



## **Dialoginen kehityskeskustelu**

**Esihenkilön ja alaisen yhteinen prosessi työssä kehittymiseen**

Antti Pesonen

Opinnäytetyö, AMK

Huhtikuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi, Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Pesonen, Antti**

**Dialoginen kehityskeskustelu. Esihenkilön ja alaisen yhteinen prosessi työssä kehittymiseen**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2022, 31 Sivua

Liiketalouden ala, tradenomi, opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

**Tiivistelmä**

Kehityskeskusteluja on käyty yrityksissä vuosikymmenien ajan pyrkimyksenä tukea yrityksen strategiaa ja kehitystä. Aina sen tarjoamia mahdollisuuksia ei kuitenkaan välttämättä osata hyödyntää täysin. Usein kehityskeskustelut koetaan sekä esihenkilön että alaisen toimesta hyödyttömiksi ja aikaa vieviksi pakollisiksi tapahtumiksi. Opinnäytetyön tavoite oli selvittää ja tuoda esiin onnistuneen kehityskeskustelun tunnusmerkit ja keskustelun mahdolliset ongelmat. Tutkimuksessa korostettiin etenkin dialogista kehityskeskustelua.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineistonkeruuna käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui marketkaupan henkilöstö. Haastatteluun kutsuttiin viisi haastateltavaa, ja heidät valittiin harkinnanvaraisen näytteen menetelmää käyttäen. Kerätty aineisto pilkottiin teemoittelun avulla ja analysoitiin teoriaohjaavaa analyysimallia mukailien.

Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella onnistunut kehityskeskustelu koostuu kunnollisen valmistautumisen, rakentavan dialogin ja rehellisen palautteenannon symbioosista. Viestinnän onnistumiseen vaikutti oleellisesti keskustelijoiden välinen henkilökemia. Palautteen lisäksi kaivattiin selkeitä aikamääreitä kehityskohteille sekä yhteistä tulosten seuranta. Kehityskeskustelujen tarve ja yleinen toimintakäytäntö tunnistettiin, mutta kehityskeskustelujen ei koettu tuovan merkittävää hyötyä työntekijälle eikä esihenkilöä ylemmille tahoille.

Opinnäytteen tavoite tarjota onnistuneen kehityskeskustelun edellytykset marketkaupassa kehityskeskusteluja pitävillä esihenkilöillä toteutui tutkimuksessa. Tutkimuksen tulosten toivottiin hyödyttävän lisäksi marketkaupan työntekijöitä. Jatkotutkimuksena voisi selvittää kehityskeskustelun seurannan heikkoudet ja puutteet.

**Avainsanat (asiasanat)**

Kehityskeskustelu, dialogi, viestintä, henkilöstöjohtaminen

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Pesonen, Antti**

**Development dialog. A common process for development at work by a supervisor and an employee**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 31 pages

School of business, Bachelor of Business Administration, Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Development dialogs have taken place in companies for decades to support the company's strategy and development. However, it is not always possible to take full advantage of the opportunities it offers. Development dialog discussions are often perceived by both a supervisor and a subordinate as useless and time-consuming mandatory events. The aim of the thesis was to find out and highlight the characteristics of a successful development discussion and the possible problems of the discussion. The study placed particular emphasis on the development dialogue.

The study was conducted as a qualitative study, and thematic interviews were used as data collection. The target group of the study was supermarket personnel. Five interviewees were invited to the interview and were selected to use the discretionary sampling method. The collected material was divided using thematic design and analyzed according to a theory-guided analysis model.

Based on the results obtained in the thesis, a successful development discussion consists of a symbiosis of proper preparation, constructive dialogue, and honest feedback. The success of the communication was essentially influenced by the personal chemistry between the interlocutors. In addition to the feedback, clear deadlines were needed for development targets and joint monitoring of the results. The need for and general practice of development discussions were identified, but development discussions were not considered to bring significant benefits to the employees or to superiors.

The aim of the thesis was to provide the prerequisites for a successful development dialog to the supervisors who hold development discussions in the supermarket trade. It was hoped that the results of the study would also benefit supermarket employees. As a further study, the weaknesses, and shortcomings of the follow-up to the development dialogue could be clarified.

### **Keywords/tags (subjects)**

Development discussion, dialog, communication, human resource management

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Työn tausta ja tavoite .....	3
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat.....	4
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja dialoginen kehityskeskustelu.....	5
<b>2</b>	<b>Onnistunut kehityskeskustelu</b> .....	<b>8</b>
2.1	Kehityskeskustelu prosessina.....	8
2.2	Luottamuksen ja sitoutumisen rooli kehityskeskusteluprosessissa.....	10
2.3	Muutoksen sisäistäminen .....	12
2.4	Tavoitteiden seuranta.....	12
2.5	Dialogia kehityskeskustelussa .....	13
<b>3</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>15</b>
3.1	Laadullinen tutkimusote ja haastattelu.....	15
3.2	Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä.....	16
3.3	Aineiston analyysimenetelmä .....	17
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>18</b>
4.1	Kehityskeskustelu .....	18
4.1.1	<b>Hyödynsaajat</b> .....	18
4.1.2	Valmistautuminen .....	19
4.1.3	Keskustelutilanne .....	19
4.1.4	Palaute .....	20
4.1.5	Jatkotoimenpiteet .....	21
4.2	Viestintä .....	21
4.2.1	Vuorovaikutus .....	21
4.2.2	Dialogi .....	21
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>22</b>
5.1	Johtopäätökset.....	22
5.2	Tulosten peilaus aikaisempiin tutkimuksiin.....	23
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua.....	24
5.4	Kehittämistoimenpiteitä ja jatkotutkimusideoita.....	26
	<b>Lähteet</b> .....	<b>28</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>30</b>
	Liite 1. Haastattelurunko.....	30

**Kuviot**

Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina.....	8
Kuvio 2. Kehonkielen viestit .....	15

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja tavoite

Kehityskeskustelu on kehittynyt viidenkymmenen vuoden aikana eri variaatioiden kautta esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta tukevaksi työkaluksi (Aarnikoivu 2016, 17; Lindholm & Salmi-nen 2014, 27). Esihenkilön ja työntekijän kahdenkeskisessä luottamuksellisessa keskustelussa läpi-käytäviä aiheita ovat esimerkiksi menneen tuloskauden arviointi sekä tulevan kauden tavoitteiden asettaminen ja lisäksi tärkeimpänä työntekijän vahvuuksien ja kehitystarpeiden selvittäminen (Huttunen 2018, 231). Oikein toteutettu kehityskeskustelu pyrkii sitouttamaan ja kehittämään työntekijää sekä antamaan esihenkilölle mahdollisuuden tarkastella ja kehittää omaa johtamistyy-liään kannattavampaan suuntaa. Kehityskeskustelu on yksi työntekijän arvokkaimmista keinoista kehittää itseään sekä tuoda omia näkemyksiään tietoon yrityksen sisällä. (Aarnikoivu 2016, 89.) Vaikka kehityskeskustelua on hyödynnetty jo kauan yrityksissä, sen tarjoamaa potentiaalia ei vält-tämättä osata hyödyntää täysin. Suurin syy kehityskeskusteluiden käymättä jättämiselle on, että ne koetaan liian haastaviksi tai vaikeiksi. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Tutkimus käsittelee marketkaupan kehityskeskusteluita. Kaupan liitto (n.d) määrittelee mar-ketmyymälän päivittäistavaroita myyväksi, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaksi päivit-täistavarakaupaksi. Marketkaupalla viitataan tässä tutkimuksessa ruokaa ja kodin käyttötavaroita myyvään päivittäistavarakauppaan.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää marketkaupan onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuu-det sekä kartoittaa kehityskeskustelun ongelmakohdat. Tarkasteltavaa aihetta selvitetään etsi-mällä vastausta kysymykseen: Minkälaiseksi marketkaupan henkilöstö kokee onnistuneen kehitys-keskustelun? Lisäksi pyrkimys on kartoittaa luottamuksen roolia ja työntekijän panostuksen tarvetta kehityskeskusteluissa.

Olen työskennellyt eri kaupparyhmittymien marketkaupoissa ja tällä hetkellä kouluttaudun myy-mäläesihenkilötyöhön. Uratavoitteeni kaupan esihenkilötehtävissä sai minut kiinnostumaan kehi-tyskeskustelusta johtamisen välineenä ja nimenomaan sen käyttämätön potentiaali kiinnitti huo-mioni. Tämä loi pohjan tälle opinnäytetyölle. Tutkimustyön tuloksista hyötyvät erityisesti marketkauppojen esihenkilöt sekä työntekijät.

Tutkimuksen tiedonhaku tulee olemaan laaja prosessi, joka tapahtuu tutkimuksen edetessä vaiheittain. Opinnäytteen ja siinä suoritettavan tutkimuksen pääpiirteet rakentuvat opinnäytetyöhön valmistavalla kurssilla. Valittua tutkimusrakennetta kuvaavat seuraavat kirjat: Eskolan ja Suorannan kirja Johdatus laadulliseen tutkimukseen (1998) sekä Tuomen ja Sarajärven kirja Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (2009). Nämä teokset luovat pohjan valikoidulle tutkintatyylille.

