

TIINA M. HAUTALA

Kehityskeskustelut – alaisten persoonallisuuden yhteys kokemuksiin keskusteluista

ABSTRAKTI

Tutkimuksessa tarkastellaan alaisten persoonallisuuden yhteyttä kehityskeskusteluihin heidän arviointiensa perusteella. Persoonallisuutta on tutkittu Myers-Briggs Tyypin -indikaattorilla (MBTI) ja keskitytty sen määrittelemään kognitiiviseen tyyliin. Saman kognitiivisen tyylin (ST, tosiasiallinen-ajatteleva) omaavien esimiesten alaisten vastauksia on verrattu. Tuloksista kävi ilmi, että alaisten vastaukset kehityskeskusteluiden sujuvuudesta vaihtelivat riippuen alaisten persoonallisuudesta. NT-alaisten (intuitiivinen – ajatteleva) arvioinnit poikkesivat eniten muiden kognitiivisten tyylien vastauksista.

Avainsanat: kehityskeskustelut, persoonallisuus, MBTI

JOHDANTO

Kehityskeskusteluista on paljon puhuttu ja niitä käytetään erittäin paljon suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksia aiheesta on niukasti, ja teoreettinen tietokin aiheesta on pysynyt suhteellisen samana koko kehityskeskusteluhistorian ajan Suomessa. Englanninkielisissä tutkimuksissa kehityskeskustelua ei ole juurikaan käsitelty, vaan nämä muutamatkin tutkimukset koskevat enemminkin tuloskeskusteluita ("performance discussions"). Ruotsissa ja Saksassa aihe on jonkin verran yleisempi. Suomessa kehityskeskustelujen pohjana on usein jonkinlainen koulutus sekä

TIINA M. HAUTALA, KTM, assistentti

Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos • e-mail: Tiina.M.Hautala@uwasa.fi

esimiehille että alaisille, jolloin uusi tieto ja tutkimus aiheesta on tärkeää. Kehityskeskusteluissa painotetaan alaisen roolia ja aktiivisuutta. Sen takia tässä tutkimuksessa tutkitaan alaisten persoonallisuuden vaikutusta keskustelujen kokemiseen. Tutkimusongelmana on: *Vaikuttaako alaisen kognitiivinen tyyli koettuun kehityskeskusteluun?* Tutkimuksen tavoitteena on paitsi vastata tutkimusongelmaan, niin myös tuottaa lisää informaatiota kehityskeskusteluista. Tätä informaatiota voidaan käyttää hyväksi kehityskeskustelukoulutuksessa sekä uusien näkökulmien tuottamisessa tulevaisuuden tutkimukseen aihepiiristä.

Persoonallisuuden on todettu vaikuttavan mm. johtamistyyliin, ja nyt kiinnostus on uudelleen herännyt persoonallisuuden vaikutuksiin organisaatioissa. Kehityskeskusteluiden osalta persoonallisuutta on niukemmin tutkittu, mutta todennäköistä on, että se vaikuttaa hyvin paljon keskusteluiden kulkuun. Tässä tutkimuksessa persoonallisuutta tutkitaan Myers-Briggs Tyyppi -indikaattorilla (MBTI), joka on yksi maailman eniten käytetyistä persoonallisuuden kuvaamiseen tarkoitetuista välineistä. Tutkimuksissa on todettu MBTI-tyyppien yhteyksiä mm. tiimityöskentelyyn (Hautala & Rissanen, 2002; Heinäsuo & Routamaa, 2004), strategiseen ajatteluun (Gallén, 1997), johtamistyyliin (Berr, Church & Waclawski, 2000; Hetland & Sandall, 2003; Roush, 1992; Routamaa & Ponto, 1994; Routamaa & Pollari, 1998; Van Eron & Burke, 1992), ammatilliseen jakaumaan (Garden, 1997; Honkonen, 1998; Honkonen & Routamaa, 1996; Rissanen, 2003), organisaation muutokseen (Routamaa & Honkonen, 1996) sekä yrittäjyyteen (Hautala, 2004; Routamaa & Varamäki, 1998). Lisäksi MBTI on osoittautunut toimivaksi koulutusvälineeksi itsetuntemuksen ja yhteistyön lisäämiseksi sekä kommunikaation edesauttajaksi erilaisissa organisaatioissa tutkimuksessa (Coe, 1992; Young, 2001). Edellämainitun laajan soveltuvuuden vuoksi sitä on käytetty myös tässä tutkimuksessa.

KEHITYSKESKUSTELUT

Eräs väljä määritelmä kehityskeskusteluille on :

”Esimiehen ja alaisen välillä tapahtuva ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty tavoite ja jonka toteutuksessa noudatetaan jonkinasteista systematiikkaa ja toistuvuutta.

(Juuti, 1998:5)

Kehityskeskustelujen tarkoitus on keskittyä alaisen tekemään työhön, tulevaisuuteen ja kehittymismahdollisuuksiin. Usein nämä linkittyvät organisaation kokonaisuuteen, jolloin esimies kytkee organisaation visiot ja strategiat yhteen alaisten tulevaisuuden toimenkuvan ja suunnitelmien suhteen. Kehityskeskusteluiden pääpaino on alaisessa, jonka tulisi olla tässä keskustelussa johtohahmossa. Tämä saattaa olla joskus hankalaa käytännössä, molemmille osapuolille (Allan, 1990; Ukkonen, 1989).

Tärkeää kehityskeskusteluissa on valmistautuminen, päätettyjen asioiden toteuttaminen ja seuranta sekä jatkuvuus. Valmistautumatta keskusteluissa ei saa esille kaikkia asioita, jotka ovat saattaneet kuitenkin olla mietinnässä jo pitkään. Johdonmukaisesti kohta kohdalta etenevä keskustelu varmistaa sen, että kaikki halutut asiat saadaan keskusteltua. Esimies antaa palautetta alaiselle hänen työstään, ja myös alainen antaa palautetta esimiehelle hänen toiminnastaan. Kiellettyjä puheenaiheita keskusteluissa ei ole, vaan myös työpaikan ihmissuhteet saavat kuulua tähän keskusteluun. Useassa aiheita käsittelevässä teoksessa tosin kehoitetaan välttämään palkasta puhumista kehityskeskusteluissa, koska se saattaa määrätä koko keskustelujen kulun (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 1990; Ronthy-Östberg & Rosendahl, 1998).

