



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä

Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen väli-
neenä -tutkimushankkeen loppuraportti

Hankenumero 111071

Pekka Pälli (Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu)

&

Eero Vaara (Svenska Handelshögskolan)

Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä

Sisällysluettelo

| | |
|---|----|
| Esipuhe | 4 |
| Tiivistelmä | 5 |
| English Summary | 7 |
| 1 Johdanto..... | 9 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta..... | 9 |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet..... | 10 |
| 1.3 Raportin rakenne | 11 |
| 2 Aiempi tutkimus kehityskeskusteluista..... | 12 |
| 3 Johtamiskäytäntöjen diskursiivisuus..... | 14 |
| 3.1 Diskursiivinen johtaminen | 14 |
| 3.2 Diskurssi ja identiteettityö | 15 |
| 3.3. Strategia käytäntönä ja diskurssina | 16 |
| 4 Tutkimusmenetelmät..... | 18 |
| 5 Aineisto | 19 |
| 5.1 Tutkittavat organisaatiot..... | 19 |
| 5.2 Aineiston määrä ja rajoitteet | 20 |
| 5.3. Aineiston laadullinen kuvaus | 21 |
| 6 Tutkimustulokset | 23 |
| 6.1 Yleisiä havaintoja vuorovaikutuksen piirteistä | 23 |
| 6.2 Osatutkimukset | 25 |
| 6.2.1 Miten strategia näkyy ja kuuluu kehityskeskusteluissa? (Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Piia Mikkola)..... | 25 |
| 6.2.2 Dialogia mahdollistavista ja estävistä tekijöistä strategiakeskusteluissa (Eero Vaara, Pekka Pälli, Esa Lehtinen) | 29 |
| 6.2.3 Tanssin askeleet ja koreografia (Pekka Pälli & Taija Townsend) | 34 |
| 6.2.4 Yhteisten tavoitteiden asettaminen (Pekka Pälli & Esa Lehtinen)..... | 38 |
| 6.2.5 Kehityskeskustelulomake materiaalisena objektina (Piia Mikkola & Esa Lehtinen) | 43 |

| | |
|---|----|
| 6.2.6 Arvioivasta lomaketekstistä neutraaleihin sanavalintoihin – rekontekstualisaation näkökulma kehityskeskusteluissa (Piia Mikkola) | 46 |
| 6.2.7 Episteemis-attributionaalinen diskurssi kehityskeskusteluissa: faktojen tekemistä ja kasvojen säilyttämistä (Pekka Pälli & Andrea Whittle) | 49 |
| 7 Päätelmiä ja implikaatioita..... | 54 |
| 7.1 Kehityskeskustelun tarkoitus | 54 |
| 7.2 Onnistunut vuorovaikutus ja hedelmällinen dialogi | 55 |
| 7.3 Lopuksi | 57 |
| 8 Lähteet | 59 |

Esipuhe

Tämä tutkimus on toteutettu Työsuojelurahaston hankerahoituksella (hankenumero: 111071). Myös Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Viestinnän laitos sekä Hanken-korkeakoulun Företagsledning och organisation -laitos tukivat hankkeen tutkimusten toteuttamista.

Suurin kiitos kuuluu tutkimukseen osallistuneille ”kehityskeskustelijoille” ja organisaatioille, jotka antoivat luvan kuvata kehityskeskusteluitaan tarjoten tutkijoille mahdollisuuden paneutua harvinaiseen autenttiseen kehityskeskusteluaineistoon.

Hankkeen johtoryhmään kuuluivat professorit Guy Ahonen, Ingmar Björkman, Esa Lehtinen, Johanna Moisander, Janne Tienari ja Työsuojelurahaston puolesta hankkeen valvojana tutkimusasiamies Ilkka Tahvanainen. Kiitos kaikille kiinnostuksesta, tuesta, hyvistä kommentteista ja kysymyksistä!

Hankkeeseen ovat aktiivisesti osallistuneet tai siinä ovat auttaneet seuraavat Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun, Hankenin sekä Vaasan yliopiston tutkijat, joille kaikille lämmin kiitos tärkeästä panoksesta tutkimukseen: Pauliina Inervo (Hanken), Esa Lehtinen (Vaasan yliopisto), Piia Mikkola (Vaasan yliopisto), Pia-Maria Pekkinen (Aalto-yliopisto), Visa Penttilä (Aalto-yliopisto), Virpi Sorsa (Hanken/Aalto) ja Taija Townsend (Aalto-yliopisto). Kansainvälisistä yhteistyökumppaneistamme professori Andrea Whittle (Newcastle University) ja professori Dalvir Samra-Fredericks (Nottingham Trent University) ovat myös antaneet tärkeän panoksen hankkeeseen sekä tutkimuksiin osallistujina että niiden asiantuntijakommentaattoreina.

Helsingissä syyskuussa 2013

Pekka Pälli ja Eero Vaara

Tiivistelmä

Tausta

Tässä Työsuojelurahaston hankkeessa ”Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä” tutkittiin aitoja kehityskeskustelutilanteita kolmessa suomalaisessa organisaatiossa, joista yksi on yksityinen ja kaksi julkisen sektorin organisaatioita. Organisaatioille annettun anonymiteettilupauksen vuoksi tässä raportissa organisaatioista kuten myöskään tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ei anneta tietoja, joiden perusteella heidät voitaisiin yksilöidä.

Tutkimuksen toteuttajana toimi Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Viestinnän laitos ja Hanken-korkeakoulun Johtamisen ja organisaatioiden laitos. Hankkeen vastuulliset tutkijat olivat Pekka Pälli (Aalto-yliopisto) ja Eero Vaara (Hanken).

Kehityskeskusteluja tutkittiin hankkeessa dialogisen johtamisen areenoina ja välineinä. Empiirinen analyysi kohdistui esimiesten ja alaisten vuorovaikutukseen keskusteluissa.

Aineisto ja menetelmät

Pääasiallisen aineiston muodosti 26 kehityskeskustelua kolmesta eri alan organisaatiosta. Videoituja, analyysia varten kokonaan litteroituja keskusteluja kertyi yhteensä n. 45 tuntia, yksittäisten keskustelujen vaihdella vajaan tunnin lähes kolmeen tuntiin. Aineistoa täydennettiin muutamien osallistujien jälkikäteisillä ns. stimulated recall -haastatteluilla, joissa videotallenne katsottiin yhdessä. Videotallenteiden lisäksi analysoitiin kunkin organisaation käyttämiä kehityskeskustelulomakkeita. Täydentävää tietoa organisaatioista ja niiden johtamiskäytännöistä kerättiin myös etnografisesti ei-osallistuvan havainnoinnin ja kirjallisten dokumenttien kuten strategiatekstien muodossa. Aineiston kaikki organisaatiot edustavat ns. koulutettua asiantuntijatyötä, ja kaikki yksittäiset keskustelijat, myös keskustelujen alaiset, olivat itsekin tavalla tai toisella esimiesasemassa omassa työssään.

Hankkeen aineistojen tulkinnan päämenetelmät olivat videoetnografisesti suuntautunut keskusteluanalyysi ja yleisempi multimodaalinen diskurssianalyysi, eli aineiston keskusteluja tarkasteltiin kahdesta dialogisesta perspektiivistä: tilanteisena ”tässä-ja-nyt-vuorovaikutuksena” sekä kielelliseen ja nonverbaaliin vuorovaikutuksen tapoihin kiteytyneenä laajempaan vuoropuheluna ihmisten, tekstien ja sosiaalisten käytäntöjen välillä.

Teoreettis-metodologinen viitekehys

Hankkeen dialogisessa lähestymistavassa dialogi paikantuu kahteen toisiinsa kietoutuvaan kokonaisuuteen: dialogisuuteen viestinnässä ja dialogisuuteen organisaation käytännöissä. Dialogisuus viestinnässä tarkoittaa tutkimuksessa teoreettista sitoumusta, jossa kieli nähdään läpeensä sosiaalisena ja sen merkitykset tilanteisesti ja kulttuurisesti neuvoteltavina. Samalla korostuu myös funktionaalinen näkökulma, jossa kielenkäyttö nähdään ”tekemisenä”. Myös organisaatiotutkimuksen dialogisessa näkökulmassa kieli on painokkaasti esillä merkitysten tuottajana ja organisaation käytäntöihin osallistumisen mahdollistajana, mutta tarkastelu kohdentuu enemmän kieleen nimenomaan organisaatiokäytäntöjen dialogisuuteen. Kokonaisuudessaan hankkeen tutkimus kuitenkin perustui siihen perustavaan metodologiseen lähtökohtaan, että tulkinta – myös tässä-ja-nyt-vuorovaikutuksen rajat ylittävä tulkinta – rakentuu autenttisten vuorovaikutustilanteiden analyysin varaan. Teoreettisesti tutkimus hyödynsi myös organisaatiotutkimuksellista strategia diskurssina ja käytäntönä -tutkimusnäkökulmaa, jossa organisaatioiden strategiatyön nähdään olevan organisaation jäsenten tekemää jatkuvaa työhönsä ja strategiaan liittyvää vuorovaikutuksellista merkitystenantoa.

Päätulokset

Hankkeen eri osatutkimusten tuloksia yhdistävä piirre on sekä kehityskeskustelulomakkeiden ja muiden organisatoristen dokumenttien merkitys. Erilaisia dokumentteja, tekstejä, käytettiin sekä materiaalisina että semioottisina resursseina vuorovaikutustilanteessa, ja molemmat käyttötavat fasilitoivat vuorovaikutuksen kulkua. Materiaalisuudella tarkoitamme sitä, että tekstejä esimerkiksi osoitettiin, niiden taakse suojauduttiin tai että niitä siirtelemällä osoitettiin puheenaiheen vaihtoa. Semioottisuudella viittaamme siihen havaintoon, että tekstien tulkinta tilanteessa – esimerkiksi organisaation strategian siteeraaminen ja muu tilanteinen kontekstualisointi – oli keskusteluissa huomattavan tärkeässä roolissa. Tekstien lisäksi myös muut esineet kuten kynät, tietokoneiden näppäimistöt, erillinen näyttöruutu tai jopa sämpylät ja kahvimukit osoittautuivat resursseiksi, joiden avulla vuorovaikutuksen tapaa säädeltiin ja joiden kautta institutionaalisia rooleja ja normeja pidettiin yllä.

Myös kirjoittamiskäytännöt paljastuivat tärkeäksi keskustelun kulkua sääteleväksi tekijäksi. Voidaan jopa sanoa, että yksi keskustelujen hallitseva funktio oli asioiden, esimerkiksi yhteisesti sovitun, tekstiksi kirjaaminen ja siihen liittyvät ongelmat.

Myös esimiehen ja alaisen tilanteeseen kohtaamiseen liittyvä kehollisuus kohosi aineiston analyysissä keskeiseksi. Analyysien perusteella voidaan sanoa, että kehollinen käyttäytyminen rakentaa sekä esimiehen ja alaisen suhdetta että suhtautumista itse keskusteluun ja sen teemoihin. Esimerkiksi esimies-alais-hierarkia tai tilan antaminen toisen ajatuksille näkyi enemmän nonverbaalisti kuin verbaalisti. Kehollinen nonverbaali käyttäytyminen paljasti myös sellaisen dialogin logiikan, joka voitaisiin tiivistää sanontaan ”niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan”. Esimerkiksi kuuntelemisen aktiivinen osoittaminen oli usein vastavuoroista. Kokonaisuutenaan kehollisuuteen liittyvät havainnot antavat aihetta erityisesti kehityskeskustelujen tilaratkaisujen pohtimiseen ja herkistävät sekä esimiehiä että alaisia ymmärtämään tilanteisen käyttäytymisensä tuottamaa heijastusefektiä. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että esimerkiksi esimiehen vapautunut ja tilaa antava kehollinen käyttäytyminen peilautui alaisen käyttäytymisen ja koko keskusteluun siten, että myös alainen käytti ja antoi tilaa ja itse keskustelussakin uskallettiin irrottautua vahvasta ohjaavasta keskustelun lomakkeen ja kehityskeskustelun normatiivisesta ”genrestä”.

Kaikkia aineiston keskusteluja leimasi aktiivinen kasvoja uhkaavien puheaktien välttäminen tai niiden minimointi. Tämä näkyi kielellisesti ilmaisutapoina, joissa omaa tietämystä tai tietämisen objektiivisuutta vähäteltiin tai subjektivoitiin. Keskusteluja leimasi myös aktiivinen pyrkimys jättää auki useita vaihtoehtoja ja välttää sitoutumista tiettyyn näkökulmaan, mikä näkyi runsaana ”yhtäältä ja toisaalta” -tyyppisenä puheena. Yleisesti ottaen puhetta luonnehti muutoinkin sanomisen tavan kvalifiointi, modifiointi ja pehmentäminen.

Keskustelupuheen – tai tulkintamme mukaan myös yleisemmän johtamispuheen – keskeisiin piirteisiin kuului myös ei-persoonainen ja hyvin implisiitti puhetapa. Ei-persoonaisuuteen liittyi sellainen persoonan kaihtelu, jossa varsinkin esimies puhutteli alaista geneerisesti, kenenä tahansa. Tämä geneerinen puhetapa liittyi tunnistamamme laajempaan ilmiöön, keskusteluissa esiintyneeseen roolipuheeseen, jonka kautta puhujat antoivat tulkinnallisia kehyksiä sille, mistä roolista käsin he puhuvat ja mistä roolista käsin heidän esittämänsä tulisi tulkita. Erityisesti roolipuhetta käytettiin oman toiminnan tai toivotunlaisen ajattelun oikeuttamiseen. Roolipuheen kautta keskustelijat myös maalasivat kuvaa yleisistä johtajainaisuuksista ja johtajalta vaadittavista toimista, taidoista ja tiedoista.

English Summary

Background

This Finnish Work Environment Fund's research project, "Performance Appraisal Interviews as Tools in Dialogic Leadership", investigated naturally occurring performance appraisal interviews in three Finnish organizations, one of which is a private and two of which are public organizations. Because of the anonymity promise made to the organizations, any information on the basis of which either the organizations or the individuals that participated in the interviews could be identified is concealed.

The research was carried out by the Department of Communication at the Aalto School of Business and the Department of Organization and Management at the Hanken School of Economics. The principal investigators (project leaders) were Pekka Pälli (Aalto University) and Eero Vaara (Hanken).

Performance appraisal interviews were investigated as sites and arenas for dialogical leadership. Empirical analysis focused on the interaction between the superiors and subordinates in the interviews.

Data and methods

The primary data were 26 performance appraisal interviews from three different organizations. In total, the video-recorded and fully transcribed data consists of 45 hours of talk-in-interaction, the duration of individual interviews varying from a little less than one hour to almost three hours. Additional data were gathered through the method of stimulated recall, which meant that the video-recordings were looked at with some of the participants after the interviews took place. In addition to the analysis of video-recordings, the interview forms that were used in the interviews were analyzed. Supplementary data on organizations were also gathered by ethnographic non-participant observation and collecting and analyzing documents such as organizational strategy texts. All organizations represent so-called white-collar professional work, and all discussants – also the appraisees – were in a way or another in a position of a middle manager/superior in their own work.

The main methods of analyzing the data were video-ethnographically oriented conversation analysis and more general multimodal discourse analysis, which means that the data were investigated from two dialogical perspectives: from a perspective of situated "here-and-now" interaction and from a broader perspective of dialogue between people, texts, and practices.

Theoretico-methodological framework

The dialogical approach adopted in the project views dialogue as two interlinked entities: dialogicality in communication and dialogicality in organizational practices. Dialogicality in communication refers to theoretical commitment of seeing language as thoroughly social and the meanings of language as situationally and culturally negotiable. Also, a functional approach which views language-use as performative "doing" is stressed. Language is seen as a key factor in producing meanings and enabling participation in organizational practices also in the dialogic approach in organization studies, but rather than on language, the investigation focuses on the dialogicality of organizational practices. Overall, however, the research in the project was based on the fundamental methodological standpoint emphasizing that interpretation – also the here-and-now transcending interpretation – is derived from the analysis of real-time authentic interactional events. In addition, the project made use of the organization theoretical frame of strategy as practice research, where strategy

work in organizations is seen as ongoing mundane activities of organizational members interactively making sense of and giving sense to their own work and organizational strategy.

Main findings

A unifying finding for different studies in the project was the significance of the interview forms and other organizational documents. Various documents, texts, were used both as material and semiotic resources in interaction, and these both types of usage facilitated the course of interaction. By materiality we refer to actions such as e.g. pointing at the documents, hiding behind them, or moving them to instigate topic changes. By semioticity we refer to the observation that the interpretation of texts in situation - for example quoting organizational strategy - played a highly important role in the discussions. In addition to texts, artifacts and things such as pencils, computer keyboards, separate screens or even buns and coffee mugs turned out to be resources through which interaction was facilitated and through which institutional roles were maintained.

Also writing practices were noticed as important in facilitating the course of interaction. It can be even said that one of the main functions of the conversations was to get things such as for example common agreements into a written form.

In addition, the embodied nature of interaction between the superior and subordinate turned out as important in empirical analyses. On the basis of the analyses, it can be argued that bodily behavior mirrors and constructs both the superior-subordinate relationship and the conversationalists' attitudes toward the discussions and their topics. For example, the superior-subordinate hierarchy or giving space to other person's thoughts was even more salient non-verbally than it was verbally. Also, embodied nonverbal action revealed a dialogical logic that could be crystallized into the saying "the way you shout into a forest is the way it comes back". For example, the active signaling of listening was most often reciprocal. Overall, the observations about embodiment give reason to specifically consider the spatial arrangements of appraisal interviews and sensitize both the superiors and subordinates to understand the mirroring effect involved in their situated behavior. In simple terms, for example relaxed and space-giving embodied behavior was mirrored in the subordinate's behavior and to the whole conversation so that the subordinate too used and gave space, and the conversationalists felt safe to step away from a strong guidance of the interview form and the normative genre of performance appraisal interview.

Active avoidance and mitigation of face-threatening acts characterized all interviews in the data. This was linguistically manifested in politeness strategies of moderating, downgrading or subjectivizing knowledge claims or the objectivity of the knowledge. Conversations were also characterized by an active effort to leave several options open, and to avoid commitment to any specific point of view. This was represented by abundant use of on the one hand - on the other hand type of proleptical talk. Overall, qualifying, modifying and mitigating the ways of saying characterized the language use in the interviews.

Non-personal and very implicit way of talking - which we see as one characterizing feature of a more general "leadership talk" as well - was one of the central features of interviews. Non-personality was particularly related to such avoidance of person where the superior addressed the subordinate in generic terms, as "anyone". This generic way of talking was connected to a broader phenomenon that we recognized: the role-talk. It was through this role-talk whereby the speakers were able to provide frames to interpret from which role they were giving accounts and to what role they were addressing. In particular, the role-talk was used to legitimize speaker's own actions or a preferred way of thinking. Also, it was through the role-talk whereby the speakers painted pictures of general leadership qualities and the actions, skills, and knowledge required from a manager.

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Kehityskeskustelu on jokseenkin vakiintunut johtamiskäytäntöä, jota suurin osa organisaatioista käyttää. Vaikka kehityskeskustelujen käyttöaste esimerkiksi aloitain ja työntekijäryhmittäin vaihtelee suuresti, voidaan kuitenkin arvioida, että reilusti yli puolet suomalaisista työntekijöistä käy vuosittaisen kehityskeskustelun esimiehensä kanssa (Lehto & Sutela, 2008). Varsinkin suurilla yrityksillä ja organisaatioilla kehityskeskustelujen käyminen on pikemminkin sääntö kuin poikkeus.

Kehityskeskustelut herättävät paljon tunteita sekä esimiesten että alaisten keskuudessa, ja niiden hyödyllisyydestä ollaan monta mieltä. Kuumat tunteet eivät näy pelkästään organisaatioiden epävirallisilla foorumeilla kuten vaikkapa kahvihuoneissa käydyissä keskusteluissa tai esimerkiksi lehtien yleisönosastokirjoituksissa: on nimittäin osoitettu, että keskustelut aiheuttavat psyykkisiä ja fysiologisia reaktioita, jotka voivat olla jopa terveydelle haitallisia (Carter & Delahaye, 2005; Pettijohn et al. 2000). Toisaalta on vahvaa näyttöä siitä, että keskustelut ovat positiivisella tavalla yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen (esim. Jawahar, 2006; Mani, 2002; Mayer & Davis, 1999). Niinpä olennainen kysymys ei ole se, ovatko kehityskeskustelut hyödyllisiä vaan se, millaiset kehityskeskustelut ja millainen vuorovaikutus niissä edesauttaa sekä organisaation strategisten päämäärien että niihin (toivottavasti) liittyvien työtyytyväisyyden ja tuottavuuden päämäärien saavuttamista. Tässä tutkimuksessa emme pyri esittämään normatiivisesti aineksia hyvään kehityskeskusteluun, mutta tutkimuksen kokoaavana teemana on kuitenkin se, millaiset tekijät esimiehen ja alaisen kohtaamisessa mahdollisesti edesauttavat tai haittaavat hedelmällisen dialogin syntyä.

Keskustelujen yleisiä päätarkoituksia ovat suorituksen arviointi, työn tavoitteiden asettaminen ja työn ja työntekijän kehitystarpeiden kartoittaminen. Tiivistäen voidaan sanoa, että pääfunktioita hallitsee kaksi komponenttia, arviointi ja kehittyminen, ja näiden komponenttien painottumisessa on suuriakin organisaatiokohtaisia ja kulttuurisia eroja (Boswell & Boudrieu, 2000; Ostroff, 1993). Suomessa jo sana *kehityskeskustelu* antaa ymmärtää pääpainon olevan nimenomaan kehitymisessä; esimerkiksi anglosaksisessa kulttuurissa painoa on usein enemmän arvioinnissa (appraisal). Tärkeänä kehityskeskustelujen funktiona voidaan vielä pitää sitä, että alainen ja esimies oppivat tuntemaan toisiaan, sillä monissa töissä ei luontevasti järjesty tilanteita, joissa esimies ja alainen saavat esimerkiksi tunnin verran keskeytymätöntä aikaa toisilleen.

Tämän tutkimuksen tärkeä lähtökohta oli dialogisen johtamisen lisäksi organisaatioiden strategioiden viestintä kehityskeskustelutilanteissa. Aiempi tutkimus on huomauttanut siitä, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä strategian viestinnän ja strategiaan tutustuttamisen kannalta (Caruth & Humphries, 2008), mutta tästä huolimatta kehityskeskustelujen ja varsinkin itse kehityskeskusteluvuorovaikutustilanteiden yhdistäminen strategioiden tutkimiseen on ollut varsin vähäistä.

Merkille pantavan vähäistä on ylipäättään ollut tutkimus, jossa tulkitaan itse viestintää kehityskeskustelutilanteissa eli toisin sanoen tutkitaan reaaliaikaisia kehityskeskusteluja. Kysely- ja haastattelututkimukset ovat hallinneet kehityskeskustelujen tarkastelua, minkä vuoksi siitä, mitä keskusteluissa tapahtuu, on vain vähän tietoa. Muutamat viimeaikaiset tutkimukset (Asmuß, 2008; Clifton, 2012; Sandlund et al., 2011) ovat käyttäneet videoituja kehityskeskusteluaineistoja ja avanneet osaltaan näkymiä itse vuorovaikutuksen tärkeyteen, mutta tutkimusten aineistot ovat tyypillisesti olleet melko suppeita ja tarkastelun kontekstina on johtamis- ja organisaatiotutkimuksen sijasta ollut lingvistinen keskustelutoimintojen yksityiskohtainen tutkimus. Poikkeuksiakin toki on: suomalainen, Heini Winkin (2007) väitöskirjatutkimus keskittyy itse vuorovaikutukseen ja kytkee vuorovaikutuksen tarkastelun johtamisen dialogisuuteen. Gioia et al. (1989) puolestaan kontrastoivat oman vuorovaikutusanalyysinsa positivistisilla menetelmillä saamiinsa tuloksiin ja liittivät tarkastelunsa laajempaan organisaatiotutkimuksellisesti kiinnostavan teemaan kognition ja viestinnän yhteydestä organisaatioissa.

