ristiriitatilanteisiin. Näissä tilanteissa itsenäisyys saattaa paradoksaalisesti heijastaa ja jopa vahvistaa ryhmän yhtenäisyyttä samoin kuin parantaa se tehokkuutta.

2.3 Ryhmädynamiikka

Ryhmädynamiikka syntyy ryhmän jäsenten välisistä kiinnostuksista, tunteista sekä keskinäisistä jännitteistä. Sillä tarkoitetaan ryhmän yhtenäistä voimaa. Vuorovaikutuksen avulla ryhmän dynamiikka elää. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 27,31.) Ryhmädynamiikalla tarkoitetaan sitä, kuinka ryhmä toimii. Se syntyy jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation avulla. (Kopakkala 2005, 37.) Jäsenet osoittavat kunnioitusta toista ihmistä sekä käsiteltävää asiaa kohtaan, jos vuorovaikutustilanne on hyvä. Kun ryhmän jäsenet kyselevät, kuuntelevat toisiinsa sekä ilmaisevat omia mielipiteitään selkeästi koko ryhmälle, vuorovaikutus onnistuu varmasti. Vuorovaikutustilanne on aina kahden tai useamman ihmisen välinen kohtaaminen. (Kaukkila & Lehtonen 2007, 31-32.)

Ryhmän toiminta ohjaa sen jäsenten toimintaa (Pohjanheimo 2012, 213). Mielipide-eroihin vaikuttavat ryhmän jäsenten kokemus- ja näkemyserot. Jokainen ryhmän jäsen pyrkii omalla olemuksellaan ja mielipiteillään vaikuttamaan ryhmään. Ryhmässä jäsenet pyrkivät oman toimintansa avulla yhteiseen hyvään ja tavoitteeseen, mutta saattavat samalla ajaa omia etujaan. (Korpi & Tanhua 2002, 55.) Etujen ajamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että ryhmän jäsen pyrkii saamaan itselleen sopivan roolin ja aseman, jonka avulla saa ryhmässä etuja. Ryhmän säännöt, sopimukset ja johtajuus ovat kuitenkin tätä menettelyä vastaan. Yleensä ryhmän jäsenet haluavat asettua sellaiseen rooliin, jossa jokaista ryhmän jäsentä kohdeltiin oikeudenmukaisesti ja samalla tavalla. (Kopakkala 2005, 38.)

Ryhmädynamiikassa ryhmän jäsenet joko tietoisesti tai alitajuisesti pyrkivät yhdenmukaisuuteen. Yhteiset arvot ja asenteet alkavat muodostua yhteisten tavoitteiden ja päämäärien avulla. Ristiriidat ryhmän sisällä mahdollistavat kehittymisen. (Korpi & Tanhua 2002, 55.) Ryhmälle alkaa syntyä yhteinen tapa kommunikoida ja käsitys ryhmästä. Tavoitteet ja olemus säätelevät vuorovaikutusta ryhmässä. Ryhmäkäyttäytymistä ei pystytä aukottomasti selittämään, ja geenit vaikuttavat jollain vielä tutkimattomalla tavalla ihmisten ryhmäkäyttäytymiseen. (Kopakkala 2005, 38.)

Tunnettu ryhmäteoreetikko Wilfred Bion totesi jo aikoinaan, että kun ihminen ahdistuu, hän puolustautuu samalla tavalla kuin pieni lapsi. Myös ryhmässä ihmiset tuovat omia asenteitaan ja ahdistustaan esille herkästi. Tästä seuraa ryhmässä yhtenäinen tunnelma ja asennoitumistapa. Bionin teorian mukaan on olemassa riippuvuus-, taistelu-, pako- ja parinmuodostusolehtamuksia sekä myöhemmin on vielä kehitelty yhtenäisyysolettamus, jonka mukaan ryhmässä toimitaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun ryhmässä on jokin perusolettamus, ryhmä vastustaa kaikkea uutta ja kehittämisen arvoista. On niin sanotusti jumiuduttu pakoilleen ja muuttumattomuuden asenne on valloillaan. (Kopakkala 2005, 44-45.)

Riippuvuusolettamuksessa ryhmä on tullut tapaamiseen ohjaajan vuoksi. Ohjaajalta odotetaan sitä, että hän sanoo mitä tehdään ja kuinka. Tällöin jäsenet eivät tee oma-aloitteisesti aloitteita lainkaan, vaan odottavat, että ohjaaja auttaa ja antaa tukea. Tämä näkyy niin, että ryhmä kokoontuu ohjaajan ympärille saadakseen haluamaansa turvaa. Mikäli ohjaaja korostaa jäsenille aktiivisuutta, voi se saada jäsenissä aikaan paljon ärtymistä. Ryhmässä, jossa on taistelu-pako-olettamus, jäsenet käyttäytyvät, kuin jokin vihollinen uhkasi koko ryhmää. Ryhmässä tunnelma on kireä, jopa aggressiivinen, ja jäsenet ovat tyytymättömiä. Syyllistä haetaan mistä tahansa, joko ryhmästä tai sen ulkopuolelta. Syyllistä on helpompi aina etsiä ryhmän ulkopuolelta, jolloin ryhmän sisäiset ristiriidat on helppo kieltää. Mikäli taistelu ei tuota tulosta, seuraa pakeneminen. Pakenemisen keinoina käytetään sitä, että vältellään ja vähätellään koko aihetta, vitsaillaan tai käsitetään asiat tahallaan väärin. Mikäli ohjaaja ei toimi samalla tavalla kuin muut ryhmän jäsenet, sivuutetaan hänen sanomisensa ja asiansa kokonaan. (Kopakkala 2005, 46.)

Parinmuodostusolettamuksessa ryhmä kokee, että jotain todella hyvää ja suurta on tulossa. Ryhmässä voi tällöin ilmetä esimerkiksi monimerkityksistä viestintää. Parinmuodostusolettamus syntyy, kun tuntuu ylitsepääsemättömältä suoriutua tehtävästä, joka on annettu. Tällöin yleensä toiveikkaasti kohdistetaan odotukset kahteen ryhmän jäseneen, joiden avulla uskotaan selviytyvän tehtävästä. Bionin teorian mukaan tässä oleltamuksessa ryhmä kohdistaa ajatuksensa tulevaisuuteen esimerkiksi miettien yhteiskunnallisia muutoksia ja suurien ongelmien ratkaisuja. Näin ryhmä pyrkii välttämään vihan tunteen sekä uhkaavan toivottomuuden. Yhtenäisyysolettamuksessa ryhmä taas kokee, että kykenee mihin tahansa. Tavoitteet voivat olla kohtuuttomia ja tässä oleltamuksessa ryhmä yleensä yliarvioi omat kykynsä. Kun tavoitteet eivät toteudu, esiintyy epäonnistumisesta, masentumista, alakuloisuutta ja syytelyä. (Kopakkala 2005, 46-47.)

Työelämässä tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tiimi tai työryhmä ajattelee alakuloisena mennyttä, sitä, mikä oli ennen paremmin. Esimerkiksi töitä oli ennen vähemmän, oli aikaa jutella ja asiakkaat olivat kohteliaampia kuin nykyään. Pomot eivät hiostaneet samalla tavalla kuin nyt, ennen töistä lähtiessään tiesi tehneensä kaikki hommat. Yleisesti ajatellaan, että perusolettamukset syntyvät ryhmässä silloin, kun tavoitteet ovat todella kaukaisia ja epäselviä eikä ryhmä löydä työkalua siihen, kuinka saavuttaa tavoitteet. Perusolettamuksien syntyyn vaikuttaa se, kuinka hyvin jäsenet tuntevat toisiaan ja tietävät, kuinka saada turvaa toiselta. Suoran ja avoimen kommunikaation sekä jäsenten välisen vuoropuhelun tukemisen avulla pystytään välttämään perusolettamuksien synty ryhmässä. (Kopakkala 2005, 47-48.)

Ryhmän sisällä oleva dynamiikka eli voima muuttuu koko ajan. Ulkoinen ympäristö sekä itse ryhmän jäsenet vaikuttavat ryhmän sisäisen dynamiikan tasapainoon. Haasteet ja uhat antavat vastapainoa ryhmälle. Ulkoisten haasteiden avulla ryhmä tiivistyy ja ristiriidat ryhmässä

painuvat taustalle. Kun jokainen ryhmän jäsen omalla voimallaan panostaa ryhmään ja ryhmän asettamiin tavoitteisiin, voi ryhmän suoritustaso nousta ja ryhmä kykenee menestymään yhdessä. (Korpi & Tanhua 2002, 56.)

Ryhmän jäsenet odottavat toisiltaan yksilöllistä dynamiikkaa, joka myös koetaan vaikuttamiseksi ryhmässä. Toimiva ryhmä tarvitsee jäseniä, jotka vaikuttavat päämääriin. Kun yhdessä rakennetaan ryhmädynamiikkaa eli tapaa toimia ryhmässä, tulee jokaisen ryhmän jäsenen panostaa ryhmän toimintaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kun ryhmä toimii tavoitteellisesti ja päämäärätietoisesti, ei ryhmään mahdu vapaamatkustajia. (Korpi & Tanhua 2002, 56.)

2.4 Toimiva vuorovaikutus

Vuorovaikutuksessa osallistuvat henkilöt vaikuttavat vuorotellen toisiinsa. Vuorovaikutuksessa on vähintään kaksi osallistujaa sekä sanoma tai viesti, jonka tulisi kulkea näiden osallistujien välillä. Oleellisia asioita vuorovaikutuksen onnistumisessa ovat, osaako toinen osapuoli välittää sanomansa ymmärrettävässä muodossa, kuunteleeko toinen osapuoli viestin, kuuleeko hänen ja miten se tulkitaan. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 99.)

Työyhteisössä työskentelee sekalainen joukko erilaisissa elämäntilanteissa olevia ihmisiä, ja heillä kaikilla on varsin erilaisia näkökantoja elämästä ja työstä. Työyhteisössä voi olla hankalaa kohdata ja hyväksyä eriävien todellisuuksien ja tavoitteiden väistämättömyys. Jokaisen työtoverin kanssa ei tarvitse tulla ystävyyssuhdetta eikä kaikista tarvitse tai voikaan pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen ja yhteisistä asioista on kyettävä keskustelemaan. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 99.)

Toimivan vuorovaikutuksen lähtökohtana on ihmisten aito läsnäolo ja kiinnostus viestintätilanteessa, jolloin muut häiriötekijät on pystyttävä sulkemaan pois mielestä ja keskittymään juuri tähän hetkeen tämän ihmisen kanssa. Toimivan vuorovaikutuksen syntymiseen ja eteenpäin viemiseen vaikuttaa se, että kaikilla osapuolilla on yhtä tärkeä ja tasa-arvoinen rooli. Kuka tahansa voi aloittaa vuorovaikutuksen tai lopettaa sen halutessaan. Vuorotellen toimitaan aloitteentekijän ja vastaanottajan roolissa. (Burakoff 2012.)

Kannustava, rohkaiseva ja kaavoihin kangistumaton työyhteisö ja tiimi ovat hyvä kasvualusta rakentavalle vuorovaikutukselle. Työyhteisön olemus tai hyvä johtaminen eivät kuitenkaan takaa avointa ja rakentavaa vuorovaikutusta, vaan myös yksilöllisillä arvoilla ja taidoilla on merkitystä. Rakentavan vuorovaikutuksen peruskivet ovat empatia, jämäkkyys, läsnäolon taito, spontaanisuus ja aktiivinen kuuntelu. (Kasslin-Pottier 2012, 67.)

Empatialla ei ole mitään tekemistä pitämisen kanssa, vaan empatiaa voi tuntea myös vihollista kohtaan, ja tässä juuri piileekin empatian voima ja suurin anti. Empatia onkin ennen kaikkea työkalu ja antaa mahdollisuudet selviytyä vaikeiksi kokemistamme tilanteista vaikeiden ihmisten kanssa. Empatia on sitä, että pystyy hetkellisesti, muista tunteista riippumatta, samaistumaan johonkin toiseen henkilöön ja asettumaan hetkellisesti tämän toisen ihmisen asemaan. (Kasslin-Pottier 2012, 67-68.)

Aktiivinen kuuntelu on kouriintuntuva tapa ilmaista empatiaa ja viedä vuorovaikutustilannetta rakentavalla tavalla eteenpäin. Aktiiviseen kuunteluun tarvitaan korvien lisäksi myös silmiä ja vastaanottavaista mieltä. Aktiivinen kuuntelu on sitä, että auttaa toista ilmaisemaan itseään mahdollisimman avoimesti ja tuomaan esille sen mikä on olennaista. Aktiivisen kuuntelun on näyttävä konkreettisesti eleissä, ilmeissä ja kysymyksissä. (Kasslin-Pottier 2012, 69-70.)

Läsnäolo tarkoittaa aitoa toisen kohtaamista ja parantavaa vuorovaikutusta, se ilmenee vastaanottavaisuutena, hyväksyvänä ymmärryksenä ja aktiivisena kuunteluna. Läsnäolo vuorovaikutustilanteissa on vastaanottavaisuutta ja itsensä alttiiksi asettamista. Läsnäolo on elämistä tässä-ja-nyt-hetkessä. (Kasslin-Pottier 2012, 71.)

Spontaanisuus ja impulsiivisuus sekoitetaan usein toisiinsa, ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Spontaanisuus on aitoa oman yksilöllisyyden ilmaisua, kun taas impulsiivisuus on hetkellisen tunnetilan mukaan toimimista. Spontaanisuus on rehellistä ja aitoa itseä ja toisia kunnioittavaa ilmaisua ja turhien roolien ja estojen karistamista. (Kasslin-Pottier 2012, 73.)

Vuorovaikutus voidaan Mönkkösen ja Roosin (2010, 177-181) mukaan jakaa viiteen tasoon: tilanteessa oloon, sosiaaliseen vaikuttamiseen, peliin, yhteistyöhön ja yhteistoimintaan. Ensimmäisellä tasolla vuorovaikutus on hyvin muodollista ja pääasiassa vain yhteisessä tilanteessa olemista, toisella tasolla vuorovaikutus on yksisuuntaista, kolmannella tasolla osapuolet ovat kilpailusuhteessa toisiinsa, neljännellä tasolla osapuolilla on selkeä yhteinen tehtävä ja viidennellä tasolla suhteessa vallitsee molemminpuolinen sitoutuminen ja luottamus. Keskeinen tasoja erottava tekijä on se, millä tavalla jaettu alue hahmottuu, miten sen eteen toimitaan ja miten toinen osapuoli suhteessa asemoidaan. Myös toimijoiden keskinäiset valtasuhteet ovat keskeinen tekijä vuorovaikutuksen muodostumisessa.

Tullakseen aktiiviseksi ja aloitteelliseksi viestijäksi ihminen tarvitsee runsaasti kokemuksia siitä, että on mukavaa ja hyödyllistä olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Yhteiset kokemukset ja elämykset ovat toimivan vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen perusta. Yhdessä toimien kumppanukset oppivat tuntemaan toisensa ja sen, miten vuorovaikutus juuri tämän ihmisen kanssa toimii ja kuinka jaetaan asioita. Yhteisten, onnistuneiden vuorovaiku-

tuskokemusten avulla löytyy yhteinen kieli, yhteisymmärrys paranee ja vuorovaikutus selkiytyy. (Burakoff 2012.)

Parhaimmillaan vuorovaikutus on toinen toiselta oppimista, jonka tavoitteena on näkemysten laajentuminen. Vuorovaikutuksen haasteena on se, että ihmiset antavat asioille eri merkityksiä. Nämä merkitykset ohjaavat ihmisten ajattelua ja toimintaa, mutta onneksi merkityksiä on kuitenkin mahdollista muuttaa yhteisten keskustelujen avulla. Keskustelu mahdollistaa merkitysten näkyväksi tekemisen ja yhteisen ymmärryksen siitä, mikä merkitys milläkin asialla tai sanomisella on. Puhumisen lisäksi vuorovaikutuksen onnistuminen edellyttää kuuntelemista sekä itsensä johtamisen taitoa, joka edellyttää tietoisena olemista omista tunteistaan, tarpeistaan ja arvostuksistaan sekä omien käyttäytymismallien tuntemista ja tarkkailukykyä. Työyhteisöjen oppivassa vuorovaikutuksessa on syytä muistaa, ettei asioille yleensä löydy mitään lopullista totuutta. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 100-103.)

3 Kehityskeskustelu

3.1 Esimies-alaissuhde

Esimies-alaisuudessa luottamus on kaiken perusta. Luottamuksen avulla esimies ja alainen kykenevät ylläpitämään suhdettaan. Alaisen on helppo kohdata esimies, mikäli esimies on luotettava. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat esimiehen ja alaisen yhteinen vuorovaikutus sekä riittävän moni kahdenkeskinen, avoin ja keskusteleva tapaaminen. Mikäli esimies ja alainen eivät keskustele keskenään riittävän usein, se lisää epävarmuutta ja vaikuttaa keskinäiseen luottamukseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 89-90.)

Sillansuon (2010, 92) tekemän tutkimuksen mukaan huono tiedonkulku, väärän tiedon antaminen sekä tietojen salaaminen tai jopa valehtelu hajottivat eniten esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Tutkimuksen mukaan alaiset olivat sitä mieltä, että esimiehen luottamusta horjutti myös epäjohtonmukaisuus, epäpätevyys sekä kyky hoitaa esimiehen tehtävät. Kuitenkin menetetty luottamus voidaan korjata. Hyvä tapa palauttaa luottamus esimiehen ja alaisen välille on keskusteleminen, avoimuus sekä vuorovaikutus.

Hyvä esimies tarvitsee vastaparikseen aina hyvän alaisen. Vuorovaikutus rakentaa hyvää johtajuutta ja näin ollen esimies-alaissuhde toimii hyvin. (Pohjanheimo 2012, 38.) Esimiehen tehtävänä on auttaa alaisiaan onnistumaan töissä. Jokainen esimies kykenee peilaamaan hyvää johtajuuttaan alaisten menestykseen ja onnistumisiin. Kun esimies ylijohdtaa, hän antaa neuvoja ja ohjeita työntekijälle, vaikka työntekijä tietäisi, miten tulee toimia ja tehdä. Tällöin työntekijä ei kykene näyttämään osaamistaan, ei luota omiin kykyihinsä toimia eikä kehity työssään. Tästä voi johtua esimerkiksi motivaation puute työyhteisössä. Jos taas esimies

alijohtaa, pitää esimies työntekijöitään itsestään selvyutenä, ja tällöin työntekijät eivät saa tarvitsemaansa tukea töissä. Niin ali- kuin ylijohdamallakin esimies on epäonnistunut johtamisessaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 101,103.)

Esimiehen tulee olla tasavertainen ja oikeudenmukainen kaikkien alaiensa kanssa ja kyetä ottamaan hieman etäisyyttä oikeudenmukaisuuden vuoksi. Esimies-alaisuuteisiin ei saa vaikuttaa esimerkiksi se, onko alainen esimiehen ystävä. Kuunteleminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Esimies kykenee kuuntelemaan alaisiaan ja kuuntelemalla ymmärtämään toisten näkemyksiä asioista. Esimies kykenee myös kuulemiensa asioiden pohjalta tekemään vaadittavat ratkaisut ja päätökset ja kantaa niistä myös vastuun. (Pohjanheimo 2012, 200-201.) Jotta esimies kykenee ymmärtämään alaisiaan, tulee hänen ymmärtää myös itseään. Esimies kykenee havaitsemaan asioita työyhteisössä hieman ulkopuolisen silmin ja puuttumaan niihin tarpeen mukaan. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 228,230.)

Tuomisen, Kankkusen ja Suomisen (2006, 19-20) teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että sairaanhoitajat kokivat oman ammatillisen kehittymisensä esteiksi johtajuuden puutteen, palautteen vähäisyyden, epäonnistuneen vuorovaikutuksen sekä arvostuksen puutteen. Palautteen puute tai vähäisyys koettiin suurimmaksi ammatillisen kehittymisen esteeksi. Vähäinen rakentava palaute vähensi sairaanhoitajien mielestä työmotivaatiota suuresti sekä siksi alettiin epäillä omia kehitysmahdollisuuksia. Esimiehen johtamispuitteita kuvattiin esimerkiksi siten, että esimies ei ollut jämäkkä johtamaan eikä halunnut ottaa palautetta vastaan työntekijöiltään kehityskeskusteluissa. Palautteen antaminen ja saaminen koettiin tärkeänä myös Nurmekselan, Koivusen ja Huplin (2010, 26) teettämässä tutkimuksessa. Esimiehet halusivat korostaa palautteen antamista ja saamista kehityskeskusteluissa ja korostivat myös sitä, että työntekijöille kuuluu antaa palautetta myös kehityskeskusteluiden ulkopuolella.

Kun esimiehellä ja alaisella on eri näkökanta keskusteltavista asioista, saadaan uusia näkökulmia kehittämiseen ja itse toimintaan. Vuorovaikutuksellisella viestinnällä päästään pidemmälle kuin yksisuuntaisella viestinnällä. Vuorovaikutustilanteet ovat aina luottamuksellisia. Tulee aina muistaa, että esimies on töissä johtaja ja motivoija alaisilleen. Jos keskustelu pysähtyy paikoilleen, tulee esimiehen olla se, joka johdattelee keskustelua eteenpäin. Esimiehen tehtäviin keskusteluissa kuuluu kysellä alaiseltaan, kuunnella ja ehdottaa, kannustaa sekä ratkaista ongelmat yhdessä alaisen kanssa. Myös alaisella on vuorovaikutustilanteessa omanlaisensa rooli. Alainen on yleensä toiveiden esittäjä ja ottaa vastaan esimieheltä rakentavaa palautetta. Hyvässä vuorovaikutustilanteessa alainen on myös kuuntelija ja kysyjä, palautteen antaja ja ottaja sekä ratkaisujen esittäjä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 89-90.)

3.2 Kehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Nykyään kehityskeskustelut ovat muuttuneet työyhteisöjen mukana. Nykyään kehityskeskustelussa keskitytään antamaan palautetta. Olisi hyvä miettiä, onko kehityskeskustelun ideana ainoastaan antaa ja kerätä palautetta ja onko kehityskeskusteluista tullut ”sanko”, johon kaikki palautteet töissä tungetaan. Palaute kuuluu osaksi kehityskeskustelua, mutta se ei voi olla ainoa paikka, jossa palautetta annetaan. Kehityskeskustelu menettää tehoaan, jos keskitytään ainoastaan palautteen antamiseen ja ottamiseen. Kehityskeskusteluiden ideana on miettiä esimiehen ja työntekijän kanssa tavoitteellisesti esiin tulleita asioita, kuten ongelmia töissä, motivoituneisuutta sekä etenemismahdollisuuksia. (Puro 2003, 78.)

Kehityskeskustelu tarkoittaa yleisesti ottaen työntekijän ja esimiehen välistä yhteydenpitoa ja keskustelua, joka on säännöllistä. Kehityskeskustelu tulisi käydä kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelu on kehittävää vuoropuhelua ja vuorovaikutusta. Kehityskeskustelu on tarkoitettu sitä varten, että esimiehellä ja työntekijällä on mahdollisuus keskustella työstä ja mieltä painavista asioista ilman häiriötekijöitä. (Ronthy-Östberg & Rozendahl 2004, 94, 101.)

Kosken (2008, 43-44) tekemän tutkimuksen mukaan kyselyyn vastanneista lähiesimiehistä 72 % kertoi pitäneensä alaisilleen kehityskeskusteluja vuoden 2007 aikana. Esimiehet pitävät kehityskeskusteluja tärkeänä, koska heidän mielestään se on yksi johtajuuden osa. Kehityskeskustelun avulla esimiehillä on mahdollisuus alaisensa kanssa arvioida työntekijän osaamista. Kuitenkin ajanpuutteesta kertoo suurimmaksi osaksi se, etteivät esimiehet ehdi pitää kehityskeskusteluja kaikkien alaistensa kanssa.

Kehityskeskustelu on aina suunniteltu etukäteen ja noudattaa tiettyä kaavaa. Kehityskeskustelun avulla esimies ja työntekijä voivat keskustella tärkeistä tehtävistä sekä tavoitteista. Olisi myös hyvä puhua siitä, kuinka työntekijä kykenee kehittämään itseään sekä arvioida työntekeä. Esimiehen sekä alaisen olisi hyvä antaa ja saada rakentavaa palautetta. (Virolainen 2008, 10.)

Kehityskeskustelussa yhdessä työntekijän kanssa suunnitellaan ja arvioidaan työtä, mietitään muutosten etenemistä, sitä, kuinka tiimi toimii, sekä mietitään keinoja, joiden avulla päästäisiin tulostavoitteisiin. Kehityskeskustelun avulla työntekijällä on mahdollisuus puhua asioista, jotka vaikuttavat työntekijän jaksamiseen työssä, työntekijän murheista sekä toiminta-voista tiimissä. Kehityskeskustelussa käydään myös kaikkien työntekijöiden kanssa läpi organisaation yleiset asiat. Kehityskeskustelu on luottamuksellista ja avointa työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. (Kehityskeskustelu 2014.)