Tutkimuksen tietopohja rakentuu Finna -tietokannasta löytyvillä aineistoilla. Ilmiötä käsittelevää aineistokokonaisuutta muodostetaan hakemalla kehityskeskusteluun liitettäviä avainsanoja, kuten kehityskeskustelu, dialogi, johtaminen ja viestintä. Kun opinnäytetyön teoriapohja runko rakentuu ilmiötä tutkitaan laajemmin erilaista tutkimuksista, joita etsitään Google Scholar -hakukoneella.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Tutkimusalue rajataan koskemaan marketkaupan henkilöstöä ja heille pidettyjä kehityskeskusteluita. Aineistonkeruu toteutetaan teemahaastatteluin.

## **1.2 Tutkimuksen lähtökohdat**

Kehityskeskustelu yleisesti on aiheena laajasti tutkittu. Siitä on julkaistu sekä väitöskirjoja että teollisia tutkimuksia, kuten esimerkiksi Pällin ja Vaaran (2013) tutkimushanke, jossa tutkittiin kolmen organisaation aitoja kehityskeskustelutilanteita. Aihetta on käsitelty runsaasti myös pro gradu -tutkielmissa ja opinnäytetöissä. Näsin (2001) pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin kehityskeskustelun rooleja johtamisjärjestelmän ja sisäisen viestinnän näkökulmista. Kemppaisen (2017) opinnäytetyössä selvitettiin, miten kehityskeskustelun voi muuttaa vaikuttavammaksi. Aikaisemmat tutkimukset kehityskeskustelusta ovat pyrkineet selvittämään sen toimivuutta yleisellä tasolla tai tietyn organisaation sisällä. Tutkimuksia on tehty sekä esihenkilön että työntekijöiden näkökulmista. Tutkimuksissa on esimerkiksi kartoitettu kehityskeskustelun toimivuutta eri johtamistapojen välineenä sekä sen käyttöönoton jälkeisiä tuloksia yrityksissä.

Suikkanen (2020) tutki opinnäytetyössään kehityskeskusteluprosessin kehittämismahdollisuuksia Musti ja Mirri -kauppaketjussa. Tutkimuksessa ilmiötä selvitettiin myymäläpäälliköiden näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ketjun kehityskeskustelukäytäntöjä niin, että kehityskeskustelu palvelisi paremmin esihenkilön työkaluna. Lisäksi tarkoitus oli tuottaa kehitysideoita ja toimenpidesuosituksia tulosten perusteella. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista menetelmää

käyttäen. Aineistonkeruuna käytettiin kyselytutkimusta, johon vastasi 26 ketjussa työskentelevää myymäläpäällikköä. Kyselytutkimus osoitti kehityskeskustelun tärkeyden osana esihenkilötyötä. Tutkimustuloksista voitiin myös todeta, että myymäläpäälliköt kokevat työaikansa riittämättömäksi kehityskeskusteluiden pitämiseen ja varsinkin kehittymistavoitteiden seuraamiseen. (Suikkanen 2020.)

Schroderus (2018) tutki, soveltuuko kehityskeskustelu strategian jalkauttamiseen. Tutkimuksessa arvioitiin myös, onko kehityskeskustelussa suotuisaa painottaa dialogin tärkeyttä. Tutkimuksen tavoitteena oli käyttää dialogista kehityskeskustelua välineenä Lieksan kaupungin strategian jalkauttamiseen. Tutkimus toteutettiin pääasiassa laadullista menetelmää käyttäen. Aineistoa kerättiin verkkokyselyllä, johon vastasi 16 Lieksan kaupungin esihenkilöä. Verkkokyselyjen perusteella kehityskeskustelut todettiin tärkeiksi pitää vuosittain. Vastaajat puolsivat kehityskeskustelua kanavaksi jalkauttaa strategioita ja tutkimuksen tuloksena kehityskeskustelulomakkeeseen lisättiin Lieksan kaupungin strategian sisältävä liite ja siihen liittyvä toimenpideohjelma. Verkkokyselyyn vastanneet painottivat dialogin tärkeyttä kehityskeskusteluissa, joten kehityskeskustelulomakkeeseen lisättiin myös ohjeistus panostaa dialogiseen ilmapiiriin. (Schroderus 2018.)

Opinnäytetyön keskeiset lähteet ovat Henrietta Aarnikoivun kirja Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu (2016) sekä Tommi Lindholmin ja Jari Salmisen kirja Keskustele ja kehity 2.0 - Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä (2014). Opinnäytetyön teoria muodostuu pääosin kehityskeskustelun, dialogisuuden ja kehityskeskusteluprosessin kirjallisuudesta.

### **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja dialoginen kehityskeskustelu**

Kansainväliset yritykset toivat Suomeen 1970-luvulla kehityskeskustelut. Tosin niitä nimitettiin tuolloin tavoitekeskusteluiksi ja niiden tarkoitusta ajoi tulosjohtamisen aate. Vuosikymmenten saatossa kehityskeskustelu on kokenut läpimurtoja ja sen on oivallettu olevan sekä tärkeä työkalu esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa että liittyvän vahvasti työsuoritukseen, tuloksiin ja työilmapiiriin. (Aarnikoivu 2016, 17.)

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja alaisen kesken vähintään kerran vuodessa, jossain jopa 3–6 kuukauden välein, toteutettava luottamuksellinen keskustelu. Kehityskeskustelussa käydään usein



läpi teemoja, kuten menneen kauden arviointi, tulevan kauden tavoitteet sekä työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet. Alaisen työsuorituksen kehittyminen sekä siihen olennaisesti liittyvä henkilökohtainen kehittyminen luovat tarkoituksen sekä samalla tavoitteen keskustelulle. (Aarnikoivu 2016, 89.)

Esihenkilö käyttää kehityskeskustelua työkaluna työntekijän sitoutumiseen ja kehittymiseen. Kehitys mahdollistaa parhaan suorituksen syntymisen. Keskustelun paino on tulevaisuudessa. Se luo yhteisen näkemyksen nykytilasta ja se huomioiden antaa edellytyksiä onnistumisille tulevaisuudessa. Kehityskeskustelussa esihenkilöllä on tilaisuus jalkauttaa yrityksen strategiaa ja arvoja alaiselle sekä selventää, mitä tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa yksilön kannalta. Esihenkilöllä on hyvä paikka oppia tuntemaan paremmin alaisiaan ja kannustaa heitä kehityksessään. Keskustelu antaa myös esihenkilölle itselleen mahdollisuuden tarkastella ja kehittää omaa johtamistyyliään. (Aarnikoivu 2016, 89.)

Kehityskeskustelussa esihenkilö jakaa yrityksen nykyhetkisen tilan ja tavoitteet. Keskustelussa alainen saa tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa tavoitteisiin. Tilanne on myös oiva tilaisuus tutustua omaan esihenkilöön paremmin ja oppia tuntemaan tämän ajatuksia ja motivaatioita. Kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus sekä antaa että saada palautetta omasta toiminnasta ja kehityksestä. (Aarnikoivu 2008, 119.)

*Dialogin* käyminen on tärkeä taito varsinkin esihenkilötyössä. Sen tavoitteena ei ole lisätä keskustelukumppanin käsitystä omasta näkökannasta, vaan saavuttaa yhteisymmärrys asioissa. Kehityskeskusteluissa dialoginen esihenkilö panostaa kuunteluun, joka on myös vuorovaikutustaito. (Aarnikoivu 2016, 177.)

*Vuorovaikutus* on moninaista. Kuusela (2013) avaa vuorovaikutustaitojen moninaista määritelmää kertoen, että hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan usein myös hyvän käyttäytymisen lisäksi taitoihin yhteistyössä, vastavuoroisessa viestinnässä, suvaitsevaisuudessa, huomioimisessa ja hienotunteisuudessa. Kiteytetysti hyvät vuorovaikutustaidot osaava tulee hyvin toimeen toisten ihmisten kanssa. Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat usein ratkaiseva tekijä työyhteisön motivoinnissa ja sitä kautta tavoitteiden toteutumisessa. (Kuusela 2013, 41–42.)

*Kumppanuusjohtamisessa* lähtökohtana on se, että onnistuminen on aina kahden kauppa. Siinä korostetaan sekä esihenkilön että alaisen vastuita ja taitoja. Kumppanuusjohtamista hyödyntävä esihenkilö tietää, miten tärkeää on olla motivoitunut esihenkilötehtävään ja tiedostaa oman roolinsa työyhteisössään tuloksen edistäjänä. Kumppanuusjohtamisen aatteet pätevät myös hyödylliseen kehityskeskusteluun, jossa edellytetään panoksia molemmilta osapuolilta. (Aarnikoivu 2016, 161.)

*Ratkaisukeskeinen esihenkilö* on vuorovaikutustilanteessa aidosti kiinnostunut ja läsnä. Hän on esihenkilönä kannustava, myönteinen ja kuuntelee muita. Ratkaisukeskeisyydessä lähtökohtina ovat työntekijä- ja tavoitelähtöisyys, tulevaisuuteen suuntaaminen, yhteistyö sekä voimavarakeskeisyys. Ratkaisukeskeinen esihenkilö ymmärtää, miten tärkeää on panostaa asiakas- ja työntekijäkemukseen menestyvässä yrityksessä. (Aarnikoivu 2016, 161.)

