



HEINI WINK

Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina
puhekäytäntöinä

Tapaustutkimus kehityskeskusteluista
metsäteollisuuden organisaatiossa



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa,
Korkeakoulunkatu 6, Hämeenlinna,
17. päivänä elokuuta 2007 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden laitos

Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

Kannen suunnittelu

Juha Siro

Puh. (03) 3551 6055

Fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Painettu väitöskirja

Acta Universitatis Tamperensis 1238

ISBN 978-951-44-6994-7 (nid.)

ISSN 1455-1616

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tampere 2007

Sähköinen väitöskirja

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 630

ISBN 978-951-44-6995-4 (pdf)

ISSN 1456-954X

<http://acta.uta.fi>

ESIPUHE

Tämä väitöskirjaprosessi on käynnistynyt kehityskeskustelun tuloksena syksyllä 1998. Pohdimme silloisen esimieheni, tutkimusjohtaja Pauli Juutin kanssa koulutuksellisia ja ammatillisen kasvun haasteitani Johtamistaidon Opisto JTO:n tutkintopäällikkönä. Olimme juuri saaneet tiedon alulle saattamamme Johtamisen erikoisammattitutkinnon perusteiden vahvistamisesta Opetushallituksessa ja saatoimme todeta sekä oman henkilökohtaisen että talomme tavoitteen toteutuneen. Esimieheni ehdotti väitöskirjaprosessiin ryhtymistä hyödyntäen tulevaa työtäni Johtamisen erikoisammattitutkinnon parissa. Suhtauduin aluksi epäilevästi asiaan, mutta esimieheni kannustava puhe oli synnyttänyt mielessäni jotain uutta, josta oli tuleva vahva toimintaani motivoiva voima moneksi vuodeksi eteenpäin. Sen konkreettinen lopputulos näyttäytyy tämän väitöskirjan muodossa.

Johtamisen parissa olen työskennellyt lähes 20 vuotta kouluttamis-, kehittämis- ja arviointitehtävissä JTO:lla. Minua ovat kiinnostaneet erityisesti erilaiset johtamisen ammattitaitoa osoittavat näytöt ja olen päässyt mukaan näyttöjen arvioijaksi koulutautumalla näyttötutkintomestariksi (NTM). Näin on johtamisen konteksti eri organisaatioissa tullut vuosien mittaan tutuksi. Kun kehityskeskusteluista tuli yksi Johtamisen erikoisammattitutkinnon näytöistä, huomasin tutkimuksellisen mahdollisuuden päästä tutkimaan aitoa työelämän puhetta syvällisemmin kuin pelkästään näyttöjen arvioijana. Minulla oli myös itselläni myönteinen käsitys ja kokemus kehityskeskusteluista.

Kehityskeskustelu ammatissa kasvamisen ja kehittymisen välineenä kytkeytyy ammattikasvatukseen, jolloin on ollut luonnollista tehdä tutkimusta Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksessa (AkTkk) Hämeenlinnassa. Tutkimusentekomatvani varrella monet henkilöt AkTkk:ssa ovat auttaneet minua prosessini eteenpäin viemisessä. Haluankin tässä esittää kaikille yhteisesti parhaimmat kiitokseni ystävällisyydestä, asiantuntijuudesta ja palveluhenkisyydestä. Kiitän professori, nykyisin maakuntaneuvos Juhani Honkaa alkuvuosien (1999-2004) innostamisesta ja kannustamisesta sekä positiivisen tunnelman luomisesta virkeissä tutkijaseminaareissa. Kiitän yrittäjyyskasvatuksen professori Paula Kyröä hyvästä ohjauksesta sekä opettavista ja innostavista tutkijaseminaaritapaamisista vuoden

2005 ja kevään 2006 aikana. Suuri kiitos työni ohjaajalle, AkTkk:n johtaja, professori Pekka Ruohotielle ohjauksesta ja tuesta viimeisen vuoden aikana.

Erityisesti professori Ruohotien laaja asiantuntemus ja rakentava palaute ovat vahvistaneet ammattikasvatuksen näkökulmaa poikkitieteellisessä tutkimuksessani. Miellyttävä, lämminhenkinen ja älyllisesti haastava ilmapiiri on vallinnut kaikissa ohjaus-tilanteissa ja seminaari-istunnoissa. Tämä on kannustanut jatkamaan loppuun saakka.

Esitarkastajina toimivat dosentti Siv Their ja professori Matti Ylikoski. Haluan esittää kummallekin lämpimän kiitoksen arvokkaasta, rakentavasta palautteesta ja tutkimusta parantavista ehdotuksista. Kummankin esitarkastajan kohtaaminen tapahtui vuorovaikutteisessa, miellyttävässä ilmapiirissä, kiitos siitä. Suuren kiitoksen ansaitsee myös dosentti, filosofian tohtori Seija Mahlamäki-Kultanen avusta ja asiantuntemuksesta työn viimeistelyvaiheessa. Kiitän kannustavista ja myönteisistä sanoista.

Tutkimusprosessini aikana minua ovat tukeneet myös lukuisat muut henkilöt, joille kaikille olen kiitollinen saamastani avusta ja kannustuksesta. Koko väitöskirjaprosessin synnystä saan kiittää uudelleen esimiehekseni tullutta johtaja, professori Pauli Juutia. Hän on tukenut minua myös silloin, kun uskoni ja voimani työn valmistumiseen ovat olleet vähissä. Hänen rauhallinen ja hienovarainen ohjaava puheensa on antanut toivoa mennä eteenpäin. Tutkimuksen sisällöllisessä ja rakenteellisessa muotoutumisessa hän on ollut suurena tukena ja rohkaissut tekemään omia valintoja. Suuret kiitokset, Pauli!

Kasvatustieteen tohtori Juhani Kulmalaa saan kiittää monenlaisesta avusta ja arvokkaista neuvoista koko prosessin aikana, ja erityisesti loppuvaiheen huolellisesta kieliasun tarkastuksesta sekä asiantuntija-avusta. Kiitos myötäelämisestä ja ystävyydestä. Kieliasun ensimmäisen vaiheen tarkastuksesta sekä tutkimusraportin tietoteknisestä avusta kiitän lämpimästi entistä työtoveriani diplomi-insinööri Marja-Liisa Sunaa. Kiitos myös kannustuksesta, rohkaisusta ja ystävyydestä. Lämmin kiitos työtoverilleni, filosofian tohtori Raija Kempपालelle englanninkielisen abstraktin kieliasun tarkastamisesta.

Tutkimus ei olisi onnistunut ilman tutkimusaineistoa. Olen erittäin kiitollinen monivuotiselle yhteistyökumppanilleni Koskisen Oy:lle ja siellä niille Johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittaneille henkilöille ja heidän esimiehilleen, jotka antoivat

luvan käyttää omia kehityskeskustelujaan tutkimukselliseen tarkoitukseen. Tämä kuvastaa mielestäni sitä kehittymishakuisuutta ja oppivaan organisaatioon pyrkimystä, jota yrityksessä määrätietoisesti harjoitetaan. Lämmin kiitos teille kaikille!

Kiitos työnantajalleni Johtamistaidon Opisto JTO:lle; nykyisille ja entisille esimiehille sekä työtovereille kannustuksesta ja tuesta. Kiitos toimitusjohtaja, dosentti Mikko Luomalle mahdollisuudesta jäädä opintovapaalle vuodeksi väitöskirjaa tekemään. Tutkimusraportin keskeisin ja työläin osuus tehtiin opintovapaan aikana. Opintovapaalle jääminen ei olisi onnistunut ilman Työsuojelurahaston myöntämää tutkijastipendiä, jonka avulla sain perustoimeentulon turvattua. Siitä olen kovin kiitollinen.

Kiitos sukulaisille ja tukijoukoille voimia antavista yhteisistä hetkistä ja ymmärryksestä usein kammioonsa vetäytynyttä tutkijaa kohtaan. Kiitos myös niille, jotka ovat kulkeneet kanssani aikaisemmissa elämän vaiheissa. Kiitos kaikille ystävilleni ja erityisesti Pirjo Jääskeläiselle, Eija Lönngrenille, Tuulikki Siltasalmelle ja Irmeli Vesa-Rantalalle myötäelämisestä ja rohkaisusta. Onneksi olen voinut teidän kanssanne tehdä muutakin kuin väitöskirjaa.

Suurimmat kiitokseni kohdistan läheisilleni, tyttärilleni Lindalle ja Lauralle sekä heidän perheilleen. Lastenlapseni Nico, Jesse ja Sara sekä pieni tyttövauva ovat se innoituksen lähde, josta syntyy jaksamiseni ja elämänlaatuni perusta. Jaksan uskoa dialogiin aina kun katson pienen lapsen luottavaisiin, ihmetteleviin ja avoimiin silmiin!

Kirkkonummella kesäkuussa 2007

Heini Wink

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Tarkoituksena oli saada lisäymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta ja tuottaa uutta teoreettista tietoa kehityskeskustelu-ilmiöstä. Tarkastelu kohdistui kehityskeskustelujen johtamispuheeseen; sen erilaisiin diskursiivisiin puhekäytäntöihin sekä sen selvittämiseen, voivatko keskustelut olla dialogisia.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena eräässä metsäteollisuusyrityksessä. Tutkimusaineisto, kahdeksan videotallennettua kehityskeskustelua, kerättiin Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöjen yhteydessä. Videotallennettu aineisto litteroitiin ja kehityskeskustelujen puhetta käsiteltiin tekstuaalisena aineistona.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tieteenfilosofiset lähtökohdat pohjautuvat postmoderniin ajatteluun ja sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa organisaation ihmiset rakentavat sosiaalisen todellisuutensa kielen ja puheen avulla. Tämän tutkimuksen fokuksessa oli kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe ja sen merkityksiä tuottava luonne. Puheen analysointiin käytettiin menetelminä diskurssianalyysia ja dialogianalyysia. Tutkimuskysymykset olivat: 1. Millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä kehityskeskustelussa? 2. Millaisten tulkintarepertuaarien kautta kehityskeskustelu rakentaa organisaation todellisuutta? 3. Miten esimiehisuus ja alaisuus rakennetaan kehityskeskustelussa?

Tutkimuksen tulosten perusteella löytyi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia; dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Keskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan ja rakensivat kukin erilaista sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille.

Dialogissa sosiaalista todellisuutta rakennettiin luottamuspuheen, monologissa epäluottamuspuheen, debatissa pelikuvioiden ja tavanomaisessa keskustelussa epäsuorien vihjausten avulla. Yhteistoimintasuhde esimiehen ja alaisen välillä poikkesi toisistaan myös eri keskustelulajeissa. Dialogissa puhuttiin esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta, ja tällä tavalla rakennettiin suhdetta, kun taas muissa keskustelulajeissa puhuttiin organisaation muista henkilöistä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös esimies- ja alaispositioiden rakentumista/tuottamista kehityskeskusteluissa. Erilaisia positioita tarkastelemalla löytyivät moniäänisesti rakennetut esimiehen ja alaisen positiot, jotka selvästi olivat erilaisia dialogeissa kuin muissa kehityskeskustelujen lajeissa. Dialogien vastavuoroinen vuorovaikutus ja monien positioiden syntyminen mahdollisti kummallekin osapuolelle monen ”minän” syntymisen ja erilaisuuksista koostuvien näkökulmien tarkastelun. Monologiin ja debatin heikosti toimiva vuorovaikutussuhde ei näyttänyt antavan vaihtelun mahdollisuuksia etenkin esimiesten positioille, mutta myös alaisten positiot olivat staattisempia kuin moniäänisessä dialogissa. Myöskään tavanomaisissa keskusteluissa ei ollut nähtävissä sellaista positioiden kirjoa, jonka avulla rakennettaisiin myönteisyyttä ihmisiin ja organisaatioon.

Kehityskeskustelut voivat tämän tutkimuksen mukaan olla dialogisia ja voimaannuttavia tai tavanomaisia ja rutiininomaisia keskusteluja. Myös monologisia tai debatinomaisia, alisteisia keskusteluja voitiin tunnistaa. Dialogi synnytti luottamuspuhetta, monologi vaatimuspuhetta, debatti pelikuvio puhetta ja tavanomainen keskustelu epäsuoraa vihjauspuhetta. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että tämän päivän organisaatioissa kehityskeskustelun johtamispuheeksi ei riitä tavanomaisen keskustelun käyminen. Siinä ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä alaiselta odotetaan, vaan käytetään usein epäsuoria vihjauksia. Tavanomainen keskustelu ei myöskään synnytä uutta, vaan siinä toistetaan vanhoja hyviksi koettuja ajatuksia ja tekoja. Tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle tämän päivän organisaatioissa on dialogi, jos halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa. Dialogiin tarvitaan luottamusta ja luottamuspuhe rakentaa dialogia.

AVAINSANAT: johtaminen, kehityskeskustelu, dialogi, diskurssi, keskustelu, diskurssiiviset puhekäytännöt, puhe

ABSTRACT

The aim of this research was to describe how development discussions construct the common social reality between the manager and the employee. The purpose was to get more understanding about the nature of development discussions. The intention was also to produce new theoretical knowledge about the phenomenon of development discussions. The study focuses on talk which is constructed between the manager and the employee, the so called 'management talk', and on different discursive talking practices. The intention was also to find out if these discussions can be dialogical in nature.

The research was performed as a case study in a forest industry organization. The empirical data consisted of eight videotaped development discussions and it was collected in the connection of the demonstrations included in Specialist Qualification in Management. The videotaped data was transcribed and the talk of development discussions was treated as textual data.

The research was a qualitative research and the philosophical and scientific views base on postmodern ideas and social constructionism, where people in organizations are said to construct their social reality with the help of language and talk. The focus of this research was on the talk of development discussions and the nature of the talk as producing meanings. Discourse analysis and dialogue analysis were used as methods to analyse the talk. Three questions were in the focus of this research: 1. What kind of talk practices improve or impede dialogue in development discussions? 2. What kind of repertoires in development discussions construct the reality of the organization? 3. How does the development discussion construct the manager and the employee through different positions?

The main results of the research are: Four different genres of development discussions were found. These genres were dialogue, ordinary conversation, monologue and debate. The discussions varied much from each other and all of them constructed different social reality between the manager and the employee.

Secondly, the research examined what kind of repertoires construct the reality of the organization. In dialogue the social reality was built by talking about confidence, in

monologue by talking about lack of confidence, in debate by using language games and in ordinary discussion by using indirect talk. Different kinds of repertoires were built in all genres in order to construct the reality. The co-ordination relationship between the manager and the employee diverged from each other in the different discussion genres. In dialogue they focused on the relationship between the manager and the employee and thus constructed their relationship, while the other discussion genres focused on speaking about other people in the organization.

The third goal was to study how the manager and the employee positions are being constructed in development discussions. Different positions were found and they showed that all discussion genres differed from each other clearly. In dialogues the reciprocal communication and generating of many positions created many possibilities of diversity for the participants. On the other hand, the weak communication relationship in the monologue and debate genres did not seem to give variable possibilities for the manager positions, or the employee positions. In these discourses they were more static than in the multivoiced dialogue. The ordinary discussion did not show the kind of repertoires of positions, which in consequence would build positivity to the people and the organization.

This research shows that development discussions can be dialogical and empowering but also ordinary and conducted with a routine. Also monological or debating, asymmetrical (subordinating) discussions could be recognized. Dialogue created confidence talk, monologue demanding talk, debate language games talk and ordinary discussion indirect talk providing clues. In conclusion, it seems that the talk in development discussions cannot be ordinary discussions any more in modern organizations. This kind of talk doesn't show the employee clearly what kind of expectations the organization has towards her/him. Also indirect talk providing clues are used in ordinary discussions. The ordinary discussions do not create new ideas or acts, instead they repeat good old thoughts and acts. The aim of a good development discussion in modern organizations cannot be anything else but a dialogue, if you want to create new thinking, new meanings and new actions. You need trust to create dialogue and trust talk constructs dialogue.

KEY WORDS: leadership, development discussion, dialogue, discourse, discussion, discursive talking practices, talk

SISÄLTÖ

ESIPUHE	3
TIIVISTELMÄ	7
ABSTRACT	9
SISÄLTÖ	11
TAULUKOT	14
1 JOHDANTO	15
1.1 TAUSTAA	15
1.2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA METODISET LÄHTÖKOHDAT	19
2 METSÄTEOLLISUUS JA JOHTAMISEN NÄYTÖT METSÄTEOLLISUUDESSA TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA	24
2.1 SUOMALAISEN METSÄTEOLLISUUDEN JUURET JA ALAN ERITYISPIIRTEET	24
2.2 TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVA METSÄTEOLLISUUSYRITYS	27
2.3 JOHTAMISEN NÄYTÖT	28
3 KEHITYSKESKUSTELU KEHITTÄMISEN JA KASVUN VÄLINEENÄ	33
3.1 KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	33
3.1.1 <i>Johtamisen keskeisiä suuntauksia viime vuosikymmeninä</i>	33
3.1.2 <i>Näkökulmia sosiaalisen konstruktionismin tarkasteluun/ sosiaalisen konstruktionismin johtamisparadigma</i>	39
3.1.3 <i>Johtaminen tekstinä ja diskurssina</i>	47
3.2 KEHITYSKESKUSTELU JOHTAMISEN APUVÄLINEENÄ	50
3.2.1 <i>Näkemyksiä kehityskeskustelujen luonteesta</i>	50
3.2.2 <i>Kehityskeskustelu johtamisjärjestelmän osana</i>	54
3.3 KEHITYSKESKUSTELUSTA DIALOGIKSI.....	56
3.3.1 <i>Etymologista tarkastelua</i>	56
3.3.2 <i>Debatista dialogiin</i>	57
3.3.3 <i>Avoin kommunikaatio edellyttää dialogia</i>	59
3.3.4 <i>Kehityskeskustelun merkityksen muuttuminen dialogiksi</i>	62
3.4 DIALOGIN MONINAISUUS	63
3.4.1 <i>Näkemyksiä dialogin luonteesta</i>	63
3.4.2 <i>Näkökulmia aitoon dialogiseen maailmankäsitykseen</i>	74
3.4.3 <i>Dialogi ja kieli eri kielialueilla</i>	79
3.5 DIALOGIN DYNAMIIKKA	83
3.5.1 <i>Dialogi kehittyy ja muuttuu sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla</i>	83
3.5.2 <i>Dialogi on puheen vuorottelua</i>	85
3.5.3 <i>Dialogi ja asymmetria</i>	86
3.6 KEHITYSKESKUSTELU DISKURSSINA	88
3.7 DIALOGINEN YHTEISTOIMINTADISKURSSI - DIALOGI TEORIANA JA MENETELMÄNÄ	92
3.8 ERILAISET DIALOGIIN LIITETYT USKOMUKSET JA LÄHESTYMISTAVAT - YHTEENVETO ..	97

4	DISKURSSIANALYYSI JA DIALOGIANALYYSI KEHITYSKESKUSTELUN MENETELMINÄ.....	100
4.1	LAADULLINEN TUTKIMUSOTE	100
4.2	DISKURSSIANALYYSI JA DIALOGIANALYYSI TOISIAAN TÄYDENTÄVINÄ MENETELMINÄ	105
4.3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	108
4.4	TUTKIMUSAINEISTON HANKINTA	109
4.5	TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTIMENETELMÄT	112
4.5.1	<i>Dialogin prosesessin tutkiminen.....</i>	<i>112</i>
4.5.2	<i>Keskustelujen ydinteemoihin sisältyvät repertuaarit yhteisen todellisuuden rakentajina.....</i>	<i>113</i>
4.5.3	<i>Esimies- ja alaispositioiden rakentuminen/tuottaminen kehityskeskusteluissa</i>	<i>115</i>
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	117
5.1	KEHITYSKESKUSTELUJEN PUHEKÄYTÄNNÖT	118
5.1.1	<i>Esimerkki hyvin toimivasta l. dialogisesta kehityskeskustelusta, 1. kehityskeskustelu</i>	<i>118</i>
5.1.2	<i>Esimerkki monologiksi jäävästä kehityskeskustelusta, 3. kehityskeskustelu</i>	<i>121</i>
5.1.3	<i>Esimerkki kielteisen suhtautumisen vaikutuksesta kehityskeskusteluun, 4. kehityskeskustelu debattina</i>	<i>126</i>
5.1.4	<i>Kehityskeskustelu tavanomaisena keskusteluna, esimerkkinä 7. kehityskeskustelu</i>	<i>131</i>
5.1.5	<i>Yhteenveto: kehityskeskustelujen neljä lajia; dialogi, monologi, debatti ja tavanomainen keskustelu.....</i>	<i>135</i>
5.2	YHTEISEN TODELLISUUDEN RAKENTAMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA.....	140
5.2.1	<i>Luottamuspuheen repertuaarit.....</i>	<i>140</i>
5.2.2	<i>Erilaisuus-/ samanlaisuuspuheiden repertuaarit</i>	<i>157</i>
5.2.3	<i>Rohkeus-/ pelkopuheen repertuaarit</i>	<i>160</i>
5.2.4	<i>Yhteenveto: tulkintarepertuaarien sijoittuminen toimivaan dialogiin, monologiin, debattiin ja tavanomaiseen keskusteluun</i>	<i>163</i>
5.3	ESIMIES- JA ALAISPOSITIOIDEN RAKENTUMINEN KEHITYSKESKUSTELUISSA	169
5.3.1	<i>Miten esimies tuotetaan toimivassa dialogissa? Esimerkkejä keskusteluista 1,2 ja 5.....</i>	<i>170</i>
5.3.2	<i>Miten alainen tuotetaan toimivassa dialogissa? Esimerkkejä keskusteluista 1,2 ja 5.....</i>	<i>175</i>
5.3.3	<i>Miten esimies tuotetaan monologiksi jäävässä kehityskeskustelussa? Esimerkki keskustelusta 6.....</i>	<i>181</i>
5.3.4	<i>Miten alainen tuotetaan monologiksi jäävässä kehityskeskusteluissa? Esimerkkejä keskusteluista 3 ja 6</i>	<i>181</i>
5.3.5	<i>Miten esimies tuotetaan debatiksi jääneessä kehityskeskustelussa? Esimerkki keskustelusta 4.....</i>	<i>184</i>
5.3.6	<i>Miten alainen tuotetaan debatiksi jääneessä kehityskeskustelussa? Esimerkkejä keskustelusta 4.....</i>	<i>185</i>
5.3.7	<i>Miten esimies tuotetaan tavanomaisen keskustelun tasolle jäävässä kehityskeskustelussa? Esimerkkejä keskustelusta 8.....</i>	<i>187</i>

5.3.8	<i>Miten alainen tuotetaan tavanomaisen keskustelun tasolle jäävissä kehityskeskusteluissa? Esimerkkejä keskusteluista 7 ja 8.....</i>	189
5.3.9	<i>Yhteenveto: esimies- ja alaispositioiden rakentuminen dialogissa, monologissa, debatissa ja tavanomaisessa keskustelussa</i>	191
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	196
6.1	YHTEENVETO KESKEISISTÄ TULOKSISTA.....	198
6.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA.....	211
6.3	OMAN TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTIA.....	216
7	LÄHTEET	219
8	LIITTEET	228

TAULUKOT

Taulukko 1.	Empiirisen johtamistaidollisen tutkimuksen pääasialliset vaiheet (Juuti 1999, 10).	38
Taulukko 2.	Tekstilajien luokittelu (Lehtonen 1996, 74).....	46
Taulukko 3.	Debatista dialogiin – ulottuvuus. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56)	58
Taulukko 4.	Debatin ja dialogin välinen ero (Heikkilä & Heikkilä 2001, 68).	59
Taulukko 5.	Dialogin neljä lajia (Burbules 1993).....	72
Taulukko 6.	Kokonaisnäkemysten muodostumista estäviä ja edistäviä tekijöitä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 52).....	78
Taulukko 7.	Erilaiset dialogiin liitetyt uskomukset eri aikakausina	98
Taulukko 8.	Laadullisen tutkimuksen viisi aikakautta.....	100
Taulukko 9.	Perususkomukset eri tiedonhankinnan paradigmoissa (Guba & Lincoln 1994, 109, Metsämuuronen 2001, 13).....	102
Taulukko 10.	Dialogiprosessin luokittelurunko (Gergen, Gergen & Barrettia mukaellen).....	113
Taulukko 11.	Kehityskeskustelujen neljä lajia.....	136
Taulukko 12.	Toimivan dialogin tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelut 1,2,5). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.....	165
Taulukko 13.	Tavanomaisen keskustelun tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelut 7,8). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.....	167
Taulukko 14.	Debatin tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelu 4). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.....	168
Taulukko 15.	Monologin tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelut 3,6). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.....	169
Taulukko 16.	Dialogin tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelut 1,2 ja 5).	193
Taulukko 17.	Monologin tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelut 3 ja 6).	194
Taulukko 18.	Debatin tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelu 4).	194
Taulukko 19.	Tavanomaisen keskustelun tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelut 7 ja 8).....	195

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kehityskeskusteluihin suhtautuminen on kautta aikojen ollut hyvin polarisoitunutta. Jotkut pitävät keskusteluja hyödyllisinä ja välttämättöminä johtamispalvelun apuvälineinä. Toiset kokevat kehityskeskustelut hyödyttöminä esimiehen manipulointiyri-tyksinä, joista ei ole seurannut mitään konkreettista hyvää alaisen työssä olemiseen. Edellisen näkemyksen edustajat näyttäisivät usein olevan itse esimiesasemassa tai toimivan henkilöstön kehittämistehtävissä, kun taas jälkimmäistä kantaa edustavat ovat usein alaisen asemassa. Jälkimmäinen mielikuva kehityskeskusteluista on hyvin huolestuttava johtamisen kannalta, koska kehityskeskustelut ovat vakiintuneet organisaatioiden johtamisjärjestelmiin ja niiden käyttö on laajalle levinnyt suomalaisissa organisaatioissa. Niihin myös uskotaan useiden tutkimusten mukaan ja niiden tarpeellisuus on osoitettu lukuisissa tutkimuksissa (Lehtonen & Salmensaari 2004).

Miksi käsitykset keskusteluista sitten poikkeavat merkittävästi toisistaan? Onhan organisaatioilla käytössä runsaasti erilaisia lomakkeita ja keskustelurunkoja, joiden avulla esimies ja alainen arvioivat alaisen työskentelyä ja sopivat yhdessä jatkotoimenpiteistä. Onhan keskusteluja harjoitettu jo monta kymmentä vuotta Suomessakin ja nykyään niitä käytetään sekä teollisuudessa, palvelualoilla, julkishallinnossa että kolmannella sektorilla. Eikö kehityskeskustelukulttuurimme olekaan niin kehittynyt, että kaikille keskusteluihin osallistuville tulisi niistä molempia osapuolia hyödyttävä tunne ja miellelyhtymä. Eikö se olisi jopa jokaisen oikeus, että kehityskeskustelusta saisi voimaa ja innostusta jaksaa työskennellä seuraavaa jaksoa varten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation hyväksi. Millaista kehityskeskustelua ihmiset sitten toivovat ja odottavat, jotta tämän tyyppiseen tilanteeseen päästäisiin?

Nykyinen työelämän käytäntö ja viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä näyttäisi olevan dialoginen tapa olla vuorovaikutuksessa. Dialogia toivotaan yleisemminkin suomalaisen työelämään; kaikkien työssä olevien vuorovaikutustilanteisiin, mutta erityisesti sitä kaivataan esimiestyöhön. Heikkilä ja Heikkilä (2001) korostavat, että nykyorganisaatioissa

dialogin hallitseminen ja käyttö on paitsi ajankohtaista myös välttämätöntä. Dialogia tarvitaan, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi ja voitaisiin luoda uusia tapoja ajatella ja näin osallistua innovaatioiden luomiseen, joita työelämä tarvitsee. (Their 1994; Aarnio 1999; Valpola 2000; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000; Heikkilä & Heikkilä 2001; Isaacs 2001; Juuti 2001; Rajaneva 2002; Ruohotie 2002; Hirvihuhta & Lito-vaara 2003; Nikander 2003; Roman 2005.)

Erilaiset työhyvinvointia koskevat tutkimukset ja selvitykset osoittavat, että johtaminen vaikuttaa oleellisesti työhyvinvointiin (Loppela 2004, 15). Dialogisen vuorovaikutuksen merkitys ihmisten työhyvinvoinnille on myös huomattava. Organisaatioita johdetaan erilaisten keskustelujen, mm. kehityskeskustelujen, avulla, joten ei ole merkitysetöntä, millaisia nämä keskustelut ovat laadultaan. Myönteiset, arvostavat ja rohkaisevat keskustelut innostavat ja vahvistavat ihmisiä, sitä vastoin kielteiset, vähättelevät ja kyyniset keskustelut lamaannuttavat ja rajoittavat ihmisiä sekä synnyttävät pelkoa (Losada & Heaphy 2004). Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. He vastaavat työntekijöiden henkisistä ja aineellisista toimitaedlytyksistä. Esimiesten puhe ilmentää heidän arvojaan ja ihmiskäsitystään; sitä, mitä he ajattelevat organisaatioissaan olevista ihmisistä. Arvot näkyvät usein myös esimiesten toiminnassa ja samalla työilmapiirissä. Toimivan dialogin positiivinen ihmiskäsitys vahvistaa ihmisiä ja rakentaa työilmapiiriä, kun sitä vastoin toimimaton dialogi lannistaa ja heikentää.

Modernin ajan jälkeinen postmoderni aika herättää kysymyksen, onko suomalaisissa organisaatioissa 2000-luvulla kypsyttä dialogiselle kommunikaatio- ja keskustelukulttuurille? Uuden dialogisen keskustelukulttuurin opettelemisessa ja hallinnassa on nähty vaadittavan uudenlaista ajattelutapaa ja käyttäytymistä sekä parempia kieleen ja puheeseen liittyviä vuorovaikutustaitoja. Enää ei tavoitteena ole väittely tai tavanomainen keskustelu, vaan dialogi. Dialogi ei ole yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan ihmiset käyvät dialogia yhdessä, kohtaavat toisensa. Osallistujien on opeteltava sekä itsensä että kaikkien muiden keskusteluun osallistuvien ymmärtämistä. Kun halutaan edistää kokonaisnäkemystä ja yhtenäisyyden kehittymistä organisaatioissa, avoin, luova dialogi auttaa uudenlaisen ajattelutavan opettelussa ja tukee dialogikulttuurin kehittymistä. Näin ollen johtamisessa dialogi opastaa esimiestä kohti tasapainoisempaa ja vastuullisempaa johtajuutta. (Hargrove 1998, 147, 174-

176; Peavy 1999, 88; Yankelovitch 1999, 14, 39-44; Heikkilä & Heikkilä 2001, 54; Isaacs 2001, 30-32, 96-97; Juuti 2001, 340; Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 54-56.)

Postmodernissa ajattelussa organisaatioiden nähdään koostuvan puheesta ja tarinoista. Organisaatiokontekstissa ihmisten voidaan havaita muokkaavan itsensä sekä organisaationsa ja tekevän työnsä puhumalla ja viestimällä. Puheaktit luovat yhteistä tietoa ja ymmärrystä, mutta ne aiheuttavat myös mukautumista ja alistumista. Yhteiset merkitykset työssä syntyvät keskusteluissa, joissa ymmärrystä lisäävät puheenvuorojen vuorottelu ja erilaiset kontekstit. Puhe voi tapahtua vain organisaation historiaan suhteutettuna. (Woodilla 1998, 31- 42.) Postmodernin ajan johtamispuheessa kielellä ja tekstillä on tärkeä, maailmaa konstruoiva luonne (Alvesson & Deetz 1996, 193-196) ja kieleen liittyvillä kielipeleillä on keskeinen sija moniäänisen todellisuuden rakentamisessa (Gergen 1999, 33-38; Juuti 2001, 104-105). Kielen nähdään tuottavan maailmankuvan ja ihmisen, joten kieli ei ole neutraali, vaan positioita ja näkökulmia sisältävä (Juuti 2001 104-105). Sosiaalisen konstruktionismin johtamisnäemyksen kehittäjien Bergerin ja Luckmannin mukaan ihminen itse rakentaa oman todellisuutensa ja tuottaa itsensä kielen ja keskustelun avulla (Berger & Luckmann 1994, 50-65, 172-173).

Johtamispuhe-käsite on melko tuore suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa. Juuti on ollut ensimmäisiä käsitteen tunnetuksi tekijöitä Suomessa Johtamispuhe -kirjallaan (2001). Johtamispuheella tarkoitetaan johtajien käyttämää kieltä ja retoriikkaa (puheilmaisua). Alvessonin mukaan johtamispuhe tuottaa johtajuuden. Johtajalta odotetaan sujuvaa johtamispuhetta tai sen osaa ja kykyä kytkeä muiden puhe ja toiminta omaan puheeseensa riittävän konkreettisesti. Johtamispuhe on samalla mielikuvien luomista ja välittämistä, mistä näkyy se, mihin johtamisessa kiinnitetään huomiota ja mihin johtamisessa pyritään. (Alvesson 1994, 543-544.) Johtamispuhetta luodaan erilaisissa johtamisen konteksteissa, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Postmodernista näkökulmasta johtamispuhe on parhaimmillaan tukipuhetta tai muutospuhetta. Tukipuhe voi esiintyä valmentamisena, valtuuttamisena tai mentorointina ja sen keskeisenä mahdollisuutena on antaa voimaa muille ihmisille, toimia voimaannuttavana johtamispuheena ja dialogina (Juuti 2001, 346; myös Ruohotie 2002). Muutospuhe taas ilmenee usein muutosprosessien yhteydessä argumentaationa ja

kielellisinä rakennelmina, joiden avulla johto pyrkii vaikuttamaan muiden ajatteluun ja toimintaan (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 16).

Kasvatustieteellisessä keskustelussa Ruohotie on puhunut dialogista oppimisen, kehittymisen ja ammatillisen kasvun näkökulmasta. Hän tarkastelee mm. sitä, miten ammatillista kasvua voidaan tukea ja auttaa työelämässä. Organisaation tehtävänä on tukea sellaista oppimista, joka auttaa henkilöstöä parantamaan työsuoritusta ja varautumaan tulevaisuuden suoritusvaatimuksiin. Uudet organisaatiot vaativat Ruohotien mukaan kehittymistä vuorovaikutussuhteissa, joille on tyypillistä keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Puhutaan kehittävästä vuorovaikutuksesta, joka vuorostaan luo edellytykset yksilön kasvulle, kehittymiselle ja ammatilliselle pätevytykselle. (Ruohotie 2002.)

Nykyisissä organisaatioissa voidaan kysyä, onko yksilöiden kehittyminen ja ammatillinen kasvu katsottu niin tärkeiksi, että näihin asioihin kohdistetaan riittävästi aikaa ja varoja? Kehityskeskustelut ovat keskeisiä kehittymistä jäsentäviä diskursseja. Ne auttavat myös organisaatiota oppimaan ja kehittymään yksilöiden kehittymisen kautta.

