

# **ALAISTEN NÄKEMYKSIÄ KEHITYSKESKUSTELUISSA OSALLISTUMISESTA**

Suvi Venesjärvi  
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma  
Kevät 2013  
Käyttäytymistieteiden laitos  
Helsingin yliopisto

1.	JOHDANTO.....	1
2.	OSALLISTUMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA.....	5
2.1	Kehityskeskustelu.....	5
2.2	Osallistuminen organisaation kontekstissa.....	11
3.	KEHITYSKESKUSTELU ESIMIES-ALAISSUHTEEN KONTEKSTISSA.....	22
3.1	Sosiaalisen vaihdannan teoria .....	23
3.2	Esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoria (LMX).....	28
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1.	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	35
4.2	Kohdeorganisaation suoritusarvion ja kehityskeskustelujen esittely .....	38
4.3	Tutkimusmenetelmät ja mittarin laatiminen .....	39
4.3.1	Kyselylomake .....	41
4.3.2	Kyselyn esitestaus.....	45
4.4	Aineisto ja sen analyysi.....	47
4.4.1	Vastaajat .....	48
4.4.2	Summamuuttujat ja niiden muodostaminen .....	50
4.4.3	Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysi .....	52
5.	TULOKSET.....	55
5.1	Kehityskeskustelujen sisältö ja tavoitteet.....	55
5.2.	Kehityskeskustelujen koettu oikeudenmukaisuus sekä osallistumisen tärkeys .....	57
5.3	Alaisten osallistuminen kehityskeskustelussa.....	60
5.4	Vuorovaikutuksen koetun tehokkuuden yhteys osallistumiseen.....	66
5.5	Esimies-alaissuhde kehityskeskustelun vuorovaikutusta selittävänä tekijänä .....	69
5.6.	Kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä selittävät tekijät .....	73
6.	POHDINTA.....	76
7.	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA.....	85
	KIRJALLISUUS.....	91
	LIITTEET .....	97

## KUVIOT

KUVIO 1 Vastaajien toimiasemat. ....	49
KUVIO 2 Vastaajien näkemykset oman mielipiteen ilmaisemisen tärkeydestä kehityskeskusteluissa. ....	60
KUVIO 3 Osallistumisen instrumentaalisen summamuuttujan jakauma. ....	61
KUVIO 4 Osallistumisen arvoja ilmaisevan summamuuttujan jakauma. ....	63
KUVIO 5 Osallistumisen keskiarvosummamuuttuja: jako passiivisiin ja aktiivisiin osallistujiin. ....	64
KUVIO 6 Vuorovaikutuksen tehokkuuden keskiarvosummamuuttuja: jako vuorovaikutuksen tehokkaaksi ja tehottomiksi kokeneisiin. ....	68
KUVIO 7 Esimies-alaissuhteen keskiarvosummamuuttujan jakauma: jako sisä- ja ulkoryhmään. ....	71
KUVIO 8 Esimiehen sisä- ja ulkoryhmään kuuluvien tyytyväisyys kehityskeskusteluun. ....	74

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Korgsaarin ja Robersonin (1995) mittarista muodostetut summamuuttujat..	51
TAULUKKO 2 Tutkimustehtävä .....	54
TAULUKKO 3 Kehityskeskustelussa käytyjen aihealueiden frekvenssit ja prosenttiosuudet. .....	56
TAULUKKO 4 Kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet: vastausten prosenttijakaumat ja frekvenssit. ....	57
TAULUKKO 5 Kehityskeskustelun koettu oikeudenmukaisuus: vastausten prosenttijakaumat ja frekvenssit. ....	58
TAULUKKO 6 Osallistumisen arvoja ilmaiseva ulottuvuus: väittämien keskiarvot ja – hajonnat.....	62
TAULUKKO 7 Tehokkuuden mittarin väittämien keskiarvot ja -hajonnat. ....	67
TAULUKKO 8 LMX 7 -mittarin väittämien keskiarvot ja -hajonnat. ....	70
TAULUKKO 9 Sisä- ja ulkoryhmän keskiarvoerot osallistumisen instrumentaalisessa ja arvoja ilmaisevassa ulottuvuudessa. ....	72
TAULUKKO 11 Kehityskeskusteluun kohdistuva tyytyväisyys: väittämien prosenttijakaumat ja frekvenssit. ....	73

## 1. JOHDANTO

*”Kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa voimakkaasti lähes kaikkeen, mm. jatkuvaan oppimiseen, toiminnan kehittämiseen, tiedonkulkuun, esimiestyöhön, vaikutusmahdollisuuksiin, tunnustuksen saamiseen, parempaan suoritukseen kannustamiseen jne.” (Wink, 2007, 55).*

Organisaatiokulttuuri on murroksessa. Autoritaarisen johtamisen ja puhtaan tuloksen tavoittelun sijaan yritysmaailmassa on yhä enemmän alettu kiinnittää huomiota henkilöstön tarpeisiin ja haluihin. Työntekijän motivaatio, itsemääräämisoikeus, työtyytyväisyys sekä työhyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä niin työn tehokkuuteen ja tulokseen kuin työntekijän sitoutuneisuuteenkin (esim. Cawley, Keeping & Levy, 1998; Mani, 2002). Organisaatioissa on oivallettu, että työntekijän ja organisaation tavoitteisiin samanaikaisesti vastaamalla voidaan päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, josta hyötyvät kaikki osapuolet. Keinot, joilla nämä tavoitteet saavutetaan, on yksi organisaatiotutkimuksen polttavimmista aiheista.

Organisaatiot rakentuvat viestinnälle. Ilman viestintää ja vuorovaikutusta organisaatioita ei olisi olemassa. Wheelless, Wheelless ja Howard (1984) saivat tutkimuksessaan selville, että viestintään liittyvät tekijät selittivät jopa 76 % vaihtelusta työntekijöiden työtyytyväisyydessä. Kuitenkin viestinnän perustavanlaatuisen merkityksen organisaatioiden toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on oivallettu vasta viimeisten vuosikymmenten aikana. Organisaatioiden tutkimusta on kritisoitu siitä, että se on yhä melko yksipuolista, postpositivistista ja samankaltaisella formaatilla toteutettua (Sias, 2009). Työntekijöiden oma ääni on päässyt vähemmän kuuluviin.

Yksi merkittävimmistä sisäisen viestinnän muodoista on henkilöstöhallinnon työntekijän suoritusarviointi- ja kehityskeskusteluprosessi (Mani, 2002). Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan toistuvia, strategisia esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joiden keskiössä on alaisen työsuoritus ja kehitys (Asmuß, 2008, 408–409). Suoritusarvio on jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on tunnistaa työntekijän heikkouksia ja vahvuuksia tarkkailemalla työsuoritusta ympäri vuoden, ideaalilanteessa myös jatkuvasti palautetta

antaen (Decarlo & Leigh, 1996). Vaikka kehityskeskusteluja on tutkittu runsaasti esimerkiksi organisaatiopsykologian ja soveltavan psykologian alueella, puheviestinnän alalla aihe on melko vähäisesti tutkittu. Erityisesti suomalaista puheviestinnän tutkimusta kehityskeskusteluista on olemassa hyvin vähän. Organisaatioiden tutkimuksessa vuorovaikutuksen (esim. esimies-alaisuudessa) ja viestinnän (esim. organisaation tasolla) merkitystä on alettu korostamaan, mutta toistaiseksi aiheeseen kohdistuva tutkimus on silti jäänyt marginaaliin. Organisaatioiden tutkimukseen tarvitaan yhä uudenlaisia, vuorovaikutukseen keskittyviä näkökulmia perinteisten strategisiin tavoitteisiin tai kehityskeskustelujen suunnitteluun keskittyvien näkökulmien rinnalle (Asmuß, 2008).

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia alaisten näkemyksiä kehityskeskusteluissa osallistumisesta. Kehityskeskustelukontekstissa alaisen aktiivisen osallistumisen on havaittu olevan yhteydessä lukuisiin positiivisiin työhön liittyviin ilmiöihin, kuten alaisen tyytyväisyyteen (esim. Youngcourt ym., 2007; Poon, 2004; Roberts, 2002; Wheelless ym., 1984), sitoutuneisuuteen (Poon, 2004; Pettijohn ym., 2001) sekä tuottavuuteen (esim. Schraeder ym., 2007; Roberts, 2002; Mani, 2002; Pettijohn ym., 2001). Tutkielman aihe on siis yhteiskunnallisesti ja kansantaloudellisesti merkittävä: työntekijöiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden kasvaessa tuottavuus lisääntyy, työpahoinvoinnista aiheutuvat kulut vähenevät ja organisaation tehokkuus kasvaa. Mani (2002, 142) huomauttaakin, että hyvän suoritusarviojärjestelmän puute aiheuttaa lukuisia kuluja yrityksille. Vääriä henkilöitä ylennetään, jolloin palkkasijoitus ei tuota niin paljon voittoa, ja henkilöt, joiden työsuoritusta ei huomioida, turhautuvat ja lähtevät.

Kehityskeskustelut ovat kiinteä osa organisaation suoritusarvioprosessia. Ilmiön syvälliseksi ymmärtämiseksi sitä ei voida käsitellä täysin erillisenä osana suoritusarviosta. Tässä tutkielmassa ollaan kuitenkin kiinnostuneita kehityskeskustelusta viestinnällisesti merkittävänä vuorovaikutustilanteena esimiehen ja alaisen välillä, jolla on mahdollisesti suuri vaikutus alaisen työhön, asemaan sekä esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Täten tämän tutkielman pääasiallisen tarkastelun kohteena ovat kehityskeskustelut koko suoritusarvioprosessin sijasta.

Osallistumisesta on olemassa lukuisia eri määritelmiä (Cawley, Keeping & Levy, 1998). Tämän tutkielman fokus rajataan osallistumiseen kehityskeskusteluissa, organisaation kontekstissa. Tässä tutkielmassa osallistumisella (engl. participation) tarkoitetaan sitä, kun

esimies kutsuu alaisen osallistumaan keskusteluun ja päätöksentekoon, rohkaisee tätä esittämään vapaasti ideoitaan ja mielipiteitään, sekä alaisen oma-aloitteista toimintaa keskustelun kulkuun, sisältöön ja tuloksiin vaikuttamisessa. Osallistumisen lähtökohtaisena ajatuksena on, että se lisää työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä tekemiseen ja sen tuloksiin, ja sitä kautta vaikuttaa myös työn mielekkyyden ja koettuun reiluuteen. Tämän tutkielman tarkoituksena on lisätä tietämystä alaisten kehityskeskusteluissa osallistumiseen liittyvistä näkemyksistä ja kokemuksista. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla kehityskeskusteluja voidaan kehittää sekä yrityksen että alaisen eduksi.

Yksi merkittävimmistä tekijöistä osallistumisen kannalta on esimiehen ja alaisen välinen suhde (Korsgaard & Roberson, 1995). Tässä tutkielmassa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä alaisen osallistumista kehityskeskusteluissa tarkastellaan sosiaalisen vaihdannan teorian (engl. social exchange theory) sekä siihen pohjaavan esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teorian (engl. leader-member exchange, LMX) avulla. Esimies-alaisuhde käsitetään sosiaalisen vaihdannan teorian ja LMX-teorian mukaisesti molemminpuoliselle riippuvuudelle perustuvana vaihtosuhteena, jossa vuorovaikutus perustuu erilaisille sosiaalisille vaihdoille. Vuorovaikutuksessa osapuolet arvioivat jatkuvasti vaihtojen mahdollisia hyötyjä ja haittoja. LMX-teoriaa hyödynnetään esimiehen ja alaisen välisen suhteen laadun kuvailuun.

Tässä tutkielmassa käytetään johtajasta ja hänen johdettavastaan esimiehen ja alaisen käsitteitä, sillä ne ovat vakiintuneita käsitteitä organisaatioiden tutkimuksessa. Käsitteiden valinnalla ei ole siis tarkoitus ottaa kantaa esimiehen ja alaisen väliseen hierarkiseen valtaeroon. Puheviestinnän alalla LMX-teoriasta on käytetty myös nimeä johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009). Tässä tutkielmassa päädyttiin kuitenkin käyttämään esimies-alaisuuhteen vaihdantateorian käsitettä sen vakiintuneisuuden vuoksi. Lisäksi tästä lähtien alaisen käsitettä käytetään kuvaamaan esimies-alaisuuhteen toista osapuolta. Työntekijä-käsitteellä puolestaan viitataan organisaation kaikkiin jäseniin yleisesti, asemasta riippumatta.

Tässä tutkielmassa tutkitaan alaisten näkemyksiä osallistumisesta kehityskeskusteluissa. Tutkimus suoritetaan määrällisin menetelmin kyselylomaketutkimuksena. Tutkimuksen kohteena olevista kehityskeskusteluista kartoitetaan niiden sisältöä, vuorovaikutuksen koettua tehokkuutta sekä alaisten näkemyksiä keskustelun oikeudenmukaisuudesta ja

osallistumisen tärkeydestä. Tutkimuskysymyksillä etsitään vastauksia myös siihen, miten alaiset saivat mielestään osallistua viimeisimmässä kehityskeskustelussaan sekä miten esimies-alaisuuden laatu on yhteydessä alaisen osallistumiseen kehityskeskusteluissa. Lisäksi ollaan kiinnostuneita selvittämään, miten esimies-alaisuuden laatu, alaisen osallistuminen sekä vuorovaikutuksen koettu tehokkuus mahdollisesti selittävät kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä.

Tutkimus toteutetaan suuressa suomalaisessa teollisuusalan yrityksessä, joka toimii kansainvälisesti noin 30 maassa. Kohderyhmä koostuu yrityksen eräässä yksikössä työskentelevästä 467 toimistotyöntekijästä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota yritys voi hyödyntää kehityskeskustelujensa sekä esimies-alaisuheidensa kehittämiseen.



## 2. OSALLISTUMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA

Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeisimmät käsitteet. Ensiksi avataan kehityskeskustelun käsitettä tarkastelemalla mitä kehityskeskustelut ovat: miten ne etenevät ja mihin niitä käytetään. Sen jälkeen pureudutaan kehityskeskusteluihin ja niiden tutkimukseen syvemmin: tarkastellaan miten kehityskeskusteluja on tutkittu sekä mihin tekijöihin niillä on havaittu olevan yhteys. Lisäksi pureudutaan osallistumisen käsitteeseen määrittelemällä, mitä osallistumisella kehityskeskustelukontekstissa tarkoitetaan, miten osallistumista on tutkittu, millaiset muuttujat ovat siihen yhteydessä sekä miten osallistuminen on tavallisimmin operationalisoitu.

### 2.1 Kehityskeskustelu

Juuti (1998, 6) määrittelee oppaassaan kehityskeskustelun ”ennalta sovituksi ja suunnitelluksi esimiehen ja alaisen väliseksi keskusteluksi, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa”. Juutin mukaan Suomessa kehityskeskusteluista on käytetty mm. seuraavanlaisia nimityksiä: tavoite- tai tuloskeskustelu, henkilösuhdekeskustelu, työsuhdekeskustelu, arviointikeskustelu, budjetoointikeskustelu, tilanearviointikeskustelu, kehityskeskustelu, suunnittelukeskustelu sekä esimies-alaiskeskustelu. Nimitys vaihtelee yrityskulttuureittain sekä eri painotusten mukaisesti. Yleisin käytetyistä nimityksistä on kehityskeskustelu.

Aikaisemmissa tutkimuksissa kehityskeskustelusta esiintyy myös alaisen suoritusta painottavampia määritelmiä. Esimerkiksi Asmuß (2008, 408–409) määrittelee kehityskeskustelun toistuvaksi, organisaation esimiehen ja alaisen väliseksi strategiseksi keskusteluksi, jonka keskiössä on alaisen työsuoritus sekä kehitys. Yleisin tämän tyyllisestä keskustelusta käytetty englanninkielinen termi on *performance appraisal*, ja muita termejä ovat mm. *employee performance appraisal*, *employee appraisal*, *job appraisal interview*, *performance review* sekä *employee review*. Englanninkielisessä tutkimuksessa kehityskeskustelun ja suoritusarvioinnin teemat saattavat limittyä, sillä termiä *performance appraisal* voidaan käyttää sekä haastattelusta että koko suoritusarviointiprosessista.

Yksi kehityskeskustelun kannalta keskeisimmistä vaikuttavista tekijöistä on esimiehen ja alaisen välinen suhde. Esimies-alaissuhde on vuorovaikutussuhde, jota leimaa osapuolten välinen ero hierarkiassa (Sias, 2009, 20). Suhde on luonteeltaan professionaalinen, sillä esimies ja alainen työskentelevät yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Hackman & Johnson, 2009, 19). Esimiehet ja alaiset ovat siis relationaalisia kumppaneita, joilla on toisiaan täydentävät roolit. Esimiehellä on suhteessa suuri vaikutus ja vastuu, alaiset tavallisemmin suunnittelevat ja toteuttavat työtä.

Kehityskeskustelut ovat osa laajempaa suoritusarvioprosessia, jonka tarkoituksena on tarkkailla työntekijän suoriutumista sekä tunnistaa työntekijän vahvuudet ja heikkoudet (Mani, 2002, 141). Decarlo ja Leigh (1996) esittävät, ettei mikään muu tekijä säätele yksilöiden työkäyttäytymistä niin paljon kuin suoritusarvio. Työntekijän työsuoritusta tarkkaillaan ympäri vuoden, ideaalitalanteessa jatkuvasti palautetta antaen. Suoritusarvio kulminoituu tavallisesti kerran tai kaksi vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin, jossa esimies ja alainen keskustelevat yhdessä alaisen työsuorituksesta. Sekä kehityskeskustelujen että suoritusarvioprosessin toteuttaminen vaihtelee suuresti yritys- ja kulttuurikohtaisesti. Tavallisimmin suoritusarvio koostuu arviointiin käytettävien kriteerien määrittämisestä, sellaisten standardien määrittämisestä, joilla suoritusta voidaan mitata määrättyjen kriteerien mukaisesti, suorituksen seuraamisesta sekä suorituksen arvioimisesta (Pettijohn, ym., 2001).

Kehityskeskusteluja käytetään tavallisesti työkaluna, jonka avulla kerätään tärkeää tietoa esimerkiksi työntekijöiden suoriutumisesta, henkilöstöhallinnon toimivuudesta, työntekijöiden välisistä eroista ja koulutuksen tarpeesta (Youngcourt ym., 2007, 315). Kerätyn tiedon pohjalta tehdään tärkeitä päätöksiä koskien koulutuksen suunnittelua, palkankorotuksia tai ylennyksiä sekä työntekijöiden lomauttamisia tai irtisanomisia (Mani, 2002). Kehityskeskustelujen avulla pystytään arvioimaan organisaation saavutuksia kokonaisuutena. Niiden avulla voidaan ohjailla työntekijöiden työsuoritusta: heikommille työntekijöille annetaan mahdollisuus parantaa työsuoritustaan osoittamalla kehityskohteita ja hyvien työntekijöiden työsuoritusta voidaan ylläpitää positiivisella vahvistamisella.

Kehityskeskusteluilla on tärkeä funktio myös alaisen roolin määrittämisessä (Youngcourt ym., 2007). Tutkimuksissa on havaittu, että motivaation ja kykyjen lisäksi yksilön

työsuoritukseen vaikuttaa myös tieto siitä, mitä häneltä odotetaan (Levy & Williams, 1998). Roolin määrittämisellä tarkoitetaan sitä, että kehityskeskustelussa alaiselle esitetään selkeästi hänen asemaansa tai rooliinsa kuuluvat työtehtävät, ja kerrotaan, minkälaista suoritusta häneltä odotetaan (Youngcourt ym., 2007). Sen tarkoituksena on mahdollisesti päivittää alaisen asemaa ja selventää siihen liittyviä työtehtäviä. Roolin määrittäminen perustuu Youngcourtin mukaan organisaation ja alaisen väliselle dialogiselle vuorovaikutussuhteelle. Se on jatkuvaa työn ja aseman analysointia, sillä organisaation muutokset heijastuvat myös yksilöiden työn vaatimuksiin ja työtehtäviin. Kehityskeskusteluilla voidaan siis tunnistaa työn aspekteja, jotka ovat syystä tai toisesta käyneet tarpeettomiksi, sekä alueita, joilla vaatimukset ovat kasvaneet. Jatkuvalle työn ja aseman analysoinnilla resurssit saadaan parhaiten hyödynnettyä, jolloin työn tuottavuus kasvaa.

Kehityskeskustelujen teemoista ja keskustelun eri vaiheista on olemassa lukuisia erilaisia luokitteluja. Mahdollisia kehityskeskusteluissa katettavia teemoja ovat alaisen menneen kauden työsuoritus ja tulokset suhteessa tavoitteisiin, sekä palaute menneestä kaudesta. Kehityskeskusteluissa on myös tapana sopia tulevaan kauteen liittyvistä tehtävistä, tavoitteista ja suoritusarvioinnin perusteista, sekä kartoittaa alaisen heikkouksia ja vahvuuksia. Tunnistettuihin heikkouksiin ja vahvuuksiin peilaten voidaan neuvotella alaisen työn, työtilanteen, osaamisen ja toimintaedellytyksien kehittämistä. Lisäksi voidaan keskustella ryhmän tai tiimin toimivuudesta ja ilmapiiristä sekä niiden kehittämistä, tai esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön kehittämistä. Keskustelun lopussa voidaan tehdä yhteenveto sovitut asiat kertaamalla ja seurannasta sopimalla, tai arvioida käytyä keskustelua (Juuti, 1998, 14; Murphy & Cleveland 1995).

Eri organisaatioissa noudatetaan eri käytäntöjä suoritusarvioinneissa. Myös kehityskeskusteluja varten on olemassa erilaisia valmiita pohjia ja ohjeistuksia, jotka saattavat erota toisistaan ajalliselta jatkumoltaan tai sisällöltään. On kuitenkin muistettava, että jokainen kehityskeskustelu on dynaaminen vuorovaikutustilanne, osallistujiensa ja kontekstinsa tuotos. Strukturoidusta pohjasta huolimatta kehityskeskusteluissa saatetaan tosiasiaa käydä läpi vain murto-osa ennaltamääräytyistä aiheista. Esimerkiksi vaikeita tai epämiellyttäviä aihealueita saatetaan tiedostamatta tai tietoisesti vältellä (Wink, 2007). Winkin mukaan keskustelu voi myös jäädä puutteelliseksi, jos joitakin aihealueita ei koeta

tärkeiksi yleisesti ottaen tai tiettyjen alaisten kohdalla. Asioita voi jäädä käsittelemättä myös aikarajan takia.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen persoonallisuudella ja toimintatavoilla on huomattava vaikutus kehityskeskustelun sisältöön, toteuttamiseen, kulkuun ja onnistumiseen (Greller, 1998). Eri esimiesten toteuttamat kehityskeskustelut saattavat vaihdella suurestikin mm. virallisuudeltaan, ilmapiiriltään ja sisällöltään. Yksi esimies saattaa suosia vapaata keskustelua, epävirallisuutta ja dialogisuutta, siinä missä toinen kannattaa strukturoidun pohjan tarkkaa noudattamista, virallisuutta ja hierarkisuutta. Esimiehen ja alaisen välisen vaihdon, eli LMX-teorian mukaan esimies mukauttaa johtamistyylejään myös eri alaisten mukaan (esim. Graen & Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2013; Hackman & Johnson, 2009). Lisäksi esimies saattaa viestinnällään heijastella omia toimintatapoja ja mieltymyksiään, ja viestinnän pohjalta alainen tekee tulkintoja keskustelun toivotusta suunnasta (Greller, 1998). On siis mahdollista, että vaikka esimies kannustaisi sanallisesti alaista esittämään oman mielipiteensä, hänen nonverbaalinen viestintänsä kertoo toisin. Voidaan siis ajatella, että vuorovaikutus tuottaa esimiehen ja alaisen välisen suhteen, sekä määrää sen syvyyden ja laadun. Vuorovaikutuksella luodaan rajat sille, mikä on keskustelussa hyväksyttävää ja mikä ei.

### **Tutkimussuuntaukset**

Englanninkielisessä tutkimuksessa kehityskeskustelu nähdään vahvasti esimieslähtöisenä työntekijän arviointiprosessina. Suomalaisessa kirjallisuudessa näkökulma on huomattavasti dialogisempi ja tasa-arvoisempi (ks. esim. Wink, 2007; Juuti, 1998; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 2004). Tutkimuksissa painottuu keskustelijoiden tasapuolisuuden ja samanarvoisuuden teemat, ja toisin kuin englanninkielisessä tutkimuksessa, suomalaiset kehityskeskustelujen tutkijat pitävät kehityskeskustelua tärkeänä kehittämistilanteena myös esimiehelle. Kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä pidetään sitä, että alaiset kykenevät antamaan palautetta esimiehelle toiminnastaan, ja esimies osaa vastaanottaa ja hyödyntää työntekijöiltä saamansa palautteen.

Erilaisista trendeistä huolimatta kehityskeskustelututkimuksen suosituimmat aiheet ovat pysyneet samoina aina 2000-luvulle asti. Huomio on kohdistettu yhä kehityskeskustelun

laatuun, strategisiin tavoitteisiin, keskustelujen suunnitteluun, erilaisten syy-seuraussuhteiden tutkimiseen sekä kehityskeskustelujen vaikutusten optimoimiseen (ks. esim. Youngcourt, Leiva & Jones, 2007; Roberts, 2002; Pettijohn, Pettijohn & d'Amico, 2001). Tutkimus on suurilta osin positivistista ja asetelmaltaan samankaltaista (Sias, 2009). Viestintää ja vuorovaikutusta painottava näkökulma on jäänyt kehityskeskustelututkimuksessa vähemmälle huomiolle. Vaikka Poonin (2004) mukaan sosiaalisten ja kontekstuaalisten tekijöiden huomioiminen kehityskeskusteluissa lisääntyy vuosi vuodelta, neljä vuotta myöhemmin Asmuß (2008) edelleen painottaa, että ilmiön syvemmäksi ymmärtämiseksi tarvitaan yhä lisää tutkimusta siitä, millaista vuorovaikutusta kehityskeskusteluissa esiintyy ja miten keskustelut tosiasiasa toteutetaan.

Wink (2007) on nimennyt neljä eri kehityskeskustelun lajia: 1) dialogi, 2) tavanomainen keskustelu, 3) monologi sekä 4) debatti. Dialogisia keskusteluja Wink pitää voimaannuttavina. Dialogissa kohdataan aidosti toinen ihminen, ja se rakentuu luottamuksen, keskinäisen riippuvuuden, molemminpuolisuuden, vastavuoroisuuden, rajojen ylittämisen sekä henkisen kasvun varaan (mts., 2007, 113). Tavanomaiset keskustelut ovat usein rutinoituneita, jolloin asioiden käsittely jää pintapuoliseksi. Asmuß (2008) sai keskustelunanalyysiin pohjaavassa tutkimuksessaan selville, että kehityskeskusteluissa suositaan epäsuoraa viestintää, etenkin palautteenantotilanteissa. Hän toteaa tulosten pohjalta, että esimiehet ovat yleisesti ottaen huolissaan keskustelun vaikutuksesta yrityksen ilmapiiriin, jolloin he saattavat vältellä sosiaalisesti ongelmallisia aiheita keskustelussa. Ongelmallisten aiheiden välttelyllä saattaa kuitenkin olla jopa negatiivisia vaikutuksia: alaiset saavat vähemmän informaatiota suorituksestaan, jolloin kehittyminen on vaikeampaa. Esimiehen välttelykäyttäytyminen saattaa myös herättää alaisessa tunteen epärehellisydestä. Ongelmallisten asioiden käsittely vaikeutuu myös tulevaisuudessa, sillä vuorovaikutuksella luodaan normeja siitä, minkälaisia asioita keskusteluissa voidaan ottaa puheeksi.

Juuti (1998, 12) painottaa, että vuorovaikutuksen kannalta kehityskeskusteluissa on tärkeää, että osapuolet suhtautuvat myönteisesti toisiinsa ja esille tuleviin asioihin, osoittavat kiinnostusta toisen esittämiin ajatuksiin, ymmärtävät hyvän keskusteluilmapiirin merkityksen sekä kuuntelevat aktiivisesti. Molemminpuolinen kunnioitus, arvostus ja luottamus sekä mielipiteiden avoin ja rehellinen ilmaiseminen on hyödyksi keskusteluilmapiirille. Jos osapuolet eivät pidä toisistaan, riitelevät keskenään tai pyrkivät

käyttämään toisiaan hyödyksi, voi ilmapiiri huonontua. Tällöin kehityskeskustelun käymistä tulisi välttää ennen kuin osapuolten väliset asiat on saatu selvitettyä.

Aikaisempaan tutkimukseen perehtyminen osoittaa lukuisten tekijöiden olevan yhteydessä kehityskeskustelujen vuorovaikutukseen. Sellaisia ovat esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen suhde (Wink, 2007), heidän asenteensa kehityskeskusteluja kohtaan (Langan-Fox, Waycott, Morizzi & McDonald, 1998), organisaation ilmapiiri ja yrityskulttuuri (Wink, 2007), keskustelun ajalliseen konteksti (esim. yt-neuvottelujen aikana), keskustelun fyysinen ympäristö sekä tietyt ulkoiset tekijät (esim. keskustelijoiden vointi, keskeytykset jne.) (Juuti, 1998). Kaikkien vaikuttavien tekijöiden kartoittaminen on kuitenkin tämän tutkielman tavoitteen ulkopuolella, joten vuorovaikutusta pyritään ymmärtämään lähinnä esimies-alaisuuden laadun näkökulmasta.

### **Kehityskeskustelujen vaikutukset**

Kehityskeskustelujen koetuista hyödyistä ja haitoista on olemassa ristiriitaista tutkimustietoa (Roberts, 2002). Vaikka kehityskeskustelujen on havaittu olevan yhteydessä lukuisiin positiivisiin tuloksiin, kuten työntekijöiden työtyytyväisyyden, tuottavuuden ja sitoutuneisuuden lisääntymiseen (ks. esim. Levy & Williams, 1998; Pettijohn, Pettijohn & d'Amico, 2001; Wheelless, Wheelless & Howard, 1984), samalla aikaisempi tutkimus on osoittanut, että toisinaan ne koetaan tunneilmapiiriltään negatiivisiksi, hyödyttömiksi, vaikeiksi ja ”yrityselämän välttämättömäksi pahaksi” (Pettijohn ym., 2001, 339). Tutkijoita on pitkään askarruttanut, miksi positiivisista tutkimustuloksista huolimatta kehityskeskustelujen hyödyt eivät tunnu välittyvän kehityskeskusteluihin liittyviin asenteisiin (Greller, 1998, 1062). Työntekijöiden ääni tulisi saada tutkimuksessa paremmin kuuluville, jotta asenteiden takana vaikuttavien negatiivisten kokemusten ja näkemysten syyt saataisiin selvitettyä. Myös vuorovaikutuksen näkökulman korostaminen kehityskeskustelututkimuksessa voisi auttaa tutkijoita selvittämään mitä vuorovaikutuksessa tosiasiaassa tapahtuu, ja miksi näennäisesti positiiviset tulokset eivät välity työntekijöiden asenteisiin.

Lukuisista hyvistä puolista huolimatta kehityskeskusteluilla saattaa joissain olosuhteissa olla myös negatiivisia vaikutuksia. Negatiivisia vaikutuksia saattaa ilmetä esimerkiksi, jos valittu suoritusarviojärjestelmä ei sovi yhteen organisaation kulttuurin kanssa, osallistujilla

on kehityskeskusteluista valmiiksi huonot käsitykset tai jos arvioinnissa esiintyy virheitä (Schraeder, Becton & Portis, 2007). Pahimmassa tapauksessa virhearvioinnit saattavat johtaa oikeudenkäynteihin, ja käyvät siis organisaatiolle hyvin kalliiksi. Myös vääränlaiset suorituksen tavoitteet, jotka ovat joko liian suuria tai ylikorostettuja saattavat saada aikaan negatiivisia reaktioita alaisissa. Lisäksi, jos ansioita ei kytketä suoritukseen (esim. liian pieni palkka työn vaatimuksiin nähden), alaiset voivat kokea kehityskeskustelut ja koko suoritusarviointijärjestelmän itsensä kannalta hyödyttömänä vaatimusten saneluna.

Koko suoritusarviojärjestelmä ja niihin sisältyvät kehityskeskustelut ovat saaneet runsaasti kritiikkiä osakseen (Roberts, 2002). Huonoiksi puoliiksi on listattu muun muassa epätarkkuus suorituksen mittaamisessa, konfliktien ja kilpailun aiheuttaminen työntekijöiden välillä, yksittäisiin, huonoihin suorituksiin keskittyminen työn kokonaissuorituksen sijasta sekä ryhmän merkityksen aliarviointi. Robertsin mukaan useat kehityskeskustelujen puolustajat uskovat, että suuri osa haitoista on ratkaistavissa työntekijän osallistumisella. Seuraavassa luvussa käsitellään syvemmin osallistumista kehityskeskusteluissa.

## **2.2 Osallistuminen organisaation kontekstissa**

Tämä tutkimus toteutetaan organisatorisen oikeudenmukaisuuden (engl. organizational justice) näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään osallistumisen käsite, joka liitetään organisatorisen oikeudenmukaisuuden kehukseen. Sen jälkeen ilmiötä tarkastellaan kehityskeskusteluiden näkökulmasta.

### **Organisatorinen osallistuminen**

Osallistumisen englanninkielinen termi on *participation*. Käsitteellä on suomeksi oikeastaan kaksi merkitystä: se voidaan kääntää joko osallistumiseksi tai osallistamiseksi. Usein angloamerikkalaisessa tutkimuksessa viitataan alaisen osallistamiseen kehityskeskusteluissa, toisin sanoen siihen, kun esimies kutsuu alaisen mukaan keskusteluun, rohkaisee tätä jakamaan ideoitaan, ilmaisemaan mielipiteensä sekä auttamaan käsiteltävien asioiden päätöksenteossa (Greller 1998, 1062). Osallistamiseen sisältyy mahdollisuus tunnistaa yhdessä ongelmien syyt, kehitellä vaihtoehtoja sekä päättää lähestymistavasta, jolla mahdolliset ongelmat pyritään ratkaisemaan. Osallistuminen on puolestaan laajempi käsite, ja sillä viitataan myös alaisen oma-

aloitteisuuteen keskustelussa. Suomalaisessa sekä uudemmassa angloamerikkalaisessa tutkimuksessa näkökulma kehityskeskusteluihin on selvästi dialogisempi ja vähemmän hierarkisempi, jolloin alaisen rooli on aloitteellisempi (Wink, 2007). Tässä tutkielmassa ollaan siis kiinnostuttu osallistumisesta, joka pitää sisällään myös alaisen osallistamisen, mutta on käsitteenä laajempi ja ottaa huomioon myös alaisen oma-aloitteisen toiminnan. Koska lähdekirjallisuus sisältää sekä osallistamista että osallistumista painottavia tutkimuksia, käytetään tästä lähtien ymmärrettävyyden vuoksi pelkästään osallistumisen laajempaa kattokäsitettä.