Tässä raportoitu tutkimusprojektimme koostuu erilaisista ja hieman erilaisilla painotuksilla ja myös metodeilla toteutetuista osatutkimuksista, joiden voidaan koostavasti katsoa edustavan organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysia ja yleisesti dialogista näkökulmaa, jossa ihmisten välinen kohtaaminen kehityskeskusteluissa nähdään paitsi tilanteisena vuoropuheluna ihmisten välillä myös vuoropuheluna sosiaalisten käytäntöjen, tekstien ja keskustelujen välillä.

Tutkimuksen primaarina aineistona ovat autenttiset keskustelut kolmesta erilaisesta organisaatiosta. Aineisto kerättiin vuosien 2010-2012 aikana, ja tarkasteltavat keskustelut tallennettiin videolle. Kaikkiaan videoitua aineistoa kertyi noin 45 tuntia.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on lisätä ymmärrystä kehityskeskustelukäytännöistä osana suomalaisen työelämän keskustelu- ja johtamiskulttuuria sekä selvittää aidon dialogin haasteita nykypäivän työelämässä. Tarkemmat tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1) *Millaisia esimiehen ja alaisen ammatillisia identiteettejä keskusteluissa rakentuu ja miten ne vaikuttavat keskustelun kulkuun?*

Päämääränä on tunnistaa tapoja, joilla ihmiset rakentavat vuorovaikutuksessa itselleen, toisilleen ja muille ihmisille ammatillisia rooleja ja identiteettejä johtajina ja johdettavina. Tähän päämäärään liittyy yleisempi tavoite tehdä näkyväksi luonnollistuneita, tilanteisesti ilmeneviä käsityksiä johtamisesta ja johtajuudesta. Tähän tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia siitä lähtökohdasta, jossa identiteetti käsitetään diskurssissa tilanteisesti tuotetuksi ja keskusteluvuorovaikutuksessa keskustelijoiden yhteiseksi saavutukseksi ja ”työkaluksi”. Tutkimuskysymyk-

seen vastataan analysoimalla keskustelujen kohtia, joissa keskustelijat yhdessä kuvailevat suhdettaan työhön ja institutionaaliseen asemaansa. Identiteetin tilanteisen tuottamisen näkökulmasta analyysissa pyritään tunnistamaan, miten itse kehityskeskustelukäytäntö esimiehen ja alaisen rooleineen rajaa ja mahdollistaa tapoja, joilla keskustelijat identiteettejä rakentavat.

2) Millä tavoin kehityskeskustelut nivoutuvat osaksi organisaatioiden strategiasta johtamista?

Päämääränä on tunnistaa tapoja, joilla esimiehet ja alaiset rakentavat vuorovaikutuksessa ymmärrystä organisaation strategiasta. Tähän tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia lähtökohdasta, jossa strategiaa tarkastellaan diskursiivisena käytäntönä. Huomio kiinnittyy tällöin siihen, miten päätöksenteosta ja strategiasta puhutaan ja ajatellaan organisaation arjessa. Tutkimuksemme tarkastelee sitä, miten strategiadiskurssi esiintyy kehityskeskusteluissa ja kuinka esimies ja alainen suhtautuvat ja suuntautuvat puheessaan organisaation strategiaan tavoitteisiin. Tutkimuskysymykseen vastataan analysoimalla kehityskeskusteluissa esiintyvää strategia-ammattikieltä ja vuorovaikutuksen suhdetta organisaation strategiateksteihin. Strategiatyön diskursiivisten käytäntöjen näkökulmasta tutkimuksessa pyritään tunnistamaan, miten strategiadiskurssi mahdollistaa ja rajoittaa esimiehen ja alaisen keskinäistä vuorovaikutusta.

3) Millaiset seikat edesauttavat tai vaikeuttavat yhteisen ymmärryksen ja yhteisten tavoitteiden syntymistä kehityskeskustelutilanteessa?

Päämääränä on löytää vuorovaikutustilanteeseen liittyviä sosiaalisia tekijöitä, joiden varaan onnistunut vuorovaikutus rakentuu. Tutkimuskysymykseen vastataan analysoimalla keskusteluista jaksoja, joita voidaan pitää lähtökohtaisesti sosiaalisesti ongelmallisina. Tällaisia jaksoja ovat erityisesti tavoitteiden asettaminen työlle ja työntekijälle sekä molemminpuolinen palaute. Analyysissa kartoitetaan tarkemmin myös niitä pragmaattisia tekijöitä, joilla kasvoja uhataan ja kasvojen uhkaamista tilanteessa lievennetään (ns. "face-work" keskustelussa, esim. Clifton, 2012; Samra-Fredericks, 2010).

Tutkimuksen tulosten käytännöllinen hyödynnettävyys liittyy esimiestyön ja työelämäkäytäntöjen kehittämiseen sekä tutkituissa organisaatioissa että yleistäen suomalaisessa työelämässä, organisaatioiden strategiakäytäntöjen ja erityisesti strategiaviestinnän kehittämiseen sekä itse kehityskeskustelukäytäntöjen ja keskusteluvuorovaikutuksen kehittämiseen.

1.3 Raportin rakenne

Tutkimusraportin runkona ovat hankkeessa kirjoitetut osatutkimukset, joista valtaosa on raportin julkaisuhetkellä arvioitavina erilaisissa tieteellisissä lehdissä. Osa

tutkimuksista on hyväksytty julkaistaviksi ja osa on viimeistelyssä. Nämä kaikkiaan seitsemän osatutkimusta on tässä raportoitu tiiviissä muodossa kukin oman otsikkonsa alla (luvut 6.2.1–6.2.7). Luvussa 6.1 raportoidaan yleisempiä aineiston analyysin perusteella tehtyjä huomioita. Ennen tuloksia esittelevää lukua (luku 6) esitetään lyhyt katsaus aiempaan kehityskeskustelututkimukseen (luku 2), esitellään olennaiset tämän tutkimushankkeen tutkimusten teoreettiset lähtökohdat (luku 3) sekä tutkimusmenetelmät (luku 4). Raportin päättää tulosten pohdinta luvussa 7.

2 Aiempi tutkimus kehityskeskusteluista

Kehityskeskustelut ovat olleet myös tutkimuksellisesti kuuma aihe aina siitä saakka, kun ne yleistyivät henkilöstöjohtamisen välineinä toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvalloissa. Monellakin tapaa kehityskeskustelututkimuksissa esillä oleva normatiivinen ja positivistinen perinne näkyy jo varhaisesta amerikkalaisesta tutkimuksesta, jossa pyrittiin ensinnäkin löytämään yhteyksiä työn tehokkuuden ja kehityskeskustelujen välille ja toisekseen – näiden yhteyksien perusteella – neuvomaan johtajia ja organisaatioita menestyksellisten kehityskeskustelujen käymisessä (ks. McGregor, 1957; Meyer ym., 1965). Kehityskeskustelujen ”parhaita käytäntöjä” korostava tutkimusperinne (esim. Grote, 2000; Losyk, 2002) vaikuttaa vahvasti myös kehityskeskusteluja viestintätilanteina käsitelleissä puheenvuoroissa, joissa keskitytään antamaan ohjeita hyvään viestintäkäyttäytymiseen keskusteluissa (Laird & Clampitt, 1985; van der Molen & Kluytmans, 1997).

Niin akateemisessa keskustelussa kuin myös käytännön työelämässä on läpi kehityskeskustelujen historian väitely myös siitä, kuinka hyödyllisiä kehityskeskustelut ovat. Tutkimustulokset ovat kirjavia. Aluetta summaavassa katsauksessaan Meyer (1991) esittääkin lukuisia tuloksia, joiden perusteella varsinkin vuosittaisten kehitys- ja arviointikeskustelujen hyödyllisyyttä voidaan epäillä. Meyerin (ibid.) esittämien tulosten keskeinen seikka ja myöskään kritiikin kärki ei kuitenkaan ole se, ovatko kehityskeskustelut sinänsä hyödyllisiä, vaan nimenomaan se, millaiset ja miten järjestetyt keskustelut voivat hyödyttää sekä koko organisaatioiden tavoitteita että niiden työntekijöitä. Joka tapauksessa erityisesti työtyytyväisyyden ja -tehokkuuden suhdetta tarkastellut tutkimus (Jawahar, 2006; Mani, 2002; Mayer & Davis, 1999; Pettijohn et al., 2001) on pystynyt valottamaan kehityskeskustelujen merkityksellisyyttä sekä työssä jaksamisen että tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Mainitut tutkimukset ovat osoittaneet kehityskeskustelujen ja niiden pohjalta tehtyjen arviointien olevan yhteydessä erityisesti työtyytyväisyyteen ja yleiseen työhyvinvointiin.

Kehityskeskusteluista ja niiden hyödyllisyydestä puhuttaessa olennaista on kuitenkin ottaa huomioon suuri variaatio siinä, mitä kehityskeskustelujen ymmärretään olevan. Suomalainen ja myös yleisemmin pohjoismainen konteksti näyttäisi painottavan kehityskeskustelujen ”kehitys-ulottuvuutta”, mikä näkyy jo kirjaimellisesti yhdyssanan alkuosassa *kehitys*. Angloamerikkalaisessa kulttuurissa olennai-

semmalta puolestaan näyttää appraisal- eli arviointikonteksti. Kulttuurieroilla onkin havaittu olevan merkitystä siihen, millaisiksi kehityskeskustelut ymmärretään ja miten niitä organisaatioissa käytetään (Chiang & Birtch, 2010), ja aiempi tutkimus on myös painottanut sitä, että esimerkiksi alakohtaisten erojen lisäksi myös yhden ja saman kulttuurialueen sisällä kehityskeskustelujen käyttötarkoitukset voivat vaihdella (Ostroff, 1993). Teoreettisesti ajatellen tässä asiassa ei kuitenkaan ole mitään outoa: johtamistyökaluja kuten muitakin työkaluja, oppeja, menetelmiä, malleja jne. käytetään aina jossakin kontekstissa, ja konteksti on ratkaiseva niiden funktionaalisen merkityksen kannalta. Käyttötarkoitusten erot – tai niiden ymmärtämisen tapojen erot – eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että itse keskustelujen institutionaalinen organisaatio olisi välttämättä kovin erilainen. Tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikuttaa pikemminkin siltä, että keskustelujen topiikit, toteutustavat ja esimiesten ja alaisten velvollisuudet ja oikeudet keskusteluissa ovat paljolti samanlaisia aloista ja kulttuureista riippumatta.

Ne suhteellisen harvat tutkimukset, joissa on analysoitu itse kehityskeskustelujen tilanteita, antavatkin aihetta otaksua, että itse keskusteluissa on huomattavan paljon yhteisiä, esimerkiksi kulttuurista tai toimialasta riippumattomia elementtejä. Gioia et al. (1989) osoittivat, että sekä esimiesten että alaisten toiminta kehityskeskusteluissa seuraa jaettuja kognitiivisia rakenteita (skriptejä), joihin keskustelijoiden toiminta perustuu.

Gioian et al.:n (1989) tutkimus perustui ennen kaikkea kognitiiviseen teoriaan, mutta myös keskustelujen vuorovaikutusta analysoineet tutkimukset viittaavat siihen, että esimiesten ja alaisten toiminta keskusteluissa on pitkälti kaavoittunutta – ikään kuin käsikirjoitusta seuraavaa. Adamsin (1981) analyysi kehityskeskustelujen kysymys-vastaus-vieruspareista osoittaa varsin hyvin, miten keskustelujen institutionaalinen muoto ohjaa esimiehiä ja alaisia tietynlaisiin kysymyksiin ja vastauksiin. Keskusteluissa yleisesti vallitseviin ja pitkälti keskustelujen institutionaalista luonteesta juontuviin samankaltaisuuksiin viittaavat myös muut erilaisten kulttuuripiirien ja toimialojen kehityskeskusteluja analysoineet vuorovaikutustutkimukset (Asmuß, 2008; Clifton, 2012; Sandlund et al., 2011). Havaituista samankaltaisuuksista voidaan vuorovaikutuksen kannalta huomattavimpina nostaa esiin puhujien välinen kohteliaisuus ja siihen liittyvä kasvojen suojelutyö, joilla on olennainen vaikutus tapaan, jolla asioita kehityskeskusteluissa käsitellään (Asmuß, 2008; Clifton, 2012). Erytisen tärkeänä kohteliaisuuden ilmenemistä ja käyttöä keskusteluissa voidaan pitää myös siksi, että se liittyy esimiehen ja alaisen välisen suhteeseen, jolla on puolestaan havaittu olevan merkitystä keskustelujen onnistuneisuuden ja tehokkuuden kannalta (Nathan et al., 1991). Kohteliaisuus ja kasvotyö voidaan nähdä myös tärkeinä hedelmällistä, toimivaa dialogia luonnehtivana piirteenä, kuten Winkin (2007) vuorovaikutustutkimus osoittaa.

Joka tapauksessa voidaan yhtyä siihen Asmußin (2008) huomioon, että enin osa kehityskeskusteluja koskevasta tutkimustiedosta koskee keskustelujen kontekstuaalisia tekijöitä ja että pääpaino on ollut muualla kuin keskustelussa: tekijöissä ennen keskustelua tai jälkeen keskustelun. Tällainen painotus on yhteneväinen

johtamistutkimuksen yleisemmän linjan kanssa: vasta suhteellisesti ottaen hiljattain ovat yleistyneet tavat katsoa johtamista tilanteisena toimintana, jonka perusta on kielessä ja vuorovaikutuksessa. Tätä näkökulmaa hahmottelemme seuraavassa luvussa.

3 Johtamiskäytäntöjen diskursiivisuus

Johtamiskäytäntöjä diskursiivisina ilmiöinä korostava tutkimus perustuu tieteenfilosofisesti sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa sosiaalinen todellisuus nähdään jatkuvasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisessa toiminnassa tuotettava, muokattavana ja neuvoteltavana (esim. Burr, 2003; Gergen, 1999; Potter, 1996). Ihmisten välistä vuorovaikutusta koskeva korostus johtaa luontevasti kielen ja viestinnän perustavanluonteisen roolin tunnustamiseen: nimenomaan kieli on se väline, jolla sosiaalista todellisuutta tuotetaan ja sen ilmiöt neuvotellaan.

Viime parinkymmenen vuoden aikana sosiaalisen konstruktionismin teoreettinen näkemys ja sen myötä erilaiset diskursiiviset – kieltä ja vuorovaikutusta tarkastelevat tutkimusotteet – ovat saaneet jalansijaa myös johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa (ks. Fairhurst & Grant, 2010). Johtamiskäytännöt diskursiivisena näkevä tutkimus on hajaantunut moniin haaroihin, joista varsinkin empiirisessä mielessä näkyvimpänä jakolinjana on se, tutkitaanko diskurssia kielenkäyttönä tilanteessa ("diskurssi pienellä d:llä) vai abstraktina ajattelutapojen ja ideologioiden muodostelmana ("diskurssi isolla D:llä") (ks. Alvesson & Kärreman, 2000). Yhteistä erilaisille näkemyksille ja toteutustavoille on joka tapauksessa se, että johtaminen nähdään sekä sosiohistoriallisten ja yhteisten merkitysneuvottelujen tuotoksena että samaan aikaan jatkuvasti neuvoteltavana ja tuotettavana johtamiskäytännöissä mukana olijoiden (kaikkien organisaation jäsenten ja myös muiden sidosryhmien) keskinäisessä toiminnassa (Fairhurst & Grant, 2010: 172). Olennaista tässä sosiaalista konstruktionismia ja diskurssiteoreettista näkökulmaa soveltavassa tutkimusotteessa on se, että johtamiskäytännöt nähdään ontologisesti tilanteisina "elettyinä kokemuksina" (lived experience, ks. Barge & Fairhurst, 2008). Tämä teoreettinen painotus tarkoittaa sitä, että johtamista, johtamisen välineitä tai työkaluja tai organisaatiollisia johtamiskäytäntöjä pidetään aina viime kädessä tilanteisesti käytettävänä, jolloin korostuu toiminnan ensisijaisen tärkeä rooli. Johtamiskäytännöt ovat siis diskursiivisessa käsityksessä ennen kaikkea toimintaa, ja toiminnan perusyksikkönä on kieli ja sen mahdollistama vuorovaikutus.

3.1 Diskursiivinen johtaminen

Kuten yleisestikin diskursiivisessa johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa, ovat kieli ja vuorovaikutus keskeisiä komponentteja myös teoreettisessa viitekehyksessä, joka tunnetaan nimellä diskursiivinen johtaminen (discursive leadership, ks. Fairhurst, 2007; 2009). Erityispiirre diskursiivisen johtamisen teoriassa on, että se pyrkii kyseenalaistamaan johtamistutkimusta dominoineen kognitiivisen ja yksilöpsykologisen tutkimustavan: yksilöiden ja kognition sijasta diskursiivisen johta-

misen tutkimuskohteena on nimenomaan diskurssi, kontekstisidonnaiset tavat puhua ja toimia. Diskurssin analyysi on pohjimmiltaan ihmisten toiminnan analyysia (Potter, 2004), joten kyse ei kuitenkaan ole kielitieteellisestä kielen ja puhunnan tapojen analyttisestä erittelystä, vaan diskurssianalyttinen peruskysymys on aina se, mitä kielellä tehdään tai millaista sosiaalista toimintaa se mahdollistaa.

Diskursiivinen johtamistutkimus on läheistä sukua asemansa 1990-luvulla vakiinnuttaneelle diskursiivisen psykologian tutkimustraditiolle. Diskursiivinen psykologia (Edwards, 1997; Edwards & Potter, 1992; Potter, 1996) on perusasetelmaltaan oivaltavan yksinkertainen: ilmiöt, jotka ”ovat” tai joita on perinteisesti pidetty psykologisina ja yksilön kognitioon kuuluvina (esimerkiksi ”muisti”), nähdään kielenkäytössä, ihmisten sosiaalisessa kanssakäymisessä käytettävänä. Vaikkapa muisti on asia, jota käytetään puhetilanteissa. Yksinkertaistettuna diskursiivinen psykologia siis tarkastelee esimerkiksi sitä, miten ihmiset puhuvat muistamisesta, miten he vetoavat muistiin, millaisiin tarkoituksiin he ”muistavat” tai mitä muistaminen vuorovaikutustilanteissa saa aikaan.

Diskursiivinen johtamistutkimus ei olennaisesti eroa diskursiivisesta psykologiasta. Parhaiten alueiden suhde on kuvattavissa siten, että diskursiivinen johtaminen soveltaa diskursiivisen psykologian teoreettista ja metodologista ajattelua johtamisen ja organisaatioiden kontekstiin. Tästä kontekstista juontuu se, että tutkimuksen keskiössä ovat johtamisen toimijat (johtajat, esimiehet ja alaiset) ja heidän tapansa toteuttaa johtamista – puhua ja toimia tilanteisissa johtamiskäytännöissä.

3.2 Diskurssi ja identiteetti

Sosiologi Erving Goffmanin (1961) tunnettua sosiaalisen kanssakäymisen teoriamaallia seuraten voidaan esittää, että kanssakäymistilanteissa ihmiset performoivat itseään ja enemmän tai vähemmän odotuksenmukaisia rooleja tai rooliodotuksia, joita vuorovaikutustilanteeseen liittyy. Tällainen ajattelutapa kytkeytyy luontevasti diskursiivisen identiteettityön käsitteeseen, jolla tässä tarkoitetaan niitä kielenkäytön ja vuorovaikutuksen tapoja ja aktiivisia prosesseja, joilla rakennetaan, pidetään yllä, uusinnetaan, suojellaan tai vastustetaan sosiaalista konstruktia siitä, ”mikä tai kuka minä olen” (vrt. Alvesson & Willmott, 2002; Sveningsson & Alvesson, 2003; Kenny et al., 2011, s. 180). Diskurssintutkimuksellisessa näkökulmassa korostuu tällöin se identiteetin määritelmä, että identiteetit nähdään kielenkäytössä tilanteisesti tuotettavina: ne ovat ”välineitä ja saavutuksia” vuorovaikutuksessa (Antaki & Widdicombe, 1998). Yhteistä erilaisille identiteettiä diskurssintutkimuksellisesta näkökulmasta tarkasteleville tutkimuksille on se, että identiteettiä tarkastellaan ontologis-epistemologisesti diskurssin ilmiönä. Ihmisten kielenkäytön (esim. puhutavan tai omaa itseä, puhekumppania tai muita ihmisiä koskevien kuvausten) ei siis nähdä kertovan siitä, kuka ja mitä ihminen on. Sen sijaan puheen ”ilmaisemat” identiteetit nähdään puhetilanteisena käyttönä ja myös laajemmin sosiaalisia rakenteita uusintavina ja tuottavina.

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa identiteettityön käsite on läheisesti kytköksissä identiteettisäätelyyn, jolla viitataan prosesseihin, joiden kautta ihminen itse asemoi itsensä osaksi managerialistisia diskursseja – olemassa ja saatavilla olevia kielenkäytön ja järkeilyn tapoja (Alvesson & Willmott, 2002). Olennaista tässä identiteettisäätelyn ajatuksessa on se, että säätely ei tapahdu ulkopuolelta, esimerkiksi johdon työntekijälle osoittamina vaatimuksina tai kontrollina. Päinvastoin, kontrolli, itsensä aseointi ja näihin liittyvä normatiivinen mikä on suotavaa -komponentti on työntekijän omaa diskursiivista työtä. Yksinkertaisesti sanoen säätely ei siis tule yksilön ulkopuolelta vaan yksilö säätelee itseään identiteetin sovitustyössään. Kriittisessä tulkinnassa sovitustyössä saatavilla olevat kategoriat, hyveet, paheet ja järkeilyn tavat nähdään kuitenkin pitkälti juuri managerialistisia intressejä palvelevina. Identiteettityön ja diskurssin yhdistäminen minikään tahon omistamiin intresseihin tai esimerkiksi ideologioihin ei ole kuitenkaan suinkaan välttämätöntä: noudatettaessa diskurssitutkimuksellisen metodologian mukaista ajattelua on vielä olennaisempaa tunnistaa niitä diskurssin keinoja ja toisaalta keskustelujen sosiaalisia toimintoja, joiden varaan identiteettejä rakennetaan.

3.3. Strategia käytäntönä ja diskurssina

Edellä esitetyt diskursiivisen johtamisen ja diskursiivisen identiteettityön teemat liittyvät olennaisesti myös kolmanteen käsillä olevaa tutkimusta teoreettisesti taustoittavaan traditioon, ns. strategia käytäntönä ja diskurssina -tutkimukseen. Strategia käytäntönä ja diskurssina -tutkimusta ohjaa näkökulma, jossa strategia käsitetään käytännön toiminnaksi ja tekemiseksi (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006; Vaara & Whittington, 2012). Strategia käytäntönä -tutkimuksen vahvistumisen kautta myös viestinnän rooli ja viestinnän tutkimuksellinen tarkastelu on noussut tärkeään asemaan strategiatyön tutkimuksessa: kun tutkitaan todellista käytännön tekemistä, ovat kieli ja vuorovaikutus suorastaan itsestään selvästi tarkastelun keskipisteessä.

Strategia käytäntönä ja diskurssina -tutkimussuuntausta taustoittaa kuitenkin vahvasti myös perinne, jossa kieltä ja vuorovaikutusta ei tarkastella niinkään todellisissa käytännöissä, ”mikrotason diskurssina” tai ”elettynä kokemuksena”. Sen sijaan paino on diskurssin abstraktissa ulottuvuudessa, ns. makrotason diskurssissa (jota joskus kuvataan käsitteellä Diskurssi isolla D:llä, ks. esim. Alvesson & Kärreman, 2000; Fairclough, 2003). Tässä makrotason ymmärryksessä Diskurssi viittaa laajoihin yhteiskunnallis-historiallisiin prosesseihin ja ideologioihin, joiden varassa tavat toimia ja tavat ymmärtää rakentuvat. Strategiatutkimuksessa on tähän sävyyn puhuttu strategiasta diskurssina ja tunnistettu kielessäkin näkyviä diskurssin piirteitä (kuten esim. maskuliinisuus), joiden on nähty juontuvan erilaisista strategian yhteiskunnallisista kehityskuluista (ks. Knights & Morgan, 1991).