Kehityskeskustelujen yleisyys ja laajalle levinnyt käyttö on tuottanut vuosien mittaan useita tutkimuksia ja selvityksiä. Niissä on tavallisesti mitattu kyselymenetelmillä keskustelujen hyötyjä ja vaikutuksia. Nämä ns. mielipidemittaukset eivät ole kertoneet sitä, mitä itse keskustelussa tapahtuu alaisen ja esimiehen välillä. Tätä luottamuksellista ja ”salaistakin” kahdenvälistä johtamispuhetta on sitten myöhemmin saatettu siteerata tai raportoida muille asiasta kiinnostuneille. Koska keskustelut ovat luottamuksellisia ja kahdenvälisiä, niissä tapahtuvaan johtamispuheeseen ei yleensä ole päästy käsiksi, vaikka tarvetta tällaisen diskurssin avaamiseen ehkä olisi ollut. Mahdollisuus tutkimukselliseen lähestymistapaan syntyi tilanteessa, jossa Johtamisen erikoisammattitutkinnon (1998-2002) näyttöjen yhteydessä kehityskeskusteluista tuli eräs johtamiseen kuuluva arvioitava näyttö. Näyttöjen arvioijista toinen edusti tutkinnon suorittajan omaa organisaatiota ja toinen koulutusorganisaatiota. Kumpikin pääsi mukaan kehityskeskusteluun tutkinnon suorittajan osaamista arvioimaan.

Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöjen arvioijana minulla oli mahdollisuus päästä tutkimaan kehityskeskusteluissa tapahtuvaa esimiehen ja alaisen välistä puhet-

ta. Tutkimuksen kohteeksi valitsin erään metsäteollisuusyrityksen, jonka kanssa olin tehnyt yhteistyötä useita vuosia. Näin ollen olin tullut tutuksi talossa, mikä helpotti sekä keskustelukumppaneiden keskustelutilannetta että omaa orientoitumista tutkittavien maailmaan pääsemiseksi. Suomalainen metsäteollisuus kontekstina vaikutti tutkimisen arvoiselta asialta, koska metsäteollisuuden yrityksissä on perinteisesti ollut paljon hierarkkisia organisatorisia rakenteita ja esimiesten sekä alaisten välisiä valtasuhteita (ks. luku 2.1). Ovatko nämä valtasuhteet vielä näkyvissä 2000-luvun kehityskeskusteluissa vai onko jo siirrytty demokraattiseen ja dialogiseen keskustelukulttuuriin?

Mielenkiinnon kohteena tutkimuksessa oli kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe sekä esimiehen ja alaisen välisen sosiaalisen todellisuuden rakentuminen. Halusin ymmärtää kehityskeskusteluprosesseja ja selvittää, voiko suomalaisen metsäteollisuusyrityksen kehityskeskusteluissa esiintyä dialogia, vai ovatko keskustelut jähmettyneet rutiiniluontoisiksi tekniikoiksi, joissa ei ole sijaa aidolle kohtaamiselle. Pyrkimyksenä oli ymmärtämisen kautta selittää niitä erilaisia ja toisistaan poikkeavia kehityskeskustelutyyppisiä, joita olin omassa työssäni johtamisen näyttöjen arvioijana havainnut. Motiivini oli tuottaa sellaista uutta tietoa kehityskeskusteluista, minkä avulla erityisesti esimiehet, mutta myös alaiset havahtuisivat tiedostamaan ja kehittämään omaa puhettaan sekä ymmärtämään puheensa vuorovaikutuksellisia seurauksia. Implisiittisenä tavoitteena oli tapausesimerkin avulla kehittää suomalaista työelämää inhimilliseen suuntaan. Tutkimusaineistoksi muodostui edellä mainitussa metsäteollisuusyrityksessä olevan kahdeksan tutkintoa suorittavan henkilön kehityskeskustelunäytöt, jotka videotallennettiin ja myöhemmin litteroitiin tekstuaaliseksi. Kyseessä on näin ollen näyte laadullisen tutkimusotteen mukaisesti, mitä käsillä olevassa tutkimuksessa hyödynnetään.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja metodiset lähtökohdat

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta. Tutkimuksessa pyritään selittämään kehityskeskustelu-ilmiötä ja tekemään sitä ymmärrettäväksi vuorovaikutukseen liittyvän puheen näkökulmasta. Tarkastelu keskittyy verbaaliseen kommunikaatioon, ja siitä on rajattu pois non-verbaalinen kommu-

nikaatio, kuten eleet, ilmeet, äänensävy, ääntämistapa, asento, etäisyys jne. Kyseessä on tekstuaalinen lähestymistapa. Pyrkimyksenä on tuottaa uutta tietoa kehityskeskustelujen puhekäytännöistä metsäteollisuuden kontekstissa ja auttaa esimiehiä kehittämään omaa puhettaan laadukkaampien kehityskeskustelukäytäntöjen syntymiseksi. Laadukkuus sisältää ajatuksen siitä, että esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa kohdataan aidosti toinen ihminen ja parannetaan positiivisten puhetekojen kautta työhyvinvointia suomalaisissa organisaatioissa.

Tavoitteena on näin ollen tutkia, miten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Esimiehen ja alaisen välisen sosiaalisen todellisuuden muodostumisen tutkiminen puhetta ja kieltä tarkastelemalla kiinnittää tämän tutkimuksen sosiaalisen konstruktionismin johtamisnäemykseen ja edelleen laadullisen tutkimuksen postmoderniin paradigmaan, jossa ihminen itse rakentaa oman todellisuutensa ja tarinansa (Berger & Luckmann 1994; Gergen 1991; Gergen & Kaye 1992; Shotter 1993; Gergen 1999; Juuti 2001; ks. luku 3.1.2). Peruslähtökohtana on kielen käytön todellisuutta luova olemus. Tällöin tavoitteena on tutkia, miten todellisuutta kielessä ja kielellä tuotetaan (Pirkkalainen 2003, 48). Sosiaalinen konstruktionismi taas on konstruktivistisen tieteenfilosofian eräs laji. Konstruktivistisen ajattelun ontologisena lähtökohtana on, että todellisuus rakentuu moninaisina sosiaalisina ja kokemuksellisinä konstruktioina paikallisesti ja erityisesti. Epistemologisena lähtökohtana taas on, että tieto on subjektivistista ja löydökset ovat luotuja. Metodologisesti tutkija on hermeneuttisessa kehässä (dialogissa) pyrkien yhä paremmin ymmärtämään sitä sosiaalista todellisuutta, jota hän tutkii. Tutkimuksen päämääränä on ymmärtäminen. (Guba & Lincoln 1994, ks. luku 4.1.)

Tutkimuksessa päättelyn logiikka on abduktiivinen (keksimisen logiikka) ja tiedonintressi sekä praktinen että emansipatorinen (kriittinen) (Kyrö 2004, 77). Kehityskeskusteluilmion tulkitsemalla ymmärtämisen lisäksi tutkimuksessa halutaan myös paljastaa keskusteluista syvempiä kulttuurisia merkityksiä ja mahdollisia jäänteitä merkityksistä, jotka ovat aikansa eläneet, mutta jotka edelleen rakentavat sosiaalista todellisuutta vanhojen merkitysten pohjalta. Paljastamisen kautta tavoitteena on myös käsitysten ja merkitysten uudistaminen. Puheen merkityksiä tuottava luonne onkin kiintoisa kohde tällaiselle tutkimukselle. Metsäteollisuuden konteksti on mielenkiintoinen, koska metsäteollisuudella on ollut merkittävä asema suomalaisen työskulttu-

rin ja siellä tapahtuvan puhekulttuurin luomisessa. Kontekstuaalisuuden sanotaan usein tarkoittavan samaa kuin ympäristön vaikutus tutkittavaan ilmiöön (Pirkkalainen 2003, 55).

Tutkimuksessa nojataan myös diskurssianalyttiseen käsitykseen kielestä. Diskurssi-analyysi käsitetään kielen käytön teoreettisena ja metodologisena suuntauksena, jonka kohteena ovat diskurssien, tekstien, sanomien, puheen, dialogien ja keskustelujen maailmat vuorovaikutuksellisissa ulottuvuuksissaan (van Dijk 1985, 8). Diskurssi on haluttu ymmärtää laajimmalla mahdollisella tavalla tarkoittaen kaikkea käytettyä, puhuttua tai kirjoitettua kieltä (van Dijk 1985, 1987a; Potter & Wetherell 1987; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993; Tannen 1999). Diskurssi ja dialogi on tässä nähty toisiaan lähellä olevina käsitteinä sekä teoreettisesti että metodologisesti. Etymologisesti sekä diskurssi, dialogi että keskustelu ovatkin ”sukulaiskäsitteitä”. Tutkimukseen sisältyy implisiittisesti myös sosiolingvistinen lähestymistapa diskursseihin. Sosiolingvistiksessä lähestymistavassa tarkastellaan vallassa olevien kielellistä ylivaltaa ja sitä miten he voivat uusintaa valtasuhteita kielen avulla. Lähestymistavassa painotetaan myös tekstin ja kontekstin välistä suhdetta ja sen väistämätöntä vaikutusta kommunikaatioon. (Wodak 1996, 3-7; Tannen 1999.)

Tutkimuksessa käytetään diskurssianalyttisesti suuntautunutta kieltä. Näin esimerkiksi tutkimuskysymysten ja tutkimusraportin otsikoinnissa käytetyt käsitteet kuten tulkintarepertuaari, positio ja tuottaminen ovat ymmärrettävissä diskurssianalyttisestä lähestymistavasta ja diskurssianalyysin teoreettisista lähtökohtaoletuksista käsin.

Diskurssianalyysissä oletetaan olevan useita rinnakkaisia ja keskenään kilpailevia merkityssystemejä, jotka merkityksellistävät maailmaa, sen prosesseja ja suhteita. Puhutaan merkityssystemien kirjosta. Merkityssystemien kirjon avainkäsitteistä on tähän tutkimukseen valittu tulkintarepertuaari. Tulkintarepertuaarilla tarkoitetaan niitä moninaisia merkityksiä tai tarkoituksia (intentioita), joita esimiehellä ja alaisella on ollut kehityskeskustelussa ja miten ne ovat rakentaneet heidän yhteistä sosiaalista todellisuuttaan. Erityisenä huomion kohteena on ollut se, millaisten teemojen kohdalla merkityssystemit todellistuvat (aktualisoituvat). (Hoikkala 1990, 147; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 24-29; Suoninen 1997, 46-50.) Tämän tutkimuksen tulkin-

tarepertuaarit ovat puhetekoja, jotka todellistuvat tiettyjen keskusteluissa ilmenevien ydinteemojen kohdalla.

Position tai subjektiposition käsite liittyy lähtökohtaoletukseen toimijan kiinnittyneisyydestä merkityssysteemeihin (Suoninen 1997, 56-59), mutta se on myös positionin teoriaan kuuluva käsite (Harré & van Langenhove 1999). Subjektiposition käsitettä käytetään myös valtasuhteita tarkastelevissa analyyseissa (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 40). Kehityskeskusteluihin liittyy implisiittisesti esimiehen ja alaisen välinen valtasuhde, joten tässä tutkimuksessa käytetään kyseistä position käsitettä. Positiointi liittyy minän rakentamisen ja rakentumisen prosesseihin. Tällä tavalla pyritään irrottautumaan sellaisesta staattisuudesta, joka liittyy toiminnan luonnehtimiseen persoonallisuuden, roolien tai tyyppien käsitteillä (Suoninen 1997, 57). Tässä tutkimuksessa positioilla tarkoitetaan niitä toimijan (esimies tai alainen) aseman vaihteluita, joita samallakin toimijalla esiintyy. Henkilön erilaiset minät voidaan nähdä joustavasti vaihtelevina roolipositioina. Tarkastelussa kiinnitetään myös huomiota siihen, että itsensä rakentamisella on omat kulttuuriset rajoituksensa; kaikki positiot eivät ole yhtä mahdollisia (Suoninen 1997, 58). Tärkeää on myös havaita, etteivät kaikki positiot ole ennalta olemassa olevia valmiita ”paikkoja”, joihin yksilöt asettuvat, vaan positiot tuotetaan aina sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 40).

Tuottaminen onkin keskeinen käsite tutkimuksessa subjektipositioiden rakentumista tarkasteltaessa. Tuottaminen-käsite liittyy kielen käytön seurauksia tuottavaan luonteeseen. Kielen käyttö saatetaan usein mieltää pelkäksi asioiden kuvaamiseksi. Näin se saatetaan erottaa varsinaisesta tekemisestä. Puheessa käytetyillä lausumilla kuitenkin aina sekä kuvataan jotakin, myös tehdään jotakin. Lausumat siis sekä väittävät jotain todellisuuden luonteesta että samalla rakentavat tuota todellisuutta. Diskurssi-analyysin kannalta on olennaista kohdistaa kiinnostus todellisuuden rakentamiseen. Mielenkiinnon kohteena on, mitä kielen käyttäjä milläkin ilmaisullaan kulloinkin tekee ja tulee tuottaneeksi. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 41-45; Suoninen 1997, 60-62.) Todellisuus rakentuu näin kielen käytön seurauksena kielen käyttäjien vuorovaikutussuhteissa. Diskurssi-analyysiin omaksuttu käsitys kielen käytöstä tekemisestä ja toimintana pohjautuu Austinin (1962) puheaktiteoriaan. Kyseisessä teoriassa puhuminen ymmärretään kielellisenä tekona tai toimintana. Tässä tutkimuksessa

tuottaminen-käsitettä käytetään esimiehen ja alaisen eri subjektipositioiden versioiden moninaisuutta kuvattaessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata kehityskeskusteluja yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentamisen foorumeina. Tavoitteena oli saada lisätietoa ja ymmärrystä kehityskeskusteluissa käytävästä puheesta ja mm. siitä, voiko keskusteluista muodostua dialogisia keskusteluja. Näistä tavoitteista syntyivät tutkimuskysymykset. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset on esitetty yksityiskohtaisemmin luvussa 4.3. Ensimmäisellä kysymyksellä halusin selvittää kehityskeskustelujen dialogisuutta ja sitä, millaisilla puhekäytännöillä dialogia syntyi tai ei syntynyt. Tutkin dialogisuutta kehittämäni dialogiproessin luokittelurungon avulla. Toinen kysymys liittyi esimiehen ja alaisen keinoihin rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta ja kolmannella halusin selvyyttä siihen, miten esimiehisyys ja alaisuus rakennetaan näissä kehityskeskusteluissa. Toista ja kolmatta kysymystä tutkin diskurssianalyttisin menetelmin tulkintarepertuaarien ja positioiden muodostumisen avulla. Tutkimusraportin tulokset on kirjoitettu kysymysten ja analyysien noudattaman järjestyksen mukaisesti.

2 METSÄTEOLLISUUS JA JOHTAMISEN NÄYTÖT METSÄTEOLLISUUDESSA TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA

2.1 Suomalaisen metsäteollisuuden juuret ja alan erityispiirteet

Suomalaisen metsäteollisuuden juuret ulottuvat 1500-luvulle, tervan viennistä Amsterdamiin ja Atlantille. Amsterdam oli 1500 -1600 -luvuilla Euroopan mantereen hallitseva kauppamahti ja koko Hollanti oli vahva merenkulkuvaltio. Laivastojen rakentamiseen tarvittavia raaka-aineita oli tuotava myös metsävaroiltaan köyhän Hollannin ulkopuolelta ja 1600-luvun puolivälistä lähtien Suomesta tuli Ruotsi-Suomen suurvallan aikana tärkein tervan tuottaja. Hollannin lisäksi tervaa vietiin myös muihin Länsi-Euroopan maihin. Tervaa käytettiin kyllästysaineena mm. laivojen rakentamisessa. Suomalaisesta näkökulmasta katsottuna terva oli ensimmäinen suomalainen metsätuote, joka kansainvälisen kaupan kysyttynä artikkelina yhdisti Suomea yleiseurooppalaiseen talouskehitykseen ja Länsi-Euroopan johtamaan maailmantalouden järjestelmään. (Vilkuna & Mäkinen 1983, 326; Kuisma 1993, 23-26; Lammi 1994, 35.)

Tervan elinkaaren hiipussa alkoi tervan korvannut uusi vientituote nosta päätään. Sekin löytyi Suomen suurista metsistä, nyt sahatavaraksi jalostettuna. Sahateollisuustuotteista tuli Suomelle 1800-luvulla yhtä merkittäviä kuin terva oli ollut 1600-luvulla. Sahateollisuudesta tuli samalla Suomen talouskehityksen johtava sektori, joka parhaina vuosina toi miltei puolet Suomen vientituloista. Skandinavian ja Suomen teolliselle kehitykselle puu oli merkittävä tuote ja puu rakennusmateriaalina sekä koko kulttuuria kantavan massahyödykkeen, paperin, raaka-aineena aloitti 'teollisen vallankumouksen' 1800-luvun puolivälissä. (Kuisma 1993, 43, 168-169; Lammi 1994, 35.)

Metsä on ollut myös itsenäisen Suomen keskeisin luonnonvara, jolla sahatteollisuuden vientitulojen kautta on luotu keskeinen perusta maamme itsenäistymiskehitykselle. Maailmansotien välisenä aikana Suomen sahatteollisuus oli sahatavaran vienti-

markkinoiden suurvalta. Koko toisen maailmansodan jälkeisen ajan ovat metsäteollisuuden tuotanto ja vienti määränneet kasvun ja kehityksen suunnan Suomessa. (Korhonen, Ollonqvist & Tainio 1989, 108.)

Suomalainen metsä ja metsäteollisuus on ollut vahva vaikuttaja koko yhteiskunnassa jo satoja vuosia ja sen merkitys tämän päivän suomalaiselle on edelleenkin suuri. Suomi on elänyt metsästä ja viennistä ja elää niistä edelleenkin.

Sahateollisuusyritysten voimakas kasvu 1900-luvun alussa edellytti niiden uudelleenorganisointumista. Yksinvaltiain patruuna tai pääjohtaja tarvitsi erilaisia apulaisia tuekseen, jotta yritys ei kotimaassa jäisi hoitamatta patruunan itsensä hoitaessa suhteita ja yhteydenpitoa vientimarkkinoiden asiakkaisiin ja agentteihin. Näin syntyi uusia tehtäviä ja toimia kuten kirjanpitäjät, konttoristit, kirjeenvaihtajat, isännöitsijät, sahanhoitajat, metsä- ja uittopäälliköt, konttoripäälliköt, myyntipäälliköt, pääkirjanpitäjät, metsänhoitajat, agronomit ja juristit. Perheyhtymyksissä ylimmän yrityshallinnon työnjako oli samalla perheen sisäistä työnjakoa. Patriarkalla ja hänen kuoltuaan joskus myös matriarkalla oli suurin valta ja vastuu, ja yritykseen jääneet pojat ja perheeseen avioituneet vävyt hoitivat kukin taipumustensa mukaisia tehtäviä. (Kuisma 1993, 304; Lehonkoski 1990, 50.)

Metsäteollisuus työllisti 1900-luvun alussa melkoisen määrän naisia. Siitä huolimatta ala pysyi sukupuolijaoltaan selvästi miesvaltaisena. Esimerkiksi tupakkateollisuudessa naisten osuus työntekijöistä oli 80 %, kutomateollisuudessa 70 %, kun se sahoilla ja paperiteollisuudessa oli 10 - 15 %. Naiset olivat kuitenkin haluttuja ja arvokkaita työntekijöitä saha- ja paperiteollisuudessa, koska he olivat työnantajalleen halvempia kuin miehet. Naisten tehtävät olivat olennaisesti heikommin palkattuja kuin miesten, jotka sekä sahoilla että paperiteollisuudessa vastasivat ammattitaitoa vaativista tehtävistä, kuten paperikoneiden hoidosta ja korjauspajatehtävistä. Naiset hoitivat monia avustavia ja verraten keveitä työtehtäviä, kuten lajittelua, leikkausta, roskien nappimistä, mutta myös raskaampia, vastenmielisempiä ja terveydelle haitallisia tehtäviä, kuten lumppujen ja selluloosan käsittelyä. Naiset olivat tehdastyöhön mukautuvampia ja alistuivat perinteisen asemansa vuoksi miehiä helpommin tehdastyön kurinalaisuuteen. Yritteliäisyydestään ja ahkeruudestaan huolimatta heillä oli huonompi palkkataso kuin miehillä, koska miesten odotettiin pitävän ansioillaan myös huolta perheistään. (Kuisma 1993, 426-429.)

Metsäteollisuus heijasti sen ajan yhteiskunnassa ja teollisuudessa vallinnutta patriarkaalista elämänjärjestystä ja hierarkiaa, joka ilmeni miesten hallitsevana asemana; yläluokkaiset miehet johtivat ja omistivat, keskiluokkaiset teollisuuskapteenit organisoivat ja hallinnoivat, työväenluokan miehet hoitivat ammattitaitoa vaativat tehtävät ja naiset avustivat ja huolsivat. Metsäteollisuuteen ja koko metsäsektoriin latautui muuhun yhteiskuntaan ja muihin elinkeinoihin verrattuna ehkä tavanomaistakin vahvempaa maskuliinisuutta. Metsäteollisuus edusti maskuliinista voimaa, jossa ”metsien miehet ja uittoväylien tukkijätkät, sellutehtaiden ja sahojen ammattimiehet, metsäammattilaiset ja paperi-insinöörit, teollisuutta johtaneet managerit ja kapitalistit muodostivat kokonaisuutena vahvan miehisen linjan, joka raskaalla ominaispainollaan vaikutti koko suomalaiseen yhteiskuntaan”. (Kuisma 1993, 429-430.) ”Yhtiön” miehiä olivat myös päivämiehet, pomot, ukkoherrat, piiriesimiehet, metsänhoitajat tai tukkipäälliköt silloisessa Enso-Gutzeitin metsäyhtiössä (Lehonkoski 1990, 11,18,38,50). Tänä päivänäkin elää erilaisia miehisiä sankaritarinoita esimerkiksi ”Kutsetin” miehistä eli ”tähtiporukasta”.

Kun metsäteollisuus sittemmin otti yhä selvemmin johtoaseman Suomen kehityksessä, ei tämä voinut olla vaikuttamatta ajatustapoihin, arvostuksiin ja käytäntöihin, joilla suomalaiset jäsensivät mm. miesten ja naisten asemaa yhteiskunnassa. Myös käytetty kieli heijasti monin tavoin ja yhteiskunnallisinkin seurauksin näitä arvoasetelmia. Käytännöistä tuli hitaasti mutta varmasti itsestäänselvyyksiä ja luonnolliselta tuntuvia tapoja, toimintoja ja puhetta, jotka elävät yhä tänäkin päivänä. Vielä 1970-luvulla eräs puunjalostusteollisuuden johtomies aloitti teollisuuden näkymiä kuvaavan lausuntonsa sanomalla ”Metsäteollisuuden miehistä tuntuu luonnolliselta...” (Kuisma 1993, 430). Voitiin myös kuulla seuraava lausuma: ”... En tarkoita ainoastaan sitä, että se (yhtiö) on vuorineuvos K:n tultua toimitusjohtajaksi samalla muuttunut suomenkieliseksi, sekä yhtiöksi, jossa suomenkielisillä ammattimiehillä on mahdollisuus kohota ylempiin johtoasemiin, vaan tarkoitan sitä, että...” (Kuisma 1993, 516). Ja vuonna 2001 voidaan erään metsäteollisuusyrityksen vuosikertomuksessa siteerata vanhoja sananlaskuja kuten ”Eläkää yhdessä kuin veljet ja tehkää kauppaa kuin vieraat!” tai ”Töistä mies mainitaan, vaan ei suurista sanoista.” (Miestamo 2001).

2.2 Tutkimuksen kohteena oleva metsäteollisuusyritys

Metsäteollisuuden asema on Suomessa edelleen tärkeä. Teollisuuden kehitystä voidaan kuvata mm. sisäisten osaamiskeskittymien eli klusterien avulla. Metsäklusteri on vahva ja tärkeä klusteri. Se on kehittynyt metsäteollisuuden keskeisten perustuotteiden, sellun, paperin, kartongin ja sahatavaran sekä vanerin, levyn ja puusepänteollisuuden ympärille. Myös erilaisia koneita ja laitteita rakentavia konepajoja, erityispanosten valmistajia, kemianyrityksiä ja palvelujen tuottajia on syntynyt näiden tuotteiden valmistamisen yhteyteen. Klusterin vahvat keskinäiset kytkennät ja yhteydet ovat edistäneet sen menestymistä. Metsäklusteri on kehittynyt tervan tuottajasta korkealaatuisten painopaperituotteiden ja kartonkien valmistajaksi. (Lammi 1994, esipuhe, yhteenveto I, 2.)

Tämän tutkimuksen kohteena on metsäteollisuusyritys, joka on aloittanut toimintansa puutavaraliikkeenä 1930-luvun Suomessa. 1950-luvulla toiminta keskittyi sahateteollisuuteen. Niistä ajoista yritys on kasvanut, kehittynyt ja voimistunut ja on tänä päivänä yksi merkittävimmistä suomalaisista mekaanisen puunjalostusteollisuuden yrityksistä. Päätuotteita ovat sahateteollisuuden valmisteet sekä lastulevy ja vaneri. Vientiin menee lähes 80 % kokonaistuotannosta. Yritys on perheyritys, jossa johtamisen ja koko yrityskulttuurin sanotaan kiteytyneen talon isännän, omistajan ympärille. Yritystä kuvataan itsellisenä ja omaleimaisena asioiden hoitajana, joka on taannut kaikille osapuolille työpaikan ja kehittymisen mahdollisuudet. Yrityskulttuuria leimaa myös yrittämisen, oppimisen ja paremman tekemisen kulttuuri, ja tähän liittyen on panostettu erityisen paljon henkilöstön koulutukseen erityisesti oppisopimuksella. Ammatti- ja erikoisammattitutkintoja suorittavat kaikki yrityksessä toimivat henkilöt, työntekijöistä johtajiin. Yrityksen koulutusmyönteisyyden sanottiin parantaneen 1990-luvulla yleisestikin mekaanisen metsäteollisuuden suosiota. Tapahtui metsäteollisuuden arvonnousua työnhakijoiden ja erityisesti nuorten silmissä. (Kallinen 1996; Miestamo 2001.)

Koulutusmyönteisyys ja -innokkuus yrityksessä näkyivät myös Johtamisen erikoisammattitutkinnon ensimmäisten perusteiden tultua voimaan 1998. Ensimmäiset Johtamisen erikoisammattitutkinnon pilottinäytöt Suomessa toteutettiin vuoden 1999 alussa. Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio oli yksi näistä pilottiyrityksistä. Yritys halusi olla ennakkoluulottomasti mukana kokeilussa, josta sittemmin hyötyi-

vät valtakunnanlaajuisesti muutkin organisaatiot. Kokemukset näistä pilottinäytöistä olivat niin hyviä, että niistä vakiintui tutkinnon osien näytöt moneksi vuodeksi eteenpäin.

2.3 Johtamisen näytöt

Suomalaisen vuonna 1994 käynnistetyn näyttötutkintojärjestelmän yhtenä pääperiaatteena on ollut, että ammattitaito osoitetaan näytöillä, ts. tutkinnon suorittaja osoittaa näytöissä tutkinnon perusteissa edellytetyn osaamisen. Työnantajien, työntekijöiden, opetustoimen ja Opetushallituksen asiantuntijoiden yhteistyössä laatimissa tutkinnon perusteissa on määritelty ammattitaito työmarkkinoiden ilmaisemina pätevyys- ja kelpoisuusvaatimuksina. Tutkinnon perusteet ovat keskeinen tutkinnon suorittamista ohjaava asiakirja ja niissä on määritelty, millaisilla ammattiin liittyvillä työtehtävillä (näytöillä) ammattitaito pystytään arvioimaan. (Näyttötutkinto-opas 2003.) Näytöt ovat aitoja tai aidon kaltaisia tilanteita ja tilanteiden kokonaisuuksia ja kohdistuvat työelämässä tarvittavan ammattitaidon tutkimiseen. Johtamisen erikoisammattitutkinnon ensimmäisissä perusteissa vuosina 1998-2002 johtamisen ammattitaito osoitettiin näytöin seuraavilla kolmella osa-alueella: organisaation toiminta ja sen kehittäminen, johtajuus ja johtamisen välineet. Johtamistaidon työnäytteet annettiin pääasiassa omassa organisaatiossa. (Johtamisen erikoisammattitutkinto, tutkinnon perusteet 1998, 6,9.)

Opetushallituksen asettamat tutkintotoimikunnat ohjeistavat toimijoita tutkintojen perusteiden tulkitsemiseen. Toimijoita taas ovat eri oppilaitokset, jotka ovat tehneet järjestämissopimuksen tutkintotoimikunnan kanssa. Johtamisen tutkintotoimikunnan tehtävä on alusta asti ollut haastava; miten antaa oppilaitoksille ohjeistuksia johtamisen arviointiin, koska johtaminen on sekä tekoja että sanoja, puhetta ja vuorovaikutusta? Ensimmäinen tutkintotoimikunta (1998) kehitti yhdessä oppilaitosten ja työelämän kanssa erilaisia johtamisen näyttöjä, jotka syntyivät tutkinnon suorittajien päivittäisjohtamisen tilanteista omalla työpaikalla. Erilaisia näyttöjä olivat mm. palaverit, kokoukset, esittely- ja myyntitilaisuudet, asiakastilaisuudet, yritysesityt, perehdyttämis-keskustelut ja kehityskeskustelut. Näytöistä tuli hyviä käytäntöjä ja tut-

kintotoimikunta ohjeisti oppilaitokset käyttämään näitä tutkinnon suorittajan johtamista arvioitaessa.

Tutkinnon yhdeksi näytöksi vakiintui kehityskeskustelu, vaikka se myös herätti arvostelua sen ns. henkilökohtaisuuden takia. Arvostelijat olivat sitä mieltä, että keskustelusta ei voisi tulla aitoa ja luonnollista, jos siinä olisi mukana ulkopuolisia henkilöitä arvioimassa. Esimiehen reaktiot tai toiminta eivät niinkään huolestuttaneet näissä keskusteluissa, vaan enemmänkin alaisten suhtautuminen. Epäilijöitä olivat usein tutkinnon suorittajat itse saadessaan tietää, millaisilla näytöillä heidän tulisi osaamisensa osoittaa. Toisaalta tutkinnon suorittajat saivat valita keskustelukumppaninsa itse yhdessä oman organisaation edustajan kanssa. Samalla varmistettiin, että kehityskeskustelut toteutetaan ajallisesti organisaation oman strategisen johtamisen rytmin mukaisesti. Tutkinnon suorittajille kerrottiin arviointikriteereistä ja korostettiin näyttötilanteen rakentavaa henkeä, yhdessä oppimisen mahdollisuutta ja palautteesta oppimista. Palaute- tai arviointikeskustelu käytiin aina välittömästi näytön jälkeen. Itse näyttötilanteessa arvioijat olivat taka-alalla, jotta keskustelukumppanit pystyivät keskittymään toisiinsa. Tämä onnistuikin enimmäkseen hyvin, sillä pienen alkujännityksen jälkeen keskustelukumppanit uppoutuivat keskusteluihin unohtaen täysin olevansa näyttötilanteessa. Näin alkupäilykset kehityskeskustelujen mahdollisuudesta toimia näyttönä olivat hälventyneet monissa organisaatioissa.

Kehityskeskustelut toteutettiin tutkinnon suorittajien omissa organisaatioissa päivittäisjohtamisen välineenä ja aitoina tilanteina siten, että arvioijat olivat paikalla. Kehityskeskusteluissa arvioijina olivat organisaation ja oppilaitoksen edustajat. Tutkinnon perusteissa ammatin kuvauksessa todetaan, että ”Johtaminen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, joka ilmenee sekä tilanteessa, johtajassa, vuorovaikutuksessa että ryhmässä, jonka kanssa tavoitteisiin pyritään” (Johtamisen erikoisammattitutkinto, tutkinnon perusteet 1998, 5). Tällä haluttiin sanoa sitä, että johtaminen on muuttunut, koska organisaatiot ovat madaltuneet, prosessoituneet ja tiimiytyneet. Verkostoituminen on yleistynyt ja johtamistapahtumissa kaikki osapuolet ovat vaikuttamassa vuorovaikutuksen onnistumiseen. Johtamisen tuloksia saadaan aikaiseksi ihmisten avulla ja heidän kanssaan eikä ahtaita tehtävärajoja enää ole. Ihmiset voivat olla samanaikaisesti eri rooleissa, työskennellä eri vastuualueilla, johtaa jotakin yksikköä, olla jäsenenä toisissa jne. Yhä useampi osallistuu johtamiseen lisääntyneiden vastui-

den ja valtuuksien myötä. Myös itsensä johtamisesta tulee tärkeää. Johtaminen rakentuu siis sosiaalisesti esimiehen käydessä esimerkiksi alaistensa kanssa kehityskeskustelua, mutta sitä rakennetaan myös silloin, kun esimies tai asiantuntija käy oman esimiehensä kanssa kehityskeskustelua.

Johtamisen erikoisammattitutkinnossa oli vuonna 1998 kolme osa-aluetta ammattitaitovaatimuksineen, joista kullekin oli laadittu arviointikriteerit hyväksytyille ja hylätyille suoritukselle. Perusteita tulkitessaan tutkintotoimikunta täsmensi samana vuonna arviointikriteerejä ja laati yleiset ohjeet oppilaitoksille erilaisia näyttöjä varten. Kehityskeskustelujen arviointiin tutkintotoimikunta oli laatinut arviointikriteerit, joissa tarkasteltiin mm. aktiivisuutta, energisyyttä, tunnelman luomista, myönteistä asennetta, keskustelun tasapainoisuutta, menneen tarkastelua ja arviointia, tavoitteista sopimista, yhteenvetojen tekemistä sekä jatkotoimenpiteistä sopimista. Arvioijina olivat yrityksen, kouluttajan ja yhteisön edustajat. Yritys tarkoitti organisaation edustajaa kehityskeskustelussa, kouluttaja oppilaitoksen edustajaa ja yhteisö kehityskeskustelun toista osapuolta (joka ei ollut tutkinnon suorittaja). Keskustelun itsearviointi oli myös tärkeä näytön jälkeisessä arviointikeskustelussa.

Oppilaitoskohtaisesti arviointilomakkeita muokattiin omaan käyttöön soveltuvaksi yhteistyössä työelämän organisaatioiden kanssa ja näitä omia lomakkeita käytettiin näyttöjen arvioinnissa. Johtamistaidon Opiston käytössä olleet yleiset näyttöjen arviointilomakkeet sisälsivät hyväksytyyn tai hylätyn suorituksen arviointiperusteet. Arviointilomakkeessa arvioinnin kohteena olivat tutkinnon osat: 1) organisaation toiminta ja sen kehittäminen, 2) johtajuus ja 3) johtamisen välineet.