Kehityskeskustelut pidetään yleisesti noin kerran vuodessa, ja ne kestävät noin tunnin. Puhutaan myös tulos- ja tavoitekeskusteluista, jolloin nämä voidaan myös pitää kehityskeskusteluiden lisäksi. Tulokset keskustelussa puhutaan menneen kauden tuloksesta ja tavoitekeskustelussa asetetaan seuraavan kauden tavoitteet. Joissakin organisaatioissa esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja saattaa olla 3–4 kertaa vuodessa erityisesti, jos organisaation toimiala on nopeasti muuttuvalla alalla, jolloin strategiat ja visiot tulee päivittää usein (Autio, Juuti & Latva-Kiskola, 1990; Ukkonen, 1989).

Persoonallisuuden vaikutus keskusteluihin näkyy esimiesten taipumuksena arvioida tavoitellaan ja persoonallisuudeltaan häntä miellyttäviä ihmisiä suorituksiltaan paremmiksi, kuin he oikeasti ovat. Esimies ei välttämättä huomaa tietyn tyyppisiä puutteita, jos ne ovat lähellä hänen omia puutteitaan. Jotkut persoonallisuuden piirteet saatetaan helposti yhdistää hyvään suoritukseen, vaikka niillä ei tämän kanssa olisikaan mitään yhteyttä. Tällaisia piirteitä ovat lojaalisuus, aloitekyky, rohkeus, luotettavuus ja hyvä itseilmaisuus (Robbins 1998, 225–227; Ukkonen 1989, 54–55).

PERSOONALLISUUS

Persoonallisuutta voidaan lähestyä rakenteiden, kuten esimerkiksi piirteiden, kautta. Toisaalta sitä voidaan kuvata prosessina, dynamiikkana, jolloin käsitellään persoonallisuuden muotoutumista, muuttumista ja ilmenemistä. Monet persoonallisuusteoriat yrittävät kuvata sekä rakennetta että prosessia (Lazarus, 1997:14–15).

Erilaisia persoonallisuusteorioita on useita. *Psykodynaaminen* persoonallisuusteoria perustuu Freudin luomaan psykoanalyysiin. Psykoanalyysin mukaan aikuisen persoonallisuus on muotoutunut lapsuuden ajan kokemusten kautta. Psykoanalyysin nimellä kulkee nykyisin useita hieman toisistaan poikkeavia teorioita, joita voidaan kaikkia kutsua yhteisesti psykodynaamisiksi persoonallisuusteorioiksi (Atkinson ym., 1996: 447:468). Jungin perustama neopsykoanalyytinen teoria on psykoanalyyttisen teorian laajennus. Jungin mukaan persoonallisuuden rakenne

on monimutkainen, toisiinsa vaikuttavista systeemeistä koostuva verkosto, joka pyrkii lopulliseen tasapainoon. Ihmisillä on hänen mukaansa sekä kollektiivinen että subjektiivinen alitajunta. Kollektiivinen alitajunta on kaikilla yhteinen, ja subjektiivinen alitajunta on yksilöllinen perustuen yksilön omiin kokemuksiin (Engler, 1991: 81–82). Persoonallisuustutkimukset pohjautuvat suurelta osin *piirreteorioihin*. Oletetaan että suhteellisen pysyvät reaktio- ja toimintatavat ovat hallitsevia kussakin yksilössä. Piirteellä katsotaan olevan kaksi ääripäätä esimerkiksi levollinen-levoton, ja näiden välissä piirteen vahvuus vaihtelee yksilöstä riippuen. *Humanistisen psykologian* teoria tutkii subjektiivista kokemusta ja arvostaa yksilön ja yksilöllisyyden kehitystä. Tämän teorian edustajat vieroksuvat kokeellista psykologiaa sekä yrityksiä kuvata ihmistä testeillä ja tilastomaatemaattisilla menetelmillä. Puhdas luonnontiede oli alkujaan lähtökohtana *oppimisteoreettisille* persoonallisuusteorioille. Tämän mukaan persoonallisuus muodostui ulkoa tulevien oppimistahtumien kautta. Myöhemmin kuitenkin muodostui näkemys, että ihminen pystyy säätelemään sisäistä käyttäytymistään eikä ole täysin riippuvainen ympäristön ehdollistamisesta. Behavioristinen ja sosiaalisen oppimisen psykologia ovat oppimisteorioiden suuntauksia (Atkinson ym., 1996: 447:468). *Kognitiivinen persoonallisuusteoria* olettaa ihmisen itseään säätelevänä organismina. Tämän mukaan ihminen on aktiivinen tiedonkäsittelijä, joka kognitiivisten toimintojen varassa suuntautuu ympäristöön (Engler, 1991: 395–399).