*Työntekijälähtöisyys* näkyy kehityskeskusteluissa roolien asettelussa. Alainen on kehityskeskustelussa pääosassa ja käy keskustelua tasavertaisesti esihenkilönsä kanssa muun muassa itsensä sekä yrityksen hänelle asettamista tavoitteista. Työntekijälähtöisessä lähestymistavassa työntekijää kannustetaan osallistumaan keskusteluun, suunnitteluun sekä kehittämiseen ja tätä kautta työntekijä sitoutetaan vahvemmin yritykseen. (Aarnikoivu 2016, 162.)

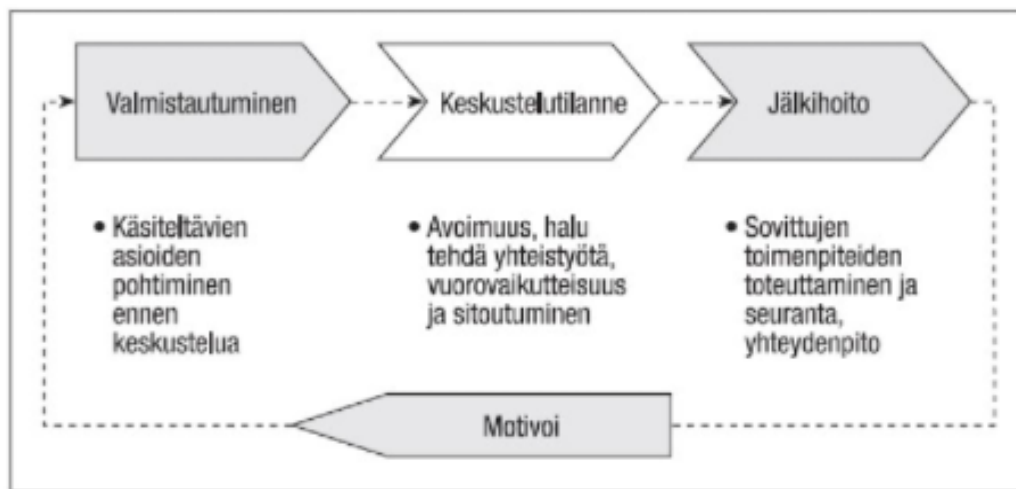
*Voimavarakeskeisyys* näkyy esihenkilön keskittyessä varsinkin työntekijän voimavaroihin sekä kykyihin ja taitoihin, eikä ainoastaan mahdollisiin puutteisiin tai heikkouksiin. Voimavarakeskeinen esihenkilö auttaa rohkaisemaan työntekijää ja auttaa tätä tunnistamaan omat vahvuutensa. Vahvuutensa tunnistanut työntekijä on aktiivisempi ja rohkeampi toimissaan. (Aarnikoivu 2016, 162.)

*Palautteen antaminen ja vastaanottaminen* puolin ja toisin kuuluu hyvään esihenkilö-alaisuuteen. Suorituksen kehittyminen ei onnistu ilman palautetta eikä suoritusarviointia voi toteuttaa antamatta palautetta. Tavoitteiden tarkoitus karsii, mikäli niitä ei seurata ja henkilö ei saa seuranta-ajalla palautetta. Asianmukaisesti annettu palaute koetaan yleensä kiinnostuksen ja välittämisen osoituksena. (Aarnikoivu 2016, 167.)

## 2 Onnistunut kehityskeskustelu

### 2.1 Kehityskeskustelu prosessina

Kehityskeskustelun toteutus ja onnistuminen on prosessi, joka koostuu kolmesta vaiheesta: valmistuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Prosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 1. (Aarnikoivu 2016, 107).



Kuvio 1. Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

Yleinen käytäntö on, että esihenkilö kutsuu alaisensa kehityskeskusteluun, mutta toisenlaisiakin käytäntöjä on. Aloitteentekijän tai kulman muuttaminen saattaa tuoda suuriakin hyötyjä. Kehityskeskustelun ajankohdan ennakkoon sopiminen on tärkeää, jotta molemmat osapuolet ehtivät valmistautumaan ja pohtimaan käsiteltäviä aiheita ennakkoon. Valmistautumalla henkilö pystyy tuomaan parhaalla mahdollisella tavalla omat mielipiteensä ja näkemyksensä esiin perusteluineen, mikä edesauttaa aktiivisen vuoropuhelun syntyä. (Aarnikoivu 2008, 123–124.)

Tyypillisesti kehityskeskusteluun laaditaan valmiiksi runko ja sitä tukeva kysymyslomake. Lomakkeen tarkoituksena on pitää keskustelu suunnitellun rungon mukaisena, ja samalla keskustelusta jää dokumentointi myöhempää tarkastelua varten. On tärkeää, että lomake nostaa esiin kehityskeskustelun pääteemat kuten tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. Kysymyslomakkeen tarkoitus ei ole rajata keskustelua vain siinä mainittuihin asioihin, vaan on enemmän kuin

suotavaa, että keskustelu rönsyilee hallitusti ja tuo esiin asioita myös laatikon ulkopuolelta. Valittavan usein lomake kuitenkin juuri rajoittaa ja tyrehdyttää kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja keskustelunaiheita. Hyvän ja kattavan kehityskeskustelun kesto on keskimäärin 1,5 tuntia, joka riittää teemojen syvälliseen läpikäymiseen. (Aarnikoivu 2016, 110.)

Tila, jossa kehityskeskustelu käydään tulisi olla ehdottomasti rauhallinen. Keskustelu tulisi saada käydä ilman kolmansien osapuolien keskeytyksiä tai pelkoa siitä, että joku ulkopuolinen kuulee keskustelun. Myös tilan sijainti saattaa vaikuttaa keskustelun sisältöön ja vuorovaikutukseen. Esihenkilön huoneessa käyty keskustelu saattaa olla rajoitetumpi kuin esimerkiksi ”vapaalla alueella” neuvottelutilassa tai jopa ulkona lenkkeillen käyty kehityskeskustelu. (Aarnikoivu 2008, 127; Aarnikoivu 2016, 134.)

Kehityskeskusteluissa syntyy paljon tärkeää hyödynnettävää tietoa ylemmille johdon tasoille. Aarnikoivu (2016) painottaa kehityskeskustelun jälkihoidon tärkeyttä. Mahdollisimman tarkka dokumentointi on hyvä muistaa tehdä samanaikaisesti keskustelua käydessä, jotta keskustelussa nousseita asioita voitaisiin hyödyntää laajemmin. Osapuolten olisi myös hyvä muistaa, että kehityskeskustelu ei ole pelkästään esihenkilön ja alaisen välinen asia, vaan sillä on myös laajempia vaikutuksia, kuten yrityksen johtaminen. Kompastuskiveksi tiedon eteenpäin jakamiseen voi koitua moraalinen este. Tällöin osapuolet eivät ole luottamuksellisuuden takia halukkaita jakamaan kehityskeskustelun aiheita organisaatiossa eteenpäin. Informaatioketjun katkeamisessa on vaara, että kehityskeskustelun tuomia mahdollisuuksia ja tavoitteita ei pystystä täysin toteuttamaan. Tällöin johtamisen työkaluna käytettävä kehityskeskustelu jää vain lähiesihenkilön välineeksi, eikä lisäksi ylimmän johdon. (Aarnikoivu 2016, 135.)

On suositeltavaa, että esihenkilö kokoaa lopuksi yhteenvedon käydyistä kehityskeskusteluista. Esihenkilön tulisi tiivistää yhteenvedoon kriittisimmät keskusteluissa nousseet aiheet ja kertoa lisäksi koko työyhteisölle, mihin toteutustoimenpiteisiin ryhdytään. (Aarnikoivu 2016, 136.)

Kehityskeskustelujen jälkeen alkaa seurantavaihe, jonka aikana keskusteluissa nousseita aiheita seurataan ja pyritään toteuttamaan keskusteluissa luvatut asiat. Varsinkin toteutusvaihe tuo hen-

kilöstölle konkreettisia syitä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ja vahvistaa luottamusta organisaatioon. Toteutukset oletettavasti parantavat ja tukevat yrityksen strategiaa ja kehitystä, joka on kehityskeskustelujen olennaisin tavoite yrityksen näkökulmasta. (Meretniemi 2012, 100.)

## 2.2 Luottamuksen ja sitoutumisen rooli kehityskeskusteluprosessissa

Nykyäänä kehityskeskustelu on monissa yrityksissä todettu kestävyuden ja jatkuvuuden työkaluksi. Aarnikoivu (2008) kuitenkin näkee esihenkilöiden ja alaisten ajatusten vaihtelevan suuresti kehityskeskusteluista. Moni kokee keskustelut hyödyttömiksi, byrokraattisiksi ja pelkästään lomakkeiden täyttämiseksi. Tähän virhekuvaan saattavat vaikuttaa alaisen kokemukset aiemmista kehityskeskusteluista sekä esihenkilön kiire tai motivaation puute. Moni myös kokee vahvasti, ettei käydyistä kehityskeskusteluista ole hyötyä, ja niissä käydään vuosittain läpi samat asiat. (Aarnikoivu 2008, 115.)