Kieltä ja vuorovaikutusta makrotasolta katsova strategiakäytäntöjen ja -diskurssin tutkimus on ymmärrettävissä strategioita ja niiden vallakkuutta eritoten laajasta

yhteiskunnallisesta perspektiivistä selittäväksi. Makrotason löydöksillä ja selityksillä on kuitenkin tärkeä merkitys myös varsinaisen kielenkäytön kannalta (esim. strategiatekstit, strategiakokoukset tai -työpajat). Kielenkäyttötilanteissa makrotason diskurssin piirteiden voidaan nähdä realisoituvan: tilanteinen kielenkäyttö on suhteessa siihen merkityspotentiaaliin, joka on muodostunut yhteiskunnallis-historiallisissa strategiakäytännöissä.

Vaikka strategiaa on monin tavoin käsitelty diskurssina, on strategiatyöhön liittyvien vuorovaikutustilanteiden tutkimus ollut kuitenkin suhteellisen vähäistä. Osallistujien retrospektiivisten kokemusten ja toiminnan sekä toiminnallisten kontekstien tanakat kuvaukset (esim. Hendry & Seidl, 2003; Heracleous & Jacobs, 2008; Jarzabkowski & Seidl, 2008; Mantere & Vaara, 2008; Rouleau & Balogun, 2011) ovat kylläkin antaneet aiheetta olettaa, että viime kädessä strategiatyössä on kyse nimenomaan ihmisten tilanteisesta vuorovaikutuksesta. Dalvir Samra-Fredericksiä (2003) mukaillen: kun etsitään strategiaa organisaatiosta, loppujen lopuksi löydös ovat toistensa kanssa puhuvat, moraaliset, emotionaaliset ja keholliset ihmiset. Tämä näkemys on lähtökohta tämän tutkimushankkeen eri tutkimuksille. Vaikka metodiset painotukset vaihtelevat, on kaikissa analyysissä ja teoreettisen pohdinnan kohteissa taustalla näkemys siitä, viime kädessä strategiatyö – ja organisaatioiden johtaminen ja toiminta organisaatioissa ylipäätään – on inhimillistä vuorovaikutustoimintaa.

Strategiatyön, -käytäntöjen ja -diskurssin tutkimuksessa on viime aikoina alettu hyödyntää myös organisaatioviestinnän ns. Montrealin koulukunnan sosiosemiotikkaa, joka kenties parhaiten tunnetaan nimellä CCO (Communication constitutive of organizations). CCO-näkökulmassa on tärkeänä lähtökohtana tulkita organisaatioiden olemusta dynaamisena tekstin ja keskustelun vuorovaikutuksena (Ashcraft ym., 2009; Cooren et al., 2011). Kuten Cooren et al. (ibid.) osoittavat, CCO-näkökulman voi nähdä kontribuoivan monin tavoin nimenomaan organisaatioiden strategiatyön ja strategiadiskurssin tutkimukseen. Käsillä olevaa tutkimusta CCO-näkökulma kuitenkin informoi erityisesti kahdelta kannalta: Ensimmäkin olemme tarttuneet tutkimuksessa teksti-keskustelu-dialektiikkaan, joka CCO-teoriassa esitetään keskeisenä dynamiikkana organisaation olemassaololle: tekstit katsotaan organisaation ”olomuodoksi”, jota keskustelu puolestaan tuottaa (Ashcraft et al., 2009). Toiseksi olemme hyödyntäneet strategiadiskurssin kehityskeskusteluissa ilmenemisen tulkinnassa ajatusta tekstuaalisesta toimijuudesta, jolla CCO-teoriassa viitataan ”tekstien” (’teksti’ ymmärrettynä laajasti kirjalliseksi tai suulliseksi substanssiksi, jonka kautta ja varaan ’keskustelu’ rakentuu) kykyyn vaikuttaa asioihin, muokata niitä (Cooren, 2004; Kuhn, 2008).

4 Tutkimusmenetelmät

Yleisesti kuvattuna tämän tutkimushankkeen menetelmänä voidaan nähdä organisaatiotutkimuksellinen diskurssianalyysi, joka perustuu sosiaalisen konstruktionismien mukaiseen tietokäsitykseen (ks. Grant et al., 2004; Fairhurst & Grant, 2010). Organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentässä tutkimushankkeen metodologia on parhaiten kuvattavissa mikroetnografisena ja videoetnografisena analyysinä. Mikroetnografiassa korostuu videoidun aineiston tarkka analyysi, ja aineiston videointi katsotaan oleellisen tärkeäksi juuri siitä syystä, että aineistona olevan vuorovaikutuksen yksityiskohtia voidaan analysoida tarkasti ja tulkintoja voidaan vertailla ja tarkentaa tutkijoiden kesken (Streeck & Mehus, 2005). Mikro- tai videoetnografisessa tutkimusotteessa ei siis ajatella, että tutkimus voi tuottaa absoluuttisen tai oikean tiedon tai totuuden. Sen sijaan tavoitteena on analyysissä esittää todellisuudesta sellainen tutkijan versio, joka on ottaa mahdollisimman hyvin huomioon kontekstin ja sen tilannetekijät, joiden perusteella tietoa tuotetaan (Pink, 2007: 22).

Tärkeä metodi koko tutkimushankkeessa on ollut etnometodologinen keskustelunanalyysi. Sen yleisenä tavoitteena on analysoida joko ääni- tai videotallenteisiin perustuen, kuinka vuorovaikutukseen osallistujat rakentavat yhdessä ymmärrystä siitä, mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Olennaista tulkinnassa on vuorovaikutuksen sekventiaalisen, vuoro vuorolta etenevän luonteen huomioiminen: jokainen vuoro keskustelussa nähdään sekä vastauksena edelliseen vuoroon että tulevaa vuoroa ennakoivana. (Heritage, 1984; Hutchby & Wooffitt, 1998.) Osa tutkimushankkeen osatutkimuksista hyödyntää keskustelunanalyttistä metodologiaa tiukemmin (luvut 6.2.4 ja 6.2.5), mutta kokonaisuutenaan tutkimushankkeessa on sovellettu sitä keskustelunanalyttistä perusvaatimusta, jossa analyysit perustuvat mahdollisimman tiukasti itse aineistona olevan vuorovaikutukseen ja että huomiota kiinnitetään vuorovaikutuksen yksityiskohtiin ja niiden systematiikkaan.

Tutkimushankkeen analyysissä hyödynnettiin myös keskustelunanalyttisestä tutkimuksesta tunnettua datasessiotyöskentelyä. Datasessioissa katsotaan aineistoa yhdessä ja sessioon osallistujat jakavat näkemyksiä vuorovaikutuksen piirteistä. Tavoitteena on yhtäältä tuottaa uusia näkemyksiä aineistosta ja toisaalta jalostaa havaintoja eteenpäin. Tämän tutkimushankkeen kvalitatiivisessa tutkimusotteessa datasessiot olivat erityisen tärkeitä, ja useat yksittäisissä analyysissä esitetyt tulokset ja pohdinnat ovatkin tulosta tutkijoiden yhdessä tekemistä havainnoista.

Tärkeässä osassa tutkimuksessa ovat olleet myös diskursiivisen psykologian piirissä kehitellyt metodiset linjaukset. Diskursiivinen psykologia ei kuitenkaan ole tietty metodi tehdä diskurssianalyttistä tutkimusta; pikemminkin se on näkökulma, jota ohjaa sitoutuneisuus ja kiinnostus psykologisiin tai psykologisina pidettyihin ilmiöihin käytössä – osana ihmisten sosiaalisia käytäntöjä. Potter (2012) ilmaisee asian todeten, että todellisessa elämässä psykologia on liikkeessä, ja diskursiivinen psykologia on lähestymistapa, jossa juuri tämä liike on suurennuslasin

alla. Tämän tutkimushankkeen yksittäisille tutkimuksille diskursiivinen psykologia on tarjonnut metodisia eväitä tarttua erityisesti emootioista ja kognitiivisista seikoista puhumiseen ja niiden käyttöön, faktojen tekemisen retoriikkaan ja identiteettien rakentumiseen vuorovaikutuksessa (Edwards, 1999; Potter, 1996; 2012; Potter & Hepburn, 2005).

5 Aineisto

5.1 Tutkittavat organisaatiot

Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi annamme tässä vain hyvin yleisluontoista tietoa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista, joita on kolme. Yksi on varhaiskasvatuksen alan organisaatio, yksi kirkollinen organisaatio ja yksi pankki/vakuutusalan organisaatio. Alan kannalta organisaatioissa ei siis ole kovin suuria yhteyksiä. Maantieteellistikään samuutta ei juuri ole, sillä kaikki kolme organisaatiota sijaitsevat eri paikkakunnilla.

Kehityskeskustelut ovat kaikissa organisaatioissa olleet muodossa tai toisessa käytössä jo useita vuosia, joskin sekä kirkollinen organisaatio että pankki/vakuutusalan organisaatio olivat juuri uusineet kehityskeskustelukäytäntöjään. Tämän tutkimuksen kannalta uusitut käytännöt olivat erityisen mielenkiintoisia siksi, että niissä oli otettu organisaation strategia ja nimenomaan uusi, osin tekeilläkin oleva strategia, näkyväksi keskusteluja strukturoivaksi elementiksi. Varhaiskasvatusorganisaatiossakin organisaatiostrategia oli kyllä esillä siten, että esimerkiksi suoriutumisen arviointiin käytetty lomake heijasteli varsin selvästi organisaation strategiaa. Varhaiskasvatusorganisaatiossa strategia oli kuitenkin jo vakiintunut organisaatioon, eikä keskusteluissa – toisin kuin kahden muun organisaation keskusteluissa – yhtä vahvasti keskitytty antamaan merkityksiä strategialle tai ymmärtämään sitä.

Varhaiskasvatusorganisaatio on osa laajempaa organisaatiota. Organisaation johtaja ja tässä tutkimuksessa keskustelujen esimiehenä toiminut henkilö edustaa laajemman organisaation kontekstissa keskijohtoa. Hänen tutkimukseen osallistuneet ”alaisensa” puolestaan edustavat koko organisaation keskijohdon alapuolella olevaa esimiestasoa, mutta nimenomaan oman alaorganisaationsa eli varhaiskasvatusorganisaation kannalta myös heitä voi kuvata keskijohtoon kuuluviksi. Kirkollinen organisaatio on rakenteen kuvauksen kannalta hieman monimutkaisempi. Se koostuu useista tehtäväalueittaisista alaorganisaatioista ja keskusjohdosta. Saamamme aineistossa on keskusteluja sekä keskusjohdon (ylätason johto) että alaorganisaatioiden esimiesten välillä että alaorganisaatioiden esimiesten ja heidän alaisuudessaan työskentelevien tiimiesimiesten välillä. Pankki/vakuutusalan organisaatio koostuu sekin useista osastoista ja ryhmistä. Tutkimukseen pankki/vakuutusalan organisaatiosta on kuitenkin sikäli selväpiirteisen homogeeninen, että keskustelujen esimies on ylätason johtaja, ja ”alaiset” ovat vastuullisia organisaation eri funktioiden johtajia.

5.2 Aineiston määrä ja rajoitteet

Aineiston muodostavat yhteensä 26 kehityskeskustelua, joista kuusi on varhaiskasvatuksen alan organisaatiosta, seitsemän kirkko-organisaatiosta ja kolmetoista pankki/vakuutusalan organisaatiosta. Kaiken kaikkiaan videoitua aineistoa kertyi noin 45 tuntia. Ensimmäiset keskustelut videoitiin syksyllä 2010 ja viimeiset keväällä 2012. Koko aineisto litteroitiin analyysia varten.

Eri esimiehiä keskusteluissa on viisi, ja heistä neljä on miehiä. Esimiesten sukupuolen suhteen 26 esimiesparin keskustelut jakautuivat siten, että keskusteluista 23:ssa esimiehenä oli mies, kolmessa nainen. Kaikissa kolmessa naisiesimiehen keskustelussa myös alainen oli nainen. Kokonaisuutena alaisia oli sukupuolittain yhtä paljon: 13 keskustelussa alainen oli mies ja 13:ssa nainen. Keskustelijoiden iät vaihtelivat n. 30-vuotiaasta jo yli 60-vuotiaisiin. Kaikki edustivat koulutettua asiantuntijatyötä, ja myös kaikkien alaisten asema organisaatiossa oli sellainen, että heillä itsellään oli vastuualueita, joihin kuului vähintäänkin oman tiimin vastuuhenkilönä tai tiimiesimiehenä toimiminen. Näin ollen on ymmärrettävää, että aineiston keskusteluissa johtaminen sai huomiota herättävän suuren aseman topiikkina: esimerkiksi työntekijän haasteista, onnistumisista tai kehittymistarpeista puhuttaessa keskusteltiin paljolti asioista, jotka liittyvät nimenomaan johtajana tai esimiehenä toimimiseen. Tältä osin aineiston edustavuutta sen suhteen, että sen voisi myös puheenaiheiden osalta katsoa edustavan tyypillisiä esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, voidaan toki arvioida kriittisesti. Edustavuutta pohdittaessa on kuitenkin hyvä ottaa huomioon myös se nykyaikaisen työn – ja leimallisesti asiantuntijatyön – piirre, että huomattava osa työntekijöistä on tavalla tai toisella organisatorisessa vastuu- ja esimiesasemassa. Tästä näkökulmasta myös tätä kehityskeskusteluaineistoa voi myös puheenaiheidensa osalta pitää hyvin tyypillisinä keskusteluina. Aineiston edustavuutta arvioitaessa voidaan korostaa myös sitä, että aineistomme organisaatiot ja niiden työn ala olivat hyvin erilaisia. Tästä huolimatta nimenomaan vuorovaikutuksen piirteissä oli hyvin paljon samoja elementtejä, ja juuri näihin samuksiin ja havaittuun systematiikkaan vedoten uskomme tämän tutkimushankkeen analyysien kertovan hyvin kehityskeskustelujen vuorovaikutuksen piirteistä ylipäätään.

Puheen määrää voidaan karkeasti kuvata siten, että keskusteluissa olivat useimmiten enemmän äänessä alaiset, mikä heijastelee sitä usein hyvän kehityskeskustelun merkinä pidettyä asiaa, että alaisen tulisi saada puhua esimiestä enemmän. Vaihtelua toki oli yksilökohtaisesti (alaisittain) paljonkin, joten huomiotamme puheen määrästä voi pitää lähinnä viitteellisenä. Joka tapauksessa huomaamme tendenssinomainen painotus siihen suuntaan, että alaiset puhuvat keskimäärin enemmän, on varsin mielenkiintoinen suhteessa aiempaan tutkimukseen Asmuß (2008) nimittäin raportoi tanskalaisista tutkimuksista, joiden perusteella esimiehet puhuvat määrällisesti alaisia enemmän, mikä on vastoin sitä yleistä normia, että kehityskeskusteluissa alaiselle tulisi antaa enemmän tilaa kertoa näkemyksiään. Toisaalta Gioia et al. (1989) ovat tehneen havainnon, että puheen määrä saattaa olla yhteydessä arviointiin ”heikoksi” tai ”hyväksi” suoriutujaksi. He (ibid.) toteavat, että yleisesti ottaen esimies puhuu vähemmän ”hyvälle” suoriutujalle,

mikä puolestaan on heidän tutkimuksessaan yhteydessä heikon ja hyvän suoriutumisen keskusteluissa vallitseviin erilaisiin puheaktityyppeihin. Tällaisia suoritustietoja ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa ollut saatavilla.

Yhtenä olennaisena tutkimuksen aineiston rajoitteena voidaan pitää keskustelujen määrää esimerkiksi iän ja sukupuolen suhteen. Näitä, kuten muitakaan sosiodemografisia muuttujia, ei ole tässä tutkimuksessa otettu analyysien kohteeksi. Toinen jo edellä mainittu rajoite liittyy suoriutumisarviointeihin: emme saaneet hankkeessa käytettäväksi myöskään keskusteluissa tai niiden jälkeen tehtyjä mahdollisia numeraalisia arviointeja työntekijän suoriutumisesta. Näin ollen tutkimuksessa ei voitu ottaa kantaa vuorovaikutuksen erilaisuuteen siltä osin kuin se saattaa kytkeytyä arviointiin. Ilmiselvä rajoite oli tietysti jo se, että tutkimukseen videoitavaksi osallistumisen on aina oltavakin vapaaehtoista. Tästä syystä voidaan epäillä aineistomme pientä vinoumaa siihen suuntaan, että keskustelujen henki oli sangen rakentava ja konsensushakuinen. Aineistostamme puuttuivat keskustelut, joita voisi kokonaisuutenaan kuvata keskustelutyypiltään väittelyiksi tai debateiksi (vrt. Wink, 2007). Toki kuitenkin esimerkiksi erilaisia erimielisyyksiä ja toisen osapuolen haastamista myös tämän aineiston keskusteluissa esiintyi; ne eivät kuitenkaan leimanneet koko keskustelua tai edenneet avoimiksi riidoiksi (riitelystä ja riitelyn merkeistä vuorovaikutuksessa ks. Kangasharju, 2009).

5.3. Aineiston laadullinen kuvaus

Ennen varsinaista analyysia esitämme aineistoon perustuvia huomioita keskustelujen tavasta, kulusta ja puitteista yleisesti. Tavoitteemme on tässä valottaa, millaisia keskustelut olivat muodoltaan yleisesti ja millaisia eroavaisuuksia niissä oli.

Tärkeä tämän aineiston keskusteluja yhdistävä tekijä on se, että kaikissa keskusteluissa käytettiin kehityskeskustelulomakkeita. Lomakkeen käyttö oli kaikissa keskusteluissa myös enemmän tai vähemmän johdonmukaista ja rakenteen kannalta systemaattista, eli keskustelu käytiin läpi melko tarkasti lomakkeen kysymyksiä ja aihealueita seuraten. Lomakkeiden kysymysten aihealueet ja muoto tosin poikkesivat toisistaan organisaatioittain kovastikin: sekä kirkko-organisaation että pankki/vakuutussektorin organisaation keskusteluissa organisaatiostrategia sai paljon sijaa niin, että lomakkeen kysymykset ja aihealueet mukailivat strategiaa ja tukivat keskustelua siitä. Varhaiskasvatusorganisaation keskusteluissa lomakkeet tukivat enemmän arviointitoimintaa ja tavoitteiden asettamista, joskin käytetyn lomakkeen teema-alueet mukailivat strategiaa. Voidaan kuitenkin sanoa, että kaikissa aineiston keskusteluissa organisaation strategia oli esillä myös eksplisiitisti. Myös tekninen toteutus vaihteli: pankki/vakuutussektorin organisaatio ja kirkko-organisaatio käyttivät sähköistä järjestelmää, johon sekä ennen keskustelua että keskustelun jälkeen kirjattiin vastauksia ja yhteisesti sovittuja asioita. Varhaiskasvatusorganisaatiossa sähköistä järjestelmää käytettiin vain keskustelujen jälkeen tapahtuvaan kirjaamiseen. Lomakkeet olivat läsnä kaikissa keskustelutilanteissa

myös paperisina versioina. Pankki/vakuutussektorin organisaatioissa käytettiin lisäksi kannettavia tietokoneita ja yhteistä näyttöruutua.

Kaikki keskustelut käytiin organisaatioiden omissa tiloissa, joko esimiehen huoneessa tai neutraalissa neuvottelu- tai kahvihuoneessa. Keskustelijat istuivat tyypillisesti vastakkain, muutamassa keskustelussa tosin kulmittain siten, että alainen oli esimiehen suhteen 90 asteen kulmassa vasemmalla. Kaikissa keskusteluissa keskustelijoiden välillä oli pöytä, jolla oli tyypillisesti hyvin paljon erilaisia papereita. Pankki/vakuutussektorin alan organisaatiossa pöydällä oli myös kahvia, mehua ja sämpylöitä, joita keskustelun lomassa nautittiin.

Kaiken kaikkiaan vuorovaikutuksen tapaa voi kaikkien keskustelujen osalta luonnehtia informaaliksi. Keskustelijat käyttivät keskustelullista puhekieltä, keskusteluissa oli yleisesti ottaen esimerkiksi hyvin paljon päällekkäispuhunutta, dialogipartikkeleita (kuten ”jatkaaja”, (en. continuers), esim. *aha, joo, aivan, niin, joo* ym.) ja keskinäistä naurahtelua. Keskustelut rakentuivat myös sillä tavoin dialogisiksi ja ymmärrystä hakeviksi, että niissä ei edetty selkeästi esimerkiksi ennalta laaditun kysymys-vastaus-rakenteen mukaan, vaikka suurimmassa osassa keskusteluja edettiin melko tarkasti kehityskeskustelulomakkeen mukaan. Valituista aiheista nimenomaan keskusteltiin, ja keskustelujen pääpaino oli vahvasti työn ja työntekijän kehittymisessä ja siihen liittyvissä työntekijän omissa ajatuksissa. Kehityskeskustelujen arviointiulottuvuus oli tätä huomattavasti pienemmässä roolissa, mikä on linjassa kehityskeskustelujen yleisen pohjoismaisen, kehitystä ja tasapuolisuutta korostavan ymmärryksessä kanssa (ks. Asmuß, 2013).

6 Tutkimustulokset

6.1 Yleisiä havaintoja vuorovaikutuksen piirteistä

Keskustelujen kulkua analysoidessamme kiinnitimme toistuvasti huomiota erilaisien paperien, lomakkeiden ja dokumenttien rooliin vuorovaikutuksessa. Keskusteluja voitaisiinkin kuvata niin, että esimies ja alainen keskustelivat toistensa kanssa ”paperivälitteisesti”. Keskustelujen yleinen piirre oli, että niissä tulkittiin sitä, mitä jossain dokumentissa (esimerkiksi organisaation strategia) sanotaan ja miten se pitäisi ymmärtää, samoin keskustelussa sijaa saivat myös itse kehityskeskustelulomakkeet: hyvin yleistä oli, että keskustelijat pohtivat sitä, mitä lomakkeeseen tulisi kirjata tai mikä on esimerkiksi oikea ja hyödyllinen kirjaamistapa. Lomakkeissa ja dokumenteissa jo olevat tai niihin keskustelujen jälkeen kirjattavat asiat paljastuivat myös tärkeiksi retorisiksi resursseiksi keskustelijoille. Esimerkiksi omia päätelmiä, mielipiteitä tai arviointeja esittäessään puhujat vetosivat tekstiin ja sen muotoiluun sekä myös erilaisiin tietoihinsa siitä, millaisia implisiittisiä merkityksiä tekstissä on sen lisäksi, mitä siinä on eksplisiitisti sanottu.

Paperien painoarvo oli huomattava myös fyysisinä resursseina. Paperi- tai dokumenttivälitteisyys vuorovaikutuksessa ilmeni myös niin, että niiden fyysisiä ominaisuuksia hyödynnettiin. Tunnistettava piirre esimerkiksi esimiesten toiminnassa oli se, että he hyödynsivät dokumentteja esimerkiksi osoittaakseen siirtymää puheenaiheesta toiseen. Tällaisesta konkreetti esimerkki oli esimerkiksi paperipinon naputtelemisen pöytää vasten, siirto ”jo käsiteltyjen” asioiden joukkoon ja uuden dokumentin käsiin ottaminen. Keskustelijat saattoivat myös ”suojautua” toisiltaan paperien ja ainakin näennäisen dokumentin lukemisen taakse, mikä usein viesti tavalla tai toisella ongelmalliseksi koetusta asiasta, aihepiiristä tai vuorovaikutuksen yksityiskohtaisemmasta tilanteesta. Kokoavasti voidaankin todeta, että paperilla ja kirjoitetulla kielellä kaiken kaikkiaan oli hyvin suuri vuorovaikutuksen tapaa fasilitoiva rooli. Lisäksi teimme havainnon, että lomakkeisiin tai muistiinpanoihin kirjoittaminen oli toimintana sangen keskeistä vuorovaikutuksessa ja vastaavasti kuin lukemista, sitä käytettiin myös resurssina vuorovaikutustilanteessa.