Persoonallisuusteorioihin liittyy myös kritiikkiä. Esimerkiksi sosiaalisen konstruktionismin näkökulma persoonallisuuteen on hyvin erilainen verrattuna perinteisiin psykologisiin näkökulmiin. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaalinen maailma, myös ihmiset, on sosiaalisen prosessin tuote, jolloin persoonallisuutta ei ole olemassa ”ihmisen sisällä”. Tämän mukaisesti tietty persoonallisuus ei ole ihmisen ominaisuus, vaan persoonallisuus on suhde ihmisten välillä. Esimerkiksi tiettyjen ihmisten parissa ihminen käyttäytyy ystävällisesti, mutta käyttäytyminen muuttuu hänen vaihtaessaan seuraa (esim. Burr, 1995; Harman, 2003). Huolimatta kriittisestä persoonallisuusteorioiden ote on pysynyt vahvana, ja lisäksi toisenlaisten ja kriittisten näkökulmien huomioonottaminen luonnollisesti edistää aihealueen tutkimista.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

MBTI pohjautuu alkujaan Jungin teoriaan psykologisista tyypeistä, joten se ei ole piirreteoria. Teoriaa ovat edelleenkehittäneet Briggs ja Myers, jotka myös kehittivät indikaattorin, jolla yksilön persoonallisuutta voidaan kuvata. MBTI:n persoonallisuuspreferenssipareja on yhteensä neljä. Yksilön persoonallisuustyyppi muodostuu jokaisen preferenssiparin vahvemmassa ulottuvuudesta. Nämä kahdeksan preferenssiä ovat ekstravertti (E) – introvertti (I), tosiasiallinen (S) – intuitiivinen (N), ajatteleva (T) – tunteva (F) sekä järjestelmällinen (J) – spontaani (P). Yksilön persoonallisuustyyppi voi olla esimerkiksi ISTP (introvertti-tosiasiallinen-ajatteleva-spontaani). MBTI eroaa muista persoonallisuuden kuvaamiseen tarkoitetuista mittareista siinä, että se perustuu dynaami-

seen teoriaan. Myers-Briggsin mukaan ihminen on jatkuvasti kehittyvä eikä kahta samanlaista ihmistä persoonallisuustyyppin samankaltaisuudesta huolimatta ole. Eli huolimatta taipumuksesta käyttää pysyvästi toista preferenssiä enemmän ja paremmin kuin toista (esimerkiksi tuntevaa enemmän kuin ajattelua) ihminen nähdään alati kehittyvänä. Lisäksi syvyyttä teoriaan tuo preferenssien dominanssijärjestys (Myers & Myers, 1990).

Persoonallisuustyyppitasolla tutkiminen on usein hankalaa, koska aineistoa pitäisi olla huomattavia määriä. Varsinkin joidenkin persoonallisuustyyppien riittävän määrän saaminen aineistoon on vaikeaa niiden harvinaisuuden vuoksi (esim. INFJ, ISFP). Usein MBTI:tä tutkitaankin preferenssien- tai kognitiivisen tyylin tasolla. Kognitiiviset tyylit ovat kohteena tässäkin tutkimuksessa. Niitä on neljä kappaletta, ja ne muodostuvat havaitsemis- (=tosiasiallinen/intuitiivinen) ja päätöksentekopreferensseistä (=ajatteleva/tunteva), jolloin tyyppitasolla kognitiivisen tyylin erottaa helposti keskimmäisistä kirjaimista: esim. ISTP:n kognitiivinen tyyli on tosiasiallinen-ajatteleva (ST). (Myers & Myers, 1990; Myers, McCaulley, Quenk & Hammer, 1998).

Kognitiiviset tyylit

Käytännöllinen ja tosiasiallinen ST (tosiasiallinen-ajatteleva) pyrkii käytännöllisyyteen, faktatietoon, realistisuuteen ja objektiivisuuteen. Hän suuntautuu faktoihin, koska hän pystyy erittelemään niitä aistiensa välityksellä. Hän on usein hyvä teknisissä asioissa, joissa käsitellään faktoja ja objekteja. Suomessa tosiasialliset ja ajattelevat toimivat erityisesti tekniikan asiantuntijoina, asentajina ja korjaajina sekä johtajina (Myers & Myers, 1990:5; Myers ym. 1998:42; Rissanen, 2003:69).

Sympaattinen ja ystävällinen SF (tosiasiallinen-tunteva) luottaa aisteihinsa kuten tosiasiallinen-ajatteleva ST:kin. Päätöksissään hän preferoi omia arvojaan ja tunteitaan. Hänen kiinnostuksensa suuntautuu enemmän ihmisiin kuin asioihin. Hän on yleensä sosiaalinen ja ystävällinen ja suuntautuu mieluiten aloille, joissa voi käyttää näitä ominaisuuksiaan. Tosiasialliset-tuntevat toimivat Suomessa erityisesti sairaanhoitajina, toimisto- ja asiakaspalvelutyöntekijöinä sekä palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijöinä. (Myers & Myers, 1990:5–6; Myers ym. 1998:41; Rissanen, 2003:69).

Innostunut ja tarkkanäköinen NF (intuitiivinen-tunteva) painottaa intuitiota eikä niinkään aistejaan tehdessään havaintoja. Päätöksiä tehdessään hän painottaa arvojaan ja tunteitaan. Hän on usein kohtelias, suostutteleva ja auttavainen. Suomessa he toimivat erityisesti opetusalan asiantuntijoina (koulutussuunnittelijat, -päälliköt, yliopisto-opettajat ja muu opetushenkilökunta), palvelu-, myynti- ja hoitotyöntekijöinä, opettajina ja lastentarhanopettajina sekä sairaanhoitajina (Myers & Myers, 1990:5–6; Kroeger & Thuesen 1992: 51–85; Rissanen, 2003:69).

Looginen ja kekseliäs NT (intuitiivinen-ajatteleva) painottaa myös intuitiota havaitsemisprosessissaan. Päätöksentekijänä hänellä on taipumus analyttisuuteen, ja hän kykenee usein

näkemään kokonaisuuden sekä käsitteellistämään asiat. He toimivat Suomessa erityisesti johtajina, liike-elämän asiantuntijoina, opetusalan asiantuntijoina sekä lääkäreinä (Myers & Myers, 1990:5–6; Kroeger & Thuesen 1992: 51–85; Rissanen, 2003:69).