Kehityskeskusteluiden laatu ja sitä kautta kehittämisen laiminlyönnit voivat johtua monista syistä. Nykyisen taloustilanteen ylläpitämä kiire voi jättää jalkoihin organisaation kehittämisen ja henkilöstön hyvinvoinnin. Myös uudet organisaatiomuutokset aiheuttavat johdon ja esihenkilöiden siirtelyä tehtävästä ja toimipaikasta toiseen, jolloin vastuu kehittämisestä siirtyy taas seuraavalle tulijalle, mikä voi jumittaa kehittymisen kulun. Kehityskeskusteluiden toimimattomuus saattaa myös johtua kulttuurimme vanhasta vastakkainasettelusta, jossa työnantajan ja työntekijän välinen luottamus ja yhdessä tekeminen eivät toimi tasavertaisesti. (Lindholm & Salminen 2014, 169.)

Tavoite kehityskeskustelujen järjestämiselle tulisi olla selvä. Kaiken toiminnan yrityksessä tulisi kytkeytyä strategiaan tai tiettyyn kehittämisen suuntaan kuten kehityskeskusteluidenkin. Mikäli kytkös puuttuu, keskustelut muuttuvat helposti irrallisiksi ja tehottomiksi. Työntekijän näkökulmasta keskustelun hyödyllisyys ja tärkeys heikkenee, eikä siinä nousseilla huomioilla ole painoarvoa tulevaisuudessa. (Lindholm & Salminen 2014, 172.)

Lindholmin ja Salmisen (2014) mukaan yleisin syy kehityskeskusteluiden epäonnistumisessa on osapuolten sitoutumattomuus avoimeen ja luottamukselliseen dialogiin. Tämä ilmiö taas johtuu siitä, etteivät keskustelun osapuolet ymmärrä keskustelun merkitystä. Organisaation ylin johto on voinut antaa toimeksiannon kehityskeskustelujen järjestämiselle osallistumatta itse niihin. Niitä toteuttava keskijohto saattaa kokea, ettei keskusteluissa nousseille huomioille tai uusille ideoille

tule vastakaikua ylemmältä johdolta. Toisen osapuolen sitoutumattomuus tarttuu helposti myös tämän huomaavaan keskustelukumppaniin. (Lindholm & Salminen 2014, 173.)

Avoimessa ja onnistuneessa kehityskeskustelussa palautteenanto on molemminpuolista. Sekä työntekijä että työnantaja tarvitsevat onnistumisista kiitoksen ja epäonnistumisista rakentavan palautteen itsensä kehittämiseen. Varsinkin suomalaisessa kulttuurissa palautteenanto ja -saanti voi olla vaikeaa. Useissa yrityksissä hiljaisuus on kiitos ponnisteluista. Hiljaisuus luo epävarman tai jopa negatiivisen ilmapiirin työyhteisöön, mikä taas vaikuttaa olennaisesti henkilöstön työhyvinvointiin. (Lindholm & Salminen 2014, 179.)

Ihmiset omaksuvat palautetta eri tavoin. Viestintää tulisi muokata sen mukaan mikä toiselle on tärkeää. Viestin vastaanottamiseen vaikuttavat henkilön toimintatavat ja se, onko hän ihmis- vai asiakeskeinen. Palautteen antamisessa tulisi huomioida myös henkilön taipumus tarkastella toimintaansa sisäisesti tai ulkoisesti. Toimintatyylin huomioiminen helpottaa vaikuttavan palautteen muotoilua. Sisäisesti prosessoiva henkilö on hyvin tietoinen työnsä laadusta, kun ulkoisesti prosessoiva luottaa muiden antamiin huomioihin. (Jabe 2017, 134.) Palaute itsessään tulisi aina jaotella osiin ja huomioida viesti, mitä yritetään välittää. Tulee olla varovainen, ettei palautteeseen tuo omaa epämieltymystä vaan antaa palautteen asioista, joita pystytään muuttamaan. (Jabe 2017, 135–136.)

Onnistuneen kehityskeskustelun pohjana on molemminpuolinen luottamus. Luottamus mahdollistaa avoimuuden, mikä taas tekee kehityskeskustelusta aidosti vuorovaikutteisen. Avoin ja vuorovaikutusta tukeva organisaatio asettaa paremmat onnistumiset keskusteluille. Lisäksi se edellyttää, että esihenkilö ja alainen käyvät tiivistä vuoropuhelua muutoinkin arjessa, jolloin keskustelu on jo luontevaa ja kynnys avoimelle vuoropuhelulle on madaltunut. (Aarnikoivu 2016, 21–22.)

Kehityskeskustelun jälkeinen tavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden seuranta ja toteuttaminen on tärkeä vaihe prosessissa. Sovittujen asioiden toteuttamatta jättäminen viestii henkilöstölle johdon välinpitämättömyyttä ja vie pohjan kehityskeskusteluilta. Työntekijöiden kanssa sovittujen lupauksen pitäminen on samalla henkilöstön sitouttamista, jolla viestitään luottamusta ja arvostusta. Kun työnantaja pitää lupauksensa, voidaan odottaa myös työntekijän huolehtivan oman osuutensa

toteuttamisesta ja sitoutumisesta päätöksiin, joita keskustelussa on tehty. (Meretniemi 2012, 99–100.)

### **2.3 Muutoksen sisäistäminen**

Kehityskeskustelussa tulisi lähestyä muutosta myönteisenä asiana, ratkaisujen ja toiveikkuuden kautta. Johtamisella on kriittinen merkitys siinä, kuinka ihminen omaksuu muutoksen. Toimintatapa hyväksytään helpoiten, kunhan se johdetaan käytäntöön. Muutosherkkyys kasvaa sitä mukaan, kuinka luotettavammin saadaan ihmiset mukaan tunteiden tasolla muutokseen. (Salonen 2017, 221–225.)

Työntekijän muutosalttius kasvaa, jos hän kokee olevansa mukana itseään koskevissa päätöksissä. Muutostilanteissa vaaditaan johtajalta kykyä ymmärtää ihmisten tunnetiloja. Tiedostamalla tunteet voidaan vastata niihin rakentavammin. Vaikeiden tunteiden huomiotta jättäminen voi romuttaa koko muutosprosessin. Muutokseen liittyviä tunteita ei tulisi kieltää vaan käsitellä ja kohdata. Asioiden avoin läpikäynti antaa työntekijälle mahdollisuuden luoda kokonais käsitys muutoksesta ja sen välttämättömyydestä. (Salonen 2017, 221–225.)

### **2.4 Tavoitteiden seuranta**

Kehityskeskusteluprosessin oleellinen osa on sen aikana tehtyjen toimenpiteiden ja muutosten toteutumisen seuranta. Yrityksen johdolle kehityskeskustelun seuranta antaa mahdollisuuden tarkastella strategian jalkautumista, kulttuuria, arvoja ja lähiesihenkilön johtamiskykyä. Huolimatta itse kehityskeskustelujen onnistumisista ja tavoitteiden tarkasta määrittelystä, kaikki niihin sijoitetut resurssit voivat valua hukkaan, mikäli tavoitteiden toteutumisen seuranta on puutteellista tai jopa olematonta. (Lindholm & Salminen 2014, 205–209.)

Osapuolet osoittavat oman sitoutumisensa keskustelun jälkeisenä aikana, jolloin päätökset ja ideat tulisi laittaa toteen. Näin vältetään kehityskeskustelun tuntu irrallisena tapahtumana, vaan vahvana osana yrityksen strategiaa. Irrallisuuden estämiseksi Lindholm ja Salminen (2014) suosittelevat ottamaan kehityskeskusteluprosessin aikana tehtyjen päätöksiä seurannan osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa kaikilla organisaatiotasolla. Tämä keino liittää kehityskeskustelut osaksi yri-

tyksen muita prosesseja. Joissain suurissa yrityksissä on siirrytty kuukausittain käytäviin esihenkilön ja alaisen välisiin kehityskeskusteluihin. Useammin käydyt kehityskeskustelut toimivat samanaikaisesti myös seurantakeskusteluina, jossa tarkistetaan onko sovitut päätökset pitäneet ja miten kehitystyö on alkanut sujumaan. (Lindholm & Salminen 2014, 205.)

## 2.5 Dialogia kehityskeskustelussa

Vuoropuhelussa eli dialogissa osapuolet keskustelevat ja kuuntelevat toisiaan aktiivisesti ja pyrkivät löytämään hyvän ratkaisun. Keskustelu auttaa tuntemaan paremmin keskustelukumppanin ja vahvistaa osallistujien välistä suhdetta. Vuoropuhelu helpottaa yhteistyötä ja sitoutumista tehtäviin. (Kuusela 2013, 56.)

Meretniemi (2012) peräänkuuluttaa kolmea tavoitetta, jotka olisi syytä kerrata kehityskeskusteluissa sen aiheesta riippumatta. Ensimmäisenä tavoitteena on muistuttaa työntekijää oman työnsä merkityksestä työyhteisössä ja tätä kautta häneen luoduista odotuksista. Toisena tavoitteena on saada luotua sellainen ilmapiiri, joka kannustaa ja innostaa toimimaan aktiivisesti, ideoimaan uutta ja huolehtimaan omasta kehityksestä. Kolmas, jatkuvuuden sekä sitouttamisen näkökulmasta tarkasteltuna tärkein tavoite on saada työntekijä tuntemaan kuuluvansa työyhteisöön ja joukkoon täysivaltaisena, tarpeellisena jäsenenä. (Meretniemi 2012, 82.)