Ensimmäisessä kohdassa arvioitiin tutkinnon suorittajan kokonaisnäkemystä organisaation toiminnasta, oman vastualueen hallintaa ja kehittämisen painopisteitä. Toisessa kohdassa eli johtajuuden tarkastelussa painotettiin henkilökohtaisia valmiuksia toimia yksilöiden johtajana, leadership-taitojen osaamista, yksilön ja ryhmän käyttäytymistä ohjaavien lainalaisuuksien tiedostamista ja tulkitsemista omassa työyhteisössä. Kolmannessa kohdassa eli johtamisen välineissä arvioitiin tutkinnon suorittajan ymmärrystä yleisimmistä organisaation johtamisessa käytetyistä menetelmistä ja ratkaisuista. Arviointi kohdistui mm. siihen, miten hän on hyödyntänyt käytössä olevia työvälineitä ja miten hallitsee ne omassa johtamistyössään. Hyväksytyyn ja hylätyn suorituksen arviointiperusteet ovat liitteenä (liite 1: JET-arviointilomake).

Samoja arviointiperusteita käytettiin päivittäisjohtamisen näyttötilanteissa, oli kyse sitten kehityskeskustelusta, koulutustilaisuudesta, kokouksesta, palaverista, yritys-esittelystä tai jostain muusta tilanteesta. Hyväksyty kehityskeskustelu käsitti oheisiin kriteereihin sisältyvän johtamisen ammattitaidon, josta tutkintoa suorittava oli näyttöä antaessaan ollut tietoinen. Arviointikriteerit annettiin ennakkoon tutkinnon suorittajille. Kehityskeskustelunäytöt kestivät usein vain yhden tunnin, joten suorittajien kannalta oli varsin haastavaa saada oheiset kriteerit näkymään keskustelijoiden välisessä vuoropuhelussa. Arvioijien kannalta oli myös tärkeää hahmottaa tutkinnon kokonaisuus ja soveltaa sitä tapauskohtaisesti ja ennen kaikkea keskittyä tarkkaavaisesti kuuntelemaan, mitä keskustelussa tapahtui.

Haltian ja Hämäläisen mukaan näyttöjen arviointi ei ole vain mekaanisesti arviointikriteerien soveltamista, vaan arvioijien toimintaan vaikuttaa sisäistynyt, holistinen joukko käsityksiä siitä, mitä arvioinnin ”pitäisi” osoittaa ja miten sekä kuinka paljon he voivat ottaa huomioon suorituksen kontekstin, tehdä myönnytyksiä, viitata muuhun evidenssiin tutkinnon suorittajan osaamisesta päättäessään mitä suorittaja todella tarkoitti jne. (Haltia & Hämäläinen 1999, 80-81.)

Arvioinnissa suorituksen mittana on työelämän todellisuus, ei pelkkä hyvä yritys tai kirjanoppineisuus. Lopputuloksen tulisi kelvata ’oikeassa elämässä’. Johtamisen erikoisammattitutkinnon arviointi on laadullista arviointia, jolloin se on kehittävää, ohjaavaa ja suhteellista. Näyttöjen arvioijat toimivat sosiaalis-konstruktionistisen ajattelutavan mukaisesti, jolloin arvioidaan miksi ja millaisin perustein tutkinnon suorittaja toimii näyttötilanteessa. Arvioijat on ohjeistettu omassa arviointikoulutuksessaan ottamaan huomioon seuraavat seikat:

- lähtökohtana on ammattitaidon käyttöarvon arviointi tilannekohtaisessa, aidossa työnteon kontekstissa
- useita, erilaisia näkökulmia, odotuksia ja vaatimuksia arvioinnille
- korostaa tiedon suhteellisuutta ja näkee ammattitaidon sosiaalisesti rakentuneena
- toiminnan tausta, konteksti, nähdään keskeisenä arvioinnin kohteena
- ammattitaitoa arvioidaan erilaisissa aidoissa työtilanteissa
- yksilön toimintojen merkitystä ja pätevyyttä tarkastellaan osana työyhteisön erilaisia, vaihtoehtoisia työkäytäntöjä

- arvioijat havainnoivat ja ymmärtävät myös sosiaalisia prosesseja, joissa tutkimuksen suorittaja toimii
- päätöksenteko vaihtoehtoisten näkökulmien esille saamista, erilaisten näkemysten yhteensovittamista ja avartamista sekä äänettömän tiedon ja uusien toimintamallien esille tuomista
- arvioinnin tulos on asianosaisten jaettu, kollektiivinen ja sanallisesti perusteltu päätös.

Oheinen näyttöihin liittyvä reunaehtokonteksti kuvaa tämän tutkimuksen kohteena olevia kehityskeskusteluja eräässä metsäteollisuusyrityksessä. Millaista puhetta ja millaisia puhekuvioita ja puheen kulkuja niissä syntyy? Millaista sosiaalista todellisuutta rakennetaan? Voiko näyttötilanteen johtamispuhe olla dialogista ja kohtaavaa, vai jähmettyvätkö keskustelukumppanit vanhoihin, hierarkkisiin esimiehen ja alaisen rooleihin? Johtamisen areenalla käydään lukuisia keskusteluja. Eräs näistä on tärkeänä pidetty kehityskeskustelu. Jos kehityskeskustelua on pidetty niin merkittävänä johtamisen välineenä, että se on hyväksytty johtamisen taidon arviointiin, on tarkoituksenmukaista saada siitä vielä syvällisempää tietoa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa lisää tietoa kehittymisen ja kasvun välineenä toimivista kehityskeskusteluista. Tutkimuksen kohteena ovat sekä esimiehen että alaisen puhe, eikä pelkästään tutkintoa suorittavan henkilön, kuten näyttöä arvioitaessa. Näin saadaan tietoa kummankin osapuolen panoksesta tähän vuoropuhelutilanteeseen. Seuraavassa teoreettinen tarkastelu käynnistyy kehityskeskustelujen tarkastelusta johtamisen näkökulmasta ja etenee siitä kehityskeskustelujen kautta dialogiin.

3 KEHITYSKESKUSTELU KEHITTÄMISEN JA KASVUN VÄLINEENÄ

3.1 Kehityskeskustelu johtamisen näkökulmasta

Johtamisnäkemykset ovat erilaisia johtamistutkimuksesta ja -teorioista syntyneitä näkökulmia johtamiseen. Johtamista on tutkittu jo 1940-luvulta lähtien. Seuraavassa luvussa tarkastellaan niitä keskeisiä johtamisen suuntauksia eli paradigmoja, jotka ovat olleet vaikuttamassa organisaatioissa vallinneisiin johtamiskäsityksiin.

3.1.1 Johtamisen keskeisiä suuntauksia viime vuosikymmeninä

Hyvän johtamisen salaisuutta on meillä Suomessakin etsitty monin eri tavoin. Johtamisteorioita on syntynyt jo 1940-luvulta lähtien ja mm. Peltonen (1990) ja Juuti (1999) ovat tarkastelleet johtamisnäkemysten muuttumista vuosikymmenten kuluessa.

1940-1950 -luvut olivat hyvän johtajan persoonallisuuspiirteiden etsimistä, sekä synnynäisten että opittujen. Tällöin Suomessa uskottiin patruunatyyppeihin. 1960-luvulla uskottiin tekniikkaan. Motivaatio-käsite alkoi esiintyä johtamista tarkastelevissa teorioissa. Johtamistekniikoilla pyrittiin 1970-luvulla tulokselliseen johtamiseen. Tarjolla oli yli 300 erilaista johtamisen tekniikkaa tai mallia. Tulosajattelu synnytti tavoitejohtamisen (tulosjohtamisen) ja oli tämän vuosikymmenen menestyksellisin tekniikka. Johdettavien ja johtajien asenteisiin alettiin kiinnittää huomiota. Johtajien asenteita muokattiin ns. Grid-tekniikalla. 1980-luvulla tavoite-/tulosjohtamista oli kehitetty joustavampaan ja luovempaan suuntaan. Pyrittiin löytämään tehokas johtaja, joka kehityskeskusteluilla ja yhteisellä suunnittelulla saa alaiset sitoutumaan. Arvoasiat olivat nousseet esiin samoin kuin työyhteisön ”fiilis”, ryhmähenki ja ilma-
piiri. Strategiasta oli tullut eräs keskeinen käsite. 1990-luvulla huomattiin, että kokemus ja tutkimukset olivat osoittaneet, että samat keinot eivät aina anna toivottua tulosta, eivätkä eri henkilöt onnistu samoilla keinoilla. Puhuttiin taktiikasta ja jokapäiväisestä soveltamisesta. Tämä on osa joustavuus-käsitteen merkitystä. Organisaatiot olivat madaltuneet ja sisäinen yrittäjäys löytänyt muotonsa. (Peltonen 1990, 71.)

Juuti jatkaa Peltosen aloittamaa katsausta ja siirtyy 2000-luvulle. Hän näkee, että 2000-luvulla johtaja on tilanteessa, jossa vapautuminen ajasta ja paikasta, rajojen hämärtyminen, lyhytaikaisuus ja etiikan korostuminen ovat voimakkaimmillaan. Tiimi-organisaatiosta on tullut keskeinen muoto. Johtaminen on osaamista. (Juuti 1999, 55.)

Juuti syventää edellä mainittuja johtamistutkimusten suuntauksia ja toteaa diskurssi- en ristikkäisyyden vallitsevan nykyaikana. Juutin mukaan empiirinen johtamistaidol- linen tutkimus käynnistyi johtajan ominaisuuksien tarkastelulla. Johtajiin liitettiin tuolloin lähes yli-inhimillisiä piirteitä. Myöhemmin piirreteorioihin yhdistettiin syn- nynnäisten ominaisuuksien lisäksi opitut ominaisuudet. Kuitenkin piirreteorioiden katsotaan pääsääntöisesti epäonnistuneen tuhansista tutkimuksista huolimatta. (Juuti 1999, 45-46.)

Käyttäytymistieteellinen tarkastelu painotti johtajien rooleja, arvoja ja asenteita sekä heidän viestintätapojaan. Tämän tutkimustavan klassikoiksi on nimetty Iowan yli- opistossa tehdyt tutkimukset 1930-luvulla Whiten ja Lippittin toimesta. Nämä tutki- mukset osoittivat demokraattisen johtamistavan ja työtyytyväisyyden välisen yhtey- den. Demokraattisuudella oli taipumus johtaa alaisten tyytyväisyyteen useammin kuin autoritaarisuudella, mutta tuottavuuteen sillä ei näyttänyt olevan pysyvää yhtey- ttä. Käyttäytymisteorioihin pohjautuvia tutkimuksia teki myös Likert (1947), joka tutki ryhmän tuottavuuden ja sen jäsenten välistä työtyytyväisyyttä käyttämällä osal- listuvaa johtamistapaa. 1940-luvulla Ohion yliopiston tutkijat ja heidän työnsä jatka- jina Blake & Mouton (1975) rakensivat Managerial Gridin, jossa tehtäväkeskeinen toiminta ja ihmissuhdesuuntautunut toiminta täydensivät toisiaan. Reddin lisäsi Ma- nagerial Gridiin kolmannen ulottuvuuden (Kolme Dee), tehokkuuden (1970). Juuti katsoo, että myös käyttäytymisteorioiden voidaan katsoa epäonnistuneen selityspy- rkimyksissään. (Juuti 1999, 47.)

Edellä mainittujen teorioiden osoittauduttua riittämättömiksi pyrkiessään selittämään johtamisen menestystekijöitä, tutkijat päättelivät Juutin mukaan, että niiden lähesty- mistapa oli ollut liian yksinkertainen. Nyt huomio käännettiin johtamisen ja ympäris- töolosuhteiden välisiin, ehdollisiin (kontingenteihin) suhteisiin. Tilannepainotteises- sa tarkastelussa nähtiin, että johtaminen on monimutkainen sosiaalinen prosessi, jos- sa johtajan vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin työskentelyn aikana ratkaisevat

johtamisen onnistumisen. Merkittäviä tilanepainotteisia tutkimussuuntauksia olivat mm. Fiedlerin ”Johtamisen kontingenssimalli”, ja Hersey-Blanchardin ”Tilannejohtamismalli”. Tilannejohtamismallissa katsottiin, että johtamiseen vaikuttavat sekä esimiehen tehtäväkeskeiset toiminnot että ihmissuhdesuuntautuneet toiminnot. Näiden lisäksi tilannejohtamismalli pohjautui alaisten kypsyytason tarkasteluun. Tilanneteorioiden olivat 1970- ja 1980-luvuilla pitkään johtamisteorioiden valtavirtana; ne eivät kuitenkaan kyenneet selittämään johtamisen onnistumista tai epäonnistumista juurikaan paremmin kuin piirreteorioiden tai käyttäytymisteorioiden. (Juuti 1999, 47.)

1980-luvulla integroivat johtamisteorioiden saivat jalansijaa, ja niiden taustalla oli ajatus, että piirreteorioiden, käyttäytymisteorioiden ja tilanneteorioiden ristiriitaiset tulokset aiheutuivat ainakin osittain siitä, ettei mikään omaksutuista viitekehyksistä ota riittävästi huomioon muita näkökulmia. Tähän yhdyntävään suuntaan pyrki American Management Association (AMA) tutkiessaan johtamisen kompetenssialueita. Kompetenssialueet ryhmittäytyivät viiteen ryhmään: päämääräsuuntautuneisuus, johtamistaito, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen ja ryhmätoimintojen johtaminen. Viime aikoina osaamisen johtamisen alueella samat asiat ovat nousseet esille. (Juuti 1999, 47.)

Edellä mainitut teorit; piirreteorioiden, tilanneteorioiden ja integroivat johtamisnäkökulmat, kuuluvat Juutin mukaan ns. positivistisen tieteen tradition piiriin, jota on kuitenkin viime aikoina yhä enemmän kritisoitu. On todettu, että sosiaaliset tosiasiat (sosiaalinen todellisuus) ovat ihmisten välisen vuorovaikutuksen, sopimisen ja tulkintojen tulosta. Ymmärtävän tai tulkitsevan näkökulman mukaan tutkijoiden olisi pyrittävä selvittämään, millaisia merkityssisältöjä ihmiset omaavat ja kuinka nämä merkityssisällöt ihmisyhteisöissä syntyvät. Näkökulma painottaa johtamisen suurta roolia merkityssisältöjen syntyyn ja kiinteytymiseen. Merkityksen muovautumisessa puhutaan mm. transformatiivisesta johtajuudesta. (emt. 1999, 48.)

Teoreettiset johtamisnäkökulmat ovat vaikuttaneet työyhteisöjen arkeen useiden johtamisjärjestelmien kautta. Johtamisjärjestelmät ovat risteilleet tehokkuuspainotteisten ja ihmiskeskeisten järjestelmien välillä. Tehokkuuspainotteista johtamistapaa alettiin 1970- ja 1980-luvuilla kutsua tavoite- ja tulosjohtamiseksi ja ihmispainotteista johtamistapaa osallistuvaksi johtamiseksi. Tavoite- ja tulosjohtamisessa muutettiin perinteistä tehtäväkeskeistä johtamistapaa entistä tavoitteellisemmaksi. Keskeisin sisäl-

tö oli pyrkimyksessä sopia tuloksista ja pyrkimyksistä jättää keinojen valinta kunkin yksilön ja ryhmän vastuuntunnon varaan. Sopimalla avaintuloksista pyrittiin suuntaamaan ihmisten voimavaroja yrityksen kannalta keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Inhimilliset voimavarat pyrittiin saamaan esille vapauttamalla ihmiset suorittamaan valintojaan sen sijaan, että heidät kahlittaisiin toteuttamaan esimiehen valmiiksi miettimiä ajatuksia, kuten tehtäväjohtamisessa tehtiin. Tulosjohtamisen tavoitteena oli kytkeä liikkeenjohdollinen ajattelutapa ”ylhäältä alaspäin” tai suunnittelusta toimintaan päin jäsentäen. Osallistuvien johtamistapojen kehittämisen taustalla on ollut ajatus edetä ”alhaalta ylöspäin” luoden ihmisten omista kokemusmaailmoista lähteviä yhteisiä suunnitelmia. (Humble 1975; Santalainen 1988; Juuti 1999, 48.)

Tulosjohtamisen ja osallistuvan johtamisen välinen vuoropuhelu sai johtamisteorioissa 1980-luvulla uuden terminologian. Tällöin alettiin puhua asioiden ja ihmisten johtamisesta. Asioiden johtamisessa painotettiin suunnittelua, budjetointia, organisointia ja valvontaa. Ihmisten johtamisessa sen sijaan painotettiin visiointia, avointa keskustelua, ihmisten mukaan ottamista, innokkuutta ja kannustamista. Asioiden johtamiseen liittyivät auktoriteetti ja yhdenmukaisuus, vakaa tila, menetelmien käyttö, looginen ja deduktiivinen ajattelu. Ihmisten johtamiseen liittyivät osallistuminen, luovuus, ihmisten vapauttaminen, induktiivinen ajattelu, muuttuvat tilanteet. 1980-luvulla huomattiin asiakkuuden merkitys uudella tavalla ja johtamisessa alettiin puhua laatujohtamisesta, joka yhdisti tehokkuuden ja ihmiskeskeisyyden. Laatuajattelun liitetään jo 1950-luvulta lähtien Japani ja Deming sekä Juran. (Juuti 1999, 49.)

Tarkasteltaessa tehtäväkeskeisen ja ihmissuhdekeskeisen johtamistyylin eroja voitiin joissakin johtamistutkimuksissa havaita mm. naisten ja miesten johtamistavoissa eroja. Naisten nähtiin toimivan enemmän ihmissuhdekeskeisesti ja miesten tehtäväkeskeisesti. (Sinkkonen 1982, 56,64; Wennberg 1993, 14.) Myös Beirsto on havainnut nais- ja miesjohtajien erilaiset johtamistyyliä tutkiessaan johtajuuden uusia suuntauksia postmodernissa maailmassa. Beirsto yhdistää maskuliiniseen tyyliin byrokraattisuuden, kognitiivisuuden, modernin ja transaktionaalisen johtajuuden, kun taas feminiiniseen tyyliin adhokraattisuuden (tilapäisyys), affektiivisuuden, postmodernin ja transformatiivisen johtajuuden. Beirston mukaan johtajuus ei ole taito tai ”työkälpakki”, vaan tapa olla olemassa. Sitä ei määritellä rooliksi vaan se on laatuominaisuus suhteessa muihin ihmisiin. (Beirsto 1997, 130- 134.) Goleman kuvaa ihmis-

suhde-suuntautuneisuuteen liittyviä elementtejä kuten empatiaa, lämpöä, innostusta, herkkyyttä jne. tunneälyksi (Goleman 1995) ja Juuti näkee ihmisten tämän päivän kovien arvojen yhteiskunnassa kaipaavan inhimillisiä arvoja työelämään, jota juuri ihmissuhteisiin suuntautuvalla johtajuudella synnytetään (Juuti 1998, 173).

Johtamisessa alettiin puhua 1980-luvulla strukturaalisen kulttuuritutkimuksen vaikutuksesta merkitysten muovaamisessa. Tämän näkökulman mukaan muiden kokemusten muovaaminen tapahtuu monimutkaisissa sosiaalisissa prosesseissa, joissa henkilöt erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta välittävät mielikuviaan todellisuudesta. (Gephart, Boje & Thatchenkery 1996, 1-6.) Näin johtaminen perustuu vuorovaikutukselle, jossa erilaiset näkökannat todellisuudesta kilpailevat keskenään. Johtajan haasteena on luoda sellaisia merkitysisältöjä, joiden kautta ihmiset tavoittelevat asetettuja päämääriä. Johtajuutta voidaan näin tarkastella myös merkityksenantoprosesseina (Ruohotie 2000, 75-77). Kulttuurinäkökulman mukaan kokemusten ja merkitysisällön muovaamisen prosessissa symbolien, myyttien, kielen, tarinoiden yms. kulttuuristen tuotteiden käytöllä on merkittävä asema. Symbolit, kieli ja viestintä ovatkin vallankäytön ja merkitysisällön luomisen pääasiallisia välineitä. Myytit, kertomukset, huumori, tarinat ja rituaalit ovat sanalliseen muotoon puettuja pyrkimyksiä hallita muita. (Smircich & Morgan 1982, 262; Das 1988, 258.)

Gephart on pohtinut modernin johtamisparadigmaa postmoderniin siirtymisen kynnyksellä. Hän toteaa, että moderni johtamisparadigma olettaa johtamisen perustarkoituksen olevan lisätä tuotannon tehokkuutta sekä lisätä kasvua ja sopeuttamista. Modernin organisaation arvoja ovat kasvu, rikkaus sekä konsensus ja nämä johtavat ns. organisatoriseen imperatiiviin. Organisatorinen imperatiivi sisältää ajatuksen, jonka mukaan yksilön hyvä voi syntyä ainoastaan modernista organisaatiosta ja kaikki yksilöiden ja organisaation jäsenten käyttäytyminen tulee suunnata organisaation hyvinvoinnin lisäämiseen. Organisaation imperatiivi synnytti uudet säännöt organisaatiolle. Säännöt poikkesivat varhaismodernin muodoista mm. siinä, että tottelevaisuudesta tuli arvokkaampaa kuin yksilöllisyydestä. Yksilö on myös tarpeeton tai eivältämätön ja yksilö erikoistuu sopeutumaan organisaatioon ja sen tarpeisiin. Kaikki organisaation toimenpiteet suunnitellaan ja spontaanisuutta vältetään, koska se heijastaa kontrollin puutetta. On siirrytty voluntarismista paternalismiin. Myös feodalismien ja feodaalisen johtajuuden nousu ja byrokratia leimaavat myöhäismodernis-

mia. Etiikalla ymmärretään sitä, että työntekijät ovat uskollisia hierarkkisesti ylempiä esimiehiään kohtaan. Kasvojen säilyttäminen on tärkeää ja se mitä muut ajattelevat. Tärkeää on tulla nähdyksi joustavana joukkuepelaajana, ja kuitenkin joukkuepelaajat ovat vaihdettavissa toisiin pelaajiin. (Gephart 1996, 27-30.)

Olemme Juutin mukaan yhä lisääntyvässä määrin havahtuneet siihen, että luomme organisaatiot omissa mielikuvissamme ja onkin kysyttävä, miksi olemme luoneet modernin organisaation, jossa kaikki tapahtuu modernin tieteellisessä ja järkevissä viitekehyyksessä, jonka mekanistinen luonne on yhä selvemmin alettu tiedostaa. Samalla on alettu etsiä uusia mielikuvia organisaatioille ja ihmisen olemassaololle. Postmoderni onkin sopiva ”alusta” uusien mielikuvien etsimiseen. Postmoderni ympäristö asettaa meidät liikkuvaan ja epäjatkuvaan tilaan, jossa selviäminen vaatii jatkuvasti uudistamaan mielikuviamme, ”hyppelemään maailmasta toiseen”. (Juuti 1999, 52.) Taulukosta 1 ilmenevät johtamistutkimuksen keskeiset suuntaukset.

Taulukko 1. *Empiirisen johtamistaidollisen tutkimuksen pääasialliset vaiheet (Juuti 1999, 10).*

Ajankohta	Painopiste
1940 – 1950 -luvut	Johtajan ominaisuuksien tarkastelu: - pyrittiin erottamaan hyvin menestyvät johtajat heikosti menestyvistä heidän ominaisuuksiensa perusteella
1950 – 1970 -luvut	Käyttäytymistieteellinen tarkastelu: - pyrittiin erottamaan menestyvät johtajat huonosti menestyvistä heidän käyttämänsä johtamistyylin perusteella
1970 – 1980 -luvut	Tilannepainotteinen tarkastelu: - pyrittiin vakioimaan niitä olosuhteita, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta
1980 - 1990 -luvut	Integroiva tarkastelukulma: - alettiin yhdistää piirreteoreettisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanneteorioita toisiinsa ja asettaa ne siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu Tulkitseva ja ymmärtävä näkökulma (transformaalisuus): pyrittiin tulkitsemaan niitä prosesseja, joiden kautta yhteisö luo merkityssisältöjä
1990 - 2000 -luvut >	Sosiaalinen konstruktionismi – johtaminen tarinoina ja teksteinä (tarinallinen ja tekstuaalinen lähestymistapa)

Johtamisen moninaiset näkökulmat ovat luoneet tilaa postmodernismille ja sosiaaliselle konstruktionismille. Suuret totuudet ovat muuttuneet eri näkökulmiksi ja moniksi ääniksi. Moniäänisyys on myös yksilöissä. Sosiaalista todellisuutta pidetään ihmisten rakentamana tuotoksena. Sosiaalista todellisuutta ja johtajuutta rakennetaan myös alaisen osaamisen kautta, puhutaan ns. alaisosaamisesta johtamisosaamisen lisäksi.

3.1.2 Näkökulmia sosiaalisen konstruktionismin tarkasteluun/ sosiaalisen konstruktionismin johtamisparadigma

1990- ja 2000-luku toivat voimakkaammin esille jo 1960-luvulla alkaneen, mutta muiden näkökulmien ja modernin ajan varjoon jääneen johtamis- ja organisaationäkemyksen, sosiaalisen konstruktionismin. Sosiaalinen konstruktionismi yhdistetään myös postmoderniin näkökulmaan, jossa ihminen itse rakentaa oman todellisuutensa ja tarinansa ja jossa kieli on keskiössä (Gergen & Kaye 1992, 178–181; Juuti 2001, 9; Heikkinen, Huttunen & Kakkori 1999; Lax 1992, 69 -74; McNamee 1992, 191).

Sosiaaliset ilmiöt ovat kielellisesti tuotettuja

Ylijoki (1999) on todennut, että sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvan näemyksen mukaan sosiaaliset ilmiöt ovat sosiaalisesti ja erityisesti kielellisesti tuotettuja, eivätkä biologisesti tai psykologisesti määräytyneitä. Nikander (1997) painottaa, että puhutussa tai kirjoitetussa kielessä rakennetaan merkityksiä sen sijaan että kuvataisiin pelkkää ympäröivää maailmaa ja siinä olevia ilmiöitä. Konstruktionismissa ihmiset itse tuottavat ilmiöt puheen avulla. Puhe taas sisältää aikaisempien sukupolvien käyttämiä luokitteluja ja määrittelyjä. (Juuti 2001, 12-13.)

Sosiaalisen konstruktionismin kehittymiseen ja syntyyn vaikuttaneita henkilöitä 1960-luvulta alkaen ovat olleet mm. Schutz, Berger, Luckman, Garfinkel ja Goffman. Myöhemmin mukaan tulleita ovat Billig, Harré, Gergen ja Shotter. Erityisesti 1990-luvun johtavia sosiaalisia konstruktionisteja ovat olleet Gergen ja Shotter.

Klassikoiden sarjaan kuuluva Schutz tukeutui vahvasti fenomenologiaan ja painotti, että ihmiset tulkitsevat sosiaalisen maailman merkitykselliseksi ja ymmärrettäväksi sosiaalisten kategorioiden ja konstruktioiden avulla. Hän erotti luonnontieteellisen ja ihmistieteellisen tutkimuksen toisistaan. Schutz korosti samalla ymmärtämisen merkitystä ihmistieteille ja halusi asettaa ihmiset keskiöön omaa maailmaansa tulkitsevinä ja merkitykselliseksi tekevinä toimijoina. Schutzin ajattelun lähtökohtana oli elämissä maailma, Lebenswelt, ja hän keskittyi erityisesti toimijoiden tietoon, arkitietoon, sekä toiminnan ja tiedon yhteen kietoutumiseen. (Heritage 1996, 54-55; Gergen 1999, 127-128.)

Berger ja Luckman jatkoivat Schutzin ajatusmaailman edelleen kehittelyä ja olivat varsinaisia sosiaalisen konstruktionismin kehittäjiä. Schutzin tavoin myös he tarkastelivat arjen elämismaailmaa, mutta heidän tarkastelunsa sisälsi myös yhteisön ja instituutioiden tarkastelun kysymystenasetteluilla ”Miten on mahdollista, että subjektiiviset merkitykset muuttuvat objektiivisiksi tosiasioiksi?” ja ”Miten on mahdollista, että inhimillinen toiminta tuottaa esineistä ja asioista koostuvan maailman?”. Arjen nähtiin toteutuvan kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Kasvotusten ollessamme suhteet toisiinsa ovat joustavia ja joudumme jatkuvasti tiedostamaan sekä oman subjektiviteettimme että toisen subjektiviteetin, jota emme kuitenkaan koskaan voi täydellisesti tuntea. Toiset näyttävät tyyppeinä ja tyyppittelyt kuuluvatkin jokapäiväisen elämän sosiaaliseen todellisuuteen. Toinen voi näyttää minulle suomalaisena, miehenä, esimiehenä, humoristina ja niin edelleen ja vastavuoroisesti minä voin näyttää toiselle suomalaisena, naisena, asiantuntijana, tunnollisena jne. (Berger & Luckmann 1994, 28, 39-44.)

Sosiaalinen todellisuus rakennetaan kielen ja keskustelun avulla

Kieli näyttää Bergerille ja Luckmannille valtavana arjen kokemusten varastona. Kielen avulla tuotamme sekä objektiivisena että subjektiivisena pitämämme asiat ja mielikuvat. Sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa samaistuessamme toistemme maailmaan ja ymmärtäessämme toisia ymmärrämme myös koko maailmaa. Tuotamme näin yhdessä objektiivisen, sosiaalisen todellisuuden ja maailman. Näissä sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa tuotamme samalla myös itsemme, aina ja väistämättä. Bergerin ja Luckmannin keskeisin väite on, että tärkein todellisuutta ylläpitävä mekanismi on keskustelu, joka ylläpitää, muuntaa ja rakentaa yhä uudestaan yksilön subjektiivista identiteettiä. Puhe on keskustelussa ensisijaista, vaikka myös ei-kielellisillä elementeillä on oma tärkeä roolinsa vuorovaikutuksessa. Objektiiiviseen ympäristöön helposti samaistamamme instituutiot ovat myös subjektiivisten mieltymystemme ulkoistuksia, joita olemme tuottaneet ja ylläpitäneet puheemme avulla. (Berger & Luckmann 1994, 50-65, 172-173.)

Goffman piti elämää teatterina ja sosiaalista toimintaa näyttämönä, jossa jokainen osallistuja esittää jotakin hahmoa, jonka hän on itse ottanut, ja jonka piirteissä muiden mielikuvat projisoituvat. Tätä hahmonsa julkisivua, roolia, henkilö pyrkii ylläpitämään eri tavoin, ja hänellä on lupa odottaa, että häntä kohdellaan roolinsa mukai-

sesti. Henkilöt, jotka esittävät hahmoja ovat luoneet yhteisen kehyksen, jonka puitteissa he toimivat. Näihin puitteisiin kuuluu, että henkilöt eivät aidosti osoita esim. omia tunteitaan muiden läsnä ollessa eivätkä näytä aitoa itseään, vaan pitäytyvät niissä hahmoissa, joita ovat valinneet itselleen. Hahmojen julkisivuja ylläpidetään mm. pukeutumisen, aseman, tehtävänimikkeiden, ilmeiden, eleiden ja puhetaipojen avulla. Hahmot muuttuvat usein stereotyypeiksi, joita ihmiset pitävät todellisina. Näin ollen hahmot pitävät sisällään myös odotuksia, joita stereotyyppihin on sijoitettu. Kyseiset odotukset saavat ihmiset toimimaan epäaidosti sopivan vaikutelman aikaansaamiseksi. Ihmiset myös suhteuttavat oman paikkansa helposti jokaiseen tilanteeseen soveltuvana. He myös sisäistävät sosiaaliseen käyttäytymiseen liittyvät rituaalit tietoisena siitä minkälaista kehystä kulloinkin tulee käyttää. Arjen tilanteissa ihmiset voivat korjata kehyksiään. Tämä antaa väljyyttä sellaiseen peliä muistuttavaan keskusteluun, jossa ei ole selkeitä sääntöjä. (Goffman 1990, 1-74, 320-327.)

Sosiaalinen konstruktionismi yleistyi 1990-luvulla erityisesti John Shotterin ja Kenneth Gergenin ansiosta. Shotter on lähtenyt näkemyksestä, että toista ymmärretään vuorovaikutuksessa vain osittain. Jopa silloin, kun yhteisymmärrys syntyy, ihmiset joutuvat jatkuvasti testaamaan toinen toistensa puhetta. Testaaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa vastavuoroisesti ja kielen avulla. Kieli auttaa ymmärtämään. Myös Shotter korosti arkea ongelmien ratkaisuisissa ja kielen liittymistä arjen tilanteisiin. Shotter on havainnut, että ihmisten välistä vuorovaikutusta leimaa epävarmuuden ja epämääräisyyden tila. Tila on 1) nykyisyyden ja menneisyyden, 2) vuorovaikutukseen osallistuvien henkilöiden toiminnan ja 3) ulkoisten tilanteiden välissä. Osallistujat tuottavat omista alkuperäisistä aikomuksistaan uusia toimintoja, joista tulee yhteinen tilanne ja joka avaa uuden, yhteisen horisontin. Yhteinen horisontti muuttaa kumpaakin osapuolta. Osallistujien välisissä keskusteluissa yhteiset tunteet ja ajatukset kietoutuvat toisiinsa. Osallistujat ovat tietoisia omista puheakteistaan ja keskinäisistä suhteistaan. Ajatusten ja puheen välinen prosessi on elävä prosessi. Puheaktit ovat linkkejä vuorovaikutuksen jatkuvassa ketjussa, eivätkä ne ole itsenäisiä ajatuksia, vaan vastauksia edellä sanottuihin. Sosiaalinen prosessi perustuu kulttuurin äänettömään koodiin, jota Shotter kutsuu ”terveeksi järjeksi”. Terveen järjen merkitykset osoittavat, miten tulisi ajatella. (Shotter 1993, 1-10, 33-44.)

Shotter puhuu myös kielipeleistä, jotka ovat vertailukohteita ja joiden tehtävänä on antaa valoa puheessa esiintyville ”tosiasioille” erilaisuuksien ja samanlaisuuksien avulla (myös Vuorila 2004, 60). Tervettä järkeä (common sense) ja kielipelejä ei yleensä tiedosteta, vaan niihin sosiaalistutaan ja niistä on tullut olemassaolomme osia. Sosiaalinen elämä koostuu arjen pirstaleisista, paikallisista näkökulmista, joita pidetään terveenä järkenä ja se rakentuu moniäänisessä dialogissa, jossa on sekä keskusta että marginaaleja. Dialogi on aina avoin, emmekä voi tietää, mihin se johtaa. Kuitenkin Shotter katsoo, että moderni maailmamme lepää yksinäisen rationaalisuuden varassa, jossa monia näkökulmia on suljettu pois tai ne on siirretty marginaaliin. (Shotter 1993, 51-63.)