Vaikka tutkimushankkeen lähtökohdissa ei ollut suuremmin esillä kehityskeskustelujen nonverbaali viestintä, nousi se kaikkiaan varsin merkittäväksi aineistojen tulkinnassa. Videoitu aineisto paljasti, että keskustelu ei ollut vain keskustelua verbaalisti, vaan keskustelijat käyttivät koko kehoaan – ja myös tilan ja esineiden luomia tarjoumia kuten paperia, josta mainitsimme edellä – toisilleen puhuessaan ja ymmärryksiä hakiessaan. Nonverbaaliin viestintään liittyy olennaisesti myös tilan käyttö ja keskustelijoiden asennoituminen tilaan. Asiaa koskeva yleisen tason havaintomme oli, että aineiston keskustelujen tilaratkaisut, joissa esimies ja alainen kohtasivat vastakkain ja pöytä välissään, vaikuttivat paikoin muodollistavan ja jäykistävän vuorovaikutuksen tapaa. Joissakin tapauksissa esimerkiksi yhteisen näyttöruudun katsominen ja molempien keskustelijoiden huomion kohdistuminen samaan suuntaan näyttikin jopa vähentävän vuorovaikutuksen jäykkyyttä. Havaintomme antavat joka tapauksessa aihetta pohtia tilaratkaisuja kehityskeskusteluille

hyvin konkreetisti. Vaikka keskustelut toteutettaisiin perinteiseen tapaan esimiehen huoneessa, voisi jo pelkästään se, että perinteistä kohtaamisasetelmaa kasvokkain ja pöytä välissä hieman muunnettaisiin, helpontaa kohtaamiseen sosiaalis-institutionaalisista syistä tulevaa ongelmallisuutta.

Toimme edellä esiin, että kaikissa keskusteluissa strategia oli esillä vähintäänkin tärkeänä topiikkina keskusteluissa, ja merkittävilta osin kehityskeskustelulomakkeiden kysymykset ja valitut arvioinnin teemat myös perustuivat organisaatioiden strategiaan. Yleisenä havaintona voidaan mainita se, että keskusteluissa oli paljolti kyse merkityksenannosta strategialle. Yhtäältä keskustelijat pyrkivät ymmärtämään oman organisaationsa strategiaan liittyviä linjauksia, toisaalta he taas – myös näitä oman organisaationsa strategiaan kirjattuja asioita keskusteluissa pohtiessaan – loivat ja uusinsivat myös yleisiä ymmärryksiä strategiasta. Tällaisia yleisiä käsityksiä olivat muu muassa se, että strategia on jotain abstraktia, se on kaukana omasta työstä, se on jotain ”ylevää” ja myös ”ylhällä” olevaa, se on prosessi, joka suuntautuu eteenpäin tai että se on paketti tai säiliö, josta asioita voidaan poimia ulos. Tällaisia tulkintoja teimme erityisesti keskustelijoiden kehollisesta ja muusta nonverbaalista viestinnästä – keskustelijat siis käyttivät koko kehoaan strategiaan liittyvän merkityksenannon resurssina. Oman organisaationsa strategiasta puhuttaessa korostui myös sellainen painotus, että strategia keskustelijat merkillepantavasti ilmaisivat strategian olevan kirjoitettua tekstiä eli dokumentti tai dokumentteja. Keskustelijat hyvin yleisesti ilmaisivat sellaista käsitystä, että dokumentti on tärkeä ja olennainen ja että se fyysisesti jossain olemassa. Vuorovaikutustilanteessa saatettiin osoittaa sen läsnäoloa esimerkiksi pöydällä ja näyttää samanaikaisesti dokumentin painoarvo tai valta (esim. naputtamalla sormella dokumenttia sanoen samalla, että toimimme tämän mukaan). Tärkeyttä ja valtaa korostettiin myös puhumalla dokumentista lakikirjaan tai Raamattuun verrattavissa olevana kirjallisena tuotteena, jonka ymmärtäminen ja jonka mukaan toimiminen on kaikille organisaatiossa olennaista. Osin strategiasta puhuminen itse kehityskeskustelutilanteissa muistuttikin Raamatun tutkiskelua (vrt. Lehtinen, 2002). Useissa aineistomme keskusteluissa oli nimittäin pitkiä jaksoja, joissa eksegeettisluonteisesti tutkiskeltiin strategian oikeita ja mahdollisia ymmärryksiä ja niiden perusteita.

Kaiken kaikkiaan aineistomme valossa voidaan joka tapauksessa todeta, että kehityskeskustelut ovat tärkeä strategian ymmärtämisen ja merkityksellistämisen areena. Parhaimmillaan on niin, että strategia nivoutuu luontevasti kehityskeskustelun arvioinnin ja kehittymisen funktioihin.

6.2 Osatutkimukset

Akateemisesti tämän tutkimushankkeen ydintavoitteena oli tehdä korkealuokkaisia kvalitatiivista tutkimusta kehityskeskusteluista sekä organisaatio- ja johtamistutkimuksen että kielen- ja viestinnätutkimuksen alueilla. Tässä luvussa raportimme tiiviisti suomeksi ne osatutkimukset, jotka ovat tätä raporttia kirjoitettaessa tulleet hyväksytyiksi tai ovat arvioinnissa tai valmisteltavina arviointiin joko kansainvälisiin tai suomalaisiin vertaisarvioituihin julkaisuihin. Tutkimuksen tekijöiden nimet on mainittu otsikoiden yhteydessä.

6.2.1 Miten strategia näkyy ja kuuluu kehityskeskusteluissa?

(Virpi Sorsa, Pekka Pälli, Piia Mikkola)

Strateginen johtaminen on levinnyt tänä päivänä kaikkialle. Strategiset suunnitelmat, strategiatekstien kirjoitus ja niiden käyttö organisaation tavoitteiden kirkastamisessa ei rajoitu pelkästään yrityksiin, vaan myös julkiset organisaatiot ovat yhä taitavampia erilaisten johtamisoppien omaksumisessa ja niiden muokkaamisessa omiin käyttötarkoituksiinsa. Strategiatutkimus onkin viime aikoina kiinnostunut niistä erilaisista tavoista, joilla ihmiset *tekevät* strategiaa (Golhorski, Seidl, Rouleau & Vaara, 2010). Tämän strategiikäytäntöjä tarkastelevan tutkimusotteen rinnalla ja osana sitä tutkijat ovat myös kiinnittäneet huomiota siihen, millainen diskurssi strategia on (Kornberger & Clegg, 2011). Strategiadiskurssilla, eli siis tavalla puhua ja jäsentää organisatorista todellisuutta, väitetään olevan valtaa. Tämä strategiadiskurssin vallakkuuden nähdään tulevan esille mm. siinä, että organisaation kuin organisaation johtamisesta tulee toimintaympäristön analyysiä (SWOT), tulevaisuuden visioimista (skenaariot), perustehtävän kirkastamista (missio), suunnan valintaa (visio) ja menestykseen vievien kanttien pyörittelyä (BSC). Mm. näiden käsitteiden nähdään etäännyttävän tietyn etuoikeutetun joukon organisaation arkeen liittyvien haasteiden ja ongelmien ratkaisusta, koska strategiatermistö antaa kielen erottautua ja keskittyä abstraktien ja näin ollen myös tärkeämpinä nähtyjen asioiden pohtimiseen.

Strategiadiskurssia on myös alettu tarkastella empiirisenä ilmiönä. Strategiakielen nähdään kulkeutuvan organisaation arkeen mm. strategiasuunnitelmien, tilastojen, Power Point -esitysten tai muiden materiaalistien objektien kautta (Kaplan, 2010; Vaara, Sorsa & Pälli, 2010). Organisatorisia käytäntöjä, joissa strategia nousisi merkittäväksi toimintaa konstituivaksi tekijäksi, on kuitenkin tutkittu hyvin vähän. Vielä yllättävämpää on, että vaikka kehityskeskustelut on tunnistettu merkittäväksi strategiseksi käytännöksi, näitä tilanteita ja niiden relevanssia strategisessa johtamisessa ei ole strategiakirjallisuudessa juurikaan käsitelty. Artikkelisamme keskeiseksi kysymykseksi nousikin se, miten ihmiset tulkitsevat ja uusintavat strategiadiskurssia kehityskeskusteluissa. Onko strategia millään tavalla relevantti ja jos on, miten se näkyy ja kuuluu kehityskeskusteluissa? Videoitujen kehityskeskustelujen kautta oli myös mahdollista tarkastella paremmin sitä, miten

strategiatekstejä itse asiassa käytetään organisaatioissa toimivien ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Yleisessä keskustelussa nimittäin hyvin usein viitataan strategian olevan vain paperin pala, jolla ei nähdä juurikaan olevan merkitystä ”oikeissa töissä”. Meitä kiinnosti kuitenkin, että jos teksteillä ja erityisesti strategiateksteillä väitetään olevan valtaa, näkykö tämä vallakkuus jotenkin myös kehityskeskusteluissa?

Artikkelin empiirisenä aineistona toimi 13 videoitua kehityskeskustelua kahdesta eri julkisesta organisaatiosta, varhaiskasvatuspalveluista ja kirkollisesta organisaatiosta. Kaikki keskustelut olivat ylempänä johdossa ja keskijohdossa toimivien ihmisten välillä. Keskustelijat olivat työskennelleet organisaatiossa jo useamman vuoden, eikä kehityskeskustelu ollut kenellekään ensimmäinen. Tilanne oli tyypillinen kehityskeskustelu. Esimies esitti valmiin lomakkeen pohjalta kysymyksiä työntekijälle ja työntekijät esittivät näkemyksiään esimiehen esittämiin teemoihin. Molemmissa organisaatioissa, joista aineistomme on kerätty, strategia oli tunnustettu tärkeäksi kehityskeskusteluissa. Tutkimassamme kirkko-organisaatiossa strategia oli jopa ”brändätty” useammaksi eri strategiseksi projektiksi ja kehityskeskustelut linkitetty juuri näiden strategisten projektien tarkasteluun.

Artikkelimme keskeiset löydökset voidaan tiivistää kolmeen keskeiseen ilmiöön. Strategiadiskurssi kulkeutuu vuorovaikutustilanteeseen sekä verbaalisena että nonverbaalisena ilmiönä. Strategiadiskurssi näyttäytyy kehityskeskusteluissa taustalla olevana tekstinä, joka strukturoi keskustelua. Strategiadiskurssi myös manifestoituu vuorovaikutustilanteessa strategisten tekstien kautta, joita ihmiset käyttävät sekä semioottisina että materiaalisina objekteina.

Strategia verbaalisena ja nonverbaalisena ilmiönä

Huomasimme, että kun ihmiset puhuvat strategiasta kehityskeskusteluissa, he tuovat esille yleiset käsitykset strategiasta eleillään. Esimerkiksi strategian abstraktiutta osoitettiin pyörittämällä kädellä ympyrää kaukana omasta kehosta ja työn konkretiaa osoitettiin koputtamalla pöytää. Strategian hierarkkisuuksi taas kuvattiin usein siten, että strategian osoitettiin olevan ”ylhäällä” nostamalla käsi ylös ja organisaation ”oikean työn täällä alhaalla” viemällä käsi alas. Strategian osoitettiin myös olevan kaukana siten, että kädet vietiin kauemmas omasta kehosta, kun taas omasta työstä puhuttaessa kädet tuotiin syliin tai lähelle rintaa.

Tulkintamme mukaan nämä eleet eivät ole suinkaan samantekeviä. Kun kehityskeskustelijat osoittavat eleillään strategian ”paikan”, he samalla myös viestivät organisaatioon vakiintunutta käsitystä strategiasta. Strategian ylhäälle osoittaminen osoittaa mm. vakiintunutta metaforaa ”kontrolli on ylhäällä” (Lakoff & Johnson, 1980). Samoin erilaiset eleet, jossa strategia osoitetaan esim. suuntana eteenpäin, kertoo vakiintuneesta tavasta, jossa strategian ymmärretään olevan jossain edessä. Aiemmat tutkimukset ovatkin tuoneet esille, että organisaatioissa on ikään kuin pakollisena esioletuksena ymmärtää strategia joksikin, mitä ei vielä ole ja mihin suuntaan mennään (ks. Pälli et al., 2009; Hendry & Seidl, 2003).

Käsityksemme mukaan metaforiset eleet ja kehonkieli strategiasta tulevat osaksi vuorovaikutusta erityisesti silloin, kun keskusteltava asia on jollain tavalla hankala. Keskustelijoilla on tarve konkreettistaa abstraktia strategiaa ja ratkaista ristiriita ”jossain kauempana olevan” strategian ja ”lähellä olevan oman työn” välillä.

Strategia keskustelun taustalla vaikuttavana tekstinä

Toinen mielenkiintoinen löydöksemme on, että keskustelijat lainaavat suoria lauseita strategiatekstistä ja antavat niille merkityksen oman työn tai organisaatiosta otettujen esimerkkien avulla:

K: Mut ihan yhtä lailla jos ajatellaan sitä että
(K→lomake) mejän tulis olla niinku <merkittävin hengellinen (K→T) yhteisö.> (tauko) ni jos ne kokemukset jostain ihmisistä jotka o hautausmaalla tai kappeleis ta- tai jossain muualla on huonoja nin e- eihän se ny ainakaan edesauta sit[ä että-
T: [mm.
K: et me olisimme merkittävin hengellinen yhteisö ja väki kaipais ja tulis meidän tilanteisiin ja olis muka*na ett[ä-* (K→ lomake)

Edellisessä esimerkissä K lainaa fraasia ”merkittävin hengellinen yhteisö” kirkon strategiasta. K merkkää fraasin tärkeäksi painottamalla jokaisen sanan alkua ja hidastamalla puhetta sanoessaan fraasin. Kun K esittää kontekstuaalisen esimerkin avulla epäilynsä siitä, mihin fraasi ei ainakaan viittaa (”kokemukset jostain ihmisistä jotka o hautausmaalla tai kappeleis ta- tai jossain muualla on huonoja”), K myös tekee arvion siitä, mitä tämä ”merkittävin hengellinen yhteisö” itseasiassa tarkoittaa (”väki kaipais ja tulis meidän tilanteisiin ja olis muka*na”). Kontekstualisoinnin ja arvioinnin avulla K itse asiassa osoittaa, että hän ymmärtää, mitä strategia tarkoittaa ja asettuu tukemaan organisaationsa tavoitteita.

Samankaltaisia lainauksia organisaatioiden strategiateksteistä esiintyi myös muissa keskusteluissa. Tulkintamme mukaan strategian lauseiden lainaaminen liittyi paitsi siihen, että keskustelijat osoittivat näin taitoaan tulkita strategiaa oman työnsä ja omien tietojensa pohjalta, mutta myös siihen, että keskustelijat lainasivat lauseita tehdäkseen asiansa ja ehdotuksensa objektiiviseksi. Strategian lauseita lainattiin myös tilanteissa, joissa keskustelijat halusivat osoittaa pettymystään organisaation strategiatyötä kohtaan.

Strategia tekstinä tässä ja nyt

Viimeinen havaintomme liittyy siihen, miten strategiateksti toimii kehityskeskustelutilanteessa objektina, jota kosketellaan, siirrellään, osoitetaan, nostetaan, koputellaan ja plärätään. Joskus keskustelu näytti jopa siltä, että osallistujat keskustelivat tekstin eivätkä toistensa kanssa. Tulkintamme mukaan strategiadoku-

menteista tulee kehityskeskustelutilanteessa kolmansia osapuolia, jotka osallistuvat tilanteeseen vaatimalla keskustelijoiden huomiota:

Esimerkki: Tässä se nyt on.



Kuvassa oikealla puolella oleva henkilö näyttää dokumenttia ja osoittaa siellä olevaa tekstiä. Keskustelu meni kutakuinkin seuraavasti

Hlö oikealla: Tässä se nyt on

Hlö vasemmalla: Onko tuo se?

Hlö oikealla: Tämä on se, mitä meidän tulee seurata

Tulkintamme mukaan strategiadokumentilla on kehityskeskustelutilanteessa auktoriteettia myös fyysisenä tuotteena. Dokumentti jo itsessään on vallakas, kun siihen kosketaan. Se kertoo, miten asiat ovat ja antaa ohjeita, kuinka asioita tulisi tehdä. Kuten edellisessä esimerkissä, strategiadokumentin auktoriteettia näytetään pitävän itsestään selvänä. Keskustelijoille riittää, että he vain toteavat tämän olevan se oikea dokumentti, jota seurataan. Aivan kuin dokumentti olisi tilanteessa sheriffi ja keskustelijat vain toteavat, että sheriffillä on todellakin tähti rinnassa ja sen on näin ollen virallinen auktoriteetti.

Johtopäätökset

Tutkimuksemme tulosten perusteella pidämme mielenkiintoista erityisesti sitä, että vaikka monet puhuvat strategiasta “paperinpalana”, eivät löydä siitä relevanssia, tai jopa halveksivat suhteessa siihen, mitä organisaatioissa “oikeasti tehdään”, strategia hyppää esille kehityskeskusteluissa. Toisaalta keskustelijat lainaavat strategiatekstissä manifestoituvia dominoivia käsityksiä strategiasta ja organisaatiostaan ja uusintavat näitä. Samalla keskustelijat myös asemoivat itsensä suhteessa organisaation strategiaan sekä sanoin että elein, ja olemalla sensitiivinen tällaiselle asemoinnille, niin esimies kuin alainenkin voi saada informaatiota siitä, miten organisaation strategiatyössä ollaan onnistuttu.

6.2.2 Dialogia mahdollistavista ja estävistä tekijöistä strategiakeskusteluissa (Eero Vaara, Pekka Pälli, Esa Lehtinen)

Johdanto

Viestinnän olennainen rooli strategiaprosesseissa on tunnistettu lukuisissa tutkimuksissa. Suosittuja tutkimuskohteita ovat olleet narratiivit (esim. Barry & Elmes, 1997), diskurssit (esim. Mantere & Vaara, 2008) ja retoriikka (esim. Sillince et al., 2012). Myös keskusteluvuorovaikutus on saanut osakseen tutkimuksellista huomiota (Samra-Fredericks, 2003; Westley, 1990; Liu & Maitlis, 2013). Yhteisenä piirteenä näille erilaisille tutkimuksille ja niiden edustamille tutkimusotteille voidaan pitää ennen kaikkea sitä, että ne tarkastelevat viestintää lähtökohtaisesti teksteinä ja puheena, siis kielenkäyttönä. Nimenomaan strategiatyöhön liittyvä yhteinen juonne tutkimuksissa on pyrkimys ymmärtää seikkoja, jotka liittyvät strategioiden vaikuttavuuteen, strategisiin asioihin vaikuttamiseen ja strategiaan liittyvien ymmärrysten syntyyn ja kulkeutumiseen organisaatiossa ja sen sidosryhmissä.

Tämä tutkimus kiinnittyy aiempaan strategiadiskurssin ja erityisesti sen mikrotaison tutkimukseen. Tutkimus kohdistuu erityisesti produktiiviin dialogiin vaikuttaviin tekijöihin, joita tulkitaan institutionaalisen kehityskeskusteluvuorovaikutuksen kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on toisin sanoen tunnistaa vuorovaikutuksesta tekijöitä, jotka auttavat tai haittaavat strategiaa koskevaa dialogia ja yhteisen ymmärryksen muodostumista keskustelijoiden välillä.

Aineistona käytetään kolmen erilaisen organisaation kehityskeskusteluja (yhteensä n. 45 tuntia), ja tutkimuksen lähtökohtana on keskittyminen dialogin dynamiikkaan yleisesti – ei tietyissä keskusteluissa tai tietyssä organisaatiossa. Aineiston kolmen organisaation kehityskeskustelut sopivat joka tapauksessa mainiosti nimenomaan strategiakeskustelun dynamiikan tutkimiseen, sillä kaikissa organisaatioissa kehityskeskustelut olivat strategiakeskusteluja siinä mielessä, että ne sekä perustuivat organisaation strategiaan että niissä käsiteltiin organisaation strategiaa suhteessa itse kunkin keskustelijan omaan työhön.

Dialogi ja dialogiset käytännöt

Tässä artikkelissa seurataan dialogin väljää määritelmää, jossa dialogi on paitsi puhujien tässä-ja-nyt-vuorovaikutusta myös vuorovaikutusta ihmisten, asioiden ja käytäntöjen välillä. Vuorovaikutuksen – ja dialogin – perusmuoto on ihmisten tilanteinen vuorovaikutus, mutta laajemmassa katsannossa kaikki puhunta tai muu ilmaisu on aina dialogista: kielenkäyttö on keskustelua samanaikaisesti niin puhekumppanin kuin aiempien kielenkäyttötilanteiden äänien, näkökulmien, ajatusmallien ja ideologioiden kanssa (Bahtin, 1986; Linell, 2009; Rommetveit, 1992).

Olellainen käsite myös tässä tutkimuksessa on produktiivi dialogi, jonka käsitämme vuorovaikutukseksi, jossa ihmiset "ajattelevat yhdessä" (Isaacs, 1999; Tsoukas, 2009) ja jossa he eivät vain puhu toisilleen vaan puhuvat toistensa kanssa. Kytkeimme produktiivin dialogin ja sen mahdollisuudet myös strategiakäytäntöjen dialogisuuteen, joissa on kyse osallistumisen mahdollisuuksista ja sitä rajoittavista tekijöistä organisaation strategiaprosessissa (Mantere & Vaara, 2008).

Tulokset

Analyysin tuloksina erittelimme neljä produktiiviin dialogiin vaikuttavaa ja toisiinsa nivoutuvaa dynamiikkaa, jotka kuvaamme lyhyesti seuraavassa:

1) Hierarkisaatio

Hierarkisaatio ilmeni keskusteluissa ensinnäkin tilanteisena toimintana, joka liittyi itse keskustelutilanteeseen. Kuten institutionaalisissa keskusteluissa yleisesti, myös tämän tutkimuksen kehityskeskusteluissa osallistujilla oli hyvin erilaiset oikeudet ja velvollisuudet keskustelussa (esim.: esimies tekee kysymyksiä, antaa arviointeja, vastaa topiikinvaihdosta jne.) Oikeus ja velvollisuus -ulottuvuus liittyi myös suoraan itse strategiaan: tutkimissamme keskustelutilanteissa strategia nostettiin esiin hyvin säännönmukaisesti asiana, johon esimiehellä oli organisaatiohierarkian kautta parempi pääsy. Tätä kautta esimiehelle rakentui luontevasti rooli, jossa hän selittää strategiaa ja on tavallaan myös selitysvollinen strategian yleisestä ymmärryksestä; esimerkiksi siitä, millainen "työkalu" strategia on organisaatioissa ylipäätään.