Vuorovaikutustaito on taito siinä missä lukutaitokin, mutta sitä taitoa ei välttämättä harjoiteta yhtä suurella panostuksella. Säännölliset keskustelut kehittävät myös kummankin osapuolen vuorovaikutustaitoja ja keskustelujen laatu paranee niitä toistaessa. Vuorovaikutuksen tärkein osa lieenee aktiivinen kuuntelu, jolla pyritään selvittämään toisen osapuolen ajatukset ja motiivit. Lisäksi tärkeä viestinnällinen taito on osata ilmaista omat ajatukset ja mietteet niin, että toinen ymmärtää ne tarkoitetulla tavalla. (Lindholm & Salminen 2014, 177.)

Viestinnän kirjo on laaja ja monisanainen. Usein voi olla hankala päätellä keskustelukumppanin tunnetilaa, koska kasvot voivat heijastaa useaa tunnetilaa samanaikaisesti. Kasvojen ilmeettömyyskin toisaalta tuo epävarmuutta ja ristiriitaa viestintään, koska usein sekä puhuja että keskustelukumppani kokevat keskustelut hankalammaksi, kun toisen tunnetilaa ei voi havaita. (Meretniemi 2012, 126.)



Sanaton viestintä kattaa kaikki käyttäytymisen eleet paitsi ilmaistun puheen vuorovaikutustilanteessa. Tutkimuksien mukaan viestinnässä ainoastaan 7 % tapahtuu sanoilla. Suurin osa eli 55 % viestinnästä tapahtuu ilmeiden ja kehonkielen välityksellä ja 38 % äänellä. Sanoilla tapahtuva viestintä saattaa olla ristiriitaista ja merkityksetöntä, jos puhujan elekieli ei tue puhuttua viestiä. (Meretniemi 2012, 123–124.)

Ihmisellä arvellaan olevan jopa 250 000 ilmettä. Ihminen havaitsee ja tulkitsee automaattisesti toisen ihmisen ilmeitä ja sen kautta pääteltäviä tunnetiloja. Tunnetilojen aiheuttamat kasvojen lihasten kireydet tai rentoudet näkyvät parhaiten silmien ja suun ympärillä. Jotkut ilmeet ja myös kehonkielelliset eleet ovat tietoisia ja jotkut taas täysin hallitsemattomia ja tiedostamattomia. (Meretniemi 2012, 125.)

Sanaton viestintä sisältää monta osa-aluetta ilmeiden lisäksi kuten katsekontakti, äänen vaihtelut, kehon ja pään asento, ryhti, hengitys sekä henkilön ulkoinen habitus kuten vaatetus ja symbolit. Kehityskeskustelutilanteessa varsinkin keskustelua yleensä johdattelevan osapuolen eli esihenkilön olisi hyvä tunnistaa keskustelukumppanin senhetkiset tunnetilat, kuten negatiivisuus tai epävarmuus ja osata kääntää keskustelu toiseen aiheeseen jatkuvan keskustelun säilyttämiseksi. Vastaavasti alainen pystyy havaitsemaan esihenkilön tunnetiloja ja asenteita keskusteluhetkessä, ja varsinkin negatiivisuutta tai turhautuneisuutta ilmaiseva elekieli heijastaa sen usein myös alaisen mielialaan ja keskusteluun suhtautumiseen. (Meretniemi 2012, 124–125.)

Hyvät vuorovaikutustaidot omaava ja taitava viestijä tiedostaa myös kehonkielen painoarvon keskustelutilanteessa. Osoittamalla oman sitoutumisen tilanteeseen, kehitetään samalla arvostusta keskustelukumppania kohtaan. Tällä tavoin kehonkieli viestii positiivisia merkkejä. Kuviossa 2 on listattu positiivisia ja negatiivisia viestejä, joita kehonkieli antaa ilmi keskustelutilanteessa. (Aarnikoivu 2016, 188.)

Positiivisia viestejä (+)	Negatiivisia viestejä (-)
Katsekontakti	Harhaileva, pälyilevä katse
Keskittyminen kuuntelemaan	Rauhattomuus ja levottomuus
Ryhdikäs ja levollinen asento	Velto lysähtänyt asento
Pieni eteenpäin kumartuminen kohti keskustelukumppania	Taaksepäin vetäytynyt istuma-asento
Hymy	Epämieluisuutta osoittavat ilmeet
Eläytyminen keskusteluun	Samanaikainen puuhastelu jonkun toisen asian kanssa

Kuvio 2. Kehonkielen viestit (Aarnikoivu 2016, 188)

### 3 Tutkimusasetelma

#### 3.1 Laadullinen tutkimusote ja haastattelu

Kvalitatiivinen tutkimus on ei-numeraalinen menetelmä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avainsanoja ovat esimerkiksi tutkittava näkökulma, hypoteesittomuus ja narratiivisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Laadullinen tutkimus pyrkii tekstiyhteyteen, tulkintaan ja eri näkökulmien ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22). Laadullinen tutkimus tuo esiin tutkittavien tai haastateltavien havaintoja määritellyistä tilanteista ja luo mahdollisuuden huomioida kehitykseen liittyviä tekijöitä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27).

Yleisin tapa kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen on haastattelu. Se on käytännössä vuorovaikutteista keskustelua, jossa haastattelija esittää oleellisia kysymyksiä haastateltavalle ja johdattelee keskustelua haluamaansa suuntaan sekä samalla motivoi haastateltavaa vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 63.) Hirsjärvi ja Hurme (2015, 42) kuitenkin alleviivaavat haastattelun ja keskustelun eron seuraavasti: *”Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, kun taas keskustelulla saattaa olla myös pelkkä yhdessäolofunktio.”*

Haastateltavien valintaa tehdessä pitää tiedostaa tutkimuksen kohde. On tärkeää, että haastatteluun valittavilla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta. (Vilka 2021, 109.) Haastateltavat valikoituivat tutkijan menneiden työpaikkojen työyhteisöistä. Näin taattiin, että haastatteluun osallistuneilla oli kokemusta juuri tutkimuksessa määritellyssä marketkaupassa työskentelystä. Työuran pituus vaikutti haastateltavien valinnassa. Tällöin heiltä saatu tieto perustui heidän omakohtaiseen kokemukseensa useammasta kehityskeskusteluprosessista. Useaa henkilöä haastattelemalla varmistettiin mahdollisimman monipuolinen ja rikas näkemys asiaan, joka osaltaan lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Kehityskeskustelua tutkivan opinnäytetyön kohderyhmänä olivat marketkaupassa työskentelevät ja työskennelleet myyjät. Kohderyhmään kuuluvat valittiin harkinnanvaraisen näytteen menetelmää käyttäen, jolloin tutkimukseen otettiin pieni määrä tapauksia ja ne pyrittiin analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Eskola & Suoranta 1998, 15.) Haastatteluihin osallistui viisi marketkaupan työntekijää, joilla oli kokemusta marketkaupan kehityskeskusteluista. Kolmelta löytyi esihenkilökokemusta ja kaksi olivat päässeet toimimaan kehityskeskustelun vetäjinä. Haastateltavat edustivat eri kauppaketjuja sekä jokaisella oli ollut kyseisessä ketjussa useampi kehityskeskustelu.

Pyrkimyksenä oli etsiä uusia teoreettisia näkökulmia tutkittavaan kohteeseen. Käyttämällä harkinnanvaraista näytemenetelmää, merkittävää ja informatiivista tietoa voidaan saada jo muutaman haastattelun perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59).

### **3.2 Teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä**

Haastattelut päätettiin toteuttaa kokoelmana yksittäisiä yksilöhaastatteluja, joissa tarkoituksena oli tuoda esiin muistelmia sekä herättää kertovaa keskustelua aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 60). Tutkimuksen aineistokeruuna käytettiin haastatteluja kyselylomakkeen sijaan, koska haastattelu antaa mahdollisuuden käydä vuoropuhelua aiheesta ja esittää haastattelun edetessä ilmeneviä täsmentäviä kysymyksiä haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2015, 36). Haastattelujen pyrkimyksenä oli selvittää, minkälaisia kehityskeskusteluja marketkaupan työntekijöille on pidetty. Haastattelumenetelmänä tässä tutkimuksessakin käytetty teemahaastattelu ei sido aihetta tiettyihin spesifioituihin kysymyksiin tai määrää sitä tiettyyn suuntaan, vaan antaa haastateltavalle vapauden kertoa omin sanoin aiheesta haastattelijan johdattamana. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Tutkimuksen teemahaastattelun runko, joka löytyy liitteestä 1, koostui kolmesta keskusteltavasta pääteemasta. Teemat muodostuivat käytyjen kehityskeskusteluiden rungoista ja koetuista kokeuksista, keskustelujen dialogeista ja viestinnästä sekä palautteesta ja kehittymisestä. Haastattelussa käytiin läpi kaikki teemat, mutta niiden järjestys ja laajuus erosivat aina haastattelukohtaisesti. Haastattelijalla oli käytössään lista teemoja tarkentavia asioita, jotka tukivat haastattelun kulkua. Teemahaastattelu antoi haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiä ja tulkintoja. Tämä on teemahaastattelulle ominaista, koska siinä ei ole määritelty kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä, kuten lomakehaastattelussa. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48; Eskola & Suoranta 1998, 63.)