Kenneth Gergen on tuonut entistä vahvemmin esille siirtymisen postmoderniin konstruktionistiseen ajatteluun, jossa ollaan tietoisia erilaisista näkökulmista ja monien ajatusten rinnakkain esiintymisestä. Hänkin puhuu moniäänisyydestä sisällämme oleviin moniin ääniin viitaten. Murrosvaiheessa modernista postmoderniin asettuvat totuus, tieto ja itse uuteen valoon. Marginaalissa olleet asiat, kuten esimerkiksi tunteet, ovat nousemassa rationaalisuuden rinnalle. (Gergen 1991, johdanto.)

Gergen pitää tärkeimpänä muutoksena käsitystä itsestä. Koska itseys rakentuu monista ristikkäisistä, jatkuvasti muuttuvista tarinoista, ihminen on jatkuvasti identiteettikriisissä. Kommunikaatiota rajoittavat ajalliset ja paikalliset rajat ovat poistumassa, mikä vapauttaa ihmisen kommunikoimaan. Uusi tilanne myös kahlitsee ihmistä laajojen sosiaalisten verkostojen kautta. Verkostot nimittäin myös velvoittavat, koska suhteisiin on vastattava ja tekninen kehitys edellyttää nopeita vastauksia. Tämä taas aiheuttaa ihmiselle riittämättömyyden tunteita. Gergenin mukaan sisällämme on monia ääniä, jotka eivät välttämättä ole sovussa keskenään. Hän myös pohtii totuuden merkitystä ja havaitsee, että tosiasiat eivät ole tosia, vaan tosiasioina pidettyjä seikoja. Totuudesta tulee tässä näkökulmassa joukko vertauskuvia, mielikuvia ja kielikuvia ja itsestä tulee puhetaipojen sivutuote. (Gergen 1991, 6-20, 61-76, 83-101.)

Moninaiset itsen tuottamisareenat

Kaikki totena ja oikeana pidetty on syntynyt jonkin kieliyhteisön luomuksena tiettyä tilannetta tai tarkoitusta varten. Jokaisen yhteisön luoma ”totuus” luo samalla niitä, jotka jäävät tämän ”totuuden” ulkopuolelle. Gergen puhuu kielipeleistä ja esiymmär-

ryksestä halutessaan korostaa merkitysten syntymistä sanojen kautta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Gergen tukeutuu ranskalaisen filosofin Jacques Derridan (1930-2004) ajatuksiin puhuessaan kielestä ja sen merkityksistä, minkä mukaan kieli on oma itsenäinen järjestelmänsä, jossa merkitykset syntyvät sanojen suhteesta toisiinsa. Kielijärjestelmä edeltää yksilöä ja merkitykset odottavat käyttöönsä. Kielijärjestelmä on tietyn kulttuurin kollektiivinen tuote, jossa itse häviää. Itsestä on tullut postmodernissa sekoitelma ja jäljitelmä, joka muuttuu nopeasti ja jossa on vain erilaisia näkökulmia. Samalla tiedostetaan, että maailma on sosiaalisesti konstruoitu. Ei enää pidetä tärkeänä ”todellisen luonteen” etsimistä, vaan huomataan sen olevan vaikeasti hahmotettava ja tietämisen rajojen ulkopuolella oleva. Nähdään myös, että itse ei ole itsenäinen toimija, vaan ymmärretään, että itseä määrittää itsen ja toisen välinen suhde. Suhde luo siis itsen ja erilaisia itsen tuottamisareenoita on yhä enemmän. (Gergen 1991, 102-126, 131-132, 147-185, 189-194; Gergen 1999, 26, 34-37.)

Kielipeleillä sosiaalistutaan yhteisöön

Sosiaaliseen konstruktionismiin kuuluvat mm. näkemykset, joiden mukaan arjen toiminta on tarinallista ja puhe on vertauskuvallista. Tarkastelun keskiössä on se, miten ihmiset eri elämänalueilla tuottavat ja oikeuttavat toimintansa, ajattelunsa, ammattialansa ja tieteenalansa. Sosiaaliset konstruktionistit tarkastelevatkin sellaisia kielellisiä muotoja, joilla sosiaalinen todellisuus tuotetaan ja ylläpidetään. Objektii- vinen tieto paljastuu kulttuuriseksi tuotteeksi ja itse tarinalliseksi tuotteeksi. (Gergen 1999, 33-38.)

Viimeaikaiset sosiaaliset konstruktionistit ovat myös osoittaneet kuinka esim. sukupuoli, johtaminen, ”totuus” oikeuden istunnoissa, älykkyys, nerous ja ikääntyminen tuotetaan sosiaalisesti. Näissä ”totuudet” paljastuvat sosiaalisen toiminnan tuloksiksi, joita tuotetaan sellaisiksi kuin ne nähdään kielen ja sosiaalisten positioiden perinteiden avaamien kehysten avulla tulkittuna. Todellisuus sijoittuu kieleen ja kieli luo todellisuutta. (Gergen 1999, 27-29, 42-46.)

Sosiaalisista konstruktionisteista sekä Shotter että Gergen ovat nostaneet wittgensteinilaisen kielipelijatteluun keskiöön. Myös monia muita, erityisesti kielen tutkijoita on kiehtonut kielipelien leikillinen maailma (Hintikka 1982; Mälkiä 1997, 23-24; Sepänen 1997, 56; Ihonen 1997, 92-103; Kauppinen 1998, 148-149). Voidaan siis ha-

vaita sosiaalisen konstruktionismin siirtymistä postmodernin maailmaan. Tyypillistä postmodernille ajattelulle on leikillisuus. Tällöin pyritään mm. avaamaan eri konteksteissa käytettyjä kielipelejä ja hyppelemään leikillisesti ajattelutapojen reunojen yli sekä tekemään dekonstruktioita. Tarkastelun painopiste on erityisten kontekstien ja tilanteiden tarkastelussa. (Gergen 1999, 33-38.)

Itävaltalainen Ludwig Wittgenstein (1889-1951) oli 1900-luvun huomattavimpia filosofeja. Hänen myöhäisfilosofiassaan tunnetuksi tekemänsä ihmisen kielenkäyttöä ja sosiaalista todellisuutta kuvaava käsite oli kielipeli. Wittgenstein esitti, että opimme kielen käyttämällä sitä, ja että kieltä käytetään jossain kokonaisuudessa ja merkityksessä. Kielipeli-käsite havainnollistaa esimerkiksi sitä, miten samalla sanalla eri yhteyksissä ja eri ihmisten käyttämänä on hyvin erilaisia merkityksiä. (Filosofian sanakirja 1999, 107, 220.) Wittgenstein korostaa kielen sanojen sopimuksenvaraista, sosiaalista luonnetta, jolloin niiden merkitys riippuu niistä kielellisistä sopimuksista, joilla olemme kiinnittäneet sanat joihinkin käsitteisiin. Sanoilla onkin näin merkitystä vain suhteessa siihen kielipeliin, johon ne kuuluvat (Mälkiä 1997, 24).

Wittgensteinin mukaan meidän on hyväksyttävä sosiaalisissa perusrakenteissa olevat elämänmuotojen ilmentymät, kielipelit, sellaisina kuin ne on meille annettu. Sosiaalisessa todellisuudessa käytetyt kielipelit saattavat kuitenkin olla vääristyneitä tai epätydyttävässä toiminnassa. Tämä saattaa synnyttää ajatuksia, joiden mukaan ihmisten elämäntavoissa olisi jotakin vikaa. Wittgenstein taisteli ajattelutottumuksia vastaan ja halusi uudistaa kieltä nimenomaan kielipelejä muuttamalla. Wittgenstein pohti paljon varmuus-käsitettä kielipeleissä. Hänen teesinsä oli, että kielipelin alkeismuoto on varmuus eikä epävarmuus. Epävarmuus ei hänen mukaansa voi johtaa tekoihin. Pelaamallemme pelille on hyvin oleellista, että lausumme tiettyjä sanoja ja toimimme sitten säännöllisesti niiden mukaan. Epäily hidastaa peliä ja se on poikkeus säännöstä. Peli ei voi alkaa epäilyllä, vaan sen on ensin alettava ilman epäilyjä. Epäily voi tulla mukaan vasta myöhemmin. Myös luottaminen kuuluu kielipeliin. Kielipeli on Wittgensteinin mukaan mahdollinen vain, jos luotamme johonkin tai johonkuhun. (Wittgenstein 1979, 17-19; Wittgenstein 1986, 144, 188, 220, 133-135; Wittgenstein 1999.)

Vuorila on paneutunut Wittgensteinin holistiseen kielikäsitteeseen ja käsitellyt pro gradu -tutkimuksessaan myös kielipelejä. Hän huomaa kielipeli- ja elämänmuoto-

käsitteiden linkittyvän tiiviisti yhteen. Hän toteaa, että kun opitaan kieli (kielipeli), opitaan elämänmuoto, ja kun opitaan elämänmuoto, opitaan kieli eli kielipeli. Elämänmuodon katsotaan olevan kulttuurin/yhteisön suljettu järjestelmä, josta nousevat esiin kielellisten ilmausten merkitykset. Vuorila viittaa myös Wittgensteinin suomentajan Heikki Nymanin havaintoon, että ihmiselle opetetaan kulttuureissa/yhteisöissä tiettyä (säännönmukaista) toimintaa, erilaisia sanoilla pelattavia kielipelejä, jotta ihminen sosiaalistuisi yhteisöönsä. (Vuorila 2004, 7, 70.)

'Peli' ilmaisee kontekstisidonnaisuutta siten, että jollakin sanalla on merkitystä vain tietyssä pelissä/kontekstissa/tilanteessa (Vuorila 2004, 56). Sanan kielipeli on määrä tähdentää sitä, että kielen puhuminen on osa toimintaa tai elämänmuotoa. Kielipelien moninaisuutta kuvaavat seuraavat lukuisat esimerkit: käskeminen ja käskyjen mukaan toimiminen, esineen ulkonäön tai sen mittojen kuvaaminen, esineen valmistaminen kuvauksen (piirroksen) mukaan, selonteon esittäminen tapahtumasta, otaksu- mien esittäminen tapahtumasta, hypoteesin laatiminen ja koetteleminen, koetulosten esittäminen taulukoiden ja kaavakuvioiden avulla, kertomuksen keksiminen ja sen lukeminen, näytteleminen, teatterin esittäminen, piirileikkilaulujen laulaminen, arvoitusten arvuutteleminen, vitsin keksiminen ja sen kertominen, käytännön laskuteh- tävän ratkaiseminen, kielestä toiseen kääntäminen, pyytäminen, kiittäminen, kiroa- minen, tervehtiminen ja rukoilu. Kielipelien moninaisuudet eivät ole paikallaan py- syviä tai muuttuvia, vaan uusia kielityyppejä eli kielipelejä syntyy koko ajan, joista toiset vanhenevat ja toiset unohdetaan. (Wittgenstein 1981, 36-37; Vuorila 2004, 58- 59.)

Vuorila on Spechtiin ja Filosofisiin tutkimuksiin viitaten jakanut yllä mainitut kieli- peliesimerkit neljään ryhmään. Ensimmäiseen (1) ryhmään kuuluvat kielelliset aktit tai kielelliset performanssit, kuten käskeminen, pyytäminen, kiittäminen, kiroaminen, tervehtiminen, tapahtuman selostaminen, tarinan kertominen, vitsin kertominen, va- lehteleminen, unen kertominen ja teon motiivin myöntäminen. Myös piirileikkien laulaminen, näytteleminen ja arvoitusten ratkaiseminen kuuluvat tähän ryhmään. Toiseen (2) ryhmään kuuluvat mm. kääntäminen, lukeminen, kertomusten keksimi- nen ja käskyjen mukaan toimiminen. Näissä kielellä on ratkaiseva rooli, mutta näitä kielipelejä ei voi kutsua kielellisiksi akteiksi. Kolmannessa (3) ryhmässä kielen käyt- tö ja puhuminen ovat taka-alalla, mutta toiminta on kiistattomasti sidottu kieleen.

Tästä esimerkkinä on esineen valmistaminen kuvauksen (piirroksen) mukaan, hypoteesien laatiminen ja testaaminen, koetulosten esittäminen taulukoiden ja kaavakuvi-
 en avulla sekä ennustusten tekeminen. Neljännessä (4) kielipeliryhmässä tarkoitetaan
 määrättyä, usein hyvin pientä, joskus hyvin laajaa kielen osajärjestelmää, jossa
 merkkien kokonaisuus ja merkkien säännöt muodostavat itsenäisen kokonaisuuden.
 Tämä on tarkan kielellisen käytön järjestelmä-aspekti esimerkiksi kielipeli aistivai-
 kutelmasanoilla tai värisanoilla. (Vuorila 2004, 61-62.)

Postmoderni sosiaalinen konstruktionismi on ajattelua, jossa kielellä ja kieleen liitty-
 villä kielipeleillä on keskeinen sija todellisuuden rakentamisessa. Kielen nähdään
 tuottavan maailmankuvan ja ihmisen, joten kieli ei ole neutraali vaan positioita ja
 näkökulmia sisältävä. Kieli asemoi ihmiset suhteessa maailmaan ja toisiinsa sekä tuo
 käyttöön luokituksia ja luokkia, joiden avulla havaitaan ja ymmärretään tapahtumia.
 (Juuti 2001, 104 – 105.) Kieli ja puhe ovat tekstiä, joka tuottaa sekä maailman että
 subjektin.

Merkitysten sanotaan muodostuvan kielessä, joka sinällään on abstrakti ilmiö. Kieltä
 voidaan Lehtosen mukaan tarkastella puheena, kirjoituksena, painettuina, sähköisinä
 tai muina teksteinä. Teksti taas voi tarkoittaa mitä tahansa merkityksellistämisen
 muotoa: kirjoitusta, valokuvaa, elokuvaa tai sanoma- ja aikakauslehtiä eli ylipäätään
 kaikkia inhimillisiä merkityksellistämiskäytäntöjä. Näissä yhdistyvät usein puhutut ja
 kirjoitetut sanat, kuvat ja äänet. Tekstit voidaan jakaa joko verbaalisiin ja ei-
 verbaalisiin tai visuaalisiin ja oraalisiin teksteihin (taulukko 2).

Taulukko 2. *Tekstilajien luokittelu (Lehtonen 1996, 74)*

	Oraalinen	Visuaalinen
Verbaalinen	Puhe	Kirjoitus
Ei-verbaalinen	Musiikki	Kuva

Tämän mukaan puhe ja kirjoitus liittyvät toisiinsa verbaalisuutensa puolesta, mutta
 kirjoitusta voidaan pitää yhtenä visuaalisten tekstien lajina ja puhetta taas oraalisten
 tekstien osa-alueena. Oraalisuus ja visuaalisuus korostavat myös sitä, että tekstit ovat
 aina olemassa aistillisesti – näkeville silmille ja kuuleville korville. (Lehtonen 1996,
 73-74.)

Myös johtamistekstit ovat verbaalisia sisältäen sekä oraalisuuden että visuaalisuuden, toisin sanoen puheen ja kirjoituksen. Johtamistekstejä voidaan lukea silmillä, tai niitä voidaan myös kuunnella korvilla.

3.1.3 Johtaminen tekstinä ja diskurssina

Johtamiseen ovat vahvasti liittyneet erilaiset ”ismit” eli muoti-ilmiöt. Näitä muoti-ilmiöitä tuottavat henkilöt, jotka joko kirjoituksillaan tai erilaisissa tilaisuuksissa ovat tulleet kuuluisiksi guruiksi ja joiden johtamisoppeja organisaatioissa noudatetaan. Johtamisopit ovat näkökulmia johtamiseen; gurut argumentoivat tuottamiensa näkökulmien puolesta ja levittävät näitä oppeja organisaatioihin, työpaikoille. Näin oppeista tulee tekstejä, ja johtamisesta Kallingin ja Styhren (1999,1) mukaan tekstuaalista. Silverman näkee tekstuaalisuuden olevan tekstin päättämättömyyttä (avoimuutta ja äärettömyyttä sekä määräämättömyyttä) siitä, miten teksti synnyttää identiteettinsä tekstinä. Jokainen teksti on erilainen, mutta koska teksti on päättämätön, sen tekstuaalisuus ei määrää, mikä tai mitkä merkitykset, tulkinnat ja lukutavat säilyvät ja mitkä eivät. Tekstuaalisuus tasapainoilee näkyvän ja näkymättömän, sisäisen ja ulkoisen, läsnäolevan ja poissaolevan sekä tekstin ja kontekstin välisessä rajapinnassa. Ollessaan päättämättömänä rajapinnassa (interface) tekstuaalisuus ei päädy kummallekaan puolelle. Tekstuaalisuus ei tarkoita yhtä tekstiä, vaan jokaiselle tekstile on olemassa monia tekstuaalisuuksia. (Silverman 1994, 80-86.)

Postmodernin tekstuaalisen näkökulman omaaminen saa ihmiset ja johtajat näkemään ja kuulemaan omaa puhettaan tietoisemmin. He tiedostavat, että elävät monien tekstien sisällä ja konstruoivat jatkuvasti itsensä niistä. Tekstuaalisessa näkökulmassa johtajat luovat vaikutelmia ja mielikuvia vakuuttaakseen muut omien näkökulmiensa oikeutuksesta ja merkityksestä. Samalla he luovat itsensä ja tuottavat johtajuuden omassa johtamispuheessaan. Johtamispuheessa luodaan mielikuvia siitä, mihin johtamisessa tulee kiinnittää huomiota ja mihin siinä pyritään. (Alvesson 1994, 543-544; Clark & Salaman 1998, 23-24.) Clark (1998, 137) puolestaan mainitsee, että johtamispuhetta luovat johtamispuheen kirjoittajat, joilla on käytettävissään joidenkin johtajien kokemukseen pohjautuvia onnistumisen tarinoita. Tarinoiden avulla tuotetaan sankarijohtajia, ja johtamispuheelta odotetaan usein onnistumista ja menestymistä kuvaavia tarinoita.

1990-luvun loppupuolella johtaminen alettiin nähdä sosiaalisena tekstinä muiden tekstien joukossa. Johtamisen tekstit eroavat kuitenkin muista teksteistä siten, että ne pyrkivät ottamaan haltuunsa organisaatioiden kokonaisuuden ja niiden ohjaamisen. Johtamistekstejä tuotetaan erilaisten seminaarien ja kirjojen kautta, mutta myös työpaikalla käytyjen arkikeskustelujen kautta. Niissä tekstit pyrkivät antamaan ohjeita siitä, kuinka yrityksiä tulisi hallinnoida ja ohjata. Johtamisen teksteissä puhutaan tiettyä kieltä ja otetaan osaa tietynlaiseen diskurssiin. Diskurssilla voidaan tarkoittaa yleisellä tasolla mitä tahansa kielen käyttöä tai keskustelua (Potter & Wetherell 1987,7) tai rajatummin merkityssuhteiden systeemiä, joka rakentuu sosiaalisissa käytännöissä ja rakentaa sosiaalista todellisuutta (Suoninen 1997, 48). Johtamisen diskurssit, joita ovat mm. johtamiskirjallisuus, seminaarit, konferenssit, kehittämissuunnitelmat ja työpaikoilla käyty keskustelu ovat monimutkaisia. Siksi onkin tarpeen nostaa kerralla tarkasteltavaksi vain jokin tietty näkökulma, jotta sosiaalista todellisuutta saataisiin yksinkertaistettua (Juuti 2001, 229-231). Gergen on huomannut johtamisen suuntausten suosion osoittavan, että työyhteisöt tarvitsevat käyttöönsä johtamisen kieltä. Johtamisen kielessä ja siinä tarjotuilla positioilla täytyy olla työyhteisön toimintaa ohjaavaa ja kokemuksia selkiinnyttävää merkitystä. (Gergen 1995, 59.)

Ihmisten johtamisen diskurssi oli vastapuhe asijaohjauksen diskurssille 1970-luvun lopulta lähtien. Se perustui humanismiin ja demokraattisen ihanteen mukaisiin puheisiin. Se oli lähtökohta myös ns. demokraattiseksi dialogiksi kutsutulle kehittymismenetelmälle (Gustavsen 1986). Muutosjohtamisen diskurssi, tiimidiskurssi ja osaamisen johtamisen diskurssi synnyttivät johtamispuhetta, jonka tarkoituksena oli horjuttaa modernin johtamisparadigman perinnettä. Modernin paradigman diskurssi on kuitenkin vahva ja se näyttää pääsevän aina ujuttautumaan uusimpiin ajattelua uudistaviin diskursseihin aluksi huomaamattomasti. (Juuti 2001, 278-331.)

Luovuuden ja innovatiivisuuden diskurssi on ollut organisaatioiden johtamispuhetta 1990-luvulta lähtien. Samanaikaisesti myös dialogiin syntyi uudenlainen kiinnostus, kun huomattiin sen olevan luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä tekijä.

Hargroven mukaan tarvitaan uudenlaisia, luovia ja yhteistoiminnallisia toimintatapoja, joiden perustana on dialogi. Dialogi edellyttää samanarvoisuutta. Hierarkkiset organisaatiot eivät saisi toimia aidon mielipiteen kertomisen esteenä, ja ihmisten tulisi kohdella toisiaan kollegoina ilman statuseroja. (Hargrove 1998, 97-105,147.)

Postmoderni aika sisältää Starratin mukaan myönteisiä mahdollisuuksia, vaikka pessimistisenä uhkana onkin ympäristön ja ihmiskunnan tuho. Hän puhuu postmodernista herkkyydestä, joka vaatii meitä omaksumaan uuden näkökulman itsestämme, ympäristöstä, yhteiskunnasta, tieteestä ja ihmiskunnasta. Se vaatii myös uudenlaista johtamista, ja johtajilta sen tunnustamista, että omat näkökulmat ja ymmärrys ovat rajoittuneita. Postmoderni johtaja tiedostaa, ettei kellään ole näkemystä yli kaikkien asioiden, ja tämä edellyttää johtajalta kykyä käydä aitoa dialogia erilaisten ihmisten kanssa. Starrat myös tähdentää, että uuden johtajuuden tulee perustua sekä feminiinisten että maskuliinisten arvojen ymmärtämiseen ja erilaisuuden sekä monikulttuurisuuden ymmärtämiseen. (Starrat 1993, 104-109, 136-139.)

Juuti on huomannut, että jokainen modernin maailman johtamispuhe tai -näkökulma väittää olevansa muita parempi ja se ainoa oikea totuus. Mielenkiintoista on se, että johtamispuheissa luodut mielikuvat ovat syntyneet arjen tarinoista, mutta samalla ne pyrkivät muuttamaan kaikkia muita arjen tarinoita. Johtamispuheen kirjoittajat rakentavat sosiaalista todellisuutta ja liittävät tarinoita toisiin tarinoihin pyrkien poistamaan työyhteisöjen arjen tapahtumista toisia tarinoita epäillen niiden aitoutta. Postmoderni maailma parhaimmillaan edellyttää johtamispuheelta tukipuhetta tai luovaa muutospuhetta, jolloin johtamistarinoista löydetään vaihtoehtoisia näkökulmia arjen tekemiseen ja näiden näkökulmien kokeilemiseen. (Juuti 2001, 345-346.)

Greene näkee dialogin suuret mahdollisuudet sekä tuki- että muutospuheen toteuttamiseen, koska dialogissa pyritään saamaan erilaisia näkökulmia esille luovuuden synnyttämiseksi ja uusien toimintojen käynnistämiseksi. Dialogi on tärkeää myös etsittäessä konstruktivistista johtamistapaa. Sen avulla pyritään löytämään uusia merkityksiä ja yhteistä perustaa sekä luottamaan kielen voimaan. Konstruktivistisessa johtamistavassa on keskeisenä keskustelu, jossa kerrotaan tarinoita, tuetaan toisia ja murretaan omaksuttuja viitekehyksiä. (Greene 1995, esipuhe.)

Dialoginen diskurssi näyttäisi olevan johtamisen tavoitteena 2000-luvulla. Näin myös kehityskeskustelun merkitys johtamispuheena ja sosiaalisen todellisuuden rakentajana tulee tärkeäksi. Kehityskeskustelun juuret ovat modernissa johtamiskurssissa, mutta tämän päivän johtamisessa korostuvat postmodernin näkökulman piirteet.

3.2 Kehityskeskustelu johtamisen apuvälineenä

Kehityskeskustelut ovat tänä päivänä Suomessa oleellinen osa johtamistoimintaa ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. Lähes viiden vuosikymmenen aikana on jo opittu käymään esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, mutta edelleenkin on organisaatioita, jotka vasta aloittelevat tätä johtamisen kannalta tärkeää käytäntöä. Seuraavassa luvussa valotetaan kehityskeskustelujen luonnetta ja syntyä sekä keskustelujen hyödyntämistä johtamisjärjestelmien osana. Tarkastelu nojaa pitkälti työelämän käytännöistä syntyneeseen kokemukselliseen tietoon. Teoreettista tietoa aiheesta on melko niukasti.

3.2.1 Näkemyksiä kehityskeskustelujen luonteesta

Suomalaiset yritykset ottivat tavoite-/tuloskeskustelut käyttöön 1960–70-luvuilla syntyneen tavoite-/tulosjohtamisen seurauksena. Tavoite-/tulosjohtaminen toi johtamisprosessiin esimiehen ja alaisen väliseen viestintään tehokkuusvaatimuksen. Tehokkaalla viestinnällä pyrittiin selkeään tavoiteasetteluun, tavoitehierarkiaan perustuvaan liiketoiminnan suunnitteluun, yksilön tavoitteiden määrittelyyn, yksilön ja organisaatioyksikön tavoitteiden integrointiin. Lisäksi pyrittiin sopimaan tulosten tarkastelun perusta seuraavan kauden suunnittelua varten. (Humble 1975, 12-13; Santalainen, Voutilainen & Porenne 1988; Sarala 1988; Rajaneva 2002, 1.)

Myös ruotsalaisen työelämän organisaatioiden erilaiset johtamisjärjestelmät ovat jo 1960-luvulta lähtien sisältäneet työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välisiä säännöllisiä ja valmisteltuja keskusteluja – kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelujen idut näkyivät Ronthy-Östberg ja Rosendahlin mukaan jo 1950-luvun lopussa, jolloin kiinnostus alkoi kohdistua työntekijöihin laaja-alaisesti eikä vain heidän työsuorituksiinsa. Tällöin MbO -järjestelmän (Management by Objectives – Tavoitejohtaminen) lanseerasi Peter Drucker (1964, ks. myös Rajaneva 2002, 6), joka puhui suunnittelukeskusteluista. Ronthy-Östberg ja Rosendahlin mukaan mm. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa tällaisia keskusteluja alaiset pitivät edelleen ensi sijassa esimiehen puhutteluina, kun taas Ruotsissa korostetaan keskustelun vastavuoroisuutta ja puhutaan kehityskeskustelusta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 95-96.)

Ruotsissa demokraattinen dialogi on tuttua jo 1980–90 -luvulta lähtien Gustavsenin ja Engelstadin kehittämän menetelmän johdosta (Gustavsen & Engelstad 1986). Tällöin työelämän demokratisointia ryhdyttiin parantamaan erilaisilla kehittämishankkeilla kuten esim. LOM ohjelmalla (Ledning, Organisation, Medbestämmande) (Eijnatten 1993; Arbetsmiljöfonden 1990), jota on hyödynnetty myös myöhemmin Suomessa. Tästä yhteistoiminta- ja työkonferenssimenetelmästä saatavat hyödyt avoimen vuoropuhelun aikaansaamiseksi työpaikoille olivat suoraan siirrettävissä myös ruotsalaisiin kehityskeskusteluihin. Toisaalta esimerkiksi Maria Lindgrenin tutkimuksessa havaittiin, etteivät ruotsalaisetkaan kehityskeskustelut aina ole niin vastavuoroisia ja tasavertaisia kuin aikaisemmat kuvaukset antavat ymmärtää. Keskustelijat ovat kuitenkin epätietoisia asymmetriasta, joka ilmenee siten, että keskinäinen puhumisen ja kuuntelemisen vuorovaikutus on näennäistä. Pinnan alta löytyy valtasuhteisiin perustuva keskustelumalli, jossa esimies toimii dominoivana osapuolena ja alainen dominoitavana. Esimies myös vahvasti kontrolloi vuorovaikutusta. Lindgrenin mukaan kehityskeskustelun luonne myös muuttuu keskustelun kuluessa. Keskustelu alkaa muodollisesti edeten myöhemmin luottamukselliseksi ja päättyen taas muodollisesti. (Lindgren 2001.)

Angloamerikkalaisen kulttuurin keskustelujen suuntauksena on sen sijaan ollut suorituksen arviointi. Tästä on suunnittelukeskustelu- käsite muuttunut suorituksen arviointikeskusteluksi (Performance Appraisal) (Ellis & McClintock 1994, 153-154; Baguley 1994, 164). Lukuisissa sekä amerikkalaisia että brittiläisiä suorituksen arviointikeskusteluja koskevissa tutkimuksissa on todettu, että näitä keskusteluja pidetään laajasti yhtenä olennaisena tehokkaan strategisen henkilöstöjohtamisen osana organisaatioissa (Anderson 1993, 3-5).

Suomalainen keskusteluperinne poikkeaa sekä angloamerikkalaisesta että ruotsalaisesta perinteestä. Suomalaisen kehityskeskustelun puutteena sanotaan vieläkin olevan kommunikoinnin heikkous ja keskustelematon aitoon dialogiin tottumaton työ-kulttuuri (Rajaneva 2002, 28). Myös Suomessa erilaiset suorituksen arviointikeskustelut ja työn pisteytykset palkkarakenteen muodostamiseksi ovat viime aikoina lisääntyneet. Arkaluontoisen suorituksen arviointikeskustelun käyminen dialogiin tottumattomassa kulttuurissa on uudenlainen haaste esimiehille.

1980-luvun loppupuolella suomalaisia esimies-alaiskeskusteluja selvittänyt Ukkonen huomasi, että esimies-alaiskeskusteluissa esiintyi huomattavia puutteita ja että niitä myös käytiin liian vähän. Hän kuitenkin uskoi, että on vaikeaa kuvitella toimivaa tavoitteisuutta ja tavoiteyhteistyötä ilman esimies-alaiskeskusteluja ja ennusti tämän luonteisten keskustelujen tulevan yhä yleisemmiksi (Ukkonen 1989, 19-20.) Myös useat 1990-luvun alussa tehdyt tutkimukset vahvistivat tämän suuntauksen, mm. laaja Teknisten liiton toteuttama kehityskeskustelukysely (1991) osoitti esimies-alaiskeskustelujen tulleen vähitellen välttämättömäksi edellytykseksi työorganisaatioiden tulokselliselle toiminnalle (Alasoini & Kontiala 1991, 33-34). Samoin Juutin vuonna 1998 tekemä ylempiä toimihenkilöitä koskeva kysely osoitti esimies-alaiskeskustelujen tarpeellisuuden (Juuti 1998). Ukkonen piti esimies-alaiskeskustelua vaativana viestinnällisenä tapahtumana ja viestintää henkilöstöjohtamisen kentässä kaikkein keskeisimpänä tekijä. Hän näki, että taitava esimies-alaiskeskustelija oppii taitavaksi viestijäksi kaikissa viestintätilanteissa. (Ukkonen 1989, 134.)

1990-luvulla katsottiin Suomessa henkilöstön työmotivaation ja työhön sekä organisaatioon sitoutumisen ratkaisevan viime kädessä organisaation tuloksen. Keskeisimpiä motivaation ja sitoutumisen parantamisen keinoista olivat esimiehen ja alaisten väliset säännölliset keskustelut, joissa käydään läpi jo toteutuneita tuloksia ja suunnitellaan tavoitteita tulevalle toimintakaudelle. Näitä ammatillisia keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä on kutsuttu mm. tavoite/tuloskeskusteluiksi, henkilösuhdekeskusteluiksi, työsuuhdekeskusteluiksi, arviointikeskusteluiksi, budjetointikeskusteluiksi, tilanearviointi-keskusteluiksi, kehityskeskusteluiksi, suunnittelukeskusteluiksi sekä esimies-alaiskeskusteluiksi. Nimitys riippuu yrityskulttuurista ja asioiden painotuksista. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1992, 7; Ukkonen 1989, 26; Rajaneva 2002, 1.)

Edellä mainittuja keskusteluja voidaan kutsua eri nimillä, mutta sisällöllisesti ne kaikki tarkoittavat seuraavanlaista keskustelua: Ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa (Ukkonen 1989, 26; Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1992, 5-7.)

Vielä 1990-luvun alussa keskusteluja nimitettiin usein esimies-alaiskeskusteluiksi. Niiden edellytyksinä oli muutamia seikkoja:

- Riittävä kuva yrityksen nykyisestä toiminnasta ja tulevista päämääristä.
- Keskusteluun osallistuvilla henkilöillä on todellisuudessa mahdollisuudet suunnitella omaa työtään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon.
- Esimiehen ja alaisen vuorovaikutukselta edellytetään kaksisuuntaisuutta ja molemminpuolista luottamusta.
- Keskustelujen sisältöä tulisi hallita työn tavoitteet ja niihin liittyvät pulmat. Persoonallisuutta tai luonnetta ei käsitellä. (Autio, Juuti & Latva-Kiskola 1992, 9.)

Esimies-alaiskeskustelujen tarpeellisuutta on perusteltu toteamalla, että jokainen ihminen kaipaa palautetta työstään ja uusia tietoja suunnitelmiansa tueksi. Esimiesten vastuullisena tehtävänä on auttaa alaisiaan kehittymään ja heidän on uskottava jokaisen ihmisen kehittymismahdollisuuksiin. Tässä kehittymisessä tarvitaan tukea ja rohkeutta, jotta uuden oppiminen voisi olla mahdollista. Tyypillisesti muutos aiheuttaa epävarmuutta. Esimies-alaiskeskusteluista voidaan hyötyä muun muassa siten, että alainen oppii tuntemaan esimiestään ja esimies alaisiaan. Näin esimies ja alainen oppivat ymmärtämään paremmin toisiaan ja energiaa syövä arvailu heidän välillään vähenee. (Juuti 1990, 5, 10.) ”Ovatko kahdenväliset keskustelut investointi ihmiseen vai käskynanto – vai alaisen kiinniottolaisuus?” kysyy Maunula Kirje esimiehelle -kirjassaan. ”Onnistumisen mittari on lahjomaton: antoiko keskustelu energiaa tuloksiin pyrkivälle työtoverille vai hävittikö se viimeisetkin halut tavoitella hyviä saavutuksia ohi – ja yli arkirutiinien?” (Maunula 1996, 52.)

1980–90-lukujen taitteessa oltiin yksimielisiä siitä, että esimies-alaiskeskusteluja tuli suomalaisissa organisaatioissa käydä tuloksellisuuteen ja tavoitteellisuuteen pyrittäessä, mutta esimies-alaiskeskustelu -termi haluttiin vaihtaa johonkin vähemmän organisatorista hierarkkisuutta osoittavaan termiin. Jo 1990-luvun puolella välissä puhuttiin yleisemmin kehityskeskusteluista.