Kognitiiviset tyylit

ST	tosiasiallinen-ajatteleva
SF	tosiasiallinen-tunteva
NF	intuitiivinen-tunteva
NT	intuitiivinen ja ajatteleva

KUVIO 1. Kognitiiviset tyylit

Kommunikointi

Keskustelutilanteissa tosiasiallisilla on taipumus tulkita kuulemaansa hyvin käytännöllisellä tasolla. Tyypillisiä kysymyksiä heille saattavat olla: "Mitä? Missä? Milloin?". He yleensä haluavat esimerkkejä elävästä elämästä. Intuitiiviset pyrkivät ymmärtämään tarkoitusperiä syvällisellä tasolla ja yhdistämään keskustelunaiheen isompaan kontekstiin. Keskustelun aikana he saattavat miettiä kysymyksiä, kuten: "Mitä puhuja todella tarkoittaa?" ja "Mitkä ovat viestin taustalla olevat oletukset?". Intuitiiviset saattavat kokea tosiasialliset liian pessimistisinä ja muutosvastarintaisina, jolloin he kokevat, että tosiasialliset eivät hyväksy heidän ideoitaan. Intuitiivisten näkemykset taas saattavat vaikuttaa tosiasiallisista epärelevanteilta, epärealistisiltä ja turhauttavilta. (Kummerow, Barger & Kirby, 1997, s. 30–35; Myers & McCaulley, 1990, s. 70–71).

Ajattelevien henkilöiden tarkoituksena on usein analysoida ja organisoida kuulemaansa. He saattavat miettiä kysymyksiä, kuten: "Mikä on viestin rakenne?", "Mikä on viestin pääajatus?" ja "Ovatko perustelut loogisia?". Ajattelevat saattavat lopettaa keskustelun, jos he kokevat, että liikaa aikaa on kulutettu epärelevantteihin kysymyksiin, tai jos keskustelu muuttuu jaaritteluksi. Tuntevilla on taipumuksena arvioida ja arvostaa kuulemaansa. He saattavat miettiä kysymyksiä, kuten "Mitä mieltä olen viestistä/viestin tuojasta?" ja "Mitkä ovat viestin sisältämät arvot?". Tuntevat saattavat lopettaa keskustelun, jos keskustelu sisältää liikaa henkilöiden välisiä jännitteitä, jos he eivät pidä puhujasta tai jos keskustelussa ei ole huomioitu vaikutuksia ihmisiin. Tuntevat saattavat kokea ajattelevat liian kriittisinä, negatiivisina ja kylminä, kun taas ajattelevat saattavat kokea tuntevat liian henkilökohtaisina ja pehmeinä (Kummerow ym., 1997, s. 30–35; Myers & McCaulley, 1990, s. 70–71).

AINEISTO

Aineisto kerättiin vuosina 2000–2002 eräästä isosta monikansallisesta organisaatiosta. ST:t ovat yleisimpiä esimiehiä keskitasolla (MacDaid, McCaulley & Kainz, 1986: 187), joten siksi valittiin tutkimuksen esimiehiä tämän kognitiivisen tyylin edustajat. Kyselylomakkeiden täyttö tapahtui tutkijan ollessa läsnä ja valvoessa täyttötilannetta kohdeorganisaatiossa. Sekä esimiehille ja alaisille painotettiin, että lomakkeet näkee ainoastaan tutkija. Tutkija keräsi lomakkeet heti täytön jälkeen. Saman kognitiivisen tyylin eli ST:n omaavia esimiehiä oli 12 henkilöä. Heidän alaisiaan, jotka olivat käyneet keskustelut ja vastanneet kysymyksiin, oli 61 henkilöä (ks. Taulukko 1).

TAULUKKO 1. *Alaisten kognitiiviset tyylit ja jakauma per esimies.*

Esimies nro	ST:N ALAISTEN KOGNITIIVISET TYYLIT				
	ST	SF	NF	NT	YHT
1	5	1	2	1	9
2	2	1		2	5
3	8	1		1	10
4	8	4	3	2	17
5	4				4
6	2	2			4
7	1				1
8	1		1		2
9	2	2			4
10	1				1
11		1			1
12	1	1		1	3
Yht	35	13	6	7	61

KYSELYLOMAKKEET

Persoonallisuuden tutkimiseen käytettiin suomenkielistä MBTI-lomaketta. Sen reliabiliteettia ja validiteettia on tutkittu yli 10 vuoden aikana Vaasan yliopistossa (ks. Järnlström, 2002).

Kehityskeskustelulomake pohjautuu lähinnä suomenkieliseen kirjallisuuteen aiheesta ja on tutkijan itsensä kehittämä (ks. Taulukko 2, jossa on kysymykset joissa tilastollisesti merkitseviä eroja). Tuloksia tarkastellaan yksittäisten kysymysten osalta. Alaiset vastasivat useisiin väittämiin Likert-tyyppisellä skaalalla valiten hänen kokemuksiinsa sopivan kohdan.

Esimerkiksi:

”Koen oloni tasavertaiseksi keskusteluissa”

1. Täysin eri mieltä
2. Hieman eri mieltä
3. En osaa sanoa
4. Hieman samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Aineisto analysoitiin SPSS:n One-Way Anova ohjelmalla, ja Post-hoc ohjelmalla oli käytössä Tukey. Post-hoc ohjelma näytti joissakin kohdin tilastollisia eroja, joita One-Way Anova ei osoittanut. Tässä raportoidaan myös ne Post-hocin osoittamat erot, joita Anova ei osoittanut; tällöin niitä voidaan pitää lähinnä suuntaa antavina.

TULOKSET

Tulokset ovat esiteltynä Taulukossa 2. Tekstissä esitetyt suluissa olevat kysymysnumerot viittaavat tämän taulukon väittämiin ja kysymyksiin.