Kehityskeskustelussa laaditaan aina työntekijälle tämän omaan työhön liittyviä tavoitteita. Kehittämistavoitteet laaditaan siis vähintään kerran vuodessa. Laaditut tavoitteet voivat olla haastavia, mutta eivät koskaan saavuttamattomissa olevia. Kehityskeskustelut ovat avoimia ja toimivampia, mikäli työntekijä on onnistunut saavuttamaan edellisen kehityskeskustelun kehittämissä tavoitteet. Kuitenkin jotkut työntekijät kokevat kehityskeskustelut turhaksi ja rutiiniksi työssä, ja ajattelevat, ettei kehityskeskustelun avulla pystytä pureutumaan oikeaan ongelmaan. Tämä saattaa johtua siitä, että alaisten on todella vaikeaa ottaa vastaan rakentavaa palautetta omalta esimieheltään. (Karppinen 2010, 32, 33.)

Toimiva kehityskeskustelu lisää avoimuutta ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä, antaa tavoitteille ja päämäärille painoa, parantaa vuorovaikutusta sekä kertoo työntekijän omista odotuksista. Tämän ansiosta työntekijä myös tiedostaa paremmin tehtävänsä työyhteisössä. Se auttaa löytämään työntekijälle kehittämisalueita ja edesauttaa työn laadun parantamista, rakentaa yhteistyötaitoja, auttaa työntekijän jaksamista töissä sekä parantaa työhyvinvointia. Tällä tavalla työntekijä kokee myös, että hän pystyy vaikuttamaan asioihin työpaikalla. (Virolainen 2008, 10.)

Kanste (2007, 338-342) toteaa, että kehityskeskusteluja käyvillä hoitajilla työstä etäännyminen on vähäisempää kuin muilla. Kun kehityskeskustelut koetaan erittäin hyödyllisiksi, myös emotionaalinen väsymys on vähäisempää ja työssä onnistumisen tunne voimakkaampi kuin muilla hoitajilla. Kehityskeskustelut ovat yhteydessä työhyvinvointia edistäviin työyhteisötekijöihin erityisesti silloin, kun ne koetaan onnistuneiksi ja hyödyllisiksi. Erityisesti nuoret hoitajat, joilla on vähän työkokemusta, pitivät kehityskeskusteluja onnistuneina ja hyödyllisinä. Hoitajat kokivat, että kehityskeskusteluihin osallistumalla työyksikön yhteiset tavoitteet olivat selkeämmät, tavoitteisiin sitoutuminen oli voimakkaampaa, työntekijän ammatillisen osaamisen hyödyntäminen monipuolisempaa sekä työstä saatu palaute riittävämpää ja esimiestytyväisyys voimakkaampaa.

Jos kehityskeskustelut eivät ole työntekijöiden mielestä onnistuneita, ei niistä myöskään ole odotettavissa toivottua hyötyä. Kehityskeskustelujen onnistuminen siis asettaa esimiehille haasteita niiden suunnitteluun ja toteutukseen. Erityisen tärkeitä kehityskeskustelut ovat uran alkuvaiheessa. Vastavalmistuneet hoitajat saavat niistä avaimia oman ammatillisen kehityksen ja kasvun avuksi. Kehityskeskustelussa täytyykin ottaa huomioon yksilöllisesti, mitä ja mistä puhutaan ja mihin on tarvetta. Samalla kaavalla tehty keskustelu ei toimi kaikkien kanssa, jolloin tulee myös kokemuksia epäonnistuneesta kehityskeskustelusta. (Kanste 2007, 346.)

Hännisen (2014, 29-30) tutkimuksessa selviää, että hoitotyössä osastonhoitajat pitivät kehityskeskusteluita tärkeinä, koska kehityskeskusteluiden avulla pystytään löytämään hyvin työn-

tekijän vahvuudet ja kehittämisalueet. Kehityskeskusteluista saadun tiedon pohjalta esimies pystyy hyödyntämään työntekijöiden osaamista sekä kehittämään koko työryhmää parempaan suuntaan. Kehityskeskustelut tukevat työntekijän kehittymistä työssään.

3.3 Kehityskeskustelun prosessi

Kehityskeskusteluun kuuluu esimieheltä valmistautumisineen, toteutuksineen sekä jälkitöineen suurin piirtein yhden työpäivän verran. Monissa yrityksissä kehityskeskustelu on jaettu kahden osaan, tulos- ja tavoitekeskusteluun sekä ammatillisen kehittymisen keskusteluun. Kehityskeskustelut voidaan jakaa niin, että kummatkin kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa. Kehityskeskustelut tulisi aina sopia työntekijän ja esimiehen kanssa etukäteen. Kehityskeskustelu tulisi käydä aina muussa tilassa kuin työntekijän tai esimiehen työhuoneessa. Kehityskeskustelu tulee aina valmistella etukäteen ja se olisi hyvä pitää aina vuoden alussa. (Virolainen 2008, 12, 14, 15.)

Kehityskeskustelu ylläpitää työhyvinvointia. Ennen kehityskeskustelun aloittamista tulee esimiehen sekä työntekijän valmistautua kehityskeskusteluun. Tällä tavalla esimiehelle syntyy tarkka kuva työntekijän työhyvinvoinnista. (Virolainen 2004, 8,12.) Kun kummatkin osapuolet ovat valmistautuneet kehityskeskusteluun kunnolla, on molemmilla valmiiksi mietittynä asioita, joita he haluavat nostaa esiin kehityskeskustelussa. (Valpola 2000, 139.)

Kehityskeskustelua varten esimies voi antaa työntekijälle esimerkiksi kehityskeskusteluun tarkoitetun kaavakkeen, jonka avulla esimies kykenee ottamaan esiin vaikeita asioita. Esimies voi käyttää hyväkseen myös aiempia kehityskeskusteluiden dokumentteja, jotka auttavat uudessa kehityskeskustelussa. Kaavakkeen voi työntekijä esimerkiksi täyttää sähköpostitse. Kaavaketta käytetään itse kehityskeskustelussa. Samalle kaavakkeelle kirjataan esiin tulleet asiat sekä työntekijän tavoitteet ja kehittämisohdotukset. Kaavake ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kehityskeskustelu olisi käytävä kaavakkeen mukaisesti tai samassa järjestyksessä. Kehityskeskustelua ei voi käydä myöskään sähköpostitse kaavakkeen avulla vaan aina kasvotusten työntekijän ja esimiehen kanssa. (Virolainen 2008, 12.)

Toimivassa kehityskeskustelussa kummallakin osapuolella on kopio kehityskeskustelu- lomakkeesta. Niin työntekijä kuin esimieskin allekirjoittavat yhteenvetolomakkeen. Tavoitteet tulisi kirjata hyvin, jotta työntekijä tietäisi, mitä pitäisi tehdä päästäkseen tavoitteisiinsa työssään. (Valpola 2000, 140.)

Itse kehityskeskustelu tulisi aloittaa rennolla tavalla. Kehityskeskustelussa on kaksi osapuolta, joten esimiehen on huono aloittaa kehityskeskustelu niin, että tilanne muistuttaa nuhtelua tai puhuttelua. Kehityskeskustelu on kahdenkeskistä vuoropuhelua ja siinä on annettava mahdol-

lisuus niin esimiehelle kuin työntekijällekkin puhua asioista, jotka painavat mieltä ja vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työntekoon. Kehityskeskustelu on hyvä aloittaa esimerkiksi alkulämmittelyn avulla. Alkulämmittely voi olla esimerkiksi keskustelua kuulumisista tai perheestä. Kehityskeskusteluiden ei tarvitse olla niin virallisia, vaikka niiden tarkoitus onkin työhyvinvoinnin ja työnlaadun parantaminen. (Ronthy-Österberg & Rozendahl 2004, 114.)

Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän työtehtävät sekä niiden vaatimustaso sekä arvioidaan työntekijän vaatimustasoa. Näiden lisäksi tulee keskustella niistä asioista, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Kun kehityskeskustelu on saatu käyntiin, käydään läpi keskustelun tavoitteet ja tarkoitus. Työntekijä myös kertoo, mitä haluaa kehityskeskustelussa puhua esimiehen kanssa sekä käydään läpi onnistumisia. Keskustelussa tulee nostaa esille myös haastavat asiat. Työntekijä antaa rakentavaa palautetta esimiehen toiminnasta sekä esimies rakentavaa palautetta työntekijälle. Keskustelussa olisi hyvä käyttää tarkentavia kysymyksiä apuna, jotta asioista pystytään puhumaan avoimesti ja pohtimaan, mitä asioiden hyväksi voitaisiin tehdä. (Virolainen 2008, 15.)

Aina kehityskeskustelun lopussa olisi hyvä tehdä tiivistelmä keskustelusta. Tulisi miettiä, autoiko kehityskeskustelu kumpaakin osapuolta, puhuttiinko kehityskeskustelussa niistä asioista, joista oli sovittu sekä mihin tulokseen keskustelun avulla päästiin. Paras mahdollinen lopetus kehityskeskustelulle olisi, että kumpikin osapuoli pystyisi luottamuksella ja avoimesti kertomaan, oliko kehityskeskustelu tarpeellinen. Kehityskeskustelun pitäjänä esimiehen tulee pitää huoli, että annettu aika riittää kehityskeskustelussa. (Ronthy-Österberg & Rozendahl 2004, 115.)

Kehityskeskustelun loppuessa olisi hyvä arvioida käytyä keskustelua sekä olisi hyvä tehdä yhteenveto siitä, mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä. Kehityskeskustelussa voidaan sopia, olisiko joitain asioita, jotka koko työyhteisön tai ryhmän olisi hyvä tietää, sekä pohtia, kuinka keskustelussa sovittuja asioita seurataan käytännössä. Esimiehen tulee ymmärtää, miten hän kykenee tukemaan työntekijää oikein. (Virolainen 2008, 15.) Kehityskeskustelun perusohjeena on, että viisi minuuttia käytettäisiin johdantoon, 45 minuuttia itse keskusteluun ja kymmenen minuuttia lopetukseen. (Ronthy-Österberg & Rozendahl 2004, 115.)

Kanste (2007, 346-347) esittää seuraavia suosituksia tutkimuksensa tulosten perusteella: kehityskeskusteluja voitaisiin käyttää hoitotyössä aikaisempaa enemmän johtamisen työvälineenä ja niillä voidaan sitouttaa erityisesti nuoria ja vasta alalle tulleita hoitajia hoitotyöhön ja tukea työyksikköön sitoutumista. Työhyvinvoinnin näkökulmaa ei saisi unohtaa kehityskeskusteluja käytäessä vaan tulisi muistaa, että työhyvinvoinnilla on yhteys esimerkiksi työuupumuksen vähenemiseen. Erityisesti tulisi huomioida, että huonosti onnistuneet ja hyödyttöminä pidetyt kehityskeskustelut ovat työntekijän hyvinvoinnin kannalta huonompi asia kuin se, että

kehityskeskusteluja ei pidetä ollenkaan. Tämä siis edellyttää esimieheltä kehityskeskustelutaitoja.

3.4 Vuorovaikutus kehityskeskustelussa

Kehityskeskusteluja pidetään tärkeänä keinona esimiehen ja työntekijän suhteen ja luottamuksen rakentamisessa. Se on johtamistilanne, jossa tavoitteena on aito ja säännöllinen dialogi esimiehen ja työntekijän välillä. Vastavuoroisuus merkitsee ajatusten, kokemusten ja tuntemusten vaihtoa organisaation tehtävistä, yhteistyön tekemisestä, työtehtävistä ja keskustelukumppanien välisistä suhteista. Onnistunut kehityskeskustelu vaatii luottamusta ja halua aitoon yhteistyöhön; sen tulee olla avoin, kiireetön ja tavoitteellinen. Tärkeintä on, että keskustelu perustuu vastavuoroisuuteen, kuunteluun ja molemminpuoliseen palautteeseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 99-103.)

Esimies, joka pyrkii siihen, että työntekijä muuttaa ja kehittää toimintaansa syvemmin ja pitkäkestoisemmin, hakee ensisijaisesti sellaisia vuorovaikutuskeinoja, joilla tämä tavoite saavutetaan. Vuorovaikutukseltaan määräävä ja käskävä esimies saattaa saavuttaa nopeasti näkyviä tuloksia, mutta riski työntekijän sitoutumattomuuteen ja keskinäisen luottamuksen heikentymiseen kasvaa. Onnistunut palaute on tärkeä osa tätä prosessia ja vaatii esimieheltä arvostavaa ja kuuntelevaa otetta vuorovaikutukseen. Luottamus esimiehen ja alaisten välille rakentuu vähitellen arjen erilaisissa kohtaamisissa, joista palautetilanne on erityinen kohtaaminen ja samalla yksi mahdollisuus vahvistaa tai rappeuttaa luottamusta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 120-121.)

Kehityskeskustelun yksi perusidea ja - tarkoitus on palautteen antaminen ja saaminen puolin ja toisin. Mitä avoimemmin ja suoremmin puhutaan, sitä paremmin kumpikin osapuoli pysyy asioista ja tilanteesta perillä. Kehityskeskustelu voidaan karkeasti ottaen jakaa kahteen osaan, jotka ovat luottamuksellinen osa ja julkinen osa. Luottamuksellisen osan tietoja ei raportoida muille ja ne jäävät kahdenkeskiseksi, kun taas julkisen osan tiedoista tehdään yhteenvetoja, joista voidaan raportoida muille, useimmiten johtoryhmälle. (Ranne 2006, 156.)

Ranteen (2006, 35) mukaan palautetta voidaan antaa taitavasti monella tavalla. Sopiva tapa täytyy aina harkita palautteen saajan mukaan. Osa pitää palautteesta suorana ja lujana, osa pehmeämmin ja pieninä erinä. Taitavan palautteen perustukseen kuuluukin työ- ja asiakas-keskeisyys, yksilöllisyys, rakentavuus ja vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely.

Palautteen antotaidon ydinkohta on se, miten palaute annetaan. Tavoitteena on, että vastaanottaja kykenee vastaanottamaan palautteen ja hyödyntämään sitä jatkossa. Tehokkaasti palautteen annon vaatimukseen vastaa niin sanottu hampurilaismalli, jossa päällä ja alla ovat

sämpylät eli myönteinen palaute ja pihvinä keskellä on korjaava palaute. Tämän mallin mukaan annettu palaute on helpompi pureskella eli vastaanottaa ja hyödyntää. (Ranne 2006, 70-71.)

Oman työnsä ja itsensä merkitykselliseksi kokeminen vaatii palautteen saamista. Palaute mahdollistaa omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen ja näin ollen niiden tavoitteellisen kehittämisen, joka luo merkitystä työlle. Dialogisen esimiehen toimintaan liittyy aito kiinnostus alaisia kohtaan. Dialogia harjoittavan esimiehen toimintaote on tutkiva, kuunteleva ja kysyvä. Dialogin on sanottu sisältävän kaksi ehtoa: olemisen avoimessa yhteydessä toisiin ihmisiin sekä olemisen kokonaisena, aitona omana itsenään. (Aarnikoivu 2011, 36-37.)

Lindholm, Pajunen ja Salminen (2012, 124-126) esittävät, että ratkaisukeskeisyys on tieteellisestikin tutkittu, maailmalle laajasti levinnyt kehittämisen menetelmä. Se painottaa myönteisyyttä, ihmisen omia voimavaroja ja tulevaisuuteen suuntaamista ongelmissa pyöriskelyn sijaan. Sitä voidaan pitää suositeltavana lähestymistapana erityisesti kehityskeskusteluissa. He myös muistuttavat, että ratkaisukeskeisyyden periaatteisiin kuuluu, että suunnataan huomio siihen, miten ongelmat voidaan muuttaa tavoitteiksi. Keskitytään vahvuuksiin ja voimavaroihin, nostetaan esiin piilossa olevat vahvuudet ja osaaminen sekä vahvistetaan ja kannustetaan pienintäkin edistysaskelta. Osoitetaan arvostusta ja tasavertaisuutta, nähdään muissa hyvää, keskustelussa otetaan huomioon myönteisyys, luovuus ja huumori sekä tunnistetaan, että on olemassa useita vaihtoehtoisia ratkaisuja asioihin. Näin voidaan saavuttaa aidosti toimiva vuorovaikutus ja keskinäinen ymmärrys asioiden tilasta ja hakea ongelmiin kehittäviä ratkaisuja yhdessä.

Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa täytyy toteutua avoin vuorovaikutus ja näin ollen vuorovaikutuksen tärkeyttä kehityskeskustelussa ei voi korostaa liikaa. Myönteisyyden, luovuuden, leikillisyyden ja huumorin tulisi näkyä kehityskeskustelukumppaneiden välisessä suhteessa, jonka tulisi perustua positiiviseen ihmiskäsitykseen. Vuorovaikutusta voidaan havainnoida myös siitä näkökulmasta, että jokaista toisen osapuolen antamaa ärsykettä, kuten kontaktinottoa ja repliikkiä, voidaan pitää tarjouksena. Tarjoukseen tarttuminen johtaa keskustelua eteenpäin ja tarjouksen torjuminen saattaa päättää keskustelun tai estää sen muodostumisen rakentavaksi. Puheeksi ottamisen taito kuuluu olennaisesti ratkaisukeskeiseen keskusteluun, koska myös vaikeat asiat pitää keskustelussa nostaa esille ja käsitellä. (Aarnikoivu 2011, 141-147.)

Myös kehityskeskustelussa, kuten muissakin vuorovaikutustilanteissa, vuorovaikutus on kokonaisvaltaista. Viestintämme uskottavuuteen vaikuttaa sanojemme lisäksi tapa, jolla viestimme. Puhumattomuus, huomion kiinnittäminen toisaalle ja poistuminen paikalta ovat selkokielisiä sanattomia viestejä. Toisaalta sanatkin voivat merkitä eri ihmisille eri asioita, joten par-

haiten samaan ymmärrykseen pääsee kysymällä ja tekemällä yhteenvetoja keskustelusta. Voimme parantaa vuorovaikutusta kiinnittämällä huomiota siihen, miten sanomme ja mitä sanomme. (Valpola 2003, 125-127.)

Kehityskeskustelussa kaikilla osapuolilla on oma osavastuunsa keskustelun onnistumisesta, usein kuitenkin työntekijöitä on valmennettu keskusteluihin vain yleisellä tasolla, joten päävastuu keskustelun vetämisestä jää esimiehelle. Vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin ajatella usein, että kun sanomme asian selkeästi, se myös ymmärretään. Kuitenkin vuorovaikutustilanteissa väärinymmärryksiä tapahtuu kaiken aikaa. Pitäisikin kiinnittää huomiota sanattomaan viestintään, joka joko tukee puhettamme tai vesittää sen. Usein siirrämme sanattomalla viestinnällä enemmän informaatiota kuin sanoilla. Kasvot ovat selkein ja näkyvin tunnetilojen osoittaja ja niitä seuraammekin vuorovaikutustilanteissa automaattisesti. Vahvimmin tunnetila heijastuu silmien ja suun ympäristöön ja näkyy kasvojen rentoutena tai kiireytenä. On hyvä myös muistaa, että avoin katsekontakti luo luottamusta, mutta tuijottaminen koetaan painostavaksi ja jopa aggressiiviseksi. Ääni ja puhetapa kertovat myös oman viestinsä. Kehityskeskusteluissa puhenopeus olisikin hyvä pyrkiä tahdistamaan keskustelukumppanin mukaan. (Meretniemi 2012, 117-129.)

Tärkeimpänä osatekijänä siinä, että kehityskeskustelut voisivat toimia ja aidosti kehittää työtä ja keskustelijoita, on rehellisyys. On uskallettava tuoda esiin niin hyvät kuin haasteellisetkin asiat. Keskustelun osapuolten vuorovaikutustyyli, arvot, motiivit ja toimintatyyli saattavat olla luontaisesti hyvinkin erilaisia. Tästä huolimatta keskustelu voi onnistua, jos osapuolet pyrkivät aidosti ymmärtämään ja arvostamaan toisiaan. Rehellisen, avoimen ja luottamuksellisen keskustelemalla työntekijän ja esimiehen välille syntyy erilaisuuden hyväksymisen ja hyödyntämisen tuottamaa luovuutta. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 121-122.)

3.5 Etiikka ja vaitiolovelvollisuus

Terveystieteiden ammattihenkilöiden salassapitovelvollisuudesta on säädetty laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Laki sanoo että, terveydenhuollon ammattihenkilö ei saa sivulliselle luvatta ilmaista yksityisen tai perheen salaisuutta, josta hän asemansa tai tehtävänsä perusteella on saanut tiedon. Salassapitovelvollisuus säilyy ammatinharjoittamisen päättämisen jälkeen. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 17 §).

Salassapito- ja vaitiolovelvollisuudessa (2014) kuvaillaan näin: ”Sisällöllisesti vaitiolovelvollisuus on laaja. Sen syntymiseen riittää, että tiedot on saatu sellaisissa olosuhteissa, että ne voidaan katsoa luottamuksellisiksi. Vaitiolovelvollisuus jatkuu senkin jälkeen, kun henkilö ei enää ole siinä asemassa, jossa hän on saanut tiedon luottamuksellisista seikoista.” Tämä määritelmä sisältää siis myös kehityskeskustelut ja niiden aikana saadut tiedot. Salassapitovelvol-

lisuus koskee näin ollen sekä keskusteluihin osallistuvaa esimiestä että osallistuvia työntekijöitä.

Periaatteessa terveydenhuollossa käytäviä kehityskeskusteluja ohjaavat samat eettiset lähtökohdat kuin normaalia hoitotyön arkeakin, tietenkin soveltaen keskustelun käytäntöön sopiviksi. Autonomiassa eli itsemääräämisoikeudessa ryhmä arvostaa muita ryhmän jäseniä ja heidän päätöksiään ja puheitaan, vaikka kaikki eivät olisikaan kaikesta samaa mieltä. Olettamuksena on, että ryhmällä on tarvittava kompetenssi ryhmänä toimimiseen. Yksityisyys ryhmässä toteutuu, kun tila, jossa kehityskeskustelut pidetään, on suljettu erilleen muusta osaston toiminnasta ja ryhmässä on vain siihen kuuluvia henkilöitä eikä muille anneta tilaisuutta rikkoa ryhmän yksityisyyttä. Jokaisella ihmisellä on oikeus ilmaista, kuinka lähellä hän on henkisesti muita ihmisiä tai kuinka paljon ja mitä asioita hän jakaa muiden ihmisten kanssa. Tämä näkökulma tulee ottaa erityisesti huomioon ryhmäkehityskeskusteluissa. (Leino-Kilpi & Välimäki 2006, 125-136.)

Itsessään jo kehityskeskustelut ovat osa hoitotyön etiikkaa. Eettisissä ohjeissa veloitetaan huolehtimaan henkilökunnan mahdollisuuksista ammatilliseen kehitykseen ja kasvuun. Tähän kehityskeskustelut tähtäävät. (Leino-Kilpi & Välimäki 2006, 259.) Hoitotyön johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa, johon sisältyy aina suhde toiseen ihmiseen. Päivittäisiin vuorovaikutustilanteisiin nähden tässä on kuitenkin ero; johtaja on vastuussa siitä, että henkilöstö toimii organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johtamistoiminnassa tehtävät päätökset sisältävät aina eettisiä elementtejä. Päätökset, joita tehdään, vaikuttavat sekä potilaisiin, hoitajiin että toimintaympäristöihin. Johtajalla tulee olla kyky havainnoida organisaatioon kuuluvien yksilöiden ja ryhmien tarpeita. Tämä korostuu, kun pohditaan ryhmäkehityskeskustelua ja siihen muodostettavaa ryhmää. (Leino-Kilpi & Välimäki 2006, 264-266.)

Yhtenä eettisenä ongelmana kehityskeskusteluissa voidaan nähdä valta. Valtaa on olemassa positiivista ja negatiivista. Loukkaaminen, ivaaminen, nöyryyttäminen, häpäiseminen, vähättely ja syyttely ovat esimerkkejä negatiivisesta vallasta, jota tulisi välttää. Positiivista vallan käyttöä emme yleensä edes miellä vallankäytöksi ja siitä esimerkkeinä on opettaminen, auttaminen, opastaminen ja määrätietoinen ohjaaminen. Valta ei tässä yhteydessä tarkoita esimiehen valtaa vaan ihmisten toisiinsa käyttämää valtaa. Keskustelutilanteissa vallankäytön tulisikin rajoittua positiivisiin muotoihin ja negatiivinen vallankäyttö tulisi karsia pois, jotta vuorovaikutus toimisi. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 169-172).