Tilanteessa keskustelijoiden välillä esiintyvän hierarkian lisäksi analyysimme nosti esiin tutkimuksemme kannalta vielä olennaisemman huomion: strategia hierarkisoitiin keskusteluissa keskustelijoiden yläpuoliseksi asiaksi organisaatiossa. Tähän liittyy myös huomio siitä, että strategia näyttäytyi keskusteluissa ehdottomana auktoriteettina. Tämä auktoriteettiasema valottuu yksinkertaisen kirkkaasti alla olevassa esimerkissä. Huomionarvoista on se, että kun esimies mainitsee ympäristökasvatuksen sisältyvän organisaation strategiaan, alainen välittömästi ja kyseenalaistamatta antaa asialle toiminnallisen merkityksen.

```
1 E: ja nythän sitte ((XXX:n)) strategiaan sisältyy
2 se se ympäristö[kasvatus
3 A: [joo no se on sitte sellain mikä
4 tarvii sielt poim[ii
5 E: [nii tän vuoden aikana--
```

2) Teknologisaatio

Teknologisaatiolla viittaamme tässä erilaisiin ohjemalleihin, lomakkeisiin, teknologisiin järjestelmiin, esineisiin ja objekteihin, joihin keskustelijoiden vuorovaikutus

perustui. Vuorovaikutuksen kulun kannalta näitä teknologioita voidaan tarkastella ensinnäkin siltä kannalta, kuinka ne määrittivät vuorovaikutuksen käsikirjoitetun kaltaiseksi toiminnaksi ja sanelivat sen, mitä keskustelijoiden täytyi saada aikaan keskustelun tuloksina (esim. ohjeet ennen keskustelua tai lomakkeet ennen ja jälkeen keskustelun). Toisekseen teknologioita voidaan tarkastella puhujien tilanteina resursseina: tällöin huomio kiinnittyy siihen, miten niiden *käyttö* vaikuttaa vuorovaikutuksen kulkuun ja dialogiin.

Yleistävänä havaintona voidaan sanoa, että kaikissa aineistomme keskusteluissa teknologioilla oli varsin suuri rooli. Kehityskeskustelut ja erityisesti niihin sisältynyt keskustelu strategiasta oli paljolti keskustelua strategiatekstin merkityksistä (mitä mikäkin muotoilu tarkoittaa) sekä pragmaattisista ulottuvuuksista (mihin mikäkin ja milläkin lailla sanottu asia johtaa käytännössä alaisen omassa ja hänen osastonsa työssä). Myös asioiden teksteiksi – tekstuaaliseen muotoon – saaminen hallitsi keskusteluja, mikä sekin viittaa kirjoitetun tekstin olennaisen tärkeään sijaan organisatorisessa toiminnassa.

Itse keskustelutilanteessa erityisesti papereilla havaittiin olevan olennainen merkitys. Dialogin kannalta niillä oli merkitystä ensinnäkin semioottisina objekteina, eli niissä olevia tekstejä, lukuja, tai kuvioita tulkittiin tilanteessa. Usein ne palvelivat myös retorisia tarkoituksia, kun niihin viitattiin tilanteessa esimerkiksi niitä referoimalla tai siteeraamalla. Toisekseen paperit olivat huomattavan tärkeässä roolissa materiaalisina objekteina. Niitä käänneltiin, väänneltiin, rullailtiin tai niiden taakse suojauduttiin ikään kuin kilven taakse. Konkreettisesti ne tarjosivat keskustelujen esimiehille myös keinon osoittaa siirtymiä ja topiikinvaihtoja keskustelussa. Esimerkiksi paperien koonti ja naputtelu nipuksi pöydällä näyttäytyi selvänä merkinä puheenaiheen lopetuksesta tai vastaavat uuden paperin esiin nostaminen merkinä uuden topiikin avauksesta.

Eräs varsin monissa keskusteluissa esiintynyt paperien mahdollistama dialogin piirre oli myös yhdessä lukeminen tai yhdessä katselu. Esimies – joissain harvoissa tapauksissa aineistossamme myös alainen – saattoi siirtää jonkin tietyn paperin pöydälle puhujien väliin ”yhteiseen tilaan”, jossa paperia katsottiin yhdessä.

Paperien käyttö keskusteluissa oli suhteellisen selvästi yhteydessä myös esimiehen ja alaisen välisen hierarkiaan. Nimenomaan esimies oli se, joka hallitsi papereita: esimiehet saattoivat osoittaa ja koskettaa alaisenkin papereita kurottaen kätensä jopa alaisen ”omaan tilaan”, alaisen puolelle pöytää. Hierarkiaa korostaa se, että tällainen toiminta oli hyvin harvinaista alaisen tekemänä. Myös papereihin liittymättömästi oli havaittavissa, että esimiehien oikeudet tilankäyttöön olivat alaisia suuremmat.

Paperien lisäksi kynät olivat olennaisia vuorovaikutuksessa. Kynän tarpeellisuutta ja tärkeyttä voidaan toki pitää suorastaan itsestään selvänä seikkana; kaikissa aineistomme keskusteluissa oli lähtökohdiltaan selvää, että puolin ja toisin jotain merkintöjä tehdään paperiin – eli keskustelun institutionaalisiin piirteisiin näyttää kuuluvan orientoituminen asioiden ylös kirjaamiseen. Kiintoisa havainto oli kui-

tenkin se, miten kynä oli tärkeä osa vuorovaikutusta. Esimerkiksi kynän käteen ottaminen viesti monesti valmiudesta kirjoittaa, mikä puolestaan liittyi esimerkiksi puheenalaisen asian relevantiksi osoittamiseen. Esimiehet usein myös kynän avulla kutsuivat alaisia kirjoittamaan samanaikaisesti itsensä kanssa. Yleistävänä ja tärkeänä havaintona esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksesta voikin nostaa esille sen, että kyse ei ole vain keskusteluvuorovaikutuksesta. Sen sijaan vuorovaikutuksessa on merkittävässä määrin kyse myös siitä, että jompikumpi puhuu ja toinen kirjoittaa – tai että molemmat kirjoittavat yhtä aikaa.

3) Delegitimaatio

Edellä esiteltyyn teknologisaation dialogiseen dynamiikkaan liittyy läheisesti delegitimaatio, jolla tarkoitamme tässä kielenkäytön strategioita, joiden avulla tai kautta strategiatyötä tai sen joitain аспекteja vähätellään tai pyritään näyttämään merkityksettöminä. Tyypillistä oli esittää strategia ”vain kielenä”, jolla ei ole yhteyttä käytännön toimintaan. Tätä ”vain kieltä” keskustelijat kuvasivat esimerkiksi ”yleväksi”, ”käsitteelliseksi”, ”sanahelinäksi”, ”hienoksi” tai ”omaa elämäänsä eläväksi”, ja kuvauksiin liittyi usein eleitä, joilla osoitettiin strategian vähäarvoisuutta tai jonnekin muualle kuin itselle tai omaan työhön kuuluuutta (esim. käden heilautukset itsestä poispäin). Delegitimointiin liittyivät myös tavat vähätellä tai osoittaa ironiaa tai sarkasmia strategiaa kohtaan muillakin nonverbaaleilla keinoilla, kuten äänensävyllä. Olennainen tähän liittyvä huomiomme on se, että ironia ja sarkasmi kohdistuivat vahvasti itse kieleen, eli strategian kommentoinnissa oli kyse eräänlaisesta metakommunikaatiosta (Robichaud et al., 2004). Delegitimaation piiriin voidaan vielä laskea kuuluvaksi tavat rekontekstualisoida strategiassa olevat asiat siten, että oman työn katsotaan jo olevan strategian mukaista.

4) Depersonalisaatio

Depersonalisaation dynamiikaksi tulkitsimme tavat, joissa puhuja tavalla tai toisella etäännytti joko itseään tai puhekumppaniaan yksilönä tai persoonana. Puhujat saattoivat ensinnäkin tuottaa sekä kielellisestä muotoilusta että sisältövalinnoista tunnistettavaa ”virkapuhetta”, jossa he puhuivat organisatorisesta roolistaan käsin. Kielelliseen muotoiluun kuului esimerkiksi puhujan tavanomaista puhetta yleiskielisempi, kieliopillista korrektiutta tavoitteleva puheenparsi, joka lankesi yhteen sellaisten sisältövalintojen kanssa, jotka korostivat puhujan asiantuntijuutta koskien organisaation strategiaa että strategiatyötä. Tähän liittyi läheisesti strategiakielen puhuminen ja sen hallinnan osoittaminen.

Etäännyttävä, depersonalisoiva dialogi ilmeni mielenkiintoisesti myös epämääräisen tai geneerisen persoonan käytössä dialogissa. Persoonan geneerisyys ja samaan aikaan implisiitti *sinä*-viittaus oli huomattavasti yleisempää kuin ilmipantu *'sinä'*. Toisaalta geneerisyys ja persoonan avoimeksi jättävä passiivi esiintyi varsin usein ”aidosti” geneerisinä, periaatteessa kenet tahansa (varsinkin johto- tai esi-

miesasemassa olevan) viittauksen alaansa sisällyttävinä. Geneerisyyteen liittyi kuitenkin selvästi sellainen dialoginen logiikka, että usein esimies oletti alaisen sijoittavan itsensä viittauksen alaan: mikäli alaiset eivät vuorovaikutuksessa tavalla tai toisella osoittaneet ymmärrystään, että puhuteltavana on hän itse, esimiehet usein eksplisiittivät persoonaviittausta.

Lopuksi

Vaikka edellä tunnistamamme dynamiikat aukeavat helposti sellaiseen luentaan, jossa niitä katsottaisiin nimenomaan produktiivisia dialogia haittaavina tai estävinä tekijöinä, pidämme tärkeänä korostaa sitä, että mitään niistä ei voi esittää yksiyksisesti dialogia haittaavana sen enempää kuin edistävänäkään tekijänä. Sen sijaan tärkeää on korostaa, että ne fasilitoivat dialogia. Yksinkertaisen esimerkin ottaaksemme: esimerkiksi se teknologisaatioon liittyvä seikka, että vuorovaikutustilanteissa käytetään tietokonetta ja yhteistä näyttöä, voi toimia kahteen suuntaan ja eri esimies-alaispareilla eri tavoin. Joissakin tilanteissa näytön tuijottelu voi jopa auttaa kohtaamista, kun taas joissakin haitata. Väitämme analyysimme perusteella kuitenkin, että kaikki tunnistamamme dynamiikat ovat potentiaalisesti produktiivisia dialogia haittaavia, eikä kyse ole vain potentiaalisuudesta. Kaikista dynamiikoista löytyi sellaisia esimerkkejä, joissa vuorovaikutuksen kulun ja aidon dialogin syntymisen kannalta on jotain ongelmallisuutta. Sitä vastoin se, miten kyseiset dynamiikat toimivat produktiivisia dialogia aikaansaavasti, vaikuttaa tutkimuksemme perusteella enemmän spekulatiiviselta asialta.

Yhtenä analyysimme keskeisimpänä havaintona haluamme korostaa sitä, että strategiakeskustelussa esimies ja alainen eivät ole kaksin: heidän keskustelukumppaninaan on myös organisaation strategia, joka on läsnä teksteinä ja yleisenä strategiadiskurssina. Tärkeää on, että strategia manifestoituu erilaisiin teksteihin, ja myös se voidaan nähdä hyvin tärkeänä, että keskustelijoiden tulkinnat saavat myös kirjallisia muotoja. Syy tärkeyteen on se, että tekstit antavat mahdollisuuden produktiiville strategiadialogille.

6.2.3 Tanssin askeleet ja koreografia (Pekka Pälli & Taija Townsend)

Tanssiparin osapuolilla on molemmilla oma roolinsa. - - Viejä siirtää yhteistä painopistettä haluamaansa suuntaan ja näin viestii parilleen tulevasta liikkeestä. - - Seuraaja saa myös tarvittaessa tukea viejästä. Paritanssilla on sosiaalinen ja emotionaalinen ulottuvuus.
(Lähde: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Paritanssi>)

Johtamista ja johtajuutta on useinkin verrattu tanssiin (Denhardt & Denhardt, 2006; Hansen, Ropo & Sauer, 2007; Ehrich & English, 2012). Tanssimetaforan luontevuus näkyy varsin konkreetisti englanninkielisissä nimityksissä *leader* ja *follower*, jotka voivat merkitä sekä esimiestä että alaista että paritanssissa viejää (perinteisesti mies) että seuraajaa (perinteisesti nainen). Tässä tutkimuksessa tanssimetaforaa sovelletaan kehityskeskusteluun, jossa esimiestä tulkitaan viejänä ja alaista seuraajana. Tulkinta kohdistuu eritoten esimiehen johtamistyyliin.

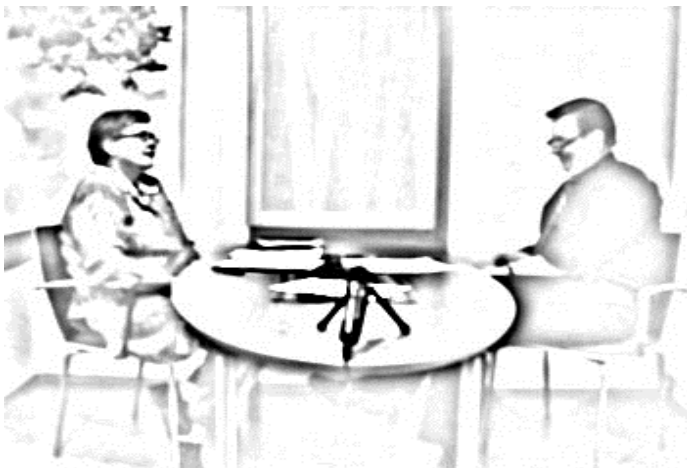
Teoreettinen tausta

Teoreettisesti tutkimus nivoutuu diskursiivisen johtamisen viitekehykseen, jossa johtaminen ja johtajuus käsitetään relationaaliseksi ja tilanteiseksi toiminnaksi, jonka keskeinen resurssi on kielenkäyttö (Cunliffe & Eriksen, 2007; Fairhurst, 2007). Erityisesti tutkimus kiinnittyy kahteen toisiinsa limittyvään teoreettiseen käsitteeseen: dialogiin ja relationaaliseen sitoutumiseen (relational engagement). Lähtökohtana on käsitteellinen määritelmä, jossa dialogi nähdään prosessina, jonka kautta rakennetaan ja rakentuu suhteita ihmisten välillä (Gergen et al., 2001; Putnam & Fairhurst, 2001). Dialogilla on näin ollen läheinen suhde relationaalisuuteen ja relationaaliseen sitoutumiseen, joita on aiemmassa tutkimuksessa pidetty vaadittavina elementteinä produktiivien dialogin syntymiselle (Tsoukas, 2009). Aiempi tutkimus on myös osoittanut relationaalisuuden merkityksen johtamisessa ja korostanut relationaalisuuden yhteyttä emotionaalisiin kykyihin (esim. Carmeli et al. 2011; Huy, 2012; Troth et al. 2011).

Tämän tutkimuksen videoetnografiaa hyödyntävä empiirinen analyysi kohdistuu kahteen kokonaisuuteen. Ensinnäkin tutkitaan tanssin aloituksia – esimiehen tekemiä tanssiinkutsuja. Toisekseen tutkitaan paritanssin dynamiikkaa eli sitä, kuinka esimies ja alainen keskustellessaan reagoivat toisiinsa ja kuinka – metaforisesti puhuen – heidän askeleensa käyvät yksiin. Metodologisesti tärkeä ulottuvuus tulkinnassa on verbaalin vuorovaikutuksen lisäksi erityisesti eleiden ja asentojen tulkinta, joiden suhteen tutkimus nojaa sellaiseen multimodaaliseen analyysin lähtökohtaan, jossa ihmisten nähdään kehollisella käyttäytymisellään osoittavan tunteitaan ja ymmärrystään meneillä olevasta tilanteesta (Goodwin & Goodwin, 2005; Hindmarsh et al., 2011). Tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan erilaisia esimiestyylejä, mutta korostamme, että tyyliä ei voida suoraan yhdistää yksilöihin.

lussa "kohta kohdalta" (r. 05). Esimerkin puhetapaa voidaan myös luonnehtia *teknologisoivaksi*: lomakkeen lisäksi korostuvat myös muut vuorovaikutusta välittävät organisatoriset dokumentit, kuten "työtyytyväisyyskysely" (r. 07) ja "ohjeistus" (r. 11). Niiden tietyllä tapaa jopa auktoriteettiasema vuorovaikutuksessa tulee erityisen mielenkiintoisella tavalla näkyviin esimiehen sanoessa esimerkin loppuosassa *voidaan tässä vielä hioo jotakin* (r. 11). Näin muotoiltuna korostuu paikallisen keskustelun toissijaisuus suhteessa esimerkiksi alaisen kirjallisiin vastauksiin lomakkeessa.

Informaalissa johtamistyyllisessä keskustelun aloitukset olivat sekä kehollisesti että verbaalisti hyvin erilaisia. Alla oleva kuva illustroi sitä, kuinka aloituksessa lomakkeet ovat pöydällä, vaikka keskustelussa ne myöhemmin toki otetaan käyttöön. Joka tapauksessa aloitusstrategioiden erilaisuudessa on huomionarvoista se, että informaalimpaa ja relationaalisempaa tapaa edustavassa johtamistyyllisessä aloitus ei koske kuitenkaan suoraan itse kehityskeskustelun teemaa. Tyypillinen relationaalisuutta osoittava aloituskysymys on kuvan alla. Esimies (oikealla) esittää kysymyksen melko tarkasti pysäytyskuvan hetkellä:



01 E: no nii mitkäs on päällimmäiset (.) fiilikset
 tähän aikaan päivästä.

Paitsi itse keskustelun skriptistä irrallisina aloitusstrategioina informaalinen johtamistyyli näyttäytyi läpi keskustelujen siten, että esimies antoi formaalia johtamistyyliä käyttävää esimiestä enemmän tilaa alaisille. Vaikka kaikissa aineistomme keskusteluissa käytettiin hyväksi lomaketta, läpi keskustelun lomakkeesta myös irrottauttiin enemmän kuin formaalissa tyyllissä. Hyvin konkreetti erilaisuus informaaliksi ja formaaliksi johtamistyyliksi tulkitsemisemme keskusteluissa oli se, että informaaleissa keskusteluissa alaiset puhuivat suhteellisesti ottaen (suhteessa esimiehen puheen määrään) enemmän kuin formaaleissa, ja keskustelut olivat myös pidempiä.

”Peilaava” käyttäytyminen

Videoaineistoja tulkitessamme kiinnitimme huomiota siihen tanssilliseen piirteeseen, että puhujat peilasivat toisiaan kehollisessa käyttäytymisessään. Varsinkin eleitä koskevassa sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa asiaan on kiinnitetty huomiota, ja peilaavan nonverbaaliliikan (matching/mirroring behaviors) – kuten yhtäaikaisen tai vuorottelevan hymyilyn tai eteen- ja taaksepäin nojautumisen – on katsottu yhdistyvän esimerkiksi puhujien keskinäiseen attraktioon (Burgoon & LePoire, 1999; Floyd & Erbert, 2003). Oman analyysimme perusteella emme pysty ottamaan kantaa puhujien välisen attraktioon tai sen osoittamiseen, mutta formaaliksi ja informaaliksi tulkitsemiemme johtamistyylien eroa näyttäisi kuitenkin luonnehtivan se, että informaali, ja samalla siis henkilöä korostavampi ja relationaalisempi johtamistyyli usein yhdistyi vastavuoroista viestintää ilmentävään elekieleen, joka ilmensi tasapuolisuutta sekä kuuntelijana että kuunneltavana. Peilaavaa käyttäytymistä ilmeni toki kaikissa keskusteluissa, mutta formaaleiksi tulkitsemisemme keskusteluissa esimerkiksi asentojen vaihto ja aktiivinen kuuntelemisen ja puhujan roolin osoittaminen oli vähäisempää kuin informaaleissa.

Päätelmiä

Tutkimuksessa tunnistettiin kaksi johtamistyyliä, joista formaaliksi nimittämäämme tyyliä luonnehti informaalia voimakkaampi tukeutuminen sääntöihin, normeihin, skripteihin ja niitä edustaviin kehityskeskustelulomakkeisiin ja muihin dokumentteihin. Formaalisissa tyyliissä korostui myös organisatorinen hierarkia. Informaali johtamistyyli puolestaan näkyi jopa lomakkeen tai organisatoristen normien delegitimointina. Ennen kaikkea se kuitenkin näkyi suuremman tilan ja vapauden antamisena alaiselle.

Johtamistyyliä olivat tulkittavissa keskustelijoiden kehollisesta ja tilallisesta käyttäytymisestä. Nimenomaan nonverbaalisti puhujat myös antoivat vihjeitä tilanteeseen ja puheenalaiseen asiaan liittyvistä emootioista, ja kehollis-tilallinen käyttäytyminen viesti niin ikään puhujien välisestä suhteesta. Nonverbaaliin keholliseen käyttäytymiseen liittyvät huomiotamme vahvistavatkin ja myös tarkentavat sitä aiemman tutkimuksen huomiota, että johtaminen on kehollista toimintaa (Sinclair, 2005). Aiemmassa tutkimuksessa, kuten myöskään käytännön johtamistoi-minnassa tai -koulutuksessa, tämä huomio ei ole itsestäänselvyys. Sinclairin (2005: 402) sanoin johtajuutta ja johtajia on käsitelty ”aivoina ilman kehoja”. Oman tutkimuksemme perusteella voidaan väittää, että tutkimuksellisen katseen suuntaaminen kehoon auttaa näkemään sen, mikä johtamisessa on keskeistä: tunteet ja suhteet niin ihmisten välillä kuin myös ihmisten ja organisaation ja sen käytäntöjen välillä.

6.2.4 Yhteisten tavoitteiden asettaminen (Pekka Pälli & Esa Lehtinen)

Johdanto

Tavoitteiden asettaminen ja tavoitteista yhteisesti sopiminen on yksi kehityskeskustelujen tärkeimpiä yleisiä funktioita. Tavoitteista sopiminen oli korostetusti esillä myös kaikissa tämän tutkimushankkeen keskusteluissa. Sen tärkeys näkyi erityisesti siten, että kaikki keskustelujen lomakkeet perustuivat siihen lähtökohtaan, että keskusteluissa käsitellään tavoitteita, joista itse keskustelutilanteessa sovitaan. Näin ollen tavoitteiden asettaminen voidaan nähdä keskustelujen luonnetta vahvasti sävyttäneenä institutionaalisenä normina.

Tässä tutkimuksessa huomiomme kohdistui siihen, miten tavoitteista sovitaan. Lähdimme liikkeelle siitä havainnosta, että kirjoittaminen – ja valmistautuminen ja ohjaaminen kirjoittamiseen – vaikuttavat olevan erityisen keskeisiä tavoitteista sopimisen työvälineitä. Aineiston keskusteluista onkin suhteellisen säännönmukaisesti osoitettavissa niin sanottu kirjaamissekvenssi, jossa tavoitteiden asettaminen tehdään viralliseksi kirjaamiskäytännön kautta.

Keskusteluanalyttista metodologiaa (ks. esim. Hutchby & Wooffitt, 1998) hyödyntävä analyysimme nosti esille kaksi keskustelullista strategiaa, joiden avulla tavoitteiden asettaminen keskusteluissa tapahtui. Esimies joko ehdotti alaiselle tavoitetta, tai tavoite asetettiin kysymys-vastaus-vierusparin kautta. Nämä kaksi strategiaa eroavat eritoten sen suhteen, millaista osallistumista ne sallivat ja mahdollistavat alaiselle. Lisäksi empiirinen analyysimme toi esiin kolmantena mahdollisuutena alaisen aktiivisuuden perustuvan tavan, jossa alainen omaa esitetyttä vastausta lukemalla siirtää keskustelun tavoitteisiin. Alla esitämme kuitenkin nimenomaan kaksi ensimmäistä, perusluonteista tavoitteiden asettamisen tapaa, sillä niissä tulee esiin nimenomaan kirjoittamiskäytännön merkitys.

Analyysi

Tavoitteen asettaminen ehdotuksen kautta

Seuraava on tyyppillinen esimerkki esimiehen ehdotuksesta, joka verbaalissa muodossaan sijoittuu riveille 04-05. Esimerkki on kaupungin päivähoiton keskustelusta. Olennaista tulokinnassamme on kirjoittamiskäytännön valta ja vaikutus ehdotuksen käsittelylle. Ottamalla kynän ja siirtämällä sen kirjoitusasentoon (r. 01) esimies osoittaa suuntautumista viralliseen tavoitteen asettamisen sekvenssiin. Hän myös kirjoittaa jo ehdotusta tehdessään, mikä tekee alaiselle kovin vaikeaksi esimerkiksi kieltäytyä ehdotuksesta tai esittää siihen muutoksia:

- A:** ottaa kynän ja asettaa sen kirjoitusasentoon
01 B: katotaan miten se tulevaisuudessa tulee menemään.
02 A: joo:.
03 (.)