Osallistumisen tutkimus voidaan nähdä kuuluvaksi organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimussuuntaukseen. Yleisesti ottaen organisatorinen oikeudenmukaisuus voidaan määritellä psykologian tutkimuksen osa-alueeksi, joka keskittyy reiluuden ja oikeudenmukaisuuden käsityksiin työpaikalla (Byrne & Cropanzano, 2001, 4). Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimus koskettaa lähes jokaista osa-aluetta organisaation toiminnassa: esimerkiksi kehityskeskusteluita, työntekijöiden palkkaamista, strategisten suunnitelmien tekemistä, optimaalisen organisaatorakenteen saavuttamista ja monimuotoisuuden edistämistä (Fleishman, 2001, IX).

Vaikka organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen juuret ovatkin sosiaalipsykologiassa, tänä päivänä tutkimus on monitieteistä ja siitä syystä myös laajaa ja moniulotteista (Fleishman, 2001, IX). Tutkimussuuntaus tarkastelee esimerkiksi sitä, miten ihmiset kohtelevat toisiaan organisaatiossa sekä miten he järjestäytyvät ryhmiin tai rakentavat statustaan. Tutkimuksen kohteena ovat tavallisesti prosessit, lopputulokset sekä interpersonaalinen kohtelu (Cropanzano, 2001, XII). Vaikka organisatorisen oikeudenmukaisuuden kohdeilmiöt ovatkin perustavalta laadultaan vuorovaikutteisia, organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta tehty puheviestinnällinen tutkimus on toistaiseksi harvinaisempaa.

Organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimus tarjoaa laajan näkökulman henkilöstöhallintoon ja mahdollistaa organisaation tarkastelun yksilöiden henkilökohtaisten huolenaiheiden, halujen ja tarpeiden tasolta (Cropanzano, 2001). Ratkaisevassa asemassa on siis alaisen oman äänen kuuluville pääseminen. Organisatorinen oikeudenmukaisuus on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen (engl. distributive justice, käsitykset vaihdossa saatujen



vastikkeiden reiluudesta, esim. palkankorotus), proseduraaliseen oikeudenmukaisuuteen (engl. procedural justice, käsitykset näiden vastikkeiden jakamiseen johtaneen prosessin reiluudesta) sekä vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuteen (engl. interactional justice, koko prosessissa koetun vuorovaikutuksen reiluus). Alaisten osallistumista voidaan tarkastella kaikkien kolmen ulottuvuuden valossa. Seuraavaksi avataan tarkemmin osallistumisen käsitettä.

Osallistuminen on dynaaminen, sosiaalinen ilmiö. Se on moniulotteinen käsite, jonka alle voidaan luokitella laaja valikoima erilaisia toimintoja. Osallistumista on tutkittu runsaasti sosiologian, psykologian, taloustieteen, poliittisten tieteiden sekä lakitieteiden alalla (Dachler & Wilpert, 1978, 1). Suosituimpia teemoja ovat yksilön motivaatio ja kyvyt, johtajuus ja ryhädynamiikka, organisatoriset tekijät sekä sosiopoliittiset rakenteet ja prosessit. Monitieteellinen lähestymistapa osallistumiseen on tuottanut lukuisia käsitteellisiä ja teoreettisia näkökulmia. Käsitteiden ja teorioiden fragmentaatiota on pidetty ongelmallisena osallistumisen tutkimuksen kannalta (Dachler & Wilpert, 1978). Vaikka osallistuminen on vahvasti vuorovaikutukseen kietoutunut ilmiö, viestinnän ja erityisesti puheviestinnän alalla osallistumisen tutkimus on toistaiseksi ollut harvinaisempaa. Tutkimuksessa on siis aukko, jota voitaisiin paikata uudella viestinnällisillä näkökulmilla, jotka kenties auttaisivat selkiyttämään toistaiseksi pirstaleisia käsitteellistyksiä.

Osallistumista on tutkittu paljon kehityskeskusteluiden yhteydessä (esim. Cawley ym., 1998; Roberts, 2002; Wheelless ym., 1984). Aikaisempi tutkimus on hyvin yhdenmukaista kehityskeskustelututkimuksen kanssa: enimmäkseen on selvitetty alaisten kehityskeskusteluissa osallistumisen vaikutuksia erilaisiin työhön liittyviin ilmiöihin, kuten tyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutuneisuuteen ja tuottavuuteen (esim. Roberts, 2002; Greller, 1975; Nemeroff & Wexley, 1979). Roberts (2002) huomauttaa, että alaisilla on kehityskeskusteluissa sellaista tietoa, jota ulkopuolinen tarkkailija ei voi havaita. Tällaista tietoa alainen voi jakaa kehityskeskustelutilanteessa osallistumalla, mutta kehityskeskustelujen kehittämisen kannalta olisi tärkeää kysyä alaisten osallistumiseen liittyviä käsityksiä myös itse kehityskeskustelutilanteen ulkopuolella.

Osallistuminen kehityskeskusteluissa antaa alaiselle mahdollisuuden kontrolloida tilannetta ja näin ollen lisää hänen autonomian tunnettaan. Roberts (2002) tekemän

synteesin mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että kun alaisella on autonomiaa, auktoriteettia ja riittävästi resursseja, hän asettaa itselleen todennäköisesti korkeampia tavoitteita kuin johto asettaisi. Synteesi osoittaa, että osallistuminen lisää siis myös alaisen tehokkuutta ja motivaatiota parantaa suoritustaan. Myös Cawleyn ym. (1998) 27 tutkimuksen meta-analyysi tarjosi havaintoja osallistumisen tehokkuudesta: osallistumisen havaittiin olevan yhteydessä haluttuihin tuloksiin, kuten kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen ja hyväksyntään.

Myös osallistumisen vaikutusta kehityskeskustelun laatuun on tutkittu. On esitetty, että alaisten osallistuminen, yhteinen tavoitteiden asettaminen sekä jatkuva palautteenanto lisäävät suorituksen tarkkuutta ja vähentävät arvioinnin vääristymiä (Roberts, 2002). On kuitenkin huomioitava, että jotkut tutkimukset ovat tarjonneet ristiriitaista tietoa tai epäonnistuneet tukemaan osallistumisen tärkeyttä. Yhdeksi ristiriitaisia tuloksia selittäväksi tekijäksi on nostettu tutkijoiden välinen erimielisyys osallistumisen operationalisoinneista ja siitä seurauksena syntyneet erilaiset osallistumisen käsitteet (Cawley ym., 1998).

Osallistumista kehityskeskustelukontekstissa on pyritty operationalisoimaan lukuisilla eri tavoilla. Aikaisemmassa tutkimuksessa osallistumista mitattiin tutkimalla pelkästään puheen määrän jakautumista keskusteluissa (Greller, 1975). Sittemmin on tutkittu myös sitä, kuka asettaa tavoitteet tulevaisuudelle, onko alaisella mahdollisuus ilmaista kantansa, kysyykö esimies alaisen mielipidettä töihin liittyvistä asioista, pystyykö alainen vaikuttamaan esimiehen käsityksiin hänen työsuorituksestaan, pystyykö alainen vaikuttamaan tulevaisuuden palkkioihin sekä kokeeko alainen keskustelutilanteen vastavuoroiseksi (Greller, 1975; Korsgaard & Roberson, 1995). Kehityskeskustelussa osallistuminen voidaan jakaa ainakin kahteen muotoon: osallistuminen vuorovaikutukseen sekä osallistuminen tavoitteiden asettamiseen (Cawley ym., 1998).

Osallistuminen voi olla suoraa tai epäsuoraa (Knudsen, 1995). Suora osallistuminen tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa suoraan erilaisiin käsiteltäviin asioihin, esimerkiksi mielipidettä kysymällä. Epäsuoralla osallistumisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että työntekijä voi vaikuttaa joillakin epäsuorilla keinoilla käsiteltäviin asioihin, esimerkiksi valitun edustajan kautta. Lisäksi osallistuminen voi olla luonteeltaan

proaktiivista tai reaktiivista. Useimmiten alaisten osallistuminen jää reaktiiviselle tasolle – he saavat vaikuttaa niihin seurauksiin, jotka syntyvät johdon tekemien päätösten vaikutuksesta. Proaktiivisen osallistumisen tilanteissa heidät kutsuttaisiin mukaan tekemään johdon kanssa kyseisiä muutoksia aiheuttavia päätöksiä. Proaktiivinen osallistuminen voidaan tietyllä tapaa nähdä ideaalina, mutta se edellyttää kuitenkin alaisilta laajaa tietämystä päätettävästä aiheesta sekä halua ja kykyä asettautua päättävään rooliin. Knudsen (1995) myös muistuttaa, ettei organisaatio ole luonteeltaan demokraattinen instituutio, joten käytännössä jatkuva alaisten proaktiivinen osallistaminen ei ole hierarkian mukaista.

Folger ja Greenberg (1983) ovat erottaneet kaksi osallistumisen muotoa: valinnan (engl. choice) ja äänen (engl. voice). Valintaa esiintyy tilanteissa, joissa alaisilla on mahdollisuus vaikuttaa suoraan itseään koskeviin asioihin. Valinta lisää sen todennäköisyyttä, että yksilö saa haluamansa. Luonnollisesti toivotun lopputuloksen saavuttamisen pitäisi lisätä tyytyväisyyttä, mutta suhde ei ole niin suoraviivainen. Folger ja Greenberg (1983) käyttävät esimerkkinä yliperusteluefektia: esimerkiksi työstä saatu iso palkkio saattaa vähentää yksilön sisäistä motivaatiota, sillä se kasvattaa tunnetta ulkoisesta motivaatiosta (”teen tämän vain rahan vuoksi”). Myös kognitiivisen dissonanssin teoria tukee monimutkaisempaa vaikutussuhdetta: valinnan tekeminen merkitsee vastuuta lopputuloksesta, jolloin yksilön asenne tulosta kohtaan saattaa muuttua. Aiemmin epätoivottuna nähty tulos saattaakin muuttua yksilön mielessä hyväksyttäväksi. Myös päätöksen kohteen sisältö vaikuttaa valinnan mielekkyyteen. Alaiset pitävät luultavasti valintaa kahvituksen pituudesta tärkeämpänä verrattuna sen ajankohtaan. Siispä Folger ja Greenberg (1983) toteavat, ettei suhde valinnan ja tyytyväisyyden välillä ole suora, ja valinta voi tuoda vain osittaisen, rajallisen kontrollintunteen.

Äänellä tarkoitetaan päätöksenteon kohteena olevien yksilöiden mahdollisuutta ilmaista oma mielipiteensä käsiteltävästä asiasta. Ääni koostuu siis niistä lukuisista tavoista, joilla alainen viestii intressejään esimiehelleen pyrkien vaikuttamaan esimiehen tekemiin päätöksiin (Folger & Greenberg, 1983, 241–246). Ääni mahdollistaa epäsuoran osallistumisen tai kontrollin itseään koskevista päätöksistä. Alaisen äänellä on kaksi ulottuvuutta: instrumentaalinen sekä arvoja ilmaiseva ulottuvuus (Korsgaard & Roberson, 1995). Instrumentaalilla osallistumisella tarkoitetaan tekoja, joilla alainen pystyy vaikuttamaan epäsuorasti kehityskeskustelun lopputulokseen. Arvoja ilmaisevalla

osallistumisella viitataan puolestaan kokemukseen siitä, että alainen saa kehityskeskustelutilanteessa äänensä kuuluviin riippumatta siitä, vaikuttaako se lopputulokseen vai ei. Pystyäkseen vaikuttamaan lopputulokseen on kyettävä ilmaisemaan oma kantansa asiasta, joten ratkaisevin ero instrumentaalisen äänen ja arvoja ilmaisevan äänen välillä on vaikuttamisessa. Ilman arvoja ilmaisevaa ääntä ei voi olla instrumentaalista ääntä.

Instrumentaalista ja arvoja ilmaisevasta äänestä on tehty paljon vertailevaa tutkimusta. Joissakin tutkimuksissa arvoja ilmaisevan äänen, eli tunteen siitä, että on saanut ilmaista mielipiteensä, on havaittu olevan vahvemmin yhteydessä työntekijän tyytyväisyyteen kuin instrumentaalisen äänen, eli mahdollisuuden vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Esimerkiksi Cawleyn ym. (1998) tutkimuksessa arvoja ilmaiseva ääni oli instrumentaalista ääntä vahvemmin yhteydessä kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen, kokemukseen reiluudesta sekä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Tutkimukset ovat kuitenkin antaneet ristiriitaisia tuloksia äänien vaikutuksista erilaisiin tunnereaktioihin. Korsgaardin ja Robersonin (1995) tutkimuksessa instrumentaalinen ja arvoja ilmaiseva ääni eivät eronneet toisistaan merkittävästi suhteessa kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen, mutta tutkijat havaitsivat instrumentaalisen äänen olevan enemmän yhteydessä päätöksiin liittyvään tyytyväisyyteen ja arvoja ilmaisevan äänen johtajaan kohdistuvaan luottamukseen. Näin ollen instrumentaalinen ääni olisi enemmän yhteydessä tiettyihin tilanteisiin, kun taas arvoja ilmaiseva ääni olisi yhteydessä pidempiaikaisiin käsityksiin organisaatiosta ja johtajasta. On mahdollista, että kysymys on niin vahvasti yhteydessä yksilöiden subjektiivisiin arvoihin, että yleistettävien tulosten saaminen on mahdotonta.

Valinnan sekä instrumentaalisen ja arvoja ilmaisevan äänen lisäksi osallistumisen käsitteeseen liitetään usein kokemus reiluudesta (engl. fairness, Chory & Hubbell, 2008). Osallistumisen ja reiluuden käsitteiden koetaan olevan toisiinsa kietoutuneet: tutkimusten mukaan osallistuminen on yhteydessä reiluuden kokemukseen. Reiluuden kokemuksen on puolestaan todettu olevan yhteydessä lukuisiin työhön liittyviin positiivisiin asenteisiin (esim. Chory & Westerman, 2009; Korsgaard & Roberson, 1995, Pettijohn ym., 2001). Folgerin ja Greenbergin (1983, 236) tiivistyksen mukaan kun jokin prosessi koetaan osallistumisen seurauksena reiluksi, on tällöin suurempi todennäköisyys, että myös prosessin tulokset koetaan reiluiksi. Tätä ilmiötä nimitetään organisatorisen

oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa nimellä reilun prosessin vaikutus (engl. fair process effect). Reiluuden kokemus on kiinteästi yhteydessä sosiaalisuuteen. Työntekijöiden kokemus reiluudesta syntyy vertailtaessa omia vaihdossa saatuja vastikkeita ryhmän toisten jäsenten saamiin vastikkeisiin (Folger & Greenberg, 1983, 245).

Grellerin (1998) tekemän synteessin mukaan osallistumisen on todettu parantavan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Osallistuminen antaa alaiselle tunteen siitä, että esimies ymmärtää hänen olosuhteensa ja näkökulmansa. Lisäksi osallistuminen yhtenäistää alaisen ja organisaation käsityksiä suorituksen arvioinnista, kun alainen saa ilmaista oman mielipiteensä ja kuulla myös organisaation kannan. Osallistumisen on tutkittu lisäävän myös työntekijän sisäistä motivaatiota (Roberts, 2002). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tunnetta siitä, että työ on merkityksellistä ja halu työn tekemiseen lähtee työntekijästä itsestään, eikä ulkoisista tekijöistä (esim. palkkiot ja rangaistukset). Sisäisen motivaation on todettu olevan yhteydessä työntekijän kasvuun ja kehitykseen. Työhön, joka on sisäisesti motivoiva, kuuluu tunne työn merkityksellisyydestä, käytettävien taitojen vaihtelevuus, työtehtävien luonne, työsuorituksesta saatu palaute sekä työntekijän autonomian tunne. Sisäisesti motivoivat lähestymistavat viestivät työntekijälle luottamusta ja varmuutta hänen kykyjään kohtaan.

Lukuisista positiivisista tutkimustuloksista huolimatta osallistumisen suhde tyytyväisyyteen ei ole suoraviivainen. Folger ja Greenberg (1983, 244–246) avaavat osallistumisen taustalla vaikuttavia sosiaalisia prosesseja, jotka saattavat vaikuttaa reaktioihin. Ensinnäkin käsitykset siitä mikä on toivottavaa, vaihtelevat ryhmässä yksilöiden välillä. Se, mitä yksi pitää toivottavana osallistumisena saattaa olla hyvin epämiellyttävää toiselle. Toiseksi kokemus oman tuloksen tai työstä saadun vastikkeen reiluudesta syntyy suhteessa muiden saamiin vastikkeisiin. Palkkio, johon yksilö on alun perin tyytyväinen, saattaa vaikuttaa epäoikeudenmukaiselta jos työoveri on saanut samasta työstä huomattavasti suuremman korvauksen. Sama pätee osallistumiseen: jos toinen, samassa asemassa oleva työntekijä saa osallistua enemmän omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, kokee vähemmän osallistuva työntekijä tilanteen helposti epäoikeudenmukaiseksi. Kokemukset reiluudesta ja osallistumisen oikeudenmukaisuudesta syntyvät siis osittain vuorovaikutuksessa.

On myös tilanteita, jolloin alaisen osallistuminen saattaa itse asiassa vähentää tyytyväisyyttä (Folger & Greenberg, 1983, 246-251). Esimerkiksi jos yksilöä pyydetään esittämään mielipiteensä ryhmässä ja mielipide hylätään siitä huolimatta, että joku muukin tukee mielipidettä, epätyytyväisyys on todennäköistä. Toinen esimerkkitalanne liittyy palkkioiden osittaiseen parantamiseen: kun yksilö saa esittää mielipiteensä ja pyyntöön vastataan vain osittain (esimerkiksi alainen pyytää palkankorotusta, ja palkkaa nostetaan, mutta vähemmän kuin pyydettiin), kompensatio saa aikaisemman epätasa-arvon tuntumaan suuremmalta, jolloin yksilön tyytyväisyys vähenee. Näiden esimerkkien valossa Folger ja Greenberg esittävät johtopäätöksensä, että suurempi osallistumisen määrä ei aina takaa tyytyväisyyttä, ja että eri ääniprosessien tulosten vaihtelevuus saattaa johtua sosiaalisista tekijöistä.

### **Osallistuminen kehityskeskusteluissa**

Esimies-alaissuhde rakentuu vuorovaikutuksessa (Sias, 2009). Vuorovaikutusta voidaan kuvailla ja jäsentää lukuisilla eri tavoilla. Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa vuorovaikutusta on kuvailtu mm. seuraavien ominaisuuksien avulla: relationaalisuus, dialogisuus, selkeys, ymmärrettävyys, mukautuvaisuus, tyytyväisyys, tehokkuus, tavoitteellisuus ja tarkoituksenmukaisuus (esim. Spitzberg, 2003, 97–98). Tässä tutkielmassa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta kehityskeskusteluissa lähestytään erityisesti vuorovaikutuksen tehokkuuden näkökulmasta. Yleisesti ottaen vuorovaikutuksen tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että viestintä on ymmärrettävää, selkeää ja viestinnällä saavutetaan sille asetetut tavoitteet (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2008). Vuorovaikutuksen tehokkuutta tullaan kartoittamaan keskustelun tehokkuuden mittarilla (engl. Conversational Effectiveness Scale, Rubin, Palmgreen & Sypher, 2009).

On olemassa lukuisia tekijöitä, jotka saattavat vähentää osallistumisen tehokkuutta, minimoida sen positiivisia vaikutuksia tai jopa estää sen kehityskeskusteluissa. Osallistumisen tehokkuutta vähentävät mm. organisaation huono ilmapiiri (esim. pelko palautteen antamisesta ja niin sanottu ”pseudo-osallistuminen”), ongelmat esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa, työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu, esimiehen tai ulkopuolisen arvioijan koulutuksen ja tuen puute, puutteet käytetyssä suoritusarviojärjestelmässä sekä tiedon puute osallistumisesta, sen mahdollistamisesta ja hyödyistä (Roberts, 2002). Lisäksi organisaatio ja esimiehet saattavat näennäisestä

osallistamisesta huolimatta esittää tietoisesti tai tiedostamatta vastarintaa rehellistä alaispalautetta kohtaan.

Organisaation jäsenet suorittavat työnsä roolien kautta (Graen, 1976). Roolit koostuvat käyttäytymisistä, joita ihmiset odottavat tiettyyn asemaan kuuluvan. Kehityskeskusteluissa on tavanomaisesti kaksi osallistujaa, esimies ja alainen. Molemmilla on organisaation hierarkiassa oma asemansa ja omat roolinsa, jotka ovat kiinteä osa vuorovaikutuksen dynamiikkaa. Yksi vuorovaikutussuhteen merkittävimmistä piirteistä on esimiehen ja alaisen välinen ero organisaation hierarkiassa. Vaikka kehityskeskustelun ideaaliksi asetetaan usein epävirallinen, läheinen ja avoin vuorovaikutus, asymmetrisen valtasuhteen vuoksi tämä ideaali toteutuu harvoin (Wink, 2007).

Esimiehellä on aina valmiita odotuksia alaiselle sopivasta käyttäytymisestä (Graen, 1976). Näitä odotuksia kutsutaan rooliodotuksiksi. Esimies kommunikoi alaiseen kohdistuvia rooliodotuksia tälle eri kanavien välityksellä. Alainen vastaanottaa ja tulkitsee esimiehen lähettämiä rooliin liittyviä viestejä. Näiden viestien perusteella alainen voi muokata käyttäytymistään, jolloin esimies tulkitsee välittämiensä viestien vaikutusta tarkkailemalla alaisen roolikäyttäytymistä ja antamalla siitä palautetta. Esimerkiksi käsitykset alaisen sopivasta osallistumisen asteesta voivat olla osa esimiehen alaiselle asettamia rooliodotuksia. Esimies voi säädellä rooliodotuksia palkkioilla ja rangaistuksilla (Graen, 1976). Ilmiö voi olla ongelmallinen vapaan keskustelun ja alaisen osallistumisen kannalta. Jos esimies viestii käyttäytymisellään vastarintaa alaispalautteelle, alainen ei todennäköisesti uskalla ilmaista mielipiteitään rangaistusten pelossa. Palkkioiden ja rangaistusten rooliin pureudutaan myöhemmin sosiaalisen vaihdannan teorian avulla.

Esimiehen ja alaisen roolit vaihtelevat painotusten mukaisesti (Wink, 2007). Tasa-arvoa ja vapaata dialogia painottavassa kehityskeskustelussa roolit ovat samanarvoiset. Niin esimieheltä kuin alaiseltakin odotetaan vapaata dialogia, rakentavaa kritiikkiä sekä kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. Vapaan dialogin kehityskeskusteluissa alaisen osallistuminen on aktiivista. Esimieslähtöisessä kehityskeskustelussa esimiehen rooli on keskustelun kulun kannalta ratkaisevampi: esimies ohjaa keskustelun suuntaa sekä määrää keskustelun aiheet. Esimieslähtöisen kehityskeskustelun ideaalissa alaisen rooliin kuuluu aktiivinen osallistuminen, mutta kuitenkin hierarkiaa rikkomatta. Vahvasti esimieslähtöinen kehityskeskustelu saattaa kuitenkin helposti passivoida alaista.

Tutkimus esimiesten ja alaisten välisistä suhteista kehityskeskusteluissa on melko fragmentoitunutta (Schraeder & Simpson, 2006, 35). Suomalaisessa ja angloamerikkalaisessa kehityskeskustelututkimuksessa on mielenkiintoinen, hierarkian korostamiseen liittyvä ero: suomalaisessa tutkimuksessa ihanteena nähdään, että hierarkiset erot pystyttäisiin jättämään kehityskeskustelun ajaksi taka-alalle, kun taas angloamerikkalaisessa tutkimuksessa hierarkia nähdään olennaisena osana keskustelua, ja sen häivyttäminen koetaan vahingollisena ja ei-toivottavana (esim. Murphy & Cleveland, 1995).

Kehityskeskustelut ovat tavallisesti tilanteita, joissa päätetään ja neuvotellaan organisatorisen osallistumisen eri muodoista ja niiden toteuttamismahdollisuuksista. Kehityskeskustelu itsessään on yksi organisatorisen osallistumisen muodoista. Organisatorisen osallistumisen eri muodot ovat vahvasti kytköksissä alaisen omien toiveiden toteuttamiseen ja oman äänen kuuluville saamiseen. Kehityskeskustelut ovat siis luonteeltaan sensitiivisiä vuorovaikutustilanteita, joissa tasapainotellaan kahden henkilön toiveiden ja näkökulmien ristipaineessa.

Schraederin ja Simpsonin (2006) meta-analyysi osoitti, että esimiehen ja alaisen välisellä suhteella on vaikutus kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen sekä moniin työhön liittyviin tekijöihin (esim. työtyytyväisyys, sitoutuneisuus). Esimiehen lähipiiriin kuuluvat alaiset saavat yleisesti etäisempiin työntekijöihin verrattuna parempia arvioita, ovat tyytyväisempiä kehityskeskusteluun sekä suhtautuvat työhönsä positiivisemmin. Sekä kehityskeskustelujen että koko organisaation ilmapiirin kannalta olisi tärkeää, että esimies pyrkisi luomaan hyvän, tasa-arvoisen suhteen jokaiseen alaiseensa ketään syrjimättä tai suosimatta.

Tutkimukset ovat esittäneet, että esimiehet ja alaiset tulkitsevat vuorovaikutusta kehityskeskusteluissa eri tavalla (Wright, 2004). Esimiehillä on havaittu olevan alaisiin verrattuna eri käsitykset tehokkaan kehityskeskustelun rakenteesta sekä siitä, mikä tekee kehityskeskustelusta tehottoman. Esimiehet ovat myös tutkitusti tyytyväisempiä kehityskeskusteluihin kuin alaiset (esim. Nemeroff & Wexley, 1979; Wink, 2007). Näkemuserot saattavat olla esteenä osallistumiselle, sillä eri osapuolilla saattaa olla eri käsitykset siitä, mitä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu tai mitä osallistuminen ylipäättään on. Keskustelujen kehittämiseksi esimiesten tulisi saada tietää, miten alaiset tosiasiaassa haluaisivat osallistua kehityskeskusteluissaan. Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena onkin



selvittää alaisten näkemyksiä siitä, millaista osallistumista he pitävät kehityskeskusteluissa tärkeänä. Esimiesten ja alaisten tulisi myös jakaa mielipiteitään ja näkemyksiään kehityskeskusteluista sekä ennen että jälkeen keskustelun. Lisäksi molempien osapuolien tulisi olla tietoisia omasta suhteestaan sekä keskustelun vuorovaikutuksesta. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin kehityskeskusteluihin esimies-alaisuuden kontekstissa.

### **3. KEHITYSKESKUSTELU ESIMIES-ALAISSUHTEEN KONTEKSTISSA**

Osallistuminen on vuorovaikutusta, ja kehityskeskustelu luo vuorovaikutukselle hyvin erityislaatuisen kontekstin, jonka taustalla vaikuttavat lukuisat sosiaaliset prosessit. Näitä sosiaalisia prosesseja pyritään seuraavaksi ymmärtämään pureutumalla esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen sekä vuorovaikutukseen kehityskeskusteluissa. Tässä tutkielmassa esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta käsitellään sosiaalisen vaihdannan teoriaan pohjaavan esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan eli LMX-teorian avulla.

Koska LMX-teoria pohjautuu sosiaalisen vaihdannan teorian perusoletuksille, teorioista on olemassa melko runsaasti aikaisempaa rinnakkaistutkimusta (Walumbwa, Cropanzano & Goldman, 2011). Molempia teorioita on myös tutkittu organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Kyetäkseen ymmärtämään sosiaalisen vaihdannan teoriaa sekä LMX-teoriaa esimies-alaisuuden kautta on ensiksi pureuduttava suhteeseen yleisellä tasolla. Sen jälkeen edetään käsittelemään sosiaalisen vaihdannan teoriaa, joka on toiminut pohjana Graenin ja kumppanien kehittämälle LMX-teorialle.

Esimies-alaisuusuhde on vuorovaikutussuhde, jota leimaa osapuolten välinen ero hierarkiassa (Sias, 2009, 20). Suhde on luonteeltaan professionaalinen, sillä esimies ja alainen työskentelevät yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Hackman & Johnson, 2009, 19). Esimies-alaisuudesta on olemassa runsaasti tutkimusta esimerkiksi psykologian, organisaatiotutkimuksen, puheviestinnän sekä johtamistutkimuksen aloilta. Ensimmäiset tutkimukset ilmestyivät 1950–1960 -luvuilla ja ne tarkastelivat esimiesten ja alaisten ominaisuuksia tai piirteitä, jotka voivat lisätä tehokkuutta vaikuttamalla työsuoritukseen tai työtyytyväisyyteen (Sias, 2009, 22–23). Vuorovaikutussuhteen sijaan painopiste oli tavallisesti johtajuuden tutkimisessa. Johtajuus käsitettiin ominaisuutena tai piirteenä, jonka kanssa synnyttään. Tästä näkökulmasta syntyivät ensimmäiset johtajuutta koskevat piirre- ja tyyliteoriat. Alaisen rooli nähtiin tavallisesti melko passiivisena. Sittemmin esimiehen ja alaisen välistä suhdetta on tarkasteltu esimerkiksi suhteen kehittymisen, valtasuhteiden, palautteenannon tai roolien näkökulmasta.

Kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne, jossa osallistujien väliset hierarkiset erot ovat vahvasti läsnä. Keskustelun hierarkisuudesta huolimatta tärkeä elementti keskustelun onnistumisen kannalta on vastavuoroisuus. Seuraavaksi käsitellään sosiaalisen vaihdannan teoriaa, jonka mukaan vastavuoroisuus on edellytys menestykselle vuorovaikutussuhteelle (Blau, 1964). Sosiaalisen vaihdannan teoria on toiminut pohjana esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teorialle (LMX), joten tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen hahmottamiseksi on hyvä tutustua myös sosiaalisen vaihdannan teorian perusoletuksiin.

### **3.1 Sosiaalisen vaihdannan teoria**

Käsitykset viestinnästä sosiaalisena vaihdantana alkoivat levitä 1900-luvun puolivälissä. Eri tieteenaloilla on eri käsityksensä siitä, kuka esitteli ensimmäisenä varsinaisen sosiaalisen vaihdannan teorian. Puheviestinnän alalla sosiaalisen vaihdannan teorian alkuteoksena pidetään psykologien John Thibautin sekä Harold Kelleyn *The Social Psychology of Groups* (1959) -teosta. Sosiaalisen vaihdannan teoriasta on olemassa erilaisia versioita, ehdotuksia sekä hypoteeseja. Yhteistä kaikille versioille on se, että ne ovat keskeisesti kiinnostuneita suhteiden molemminpuolisesta riippuvuudesta ihmisten välillä sekä sosiaalisen käyttäytymisen prosesseista (Chadwick-Jones, 1976, 1–2). Sosiaalisen vaihdannan teorian ydinajatuksena on, että vuorovaikutus rakentuu osapuolten väliselle hyödykkeiden vaihdolle. Sosiaalisen attraktion voimat stimuloivat hyödykkeiden vaihtoa (Blau, 1964, 14). Vaihdanta perustuu osapuolten arvioille vaihdossa saadun hyödykkeen hyödyistä ja haitoista. Molemmat osapuolet pyrkivät maksimoimaan oman hyötynsä vuorovaikutuksessa.

Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan oleellista vaihdon kannalta on sen vastavuoroisuus. Kun yksilö käyttäytyy tavalla, joka jollain lailla hyödyttää toista, syntyy implisiittinen velvoite vastapalvelukselle (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles & Walker, 2007). Vastapalveluksen rooli on suhteen laadun kannalta merkittävä. Jos toisen käyttäytymisestä jollain lailla hyötynyt yksilö ei tee vastapalvelusta, voi osapuolten välinen suhde muuttua ratkaisevasti. Teoria ei kuitenkaan tarkemmin määrittele vastapalveluksen laatua. Suhteessa odotetaan jotakin tulevaa vaihtoa, mutta sitä, mitä se tarkalleen ottaen on, ei ole tarkoin määritelty (Blau, 1964).

Blau (1964) tekee eron taloudellisen ja sosiaalisen vaihtosuhteen välille. Taloudellinen vaihtosuhde on tavallisesti lyhytaikaisempi ja keskittyy aineellisten hyödykkeiden vaihtokauppaan. Sosiaalinen vaihto organisaatioissa on subjektiivista, suhdeorientoitunutta vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä, ja sille on luonteenomaista sosio-emotionaalisten hyödykkeiden vaihto, molemminpuolinen luottamus, sitoutuneisuus sekä pitkäaikaisuus. Tavallisimpia sosiaalisen vaihdon välineitä ovat rakkaus, arvostus, palvelut, tavarat, tieto sekä raha. Esimies-alaisuudessa keskeisimmiksi vaihdon välineiksi nousevat kenties arvostus, tieto sekä raha.

Puheviestinnällisestä näkökulmasta sosiaalisen vaihdannan teoriaa voidaan kritisoida sen viestintänäkemyksestä. Monet sosiaalisen vaihdannan teorian uranuurtajat, esimerkiksi Blau (1964), korostavat sosiaalisen vaihdannan taloudellista näkökulmaa. Sosiaaliset vaihdot nähdään puhtaasti hyödykkeinä, jolloin vaihtojen viestinnällisyys jää taka-alalle. Esimerkiksi informaation jakaminen on sosiaalista vaihtoa. Informaatiota jaetaan viestinnässä, viestintätekojen avulla. Käytännössä sosiaalisten vaihtojen voisi siis ajatella olevan viestintätekoja, mutta teorian kirjallisuudessa näitä viestintätekoja ei usein analysoida syvällisemmin.