4 Ryhmäkehityskeskustelu osana työhyvinvointia

4.1 Ryhmäkehityskeskustelun tarkoitus ja tavoitteet

Nykyään voimme harvoin saada työmme tehtyä täysin yksilösuorituksena ja tämän vuoksi tiimityö on yleistynyt huomasti. Tiimityön yleistymisen vuoksi olisi tarpeen pohtia kehityskeskusteluja myös työryhmien eli tiimien näkökulmista. Toimiva ryhmäkehityskeskustelu on koko työyhteisöä kehittävä menetelmä. Sen tavoitteena on vahvistaa yhteistä ymmärrystä tavoitteista, visioista ja strategiasta. Siinä pyritään kirkastamaan kuvaa tiimin perustehtävistä ja asemasta organisaatiossa, liittämään jokaisen tiimin jäsenen työ osaksi suurempaa kokonaisuutta, tarkastelemaan prosesseja sekä työn tekemisen tapoja sekä ryhmän jäsenten osaamista ryhmän kokonaistavoitteiden kannalta. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 70-72.)

Ryhmäkehityskeskustelua käytetään usein silloin, kun toiminta on organisoitu tiimeihin ja henkilökohtaisia tavoitteita työlle on vaikea määritellä. Kun oletetaan, että työsuoritus on tiimin yhteinen, sitä kannattaa kehittää ja siitä keskustella yhdessä. Ryhmäkehityskeskustelua käytettäessä suositellaan kuitenkin jakamaan kehityskeskustelut kahteen osaan: toiseen, jossa tiiminä ja ryhmänä käydään läpi yhteiset tavoitteet ja tulokset sekä sovitaan tiimin toiminnan kehittämistä, ja toiseen, jossa on esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen keskustelu alaisista koskevista henkilökohtaisista asioista kuten ammatillisesta kehittymisestä, työaikajärjestelyistä ja viihtymisestä. Ryhmäkehityskeskustelun voi jakaa esimerkiksi kuukausittain käytävään tiimipalaveriin, jos työntekijöille kerrotaan palaverin olevan osa kehityskeskustelua ja siellä käydään läpi tavoitteet, tulokset ja kehittämistoimenpiteet. Tämä vaatii sekä esimieheltä että työntekijöiltä kuukausittaisia ennakoimista ja valmistautumista tulevaan palaveriin. Kuukausittaisen palaverin tavoitteena olisi kahden tunnin kesto. Tämän lisäksi olisi suotavaa, että esimies kävisi alaisensa kanssa kerran vuodessa henkilökohtaisen kehityskeskustelun, jonka kesto olisi puolesta tunnista kahteen tuntiin. (Valpola 2003, 72.)

Ryhmäkehityskeskustelun ideana on kehittää koko yritystä. Ryhmäkehityskeskustelu ei korvaa kuitenkaan normaalia yksilökehityskeskustelua, mutta voi täydentää sitä. Kun yksilökehityskeskustelussa on tarkoituksena ratkaista työntekijän omia murheita ja työmotivaatiota, ryhmäkehityskeskustelussa taas tarkoituksena on ratkoa työyhteisön ongelmia ja parantaa työlaatua. (Ronthy-Österberg & Rozendahl 2004, 150.) Toisin sanoen tavoitteena on saada ryhmä löytämään yhtenäisen ymmärrys toiminnasta ja löytää jokaiselle työyhteisön jäsenelle oma paikkansa organisaatiossa. Tällä tavalla työyhteisön jäsen kykenee ymmärtämään kaikkien jäsenten näkökulmia ja tiimin toisten jäsenten työn tärkeyden. (Ryhmäkehityskeskustelu 2014.)

Ryhmäkehityskeskustelussa voidaan myös miettiä, kuinka tehdä esimerkiksi yhteistyötä toisten osastojen kanssa. Ryhmäkehityskeskustelun tärkeimpänä tarkoituksena on kehittää työryhmän jäsenten yhteenkuuluvuutta ja muistuttaa siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet tekevät työtä yhteisen hyvän vuoksi. (Ronthy-Österberg & Rozendahl 2004, 150.) Ryhmäkehityskeskustelu parhaimmillaan luo yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisessä työyhteisössä arvostetaan ja kunnioitetaan toisia työntekijöitä, kuunnellaan, keskustellaan ja ollaan avoimia erilaisille mielipiteille. Yhteisöllisyyden on todettu synnyttävän sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma taas pitää sisällään työyhteisön jäsenten kyvyn toimia keskenään ja luottaa toisiinsa. (Aarnikoivu 2011, 122.)

Verrattaessa yksilökehityskeskusteluihin ryhmäkehityskeskustelu antaa niin esimiehelle kuin työntekijällekin monta eri näkökulmaa, joita ei itse ehkä ole huomannut. Myös huhut ja ongelmat työyhteisössä voidaan näin saada ratkotuksi helpommin, koska kaikki osapuolet ovat keskustelussa mukana. Ryhmäkehityskeskustelu lujittaa ryhmää, ja näin ollen kaikki tietävät paikkansa työyhteisössä. Kun ryhmä on yhtenäinen, se motivoi työntekijää työssään ja näin ollen työ on mielekkäämpää. (Ronthy-Österberg & Rozendahl 2004, 150-151.)

Ryhmäkehityskeskustelussa olisi hyvä keskustella ryhmän ja työyhteisön ensisijaisista tehtävistä. Ryhmässä pohditaan, mitä tarvitaan, jotta päästään tavoitteeseen, ja mitä työyhteisön jäsenen tulisi itse tehdä päästäkseen tavoitteeseensa. Ryhmäkehityskeskustelussa kaikkien osallistujien tulisi olla samaa mieltä kehityskeskustelun tarkoituksesta. Jokaisen työyhteisön jäsenen on oltava valmis kehittämään itseään ja valmis muutokseen. (Ronthy-Österberg & Rozendahl 2004, 152.)

Keskittyminen vain yksilökehitykseen saattaa aiheuttaa sosiaalista vetelehtimistä ja ajatuksen siitä, että oma työpanos ei muuta tiimin tulosta suuntaan eikä toiseen. Tällöin ei sitouduta yhteisiin tavoitteisiin vaan yritetään henkilökohtaisesti päästä mahdollisimman vähällä työn suhteen. Tällainen käytös saattaa olla tarkoituksellista tai tiedostamatonta. Työskentely suurissa ryhmissä aiheuttaa enemmän siipeilyä kuin työskentely pienemmissä tiimeissä. Jos työn arviointi ja kehityshaasteet on sidottu kokonaisuudessaan ryhmän toimintaan, voi yksilö kokea, ettei hänen tekemisillään ole vaikutusta tavoitteiden saavuttamisessa tai saavuttamatta jäämisessä. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että muutkaan ryhmän jäsenet eivät anna täyttä panostaan työhön, koska kokevat tekevänsä enemmän kuin muut. Tällöin olisi hyvä käydä ryhmäkehityskeskusteluja, joissa saadaan kirkastettua yksilön työpanos ryhmän kannalta, koska sosiaalinen vetelehtiminen leviää työympäristössä kuin flunssa ja aiheuttaa työympäristössä huonoa henkeä. (Scott & Einstein, 107-110.)

Ryhmän kehityskeskusteluilla ei koskaan pitäisi korvata kahdenkeskistä keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Ryhmäkehityskeskustelussa ovat läsnä esimies ja kaikki tiimin jäsenet. Ta-

voitteena on selvittää tiimin onnistumista työssään, yhteistyön sujumista tiimin jäsenten kesken sekä tukea yhteistä kehittymistä. Tärkeänä tavoitteena toimii sekä tiedonkulun parantaminen organisaatiossa ja tiimin sisällä että työviihtyvyyden parantaminen. Työviihtyvyys on tärkeää, koska sen taso heijastuu asiakkaisiin ja kaikkiin ihmissuhteisiin työpaikalla. (Meretniemi 2012, 39-40.)

Jos päätetään käyttää ryhmäkehityskeskustelua, tulisi huomio kiinnittää ryhmän yhteenkuuluvuuteen, tuottavuuteen, päätöksenteon tarkkuuteen ja tiimityöhön prosessina. Paras tulos saavutetaan kuitenkin käyttämällä monitahoista arviointijärjestelmää, joihin kuuluvat yksilö- ja tiimitason kehityskeskustelut. Molempien tapojen yhdistäminen auttaa kamppailussa erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Ryhmäkehityskeskustelu antaa yksilökeskustelun ohessa ryhmälle motivaatiota suunnata yhdessä eteenpäin ja tarjoaa yhteisiä tavoitteita sen sijaan, että pelkkiä yksilökeskusteluja pitävässä yhtiössä työntekijät helposti suuntaavat energiansa toistensa kanssa kilpailuun eivätkä pyri kohti yhteistä päämäärää. Niissä työpaikoissa, joissa toimitaan tiimeinä, ryhmäkehityskeskustelun tulisi aina olla vähintään samanarvoisessa asemassa kuin yksilökehityskeskustelujen. (DeNisi 2000, 125-128.)

Ryhmäkeskustelussa saadaan tärkeää tietoa ja palautetta omasta toiminnasta ryhmän näkökannalta sekä oman käytöksen vaikutuksesta ryhmän toimintaan. Tässä tilanteessa on helppoa kiinnittää huomiota siihen, että mikään yksittäinen tiimi tai työntekijä ei optimoi omaa toimintaansa muiden kustannuksella, vaan että kaikki toimivat yhteisen hyvän nimissä. Koska ei ole olemassa valmiita ratkaisuja, jotka sopivat jokaiseen tilanteeseen ja kaikille ryhmille, on tärkeää, että esimies tuntee oman ryhmänsä ja osaa muokata kehityskeskustelut juuri tähän ryhmään sopiviksi. Yhtä kaikille sopivaa ratkaisua ei ole olemassa, koska tilanteet ja tiimit ovat erilaisia. Vaikuttava kehityskeskustelu on tasapainottelua tiimin luonteen, arvioinnin tavoitteen ja tarkoituksen kesken. (Scott & Einstein 2001, 111-115.)

4.2 Ryhmäkehityskeskustelun prosessi

Käytännössä ryhmäkehityskeskustelun osallistujamäärä olisi hyvä rajoittaa kahdeksaan, mutta tilanne työpaikalla ratkaisee lopullisesti, kuinka kannattaa menetellä. Tärkeintä on, että koko tiimi on samalla kertaa koossa. Tarkoitus on varmistaa, että jokainen saa sanoa sanottavansa ja tuoda esille erilaisia näkökantoja. Ryhmäkehityskeskustelun avulla voidaan mahdolliset ongelmat hahmottaa nopeasti ja samoin myös ratkaisu löydetään pian yhdessä. Ratkaisevaa onkin koko tiimin kaikkien jäsenten tietämyksen ja kokemuksen yhteen saattaminen. Ryhmäkehityskeskustelussa tarkastellaan tiimin toimintaa ja arvioidaan systemaattisesti sen sujuvuutta ja kehityskohteita. Yhteisten menestystekijöiden kartoittaminen luo kiinteää joukkuehenkeä ja kannustaa onnistumisiin. (Meretniemi 2012, 40-41.)

Vastuullisessa ryhmässä kukaan ei vapaamatkusta eikä tätä suvaita, vaan jokaisen tulee hoitaa oma osuutensa. Ryhmäkehityskeskustelussa kirkastetaan sitä tosiasiaa, että jokaisen ryhmän jäsenen tekeminen ja tekemättä jättäminen heijastuu koko ryhmään. Sen sijaan, että esimiehellä olisi kurinpitäjän ja valvojan rooli ryhmässä, ryhmän jäsenten tulisi itse huolehtia siitä, että kukin ryhmän jäsen on sitoutunut ryhmän tavoitteisiin tai ainakin toimii niiden suuntaisesti. Olennaista ryhmäkehityskeskustelussa on ryhmän synergisyyden tukeminen. Synerginen ryhmä luo jotain uutta ja on enemmän kuin osiensa summa, ja ryhmässä läsnä ovat innostus ja ryhmäylpeys. Synergisen ryhmän jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita, ja läsnä on kokeilunhalu. Esimies pystyy omalla toiminnallaan tukemaan synergian syntymistä. Se että esimies kannustaa innovoimaan ja antaa tilaa uusille ideoille, edistää synergian syntymistä. (Aarnikoivu 2011, 124-125.)

Ymmärryksen ansiosta asenteet muuttuvat ja muuttuvat asenteet heijastuvat suoraan toimintaan. Ymmärryksen syntymisen ja asenteiden muutoksen näkökulmasta olennaista on, että asioita pohditaan ja pohtimalla syntyy oivalluksia. Tällaiseen yhteiseen pohdintaan oiva tilaisuus on ryhmäkehityskeskustelu. Ryhmäkehityskeskustelu tuo lisäarvoa toimintaan vahvistamalla yksilötason keskusteluja ja vaikuttavuutta sekä luomalla ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. (Aarnikoivu 2011, 120.)

Jos tiimipalaverit otetaan osaksi kehityskeskustelua, tulee niissä olla kuukausittain sovittu teema, johon keskitytään. Esimerkkeinä voisivat toimia auditointi, turvallisuus, tietojärjestelmäkoulutukset ja kehittämistoimenpiteiden seuranta. Itse keskustelun teemoina voi käyttää kuluvan vuoden tavoitteita sekä yksikössä että yrityksessä, edellisen vuoden tuloksia, mittareiden läpikäyntiä ja tiimin kehityssuunnitelmaa. Tiimin kehityssuunnitelma tehdään yhdessä ennen henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Ryhmäkehityskeskusteluissa voidaan keskustelua ohjata seuraavien teemojen avulla: tiimin tehtävät ja vastualueet, pääasialliset asiakkaat ja yhteistyötahot, menestystekijät, osaamisen ja sisäisen toiminnan arviointi (muun muassa SWOT), tulevaisuuden päähaasteet ja niistä johdetut osaamistarpeet, osaamisen kehittämisen pääkohteet ja tavoitteet sekä ryhmän toiminnan kehittämisen pääkohteet, tavoitteet ja mittarit. (Valpola 2003, 73.)

Prosessin tarkoituksena on auttaa tiimin jäseniä näkemään oma osuutensa ryhmän yhteisissä tavoitteissa ja ottamaan siten enemmän vastuuta kokonaisuuden toiminnasta. Tämä auttaa tiimiä hyödyntämään eri jäsenten erilaiset vahvuudet ja osaamisalueet tehokkaasti. On tärkeää, että ryhmän jäsenet ymmärtävät kaikkien jäsenten kuuntelun merkityksen. Keskustelun tasapuolisuudella saadaan varmistettua, ettei kukaan tunne oloaan ulkopuoliseksi. Ulkopuolisuuden tunne saattaa johtaa sitoutumisvaikeuksiin ja heikentyneeseen suoriutumiseen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 72-73.)

Ryhmän kehittymisen kannalta on tärkeää pitää yllä eteenpäin suuntaava vire. Kriittisten keskusteluiden tulos on todennäköisesti konkreettinen ajatus siitä, miten toiminnan muuttaminen ja kehittäminen ovat ryhmälle hyödyllisiä ja millaisia etuja näillä voidaan saavuttaa. Ryhmäkehityskeskustelun lopussa kiteytetään ryhmän strategia konkreettisine toimenpiteineen. Keskustelun lopuksi on hyvä sopia seurannasta ja keskustelun dokumentoinnista. (Aarnikoivu 2011, 129-131.)

5 Tutkimuskysymykset ja hypoteesi

Työssämme on tarkoitus selvittää, mikä olisi hyvä ja toimiva tapa toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu. Opinnäytetyössämme kehitämme yhtenäisen ohjeistuksen ryhmäkehityskeskustelusta ja siitä, kuinka se toteutetaan käytännössä niin, että työyhteisö saavuttaa siitä mahdollisimman suuren hyödyn. Ohjeistuksen avulla pyritään aidosti hyödylliseen kehityskeskusteluun sekä sen avulla parantamaan työhyvinvointia.

1. Miten työyhteisössä tällä hetkellä toteutetaan ryhmäkehityskeskustelu?
2. Vastaako toteutus työyhteisön tarpeisiin?
3. Jos ei vastaa, kuinka toteutusta voisi parantaa ja selkiyttää?

Hypoteesimme on, että tällä hetkellä ryhmäkehityskeskustelu Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosastolla ei vastaa työyhteisön todellisiin tarpeisiin, koska ryhmäkeskustelua on vielä melko vähän aikaa käytetty. Osastolla kaivataan lisää tietoutta kyseisen toimintamallin onnistuneeseen toteuttamiseen. Oletamme, että toteutusta on mahdollista selkiyttää ja kehittää vertailemalla jo olemassa olevaa teoriatietoa tutkimuksestamme saatuun tietoon ja kehittää toimivan ryhmäkehityskeskustelun mallin.

6 Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut

6.1 Toimeksiantaja

HUS:iin eli Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin (Kuva 1) kuuluu 24 kuntaa. 24 kunnasta muodostuu kuntayhtymä, joka tarjoaa niin erikoissairaanhoidon kuin kehitysvammaishuollon palveluja kunnille ja niissä asuville asukkaille. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin osana ovat myös HYKS-yliopistosairaalat, jotka tarjoavat ihmisille palveluita harvinaisten sairauksien hoidossa sekä muita vaativia hoitoja. (HUS-tietoa.) Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri muodostuu viidestä sairaanhoitopiiristä, joihin kuuluvat Hyvinkään, Porvoon, Lohjan, Länsi-Uudenmaan sekä HYKS:n eli Helsingin yliopistollisten sairaaloiden sairaanhoitoalueet. (Hallinto ja päätöksen teko.) Yli 21 000 työntekijää työskentelee Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin alaisuudessa. (Henkilöstö.)



Kuva 1: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri

Hyvinkään sairaala on yksi HUS:iin kuuluvista hoitoyksiköistä. Hyvinkään sairaala tunnetaan päivystävänä synnytysairaala. Sairaalassa on lähes jokaisen erikoisalan toimintaa. Sairaalassa on ensiapu, joka tarjoaa sairaanhoitopiirin muille kunnille yöpäivystyksen sekä Hyvinkään kaupungille päivystyksen ympärivuorokautisesti. (Hyvinkään sairaala.) Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosasto kuuluu operatiiviseen tulosityksikköön, jossa on noin 70 potilaspaiikkaa. Vuodeosastolla on neljä eri erikoisalaa, urologia, ortopedia, plastiikkakirurgia sekä gastroenterologia, johon kuuluu myös korva-, nenä- ja kurkkutaudit. Potilaita osastolle tulee päivystyksen kautta sekä suunniteltujen leikkausten eli LEIKON kautta. (Kirurgian vuodeosasto.)

6.2 Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä

Kyselytutkimus on yksi tapa kerätä, jäsentää ja tarkastella tietoa esimerkiksi erilaisista yhteiskunnallisista ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeella ja tällöin mittaus tapahtuu kyselylomakkeen avulla. Koko tutkimuksen onnistuminen riippuukin lomakkeesta ja siitä, että kysytäänkö oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti 2014, 11-17.)

Tietojen keruu on tiedonkerääjän ja tiedonantajan välistä yhteistoimintaa. Kysymysten ymmärtämiseen liittyy kysymysten johdanto, joka taustoittaa kysyttävää tietoa ja varsinaiseen kysymykseen sisältyvät käsitteet ja määreet. Vastaaaja tekee oman tulkintansa kysymyksestä. Kyselylomake olisikin hyvä esitellä ennen sen antamista varsinaisille vastaajille, jolloin saa-

daan karsittua epäselvyyksiä. (Pahkinen 2012, 213-219.) Mikäli tutkijan kysymykset liittyvät joidenkin asioiden tai ilmiöiden esiintyvyyteen tai asioiden keskinäiseen korrelaatioon, voidaan käyttää poikittaistutkimusta (Vastamäki 2010, 128).

Kyselyn muoto ja sisältö vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan, ja onkin tärkeää selvittää, mihin, missä ja kuka kyselyä tarvitsee ja kenelle kysely on suunnattu. Kysymysten tekemisessä ja muotoilussa pitää olla huolellinen, koska kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Sanamuotojen tulee olla tarkkoja ja kysymysten tulee olla yksiselitteisiä eivätkä ne saa olla johdattelevia. Tutkimusongelmien muodostamisen jälkeen voidaan lähteä keräämään aineistoa, koska silloin tiedetään, mitä tietoa pyritään saamaan. Teorian pohjalta nousevat käsitteet auttavat kysymysten muodostamisessa, ja onkin tärkeää, että teoriapohja luodaan ensin ja vasta sitten lähdetään keräämään aineistoa. (Valli 2010, 103-104.)

Kyselylomakkeen saatekirje toimii kyselyn julkisivuna, ja se kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot. Saatekirje motivoi vastaajaa joko vastaamaan tai hylkäämään lomakkeen, joten sen arvoa ei saa aliarvioida. Lomakkeeseen vastaaminen pitää tehdä mahdollisimman helpoksi, jotta vastaajille ei iske vastausväsymys. (Vehkalahti 2014, 47-49.) Lomaketta rakennettaessa on hyvä huomioida, että aloitetaan taustakysymyksillä, jotka toimivat lämmittelykysymyksiä ennen varsinaista aihetta. Näiden jälkeen tulevat helpot kysymykset ja vasta sitten mahdolliset vaikeammat tai arkoja asioita koskevat kysymykset. Kysely olisi hyvä lopettaa jäädyttelyvaiheen kysymyksiin, joissa olisi muutama helposti vastattava kysymys. Lomakkeen pituus on tärkeä, koska liian pitkä lomake saa vastaajan lopettamaan vastaamisen ennen kuin hän on edes tutustunut aiheeseen tarkemmin. Liian pitkä lomake voi myös johtaa siihen, että viimeisiin kysymyksiin vastataan asiaa sen kummemmin ajattelematta, mikä taas johtaa kyselyn luotettavuuden heikkenemiseen. Kysymysten muotoilussa huomiota pitää kiinnittää huomiota sekä visuaaliseen että kielelliseen selkeyteen. Kysymykset on aina hyvä muotoilla vastaajalle henkilökohtaiseen muotoon, jolloin vastaaminen tuntuu luontevammalta ja henkilökohtaiselta. (Valli 2010, 104-106.)

Kyselylomakkeessa asioita voidaan kysyä monella eri tavalla. Lomaketta muodostettaessa onkin päätettävä, mikä mitta-asteikko, esimerkiksi Likert, Flechen tai VAS, sopii juuri tähän aiheeseen ja lomakkeeseen. (Valli 2010, 117.) Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen asteikoksi sopii Likert, jolla mitataan asenteita ja mielipiteitä. Likertin asteikossa mittausta tapahtuu viisi-seitsemän- tai yhdeksänportaisella asteikolla, jossa parittomuuden idea on, että vastaajalle annetaan mahdollisuus olla neutraali ja valita ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Joissain tilanteissa kuitenkin on parempi jättää neutraali vastausvaihtoehto pois, esimerkiksi asian läheisyyden vuoksi tai sen takia että vastaajalta tulee saada mielipide. Tällöin myös vastaajat ottavat kantaa paremmin. (Valli 2010, 118.)

Kun aineiston on koossa, on hyvä aloittaa aineistoon tutustuminen esimerkiksi selailemalla ja katselemalla, miltä tulokset näyttävät. Tämä on hyvä tapa varmistaa, että asiat ovat ainakin päällisin puolin kunnossa. Tämä jälkeen tapahtuu aineiston muokkaus, jossa tärkein muokkauksen tarve ovat puuttuvat tiedot, joita esiintyy kaikissa kyselyaineistoissa. Yksinkertaisin tapa on korvata puuttuvat arvot kunkin muuttujan keskiarvolla. (Vehkalahti 2014, 51-83.) Tämä jälkeen suoritetaan aineistonalyysi, joka toteutetaan käyttäen SPSS-ohjelmaa. Vehkalahten (2014, 195) mukaan SPSS on amerikkalainen tilastollinen ohjelmien paketti, joka Windowsissa näyttää tyypilliseltä Windows-ohjelmalta.

6.3 Aineiston analyysi

Perusjoukko muodostuu niistä henkilöistä, joista tutkimuksessa on kiinnostuttu. Otoksen muodostavat ne, jotka otetaan tutkimukseen mukaan. Otannan ajatuksena on, että vastauksia voidaan käyttää yleistävästi koskemaan perusjoukkoa. (Vehkalahti 2014, 43.) Työssämme perusjoukkona toimii koko osaston henkilökunta, mutta otoksena ovat ne, jotka ovat kyselyn aikaan töissä.

Määrälliset kysymykset analysoidaan SPSS:n avulla. Laadulliset kysymykset analysoidaan teemoittelun avulla. Teemoittelu aloitetaan vastausten litteroinnilla, jossa vastaajien antamat vastaukset kirjoitetaan tietokoneella selkeämpään muotoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tämän jälkeen aineistosta etsitään yhdistäviä tekijöitä, joiden perusteella aineisto kerätään teemoiksi ja alateemoiksi. Saatavat vastaukset saattavat vastata tutkimuskysymyksiin tai yllättävästi kehittää uusia teemoja vastausten perusteella. Tutkimusraportissa voidaan käyttää avoimista kysymyksistä saatuja sitaatteja selkiyttämään aineistoa. Sitaattien käytössä tulee kuitenkin olla kriittinen ja sitaattien tulee vastata tarpeeseen, eivätkä ne saa olla vain yksittäisiä aineiston ulkopuolisia otoksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Lähtökohtaisesti opinnäytetyömme on kartoitus, jossa tutkimuksen tulokset analysoidaan kokonaisuutena. Tarkoituksena ei ole hahmottaa kehityskeskusteluihin osallistuvien ihmisten yksilöllisiä tapoja ja tyyppejä, eikä kyselylomakkeessa siksi kysyä ikää ja sukupuolta. Tarkoituksena on luoda yleinen katsaus kehityskeskustelun toimivuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Ristiintaulukoinnilla voidaan löytää yhteyksiä esimerkiksi kehityskeskustelun hyödyllisenä kokemisen ja esimiehen palautteen annon välillä sekä kehityskeskusteluun varatun ajan ja keskusteluihin liittyvän tyytyväisyyden välillä.