Esimiehen roolin kokivat positiivisimmin intuitiiviset-ajattelevat (NT). Esimies arvioi suoritusta ja asettaa tavoitteita heidän mielestään myös enemmän kuin tosiasiallisten-tuntevien (SF) mielestä (kys. 4 ja kys. 5). Intuitiiviset-ajattelevat (NT) alaiset kokivat enemmän kuin tosiasialliset-ajattelevat (ST) alaiset, että esimies tietää heidän osaamistasonsa (kys. 10). Esimiesten antama positiivinen palaute ei ollut kenenkään mielestä liiallista, mutta intuitiiviset-tuntevat (NF) olivat enemmän samaa mieltä väittämän kanssa kuin intuitiiviset-ajattelevat (NT) (kys. 13). Palautetta kokivat saavansa vähiten intuitiiviset-ajattelevat (NT) (”en saa palautetta lainkaan” kys. 9) ja eniten intuitiiviset-tuntevat (NF). Yleisesti vastaajat olivat eri mieltä tämän palauteväittämän kanssa, jolloin kokivat saavansa palautetta ainakin jonkin verran.

Alaisen rooli. Tasavertaiseksi olonsa kokivat eniten intuitiiviset-ajattelevat (NT) ja tosiasialliset-tuntevat (SF) ja vähiten intuitiiviset-tuntevat (NF) (kys. 1). Omaa suoritusta olivat arvioineet eniten intuitiiviset-ajattelevat (NT) ja vähiten tosiasialliset-ajattelevat (ST) (kys.6). Rehelliseen palautteen antamiseen esimiehen toiminnasta ja työympäristöstä pystyivät parhaiten intuitiiviset-ajattelevat (NT) ja heikoiten intuitiiviset-tuntevat (NF) (kys. 7 ja kys. 8). Esimiehen kanssa helposti eri mieltä pystyivät olemaan intuitiiviset-ajattelevat (NT) verrattuna tosiasiallisiin-ajatteleviin (ST) (kys. 15).

Keskustelujen aihepiirit ja ilmapiiri. Eniten negatiivinen mieliala on keskusteluista jäänyt intuitiiviset-tuntevat (NF) ja tosiasialliset-ajattelevat (ST) alaisille, vaikkakin keskiarvojen perusteella

kaikki vastaajat olivat enemmän eri kuin samaa mieltä väittämän kanssa. Intuitiiviset-ajattelevat (NT) alaisilla negatiivista mielialaa oli vähiten (kys. 2). Tosiasialliset-tuntevat (SF) ja intuitiiviset-tuntevat (NF) kokivat eniten, että joistakin heidän haluamista aiheista ei ole keskusteltu, kun taas intuitiiviset-ajattelevat (NT) olivat eniten erimieltä väittämän kanssa (kys. 3). Intuitiiviset-ajattelevat (NT) kokivat myös enemmän kuin tosiasialliset-ajattelevat (ST) ja tosiasialliset-tuntevat (SF), että heidän osaamisestaan puhutaan (kys. 11). Intuitiiviset-ajattelevat (NT) kokivat eniten, että keskusteluissa puhutaan heidän kehittymismahdollisuuksistaan ja tulevaisuudentavoitteistaan. Intuitiiviset-tuntevilla (NF) vastaukset olivat kielteiset molempiin kohtaan (kys. 12 ja kys. 14). (ks. Taulukko 2).

TAULUKKO 2. Keskiarvot alaisten kokemuksista kehityskeskusteluista kognitiivisen tyylin mukaan. Tummennettuna kysymyksen suurin keskiarvo.

Kys.	Väittäjä	ka ST n=35	ka SF n=13	ka NF n=6	ka NT n=7	F-arvo	Merkitsevyys	Post-hoc
1	Koen oloni tasavertaiseksi keskusteluissa	3,89	4,31	3,17	4,43	2,64	*	NT, SF > NF
2	Keskusteluista on jäänyt negatiivinen mieliala	2,06	1,62	2,50	1,00	3,82	**	NF, ST > NT
3	Joistakin asioista ei ole keskusteltu, vaikka olisin halunnut	2,34	2,69	2,60	1,29	2,54	*	SF, NF > NT
4	Esimies arvioi suoritustani	3,51	3,08	3,83	4,00	2,12	–	NT > SF
5	Esimies asettaa tavoitteita	3,54	3,46	4,00	4,29	2,87	**	NT > SF
6	Olen itse arvioinut suoritustani	3,51	3,77	3,83	4,57	3,37	**	NT > ST
7	Pystyn rehellisesti antamaan palautetta esimiehelleni hänen toiminnastaan	3,57	3,15	2,67	4,29	2,80	**	NT > NF
8	Pystyn rehellisesti antamaan palautetta työympäristöstä esimiehelleni	4,06	4,15	3,33	4,43	1,65	–	NT > NF
9	En saa palautetta lainkaan	2,32	2,38	1,71	3,00	1,48	–	NF > NT
10	Esimies tietää osaamistasoni	3,53	3,62	4,17	4,43	2,98	**	NT > ST
11	Osaamisestani puhutaan keskusteluissa	3,21	3,23	3,33	4,29	2,85	**	NT > ST,SF
12	Keskusteluissa puhutaan minun kehittymismahdollisuuksistani	3,50	3,54	2,83	4,14	1,45	–	NT > NF
13	Esimies antaa liikaa positiivista palautetta	2,18	2,31	2,83	1,57	2,61	*	NF > NT
14	Keskusteluissa puhutaan tulevaisuuden tavoitteistani	3,47	3,85	2,83	4,00	1,79	–	NT > NF
15	Voin helposti olla eri mieltä esimieheni kanssa	3,44	4,15	3,50	4,57	3,40	**	NT > ST

Merkitsevyystasot: * .10, ** .05, *** .01

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa tarkasteltiin persoonallisuuden vaikutusta alaisten näkökulmasta kehityskeskustelu-arviointeihin. Kognitiivinen tyyli tosiasiallinen-ajatteleva (ST) valittiin esimiesten persoonan edustajaksi, ja näiden esimiesten alaiset arvioivat keskustelujen kulkua. Useita persoonasta johtuvia eroja löydettiin alaisten mielipiteissä. Intuitiiviset-ajattelevat (NT) alaiset erottuivat muista alaisista eniten. Olisi voinut olettaa, että tosiasialliset-ajattelevat (ST) alaiset arvioivat kehityskes-

kusteluja kaikkein positiivisimmin, koska kehityskeskustelukirjallisuuden mukaan persoonallisuudeltaan samankaltaiset yleensä antavat toisilleen positiivisempaa palautetta; näin ainakin ylhäältä alaspäin tulevassa palautteessa on tapana tapahtua (Robbins 1998, 225–227; Ukkonen 1989, 54–55).