A: kirjoittaa-----
 B: siirtää dokumenttia
 04 A: no jos tähän nyt laittaa näin et et elokuussa ne
 A: kirjoittaa-----
 B: kirjoittaa
 05 A: (.) kaks ryhmistä yhdistetty,
 A: kirjoittaa
 B: kirjoittaa
 06 B: mm-m.
 A: kirjoittaa
 B: kirjoittaa
 07 (12.0)
 A: kirjoittaa-----
 08 A: eli niiden niinku tää integrointi siihen,
 A: kirjoittaa
 09 B: joo.
 A: kirjoittaa
 10 (.)
 A: kirjoittaa-----.
 11 A: mut onk sul itelläs niinku muuten (.) oman talon
 12 suhteen ajatuksia että.

Myös alaisen kirjoittamisen ajoitus on tulkinnallisesti kiintoisa. Hän alkaa kirjoittaa esimiehen vuorossa rivillä 5 olevan *yhdistetty*-sanana aikana eli ennen kuin verbaalisti (r. 6) antaa minimaalisen myöntävän vastauksen. Tämä antaa aiheutta olettaa, että kehollinen kirjoittamiskäytäntö on jopa merkittävämmässä roolissa myönnön esittämisessä verbaali käyttäytyminen.

Tavoitteen asettaminen kysymys-vastaus-formaatin kautta

Alla oleva esimerkki valottaa tapaa, jolla kysyminen ja vastaaminen yhdistyivät kirjaamiseen. Myös tämä esimerkki on varhaiskasvatusorganisaation kehityskeskusteluista. Illustroimme vuorovaikutustilannetta ensin kuvalla, jossa esimies kirjoittaa alaisen kertoessa tavoitteista. Kuvan perässä on vuorovaikutuksen transkriptio, jossa huomiomme keskipisteessä ovat erityisesti kirjoittamistoimintoon liittyvät seikat:



A: osoittaa kynällä dokumenttia

01 A: mutta tää pedagoginen puoli on ja sit tosiaan
02 tää (.) työilmapiiri teil on (.) on se
03 (0.8) on tosi hyvä ja sit tää moniammatillinen

A: nostaa kynän

04 yhteistyö toiminnan arviointi nin, .hh oo- oot
05 sä itte nyt miettiny oman
06 päiväkodin osalta (0.4) tavoitteita
07 tulevalle vuodelle.
08 (0.4)

09 B: tavoitteet on se että me pystyttäs paremmin

A: alkaa kirjoittaa

10 vastaamaan näihin (0.3) se tulee ihan sielt
11 kaupungin strategiast tää syrjäytymisen
12 ehkäisy ja (0.2) ja nää lasten erilaiset
13 tarpeet, (1.8) ni (.) se on se kohta mihin me
14 pyritään ny tällä niinku tiivistämällä
15 henkilökunnan yhteistyötä
16 tehostamalla moniammatillista yhteistyötä, (1.4)
17 ja sitte se että (.) et mä annan niinku he-
((3 riviä poistettu))

21 tehostetaan ni meil on (1.2)
22 askeleittain tunnetaito-ohjelma otetaan

A: lopettaa kirjoittamisen

23 käyttöön, vuorovaikutusleikit (0.2) eli me
24 koko päiväkotina panostetaan vaan tähän

A: vetäytyy kirjoittamisasennosta

25 vuorovaikutuksen
26 (.)

27 A: joo.

28 B: ja sosiaalisten taitojen niinkun opettelemisee,
29 et siihen meil on nyt nää uudet työkalut [mihin
30 A: [mm-m.
((2 riviä poistettu))

33 koulutukset [ni ne kaikki niinkun (.) tukee
34 A: [mm.

35 B: tätä että miten me saadaan ne vanhemmat (1.2)
36 ymmärtämään sen lapsen tuen tarpeet koska
37 ilman vanhempia ni (.) se menee niinku vesi
38 hanhen selä[stä et jos me pidetään struktuuri ja
39 A: [mm.

40 B: säännöt ja kotona on eri elämä niin
41 A: m[m.

42 B: [joka aamu me alotetaan alusta, (.)
43 eli se että vanhempien niinkun

A: ottaa kirjoittamisasennon alkaa kirjoittaa

44 mukaan ottaminen tähä (1.4) tähä kasvuprosessiin,
45 lapsen kasvuprosessiin ni se on semmonen tavote että
((5 riviä poistettu))

51 A: joo (1.0) tota:

A: lopettaa kirjoittamisen

52 B: et tää ois niinku nyt panostus tähän.

Alainen aloittaa sanoin *tavoitteet on* (r. 09) ja kertoo niiden tulevan kaupungin strategiasta. Aloitus vihjaa siihen, että alainen esittää tarkkaan pohditun tavoitelistan. Alaisen puheenvuoro voidaankin nähdä hyvin sktrukturoituneena. Hän esit-

tää aluksi kaksi yleistä tavoitetta, syrjäytymisen ehkäisy ja lasten erilaiset tarpeet (r. 11-13). Tämän jälkeen hän esittää listamuotoisesti menetelmät, joilla hän katsoo tavoitteisiin päästävän.

Meidän tulkinnassamme on olennaista katsoa esimiehen toimintaa alaisen puheenvuoron aikana. Ensinnäkin on merkille pantavaa, että esimies antaa vain vähän hyväksyviä minimipalautteita (r. 27, 30, 39). Hän kuitenkin kirjoittaa vastauksen aikana, mikä tässäkin yhteydessä viestii kirjoittamisen olevan keino osoittaa alaisen esityksen olennaisuus sen kannalta, mitä virallisiksi yhteisesti sovituiksi tavoitteiksi sovitaan. Toisekseen, on kiintoisaa seurata sitä, milloin esimies ei kirjoita ja milloin hän aloittaa uudelleen kirjoittamisen. Lopettaminen ja kirjoittamisasennosta vetäytyminen tapahtuu samaan aikaan, kun alainen siirtyy jo aiemmin esittämäänsä summaavaan osuuteen, johon siirtymisestä viestii verbaalisti sana *eli* (r. 23). Tämän jälkeen alainen tuo esille vielä uuden mahdollisen tavoitteen, ”vanhempien mukaan ottamisen” (r. 43-44). Ensin tavoite tulee esille rivillä 35, mutta tässä vaiheessa esimies ei vielä kirjoita, minkä voi katsoa johtuvan siitä, että ei ole selvää, onko kyse tavoitteesta vai vain pelkästään tavalla tai toisella edellistä teemaa tarkentavasta osuudesta. Esimies alkaa uudestaan kirjoittaa vasta sen jälkeen, kun alainen ryhtyy tekemään eräänlaista yhteenvetoa jo sanomastaan (r. 43). Olennaista tässä on, että alainen merkitsee melko eksplisiittisesti asian (uudeksi) tavoitteeksi käyttäessään muotoilua eli se että (r. 43) ja ilmaistessaan nominaalimuodon *ottaminen* (r. 44) kautta kyse olevan asiakokonaisuudesta. Alaisen puhetapa ja puheen muotoilu voidaan nähdä esimiehelle tehtynä ehdotuksena legitimoida (kirjoittamisen kautta) asia tavoitteeksi. Kirjoittamisellaan esimies osoittaa hyväksyntänsä tavoite-ehdotukselle.

Päätelmät

Aiempi tutkimus on pannut merkille tekstien vallan kehityskeskusteluissa. Varsinkin kriittisesti johtamiskäytäntöihin paneutuva tutkimus on tuonut esiin tekstien suhteen valtaan. Townley (1993) esittää, että kehityskeskusteluihin liittyvä valta, monitorointi ja kontrolli ovat instituutioituneet nimenomaan keskusteluissa tuotettaviin ja keskusteluja ohjaaviin teksteihin, jotka toimivat keskustelujen pakottavina ja keskusteluja rajaavina vallan muotoina tai teknologioina. Fairclough (2006) on puolestaan esitellyt ajatusta, jossa kehityskeskustelukäytäntö on esimerkki erilaisten tekstilajien (ja viestinnän modaaliteettien) ketjuuntumisesta ja toiminnasta yhdessä. Tässä ajatuksessa keskeistä on, että se mitä esimerkiksi tilanteisessa keskustelussa tapahtuu, on ymmärrettävissä vain sen kautta, millaiset tekstikäytännöt (vaikkapa se, että ennen keskustelua laaditaan CV tai että esimies raportoi kirjallisessa muodossa eteenpäin keskustelun lopputuloksen) keskustelua rajaavat.

Oma tutkimuksemme konkretisoi ja tarkentaa aiempia teoreettisia näkemyksiä. Lomake, teksti ja tekstin tuottaminen – kirjoittaminen – ovat tilanteisesti ja vuorovaikutuksen kannalta tähdellisiä. Kirjaamiskäytäntö voidaan nähdä tärkeäksi

organisaation käytännöksi, jolla virallistetaan, legitimoidaan ja tehdään näkyviksi työlle asetettuja tavoitteita, mutta se on myös keskusteluun osallistujien, erityisesti esimiehen, resurssi, jota he voivat tilanteisesti hyödyntää osoittaakseen esimerkiksi jonkin asian tärkeyttä. Aiempi tutkimus on esittänyt, että teksteillä on valtaa, mutta oma tutkimuksemme korostaa sitä, että nimenomaan kirjoittamisella tilanteessa on valtaa. Tutkimuksemme perusteella voidaan myös tarkentaa sitä näkemystä, että tekstit vaikuttavat tilanteessa. Analyysimme osoittaa, että nimenomaan tekstiksi kirjaamisen käytännöllä on vaikutusta itse vuorovaikutustilanteeseen. Kun kehityskeskustelujen institutionaalinen normi on asioiden kirjaaminen, on keskustelijoiden mitä olennaisinta esittää asioita siten, että ne ovat kirjattavassa muodossa. Keskustelun logiikka on tällöin pitkälti juuri kirjallisen muodon löytäminen asioille, mitä voidaan pitää myös keskusteluja teknologisoivana ja produktiivista dialogia estävänä tekijänä.

6.2.5 Kehityskeskustelulomake materiaalisena objektina (Piia Mikkola & Esa Lehtinen)

Tutkimuksen lähtökohdista

Useimmissa kehityskeskusteluissa orientoidutaan seuraamaan kirjallista kehityskeskustelulomaketta, jolla on monenlaisia merkityksiä vuorovaikutuksessa: lomakkeeseen voidaan viitata ja vedota, sen sisällöstä voidaan keskustella, sitä voidaan lukea sekä keskustelun kuluessa täyttää. Vaikka lomake on keskeisessä roolissa monissa kehityskeskusteluissa, sen merkitystä ei ole tarkasteltu yksityiskohdaisesti.

Tässä tutkimuksessa analysoidaan keskustelulomakkeen roolia kehityskeskustelujen siirtymistilanteissa. Siirtymillä tarkoitetaan vaiheita, joissa esimies ja alainen etenevät lomakkeen kohdasta seuraavaan tai määrätyn kohdan sisällä uuteen aiheeseen. Siirtymistilanteet herättivät kiinnostuksemme, kun havaitsimme osapuolten neuvottelevan keskustelussa etenemisestä lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeeseen orientoidutaan siirtymistilanteissa *materiaalisena objektina*. Lomaketta siis käsitellään, liikutellaan ja katsotaan. Näiden erilaisten multimodaalisten keinojen avulla osapuolet voivat tehdä näkyväksi valmiuttaan edetä lomakkeen käsittelyssä jo silloin, kun siirtymisen sanallinen ilmoittaminen olisi vielä aikaista. Koska keskustelijat voivat joko hyväksyä toistensa multimodaaliset vihjeet tai sivuuttaa ne, nimitämme siirtymistä edeltävää vuorovaikutusta *multimodaaliseksi neuvotteluksi*.

Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksemme yhdistää kahta toisiinsa nivoutuvaa tutkimusperinnettä; *keskustelunanalyysia* sekä *multimodaalisen vuorovaikutuksen tutkimusta*. Keskustelunanalyytisessä lähestymistavassa tutkimuksen kohteena ovat aidot vuorovaikutustilanteet ja vuorovaikutusta tarkastellaan siitä näkökulmasta, millaisia asioita osallistujat itse osoittavat tilanteessa merkityksellisiksi.

Viime vuosina monet keskustelunanalyttikot ovat ryhtyneet soveltamaan multimodaalista lähestymistapaa videoaineistojen tutkimuksessa (ks. esimerkiksi Goodwin, 2000). Multimodaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa puhetta ei käsitetä ensisijaiseksi vuorovaikutuksen resurssiksi, vaan sen nähdään olevan yksi resurssi muiden keinojen, kuten katseen suunnan, asennon muutosten, eleiden ja esineiden käsittelyn rinnalla. Tässä tutkimuksessa multimodaalista lähestymistapaa sovelletaan, kun käsitellään kehityskeskustelun osallistujien tapaa käyttää lomaketta materiaalisena objektina neuvotellessaan siirtymän mahdollisuudesta. Kirjoitettujen dokumenttien roolia materiaalisina objekteina on aikaisemmin käsitelty muun muassa kokouksissa (Mondada, 2006; Svennevig, 2012), lääkärintervuotolla (Heath, 1981), työhaastattelussa (Glenn & LeBaron, 2011) sekä tutkielman ohjaustilanteessa (Svinhufvud & Vehviläinen, 2013).

Multimodaalinen neuvottelu edeltää siirtymistä lomakkeen seuraavaan kohtaan

Kehityskeskustelulomakkeen tarkastelu materiaalisena objektina tarkoittaa sen tarkastelemista, miten keskustelijat osoittavat orientoitumistaan keskustelussa etenemiseen esimerkiksi katsomalla, käsittelemällä, avaamalla ja liikuttamalla lomaketta tai suuntautumalla lomakkeeseen välillisesti (esimerkiksi asettamalla lukulasit päähän, nojaamalla kohti lomaketta tai siirtämällä kalenterin lomakkeen päältä). Seuraava esimerkki tutkimusaineistosta havainnollistaa lomakkeen avulla käytävää multimodaalista neuvottelua. (Multimodaaliset piirteet on esitetty keskustelurivin alapuolella, harmaalla fontilla merkittyinä.)

01 E: *et tavallaan niinkun yhdistettäis voimia sen*
E katse A
A katse E

02 *ideoinnissa et mitä tämmöset[fakt]at*

03 A: [mm.]

04 E: *niinkun merkitsee mejän toiminnalle. [eikä] niin*

05 A: [mm.]

06 E: *et sitä tehtäis kymmenessä seura[kunn]assa*
E koputtaa pöytää puheensa rytmissä

07 A: [mm.]

08 E: *.hhh [ja] sitte vielä muissa*
E laskee kädet lomakkeen reunoille

09 A: [mm.]

10 E: *yksiköissä erikseen.*
E tarttuu lomakkeeseen

11 (0.6)

12 E: *hyötysuhde ois niinku paljo parempi et tehtäis semmosta*
E nostaa lomakkeen
E katse lomake

13 *yhteistä pohjatyötä si.:*
A katse lomake

Esimerkin katkelmassa esimies kuvailee, millä tavalla organisaation suunnittelukäytäntöjä olisi uudistettava. Vuoronsa aikana hän ryhtyy riviltä 8 lähtien osoittamaan valmiuttaan aiheen vaihtoon lomaketta apuna käyttäen: ensin hän laskee kätensä lomakkeen reunoille, tarttuu sitten lomakkeeseen, nostaa sen käsiinsä ja lähes samanaikaisesti suuntaa katseensa dokumenttiin. Rivillä 13 alainen reagoi esimiehen multimodaalisiin vihjeisiin ja suuntautuu niin ikään katsomaan lomakkeeseen. Keskustelijat ovat nyt valmiita siirtymään eteenpäin lomakkeen käsittelyssä, ja esimiehellä on mahdollisuus ilmoittaa seuraava keskusteltava aihe lomakkeesta.

Edeltävä esimerkki havainnollistaa monia lomakkeen käytön ja multimodaalisen neuvottelun olennaisia piirteitä tutkimusaineistossa. Ensinnäkin neuvottelu tapahtuu samanaikaisesti puheen kanssa, esimerkkitilanteessa esimiehen vuoron aikana. Multimodaaliset keinot ovat siinä mielessä käytännöllisiä, että ne eivät keskeytä käynnissä olevaa keskustelua, vaan muodostavat eräänlaisen oman neuvottelusekvenssinsä sanallisen sekvenssin rinnalle.

Toiseksi siirtymistä lomakkeen käsittelyssä on välttämätöntä pitää molempien keskustelijoiden vastuulla olevana. Siirtyminen on mahdollista vain, jos vastakeskustelija – esimerkin tapauksessa alainen – hyväksyy neuvottelun aloittaneen keskustelijan toiminnan ja suuntautuu omalta osaltaan lomakkeen käsittelyyn. Mikäli alainen sivuuttaisi esimiehen multimodaaliset keinot esimerkiksi jatkamalla keskustelua käynnissä olevasta aiheesta, siirtyminen viivästyisi ja neuvottelua olisi jatkettava. Siirtyminen lomakkeen kohdasta seuraavaan ei siis aineistomme valossa ole pelkästään esimiehen vastuulla. On myös huomattava, että alainenkin voi aloittaa multimodaalisen neuvottelun siirtymän mahdollisuudesta. Näin siitäkkin huolimatta, että ainoastaan esimiehellä on oikeus nimetä uusi keskusteltava aihe lomakkeesta.

Lopuksi

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kehityskeskustelulomakkeen roolia materiaalisena objektina kehityskeskustelun siirtymistilanteissa. Havaitimme, että ennen kuin esimiehen on mahdollista ilmoittaa uusi keskusteltava aihe keskustelulomakkeesta, osapuolten on täytynyt neuvotella siirtymän mahdollisuudesta. Neuvottelussa voidaan käyttää apuna joitakin kielellisiä keinoja, mutta suurimmaksi osaksi neuvottelua käydään ei-kielellisten resurssien avulla; katsomalla, käsittelemällä avaamalla ja liikuttelemalla kehityskeskustelulomaketta. Neuvottelu etenee askeleittain. Neuvottelussa voidaan siis edetä ja perääntyä, vihjeitä voidaan vahvistaa ja niistä voidaan myös luopua. Keskeinen havainto on se, että siirtyminen lomakkeen kohdasta seuraavaan ei onnistu, elleivät molemmat keskustelijat ole valmiita etenemään lomakkeen käsittelyssä ja osoita tätä orientaatiotaan lomakkeeseen suuntautumalla.

6.2.6 Arvioivasta lomaketekstistä neutraaleihin sanavalintoihin – rekon- tekstualisaation näkökulma kehityskeskusteluissa (Piia Mikkola)

Tutkimuksen lähtökohdista ja tavoitteista

Institutionaalisille vuorovaikutustilanteille on ominaista asioiden käsitteleminen määrättyssä järjestyksessä. Tietyissä ammatillisissa tilanteissa keskustelun järjestyttä määrittää yksityiskohtaisesti kirjallinen dokumentti, esimerkiksi kokouksessa orientoidutaan seuraamaan esityslistaa. Myös kehityskeskusteluissa, jotka ovat tämän tutkimuksen aineistona, edetään kohta kohdalta kirjallisen kehityskeskustelulomakkeen mukaisesti. Tutkimuksessani selvitetään, millä tavalla esimies *rekontekstualisoi* (ks. Linell 1998a, 1998b) eli muokkaa, lainaa ja referoi kehityskeskustelulomakkeen tekstiä ilmoittaessaan siirtymisestä seuraavaan kohtaan lomakkeessa. Tavoitteena on vastata kysymyksiin, millaisia asioita tekstistä valikoituu esimiehen *siirtymisvuoroon* ja mitä esimies jättää mainitsematta. Siirtymisvuorolla tarkoitetaan vuoroa, jossa esimies nimeää uuden keskustelunaiheen kehityskeskustelulomakkeesta.

Rekontekstualisaatioprosessin analysoiminen on mahdollista, kun tutkimusaineiston muodostavat sekä videokuvatut keskustelutilanteet että tilanteisiin liittyvät kirjalliset lomakkeet. Tällöin voidaan tarkastella rinnakkain lomaketekstiä ja esimiehen esittämiä siirtymisvuoroja ja selvittää, millä tavalla esimies käsittelee lomakkeen sisältöjä. Mahdollisuus vertailla kahta erilaista, toisiinsa kytköksissä olevaa aineistoa, paljasti että esimies ei välttämättä käytä lomakkeen alkuperäisiä sanamuotoja, vaan saattaa muokata niistä puheessaan neutraalimman sävyisiä ilmauksia. Kiinnitän analyysissä erityistä huomiota siirtymisvuoron substantiivilausekkeen, tekijän sekä verbimuodon rekontekstualisoimiseen.

Rekontekstualisaatio tutkimusnäkökulmana

Näkemyksien siirtämisestä uuteen käyttöyhteyteen ilmaisematta niiden alkuperäistä lähdettä esiintyy jo Bahtinin (1981) ajatuksissa. Sittemmin Linell (1998a; 1998b) on antanut rekontekstualisaation käsitteelle moniulotteisen tulkinnan. Linellille rekontekstualisaatio ei tarkoita ainoastaan merkitysten irrottamista kontekstistaan ja siirtämistä uuteen käyttöyhteyteen, vaan myös muutosprosessia, joka merkitysten siirtymiseen liittyy: siirtyessään merkitykset väistämättä yksinkertaistuvat, lieventyvät ja painottuvat uudella tavalla.

Tässä tutkimuksessa rekontekstualisaatio nähdään välineeksi tietyn intertekstuaalisen prosessin kuvaamiseen. Käsitettä sovelletaan mikrotason analyysissa, kun tarkastellaan yksittäisten sanojen, ilmausten ja merkitysten siirtymistä kehityskeskustelulomakkeen tekstistä esimiehen puheeseen. Samalla käsitellään sitä, millaisia asioita tekstistä jää siirtymättä uuteen kontekstiin. Rekontekstualisaation kä-

Edeltävässä siirtymisvuorossa esimies ohjaa keskustelijat käsittelemään lomakkeen sisältöä *asiakaspalvelu*. Tähän aihepiiriin liittyy keskustelulomakkeessa seuraava tavoitteiden kuvaus: *Päiväkodinjohtaja pystyy rakentamaan vuorovaikutukseen lasten, henkilöstön ja vanhempien kanssa* --. Kun tarkastellaan edeltävän esimerkin siirtymisvuoroa, havaitaan, että esimies poimii lomakkeessa esiintyvistä virkkeistä ilmauksen *vanhempien kanssa* ja käyttää sitä esittämänsä kysymyksen perustana. Kiinnostavaa on, että hän ei tuo vuorossaan esille tekijää (*päiväkodinjohtaja* tai *sinä*), jonka suoriutumista lomaketekstissä kuvataan. Aineistossani on ylipäättään harvinaista, että esimies mainitsisi siirtymisvuorossaan tekijän, vaikka tekijä (*päiväkodinjohtaja*) mainitaankin säännönmukaisesti lomakkeen tavoitteiden kuvauksessa. Toinen kiinnostava havainto on se, että lomakkeessa esiintyvä verbilauseke *pystyy rakentamaan vuorovaikutukseen* korvautuu esimiehen vuorossa neutraalimmalla kysymysrakenteella *onks ollu mitää ihmeitä*, joka jo lähtökohtaisesti suuntautuu ongelmattomaan vastausvuoroon. Myös verbimuodon ja tekijän rekontekstualisoiminen tukee näin ollen vaikutelmaa siitä, että eksplisiittisen arvioinnin tekemiseen halutaan tutkimusaineistossa ottaa etäisyyttä neutraalien sanavalintojen avulla.