Yksilön attraktiivisuus eli puoleensavetävyys määrätty sen mukaan, minkälaisia hyötyjä hän pystyy vaihdossa tarjoamaan (Blau, 1964). Sosiaalinen vaihdanta toimiikin yleensä laukaisijana status- ja valtaerotuilla. Esimies-alaisuudessa tämä huomio on erityisen tärkeä, sillä kuten jo mainittu, yksi suhteen keskeisimmistä määrittävistä piirteistä on vallan epätasainen jakautuminen. Esimiehellä on siis suuri vaikutusvalta suhteessa alaiseen, joten esimies kykenee tarjoamaan alaiselle ilmeisen tärkeitä hyötyjä vaihdossa. Tästä syystä esimies näyttäytyy alaiselle tavallisesti hyvin attraktiivisena vaihtokumppanina, jolloin myös laadukas sosiaalinen vaihtosuhde esimiehen kanssa on usein varsin haluttava alaiselle (Lavelle ym., 2007). Kun alaisia pyydetään osaksi tällaista vaihtosuhdetta esimerkiksi kutsumalla osallistumaan, alaiset reagoivat tuntemalla sitoutuneisuutta esimiestä kohtaan.

Sosiaalisen vaihdannan teoria sisältää elementtejä psykologian suosituista vahvistamisteorioista (Chadwick-Jones, 1976). Vahvistamisteoriat esittävät, että käyttäytymisen seurauksilla on vaikutus itse käyttäytymiseen. Työntekijät punnitsevat käyttäytymisensä mahdollisia hyötyjä ja haittoja, palkkioita ja rangaistuksia. Myös sosiaalisen vaihdannan teoria pohjautuu palkkio-rangaistus -ajattelulle. Esimerkiksi

organisaatioissa vallitseva vaikenemisen kulttuuri perustuu tälle ilmiölle: työntekijät eivät uskalla ottaa organisaatioon tai omaan työhönsä liittyviä epäkohtia puheeksi, sillä he pelkäävät käyttäytymisestä mahdollisesti seuraavia rangaistuksia. Siispä vaikenemisesta saadut hyödyt koetaan suuremmiksi. Vahvistamisteorioiden ajatus saattaa olla myös yhtenä syynä kehityskeskustelujen koettuun hyödyttömyyteen, sillä on mahdollista, että kehityskeskusteluissa puhutaan niin kuin koetaan toisen osapuolen toivovan, tai vältellään ongelmallisia aiheita rangaistuksen, esimerkiksi sosiaalisen epämukavuuden pelossa.

Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan viestijät arvioivat vuorovaikutuksensa mahdollisia seurauksia, palkkioita ja rangaistuksia, suhteessa niin sanottuun vertailutasoon (engl. comparison level) (Thibaut & Kelley, 1959, 21–22; Chadwick-Jones, 1976). Vertailutaso on standardi, jota vasten viestijä arvioi suhteen ”puoleensavetävyyttä” tai tyydyttävyyttä. Vertailutason avulla viestijä arvioi siis suhteen mahdollisia palkkioita ja rangaistuksia suhteessa siihen, mitä hän kokee ansaitsevansa. Vertailutason ylittävät suhteet koetaan siis tyydyttäväksi ja puoleensavetäväksi, kun taas vertailutason alapuolelle jäävät suhteet näyttäytyvät epätydyttävänä tai vähemmän haluttavina.

Toisinaan ihmiset joutuvat olosuhteiden pakosta pysymään ihmissuhteessa, joka koetaan epätydyttäväksi. Tästä syystä Thibaut ja Kelley (1959, 21–22) erottavat toisenkin vertailutason, jota he kutsuvat vaihtoehtojen vertailutasoksi (engl. comparison level of alternatives). Vaihtoehtojen vertailutasolla tarkoitetaan standardia, jota vasten suhteen osapuolet peilaavat kannattaako suhteeseen jäädä vai lähteä siitä. Käytännössä vaihtoehtojen vertailutasolla voidaan siis tarkoittaa sitä alinta seurausten tai tulosten laatua, jonka henkilö on valmis hyväksymään saatavilla olevien vaihtoehtoisten ratkaisujen valossa. Tästä johtuen heti, kun vuorovaikutuksen seuraukset tippuvat vaihtoehtojen vertailutason alle, henkilö lähtee suhteesta. Vaihtoehtojen vertailutaso riippuu merkittävästi saatavilla olevan parhaimman vaihtoehdon laadusta.

Sosiaalisen vaihdannan teoriaa on kritisoitu sen mekanistisesta ihmiskäsityksestä (Chadwick-Jones, 1976, 5). Kritisoijien mukaan teoria näkee ihmisen epärealistisena hyötyä tavoittelevana, riskejä ottavana sekä rationaalisena toimijana. Läheisessä interpersonaalissa suhteessa, kuten ystävyysuhteessa teorian ihmiskäsitys saattaa vaikuttaa yksipuoliselta, mutta esimies-alaisuhde eroaa merkittävästi tavanomaisesta interpersonaalista suhteesta. Työntekijän ja organisaation välinen suhde on helppo nähdä vaihtosuhteena, sillä työntekijä antaa työpanoksensa organisaatiolle ja saa tästä vastineeksi

rahaa. Alaiselle esimies on ikään kuin organisaation ääni, joka päättää alaiselle ratkaisevan tärkeistä asioista. Käyttäytymällä toivotulla tavalla alainen voi saada esimiehen avulla esimerkiksi palkankorotuksen, ylennyksen, mieluisampia työtehtäviä ja niin edelleen. Alaiset arvottavat tämän vaihtosuhteen tavallisesti myös melko tärkeäksi, sillä se vaikuttaa suoranaisesti heidän toimeentuloonsa ja sitä kautta elämään kokonaisvaltaisesti.

Sosiaalisen vaihdannan teoriaa on tutkittu myös organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta (Lavelle ym., 2007). Organisaatiota lähestytään samanlaisesta, vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan työntekijöillä voi olla erilaisia vaihtosuhteita organisaation kanssa kokonaisuudessaan tai eri yksilöiden kanssa sen sisällä. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden mukaan työntekijät arvioivat, kuinka reilusti organisaatio tai sen yksittäiset jäsenet heitä kohtelevat. Lavelle ym. (2007) esittävät, että käsitykset oikeudenmukaisuudesta synnyttävät pitkäaikaisia sosiaalisia vaihtosuhteita, ja sosiaalinen vaihto puolestaan säätelee kokemuksia oikeudenmukaisuudesta. Tutkijat ovat korostaneet oikeudenmukaisuuden lähteen merkitystä. Kehityskeskustelussa lähde on esimies.

Alaisen osallistumista kehityskeskustelussa voidaan tarkastella sosiaalisena vaihtona. Osallistumalla saavutettavia hyötyjä alaiselle voivat olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin (esim. asema, työn sisältö, palkkaus) tai mahdollisuus saada äänensä kuuluviin, eli instrumentaalisen ja arvoja ilmaisevan äänen käyttäminen. Esimies voi hyötyä alaisen osallistumisesta saamalla vastineeksi mahdollisesti tyytyväisemmän, sitoutuneemman sekä tehokkaamman alaisen. Molemmat osapuolet hyötyisivät todennäköisesti myös parempilaatuisesta esimies-alaisuudesta. Osallistumiseen liittyy kuitenkin myös mahdollisia haittoja sekä esimiehen että alaisen näkökulmasta. Kehityskeskustelut ovat sensitiivisiä keskustelutilanteita, joissa tasapainoillaan kahden eri osapuolen tavoitteiden välillä. Alaiselle osallistumisen haittoja voivat olla konfliktit esimiehen kanssa, jotka saattavat johtaa epämieluisaan muutokseen työn sisällössä tai ehdoissa, pahimmillaan jopa erottamiseen. Esimiehen uhkakuviin saattaa konfliktien lisäksi kuulua esimerkiksi muutos omassa valta-asemassa. Konfliktit voivat johtaa negatiiviseen muutokseen esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. On siis selvää, ettei kehityskeskusteluissa osallistuminen ole ilmiönä yksinkertainen. Sekä esimiehellä että alaisella on tilanteessa paljon saavutettavaa, mutta myös paljon menetettävää.

Puheviestintätieteissä sosiaalisen vaihdannan teorian voidaan nähdä linkittyvän Altmanin ja Taylorin vuonna 1973 kehittämään sosiaalisen läpäisyn teoriaan (engl. social penetration theory) (Griffin, 2003). Sosiaalisen läpäisyn teorian tarkoituksena on kuvata suhteen vaiheittaista kasvua ja kehittymistä sekä interpersonaalisten suhteiden muodostamista. Suhteen kehittymisen perusta on itsestä kertomisessa, joka etenee asteittain persoonallisuuden uloimmista kerroksista syvempiin kerroksiin. Suhteen syventyessä itsestä kertomisen määrä kasvaa ja aiheet muuttuvat entistä yksityisemmiksi.

Sosiaalisen läpäisyn teoria pohjaa sosiaalisen vaihdannan teorian perusoletuksille (Griffin, 2003, 136). Sosiaalisen vaihdannan teorian periaatteet palkkioiden ja rangaistusten analysoinnista ohjaavat ihmisten itsestä kertomista. Ihmiset yrittävät ennustaa vuorovaikutuksen lopputuloksen (Thibaut & Kelley, 1959). Itsestä kertomista säätelevät vuorovaikutuksen odotettujen palkkioiden ja rangaistusten suhde.

Myös sosiaalisen läpäisyn teoria perustuu vastavuoroisuudelle (Griffin, 2003, 135). Puheviestintätieteen näkökulmasta teorioiden välillä on kuitenkin ero viestintään liittyvissä käsityksissä. Sosiaalisen vaihdannan teorian näkökulmasta viestintä näyttäytyy ikään kuin kanavana, jonka välityksellä sosiaalisia vaihtoja tehdään. Sosiaalisen läpäisyn teoria puolestaan näkee erilaiset vaihdot viestintätekoina. Teorioiden painotuksissa on siis eroja: siinä missä sosiaalisen vaihdannan teoria tarkastelee vaihtosuhdetta, sosiaalisen läpäisyn teorian tarkastelun kohteena ovat ne viestintäteot, joilla suhteen syveneminen saavutetaan.

Griffin (2003, 133) kuvaa oppikirjassaan Altmanin ja Taylorin vertaavan ihmisiä sipuliin. Uloimmat kerrokset kuvaavat persoonallisuuden näkyviä osia, esimerkiksi henkilön ulkonäköä, ikää sukupuolta ja niin edelleen. Kun uloin kerros kuoritaan pois, alta paljastuu uusia kerroksia. Persoonallisuuden ydin koostuu arvoista, omakuvasta, ratkaisemattomista konflikteista sekä syvistä tunteista. Itsestä kertomisen myötä suhteessa tapahtuu sosiaalista läpäisyä, jolloin itsestään kertova osapuoli paljastaa toiselle yhä syvempiä persoonallisuutensa kerroksia. Sosiaalisen läpäisyn teorian suhteen vaiheittainen kehittyminen on hyvin samankaltainen LMX-teorian suhteen kehitysvaiheiden kanssa (Griffin, 2003). Esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teorian näkemystä suhteen kehittymisestä tarkastellaan syvemmin seuraavassa luvussa.

### 3.2 Esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoria (LMX)

Johtajuudesta on olemassa lukuisia erilaisia teorioita eri painotuksilla (Graen & Uhl-Bien, 1995). Yhden tavan selittää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta tarjoaa sosiaalisen vaihdannan teorian perusoletuksille rakentuva esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoria (engl. leader-member exchange theory, LMX). Ilmestyessään LMX-teoria vaikutti urauurtavasti johtamistutkimukseen (Sias, 2009, 22–23). Aikaisemmat johtamisteoriat korostivat johtamisessa joko esimiehen, alaisen tai kontekstin näkökulmaa (Northouse, 2013, 161). LMX-teoria määritteli ensimmäisenä johtamisen prosessiksi, joka kiteytyy esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Huomio kiinnittyi siis yksilöiden ja kontekstin tarkastelun sijasta esimies-alaisuuhteeseen.

LMX-teoria pohjautuu Graenin ja kumppanien vuonna 1975 kehittämään Vertical Dyad Linkage -teoriaan (VDL) (Hackman & Johnson, 2009). Ennen VDL-teorian kehittämistä uskottiin, että esimiehet käyttävät keskimäärin samaa johtamistyyliä kaikkien ryhmän jäsenten kanssa. VDL-teoria osoitti ensimmäisenä esimiesten kohtelevan yksittäisiä alaisiaan eri tavoilla ja kiinnitti huomion vuorovaikutuksen merkitykseen suhteen kehittymisen kannalta.

VDL-teoria luokittelee alaiset suhteessa esimieheensä joko sisä- tai ulkoryhmään kuuluviksi (Hackman & Johnson, 2009). Huonompilaatuisissa suhteissa, eli esimiehen ja ulkoryhmään kuuluvan alaisen välisissä suhteissa vuorovaikutus on pinnallista, keskittyy vain työhön liittyviin asioihin eikä viestinnässä ylitetä emotionaalisia rajoja.

Hyvälaatuisissa suhteissa esimiehen ja sisäryhmään kuuluvan alaisen välinen vuorovaikutus on syvällistä, ja sitä leimaa molemminpuolinen kunnioitus, luottamus sekä autonomia.

Alaisen kuulumisen sisä- tai ulkoryhmään organisaatiossa määrittää pitkälti se, kuinka hyvin he työskentelevät esimiehensä kanssa ja kuinka hyvin esimies työskentelee heidän kanssaan (Northouse, 2013, 163). Lisäksi merkittävä tekijä on alaisen valmius laajentaa vastuualuettaan oman virallisen työnkuvansa ulkopuolelle. Jos alainen etsii jatkuvasti mahdollisuuksia parantaa ryhmän toimintaa, kehittää itseään työntekijänä sekä tekee uhrauksia organisaation eteen, hän pääsee todennäköisemmin osaksi sisäryhmää kuin alainen, joka välttää uusien ja erilaisten vastuualueiden ottamista.



Luonnollisesti myös persoonallisuus ja luonteenpiirteet vaikuttavat prosessiin. Schraeder ja Simpson (2006) tutkivat meta-analyysissään esimiehen ja alaisen koetun samankaltaisuuden suhdetta molemminpuoliseen pitämiseen, positiivisiin suoritusarvioihin sekä kehityskeskusteluun kohdistuviin asenteisiin. Koottujen tutkimustulosten valossa näyttää siltä, että esimiehen ja alaisen koettu samankaltaisuus on yhteydessä pitämiseen. Molemminpuolinen pitäminen saa aikaan positiivisempia suoritusarvioita, jotka tällöin vaikuttavat kehityskeskusteluun kohdistuviin asenteisiin (esim. tyytyväisyys suoritusarviojärjestelmään ja kehityskeskusteluun, sekä niiden koettuun reiluuteen ja hyödyllisyyteen). Tutkimuksen tulokset siis osoittavat, että esimiehen ja alaisen koettu samankaltaisuus saattaa osaltaan vaikuttaa sisä- ja ulkoryhmäjohteluun.

1990-luvun alussa Graen kehitti VDL-teoriaa edelleen yhdessä Uhl-Bienin kanssa (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kehittelyjen tuloksena syntyi LMX-teoria, eli esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoria. LMX-teoria korostaa enemmän yksittäisten suhteiden laadun merkitystä pelkän sisä- ja ulkoryhmään luokitteluun sijaan (Hackman & Craig, 2009). LMX-teorian tarkoituksena on selittää, miten erilaiset suhteet esimiehen ja eri alaisten välillä syntyvät ja kehittyvät ainutlaatuisilla tavoilla, sekä kuvailla näiden suhteiden laatua. Suhteen laatu rakentuu molemminpuolisesta luottamuksesta, kunnioituksesta sekä velvollisuudentunteesta (Sherony & Green, 2002, 542).

Esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teorian avulla suhdetta voi pyrkiä ymmärtämään esimiehen, alaisen tai suhteen näkökulmasta. Esimiehen näkökulmasta tutkijat ovat tavallisesti kiinnostuneita selvittämään, millaisella sekoituksella esimiehen persoonallisuuden piirteitä sekä johtajakäyttäytymistä voidaan saada aikaan toivottuja lopputuloksia suhteessa (Graen & Uhl-Bien, 1995, 223). Tähän kysymykseen keskittyvät tutkimukset mittaavat esimiehen piirteitä, käyttäytymistä, persoonallisuutta, asenteita, valtaa sekä vaikuttamista ja niin edelleen. Samalla tavalla suhdetta voi tarkastella myös alaisen näkökulmasta, eli tutkia, mitkä alaisen piirteet ja käyttäytymiset saavat aikaan toivottuja lopputuloksia suhteessa. Suhteen ulottuvuus painottaa esimiehen ja alaisen välistä dyadista suhdetta. Ratkaiseva kysymys on ”mitkä suhteen piirteet auttavat edistämään toivottua lopputulosta suhteessa”. Suhdetta kartoittava tutkimus voi keskittyä dyadisen suhteen piirteisiin (esim. luottamus, kunnioitus, molemminpuolinen velvollisuudentunte) tai esimiehen ja alaisen välisten vaikutussuhteiden arvioimiseen. Lisäksi voidaan tutkia, miten tehokkaat johtajuussuhteet syntyvät, sekä miten niitä

ylläpidetään ja yhdistellään eri johtajuusrakenteisiin. Tässä tutkielmassa keskitytään alaisen näkökulmaan.

Esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoria kuvaa suhteen kehittymistä seuraavanlaisesti: suhde alkaa yksilöistä, jotka ovat vieraita toisilleen ja pyrkivät selvittämään suhdettaan erilaisilla testaavilla käyttäytymisillä (Graen & Uhl-Bien, 1995, 238). Ensimmäisestä vaiheesta edetään sosiaalisen transaktion kautta tuttuudelle perustuviin suhteisiin, jotka sisältävät enemmän sosiaalista vaihtoa. Näistä dyadeista jotkut kykenevät kehittymään vieläkin pidemmälle, kumppanuussuhteisiin. Tällaisissa kumppanuussuhteissa omien intressien sijalle nousee yhteisten intressien painotus. Seuraavaksi käsitellään suhteen kehittymisen vaiheita yksityiskohtaisemmin.

Graen ja Uhl-Bien (1991) nimesivät ensimmäisen vaiheen tuntemattomuuden vaiheeksi (engl. the stranger phase). Aluksi esimiehen ja alaisen välinen suhde on tiukasti riippuvainen säännöistä ja perustuu pitkälti sopimukseen (Northouse, 2013, 166). Vaihetta on kuvattu myös roolin ottamisvaiheeksi, sillä sekä esimies että alainen sitoutuvat tiukasti rooleihin, jotka heille on annettu organisaatiossa. Esimies asettaa alaiselle erilaisia tehtäviä ja tarkkailee tämän suoriutumista. Mikäli alainen suoriutuu tehtävistään hyvin, esimiehen luottamus alaista kohtaan kasvaa. Suhde on siis valmis etenemään seuraavalle tasolle.

Tuttavuuden vaiheessa (engl. the acquaintance phase) suhteen tarkempi määrittäminen tapahtuu erilaisten testaavien käyttäytymisten kautta (Graen & Uhl-Bien, 1995, 238). Niin työhön liittyvän kuin henkilökohtaisenkin informaation vaihdon määrä kasvaa (Northouse, 2013, 167). Työroolit eivät enää säätele osapuolten käyttäytymistä niin tiukasti kuin aikaisemmin. Onnistuneissa suhteissa molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus syventyy.

Kolmatta, viimeistä vaihetta kutsutaan kypsän kumppanuuden vaiheeksi (engl. mature partnership). Vuorovaikutus on laadukasta ja osapuolten välillä vallitsee syvä molemminpuolinen kunnioitus, luottamus ja vastavuoroinen velvollisuudentunne (Northouse, 2013, 167). Kypsän kumppanuuden vaiheessa suhteen osapuolet vaihtavat keskenään erilaisia palveluksia ja avunantoja, esimerkiksi ylimääräisiä tai työnkuvan ulkopuolelle kuuluvia työtehtäviä. Esimies ja alainen ovat sidoksissa toisiinsa tavalla, joka ylittää tavanomaisen hierarkisen työsuhteen. Suhteen vuorovaikutus on tehokasta ja se hyödyttää vahvasti sekä suhteen osapuolia että organisaatiota.

Kaikki esimies-alaissuhteet eivät saavuta kolmatta vaihetta (Graen & Uhl-Bien, 1995). Jotkut suhteet eivät pääse syventymään ensimmäistä vaihetta pidemmälle. Suhteen etenemiseen tarvitaan vastavuoroista toimintaa ja molemminpuolista aktiivisuutta. Yksi LMX-teorian perusteista onkin esimies-alaissuhteen vastavuoroisuuden korostaminen. Aikaisemmin suurin vastuu suhteen onnistumisesta on ollut esimiehen harteilla, mutta LMX-teorian myötä alaisen aktiivisuuden merkitys alkoi hahmottua tutkijoille. LMX-teoria on toiminut pohjana Suomessa keskustelua herättäneelle alaistaidon käsitteelle (Rehnäck, Keskinen & Keskinen, 2010). Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän yleistä vastuullisuutta tai vastuullista toimintaa sekä taitoa vaikuttaa esimieheen ja johtamissuhteeseen. Alaistaitoihin lukeutuu myös esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsenyntyisyys. Kehityskeskustelujen kannalta alaistaidon käsite on erityisen merkityksellinen, sillä onnistunut vuorovaikutus edellyttää molempien osapuolten aktiivisuutta.

Kehityskeskustelujen on todettu muokkaavan monimutkaisesti esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (Greller, 1998, 1077). Kehityskeskustelujen tapahtumat saattavat siis aiheuttaa muutoksen suhteessa sitä syventämällä tai heikentämällä. LMX-teoria selittää muutoksen suhteessa sosiaalisen vaihdon avulla (Graen & Uhl-Bien, 1991, 32). Sosiaalinen vaihdanta perustuu vastavuoroisuudelle. Jos kunnollista sosiaalista vaihtoa ei synny, toisin sanoen toinen osapuoli ei tarjoa vastapalvelusta, esimiehen ja alaisen suhteen kehittyminen ei koskaan ala tai se pysähtyy, sillä yhteistyön jatkaminen on liian riskialtista vuorovaikutussuhteen aktiivisemmalle osapuolelle.

LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen välinen suhde nähdään sosiaalisen vaihdannan teorian mukaisena interpersonaalisen vaihtosuhteenä, jossa osapuolet neuvottelevat suhteestaan jatkuvasti (Sias, 2009, 23). Teoriat perustuvat siis samanlaiselle käsitykselle viestinnästä ja vuorovaikutussuhteista. Tutkijat ovat tosin pitäneet LMX-teorian suhteen kehittymiseen liittyvää näkemystä alaisen testaamisesta osittain ristiriitaisina sosiaalisen vaihdannan teorian kanssa (esim. Bernerth ym., 2007). Teoriaa onkin pyritty kehittämään enemmän sosiaalisen vaihdannan näkökulman huomioonottavaksi, mutta toistaiseksi kehittelyt ovat jääneet ehdotuksen tasolle.

Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan sosiaalinen vaihto ja taloudellinen vaihto on erotettava toisistaan (Blau, 1964). LMX-teorian yhteydessä on esitetty, että esimies-alaissuhteet voidaan järjestää jatkumoon, jonka toisessa ääripäässä ovat taloudellista

vaihtoa muistuttavat matalan LMX-vaihdon suhteet, toisessa puolestaan sosiaalisen vaihdon, eli korkean LMX-vaihdon suhteet (Walumbwa ym., 2011). Taloudellisen vaihdon suhteet perustuvat vastavuoroiselle taloudellisten tai talouteen liittyvien hyödykkeiden vaihtoon, takaisinmaksua vaaditaan määrääjän sisällä ja vaihto on täysin oman edun motivoimaa. Sosiaalisen vaihdon suhteet ovat puolestaan avoimempia, pitkäaikaisempia eikä takaisinmaksua tai vastapalvelusta vaadita niin nopeasti.

Hyvälaatuinen vaihtosuhde tarkoittaa useimmiten esimiehelle ja alaiselle eri asioita (Rehnbäck ym., 2010, 136). Esimiehille se tarkoittaa tavallisesti alaisen hyvää työsuoritusta ja vastuullista käyttäytymistä, kun taas alaiselle tärkeinä näyttäytyvät työtyytyväisyys, sitoutuneisuus ja hyvinvointi yhdistettynä korkealaatuiseen esimiehuhteeseen. Rehnbäckin ym. (2010) mukaan alaisen vastuullisuus ja aktiivisuus saattavat olla keino saavuttaa hyvänlaatuinen vaihtosuhde esimiehen kanssa. Tällöin esimerkiksi kehityskeskusteluissa passiivisiksi heittäytyvät alaiset saattavat tietämättään ylläpitää huonojen vuorovaikutustilanteiden kehää. Esimiehen ja alaisen välisen vaihdon teorian peruskäsitys onkin se, että johtajuuteen ja johtamissuhteeseen vaikuttaa sekä esimiehen että alaisen toiminta.

Tarkastellessa kehityskeskustelua ja alaisen osallistumista LMX-teorian näkökulmasta ratkaisevaa on, kuuluuko alainen esimiehen sisä- vai ulkoryhmään. Hackmanin ja Johnsonin (2009) mukaan esimiehen ja sisäryhmään kuuluvan alaisen välinen vuorovaikutus on syvällistä, ja osapuolten välillä vallitsee molemminpuolinen kunnioitus, luottamus sekä autonomia. Wink (2007) kuvaa tällaista vuorovaikutussuhdetta dialogiseksi, kehityskeskustelun ihanteeksi. Esimiehen ja ulkoryhmään kuuluvan alaisen välisissä suhteissa vuorovaikutus on pinnallista: viestinnässä keskitytään vain työhön liittyviin asioihin eikä ylitetä emotionaalisia rajoja (Hackman & Johnson, 2009). Keskustelu voi siis jäädä tavanomaisen keskustelun tai monologin tasolle (Wink, 2007). Jos esimies-alaisuus on syystä tai toisesta tulehtunut, voi lopputuloksena olla myös debatti. Koska LMX-teorian mukaisesti esimiehen ja sisäryhmään kuuluvan alaisen välinen vuorovaikutus on laadultaan parempaa ja syvällisempää, oletuksena on, että sisäryhmään kuuluva alainen myös osallistuu kehityskeskustelussa enemmän, ja on siihen tyytyväisempi.

Kehityskeskustelun tapahtumat saattavat laukaista muutoksen esimies-alaisuudessa (Greller, 1998). Onnistunut kehityskeskustelu saattaa siirtää esimies-alaisuuden

testausvaiheesta tuttuuden tasolle, tai vaihtoehtoisesti tuttuuden tasolta kumppanuussuhteeksi. Yksi LMX-teorian heikkouksista on kuitenkin, ettei se ota kantaa konfliktien vaikutuksesta suhteen kehitykseen ja eri kehitysvaiheisiin. Suhteen laadun yhteyttä konflikteihin on tutkittu jonkin verran (esim. Landy & Vandenberghe, 2009). LMX-teorian uudet suuntaukset painottavat kuitenkin suhteen yksipuolisen sisä- ja ulkoryhmään luokittelamisen sijasta kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa ja suhteen kehittymisen syvällistä havainnointia. Puutteellinen kannanotto konfliktien yhteydestä suhteen kehitykseen jättää tällöin suuren aukon teoriaan.

Tässä tutkielmassa LMX-teoriaa käytetään kuvaamaan ensisijaisesti esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatua. Suhteen laatua tarkastelemalla voidaan päästä käsiksi osallistumisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. LMX-teorian mukaan voidaan mahdollisesti olettaa, että alaiset, joilla on hyvänlaatuinen vaihtosuhde esimieheensä, osallistuvat kehityskeskusteluissa enemmän. Suhteen laadun kuvailuun on olemassa lukuisia erilaisia LMX-vaihtosuhdetta kuvailevia mittareita. Tässä tutkielmassa hyödynnetään Hackmanin ja Johnsonin (2009) kirjassaan esittelemää LMX-suhteen laadun itsearviointimittaria (LMX 7).

LMX-teoriaa on kiitelty erityisesti positiivisesta myötävaikutuksestaan johtajuustutkimukseen sekä johtajuuden ymmärtämiseen (Northouse, 2013, 169). Se on kuvaileva teoria, joka auttaa ymmärtämään suhteita organisaation sisällä. Lisäksi se on toistaiseksi ainoa johtajuusteoria, joka on ottanut tarkastelunsa keskiöön esimiehen ja alaisen välisen dyadisen suhteen. LMX-teoria on myös ensimmäisten joukossa kiinnittänyt huomion viestinnän merkitykseen johtajuudessa. Tutkijat alleviivaavat teorian merkitystä huomauttamalla, että esimies-alaisuuden on havaittu olevan yhteydessä lukuisiin positiivisiin tuloksiin organisaatioissa, esimerkiksi työsuoritukseen, sitoutuneisuuteen, ilmapiiriin, innovaatioihin, vastuulliseen käyttäytymiseen, voimaantumiseen, proseduraaliseen ja distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen, urakehitykseen sekä muihin tekijöihin (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Suosionsa ohella LMX-teoria on saanut osakseen runsaasti kritiikkiä (Northouse, 2013, 170–172). Teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, että luokitellessaan työntekijät sisä- ja ulkoryhmään, se kannustaa esimiehiä työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun ja tiettyjen ryhmien syrjimiseen. Jako sisä- ja ulkoryhmiin koetaan siis hyvin arvottavaksi. Kriitikoiden mukaan teorian mukainen jaottelu määrittelee alaiset ”hyviksi” tai ”huonoiksi”

sen mukaan, kuuluvatko he sisä- vai ulkoryhmään suhteessa esimieheensä. Graen ja Uhl-Bien (1995) ovat kuitenkin korostaneet, ettei sisä- ja ulkoryhmäjaottelun tarkoituksena ole vahvistaa organisaation sisäisiä klikkejä, vaan esimiesten tulisi pyrkiä muodostamaan hyvänlaatuinen vaihtosuhde jokaisen alaisensa kanssa. Toisin sanoen jokaisen alaisen tulisi kuulua esimiehen sisäryhmään. Suhde sisäryhmä–ulkoryhmä -jaottelun sekä alaisten eriarvoisen kohtelun välillä ei kuitenkaan ole suoraviivainen. Esimiehen eriarvoinen kohtelu alaisiaan kohtaan voi myös olla alitajuista, ja LMX-teoria saattaa saada esimiehet kiinnittämään enemmän huomiota ennakkoluuloihinsa ja siihen, miten he kohtelevat eri alaisiaan.

Lisäksi LMX-teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, että se perustuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan, mutta olemassa olevat mittarit eivät ole täysin onnistuneet sisällyttämään sosiaalisen vaihdon näkökulmaa väittämiin (Bernerth ym., 2007). Vastaukseksi kritiikkiin Bernerth ym. (2007) kehittivät esimiehen ja alaisen välisen sosiaalisen vaihdannan mittarin (engl. leader member social exchange, LMSX). Mittari jätettiin kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä se katsottiin osioiltaan liian suppeaksi suhteen laadun kuvailemiseen.

LMX-teoria sisältää myös muutamia aukkoja. Teoria ei esimerkiksi täysin selitä sitä, miten korkealaatuiset LMX-suhteet kehittyvät (Northouse, 2013, 171). Lisäksi teoria on jättänyt kokonaan huomioimatta konfliktien vaikutuksen suhteen eri kehitysvaiheisiin. Nämä tiedolliset aukot eivät kuitenkaan poista LMX-teorian pätevyyttä suhteen laadun kuvailemiseen. LMX-teoria on edelleen syystä yksi käytetyimmistä teorioista esimies-alaisuuden tarkastelun yhteydessä.

Tässä tutkielmassa LMX-teoriaa hyödynnetään esimies-alaisuuden laadun kuvailuun. Tarkastelemalla esimies-alaisuuden sekä erilaisten osallistumiseen ja kehityskeskusteluun liittyvien ilmiöiden yhteyksiä voidaan näitä ilmiöitä ymmärtää syvällisemmin. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä seikkoja. Ensiksi esitellään tutkimustehtävä sekä tutkimuskysymykset, joihin valituilla menetelmillä etsitään vastauksia. Sen jälkeen esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio sekä sen suoritusarviojärjestelmä ja kehityskeskustelut. Tutkimusmenetelmien ja mittarin laatimisen yhteydessä kerrotaan aineiston keräämiseen käytetyn kyselylomakkeen laatimisesta sekä lomakkeen esitestauksesta. Lopuksi esitellään kerätty aineisto ja kerrotaan sen analyysistä.

### 4.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella alaisten näkemyksiä kehityskeskusteluissa osallistumisesta, sekä selvittää, mitkä tekijät siihen ovat yhteydessä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota kohdeyritys voi hyödyntää kehityskeskustelujensa sekä esimies-alaisuhteidensa laadun tarkkailemiseen sekä parantamiseen. Tutkielman tavoitteeseen päästään siis esittämällä seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten alaiset kuvaavat käymiään kehityskeskusteluja?
  - Millaisia aihealueita kehityskeskustelussa käsiteltiin ja millaisia tavoitteita asetettiin?
  - Miten oikeudenmukaiseksi alaiset kokivat kehityskeskustelunsa?
  - Minkälaista osallistumista alaiset pitävät kehityskeskusteluissa tärkeänä?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä kartoitetaan tutkimuksen kohteena olevien kehityskeskustelujen sisältöä sekä alaisten kehityskeskusteluihin liittämiä näkemyksiä. Kiinnostuksen kohteena on selvittää, mitä eri aihealueita kehityskeskusteluissa käsiteltiin, ja olivatko kehityskeskusteluissa asetetut tavoitteet selkeitä, ymmärrettäviä sekä linjassa alaisten työtehtävien kanssa. Lisäksi halutaan tutkia alaisten näkemyksiä käytyjen kehityskeskustelujen oikeudenmukaisuudesta sekä osallistumisen eri osa-alueiden tärkeydestä.

2. Miten alaiset kuvaavat osallistumistaan omissa kehityskeskusteluissaan?
  - Kokevatko he saaneensa osallistua riittävästi?

Toinen tutkimuskysymys käsittelee alaisten osallistumista tutkimuksen kohteena olevassa kehityskeskustelussa. Selvitetään, millä eri tavoilla alaiset osallistuivat ja kokivatko he osallistumisensa riittävänä. Vastausten perusteella alaiset jaetaan kahteen ryhmään: aktiivisesti ja passiivisesti osallistuviin. Lisäksi alaisia pyydetään perustelevaan näkemyksensä osallistumisen riittävydestä. Vastauksista pyritään löytämään mahdollisia syitä osallistumisen aktiivisuuden vaihtelun taustalla, ja niitä analysoidaan sosiaalisen vaihdannan teorian valossa.

3. Miten tehokkaaksi alaiset kokivat vuorovaikutuksen kehityskeskusteluissaan?

- Miten vuorovaikutuksen koettu tehokkuus on yhteydessä alaisten osallistumiseen?