6.4 Luotettavuus ja eettisyys

Laadukkaan mittauksen toteutus vaatii moniammatillista yhteistyötä. Jotta tutkimuksesta tulee luotettava, on otettava huomioon sisällölliset, tilastolliset, kielelliset, kulttuurilliset sekä tekniset seikat. Jotta lomakkeesta saadaan mahdollisimman luotettava ja laadukas, tulee ohjausta hakea jo kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa lomaketta on mahdollista muokata, mutta jälkikäteen kyselyä ei voi parantaa millään menetelmällä. Luotettavuudesta puhuttaessa tunnistetaan kaksi eri perustetta: validiteetti ja reliabiliteetti. (Vehkalahti 2014, 40.)

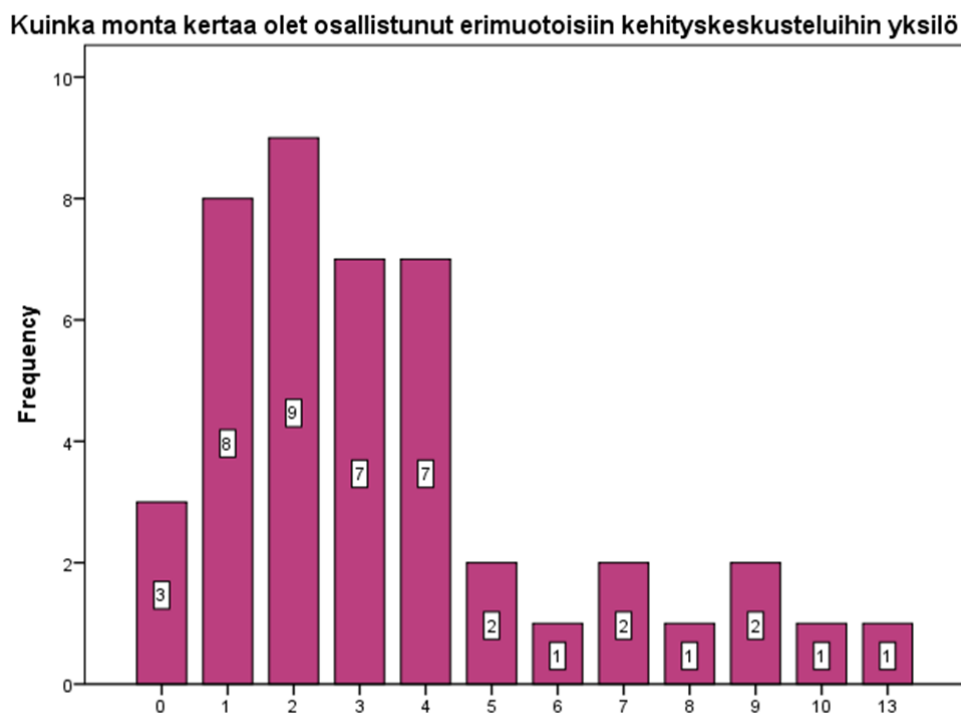
Validiteetin tarkoitus on kertoa mitataanko sitä, mitä piti, ja sen voisi suomentaa pätevydeksi. Tarkoitus on siis pohtia, onko tutkimus pätevä. Reliabiliteetin tarkoitus on kertoa, miten tarkasti mitataan. Kyseessä on siis tutkimuksen tarkkuus. Reliabiliteetti paranee sen mukaan, mitä vähemmän mittauksessa on mittausvirheitä. Jotta tutkimuksen luotettavuus olisi mahdollisimman hyvä, vaaditaan sekä tiedonkeruulta että mittaukselta suurta luotettavuutta. (Vehkalahti 2014, 41-42.)

Tieteellisessä tutkimuksessa voidaan mitata eettisyyttä ja luotettavuutta sekä tulosten uskottavuutta, mikäli tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Eettisesti katsottuna tämä tarkoittaa, että tutkija on toteuttanut tutkimuksensa pohjaten eettisiin arvoihin kuten rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen sekä avoimuuteen. Eettisen toiminnan vastakohtana voidaan nähdä vilppi, sepittäminen, vääristely, luvaton lainaaminen sekä anastaminen. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen 2002, 3-5.)

7 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyn avulla pyrimme selvittämään työntekijöiden ajatuksia ryhmäkehityskeskustelusta ja siitä, kuinka työntekijät haluaisivat ryhmäkehityskeskustelun toteutuvan. Kyselyyn vastaajia piti alun perin olla 62, joista 45 vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastasi siis 72,5 % otoksesta.

7.1 Miten työyhteisössä tällä hetkellä toteutetaan ryhmäkehityskeskustelu

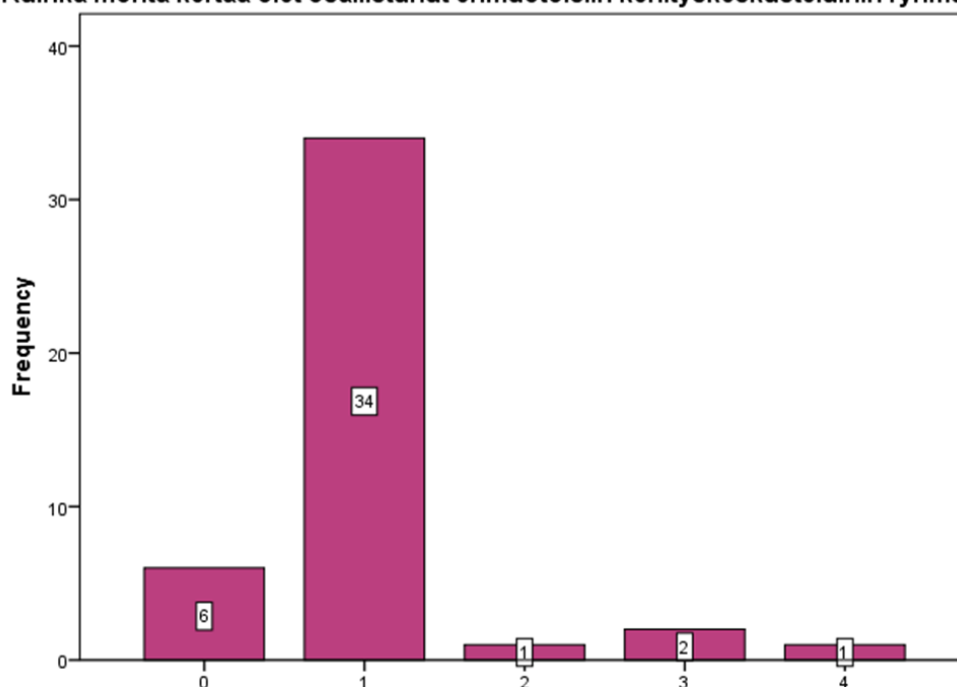


Kuvio 1: Osallistuminen yksilökehityskeskusteluun

Vastaajista 93 % oli osallistunut yksilökehityskeskusteluun ja 7 % ei koskaan ollut osallistunut yksilökehityskeskusteluun (Kuvio 1). Vastaajista kahdeksan oli osallistunut kerran ja yhdeksän oli osallistunut kaksi kertaa yksilökehityskeskusteluun. 14 oli osallistunut kolme tai neljä kertaa, kahdeksan oli osallistunut viisi tai yli viisi, mutta alle kymmenen kertaa ja kaksi oli osallistunut yksilökehityskeskusteluun yli kymmenen kertaa. 70 % vastaajista oli siis osallistunut yksilökehityskeskusteluun 1-4 kertaa.

Vapaasti kirjoitettaessa vastaajat luonnehtivat yksilökehityskeskusteluja näin: ”Tulee vapaammin puhuttua ongelmista niiden oikeilla nimillä” sekä ”yksilökeskustelussa paneudutaan kuitenkin omaan kehittymiseen - esimiehelle on kerrankin aikaa valottaa omia asioita”. Moni koki, että ”kokemus ryhmäkehityskeskustelusta on niin vähäistä” että yksilökehityskeskustelussa oli helpompi puhua ja ”ryhmässä kaikki eivät välttämättä halua/ uskalla tuoda asioita esiin”.

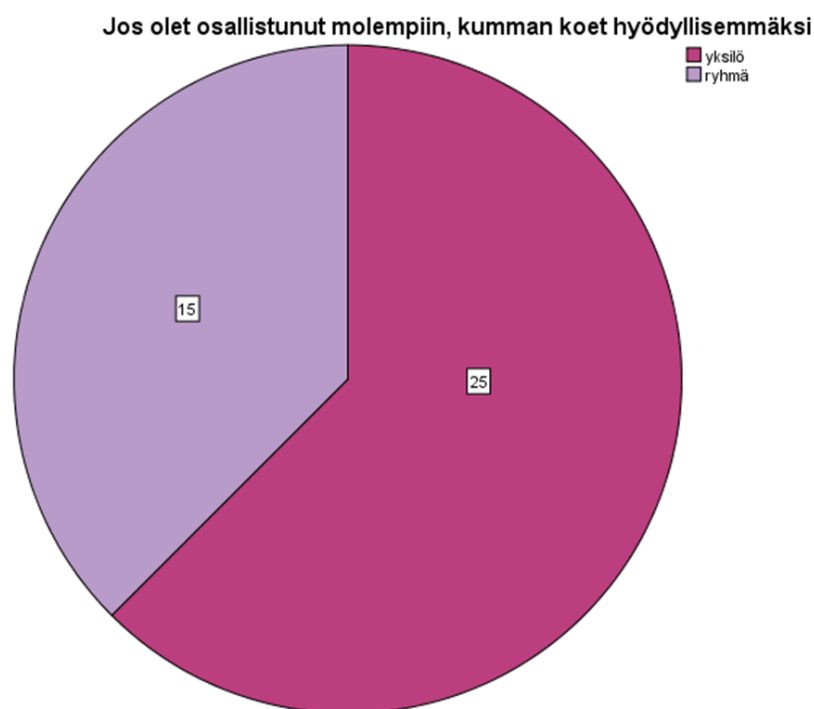
Kuinka monta kertaa olet osallistunut erimuotoisiin kehityskeskusteluihin ryhmä



Kuvio 2: Osallistuminen ryhmäkehityskeskusteluun

Ryhmäkehityskeskusteluun oli osallistunut 86 % vastaajista, joten 14 % kyselyyn vastanneista ei ollut koskaan osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun (Kuvio 2). Vastaajista 34 vastasi osallistuneensa kerran ja yksi vastasi osallistuneensa kaksi kertaa. Vastaajista kaksi oli osallistunut kolme kertaa ja yksi oli osallistunut neljä kertaa. Suurin osa vastaajista oli siis osallistunut ryhmäkehityskeskusteluun ainakin kerran.

Vapaasti kirjoittaessaan vastaajat kertoivat että ”tulee paremmin itsekin mietittyä asioita kun kuulee toisen ajatuksia ja kehitysideoita” mutta toisaalta ”ryhmässä ei voi puhua kovinkaan henkilökohtaisella tasolla”. Useampaan otteeseen mainittiin, että ryhmäkehityskeskustelu muuttuu helposti ”kahvihuonejutuiksi”. Yleisesti ottaen vastaajat kuitenkin kokivat, että ”Ryhmä kekeissä syntyy enemmän luonnollista keskustelua, pohdintaa, sekä enemmän ajatuksia/ideoita”.

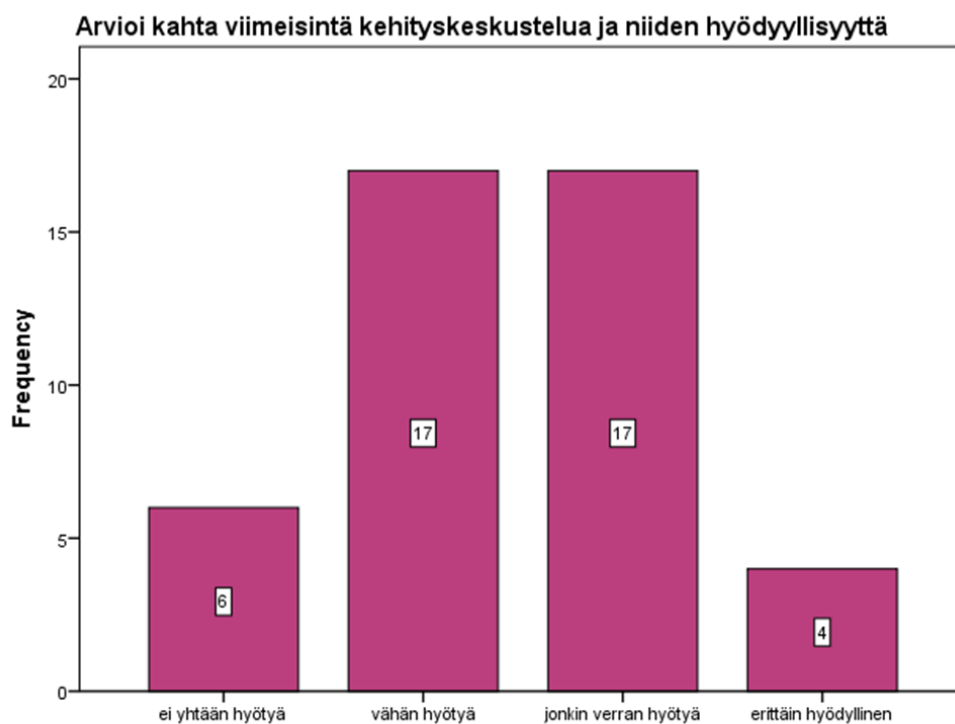


Kuvio 3: Kumpi kehityskeskustelun muoto koetaan hyödyllisemmäksi

63 % eli 25 vastanneista koki yksilökehityskeskustelun hyödyllisemmäksi ja 38 % eli 15 koki ryhmäkehityskeskustelun yksilökehityskeskustelua hyödyllisemmäksi (Kuvio 3).

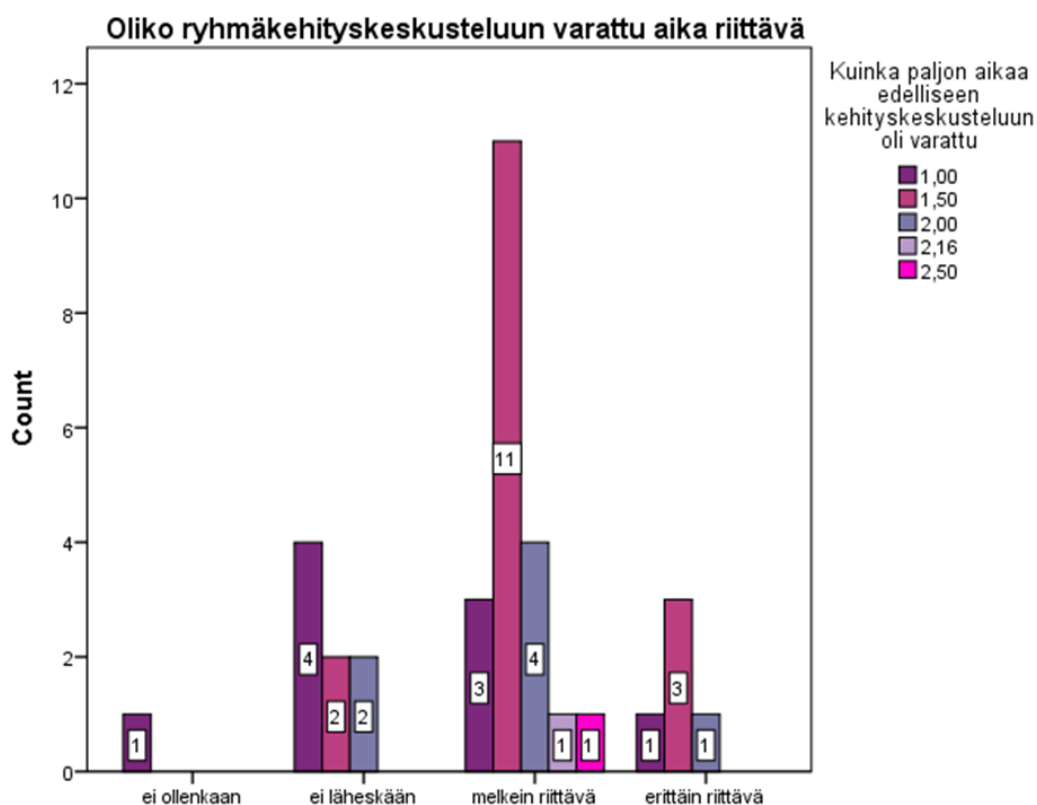
Vapaasti vastattujen kysymysten teemoittelun perusteella vastaajat kokivat, että yksilökehityskeskustelussa oli helpompi kertoa omista toiveista ja ongelmista sekä asettaa henkilökohtaisia tavoitteita. He myös kokivat, että uskaltaa paremmin sanoa asioista ja ”puhua asioista niiden oikeilla nimillä”. Ryhmäkehityskeskustelussa ei välttämättä uskallettu kertoa omista asioista samalla tavalla tai oma eroava mielipide hukkui dominoivamman ryhmän mielipiteen alle. Samoista asioista vastaajat kokivat, että yksilökehityskeskustelussa saa varmasti puheenvuoron ja esimiehellä on aikaa kuunnella.

Ryhmäkehityskeskustelun hyvinä puolina pidettiin vuorovaikutuksellista keskustelua sekä toisten ideoiden, ajatusten ja näkökulmien havainnointia. Suurin osa vastaajista koki, että ryhmäkehityskeskustelu toimii silloin, kun kyseessä on työyhteisöä tai tiettyä tiimiä koskevat asiat, kuten vuorovaikutus, työhyvinvointi, yhteisen toiminnan ja työtapojen kehittäminen. Osa vastaajista koki, että jos omia tavoitteita ja kehitettävää ammatillisesti ei juuri sillä hetkellä ollut, niin ryhmäkehityskeskustelussa kuitenkin löytyi yhteistä kehitettävää.



Kuvio 4: Kahden edellisen ryhmäkehityskeskustelun hyödyllisyyttä

Pyysimme työntekijöitä arvioimaan kahta viimeisintä kehityskeskustelua ja punnitsemaan niiden hyötyjä. Vastanneista kuusi oli sitä mieltä, ettei kehityskeskustelusta ole yhtään hyötyä, 34 koki, että kehityskeskustelusta oli joko vähän hyötyä tai jonkin verran hyötyä. Vastaajista neljä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut olivat erittäin hyödyllisiä. Suurin osa työntekijöistä siis piti kehityskeskusteluita vähän tai jonkin verran hyödyllisinä (Kuvio 4).



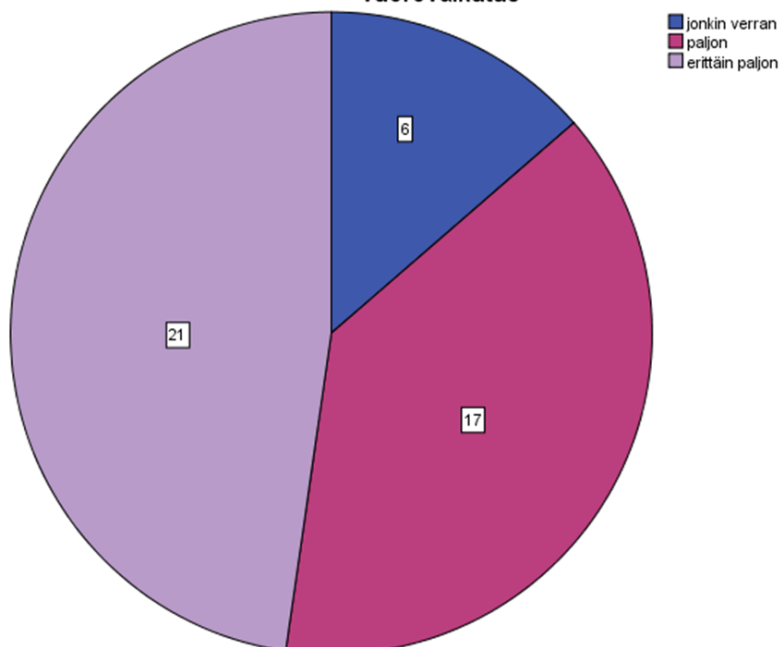
Kuvio 5: Varatun ajan määrä verrattuna ajan riittävyyteen

Kysyimme, paljonko aikaa oli varattu edelliseen kehityskeskusteluun, ja vastaajat saivat myös kertoa, oliko varattu aika riittävä. Suurin osa eli 45 % oli ollut kehityskeskustelussa, johon oli varattu aikaa puolitoista tuntia (Kuvio 5). Yksi vastaajista koki, ettei yhden tunnin varaaminen kehityskeskusteluun ole riittävä. Neljä vastaajaa koki, ettei yksi tunti riitä läheskään, ja neljä koki, ettei puolitoista tuntia tai kaksi tuntia riitä läheskään kehityskeskusteluun. 11 vastaajan mielestä puolitoista tuntia on melkein riittävä, ja yksi koki kaksi ja puolituntia olevan melko riittävä aika kehityskeskusteluun. Kolme koki, että puolitoista tuntia on täysin riittävä aika ja yksi koki kaksi tuntia olevan riittävä aika kehityskeskusteluun.

Vapaasti kirjoitetuissa vastauksissa esiin nousi se, että ”liian pitkään ei saanut puhua, joten jotain jäi sanomattakin” eli moni koki varatun ajan liian vähäiseksi ja tämän seikan hallinneen tilannetta liikaa.

7.2 Vastaako toteutus työyhteisön tarpeisiin

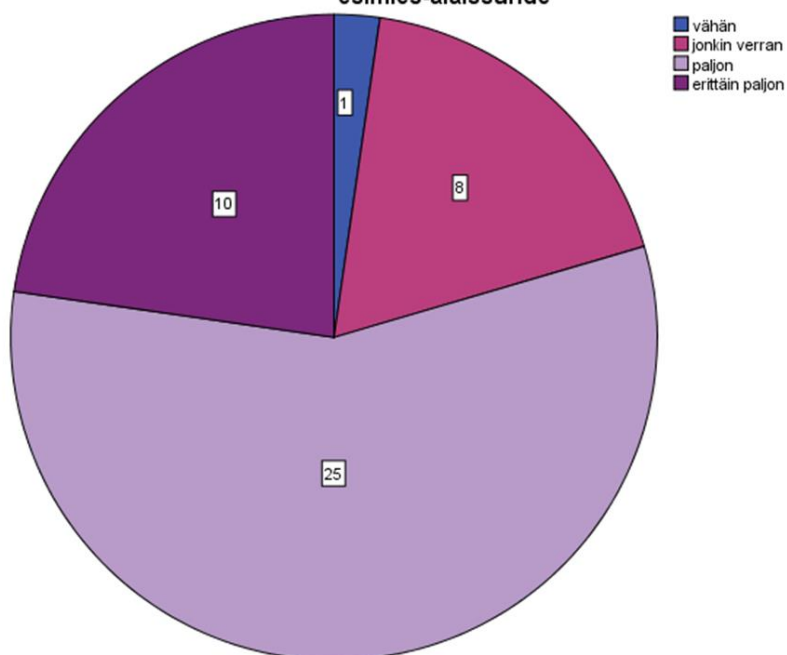
Mihin asioihin haluaisit kiinnittää huomiota ryhmäkehityskeskusteluissa vuorovaikutus



Kuvio 6: Vuorovaikutuksen huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa

Kyselyssä halusimme selvittää, mihin asioihin vastaajat haluaisivat kiinnittää huomiota ryhmäkehityskeskustelussa. Väittämistä ensimmäinen koski vuorovaikutusta ja tarvetta sen huomioimiseen (Kuvio 6). Suurin osa eli 21 vastaajaa koki, että vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää erittäin paljon huomiota. 17 koki, että siihen tulisi kiinnittää paljon huomiota ja kuusi koki, että siihen tulisi kiinnittää jonkin verran huomiota. Vastaajista yksikään ei ollut sitä mieltä, että vuorovaikutukseen pitäisi kiinnittää huomiota vähän. Työntekijät pitivät vuorovaikutusta tärkeänä asiana ja kokivat tarpeelliseksi sen huomioimisen ryhmäkehityskeskusteluissa.