Lopuksi

Tässä tutkimuksessa analysoitiin sitä, millä tavalla esimies rekontekstualisoi kehityskeskustelulomakkeen sisältöjä esittämässään siirtymisvuoroissa. Havaitsin, että monessa yhteydessä esimies muuntaa lomakkeen sisältöjä neutraalimpaan muotoon alkuperäistekstiin verrattuna. Lomakkeessa esiintyvän nominilausekkeen (esim. *yhteistyökyky, vuorovaikutustaidot*) esimies korvaa yli puolessa tapauksista jonkinlaisella kiertoilmauksella tai kohdan järjestystä osoittavalla ilmauksella. Yhden siirtymisvuoron tapauksessa esimies jättää nominilausekkeen kokonaan nimeämättä. Esimies ei myöskään tyypillisesti ilmaise siirtymisvuorossaan tekijää, jota esitetty arviointi koskee. Lisäksi lomakkeen aktiiviset verbilausekkeet (*pystyy rakentamaan vuorovaikutukseen, osaa kehittää ja arvioida -- työyhteisön toimintaa, ymmärtää toiminnan taloudellisen merkityksen*) korvautuvat useasti neutraalimman sävyisellä, esimerkiksi *olla*-verbin avulla muodostetulla rakenteella, kuten *onks ollu ihmeitä*.

Vaikka kirjallinen kehityskeskustelulomake siis muodostaa kehityskeskustelun rungon ja määrää ennalta keskustelunaiheet, joita kehityskeskustelussa käsitellään, siirtyminen lomakkeen kohdasta seuraavaan ei silti ole ongelmaton aktiviteetti. Haastavaksi lomakkeeseen viittaamisen tekee se, että lomaketekstissä määritellään selväsanaisesti alaisen velvollisuuksia ja suoriutumista, joista puhuminen ei välttämättä ole vuorovaikutustilanteessa yksinkertaista – näin siitäkkin huolimatta, että tällainen puhe on odotuksenmukaista. Havaintoni ovat yhdistettävissä aikaisempiin kehityskeskustelujen vuorovaikutusta käsitteleviin tutkimuksiin, joissa on kiinnitetty huomiota tilanteiden delikaattiuteen (ks. Asmuß, 2008; Clifton 2012).

6.2.7 Episteemis-attributionaalinen diskurssi kehityskeskusteluissa: faktojen tekemistä ja kasvojen säilyttämistä (Pekka Pälli & Andrea Whittle)

Johdanto

Puhutun asiasisältö on ihmisten välisessä luonnollisessa vuorovaikutuksessa usein jopa toissijaisempaa kuin se, miten puhujat osoittavat suhtautumistaan ilmaisemaansa asiasisältöön ja puhekumppaniinsa. Erilaiset kielelliset tekijät osoittavat puhujan varmuutta/epävarmuutta esittämästään, ja samoin erilaiset kielelliset tekijät kuten myös retoriset strategiat nostavat esiin puhujan subjektiivisuutta/objektiivisuutta asioiden esittäjänä.

Mainitut kaksi ulottuvuutta ovat tämän tutkimuksen keskiössä. Tulkitsemme sitä, millainen rooli keskusteluille luonteenomaisilla episteemisen modaalisuuden ilmaisulla ja lausumien subjektiivisiksi/objektiivisiksi osoittamisella on kehityskeskustelun kontekstissa. Analyysimme pohjalta esitämme, että puhujilla on tarve tehdä faktoja ja operoida faktoilla ja että heidän työrooleihinsa liittyvät deonttiset oikeudet faktojen tuottamiseen säätelevät vuorovaikutuksen kulkua. Analyysin perusteella esitämme myös, että varmuuden/epävarmuuden osoittaminen sekä subjektiivisuuden ja objektiivisuuden osoittaminen kehityskeskusteluissa kytkeytyy olennaisesti yhtäältä puhekumppanin kasvojen säilyttämiseen ja toisaalta puhujan omaan ”kasvotyöhön” (face-work, impression management), jotka puolestaan ovat tulkittavissa osana puhujien yhdessä tekemää diskursiivista identiteettiä.

Teoria

Tämä tutkimus perustuu diskursiivisen psykologian traditioon, jossa perinteisesti psykologisina ja ihmisen päänsisäisinä pidettyjä asioita ja ilmiöitä tulkitaan kielenkäytössä ja vuorovaikutuksessa käytettävänä ja muotoutuvina (Edwards, 1999; Edwards, 1997; Potter, 1996; Potter & Edwards, 1992). Diskursiivisen psykologian lisäksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu lingvistisen pragmatiikan parissa harjoitettuun puhutun kielen episteemisen modaalisuuden tutkimukseen (Coates 1983; Ochs, 1993) sekä lähinnä keskustelunanalyttisessä tutkimuksessa käytyyn keskusteluun episteemisyydestä (Heritage, 2012; Heritage & Raymond, 2005) ja deonttisista oikeuksista keskustelussa (Stevanovic, 2013).

Aineisto ja menetelmät

Analyysin perustana oli aluksi havainto erilaisten kognitioon viittaavien ilmausten merkityksellisyydestä vuorovaikutuksessa. Tähän havaintoon perustuen aineisto käytiin aluksi läpi eritellen siitä kognitioon ja emootioon viittaavia verbejä, muita

episteemisiä tietämistä tai luulemista merkitseviä ilmauksia (kuten modaalisia ad-
verbeja ja apuverbejä ja pehmentimiä (engl. hedges). Koodattavan aineksen huoma-
mattavan suuren määrän vuoksi tarkemmassa analyysissä päätettiin keskittyä yh-
teen osa-aineistoon, kuuteen varhaiskasvatusorganisaation kehityskeskusteluun.

Analyysin toisessa vaiheessa keskityttiin kahteen ulottuvuuteen, joiden voi nähdä
luonnehtivan tarkastelunalaisia kielellisiä seikkoja: ensimmäinen ulottuvuus voi-
daan kuvata jatkumolla epävarmuus–varmuus ja toinen jatkumolla subjektiivii-
suus–objektiivisuus. Koska tutkimuksen kohteena oli nimenomaan vuorovaikutus
kehityskeskusteluissa, muutama edustava katkelma keskusteluista analysoitiin
tarkasti vuorovaikutuksen yksityiskohtiin paneutuen.

Analyysi: faktojen tekemistä ja kasvotyötä

Esitämme alla kaksi keskustelukatkelmaa, joista ensimmäisessä kiinnitämme eri-
tyistä huomiota esimiehen puheeseen ja toisessa alaisen. Ensimmäinen katkelma
on otettu kohdasta, jossa kyseinen esimies-alais-pari puhuu ”kehityskykyisyydes-
tä”, joka on yksi myös kehityskeskustelulomakkeeseen valmiiksi kirjatusta kohdis-
ta.

Kettu pihalla.

01 E kannattaa joskus vaikka ihan (.) niinku
02 johtajana mieltii erilaisii semmosii
03 yl[lättävii tilanteita. et nyt oli lehes
04 A: [hm
05 E: helsingis [et] oli ollu pyssymies
06 A: [hm]
07 E: [päiväkodin lähellä ni ne oli kahen aikaan
08 [joo niin mä luinki]
09 E: sit saanu ohjeen et soitetaan vanhemmat
10 hakee[n lapset pois
11 A: [joo jhoo
12 E: tääl tänään kuulemma yhes yhen meiän päiväkodin
13 pihalla kett[u () kettu ja sitte totah siin
14 A: [jhoo
15 E: johtaja joutuu mieltii [et mitäs
16 A: [joo (.) kyl niit voi
17 tulla vaikka mitä
18 E: et silleen semmost ajatusleikkii etukäteenkin

Esimerkissä esiintyvä sosiaalinen toiminta voitaisiin nimetä ”neuvon antamiseksi”.
Esimies tietyllä tapaa toteuttaa esimiehen rooliaan antamalla alaiselle neuvoja
siitä, mitä hyvän johtajan tulee tietää tai osata. Neuvon antaminen kiteytyy esi-
merkin lopussa (r. 18) olevaan ohjeeseen etukäteisestä ajatusleikin harjoittami-
sesta. Argumentaation kannalta mielenkiintoisia ovat ajatuskulkua todentavat
yksittäiset esimerkit (r. 05-07 ja r. 12-13), jotka faktuaalistavat ja perustelevat
esimiehen neuvon siitä, että johtajan kannattaa mieltii etukäteen erilaisia tilan-
teita.

Varsin kiintoisaa esimerkissä on kuitenkin se, että neuvon antaminen kohdistuu keneen tahansa. Implisiitisti – ottaen huomioon kehityskeskustelutilanteen – neuvo kohdistuu keskustelutilanteen alaiseen, joka on päiväkodinjohtaja. Toisaalta myös puhuja itse on viittauksen alan piirissä, sillä neuvo kohdistuu keneen tahansa johtaja-asemassa olevaan. Kiinnostavaa on myös, että esimies eksplisiitisti ilmoittaa ”työroolin”, johon puhuttelu kohdistuu (r. 01-02: *niinku johtajana miettii*, ks. myös r. 15, *johtaja joutuu miettii*). Puhetapa tavallaan etäännyttää puhuteltavat persoonina; kyse ei ole heistä muutoin kuin implisiitisti, eksplisiitisti kyse on johtajista. Paitsi kohteliaisuutena – puhekuomppanin kasvojen varjeluna – puhetapa voidaan nähdä myös sellaisena diskursiivisena identiteettityönä, jossa muotoiltaan yleisesti johtajan ominaisuuksia ja johtajalta vaadittuja hyveitä, jotka ovat kuitenkin implisiitisti kytköksissä kumpaankin puhujaan.

Toisessa esimerkissä esimies ja alainen ovat kehityskeskustelulomakkeen kohdassa ”Tuloksellisuus” ja käsittelevät siihen liittyvästi alaisen työssä jaksamista:

01 E: no mites toi oma oma tota (.) jaksaminen ja
02 voimavarat sitte nii
(5 riviä poistettu)
08 niin onks sulle tullu ylitöitä °tai miten
09 se muuten oot et°
10 A: no ylitöitä tulee jonkun verran mut että
11 just lähinnä sit näistä .hh (.)
12 työkokouksista tiimipalavereista tai tai
(4 riviä poistettu)
17 ajoittain (.) niitä tulee enemmän mut että
18 (.) ei must nyt ihan hirveen paljon.
19 E: jo[o
20 A: [ja ja sit se että (.) vaik vois aatella että
21 et työtä on paljon että on on nyt näissä
22 johtoryhmässä .h oma alue (.) ja ja sit nää
23 sit nää johtavan tehtävät (.) mutta tota (.)
24 siin kuitenkin pääsee ehkä ku mukaan siihen
25 kokonaisuuteen (.) ni se on toisaalt hirveen
26 motivoivaa (.) ja ja tota (.) ehkä sitä omaa
27 työtäki sitte hahm[ottaa jotenki sen
28 E: [hm
29 A: kokonaisuuden kaut[ta.
30 E: [nii
31 A: et en kyllä semmosta (.) työuupumusta tunne
32 enkä (.) joskus on väsyny mut se on ihan
33 tervettä [et välil pitää ollakki väsynny .hh
34 E: [nii
35 A: ja ja tota mut et kyl (.) jotenki jotenki mä
36 jotenki mä vaan jaksan ja ja tykkään tehdä tätä
37 E: joo.

Esimerkistä tulkittavissa oleva sosiaalinen toiminta voidaan nimetä potentiaalisen negatiivisen kategorian (esim. stressi, työuupumus) tulkinnan kiistämiseksi ja uudelleen kehystämiseksi. Potentiaalisen tulkinnan avaa esimiehen kysymys. Tulkinnan kiistämisessä ja uudelleen kehystämisessä alainen tukeutuu osin yhtäaikai-

seen subjektivointiin ja objektivointiin. Subjektivointi on selkeästi esillä alaisen puhuessa minä-muodossa (r. 31, r. 35-36), mutta toisaalta alainen käyttää samassa puheenvuorossa runsaasti myös esitystä periaatteessa objektivoivaa geneeristä persoonaa, joka kuitenkin kontekstuaalisesti viittaa häneen itseensä (esim. r. 21-22: *on nyt näissä johtoryhmässä, r. 24-25 pääsee ... mukaan ... kokonaisuuteen*). Tällaisen puhutavan voi katsoa kielivän siitä, että puhuja asettaa itsensä oman havainnointinsa kohteeksi. Puhetapa tukee käsitystä minän jakautumisesta subjekti- ja objektiminään. Geneerinen puhetapa laajenee koskemaan ja peräti normittamaan ketä tahansa alaisen sanoessa (r. 32-33) *joskus on väsynyt mut se on ihan tervettä et välil pitää ollakki väsynyt*. Tällainen liike subjektiminän, objektiminän ja geneerisen persoonan välillä viestii diskursiivisesta identiteettityöstä, jossa ihminen suhteuttaa omaa itseään työhönsä ja asemaansa ja keneen tahansa työntekijään työnteon normeja vasten.

Esimerkistä tunnistettava puhetapa sopiikin hyvin esimerkiksi identiteettityöstä ja identiteetin säätelystä siinä merkityksessä, jossa kriittiset liikkeenjohdon tutkijat Mats Alvesson ja Hugh Willmott ovat asiasta puhuneet. Alvesson ja Willmott (2002) tarkoittavat identiteettisäätelyllä (identity regulation) sellaisia prosesseja, joiden myötä ihminen itse asemoi itsensä osaksi managerialistisia diskursseja. Tässä esimerkissä monenlaiset työt ja vastualueet ja töiden ainakin osittainen valuminen ylitöiksiin kääntyy siis alaisen puheessa positiiviseksi asiaksi. Asian positiiviseksi tulkinnaksi kääntäminen on identiteettityötä, jossa alainen suhteuttaa omaa tekemistään ja omia tuntojaan yleisesti koettuun, ja diskursiivisen identiteettityön kautta löydetty ”minä” on nimenomaan ”ammattillinen itse”, joka on puhujan suhteutus yleisestä minästä (generalized me) ja subjektiminästä (’I’).

Pohdintaa

Aiemmassa organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa kehityskeskusteluja – ja erityisesti niissä tehtyjä arvioita – on kohdeltu muuttujina, joita on sitten yhdistelty toisiin, sosio-psykologisiin muuttujiin kuten esimerkiksi emotionaaliseen älykkyyteen, johtamistyyliin, stressiin tai työtyytyväisyyteen. Siitä, miten arvioihin päädytään vuorovaikutuksessa, on kuitenkin hyvin vähän aiempaa tutkimusta. Tämän tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on nimenomaan se, että kehityskeskusteluissa tehtyjä päätöksiä ja arvioita kohdellaan vuorovaikutuksen saavutuksina ja, mikä on vielä olennaisempaa, aiemman tutkimuksen variaabeleina pitämiä sosio-psykologisia seikkoja kohdellaan diskursiivisen psykologian konstruktionistisen sitoumuksen mukaisesti niin ikään vuorovaikutuksen ja kielenkäytön ilmiöinä. Oman tutkimuksemme perusteella esitämmekin, että kehityskeskusteluissa on kyse faktojen tekemisestä. Arvioihin päädytään faktuaalistamisen kautta, ja keskusteluissa käytetyt faktuaalistamisen tavat taas ovat erottamattomasti yhteydessä inhimillisen vuorovaikutuksen periaatteisiin, joihin liittyy olennaisesti puhekumppanin huomioiminen ja yhteistyö puhujien vä-

lillä. Paljolti kyse on siis myös – samalla kun tehdään faktoja – puhekuomppanin kasvoja uhkaavien aktien välttämisestä tai minimoimisesta.

Korostamme, että kehityskeskustelut ovat oma erityinen institutionaalinen kontekstinsa ja toimintatyyppinsä. Tällä seikalla on suuri vaikutus siihen, miten faktoja tehdään tai miten ja miksi kohteliaisuutta osoitetaan. Lukuisissa muissa kasvokkaiskeskusteluissa, esimerkiksi journalistisissa haastatteluissa tai työhaastatteluissa, eivät esimerkiksi subjektiiviset periaatteellisen epävarmuuden osoittamisen tavat (*ehkä, voi olla*) tai pehmentämiset (*ehkä vähän, saattaa olla pikkaisen*) ehkä ole yhtä suotavia ja tavanomaisia kuin kehityskeskustelussa, joka on esimiehen ja alaisen välinen ja sitä kautta myös organisatorinen johtamistilanne.

Faktuaalistamiseen ja kasvojen suojeluun liittyvien havaintojen lisäksi analyysimme nosti esiin diskursiivisen identiteettityön tärkeänä omana, teemanaan, joka kuitenkin nivoutuu pitkälti juuri faktojen tekemiseen ja ”kasvotyöhön”. Diskursiivisena identiteettityönä tulkitsimme sitä, kuinka esimiehet ja alaiset määrittivät suhdettaan työrooliinsa ja asemaansa. Erityisen tärkeäksi tässä aineistossa kohosi johtajaidentiteetin luominen: sekä esimies että alaiset (joiden työnkuva on olla esimies/johtaja) puhuivat keskusteluissaan paljon nimenomaan roolin ’johtaja’ geneerisinä edustajina. Tällainen johtajuuspuhe ilmeni tyyppillisesti geneerisen persoonan kautta, ja leimallista puheelle oli erilaisten johtajan velvollisuuksien, oikeuksien, taitojen, tietojen ja osaamisen esiin tuominen. Keskusteluissa toisin sanoin määriteltiin ja yhdessä rakennettiin ymmärrystä johtajuudesta, ja johtajan geneerinen identiteetti toimi peilinä keskusteluissa tapahtuneelle oman toiminnan arvioinnille ja suunnittelulle.

Vaikka johtamistutkimuksessa on jo pitkään harjoitettu diskursiivista tutkimusta, on pääpaino ollut sanonnan tavan (how it is said) sijasta sisältöjen tunnistamisessa (what is said) ja toisaalta sisällön kautta johdettujen organisatoristen funktioiden erittelyssä (esim. miten/mitä toimintaa legitimoidaan kielellisesti). Oma tutkimuksemme asettaa valokiilaan kuitenkin nimenomaan kieleen ja sanomisen tapoihin sisältyvät pragmaattiset merkitykset. Tässä mielessä tutkimuksemme edistää ja rikastaa organisaatiotutkimuksellista diskurssianalyysia menetelmällisesti. Periaatteessa pienten sanomisen tapojen merkityksellisyys voidaan tutkimuksen pohjalta viedä myös käytännön harjoituksiin kehityskeskustelu- tai johtamiskoulutuksessa yleisemminkin: esimerkiksi vaihtoehtoisten tilanteiden näyttelyminen – esimerkiksi autenttisten litterointikatkelmien vs. sellaisten katkelmien, joista on poistettu alkuperäisiin kuuluvia pehmentimiä tai epävarmuutta osoittavia kielellisiä elementtejä – olisi oiva tapa herkistää ihmisiä niille valtaville tulkin- taeroille, joita asioiden sanomisen muoto saa aikaan.

7 Päätelmiä ja implikaatioita

Esitämme vielä lopuksi tiivistetysti tutkimuksemme ja sen eri osatutkimisten keskeisiä johtopäätöksiä, jotka koskevat kehityskeskustelujen tarkoituksia ja onnistuneen vuorovaikutuksen elementtejä. Luvun lopuksi luomme vielä katsauksen siihen, millaista uutta tietoa tutkimuksemme tuo ymmärrykseen kehityskeskusteluista ja johtamisen dialogisuudesta.

7.1 Kehityskeskustelun tarkoitus

Kirjallisuudessa kehityskeskustelujen pääfunktioiksi nostetaan useimmiten arviointi ja kehittyminen. Nämä pääfunktiot näkyivät myös tämän tutkimuksen aineistossa, mutta tarkasti vuorovaikutukseen keskittyvä analyysimme paljasti ensinnäkin sen, että funktiot sulautuvat pitkälti yhteen. Toisekseen aineistomme puhuu sen puolesta, että suomalaisessa kehityskeskusteluperinteessä painoa annetaan nimenomaan kehittymiselle. Aineistomme valossa kehittyminen on voittopuolisesti organisaatiokäytäntöjen kehittämistä ja työn kehittämistä, ei niinkään esimerkiksi yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämistä. Tarkastelemissamme keskusteluissa yksittäisen työntekijän kehittyminen ja esimiehen alaiselle tekemät kehittämis ehdotukset olivatkin usein implisiittisiä teemoja: esimies ja alainen saattoivat keskustella esimerkiksi työntekijän jaksamiseen liittyvistä asioista, mutta tällöin ei ollut suoraan esillä se, että kyse olisi jostain, jossa alaisen tulisi itseään kehittää. Ylipäätään voidaan todeta, että keskustelut olivat monilta osin varsin implisiittisiä sekä puhuteltavan että puheenaiheen tarkoituksen suhteen. Tätä voidaan tulkita niin, että kehityskeskustelu oli ainakin tutkimukseemme osallistuneissa organisaatioissa ja tutkimukseen osallistuneille henkilöille melko vakiintunut käytäntö; keskustelijat tuntuivat tietävän keskustelujen funktioita ja omaa institutionaalista rooliaan keskustelussa (esim. esimies arvioinnin tekijänä tai alainen arvioinnin kohteena) ilman että sitä olisi tarkemmin eksplikoitu. Toinen asiaan liittyvä tärkeä huomio ja tulkinta on, että keskusteluja luonnehti puhujien välinen kasvotyö: varsinkin kasvoja uhkaavia akteja (kysymykset, (mahdollisesti negatiiviset) arvioinnit tai (mahdollisesti negatiiviset) palautteet) välteltiin ja lievennettiin monin tavoin.

Kasvojen säilyttäminen ja puhekumppanin kasvojen varjelu on ominaista inhimilliselle vuorovaikutukselle, mutta koska kehityskeskusteluissa on sekä organisaation että yksittäisen työntekijän tavoitteiden kannalta olennaista pysytä käsittelemään myös potentiaalisesti sosiaalisesti ongelmallisia seikkoja, olisi keskusteluihin hyvä kehittää tapoja, joiden avulla kasvoja uhkaavien aktien ”uhkaavuutta” ja henkilökohtaisuutta voidaan vähentää. Tässä voidaan yhtyä Asmußin (2008) ehdotukseen, että keskustelulomake olisi hyvä laatia sellaiseksi, että se huomioisi tiettyjen puhetekojen lähtökohtaisen ongelmallisuuden. Esimerkiksi jo se, että tietyt asiat ovat nimenomaan lomakkeessa ja mahdollisesti jo työntekijän valmiiksi täytettävänä, voi vähentää niiden kokemista ongelmiksi itse vuorovaikutustilanteessa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksemme tukee sitä näkemystä, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä strategiaviestinnän ja strategian ymmärtämisen areenoja. Yhdeksi kehityskeskustelujen käyttötarkoitukseksi voidaan hyvin mainita juuri strategian viestiminen. Tutkimuksemme osoitti, että strategiasta harvoin on yksiselitteistä ymmärrystä, joten kehityskeskustelu on selkeästi sellainen paikka, jossa strategian ymmärrystä erityisesti oman työn kautta voidaan pohtia. Tällaisen pohdinnan ja erityisesti tunnistettujen ongelmallisten ymmärrysten kautta saadaan esiin myös organisaation strategian sudenkuoppia, joten olisi varsin olennaista, että kehityskeskusteluissa tapahtuva merkityksenanto ei jäisi vain itse tilanteeseen vaan tulisi kuulluksi ja hyödyksi laajemminkin organisaatiossa.