Kolmas tutkimuskysymys kartoittaa vuorovaikutuksen koetun tehokkuuden yhteyttä alaisten osallistumiseen. Alaisten näkemyksiä osallistumisesta ja vuorovaikutuksen tehokkuudesta yhdessä ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimuskysymyksellä halutaan siis selvittää, pitävätkö aktiivisesti osallistuvat alaiset vuorovaikutusta tehokkaampana kuin passiivisemmin osallistuvat.

4. Miten esimies-alaissuhteen laatu on yhteydessä alaisten osallistumiseen kehityskeskusteluissa?

- Miten esimies-alaissuhteen laatu ja vuorovaikutuksen koettu tehokkuus ovat yhteydessä?

LMX-teorian oletusten mukaan voidaan olettaa, että esimiehen sisäryhmään kuuluvat alaiset osallistuvat kehityskeskusteluissa aktiivisemmin kuin ulkoryhmään kuuluvat alaiset (esim. Hackman & Johnson, 2009). Kolmannella tutkimuskysymyksellä halutaan siis selvittää, miten esimies-alaissuhteen laatu on yhteydessä alaisen osallistumiseen kehityskeskusteluissa. Suhteen laadun kartoittamiseen käytetään LMX 7 -mittaria, jonka avulla alaiset jaetaan sisä- ja ulkoryhmiin suhteessa esimiehiinsä. Muodostettujen ryhmien avulla halutaan myös selvittää, onko esimies-alaissuhteen laatu yhteydessä vuorovaikutuksen koettuun tehokkuuteen.



5. Mitkä tekijät selittävät kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä?
- Miten esimies-alaisuuden laatu, osallistumisen aktiivisuus sekä vuorovaikutuksen koettu tehokkuus ovat yhteydessä kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen?

Viimeisellä tutkimuskysymyksellä halutaan selvittää, mitkä tekijät selittävät kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä. Osallistumistutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että aktiivisemmin osallistuvat alaiset ovat tyytyväisempiä kehityskeskusteluihin (esim. Cawley ym., 1998). Esimies-alaisuuden on todettu olevan yhteydessä kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen sekä lukuisiin työhön liittyviin tekijöihin (Schraeder & Simpson, 2006). Esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tehokkuuden yhteyttä kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen ei ole puolestaan aikaisemmin selvitetty. Tarkoituksena on siis tutkia, minkälaisia yhteyksiä tekijöiden välillä vallitsee ja mitkä tekijät selittävät parhaiten kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä.

Yksi osallistumisen tutkimuksen ongelmista on ollut osallistumisen määritelmän epäselvyys (Cawley ym., 1998). Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena tutkimuskysymysten selvittämisen lisäksi on pohtia osallistumisen määritelmää alaisten näkemysten kautta sekä tarkastella, toimiiko suomalaisen kehityskeskustelututkimuksen tasa-arvoinen ideaali käytännössä. Lisäksi laajentamalla näkökulmaa pelkästä esimiehen osallistavuudesta alaisten oma-aloitteisuuteen saadaan kenties merkittävää tietoa alaisen toivomasta osallistumisen asteesta, mikä on Whelessin ym. (1984) mukaan ratkaiseva tekijä osallistumisen sekä kehityskeskustelun positiivisten tulosten ja vaikutusten välillä.

Osallistumisen eri operationalisoinnit ovat useimmiten olleet tutkijoiden itsensä määrittelemiä, eikä alaisilta ole kysytty mitä he itse asiassa kokevat osallistumiseksi. Lisäksi Wheless ym. (1984) totesivat, etteivät kaikki koe osallistumista mielekkääksi kaikissa tilanteissa, eikä tyytyväisyys lisääntynyt funktionaalisesti osallistumisen myötä. Siksi osallistumisen yhteydessä on tärkeää tutkia myös sitä, mitä alaiset ylipäättään pitävät osallistumisena, kokevatko he saaneensa osallistua *riittävästi*, ja minkälaiset osallistumisen muodot koetaan merkittävimmiksi – mitä on siis ”riittävä osallistuminen”.

## 4.2 Kohdeorganisaation suoritusarvion ja kehityskeskustelujen esittely

Kohdeyrityksenä on suomalainen teollisuusalan yritys, jolla on yhteensä noin 9000 työntekijää 30 maassa, esimerkiksi Pohjoismaissa, Venäjällä, Puolassa sekä muualla Euroopassa. Koska tämän tutkimuksen kohteena ovat suomen kielellä toteutetut kehityskeskustelut, kohderyhmä valikoitiin Suomen yksiköissä työskentelevien noin 2100 toimihenkilön joukosta. Yrityksen työntekijät jakautuvat kahteen divisioonaan sekä konsernitoimintoihin. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu 467 samassa yksikössä työskentelevästä toimihenkilöstä. Tutkimuskutsu lähetettiin jokaiselle kyseisessä yksikössä työskentelevälle toimihenkilölle, joten aineisto kerättiin kokonaisotannalla.

Tärkeä osa kohdeyrityksen strategiaa on työntekijöiden sitouttaminen ja asiantuntijuuden kasvattaminen esimerkiksi erilaisten koulutusten ja suoritusarvioiden avulla. Vuonna 2011 yrityksen johtamiskulttuuria kehitettiin esimerkiksi toteuttamalla kehityskeskusteluja yhä suuremmassa osassa organisaatiota, johtamisresurssien järjestelmällisellä kartoittamisella ja seuraajasuunnittelun toteuttamisella, noin 1500 johtamisvalmennuksella kaikilla esimiestasoilla sekä kehittämällä johtamisvalmiuksia yrityksen arvoja painottaen.

Toimihenkilöiden kehityskeskustelut toteutetaan kaikissa maissa ja yksiköissä samalla formaatilla. Toimihenkilöiden suoritusarvio- ja kehityskeskusteluprosessissa on tapahtunut vuosittain pieniä muutoksia esimerkiksi tavoitteiden asettamisen ja arvioinnin toistuvuudessa, mutta pääosin prosessi on pysynyt samankaltaisena jo pidempään. Käytännössä alaisen suoritusta arvioidaan hyödyntämällä kehityskeskustelussa alaiselle asetettuja tavoitteita. Yhdelle kaudelle voidaan asettaa maksimissaan kahdeksan tavoitetta, ja tavoitteita arvioidaan numeerisesti asteikolla 1–4 (1=tavoitteita ei ole saavutettu; 2=tavoitteet on saavutettu kohtalaisesti; 3=tulokset ovat hyvät ja tavoitteet on saavutettu; 4=tulokset ovat erinomaiset, tavoitteet ovat ylittyneet). Riippuen alaisen työtehtävistä arvioinnin perustana voidaan käyttää esimerkiksi euroja, tuotantomääriä, tapaturmataajuuslukuja ja niin edelleen. Tällöin määritellään ne lukemat, jotka vastaavat käytettyä skaalaa. Tavoitteiden asettamisvaiheessa määritellään lisäksi suoritukselle minimi- ja maksimi-arvot, sekä kuvaukset siitä, mitä nämä arvot tarkoittavat. Numeerisen arvioinnin rinnalla tärkeässä asemassa on suorituksen suullinen arviointi ja palautteen antaminen.

Kohdeyrityksessä kehityskeskusteluja käydään kaksi kertaa vuodessa, puolen vuoden välein. Vuonna 2012 91 % toimihenkilöistä kävi kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Viimeisin kierros käynnistyi tammikuussa 2013 ja saatiin päätökseen maaliskuun alussa. Kehityskeskusteluissa käytetään apuna kaikille yhteistä lomaketta, joka ohjaa keskustelujen kulkua. Toimihenkilöille maksetaan tulospalkkiota kirjattujen tavoitteiden ja niiden arvioinnin perusteella. Kehityskeskustelut jakautuvat neljään osaan: keskusteluaiheisiin, edellisen kauden suorituksen arviointiin, tavoitteiden asettamiseen seuraavalle kaudelle sekä henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laadintaan.

Ensimmäisessä osassa esimies ja alainen keskustelevat yhdessä alaisen onnistumisista, haasteista, suoriutumiseen vaikuttaneista tekijöistä, yksikön toiminnan kehittämistä sekä molemminpuolisesta palautteesta. Toisessa osassa esimies ja alainen keskustelevat alaisen menneen kauden tavoitteista. Esimies antaa palautetta alaisen suorituksesta ja arvioi suoritusta suhteessa tavoitteisiin asteikolla 1–4. Kolmanneksi keskustellaan alaisen työn tavoitteista tulevalle kaudelle. Tavoitteet asetetaan vuodeksi kerrallaan, ja niitä tarkkaillaan ja tarvittaessa päivitetään kehityskeskustelujen seuraavalla kierroksella. Asetetut tavoitteet kirjataan ylös lomakkeeseen, ja jokaiselle tavoitteelle asetetaan oma painoarvonsa. Viimeiseksi laaditaan alaisen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Suunnitelmaa laadittaessa pohditaan esimerkiksi alaisen vahvuuksia, uratavoitteita, ammatillista kehittymistä sekä sitä, millaista tukea hän mahdollisesti tarvitsee päästäkseen tavoitteisiinsa. Esimies ja alainen pohtivat yhdessä mahdollisia kehitymisalueita sekä toimenpiteitä niiden parantamiseksi. Kehitymisalueita on mahdollista päivittää toisella kierroksella.

### **4.3 Tutkimusmenetelmät ja mittarin laatiminen**

Tämä tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja selittävä. Aineisto kerätään kvantitatiivisin menetelmin kyselylomaketutkimuksena. Tutkimus toteutetaan poikkileikkauksena, eli se aineisto kuvaa tietyn ryhmän käsityksiä tietyssä ajankohtana. Tutkimusote pohjautuu postpositivistiseen tieteenfilosofiaan. Postpositivistinen tieteenfilosofia yhdistetään usein kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin, mutta myös kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 125–128). Postpositivistisesta näkökulmasta suoritettavat tutkimukset ovat tavallisesti kiinnostuneita erilaisten asioiden välisten yhteyksien sekä kausaalisuhteiden selvittämisestä (Sias, 2009, 5). Näiden suhteiden avulla voidaan mahdollisesti ennustaa ja kontrolloida erilaisia ympäristöjä.

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä, ja yksi yleisimmistä tavoista kerätä kvantitatiivista aineistoa (Hirsjärvi ym., 1997, 182-193). Survey-termillä tarkoitetaan kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti, eli esittämällä kaikille kysymykset täsmälleen samalla tavalla. Survey-tutkimuksella pyritään tiedon yleistettävyyteen, joten tutkimuksen kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikutti pyrkimys kerätä laaja-alaista aineistoa, joka mahdollistaisi tulosten potentiaalisen yleistettävyyden kohdejoukossa. Laadullisilla menetelmillä laajan aineiston kerääminen tai tiedon yleistettävyys ei ole tarkoituksenmukaista, joten tutkimus päätettiin suorittaa kvantitatiivisin menetelmin kyselylomaketutkimuksena.

Kyselylomakkeella on lukuisia hyviä ominaisuuksia. Ensinnäkin, sen avulla voidaan kerätä paljon informaatiota: sillä voidaan tutkia suurta määrää ihmisiä ja kysyä monia asioita (Hirsjärvi ym., 1997, 84). Toiseksi, menetelmä on suhteellisen aikaasäästävä ja tehokas. Nykyisten tietokoneohjelmien avulla kyselylomakkeella kerätty tieto on nopeasti tallennettavissa ja käsiteltävissä. Lisäksi kyselyä toteutettaessa aikataulujen ja kustannusten arviointi on suhteellisen helppoa. Analyysi on melko nopeaa ja vaivatonta siihen kehitettyjen tietokoneohjelmien (esim. SPSS) ansiosta.

Tutkimuksen onnistuminen riippuu vahvasti kyselylomakkeesta. Onnistuneet mittarit tarjoavat tarkkaa aineistoa, jolla on mahdollista suorittaa monenlaisia analyyseja (Hirsjärvi ym., 1997). Mittarin laatimisessa tulee olla huolellinen, sillä aineistonkeruussa tapahtuneita mahdollisia virheitä ei usein voi korjata jälkikäteen (Vehkalahti, 2008, 11–20). Yksi tärkeä osa kyselylomakkeen laatimista onkin lomakkeen esitestaus (Heikkilä, 2008, 61). Esitestauksella voidaan vaikuttaa lomakkeen luotettavuuteen ja minimoida virheiden mahdollisuus varsinaisessa aineistonkeruuvaiheessa.

Kyselylomake koostettiin muutamista taustatietoa kartoittavista kysymyksistä, valmiista mittareista sekä erityisesti tätä tutkimusta varten kehitetyistä mittareista. Valmiita mittareita hyödynnettiin esimies-alaissuhteen laadun (LMX 7 -mittari, Hackman & Johnson, 2009), kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen (Communication Appropriateness/Effectiveness Scale, Rubin ym., 2009) sekä osallistumisen

kartoittamiseen (Korsgaard & Roberson, 1995) . Tutkimuksessa käytettävä osallistumisen tärkeyttä koskeva mittari on muodostettu tämän tutkimuksen tarpeita ajatellen.

Tutkimuksessa käytettävät mitta-asteikot määrittävät sen, mitä analyysimenetelmiä on mahdollista käyttää (Vehkalahti, 2008, 11–20). Luokittelu- ja järjestysasteikko soveltuvat joidenkin taustatietojen kartoittamiseen, mutta ne eivät mahdollista monimutkaisia analyyseja, sillä vastaukset ovat pääasiassa laadullisia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa asenteita, mielipiteitä tai muita subjektiivisia tuntemuksia mitataan tavallisesti Likertin asteikolla (Heikkilä, 2008, 53–56). Asteikko on useimmiten 4–5 -portainen ja se ankkuroituu kahteen ääripäähän, jonka väliin jäävät muut vastausvaihtoehdot. Vastaaajien tehtävänä on arvioida väittämien paikkansapitävyyttä annettuiden vastausvaihtoehtojen avulla. Likertin asteikko on tarkkaan ottaen järjestysasteikko, mutta käytännössä sitä käytetään välimatka-asteikkona, sillä se mahdollistaa monimutkaisemman numeerisen analyysin.

Likertin asteikkoa hyödynnettäessä yksi suosituimmista tavoista on käyttää ”täysin eri mieltä”–”täysin samaa mieltä” -skaalaa, mutta kuten tässäkin tutkimuksessa, eri mittareissa voidaan hyödyntää eri vastausvaihtoehtoja (Nummenmaa, 2004, 34–35). Esimerkiksi LMX 7 -mittarin vastausvaihtoehdot vaihtelevat väittämien sanoituksen mukaan. Asennemittauksissa skaalan leveydellä ei ole suurta merkitystä, mutta reliabiliteetin vuoksi vähintään 4-portainen asteikko olisi suotava. Vastausmukavuuden vuoksi tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan haluttu ”pakottaa” vastaajia ottamaan kantaa. Mittareihin valittiin siis pariton asteikko, joka sallii vastaajien neutraalin kannan.

Tässä tutkimuksessa perusjoukon muodostavat kohdeyrityksen erään yksikön toimihenkilöt ja asiantuntijat. Koska aineisto kerätään ainoastaan yhdestä kohdeyrityksestä, on tämän tutkimuksen yhteydessä syytä puhua ennemminkin näytteestä kuin otoksesta. Vaikka vastaajat muodostaisivatkin edustavan otoksen perusjoukosta, tulosten laajemman yleistämisen suhteen tulee olla hyvin kriittinen.

#### **4.3.1 Kyselylomake**

Kyselylomaketta lähdettiin laatimaan aikaisemman tutkimuksen pohjalta, tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ja taustalla vaikuttavat teoriat mielessä pitäen. Tutkimuksessa käytettävä kyselylomake jakautuu neljään osa-alueeseen. Nämä ovat:

1. Taustatiedot
2. Esimies-alaissuhde
3. Kehityskeskustelun aiheet ja vuorovaikutus
4. Alaisten osallistuminen kehityskeskusteluissa

Mainittujen osa-alueiden lisäksi kyselylomake sisälsi saatesanat, jotka näkyivät lomakkeen jokaisen sivun yläreunassa. Saatekirje tai saatesanat voidaan nähdä kyselytutkimuksen julkisivuna, ja usein vastaaja päättää pelkästään saateen perusteella kyselyyn vastaamisesta (Vehkalahti, 2008, 47–48). Saatekirjeen tulee siis olla selkeä, hyvin muotoiltu sekä motivoiva. Tämän kyselylomakkeen saatesanat sisälsivät perustiedot tutkimuksesta, tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuksen tekijästä sekä siitä, mihin aineistoa tullaan käyttämään. Lisäksi saatesanoissa kerrottiin lyhyesti kyselylomakkeen rakenne sekä arvioitu vastaamisaika. Tutkimusetiikan kannalta on tärkeää, että saatesanat sisältävät kaikki vastaajan kannalta oleelliset tiedot aineiston käytöstä sekä omasta asemastaan vastaajana (Hirsjärvi ym., 1997, 26), joten saatesanoissa painotettiin vastaamisen vapaaehtoisuutta sekä vastaajan ja kohdeyrityksen anonymiteettiä.

Ensiksi lomakkeeseen sisällytettiin erilaisia vastaajan taustatietoja koskevia kysymyksiä. Taustatietojen kerääminen on tärkeää, jotta tuloksia voidaan jälkikäteen vertailla eri taustamuuttujien mukaan (Nummenmaa, 2004). Näin ilmiöstä ja siihen yhteydessä olevista tekijöistä saadaan moniulotteisempaa tietoa. Tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta tärkeiksi taustatiedoiksi katsottiin vastaajan ikä, sukupuoli sekä toimiasema.

Tutkielman kiinnostuksen kohteena on kohdeorganisaatiossa työskentelevien alaisten näkökulma. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen ja alaisen välinen suhde saattaa vaikuttaa ratkaisevasti lukuisiin kehityskeskusteluihin liittyviin tekijöihin (Schraeder & Simpson, 2006). Tässäkin tutkimuksessa on siis syytä kartoittaa lyhyesti alaisten käsityksiä suhteestaan esimieheen. Tässä tutkimuksessa esimies-alaissuhdetta kartoitetaan LMX 7 -mittarilla, joka on yksi johtamistutkimuksen käytetyimmistä mittareista (Hackman & Johnson, 2009; Northouse, 2013). Mittari on suunniteltu mittaamaan kolmea esimies-alaissuhteen ulottuvuutta: kunnioitusta, luottamusta sekä velvollisuudentunnetta (Northouse, 2013, 179). Vahvan kumppanuussuhteen on todettu rakentuvan näistä kolmesta ulottuvuudesta.

LMX 7 on seitsemästä väittämästä koostuva mittari, ja sitä pidetään yleisesti ottaen reliabelina sekä validina tapana mitata esimies-alaissuhteen laatua (Graen & Uhl-Bien,

1995). On kuitenkin huomioitava, että mittarin alkuperäinen versio on englanninkielinen ja kehitetty amerikkalaiselle kohderyhmälle. Mittarin toimivuus tässä tutkimuksessa ei siis ole suoraviivaista. Tutkimusta varten mittari suomennettiin, ja joitakin väittämiä hiottiin sanallisesti sujuvan ja ymmärrettävän käännöksen aikaansaamiseksi. Myös mahdolliset kulttuuriset tekijät pyrittiin ottamaan käännöksissä huomioon. Lisäksi joitakin skaaloja muutettiin, jotta mittari olisi mahdollisimman selkeä ja luotettava. Esimerkiksi alkuperäisessä mittarissa pyydettiin arvioimaan väittämää ”How would you characterize your working relationship with your leader?” (skaalalla 1 = Extremely ineffective; 2 = Worse than average; 3 = Average; 4 = Better than average; 5 = Extremely Effective). Käännöksen yhteydessä väittämä muotoiltiin ”Suhteeni esimieheeni on toimiva” (skaalalla 1 = täysin eri mieltä; 2 = melko eri mieltä; 3 = ei samaa eikä eri mieltä; 4 = melko samaa mieltä; 5 = täysin samaa mieltä, ks. liite 1). Ratkaisuun päädyttiin kulttuurisista tekijöistä – epäiltiin, että suhteen kuvaileminen ”tehokkaaksi” ymmärretään suomalaisessa kulttuurissa mahdollisesti eri tavalla kuin angloamerikkalaisessa. Taustatietojen kartoittamiseksi mittaria ennen kysyttiin esimiehen sukupuolta sekä sitä, kuinka monta vuotta hän on toiminut vastaajan esimiehenä.

Viimeisimmästä kehityskeskustelusta haluttiin kartoittaa sen ajallinen kesto sekä keskustelussa käsitellyt aihealueet. Kehityskeskustelussa käsiteltäviä aihealueita kartoitetaan teoriakirjallisuudesta nousseiden aihepiirien avulla, esimerkiksi menneen kauden suorituksen arviointi, palaute menneestä kaudesta sekä tulevan kauden työtehtävistä sopiminen (Murphy & Cleveland, 1995; Juuti, 1998). Mukaan liitetään myös avoin ”jokin muu, mikä” -kysymys, jotta mahdolliset muut aiheet saadaan selvitettyä. Lomakkeeseen haluttiin sisällyttää myös kehityskeskustelujen vuorovaikutusta kartoittava osio. Parhaaksi tähän tarkoitukseen katsottiin keskustelun tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden mittari (engl. Conversational Appropriateness/Effectiveness Scale, Rubin ym., 2009). Lopulliseen lomakkeeseen valittiin ainoastaan toinen, tehokkuuden mittari. Tässäkin tapauksessa mittari käännettiin suomeksi, jolloin joidenkin väittämien sanotuksia muutettiin hieman ymmärrettävyyden vuoksi.

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tarvitaan LMX 7 -mittarin ja vuorovaikutuksen tehokkuuden mittarin lisäksi kaksi eri osallistumisen mittaria: toinen, joka mittaa sitä miten alaiset osallistuivat viimeisimmästä kehityskeskustelussaan, sekä toinen, joka mittaa alaisten näkemyksiä siitä, miten tärkeäksi he kokevat osallistumisen eri osa-alueet

kehityskeskustelukontekstissa. Alaisten osallistumista viimeisimmässä kehityskeskustelussaan päätettiin mitata Korsgaardin ja Robersonin (1995) kehittämällä osallistumisen mittarilla. Mittari sisältää osallistumisen instrumentaalista ja arvoja ilmaisevaa funktiota mittaavat osiot, kehityskeskustelun koettua oikeudenmukaisuutta mittaavan osion, kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä mittaavan osion sekä esimieheen kohdistuvaa tyytyväisyyttä kartoittavia kysymyksiä. Instrumentaalisen äänen osio sisälsi 5 väittämää, arvoja ilmaisevan äänen osio 8 väittämää, koetun oikeudenmukaisuuden osio 4 väittämää, kehityskeskusteluun kohdistuvan tyytyväisyyden osio 2 väittämää ja esimieheen kohdistuvan luottamuksen osio 4 väittämää. Yhteensä mittari koostui 23 väittämästä.

Mittarin osiot käännettiin suomeksi, ja käännöksiä hiottiin. Mittarista jätettiin pois neljästä väittämästä koostuva, luottamusta esimieheen mittaava osio, sillä esimiehen ja alaisen välistä suhdetta oli kartoitettu jo aikaisemmin LMX 7 -mittarilla. Instrumentaalisen äänen osiosta jätettiin kaksi väittämää, sillä samankaltaisia aihealueita tullaan mittaamaan myöhemmin lomakkeessa. Arvoja ilmaisevan osallistumisen osioon lisättiin yksi väittämä koskien alaisen mahdollisuutta antaa kehityskeskustelussa palautetta esimiehelleen. Kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä oli valittu mittaamaan kaksi väittämää. Tyytyväisyys-osiota päätettiin kasvattaa lisäämällä kolme kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä mittaavaa väittämää Grellerin (1974) tutkimuksesta.

Koska osallistumista on yritetty operationalisoida eri tavoilla, katsottiin parhaaksi, että osallistumisen eri osa-alueiden tärkeyttä mittaava mittari muodostetaan aikaisemmista operationaalistuksista tehdyn yhteenvedon avulla. Cawley, Keeping ja Levy (1998) ovat tehneet meta-analyysin osallistumista koskevasta tutkimuksesta. Meta-analyysi sisältää lueteltuina eri osa-alueet, joita osallistumisesta on tutkittu sekä näistä osa-alueista tehdyt operationalisoinnit. Osallistumisen osa-alueita käytettiin apuna osallistumisen tärkeyttä mittaavan mittarin pohjana. Mittarissa kartoitetaan sitä, minkälaista osallistumista alaiset pitävät tärkeänä kehityskeskusteluissa. Koska Cawleyn ym. (1998) meta-analyysi on kohtalaisen vanha, kartoitettiin myös uudempaa osallistumisen tutkimusta uusien operationaalistus-ehdotuksien osalta. Näyttäisi kuitenkin siltä, ettei uudempi tutkimus ole onnistunut tarjoamaan päteviä ehdotuksia osallistumisen käsitteen selkiyttämiseksi. Tämän pro gradu -tutkielman yhtenä tavoitteena onkin pohtia osallistumisen määritelmää alaisten näkemysten kautta.



Lopuksi haluttiin selvittää, kokivatko alaiset saavansa osallistua riittävästi viimeisimmässä kehityskeskustelussaan. Tätä kysymystä päätettiin kartoittaa yksinkertaisella dikotomiakysymyksellä, mutta vastausten täydentämiseksi vastaajia pyydettiin perustelemaan näkemyksensä avoimella vastauksella.

#### **4.3.2 Kyselyn esitetaus**

Tärkeä vaihe kyselylomaketutkimuksessa on lomakkeen esitetaaminen (Heikkilä, 2008, 61). Testaamisella voidaan vaikuttaa ratkaisevasti lomakkeen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Lomaketta voidaan testata useampaankin otteeseen, mutta vähintään yksi testikerta on välttämätön. Esitetauksessa lomake kootaan valmiiksi, jonka jälkeen se annetaan testaajille täytettäväksi. Testaajien joukon ei tarvitse olla lukumäärältään kovin suuri, mutta sen tulisi mielellään olla mahdollisimman heterogeeninen, jotta lomakkeesta saataisiin monipuolista tietoa. Lomakkeen yhteyteen lisätään mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia sekä palautetta lomakkeen toimivuudesta. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle merkittävää ja hyödynnettävää tietoa. Näin ollen kyselylomake haluttiin muokata vastaamaan mahdollisimman hyvin kohdeorganisaation toiveita. Esitetauksen yhteydessä kohdeorganisaatiolla oli mahdollisuus osallistua lomakkeen muokkaamiseen siten, että se saadaan vastaamaan parhaiten organisaation tarpeita.

Lomakkeen esitetaus suoritettiin helmikuussa 2013, jolloin lomake oli auki testaajille 9 päivän ajan. Esitetaajiksi valikoitui 5 henkilöä. Kohdeyrityksestä lomakkeen testasi kaksi henkilöä. Muiksi testaajiksi pyydettiin yksi puheviestinnän pääaineopiskelija, yksi puheviestinnän asiantuntija sekä yksi henkilöstöhallinnossa työskentelevä toimihenkilö, joka on myös käynyt kehityskeskusteluita omassa työssään. Valikoimalla esitetaajiksi niin kohdeyrityksen työntekijöitä, puheviestinnän asiantuntijoita, kuin ulkopuolisia henkilöitäkin, voidaan lomaketta tarkastella monista eri näkökulmista. Kohdeyrityksen työntekijät arvioivat lomakkeen sopivuutta juuri heidän organisaationsa tutkimiseen, puheviestinnän asiantuntijat tarjoavat tieteenalan näkökulman ja ulkopuoliset henkilöt varmistavat, että lomake on selkeä ja ymmärrettävä.

Testauksen tärkeä vaihe on myös lomakkeen tarkistaminen mahdollisten virheiden varalta. Esitetauksesta kertyneen aineiston avulla tutkija voi kokeilla, miltä muuttujat näyttävät. Esimerkiksi kirjoitusvirheistä aiheutuneet muuttujien väärät koodaukset voivat aiheuttaa

suurta harmia ja omituisia tuloksia varsinaisessa aineistonkeruuvaiheessa. Tämän tutkimuksen esitestauksessa kertynyt aineisto syötettiin Excel -taulukko-ohjelmaan, jossa muuttujia ja tunnuslukuja tarkasteltiin. Virheitä ei kuitenkaan havaittu.

Esitestauksesta saadun palautteen perusteella lomaketta muokattiin hieman. Lomakkeen saatetekstiä ja muutamia väittämiä hiottiin sanallisesti yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Tutkimuksessa käytettävä alaisen käsite korvattiin lomakkeessa työyhteisön jäsen- sekä tiiminjäsen -käsitteillä. Käsitteiden vaihtoon kohdeorganisaatiolla oli sisäiset syynsä. Kohdeorganisaation yhteyshenkilön mukaan käsitteet ovat organisaatiossa niin vakiintuneita, että vastaajat ymmärtävät niillä tarkoitettavan alaisasemassa työskentelevää henkilöä, eikä sitä täten tarvitse lomakkeessa erikseen painottaa.

Lomaketta hiottiin myös väittämiä yhdistelemällä, poistamalla tai muokkaamalla. Kehityskeskustelussa katettavien aihealueiden muutamia sisällöltään samankaltaisia aihealueita yhdisteltiin ja muutama aihealue lisättiin. Muokkaamisen jälkeen aihealueita oli yhteensä 17. Avoin kysymys, jolla kartoitettiin kohdeorganisaatiossa työskennellyjä vuosia, muutettiin Likertin skaalaksi. Yhden kysymyksen ohjeistusta muokattiin hieman. Kohdeorganisaation toiveesta toimiasemaa kartoittavan kysymyksen vastausvaihtoehtoja karsittiin ja kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä kartoittavasta mittarista poistettiin yksi väittämä. Erään testajan toiveesta väittämät numeroitiin lomakkeen selkeyttämiseksi.

Monet testajat kokivat tehokkuuden mittarin toisteisuuden tekevän kyselylomakkeen turhan raskaaksi. Kohdeorganisaation pyynnöstä tehokkuuden mittarista poistettiin siis käänteisesti samaa asiaa mittaavat väittämät. Muokkaamisen jälkeen mittariin jäi 9 väittämää. Lopuksi lomakkeeseen lisättiin kehityskeskusteluissa asetettavia tavoitteita koskeva osio kohdeorganisaation toivomuksesta. Väittämät muotoiltiin yhdessä kohdeorganisaation yhteyshenkilön kanssa. Osio sisälsi neljä väittämää.

Pienistä korjausehdotuksista huolimatta lomake sai kokonaisuudessaan positiivisen vastaanoton. Lomaketta luonnehdittiin selkeäksi ja ymmärrettäväksi niin visuaalisesti kuin sanallisestikin. Korjausehdotukset olivat melko pieniä ja lomakkeen muokkaaminen ei vaatinut syvällisempää teoriaan palaamista tai uutta pohjatyötä. Korjausehdotusten ja lomakkeen saaman palautteen perusteella katsottiin, ettei toista esitestausta enää tarvita. Lomakkeen esitestaus koettiin onnistuneeksi, ja korjausten jälkeen lomake valmiiksi aineistonkeruuseen.

#### 4.4 Aineisto ja sen analyysi

Tutkimusaineisto kerättiin Helsingin yliopiston e-lomakkeella internetissä täytettävänä kyselynä (<https://elomake.helsinki.fi/>). Tutkimus päätettiin toteuttaa välittömästi viimeisimmän kehityskeskustelukierroksen päätyttyä, jotta vastaajilta saataisiin kerättyä mahdollisimman tuoreita näkemyksiä. Näkemyksien tuoreus saattaa vaikuttaa annettujen vastausten tarkkuuteen (Hirsjärvi ym., 1997). Kehityskeskustelujen ajallinen läheisyys saattaa myös vaikuttaa vastausmotivaatioon.

Kohdeyrityksen yhteyshenkilö lähetti sähköpostilla vastaajille linkin kyselyyn, joka ohjasi heidät kyselyn internetsivustolle. Sähköpostiviesti sisälsi lyhyet saatesanat, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus, mihin asti lomake on avoinna sekä kuinka kauan tutkimukseen osallistuminen kestää. Lisäksi viestissä kuvailtiin mihin aineistoa tullaan käyttämään, ja kerrottiin, ettei kohdeyritystä tai vastaajia tulla mainitsemaan tutkimusraportissa nimeltä, eikä tuloksia esitetä siten, että yksittäisten vastaajien tunnistaminen olisi mahdollista.

Sähköpostiviesti lähetettiin 467 kohdeorganisaation eräässä yksikössä työskentelevälle henkilölle 11.3. 2013. Vastausaikaa annettiin puolitoista viikkoa, joten lomake sulkeutui 21.3. 2013. Lomake oli siis auki vastaajille 10 päivän ajan. Vastausajan puolivälissä jokaiselle kohderyhmään valitulle lähetettiin vielä muistutusviesti, joka oli sisällöltään samankaltainen ensimmäisen tutkimuskutsun kanssa.

Vastauksia saatiin 172 (N = 172), joten vastausprosentiksi muodostui 36,8%.

Vastausprosentti jäi matalahkoksi. Matalaa vastausprosenttia voidaan pitää yleisenä ongelmana kyselylomakemenetelmälle – tyypillinen vastausprosentti kyselylomaketutkimuksissa on alle 50 % (Vehkalahti, 2008, 44). Tämän tutkimuksen vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa myös tutkimuksen ajankohta: kohdeyrityksen yhteyshenkilön mukaan on mahdollista, että osa kohderyhmästä vietti vielä talvilomiaan. Myös tutkimuskutsun lähettäminen sähköpostiviestinä saattoi vaikuttaa vastausprosenttiin.