Tulokset viittaavat siihen, että intuitiiviset-ajattelevat (NT) arvioivat esimiehensä kaikkein positiivisimmin kehityskeskusteluissa. Esimiehen kanssa yhteinen preferenssi ajatteleva (T) saattaa vaikuttaa, että kommunikointi on suhteellisen helppoa. Intuitiiviset-ajattelevat (NT) ovat itsevarmoja, kriittisiä, analyttisiä ja hyviä kokonaisuuden hahmottamisessa. He osaavat pitää puolensa ja, koska alaisen rooli painottuu kehityskeskusteluissa, näkyy tuloksissa selvästi, että he kokivat olonsa varmimmaksi tässä tilaisuudessa. He kokivat olonsa mm. tasavertaisemmiksi ja palautteen antamisen helpommaksi kuin muut alaiset. Myös esimiehen kanssa eri mieltä oleminen oli heille helpompaa kuin muille. He myös omalta osaltaan vaikuttivat keskustelujen aihepiiriin kokiessaan kielteisemmin kuin muut kysymyksen, joka koski keskustelematta jääneitä asioita ja arvioidessaan eniten omaa suoritustaan. Näistä vastauksista huomaa hyvin alaisen oman aktiivisuuden merkityksen keskustelujen kokemisessa.

Intuitiiviset-tuntevat (NF) kokivat keskustelut kaikkein negatiivisimmin. Tämä on mielenkiintoinen tulos, koska heidän esimiehensä (ST) olivat kognitiiviselta tyyliltään, molempien preferenssien osalta, erilaisia. Teorian mukaisesti oletettavaa onkin, että täysin erilaiset persoonallisuudet kokevat keskustelun kaikkein vaikeimmaksi. Intuitiiviset-tuntevilla on taipumus olla ystävällisiä, auttavaisia ja hyviä kokonaisuuksien näkemisessä sekä mahdollisuuksien etsimisessä. Heidän keskiarvonsa olivat heikoimmat tasavertaisuuden kokemisessa ja omista kehittymismahdollisuuksista ja tulevaisuudentavoitteista puhumisessa sekä palautteen antamisessa. He olivat myös vähiten tyytyväisiä palautteeseen ja keskustelujen aihepiiriin. He myös olivat useammin kuin muut sitä mieltä, että keskusteluista oli jäänyt negatiivinen mieliala. Intuitiiviset ovat usein keskittyneitä tulevaisuuteen pitkälläkin aikajänteellä, kun taas tosiasialliset elävät enemmänkin tässä ja nyt. Ero ”tulevaisuuden” aikavälin kokemisessa näkyy intuitiivisten-tuntevien vastauksissa, kun he kokivat omista tulevaisuudentavoitteista puhumisen heikommaksi kuin muut. Tosiasialliset-ajattelevat todennäköisimmin näkevät tämän tulevaisuuden lyhyempänä ajanjaksona eivätkä painota tätä osuutta keskusteluissa niin paljon kuin tulevaisuuteen suuntautuneet intuitiiviset halusivat. Tyytymättömyys keskustelujen aihepiiriin ja omista kehittymismahdollisuuksista puhumiseen viittaavat myös erilaisten persoonallisuuksien erilaiseen ajatteluun näistä alueista. Tuntevat puhuvat asioista myös usein henkilökohtaisella tasolla, kun taas ajatteleville se ei useinkaan ole relevanttia. Intuitiiviset-tuntevat puhuvat usein mielellään henkilökohtaisesta kehittämisestä (omasta tai toisen), koska tämä on sekä tulevaisuuteen (intuitiivisuus) viittaavaa että ihmisläheistä (tunteva). Tosiasialliset-ajattelevat taas asiapitoisempina saattavat kokea henkilökohtaisen kehittymisen yhtenä kohtana kehityskeskustelua ja pysyvät mieluummin konkretiassa kuin heidän mielestään ehkä

liian teoreettisissa mahdollisuuksissa. Tällöin keskustelut eivät välttämättä täyty niitä odotuksia, joita intuitiiviset-tuntevilla näille oli. Huomioitavaa on myös, että metallialan organisaatio ei ole tutkimusten mukaan mikään todennäköisin vaihtoehto abstraktille tunteihmiselle (ks. Rissanen, 2003: 69), jolloin voi olla että tyytymättömyys omaan työhön heijastuu myös näissä vastauksissa. Myöskin organisaation kulttuurin painottaessa ajattelevaa ”kovempaa” puolta ihmisissä voi intuitiiviset-tuntevilla olla vaikeuksia sopeutua tämän kaltaiseen organisaatioon.

Tosiasialliset-tuntevat (SF) kokivat olonsa tasavertaiseksi keskusteluissa mutta kokivat enemmän kuin muut, että joistakin asioista ei ole keskusteltu, vaikka he olisivat halunneet. Lisäksi heidän osaamisestaan puhuminen, suorituksen arvioiminen ja tavoitteiden asetanta oli vähäisempää kuin muiden mielestä. Tosiasialliset-tuntevat ovat sympaattisia, konkreettisia ja sosiaalisia. He eivät välttämättä ole tuntevan preferenssinsä takia niin aktiivisia (kuten eivät NF:kään) keskusteluihin vaikuttajia kuin tosiasialliset-ajattelevat (ST) ja intuitiiviset-ajattelevat (NT). Heille on tärkeää harmonia ja hyvä ilmapiiri, mikä ehkä vaikuttaa siihen, että he eivät ole ottaneet puheenaiheeksi keskusteluissa aihepiirejä, jotka voisivat rikkoa tunnelmaa.