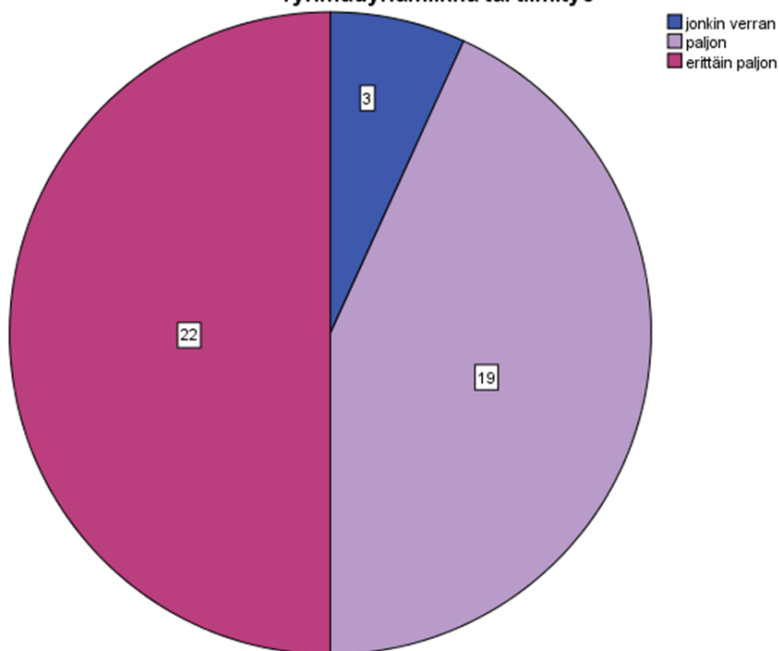
Mihin asioihin haluaisit kiinnittää huomiota ryhmäkehityskeskusteluissa esimies-alaisuudessa



Kuvio 7: Esimies-alaisuuden huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa

Seuraava väittämä koski esimies-alaisuutta (Kuvio 7). Vastaajasta 25 eli suurin osa oli sitä mieltä, että esimies-alaisuuteeseen tulisi kiinnittää paljon huomiota ja kymmenen koki, että esimies-alaisuuteeseen tulisi kiinnittää erittäin paljon huomiota. Kahdeksan oli sitä mieltä, että siihen tulisi kiinnittää huomiota jonkin verran, ja yksi vastaaja koki, että siihen tulisi kiinnittää vähän huomiota. Suurin osa työntekijöistä piti esimies-alaisuutta tärkeänä osana ryhmäkehityskeskusteluja ja haluaisi, että tähän kiinnitettäisiin erittäin paljon huomiota.

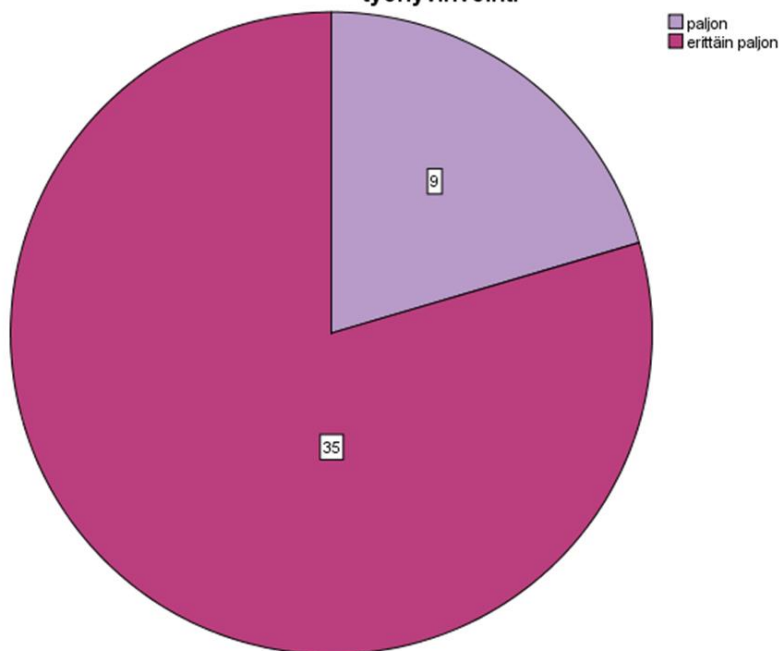
Mihin asioihin haluaisit kiinnittää huomiota ryhmäkehityskeskusteluissa ryhmädynamiikka tai tiimityö



Kuvio 8: Ryhmädynamiikan ja tiimityön huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa

Kolmas väittämä koski tarvetta kiinnittää huomiota ryhmädynamiikkaan tai tiimityöhön (Kuvio 8). Puolet vastaajista koki, että ryhmädynamiikkaan tulisi kiinnittää erittäin paljon huomiota ryhmäkehityskeskustelussa. 19 oli sitä mieltä, että ryhmädynamiikkaan tulisi kiinnittää paljon huomiota ja kolme koki, että siihen tulisi kiinnittää huomiota jonkin verran. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että siihen tulisi kiinnittää huomiota vähän. Ryhmädynamiikkaa pidetään siis huomioimisen arvoisena asiana ja toivotaan, että siihen kiinnitettäisiin paljon tai erittäin paljon huomiota ryhmäkehityskeskusteluissa.

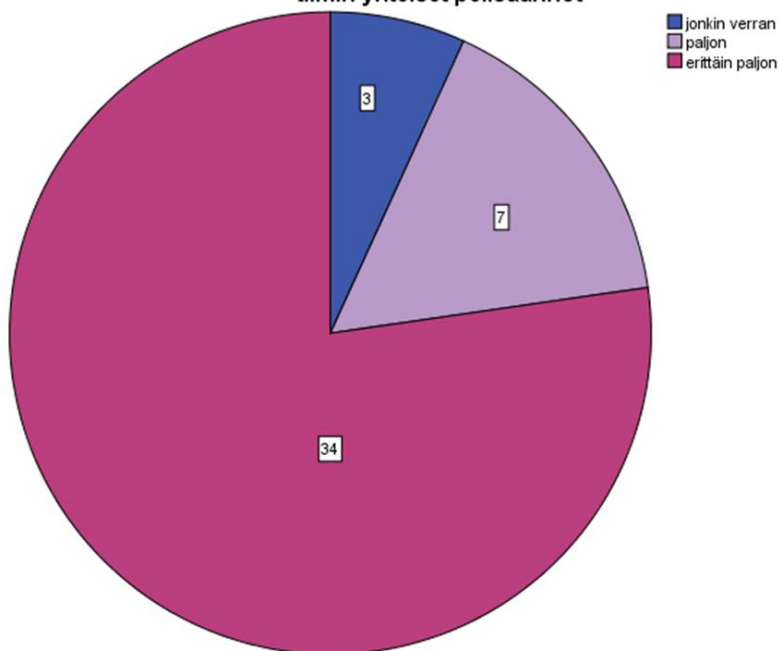
Mihin asioihin haluaisit kiinnittää huomiota ryhmäkehityskeskusteluissa työhyvinvointi



Kuvio 9: Työhyvinvoinnin huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa

Neljäs väittämä koski työhyvinvointia ja tarvetta sen huomioimiselle ryhmäkehityskeskustelussa (Kuvio 9). 80 % eli 35 vastaajaa oli sitä mieltä, että työhyvinvointiin tulisi kiinnittää erittäin paljon huomiota ryhmäkehityskeskustelussa ja 20 % eli yhdeksän koki, että siihen tulisi kiinnittää paljon huomiota. Kenenkään vastaajan mielestä työhyvinvointiin ei tulisi kiinnittää huomiota vain jonkin verran tai vähän. Kaikki vastanneet työntekijät kokivat siis työhyvinvoinnin huomioimisen tärkeäksi asiaksi ryhmäkehityskeskustelussa.

Mihin asioihin haluaisit kiinnittää huomiota ryhmäkehityskeskusteluissa tiimin yhteiset pelisäännöt



Kuvio 10: Tiimin yhteisten pelisääntöjen huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa

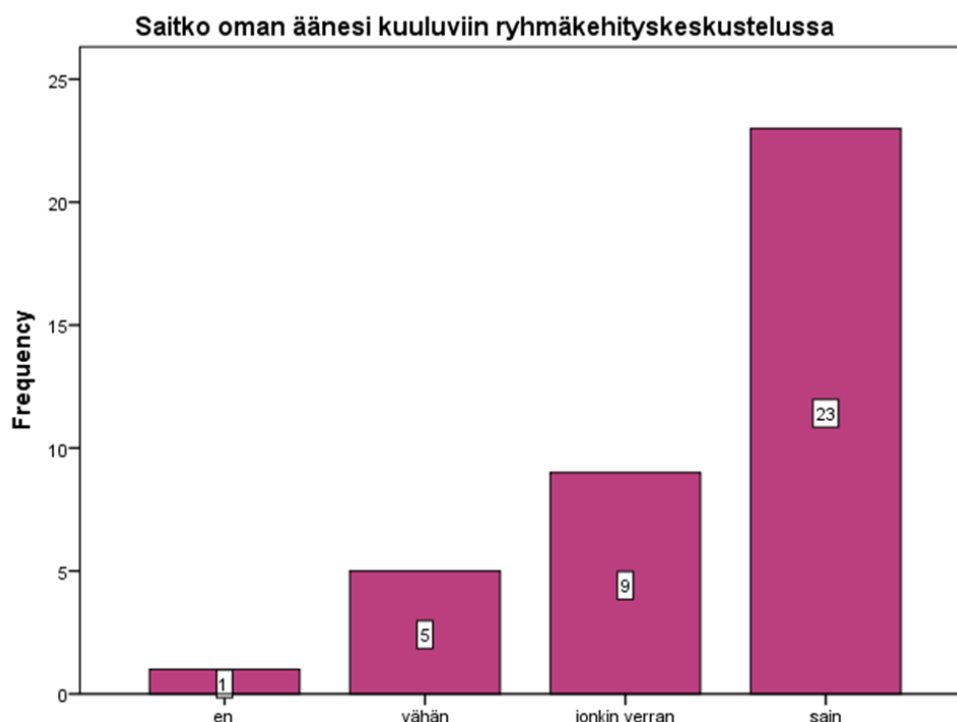
Viides väittämä koski tiimin yhteisten pelisääntöjen huomioimista ryhmäkehityskeskustelussa (Kuvio 10). Vastaaajista suurin osa eli 34 koki, että ryhmäkehityskeskustelussa tulisi kiinnittää erittäin paljon huomiota tiimin yhteisiin pelisääntöihin, ja seitsemän koki, että huomiota pitäisi kiinnittää paljon. Vastaaajista kolme koki, että tiimin yhteisiin pelisääntöihin tulisi kiinnittää huomiota vain jonkin verran. 93 % vastanneista oli sitä mieltä, että tiimin yhteisiin pelisääntöihin tulisi kiinnittää erittäin paljon tai paljon huomiota ryhmäkehityskeskustelussa.

7.3 Kuinka toteutusta voisi kehittää ja selkiyttää



Kuvio 11: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus yhteisten asioiden kehittämiseen

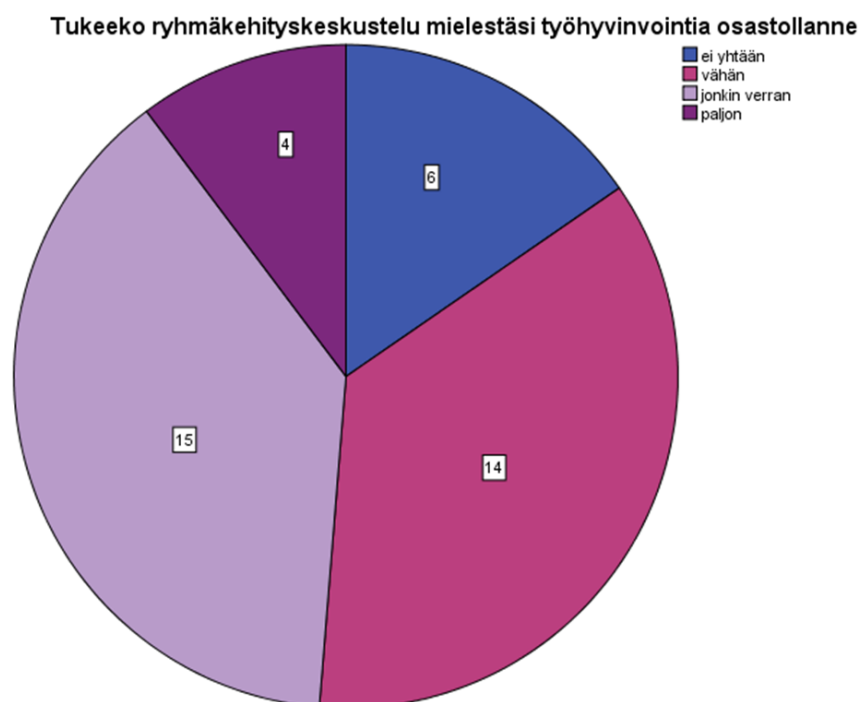
Vastaajista 21 koki, että ryhmäkehityskeskustelut edistävät yhteisten asioiden kehittämistä vähän ja 11 koki, että edistävät jonkin verran (Kuvio 11). Vastaajista yksi koki, että ryhmäkehityskeskustelut edistävät erittäin paljon yhteisten asioiden kehittämistä ja viisi koki, ettei ryhmäkehityskeskustelu edistä yhteisten asioiden kehittämistä yhtään. Valtaosa vastanneista, 84 %, oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelu edistää yhteisten asioiden kehittämistä vähän tai jonkin verran.



Kuvio 12: Kuulluksi tulemisen kokemus

Kyselyssä selvitimme myös, kuinka hyvin työntekijät kokivat saavansa oman äänensä kuuluviin ryhmäkehityskeskustelussa, eli työntekijän kuulluksi tulemisen kokemusta (Kuvio 12). Vastajista 23 oli sitä mieltä, että saivat äänensä kuuluviin, ja yhdeksän koki saaneensa äänensä kuuluviin jonkin verran. Viisi oli saanut äänensä kuuluviin vain vähän ja yksi vastaaja koki, ettei saanut omaa ääntään kuuluviin.

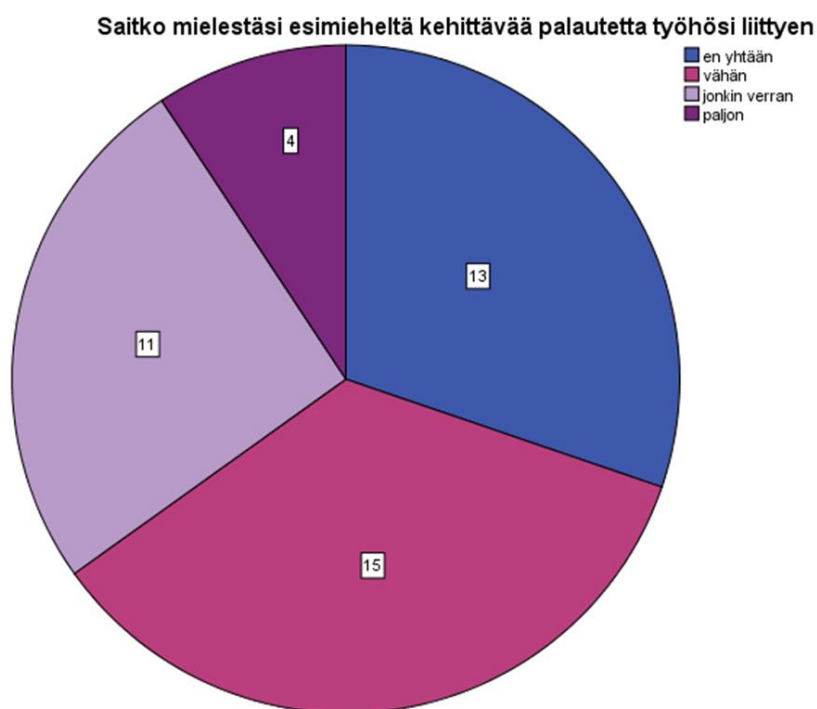
Tässä kohtaa vastaajat saivat mahdollisuuden myös kuvailla omaa osallistumistaan sanallisesti. Vastaajat luonnehtivat osallistumistaan ryhmäkehityskeskusteluun näin: ”Vastausvuorolla sai vastata ja kertoa omat näkemykset” sekä näin: ”Jokainen oli velvollinen vastaamaan”. He kertoivat tuntuneen siltä, kuin spontaani vuorovaikutus olisi puuttunut ja vastausvuorot jaettu liian kaavamaisesti, jolloin aitoa vuorovaikutusta ei syntynyt tarpeeksi. Osa koki, ettei tullut kuulluksi tai ei saanut sanottua haluamaansa asiaa todenmukaisesti ja aika oli liian rajallinen, jotta todellista vuorovaikutusta olisi syntynyt. Aktiiviset kokivat saaneensa suurimman osan asioista sanottua, kun taas passiivisemmat kokivat että jäivät suulaampien varjoon. Kuitenkin vastauksista nousi esiin että ryhmän kokoonpano vaikutti ”uskallukseen” puhua ryhmässä. Vastaajat kokivat myös, että keskustelu oli osittain liian ”osastotuntimainen” ja osa aiheista ei koskettanut työntekijöiden arkea.



Kuvio 13: Työhyvinvointi osana ryhmäkehityskeskustelua

Kyselyssä kysyttiin tukeeko ryhmäkehityskeskustelu työhyvinvointia osastolla (Kuvio 13). Vastaa- jista kuusi koki, ettei ryhmäkehityskeskustelu tukenut työhyvinvointia lainkaan ja 14 koki ryhmäkehityskeskustelun tukevan työhyvinvointia vain vähän. 15 koki ryhmäkehityskeskuste- lun tukevan työhyvinvointia jonkin verran ja neljä koki ryhmäkehityskeskustelun tukevan työ- hyvinvointia paljon.

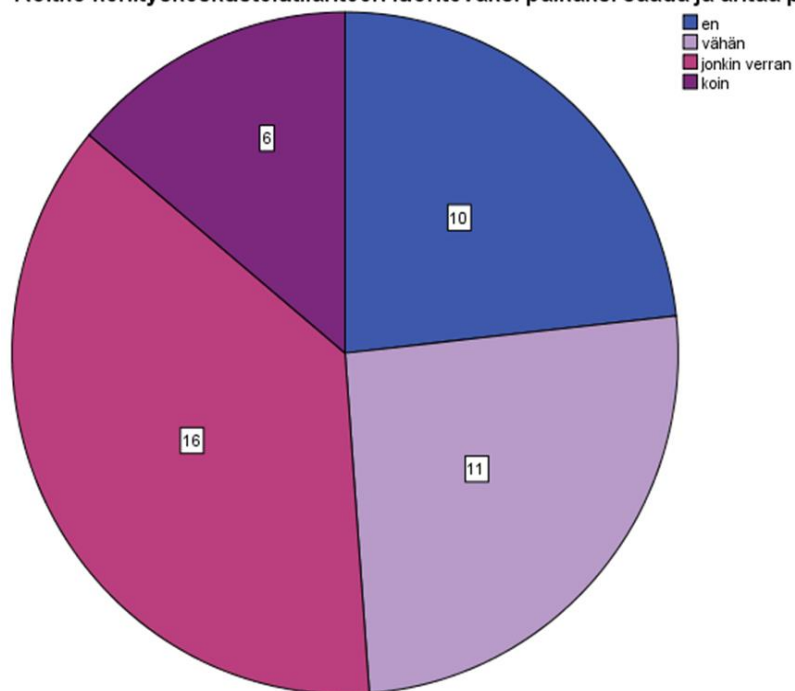
Tähän kohtaan oli mahdollista sanallisesti tarkentaa tai antaa selitys vastaukselleen. Vastaa- jat kokivat, että työhyvinvointi ei tullut esiin kehityskeskustelun aiheena. Vastajat myös ko- kivat, että ryhmäkehityskeskustelu ei voi olla ainoa paikka, jossa puhutaan työhyvinvoinnista, vaan aihe pitäisi pitää esillä useammin. Tässä yhteydessä vastajat kokivat, etteivät esimie- het pidä työhyvinvointia tarpeeksi tärkeänä aiheena, jotta se otettaisiin useammin esille.



Kuvio 14: Kehittävän palautteen saaminen

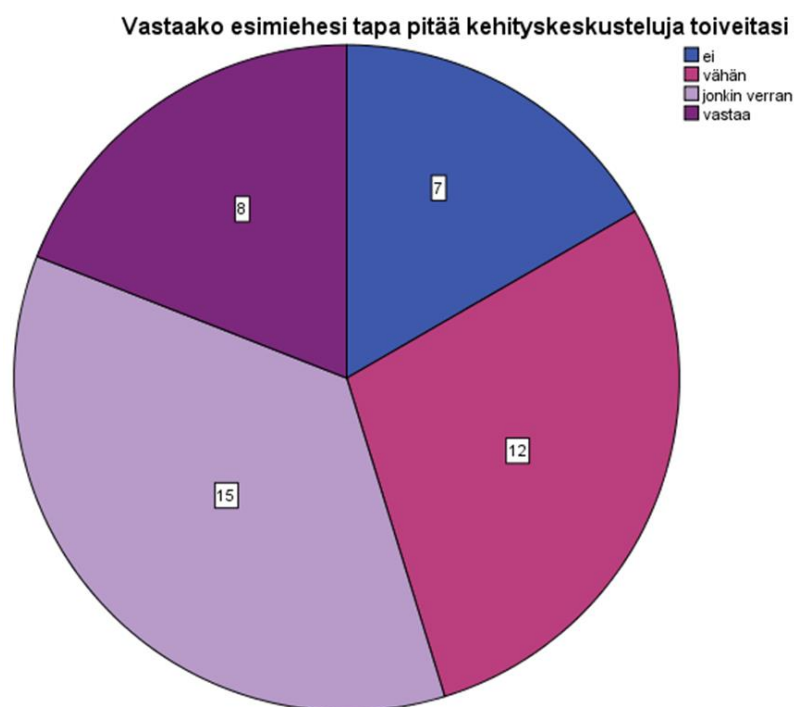
Kyselyssä oli kohta, jossa kysyttiin esimieheltä saatavasta kehittävstä palautteesta ja kuinka työntekijät kokivat sitä saavansa (Kuvio 14). Vastaajista neljä koki saaneensa esimieheltä paljon kehittävää palautetta ja 13 koki, ettei ollut saanut esimieheltä lainkaan kehittävää palautetta. Suurin osa vastaajista eli 15 koki saaneensa kehittävää palautetta vähän ja 11 koki saaneensa kehittävää palautetta jonkin verran.

Vapaasti kirjoitetuissa vastauksissa nousi esiin kokemus liian isoista ryhmistä. Moni kertoi ryhmän koon olleen 8-10 henkilöä. Tällöin keskustelu sekä palautteen antaminen ja saaminen jäivät liian vähäiseksi. Vastaajat kokivat, että jokaiselle ei ollut henkilökohtaisesti aikaa, jolloin vastaajille jäi tunne, että ”työntekijöitä ei kuunnella”.

Koitko kehityskeskustelutilanteen luontevaksi paikaksi saada ja antaa palautetta

Kuvio 15: Palautteen antaminen ja saaminen

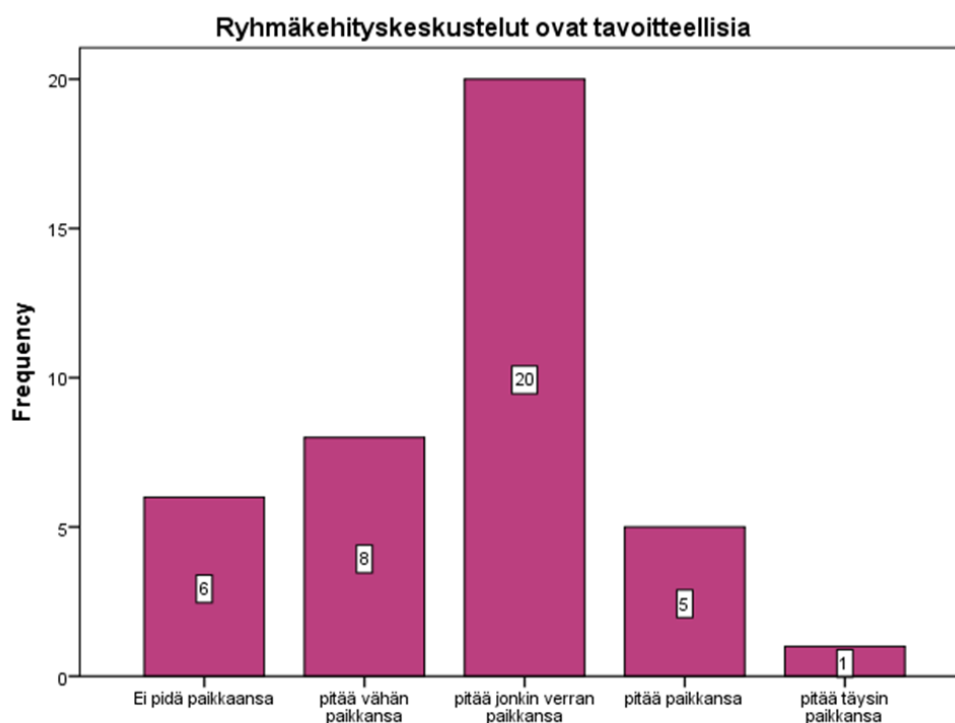
Vastaajista 77 % koki kehityskeskustelutilanteen olevan luonteva paikka antaa ja saada palautetta (Kuvio 15). Vastaajista kymmenen ei kokenut kehityskeskustelua luontevaksi paikaksi antaa ja saada palautetta ja 11 koki kehityskeskustelun olevan vähäisesti luonteva paikka palautteen antoon ja saantiin. 16 koki kehityskeskustelun jonkin verran luontevaksi paikaksi ja kuusi koki täysin luontevaksi paikaksi palautteen annolle ja saannille.