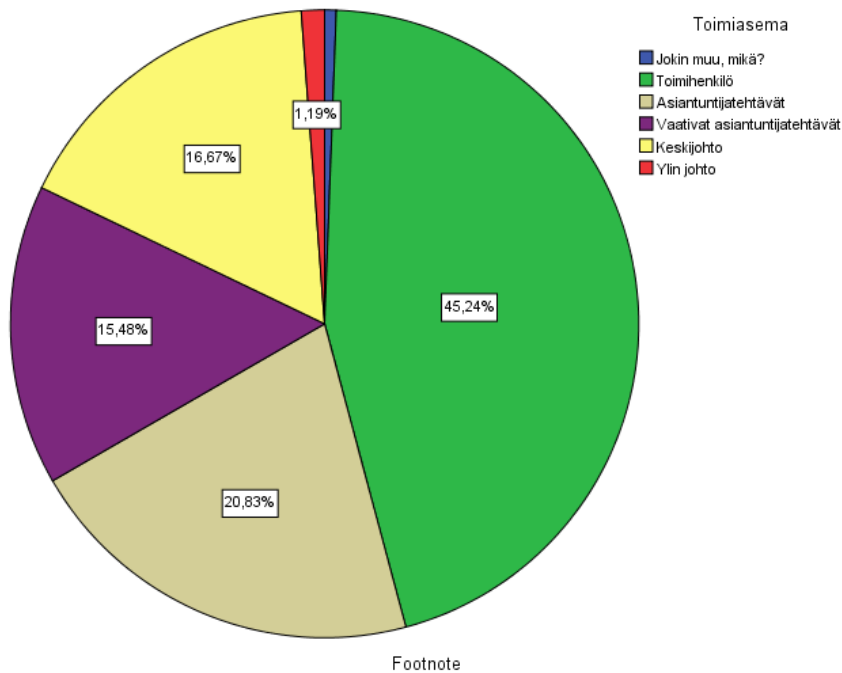
Määrällinen aineisto analysoitiin käyttämällä PASW Statistics 18 -ohjelmaa. E-lomakkeen avulla aineisto saatiin siirrettyä suoraan PASW:iin käsittelyä varten. Lomakkeen sulkeuduttua aineisto tallennettiin ja syötettiin taulukkomuotoon PASW -ohjelmalla. Aineisto saatettiin käyttökuuntoon seulomalla pois käyttökelvottomat lomakkeet ja korvaamalla puuttuva aineisto vastausten keskiarvolla. Keskiarvolla paikkaamiseen

päädyttiin, sillä puuttuvien havaintojen poistaminen pienentäisi aineistoa (Nummenmaa, 2004). Keskiarvolla korvaamisen huono puoli on, että se saattaa pienentää keskihajontoja. Käyttökelvottomia lomakkeita oli 4, joten aineiston karsimisen jälkeen analysoitavaksi jäi 168 vastausta. Tallennettavat lomakkeet numeroitiin juoksevalla numerolla. Muuttujia oli lomakkeessa yhteensä 79, joista avoimia kysymyksiä 6.

#### **4.4.1 Vastaajat**

Vastaajista 76 % (n = 127) oli miehiä ja 24 % (n = 40) naisia. Yksi henkilö ei ilmoittanut sukupuoltaan. Vastaajien sukupuolijakauma vastaa täysin kohdeyksikön sukupuolijakaumaa (miehiä 76 %, naisia 24 %). Kuitenkin, jakauma on melko vinoutunut ja voi vaikuttaa vastauksiin. Vastaajista 35 % (n = 59) ei halunnut kertoa ikäänsä. Ikänsä kertoneiden kesken ikäjakauma oli kuitenkin hyvin tasainen. Eniten vastaajissa oli 58-vuotiaita (Mo = 7). Nuorin vastaajista oli 22-vuotias ja vanhin 64-vuotias.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli toimihenkilöitä (45 %, n = 76) tai asiantuntijoita (21 %, n = 35). Vastaajien toimiasemat esitellään kuviossa 1.



KUVIO 1. Vastaajien toimiasemat

#### KUVIO 1. Vastaajien toimiasemat.

Vastaajien kohdeyrityksessä työskentelemiä vuosia kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Vastausten perusteella muodostettiin neljä luokkaa, joihin vastaukset koodattiin (luokka 1 = alle 10 vuotta, luokka 2 = 10–20 vuotta, luokka 3 = 21–30 vuotta, luokka 4 = yli 30 vuotta). Suurin osa vastaajista (n = 64) oli työskennellyt kohdeyrityksessä yli 30 vuotta. Toiseksi suurimman luokan muodostivat alle 10 vuotta yrityksessä työskennelleet (n = 43). Sekä 10–20 vuotta että 21–30 vuotta yrityksessä työskennelleitä vastaajia oli 28. Pisin työura kohdeorganisaatiossa oli 45 vuoden mittainen. Yleisesti ottaen suurimmalla osalla vastaajista oli tutkimukseen osallistumisen aikana useamman vuoden työkokemus kohdeyrityksessä, joten heillä on runsaasti kokemusta kohdeorganisaatiossa työskentelemisestä ja siis paljon tietoa kohdeorganisaatiosta sekä sen toimintatavoista. Pitkään kohdeyrityksessä työskennelleiden vastaajien suuri määrä saattaa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Vastaajilla vaikutti olevan hyvin kokemusta kohdeyrityksen kehityskeskusteluista. Suurin osa, eli 25 % (n = 42) vastaajista arvioi osallistuneensa kohdeyrityksessä 10–15 kehityskeskusteluun. Seuraavaksi eniten oli vastaajia, joilla oli takanaan 5–10 (24 %, n = 40) kehityskeskustelua. Vähiten vastaajia lukeutui ryhmään, jossa kohdeyrityksessä

käytyjä kehityskeskusteluja oli takana alle 5 (12 %, n = 20). Kaiken kaikkiaan vastaajilla voidaan katsoa olleen hyvät valmiudet arvioida kohdeorganisaation kehityskeskusteluja kehityskeskusteluhistoriansa perusteella.

#### **4.4.2 Summamuuttujat ja niiden muodostaminen**

Summamuuttujien tarkoituksena on aineiston tiivistäminen (Nummenmaa, 2004). Summamuuttujien avulla samankaltaisia ominaisuuksia mittaavien muuttujien tieto voidaan esittää yhdessä. Summamuuttujaan voidaan valita muuttujat teorian tai muuttujien välisten keskinäisten korrelaatioiden perusteella. Tässä tutkimuksessa summamuuttujat muodostettiin teorian ja alkuperäisten mittarien mukaisesti. Kvantitatiivisten mittarien luotettavuutta tarkasteltiin reliabiliteettikertoimien, eli Cronbachin alfojen avulla (Nummenmaa, 2004). Alfakertoimen arvot vaihtelevat nolasta yhteen, ja mitä korkeampi kerroin on, sen parempana mittarin reliabiliteettia voidaan pitää. Alimpana hyväksyttävänä arvona pidetään tavallisesti alfan arvoa .60.

Korsgaardin ja Robersonin (1995) kehittämästä osallistumisen mittarista muodostettiin summamuuttujat alkuperäisen mittarin ulottuvuuksien perusteella. Koko mittarin Cronbachin alfaksi saatiin  $\alpha = .906$ . Mittarin reliabiliteettiä voidaan siis pitää erittäin hyvänä. Muodostetut summamuuttujat olivat osallistumisen instrumentaalinen ulottuvuus, distributiivinen oikeudenmukaisuus, osallistumisen arvoja ilmaiseva ulottuvuus, sekä kehityskeskusteluun kohdistuva tyytyväisyys. Summamuuttujien reliabiliteetit tarkastettiin Cronbachin alfojen ( $\alpha$ ) sekä korrelaatiotaulukoiden avulla. Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat.

TAULUKKO 1. Korsgaarin ja Robersonin (1995) mittarista muodostetut summamuuttajat

Summamuuttaja	Väittämien lukumäärä	Väittämät	Cronbachin alfa $\alpha$
Osallistumisen instrumentaalinen ulottuvuus	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koin, että minulla oli mahdollisuus tuoda uusia aiheita keskusteluun</li> <li>2. Koin, että pystyin vaikuttamaan keskusteluun.</li> <li>3. Esimieheni ja minä jaamme yhdessä vastuun siitä, miten kehityskeskustelu sujui</li> </ol>	.888
Distributiivinen oikeudenmukaisuus	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Olen samaa mieltä edellisen kauden suorituksen arvioinnistani.</li> <li>5. Hyväksyn sen, miten esimies arvioi suoritustani.</li> <li>6. Suoritusarvio kuvasti hyvin kulunutta työsuoritustani.</li> <li>7. Mielestäni suoritusarvio oli reilu.</li> </ol>	.874
Osallistumisen arvoja ilmaiseva ulottuvuus	9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...teit ehdotuksia siitä, miten hoitaisit työsi toisella tavalla?</li> <li>2. ...puhuut vastuualueistasi?</li> <li>3. ...puhuut heikkouksistasi ja vahvuksistasi?</li> <li>4. kerroit esimiehellesi työhösi liittyvistä haasteista?</li> <li>5. ...ilmaisit oman kantasi asioihin?</li> <li>6. ...ilmaisit näkemyksesi siitä, mikä on työsi kannalta merkittävää?</li> <li>7. ...kerroit esimiehellesi miten arvioist itseäsi?</li> <li>8. ...käytit keskustelutilannetta mahdollisuutena ilmaista ideoitasi ja tunteuksiasi?</li> <li>9. ...annoit palautetta esimiehellesi hänen toiminnastaan?</li> </ol>	.862
Kehityskeskusteluun kohdistuva tyytyväisyys	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehityskeskustelu auttoi minua ymmärtämään, miten voisin hoitaa työtehtäväni paremmin.</li> <li>2. Kehityskeskustelun jälkeen tunsin, että haluan todella kehittyä työssäni.</li> <li>3. Kehityskeskustelu paransi suhdetta itseni ja esimieheni välillä.</li> <li>4. Yleisesti ottaen olin tyytyväinen kehityskeskusteluun.</li> </ol>	.870

Seuraavaksi tarkastellaan menetelmiä, joilla määrällinen ja laadullinen aineisto analysoitiin. Analyysimenetelmien esittelyn jälkeen siirrytään käsittelemään tutkimuksen tuloksia.

#### 4.4.3 Määrällisen ja laadullisen aineiston analyysi

Tutkimus toteutettiin pääasiassa tilastollisin menetelmin, mutta analyysin tukena käytettiin myös laadullisia menetelmiä. Tilastollisen aineiston kuvaamiseen hyödynnetään frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä keskiarvoja ja hajontalukuja. Keskiarvot antavat tietoa siitä, miten tärkeäksi alaiset kokivat eri osallistumisen muodot kehityskeskusteluissaan, miten aktiivisesti he keskimäärin osallistuivat, sekä kuinka positiivisia heidän asenteensa kehityskeskusteluja kohtaan keskimäärin ovat. Keskiarvojen antamaa tietoa täydennetään keskihajonnalla, joka kuvailee sitä, kuinka yhteneviä arviot ovat olleet (Metsämuuronen, 2002, 16–27).

Tuloksista pyrittiin havainnoimaan alaisten kehityskeskusteluissa osallistumiseen liittyvien näkemysten yleisiä linjauksia. Lisäksi kartoitettiin sitä, kuinka tehokkaaksi vuorovaikutus kehityskeskusteluissa koettiin sekä miten kehityskeskustelut tosiasiasa, yrityksen ohjeistuksen mukaisesti tai siitä riippumatta, toteutettiin. Osallistumisen osat alueet jaettiin summamuuttujiin. Muodostetut summamuuttujat olivat osallistumisen instrumentaalinen ulottuvuus, distributiivinen oikeudenmukaisuus, osallistumisen arvoja ilmaiseva ulottuvuus sekä kehityskeskusteluun kohdistuva tyytyväisyys.

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään mahdollisia eroja eri ryhmien keskiarvojen välillä. Ryhmien välisten erojen havainnoimiseen käytettiin epäparametrista Mann-Whitneyn U-testiä. Mann-Whitneyn U-testi toimii samalla periaatteella kuin riippumattomien otosten t-testi, mutta se ei edellytä jakaumien normaaliutta (Nummenmaa, 2004, 250). U-testiä voidaan siis käyttää t-testin sijasta silloin kun t-testin oletukset eivät ole voimassa. Tilastollisen merkitsevyyden toteamisessa käytettiin tilastotieteiden yleisesti käytettyjä merkitsevyydestasoa (< 0,05\* on tilastollisesti melkein merkitsevä, < 0,01\*\* on tilastollisesti merkitsevä, < 0,001\*\*\* on tilastollisesti erittäin merkitsevä).

Lisäksi muuttujien välisiä yhteyksiä testattiin lineaarisella regressioanalyysillä. Regressiomenetelmiä käytetään muuttujien välisten yhteyksien mallintamiseen sekä tutkittavien mittaustulosten ennustamiseen jollakin muuttujalla (Nummenmaa, 2004, 297). Käytännössä tutkimukseen valitaan yksi y-muuttuja, jonka arvojen vaihtelu pyritään ennustamaan erilaisten x-muuttujien avulla. Tutkittavien muuttujien valinta tulee perustua teoriaan. Lineaarisen regressioanalyysin tarkoituksena on tarkastella muuttujien välistä lineaarista yhteyttä. Analyysi suoritettiin askeltavalla (stepwise) menetelmällä. Askeltavaa



menetelmää käytetään silloin, kun tutkijalla ei ole käytössään olemassa olevaa teoriaa, joka määräisi mistä selittävistä muuttujista selitettävä muuttuja muodostuu (Metsämuuronen, 2001). Askeltavan menetelmän avulla tutkija voi tarkastella, missä järjestyksessä malliin lisätyt muuttujat saavat aikaan parhaimman tulokset. Mallin sopivuutta tarkasteltiin vertailemalla vaihtoehtoisten mallien selitysasteita ( $R^2$ ), tilastollisia merkitsevyyksiä (p-arvo) sekä malliin lisättävien muuttujien selitysosuuksia (B).

Lineaariseen regressioanalyysiin liittyy tiettyjä oletuksia (Nummenmaa, 2004, 303–304). Tärkein oletuksista on muuttujien väliset lineaariset yhteydet, jotka tarkastettiin sirontamatriisin avulla. Toinen oletus koskee muuttujien kolinearisuutta: lineaarinen regressioanalyysi olettaa, etteivät selittävät muuttujat ole yhteydessä toisiinsa. Muuttujien välinen kolinearisuustoleranssia tarkasteltiin laskemalla muuttujille VIF-arvot. Mallissa olevaan kolinearisuusongelmaan täytyy kiinnittää huomiota, mikäli VIF-arvot ovat suuremmat kuin viisi (Metsämuuronen, 2001). Tässä tutkimuksessa muuttujien VIF-arvot vaihtelivat 1–1,795 välillä, joten kolinearisuusongelmaa ei syntynyt. Lisäksi lineaarisen regressioanalyysin otoskoon tulisi olla vähintään 50, mielellään 100 havaintoa. Oletukset täyttyivät, joten lineaarisen regressioanalyysin suorittaminen katsottiin mahdolliseksi. Muita regressioanalyysin oletuksia ovat jäännösten normaalijakautuneisuus ja homoskedastisuus. Lisäksi jäännösten tulee olla toisistaan riippumattomia. Jäännöksiä tarkasteltiin regressioanalyysin suorittamisen jälkeen kuvioiden avulla. Lisäksi jäännösten normaalijakautuneisuus selvitettiin Kolmogorov-Smirnovin testin avulla. Testin p-arvo oli  $p = 0,300$ , joten jäännökset todettiin normaalisti jakautuneiksi.

Kvantitatiivisten menetelmien ohella tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvalitatiivisia menetelmiä. Tarkoituksena oli kerätä kvalitatiivisilla menetelmillä tietoa, joka auttaa ymmärtämään ja tukemaan kvantitatiivista aineistoa. Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset analyysimenetelmät voidaankin nähdä toisiaan tukevinä, ikään kuin jatkumona (Hirsjärvi ym., 1997, 126). Analyysin monipuolistamisen lisäksi kvalitatiivinen aineisto tuo tutkittavien oman äänen paremmin kuuluville. Tässä tutkielmassa laadullisena menetelmänä käytettiin teemoittelua. Kyseessä on analyysimenetelmä, jonka avulla pyritään löytämään yhtymäkohtia kommentaareissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemoittelulla pyrittiin löytämään aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja. Teemoittelu suoritettiin aineistolähtöisesti, eli aineistosta etsittiin vastauksia yhdistäviä seikkoja. Myös teorialähtöinen teemoittelu on mahdollista, mutta tässä tutkimuksessa sitä ei hyödynnetty. Teemojen löytämisen ja nimeämisen jälkeen

aineisto järjesteltiin teemojen mukaan. Jokaisen teeman alle järjesteltiin ne kohdat aineistosta, joissa kyseinen teema esiintyy.

Taulukossa 2 esitellään tämän tutkimuksen tutkimusongelma, johon tutkimuskysymyksillä pyritään saamaan vastaukset, sekä tutkimuksessa käytetyt mittarit ja menetelmät.

Taulukon jälkeen esitellään tutkimuksen tuloksia. Tulosten esittely etenee tutkimuskysymysten järjestyksessä. Tulosten esittelyn jälkeen edetään pohdintaan.

TAULUKKO 2. Tutkimustehtävä

Tutkimus-ongelma	Tutkimuskysymykset	Mittaaminen	Menetelmä
Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella alaisten näkemyksiä osallistumisesta kehityskeskusteluissa	1. Miten alaiset kuvaavat käymiään kehityskeskusteluja?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehityskeskustelujen aihealueet</li> <li>• Osallistumisen mittari nro 1 (Korsgaard &amp; Roberson, 1995 – oikeudenmukaisuus &amp; tavoitteet)</li> <li>• Osallistumisen mittari nro 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frekvenssit, prosenttiosuudet, keskiarvot ja -hajonnat</li> </ul>
	2. Miten alaiset kuvaavat osallistumistaan omilla kehityskeskusteluissaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistumisen mittari nro 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskiarvot ja -hajonnat.</li> <li>• Avoimien vastausten laadullinen analyysi teemoittelemalla.</li> </ul>
	3. Miten tehokkaaksi alaiset kokivat vuorovaikutuksen kehityskeskusteluissaan?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutuksen tehokkuuden mittari.</li> <li>• Osallistumisen mittari nro 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskiarvot ja -hajonnat</li> <li>• Mann-Whitneyn U-testi</li> </ul>
	4. Miten esimies-alaisuuden laatu on yhteydessä alaisten osallistumiseen kehityskeskusteluissa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LMX 7 -mittari</li> <li>• Osallistumisen mittari nro 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskiarvot ja -hajonnat</li> <li>• Mann-Whitneyn U-testi</li> </ul>
	5. Mitkä tekijät selittävät kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistumisen mittari nro 1</li> <li>• Tehokkuuden mittari</li> <li>• LMX 7 -mittari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosenttiosuudet</li> <li>• Lineaarinen regressioanalyysi</li> </ul>

## 5. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka sisälsi neljä mittaria: esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatua mittaavan LMX 7 -mittarin, vuorovaikutuksen tehokkuuden mittarin, sekä kaksi osallistumisen mittaria, joista toinen kartoitti myös kehityskeskustelun koettua oikeudenmukaisuutta, kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä sekä kehityskeskusteluissa asetettuja tavoitteita. Tulokset esitellään siten, että ensiksi tarkastellaan kehityskeskustelujen sisältöä; niissä käsiteltyjä aihealueita ja asetettuja tavoitteita. Sisällöllisen tarkastelun jälkeen selvitetään alaisten näkemyksiä käymänsä kehityskeskustelun oikeudenmukaisuudesta sekä osallistumisen eri osa-alueiden tärkeydestä. Sen jälkeen perehdytään siihen, miten alaiset osallistuivat omissa kehityskeskusteluissaan, sekä miten tehokkaaksi he kokivat kehityskeskustelun vuorovaikutuksen. Lopuksi käsitellään esimies-alaisuhdetta kehityskeskustelun vuorovaikutusta selittävänä tekijänä, sekä sitä, mitkä tekijät parhaiten selittävät kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä.

### 5.1 Kehityskeskustelujen sisältö ja tavoitteet

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää miten alaiset kuvaavat käymiään kehityskeskusteluja. Tässä luvussa käsitellään kehityskeskustelujen sisältöä, ja niissä asetettuja tavoitteita. Kehityskeskustelujen sisältöä selvitettiin keskustelun pituuden sekä käsiteltyjen aihealueiden avulla. Kehityskeskustelujen pituutta kartoitettiin avoimella kysymyksellä. Vastaukset jaettiin kolmeen luokkaan kehityskeskustelujen keston mukaan (luokka 1 = alle tunnin, luokka 2 = 1–2 h, luokka 3 = yli 2 h). Selkeästi suurin osa kehityskeskusteluista oli kestänyt 1–2 tuntia ( $f = 113$ ). Alle tunnin mittaisia kehityskeskusteluja oli käyty 45 ( $f = 45$ ). Yli kahden tunnin mittaisia kehityskeskusteluja oli käyty 8 ( $f = 8$ ), ja pisimmän kehityskeskustelun arvioitiin kestäneen 3 tuntia.

Suurimmassa osassa kehityskeskusteluja käytiin läpi menneen kauden suorituksen arviointi: 87 % ( $f = 146$ ) oli valinnut tämän kohdan. Muita suosittuja aihealueita olivat tulevan kauden tavoitteista sopiminen (75 %,  $f = 126$ ), tulevan kauden suoritusarvion kriteereistä eli mittareista sopiminen (72 %,  $f = 121$ ) sekä esimiehen alaiselle antama palaute menneestä kaudesta (66 %,  $f = 110$ ). Vähiten kehityskeskusteluissa oli arvioitu

käytyä keskustelua (8 %, f = 14), keskusteltu alaisen oman tiimin ilmapiirin kehittämisestä (21 %, f = 36) sekä sovittu keskustelussa sovittujen asioiden seurannasta (23 %, f = 38). Muita kehityskeskusteluissa katettuja aihealueita olivat esimerkiksi eläköityminen ja siihen liittyvät asiat, koulutussuunnitelman kehittäminen, kehityskeskustelutyökalun toimivuudesta keskusteleminen sekä esimiehen perehdyttäminen. Taulukossa 3 on esitelty kehityskeskustelun aihealueiden frekvenssit (kuinka moni valitsi kyseisen kohdan) sekä prosenttiosuudet.

TAULUKKO 3. Kehityskeskustelussa käytyjen aihealueiden frekvenssit ja prosenttiosuudet.

Aihe	Frekvenssi (f)	%
Menneen kauden suorituksen arviointi	146	86,9
Tulevan kauden tavoitteista sopiminen	126	75,0
Tulevan kauden suoritusarvion kriteereistä (mittareista) sopiminen	121	72,0
Oman osaamisesi kehittäminen	112	66,7
Palaute menneestä kaudesta (esimieheltä tiiminjäsenelle)	110	65,5
Tulevan kauden työtehtävistä sopiminen	99	58,9
Työtilanteesi kehittäminen	79	47,0
Palaute tiiminjäseneltä esimiehelle	77	45,8
Heikkouksien ja vahvuuksiesi kartoittaminen	76	45,2
Oman tiimisi toimivuuden kehittäminen	63	37,5
Toimintaedellytystesi kehittäminen	60	35,7
Sinun ja esimiehesi välisen yhteistyön kehittäminen	53	31,5
Palkkaus	40	23,8
Keskustelussa sovittujen asioiden kertaus	39	23,2
Keskustelussa sovittujen asioiden seurannasta sopiminen	38	22,6
Oman tiimisi ilmapiirin kehittäminen	36	21,4
Käydyn keskustelun arviointi	14	8,3

Kohdeyrityksen toimesta tutkimuksen kyselylomakkeeseen lisättiin neljä väittämää, jotka koskivat kehityskeskustelussa asetettuja tavoitteita. Vastaajia ohjeistettiin arvioimaan väittämiä 5-portaisella Likertin asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Melko samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Taulukossa 4 esitellään kehityskeskustelussa asetettaviin tavoitteisiin liittyviä näkemyksiä mittaavien yksittäisten väittämien vastausten prosenttijakaumat.

TAULUKKO 4. Kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet: vastausten prosenttijakaumat ja frekvenssit.

Väittämä	1	2	3	4	5
Koin, että minulla oli mahdollisuus vaikuttaa tälle vuodelle asetettuihin tavoitteisiin.	10,7 % (f = 18)	21,4 % (f = 36)	22,0 % (f = 37)	31,5 % (f = 53)	14,3 % (f = 24)
Mielestäni tavoitteet olivat riittävän selkeästi ilmaistu.	3,0 % (f = 5)	11,9 % (f = 20)	26,2 % (f = 44)	44,0 % (f = 74)	14,9 % (f = 25)
Ymmärsin minulle asetetut tavoitteet.	1,8 % (f = 3)	4,2 % (f = 7)	14,3 % (f = 24)	52,4 % (f = 88)	27,4 % (f = 46)
Mielestäni tavoitteet ovat linjassa työtehtävieni kanssa.	5,4 % (f = 9)	11,3 % (f = 19)	25,6 % (f = 43)	42,3 % (f = 71)	15,5 % (f = 26)

Vastaajien mielestä tavoitteet olivat selkeästi ilmaistu ja linjassa heidän työtehtäviensä kanssa. Molemmissa väittämissä vastaukset painoutuivat vaihtoehtoihin 3 ja 4. Vastaajien välillä ilmeni selkeästi enemmän erimielisyyttä siitä, oliko heillä mielestään mahdollisuus vaikuttaa tälle vuodelle asetettaviin tavoitteisiin. Väittämän jakauma oli huomattavasti muita tasaisempi: vastauksia annettiin sekä skaalan alku- että loppupäästä. Suurin osa vastaajista arvioi ymmärtäneensä itselleen asetetut tavoitteet melko hyvin tai erittäin hyvin, ja skaalan alkupäätä käytettiin vähemmän verrattuna muihin tavoitteita koskeviin väittämiin.

## 5.2. Kehityskeskustelujen koettu oikeudenmukaisuus sekä osallistumisen tärkeys

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä etsittiin vastausta myös siihen, kuinka oikeudenmukaisiksi alaiset kokivat kehityskeskustelunsa, sekä millaista osallistumista alaiset pitävät kehityskeskusteluissa tärkeänä. Korsgaardin ja Robersonin (1995) mittarilla selvitettiin myös kehityskeskustelun koettua oikeudenmukaisuutta neljällä väittämällä, joita arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Käytetty skaala oli sama kuin tavoitteita mitattaessa. Taulukossa 5 on esitetty kehityskeskustelun koettua oikeudenmukaisuutta mittaavien yksittäisten väittämien vastausten prosenttijakaumat.

TAULUKKO 5. Kehityskeskustelun koettu oikeudenmukaisuus: vastausten prosenttijakaumat ja frekvenssit.

Väittämä	1	2	3	4	5
Olen samaa mieltä edellisen kauden suorituksen arvioinnistani.	0 % (f = 0)	4,2 % (f = 7)	20,8 % (f = 35)	53,6 % (f = 90)	21,4 % (f = 36)
Hyväksyn sen, miten esimies arvioi suoritustani.	0,6 % (f = 1)	4,2 % (f = 7)	17,9 % (f = 30)	55,4 % (f = 93)	22,0 % (f = 37)
Suoritusarvio kuvasti hyvin kulunutta työsuoritustani.	1,8 % (f = 3)	4,2 % (f = 7)	24,4 % (f = 41)	51,8 % (f = 87)	17,9 % (f = 30)
Mielestäni suoritusarvio oli reilu.	1,8 % (f = 3)	6,5 % (f = 11)	20,8 % (f = 35)	51,8 % (f = 87)	19,0 % (f = 32)

Kehityskeskustelun koettua oikeudenmukaisuutta mittaavien väittämien prosenttijakaumat olivat hyvin samankaltaiset. Suurin osa vastauksista painottui tasaisesti välille 3–5. Vain harvat olivat täysin eri mieltä tai melko eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä edellisen kauden suorituksen arvioinnistaan. Selkeä enemmistö vastaajista koki siis kehityskeskustelun suoritusarvion oikeudenmukaiseksi.

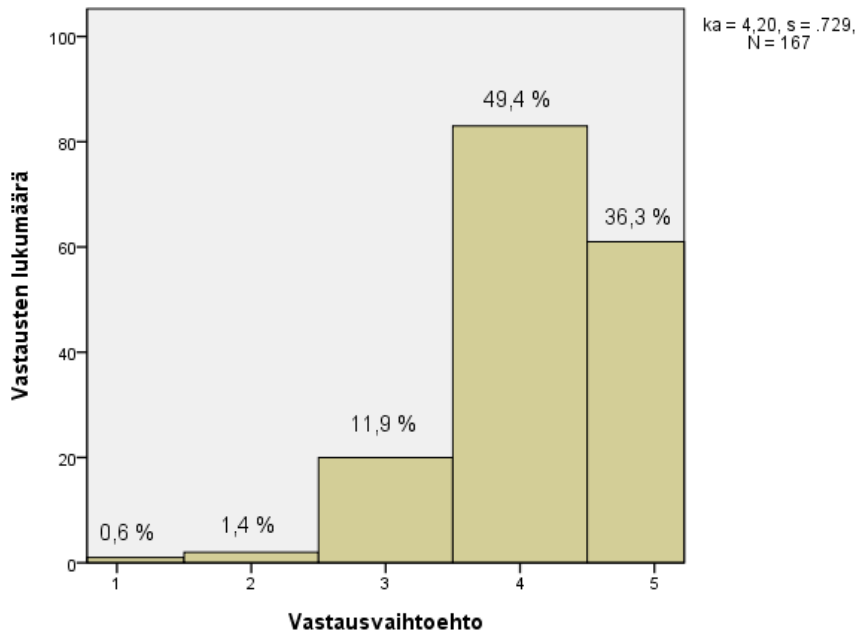
Tutkija oli kiinnostunut selvittämään, kuinka tärkeäksi alaiset kokevat osallistumisen eri osa-alueet kehityskeskusteluissa. Osallistumisen eri osa-alueiden tärkeyttä mitattiin tätä tutkimusta varten muodostetulla mittarilla, joka sisälsi 8 väittämää. Väittämät kuvastivat Cawleyn ym. (1998) tutkimuksessaan erittelemää kahdeksaa osallistumisen osa-alueita. Mittarissa vastaajia pyydettiin täydentämään lause ”Minulle on tärkeää, että kehityskeskustelussa...” väittämillä, joiden paikkansapitävyyttä he arvioivat 5-portaisella Likertin asteikolla, samalla skaalalla kuin aikaisemmissakin osioissa. Mittarin Cronbachin alfaksi saatiin  $\alpha = .864$ , joten mittarin reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Mittarin kaikkien väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3,82 ( $s = .652$ ). Suurin osa vastaajista arvioi olevansa melko samaa mieltä ( $M_o = 4$ ) kaikkien osallistumisen osa-alueiden tärkeyden, paitsi puheen määrän kanssa, joka sai neutraalimpia arvioita ( $M_o = 3$ ). Voidaan siis todeta, että kaiken kaikkiaan alaiset pitivät osallistumisen eri osa-alueita kehityskeskusteluissa melko tärkeinä. Taulukossa 6 esitetään osallistumisen eri osa-alueiden tärkeyden keskiarvot sekä -hajonnat.

TAULUKKO 6. Osallistumisen osa-alueiden tärkeys: väittämien keskiarvot ja -hajonnat.

<b>Väittämät</b>	<b>Keskiarvot (ka)</b>	<b>Keskihajonnat (s)</b>
...minulla on mahdollisuus oman mielipiteeni ilmaisemiseen.	4,20	.729
...voin tuoda uusia aiheita keskusteluun.	4,06	.814
...saan osallistua omien tavoitteideni asettamiseen.	4,03	.978
...voin antaa palautetta esimiehelleni hänen toiminnastaan.	4,02	.803
<b>Keskiarvosummamuuttuja</b>	<b>3,82</b>	<b>.653</b>
...minulla on mahdollisuus osallistua suoritusarvioinnin kriteerien määrittämiseen.	3,75	.954
...voin vaikuttaa esimiehen antamaan palautteeseen tai kehityskeskustelun lopputulokseen.	3,64	.978
... minulla on mahdollisuus osallistua arviointiini.	3,61	.962
...voin puhua paljon.	3,35	1.020

Tulokset osoittivat, että alaisille on tärkeää, että kehityskeskusteluissa heillä on mahdollisuus oman mielipiteensä ilmaisemiseen (ka = 4,20, s = .729). Jopa 85,7 % vastaajista piti melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä mahdollisuutta oman mielipiteen ilmaisemiseen. Väittämän tarkat prosenttijakaumat selviävät kuviosta 2. Vastaajat pitivät myös tärkeänä mahdollisuutta tuoda uusia aiheita keskusteluun (ka = 4,06, s = .814) ja sitä, että he saavat osallistua omien tavoitteidensa asettamiseen (ka = 4,03, s = .978). Vähiten tärkeäksi koettiin mahdollisuus puhua paljon (ka = 3,35, s = 1.020) sekä mahdollisuus osallistua omaan arviointiinsa (ka = 3,61, s = .962). Keskihajonnat osoittavat, että mielipiteissä ilmeni melko paljon vaihtelua. Lisäksi pienimpiä arvoja saaneiden väittämien keskiarvot eivät olleet merkittävästi kaikkien väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvoa pienempiä, joten voidaan tehdä johtopäätös, että osallistumisen eri osa-alueet koetaan kehityskeskusteluissa yleisesti ottaen melko tärkeiksi.

Minulle on tärkeää, että kehityskeskustelussa minulla on mahdollisuus oman mielipiteeni ilmaisemiseen.



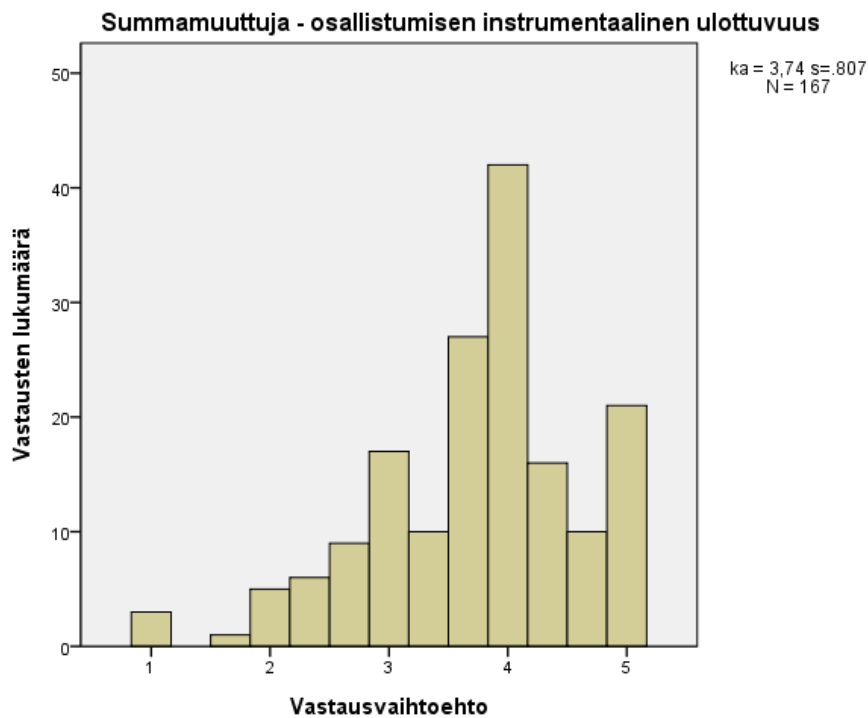
KUVIO 2. Vastaajien näkemykset oman mielipiteen ilmaisemisen tärkeydestä kehityskeskusteluissa.