Haastattelupyynnöt esitettiin joko henkilökohtaisesti kasvotusten tai puhelimitse. Valikoitu yhteydenottotapa helpotti tulevaa, usein jännittäväksi tai ahdistavaksi koettua haastattelutilannetta (Hirsijärvi & Hurme 2015, 84). Yhteydenoton yhteydessä haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus sekä hieman tulevan haastattelun runkoa.

Teemahaastattelun onnistumiseksi haastattelijalla tarvitsee hyvän kontaktin haastateltavaan, jolloin haastattelupaikan tulisi olla rauhallinen ja turvallinen (Hirsijärvi & Hurme 2015, 74). Haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavien kotona rauhallisessa ympäristössä. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin suostumus nauhurin käytöstä haastattelutilanteessa. Haastattelut nauhoitettiin niiden myöhempää litterointia ja analyysia varten. (Eskola & Suoranta 1998, 67.)

### **3.3 Aineiston analyysimenetelmä**

Kerätyn tutkimusaineiston muuttaminen tutkittavaan muotoon haastatteluaineiston kohdalla on usein nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon eli litterointia. Se on työläs ja aikaa vievä vaihe, mutta se samalla lisää vuoropuhelua tutkijan ja aineiston välillä. (Vilka 2021, 110.) Tutkimuksen aineiston purkaminen alkoi nauhoitusten litteroinnilla. Litteroitua tekstiä tuli yhtä haastattelua kohden noin viisi sivua. Kaikista haastatteluista kertyi yhteensä 28 sivua litteroitua tekstiä.

Aineistoa pilkottiin ja ryhmiteltiin teemoittelun avulla. Aineistosta etsittiin ainoastaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia aiheita ja niiden esiintymistä aineistossa vertailtiin. (Tuomi & Sarajärvi

2009, 93.) Aineistosta poimittiin onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuuksia sekä kartoitettiin luottamuksen roolia ja työntekijän panostuksen tarvetta keskustelussa.

Analyysin tarkoitus on käsittää kerätyn aineiston sisältö ja siten tuottaa uutta tietoa sen perusteella. Analyysivaiheessa aineistosta saadaan selkeää ja informatiivista tiivistämällä sekä järjestelmällä se selkeämpiin kokonaisuuksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Aineistoa analysoitiin mukaillen teoriaohjaavaa analyysimallia. Lisäksi on otettava huomioon, että tutkijan aikaisemmat kokemukset ilmiöstä vaikuttivat analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

Kerätyn aineiston havaintoja pelkistettiin kahdessa vaiheessa. Haastatteluaineistoa tarkasteltiin ensin siitä näkökulmasta, mitä haastateltavien käydyissä kehityskeskusteluissa oli käyty läpi ja mitä niistä jäi puuttumaan. Toisessa vaiheessa havaintoja karsittiin yhdistämällä niitä yhteisen piirteen tai ilmiön mukaan. (Alasuutari 2011, 32.)

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Kehityskeskustelu

#### 4.1.1 Hyödynsaajat

Haastateltavat olivat yksimielisiä heidän itsensä saamasta hyödystä niin kuin heidän esihenkilönsäkin saamasta hyödystä. Työntekijöiden yhteisenä mielipiteenä koettiin esihenkilön saavan keskustelusta suurimman hyödyn, kun heidän itsensä kokema hyöty oli jäänyt aikaisemmillä kerroilla vähäiseksi.

*”(Kehityskeskustelussa) kehityskohteita oli vaikea löytää, ehkä puhuttiin siellä vain toisen miellyttämiseksi.”*

Esihenkilöt taas tekivät töitä keskustelussa niin, että työntekijä hyötyisi siitä eniten. Esihenkilöt nostivat arvokkaimpana hyötynä työntekijän mahdollisuuden kertoa työelämästään. Keskustelun suurimpana hyötynä koettiin molemminpuolinen viestinnän vaihto. Hyöty koettiin myös huomiomisena, opastuksena ja yleishyödyllisenä tilannepäivittämisenä.

Haastateltavista yksikään ei uskonut keskustelunsa tuovan hyötyä omaa esihenkilöä ylemmälle tahoille. Kyseisestä viestinnän vaihdosta ei ollut haastateltavilla tietoa, joten sitä ei kiistettykään.

Yksi haastateltava nosti mahdollisena hyödynsaajana työyhteisön, mikäli keskusteluissa käytäisiin läpi työyhteisöä kehittäviä asioita. Toinen haastateltava arveli kehityskeskustelun parhaimmillaan antavan rauhaa perhe-elämään, kun saa työasiat kuntoon.

*”Jos työympäristössä on isojakin ongelmia niin hyötyyhän se työkaverikin niiden läpikäynnistä.”*

*”Tosin jos kaiken ylimääräiset ongelmat saa kitkettyä pois niin hyötyyhän siitä koti-olotkin.”*

#### **4.1.2 Valmistautuminen**

Valmistautuminen keskusteluun toisti haastateltavilla samaa kaavaa. Ajankohta kehityskeskustelulle ilmoitettiin noin kahden viikon varoitusajalla. Samassa yhteydessä annettiin ennakkoon täytettävä kyselylomake, jonka päätavoite oli saada keskustelun molemmat osapuolet valmistautumaan haastatteluun. Työntekijä pääsisi muotoilemaan vastauksiaan valmiiksi ja palautettuaan lomakkeen, esihenkilö pystyisi näkemään, mitkä asiat vaatisivat enemmän huomiota alkavassa keskustelussa.

Valmistautumisen suurimpana ongelmana koettiin itse kyselylomakkeen kysymykset. Kysymyslomakkeen ollessa ketjun oma lomake, kysymykset koettiin jopa pelottavana, omaa osaamista yksinkertaistavana. Myös lyhyttä ilmoitusaikaa toivottiin pidennettäväksi viikolla, jotta työajan puitteissa ehtisi valmistautumaan parhaiten keskusteluun.

*”Aina on ollut semmoinen fiilis et niiden täyttö on tuntunut hankalalta. Ymmärtääkö tätä kysymystä oikein? Ehkä sitä pelkää palautetta. Onko tarkoitus oikeasti kehittää työntekijää vai etsitäänkö syyllistä?”*

#### **4.1.3 Keskustelutilanne**

Itse keskustelut tapahtuivat osallistujien kesken häiriöttömässä tilassa. Mikäli keskusteluita käytiin useammin vuodessa, ne kestivät pääosin neljännestunnin. Vuosittain toteutettuihin keskusteluihin

varattiin aikaa tunnista puoleentoista tuntiin. Esitäyttölomakkeen avulla luotiin runkoa keskustelulle. Loppuun jätetty aika koettiin tärkeimmäksi, koska keskustelun aikana heränneet tuntemukset voitiin purkaa tällä ajalla.

*”Kyllähän se aina yliajalle menee. Lopussa kun katsoo kelloa niin huomaa, että onhan se yliajalle mennyt, kun on taas innostunut puhumaan. Ehkä se on vaan luonteessa, että jää keskustelemaan sinne muitakin aiheita, kun kehityskeskustelun aiheita.”*

Esihenkilö koettiin keskustelua ohjaavaksi tahoksi, joka kirjasi huomiot ylös ja kertoi aiheet lomakkeesta. Keskustelutilanteesta teki haastavan se, ettei keskusteluissa molemmilla osapuolilla ollut omaa vastauslomaketta, jolloin vastaaja saattoi unohtaa jo sanomansa, joka vaikeutti itse asian kertomista.

*”Esihenkilöhän vie keskustelua eteenpäin, kun hänhän on yleensä se vahvempi persoona tai auktoriteetti.”*

#### **4.1.4 Palaute**

Kehityskeskustelussa saatu palaute koettiin haastavana vastaanottaa. Haastateltavat hyväksyivät numeroihin perustuvan palautteen, jota harvemmin kerrottiin. Useassa tapauksessa esihenkilöt eivät olleet mitanneet kehityskohteita, vaan puhuivat epämääräisesti suorituksesta tai heikoimmillaan kertoivat muiden huomioita. Keskustelun pitäjänä palaute koettiin positiivisena, keskustelua sekä vuorovaikutusta ylläpitävänä toimena.

Haastateltavat nostivat esiin positiivisen palautteen merkityksen kehityksen motivoinnissa. Tämä kuitenkin ei riitä itsestään kehittymiseen, vaan haastateltavat kertoivat myös tarvitsevansa kehityskohteille selkeät aikamääreet, esihenkilön tuen sekä selkeää yhteistä tulosten seuranta.

*”Pelkkä jutteluhan ei näihin asioihin auta, valitettavasti.”*

*”Toivottavasti työnantajakin ottaisi myös vastuun siitä kehittymisestä.”*

#### 4.1.5 Jatkotoimenpiteet

Haastateltavat kertoivat pettyneensä jatkotoimenpiteisiin. Esihenkilön antama ymmärrys ongelmiin loi uskoa kehitykseen, kunnes puutteellinen opastus tavoitteiden saavuttamiseksi ja heikko kehittymisen seuranta nakersivat työntekijän omaa motivaation kehittyä. Tästä usein seurasi katkeruutta, joka näkyi välinpitämättömänä ennakoasenteena tuleviin keskusteluihin.