Pirnes sisällyttää kehityskeskusteluun neljä ulottuvuutta: 1) tavoitekeskusteluosan, 2) tuloskeskusteluosan, 3) henkilöarviointiosan ja 4) kehittämisosan. Hän on liittänyt kehityskeskustelut osaksi kehittyvää johtajuutta ja näkee keskusteluiden mahdollisuudet hyvän yhteisymmärryksen saavuttamiseen esimiehen ja alaisen välillä. Pirnes

tähdentää ihmissuhdetaitoja, toistensa arvostamista, empatiaa, kuuntelukykyä, lähestyttävyyttä ja yhteisymmärryshakuisuutta kasvua edistävän vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. (Pirnes 1995, 210-212.)

Valpola on 2000-luvulla tarkastellut kehityskeskustelun onnistumismahdollisuuksia yhdessä esimiesten ja alaisten kanssa. Hänen mukaansa onnistumista edesauttavat tieto visiosta ja tavoitteista, hyvä valmistautuminen, vuorovaikutus, joka on dialogista ja avointa, palautteen saaminen, seuranta, kummankin motivaatio käydä keskustelua sekä keskittymisrauha. (Valpola 2000, 164.) Valpola toteaa kummankin osapuolen olevan vastuussa kehityskeskustelun onnistumisesta. Myös aikaisemmat kokemukset sekä valmistautuminen vaikuttavat keskusteluun. Valpola näkee kehityskeskustelun eettisenä keskusteluna, jossa rehellisyys ja luottamuksellisuus kahtena kriittisenä ominaisuutena testaavat keskustelun etiikan. Rehellisyydellä tarkoitetaan, että kehityskeskustelussa sanottu on totta ja tarkoitetaan mitä sanotaan. Lisäksi pyritään puhumaan selkeällä, ymmärrettävällä kielellä. Toisen miellyttämistä rehellisyyden kustannuksella tulisi välttää. Luottamuksellisuus on hyvin hankala asia, ellei määritellä, mitä se merkitsee kummallekin osapuolelle. (Valpola 2000, 165-166, 191-193.)

Kehityskeskustelussa voidaan Valpolan mukaan puhua mukavuuskynnyksestä ja sen ylittämisestä. Toisin sanoen kehityskeskustelukäytännöistä tulee tehdä tottumus, jolloin ne ovat osa esimiestyötä (Valpola 2000, 8.) Ronthy-Östberg & Rosendahl taas puhuvat mukavuusrajan ja sen ylittämisestä. Mukavuusrajan alapuolella puhutaan loogisesti ja järkevästi tosiasioista, asiakysymyksistä sekä keskustellaan koulutuksesta, päämääristä ja tuloksista, kun taas rajan yläpuolella keskustellaan tunteista, arvoista, asenteista ja ihmissuhteista. Loogisen ajattelun ja tunteiden yhdistelmä synnyttää kehittävän keskustelun, ja jos mukavuusrajaa ei ylitetä, on kysymys tavallisesta työkeskustelusta, ei oikeasta kehityskeskustelusta. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 90, 103-104, 136.) Voidaankin todeta, että hyvä esimiestyö näyttää edellyttävän esimieheltä sekä mukavuuskynnyksen että mukavuusrajan ylittämistä. Näin voidaan tavoitella kehittävää dialogimaista kehityskeskustelua.

3.2.2 Kehityskeskustelu johtamisjärjestelmän osana

Kehityskeskustelut on liitetty ja liitetään edelleen oleelliseksi osaksi johtamisjärjestelmiä ja esimies-alaisyhteistyötä (Valpola 2002, 13). Uudet johtamisjärjestelmät

korvaavat vanhoja tai muuntavat vanhoja ajanmukaisiksi. 1990-luvun loppu ja 2000-luvun alku toivat taas mukanaan erään uuden vanhoihin järjestelmiin ja teorioihin pohjautuvan johtamisjärjestelmän, Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tuloskortti-ajattelun. Myös siinä kehityskeskustelut näyttävät kuuluvan johtamisen tuloksellisuuden varmistamiseen.

Tasapainotettu tuloskortti –viitekehys (Kaplan & Norton 1996) on strategisen johtamisen väline, jonka avulla tehdään organisaation strategia tutuksi koko henkilöstölle. Strategiseen johtamiseen kuuluu strategian laatiminen ja sen muuntaminen käytännön toiminnaksi. Strategian johtamisella varmistetaan strategian selkeys koko organisaatiossa, ja strategisia mittareita käytetään viestittämiseen, ohjaukseen ja seurantaan. Näin muodostetaan pohja tehokkaammalle johtamisprosessille. Johtamisjärjestelmänä tasapainotettua tuloskorttia käytetään pitkän aikavälin strategian johtamiseen. Kyseisessä prosessissa visiota ja strategiaa selkiytetään ja muunnetaan, viestitään strategisista tavoitteista ja mittareista sekä yhdensuuntaistetaan suunnittelua, tavoitteiden asettamista sekä strategisia hankkeita. Myös strategista palautetta ja oppimista laajennetaan. Tasapainotetussa tuloskortissa on neljä näkökulmaa; taloudellinen, asiakas-, sisäisen tehokkuuden sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmat. Oppimisen ja kasvun näkökulman hyviksi mittareiksi on työelämän käytännöissä havaittu kehityskeskustelut, jotka näin nivoutuvat oleelliseksi osaksi organisaation johtamisjärjestelmää.

Viime vuosikymmenten aikana organisaatioissa on käyty monenlaisia kehityskeskustelutyyppejä keskusteluita vaihtelevalla menestyksellä, ja edelleenkin niiden tärkeyttä painotetaan. Rajanevan tekemän kehityskeskustelututkimuksen mukaan kehityskeskusteluita pidetään erittäin tarpeellisina edelleenkin 2000-luvulla (Rajaneva 2002, 100). Nikander toteaa osaamisen johtamisen tuoneen työyhteisöihin uudestaan kehityskeskustelut ja näkee kehityskeskustelujen tänä päivänä edellyttävän dialogin taitoa (Nikander 2003, 63-64).

Kehityskeskusteluilla voidaan vaikuttaa voimakkaasti lähes kaikkeen mm. jatkuvaan oppimiseen, toiminnan kehittämiseen, tiedonkulkuun, esimiestyöhön, vaikutusmahdollisuuksiin, tunnustuksen saamiseen, parempaan suoritukseen kannustamiseen jne. Siksi kehityskeskustelujen merkitys on aivan viime vuosina entisestään lisääntynyt. Tutkimusten mukaan yritysten menestymiseen vaikuttaa jopa 85 %:sesti aineeton

pääoma, johon lukeutuu mm. johtamistaidollinen osaaminen ja myös kehityskeskustelu. Lehtonen ja Salmensaari ovat tutkimuksessaan (Henkinen pääoma 2004) todenneet, että kehityskeskustelulla voidaan edistää ammatillisen suorituspotentiaalin vapauttamista. (Lehtonen & Salmensaari 2004.)

Kehityskeskustelujen tekninen, oikeaoppinen suorittaminen lienee jo hyvinkin monen esimiehen ja alaisen hallinnassa. Silti monista keskusteluista jää tunne, että jotain jää puuttumaan. Johtamisjärjestelmiin linkittyminen yhtenä mittarina ja vahva tuloksellisuusajattelu saattavat houkutella esimiestä pitämään kehityskeskustelua suoritusena, joka pitää hoitaa tai ikävänä velvollisuutena eikä mahdollisuutena työtoverin kohtaamiseen. Keskustelu voi näin muuttua tekniseksi ja liikkua pelkästään mukavuusrajan alapuolella. Kehityskeskustelussa on kuitenkin kyse kommunikaatiosta, dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi.

3.3 Kehityskeskustelusta dialogiksi

Nykymuodossaan kehityskeskustelu nähdään usein keskusteluna, jonka avulla kehitetään työntekijän osaamista tai ammattitaitoa organisaatioon soveltuvaksi. Kehityskeskustelu on siis keskustelua kahden ihmisen, esimiehen ja alaisen välillä.

3.3.1 *Etymologista tarkastelua*

Keskustelu-termin (discussion) alkuperän sanotaan tulevan latinasta ja se tarkoittaa ”palasiksi murskaamista”, ”mitätöimistä”, ”rikkomista” (Bohm 1996, 7; Heikkilä & Heikkilä 2001, 56). ”Discussion” tarkoittaa Bohmille ping-pong peliä, jossa ihmiset heittelevät ideoita edestakaisin. Pelin tavoitteena on voittaa tai saada pisteitä itselle. Siinä yritetään vakuuttaa toiset jonkun tietyn näkökulman oikeellisuudesta, vaikka samalla kokonaisuus osittuu ja hajoaa moniin osiin. ”Discussion” korostaa monia näkökulmia sisältävää analysointia, jossa jokainen esittelee erilaisia näkökulmia analysoiden ja hajottaen, mutta se ei vie näkökulmia paljoa eteenpäin eikä synnytä uutta. (Bohm 1996, 7; Aarnio 1999, 33.)

Isaacs näkee kahden ihmisen välisen ajatustenvaihdon alkavan konversaatio-keskustelulla (conversation). Con verser tarkoittaa 'ympäri kääntämistä', jossa keskustelukumppanit puhuvat vuorotellen, kuunnellen ja osallistuen, tietoa valikoiden ja käsitellen. Toisiin asioihin kiinnitetään huomiota enemmän kun taas toiset jäävät huomiotta. Keskustelu voi tästä jatkua joko dialogin tapaan kärsivällisesti omien ajatusten esiintuontia odottaen ja avoimesti muiden näkökohtiin suhtautuen tai debatin tapaan omien ajatusten puolustamisella ja oikeassa olemalla. Isaacs puhuu yksin ajattelusta ja yhdessä ajattelusta vertaillen keskustelua ja dialogia. Konversaatio-keskustelun tarkoituksena hän näkee päätöksenteon. Siinä pyritään pääsemään lopputulokseen ja saamaan käsiteltävä asia pois päiväjärjestyksestä. Dialogin tarkoituksena taas on herättää oivalluksia, joiden pohjalta syntyy uutta. Dialogin sanotaan opettavan meitä käyttämään myös sydäntämme. (Isaacs 2001, 56-65.)

Thomas Luckmann on vertaillut dialogia ja keskustelua (conversation). Hän pitää dialogia vanhana, universaalina ja perustavaa laatua olevana inhimillisen vuorovai-
kutuksen muotona. Keskustelu on sitä vastoin uudempi, yksi dialogin historiallinen, sosiokulttuurinen ja kulttuurisesti rajattu alalaji. Sosiaalisesti konstruoitu keskustelun prosessi on Luckmannin mukaan dialogin diskurssi, johon helposti liitetään ulkopuo-
lelta, yhteisöstä, erimuotoisia ja -asteisia vallan ja avuttomuuden sekä dominanssin ja alemmuuden (alempiarvoisuuden) elementtejä. (Luckmann 1990, 57-59.)

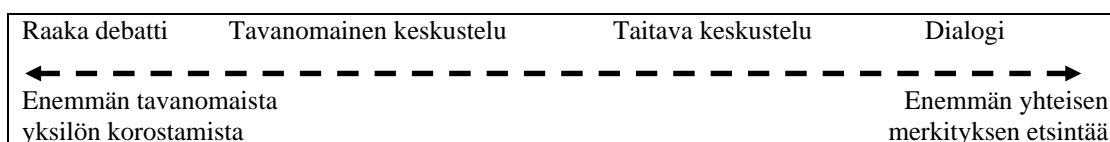
Kehityskeskusteluun sisältyy implisiittisesti myös valta ja dominanssi, joten sen ymmärtäminen valtaa ylläpitävänä keskusteluna saattaa olla hyvinkin yleistä tänä päivänä.

3.3.2 *Debatista dialogiin*

Heikkilä ja Heikkilä (2001) näkevät keskustelun eri ulottuvuuksilla, jossa akselin ääripäissä ovat yksilön korostamisen ja yhteisen merkityksen etsinnän näkökulmat. Heidän näkemyksensä perustuu Rossin (1998) malliin (taulukko 3), jossa keskustelu on jaettu neljään eri tasoon; raaka debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. He toteavat, että perinteinen, tavanomainen keskustelu keskittyy vaarallisesti jonkin näkökannan puolesta puhumiseen. Ihmiset keskustelevat voittaakseen ja tuottavat toinen toistaan vastustavia ideoita. Taitava keskustelu asettuu perinteisen keskustelun ja dialogin välimaastoon. Taitavassa keskustelussa pyritään tasa-

vertaisuuteen ja hylätään tavanomaiselle keskustelulle tyypillinen käyttäytyminen, jossa yritetään taivutella tai myydä oma asia. Taitava keskustelu hyödyntää yhteis-toiminnallisuutta ja kyselevää sekä tutkivaa otetta. Kun taitavassa keskustelussa tehdään valintoja, dialogissa keksitään uutta ja paljastetaan samalla valintojen luonne ja taustatekijät. Tavanomainen keskustelu on arkipäivän vuorovaikutustilanne, jossa perinteisesti yritetään murskata tai vähätellä toisten esittämiä kannanottoja, mielipi-teitä ja ideoita. Harvoin ponnistellaan tietoisesti toisten ymmärtämiseksi. Tästä syys-tä tavanomainen keskustelu harvoin yltää uutta rakentavaan luovaan prosessiin. Kes-kustelu- ja väittelykulttuuri on meillä useimmissa tilanteissa vallitseva kommuni-koinnin muoto. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56-57.)

Taulukko 3. *Debatista dialogiin – ulottuvuus.* (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56)



Heikkilän ja Heikkilän (2001) mukaan muutosprosessien käynnistäminen edellyttää meiltä uudella tavalla ajattelemista sekä uuden kommunikaatiokulttuurin opettele-mista ja hallintaa. Kun siirrytään väittelystä tai tavanomaisesta keskustelusta dialo-giin, osallistujat opettelevat sekä itsensä että kaikkien muiden keskusteluun osallistu-vien ymmärtämistä. (emt. 2001, 54.) Taulukossa 4 on tiivistetty dialogiin pyrkivä ymmärtämisprosessi ja vertailtu sitä debattiin.

Taulukko 4. *Debatin ja dialogin välinen ero (Heikkilä & Heikkilä 2001, 68).*

	Sovinnainen keskustelu (debatti)	Ymmärtämisprosessi (dialogiin pyrkivä)
Lähtökohta	Jossakin tietyssä tilanteessa on yksi ainoa oikea ratkaisu tai oikea näkemys, joka on tavallisesti juuri minun omani.	Mihin tahansa tilanteeseen on monia päteviä ratkaisuja ja näkökulmia, myös sinun omat näkemyksesi mukaan lukien.
Tavoite	Voittaa, olla oikeassa, myydä käsitystään, taivutella tai vakuutella.	Pyrkii ymmärtämään toisen ihmisen näkemystä hänen tilanteestaan katsellen
Asennoituminen	Evaluoiva ja kritisoiva	Uteliaisuus, tiedonhalu ja avoimuus
Kohde	”Mikä on väärin tässä kuviossa?”	Mikä on uutta? Mikä on arvokasta? Mitä tästä voi oppia?
Käyttäytyminen	Kuuntelu - ei hyväksy purematta mitään selväläkään tuntuva - tulkitsee muut haasteellisina puolustusasianaajajina - kuuntelee tuomitsevasti - kuuntelee tarkasti virheitä ja puutteita - suunnittelee vastatodisteita - puhuu enemmän kuin ehtii kuunnella	Kuuntelu - ottaa vastaan mitä sanotaan ja pitää sitä sanojan totuutena - kokee tilanteet mahdollisuuksina syventää ymmärtämystään - kuuntelee jokaisen tarinan ilman kritiikkiä - kuuntelee enemmän kuin puhuu - reflektoi sen sijaan, että reagoisi
Tutkiva kysely	- kuulustelee muita - tekee sellaisia kysymyksiä, jotka tukevat omaa näkemystä - kyseenalaistaa muiden näkemykset	Kysymysten tarkoituksena on: - selvittää ja syventää ymmärtämistä - ymmärtää mitä toisten ajatukset merkitsevät heille - tutkia itsestään selviä olettamuksia
Asianaajajana toimiminen	- pitää kiinni omasta asenteestaan - selittää puutteet ja virheet omasta näkökulmastaan - todistaa oikeaksi oman asemansa - puolustelee oletuksiaan tosina	- tuo esiin vain omia ideoitaan - tutkii vaihtoehtoisia näkökantoja
Rooli	Paholaisen asianaajaja tai totuudentorvi	Asettuu katselemaan asioita lähtökohtanaan toisen tilanne
Tuloksena	Debatti	Dialogi

3.3.3 Avoin kommunikaatio edellyttää dialogia

Lukuisat tutkimukset ja selvitykset ovat osoittaneet, että työelämässä tarvitaan dialogia (Their 1994, 148, 167; Aarnio 1999, 223-224; Valpola 2000, 164,194; Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000; Heikkilä & Heikkilä 2001; Isaacs 2001; Rajaneva 2002, 28; Hirvihuhta & Litovaara 2003; 190-194; Nikander 2003, 663-664, Roman 2005, 16-17). Yhtäältä tämän päivän työorganisaatioissa oppimis- ja muutospaineet aiheuttavat ihmisissä pelkoa oman asemansa menettämisestä. Toisaalta ihmiset elävät epä-

varmuudessa tulevaisuutensa suhteen. Heikkilän ja Heikkilän (2001) mukaan suurin osa peloista ja epäonnistumisista voidaan välttää, jos työyhteisöissä opetellaan uudenlainen avoin kommunikointitapa, dialogi. Siinä vanhat ajatusmallit voi tuoda turvallisesti esille ja vertailla niitä muutoksen edellyttämiin uusiin malleihin. Kyseisessä oppimisprosessissa jokainen voi antautua tietämättömäksi oppijaksi, koska asiasisältö on uusi dialogin osapuolille, johtajille ja johdettaville. Tämä oppimisprosessi on tunnusomainen myös postmodernille maailmalle. Prosessi ei korosta mitään ehdoton- ta ja yhtä ainoa totuutta, vaan todellisuuksia on monta ja ne ovat arvaamattomia. Tähän maailmaan siirtymisessä on olennaista suhteiden ja prosessien, jaetun johta- juuden sekä yhdessä tuotettujen merkitysten painottaminen. Heikkilä ja Heikkilä korostavat dialogin hallitsemisen sekä ajankohtaisuutta että välttämättömyyttä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 17-20.)

Avoimeen kommunikaatioon pyrittäessä jokaisen on uskaltauduttava omaan itseen kohdistuvaan tutkimusretkeen. Dialogi alkaa siis aina itsestä. Tähän tarvitaan kuitenkin sellaista oppivaa organisaatiota, jossa pystytään luomaan avoimen dialogin mah- dollistava psykologisesti turvallinen yrityskulttuuri ja ilmapiiri. Heikkilä ja Heikkilä arvostavat erilaisia keskusteluja ja keskustelufoorumeja, joihin työntekijät ja johtajat yhdessä osallistuvat. Näissä keskusteluissa persoonallisten näkemysten ja kokemus- ten tutkiminen ja yhteisen uuden tiedon luominen toteutuvat. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 12-13.)

Kehityskeskustelun haasteena ja mahdollisuutena on toimia dialogin mahdollistavana keskustelufoorumina. Kun kehityskeskustelu käydään dialogisin periaattein, siinä kohdataan Isaacsin ja Bohmin (Isaacs 2001, Bohm 1996) suositusten mukaan aidosti toinen ihminen. Häntä kuunnellaan, osoitetaan kunnioitusta häntä kohtaan, viivästy- tetään omaa vastaamishalukkuutta ja puhutaan suoraan. Tämän kaltainen käyttäyty- minen edistää luottamuskulttuurin syntymistä, mikä taas antaa edellytyksiä onnistu- neelle kommunikaatiolle. Kommunikaatio taas on Baguleyn (1994) mukaan johtajan ydintaito tai -kompetenssi, johon kuitenkin vain harvoin saadaan muodollista koulu- tusta tai opetusta. Koulutus keskittyy ns. substanssiin, sen erityisen tiedon antami- seen, jota käytämme työskennellessämme esimerkiksi insinööreinä, sosiaalityönteki- jöinä tai kirjanpitäjinä. Kuitenkin johtajat voivat käyttää jopa 90 % ajastaan toisten

kanssa puhumiseen erilaisissa kohtaamisen tilanteissa ja tilaisuuksissa. (Baguley 1994, 158.)

Johtajien kommunikaatio on keskeisessä asemassa. Johtajan rooli edellyttää kehittyneitä vuorovaikutus- ja dialogin hallintataitoja. Dialogi ei ole yhden ihmisen toiseen kohdistamaa toimintaa, vaan dialogia käydään yhdessä. Isaacs tähdentää, että johtajuudessa dialogi poikkeaa muista johtamismenetelmistä. Jokaisen tulee kehittää dialogin harjoittamisen kykyä ja välittää sitä esimerkinsä kautta muille. Opittuaan dialogin taitoja esimies voi käyttää niitä alaisten kanssa käytäviin keskusteluihin tai uudenlaiseen ongelmien ratkaisuun. Dialogi opastaa näin esimiestä kohti tasapainoisempaa johtajuutta. (Isaacs 2001, 30-32.)

Tämän päivän organisaatiot tarvitsevat kehittävää vuorovaikutusta. Se edellyttää kehittymistä vuorovaikutussuhteissa ja ihmisten keskinäistä riippuvuutta, mikä puolestaan tukee sekä tehtävien suorittamista että yksilöiden oppimista (Kram 1996). Kehittävää vuorovaikutusta ei ilmene kaikissa työelämän suhteissa, eikä ole itsestään selvää, että esimiehen ja alaisen välinen suhde olisi kehittävää vuorovaikutussuhde.

Jokainen työntekijä tarvitsee kuitenkin työssään sellaisia ihmissuhteita, joihin sisältyy keskinäinen riippuvuus, molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Kehittävää tai kasvua edistävää vuorovaikutusta voidaan kuvata näiden kolmen edellä mainitun piirteen avulla.

Keskinäinen riippuvuus synnyttää sitoutumisen ohella myös yksilön haavoittuvuuden ja riittämättömyyden tunteita. Toisen kasvusta otetaan vastuuta ja oivalletaan, että oman kasvun mahdollisuudet syntyvät juuri tästä yhteisyydestä. Molemminpuolisuus taas tarkoittaa, että kumpikin osapuoli todella hyötyy yhdessä toimimisesta ja roolit vaihtelevat. Myös itsearvostus kasvaa, kun huomaa voivansa vaikuttaa toisen edistymiseen ja osaavansa asettua eri asemiin. Vastavuoroisuus syntyy, kun kummallakin on kehittymismallin edellyttämiä taitoja, ja kun kumpikin on halukas ylittämään rajoja, joita esimerkiksi asema ja rooli organisaatiossa asettavat. (Fletcher 1996; Ruohotie 2002, 218-219.) Ruohotie toteaaakin, että kehittävässä vuorovaikutuksessa on kyse taidosta edistää omia ja toisten saavutuksia sekä työnteon tehokkuutta. Keskinäinen kanssakäyminen luo edellytykset yksilön kasvulle, kehittymiselle ja ammatilliselle pätevoitymiselle. (Ruohotie 2002, 220.) Kehittävän vuorovaikutuksen avulla

sekä esimies että alainen oppivat samalla dialogin taitoja edistämällä samalla organisaation oppimista.

3.3.4 Kehityskeskustelun merkityksen muuttuminen dialogiksi

Kehityskeskustelu on kommunikaatiota (vuorovaikutusta) ja samalla kielenkäyttöä, puhetta. Heritage toteaa, että puheen sisällä kehkeytyy, keskusteluprosessin edetessä, vuorovaikutukseen konteksti (Heritage 1996, 281). Näin kehityskeskustelu-käsitteen sisällön ymmärtäminen määrittyy aina kulloisenkin kontekstin mukaan. Se voidaan ymmärtää ja tulkita eri tavalla eri organisaatioissa (kulttuureissa) riippuen siitä, mikä merkitys kulloisessakin kontekstissa sille on syntynyt. Kakkuri-Knuutila puhuu merkityksen kontekstuaalisuudesta eli sanan sisällön ymmärtämisestä asia- ja tilaneyhteydestä (Kakkuri-Knuutila 2002, 24).

Merkitys on myös julkinen. Julkisuus edellyttää, että kaikkien kieltä osaavien on ymmärrettävä merkitys, ja merkityksen on oltava ymmärrettävissä samalla tavalla. Jaetut ja julkiset merkitykset, eivät yksityiset ja yksilön mielen tilat, ovat edellytys kommunikaatiolle. Sanan tai ilmaisan merkityksen muuttaminen tai käyttöyhteyden muuttuminen on haastavaa, koska merkitykset voivat perustua yhteisöllisyyteen, tapaan tai sopimukseen. Kakkuri-Knuutilan (2002, 29) mukaan merkitys perustuu kielenkäyttäjyhteisön yhteisille uskomuksille, jotka ovat itseään toteuttavia. Kielenkäyttäjyhteisön tapa käyttää kielen ilmauksia määrää sanojen todellisen merkityksen. Kukaan ei voi yksin muuttaa sanan merkitystä. Kielen merkitykset muuttuvat kuitenkin jatkuvasti, jotkut ilmaukset unohtuvat tai niiden käyttöyhteys muuttuu. Myös ilmausten sävy saattaa muuttua.

Kakkuri-Knuutila (2002, 28) jatkaa, että merkitykset ovat tulevaisuudelle avoimia: yhteisö voi muokata ilmauksien käyttöä paremmin tarkoitusperien kanssa yhteensopiviksi samalla kuitenkin säilyttäen tietyn jatkuvuuden aiemman käytön kanssa. Muuttuneen merkityksen ymmärtäminen taas edellyttää tulkintaa ja kääntämistä kuhunkin kontekstiin.

Kehityskeskustelu-käsitteen merkityksen muuttuminen dialogiksi edellyttää kielenkäyttäjyhteisöjen eli eri organisaatioiden tapojen, sopimusten ja uskomusten muuttamista. Se edellyttää myös organisaatioissa työskentelevien ihmisten kommunikaati-

tion muuttumista dialogisemmaksi, jopa dialogissa olemista. Kehityskeskustelufoorumeissa tapahtuva johtamispuhe on myös merkittävää kehityskeskustelu-käsitteen muutospuhetta, jos yhteisössä on sitouduttu dialogiin. Kun kehityskeskustelusta puhutaan dialogina, se ei ulkoista keskustelun sisältöä tai organisatorisia päämääriä. Kyseessä on pikemminkin keskustelun vuorovaikutuksellinen taso.

3.4 Dialogin moninaisuus

Dialogin käsitettä käytetään tänä päivänä yhä useammin, kun halutaan viitata vuorovaikutukseen, joka herättää positiivisia miellelyhtymiä. Sana on laajassa käytössä nykyään ja siitä puhutaan uutena kommunikaatiomuotona. Se juontaa kuitenkin juurensa kaukaa historiasta jo Sokratesin ajoista lähtien. Dialogi on puhuttanut vuorovaikutuksesta kiinnostuneita tutkijoita ja käytännön toimijoita paljon ja vaikuttaa siltä, että aiheesta löytyviä uusia ulottuvuuksia ja tarkastelunäkökulmia on runsaasti. Erityisesti 1990-luvulla dialogi nousi uudelleen keskustelun kohteeksi kansainvälisillä foorumeilla. Niiltä se levisi myös Suomeen käytännön työelämän kehittämistarpeisiin. Keskustelu dialogista jatkuu edelleen, sen oppimisen hyöty on kiistaton, mutta käytännön osaaminen vaativaa ja aikaa vievää.

3.4.1 *Näkemyksiä dialogin luonteesta*

Dialogin moninaisuus näkyy siinä, miten monella eri tavalla sekä teoretikot että pragmatikot ovat sen luonnetta kuvanneet. Vaikka näkökulmia on monia, ne kuitenkin sisältävät usein myös lukuisia keskenään samankaltaisia näkemyksiä. Dialogilla näyttää olevan ihmisiä ja asioita yhdentävä tehtävä. Seuraavaksi esitellään näitä erilaisia dialogin luonteeseen liittyviä keskeisiä näkökulmia ja niiden esittäjiä.

Dialogi avointen kysymysten esittämisen taitona

Sokrates (n. 469 - 399 eKr.) kutsui keskusteluitaan oppilaidensa kanssa dialogeiksi. Hän piti itseään ”kättilönä”, joka auttoi ihmisen todellista olemusta pääsemään esille (Burbules 1993, 120; Gottlieb 1997, 32.) Kättilö-vertauskuva näyttäisi ilmaisevan uutta luovan merkityksen tai tapahtuman syntymässä mukana olemista. Gottlieb muistuttaa, että Sokrates sanoi toimivansa ainoastaan muiden ihmisten ajatusten käti-

lönä. Dialogiset opetuskeskustelut tapahtuivat yhdessä, ja jokaisen tuli löytää oma totuutensa itse. Luennon avulla ei saavutettu samaa toiminnan henkeä. Sokrates puhui myös avoimesta tietämättömyydestä. Se on tila, jossa tunnustetaan avoimesti oma tietämättömyys (ns. sokraattinen ironia). (Gottlieb 2000, 24.) Tietämättömäksi tunnustautuminen tapahtuu avointen kysymysten esittämisen avulla. Kysymyksen avoimuus ei kuitenkaan ole rajaton, vaan sitä rajoittaa kysymyksen horisontti. Dialogi edellyttää kysymisen taitoa, jolloin se väistämättä rakentuu kysymisen ja vastaamisen vuorottelusta. Toisen ihmisen mukanaolosta on varmistuttava. Mukanaoloon riittää kyllä-sanan käyttö. (Gadamer 1975, 356 -357, 360-361.) Sokrates ei itse kirjoittanut mitään, hänen perintönsä jälkimaailmalle oli dialogi ja sen avulla levitetty tieto. Vahvimmaksi tulkitsijaksi ja ajatusten päätodistajaksi tuli Platon, joka kirjoitti dialogia Sokratesin kanssa käydystä dialogista. Häntä on kuitenkin kritisoitu siitä, että hän ei ollut puolueeton Sokratesin ajatusten suhteen ihaillessaan tätä liikaa (Burbules 1993, johdanto; Gottlieb 1997, 25.)

Sokratesin tieteenfilosofiset ajatukset ovat kantaneet näihin päiviin saakka. Ne näkyvät erityisesti filosofiassa, pedagogiikassa ja joissakin tieteenfilosofisissa suuntauksissa. Viime aikoina dialoginen ajattelu on levinnyt laajasti yhteiskuntaan, ja dialogin repertuaari kattaa sekä globaalit, kansalliset että paikalliset arkipäiväiset dialogit (mm. Mezirow 1991; Burbules 1993; Freire 1993; Bohm 1996; Senge 1999; 2004; Heikkilä & Heikkilä 2001; Isaacs 2001). Samalla dialogin vaatimukset ovat kasvanneet.

Dialogi-sana muodostuu kreikankielisistä sanoista ”Dia” (=välissä) ja ”Logos” (=tarkoitus, merkitys), jotka voidaan tulkita ”merkityksen virtana, läpivirtaamisena tai tulvimisena”. Heikkilä & Heikkilä (2001) toteavat, että tällaista merkitysten läpivirtaamista tai tulvimista ja myös muuttumista odotetaan tapahtuvan dialogiin osallistujissa erikseen mutta myös ryhmätasolla kollektiivisen informaation tuottamisena. Senge (1999) näkee merkityksen virran tarkoittavan kykyä yhdessä puhumiseen. Bohm (1996) näkee tässä mahdollisuuden uuden ymmärryksen syntymiselle, joka on jotain uutta luovaa. Tämä jaettu merkitys puolestaan on se ”liima” tai ”sementti”, joka yhdistää ihmisiä ja yhteiskuntia. Burbules (1993) viittaa Crapanzagoon (1990) kirjoittaessaan, että dialogi on puhetta kahden ihmisen kautta (across), välillä (between) ja läpi (through). Puheen liike on dynaaminen, ja henkilöiden välinen suhde

on huomattavan jännitteinen/kiihkeä. (Burbules 1993, 15; Bohm 1996, 6-7; Senge 1999; Heikkilä & Heikkilä 2001, 62; 19; Isaacs 2001.)

”Kaikki todellinen elämä on kohtaamista tai tapaamista, johon ihmisen tulee ottaa mukaan koko olemuksensa, aito itsensä” sanoo Martin Buber, jonka merkittävä kontribuutio tieteenfilosofialle oli kohtaamisen ja dialogin käsitteiden arvostuksen lisääminen. Buber erottelee ihmisen kaksi perusasennetta, olemassaoloon liittyvää lähestymistapaa, jotka ovat I–Thou (minä–sinä) ja I–It (minä–se). Näiden lähestymistapojen ero liittyy toiseen ihmiseen suhtautumiseen tai suhtautumistapaan. I–Thou-suhteessa on avoimuutta, suoruutta, keskinäisyyttä ja läsnäoloa. Suhde voi olla kahden ihmisen välinen suhde, tai se voi olla myös suhde esineeseen, eläimeen, puuhun, taideteokseen tai Jumalaan. I–It on puolestaan tyypillinen subjekti-objekti-suhde, jossa toinen käyttää toisia henkilöitä tai asioita antamatta heidän olla olemassa itsessään ainutlaatuisina. Buber painottaa ’välissä olevan’ ontologista todellisuutta ja sitä, että keskinäisessä suhteessa on mahdollisuus kokea toinen puoli suhteesta, päästä I–Thou-suhteeseen. Yhteydessä olo toteutuu oma erillisyys säilyttäen. Buberin lähestymistapa dialogiin on eksistentiaalinen ja kokonaisvaltainen. Hän myös puhuu dialogista, joka näyttää dialogilta, mutta jonka olemus ei ole dialogi. Joskus näyttää siltä, kuin ei muunlaista dialogia olisikaan, toteaa Buber. Kolmenlaista dialogia voi esiintyä; aitoa, teknistä ja dialogiksi naamioitunutta monologia. Ensimmäinen on Buberin mukaan tullut harvinaiseksi, toinen kuuluu modernin olemassaolon ’erinomaisen laatu’-käsitykseen ja kolmas voidaan jakaa alalajeihin kuten debatti, keskustelu (conversation), ystävällinen jutustelu sekä ’rakastavaisten puhe’. (Buber 1966, johdanto, 19-20.)