### 5.3 Alaisten osallistuminen kehityskeskustelussa

Toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, miten alaiset osallistuivat omassa kehityskeskustelussaan. Lisäksi oltiin kiinnostuneita siitä, kokivatko alaiset osallistuneensa riittävästi. Tutkimuskysymykseen kerättiin vastauksia Korsgaardin ja Robersonin (1995) kehittämästä mittarista muokatulla osallistumisen mittarilla, joka sisälsi osallistumisen instrumentaalisen ja arvoja ilmaisevan ulottuvuuden, kehityskeskustelun koettua oikeudenmukaisuutta mittaavan ulottuvuuden sekä kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä mittaavan ulottuvuuden. Osallistumisen riittävyttä kysyttiin dikotomiakysymyksellä. Vastaajia pyydettiin perustelemaan näkemyksensä avoimella vastauksella. Tässä luvussa tarkastellaan osallistumisen instrumentaalista sekä arvoja ilmaisevaa ulottuvuutta mittaavien väittämien keskiarvoja ja -hajontoja. Lisäksi käsitellään kysymystä osallistumisen koetusta riittävydestä, sekä näkemyksille annettuja perusteluita. Osallistumisen instrumentaalista ulottuvuutta mitattiin kolmella väittämällä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä 5-portaisella Likertin asteikolla. Käytetty skaala oli sama



kuin aikaisemmissakin osioissa. Instrumentaalisen ulottuvuuden keskiarvosummamuuttujan jakauma on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Osallistumisen instrumentaalisen summamuuttujan jakauma.

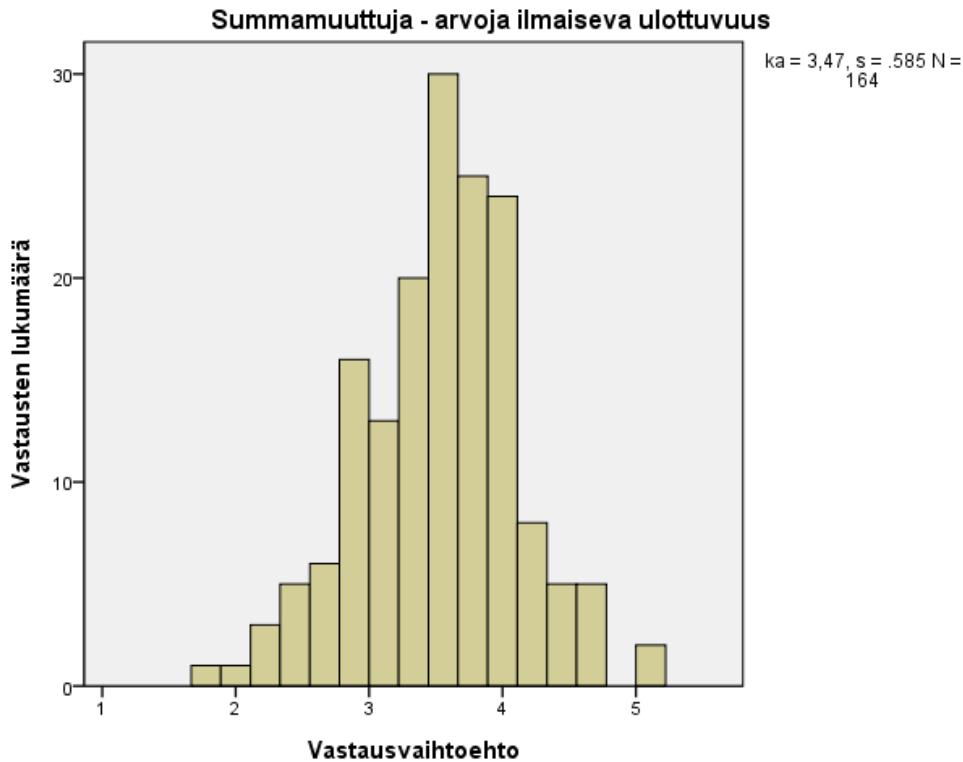
Vastaajat arvioivat, että heillä oli melko hyvä mahdollisuus tuoda uusia aiheita keskusteluun (ka = 3,79, s = .992) ja että he jakavat yhdessä esimiehensä kanssa vastuun siitä, miten kehityskeskustelu sujui (ka = 3,79, s = .936). He kokivat myös pystyneensä melko hyvin vaikuttamaan kehityskeskusteluun (ka = 3,65, s = .955).

Instrumentaalista osallistumista mittaavan osion lisäksi mittari sisälsi yhdeksän väittämää, jotka mittasivat osallistumisen arvoja ilmaisevaa ulottuvuutta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osallistumistaan täydentämällä lause arvoa ilmaisevaa osallistumista kuvaavilla väittämillä (esim. ”Kuinka paljon... puhuit vastualueistasi?”). Väittämiä arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla (1 = En ollenkaan, 2 = Melko vähän, 3 = En paljon enkä vähän, 4 = Melko paljon, 5 = Erittäin paljon). Seuraavaksi esitellään väittämien keskiarvot ja -hajonnat taulukossa 7.

TAULUKKO 6. Osallistumisen arvoja ilmaiseva ulottuvuus: väittämien keskiarvot ja – hajonnat.

<b>Väittämät</b>	<b>Keskiarvot (ka)</b>	<b>Keskihajonnat (s)</b>
...ilmaisit oman kantasi asioihin?	3,93	.688
...kerroit esimiehellesi työhösi liittyvistä haasteista?	3,77	.748
...ilmaisit näkemyksesi siitä, mikä on työsi kannalta merkittävää?	3,71	.747
...puhuit vastuualueistasi?	3,46	.882
...käytit kehityskeskustelua mahdollisuutena ilmaista ideoitasi ja tuntemuksiasi?	3,46	.861
...annoit palautetta esimiehellesi hänen toiminnastaan?	3,36	.950
...puhuit heikkouksistasi ja vahvuuksistasi?	3,28	.840
...kerroit esimiehellesi miten arvioisit itseäsi?	3,14	.891
...teit ehdotuksia siitä, miten työsi voisi hoitaa toisella tavalla?	2,99	.932

Tulosten perusteella vastaajat olivat kehityskeskustelussa ilmaisseet kantansa asioihin (ka = 3,93, s = .688), kertoneet esimiehilleen työhönsä liittyvistä haasteista (ka = 3,77, s = .748) sekä ilmaisseet näkemyksensä siitä, mikä on heidän töidensä kannalta merkittävää (ka = 3,71, s = .747). Vähiten oli tehty ehdotuksia siitä, miten työt voitaisiin hoitaa toisella tavalla (ka = 2,99, s = .932) sekä kerrottu esimiehelle, miten vastaaja arvioisi itseään (ka = 3,14, s = .891). Kuviossa 4 esitellään osallistumisen arvoja ilmaisevan summamuuttujan jakauma.



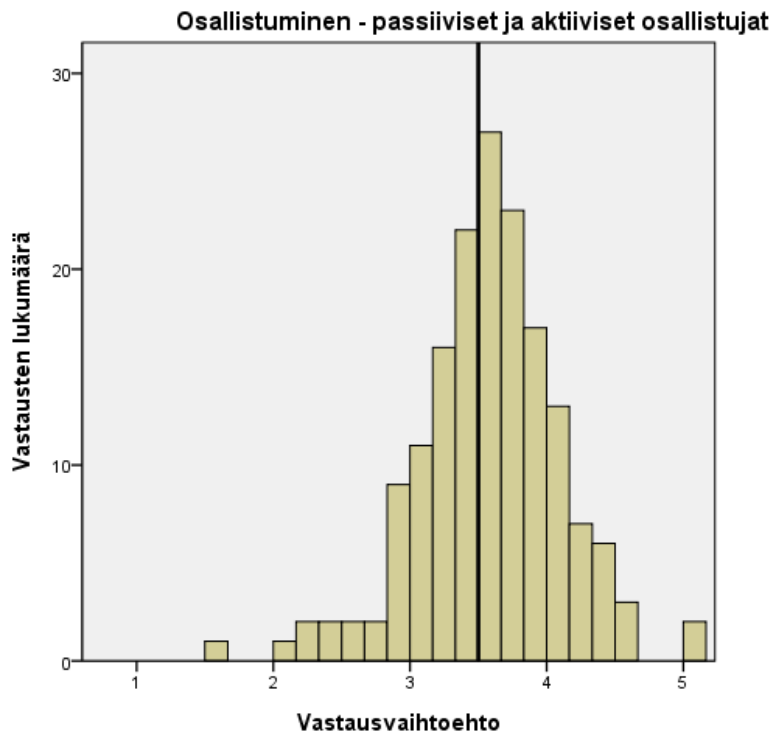
KUVIO 4. Osallistumisen arvoja ilmaisevan summamuuttujan jakauma.

Kaiken kaikkiaan osallistumisen instrumentaalisen ja arvoja ilmaisevan ulottuvuuden perusteella voidaan päätellä, että alaiset osallistuivat kehityskeskusteluissaan melko aktiivisesti. Kyselyn tulosten mukaan 87,5 % (f = 147) vastaajista kokeekin saaneensa osallistua riittävästi. Vastaavasti 11,3 % (f = 19) vastaajista kokevat, etteivät saaneet osallistua riittävästi kehityskeskustelussaan. Kaksi vastaajaa (1,2 %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

Tilastollisia testejä varten tehtiin osallistumisen instrumentaalista ja arvoja ilmaisevasta ulottuvuudesta muuttujamuunnos, joka sisälsi molemmat ulottuvuudet.

Keskiarvosummamuuttujan keskiarvoksi saatiin 3,55 (s = .520). Lisäksi osallistumisen keskiarvosummamuuttujasta muodostettiin kaksi ryhmää: passiiviset ja aktiiviset osallistujat. Passiivisesti osallistuvien ryhmä muodostui vastaajista, joiden osallistumisen keskiarvosummamuuttuja sai arvoja 1 ja 3,499 välillä, ja aktiivisesti osallistuvien 3,500 ja 5 välillä. Vastaajista 40,5 % (f = 68) kuului passiivisiin osallistujiin ja 58,3 % (f = 98)

aktiivisiin osallistujiin. Aineistosta jäi puuttumaan kaksi vastaajaa (1,2 %). Jako passiivisiin ja aktiivisiin osallistujiin esitellään kuviossa 5.



KUVIO 5. Osallistumisen keskiarvosummamuuttuja: jako passiivisiin ja aktiivisiin osallistujiin.

Vastaajia pyydettiin avoimella kysymyksellä perustelemaan näkemyksensä oman osallistumisensa riittävydestä. Aineisto analysoitiin laadullisesti, aineistolähtöisesti teemoitellen. Avoimeen kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastauksia saatiin yhteensä 31. Ennen teemoittelua vastaukset luokiteltiin kahteen ryhmään: vastaajiin, jotka kokivat saaneensa osallistuneensa riittävästi (ryhmä 1), sekä vastaajiin, jotka eivät kokeneet saaneensa osallistua riittävästi (ryhmä 2). Aineistosta nousevat teemat luokiteltiin näiden ryhmien mukaisesti.

Mielestään riittävästi osallistuneiden ryhmään kuuluvien vastauksista nousi selkeästi kolme teemaa. Ensimmäinen ja selkeästi vahvin teemoista oli *dialogisuus*. Wink (2007, 113) kuvaa väitöskirjassaan dialogisia kehityskeskusteluja voimaannuttavina, avoimina keskusteluina, joissa kohdataan aidosti toinen ihminen. Winkin mukaan keskustelu rakentuu luottamuksen, keskinäisen riippuvuuden, molemminpuolisuuden,

vastavuoroisuuden, rajojen ylittämisen sekä henkisen kasvun varaan. Vastaajat perustelivat osallistumisensa aktiivisuutta keskustelun avoimuudella ja kunnioittavalla ilmapiiirillä. Keskustelua kuvattiin vuoropuhelun omaiseksi. Esimiehen toiminnasta painotettiin aktiivista kuuntelemista, reilua sekä kunnioittamista.

*"Kehityskeskustelu on joka kerta ollut vuoropuhelua. Kummallakin on ollut paljon sanottavaa hyvässä hengessä."* **Vastaaja 5**

*"Keskustelu oli avointa ja toisiamme kunnioittavaa."* **Vastaaja 28**

Toinen aktiiviseen osallistumiseen liittyvä teema liittyi *arvoja ilmaisevaan ääneen*. Arvoja ilmaisevalla osallistumisella viitataan kokemukseen siitä, että alainen saa kehityskeskustelutilanteessa äänensä kuuluviin riippumatta siitä, vaikuttaako se lopputulokseen vai ei (Korsgaard & Roberson, 1995). Vastaajat kertoivat saaneensa ilmaista oman kantansa ja näkemyksensä asioista. Myös esimiehen aktiivista kuuntelemista painotettiin.

*"Esimies kirjasi esittämiäni ideoita ylös ja niitä on jo toteutettu toiminnassa. Sain kertoa oman näkemykseni asioista."* **Vastaaja 10**

*"Sain ilmaista kantani/näkemykseni silloin kun oli tarpeen."* **Vastaaja 4**

Riittävästi osallistuneiden vastauksista nousi omana teemanaan myös *puheen määrä*. Aikaisemmassa osallistumisen tutkimuksessa osallistumista mitattiinkin tutkimalla pelkästään puheen määrän jakautumista keskusteluissa (Greller, 1975). Vastaajat perustelivat osallistumisensa riittävyttä oman puheensa määrällä sekä kehityskeskusteluun käytetyllä ajalla. Vastaaja 13 oli käynyt esimiehensä kanssa useamman tunnin mittaisen kehityskeskustelun.

*"Minä puhuin pääsääntöisesti ja esimies kyseli asioista ja mahdollisesti ehdotti uusia tapoja/tavoitteita."* **Vastaaja 1**

*"Kehityskeskusteluun käytetty aika puhukoon puolestaan. Palautetta lähetetty myös keskustelun jälkeen."* **Vastaaja 13**

Kaikki kolme ensimmäisen ryhmän vastauksista noussutta teemaa ovat selkeästi toisiinsa linkittyneet. Dialogisuuteen liittyy myös arvoja ilmaisevan äänen käyttö sekä puheen

määrän jakautuminen, ja vastaavasti arvoja ilmaisevan äänen käyttö edellyttää edes jonkin verran dialogista keskustelua sekä puhumista.

Vähän osallistuneiden, eli toisen ryhmän vastauksista nousi kaksi teemaa: *esimiehen välinpitämättömyys* sekä *hyödyttömyys*. Esimiehen välinpitämättömyyden teema välittyi vastauksissa, joissa vastaajat kertoivat esimiehen asenteen ja toiminnan vaikutuksista heidän omaan osallistumiseensa. Vastaajat kertoivat esimiehen vähätelleen kehityskeskustelua. Kehityskeskustelut käytiin läpi rutinoidusti ja keskustelu oli pinnallista. Kehityskeskustelutyökalun perusteellinen noudattaminen yhdistettiin esimiehen välinpitämättömyyteen (esim. Vastaaaja 23).

*”Kehityskeskustelut vedetään läpi ennalta sovitun kaavan mukaisesti. Esimiehellä on paljon alaisia ja rutinoidusti menee kaikkien kanssa samalla mallilla.” Vastaaaja 14*

*”Esimies käy keskustelun kehityskeskustelulomakkeen pohjalta, jota katsomme ruudulta!” Vastaaaja 23*

Hyödyttömyyden teemaan lukeutuivat vastaukset, joista välittyi tunne, ettei kehityskeskustelusta saatu minkäänlaista hyötyä. Vastaaajien mukaan kehityskeskusteluissa käytiin läpi asioita, joilla ei ole heidän työhönsä vaikutusta, ja että he eivät kokeneet ”saaneensa mitään” keskustelulta. Vastaajat arvioivat myös, että kehityskeskusteluissa käydään läpi asioita, joihin he eivät itse voi vaikuttaa.

*”Turhan paljon käytiin asioita läpi, joilla ei ole työhöni mitään vaikutusta.” Vastaaaja 30*

*”Aika lailla turha keskustelu. En tunne saaneeni mitään.” Vastaaaja 2*

#### **5.4 Vuorovaikutuksen koetun tehokkuuden yhteys osallistumiseen**

Lomakkeessa käytetyn vuorovaikutuksen tehokkuuden mittarilla tutkittiin sitä, miten tehokkaaksi alaiset kokivat vuorovaikutuksen kehityskeskusteluissaan. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen osoittamia havaintoja vuorovaikutuksen tehokkuudesta kehityskeskustelussa sekä vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen. Vastaaajien käsityksiä vuorovaikutuksen tehokkuudesta mitattiin Likertin 5-portaisella järjestysasteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Melko samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Mittari sisälsi 9 väittämää.

Tehokkuuden mittarin luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin alfan ( $\alpha$ ) sekä korrelaatiotaulukoiden avulla. Mittarin kaikki väittämät korreloivat positiivisesti keskenään ja mittarin alfaksi muodostui  $\alpha = .877$ . Mittarin luotettavuutta voidaan siis pitää melko hyvänä. Mittarin kaikkien väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo oli 3,34 ( $s = .621$ ), ja eniten valitut vaihtoehdot olivat 3 ja 4. Yleisesti ottaen alaiset eivät siis kokeneet kehityskeskustelunsa vuorovaikutusta erityisen tehottomaksi tai erityisen tehokkaaksi. Taulukossa 8 on esitetty tehokkuuden mittarin yksittäisten väittämien keskiarvot ja -hajonnat.

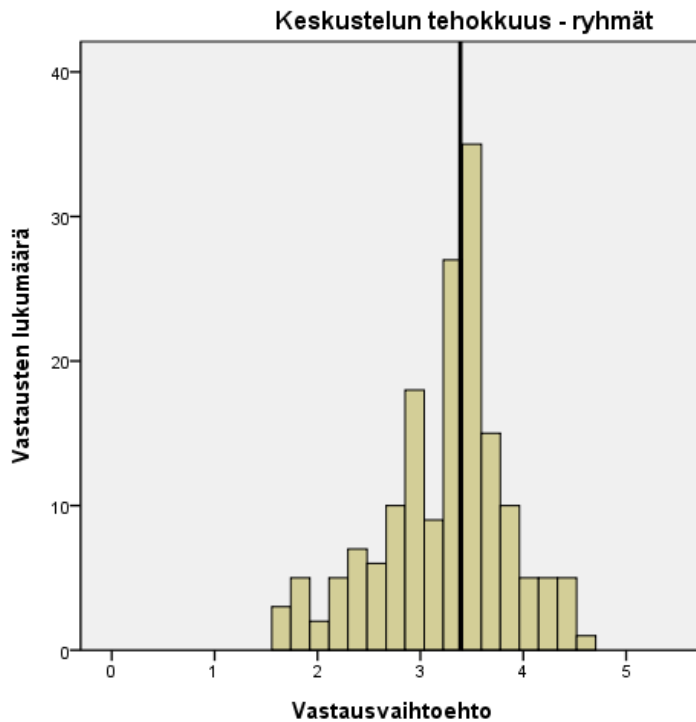
TAULUKKO 7. Tehokkuuden mittarin väittämien keskiarvot ja -hajonnat.

Väittämät	Keskiarvot (ka)	Keskihajonnat (s)
Osallistuin tehokkaasti.	3,91	.706
Keskustelumme oli erittäin hyödyllinen.	3,62	.955
Yleisesti ottaen keskustelu sujui niin kuin halusinkin.	3,53	.816
Saavutin kaiken, mitä halusin keskustelussa saavuttaa.	3,45	.905
Keskustelu oli tarpeellinen ja siitä oli apua.	3,43	.999
Keskustelu oli palkitseva	3,37	.995
<b>Keskiarvosummamuuttuja</b>	<b>3,34</b>	<b>.621</b>
Keskustelu oli tuottoisa.	3,25	.965
Puhuin suurimman osan ajasta.	2,78	.812
Minä kontrolloin keskustelua.	2,76	.725

Vastaajat kokivat osallistuneensa melko tehokkaasti ( $ka = 3,91$ ,  $s = .706$ ). He kokivat myös, että keskustelu oli hyödyllinen ( $ka = 3,62$ ,  $s = .955$ ). Väittämän keskihajonnasta voi päätellä, että vastaajien keskuudessa ilmeni enemmän erimielisyyttä keskustelun hyödyllisyydestä. Vastaajat kokivat, että yleisesti ottaen keskustelu sujui niin kuin he halusivatkin ( $ka = 3,53$ ,  $s = .816$ ). He eivät mielestään kontrolloineet keskustelua ( $ka = 2,76$ ,  $s = .725$ ) tai puhuneet esimiästään enemmän ( $ka = 2,78$ ,  $s = .812$ ).

Vastaajat jaettiin tehokkuuden mittarin avulla kahteen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään jaettiin vastaajat, joiden kaikkien väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo oli 1–3,499. Toiseen ryhmään lukeutuivat vastaajat, jotka olivat kokeneet keskustelun keskimääräistä tehokkaammaksi, eli keskiarvosummamuuttujan keskiarvo sai arvoja 3,5 ja 5 välillä. Tulosten mukaan pieni enemmistö, eli 54,8 % ( $f = 92$ ) vastaajista koki keskustelun enemmän tehottomaksi kuin tehokkaaksi. Vastaavasti 45,2 % ( $f = 76$ )

vastaajaa oli arvioinut keskustelun melko tehokkaaksi tai tehokkaaksi. Jako keskustelun tehokkaaksi ja tehottomaksi kokeneiden ryhmiin on havainnollistettu kuviossa 6.



KUVIO 6. Vuorovaikutuksen tehokkuuden keskiarvosummamuuttuja: jako vuorovaikutuksen tehokkaaksi ja tehottomiksi kokeneisiin.

Tutkija oli kiinnostunut testaamaan vuorovaikutuksen koetun tehokkuuden ja alaisten osallistumisen välistä yhteyttä. Testissä hyödynnettiin osallistumisen keskiarvosummamuuttujaa sekä vuorovaikutuksen tehokkuuden mittarista muodostettua kahta ryhmää. Ensin tilastollista testaamista selvitettiin Kolmogorov-Smirnovin testillä onko näyte normaalisti jakautunut. Testin mukaan näyte ei ollut normaalisti jakautunut, joten ryhmien välisiä eroja päätettiin testata ei-parametrisellä Mann-Whitneyn U-testillä.

Nollahypoteesiksi asetettiin 'väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo on yhtä suuri sekä vuorovaikutuksen tehokkaaksi että tehottomaksi kokeneilla'. Vuorovaikutuksen tehottomiksi kokeneiden ryhmän osallistumisen keskiarvoksi saatiin 3,03 (s = .493), kun taas vuorovaikutuksen tehokkaaksi kokeneiden ryhmän osallistumisen keskiarvo oli 3,81 (s = .409). U-testi antoi p-arvoksi p = 0,000, joten tulos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä.



Testin perusteella voidaan siis todeta, että ne vastaajat, jotka kokivat kehityskeskustelun vuorovaikutuksen tehokkaaksi, arvioivat myös osallistuneensa enemmän kuin ne, joiden mielestä keskustelun vuorovaikutus oli tehotonta.

### **5.5 Esimies-alaissuhde kehityskeskustelun vuorovaikutusta selittävänä tekijänä**

Seuraavaksi käsitellään vastaajien esimies-alaissuhteita sekä niiden yhteyttä kehityskeskusteluissa osallistumiseen. Esimies-alaissuhteita kartoitettiin kysymällä esimiehen sukupuolta, esimies-alaissuhteen pituutta sekä esimies-alaissuhteen laatua selvittävällä LMX 7 -mittarilla. Selkeän enemmistön esimiehenä oli mies (82,7 %,  $f = 139$ ). Naisesimies oli vain 16,1 % :lla ( $f = 27$ ) vastaajista. Kaksi vastaajaa jätti esimiehensä sukupuolen kertomatta. Kohdeorganisaatio toimii hyvin miesvaltaisella alalla, joten esimiesten vinoutunut sukupuolijakauma oli odotettavissa.

Vaikka monilla vastaajista oli takanaan pitkä työura kohdeorganisaatiossa, esimiehuhteet olivat huomattavasti lyhytkestoisempia. Esimiehuhteiden pituutta kartoitettiin avoimella kysymyksellä, ja vastausten perusteella muodostettiin neljä luokkaa, joihin vastaukset jaettiin. Ensimmäinen luokka muodostettiin vastaajista, joiden tämänhetkinen esimies-alaissuhde oli alle vuoden mittainen ( $n = 41$ ). Toiseen luokkaan lukeutui suurin osa vastaajista ( $n = 80$ ); heidän tämänhetkinen esimies-alaissuhteensa oli kestänyt 1–3 vuotta. Kolmannen luokan muodostivat vastaajat, joilla oli ollut sama esimies 4–5 vuotta ( $n = 15$ ). Neljäs luokka koostui vastaajista, joiden tämänhetkinen esimies-alaissuhde oli yli viiden vuoden mittainen ( $n = 29$ ). Pisin esimies-alaissuhde oli kestänyt 40 vuotta.

Esimies-alaissuhteen laatua mitattiin seitsemästä väittämästä koostuvalla LMX 7 -mittarilla. Mittarin reliabiliteettiä on yleisesti pidetty hyvänä (Northouse, 2013). Tätä tutkimusta varten mittari käännettiin suomen kielelle ja väittämiä hiottiin. Muokkauksilla saattoi olla vaikutusta mittarin reliabiliteettiin, joten sitä on syytä tarkastella korrelaatiotaulukoiden sekä Cronbachin alfan ( $\alpha$ ) avulla. Korrelaatiokerroin ilmoittaa kahden muuttujan välisen lineaarisen yhteyden voimakkuuden, ja tarkastelemalla väittämien korrelaatiokertoimia taulukossa on mahdollista tehdä päätelmiä siitä, mittaavatko väittämät samaa asiaa (Nummenmaa, 2004, 267–272). Mittarin kaikki väittämät korreloivat positiivisesti keskenään, ja Cronbachin alfan arvoksi saatiin  $\alpha = ,835$ .

Alfakertoimen sekä korrelaatioiden perusteella tässä tutkimuksessa käytetyn mittarin luotettavuutta voidaan siis pitää hyvänä.

Seuraavaksi LMX 7 -mittaria tarkasteltiin frekvenssi- ja prosenttijakaumien, sekä keskiarvojen ja hajontalukujen avulla. Mittarin kaikkien väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvoksi saatiin  $ka = 3,55$  ( $s = .641$ ). Voidaan siis sanoa, että yleisesti ottaen esimies-alaissuhteita ei koeta erityisen huono- tai hyvälaatuisiksi, vaan siltä väliltä. Skaalan yleisin käytetty vastausvaihtoehto koko mittarissa oli yhtä väittämää lukuun ottamatta 4 ( $Mo = 4$ ). Väittämän ”Kuinka todennäköistä on, että esimiehesi ottaisi epäonnistumisesi omalle kontolleen” moodi oli 3. Taulukossa 9 on esitetty mittarin yksittäisten väittämien keskiarvot ja keskihajonnat.

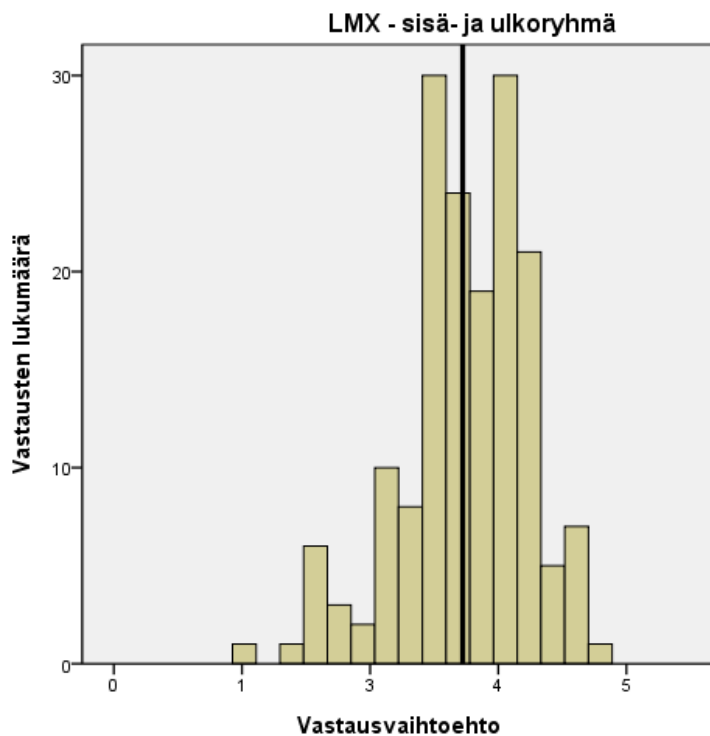
TAULUKKO 8. LMX 7 -mittarin väittämien keskiarvot ja -hajonnat.

Väittämät	Keskiarvot (ka)	Keskihajonnat (s)
Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.	4,11	.822
Luotan esimieheeni tarpeeksi puolustaakseni hänen ratkaisujaan, jos hän ei itse ole paikalla.	3,79	.796
Kuinka todennäköistä on, että esimiehesi käyttäisi valtaansa auttaakseen sinua ratkaisemaan työhösi liittyviä ongelmia?	3,71	1.049
Kuinka hyvin esimiehesi tunnistaa kykysi ja mahdollisuutesi?	3,68	.776
Kuinka hyvin esimiehesi ymmärtää sinun työhösi liittyvät ongelmat ja tarpeet?	3,60	.955
<b>Keskiarvosummamuuttuja</b>	<b>3,55</b>	<b>.641</b>
Tiedätkö yleensä, kuinka tyytyväinen esimiehesi on työsuoritukseesi?	3,54	1.060
Kuinka todennäköistä on, että esimiehesi ottaisi epäonnistumisesi omalle kontolleen?	2,44	.825

Keskiarvojen perusteella vastaajat kokivat keskimäärin työsuhteensa esimieheensä toimivaksi ( $ka = 4,11$ ,  $s = .822$ ). He olivat myös yleisesti ottaen samaa mieltä väittämän ”Luotan esimieheeni tarpeeksi puolustaakseni hänen ratkaisujaan, jos hän ei itse ole paikalla” kanssa ( $ka = 3,79$ ,  $s = .796$ ). Vastaajat pitivät melko todennäköisenä sitä, että heidän esimiehensä käyttäisi valtaansa auttaakseen heitä ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia ( $ka = 3,71$ ,  $s = 1.049$ ). Väittämän suuri keskihajonta osoittaa kuitenkin, että vastaajat ovat olleet hyvin erimielisiä. Vastaajat kokivat melko epätodennäköiseksi sen, että heidän esimiehensä ottaisi heidän epäonnistumisensa omalle kontolleen ( $ka = 2,44$ ,  $s$

= .825). Keskimäärin vastaajat arvioivat tietävänsä melko hyvin kuinka tyytyväinen esimies on heidän työsuoritukseensa, mutta he olivat keskenään melko erimielisiä (ka = 3,54, s = 1.060)

LMX-teorian mukaan alaiset jakautuvat sisä- ja ulkoryhmään suhteessa esimieheensä. Vastaajat jaettiin LMX 7 -mittarin avulla kahteen ryhmään. Ulkoryhmään valittiin kuuluvaksi vastaajat, joiden kaikkien väittämien keskiarvo oli 1–3,499. Vastaavasti sisäryhmään kuuluvilla kaikkien väittämien keskiarvo oli 3,500–5. Tulosten mukaan ulkoryhmään kuului 39,9 % (f = 67) vastaajista ja sisäryhmään 60,1 % (f = 101) vastaajista. Lukujen perusteella voidaan siis päätellä, että enemmistö vastaajista kokee suhteensa esimieheensä olevan hyvä. Jako sisä- ja ulkoryhmään esitellään kuviossa 7.



KUVIO 7. Esimies-alaisuuden keskiarvosummamuuttujan jakauma: jako sisä- ja ulkoryhmään.

Neljännellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää, onko esimies-alaisuuden laatu yhteydessä alaisten osallistumiseen kehityskeskusteluissa. Tarkoituksena oli siis testata LMX 7 -mittarin perusteella muodostettujen sisä- ja ulkoryhmän välisiä eroja osallistumisen keskiarvosummamuuttujassa. Jälleen testattiin ensiksi näytteen

normaalijakautuneisuus. Muuttujien jakaumat poikkesivat Kolmogorov-Smirnovin testin mukaan normaalijakaumasta, joten testiksi valittiin Mann-Whitneyn U-testi. Testin tulokset antoivat ulkoryhmään kuuluvien keskiarvoksi 3,28 (s = .474) ja sisäryhmään kuuluvien keskiarvoksi 3,70 (s = .481) p-arvolla p = 0,000. Tulos oli siis jälleen tilastollisesti erittäin merkitsevä, joten voidaan todeta, että esimiehen sisäryhmään kuuluvat arvioivat osallistuneensa kehityskeskustelussa enemmän kuin ulkoryhmään kuuluvat.

Seuraavaksi vertailtiin esimiesten sisä- ja ulkoryhmään kuuluvien alaisten keskiarvoeroja instrumentaalisessa ja arvoja ilmaisevassa ulottuvuudessa. Taulukossa 10 on esitetty vertailevasti esimiehen sisäryhmään sekä ulkoryhmään kuuluvien keskiarvot, -hajonnat sekä U-testin p-arvot.

TAULUKKO 9. Sisä- ja ulkoryhmän keskiarvoerot osallistumisen instrumentaalisessa ja arvoja ilmaisevassa ulottuvuudessa.

Summamuuttuja	Ryhmä	ka	s	Merkitsevyys (p) U-testi
Instrumentaalinen ulottuvuus	Ulkoryhmä	3,29	.834	<b>0,000**</b>
	Sisäryhmä	4,04	.764	
Arvoja ilmaiseva ulottuvuus	Ulkoryhmä	3,28	.607	<b>0,002**</b>
	Sisäryhmä	3,58	.539	

U-testin tulokset osoittivat, että ryhmien välillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero sekä instrumentaalisessa että arvoja ilmaisevassa ulottuvuudessa. Esimiehen sisäryhmään kuuluvat arvioivat osallistuneensa ulkoryhmää enemmän niin instrumentaalisesti kuin arvoja ilmaisevastikin. Tulosten mukaan ero keskiarvojen välillä on selkeästi suurempi instrumentaalisessa kuin arvoja ilmaisevassa ulottuvuudessa. Toisin sanoen esimiehen sisäryhmään kuuluvat kokivat saaneensa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin selkeästi ulkoryhmäläisiä enemmän. Ulkoryhmään kuuluvilla instrumentaalisen ja arvoja ilmaisevan ulottuvuuden keskiarvoissa oli vain pieni ero, kun taas sisäryhmään kuuluvilla ero oli huomattavasti suurempi.