*”Sitten saattaa olla tulevissa vuoroissa muutoksia sen pohjalta mitä on keskusteltu, mutta ei näistä usein mitään muuta konkreettista ole syntynyt.”*

*”Jos siihen tulisi se muutos, että pystyisi helposti keskustelemaan sen jälkeisen 3kk tai puolen vuoden aikana, miten on mennyt.”*

## 4.2 Viestintä

### 4.2.1 Vuorovaikutus

Haastateltavat kertoivat henkilökemioiden olleen suuressa roolissa viestinnän onnistumisessa. Hyvän luottamussuhteen omaavilla keskusteluilla viestintä oli rentoa yhteisen tavoitteiden asettamista sekä läpikäyntiä. Tätä tukivat henkilöiden näyttämä kiinnostus, sekä hiljaisen viestinnän tärkeys. Haastateltavat mainitsivat myös, ettei heillä varsinaisesti ollut kokemuksia haastavien asioiden käsittelemisestä keskustelussa, vaan he olivat käyneet kehityskeskustelut vähäisillä odotuksilla.

Kritiikkiä haastateltavilla herätti kuilu työntekijän ja esihenkilön välisestä näkemyksestä työsuorituksessa. Koettiin, ettei esihenkilöllä välttämättä ollut tarpeeksi kattava kuva työntekijästä, jos esihenkilö ei ollut tehnyt samoja suorittavia työtehtäviä työntekijän kanssa.

*”Minun mielestäni, kun kehityskeskusteluun valmistaudutaan niin olisi hyvä jutella koko vastuutiimin kanssa, että onko ollut havaintoja tästä henkilöstä. Semmoista kun ei tehdä niin se jättää kapeaksi esihenkilön tilannekuvan.”*

### 4.2.2 Dialogi

Aidon dialogin syntymiseen jokainen haastateltava nosti esiin erilaiset tekijät. Itse kehityskeskusteluita pitäneet henkilöt painottivat esihenkilön valitsemaa roolia keskustelussa sekä aikaisempien



kehityskeskusteluiden onnistuneisuutta. Haastateltavat tulivat keskustelutilanteeseen huomattavasti rennommalla ja rakentavammalla asenteella, jos heidän työaikansa viime keskustelusta lähtien oli ollut mieluista. Dialogia rakentavina tekijöinä koettiin myös onnistuminen esitäyttölomakkeessa ja mahdollinen nousu työhierarkiassa.

Haastateltavat kertoivat antaneensa paljon anteeksi esihenkilön mahdollisia puutteita viestinnässä. Työntekijät ymmärsivät kehityskeskustelun vaativuuden ja oman esihenkilön ammattitaitotason, joka saattoi pohjautua hyvinkin myynnillisiin osaamisiin ennemmin kuin keskustelun vaativiin viestinnällisiin taitoihin. Haastateltavat myönsivät, että olisivat pystyneet tekemään enemmän dialogin eteen, jos olisivat olleet motivoituneempia henkilökohtaiseen kehittymiseen.

*”Keskustelusta olisi enemmän hyötyä, jos olisin oikeassa intohimon kohteen töissä, josta tykkäisin ja haluaisin kehittyä aidosti. Työ, jossa näkisin itse missä haluaisin kehittyä.”*

Esihenkilön luottamusta heikentäväksi tekijäksi nostettiin asioiden yksinkertaistaminen. Haastateltavien kokemuksia kirjattiin ylös hyvin suppeasti muutamalla sanalla, joka loi tunnetta, ettei asiaa ollut ymmärretty tai ei viitsitä paneutua syvemmin.

*”Joskus vaan tuntuu, että esihenkilö vain kuittaa asiat ranskalaisella viivalla muistioon.”*

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Marketkaupan kehityskeskustelu koetaan kehittymistilanteena sekä yhteisenä tilannekatsauksena. Haastateltavien kokemukset kehityskeskustelusta olivat kirjavat. Tunnistettiin tarve ja toimintamalli, jonka uskottiin kehittävän haastateltavaa, mutta suoraan kysyttäessä ei koettu suoranaista hyötyä keskustelusta.

Tilanne koetaan yhteisenä aikana, jolla on usein suuret odotukset asioiden eteenpäin viemisessä. Epäonnistunutta kehityskeskustelua kuvataan haastateltavien toimesta eri lailla. Henkilöt, jotka suoriutuvat työyhteisössään keskivertoa paremmin, pitävät keskustelua vain viestinnän vaihtona.

Työsuorituksissa heikommin suoriutuvat pitävät keskustelua usein pelkkänä virheiden läpikäyntinä.

Keskustelun molemmat osapuolet arvostavat asiallista palautetta suorituksistaan. Haastateltavat nostivatkin tämän yhdeksi merkittävämmäksi keskustelijoita yhdistäväksi tekijäksi. Rakentavalla dialogilla pystyttiin viemään keskustelu ainoastaan suoritusten läpikäynnistä kehittävän toiminnan mahdollistamiseen.

Valmistautuminen on onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa. Esivalmistelut tulee tehdä huolella, koska muuten itse keskusteluun käytetty aika ei ole riittävä. Esihenkilöllä on suurempi vastuu valmistautua kattavammin sekä olla selvillä alaisen työsuorituksesta konkreettisella tasolla.

Haastateltaville haastavinta oli toimia kehityskeskustelussa puhtaasti ammattilaismielessä. Huonot välit esihenkilön kanssa loivat ennakoasetelmat, ettei keskustelu olisi tavoitteellista. Tämä loi painetta keskusteluun ja omien kehityskohtien esittäminen tai käsittely jäi vajavaiseksi. Haastavissa tilanteissa ei pystytty luottamaan esihenkilön kykyyn auttaa ongelmassa.

## **5.2 Tulosten peilaus aikaisempiin tutkimuksiin**

Tutkimuksessa havaittiin paljon samankaltaisuuksia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Varsinkin rakenne ja ennakovalmistelut olivat kuin suoraan Aarnikoivun (2016) opeista. Yllättävänä tutkimustuloksista paljastui, kuinka vähäisenä työntekijät kokivat kehityskeskustelun hyödyt. Rakenne ja ennakovalmistelut eivät riittäneetkään vakuuttamaan henkilöä saamastaan hyödystä, vaan hyöty koettiin paremminkin tiedonvaihtona.

Tuloksista kävi ilmi, että kehityskeskustelut harvoin täyttivät Meretniemen (2012) kolmea, hyvän kehityskeskustelun päätavoitetta samanaikaisesti. Tämä heikensi kehityskeskustelun luotettavuutta ja uskoa tulevaan kehittymiseen. Lindholm ja Salminen (2014) ennakoivat, että jos yrityksen strategian tavoitteita ei saada jalkautettua keskustelussa, työntekijän sitoutuneisuus heikkenee. Sama tulos ilmeni tutkimuksessakin.

Kuusela (2013) korostaa esihenkilön vuorovaikutustaitojen olevan ratkaiseva tekijä työyhteisön tavoitteiden toteutumisessa. Tutkimuksessa huomionarvoisena tuloksena ilmeni, että haastateltavat pitivät esihenkilöä keskustelun vetäjänä, mutta kertoivat samaan aikaan paikanneensa esihenkilön viestinnällisiä puutteita. Vaikka haastateltavat eivät kokeneet olevansa yhdenvertaisia keskustelussa, heillä oli yhtäläinen vaikutus keskusteluun. Tämä heijastui tuloksissa henkilöiden kertoessa olleensa valmiita tulemaan ratkaisevasti vastaan viestinnässä, jotta yhteiset tavoitteet voitiin määritellä. Aarnikoivu (2016) kuvasi onnistuneesti tätä ilmiötä oman panostuksen ilmi tuomisessa ja sitä kautta keskustelukumppanin arvostuksena.

Kehityskeskustelun luonteesta johtuen kirjallisuus kehityskeskustelun teoriasta pitäytyy antamaan vain yleisiä ohjeita, joita soveltaen pystytään toimimaan toimialasta tai henkilöistä riippumatta. Tutkimuksessani sekä Schroderuksen (2018) ja Suikkasen (2020) opinnäytetöiden tuloksissa pystytään kuvaamaan kehityskeskustelua yksityiskohtaisemmin, koska toimintaympäristöä on mahdollista havainnollistaa.

### **5.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelua**

Hyvän tieteellisen tutkimuksen lähtökohtana on noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimuksesta tekee eettisesti hyväksyttävän ja luotettavan, kun siinä on käytetty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä tiedonhankinnassa, tutkimuksessa ja arvioinnissa. Näiden lisäksi tutkimuksessa tulee toteuttaa tieteelliseen tietoon kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista viestintää tulosten julkaisussa. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan tulosten pysyvyyden sekä oikeiden asioiden tutkimisen kannalta. Tutkimusongelman riittävän tarkka määrittely on tärkeää ennen tutkimustyön aloittamista. Tarkastellessaan tutkimuksen luotettavuutta, siihen vaikuttaa käytettyjen metodien kuvaus sekä tulkintojen alkuperän selvitettyvyys. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 180.) Käytetyt metodit tulee myös soveltaa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksella saavutettaviin tavoitteisiin (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 174). Tutkimuksen luotettavuus paranee, kun tutkija syventyy tutkittavaan aiheeseen huolellisesti ja ottaa prosessin aikana monia eri näkökulmia huomioon (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 172).