Dialogiteoreetikkojen klassikoihin kuuluvaa Buberia ovat kritisoineet mm. feministiset kielentutkijat. Lieblich kiinnittää huomiota Buberin teksteissä ”Man” sanan esiintymiseen tarkoittaen ihmistä. Hän toteaa, että vaikka Buberin sanavalinta silloisessa yhteiskunnassa 1900-luvun alkupuolella saattoikin olla merkityksetöntä, sen lukeminen tänä päivänä herättää kysymyksen naisten paikasta kulttuurissa ja naisten tavasta tietää. Lähestymistapa todennäköisesti eroaa maskuliinisesta tiedon diskurssista. (Lieblich 1997, 140.) Cameron (1996, 22-23) nostaa esiin 1960-70-lukujen mukanaan tuoman toista maailmansotaa edeltäneen antropologisen tutkimuksen uudelleen herättelyn suuntauksen, jonka mukaan kieli vaikuttaa voimakkaasti ihmisen maail-

mankuvaan tai jopa määrittelee sitä. Voidaan puhua kielellisestä determinismistä. Tutkijat kiinnittivät huomiota ilmauksiin, jotka olivat mieskeskeisiä eli viittasivat mieheen ihmisyyden mittana: miehen mitta, oikea miehen teko, lehtimies. Lehtimiehestä tulikin sittemmin toimittaja.

Suomen kielessä on välttytty tämänkaltaisesta semanttisesta tarkastelusta ”ihminen”-sanan pitäessä sisällään sekä naisen että miehen merkityksen. Toisaalta ”mies”-loppuisia, ammattia tai tehtäviä kuvaavia termejä on huomattavasti enemmän kuin ”nais”-loppuisia ja esimerkiksi ”esimies” on termi, joka tarkoittaa Nykysuomen sanakirjan (1, 1980) mukaan ”toisten suhteen määräävässä asemassa, jonkin laitoksen tms. johdossa olevaa henkilöä, työnantajaa, (puheen)johtajaa tai päällikköä”. Pohdinta kohdistuu mm. siihen, onko mahdollista sisällyttää ”esimies” -termiin Buberin minä-sinä -suhteen idealismi ja aito dialogi, koska ”esimies”-termi pitää sisällään myös vallan merkityksen. Kielellä ja kielellisillä ilmiöillä on Mälkiän mukaan vaikutusta ja valtaa (Mälkiä 1997, 19), joka tunkeutuu kaikkialle sosiaaliseen vuorovaikutukseen, ja joka on usein ei-intentionaalista ja tiedostamatonta, salakavalaa, ajattelunamme ja toimintamme muokkaavaa sosiaalista, kulttuurista ja mentaalista valtaa.

Freirelle (1993) dialogin olemus ja ydin on sana. Sanan olennaisiin elementteihin kuuluu Freiren mukaan kaksi ulottuvuutta. Ne ovat kiinteästi toisiinsa liittyvät reflektio ja toiminta. Ei ole olemassa aitoa sanaa, ellei samanaikaisesti ole olemassa tekoa. Näin ollen, tosi/aito sana voi muuntaa maailman. Epätosi sana, joka ei voi muuttaa maailmaa, on tuloksena, mikäli ulottuvuudet erotetaan toisistaan (dikotomisoidaan). Jos sanalta riistetään sen toiminnan ulottuvuus, se muuttuu verbalismiksi, pelkäksi jutusteluksi, tyhjäksi sanaksi, eikä sana voi muuntaa maailmaa. Jos sanalta taas riistetään reflektion ulottuvuus, sana muuttuu aktivismiksi, pelkäksi toiminnaksi toiminnan vuoksi. Tällöin kielletään aito praksis, jolloin dialogi ei ole mahdollinen. Inhimillinen olemassaolo ei voi olla hiljaista, eikä väärin sanojen ruokkimaa. Ainoastaan aitoja sanoja käyttäen naiset ja miehet muuntavat maailmaa. Inhimillisesti katsoen olemassaolo on maailman nimeämistä, sen muuttamista ja nimeämisen jälkeen uudelleen nimeämistä. Ihmiset eivät synny hiljaisuudessa, vaan sanassa, työssä, toiminnassa ja reflektiossa. Freire pitää Buberin (1966) tavoin dialogia ihmisten välisenä kohtaamisena. Tässä dialogissa maailma toimii välittäjänä, ja tavoitteena on maa-

ilman nimeäminen. Dialogi on täten eksistentialinen välttämättömyys. (Freire 1993, 87-88.)

Dialogi ihmisten välisenä kohtaamisena

Dialogi on ihmisten välistä kohtaamista. Dialogin seurauksena maailmaan syntyy uusia sanoja ja nimiä prosesseissa, joissa osapuolet kontribuoivat tasa-arvoisesti. Kyseessä on luomisen ja uudelleenluomisen teko (ks. myös Freire 1987, 3) ja maailman voitto ihmiskunnan vapautuksen puolesta. Tällaisen dialogin syntymisen edellytyksiä ovat rakkaus, nöyryys, usko, luottamus, toivo ja kriittinen ajattelu. Dialogia ei voi olla olemassa ilman syvää rakkautta elämää, maailmaa ja ihmisiä kohtaan. Rakkaus on samanaikaisesti dialogin perusta ja itse dialogi. Koska rakkaus on rohkeuden teko eikä pelon, se on sitoutumista toisiin ja näin ollen dialogia.

Toisaalta dialogi vaatii nöyryyttä. Maailman nimeäminen ei voi tapahtua ylimielisenä tekona, vaan oma tietämättömyyskin tulee tunnustaa. Nöyryyttä on Freiren mukaan myös se, että yksilö ei pidä itseään erillisenä muista, vaan näkee heissä myös itsensä eli ”minän”. Buberin (1966) tavoin hän näkee dialogin edellyttävän minä–sinä-suhdetta eikä minä–se-suhdetta. Dialogisessa kohtaamisessa on vain ”henkilöitä”, jotka yrittävät yhdessä oppia enemmän kuin jo tietävät.

Edelleen dialogi vaatii vahvaa uskoa ihmiskuntaan, uskoa tekemisen ja uudelleen tekemisen, luomisen ja uudelleenluomisen voimaan, uskoa kutsumukseen olla täydemmin ihminen sekä uskoa ihmisiin. Rakkauden, nöyryyden ja uskon loogisena seurauksena on keskinäinen luottamus dialogissa olevien ihmisten välillä. Luottamus syntyy dialogin avulla. Väärä rakkaus, väärä nöyryys ja heikko usko eivät voi synnyttää luottamusta. Luottamus jää rakentumatta, jos puhe ja teot eivät ole yhtäpitäviä.

Toivo juontaa juurensa ihmisten keskeneräisyydestä, josta he yrittävät ulos jatkuvasti etsien yhdessä muiden kanssa. Toivo ei ole passiivista kädet ristissä odottamista, vaan aktiivista toimintaa, jopa taistelua asian puolesta. Dialogia ei synny toivotonmuuden ilmapiirissä, vaan kohdatessaan ihmiset pyrkivät olemaan täydemmin ihmisiä. Viimeisenä dialogin edellytyksenä Freire mainitsee kriittisen ajattelun, joka käsittelee todellisuuden prosessina, transformaationa, pikemmin kuin staattisena kokonaisuutena. Se sisältää ajattelun, joka ei erottele itseään toiminnasta, vaan jatkuvasti syventää itsensä väliaikaisuuteen ilman pelkoa riskeistä, jotka tähän sisältyvät. Kriit-

tiselle ajattelulle on tärkeää jatkuva todellisuuden transformaatio, jolla ihmisten elämää inhimillistetään. Freire painottaa myös, että vain kriittistä ajattelua vaativa dialogi pystyy synnyttämään kriittistä ajattelua, ja että ilman dialogia ei ole kommunikaatiota. (Freire 1993.)

Brasilialaisen kasvatustieteilijän Paulo Freiren aikoinaan vallankumoukselliseksi todettu ja kiisteltykin dialogiteoria sisältää tärkeitä dialogin syvimpään olemukseen liittyviä argumentteja, samankaltaisia kuin esimerkiksi Sokrates, (ja Platon), Buber, Burbules ja Gadamer ovat nostaneet esiin. Hänen toimintansa yhtenä perusoletuksena sanotaankin olevan, että hän uskoo ihmisen ontologisen kutsumuksen kytkeytyvän subjektina oloon. Tältä pohjalta ihminen toimii ja muuntaa maailmaansa ja niin tehdessään hän liikkuu jatkuvasti kohti uusia mahdollisuuksia toteuttaessaan täydempää ja rikkaampaa elämää, sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti (Freire 1993, 32). Freire painottaa myös, että dialogissa ei ole kyse tekniikasta, vaan sitä luonnehtii epistemologinen suhde. Tässä mielessä kyse on eräästä tietämisen ja oppimisen tavasta. Dialogiin ryhdytään, koska ymmärretään tietämisen ja oppimisen prosessin sosiaalinen luonne (emt. 17.) Freiren dialogi- ja antialogikulttuuriteoriaa on hyödynnetty myöhemmissä dialogiteoreettisissa pohdintoissa ja niiden käytäntöön tuomisessa, erityisesti silloin kun on haluttu painottaa dialogin olevan muutakin kuin tekniikkaa (esim. Brookfield 1987, 1996; Mezirow 1991; Garrison 1991; 89-93; Engeström 1992; Burbules 1993; Valkeavaara 1999; Heikkilä & Heikkilä 2001; Isaacs 2001).

Freire on ollut myös aikuiskasvatusalalla uudistavan oppimisen puolestapuhujan Jack Mezirowin vahva innoittaja, vaikka Freiren teoria keskittyy enemmän sosiaalisen oppimisen ja muutoksen näkökulmaan, ja Mezirow tarkastelee asioita yksilön näkökulmasta. Kumpaakin ajattelutapaa yhdistää mm. kriittisen reflektion ajatus (Merriam ja Caffarella 1999, 326-332). Mezirowin mukaisessa uudistavassa oppimisessä on kolme vaihetta: kriittinen omien oletusten reflektointi, keskustelu (diskurssi) kriittisen reflektion tuottaman näkemyksen validoimiseksi ja toiminta (Mezirow 1997b, 60). Kriittinen reflektio synnyttää Mezirowin mukaan muutoksen, jolla on mahdollista muuttaa yksilöiden mentaalisia rakenteita tai merkitysperspektiivejä. Tavanomaisesti ne ovat ”laajoja, yleistyneitä ja suuntaa antavia perusolettamuksia” (Mezirow 1996, 163.) Freire taas puhuu tietoisesti tulemisesta. Ruohotie toteaa, että merkitysperspektiivit ovat se linssi, jonka läpi ihmiset suodattavat maailmaa, ovat kosketuk-

sisä maailman kanssa ja tulkitsevat sitä. Perspektiivien muuttuminen vapauttaa ihmiset aiemmista uskomuksista, asenteista, arvoista ja tunteista, jotka ovat rajoittaneet ja vääristäneet elämäntapahtumisen tulkintaa. (Ruohotie 2002, 184.)

Merkitysperspektiivien muuttuminen on monien uudistavan oppimisen teoriaan syventyneiden kasvatustieteilijöiden mukaan avain uudistavaan oppimiseen (Poikela 1999, 242; Eteläpelto 1992; Mezirow 1990b, 14). Merkitysperspektiivejä muutetaan Mezirowin (1991) mukaan antautumalla erityisluonteiseen dialogiin järkevien ja osaavien ihmisten kanssa. Tämän tyyppistä dialogia saksalainen filosofi Jürgen Habermas (1984) kutsuu diskurssiksi (ks. myös Puolimatka 1995, 61). Mezirowin tavoitteena on ollut saada ihmiset pyrkimään kohti kriittistä itsereflektiivisyyttä ja entistä herkempää, kunnioittavampaa ja tasapuolisempaa kommunikaatiota (Ruohotie 2002, 188-189).

Dialogi pelinä

Burbules näkee dialogin tasavertaisten henkilöiden välisenä symbioottisena ja vuorovaikutuksellisenä suhteena, joka edellyttää sekä emotionaalista että kognitiivista sitoutumista. Aidon dialogin menestymisen mahdollisuus riippuu osallistujien keskinäisestä osallistumisesta, luottamuksesta, kunnioituksesta, hyväksynnästä, kiintymyksestä ja toivon sekä kognitiivisen ymmärryksen tunteista. Dialogi vaatii myös Burbulesin mukaan tiettyjä hyveitä kuten suvaitsevaisuutta, kärsivällisyyttä, avoimuutta, maltillisuutta sekä sellaista kuunteluhalukkuutta, joka voimaannuttaa toisen puhumaan. (Burbules 1993, esipuhe, johdanto.)

Myös Burbules lähestyy dialogia sokraattisesta näkökulmasta. Hänen lähtökohdansa on, että dialogi on enemmän toiminnan ilmaisua kuin tekniikkaa, joten hän ei pidä dialogia metodina, vaan kasvattavana vuorovaikutussuhteena. Hän toteaa, että ”dialogi ei ole jotain mitä teemme tai käytämme; se on suhde, johon antaudumme – saatamme olla keskellä sitä tai joskus se vie meidät mennessään”. Dialogissa olemista opimme siis käytännön kautta. Dialogi parhaimmillaan on luovaa, spontaania ja nautittavaa, kuin pelin pelaamista. Pelissä on sääntöjä ja siirtoja (moves), kuten dialogisakin. Burbulesin mukaan dialogipelissä on kolmenlaisia sääntöjä: osallistumisen, sitoutumisen ja vastavuoroisuuden säännöt. Osallistumisen sääntö edellyttää, että kaikilla osallistujilla on oltava mahdollisuus ottaa aiheita esille, asettaa kysymyksiä,

haastaa muita näkökulmia tai ryhtyä mihin tahansa dialogista interaktiota määrittelevään toimintoon. Sitoutumisen säännössä keskustelun virta jatkuu hellittämättä ja laajana yhteisesti jaettujen merkitysten läpi, jopa vaikeiden tai erimielisyyttä aiheuttavien. Tämä edellyttää luottamusta kommunikaatioprosessiin, joka saattaa paljastaa alla olevia syitä, tunteita ja motivaatioita. Vastavuoroisuuden sääntö edellyttää keskinäistä kunnioitusta ja huolenpitoa, mikä varmistaa sen, ettei itsestään selvyyksinä pidettyjä etuoikeutettujen tai eksperttien rooleja esiinny. Mitä odotamme muilta, voimme odottaa myös itseltämme. (emt. 79-83.)

Dialogin siirroilla Burbules tarkoittaa kysymyksiä, vastauksia, rakentuvia/kehittyviä lausumia (building statements), takaisin johtavia lausumia (redirecting statements) ja sääteleviä lausumia (regulatory statements). Siirrot ovat tärkeitä kunkin dialogiprosessin historiallisesta (diakronisesta) ja kehityksellisestä näkökulmasta katsoen, koska lausumia tulee tarkastella tapahtumaketjujen valossa, eikä pelkästään yhden hetken tapahtuman valossa. Näin ollen jokin lausuma voi ensi näkemältä näyttäytyä epäsovivana kommunikaationa yhteiseen ymmärrykseen pyrittäessä, mutta saattaakin myöhemmin osoittautua arvokkaaksi siirroksi. Keskeinen rooli dialogin siirroissa on Burbulesin mukaan kysymyksillä. Dialogi muotoutuu pääasiassa sen sisältämien kysymysten kautta. (emt. 86.)

Dialogi pelinä -metaforan tarkoituksena on korostaa ennen kaikkea dialogisen kohtaamisen prosessia mieluummin kuin sen tulosta. Burbules muistuttaa, että siinä vaiheessa, kun dialogipeli muuttuu muodolliseksi, laskelmoivaksi ja kilpailevaksi, se lakkaa olemasta dialogi. Burbules pitää Wittgensteinin kielipelikeskustelua ehkä kuuluisimpana pelianalogiana ja loistavana filosofiana. Erityistä on, että Wittgenstein ei tarkkaan halunnut määritellä, mitä hän pelillä tarkoittaa. Peli-käsitteellä on Wittgensteinin mukaan epäselvät rajat. Tietyn asteinen epävarmuus ja epämääräisyys tuleekin hyväksyä, sillä kielen tarkoitus on sopia meidän tarkoituksemme eikä päinvastoin. (Burbules 1993, johdanto, 54-55, 85.)

Burbules on dialogin peli-metaforaa tutkiessaan käsitellyt Gadamerin käsitystä pelistä. Gadamerin lähtökohta pelille on aristoteelinen näkemys pelin virkistymistarkoituksesta. Gadamer määrittelee peliä siten, että se ei ole pelaajalle vakavaa. "What is merely play is not serious." (Gadamer 1975, 2004, 102.) Toisaalta peli itsessään sisältää oman, jopa pyhän vakavuutensa. Pelaaja tietää, että peli on vain peliä, joka

täyttää tarkoituksensa vain, mikäli pelaaja kadottaa itsensä pelissä. Pelillä on oma olemuksensa, joka on riippumaton pelaajien tietoisuudesta. Pelissä subjekteja eivät ole pelaajat, vaan pelaajien kautta peli esitetään, ja subjektina on itse peli.

Gadamer määrittelee pelin 'edestakaiseksi liikkeeksi, jolla ei ole päämäärää eikä loppua'. Peli uudistaa itseään jatkuvalla kertaamisella. Eteenpäin ja taaksepäin tapahtuva liike (liike ja vastaliike) näyttäisikin olevan pelin keskeinen määritelmä, jolloin ei ole merkitystä sillä, kuka tai mikä tämän liikkeen suorittaa. Pelin liike sinällään on merkittävää, ei siis pelaajien. Peli hallitsee pelaajia. Pelin olemukseen kuuluu luonto. Tässä näkemyksessä peliä katsotaan luonnon näkökulmasta, jolloin ihminen osana luontoa myös pelaa. Pelaaminen on luonnollinen prosessi. Koska luonnolla ei ole tarkoitusta eikä päämäärää eikä se ilmeisesti ponnistele, myöskään ihminen pelatesaan ei ponnistele tarkoituksen tai päämäärän takia, vaan rentoutumisen (relaxation). Luonnon kiertokulkuun kuuluu jatkuva itsensä uudistamisen peli, jossa ihminenkin on osana. (Gadamer 2004, 102-106.)

Dialogin neljä lajia

Dialogin pelejä ja siirtoja tarkastellessaan Burbules (1993) on löytänyt ainakin neljä erityyppistä dialogia tai dialogin lajia (genre). Ne ovat dialogi keskusteluna (conversation), dialogi kyselynä (inquiry), dialogi debattina (debate) ja dialogi opetuksena/opastuksena (instruction). Nämä kategoriat ovat syntyneet dialogisten tilanteiden kahdenlaisesta eroavaisuudesta. Ensimmäinen ero liittyy dialogin käsitteeseen ja sen tietoon liittyvään suhteeseen. Suhde voi olla divergentti (divergent), moniääninen, hajaantuva ja avaava tai konvergentti (convergent), lopulliseen yhteen vastaukseen, ratkaisuun tai johtopäätökseen pyrkivä, suppeneva ja sulkeva (ks. myös Heikkilä & Heikkilä 2001, 45-47, luovan prosessin divergoiva ja konvergoiva vaihe).

Toinen dialogiseen tilanteeseen liittyvä ero kuvaa kahta erilaista asennetta dialogin toiseen osapuoleen ja perusorientaatiota siihen, mitä tämä sanoo. Ensimmäinen, inklusiivinen (laaja) asenne, yrittää ymmärtää, mikä on johtanut toisen henkilön hänen positioonsa (asemaansa): mitkä uskomukset, tunteet tai kokemukset ovat position takana ja antavat sille totuuden ainakin puhujan mielestä. Toinen asenne on epäilevämpi, kyseenalaistava. Se korostaa keskustelukumppanin position objektiivisen täsmällisyyden arviointia, eikä epäröi sen logiikan tai todistusaineiston testaamista.

Tällöin puhutaan kriittisestä asenteesta. Näin näiden käsitteiden varaan on syntynyt neljä eri ulottuvuutta, jotka kuvaavat dialogin eri lajeja (taulukko 5):

Taulukko 5. *Dialogin neljä lajia (Burbules 1993)*

Inklusiivinen-divergentti	Dialogi keskusteluna
Inklusiivinen-konvergentti	Dialogi kyselynä
Kriittinen-divergentti	Dialogi debattina
Kriittinen-konvergentti	Dialogi opetuksena, opastuksena

Inklusiivis-divergenttiä dialogia eli keskustelua luonnehtii yleisesti halukkuus yhteistoimintaan, suvaitsevaisuus ja suuntaus keskinäiseen ymmärtämiseen sekä 'horisonttien yhdistyminen'. Horisonttien yhdistyminen tarkoittaa, että pyritään sellaiseen kieleen ja kommunikaatiotapaan, joka tekee puhujat ymmärrettäviksi toinen toisilleen. Horisonttien yhdistymistä ei "löydetä" vaan "horisontti luodaan" keskustelun kuluessa. Inklusiivis-konvergentti dialogi eli kysely pyrkii vastaamaan tiettyyn kysymykseen, tietyn ongelman ratkaisuun tai erityisen kiistan sovitteluun. Se pyrkii tuottamaan kaikille mieleisen lopputuloksen. Kriittis-divergentti dialogin eli debatin luonne on terävän kyselevä, epäilevä, eikä sillä ole välttämättä pyrkimystä yhteisymmärrykseen tai erojen sovittamiseen. Osallistujat puolustavat positioitaan, ja tämä debatti ilmaisee kilpailua, voittamista ja häviämistä. Kriittis-konvergentti dialogi eli opetus sisältää joitakin samantyyppisiä kriittisiä kysymyksiä kuin debattikin, mutta sillä on eri tarkoitus. Tässä dialogissa kysymykset ja muut lausumat pyrkivät siirtämään keskustelua kohti määrättyä lopputulosta tai johtopäätöstä, kuitenkin osallistujien aktiivisen työskentelyn avulla. Tämä dialogin laji on vahvasti opettajajohdoinen ja se on Burbulesin mukaan hyvä esimerkki sokraattisesta metodista. (Burbules 1993, 110-121.)

Dialogiset lähestymistavat eivät ole metodeja, jotka takaavat menestyksen, sillä ne voivat myös epäonnistua, mutta pohjimmiltaan ihmiset tuntevat vetoa dialogiin sen tasavertaisuuden, vastavuoroisuuden ja yhteistyön luonteen takia. Burbules tunnustautuu realistiksi dialogin suhteen ja odottaa pragmaattista lähestymistapaa siihen. Hän korostaa dialogin oppimisen ja siinä olemisen olevan tärkeässä yhteydessä toisiinsa. (emt. 143.)

Dialogia voi siis oppia vain ottamalla osaa dialogiin. Tämä tapahtuu käytännön kautta, virheiden ja epäonnistumisten ja niiden korjaamisten kautta sekä uusien dialogien kautta. Näin vuorovaikutukselliset suhteet toisiinsa kehittyvät.

Dialogi ja yhdessä ajattelevinen

Fyysikko David Bohmia voidaan pitää sekä romanttisena idealistina että realistina. Bohmin englanninkielisillä ilmauksilla on yhteyksiä dialogin perustaan: ”People say, all we really need is love. If there were universal love, all would go well. But we don’t appear to have it. So we have to find a way that works.” Bohm visioi kulttuuria, jota ei vielä ole ollut olemassa, mutta joka tulee olemaan välttämätön ihmiskunnan kohdatessa suuria ratkaisemattomia pulmia ja ongelmia. Niiden edessä sen tulee yhdessä tehdä radikaaleja olemassaolon muutoksia. (Bohm 1996, 2004, esipuhe.)

Bohmille ajatuksen/ajattelun voima on tärkeä, ja dialogissa hän näkee yhdessä ajattelemisen tuottavan muutoksia merkityksiin eri kulttuureissa. Syntyy kollektiivisesti jaettu merkitys, kollektiivinen ajattelu, joka on vahvempaa kuin yksilöllinen ajattelu. Tässä yhtenäisessä kommunikaation liikkeessä on myös hiljainen taso, joka sisältää todellisen tiedon, joten ajattelu on itse asiassa hienovarainen hiljainen prosessi. Merkitys on pohjimmiltaan hiljaista. Bohm ehdottaakin, että ajattelu saattaa muuttua kommunikoidessamme hiljaisella tasolla. (Bohm 1996, 6-16.)

Bohm uskoo dialogin syntyyn isohkoissa ryhmissä. Ryhmässä ei tarvita auktoriteettia. Ryhmää ei vedä johtaja, vaan fasilitaattori, joka samalla toimii ryhmän jäsenenä ja uskaltautuu mukaan tarkoituksettomaan puheeseen. Tämä sinällään saattaa luoda ahdistusta, joka kannattaa käsitellä ryhmässä. Ryhmästä tulee jokaiselle osallistujalle peili, joka näyttää mikä vaikutus kullakin on ryhmässä. Kenenkään mielipidettä ei pyritä muuttamaan, vaan Bohmin mukaan tärkeimpänä dialogin tehtävänä on saada ihmiset käsittämään keskusteluun osallistuvien ajatuksia tekemättä johtopäätöksiä tai tuomitsematta. Kollektiivinen osallistuminen ja yhdessä ajattelevinen tutustuttaa ihmiset toisiinsa ja sen jälkeen mahdollisuudet luottamuksen kasvulle paranevat. Dialogin tavoitteena ei olekaan Bohmin mukaan analysoida asioita, voittaa väittelyssä tai vaihtaa mielipiteitä, vaan lykätä oman mielipiteen ilmaisemista ja kuunnella kaikkien muiden mielipiteitä ja arvioida mitä kaikki tämä merkitsee. Jos voimme nähdä, mitä kaikki mielipiteemme tarkoittavat, voimme jakaa yhteisen sisällön, vaikka emme täysin olisi kaikesta samaa mieltä. Näin syntyy uusi erilainen osallistava tietoisuus ryhmän keskuudessa. Bohm toteaa, että mikäli ihmiset eivät ole täysin valmiita avoimeen kommunikaatioon, dialogia voi käydä myös rajatumalla tavalla.

Dialogilla on edelleen tarkoitus tai tavoite, joka kuitenkin saisi olla avoin. (Bohm 1996, 17,23, 29-30, 49).

Tämän päivän tehokkuutta hakevat organisaatiot saattavat mieltä rajattuun dialogiin, koska kaikella toiminnalla näyttäisi olevan tavoitteita. Tästä Bohm on ollut huolissaan kirjoittaessaan dialogiteoriaansa. Bohmin dialogiteorian vaikutus näkyy myös mm. Heikkilän ja Heikkilän (2001) dialoginäkemyksessä. He lähtevät dialogin määrittelyissään laajoista, useiden henkilöiden välisistä keskustelufoorumeista päätyen itsensä kanssa käytävään keskusteluun lisäämällä näihin monia muita vuorovaikutuksen muotoja.

Heikkilä ja Heikkilä uskovat Bohmin tavoin dialogiin ryhmäprosessina. Siinä ihmiset yhdessä ihmettelevät kohtaamiaan asioita. Näin dialogin aikana luodaan psykologisesti turvallinen tutkimusavaruus, jossa osallistujat tutkivat ja käsittelevät avoimesti kokemustensa taustatekijöitä sekä niihin vaikuttavia ja kietoutuneita tunteita. Kun he antautuvat dialogiin, he joutuvat ensimmäiseksi pohtimaan mm. seuraavaa kahta kysymystä: miten ymmärrän itseäni ja miltä maailma näyttää toisen kokemana. Hyvin toimiva dialogi on prosessin kaltainen. Siinä jokainen voi pohtia (reflektoida), tulkita ja vertailla omia käsityksiään muiden erilaisiin käsityksiin. Ihminen saa käyttää rakentavasti ja turvallisesti hyväkseen ainutlaatuista kykyään korjata itse itseään – muiden avustuksella. Dialogin tavoitteena on erilaisuuden löytäminen ja hyväksyminen, ei samanlaisuuksien etsintä ja samanlaisiksi muokkaaminen. Ymmärtäminen on Heikkilän ja Heikkilän mukaan avainsana avoimessa dialogissa, jossa se ilmenee parantuneena itseymmärryksenä ja muiden ymmärtämisenä, empaattisena ja aktiivisena kuunteluna sekä tilanteiden auki pitämisenä. Dialoginen kypsyydenä henkilöiden välisessä kommunikaatiotilanteessa näkyy parhaimmillaan molemminpuolisena luottamuksena ja kunnioituksena, avoimena kokemusten jakamisena ja toinen toisilta oppimisena. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 62-67.) Yhdessä ajattelu on siten myös kehittymistä sekä yksilönä että ryhmänä.

3.4.2 Näkökulmia aitoon dialogiseen maailmankäsitykseen

Heikkilä ja Heikkilä esittelevät kahdeksan erilaista näkökulmaa, jotka osoittavat, että perinteinen oppimiskäsityksemme sekä työorganisaatio- ja maailmankäsityksemme on muuttunut. Näiden näkökulmien voidaan nähdä luovan puitteita myös aidolle

dialogille. Seuraavassa esitellään näiden dialogisten maailmankäsitysten ydinkohdat. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 21 – 53.)

Ajattelun ja toiminnan kohdistaminen suhteisiin ja prosesseihin

Organisaatioissa on pitkään kritisoitu rakenteita ja erityisesti niiden jäykkyyttä. Enemmän huomiota tulisi kiinnittää ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Ajattelun ja toiminnan tulisi kohdistua ihmissuhteisiin ja informaatioprosesseihin. Vaikka informaatioteknologia onkin tehostanut viestintää monessa suhteessa, ei henkilökoh- taisten, kasvokkain tapahtuvien tilanteiden merkityksellisyyttä kuitenkaan saa eikä voi unohtaa viestinnän ydintoimintona. Yhteistyö ja kohtaaminen toimivat rikkaam- min juuri näissä face-to-face tilanteissa; niissä opitaan eniten, ja niissä konfliktit ja ongelmat paljastuvat herkimmin. Kohtaamistilanteissa ihmiset voivat olla paikalla juuri tässä ja nyt kokonaisena ihmisenä avuineen ja puutteineen. Dialogiprosessissa mieleemme ehdottomat ja ehkä kauan eläneet rakenteet alkavat järkkyä ja samalla alamme etsiä ja luoda uusia rakenteita. Prosessissa ovat merkittäviä ihmisten väliset suhteet ja kommunikaatio. Heikkilä ja Heikkilä siteeraavat Bohmia (1996): ”Kun kuuntelet toista ihmistä, haluatpa tai et, siitä, mitä he sanovat, tulee osa sinua.”

Jaettu johtajuus ja sisäisen voiman kokeminen

Ulkoisesta vallasta ja kontrollista pitäisi siirtyä jaettuun johtajuuteen ja sisäisen voi- man kokemiseen. Perinteisen ajattelun mukaan organisaatiot toimivat koneen tavoin, ja ajattelu on johtajien tehtävä. Johtajilla on valtaa, joka on ulkoisen voiman ja kont- rollin sävyttämää, ulkokohtaista. Sisäsyntyinen uudistusprosessi tapahtuu avoimen dialogin avulla. Avoimessa dialogissa luodaan psykologisesti turvallinen viitekehys, jossa jokainen osallistuja saa olla läpinäkyvä tulkitessaan omaa perusrakennettaan. Jokainen uskaltaa itse kehittää omaa sisäistä voimantunnettaan (empowerment). Val- takäsityksiä on mahdollista tarkistaa ja perinteistä johtamistapaa on mahdollista ke- hittää ihmisläheiseksi. Johtajan tehtävä ei ole miettiä hänelle annetun vallan olemus- ta. Yhteinen tai jaettu johtajuus muodostuu tärkeäksi.

Yhteisten merkitysten etsintä

Ylhäältä alas tapahtuvasta päätöksenteosta siirrytään yhteisten merkitysten etsintään. Kun organisaatioissa vallitsee voimaannuttamiskulttuuri, ei päätöksiä enää vyörytetä

ylhäältä alas neuvottelematta tai käyttämättä osallistavaa dialogia. Johtamisessa painopisteen tulee muuttua ihmisten potentiaalın tiedostamiseen, sen esille tuomiseen ja suuntaamiseen kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteisen tai jaetun vision luomisen tärkeyttä painotetaan uuden suunnan löytymisen ja uuden oppimisen kannalta. Tämän toteuttamiseksi tarvitaan yhteistä ajattelua, avointa dialogia. Avoimessa dialogissa luodaan asioille yhteisiä merkityksiä. Dialogissa oleminen on psykologisesti turvallinen paikka kohdata itsensä ja muut.

Yhteistyö, vastuu sekä yhdessä ajattelevinen

Repivästä kilpailusta tulisi päästä pois ja pyrkiä yhteistyöhön ja vastuuseen sekä yhdessä ajattelemiseen. Eristäytyminen ja aggressiivinen kilpailu markkinaosuuksista on synnyttänyt lieveilmiönä tiedon panttaamista, avoimuuden karttamista, turvalaitteilla suojaantumista jne. Kilpailemisen rinnalle on kuitenkin tuotu yhdessä tekemisen ajatusta, yhteistoiminnallisuutta ja yhteisvastuuta. Aidossa dialogissa ei tukeuduta riippumattomuuteen, vaan pyrkimyksenä on kasvaa keskinäiseen riippuvuuteen. Tämän ymmärtäminen tarkoittaa, että olemme riippuvaisia toinen toisistamme. Sosiaalisen riippuvuuden teoriassa on Heikkilän ja Heikkilän (2001) mukaan voitu osoittaa, että yhteistoiminnallisissa tilanteissa yksilöt tukevat ja edistävät toinen toistensa oppimista, kun kilpailutilanteissa he saattavat estää toistensa menestymistä.

Henkilöstön selviytymistä kriisiytyneessä organisaatiossa tutkinut Anneli Ranki havaitsi juuri yhteistoiminnan vaikeutuneen, kun tutkimuksen kohteena olevan yrityksen kommunikaatiokäytännöt olivat kilpailullisia tai defensiivisiä. Erityisesti tämä näkyi johdon keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Johdon välinen dialogi ei toiminut. Johtoryhmän jäsenten selvitymisstrategioissa korostuivat henkilökohtaisen aseman ja maineen säilyttäminen, ei yhdessä tekeminen ja yhteisvastuu. Keskeinen selviytymiskeino oli vallan kasvattaminen ja tilanteiden hallitseminen vallan avulla. (Ranki 2000, 160-161, 179).

Erilaisuudesta rakentuva yhteisöllisyys

Itseen keskittyvästä hallitsemisesta tulisi kehittyä kohti erilaisuudesta rakentuvaa yhteisöllisyyden hallitsemista. Muutostilanteet edellyttävät sellaisten työskentelytapojen kehittämistä ja käyttöön ottamista, joissa ihmisten osaamisen ja kokemusten erilaisuus voidaan hyödyntää integroimalla. Näin kehitetään yhteisöllisyyttä eli kol-

lektiivisuutta. Jotta kollektiivista informaatiota voidaan tuottaa, tarvitaan monien erilaisten ihmisten välistä rakentavaa kommunikaatiota. Yhteisöllistä asioiden hallitsemista voidaan edistää mm. seuraavilla kysymyksillä: Mitä voin tehdä sinulle? Mitkä ovat sinun tarpeesi? Mikä on koko yhteisön mielenkiinnon kohde? Miten voin olla avuksi?