Kuvio 16: Kehityskeskustelutapa

Kyselyn avulla tarkoituksemme oli myös selvittää, vastaako esimiehen tapa pitää kehityskeskusteluja työntekijöiden toiveita (Kuvio 16). Seitsemän oli sitä mieltä, ettei esimiehen tapa vastaa heidän toiveitaan. Vastaajista 12 koki, että tapa vastaa vähän heidän toiveitaan ja 15 koki, että tapa vastaa jonkin verran heidän toiveitaan. Kahdeksan koki, että esimiehen tapa pitää kehityskeskusteluja vastaa työntekijöiden toiveita. 83 % vastanneista oli sitä mieltä, että esimiehen tapa pitää kehityskeskusteluja vastaa ainakin jossain määrin heidän toiveitaan.

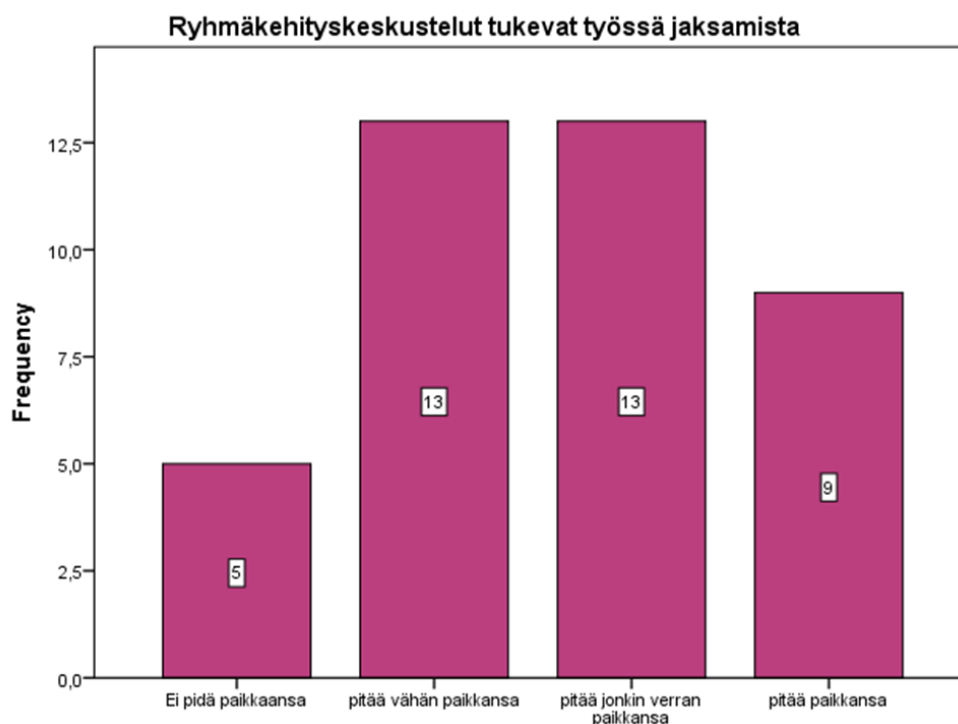
Vapaasti kirjoitetuissa vastauksissa esiin nousi ongelma nykyisin käytössä olevan lomakkeen kanssa, ja koetaan, että ”nykyisen lomakkeen asiat toisarvoisia!” ja tämän takia ryhmäkehityskeskustelun koettiin etenevän turhan kaavamaisesti. Johtuen tästä kaavamaisuudesta työntekijät kokivat ryhmäkehityskeskusteluiden olevan ”raameihin kangistuneita” ja niistä toivottiin vapaamuotoisempia ja vuorovaikutuksellisempia.



Kuvio 17: Tavoitteellisuus

Lopuksi pyysimme vastaamaan ryhmäkehityskeskustelua koskeviin väittämiin, joista ensimmäinen koski keskustelun tavoitteellisuutta (Kuvio 17). Vastaajista 20 oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut olivat jonkin verran tavoitteellisia. Kuusi vastaajista koki, etteivät ryhmäkehityskeskustelut olleet heidän mielestään tavoitteellisia. Yksi vastanneista koki, että ryhmäkehityskeskustelut olivat täysin tavoitteellisia. Suurin osa eli 85 % vastaajista koki, että ryhmäkehityskeskustelut olivat jollain tasolla tavoitteellisia.

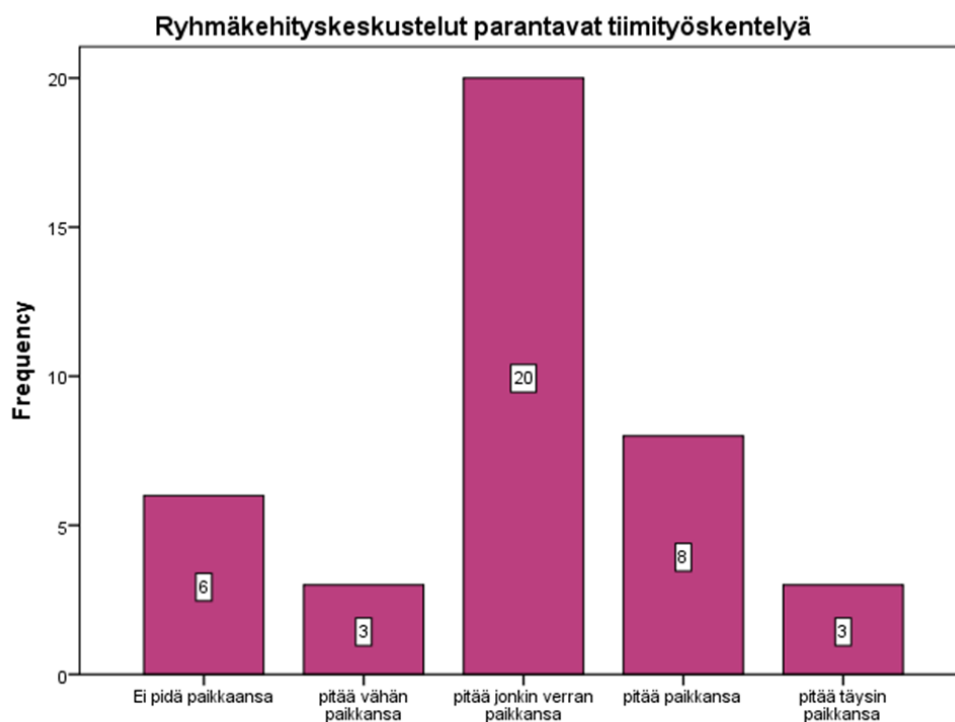
Vapaasti kirjoitetuissa vastauksissa tuotiin esiin että ”pitää olla tavoite, jota sitten lähdetään parantamaan keskustelulla”. Vastaajat kokivat, että selkeitä tavoitteita ei ollut asetettu ja niitä kaivattiin. Tavoitteiden koettiin antavan kehityskeskustelulle suunnan ja auttavan kehitysideoiden tuomista käytäntöön.



Kuvio 18: Työssä jaksaminen

Seuraava väittämä liittyi siihen, tukevatko ryhmäkehityskeskustelut työssä jaksamista (Kuvio 18). Viisi oli sitä mieltä, etteivät ryhmäkehityskeskustelut tue työssä jaksamista. 26 koki, että ryhmäkehityskeskustelut tukivat vähän tai jonkin verran työssä jaksamista, ja yhdeksän koki, että ryhmäkehityskeskustelut tukevat työssä jaksamista. 87 % vastaajista oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut tukevat työssä jaksamista jollain tasolla.

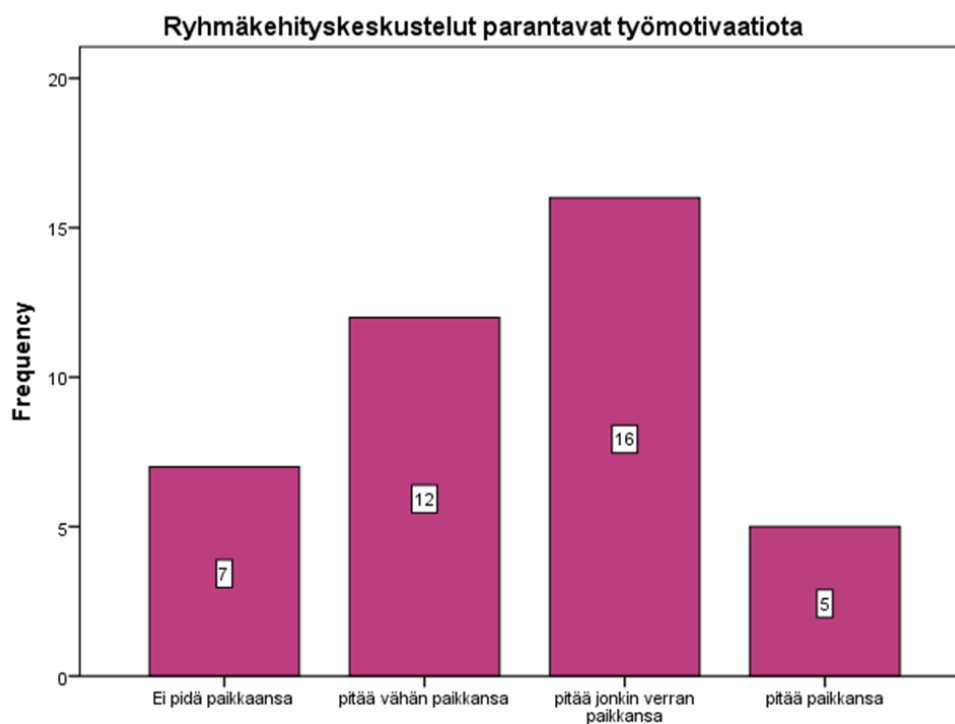
Vapaasti kirjoitetussa tekstissä todettiin, että ”ihanteellista olisi, jos kehityskeskustelut lisäisivät työmotivaatiota”. Tekstistä poimittuna myös: ”miten voisi vaikuttaa, itse kukin, jotta ryhmä voisi hyvin ja työhyvinvointi pysyisi hyvänä (tai jos on tarvetta parantuisi)”. Työntekijöillä oli selkeä tarve saada tukea ja osallistua työssä jaksamisen kehittämiseen. Positiiviseksi kuitenkin koettiin mahdollisuus vaikuttaa ryhmäkehityskeskusteluissa omaan ja muiden työssä jaksamiseen.



Kuvio 19: Tiimityön kehittäminen

Tämä väittämä liittyi tiimityöhön ja sen kehittämiseen (Kuvio 19). Vastanneista 20 oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut parantavat tiimityöskentelyä jonkin verran. 11 vastanneista koki, että ryhmäkehityskeskustelut parantavat tiimityöskentelyä. Vastaajista kolme koki että ryhmäkehityskeskustelu parantaa tiimityöskentelyä vähän. Kuusi vastanneista oli sitä mieltä, ettei ryhmäkehityskeskustelu paranna tiimityöskentelyä.

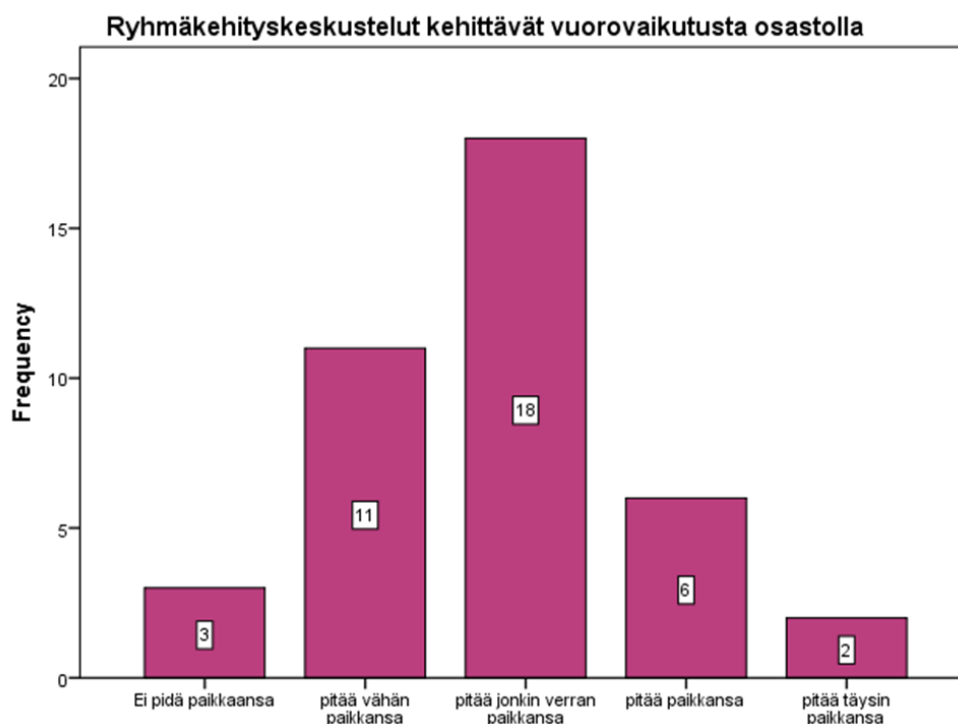
Vapaassa sanassa vastaajat kertoivat, että ”ryhmässä olisi hyvä pohtia erilaisia rooleja työyhteisössä” ja ”ryhmässä voi yhdessä pohtia asioita ja tulee paremmin esiin erilaisia näkökulmia”. Monet vastaajista kokivat, että ryhmäkehityskeskustelussa oli helpompi puuttua tiimityötä koskeviin asioihin ja puhua tiimityön ongelmista sekä etsiä niihin ratkaisuja.



Kuvio 20: Työmotivaation kehittäminen

Seuraava väittämä koski työmotivaation parantamista (Kuvio 20). Vastanneista viisi koki ryhmäkehityskeskustelujen parantavan työmotivaatiota. Suurin osa eli 16 koki ryhmäkehityskeskustelujen parantavan työmotivaatiota jonkin verran. 12 koki ryhmäkehityskeskustelujen parantavan työmotivaatiota vain vähän ja seitsemän koki, etteivät ryhmäkehityskeskustelut paranna työmotivaatiota lainkaan. 82 % oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut parantavat työmotivaatiota ainakin vähän.

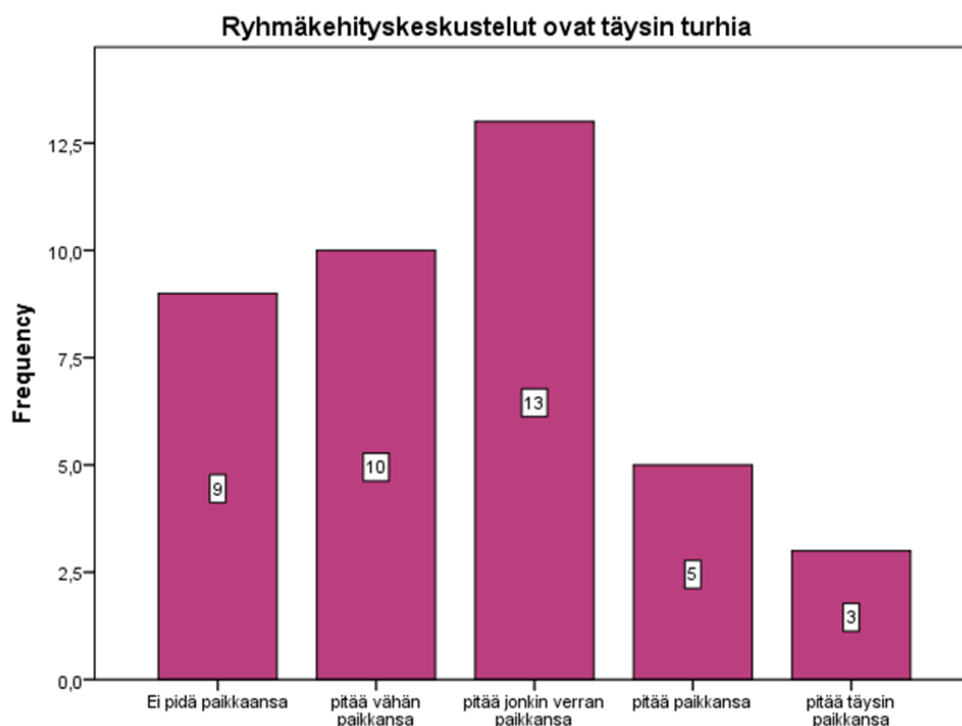
Vapaassa kirjoituksessa vastaajat kertoivat, että ryhmäkehityskeskusteluilla voitaisiin parantaa työmotivaatiota, mutta tällä hetkellä ja nykyisellä tavalla toteutettuna näin ei tapahdu. Työntekijöille oli tullut tunne, ettei tule kuulluksi ja että asioista ei saa puhua ääneen ja niiden oikeilla nimillä. Näiden taas koettiin olevan työmotivaatiota heikentäviä asioita.



Kuvio 21: Vuorovaikutuksen kehittäminen

Seuraava väittämä oli, että ryhmäkehityskeskustelut kehittävät vuorovaikutusta osastolla (Kuvio 21). Suurin osa eli vastaajista 18 oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut kehittävät vuorovaikutusta jonkin verran. Vastaajista kahdeksan koki, että ryhmäkehityskeskustelut kehittävät vuorovaikutusta. Vastaajista kolme koki, etteivät ryhmäkehityskeskustelut kehittä vuorovaikutusta. 11 oli sitä mieltä, että ryhmäkehityskeskustelut kehittävät vuorovaikutusta vähän. 92 % vastaajista koki ryhmäkehityskeskustelujen kehittävän vuorovaikutusta ainakin vähän.

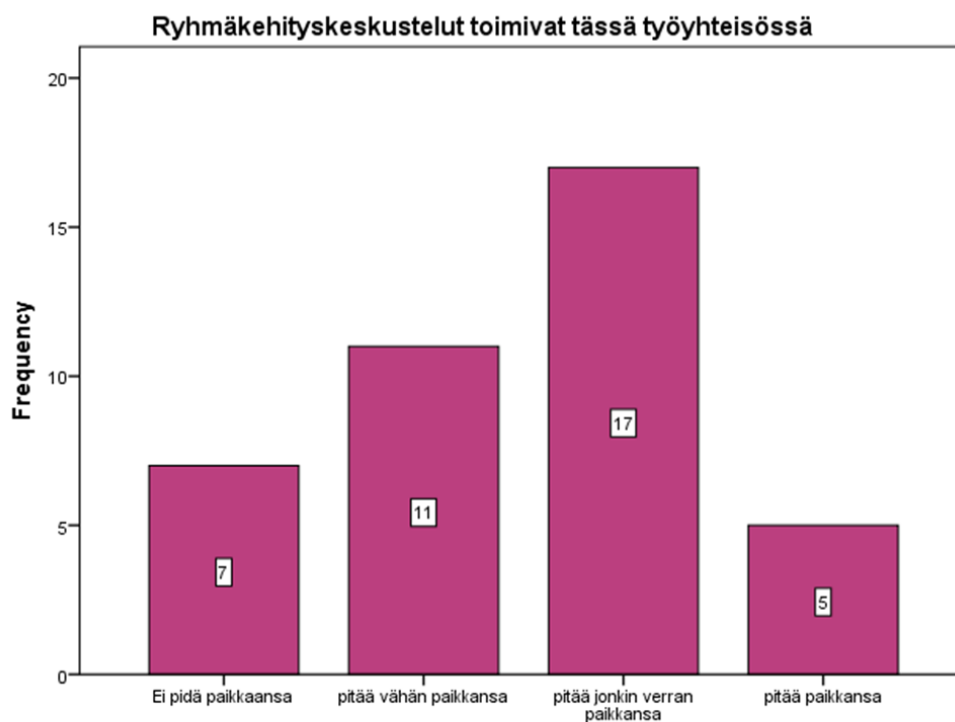
Ryhmäkehityskeskustelun koettiin olevan ”vuorovaikutusta kollegoiden kanssa” ja vastaajat kokivat, että ryhmäkehityskeskustelussa tuli vaihdettua näkökulmia ja puhuttua asioista yhdessä. Jotkut vastaajista kokivat, että kaavamaisuus latisti aitoa vuorovaikutusta ja jaetut puheenvuorot eivät antaneet tilaa vuorovaikutukselliselle keskustelulle. Suurin osa vastaajista kuitenkin koki, että ryhmässä vuorovaikutusta syntyy luontevammin kuin yksilökeskustelussa.



Kuvio 22: Kehityskeskustelujen hyödyllisyys

Väittämissä kysyttiin myös ovatko ryhmäkehityskeskustelut täysin turhia työntekijöiden mielestä (Kuvio 22). Vastaajista kolme koki ryhmäkehityskeskustelut täysin turhiksi. Vastaajista yhdeksän koki, että ryhmäkehityskeskustelut eivät ole turhia. Loput 18 vastaajaa kokivat ryhmäkehityskeskustelut joko turhiksi, jonkin verran turhiksi tai vähän turhiksi.

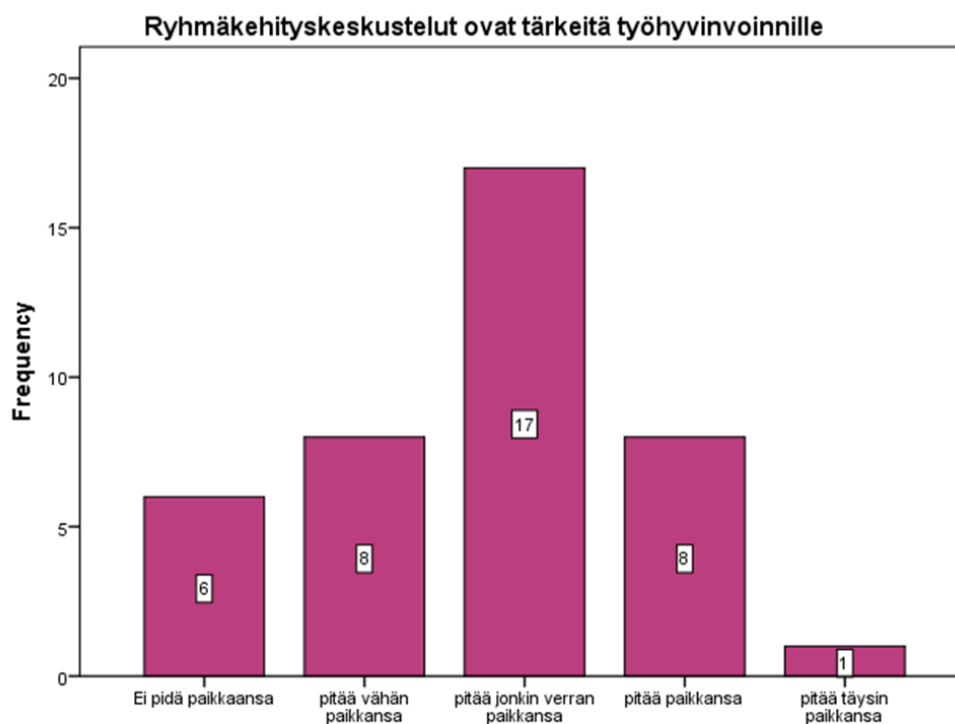
Vapaasti kirjoitetuissakin vastauksissa esiin nousi ajatus kehityskeskustelujen turhuudesta. Ei selkeästi nähty syytä pitää niitä ja koettiin, ettei niistä seuraa aitoa kehittymistä ja arjen helpottumista. Kuitenkin suurin osa vastaajista koki, että jonkunlainen kehityskeskustelu keran vuodessa on tarpeellinen. Tässä nousi esiin, että kaikki eivät koe yksilökehityskeskusteluja tarpeellisiksi ja tämän takia monet toivoivat, että keskityttäisiin ryhmäkehityskeskusteluihin ja yksilökehityskeskusteluun pääsisi, kun kokee tarvetta sille.



Kuvio 23: Ryhmäkehityskeskustelun toimivuus työyhteisössä

Toiseksi viimeisenä väittämänä halusimme tiedustella toimivatko ryhmäkehityskeskustelut työntekijöiden mielestä heidän työyhteisössään (Kuvio 23). Vastaajista viisi koki sen toimivan, kun taas suurin osa eli 17 koki sen toimivan jonkin verran. 11 koki sen toimivan vähän ja seitsemän koki, etteivät ryhmäkehityskeskustelut toimi kyseisellä osastolla ollenkaan. 82 % vastaajista koki ryhmäkehityskeskustelun toimivan jollain tasolla heidän työyhteisössään.