Usein esitetty kritiikki kehityskeskusteluista on se, että ne ovat pelkästään muodollisia lomakkeen täyttö- tai allekirjoitustilaisuuksia. Omassa aineistossamme oli tällaista vaikea havaita, mutta näimme kuitenkin joitain merkkejä tästä: myös tämän aineiston keskusteluissa oli havaittavissa paikoin sellaista teknologisoitunutta vuorovaikutusta, että keskustelijat keskustelivat pitkiäkin jaksoja lomakkeen oikeasta täyttötavasta ja siitä, mitä lomakkeen kysymykset ja siinä käytetyt käsitteet tarkoittavat. Keskustelun tärkeä funktio ei mielestämme tulisi olla se, kuinka lomake täytetään oikein tai mitä jokin tietty käsite voi tarkoittaa. Näyttäisikin siltä, että myös yleisesti lomakkeen suunnittelijoilla on tästä opittavaa. Ilmeisesti varsin usein käyttäjät testaus lomakkeessa käytetyistä käsitteistä ja kysymysten muotoilusta jää turhan vähälle.

7.2 Onnistunut vuorovaikutus ja hedelmällinen dialogi

Vuorovaikutusta keskusteluissa on vaikea määritellä vain yhdellä tapaa onnistuneeksi, sillä myös kehityskeskustelussa keskustelijoilla voi olla erilaisia tavoitteita, joiden varassa he itse tulkitsevat onnistuneisuutta. Lisäksi keskustelu palvelee myös organisatorisia tavoitteita. Onnistuneisuutta voidaan kuitenkin arvioida sen kannalta, millaiset tekijät estävät tai edistävät dialogia keskustelijoiden välillä. Yllä mainitsemamme kehityskeskustelulomake voidaan tässäkin kohden nostaa erityisen tärkeäksi tekijäksi. Tutkimuksemme toi esille sen, että kehityskeskustelu institutionaalisenä tilanteena on hyvin pitkälti ”paperivälitteinen”, eli jopa väistämättömältä näyttää se, että paperi ja lomakkeet muokkaavat vuorovaikutuksen tapaa ja dialogia keskustelijoiden välillä. Ei voida sanoa, että paperit olisivat haittana onnistuneelle vuorovaikutukselle tai hedelmälliselle dialogille. Usein on jopa päinvastoin: lomakkeet voivat edistää vuoropuhelua ja helpontaa vuorovaikutuksen sosiaalista ongelmallisuutta. Lomakkeiden mahdollinen haitallinen rooli ja mahdollisesti liiankin vallakas asema keskusteluissa on kuitenkin sekin hyvä tiedostaa. Käytännössä esimerkiksi sellainen tapa, jossa osa keskustelusta käytäisiin lomakkeisiin vilkuilematta ja niitä muutoinkaan tilanteessa käyttämättä, voisi olla yksi mahdollisuus kehittää dialogia siihen suuntaan, että siinä kohtaavat nimenomaan esimies ja alainen suoremmin ilman lomakkeiden ja muiden paperien rajoituksia. Varsinkin siinä tapauksessa, että keskustelussa koettaisiin tärkeäksi saada esiin ha

synnyttää uusia ymmärryksiä ”laatikon ulkopuolelta” (thinking outside the box), myös tällaista paperiton tapaa tai ainakin keskustelun vaihetta voisi harkita.

Jos onnistuneisuutta arvioidaan lopputuloksen kannalta, nousevat kuitenkin varsin tärkeiksi joko kehityskeskusteluiden aikana tai niiden jälkeen kirjatut asiat. Tutkimuksemme osoitti, että tekstiksi kirjaaminen on rekontekstualisaation muoto, joka väkisininkin myös muuntaa puhuttua. Tästä syystä keskustelussa sovittujen asioiden kirjaamiseen tapaan olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Aineistomme keskusteluissa näin tehtiinkin: osassa keskusteluja asia ratkaistiin siten, että keskusteluissa oli kirjaamissekvenssejä, jolloin esimies ja alainen tai jompikumpi kirjaisivat asioita ylös varmistaen, että kyse on yhteisymmärryksessä tuotetusta lausumasta. Osassa keskusteluja taas puntaroitiin ja ohjeistettiin sanomisen tapaa ja sovittiin tavoista kirjata asioita ylös keskustelun jälkeen. Tällaisissa tapauksissa olennainen ja alaiselle selkein ohjeistus on asioiden konkreettistaminen ja pyrkimysten, ideoiden, näkökulmien ja tavoitteiden sijasta omaan aktiiviseen tekemiseen keskittyminen. Tämäkin seikka olisi hyvä olla selkeästi esillä jo kehityskeskustelujen ohjeistuksessa ja lomakkeen kysymysten asettelussa. Toimivalta vaikutti myös se tapa, jossa esimies ja alainen vielä keskustelun jälkeen erillisessä keskustelussa tarkastivat keskustelusta lomakkeeseen kirjaamansa asiat ja varmistivat sitä kautta yhdenmielisyytensä kirjatusta ja kirjaamisen tavasta.

Itse vuorovaikutustilanteen onnistumiseen voidaan arvioida olennaisesti vaikuttavan myös keskustelun fyysinen tila, tilan käyttö ja keskustelijoiden muu nonverbaali käyttäytyminen. Dialogisen johtamisen perusajatuksiin kuuluvat tasapuolisuus, kuunteleminen (ja sen osoittaminen), toisen puhujan näkökulman huomiointi ja sellaiseen yhteiseen ymmärtämiseen pyrkiminen, joka ei synny asetelmasta ”minun (oikea) ymmärrykseni” vs. ”sinun (väärä) ymmärryksesi”. Esimerkiksi se, että keskustelu tapahtuu esimiehen huoneessa, jossa esimies istuu keskustelukumppaniaan hieman ylempänä ja ehkäpä myös mukavammalla tuolilla, ei liene omiaan rakentamaan vastavuoroista ja tasapuolista vuorovaikutustilannetta. Suorastaan ilmeinen mutta silti tässäkin toteamisen arvoinen seikka on myös, että tilan tulisi olla sillä tavoin avoin ja väljä, etteivät keskustelijat koe itseään esimerkiksi pöydän ja seinän väliin ahtaasti sulloituiksi.

Edellä mainittuihin tilaan liittyviin asioihin on suhteellisen helppo vaikuttaa. Nonverbaalia käyttäytymistä on sen sijaan paljon vaikeampi hallita. Teemme niin sanottuja defenssieleitä (esim. kädet puuskaan -asento), välttelemme katsekontaktia, vilkuilemme hermostuneesti kelloa, mutristelemme suutamme, kohottelemme kulmiamme. Kysymys kuuluu, pitäisikö tällaisten eleiden sijasta opetella yleisesti avoimuutta, ystävällisyyttä, kärsivällisyyttä, kuuntelevuutta ja yhteisyyttä indeksoivia eleitä. Vastaus on kaksijakoinen: Eleitä tuskin kannattaa ryhtyä näyttämään, sillä epätodelliset eleet helposti huomataan. ”Hyvät” eleet tulevat luonnostaan, mikäli sisäistämme aidosti sen, että kyse on tasapuolisesta dialogista. Toinen ja yhtä huomionarvoinen seikka on kuitenkin se, että nonverbaalista käyttäytymisestämme tulkitaan – halusimmepa tai emme – asenteita ja suhtautumista niin puhekumppaniin kuin asiaan, josta puhutaan. Vaikka esimiehen (tai alaisen

sen kummemmin) on hyvää kehityskeskusteludialogia tavoitellakseen tuskin tarpeellista käydä käytettyjen autojen myyjän elekieli -kurssia, on nonverbaalien seikkojen tärkeys silti hyvä tunnistaa ja tiedostaa vähintäänkin se, että jos en itse katso nonverbaalin käyttäytymisen heijastavan mitään sen kummempaa, puhekumppanini joko tiedostaen mutta vielä useammin tiedostamatta tekee siitä tulintoja ja johtopäätöksiä.

Teimme tässä tutkimuksessa kiinnostavia huomioita siitä, miten keskustelijat pelaavat varsinkin eleissä ja muussa kehollisessa käyttäytymisessään toisiaan. Yksinkertaistaen sanoen he käyttäytymisellään mukautuvat puhekumppaninsa käyttäytymiseen. Kehollinen käyttäytyminen kertoo siis pitkälti siitä, että niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan. Tämä on asia, joka esimiesten, jotka keskustelua johtavat, on hyvä tiedostaa. Mikäli esimies haluaa, että keskustelussa esimerkiksi pohditaan aidosti ja avoimesti asioita, hän tulee ilmaiseeksi tämän kehollaan, ja tällöin hän myös, kuvaannollisesti sanoen, kutsuu alaista samanlaiseen pohtimistointintaan. Jos esimies taas viestittää esimerkiksi kiireisyyttä ja tilanteen epämuakvuutta, on jokseenkin takuuvarmaa, että alainen ilmentää omassa käytöksessään samaa.

7.3 Lopuksi

Tutkimuksemme perusteella ei voida tehdä yksiselitteisiä johtopäätöksiä kehityskeskustelujen onnistumisesta tai esimerkiksi antaa suoria ohjeita siihen, miten keskusteluja tulisi käydä tai ohjeistaa tai miten niissä tulisi käyttäytyä. Sen sijaan analyysimme ovat nostaneet esiin niitä tekijöitä, joihin tilanteinen dialogi puhujien välillä perustuu. Havaitsemamme tärkeys, joka koski tilaan liittyviä ratkaisuja, vuorovaikutuksen kehollisuutta, lomakkeita ja papereita ja niiden käyttöä – esimerkiksi niihin kirjoittamista ja niiden lukemista, vihjaa joka tapauksessa vahvasti siihen suuntaan, että puhutun asiasisällön ja esimerkiksi tehtyjen arvioinnin lisäksi kehityskeskustelussa on kyse nimenomaan ihmistenvälisestä vuorovaikutuksesta. Kun kyse on ihmisistä, tulevat tunteet, suhtautumiset ja asennoitumiset sekä puhekumppania että kulloistakin puheenaihetta kohtaan väistämättä mukaan. Tutkimuksen tärkeä oppi onkin se, että ymmärtääksemme organisaatioiden johtamiskäytäntöjä on kaikki se olennaista, mitä kyllä kommunikoidaan mutta ei suoraan sanota. Tämä tarkoittaa myös korostusta siitä, että kehityskeskustelujen kulun, tapahtumien, institutionaalisen esimies-alais-hierarkian ja ennen kaikkea myös sen, mihin keskustelussa päädytään ja miten, ymmärtämisessä tarvitaan mikrotason tarkkaa kielellistä analyysia. Kielen vivahteet tai näennäisesti vähämerkityksiset pienet sanat ja asiat, kuten dialogipartikkelit tai vaikkapa tauotus, ovat sängen olennaisia kehityskeskustelun kontekstissa. Tutkimuksemme puhuu näin ollen sen puolesta, että johtamiskäytäntöjen dialogisuus on paikannettavissa vuorovaikutuksen yksityiskohtiin. Peruslähtökohtina käytäntöjen ja niiden dialogisuuden analyysille ovat ihminen ja ihmisten välinen kohtaaminen, joka on samalla peruslähtökohta kaikelle inhimilliselle viestinnälle.

Ennen kaikkea haluamme korostaa sitä, että kehityskeskustelut ovat tärkeitä kohtaamisia. Toinen asia on sitten näiden kohtaamisten onnistuneisuus. Nimenomaan mielekkäinä dialogisina kohtaamisina keskusteluille varmasti kuitenkin on tarvetta, sillä ihmisillä on perustavanlaatuisen taipumus haluta tulla kuulluksi, jakaa näkemyksiään sekä saada ja antaa palautetta. Uskallamme myös väittää, että dialogi aina tuo keskustelijoille ja sitä kautta myös organisaatiolle jotain uutta esille; dialogi on kasvualusta esimerkiksi uusien ideoiden syntymiselle tai jalostamiselle. Juuri tässä mielessä kehityskeskusteluja olisi hyvä laajemminkin ajatella dialogisen johtamisen välineenä ja areenana, eikä suinkaan pakollisena organisatorisena lomakerutiinina.

8 Lähteet

- Adams, K.L. (1981) Question/answer adjacency pairs in a performance appraisal interview. *Journal of Applied Communication Research*, 9(2), 72-84.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000) Varieties of Discourse. On the Study of Organizations through Discourse Analysis. *Human Relations*, 53, 1125-49.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual, *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-44.
- Antaki, C. & Widdicombe, S. (toim.) (1998) *Identities in talk*. London: Sage.
- Ashcraft, K., Kuhn, T., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1-64.
- Asmuß, B. (2008) Performance appraisal interviews: Preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication*, 45(4), 408-429.
- Asmuß, B. (2013) The emergence of symmetries and asymmetries in performance appraisal interviews: An interactional perspective. *Economic and Industrial Democracy*. DOI: 10.1177/0143831X13489045.
- Bakhtin, M. (1981) [1930]. *The Dialogic Imagination. Four Essays by M. M. Bakhtin*. Austin: University of Texas Press.
- Bakhtin, M. (1986) *Speech Genres and Other Late Essays*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Barge, J. & Fairhurst, G. (2008) Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership*, 4 (3), 227-251.
- Barry, D. & Elmes, M. (1997) Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Boswell, W. & Boudrieu, J. (2000) Employee Satisfaction with Performance Appraisals and Appraisers: The Role of Perceived Appraisal Use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283-299.
- Burr, V. (2003) *Social constructionism* (2nd ed.). London: Routledge.
- Burgoon, J. K. & LePoire, B. A. (1999) Nonverbal cues and interpersonal judgments: Participants and observer perceptions of intimacy, dominance, composure and formality. *Communication Monographs*, 66, 105-124.
- Carmeli, A., Tishler, A. & Edmondson, A. (2012) CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10, 31-54.
- Carter, G. & Delahaye, B. (2005) Performance appraisal: Stressful for some. In *Proceedings 2005 ANZAM Conference*. Saatavilla osoitteesta <http://eprints.qut.edu.au>
- Caruth, D. & Humphreys, J. (2008) Performance appraisal: Essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12, 3, 24-32.
- Chiang, F. & Birtch, T. (2010) Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365-1393.
- Clifton, J. (2012). Conversation analysis in dialogue with stocks of interactional knowledge: Facework and appraisal interviews. *Journal of Business Communication*, 49(4), 283-311.

- Coates, J. (1987) Epistemic modality and spoken discourse. *Transactions of the Philological Society*, 85(1), 110-131.
- Cooren, F. (2004) Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. & Clark, T. (2011) Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32, 1149-1170.
- Cunliffe, A. & Eriksen, M. (2011) Relational Leadership. *Human Relations*, 64, 1425-49.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2006) *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government, and Society*. New York: M.E. Sharpe.
- Edwards, D. (1997) *Discourse and cognition*. London: Sage.
- Edwards, D. & Potter, J. (1992) *Discursive Psychology*. London: Sage.
- Ehrich, L. C. & English, F. (2012) Leadership as dance: a consideration of the applicability of the 'mother' of all arts as the basis for establishing connoisseurship. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, pp. 1-28.
- Fairclough, N. (2006) *Language and globalization*. London: Routledge.
- Fairhurst, G. (2007) *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fairhurst, G., & Grant, D. (2010) The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171-210.
- Floyd, K. & Erbert, L. (2003) Relational Message Interpretations of Nonverbal Matching Behavior: An Application of the Social Meaning Model. *The Journal of Social Psychology* 143, 581-597.
- Gergen, K. (1999). *An invitation to social construction*. London: Sage.
- Gergen, K., McNamee, S. & Barrett, F. (2001) Toward transformative dialogue. *International Journal of Public Administration* 24: 697–707.
- Gioia, D., Donnellon, A. & Sims, H. (1989) Communication and Cognition in Appraisal: A Tale of Two Paradigms. *Organization Studies*, 10, 503-530.
- Glenn, P., & Le Baron, C. (2011) Epistemic authority in employment interviews: glancing, pointing, touching. *Discourse & Communication*, 5(1), 3–22.
- Goffman, E. (1961) *Encounters*. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill.
- Golhorki, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (toim.) (2010) *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goodwin, C. (2000) Action and embodiment within situated human interaction. *Journal of Pragmatics*, 32, 1489-1522.
- Goodwin, C. & Goodwin, M. H. (2005) Participation. A. Duranti (ed) *A Companion to Linguistic Anthropology*. Oxford: Blackwell, 222–244.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage.
- Grote, D. (2000) The secrets of performance appraisal. Best practices from the masters. *Across the Board*, May, pp. 14–20.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E. (2007) Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 544-560.

- Heath, C. (1986). *Body Movement and Speech in Medical Interaction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hendry, J. & Seidl, D. (2003) The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 175-196.
- Heracleous, L. & Jacobs, C. (2008) Crafting Strategy: The Role of Embodied Metaphors. *Long Range Planning*, 41 (3). 309-325
- Heritage, J. (1984) *Garfinkel and ethnomethodology*. Cambridge: Polity Press.
- Heritage, J. (2012) Epistemics in Action: Action Formation and Territories of Knowledge. *Research on Language and Social Interaction*, 45(1).
- Heritage, J. & Raymond, G. (2005) The Terms of Agreement: Indexing Epistemic Authority and Subordination in Talk-in-Interaction. *Social Psychology Quarterly*, 68(1), 15-38.
- Hindmarsh, J., Reynolds, P. & Dunne, S. (2011) Exhibiting understanding: The body in apprenticeship. *Journal of Pragmatics* 43, 489–503.
- Hutchby, I., & Wooffitt, R. (1998) *Conversation analysis: Principles, practices and applications*. Cambridge: Polity Press.
- Huy, Q. (2012) Emotions in strategic organization: Opportunities for impactful research. *Strategic Organization*, 10, 240-247.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Currency.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2008) The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. *Organization Studies*, 29(11), 1391-1426.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007) Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jawahar, I. (2006) Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213-236.
- Kangasharju, H. (2006) Tosi-TV tunteiden näyttämönä. Miten Big Brotherissa riidellään? *Tiedotustutkimus*, 29(4), s.71-83.
- Kaplan, S. (2011) Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346.
- Kenny, K., Whittle, A. & Willmott, H. (2011) *Understanding Identity and Organizations*. London: Sage.
- Knights, D. & Morgan, G. (1991) Corporate Strategy, Organization and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273.
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011) Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136–162.
- Kuhn, T. (2008) A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29, 1227–1254.
- Laird, A., & Clampitt, P. (1985) Effective performance appraisal: Viewpoints from managers. *Journal of Business Communication*, 22(3), 49-57.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980) The metaphorical structure of the human conceptual system. *Cognitive Science* 4(2), 195-208.
- Lehtinen, E. (2002) *Raamatun puhuttelussa: Teksti, kokemus ja vuorovaikutus adventistien raamatuntutkistelussa*. Acta Universitatis Tamperensis 891. Tampere: Tampere University Press.

- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Linell, P. (1998a) *Approaching dialogue: Talk, Interaction and Contexts in Dialogical Perspectives*. Amsterdam: John Benjamins.
- Linell, P. (1998b) Discourse across boundaries: On recontextualizations and the blending of voices in professional discourse, *Text* 18(2), 143–157.
- Linell, P. (2009) *Rethinking Language, Mind, and World Dialogically: Interactional and Contextual Theories of Human Sense-making*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Liu, F. & Maitlis, S. (2013) Emotional Dynamics and Strategizing Processes: A Study of Strategic Conversations in Top Team Meetings. *Journal of Management Studies*. doi: 10.1111/j.1467-6486.2012.01087.x
- Losyk, B. (2002) How to conduct a performance appraisal. *Public Management*, 84(3), 8-11.
- Mani, B. G. (2002) Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141-159.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008) On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999) The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123–36.
- McGregor, D. (1957) An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, 35, 89-94.
- Meyer, H. H., Kay, E., & French, J. R. P., Jr. (1965) Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, 43, 123-129.
- Meyer, H. H. (1991) A solution to the performance appraisal feedback enigma, *Academy of Management Executive*, 5 (1): 68-76.
- Mondada, L. (2006) Participants' online analysis and multimodal practices: projecting the end of the turn and the closing of the sequence. *Discourse Studies*, 8, 117-129.
- Nathan, B, Mohrman, A. & Milliman, J. (1991) Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 34, 352-369.
- Ochs, E. (1993) Constructing Social Identity. A Language Socialization Perspective. *Research on Language and Social Interaction*, 26(3), 287-306.
- Ostroff, C. (1993) Rater perceptions, satisfaction and performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 345–356.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. and Taylor, A. J. (2000) An exploratory analysis of salesperson perceptions of the criteria used in performance appraisals, job satisfaction and organizational commitment. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 20(2), 77-80.
- Pink, S. (2007) *Doing Visual Ethnography*. Second edition. London: Sage.
- Potter, J. (1996). *Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction*. London: Sage.
- Potter, J. (2004). Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. Silverman, D. (toim.) *Qualitative Analysis: Issues of theory and method*, 2nd edition (s. 200-221). London: Sage.

- Potter, J. (2012) Discourse analysis and discursive psychology. Cooper, H. (toim.), *APA handbook of research methods in psychology: Vol. 2. Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*, s. 111-130. Washington: American Psychological Association Press.
- Potter, J. & Hepburn, A. (2008) Discursive constructionism. Holstein, J.A. & Gubrium, J.F. (toim.), *Handbook of constructionist research*. New York: Guilford.
- Putnam, L. & Fairhurst, G. (2001) Discourse analysis in organizations. F. Jablin and L. Putnam (eds), *The new handbook of organizational communication*. London: Sage.
- Pälli, P., Vaara, E., & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice. A genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & Communication*, 3(3), 303–318.
- Raelin, J. (2011) From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211.
- Robichaud, D., Giroux, H. & Taylor, J. (2004) The Metaconversation. The Recursive Property of Language as a Key to Organizing. *Academy of Management Review*. 29(4), 617-634.
- Rommetveit, R. (1992). Outlines of a dialogically based social-cognitive approach to human cognition and communication. A. Wold Heen (toim.), *The dialogical alternative: towards a theory of language and mind* s. 19-44). Oslo: Scandinavian Press.
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011) Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48 (5), 953-983.
- Samra-Fredericks, D. (2003) Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies*, 40(1) 141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2010) Ethnomethodology and the moral accountability of interaction: Navigating the conceptual terrain of 'face' and face-work. *Journal of Pragmatics*, 42, 2147-57.
- Sandlund, E., Olin-Scheller, C., Nyroos, L., Jakobsen, L. & Nahnfeldt, C. (2011). The performance appraisal interview – an arena for the reinforcement of norms for employeeship. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 1(2), 59-75.
- Sillince, J., Jarzabkowski, P. & Shaw, D. (2013) Shaping Strategic Action Through the Rhetorical Construction and Exploitation of Ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 630-650.
- Sinclair, A. (2005) Body Possibilities in Leadership. *Leadership*, 1(4), 387-406.
- Stevanovic, M. (2013) *Deontic rights in interaction - A conversation analytic study on authority and cooperation*. Publications of the Department of Social Research 2013:10. University of Helsinki.
- Streeck, J. & Mehus, S. (2005) Microethnography: the study of practices. Fitch, K. L. & Sanders, R. S. (toim.), *Handbook of Language and Social Interaction*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 381-404.
- Svenningsson, S. & Alvesson, M. (2003) Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–93.
- Svennevig, J. (2012). The agenda as resource for topic introduction in workplace meetings. *Discourse Studies*, 14(1), 53-66.

- Svinhufvud, K. & Vehviläinen, S. (2013). Papers, documents, and the opening of an academic supervision encounter. *Text & Talk*, 33(1), 139–166.
- Townley, B. (1993) Performance appraisal and the emergence of management. *Journal of Management Studies*, 30(2), 221-238.
- Troth, A., Jordan, P., Lawrence, S. & Tse, H. (2012) A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 700-722.
- Tsoukas, H. (2009) A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957.
- Vaara, E., Sorsa, V., & Pälli, P. (2010) On the force potential of strategy texts: A critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. *Organization*, 17, 685-702.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012) Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(2), 1-52.
- Van der Molen, H. & Kluytmans, F. (1997) The appraisal interview and the performance evaluation interview. O. Hargie (toim.), *The Handbook of Communication Skills*, s. 430–451. London: Routledge.
- Westley, F. (1990) Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*. 11(5), 337-351.
- Wink, H. (2007) *Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä*. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampere University Press.