Avoimia suhteita sisältävät dialogit

Linearisesta ajattelusta siirrytään avoimia suhteita sisältäviin dialogeihin. Länsimainen descartesilainen (René Decartes, filosofi ja matemaatikko, 1596–1650) ajattelutapa on totuttanut meidät ajattelemaan lineaarisesti, yksinkertaisina syy-seuraussuhteina. Avoimessa, luovassa ajattelutavassa huomiota kiinnitetään suhteisiin ja prosesseihin. Ihmissuhteiden ja informaatioprosessien psykologisessa ja sosiallisessa maailmassa risteilevät uudet mahdollisuudet ja mahdottomuudet samanaikaisesti. Avoin järjestelmä kehittyy ja muuttuu aina uusiutuvien suhteiden ja prosessien myötä. Asioiden merkityksiä pohdittaessa käytetään lähestymistapana jotakin valittua ajattelutapaa eli paradigmaa. Tukeudumme mielellämme sellaiseen paradigmaan, jota olemme tottuneet käyttämään. Dialogissa erimielisyydet kohdataan ilman vastakkainasettelua ja myös omasta ajattelusta poikkeavat näkökannat tutkitaan. Tällöin paradigman muutos voi olla välttämätöntä niillekin, jotka ovat fiksoituneet tiettyyn paradigmaan.

Luovien useiden ratkaisujen maailma

Luovuuden avulla voidaan edetä yhdestä oikeasta ratkaisusta moneen ratkaisuun. Organisaatioissa haetaan innovatiivisuutta ja luovuutta nykyään hyvin aktiivisesti. Luovien uusien ideoiden tuottaminen vaatii vastakkaisten ajattelutapojen tai jännitteiden eriaikaista mutta samassa järjestyksessä tapahtuvaa aktiivista ja dynaamista prosessia. Prosessissa vaihtelevat divergoivat ja konvergoivat vaiheet (ks. myös Burbules 1993). Divergoivassa vaiheessa tilanne kehittyy sellaiseksi, että ideoiden määrä moninkertaistuu. Ideoiden tuottamista seuraa konvergointi, ts. ajattelun jännite muuttuu arvioivaksi ja usein rationaaliseksi. Avoin dialogi, kuten luova prosessikaan, ei vähennä ongelmia, vaan päinvastoin opettaa näkemään aikaisempaa enemmän ratkaistavia asioita. Luovassa prosessissa on edettävä kaaoksen tasolle. Yleensä myös

dialogissa edetään kaaostilanteeseen, joka syntyy jo pelkästään siitä, että ryhmän jäsenet paljastavat omat erilaiset korttinsa.

Holistinen näkemys

Palapelikäsitteestä tulisi pyrkiä holistisempaan näkemykseen. Descartesilaisen käsityksen mukaan maailma koostuu erillisistä palasista. On uskottu, että luonnontieteellisten lakien mukaan voidaan hallita ja selittää inhimillistä ja sosiaalista käyttäytymistä. Nykyaikaan ei kuitenkaan kuulu palasteltu maailmankäsitys ja tilalle ehdotetaan kokonaisvaltaisempaa käsitystä. Siinä maailma on jakamaton kokonaisuus. Sen tulisi näkyä ja kuulua meissä hologrammin tavoin: Minä olen maailmassa ja maailma on minussa pienoiskoossa. Muutoksessa kohti avointa dialogia korostuu holistinen eli kokonaisnäkemys, jossa yhdessä opetellaan toisten ymmärtämistä. Taulukko 6 kuvaa palastellun ja kokonaisvaltaisen maailmankäsityksen eroja.

Taulukko 6. Kokonaisnäkemysten muodostumista estäviä ja edistäviä tekijöitä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 52)

Kokonaisnäkemysten ja yhtenäisyyden kehittymistä estävät	Kokonaisnäkemysten ja yhtenäisyyden kehittymistä edistävät
Vain oma etu tärkeää Pyritään autonomiaan Ratkaistaan selkeitä ongelmia Asetutaan toisten yläpuolelle Syvennetään tietoa organisaatiosta Seurataan moraalistandardeja Kuljetaan tuttuja ja helppoja polkuja Ollaan itseriittoisia Kielletään pelko ja epäonnistuminen Vastataan kysymyksiin Tiedetään, osataan ja puhutaan	Yhteinen informaatio, voima ja resurssit tärkeät Pyritään keskinäiseen riippuvuuteen Ratkaistaan epäselviä ongelmia Ollaan toistemme auttajia, palvelijoita Syvennetään tietoa itsestä Asetetaan korkeita moraalistandardeja Kohdataan haastavia ja ensikertaisia ongelmia Hyväksytään keskinäinen tuki Tunnetaan pelkoa ja hyväksytään epäonnistuminen Tehdään kysymyksiä Ei tiedetä, ei osata ja kuunnellaan aktiivisesti

Taulukon vasemmassa sarakkeessa olevat asiat viestivät suuruutta, varmuutta, itsekyyttä, selkeän tien kulkemista sekä syiden etsimistä itsemme ulkopuolelta. Toteutuessaan mainitut tekijät tukevat perinteisen keskustelukulttuurin jatkamista. Oikean puoleisen sarakkeen ominaisuudet ilmaisevat nöyryyttä, uudenlaisen ajattelutavan oppimista ja tarpeellisuutta. Parhaimmillaan ne tukevat avoimen dialogikulttuurin kehittymistä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 53.)

3.4.3 Dialogi ja kieli eri kielialueilla

Dialogissa erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat haasteita vuorovaikutukseen osallistujille. Erilaisuus löytyy useimmiten kielestä ja puheesta. Isaacsin mukaan ihmiset ovat eri kielialueilla riippuen olosuhteista, läsnäolijoista ja vireystilasta. Aidossa dialogissa jokainen ymmärtää, mitä kieltä itse puhuu ja mitä muut puhuvat. Isaacs viittaa Kantorin malliin, jossa ihmiset itseään ilmaistessaan käyttävät kolmea eri kieltä; tunteen, merkityksen ja toiminnan (tai vallan) kieltä. Nämä kolme kieltä aiheuttavat usein viestinnässä hämmennystä tai katkoksia. Riippumatta siitä, mitä kieltä käytetään, voidaan erottaa kolme suodatinta. Kulloinkin käytössä oleva suodatin määrää, miten vallankäyttö ja suhteet järjestetään avoimissa, suljetuissa ja satunnaisissa järjestelmissä. Suodatin ohjaa joko tiedostamattomasti tai tietoisesti ajatuksiimme ja tunteitamme. (Isaacs 2001, 209, 212-214.)

Dialogin kolme kieltä ja perusjärjestelmää

Isaacs näkee, että merkityksen tai sisällön kieli ilmaisee kiinnostusta tapahtumien taustalla vaikuttaviin ideoihin, arvoihin, teoriaan ja filosofiaan. Merkityksen kieltä puhuvat ovat kiinnostuneita ideoista tai periaatteista, joita he haluavat tehdä tunteuksi tai kannattaa. Tunteen tai estetiikan kieli kertoo keskusteluihin sisältyvästä kauneudesta, rytmistä ja ajoituksesta. Tunteen kieltä voidaan kutsua myös sydämen kieleksi. Tätä kieltä puhuvat tarkastelevat maailmaa ensisijaisesti suhdeverkostona, jossa tärkeitä tekijöitä ovat mm. ilmaisun äänenpainot ja sisällöt. Kolmas toimintaan ja tekoihin liittyvä mahdin kieli kertoo, mitkä keinot ovat tarpeen toimittaessa tehokkaasti. Kyseisen kielen käyttäjien mielestä dialogin tuloksia ei saada aikaan puhumalla, vaan toimimalla. Johtajuudessa tällaiset henkilöt keskittyvät pelkästään tekoihin ja johtamiseen, eivätkä ole kiinnostuneita tunteista tai merkityksistä. Isaacs painottaa, että dialogi on parhaimmillaan silloin, kun kaikki kolme mainittua kieltä, merkitys, tunteet ja toiminta, ovat edustettuina. (Isaacs 2001, 34, 210-211.)

Olosuhteista, läsnäolijoista ja vireystilasta riippuen ihmiset ovat eri ”kielialueilla”. Nämä alueet eivät ole puhtaita alueita, vaan aineksia on useammasta kuin yhdestä kielestä. Koska nämä kielet ovat aivan eri kieliä Isaacsin mukaan, niiden välisessä viestinnässä törmätään samoihin ongelmiin kuin kahden tavallisen kielen välisessä kääntämisessä. Aidossa dialogissa jokaisen tulee ymmärtää, mitä kieltä itse puhuu ja

mitä muut puhuvat. Keskustelun ekosysteemiä voidaan muuttaa kiinnittämällä huomiota kolmeen kieleen ja niiden välisiin eroihin. (emt. 212-214.)

Suodattimena toimivien perusjärjestelmien sanotaan kuvaavan sitä, miten ihmiset asettavat rajoja, miten he ohjaavat ja organisoivat vallankäyttöä ja miten he tekevät päätöksiä. Avoimissa järjestelmissä asioita pohditaan avoimesti ja kaikkien tarpeita tarkastellaan. Yksilön ja ryhmän etu ovat keskiössä. Avoimissa järjestelmissä opitaan osallistumalla, ja tunnusmerkkeinä ovat demokratia, moniarvoisuus sekä yhteistyö. Johtajuudessa korostuvat kokonaisuuden ja yksilön etujen tasapaino. (Isaacs 2001, 217, 222-223.) Avoimista järjestelmistä ruotsalainen yhteiskunta ja johtajuus voi toimia esimerkkinä. Lewis pitää ruotsalaista yhteiskuntaa demokraattisena, tasa-arvoisena, naisellisenä kulttuurina, jossa tärkeinä pidetään ihmisten välisiä suhteita, elämänlaatua, fyysistä ympäristöä, palvelujen tarjoamista ym., eli ihmisistä huolehtimista. (Lewis 1996, 289-291.)

Suljetuissa järjestelmissä arvostetaan perinteitä. Yhteisöllisyys ja historia ovat tärkeimpiä, yksilö tulee vasta niiden jälkeen. Jäsenten ajankäyttö ja työnteko ovat täysin ohjattuja. Etusijalla on kokonaisuus, eivät yksittäiset osat tai tapahtumat. Suljettujen järjestelmien päätarkoitus on perinteen suoma vakaus, ja sen tunnusmerkkeinä ovat hierarkia, virallinen auktoriteetti sekä valvonta. Johtajuudessa korostuu kokonaisuuden hallinta. (Isaacs 2001, 218, 221-222.) Lewis kuvaa japanilaista yhteiskuntaa ja johtajuutta. Japanissa ryhmän kaikkien jäsenten välillä vallitsee vahva riippuvuus. Runsaasti moraalisia ja sosiaalisia velvoitteita voidaan havaita sekä pystysuorassa että vaakasuorassa tasossa organisaatioiden hierarkioissa. Päätöksentekoprosessit ovat tästä syystä pitkiä. (Lewis 1996, 200-202, 205.)

Satunnaisessa järjestelmässä asiat tehdään improvisoimalla, ja yksilöt päättävät itse, mitä paikka ja aika merkitsevät. Jokaista kannustetaan tekemään 'omia juttujaan'. Ihminen elää tätä hetkeä ja saa siitä luomisvoimaa. Satunnaisen järjestelmän päätarkoitus on improvisointiin perustuva tutkiskelu ja tunnusmerkkeinä se, että viralliset rakenteet eivät rajoita luovuutta. Johtajuudessa korostuvat nopeat innovaatiot, mutta rajoituksena on anarkian tyrannia. (Isaacs 2001, 219, 223-224.) Esimerkkinä voisi olla amerikkalainen kulttuuri ja johtajuus, joka on yrittäjämäistä, ryhmätyöhön kykenevää, mutta yksilön vapautta ja menestymistä korostavaa. (Lewis 1996, 160-161; Isaacs 2001, 217-224.)

Eri maiden kulttuureissa esiintyvät perusjärjestelmät vaikuttavat vahvasti johtamiskulttuurin ja -käytäntöjen kehittymiseen. Suomalaisjohtamisesta Lewis sanoo, että ”Johtaminen on esimerkillistä; sodan aikana suomalaiset upseerit johtivat joukkoja eturintamalta käsin – nämä sankarilliset johtajat ovat jättäneet jälkensä suomalaisten tietoisuuteen, ja toimitusjohtajilta vaaditaan samoja luonteenominaisuuksia.” Suomalaisen vahvuuksina Lewis näkee sopeutuvaisuuden, yksilöllisyyden, demokraattisuuden sekä läntiset arvot. Suomalainen pomo ei komentele tai ”niuhotta” alaisilleen. Yrityksissä vallitseva epämuodollinen ilmapiiri helpottaa ajatustenvaihtoa ja kehittää keskinäistä kunnioitusta. Heikkouksina Lewis näkee huonon kommunikointikyvyn, erityisesti suomalaisilla miehillä. Naiset ovat hänen mukaansa kommunikointikykyisempiä kuin miehet. Suomessa ja Japanissa erityinen kulttuurillinen piirre on vai tiolo, hiljaisuus. Se ei tarkoita kommunikoinnin epäonnistumista, vaan on olennainen osa sosiaalista kanssakäymistä. Kulttuuriasiantuntijana Lewis viittaa myös nais- ja mieskulttuureihin ja epäilee, että merkittävin kulttuurinen vedenjakaja kansallisuuden, uskonnon, työyhteisön ja ammatin ohella olisi sukupuoli. (Lewis 1993, 24-30, 160-161.)

Naisten ja miesten kieli ja kulttuuri

Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen on yksi dialogin ydinajatuksista. Näin myöskään naisten ja miesten kielellistä ja kulttuurillista erilaisuutta ei voida sivuuttaa tässä yhteydessä. Hyypän mukaan sukupuolijako kuuluu maailmankäsitykseen. Kun ihminen tapaa ensimmäistä kertaa jonkun henkilön, hän automaattisesti määrittelee tämän sukupuolen. Jokainen jakaa ihmiset ensisilmäyksellä naisiin tai miehiin. Sukupuoli voidaan määrittellä biologisesti (sex), jolloin puhutaan sukupuolesta; nainen/mies, naismainen/miesmäinen ja yhteiskunnallis-kulttuurillisesti (gender), jolloin puhutaan sukupuolirooleista; naiseus/mieheys, naisellinen/miesmäinen. Sukupuolijako on inhimillinen suojajärjestelmä, jolla yritämme hallita maailmaa. (Hyypä 1996, 15–18.) Tässä dialogiin liittyvässä tarkastelussa painottuu gender-näkökulma.

Laajoja amerikkalaisia perinteitä ja aineistoja analysoinut kulttuuritutkimuksia tehnyt sosiolinguistikko Deborah Tannen on havainnut, että naisten ja miesten viestinnässä, kielessä ja kulttuurissa on eroja; heidän on huomattu puhuvan eri kieltä. Tannenin tutkimukset ovat painottuneet yksityisiin arkikeskusteluihin, mutta myös työpaikalla käytäviin ns. julkisiin keskusteluihin (Tannen 1994). Tannenin tutkimustuloksia on

hyödynnetty mm. Ruotsissa paremman johtamisilmapiirin saavuttamiseksi ruotsalaisiin yrityksiin. Wennberg sanoo uskovansa, että tulevaisuudessa ne työpaikat, joissa on hyväksytty molempien sukupuolten erilaiset kielet, ovat tehokkaita ja kannattavia. Niissä myös ihmisten organisaatioon sitoutumisen aste on korkea. Tällaisissa organisaatioissa kuunnellaan puhujan tarkoitusta sanojen takana ilman kielellisiä suodattimia. (Wennberg 1993)

Tannen tähdentää ymmärryksen tärkeyttä, joka on dialogissakin keskeinen periaate. Tannenin johtopäätöksensä on ollut, että arvojärjestyksiä ja riippumattomuuden tunnetta painottava miesten kieli ja kulttuuri on työelämän kieli. Naiset puolestaan tuovat ihmissuhteisiin suuntautuvan kielensä työelämään, jossa heidät miesten taholta saatetaan ymmärtää epäammattilaisiksi. (Tannen 1986, 1990, 1993.) Myös Coates ja Cameron toteavat monien tutkimusten osoittavan, että naisten ja miesten puhuvat saattavat poiketa toisistaan huomattavasti ja aiheuttaa väärää tulkintoja erilaisissa työelämän tilanteissa (Coates 1993; Cameron 1996, 95- 96).

Kielen ja viestinnän avulla osoitamme myös arvojamme. Esimiehille tehdyissä arvojen kartoituksissa on havaittu, että naisten ja miesten arvot eroavat toisistaan iästä, koulutuksesta ja asemasta riippumatta. Tulos siis osoittaa, että sukupuolirooliin liittyy arvosidonnaisuutta. Naisilla on tutkimusten mukaan miehiä vahvemmat arvot ihmisläheisyydessä, ihmissuhteiden ja yhteistyön, osallistumisen ja tiedottamisen, henkisen kasvun ja työsuhteen varmuuden alueilla. Junnola & Juuti päättelevät, että yleinen muospaine yrityskulttuureissa on feminiinisten arvojen suuntaan. (Junnola & Juuti 1997). Uuden johtajuuden tuleekin perustua sekä feminiinisten että maskuliinisten arvojen ymmärtämiseen. Siinä on oltava tilaa erilaisuudelle ja monikulttuurisuudelle. (Starrat 1993, 136 -139.) Iris Aaltio-Marjosola on tutkinut yrityskulttuuria, arvojen johtamista ja naisten ja miesten johtamistapojen erilaisuutta ja samanlaisuutta. Hän väittää, että naisjohtajuudessa on potentiaalia toimia yrityselämän kulttuurin uudistajana (Aaltio-Marjosola 2001).

Aito dialogi edellyttää erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. Näin eri kulttuuri-, sukupuoli- ja myös ikäeroavaisuudet luovat moninaisuuden perustan, mikä on edellytys aidon dialogin oppimiselle ja käymiselle.

3.5 Dialogin dynamiikka

Markovà toteaa, että monet pitävät dialogia, joka on kasvokkain tapahtuvaa merkkijärjestelmään sidottua vuorovaikutusta kahden tai useamman henkilön välillä, ilmeisen dynaamisena. Dialogiprosessin edetessä ja osallistujien vaihtaessa sanoja ja eleitä keskenään avataan ensin uusia muotoja ja sitten ne lopetetaan. Tässä mielessä dialogi onkin dynaamista. Dialogi, kuten mikä tahansa ihmisten välinen vuorovaikutus, on kuitenkin myös aina sisään rakentuneena erityisiin sosiohistoriallisiin konteksteihin. Ne ovat luonteeltaan erittäin dynaamisia, kuten kulttuurit, instituutiot tai osallistujien väliset valtasuhteet. (Markovà 1990, johdanto.)

Tällainen dialogikäsitys sisältää kaksi perustavaa laatua olevaa näkökulmaa: vuorovaikutuksellisen näkökulman ja vuorovaikutuksen symbolisen luonteen näkökulman. Vuorovaikutuksellinen näkökulma olettaa, että toimijan ja hänen sosiohistoriallisen ympäristönsä välillä on riippuvuus. Nämä kaksi elementtiä ovat linkittyneinä toisiinsa, eikä niitä voi määritellä yksinään. Tämä on samalla myös fenomenologinen lähestymistapa. Näin sanojen ja lausumien merkitys määrittyy aina sekä puhujan että kuulijan yhteistoiminnan tuloksena kummankin osallistuessa aktiivisesti vuorovaikutusprosessiin. Toinen näkökulma pitää sisällään yleisen uskomuksen, jonka mukaan inhimillisen vuorovaikutuksen symbolinen luonne on keskeistä sekä kielen että puheen tutkimisessa, mutta myös sosiaalisten ilmiöiden tutkimisessa yleensä. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla ihmiset määrittelevät ja rakentavat sosiaalisen todellisuutensa, muodostavat sen ja toimivat sen mukaan, joten kielessä on sosiaalisen tietovaraston ydin. (Markovà 1990; Farr 1990; Luckmann 1990; Wertsch 1990; Rommetveit 1990; Graumann 1990; Linell 1990; Foppa 1990; Bergmann 1990.)

3.5.1 Dialogi kehittyy ja muuttuu sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla

Markovàn (Markovà 1990, 3-5) mukaan kieltä ja puhetta tutkittaessa on haluttu erottaa toisistaan ”dialogi” ja ”dialogismi” sekä ”monologi” ja ”monologismi”. Dialogismia on käytetty laajassa mielessä kuvaamaan erityistä epistemologista näkökulmaa ja dialogia kapeammassa mielessä. Tällä on tarkoitettu symbolista kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Dialogismi on siis epistemologinen lähestymistapa mielen ja kielen tutkimiseen sekä historiallisena että kulttuurisena ilmiönä. Kieltä ja pu-

hetta pidetään sosiaalisena toimintana, joka jatkaa kehittymistään ja muuttuu. Tämän tradition mukaan kieli ja puhe saavat alkunsa ja kehittyvät sosiaalisen interaktion ja kommunikaation kautta ollen siis dynaamisia. Näin kieli ja puhe säilyvät elävinä ilmiöinä.

Toisaalta esimerkiksi venäläiset Bakhtin (1981) ja Volosinov (1973) väittävät, että myös dialogi tulee ymmärtää laajassa mielessä. Tämä käsittää henkilöiden välisen, kasvokkain tapahtuvan verbaalisen kommunikaation lisäksi myös minkä tahansa verbaalisen kommunikaation. Näin esimerkiksi kirja on verbaalinen, painetussa muodossa olevana suoritteena myös verbaalisen kommunikaation muoto. Täten sekini tulisi ymmärtää dialogisena toimintana. Markovà painottaa kuitenkin, että tietoa kielestä ja vuorovaikutuksesta voidaan edistää vain tutkimalla puhetta konkreettisissa sosiaalisissa ja historiallisissa konteksteissa. Dialogismin epistemologisena vastaparinä on monologismi, joka pitää kieltä valmiiksi rakennettuna, normatiivisena ja staattisena merkkien järjestelmänä. Näin kieltä voidaan ositella monologistisiin lausumiin, joita tarkastellaan yksittäisinä abstraktioina.

Kapeammassa mielessä dialogi yhdistetään symboliseen kasvokkain tapahtuvaan suulliseen ja elevisintään. Tällainen dialogi syntyy kun kaksi tai useampi henkilö kohtaavat, ovat ajallisesti ja paikallisesti välittömässä läheisyydessä toisiinsa ja kun heillä on tietoinen aikomus sekä orientaatio olla vuorovaikutuksessa keskenään. Luckmannin mukaan dialogia luonnehtii korkein välittömän läheisyyden ja vastavuoroisuuden aste, jossa osallistujat jakavat kulloisenkin ainutlaatuisen ajan ja paikan keskenään. Luckmann viittaa Alfred Schutziin (Schutz 1932/1973), joka pitää tätä yhteisen hetken jakamista välttämättömänä kahden tietoisuuden virran samanaikais-tamiseksi (synchronization). Dialogi edellyttää näin merkkijärjestelmään sidottua kommunikaatiota ja kahden tietoisuuden virran synkronisaatiota. (Luckmann 1990, 52.)

Markovà katsoo, että tähän eleiden ja lausumien välittömään hetkeen vaikuttavat myös menneet kokemukset ja kulttuurinen tieto. Nämä joko jaetaan tai ei. Mitä enemmän yhteistä kokemusta ja historiaa keskustelijoilla on, sitä paremmin he ymmärtävät toistensa puhetta ja toisiaan. Tällainen käsitys dialogista face-to-face -interaktionä on Markovàn mukaan ratkaisevan tärkeää kielen muuttumisen ymmärtämiseksi, koska kieli kehittyi kun ihmiset kommunikoivat toistensa kanssa. Mono-

login ja dialogin välistä eroa on joskus vaikea havaita, vaikka ajallinen ja paikallinen välittömyys toteutuvatkin. Toinen osapuolista saattaa kuitenkin olla niin kiinnittynyt omiin mielipiteisiinsä ja puhua vain omaa sisäistä puhettaan, ettei hän huomaa toisen osapuolen läsnäoloa. Nämä ovat ns. 'monologisia dialogeja'. Dialogismin ja dialogin lisäksi Markovà puhuu vielä dialogisuudesta (dialogical), jolla hän tarkoittaa sekä laajaa että kapeampaa dialogin merkitystä. Näiden käsitteiden pohjalta dialogia voidaan tarkastella dynaamisena prosessina. (Markovà 1990, 6-11.)

3.5.2 Dialogi on puheen vuorottelua

Linellin mukaan dialogin dynamiikassa on kaksi näkökulmaa. Toinen liittyy dialogikumppaneiden väliseen ”aaltomaiseen” keskinäiseen riippuvuuteen, jossa riippuvuus toisen toiminnan käsityksistä ja tulkinnoista on jatkuvasti läsnä. Vuorovaikutukselliset teot, kuten ”panokset” (contribution) keskusteluun, ovat aina sekä kontekstista riippuvaisia että kontekstia uusintavia. Tämä tarkoittaa sitä, että keskustelijat sekä vastaavat käsillä oleviin kontekstuaalisiin ehtoihin, odotuksiin ja velvollisuuksiin että käynnistävät uusia kontekstuaalisia ehtoja sanomalla ja tekemällä asioita. Toinen dialogin dynamiikan näkökulma liittyy siihen, että dialogin sanotaan olevan sosiaalisesti tai kollektiivisesti rakennettu ja tilanteeseen sekä kulttuuriseen kontekstiin sovitettu. Vuorovaikutteinen keskustelu sisältää ilmaisun ja sisällön. Yhdessä puhuminen pitää sisällään keskustelijoiden väliset oletetut merkitykset, aiomukset ja olettamukset. Niiden tulisi johtaa ainakin osittaiseen jaettuun ymmärrykseen. (Linell 1990, 147-173.)

Linell toteaaakin, että dialogin analyysissä tulisi tarkastella ainakin kolmea kokonaisuutta: lausumaa (tai keskustelullista kontribuutiota), ymmärrystä ja kontekstia. Hän näkee tämän poikkeavan monista vanhemmista kielitieteilijöiden ja semiootikkojen näkemyksistä, jotka olisivat nähneet tämän dualistisena suhteena muodon (lausuma) ja sisällön välillä. Näitä kolmea kokonaisuutta voidaan tarkastella keskustelijoiden vuorottelujen pohjalta, dialogihan on pitkälti puheen vuorottelua. Jokainen panos tai vuoro on riippuvainen edellisestä tai edellisistä vuoroista, mutta ne myös osittain määrittelevät tärkeiden seuraavien vuorojen ehdot. Monia lausumia voidaankin pitää monifunktionaalisina tai moniselitteisinä. Dialogi synnyttää helposti lisää dialogia, edellisten panosten ymmärtäminen ilmaistaan vastauksilla, laajennuksilla, uusilla

aloituksilla ja lausumilla. Tähän vastausten ja aloitusten dynamiikkaan kuuluu myös valtakysymys sosiaalisissa kohtaamisissa, erityisesti mikrotasolla. (Linell 1990, 149-153.)

Myös Markovà jakaa dialogin kolmeen vaiheeseen. Hän puhuu kolmiaskelyksiköstä tai -prosessista. Tällöin lähdetään tilanteesta, joka täyttää kahden keskustelijan välisen vuorovaikutuksen minimiehdot. Kolmiaskelyksikkö pitää sisällään puhujan A, joka aloittaa vuorovaikutuksen (aloite), puhujan B, joka vastaa A:lle (vastaus) sekä puhujan A. A:n rooli on täydentää B:n vastausta (palaute). Näin dialogi etenee kolmivaiheisena, jossa on tärkeää vuoron ottaminen. Sillä säädellään ja kontrolloidaan, ylläpidetään ja muutetaan keskustelua. Markovà tosin myöntää, että dialogi on harvoin pelkästään kolmivaiheinen. Dialogi on normaalisti paljon pidempi sisältäen pitkiä vuorottelun sarjoja, joissa on monimutkainen linkittynyt rakenne. Joitakin aiheita pudotetaan pois ja toisia käynnistetään myöhemmin puhujien tavoitteiden vaihtuessa tai uusien aikomusten ilmaantuessa. Jopa kaikkein yksinkertaisimmassa dialogissa on aina vähintään kaksi näkökulmaa, keskustelukumppani A:n ja keskustelukumppani B:n näkökulmat. Molemmat kehittyvät yhdessä keskenään dialogisessa vuorovaikutuksessa. Koska tällaiset dialogit ovat aina vastavuoroisia siinä mielessä, että molemmat keskustelijat osallistuvat dialogin dynamiikkaan ja heidän interaktionsa on aina yksilöllisten näkökulmien yhdessä kehittymistä, ei tämä yhdessä kehittyminen useinkaan ole symmetristä tai tasavertaista. Asymmetria johtuu usein erilaisista valtasuhteista ja dominoivuuksista keskustelijoiden välillä. (Markovà 1990, 136-140; myös Luckmann 1990 ja Linell 1990.)

3.5.3 Dialogi ja asymmetria

Dialogin ja puhutun vuorovaikutuksen (puheen) tutkimuksessa asymmetrian sanotaan olevan dialogin todellinen/luontainen piirre (Linell & Luckmann 1991, 7; Drew 1991; Aronsson 1991; Linell & Jönsson 1991; Käsermann 1991; Wintermantel 1991; Keppler & Luckmann 1991; Knoblauch 1991; Rommetveit 1991; Marková 1991; Farr 1991; Marková & Foppa 1991). Myös dialogin pienimmät yksiköt sisältävät asymmetrian. Lausumaa voidaan analysoida sen vastaanottavaisuuden (retroaktiivisuus) ja aloitteellisuuden (proaktiivisuus) näkökulmien pohjalta. Lausuja sekä vastaa jo määritelyihin olosuhteisiin että vie diskurssia eteenpäin aloittamalla uusia aiheita.

Näin hän yrittää vaikuttaa keskustelun kulkuun. Tämä dialektinen toisen kontrolloiminen ja kontrolloitavana oleminen kuuluu erottamattomasti dialogin perusmekanismeihin liittyvään asymmetriaan. (Linell 1990.)

Linell & Luckmann (1991) puhuvat asymmetriasta tarkoittaessaan erilaisia dialogiprosessissa ilmeneviä eriarvoisuuksia. Näiden eroavaisuuksien sanotaan olevan läsnä kaikilla dialogin tasoilla. Tasot voivat olla ns. paikallisia (local); yksittäisiä lausumia ja vuoroja sekä vaihtoja (ns. lähiparit). Esimerkkejä ovat tervehtiminen tai globaalit, pidempijaksoiset dialogit tai lausumien sarjat, kuten tarinat, eri teemat, aktiviteetit, puhetapahtumat ja niiden vaiheet. Paikallisella puheen tasolla voidaan puhua vastavuoroisuudesta ja asymmetriasta, kun taas globaalilla tasolla voidaan puhua dominoivuudesta ja symmetriasta. Dialogin ehtojen eriarvoisuuksia voidaan myös tarkastella sekä tiedon että sosiaalisen aseman näkökulmista. Tiedon eriarvoisuus voi liittyä esimerkiksi seuraaviin seikkoihin:

- aiheiden kehittämisen ja tiedon hyväksi käyttämisen oikeuden erilaisuus,
- aiheiden näkökulmien vaihtamisen ja kontrolloimisen mahdollisuuden erilaisuus,
- toimijoiden toisistaan omaamansa tiedon erilaisuus ja määräävä tiedon saamisen mahdollisuus.

Osallistujien statukseen (asemaan) liittyvää asymmetriaa ovat mm. seuraavat seikat:

- puhujien, puhuteltavien, sivullisten osallistujien, läsnä olevien tarkkailijoiden ja ulkopuolisten tarkkailijoiden asymmetria,
- henkilöiden välisten suhteiden asymmetria kuten esimerkiksi dialogin Minä–Sinä ja Minä–Se -suhteessa,
- osallistujien aseman ja tittelin ja aihevalintojen tai teemanäkökulmien väliset suhteet.

Linell & Luckmann tähdentävät, että vuorovaikutuksellisen dominoivuuden ja vuorovaikutuksellisesti tärkeän tiedon asymmetrian välillä ei välttämättä ole yhteyttä. Näin esimerkiksi henkilö, jolla ei ole auktoriteettiin perustuvaa tiedon saamisen mahdollisuutta, voi kuitenkin yrittää saada ison osan vuorovaikutukseen liittyvästä tilasta. Toisaalta henkilön, jolla on valtaa, ei aina tarvitse olla dominoiva vuorovaiku-

tuksessa. Joskus dominoiva dialogikäyttäytyminen voikin olla merkki suhteellisesta vallattomuudesta. (Linell & Luckmann 1991, 2-6, 11.)

Marková ja Foppa (1991, 260) pitävät dialogissa symmetriaa arvona, jota kohti kannattaa pyrkiä. He toteavat kuitenkin, että käytännössä asymmetriat, eriarvoisuudet, epätasapainot ja epäharmonia ovat tavallisimpia. Näin ollen dialogissa pyritäänkin vähentämään tietyn tyyppisiä asymmetrioita ihmisten kohtaamisissa, positioissa, näkökulmissa ja tiedossa kulloinkin kyseessä olevan näkökulman mukaan. Voidaan myös ajatella, kuten Linell & Luckmann, että mikäli ihmiset olisivat tasavertaisia tiedon, kokemuksen tai suhteiden osalta, tällöin ei todennäköisesti olisi syytä kommunikoida ollenkaan (Linell & Luckmann 1991, 4). Markován ja Foppan (1991) mukaan kreikkalaisessa filosofiassa dialogi oli eräs diskurssin muoto, jolla levitettiin tietoa, selvennettiin käsityksiä ja perusteltiin asioita. Esimerkiksi sokraattisessa dialogissa tiettyä ilmiötä selvennettiin ja määriteltiin tarkemmin kysymyksillä, vastauksilla ja argumentoinneilla. Sokraattinen dialogi oli heidän mukaansa kuitenkin luonteeltaan asymmetrinen diskurssin muoto. Tietävämpi ja kokeneempi osapuoli johdatteli tietämättömämpää ja kokemattomampaa osapuolta tietyntyyppeisiin vastauksiin ja ajatustapoihin tekemällä kriittisiä kysymyksiä ja antamalla ohjeistuksia. Kun oppilas dialogin kautta sivistyi, keskustelukumppaneiden välinen tietoon liittyvä asymmetria väheni.

3.6 Kehityskeskustelu diskurssina

Maailmamme on muuttunut Sokratesin ajoista, jolloin ihmisten välinen vuorovaikutuskin oli varmasti erilaista kuin tänä päivänä. Kuitenkin maailma on ollut silloin ja on edelleenkin täynnä ristiriitoja, kaaosta ja hämminkiä useiden erilaisten näkökulmien risteillessä. Joistakin näkökulmista on tullut vallitsevia ja toiset ovat joutuneet väistymään. Jotkin näkökulmat on valittu edustamaan maailmaa ja esimerkiksi johtamista. Vaikka jotkut näkökulmat on valittu täyttämään ihmisten sosiaalisen toiminnan tarpeita, ei yhtenäistä ideologiaa toiminnaksi ole löytynyt. Michael Billig (1991, 1-2) kuitenkin toteaa, että arkipäiväisen ajattelun prosessit voivat olla ideologisia prosesseja, joissa hyväksytään se, että ihmisten ajattelun luonteeseen vaikuttavat mm. aika ja asuinpaikka. Yleisesti omaksutut arkiajatteluun kuuluvat elämänohjeet,

arvot ja mielipiteet ovat sinällään kulttuurisia tuotteita. Arkiajattelussa ihmiset käyttävät sellaista tervettä järkeä, joka ei ole heidän keksimäänsä. Sillä on laajempi historia ja läsnä on toimintoja, jotka liittyvät esimerkiksi dominoivuuden ja vallan malleihin. Käyttämällä ja toistamalla terveen järjen uskomusta ihmiset myös vahvistavat olemassa olevia vallan järjestelyjä.