Työntekijät toivat esiin toiveen, että ryhmäkehityskeskustelut suunniteltaisiin niin, että ne voitaisiin toteuttaa soluiltain. Tämän toiveen takana oli ajatus siitä, että ”solut ovat niin erilaisia ja toimivat eritavoilla” että saataisiin paremmin juuri sitä solua koskevat asiat käsiteltyä, kun ryhmään osallistuisi vain yhdestä solusta työntekijöitä. Muuten työyhteisössä suhtauduttiin toiveikkaasti ryhmäkehityskeskustelujen toimivuuteen työyhteisössä.



Kuvio 24: Ryhmäkehityskeskustelun tärkeys työhyvinvoinnille

Viimeisenä väittämänä oli, että ryhmäkehityskeskustelut ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta (Kuvio 24). Vastaajista yhdeksän koki ryhmäkehityskeskustelut tärkeiksi työhyvinvoinnille. Suurin osa eli 17 koki ryhmäkehityskeskustelut jonkin verran tärkeiksi työhyvinvoinnille. Vastaajista kahdeksan koki ryhmäkehityskeskustelut vähän tärkeiksi työhyvinvoinnille ja kuusi koki, etteivät ne ole tärkeitä työhyvinvoinnille.

Viimeisessä kohdassa vastaajat saivat sanallisesti kuvailla mielestään toimivaa kehityskeskustelua. Molemmat kehityskeskustelun muodot keräsivät tasaisesti mielipiteitä sekä puolesta että vastaan. Osa myös toivoisi, että joka toinen vuosi olisi yksilö- ja joka toinen ryhmäkehityskeskustelu. Vastaajat myös toivoivat, että asiat saataisiin käsiteltyä keskustelun aikana eikä tulisi ”jälkipuintia”. Ajatuksena esitettiin myös, että joka vuosi olisi ryhmäkehityskeskustelu, mutta sen lisäksi jokainen saisi mahdollisuuden varata tarvitessaan ajan yksilökehityskeskusteluun.

Vastaajat esittivät myös toiveita kehityskeskustelujen sisällöstä. Toiveena olisi tavoitteellinen keskustelu, josta seuraisi aitoa kehittymistä sekä työyhteisön roolien pohtimista ja selkiyttämistä. Vastaajat myös esittivät, että tärkeää olisi rakentavan palautteen antaminen ja saaminen sekä että kehityskeskustelut olisivat avoimia ja luottamuksellisia. Osa vastaajista myös

esitti ajatuksen, että ryhmäkehityskeskustelun ryhmät muodostettaisiin solukohtaisesti, koska solujen toimintamallit ja työt eroavat toisistaan.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että koko konsepti kehityskeskusteluista on huono ja olisi parempi, jos ne voitaisiin kokonaan jättää ja keskittyä aktiiviseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukselliseen keskusteluun esimiehen kanssa. Vastaajat kertoivat, että kehityskeskustelusta saisi toimivamman, kun ilmapiiri olisi rennompia ja avoimempia eikä kaavamainen, ja suurin osa koki, että edellisen kehityskeskustelun aikana käytössä ollut kaavake oli rakenteeltaan kehityskeskustelua rajoittava.

8 Johtopäätökset

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että työntekijät kaipaavat enemmän yksilökehityskeskusteluita kuin ryhmäkehityskeskusteluita. Tähän luultavasti vaikuttaa se, että kyseisessä työpajassa ryhmäkehityskeskustelu on uusi työmuoto ja sitä on toteutettu vasta muutaman vuoden ajan. Tätä ennen kaikki kehityskeskustelut ovat olleet yksilömuotoisia, ja ryhmäkehityskeskustelut ovat niin uusi työmuoto, etteivät työntekijät vielä pysty täysin vertailemaan näiden kahden työmuodon hyödyllisyyttä keskenään. Useat työntekijät kokivat, että ryhmäkehityskeskustelussa on vaikeampi kertoa omista ongelmista ja työhön liittyvistä epäkohdista.

Vastaajat kokivat ryhmäkehityskeskustelun olevan osastotunnin kaltainen ja siellä keskityttiin enemmän asioihin, jotka ovat tiimissä ongelmia kuin tavoitteiden asettamiseen ja työyhteisön kehittämiseen. Lindholmin, Pajusen ja Salmisen (2012, 72-73) mukaan ryhmäkehityskeskusteluprosessin tarkoituksena on auttaa tiimin jäseniä näkemään oma osuutensa ryhmän yhteisissä tavoitteissa ja ottamaan siten enemmän vastuuta kokonaisuuden toiminnasta. Tämä auttaa tiimiä hyödyntämään eri jäsenten erilaiset vahvuudet ja osaamisalueet tehokkaasti. On tärkeää, että ryhmän jäsenet ymmärtävät kaikkien jäsenten kuuntelun merkityksen.

Kyselyn mukaan suurin osa on ollut kehityskeskustelussa, joka on kestänyt puolitoista tuntia. Suurin osa vastaajista koki, että puolitoista tuntia riitti melko hyvin. Ajan riittävyyteen ei oltu kuitenkaan täysin tyytyväisiä. Voidaan siis todeta, että kehityskeskusteluun olisi hyvä varata aikaa ainakin kaksi tuntia. Moni koki myös, että ryhmäkehityskeskustelu muistuttaa liikaa osastotuntia. Tähän ongelmaan teoretiedossa tarjotaan vaihtoehdoksi sitä, että ryhmäkehityskeskustelu voidaan jakaa kuukausittain käytävään tiimipalaveriin. Tässä tapauksessa työntekijöille kerrotaan palaverin olevan osa kehityskeskustelua ja siellä käydään läpi tavoitteet, tulokset ja kehittämistoimenpiteet. Tämä vaatii sekä esimieheltä että työntekijöiltä kuukausittaisia ennakoimista ja valmistautumista tulevaan palaveriin. Kuukausittaisen palaverin tavoitteena olisi kahden tunnin kesto. Tämän lisäksi olisi suotavaa, että esimies kävisi alaisensa

kanssa kerran vuodessa henkilökohtaisen kehityskeskustelun, jonka kesto olisi puolesta tunnista kahteen tuntiin. (Valpola 2003, 72.)

Johtopäätöksenä kyselyn perusteella voidaan todeta, että esimies-alaisuuteeseen tulisi kiinnittää ryhmäkehityskeskustelussa enemmän huomiota ja ottaa huomioon työntekijöiden kehityskeskustelua koskevat toiveet. Voimme siis todeta, että ryhmäkehityskeskustelun pitotapaa tulisi kehittää. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin kehittää tapaa, jolla ryhmäkehityskeskustelu toteutetaan.

Esimies-alaisuuden vaikutus ryhmäkehityskeskustelujen onnistumisessa on suuri. Pohjanheimon (2012, 200-201) mukaan esimiehen tulee olla tasavertainen ja oikeudenmukainen kaikkien alaisensa kanssa ja kyetä ottamaan hieman etäisyyttä oikeudenmukaisuuden vuoksi. Kuunteleminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Esimies kykenee kuuntelemaan alaisiaan ja näin ymmärtämään toisten näkemyksiä asioista. Esimies kykenee myös kuulemiensa asioiden pohjalta tekemään vaadittavat ratkaisut ja päätökset ja kantaa niistä myös vastuun. Toisaalta ei pidä unohtaa vastavuoroisuutta ja alaisen osaa esimies-alaisuudessa. Pohjanheimon (2012, 38) mukaan hyvä esimies tarvitsee vastaparikseen aina hyvän alaisen. Vuorovaikutus rakentaa hyvää johtajuutta ja näin ollen esimies-alaisuus toimii hyvin.

Kyselyyn vastanneista neljä koki saavansa esimieheltä riittävästi kehittävää palautetta ryhmäkehityskeskustelussa ja 13 koki, ettei saanut esimieheltä lainkaan kehittävää palautetta ryhmäkehityskeskustelussa. Työntekijät toivoisivat saavansa ryhmäkehityskeskustelussa enemmän kehittävää palautetta, jonka avulla he voisivat kehittää ammattitaitoaan ja uusia tapoja tehdä työtä.

Kyselyyn vastanneilla oli eriäviä mielipiteitä siitä, pitävätkö työntekijät ryhmäkehityskeskustelua luontevana paikkana antaa ja saada palautetta. Tähän vaikutti se, kokeeko työntekijä tullessaan kuulluksi ryhmäkehityskeskustelussa ja uskaltaako sanoa asiansa, eli onko ryhmä toimiva. Korpi ja Tanhua (2002, 56) toteavat, että kun ryhmä toimii tavoitteellisesti ja päämäärätietoisesti, ei ryhmään mahdu vapaamatkustajia. Tällöin kaikkien on helpompi sitoutua ryhmään ja puhua avoimesti.

Yleisesti ottaen suurin osa vastaajista koki pystyvänsä olemaan ryhmäkehityskeskustelussa avoimia ja halusivat saada sekä antaa kehittävää palautetta. Tämä koski niin esimiestä kuin kollegoitakin. Mäkisalo-Ropposen (2011, 99) mukaan oleellisia asioita vuorovaikutuksen onnistumisessa ovat, osaako toinen osapuoli välittää sanomansa ymmärrettävässä muodossa, kuunteleeko toinen osapuoli viestin, kuuleeko hän sen ja miten se tulkitaan. Ranteen (2006, 156) mukaan kehityskeskustelun yksi perusidea ja -tarkoitus on palautteen antaminen ja saaminen

puolin ja toisin. Mitä avoimemmin ja suuremmin puhutaan, sitä paremmin kumpikin osapuoli pysyy asioista ja tilanteesta perillä.

Useammassa kohdassa kyselyn tuloksia nousi esiin, että kaikki työntekijät eivät koe tulleensa kuulluiksi. Syinä tähän mainittiin muun muassa liian suuri ryhmäkoko, toimimaton tai huonosti toimiva vuorovaikutus sekä ryhmädynamiikan huono toiminta. Voidaan siis todeta, että ryhmäkoko pienentämällä ja kokoamalla ryhmät soluihin tai tiimeittain saataisiin aikaisempi toimivampaa vuorovaikutusta ja ryhmädynamiikan paranemista. Meretniemi (2012, 40-41) kertoo, että käytännössä ryhmäkehityskeskustelun osallistujamäärä olisi hyvä rajoittaa kahdeksaan, mutta tilanne työpaikalla ratkaisee, kuinka kannattaa menetellä. Tärkeintä on, että koko tiimi on samalla kertaa koossa. Tarkoitus on varmistaa, että jokainen saa sanoa sanottavansa ja tuoda esille erilaisia näkökantoja.

Työntekijät toivoivat, että kehityskeskustelut olisivat tavoitteellisempia, jotta työntekijät pystyisivät parantamaan työskentelytapojaan ja kasvamaan ammatillisesti. Tuomisen, Kankusen ja Suomisen (2006, 19-20) teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi myös, että sairaanhoitajat kokivat oman ammatillisen kehittymisensä esteiksi johtajuuden puutteen, palautteen vähäisyyden, epäonnistuneen vuorovaikutuksen sekä arvostuksen puutteen. Palautteen puute tai vähäisyys koettiin suurimmaksi ammatillisen kehittymisen esteeksi. Vähäinen rakentava palaute vähensi sairaanhoitajien mielestä työmotivaatiota suuresti sekä siksi alettiin epäillä omia kehitysmahdollisuuksia. Näihin asioihin vastaajat halusivat esimiehen kiinnittävän huomiota, jotta työmotivaatiota ja työhyvinvointia voitaisiin kehittää.

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että tiimin pelisäännöt on hyvä käydä läpi työyhteisössä ja kiinnittää niihin huomiota ryhmäkehityskeskustelussa, jotta työntekijät kokisivat pelisääntöjen olevan yhteiset ja koskevat kaikkia tasapuolisesti. Esiin nousi myös toive yhteisten asioiden aidosta kehittämisestä ja kokemus siitä, ettei tällä hetkellä kehitetä konkreettisen työn kannalta tärkeitä asioita. Työntekijät kokivat, että kehittäminen jää usein pintapuoliseksi eikä kosketa työntekijöiden arkea. Työntekijät kokivat tarvetta selkeille ja käytännönläheisille kehittämistavoitteille. Ronthy-Österbergin ja Rozendahlin (2004, 152) mukaan ryhmäkehityskeskustelussa olisi hyvä keskustella ryhmän ja työyhteisön ensisijaisista tehtävistä. Ryhmässä pohditaan, mitä tarvitaan, jotta päästään tavoitteeseen, ja mitä työyhteisön jäsenen tulisi itse tehdä päästäkseen tavoitteeseensa. Ryhmäkehityskeskustelussa kaikkien osallistujien tulisi olla samaa mieltä kehityskeskustelun tarkoituksesta. Jokaisen työyhteisön jäsenen on oltava valmis kehittämään itseään ja valmis muutokseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työntekijät toivovat enemmän panostusta työhyvinvointiin ja aiheen esillä oloa ryhmäkehityskeskustelussa. Työssä jaksamisen kannalta olisi tärkeää keskustella työhyvinvoinnista ryhmäkehityskeskustelussa ja yhdessä pohtia keinoja

sen parantamiseen. Vastaajat kokivat, että ryhmäkehityskeskustelu parantaa työmotivaatiota jonkin verran, mutta samoin kuin työhyvinvointiin, tulisi myös työmotivaation kehittämiseen ja parantamiseen kiinnittää enemmän huomiota tulevissa ryhmäkehityskeskusteluissa. Virolaisen (2008, 10) mukaan toimiva kehityskeskustelu auttaa löytämään työntekijälle kehittämisalueita ja edesauttaa työn laadun parantamista, rakentaa yhteistyötaitoja, auttaa työntekijän jaksamista töissä sekä parantaa työhyvinvointia. Tällä tavalla työntekijä kokee myös, että hän pystyy vaikuttamaan asioihin työpaikalla.

Suurin osa vastaajista koki, että ryhmäkehityskeskustelu tukee työssä jaksamista jonkin verran, vaikka ryhmäkehityskeskusteluun ei oltu täysin tyytyväisiä. Ryhmäkehityskeskustelusta tulisi tehdä tavoitteellinen ja kehittävä yhteinen keskustelu, jotta työntekijät kokisivat sen mielekkääksi. Näin ollen työntekijät kokisivat ryhmäkehityskeskustelun kehittävän työhyvinvointia, työmotivaatiota ja työyhteisön ammatillisuutta. Lindholmin, Pajusen ja Salmisen (2012, 70-72) mukaan toimiva ryhmäkehityskeskustelu on koko työyhteisöä kehittävä menetelmä. Sen tavoitteena on vahvistaa yhteistä ymmärrystä tavoitteista, visioista ja strategiasista. Siinä pyritään kirkastamaan kuvaa tiimin perustehtävistä ja asemasta organisaatiossa, liittämään jokaisen tiimin jäsenen työ osaksi suurempaa kokonaisuutta, tarkastelemaan prosesseja ja työn tekemisen tapoja sekä ryhmän jäsenten osaamista ryhmän kokonaistavoitteiden kannalta.

Suuri osa vastaajista kuitenkin koki, että negatiivisesta vastaanotosta huolimatta, ryhmäkehityskeskustelu on melko hyvä tapa pitää kehityskeskusteluita. Kuitenkaan ei voida sivuuttaa ryhmäkehityskeskustelun vuoksi yksilökehityskeskustelua. Molemmille muodoille on omat kohteensa ja tarpeensa, ja olisikin hyvä pitää kumpiakkin kehityskeskustelumuotoja tarpeen mukaan. Valpola (2003, 72) suosittelee, että ryhmäkehityskeskustelua käytettäessä kehityskeskustelut jaetaan kahteen osaan: toiseen, jossa tiiminä ja ryhmänä käydään läpi yhteiset tavoitteet ja tulokset sekä sovitaan tiimin toiminnan kehittämisestä, ja toiseen, jossa on esimiehen ja alaisen kahdenkeskinen keskustelu alaista koskevista henkilökohtaisista asioista kuten ammatillinen kehittyminen, työaikajärjestelyt ja viihtyminen.

9 Ehdotus toimivaksi tavaksi toteuttaa ryhmäkehityskeskustelu

9.1 Etukäteisvalmistelut ja valmistautuminen

- Ryhmäkehityskeskustelun ryhmäkoko tulisi rajata niin, että keskusteluun osallistuu kerrallaan 5-8 henkilöä. Alle viiden hengen ryhmässä vuorovaikutus ei ole luontevaa ja yli kahdeksan hengen ryhmässä kaikki eivät välttämättä tule kuulluksi.

- Osallistuvan ryhmän tulisi koostua yhdessä työskentelevistä ihmisistä, eli ryhmäkehityskeskustelut tulisi pitää soluittain. Näin saavutetaan maksimaalinen hyöty tiimin kehittämisessä.
- Aikaa ryhmäkehityskeskusteluun olisi hyvä varata vähintään kaksi tuntia. Ryhmäkoko täytyy huomioida aikaa varattaessa; mitä isompi ryhmä, sen enemmän aikaa on varattava.
- Ryhmäkehityskeskustelua varten tulee varata erillinen tila, jossa on rauhallista ja se ei ole suorassa yhteydessä työpisteeseen. Tilan täytyy olla puolueeton kaikille osapuolille, jotta keskustelusta ei tule haastattelun tyylinen.
- Keskusteluun osallistuvat eivät ole työvoimaa kehityskeskustelun aikana, vaan tämä on huomioitava työvuorosuunnittelussa ja taattava kaikille mahdollisuus osallistua samanveroisesti ryhmäkehityskeskusteluun.
- Ryhmäkehityskeskustelu tulisi pitää vähintään kerran vuodessa. On kuitenkin tärkeää tarjota mahdollisuus myös yksilökehityskeskusteluun. Kaikilla ei ole tarvetta yksilökehityskeskusteluun, mutta ne joilla on, niille mahdollisuus on oltava olemassa.
- Jokaiselle tulee jakaa kehityskeskustelulomake, johon työntekijöillä on velvollisuus tutustua etukäteen. Tämä lomake toimii tukena ryhmäkehityskeskustelussa. Tarkoitus ei kuitenkaan ole seurata lomaketta kaavamaisesti, vaan toteuttaa keskustelu luovasti ryhmässä muodostuvan vuorovaikutuksen mukaan.
- Kuluneen vuoden ajalta tulee kirjata toimintayksikön saavuttamat tavoitteet ja pienemmätkin onnistumiset ja ne tulee ottaa esille ryhmäkehityskeskustelussa.

9.2 Keskustelu

- Keskustelu on hyvä aloittaa kertomalla yleisesti, että kehityskeskustelu on luottamuksellinen tilanne ja kaikilla on vaitiolovelvollisuus keskustelussa ilmitulleista asioista, ellei yhdessä toisin sovita.
- Tämän jälkeen jatketaan kertaamalla edellisen vuoden tavoitteet ja niiden perusteella sovitut kehittämistoimet. Keskustelussa tulee käydä läpi edellisen vuoden tavoitteiden saavuttaminen sekä saavuttamista tukeneet ja vaikeuttaneet asiat.

- Keskustelussa otetaan esiin ne asiat, joissa näyttäisi olevan eniten kehittämistarvetta. Sovitaan ja kirjataan ryhmädokumenttiin 1-3 ryhmän omaa kehittymistavoitetta toteutettavine toimenpiteineen. Työssä jaksamisen kannalta olisi tärkeää keskustella työhyvinvoinnista ja yhdessä pohtia keinoja sen kehittämiseksi.
- Esitellään tulevan vuoden tulos- ja muut organisaation asettamat tavoitteet. Pohditaan yhdessä, millaisella yhteistyöllä ja tuella tiimi parhaiten pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin. Määritellään yhdessä strategian mukaiset tavoitteet ja tehtävät, joihin toimintayksikkö yhdessä panostaa tulevan vuoden aikana. Henkilökohtaiset tavoitteet sovitaan erikseen yksilökehityskeskustelussa.
- Keskustellaan toimintayksikön sisäisestä työnjaosta. Sovitaan tarvittavista muutoksista ja muutosten edellyttämistä toimenpiteistä.
- Käydään yhdessä keskustelua tarvittavista ja mahdollisista yhteisistä osaamisen kehittämistoimista. Sovitaan yhdessä välittömistä ja pidemmän aikavälin kehittämistavoitteista.
- Keskustelu tulee käydä vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja esimiehen välillä. Jokaiselle tulee antaa mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Ryhmäkehityskeskustelutilanne ei saa kuitenkaan olla liian muodollinen, vaan vapaa keskustelu tulee sallia ja esimiehen tehtävänä on huolehtia, että pysytään aiheessa.
- Esimiehen tehtävä on huolehtia, että keskustelu pysyy annettujen aikarajojen sisällä ja tarvittaessa siirtää sen koskemaan seuraavaa käsiteltävää aihetta.
- Kaikki ryhmäkehityskeskustelussa sovitut asiat, tavoitteet ja suunnitelmat tulee kirjata, jotta ne ovat kaikilla tiedossa.

9.3 Palaute

- Esimiehen tulee olla tasavertainen ja oikeudenmukainen kaikkien alaistensa kanssa ja kyetä ottamaan hieman etäisyyttä oikeudenmukaisuuden vuoksi.
- Esimies antaa onnistumisista palautetta ryhmälle ja kiittää hyvästä työstä, hän myös kertoo mitkä ovat olleet keinoja, joilla hän on tukenut työn sujumista.
- Käydään yhteinen palautekeskustelu, jossa etsitään niitä tekijöitä, jotka ovat autta- neet koko tiimiä ja esimiestä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

- Avoimessa ilmapiirissä työntekijöiden on helpompi antaa palautetta esimiehelle ja kertoa myös mahdollisista kehittämiskohteista esimiestyössä.
- Kuunteleminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Esimies kykenee kuuntelemaan alaisiaan ja kuuntelemalla ymmärtämään toisten näkemyksiä asioista ja muuttamaan omia näkemyksiään tarvittaessa.
- Tarkoitus on, että esimies sekä työntekijät antavat ja saavat sekä rakentavaa palautetta kehittämiskohteistaan että onnistumisistaan. Tämän avulla he pystyvät kehittämään ammattitaitoaan ja uusia tapoja tehdä työtä.

10 Pohdinta

Saimme opinnäytetyön aiheen Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosastolta. Opinnäytetyön aiheita tarjottiin kaksi ja vaihtoehtoista valittiin mielenkiintoisempi. Aihe koettiin tarpeelliseksi, koska ryhmäkehityskeskustelua on käytetty kehityskeskustelumuotona vain vähän aikaa. Työyhteisössä koettiin, että selkeä ohjeistus tämän työmuodon käyttämiseen olisi tarpeen. Haluttiin tietää, miten toteutetaan yhtenäinen ja aidosti kaikkia osapuolia hyödyttävä ryhmäkehityskeskustelu. Saavutimme opinnäytetyön tarkoituksen eli loimme käytännön ohjeistuksen ryhmäkehityskeskustelujen käymiseen. Ohjeistus on selkeä ja siinä on työelämälähtöisesti kuvattu, kuinka ryhmäkehityskeskustelu olisi hyvä toteuttaa. Uskomme siitä olevan hyötyä hoitoalan työyhteisöjen kehittämiseksi myös tulevaisuudessa.

Teoriatietoon liittyvä tiedonhaku ja tiedon kompressointi toimi meillä tehokkaasti. Vaikka ryhmäkehityskeskustelu on vielä uusi työmuoto ja taustatutkimustietoa oli hieman hankala löytää, löysimme silti teoriatietoa kohtuullisen hyvin. Lähteitä hyödynnettiin työssä monipuolisesti. Käyttämällä kansainvälisiä lähteitä, tutkimuksia sekä tutkittuun tietoon perustuvia lähteitä saatiin työhön kattava teoriapohja. Teoriatieto antoi hyvän kuvan siitä, miten kehityskeskustelun prosessi toimii ja kuinka sitä pystyttiin hyödyntämään yhtenäisessä ohjeistuksessa Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosastolle. Toteutetun kyselyn avulla saatiin arvokasta tietoa työelämän käytänteistä. Yhdistämällä teoriatietoa sekä kokemusasiantuntijuutta luotiin ohjeistus, joka tukee osaston ryhmäkehityskeskustelua niin, että siitä hyötyvät sekä työntekijät että esimiehet. Toimivan ryhmäkehityskeskustelun avulla tuetaan ja kehitetään koko työyhteisön työhyvinvointia.