Seuraavaksi testattiin esimies-alaissuhteen laadun ja vuorovaikutuksen koetun tehokkuuden yhteyttä LMX 7 -mittarin perusteella muodostetun sisä- ja ulkoryhmän sekä vuorovaikutuksen tehokkuuden mittarin keskiarvosummamuuttujan avulla. Tässäkin

tapauksessa testit osoittivat, että näyte ei ollut normaalisti jakautunut, joten tilastolliseksi testiksi valittiin jälleen Mann-Whitneyn U-testi nollahypoteesilla 'väittämien keskiarvosummamuuttujan keskiarvo on yhtä suuri sekä sisä- että ulkoryhmän välillä'. Tulosten mukaan ulkoryhmään kuuluvien keskiarvo oli 3,02 (s = .589) ja sisäryhmään kuuluvien keskiarvo 3,55 (s = .538) p-arvolla p = 0,000, joten tulos oli jälleen tilastollisesti erittäin merkitsevä. Testi siis osoitti, että esimiehen sisäryhmään kuuluvat arvioivat kehityskeskustelun vuorovaikutuksen tehokkaammaksi kuin ulkoryhmään kuuluvat.

## 5.6. Kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä selittävät tekijät

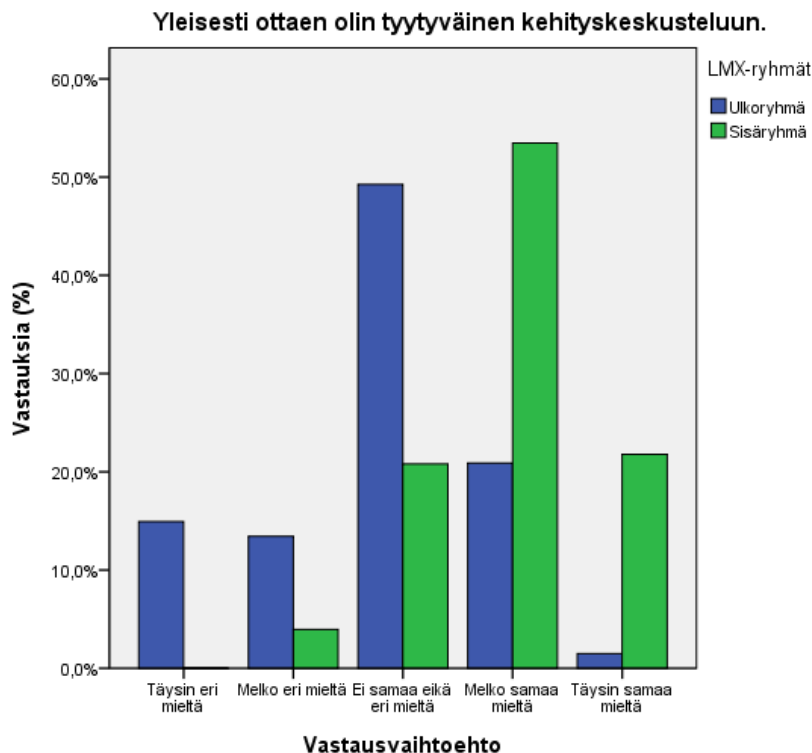
Viimeisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin selvittää kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä selittäviä tekijöitä. Kyselylomakkeeseen sisältyi kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä mittaava osio, joka koostui neljästä väittämästä. Väittämiä arvioitiin jälleen 5-portaisella Likertin asteikolla (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Melko samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä). Seuraavaksi taulukossa 11 esitetään kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä mittaavien yksittäisten väittämien prosenttijakaumat.

TAULUKKO 10. Kehityskeskusteluun kohdistuva tyytyväisyys: väittämien prosenttijakaumat ja frekvenssit.

<b>Väittäjä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kehityskeskustelu auttoi minua ymmärtämään, miten voin hoitaa työtehtäväni paremmin.	7,7 % (f = 13)	21,4 % (f = 36)	41,1 % (f = 69)	27,4 % (f = 46)	2,4 % (f = 4)
Kehityskeskustelun jälkeen tunsin, että haluan todella kehittyä työssäni.	5,4 % (f = 9)	13,1 % (f = 22)	49,4 % (f = 83)	25,6 % (f = 43)	6,5 % (f = 11)
Kehityskeskustelu paransi suhdetta itseni ja esimieheni välillä.	4,8 % (f = 8)	8,9 % (f = 15)	40,5 % (f = 68)	37,5 % (f = 63)	8,3 % (f = 14)
Yleisesti ottaen olin tyytyväinen kehityskeskusteluun.	6,0 % (f = 10)	7,7 % (f = 13)	32,1 % (f = 54)	40,5 % (f = 68)	13,7 % (f = 23)

Kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä koskevien vastausten jakaumat kallistuivat lähelle neutraalia. Vastauksia annettiin sekä skaalan alku- että loppupäästä, joten tässä osiossa vastaajien mielipiteiden välillä oli enemmän eroja. Skaalan ääripäitä

käytettiin keskiosaa vähemmän. Suurin osa vastaajista (40,5 %) oli melko tyytyväinen kehityskeskusteluun, mutta mielipiteiden välillä oli myös eniten eroavaisuutta ( $s = 1.021$ ). Vastausten jakaumia tarkasteltiin myös esimies-alaisuuden laadun, eli sisä- ja ulkoryhmien välillä. Esimiehen sisäryhmään kuuluvat olivat selkeästi tyytyväisempiä kehityskeskusteluun verrattuna ulkoryhmäläisiin. Vastausten tarkat jakaumat esitellään kuviossa 8.



KUVIO 8. Esimiehen sisä- ja ulkoryhmään kuuluvien tyytyväisyys kehityskeskusteluun.

Tutkija oli myös kiinnostunut selvittämään, miten esimies-alaisuuden laatu, osallistumisen aktiivisuuden taso, keskustelun koettu tehokkuus sekä kehityskeskusteluihin kohdistuva tyytyväisyys ovat yhteydessä. Mallissa sekä selittävät että selittävät muuttujat olivat jatkuvia muuttujia. Muuttujien välistä yhteyttä lähdettiin selvittämään useamman selittävän muuttujan lineaarisella regressioanalyysillä. Ennen regressioanalyysia muuttujien välisiä riippuvuuksia tarkasteltiin ristiintaulukoinneilla riippuvuuksien lineaarisuuden tarkistamiseksi.

Askeltavan menetelmän tulosten mukaisesti selittäväksi muuttujaksi asetettiin kehityskeskusteluun kohdistuvan tyytyväisyyden summamuuttuja ja selittäviksi

muuttujiksi LMX 7 -mittarin keskiarvosummamuuttuja, tehokkuuden keskiarvosummamuuttuja sekä osallistumisen keskiarvosummamuuttuja. Mallin korrelaatiokertoimeksi saatiin 0,790 ja selityskertoimeksi 0,624. Korrelaatiokerroin osoittaa, että testiin valittujen muuttujien välillä vallitsee positiivinen, lineaarinen riippuvuus. Selityskertoimen mukaan 62,4 % kehityskeskusteluun kohdistuvan tyytyväisyyden vaihtelusta voidaan selittää esimies-alaisuuden laadun, osallistumisen aktiivisuuden sekä keskustelun koetun tehokkuuden vaihtelulla. Estimaatin keskivirhe oli 2,0. Osallistumisen beta-kertoimeksi saatiin 0,133, esimies-alaisuuden 0,347 ja koetun tehokkuuden 0,455. Tällä perusteella voidaan sanoa, että keskustelun koetun tehokkuuden painoarvo kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä selitettäessä on suurempi kuin esimies-alaisuuden tai osallistumisen painoarvo. Testin p-arvot olivat keskustelun koetun tehokkuuden ja osallistumisen osalta  $p = 0,000$  (tilastollisesti erittäin merkitsevä). Esimies-alaisuuden laadun p-arvoksi saatiin  $p = 0,032$ , joten tulos oli tilastollisesti melkein merkitsevä.

Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että keskustelun koettu tehokkuus, esimies-alaisuuden laatu sekä osallistumisen aktiivisuus ovat yhteydessä kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen. Selityskertoimesta (0,624) voidaan kuitenkin päätellä, että keskustelun koettu tehokkuus, esimies-alaisuuden laatu sekä osallistumisen aktiivisuus selittävät vain vähän yli puolet kehityskeskusteluun kohdistuvan tyytyväisyyden vaihtelusta. Lisäksi havaittiin, että esimies-alaisuuden laatu ja vuorovaikutuksen koettu tehokkuus selittävät kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä osallistumista enemmän. Lisäämällä muita muuttujia regressiomalliin saataisiin mahdollisesti parannettua selityskerrointa.

## 6. POHDINTA

Tutkielman tarkoituksena oli tarkastella alaisten näkemyksiä osallistumisesta kehityskeskusteluissa. Tutkimuskysymyksillä etsittiin vastauksia siihen, miten alaiset kuvaavat käymiään kehityskeskusteluja, miten he osallistuivat kehityskeskusteluissaan, kuinka tehokkaaksi he kokivat kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen, sekä miten esimies-alaissuhteen laatu on yhteydessä alaisten osallistumiseen. Lisäksi oltiin kiinnostuneita selvittämään, mitkä tekijät selittävät parhaiten kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa, jota kohdeyritys voi hyödyntää kehityskeskustelujensa sekä esimies-alaissuhteidensa laadun tarkkailemiseen sekä parantamiseen.

LMX-teoria luokittelee alaiset suhteessa esimieheensä joko sisä- tai ulkoryhmään kuuluviksi (Hackman & Johnson, 2009). Huonompilaatuisissa suhteissa, eli esimiehen ja ulkoryhmään kuuluvan alaisen välisissä suhteissa vuorovaikutus on pinnallista, keskittyy vain työhön liittyviin asioihin eikä viestinnässä ylitetä emotionaalisia rajoja. Hyvälaatuisissa suhteissa esimiehen ja sisäryhmään kuuluvan alaisen välinen vuorovaikutus on syvällistä, ja sitä leimaa molemminpuolinen kunnioitus, luottamus sekä autonomia. Tulosten mukaan kohdeyrityksen tutkimukseen osallistuneen yksikön esimies-alaissuhteet ovat pääosin hyvälaatuisia: 60,1 % ( f = 101) vastaajista kuului esimiehen sisäryhmään. Yleisesti ottaen he kokivat työsuhteensa esimieheensä melko toimivaksi. He myös luottivat esimieheensä keskimäärin melko hyvin, ja arvioivat melko todennäköiseksi, että esimies käyttäisi valtaansa auttaakseen heitä ratkaisemaan työhönsä liittyviä ongelmia. Sekä kehityskeskustelujen että koko organisaation ilmapiirin kannalta olisi tärkeää, että esimies pyrkisi luomaan hyvän, tasa-arvoisen suhteen jokaiseen alaiseensa ketään syrjimättä tai suosimatta (Schraeder & Simpson, 2006). Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että kohdeyrityksessä tässä on onnistuttu melko hyvin.

Schraederin ja Simpsonin (2006) meta-analyysi osoitti, että esimiehen ja alaisen välisellä suhteella on vaikutus kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen sekä moniin työhön liittyviin tekijöihin (esim. työtyytyväisyys, sitoutuneisuus). Esimiehen lähipiiriin kuuluvat alaiset saavat yleisesti etäisempiin työntekijöihin verrattuna parempia arvioita,



ovat tyytyväisempiä kehityskeskusteluun sekä suhtautuvat työhönsä positiivisemmin. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin positiivinen korrelaatio esimies-alaisuuden sekä kehityskeskusteluun kohdistuvan tyytyväisyyden välillä. Esimiehen sisäryhmään kuuluvat olivat selkeästi tyytyväisempiä kehityskeskusteluun kuin ulkoryhmäläiset. Hyvän esimies-alaisuuden havaittiin olevan myös yhteydessä aktiivisempaan osallistumiseen sekä vuorovaikutuksen koettuun tehokkuuteen.

Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa eroja esimiehen sisäryhmään ja ulkoryhmään kuuluvien osallistumisessa. Vertailtaessa sisä- ja ulkoryhmän keskiarvoja keskenään osallistumisen instrumentaalisessa ja arvoja ilmaisevassa ulottuvuudessa havaittiin, että esimiehen sisäryhmään kuuluvat kokivat osallistuneensa enemmän instrumentaalisesti kuin arvoja ilmaisevasti. He siis arvioivat saaneensa vaikuttaa itseään koskeviin asioihin enemmän suhteessa oman äänen kuuluville saamiseen. Lisäksi suhteessa ulkoryhmään esimiehen sisäryhmään kuuluvat kokivat saaneensa vaikuttaa huomattavasti enemmän itseään koskeviin asioihin. Ulkoryhmään kuuluvilla ulottuvuuksien välillä oli vain hyvin pieni ero keskiarvossa, eli he arvioivat saaneensa yhtä paljon vaikuttaa itseään koskeviin asioihin sekä saada sanottua mielipiteensä asioista. Tulosten perusteella näyttää siis siltä, että esimiehen sisäryhmään ja ulkoryhmään kuuluvat alaiset kokevat saaneensa lähes yhtä paljon ilmaista mielipiteensä asioihin, mutta sisäryhmään kuuluvat olivat enemmän sitä mieltä, että mielipiteen ilmaisulla oli vaikutusta johonkin.

Vaikuttaa siltä, että kehityskeskusteluja käytäessä noudatetaan hyvin kohdeorganisaation ohjeistusta kehityskeskustelujen sisällöstä. Suurimmassa osassa kehityskeskusteluja käytiin läpi alaisen menneen kauden suorituksen arviointi sekä tulevan kauden tavoitteista ja mittareista sopiminen. On toki hyvä, että kehityskeskustelutyökalua hyödynnetään tehokkaasti, mutta sen liian tiukka noudattaminen voi myös jäykistää keskusteluilmapiiriä. Vain harvat olivat arvioineet käytyä keskustelua tai keskustelleet alaisen oman tiimin ilmapiirin kehittämistä. On melko tavallista, että kehityskeskusteluissa vältellään herkkiä aihealueita (Asmuß, 2008). Käydyn keskustelun arviointi olisi keskustelun laadun ja kehittämisen kannalta olennaista, mutta on mahdollista, ettei keskustelun lopuksi enää uskalleta sanoa, jos tärkeitä asioita jäi käsittelemättä.

Alaiset kokivat osallistuneensa melko hyvin kehityskeskustelussaan. Osallistumisen kaikkien väittämien keskiarvoksi saatiin 3,55 ( $s = .520$ ). Yleisesti ottaen vastaajat kokivat

saaneensa tuoda uusia aiheita keskusteluun sekä pystyneensä vaikuttamaan keskusteluun. He olivat melko hyvin ilmaisseet kantansa asioihin, kertoneet esimiehelleen työhönsä liittyvistä haasteista sekä keskustelleet siitä, mikä on heidän työnsä kannalta merkittävää. Vähiten vastaajat olivat tehneet ehdotuksia siitä, miten heidän työnsä voitaisiin hoitaa toisella tavalla, kertoneet esimiehelle, miten he arvioisivat itseään, puhuneet omista heikkouksistaan ja vahvuuksistaan tai antaneet esimiehelle palautetta hänen toiminnastaan.

Vastaajat olivat kokeneet kehityskeskustelunsa keskimäärin oikeudenmukaisiksi. Suurin osa hyväksyi melko hyvin sen, miten esimies arvioi heidän suoritustaan ja oli myös melko samaa mieltä edellisen kauden suorituksen arvioinnistaan. Kehityskeskusteluun kohdistuvassa tyytyväisyydessä ilmeni paljon vaihtelua. Vastaajat tunsivat, ettei kehityskeskustelu välttämättä auttanut heitä ymmärtämään, miten he voisivat hoitaa oman työtehtävänsä paremmin. Vaikuttaa siis siltä, että kehityskeskustelun funktio alaisen roolin määrittämisessä ei ole täysin onnistunut. Roolin määrittämisellä tarkoitetaan sitä, että kehityskeskustelussa alaiselle esitetään selkeästi hänen asemaansa tai rooliinsa kuuluvat työtehtävät, ja kerrotaan, minkälaista suoritusta häneltä odotetaan (Youngcourt ym., 2007). He eivät myöskään kokeneet saaneensa kehityskeskustelusta suurta lisämotivaatiota kehittyä työssään. Vastaajat kokivat ymmärtäneensä hyvin heille asetetut tavoitteet, mutta olivat hyvin erimielisiä siitä, pystyivätkö he vaikuttamaan asetettaviin tavoitteisiin tai kuinka hyvin tavoitteet ovat linjassa heidän työtehtäviensä kanssa.

Kehityskeskustelujen vuorovaikutusta ei koettu erityisen tehokkaaksi eikä erityisen tehottomaksi. Vastaajat kokivat osallistuneensa melko tehokkaasti, ja heidän mielestään keskustelu oli melko hyödyllinen ja sujui niin kuin he halusivatkin. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että kehityskeskustelut ovat edelleen melko esimieslähtöisiä, sillä suurin osa ei kokenut puhuneensa suurinta osan ajasta tai kontrolloineensa keskustelua. Mielipiteissä keskustelun palkitsevuudesta, tuottoisuudesta ja tarpeellisuudesta ilmeni melko paljon vaihtelua.

Merkittävin avoimista vastauksista esiin noussut tema oli kehityskeskustelun *dialogisuus*. Wink (2007) on nimennyt neljä eri kehityskeskustelun lajia: 1) dialogi, 2) tavanomainen keskustelu, 3) monologi sekä 4) debatti. Winkin mukaan dialogiset keskustelut ovat voimaannuttavia keskustelutilanteita, joissa kohdataan aidosti toinen ihminen. Keskustelu rakentuu luottamuksen, keskinäisen riippuvuuden, molemminpuolisuuden,

vastavuoroisuuden, rajojen ylittämisen sekä henkisen kasvun varaan. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat hyvin Winkin havaintoja. Juuti (1998, 12) painottaa, että vuorovaikutuksen kannalta kehityskeskusteluissa on tärkeää, että osapuolet suhtautuvat myönteisesti toisiinsa ja esille tuleviin asioihin, osoittavat kiinnostusta toisen esittämiin ajatuksiin, ymmärtävät hyvän keskusteluilmapiiirin merkityksen sekä kuuntelevat aktiivisesti. Molemminpuolinen kunnioitus, arvostus ja luottamus sekä mielipiteiden avoin ja rehellinen ilmaiseminen on hyödyksi keskusteluilmapiirille. Kunnioitus, avoimuus, rehellisyys sekä aktiivinen kuunteleminen olivat myös vastaajien mielestä tärkeä osa osallistumisen kokemusta.

Dialogisuuden lisäksi avointen kysymysten vastauksissa kuvailtiin myös Winkin (2007) havaintojen mukaisia tavanomaisia keskusteluja. Tavanomaiset keskustelut ovat usein rutinoituneita, jolloin asioiden käsittely jää pintapuoliseksi. Kuvatessaan tavanomaisia keskusteluja vastaajat kertoivat yleensä, etteivät he kokeneet ”saaneensa mitään” kehityskeskustelulta. *Hyödyttömyyden* teema sopii hyvin sosiaalisen vaihdannan teorian oletuksiin viestinnästä sosiaalisena vaihtona. Toisin sanoen näissä kehityskeskustelutilanteissa sosiaalisen vaihdannan teorian mukainen vastavuoroisuuden periaate ei toteutunut.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimiehen persoonallisuudella ja toimintatavoilla on huomattava vaikutus kehityskeskustelun sisältöön, toteuttamiseen, kulkuun ja onnistumiseen (Greller, 1998). Eri esimiesten toteuttamat kehityskeskustelut saattavat vaihdella suurestikin mm. virallisuudeltaan, ilmapiiriltään ja sisällöltään. Myös tässä tutkimuksessa oli havaittavissa selkeitä eroja eri esimiesten toteuttamissa kehityskeskusteluissa. Avointen kysymysten vastauksissa kuvastuivat myös esimiesten pitämien kehityskeskustelujen erilaiset toteuttamistavat sekä esimiesten erilainen suhtautuminen kehityskeskusteluja kohtaan. Alaisten vastauksista välittyi myös kokemus siitä, ettei kehityskeskusteluun voi vaikuttaa, mikäli esimies suhtautuu keskusteluun välinpitämättömästi. Esimiehen välinpitämättömyys tuntui siis passivoittavan alaisia, sillä he kokivat, ettei aktiivisella osallistumisella olisi minkäänlaista vaikutusta. Rehnbackin ym. (2010) mukaan alaisen vastuullisuus ja aktiivisuus saattavat olla keino saavuttaa hyvänlaatuinen vaihtosuhde esimiehen kanssa. Tällöin esimerkiksi kehityskeskusteluissa passiivisiksi heittäytyvät alaiset saattavat tietämättään ylläpitää huonojen vuorovaikutustilanteiden kehää. Esimiehen ja alaisen välisen vaihdon teorian peruskäsitys

onkin se, että johtajuuteen ja johtamissuhteeseen vaikuttaa sekä esimiehen että alaisen toiminta.

Lukuisista hyödyistään huolimatta kehityskeskustelut koetaan usein tunneilmapiiriltään negatiivisiksi, hyödyttömiksi ja vaikeiksi (Pettijohn ym., 2001, 339). Tutkijoita on pitkään askarruttanut, miksi positiivisista tutkimustuloksista huolimatta kehityskeskustelujen hyödyt eivät tunnu välittyvän kehityskeskusteluihin littyviin asenteisiin (Greller, 1998, 1062). Tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat kehityskeskustelun yleisesti ottaen melko hyödylliseksi, palkitsevaksi, tuottoisaksi ja tarpeelliseksi. Vastauksissa oli kuitenkin hyvin paljon hajontaa. Keskimäärin kehityskeskusteluun oltiin myös melko tyytyväisiä. Mahdollisia syitä eriävien mielipiteiden takia voidaan pohtia esimerkiksi sosiaalisen vaihdannan teorian avulla. Voidaan olettaa että vastaajat, jotka olivat tyytyväisiä kehityskeskusteluun, kokivat myös hyötyneensä siitä jotain: esimerkiksi sosiaalista tukea, kuulluksi tulemisen tunnetta, parannuksen esimies-alaisuuden laadussa, ja niin edelleen. Toisaalta vastaajat, joiden keskustelu jäi tavanomaisen keskustelun tasolle, kokivat, etteivät he hyötyneet keskustelusta millään lailla. Sosiaalista vaihtoa ei siis syntynyt, tai vastavuoroisuuden periaatetta rikottiin.

Joissakin tutkimuksissa arvoja ilmaisevan äänen, eli tunteen siitä, että on saanut ilmaista mielipiteensä, on havaittu olevan vahvemmin yhteydessä työntekijän tyytyväisyyteen kuin instrumentaalisen äänen, eli mahdollisuuden vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Esimerkiksi Cawleyn ym. (1998) tutkimuksessa arvoja ilmaiseva ääni oli instrumentaalista ääntä vahvemmin yhteydessä kehityskeskusteluun kohdistuvaan tyytyväisyyteen, kokemukseen reiluudesta sekä kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Tämän tutkimuksen tulokset olivat saman suuntaisia Cawleyn (1998) tutkimustulosten kanssa. Alaiset kokivat mahdollisuuden oman mielipiteensä ilmaisemiseen kehityskeskusteluissa tärkeämmäksi kuin esimerkiksi esimiehen antamaan palautteeseen tai kehityskeskustelun lopputulokseen vaikuttamisen. Toisin sanoen alaiset tuntuivat arvostavan osallistumisen laatua asioihin vaikuttamisen sijasta. Lisäksi avoimista vastauksista kuvastui oman mielipiteen ilmaisemisen tärkeys. Myös mahdollisuutta antaa palautetta esimiehelle pidettiin tärkeänä, mutta vaikuttaa siltä, että mielipiteet eivät välttämättä välity käytäntöön: tehokkuuden mittarin mukaan keskustelut olivat yhä melko esimieslähtöisiä, ja kovin moni alainen ei ollut tosiasiasa antanut palautetta esimiehellensä.

Esimiehen ja alaisen välisen vaihdannan teoria kuvaa suhteen kehittymistä seuraavanlaisesti: suhde alkaa yksilöistä, jotka ovat vieraita toisilleen ja pyrkivät selvittämään suhdettaan erilaisilla testaavilla käyttäytymisillä (Graen & Uhl-Bien, 1995, 238). Ensimmäisestä vaiheesta edetään sosiaalisen transaktion kautta tuttuudelle perustuviin suhteisiin, jotka sisältävät enemmän sosiaalista vaihtoa. Näistä dyadeista jotkut kykenevät kehittymään vieläkin pidemmälle, kumppanuussuhteisiin. Tällaisissa kumppanuussuhteissa omien intressien sijalle nousee yhteisten intressien painotus. Ensimmäisessä vaiheessa suhteen vuorovaikutus on vielä melko pinnallista, mutta suhteen syvetessä myös vuorovaikutus lisääntyy ja aiheet muuttuvat entistä henkilökohtaisemmiksi. Avoimien kysymysten vastauksissa oli havaittavissa suhteen kehitysvaiheen vaikutus keskusteluun. Muiden syiden lisäksi vastauksissa perusteltiin vähäistä osallistumista myös sillä, että arvioitava kehityskeskustelu käytiin uuden esimiehen kanssa. Keskustelut olivat tällöin pinnallisempia ja keskittyivät enemmän ”tutustumiseen”.

Osallistumisen käsitteiden ja teorioiden fragmentaatiota on pidetty ongelmallisena osallistumisen tutkimuksen kannalta (Daclher & Wilpert, 1978). Tämän tutkimuksen tulokset antavat mielenkiintoisia näkökulmia osallistumisen määritelmän pohtimiseen. Puheen määrän nousu yhdeksi osallistumisen perustelun teemoista kertoo alaisten näkemyksistä osallistumisesta: vaikka viime aikoina puheen määrän sisällyttämistä osallistumisen määritelmään on kritisoitu, osa vastaajista näyttäisi käsittävän osallistumisen nimenomaan puhumisena. Toisaalta osallistumisen eri osa-alueiden tärkeyttä kartoittavassa mittarissa puheen määrää ei yleisesti ottaen pidetty erityisen tärkeänä, mutta mielipiteiden välillä oli paljon hajontaa. Lisäksi tehokkuuden mittarin mukaan suurin osa vastaajista ei puhunut kehityskeskustelussa esimiestään enemmän. Tulokset ovat siis osittain ristiriidassa keskenään.

Tutkimuksen tuloksista välittyi myös mm. Winkin (2007) havaitsema ero dialogisuutta ja tasa-arvoisuutta arvostavassa suomalaisessa, sekä esimiehen ja alaisen välistä hierarkiaa korostavassa angloamerikkalaisessa kehityskeskustelututkimuksessa. Vastaajat pitivät melko tärkeänä sitä, että he voivat kehityskeskusteluissa myös antaa itse palautetta omalle esimiehelleen. Myös avoimista vastauksista välittyi arvostus dialogista ja tasa-arvoista kehityskeskustelua kohtaan. Kuitenkin tulosten mukaan näyttäisi siltä, että alaisten mielipiteistä huolimatta kehityskeskustelut ovat edelleen melko esimieslähtöisiä tapahtumia, sillä tulokset osoittivat, että yleisesti ottaen esimiehet kontrolloivat kehityskeskustelua ja puhuvat enemmän. Tutkielma antaa kuitenkin harkinnan aihetta sille,

tulisiko osallistumisen käsite operationaalistaa Suomessa eri tavalla kuin angloamerikkalaisissa kulttuureissa.

Tulosten perusteella osallistuminen, vuorovaikutuksen koettu tehokkuus sekä esimies-alaisuus selittävät kaikki kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä. Merkittävää tuloksissa oli kuitenkin se, että osallistumisen painoarvo kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä selitettäessä oli pienempi kuin esimies-alaisuuden tai vuorovaikutuksen koetun tehokkuuden. Vaikuttaa siis siltä, että alaisten osallistuminen kehityskeskusteluissa ei itse asiassa lisää kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä yhtä paljon kuin esimies-alaisuuden laatu tai vuorovaikutuksen koettu tehokkuus. Tulokset auttavat pohtimaan sitä, miksi yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluja kohtaan on yhä negatiivinen tai välinpitämätön. On mahdollista, että osallistumisen sijaan kehityskeskusteluihin kohdistuviin asenteisiin voidaan vaikuttaa parhaiten kiinnittämällä huomio esimies-alaisuuden sekä vuorovaikutuksen laatuun organisaatioissa. Osallistumisen ja esimies-alaisuuden välillä havaittiin kuitenkin vahva yhteys, joten alaisen aktiivisella osallistamisella voidaan mahdollisesti vaikuttaa esimies-alaisuuden laatuun.

### **Kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle**

Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset osoittavat, että kehityskeskustelujen toteutus on kohdeorganisaatiossa onnistunut. Työntekijät arvioivat kehityskeskustelujaan, osallistumistaan ja niihin liittyviä tekijöitä melko positiivisesti, mikä on merkittävää ottaen huomioon vastaajien keskimäärin pitkät työurat kohdeorganisaation palveluksessa. Suurin osa työntekijöistä koki myös suhteensa esimieheensä hyvälaatuisiksi, ja yleinen suhtautuminen kehityskeskusteluja kohtaan oli positiivinen.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat muutamia ehdotuksia, joita kohdeorganisaatio voi hyödyntää kehityskeskustelujensa kehittämiseen. Kehityskeskusteluun kohdistuvan tyytyväisyyden mittarin tuloksista ilmeni, että alaiset kokivat, ettei kehityskeskustelu auttanut heitä erityisen paljon ymmärtämään, miten he voisivat hoitaa työtehtävänsä paremmin. Näyttää siltä, että konkreettiset keinot, joilla alaiset voisivat parantaa työsuoritustaan, jäivät heille epäselviksi. Jokaisen alaisen kanssa tulisikin käydä läpi muutamia kehitysehdotuksia, joiden avulla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Kehityskeskusteluissa käsitellyt aihealueita kartoitettaessa kävi ilmi, että vain harvat olivat arvioineet käytyä kehityskeskustelua tai sopineet keskustelussa käytyjen tavoitteiden seurannasta. Vaikuttaa siis siltä, ettei keskustelun lopuksi tavattu tehdä suurta yhteenvetoa. Kohdeorganisaatiolle voisi olla hyötyä, jos esimiehiä ohjeistettaisiin tekemään keskustelun lopuksi jonkinlainen yhteenveto, jossa alaisen kanssa kerrattaisiin lyhyesti käytyä keskustelua. Yhteenvedon avulla varmistettaisiin, että alainen ymmärtää työtehtävänsä, tavoitteensa sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi voitaisiin varmistua siitä, että keskustelussa saatiin katettua molemmille osapuolille tärkeät aihealueet ja että alainen sai ilmaistua mielipiteensä itselleen tärkeistä asioista. Yhteenvedon avulla voitaisiin myös saada ideoita siitä, miten kehityskeskustelun voisi toteuttaa tulevaisuudessa paremmin.

Kaikista tärkeimmäksi osallistumisen osa-alueeksi vastaajat nimesivät mahdollisuuden oman mielipiteensä ilmaisemiseen. Vapaan ja avoimen keskusteluilmapiirin luominen on ensiarvoisen tärkeää myös mielipiteiden vapaan ilmaisun kannalta. Kehityskeskustelussa käytyjen aihealueiden perusteella vain harvat keskustelivat tiimin ilmapiirin parantamisesta tai arvioivat käytyä keskustelua. Voi siis olla, että kehityskeskusteluissa vältellään herkkiä aihealueita. Ilmapiirin luottamuksellisuudessa saattaa siis olla vielä työstämisen varaa. Siasin (2009, 38) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että korkealaatuiselle esimies-alaisuutele ovat ominaisia vuorovaikutustilanteet, joissa esimies ja alainen minimoivat välillään vallitsevan valtaetäisyyden esimerkiksi sisäpiirikieltä tai luovia ongelmanratkaisumetodeja käyttämällä. Mahdollisimman avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi olisikin tärkeää, että kehityskeskustelusta saataisiin mahdollisimman tasa-arvoinen keskustelutilanne.

Tulosten mukaan suurin osa kehityskeskusteluista käydään tunnollisesti kehityskeskustelutyökalun pohjaa noudattaen. Avointen vastausten perusteella voisi kuitenkin päätellä, että tiukasti strukturoidun keskustelun sijaan alaiset arvostavat enemmän vapaata ja tasa-arvoista keskustelua. Kehityskeskustelutyökalun liian tiukan noudattamisen kerrottiin synnyttävän vaikutelman esimiehen välinpitämättömyydestä. On siis mahdollista, että kehityskeskustelutyökalun perinpohjainen noudattaminen saattaa itse asiassa olla haitaksi kehityskeskusteluille. Kohdeorganisaatio voisi pohtia kehityskeskustelujen ohjeistuksen muuttamista dialogisempaan suuntaan.

Kehityskeskustelun ohjeistuksessa kohdeorganisaatio voisi painottaa esimiehilleen ensisijaisesti kehityskeskustelun dialogista luonnetta. Tavoitteena voisi olla luonnollinen, soljuva keskustelutilanne, jossa toimitaan ennalta määrättyjen aihealueiden puitteissa, mutta annetaan keskustelun edetä luonnollisesti. Tarpeen mukaan käsitellään siis myös ennalta määrättyihin aiheisiin kuulumattomia, alaiselle tärkeitä aihealueita. Koska onnistunut kehityskeskustelu vaatii molempien osapuolten aktiivista osallistumista, myös alaisia voisi ohjeistaa ja kouluttaa kehityskeskusteluiden käymiseen. Kuten esimiehillekin, alaisille voisi painottaa keskustelun vapaamuotoisuutta ja rohkaista heitä kertomaan rehellisesti näkemyksiään keskustelussa. Kehityskeskustelutyökaluun voisi myös pohtia jonkinlaisten, alaista aktivoivien kysymysten lisäämistä. Yksi tapa vaikuttaa kehityskeskustelujen toteuttamiseen, on tarjota esimiehille laadukasta viestintäkoulutusta. Erityisesti kehityskeskusteluja sekä alaisten osallistumista ja sen vaikutuksia koskeva tieto sekä erilaiset dialogisuutta painottavat kehityskeskusteluharjoitukset voisivat olla hyödyllisiä työkaluja keskustelujen kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksia, esimerkiksi alaisten näkemyksistä osallistumisen eri osa-alueiden tärkeyttä kohtaan, voisi hyödyntää esimieskoulutuksessa. Ymmärtämällä paremmin mitä alaiset toivovat kehityskeskusteluilta esimiesten on helpompi kehittää kehityskeskusteluja alaisten toivomaan suuntaan. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että esimiehillä on koulutuksesta huolimatta taipumus toteuttaa kehityskeskusteluja tiettyä kaavaa noudattaen (Greller, 1998). Esimiesten autokraattinen johtamistyyli saattaa siis johtua myös persoonallisuustekijöistä, joihin on vaikea vaikuttaa koulutuksella. Siksi jo rekrytointivaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota esimiestehtäviin hakevien vuorovaikutustaitoihin esimerkiksi erilaisten harjoitustilanteiden tai vuorovaikutusosaamisen mittarien avulla.