Tutkimustehtävää määriteltiin tarkkaan koskevaksi ainoastaan marketkaupan henkilöstön kokemia kehityskeskusteluja ja kohderyhmä rajattiin koskemaan vain näin ollen marketkaupan henkilöstöä. Tutkimuksen tarkoitusta tarkasteltiin siitä näkökulmasta, että sen tarkoitus oli tuoda helpottavia ratkaisuja tai keinoja tutkittavaan ilmiöön. Tutkija perehtyi tutkittavaan ilmiöön tutkiskelemalla siitä kirjoitettua kirjallisuutta ja aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Nämä teoriapohjaiset aineistot tukivat suoritettua tutkimustyötä ja auttoivat tutkijaa tuottamaan faktaan ja syvälliseen analysointiin tukeutuvan, tutkittavaa ilmiötä edesauttavan tutkimuksen.

Aineistonkeruussa käytettyä haastattelua tulee perustella tutkimustavoitteen näkökulmasta (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 174). Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, jolloin aihetta voitiin käsitellä riittävän laajasti ilman liian tarkentavia kysymyksiä ja jossa haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, ja näin saada luotettavaa ja varmistettua tietoa suoraan tutkittavilta. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden perusteella litteroitiin, joka minimoi virheiden esiintyvyyden aineistossa.

Kaikkien tieteenalojen tutkimuksia ohjaa eettiset periaatteet. Niitä noudattamalla tutkija muun muassa kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta sekä toteuttaa tutkimuksensa niin, ettei siitä aiheudu merkittäviä riskejä tai vahinkoa tutkittaville ihmisille tai yhteisölle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Kaikilla tutkimuksiin osallistuvilla on oikeus osallistua niihin vapaaehtoisesti sekä halutessaan perua suostumuksensa ja keskeyttää oma osallistumisensa missä vaiheessa tahansa. Tutkittavilla on lisäksi oikeus saada informaatiota tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä sekä saadun aineiston jatkokäsittelystä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

Tehdyn tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon kaikissa sen vaiheissa. Tähän tutkimukseen liittyi erityisesti eettisiä ratkaisuja, koska se toteutettiin henkilöhaastatteluin, jossa oltiin suorassa kontaktissa tutkittaviin. Haastatteluun kutsuttavia ihmisiä pyrittiin lähestymään ensisijaisesti kasvotusten ja heiltä pyydettiin suostumus tutkimukseen. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, eikä keskeytyksiä tapahtunut. Haastattelupyynnön yhteydessä haastateltaville kerrottiin avoimesti tutkimuksen käyttötarkoituksesta ja jakamisesta. Haastateltaville luvattiin

mahdollisuus tietojen oikaisuun, jos haastateltava koki, ettei häntä ole ymmärretty oikein. Haastateltaville taattiin myös haastattelujen sekä sen jälkeisen aineiston purkamisen luottamuksellisuus, ettei heitä voida tunnistaa tutkimuksesta.

Haastattelut tuottivat kohtalaisesti tietoa, ja ne avasivat eri näkökulmia ilmiöistä. Tutkimuksen johtopäätökset perustuivat kerättyyn aineistoon sekä ilmiöitä käsittelevään lähdepohjaiseen kirjallisuuteen. Tutkijan velvollisuus on esittää tietoa, joka on varmennettu ja jäljitettävissä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20.)

#### **5.4 Kehittämistoimenpiteitä ja jatkotutkimusideoita**

Opinnäytetyötä aloittaessani halusin selvittää, minkälaiseksi nimenomaan marketkaupan henkilöstö kokee kehityskeskustelut, koska työskenneltyäni marketkaupassa olen huomannut työtoverieni vaihtelevan turhautumisen kehityskeskusteluihin. Toinen vaihtoehto olisi ollut verrata esihenkilöiden ja työntekijöiden kehityskeskustelusta saatuja kokemuksia.

Kehityskeskustelua olisi hyvä tutkia yrityskohtaisesti ja vielä yrityksen toimeksiantona, mikä tarjoaisi yksityiskohtaisempaa tietoa käytänteistä ja antaisi mahdollisuuden määritellä täsmentäviä toimintatapoja juuri kyseisen yrityksen toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti.

Tutustuin tutkimusta tehdessä ainoastaan suomenkielisiin aikaisempiin tutkimuksiin ja aihetta koskevaan kirjallisuuteen. Kansainvälisten lähteiden mukaan ottaminen olisi saattanut rikastuttaa aineistoa ja ilmentää poikkeavia käytäntöjä eri yrityskulttuurista.

Tutkimus toteutui haastattelemalla viittä informanttia. Haastattelujen määrää rajoitti eniten oman tutkimukseen käytettävän ajan rajallisuus. Halusin kuitenkin toteuttaa haastattelut teemahaastateluina, koska koin menetelmän antavan haastatteleville tilan kertoa tietoa ja ideoita, joita en osaisi ennakoita tai etsiä. Tutkimus olisi voinut tuottaa erilaisia päätelmiä, jos haastateltavia olisi ollut enemmän ja erilaisista marketkaupoista. Tällöin olisi ollut järkevää vaihtaa aineistonkeruumenetelmää, koska teemahaastattelut tuottavat huomattavan määrän litteroitavaa ja analysoitavaa aineistoa. Lisäksi haastateltavilla olisi voinut olla erilaisemmat taustat esimerkiksi iän tai työskentelypaikkakunnan suhteen.

Seurantavaiheen prosessit kuuluvat pääosin esihenkilöille, joiden näkökulmaa sivuttiin tutkimuksessa liian vähän johtopäätöksiä tekemiseen. Tästä syystä tutkimuksesta jätettiin pois kehityskustelun onnistumisen kannalta oleelliset seurantavaiheen elementit. Mielenkiintoinen aihe olisi jatkotutkia, miksi marketkaupan kehityskustelun seuranta koetaan heikkona.

## Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 27.2.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 12.10.2021. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto: Ammattikirjasto.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 16.2.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 15.12.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 25.1.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 6.1.2022. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto: Ammattikirjasto.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamaritieto: Ammattikirjasto.
- Kaupan liitto. n.d. Kaupan ala: Toimialat. Artikkelit Kaupan liiton sivustolla. Viitattu 15.3.2022. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>
- Kemppainen, K. 2017. Vaikuttavuutta kehityskeskusteluun. Opinnäytetyö, YAMK. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ala. Viitattu 20.3.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705168412>
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0: Kehityskeskusteluista vuoden paras päivä. Helsinki: J-Impact.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Näsi, E. 2001. Kehityskeskustelu työyhteisön johtamisen ja sisäisen viestinnän välineenä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Yhteisöviestintä. Viitattu 20.03.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-2001881086>
- Pälli, P & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu Viestinnän laitos. Viitattu 20.3.2022.

<https://oma.tsr.fi/api/projects/91131c82-316a-47d9-93f1-71fe9016c3cd/attachment/cd4f56da-7b9a-4238-af89-140340106022>

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11.12.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Schroderus, R. 2018. Dialoginen kehityskeskustelu Lieksan kaupungin strategian jalkauttamisen välineenä. Opinnäytetyö, YAMK. Karelia-ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ala. Viitattu 26.02.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804114482>

Suikkanen, H. 2020. Kehityskeskustelujen kehittäminen Musti ja Mirri -ketjussa. Opinnäytetyö, AMK. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ala. Viitattu 26.02.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120426203>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.2.2022. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 27.02.2022. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päiv. p. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 29.1.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

**Kiitos kun osallistut opinnäytetyöni haastatteluun. Työni nimi on Dialoginen kehityskeskustelu, Esihenkilön ja alaisen yhteinen prosessi työssä kehittymiseen. Haastattelen sinua alla olevan kolmen teeman johdattamana. Voit tutustua niihin jo ennakkoon.**

**Vuoropuhelussa eli dialogissa osapuolet keskustelevat ja kuuntelevat toisiaan aktiivisesti ja pyrkivät ymmärtämään sekä löytämään hyvän ratkaisun. Keskustelu auttaa tuntemaan paremmin keskustelukumppanin ja vahvistaa osallistujien välistä suhdetta. Vuoropuhelu helpottaa yhteistyötä ja sitoutumista tehtäviin.**

#### Marketkaupan kehityskeskustelu

- Hyödynsaajat
- Viestintä
- Rakenne
- Mieleenpainuvimmat elementit

(Teemassa olisi tarkoitus selvittää henkilön kokemuksia kehityskeskustelusta ja ymmärrystä koko prosessista. Saada tukea rakenteeseen, sekä rohkaista kertomaan hyviä toiminnan elementtejä.)

#### Dialogi

- Vuorovaikutus
- Luottamus, arvostus, tasa-arvo
- Toiminta kuuntelijana

- Hiljainen viestintä

(Toisessa teemassa olisi tarkoitus siirtyä yksityiskohtaisemmin dialogiin ja toiminnan viestintään ylipäättään. Selvitellään vuorovaikutuksen rooleja, sekä henkilön omaa roolia kehityskeskusteluun osallistujana.)

### Palaute sekä jatkuvuus

- Palaute

- Kehitys esihenkilön ja työntekijän suhteessa

- Dialogia jatkotoimenpiteissä

- Roolit kehityksessä

(Viimeisessä teemassa käydään läpi keskustelun jälkeinen kehittyminen. Onko saatu keskustelusta tarpeeksi, jotta kehittyminen voi alkaa tapahtumaan. Kuinka prosessia on seurattu/ohjattu.)