Tutkimusmenetelmänä käytimme kyselytutkimusta, jonka koimme soveltuvan tämän tapaiseen tutkimukseen parhaiten. Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista saada vertailtavissa oleva otanta työntekijöiden ajatuksista ja toiveista. Pohdimme myös mahdollisuutta käyttää

laadullista tutkimusmenetelmää, mutta mielestämme määrällisellä tutkimuksella saatiin kuitenkin suurempi hyöty tuloksista. Kyselyssämme oli myös neljä vapaan sanan kohtaa, joihin vastaajat pystyivät tarkentamaan vastauksiaan ja kertomaan omin sanoin kokemuksistaan ja tunteistaan. Nämä neljä kohtaa tarkensivat tuloksia ja koemme, että ilman näitä laadullisia kysymyksiä tulokset olisivat jääneet pinnallisiksi. Määrällisen kyselyn toteutus antaa mahdollisuuden seurantaan tutkimukseen, jos työnantaja kokee sen tarpeelliseksi. Näin ollen vastauksia on mahdollista vertailla keskenään ja saada luotettavaa tietoa muutosten vaikutuksesta ryhmäkehityskeskustelujen pitämiseen.

Kyselyyn ei vastannut aivan niin moni kuin olisimme toivoneet. Vastausprosentti oli kuitenkin suhteellisen korkea verrattuna kyselytutkimusten tavanomaisiin vastausprosentteihin, joten koemme tältä osin tutkimuksen luotettavuuden olevan hyvä. Muutama vastaaja oli kuitenkin ymmärtänyt eräät kysymykset hieman väärin, joten noin neljän vastaajan vastausten luotettavuus ei ollut täydellinen. Työmme otos rajautui selkeästi tunnistettavaan yksikköön, joten tämä olisi voinut vaikuttaa vastausten määrään. Kuitenkaan emme huomanneet selvää ongelmaa tämän asian kanssa. Avoimiinkin kysymyksiin vastattiin laajasti ja vastaajat pohtivat rehellisesti omia tuntemuksiaan aiheesta.

Määrällisessä tutkimuksessa lasketaan keskiarvoja, joten saadaan kuitenkin suhteellisen luotettavia ja toistettavissa olevia tuloksia. Vastajien määrä jäi alle tavoitellun viidenkymmenen, mutta otanta oli kuitenkin kohtuullinen. Osastolla työskentelevistä 62:sta kyselyyn vastasi 45. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli vastannut kaikkiin kysymyksiin. Kyselyä tehtäessä olisimme voineet tehdä testikierroksen, eli pienellä otannalla teettää kyselyn ja etsiä siitä mahdolliset virheet. Kyselyä tehtäessä hankittiin kuitenkin tietoa ja apua moniammatillisesti, joten kyselyyn jääneet virheet olivatkin lähinnä kysymysten muotoiluun liittyviä. Joidenkin kysymysten analysointi olisi ollut helpompaa, jos ne olisi muodostettu hieman eri tavalla.

Kyselytutkimuksen määrällisessä analysoinnissa käytimme SPSS-ohjelmaa, joka harjoittelusta huolimatta oli meille molemmille hieman haastava käyttää. Saimme kuitenkin analysoitua tulokset ja koottua vastaukset sekä toteutettua ristiintaulukointia. Olemme tyytyväisiä siihen, että saimme aikaiseksi selkeitä ja ymmärrettäviä tuloksia ja kuvioita kyseisen ohjelman avulla. SPSS:n ongelma on se, että sitä ei saa asennettua opiskelijoiden omille koneille, vaan tulokset on käytävä analysoimassa koululla. Koska jouduimme muuttamaan jo toteutettuja kuvioita, meni analysointiin hieman aikatauluun mietittyä kauemmin.

Laadulliset kysymykset litteroitiin ja sen jälkeen analysoitiin teemoittelun avulla. Tässä kohdassa hankalinta oli litterointi, joka veikin huomattavan paljon aikaa. Teemoittelun olimme arvelleetkin vievän jonkun verran enemmän, joten siinä pysyttiin aikataulussa. Kaiken kaikkiaan vastausten analysointi vei aikaa enemmän kuin oli suunniteltu ja vaati hieman enemmän her-

moja kuin olimme ajatelleet. Analysoinnista kuitenkin tekee mielenkiintoisen se, että tulokset alkavat hahmottua ja voi jo vähän nähdä, mihin suuntaan tutkimus on seuraavaksi menossa.

Opimme että moniammatillinen yhteistyö vie aikaa ja energiaa, mutta sen avulla saavutetaan parempia ja selkeämpiä tuloksia. Yhteistyötahoina ovat toimineet työelämän edustaja eli tilaavan yksikön esimies sekä työntekijät, koululla useammat opettajat ja tietenkin muut opiskelijat, joiden kanssa ajatuksia ja kokemuksia on vaihdettu. Tätä työtä tehtäessä selvisi, että niin yksilö- kuin ryhmäkehityskeskustelut vaativat esimieheltä todella paljon aikaa ja valmistautumista, jotta niistä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. Uutta tietoa oli myös se, kuinka paljon ryhmä ja sen muodostuminen vaikuttavat kaikkeen toimintaan työyhteisössä ja että työntekijän panostus kehityskeskusteluun on erittäin tärkeää. Yhteistyöllä ja selkeillä pelisäännöillä saadaan aikaiseksi toimivaa vuorovaikutusta, mutta liiallisella kaavamaisuudella vuorovaikutus voi kuihtua.

Ryhmäkehityskeskustelussa ryhmän dynamiikkaan vaikuttavia asioita on monia. Nämä on esimiehen hyvä ottaa huomioon keskustelutilannetta suunniteltaessa. Jokainen työntekijä tuo tilanteeseen omat ajatuksensa ja olettamuksensa. Pohdimme että olisi hyvä vaihtaa ryhmien kokoonpanoa vuosittain solun sisällä, jotta saadaan aikaan erilaisia keskusteluja ja tuloksia. Mielestämme aitoa vuorovaikutusta ja kehittymistä seuraa, kun erilaisten mielipiteiden kautta päästään yhteiseen lopputulokseen. Ryhmädynamiikka muuttuu jokaisella kokoontumiskerralla ryhmään osallistuvien jäsenten vaihtuessa.

Yhteistyö opinnäytetyön aikana toimi hyvin ja sen ansiosta saatiin aikaiseksi oman näköinen lopputulos. Pystyimme hyödyntämään omia vahvuksiamme sekä tuimme ja autoimme toisiamme puolin ja toisin. Olemme alusta lähtien pyrkineet olemaan mahdollisimman aloitteellisia ja itseohjautuvia sekä ottamaan vastuun omasta työstämme. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tavattiin ohjaavaa opettajaa useamman kerran ja pohdittiin yhdessä, kuinka asioita voisi kehittää ja työtä parantaa. Työtä tehtäessä saatiin siis tarvittaessa ohjausta ja tukea myös koulun puolelta. Mikäli olisimme heti alussa pyytäneet työnannon selkeästi kirjallisena, olisimme päässeet aloittamaan itse työn nopeammin. Nyt jouduttiin käyttämään jonkin verran aikaa siihen, että selviteltiin työn tarkoitusta, ja pohdittiin, mistä aloitetaan ja mitä todella halutaan tuottaa.

Opinnäytetyö auttaa meitä tulevassa työelämässämme, koska nykypäivänä kaikkialla käydään joko yksilö- tai ryhmämuotoisia kehityskeskusteluja. Tämän työn ansiosta tiedostamme, mitä asioita kehityskeskustelussa tulisi käsitellä ja kuinka tämä vaikuttaa työhyvinvointiin. Kykenemme myös arvioimaan kehityskeskustelun tarpeellisuutta eri näkökulmista.

Tutkimusta voisi vielä jatkaa pohtimalla ja tutkimalla, kuinka kehityskeskustelussa annetun ja saadun rakentavan palautteen avulla voitaisiin vaikuttaa työhyvinvointiin ja -motivaatioon. Voitaisiin myös selvittää, millaisin keinoin vuorovaikutus saataisiin työyhteisössä toimivaksi sekä esimies-alaisuudessa että työtoverisuhteessa. Kyselyssä nousi esiin, ettei vuorovaikutus tällä hetkellä toimi niin hyvin, kuin se voisi toimia. Tutkimuksessa nousi esiin tarve työyhteisön yhteisten sääntöjen ja yleisen työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tässä olisikin aihetta seuraavaksi toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, ellei jopa hankkeeksi. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka tässä tutkimuksessa ohjeistus on vaikuttanut ryhmäkehityskeskustelujen toteuttamiseen. Asiaa voisi selvittää jatkotutkimuksella, jossa sama kysely toteutettaisiin uudelleen, jolloin tuloksia voitaisiin vertailla keskenään.

Lähteet

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos. Helsinki: Infor.
- DeNisi, A. 2000. Performance appraisal and performance management. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.
- Kanste, O. 2007. Kehityskeskustelujen yhteys hyvinvointiin hoitotyössä. Hoitotiede 6/07 Vol 19.
- Kasslin-Pottier, H. 2012. Näyttämöllä työyhteisö - teatterin keinot kehittämistyössä. Helsinki: Infor.
- Kaukkila, V. & Lehtonen, E. 2007. Ryhmästä enemmän- Käsikirja ryhmäohjaajan taitoja tarvitsevalle. Helsinki: SMS-Tuotanto.
- Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi - Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2002. Yhteispeli työelämässä - Valmentavalla johtamisella menestykseen. Helsinki: Ajatuskirjat.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559.
- Leino-Kilpi, H & Välimäki, M. 2006. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: WSOY.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Nurmeksela, A., Koivunen, M., Asikainen, P. & Hupli, M. 2011. Kehityskeskustelut hoitotyön johtamisen tukena. Tutkiva hoitotyö 4/11 Vol 9.
- Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JUL-PU.
- Pennington, D. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suomentaja Ahokas, A. Helsinki: Gaudeamus.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä - sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Postmes, T., Spears, R., & Cihangir, S. 2001. Quality of decision making and group norms. Journal of personality and social psychology, 80(6), 918.

- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet - hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Infor.
- Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Porvoo: ai-ai kustantamo.
- Ronhy-Österberg, M. & Rozendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Suomentaja Kyrö, M. Helsinki: Tietosanoma.
- Scott, S & Einstein, W. 2001. Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. Academy of Management Executive. No 2; Vol 15.
- Tuominen, H., Kankkunen, P. & Suominen, T. 2006. Sairaanhoidajien kokemuksia kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen tukena. Tutkiva hoitotyö 1/06 Vol 4.
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Painos. 2. Helsinki: WSOY.
- Valpola, A. 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Vastamäki, J. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Sähköiset lähteet

- Burakoff, K. 2012. Toimiva vuorovaikutus. Viitattu 2.7.2014. <http://papunet.net/tietoa/toimiva-vuorovaikutus>
- Hallinto ja päätöksen teko. HUS. Viitattu 21.9.2014. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteke/Sivut/default.aspx>
- Henkilöstö. HUS. Viitattu 21.9.2014. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/henkilosto/Sivut/default.aspx>
- HUS-tietoa. HUS. Viitattu 21.9.2014. <http://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>
- Hyvinkään sairaala. HUS. Viitattu 21.9.2014. <http://www.hus.fi/sairaanhoito/sairaalat/hyvinkaan-sairaala/Sivut/default.aspx>
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. 2002. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 3. painos. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 10.11.2014. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf
- Hänninen, E. 2014. Kehityskeskustelut hoitotyössä osastonhoitajien näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteenlaitos. Viitattu 17.7.2014. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20140845/urn_nbn_fi_uef-20140845.pdf
- Karppinen, M. 2010. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista ja tuloskeskusteluista. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kauppatieteenlaitos. Kuopio. Viitattu 17.7.2014. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110120/urn_nbn_fi_uef-20110120.pdf
- Kehityskeskustelu. 2014. Työterveyslaitos. Viitattu 10.7.2014. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyjohtaminen_ ja_esimiestyjohtaminen/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx

Kirurgian vuodeosasto. HUS. Viitattu 21.9.2014.

<http://www.hus.fi/sairaanhoito/sairaalat/hyvinkaan-sairaala/osastot/kirurgian-vuodeosasto/Sivut/default.aspx>

Koski, S. 2008. Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampere. Viitattu 17.7.2014.

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79312/gradu02905.pdf?sequence=1>

Kuva 1. Sairaanhoitoalueet. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Viitattu 21.11.2014.

http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteke/PublishingImages/HUS_aluekartta_SU4_tekstit%20mustalla_netsti.jpg

Ryhmäkehityskeskustelu. 2014. Valtiokonttori. Viitattu 11.7.2014.

http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoela_mapalve-lut/Keskustelukulttuuri/Tulos_ ja_ kehityskeskustelut/Ryhmatiimikohtaiset_tulosja_ kehityskeskustelut

Ryhmäyttämisosas. MAST-maakunnallinen ohjausmalli. Viitattu 16.6.2014.

<http://www.mastohjaus.fi/pdf/Ryhmayttamisosas.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.11.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.11.2014.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Sillansuo, T. 2010. Luottamus esimies- alaisuudessa. Pro gradu-tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Tampere. Viitattu 21.7.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3>

Salassapito- ja vaitiolovelvollisuus. 2014. Valvira. Viitattu 8.7.2014.

http://www.valvira.fi/ohjaus_ ja_ valvonta/terveydenhuolto/salassapito/salassapito_ ja_ vaitiolovelvollisuus

Virolainen, L. 2008. Keskustele, kehitä & kehity- kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Valtiokonttori. Viitattu 11.7.2014.

http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257B5AC554C0-2F4A-4749-BDDF-2BD01DB5D46D%257D%2F74544&ei=l8TtU4frFOPgyQOOvoGABw&usq=AFQjCNFM_pzEcamMRly-omDOTSddo0o47w&bvm=bv.73231344,d.bGQ

Kuvat

Kuva 1: Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri.....	29
---	----

Kuviot

Kuvio 1: Osallistuminen yksilökehityskeskusteluun	33
Kuvio 2: Osallistuminen ryhmäkehityskeskusteluun	34
Kuvio 3: Kumpi kehityskeskustelun muoto koetaan hyödyllisemmäksi	35
Kuvio 4: Kahden edellisen ryhmäkehityskeskustelun hyödyllisyyttä	36
Kuvio 5: Varatun ajan määrä verrattuna ajan riittävyyteen	37
Kuvio 6: Vuorovaikutuksen huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa	38
Kuvio 7: Esimies-alaisuuden huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa	39
Kuvio 8: Ryhmädynamiikan ja tiimityön huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa .	40
Kuvio 9: Työhyvinvoinnin huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa	41
Kuvio 10: Tiimin yhteisten pelisääntöjen huomioimisen tarve ryhmäkehityskeskusteluissa	42
Kuvio 11: Ryhmäkehityskeskustelun vaikutus yhteisten asioiden kehittämiseen	43
Kuvio 12: Kuulluksi tulemisen kokemus	44
Kuvio 13: Työhyvinvointi osana ryhmäkehityskeskustelua	45
Kuvio 14: Kehittävän palautteen saaminen	46
Kuvio 15: Palautteen antaminen ja saaminen	47
Kuvio 16: Kehityskeskustelutapa	48
Kuvio 17: Tavoitteellisuus	49
Kuvio 18: Työssä jaksaminen.....	50
Kuvio 19: Tiimityön kehittäminen.....	51
Kuvio 20: Työmotivaation kehittäminen	52
Kuvio 21: Vuorovaikutuksen kehittäminen	53
Kuvio 22: Kehityskeskustelujen hyödyllisyys	54
Kuvio 23: Ryhmäkehityskeskustelun toimivuus työyhteisössä.....	55
Kuvio 24: Ryhmäkehityskeskustelun tärkeys työhyvinvoinnille	56

Liitteet

Liite 1 Kyselyn saatekirje.....	73
Liite 2 Kyselylomake.....	74
Liite 3 Tutkimusluvan opinnäytetyön selostus.....	77

Liite 1 Kyselyn saatekirje

Hei, te Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosaston hoitohenkilökunta!

Nyt on tilaisuus vaikuttaa!

Olemme Hyvinkään Laurea-ammattikorkeakoulun sairaanhoitajaopiskelijoita. Yhdessä keskustellen eteenpäin on opinnäytetyömme ryhmäkehityskeskustelusta, jonka teemme osastollenne. Tuomme teille täytettäväksi kyselyn, jonka avulla teemme yhtenäisen ohjeistuksen ryhmäkehityskeskustelusta. Tavoitteena on, että kehityskeskustelu olisi kaikille hyödyllinen ja työhyvinvointia parantava. Tämä kysely on kartoitus nykytilanteesta osastollanne. Pyydämme teiltä rehellisiä ja pohdiskelevia vastauksia. Kysely on tarkoitettu koko osaston hoitohenkilöstölle. Pyydämme siis kaikkia vastaamaan kyselyyn, jotta saisimme mahdollisimman realistisen kuvan siitä, kuinka mielestänne ryhmäkehityskeskustelut toteutuvat nyt.

Opinnäytetyöhömmme liittyy myös se, miten ryhmä muodostuu ja kuinka tiiminä toimitaan. Kehityskeskusteluihin sisältyvät vuorovaikutussuhteet ja kommunikointi ovat myös osa työtämme ja tulevaa ohjeistusta. Opinnäytetyössä vertailemme ja käymme läpi niin yksilö- kuin ryhmäkehityskeskustelunkin. Tarkoituksena on selvittää mihin tilanteisiin sopii yksilö- ja mihin ryhmäkehityskeskustelu. Kyselyssä kartoitamme nykyisiä käytänteitä, asenteita ja mielipiteitä kehityskeskusteluista. Kysely toteutetaan käyttäen Likert-asteikkoa, avoimia kysymyksiä sekä väittämiä. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on tärkeää. Näin saamme tarpeeksi tietoa ohjeistusta varten ja tutkimuksen luotettavuus paranee.

Kyselyyn on aikaa vastata **16.1.2015** asti.

Kyselyyn vastataan nimettömästi, joten ketään ei voida tunnistaa kyselyn avulla. Kiitos kaikille vastaajille. Vastaamalla vaikutat!

Terveisin:

Tiina Eskelinen & Karoliina Lounela

p. 0456770293 p. 0458712354

tiina.eskelinen@student.laurea.fi

karoliina.lounela@student.laurea.fi

Ohjaava opettaja:

Eija Mattila

p. 046 8567732

eija.mattila@laurea.fi



Liite 2 Kyselylomake

Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeosasto – Kehityskeskustelukysely

Hei! Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun sairaanhoitajaopiskelijoita ja teemme osastollenne opinnäytetyötä. Olemme kiitollisia vastauksistanne alla olevaan kyselyyn. Se liittyy osastollanne käytäviin kehityskeskusteluihin. Kyselyn avulla kokoamme ohjeistusta ryhmäkehityskeskustelusta.

1. Kuinka monta kertaa olet osallistunut kehityskeskusteluun?

_____ kertaa

(Jos et ole osallistunut kehityskeskusteluun, siirry kohtaan 15)

2. Kuinka monta kertaa olet osallistunut eri muotoisiin kehityskeskusteluihin?

_____ kertaa yksilö

_____ kertaa ryhmä

3. Jos olet osallistunut molempiin, kumman koet hyödyllisemmäksi?

Yksilö

Ryhmä

Perustele vastauksiasi muutamalla lauseella: _____

4. Arvioi kahta viimeisintä kehityskeskustelua ja niiden hyödyllisyyttä?

1 Ei yhtään hyötyä
tän hyödyllinen

2 Vähän hyötyä

3 Jonkin verran hyötyä

4 Erittäin hyödyllinen

5. Mihin asioihin haluaisit kiinnitettävän huomiota ryhmäkehityskeskusteluissa?

Ympyröi jokaisesta kohdasta yksi vaihtoehto alla olevan asteikon mukaan

1 Vähän

2 Jonkin verran

3 Paljon

4 Erittäin paljon

• Vuorovaikutus

1

2

3

4

• Esimies-alaissuhde	1	2	3	4
• Ryhmädynamiikka (tiimityö)	1	2	3	4
• Työhyvinvointi	1	2	3	4
• Tiimin yhteiset pelisäännöt	1	2	3	4

6. Missä määrin olet kokenut ryhmäkehityskeskustelun edistävän yhteisten asioiden kehittämistä?

1 En yhtään paljon 2 Vähän 3 Jonkin verran 4 Erittäin

7. Oliko ryhmäkehityskeskusteluun varattu aika riittävä?

1 Ei ollenkaan riittävä 2 Ei läheskään 3 Melkein riittävä 4 Erittäin

8. Kuinka paljon aikaa edelliseen kehityskeskusteluun oli varattu?

_____ h _____ min

9. Saitko oman äänesi kuuluviin ryhmäkehityskeskustelussa?

1 En 2 Vähän 3 Jonkin verran 4 Sain

Miten kuvailisit osallistumistasi: _____

10. Tukeeko ryhmäkehityskeskustelu mielestäsi työhyvinvointia osastolanne?

1 Ei yhtään 2 Vähän 3 Jonkin verran 4 Paljon

Perustele vastauksesi muutamalla lauseella: _____

11. Saitko mielestäsi esimieheltä kehittävää palautetta työhösi liittyen?

1 En yhtään 2 Vähän 3 Jonkin verran 4 Paljon

12. Koitko keskustelutilanteen luontevaksi paikaksi saada ja antaa palautetta?

1 En 2 Vähän 3 Jonkin verran 4 Koin

13. Vastaako esimiehesi tapa pitää kehityskeskusteluja toiveitasi?

1 Ei 2 Vähän 3 Jonkin verran 4 Vastaa

14. Ryhmäkehityskeskustelut:

Ympyröi jokaisesta väittämästä parhaiten mielipidettäsi kuvaava numero asteikolla:

1 Ei pidä paikkaansa...5 Pitää täysin paikkansa

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| • Ovat tavoitteellisia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Tukevat työssä jaksamista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Parantavat tiimityöskentelyä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Parantavat työmotivaatiota | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Kehittävät vuorovaikutusta osastolla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ovat täysin turhia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Toimivat tässä työyhteisössä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ovat tärkeitä työhyvinvoinnille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Jos sinä saisit päättää, millaisia kehityskeskustelut olisivat teidän osastollanne?

Kiitos vastauksistanne!

Tiina Eskelinen ja Karoliina Lounela

Liite 3 Tutkimusluvan opinnäytetyön selostus

Selostus opinnäytetyön tutkimuslupa-
aan Hyvinkään kirurgian vuodeosaston ryhmäkehitys-
tyskeskustelun yhtenäisen ohjeistuksen luomiseksi

Teemme opinnäytetyötä Hyvinkään sairaalan kirurgian vuodeostolle. Osastolla on ilmennyt tarve yhtenäiselle ohjeistukselle ryhmäkehityskeskustelun käytännön toteutuksesta. Tämä tilaus toimii opinnäytetyömme pohjana. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytämme kyselytutkimusta. Kartoitamme kyselyllä hoitohenkilökunnan kokemuksia ja mielipiteitä siitä, miten ryhmäkehityskeskustelut tällä hetkellä toteutuvat, sekä tukevatko ne työntekijän työhyvinvointia. Kysely tehdään koko kirurgian vuodeosaston hoitohenkilökunnalle. Saamiemme tietojen mukaan osastolla on noin 62 työntekijää, joille kysely suunnataan

Kyselyn avulla kartoitamme osaston tämänhetkistä ryhmäkehityskeskustelun toteutusta. Tutkimusongelmat ovat:

1. Miten työyhteisössä tällä hetkellä toteutetaan ryhmäkehityskeskustelu
2. Vastaako toteutus työyhteisön tarpeisiin
3. Jos ei vastaa, kuinka toteutusta voisi parantaa ja selkiyttää.

Näiden tutkimuskysymysten pohjalta on koottu 15 kysymystä, joilla kartoitus tapahtuu. Analysoimme kyselyn määrälliset kysymykset SPSS:n avulla sekä laadulliset kysymykset teemoittelun avulla. Lähtökohtaisesti opinnäytetyömme on kartoitus, jossa tutkimuksen tulokset analysoidaan kokonaisuutena. Tarkoituksena ei ole hahmottaa kehityskeskusteluihin osallistuvien ihmisten yksilöllisiä tapoja ja tyyppejä, vaan luoda yleinen katsaus kehityskeskustelun toimivuudesta. Ristiintaulukoinnilla voidaan löytää yhteyksiä esimerkiksi kehityskeskustelun kokemisesta hyödyllisenä ja esimiehen palautteenannon välillä.

Kyselyyn vastataan anonymisti, joten yksittäisen tutkimuslomakkeen täyttäjää ei pystytä tunnistamaan. Täytetyt lomakkeet kerätään suljettuun laatikkoon, joten ne eivät ole muiden luettavissa. Kyselyn saatekirjeessä tiedotamme kirurgian vuodeosaston hoitohenkilökuntaa siitä, miten kyselyyn vastataan, miksi teemme kyselyn ja miten kauan aikaa on vastata kyselyyn. Pyydämme saatekirjeessä kaikkia vastaamaan kyselyyn, jotta saadaan realistinen kuva tämänhetkisestä tilanteesta. Näin pystymme luomaan ryhmäkehityskeskustelun toteutuksesta selkeän ja toimivan ohjeistuksen kirurgian vuodeosaston käyttöön.

Tiina Eskelinen

tiina.eskelinen@student.laurea.fi

p. 0456770293

Karoliina Lounela

karoliina.lounela@student.laurea.fi

p. 0458712354