Tosiasialliset-ajattelevat (ST) alaiset erottuivat muista viidessä kohdassa. Mielenkiintoista on, että he kokivat enemmän kuin keskimäärin, että keskusteluista on jäänyt negatiivinen mieliala. Vaikka tulos on yllättävä, koska kommunikaatio esimiehen kanssa oletetaan helpommaksi kun esimies ja alainen ovat kognitiiviselta tyyliltään samoja, voi tulos viitata tosiasiallisten-ajattelevien taipumukseen realistisuuteen, joka voi muiden silmissä näyttää myös pessimistisyydeltä. Vastustensa perusteella he ovat vähiten arvioineet omaa suoritustaan, voivat vähiten olla erimieltä esimiehensä kanssa, ja heidän esimiehensä tietää vähiten heidän osaamistasostaan. Tosiasialliset-ajattelevat (ST) ovat käytännöllisiä, tosiasioissa pysyviä ja realistisia. Heidän ajatteleva-preferenssinsä (T) antaa heille taipumuksen kriittisyyteen, jolloin negatiivisen palautteen antaminen muille ihmisille ei pitäisi olla heille vaikeaa. Tässä tutkimuksessa he kokivat kuitenkin, etteivät voi olla erimieltä esimiehensä kanssa kovin helposti, mutta kokivat kykenevänsä antamaan palautetta esimiehen toiminnasta lähes yhtä paljon kuin intuitiiviset-ajattelevat (NT). Tällöin eri mieltä olemisen voi viitata siihen, että kokevat olevansa samoilla linjoilla saman kognitiivisen tyylin omaavan esimiehensä kanssa, jolloin tarvittakaan erimielisyyksiin esimiehen kanssa ei ole paljon.

Intuitiiviset-ajattelevat (NT) ja intuitiiviset-tuntevat (NF) ovat kognitiiviselta tyyliltään lähellä toisiaan kuten tosiasialliset-ajattelevat (ST) ja tosiasialliset-tuntevatkin (SF) keskenään. Erottavana tekijänä on päätöksentekofunktio eli ajatteleva-tunteva (T-F). Mielenkiintoista näissä tuloksissa olikin, että intuitiivisten-tuntevien (NF) ja intuitiivisten-ajattelevien (NT) välillä oli eroa yhteensä yhdeksässä väittämässä kun tosiasiallisten-ajattelevien (ST) ja tosiasiallisten-tuntevien (SF) välillä eroja taas ei ollut lainkaan. Ajatteleva-tunteva (T-F) funktio vaikuttaa siis eri tavalla intuitiiviseen (N) preferenssiin kuin tosiasialliseen (S) preferenssiin ainakin kehityskeskustelujen yhteydessä.

Näiden tulosten perusteella esimiehet sekä alaiset voivat entistä paremmin valmistautua keskusteluihin, kun ottavat huomioon oman ja vastapuolen persoonallisuuden. Esimerkiksi tuntevan preferenssin (F) omaavat alaiset voivat yrittää vaikuttaa enemmän keskustelujen kulkuun, kun tiedostavat oman taipumuksensa välttää negatiivisia asioita keskustelujen ilmapiiriin säilyttämiseksi. Samoin esimiehet voivat näiden alaisten kohdalla enemmän ohjata ja kysyä aktiivisemmin alaisten näkemyksiä ja mielipiteitä asioista. Esimiehen ollessa hyvin hallitseva voi joidenkin alaisten olla vaikea ilmaista omia näkemyksiään.

Tutkimuksissa on todettu, että samankaltainen kommunikointityyli on yhteydessä tehokkaaseen kommunikaatioon (Myers & McCaulley, 1990, s. 70). Tarkoituksena ei ole, että kumpikaan osapuoli yrittäisi muuttaa omaa persoonallisuuttaan, vaan joustaa omassa kommunikointityylissään niin, että kommunikointi on helpompaa ja sujuvampaa (ks. Young, 2004). Yleisesti näissä tuloksista voisi päätellä, että alaisten oma aktiivisuus vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen keskusteluista.

RAJAUKSET JA JATKOTUTKIMUKSET

Tuloksissa on huomioitava se, että vaikkakin osa kognitiivisista tyyleistä antoi heikompia ja korkeampia arvoja väittämille, niin kaikissa kohdin, joissa eroavaisuuksia oli, tulosten painotus oli positiivisella puolella. Esimerkiksi ”keskusteluista on jäänyt negatiivinen mieliala”, kognitiivisten tyylien keskiarvo oli alle kolmen, jolloin negatiivista mielialaa keskimäärin ei jäänyt kenellekään. Kehityskeskustelut ovat siis näiden tulosten pohjalta arvioiden hyödyllisiä. Huomioitavaa on kuitenkin, että tutkijan läsnäolo lomakkeiden täyttötilanteissa on saattanut vaikuttaa ehkä hieman suuntaan tai toiseen tutkimustuloksiin, kuin jos vastaajat olisivat täyttäneet lomakkeet omalla ajallaan.

Tämän aineiston suhteellisen pieni määrä vaikuttaa siihen, että tulokset ovat suuntaa-antavia. Varsinaisista keskustelutilanteista ei ole enempää tietoa. Nämä tilanteet ovat saattaneet vaikuttaa osapuolten kokemuksiin keskusteluissa. Kehityskeskusteluille käytettävä ihanteellisin tila olisi muu kuin esimiehen työhuone, mutta tässä tapauksessa tilan valinnan vaikutuksesta keskusteluihin ei ole tietoa. Mielenkiintoista olisi tietää näiden em. lisäksi myös kolmannen osapuolen, tarkkailijan näkemys kehityskeskusteluista.