## 7. TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Olennainen osa luotettavaa tutkimusta on tutkimuksen arviointi (Hirsjärvi ym., 1997). Tässä luvussa arvioidaan kriittisesti tehtyä tutkimusta mittauksen luotettavuuteen sekä tutkimuseettisiin kysymyksiin nojaten. Lisäksi pohditaan tutkimuksen merkitystä ja esitellään tutkimuksen tuloksista heränneet jatkotutkimusehdotukset.

### **Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen luotettavuus on kiinteästi yhteydessä tutkimuksessa käytettävien mittareiden luotettavuuteen. Mittauksen laatuun ja luotettavuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi erilaiset sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset tai tekniset seikat (Vehkalahti, 2008, 40–41). Mittauksen luotettavuutta arvioidaan kahden perusteen, validiteetin sekä reliabiliteetin valossa. Validiteettia voidaan kutsua myös pätevyudeksi, sillä se kertoo mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä pitikin. Reliabiliteetti eli luotettavuus tai toistettavuus kertoo sen, miten tarkasti mitataan. Mitä vähemmän tutkimukseen sisältyy mittausvirheitä, sitä parempi on sen reliabiliteetti. Tutkimuksessa käytettyjen mittarien Cronbachin alfat vaihtelivat välillä .835 – .906, joten yleisesti ottaen tutkimuksessa käytettyjen mittarien reliabiliteetteja voidaan pitää hyvinä.

Tämän tutkielman heikkouksiin lukeutuu laaja lähdemateriaalin englanninkielisyys. Suomenkielinen, etenkin puheviestinnällinen tutkimus kehityskeskusteluista ja osallistumisesta on harvinaisempaa, joten tutkijan täytyi perehtyä aihepiireihin lähinnä englanninkielisten tutkimusten avulla, joissa kohderyhmä on koostunut tavallisimmin angloamerikkalaisista henkilöistä. Kulttuuriset tekijät ovat todennäköisesti jollain tavalla vaikuttaneet lähteinä käytettyjen tutkimusten tuloksiin, jolloin samankaltaisia tuloksia ei välttämättä voida odottaa suomalaista kohderyhmää tutkittaessa. Tämän tutkimuksen tulokset näyttivät kuitenkin pääosin tukevan hyvin aikaisemmasta tutkimuksesta koottua teoreettista viitekehystä.

Kolme tutkimuksessa käytetystä, valmiista mittarista olivat englanninkielisiä, joten ne täytyi kääntää suomen kielelle. Mittarien kääntämiseen kieleltä toiselle liittyy riskejä, sillä tutkija ei voi olla varma, mittaavatko eri osiot eri maissa ja kulttuureissa samaa asiaa (Vehkalahti, 2008, 41). Tässä tutkimuksessa niin esimies-alaissuhteen laatua, osallistumista kuin keskustelun tehokkuuttakin mitattiin mittareilla, jotka on laadittu

englannin kielellä angloamerikkalaiseen kulttuuriin. Kulttuurieroista johtuen esimerkiksi kehityskeskustelut tai osallistuminen voidaan käsittää eri maissa eri tavalla. On siis mahdollista, että tutkimuksessa käytetyt mittarit eivät ole valideja suomalaisessa kulttuurissa.

Osallistumistutkimuksen yhtenä ongelmana on pidetty teorioiden ja käsitteiden fragmentaatiota (Daclher & Wilpert, 1978). Osallistumisesta on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä, ja myös osallistumiseen liittyvät tutkimustulokset ovat olleet vaihtelevia sekä osittain ristiriitaisia. Teoriapohjan epäselkeys ja moniselitteisyys sekä tiedeyhteisön erimielisyydet osallistumisen käsitteen operationaalistamisesta saattavat myös välittyä tämän tutkielman validiteettiin osallistumisen mittarin kautta.

Tutkielman kokonaisluotettavuuteen vaikuttaa mittauksen luotettavuuden lisäksi myös tiedonkeruun luotettavuus (Vehkalahti, 2008, 42–44). Tämän tutkimuksen perusjoukko koostuu kohdeyrityksessä työskentelevistä toimihenkilöistä. Tulosten yleistettävyyteen koko organisaation tasolla tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä yksi otoksen edustavuuteen vaikuttava tekijä on vastaajien valintaan liittyvä satunnaisuus. Tässä tutkielmassa kohdeyritys valitsi työntekijöidensä joukosta otoksen, jolle kutsu tutkimukseen lähetettiin. Tästä syystä otoksen sijaan on syytä puhua pikemminkin näytteestä. Näytteeseen valitut henkilöt työskentelevät samassa yksikössä, joten tulokset saattavat heijastaa pelkästään kyseisen yksikön mielipide-ilmastoa.

Vastaajien työurat olivat keskimäärin erittäin pitkiä. Organisaatiossa pidempään työskennelleiden näkemykset todennäköisesti eroavat uudempien työntekijöiden näkemyksistä, joten työurien pituudella saattoi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Myös tästä syystä tulosten yleistämisessä koko kohdeorganisaation tasolle tulee olla varovainen. Vinoutunut, joskin kohdeyksikön todellista jakaumaa mukaileva sukupuolijakauma saattaa myös vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen samankaltaisissa organisaatioissa.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksen vastausprosentti, eli kuinka suuri kato on vastaajissa. Tämän tutkimuksen vastausprosentti oli matalahko (36,8 %), mutta kyselylomaketutkimukselle melko tyypillinen. Vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa aineistonkeruun ajankohta, joka oli lähellä yrityksen talvilomakautta. Lisäksi kyselylomakkeen lähetystapa saattoi vaikuttaa vastausten kertymiseen – tutkimuskutsu saattoi hukkua muiden sähköpostien joukkoon.

Kyselylomake on melko kiistelty aineistonkeruumenetelmä, sillä sen käyttöön sisältyy joitakin haittoja. Kyselylomaketta analysoitaessa on ensinnäkin mahdotonta arvioida mahdollisten taustamuuttujien vaikutusta vastauksiin, esimerkiksi kuinka rehellisiä ja huolellisia vastaajat ovat olleet, onko heillä paljon ennakkotietoa aiheesta ja ovatko vastaukset ylipäättään oikean henkilön antamia (Hirsjärvi ym., 1997, 84). Tutkimus on aihepiiriltään sensitiivinen, ja monet saattavat tutkijan vakuutteluista huolimatta pelätä vastausten tunnistettavuutta. Vastaajat ovat saattaneet siis vastata sosiaalisesti hyväksyttävästi. Myös väärinymmärryksiä on kyselylomakkeen huolellisesta laatimisesta huolimatta vaikea kontrolloida. Toisin kuin esimerkiksi haastattelussa, tutkija ei pääse antamaan vastaajalle lisätietoa tai selventämään vastaajan mielestä hankalia kohtia.

### **Tutkimuseettiset kysymykset**

Tutkimuseettiset kysymykset ovat kiinteä osa koko tutkimusprosessia. On tärkeää, että tutkimuksessa tehdyt ratkaisut ovat tietoisia ja eettisesti perusteltuja (Hirsjärvi ym., 1997, 25–28). Myös tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu. Tässä tutkielmassa aiheen valintaan vaikutti pyrkimys tuottaa tietoa, jolla kehityskeskustelija voisi parantaa erityisesti alaisten näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, joka tarjoaa laajan näkökulman henkilöstöhallintoon ja mahdollistaa organisaation tarkastelun yksilöiden henkilökohtaisten huolenaiheiden, halujen ja tarpeiden tasolta (Cropanzano, 2001). Ratkaisevassa asemassa on siis alaisen oman äänen kuuluville pääseminen. Aikaisemmassa kehityskeskustelututkimuksessa alaisten ääni on päässyt vähemmän kuuluviin, joten tämän tutkimuksen avulla haluttiin tuoda alaisille mahdollisuus ilmaista omat kehityskeskusteluihin liittyvät mielipiteensä.

Myös tutkimuksen toteutuksessa noudatettiin äärimmäistä huolellisuutta eettisten kysymysten osalta. Kohdeorganisaation toiveesta organisaation nimeä ei mainita tutkimusraportissa, ja organisaatiota koskevat tiedot käytiin erikseen läpi kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa ennen tutkimuksen palauttamista. Lisäksi tutkielman tekoa aloitettaessa kirjoitettiin salassapitosopimus, jota noudatetaan koko tutkimusprosessin ajan sekä sen loputtua. Kohdeorganisaation toiveita kunnioitettiin aina kyselylomakkeen sanavalintoja myöten.

Kun tutkimus kohdistuu ihmisiin, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan sekä millaisia riskejä heidän

osallistumiseensa sisältyy (Hirsjärvi ym., 1997, 26). Vastaajien anonymiteetin suhteen noudatettiin äärimmäistä huolellisuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksesta annettiin vastaajille tietoa niin tutkimuskutsun sisältävässä sähköpostissa kuin kyselylomakkeessakin. Saatesanoja laadittaessa pohdittiin huolellisesti, että vastaajille annetaan kaikki heidän kannaltaan olennaiset tiedot. Kyselylomakkeen saatesanoissa vastaajille kerrottiin, että vastaukset annetaan anonymisti, eikä tuloksia tulla esittelemään siten, että yksittäisten vastaajien tunnistaminen tutkimusraportista olisi mahdollista. Tutkimusetiikan kannalta on myös tärkeää, etteivät vastaajat koe vastaavansa kyselyyn pakon sanelemana. Saatesanoissa painotettiin vastaamisen olevan vapaaehtoista.

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida myös sen perusteella, millainen vaikutus tutkimuksella on lopulta kohdejoukkoonsa (Launis, 2007). Tutkimuksessa ei vaarannettu vastaajien anonymiteetin paljastumista ja siten aiheutettu epäsuotuisia seurauksia, jolloin jokin organisaation jäsen voisi kokea tulleen uhatuksi tai loukatuksi. Tutkimuksella voidaan päin vastoin ajatella olevan kohdejoukkoonsa positiivisia vaikutuksia, sillä kohdeyrityksen tarkoituksena on käyttää tutkimuksen tuloksia kehityskeskusteluiden kehittämiseen. Tutkimuksen kautta kohdeorganisaation jäsenet saivat siis ilmaista näkemyksensä osallistumisesta kehityskeskusteluissa, ja näitä näkemyksiä tullaan käyttämään kehityskeskustelujen muokkaamisessa.

### **Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia alaisten osallistumista kehityskeskusteluissa, sekä selvittää, mitkä tekijät siihen ovat yhteydessä. Tutkimuskysymyksillä etsittiin vastauksia siihen, miten kehityskeskustelut toteutettiin, kuinka oikeudenmukaisiksi ne koettiin ja minkälaisen osallistumisen alaiset kokevat kehityskeskusteluissa tärkeäksi. Haluttiin selvittää, miten alaiset osallistuivat kehityskeskusteluissaan, miten vuorovaikutuksen koettu tehokkuus ja osallistuminen ovat yhteydessä toisiinsa, sekä onko esimies-alaisuuden laatu yhteydessä alaisten osallistumiseen. Lisäksi etsittiin vastausta siihen, mitkä tekijät parhaiten selittävät kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä. Tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle tärkeää ja helposti hyödynnettävää tietoa, jota voidaan käyttää kehityskeskustelujen sekä esimies-alaisuus-suhteiden laadun tarkkailemiseen sekä parantamiseen.

Tutkimuksen tulokset auttavat selventämään alaisten kehityskeskusteluihin liittämiä näkemyksiä. Tutkimuksella onnistuttiin tuottamaan tietoa, jolla kohdeyritys voi kehittää

omia kehityskeskustelujaan vastaamaan paremmin alaisten toiveita. Aikaisemmat organisatorisen oikeudenmukaisuuden tutkimukset ovatkin osoittaneet, että jos alaiset hyväksyvät suoritusarvion sekä kehityskeskustelun prosesseina, he ovat todennäköisemmin tyytyväisempiä niiden lopputuloksiin (Folger & Greenberg, 1983, 236).

Koska tutkimelmissa tutkittiin vain yhden organisaation työntekijöitä, tulee tulosten yleistämisen suhteen noudattaa varovaisuutta. Vaikka tutkimuksen tulosten yleistettävyyden suhteen tulee olla kriittinen, tutkijan toiveena on kuitenkin, että tuomalla aiheen tiedeyhteisön tarkasteluun tutkimus auttaisi osaltaan kasvattamaan keskustelua alaisten osallistumisesta kehityskeskusteluissa sekä heidän kehityskeskusteluihin liittyvistä toiveistaan. Tulokset voivat olla suuntaa-antavia esimerkiksi joidenkin samalla alla toimivien, saman ikäisten, suomalaisten tai miesvaltaisten yritysten osalta.

Tässä tutkielmassa oltiin kiinnostuneita alaisten kehityskeskusteluissa osallistumiseen liittyvistä näkemyksistä. Antoisaa aihetta jatkotutkimukselle voisikin olla esimiesten näkemysten tutkiminen, ja esimiehiltä ja alaisilta saatujen vastausten vertaileminen keskenään. On osoitettu, että esimiehillä ja alaisilla on usein erilaiset näkemykset kehityskeskustelujen vuorovaikutuksesta (Wright, 2004). Kehityskeskustelujen kehittämisen kannalta olisikin tärkeää tutkia alaisten näkemysten lisäksi myös esimiesten näkemyksiä alaisten osallistumisesta. Näin saataisiin syvällisempää tietoa, joka auttaisi paremmin myös ymmärtämään mahdollisia ongelmakohtia kehityskeskusteluissa sekä suoritusarvioprosessissa. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että esimiesten toimintatavat vaikuttavat merkittävästi kehityskeskusteluun (Greller, 1998). Tutkimalla esimiesten kenties piileviäkin näkemyksiä alaisten osallistumisesta kohtaan saataisiin merkittävää tietoa, jota voisi käyttää pohjana esimiesten kouluttamiseen.

Vaikka tutkimuksen laadullinen aineisto oli kooltaan melko pieni, se sisälsi paljon hedelmällistä materiaalia alaisten näkemyksistä. Laajemmalla laadullisella aineistolla voitaisiin saada syvennettyä alaisten kehityskeskusteluissa osallistumiseen liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä. Yksi mahdollisuus olisi tutkia esimerkiksi haastattelu- tai narratiivimenetelmällä alaisten näkemyksiä siitä, mitkä tekijät edesauttavat tai estävät kehityskeskustelun onnistumista.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että kulttuurilla on todennäköisesti yhteys kehityskeskusteluihin kohdistuviin näkemyksiin. Kulttuurienvälistä, vertailevaa tutkimusta kehityskeskusteluista on kuitenkin toistaiseksi olemassa melko vähän. Tämän tutkimuksen

vastaajat pitivät mahdollisuutta antaa palautetta esimiehelleen kehityskeskustelussa keskimäärin melko tärkeänä. Lisäksi vastaajat painottivat keskustelun dialogisuuden ja avoimuuden tärkeyttä. Angloamerikkalaisessa kehityskeskustelukirjallisuudessa hierarkian rikkominen nähdään kuitenkin toistaiseksi epätoivottavana. Monikulttuurisuuden lisääntyessä työpaikoilla kulttuurienvälinen vertaileva tutkimus voisi tuottaa merkittävää ja tarpeellista tietoa monikulttuuristen kehityskeskustelujen toteuttamisesta.

Vaikka sekä kehityskeskustelut että osallistuminen ovat vuorovaikutteisia ilmiöitä, niitä on tutkittu puheviestinnän alalla hyvin vähän. Tutkielma auttoi siis kenties nostamaan esille vähemmän tutkittuja aiheita, joille puheviestinnän tutkimuksella olisi paljon annettavaa. On mahdollista, että tutkimus innostaa tulevia opinnäytteen tekijöitä pureutumaan syvemmin kyseiseen aiheeseen. Lisäksi osallistumista ja kehityskeskusteluita on ylipäättään tutkittu melko vähän suomalaisessa kulttuurissa. Tämä tutkielma antaa kenties pohdinnan aihetta tuleville tutkijoille, joita kiinnostaa osallistuminen tai kehityskeskustelut suomalaisessa kulttuurissa.

Viestintään liittyvät tekijät voivat selittää jopa 76 % vaihtelusta työntekijöiden tyytyväisyydessä (Wheless, Wheless ja Howard, 1984). Kehityskeskustelu on merkittävä viestintätilanne, joka on todistetusti yhteydessä erilaisiin työhön liittyviin positiivisiin ilmiöihin, kuten alaisen tyytyväisyyteen (esim. Youngcourt ym., 2007; Poon, 2004; Roberts, 2002; Wheless ym., 1984), sitoutuneisuuteen (Poon, 2004; Pettijohn ym., 2001) sekä tuottavuuteen (esim. Schraeder ym., 2007; Roberts, 2002; Mani, 2002; Pettijohn ym., 2001). Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että havaituista positiivisista vaikutuksista huolimatta työntekijöiden asenteet kehityskeskusteluja kohtaan saattavat olla välinpitämättömiä tai negatiivisia (Pettijohn ym., 2001, 339). Keskustelun onnistuminen vaatii kuitenkin aktiivista osallistumista sekä positiivista asennoitumista molemmilta osapuolilta. Kehityskeskusteluiden välityksellä yritykset voivat muun muassa oppia tuntemaan alaisensa paremmin, hyödyntää heidän potentiaalinsa parhaalla mahdollisella tavalla, sekä kerätä tärkeää tietoa alaisen mielipiteistä omia työtehtäviään kohtaan. Kehityskeskusteluissa kerätyn tiedon avulla organisaatiot voivat tehdä muutoksia, joista hyötyvät sekä yritys että alainen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että osallistuminen on tärkeää, mutta vuorovaikutuksen koettu tehokkuus, esimies-alaissuhde sekä muut, toistaiseksi tuntemattomat tekijät selittävät enemmän kehityskeskusteluun kohdistuvaa tyytyväisyyttä. On siis selvää, että kehityskeskusteluihin kohdistuvien asenteiden korjaamiseksi on tehtävä yhä lisää monipuolista tutkimusta.

## KIRJALLISUUS

- Asmuß, B. (2008). Performance appraisal interviews. *Journal of Business Communication*, 45, 408–429.
- Bernerth, J. B. , Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F. & Walker, J. H. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 979–1003.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders of speak. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the Workplace* (s. 3–26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 615-633.
- Chadwick-Jones, J. K. (1976). *Social Exchange Theory*. London: Academic Press.
- Chory, R. M. & Hubbell, A. P. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly*, 56, 357–375.
- Chory, R. M. & Westerman C. Y. K. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication*, 73(2), 157–181.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the Workplace*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dachler, P. H. & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), 1–39.
- Decarlo, T. E. & Leigh, T. W. (1996). Impact of sales force attraction on sales' managers attributions and feedback. *Journal of Marketing*, 60 (2), 47–66.
- Elicker, J. D., Levy, P. E. & Hall, R. J. (2006). The role of leader-member exchange in the performance appraisal process. *Journal of Management*, 32, 531–551.

- Fleishman (2001). Series foreword. Teoksessa R. Cropanzano (toim.), *Justice in the Workplace* (s. ix-x). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fletcher, C. & Williams, R. (1976). The influence of performance feedback in appraisal interviews. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 75–83.
- Geddes, D. & Linnehan, F. (1996). Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. *Communication Quarterly*, 44, 326–344.
- Gosselin, A., Werner, J. M. & Halle, N. (1997). Ratee preferences concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 315–333.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. Teoksessa M. D. Dunnette (toim.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1201–1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3, 25–39.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Greenberg, J. & Folger, R. G. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. Teoksessa P. B. Paulus (toim.), *Basic Group Processes* (s. 235–256). New York: Springer-Verlag.
- Greller, M. M. (1975). Subordinate participation and reactions to the appraisal interview. *Journal of Applied Psychology*, 60, 544–549.
- Greller, M. M. (1998). Participation in the performance appraisal review: Inflexible manager behavior and variable worker needs. *Human Relations*, 51, 10061–183.
- Griffin, E. (2003). *A First Look at Communication Theory*. 5. painos. Boston: McGraw-Hill.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2009). *Leadership. A communication perspective* (5. painos). Long Grove, IL: Waveland Press.



- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Aavaranta-sarja n:o 38. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (1998). *Kehityskeskustelut, johtamisen perusta*. Aavaranta-sarja n:o 42. Tampere: Tammer-Paino.
- Juuti, P. (2001). *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja n:o 48. Juva: Bookwell.
- Knudsen, H. (1995). *Employee Participation in Europe*. London: Sage.
- Korsgaard, A. M. & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21, 657–669.
- Landy, G. & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor-based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 149, 5–27.
- Langan-Fox, J. Waycott, J., Morizzi, M. & McDonald, L. (1998). Predictors of participation in performance appraisal: A voluntary system in a blue-collar work environment. *International Journal of Selection & Assessment*, 6, 249–260.
- Launis, V. (2007). Tutkimuksen eettinen ennakoarviointi – mitä se on? *Tieteessä tapahtuu*, 1, 28–33.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841–866.
- Levy, P. E. & Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 53–65.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Teoksessa M. D. Dunnette (toim.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.

- Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141–159.
- Metsämuuronen, J. (2002). *Tilastollisen kuvauksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. (2001). *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Murphy, K. R. & Cleveland J. N. (1995) *Understanding Performance Appraisal*. Thousand Oaks: Sage.
- Nemeroff, W. F. & Wexley, K. F. (1979). An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 25–34.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. 6. Painos. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nummenmaa, L. (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. & d'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 127–146.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J. & Keillor, B. D. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology and Marketing*, 18, 337–364.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33, 322–334.
- Rehnbäck, K., Keskinen S. & Keskinen, E. (2010). Työntekijöiden esimies-alaisuudessa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia*, 45, 134–149.
- Roberts, G. E. (2002). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 31, 333–342.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. (2004). *Kehityskeskustelun opas*. Porvoo: Tietosanoma.

- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2008). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa.* Jyväskylä Studies in Humanities, 128. Jyväskylän yliopisto.
- Rubin, R. B., Palmgreen, P. & Sypher, H. E. (2009). *Communication Research Measures: A Sourcebook.* New York: Routledge.
- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto.* Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 29.4. 2013 osoitteesta [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)
- Schraeder, M. Becton, J. B. & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals. *The Journal for Quality and Participation*, 30(1), 25–25.
- Schraeder, M. & Simpson, J. (2006). How similarity and liking affect performance appraisals. *Journal of Quality and Participation*, 29(1), 34–40.
- Sherony, K. M. & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationship between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542–548.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationship. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spitzberg, B. H. (2003). Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.), *Handbook of communication and social interaction skills* (s. 93-134). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thibaut, J. & Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups.* New York: Wiley and Sons.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät.* Helsinki: Tammi.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R. & Goldman, B. R. (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64, 739–770.
- Wheless, L. R., Wheless, V. E. & Howard, R. D. (1984). The relationship of communication with supervisor and decision-participation to employee job satisfaction. *Communication Quarterly*, 32, 222–232.

- Wink, H. (2007). *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa.* Tampere: Acta Universitatis Tamperensis 1238.
- Wright, R. P. (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 339–374.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: correlates of individual – and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 315–343.

## LIITTEET

### LIITE 1. Kyselylomake

#### **Työyhteisön jäsenten näkemyksiä osallistumisesta kehityskeskusteluissa**

Yritys X on mukana tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on selvittää toimihenkilöiden käsityksiä osallistumisesta kehityskeskusteluissa. Tutkimusta varten kerätään aineistoa kyselyllä, joka lähetetään yksikössä X työskenteleville toimihenkilöille. Tässä tutkimuksessa osallistumisella tarkoitetaan sitä, kun esimies kutsuu työyhteisön jäsenen osallistumaan keskusteluun ja päätöksentekoon sekä rohkaisee tätä ilmaisemaan mielipiteitään ja ideoitaan. Lisäksi osallistumiseen lukeutuu työyhteisön jäsenen omaaloitteinen toiminta keskustelun kulkuun, sisältöön ja lopputuloksiin vaikuttamisessa.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se kestää noin 10-15 minuuttia. Vastaukset annetaan anonymisti, joten vastaajia tai yritystä ei tulla mainitsemaan tutkimuksessa nimeltä. Tutkimusraportissa ei tulla esittelemään vastaajien tietoja siten, että yksittäisten vastaajien tunnistaminen olisi mahdollista. Kyselyn vastauksia käytetään aineistona Helsingin yliopiston käyttäytymistieteiden laitoksella suoritettavassa Suvi Venesjärven puheviestinnän pro gradu -tutkielmassa sekä opetus- ja tutkimuskäytössä. Tutkielman ohjaajana toimii erikoistutkija Sanna Herkama.

Kysely jakautuu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa sinulta kysytään muutamia taustatietoja. Toinen osa koskee kehityskeskusteluhistoriaasi. Kolmannessa osassa kartoitetaan suhdettasi esimieheesi ja viimeisessä osassa sinua pyydetään arvioimaan erilaisten väittämien avulla osallistumista kehityskeskusteluissa. Tässä kyselyssä ollaan kiinnostuneita toimihenkilöiden näkökulmasta. Jos olet käynyt keskustelun sekä esimiesroolissa toimien että oman esimieheesi kanssa, vastaathan tähän kyselyyn pitäen mielessä kehityskeskustelun, jonka kävit oman esimieheesi kanssa.

#### **TAUSTATIEDOT**

**Ikä?** \_\_\_\_\_

**Sukupuoli?**

1. Mies 2. Nainen

**Minkä toimiaseman katsot parhaiten vastaavan omaa asemaasi?**

1. Ylin johto
2. Keskijohto
3. Vaativat asiantuntijatehtävät
4. Asiantuntijatehtävät
5. Toimihenkilö
6. Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Kuinka monta vuotta olet ollut töissä yrityksessä X:**

---

**Kuinka moneen kehityskeskusteluun olet osallistunut yrityksessä X?**

1. Alle 5
2. 5-10
3. 10-15
4. 15-20
5. Yli 20

**ESIMIEHEN TAUSTATIEDOT**

Tässä osiossa sinulta kysytään muutamia esimiestäsi koskevia taustatietoja. Vastatessasi ajattele sitä esimiestä, jonka kanssa olet juuri käynyt kehityskeskustelun.

**Esimiehesi sukupuoli?**

1. Mies 2. Nainen

**Kuinka monta vuotta hän on toiminut esimiehenäsi?**

---

### **Kuvaile suhdettasi esimieheesi**

#### **Tiedätkö yleensä kuinka tyytyväinen esimiehesi on työsuoritukseesi?**

1. Harvoin
2. Melko harvoin
3. En usein enkä harvoin
4. Melko usein
5. Hyvin usein

#### **Kuinka hyvin esimiehesi ymmärtää sinun työhösi liittyvät ongelmat ja tarpeet?**

1. Erittäin huonosti
2. Melko huonosti
3. Ei hyvin eikä huonosti
4. Melko hyvin
5. Erittäin hyvin

#### **Kuinka hyvin esimiehesi tunnistaa kykysi ja mahdollisuutesi?**

1. Erittäin huonosti
2. Melko huonosti
3. Ei hyvin eikä huonosti
4. Melko hyvin
5. Erittäin hyvin

#### **Kuinka todennäköistä on, että esimiehesi käyttäisi valtaansa auttaakseen sinua ratkaisemaan työhösi liittyviä ongelmia?**

1. Hyvin epätodennäköistä
2. Melko epätodennäköistä
3. Ei todennäköistä eikä epätodennäköistä
4. Melko todennäköistä
5. Erittäin todennäköistä

**Luotan esimieheeni tarpeeksi puolustaakseni hänen ratkaisujaan, jos hän ei itse ole paikalla.**

1. Täysin eri mieltä
2. Melko eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Melko samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

**Työsuhteeni esimieheeni on toimiva.**

1. Täysin eri mieltä
2. Melko eri mieltä
3. Ei samaa eikä eri mieltä
4. Melko samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

## **VIIMEISIN KEHITYSKESKUSTELUSI**

Tässä osiossa sinua pyydetään vastaamaan kysymyksiin, jotka koskevat juuri käymääsi kehityskeskustelua.

**Kuinka kauan kehityskeskustelu kesti (minuuteissa)?**

---

**Mitä aiheita kehityskeskustelussa käsiteltiin? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

1. Menneen kauden suorituksen arviointi
2. Palaute menneestä kaudesta (esimieheltä tiiminjäsenelle)
3. Tulevan kauden työtehtävistä sopiminen
4. Tulevan kauden tavoitteista sopiminen
5. Tulevan kauden suoritusarvion kriteereistä (mittareista) sopiminen



6. Heikkouksien ja vahvuuksiesi kartoittaminen
7. Työtilanteesi kehittäminen
8. Oman osaamisesi kehittäminen
9. Toimintaedellytystesi kehittäminen
10. Oman tiimisi toimivuuden kehittäminen
11. Oman tiimisi ilmapiirin kehittäminen
12. Sinun ja esimiehesi välisen yhteistyön kehittäminen
13. Palaute tiiminjäseneltä esimiehelle
14. Palkkaus
15. Keskustelussa sovittujen asioiden kertaus
16. Keskustelussa sovittujen asioiden seurannasta sopiminen
17. Käydyn keskustelun arivointi
  
18. Jokin muu, mikä?

**Muistele viimeisintä kehityskeskusteluasi, ja arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä).**

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. Keskustelumme oli erittäin hyödyllinen.	1	2	3	4	5
2. Saavutin kaiken, mitä halusin keskustelussa saavuttaa.	1	2	3	4	5
3. Minä kontrolloin keskustelua.	1	2	3	4	5
4. Osallistuin tehokkaasti.	1	2	3	4	5
5. Keskustelu oli palkitseva	1	2	3	4	5
6. Puhuin suurimman osan ajasta.	1	2	3	4	5
7. Keskustelu oli tuottoisa.	1	2	3	4	5
8. Keskustelu oli tarpeellinen ja siitä oli apua.	1	2	3	4	5
9. Yleisesti ottaen keskustelu sujui niin kuin halusinkin.	1	2	3	4	5

## OSALLISTUMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA

Tässä osiossa sinua pyydetään arvioimaan muutamia väittämiä koskien osallistumistasi kehityskeskusteluissa.

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat viimeisintä**

<b>kehityskeskusteluasi.</b>	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. Koin, että minulla oli mahdollisuus tuoda uusia aiheita keskusteluun	1	2	3	4	5
2. Koin, että pystyin vaikuttamaan kehityskeskusteluun.	1	2	3	4	5
3. Esimieheni ja minä jaamme yhdessä vastuun siitä, miten kehityskeskustelu sujui.	1	2	3	4	5
4. Olen samaa mieltä edellisen kauden suorituksen arvioinnistani.	1	2	3	4	5
5. Hyväksyn sen, miten esimies arvioi suoritustani	1	2	3	4	5
6. Suoritusarvio kuvasti hyvin kulunutta työsuoritustani.	1	2	3	4	5
7. Mielestäni suoritusarvio oli reilu.	1	2	3	4	5
8. Koin, että minulla oli mahdollisuus vaikuttaa tälle vuodelle asetettaviin tavoitteisiin.	1	2	3	4	5
9. Mielestäni tavoitteet olivat riittävän selkeästi ilmaistu.	1	2	3	4	5
10. Ymmärsin minulle asetetut tavoitteet.	1	2	3	4	5
11. Mielestäni tavoitteet ovat linjassa työtehtävieni kanssa.	1	2	3	4	5

**Ajattele viimeisintä kehityskeskusteluasi ja arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon...**

	En ollenkaan		Erittäin paljon		
1. ...teit ehdotuksia siitä, miten työsi voisi hoitaa toisella tavalla?	1	2	3	4	5
2. ...puhuit vastuualueistasi?	1	2	3	4	5

- |                                                                                        |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 3. ...puhuit heikkouksistasi ja vahvuuksistasi?                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ...kerroit esimiehellesi työhösi liittyvistä haasteista?                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ...ilmaisit oman kantasi asioihin?                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ...ilmaisit näkemyksesi siitä, mikä on työsi kannalta merkittävää?                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ...kerroit esimiehellesi, miten arvioisit itseäsi?                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ...käytit keskustelutilannetta mahdollisuutena ilmaista ideoitasi ja tuntemuksiasi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. ... annoit palautetta esimiehellesi hänen toiminnastaan?                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvastavat viimeisintä kehityskeskusteluasi.**

- |                                                                                          | Täysin eri mieltä |   | Täysin samaa mieltä |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---------------------|---|---|
| 1. Kehityskeskustelu auttoi minua ymmärtämään, kuinka voin hoitaa työtehtäväni paremmin. | 1                 | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 2. Kehityskeskustelun jälkeen tunsin, että haluan todella kehittyä työssäni.             | 1                 | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 3. Kehityskeskustelu paransi suhdetta itseni ja esimieni välillä.                        | 1                 | 2 | 3                   | 4 | 5 |
| 4. Yleisesti ottaen olin tyytyväinen kehityskeskusteluun.                                | 1                 | 2 | 3                   | 4 | 5 |

### **Minulle on tärkeää, että kehityskeskustelussa...**

	Täysin eri mieltä		Täysin samaa mieltä		
1. ...voin puhua paljon.	1	2	3	4	5
2. ...minulla on mahdollisuus osallistua suorituservioinnin kriteerien määrittämiseen.	1	2	3	4	5
3. ...saan osallistua omien tavoitteideni asettamiseen.	1	2	3	4	5
4. ...minulla on mahdollisuus osallistua arviointiini.	1	2	3	4	5
5. ...voin antaa palautetta esimiehelleni hänen toiminnastaan.	1	2	3	4	5
5. ...voin tuoda uusia aiheita keskusteluun.	1	2	3	4	5
6. ...minulla on mahdollisuus oman mielipiteeni ilmaisemiseen.	1	2	3	4	5
7. ...voin vaikuttaa esimieheni antamaan palautteeseen tai kehityskeskustelun lopputulokseen.	1	2	3	4	5

### **Koitko saaneesi osallistua rittävästi?**

1. Kyllä    2. Ei

### **Perustele.**

---