Jatkotutkimuksia ajatellen, aineistoa tulisi hankkia useista erityyppisistä organisaatioista. Aineiston koon kasvaessa voidaan vetää voimakkaampia johtopäätöksiä. Aineiston pienuudesta huolimatta voidaan huomata, että persoonallisuus vaikuttaa kehityskeskusteluiden kokemiseen ja niiden sujuvuuteen, ja jatkotutkimukset aiheesta olisivat tärkeitä. ■

LÄHTEET

- ALLAN, J.** 1990. How to solve your people problems. London: Kogan Page Limited.
- ATKINSON, R.L., ATKINSON, R.C., SMITH, E., BEM, D.J. & NOLEN-HOEKSEMA, S.** 1996. Hilgard's introduction to psychology. 12 painos. USA: Harcourt Brade & Company.
- AUTIO, V.-M., JUUTI, P. & LATVA-KISKOLA, E.** 1990. Esimies-alaiskeskustelut. Turku: JTO oppikirja.
- BERR S.A, CHURCH A.H & WACLAWSKI, J.** 2000. The right relationship is everything: Linking personality preferences to managerial behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 133–157.
- BURKE, V.** 1995. An introduction to social constructionism. London: Routledge.
- COE, C.K.** 1992. The MBTI: Potential uses and misuses in personnel administration. *Public Personnel Management*, 21(4), 511–523.
- ENGLER, B.** 1991. Personality theories. 3. painos. Boston: Houghton Mifflin Company.
- GALLÉN, T.** 1997. The cognitive style and strategic decisions of managers. *Management Decision*, 35(7), 541–551.
- GARDEN A.** 1997. Relationship between MBTI profiles, motivation profiles, and career paths. *Journal of Psychological Type*, 41, 3–15.
- HARMAN, G.** 2003. No character or personality. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 87–94.
- HAUTALA, T.M.** 2004. Personalities having tolerance of uncertainty. Proceedings: The 8th International Conference on Global Business and Economic Development, Guadalajara, Mexico.
- HAUTALA, T.M. & RISSANEN, A-L.** 2002. Personality types and team roles from team leaders point of view. Proceedings of the 7th Conference of the Australian Association of Psychological Type (AAPT): Working Creatively with Type and Temperament, Sydney, Australia.
- HEINÄSUO, K. & ROUTAMAA, V.** 2004. Personality types and team roles – hunting out effective and heterogeneous teams. Electronic proceedings of the 8th international workshop on teamworking (IWOT 8, EIASM), Germany.
- HETLAND, H. & SANDAL, G. M.** 2003. Transformational leadership in Norway: outcomes and personality correlates. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 12 (2), 147–171.
- HONKONEN, M.** 1998. Personality and work expectations of Finnish business students: An application of J. L. Holland's perspective. Proceedings of the Psychological Type and Culture East and West: Third Multicultural Research Symposium, Waikiki, Hawaii.
- JUUTI, P.** 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- JÄRLSTRÖM, M.** 2000. Personality preferences and career expectations of Finnish business students. *Career Development International*, 5(3), 144–154.
- KROEGER, O. & THUESEN J. M.** 1992. Type talk at work. Canada: Delacorte Press.
- KUMMEROW, J.M., BARGER, N.J. & KIRBY, L.K.** 1997. Work types. NY: Warner Books.
- LAZARUS, R.S.** 1997. Persoonallisuus. 2.painos. Espoo: Weilin+Göös.
- MYERS, I., & MCCAULLEY, M.** 1990. Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator, 7. painos, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- MYERS, I., MCCAULLEY, M., QUENK, N. L. & HAMMER, A. L.** 1998. Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator, 3. painos, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- MYERS, I. & MYERS, P.** 1990. Gifts differing, 13. painos, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- QUINN, R. E., FAERMAN, S.R., THOMPSON, M.P., & MCGRATH, M.R.** 1990. Becoming a master manager: A competency framework. New York: Wiley.
- RISSANEN, A-L.** 2003. Persoonallisuus ja ammattiin valikoituminen. Persoonallisuustyypit eri ammattiryhmissä Suomessa. Vaasa: Julkaisematon pro gradu -tutkielma.
- RONTHY-ÖSTBERG, M. & ROSENDAHL, S.** 1998. Keskustelu kehittää. Juva: WSOY.
- ROUSH, P. E.** 1992. The Myers-Briggs Type Indicator, subordinate feedback, and perceptions of leadership effectiveness. Teoksessa: Clark, K. E., Clark, M. B. & Campbell, D. P. (editorit), *Impact of Leadership*. Greensboro, Center for Creative Leadership, North Carolina, 529–543.
- ROUTAMAA, V. & HONKONEN, M.** 1996. Psychological types and organizational change. Proceedings of the 4th International Type User's Conference: Diversity, Change & Development, Sandton, South Africa.

- ROUTAMAA, V. & POLLARI, A-M.** 1998. Leadership style in the cultural context – A comparison of Finnish and South African Managers. Proceedings of the Psychological Type and Culture East and West: Third Multicultural Research Symposium, Waikiki, Hawaii.
- ROUTAMAA, V. & PONTO, V.** 1994. Situational leadership and the MBTI types of certain Finnish managers. Proceedings of the Myers-Briggs Type Indicator and Leadership: An International Research Conference, University of Maryland.
- ROUTAMAA, V. & VARAMÄKI, E.** 1998. Entrepreneurs' personality and networking attitudes. Proceedings of the 25th ISBC Conference, Sao Paulo, Brasil 11.
- UKKONEN, O.** 1989. Esimies-alaiskeskustelu. Espoo: Weilin+Göös.
- VAN ERON, A. M. & BURKE, W.W.** 1992. The transformational/transactional leadership model. A study of critical components. Teoksessa K.E. Clark, M. B. Clark & D. P. Campbell (Editorit), Impact of Leadership, Center for Creative Leadership, Greensboro, North Carolina, 149–167.
- YOUNG, P.** 2001. Leadership and the Myers-Briggs Type Indicator. Program Manager, 30(2), 48–52.