Kielellä on maailman, kulttuurin ja todellisuuden rakentamisessa tärkeä rooli, koska se perustuu aikaisempien sukupolvien käyttämälle kielelle. Kieli kuitenkin uudistuu hitaasti, koska perustana ovat vanhat rakenteet. Niiden päälle rakennetaan uutta. Näissä rakenteissa pääsevät vaikuttamaan juuri esimerkiksi arki ajattelu ja terve järki. Kieli rakentaa todellisuutta myös erilaisten luokittelujen tai tyyppittelyjen avulla. (Wardhaugh 1985, 17; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 20; Berger & Luckmann 1994, 41-44; Suoninen 1997, 43; Potter & Wetherell 1999, 116 -118.) Luokittelua tapahtuukin jokapäiväisissä keskusteluissamme, mutta emme useinkaan edes tiedosta sitä. Puheissamme vilisee erilaisia luokitteluksi katsottavia sanoja, kuten suomalainen, tohtori, koululainen, nainen, mies, ikääntyvä, nuoriso, ekstrovertti, introvertti, narsisti, luterilainen, kiinalainen jne. Sanoista tulee sitä yksilöitymättömpiä, persoonattomampia ilmaisuja, mitä kauemmas kasvokkaisesta vuorovaikutustilanteesta ne etäännyvät. Monille ihmisille luokittelut ja stereotypiat merkitsevät totuutta maailmasta ja ihmisistä.

Ollessamme kasvokkain luokittelun kohteena olevan henkilön kanssa siirrämme hänen joitakin yksilöllisiä käyttäytymispiirteitään kaikkiin samaan luokkaan kuuluviin henkilöihin, joilla ei välttämättä ole näitä samoja piirteitä. Näin me helposti ja huomaamatta yleistämme yhden henkilön kokemuksesta saadut piirteet kaikkiin kyseisen luokan edustajien ominaisuuksiin. Luokittelua ei kuitenkaan diskurssianalyttisen tradition mukaan pidetä luonnollisena ilmiönä, joka vain sattuu tapahtumaan. Se rakentuu monimutkaisesti ja ovelan hienovaraisella tavalla arkipäivän puheen sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa eri diskursseissa erilaisia toimintoja tyydyttäen.

Luokitteluja on myös käytetty oikeuttamaan tiettyjä esimerkiksi diskriminoinnissa hyödynnettyjä stereotypioita. Tällöin eri luokkien välisiä eroja on liioiteltu vallassa olevien näkökulmien synnytettyä ennakkoluuloja joihinkin näkökulmiin. Toiset näkökulmat ovat taas muodostuneet totuuksiksi, fokuksiksi toisten jäädessä marginaaliin ulkopuolelle. Potter ja Wetherell pitävät hyvänä sitä, että diskursiivinen lähesty-

mistapa luokitteluihin on siirtänyt huomion kognitiivisten prosessien tutkimisesta siihen, miten luokitteluja käytetään. He myös toteavat, että luokittelut ovat tärkeitä. Ne ovat niitä substantiiveja ja adjektiiveja, joista me rakennamme sosiaalisen todellisuuden versioita. Näissä todellisuuksissa me elämme. Luokittelut ovat tavallaan näiden todellisuuksien versioiden rakennusaineiksia, joiden huomaamme muovautuvan erilaisten diskurssien kertomuksissa. Ne eivät siis itsessään ole tarkoin määrättyjä ja oikeita vaan muuttuvia. (Potter & Wetherell 1999, 137.)

Myös johtamisen diskurssissa on luokitteluja, jotka rakentavat johtamisen sosiaalista todellisuutta. Esimiehiltä edellytetään kykyä auttaa työntekijöitä kehittämään ja uudistamaan omia luokittelujaan ja stereotyyppioitaan, jotta ihmisten toimintaa voitaisiin edistää mieluummin kuin rajoittaa (Ruohotie 2002, 287). Tämä tarkoittaa luonnollisesti, että esimiehillä on kyky muuttaa myös omia luokittelujaan ja stereotyyppistä ajatteluaan. Kehityskeskustelu nostaa esille vanhoja historiallisia luokituksia, jotka salakavalasti ja huomaamattomasti ovat mukana muovaamassa todellisuutta ja luomassa esimiehelle ja alaiselle erilaisia asemia tai positioita. Johtamisen terminologiassa esimerkiksi esimies ja alainen sanoilla on vanhoja painolasteja ja henkisiä latauksia sen suhteen, mitä sanat tarkoittavat. Näistä mielikuvista voi olla vaikea päästä eroon. Esimies-sanon historiallisia miellelyhtymiä saattavat olla jopa sellaiset käsitteet kuin ”feodaaliherra” tai ”jumala” ja alainen-sanon miellelyhtymiä voivat olla ”orja” tai ”talonpoika”. Joka aikakaudella on ollut monia ristiriitaisiakin näkökulmia näihin termeihin. Myös kehityskeskustelussa on näitä latauksia ja sen monissa variaatioissa esimies ja alainen on tuotettu kulloiseenkin diskurssiin sopivalla tavalla.

Kun nyt tänä päivänä johtamisen diskurssissa puhutaan mm. osaamisen johtamisesta, syväjohtamisesta tai palvelevasta johtamisesta, on mielenkiintoista pohtia, millaista kehityskeskustelua käyvien henkilöiden, esimiehen ja alaisen, kieli ja mieli ovat, ja millaista johtamisen todellisuutta rakennetaan 2000-luvulla kaukana Sokratesin ajoista. Kehityskeskustelu on johtamisen diskurssien dynaaminen kommunikaatiomuoto. Onhan se ollut osana johtamisen diskurssia jo yli viisi vuosikymmentä sopeutuen toisinaan tavoite-/tulosjohtamisen diskursseihin ja toisinaan taas ihmisten johtamisen diskursseihin.

Diskurssilla tarkoitetaan yleisesti jonkin alan tai ryhmän tapaa käyttää kieltä esimerkiksi tietyllä tyyllillä, tiettyä sanastoa käyttäen ja tietyistä aiheista puhuen (Cameron

1996, 278; Tannen 1999, 6). Suoninen (1997, 48) täsmentää diskurssin rakentuvan sosiaalisissa käytännöissä sosiaalista todellisuutta hahmottaen. Käytännöt ja todellisuudet muovautuvat kielen avulla. Voidaan todeta, että kehityskeskusteluissa käytetään johtamisen kieltä ja puhutaan johtamispuhetta. Tyylinä käytetään kommunikoinnin eri muotoja debatista dialogiin. Tavanomainen ja taitava keskustelu ovat kuitenkin yleisimmin käytettyjä (Heikkilä & Heikkilä 2001, 56). Kehityskeskustelu on puhediskurssia tai puhuttua diskurssia. Tannenin mukaan diskurssissa ja erityisesti puhutussa diskurssissa henkilöiden välinen sitoutuminen syntyy erityisesti dialogin avulla, koska puhuttu diskurssi on spontaania ja henkilöiden välistä vuorovaikutusta lisäävää (Tannen 1999, 9).

Dialogissa tapahtuvan kehityskeskustelun mahdollisuudet ovat erinomaiset. Kasvokkain tapahtuvassa suullisessa vuorovaikutuksessa kaksi henkilöä kohtaavat. He ovat sekä ajallisesti että paikallisesti välittömässä läheisyydessä toisiinsa vastavuoroisesti samanaikaisessa tietoisuuden virrassa (Marková 1990; Luckmann 1990). Kehityskeskustelun symmetrisyyttä tai asymmetrisyyttä tarkasteltaessa haasteena on valtaan liittyvä asetelma. Esimiehellä on organisatorisesti enemmän valtaa kuin alaisella, jolloin vanhat luokittelut esimiehestä ja alaisesta saattavat näkyä yhdessä tuotetussa puheessa. Elämme kuitenkin 2000-lukua, ja voisi ajatella, että tavoitteena kehityskeskustelussa ei voi olla muu kuin sellainen symmetria, jossa kaksi samanarvoista ihmistä kohtaa tasavertaisesti ja keskustelee aikuismaisesti yhdessä, uutta luoden ja toisiinsa luottaen. Erilaiset puhekuviot tai esimerkiksi alistumiskuviot (Kauppinen 1998) ja keskustelun kieli- tai dialogipelit voivat kuitenkin olla niin vahvasti sisään rakennettuina vuorovaikutukseen, että pidämme niitä itsestään selvyyksinä ja ainoina totuuksina. Niillä pitäisi olla monia olemassaolon oikeutuksia. Voidaan kysyä, kenen äänellä puhumme, omalla, toisen vai historiallisten luokittelujen määrittelemillä äänillä? Kehityskeskustelussa dialogisena diskurssina täytyy myös uskaltaa rikkoa mukavuusraja (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000), jotta keskustelu saavuttaisi Buberin (1966) tavoitteleman I-Thou suhteen. Kyse on yhteydestä, jossa on avoimuutta, suorautta, keskinäisyyttä ja läsnäoloa.

Miten 2000-luvun Suomessa kehityskeskustelujen luonnetta ja siinä tapahtuvaa puhetta pääsee tarkastelemaan, kun keskustelut useimmiten ovat kahdenvälisiä, luottamuksellisia, kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia? Niissä ei ole läsnä muita kuin mo-

net historialliset ”äänet”, jotka elävät keskustelukumppaneissa ja ohjaavat keskustelun rakennetta ja sisältöä. Eräs mahdollisuus tarkasteluun on ollut johtamisen ammattitaidon arvioinnissa käytetyt näytöt. Vuosina 1998 - 2002 toteutetussa Johtamisen erikoisammattitutkinnossa kehityskeskustelu oli yhtenä kolmen näytön joukossa. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöjen arvioinnin yhteydessä vuonna 2000.

3.7 Dialoginen yhteistoimintadiskurssi - dialogi teoriana ja menetelmänä

Kehityskeskustelujen luonne johtamispuheena tai johtamisdiskurssina vie tarkastelun organisaatiotutkimuksen vuorovaikutus- tai kommunikaationäkökulmaan. Kommunikaatio-näkökulmassa on usein keskitytty yksilöön, joka pyrkii vaikuttamaan toiseen osapuoleen omalla kompetenssillaan. Näin yksilön vuorovaikutukselliset teot, kuten puhetapa, kirjoitus, eleet, ilmeet jne. ovat olleet keskiössä. Yksilöiden välisiin suhteisiin on kiinnitetty vähemmän huomiota. Organisaatioissa kuitenkin luodaan sosiaalista todellisuutta sillä puheella tai keskustelulla, jota ihmiset erilaisissa vuorovaikutussuhteissa käyttävät. Tätä puhetta voidaan kutsua diskurssiksi tai dialogiksi riippuen tarkastelukulmasta tai kontekstista.

Gergen, Gergen ja Barrett (2004) tähdentävät, että organisatoriset maailmat luodaan ja niitä ylläpidetään diskurssin avulla, ja että diskurssin merkitys on sen suhteiden prosesseissa. Myös Wodak on havainnut kommunikaatio- ja organisaatioteorioiden yhdistymisen, jolloin diskurssit rakentavat organisaatioita (Wodak 1996, 8). Edelleen organisaatioiden suhteiden prosesseissa korostuu dialogin ulottuvuus. Dialogi on Gergen, Gergen ja Barrettin mukaan ollut aivan liian harvoin mainittu näkökulma organisaatiotutkimuksessa, vaikka sen merkityksestä organisaatiomuutoksissa on ollut todisteita jo 1950-luvulta (Lewin 1951) lähtien. Ehkä syynä on ollut dialogin merkityksen epäselvyys ja määrittelyn vaikeus sekä tutkijoiden että käytännön toimijoiden keskuudessa. Keskustelijat ovat saattaneet tarkoittaa täysin erilaisia käytäntöjä puhuessaan dialogista. Näin eri tutkijoilla on ollut vapaat kädet tehdä omia määritelmäänsä ideaalialogista. Viime vuosina kiinnostus dialogiin ja erityisesti dialogin prosessiin on kuitenkin lisääntynyt huomattavasti (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 39- 40.)

Gergen, Gergen ja Barrett (2004, 40-44) korostavat, että dialogin näkeminen vain keskusteluna ei ole tarkoituksenmukaista, koska keskustelu-termi on sekä moniselitteinen että käsitteellisesti ohut. He määrittelevät dialogin yhteistoimintadiskurssiksi, jolla on sosiaalinen päämäärä (tavoite). Tähän dialogin näkökulmaan liittyvät seuraavat ehdot:

1. Dialogi syntyy julkisessa tilassa. Se on ihmisten välisen yhteyden muoto, jossa julkiset teot johdetaan yksityisistä merkityksistä. Keskusteluissa keskitytään tarkastelemaan erilaisten lausumien välisten suhteiden funktioita. Lausumia pidetään tekoina tai akteina, joilla on (sosiaaliset) seurauksensa. Tämä ajattelutapa johdetaan osittain mm. J.L. Austinin (1962) puheaktiteoriasta, jolla on ollut keskeinen rooli keskusteluntutkimuksessa yleensäkin. Tässä tarkastelussa keskitytään kuitenkin julkisen yhteistoiminnan muotoihin, jotka synnyttävät, ylläpitävät, muuttavat ja mahdollisesti päättävät osallistujien tarkoittaman merkityksen.

2. Dialogi on yhteisen toiminnan muoto. Tällä tarkoitetaan yhteistoimintaa, osallistujien yhteisiä tekoja tai akteja, ei yksilön tekoja tai reaktioita. Dialogin rakentumiseen vaikuttavat merkittävästi keskustelukumppaneiden lausumat ja vastauksia täydentävät lausumat. Yksittäiset ilmaisut eivät sisällä merkitystä yksinään. Tässä yhteydessä myös Wittgensteinin (1963) kielipeli-metaforaa voidaan pitää tärkeänä. Kielipeleissä kiinnitetään huomiota osallistujien yhteisiin tai sääntöihin pohjautuviin toimintoihin merkityksiä synnyttäessä. Kaikkien lausumien merkitykset riippuvat niiden toiminnasta ns. suhdematriisissa.

3. Dialogin voima on riippuvainen myös fyysisestä ja kontekstuaalisesta ympäristöstä. Puhuttujen sanojen lisäksi samanaikaisesti vaikuttavat puhujien kehojen liikkeet, äänensävyt ja fyysinen läheisyys. Dialogia ei voida erottaa materiaalisesta maailmasta. Sanojen vaikutukset riippuvat melkoisesti siitä, missä ympäristössä ne on lausuttu. Ympäristö voi olla esimerkiksi toimitusjohtajan huone, kahviotila, luontopolku tai internet. Kielipeleillä on yhteys tilannesidonnaisiin elämänmuotoihin.

4. Dialogin vaikutus on historiaan ja kulttuuriin sidottu. Vaikka tarkastelemmekin nyt kieltä, puhetta ja dialogia synkronisesti, tämän päivän puheena, sillä on aina myös diakroninen ja historiallinen taustansa, mikä taas vaikuttaa tähän päivään. Ferdinand de Saussure (1974) tuotti jo 1970-luvulla kontribuutiona synkroni-

sen ja diakronisen tarkastelun kielentutkimukseen. Vaikka historia ja kulttuuri ovatkin voimakkaasti vaikuttamassa tämän päivän diskurssiin, on oltava valmiuksia myös tehdä muutoksia, silloin kun historialliset vaikutukset eivät enää ole soveltuvia tähän päivään. Pomon määräykset ovat ajoittain olleet läntisen maailman organisaatioissa erittäin tehokkaita. Tänä päivänä ne ovat työpaikkademokratian, erilaisuuden johtamisen ja organisaatioiden madaltumisen johdosta menettäneet merkitystään. Historian lisäksi kulttuurinen heterogeenisuus on myös osaltaan vaikeuttamassa erilaisia keskustelijoiden välisiä kohtaamisia yhteisten diskursiivisten perinteiden puuttuessa.

5. Dialogi palvelee monia erilaisia positiivisia ja negatiivisia tarkoituksia. Kun dialogi halutaan nähdä yhteistoimintadiskurssina, siihen ei haluta liittää normatiivisia tai kuvailevia sitoumuksia. Yhteistoiminta sinällään ei ole hyvää tai paha. Sekä hyväksyvä ymmärtäminen että tunteita kuumentava argumentointi voivat kumpikin olla dialogia. Dialogin muotojen määrittelyssä on tärkeää nähdä, mitä tarkoitusta kulloinenkin dialogi palvelee. (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 40-44.)

Edellä kuvattu Gergen, Gergen ja Barrettin (2004) näkemys dialogista yhteistoimintadiskurssina on selventävä yhteenveto niistä lukuisista dialogisista keskusteluista ja määrittelyistä, joita tämänkin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on tuotu esille. Kuten he ovat todenneet, dialogista on kirjoitettu paljon, mutta käsitykset ovat vaihdelleet melkoisesti, eikä selvää määritelmää ole kyetty tekemään. Heidänkin kuvauksensa dialogista on monitasoinen, mutta kuitenkin asiaa selventävä. Näkökulma dialogista suhdeprosessien yhteistoimintadiskurssina sisältää myös ehdotuksen siitä, miten syntyy ns. generatiivinen dialogi. Ehdotuksessa kuvataan myös tilannetta, jolloin dialogi ei ole toimiva, eikä organisaatioiden yhteistoimintaa rakentava. Generatiivinen dialogi järjestää ja toimimaton dialogi hajottaa organisaatiota. Tarkastelun perusorientaatio lähtee sosiaalisesta konstruktionismista ja samalla painotetaan diskurssin funktiota toden ja hyvän rakentamisessa. Hyvä muodostuu dialogin osallistujien välisissä suhteissa.

Generatiivisen dialogin järjestymisprosessiin ovat myötävaikuttamassa neljä keskeistä tekoa:

1. Vahvistaminen. Koska mikään lausuma ei yksinään sisällä merkitystä, on vahvistaminen keskeisin yhteistä todellisuutta synnyttävä teko. Jo pelkkä vastaa-

minen kysymykseen ”Mitä kuuluu?”, ”Kiitos hyvää”, on vahvistamista. Samalla kun vahvistetaan lausumaa, vahvistetaan myös suhdetta, johon lausuma liittyy. Yksinkertaisimmillaan vahvistaminen on sympaattista toisen huomioon ottamista, uteliaisuutta tai kiinnostusta toista ihmistä kohtaan tai kysymyksenasettelua, kun halutaan selvittää edellisen lausuman merkitystä. Laajasti nähtynä vahvistus voi olla keskinäisyyttä (mutuality) dialogissa.

2. Tuottava ero. Vahvistaminen on positiivisen organisaation rakentamisessa kriittinen tekijä. Tässä tulee tehdä ero vahvistamisen ja jäljittelyn välillä. Jos toinen dialogin osapuolista myöntyy helposti tai vahvistaa kaiken mitä toinen sanoo, ei ole kysymys vahvistamisesta, vaan jäljittelystä. Merkitysten yhteinen syntyminen tapahtuu erojen syntymisen kautta ja generatiivinen dialogi on riippuvainen jatkuvasta kyseisten erojen syntymisestä. Tällöin toisen henkilön kaikkien lausumien toistaminen (echo) tuhoaa näiden ilmausten merkityksen. Tuottava ero ylläpitää tai laajentaa edellisen lausuman potentiaalia, kun taas tuhoava ero rajoittaa (supistaa) tai kieltää edellisen lausuman. Erilaisilla esimerkeillä juuri puhutusta synnytetään tuottavaa eroa assosioiduilla ideoilla ja uusien ”äänien” lisäämisellä, kun taas toisen lausuman julistaminen vääräksi, käsittämättömäksi tai loukkaavaksi pysäyttää usein dialogin. (vrt. myös Losada & Heaphy 2004).

3. Yhtenäisyyden luominen. Keskustelullista yhtenäisyyttä luodaan erilaisilla puheteoilla, joilla on yhteys aikaisemmin mainittuun asiaan. Pienelläkin puheteolla voidaan viitata suurempaan kokonaisuuteen. Yhtenäisyyttä luodaan myös toistuvilla keskustelunaiheilla, tärkeillä asioita koskevilla kommentteilla ja vastauksilla edeltäviin kysymyksiin.

4. Tarinat ja ajallinen integraatio (yhdentyminen). Edetessään dialogi jättää jälkeensä diskurssien kirjon tai tietovarannon ja näitä yhdistävän toiminnan. Tämä tietovaranto voi toimia joko generatiivisuutta ylläpitävän toiminnan lähteenä tai sen jatkuvuutta uhkaavana mahdollisuutena. Pääasiassa sen tehtävä tässä prosessissa on toimia yhdistäjänä. Keskustelukumppaneiden rakentaessa hyvää ja todellista maailmaa keskusteluun kytketään mukaan osia menneestä, tapahtumia, jotka vahvistavat nykyisyyttä, täyttävät sen rajat, lisäävät sen ulottuvuutta tai vahvistavat sen arvoa. Näin keskustelijat samalla luovat todellisuutta, jolla on historiallinen syvyys.

Toisin sanoen he ymmärtävät, että nykyisyys juontaa juurensa menneestä. (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 44-48.)

Generatiivista dialogia voidaan laajentaa vielä muilla vuorovaikutuksellisilla teoilla kuten toistoilla, reflektioilla sekä rajojen rakentamisella. Toistoilla luodaan luotettava keskus ja samalla synnytetään dialogille merkityksellistä rituaalia. Todellinen ja hyvä dialogissa muodostuu toistoista. Tarvitaan myös ajoittaista taaksepäin katsomista sen arvioimiseksi, mitä on saatu aikaiseksi. Reflektion avulla voidaan keskustelu hetkeksi keskeyttää, jotta se voi hetken päästä siirtyä tehokkaasti eteenpäin. Rajojen rakentamisella tarkoitetaan sitä, että ihmiset usein puhuvat minä-muodossa. Tällöin puhe tuottaa eristettyjä yksilöitä, joiden todellisuus on erottelua, vieraantumista ja tuhoavaa kilpailua. Generatiiviseen dialogiin tarvitaan siirtymistä yksilöstä kollektiiviseen me-muotoon, jolloin tuloksena on osallistujien välinen yhteenkuuluvaisuuden tunne ja lisääntynyt huomio osallistujien välisiin suhteisiin. (emt. 48-49.) Kun on kyse kehityskeskustelusta, huomio kiinnittyy esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen.

Gergen, Gergen ja Barrett (2004) korostavat, että mikään näistä diskursiivisista siirroista ei ole toimiva, mikäli keskustelun osapuolet eivät vahvista niitä. Tarina ei ole esimerkiksi menestystarina, ellei toinen vahvista sitä sellaiseksi, vaan pitää kertomusta manipulatiivisena. Lingvistiksessä traditiossa erotellaan tiettyjä siirtoja, lausumia tai puheakteja, mutta generatiivisessa dialogissa siirtojen, lausumien tai puheaktien merkitystä pyritään yhdistämään. Dialogin analyysi poikkeaa siten kommunikatiivisen kompetenssin näkökulmasta, jolloin vuorovaikutuksen siirtojen menestys eri riipu toimijan järkevästä teosta, vaan aikaisemmin tapahtuneen ja sitä seuraavan suhteesta. (emt. 49-50.)

Dialogi voi myös heikentyä tai tuhoutua joidenkin tekojen kautta. Voidaan puhua dysfunktionaalisesta tai toimimattomasta dialogista. Tämä voi tapahtua mm. negaation tai moitteen avulla. Negaatio voi olla aktiivista toisen huomiotta jättämistä, kuten pois kääntymistä, toisen keskustelun aloittamista, keskeyttämistä, vihamielistä kritiikkiä tai monologista diskurssia. Monologi on Gergen, Gergen ja Barrettin mukaan epätasaisesti jakautunut dialogin muoto. Monologissa kuuntelevalle osapuolelle ei jää tilaa omille lisäyksille, vaan puhuva osapuoli käyttää myös kuuntelevan osapuolen keskustelutilan. Näin monologi kieltää kuulijalta osallistumisen merkityksen luomiseen. Monologisella kommunikaatiolla sanotaan olevan pitkät historialliset

perinteensä organisaatioissa. Monologin on länsimaisessa kulttuurissa katsottu olevan asemaan perustuva etuoikeus organisaation tietyille yksilöille. Monologisen kyvykkyyden puutetta on jopa pidetty heikkoutena. Monologinen diskurssi ei kuitenkaan näyttäisi kuuluvan tämän päivän organisaatioiden arkipäivään, koska niissä puhutaan työpaikkademokratiasta ja erilaisuuksien huomioon ottamisesta. Toinen toimimattoman tai dysfunktionaalisen dialogin puheteko, yksilöllinen moite, toimii paljolti samalla tavalla kuin negaatio. Länsimaisen kulttuurin ideologiassa yksilön katsotaan olevan vastuussa tekemisistään ja tekemättä jättämisistään. Jos häntä moititaan tekemättä jättämisestä, se on henkilökohtainen loukkaus hänen syvintä olemustaan kohtaan. Usein lähtökohtana on toden ja hyvän toteuttaminen organisaatiossa, ei siis pahan valitseminen. Tästä näkökulmasta katsottuna kaikki teot ovat oikeutettuja, oikeita juuri siihen aikaan ja siinä paikassa, joten moitteet eivät tunnu oikeudenmukaisilta. Näin Gergen, Gergen ja Barret pitävätkin dialogin haasteena löytää vaihtoehtoinen keskustelullinen tapa ilmaista tyytymättömyys toisen toimimattomuuteen. (emt. 50-51.)

Kun dialogia tarkastellaan oheisen dialogisen yhteistoimintadiskurssin näkemyksen mukaan, voidaan todeta sen olevan sekä teoriaa että metodologiaa. Tätä näkemystä on hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

3.8 Erilaiset dialogiin liitetyt uskomukset ja lähestymistavat - yhteenveto

Dialogiin liittyy erilaisia lähestymistapoja ja niiden edustajia. Sokraattinen keskustelu ja kysymisen taito on ollut lähtökohta dialogin syntymiselle. Myöhemmissä suuntauksissa kysymisen taito sisältyy implisiittisesti kaikkiin näkemyksiin. Oheiseen taulukkoon (taulukko 7) on koottu keskeisiä dialogiin liitettyjä perususkomuksia ja näihin liittyviä lähestymistapoja. Lähestymistavat on nimetty filosofiseksi, pedagogiseksi, kommunikatiiviseksi ja organisatoriseksi näkökulmaksi. Lähestymistapojen edustajat ovat tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä mainittuja henkilöitä. Jako on suuntaa antava, koska monet näistä henkilöistä edustavat poikkitieteellisiä suuntauksia. Näkökulmia voi olla monella alueella yhtä aikaa eli he voivat olla usean koulukunnan edustajia. Tieteenfilosofisesti lähestymistapoja leimaa muutos 1900-luvulla. Filosofisessa lähestymistavassa dialogi nähdään ontologisena ja epistemolo-

gisena kysymyksenä, pedagogisessa ja kommunikatiivisessa painottuu metodologia. 1990–2000-luvuilla organisatorisessa lähestymistavassa dialogi halutaan nähdä menetelmänä, jolla parannetaan organisaatioiden toimintaa.

Taulukko 7. *Erilaiset dialogiin liitetyt uskomukset eri aikakausina*

Aika	Lähestymistapa: edustaja	Perususkomukset dialogin ehdoista
n. 469-399 eKr	Pedagoginen, filosofinen: Sokrates	ihmisen todellisen olemuksen esille pääseminen, kysymisen taito, dialogi rakentuu kysymisen ja vastaamisen vuorotteluista
1920-30 luvut, 1970-luku	Filosofinen: Martin Buber, Paolo Freire >dialogi ontologisena ja epistemologisena kysymyksenä	eksistentiaalinen, kokonaisvaltainen, minä-sinä – suhde, ihmisten välinen kohtaaminen, 'välissä olevan' ontologinen todellisuus, aito sana ja teko, maailman nimeäminen, rakkaus, nöyryys, usko, luottamus, toivo ja kriittinen ajattelu,
1970-luku 1990-luku	Pedagoginen: Hans-Georg Gadamer, Nicholas Burbules > dialogi metodologisena kysymyksenä	kasvattava vuorovaikutussuhde, dialogi pelinä, jossa sääntöjä ja siirtoja. Sääntöjä ovat osallistuminen, sitoutuminen ja vastavuoroisuus. Siirtoja ovat kysymykset, vastaukset, kehittyvät lausumat, takaisin johtavat lausumat, säätelevät lausumat; keskeistä ovat kysymykset. Dialogin neljä lajia: dialogi keskusteluna, kyselynä, debattina ja opetuksena.
1990-luku	Kommunikatiivinen: Ivana Marková, Klaus Foppa, Thomas Luckmann, Per Linell, Deborah Tannen >dialogi metodologisena kysymyksenä	dialogi on dynaamista, kasvokkain tapahtuvaa merkijärjestelmään sidottua vuorovaikutusta kahden tai useamman henkilön välillä, dialogi kehittyy ja muuttuu sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla, dialogi on puheen vuorottelua, kieltä, dialogi on asymmetristä
1990-2000-luvut	Organisatorinen: David Bohm, Peter Senge, William Isaacs, Jorma Heikkilä, Gergen, Gergen & Barrett > dialogi menetelmänä	yhdessä ajattelun voima, kollektiivinen ajattelu muuttaa merkityksiä eri kulttuureissa/ organisaatioissa, dialogi (ryhmä)prosessina, dialogin avoin tarkoitus tai tavoite, dialogin tavoitteena erilaisuuden löytäminen ja hyväksyminen, ymmärtäminen, luottamus, kunnioitus, kokemusten jakaminen, toisilta oppiminen, kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe, dialogi yhteistoimintadiskurssina

Tässä tutkimuksessa dialogi on nähty postmodernin ajattelun mukaisesti moninaisuuksien kirjona. Näin dialogia on voitu tarkastella sekä filosofisesta, pedagogisesta, kommunikatiivisesta että organisatorisesta näkökulmasta. Painopisteen siirtyminen 1990–2000-luvuilla enemmän organisaationäkökulmaa suosivaksi ei suinkaan tarkoita sitä, että muut näkökulmat olisivat tulleet hylätyiksi. Yhä tärkeämmäksi nousee kiireisissä ja teknistyvissä organisaatioissa dialogin perimmäinen ontologinen lähtökohta – ihmisen todellisen olemuksen esille saaminen kohtaavassa vuorovaikutuksessa.

Edellisen dialogia painottavan tarkastelun avulla on pyritty rakentamaan tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja menetelmällistä osiota. Seuraavassa luvussa siirrytään menetelmälliseen osioon.

4 DISKURSSIANALYYSI JA DIALOGIANALYYSI

KEHITYSKESKUSTELUN MENETELMINÄ

4.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimus operoi viidellä samanaikaisesti vaikuttavalla monimutkaisella historiallisella kentällä. Nämä viisi kenttää tai aikakautta ovat traditionaalinen (1900-1950), moderni tai kulta-aika (1950-1970), epäselvät genret (blurred genres) (1970-1986), representaation kriisi (1986-1990) ja postmoderni tai nykyhetki (1990 - nykyhetki) (Denzin & Lincoln 1994, 1- 2.) Postmodernin tai nykyhetken määrittelyn ytimenä on ajatus, että millään diskurssilla ei ole etuoikeutettua asemaa, tai että millään metodilla tai teorialla ei ole yleismaailmallista tai yleistä oikeutta auktoriteettitietoon. Postmodernia tai nykyhetkeä luonnehtii uusi ymmärrys, joka epäilee kaikkia aikaisempia paradigmoja. Taulukko 8 kuvaa laadullisen tutkimuksen eri aikakausia 1900-luvun alusta lähtien.

Taulukko 8. *Laadullisen tutkimuksen viisi aikakautta.*

traditionaalinen	1900-1950
moderni tai kulta-aika	1950-1970
epäselvät genret	1970-1986
representaation kriisi	1986-1990
postmoderni/nykyhetki	1990 -

Denzin & Lincoln (1994) toteavat myös, että laadullista tutkimusta on vaikea määrittellä, koska sillä ei ole omaa paradigmaa eikä myöskään täysin omia metodeja (ks. myös Metsämuuronen 2000, 9). Näin kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat lähellä toisiaan tutkimuksen tekemisen taustafilosofioiden tai paradigmojen osalta. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan kuitenkin yleisesti sanoa, että se on monimutkaisesta tutkimuksesta, joka sisältää tulkinnallisen ja luonnollisen lähestymistavan tutkimuskohteeseen. Tutkijan suorittamalla tulkinnalla on siinä keskeinen asema. Laadullista otetta soveltavaa tutkijaa voidaan luonnehtia professionaaliseksi tee-se-itse henkilöksi. Tutkija tuottaa ratkaisuja erilaisiin käytännön ongelmiin erilaisilla käytettävissä olevilla metodologisilla, strategisilla, menetelmällisillä tai empiirisillä vaihtoehdoilla. Jos uusia työkaluja tulee synnyttää tai aikaisempia yhdistää, tutkija tekee tämän tutkimusprosessin aikana. Ennakolta ei voi tietää, mitä työkaluja tai tut-

kimuskäytäntöjä käytetään. Tutkimuskäytäntöjen valinta riippuu tutkimuskysymyksistä ja kysymykset kontekstista eli siitä, mikä on mahdollista kussakin yhteydessä. Monimenetelmällisyydellä pyritään kuitenkin syvälliseen ilmiön ymmärtämiseen ja sen ajatuksen hyväksymiseen, että objektiivista totuutta ei koskaan voida vangita. Monimenetelmällisyydellä luodaan myös vaihtoehtoja validiteetille. (Denzin & Lincoln 1994, 3.)

Eri aikakaudet ovat tuottaneet erilaisia paradigmoja eli perususkomuksia ontologiaan, epistemologiaan ja metodologiaan oletuksiin. Guba ja Lincoln ovat vertailleet neljää eri tieteenfilosofian suuntaa toisiinsa ontologian, epistemologian ja metodologian osalta. Nämä neljä suuntaa; positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria ja konstruktivismi voidaan myös sijoittaa kronologisesti viiteen edellä mainittuun kenttään. Traditionaalisella aikakaudella positivistinen paradigma on ollut vallitseva ja tultaessa postmoderniin aikakauteen tai nykyhetkeen konstruktivistinen paradigma on vallannut enemmän alaa. Konstruktivismissa on omaksuttu relativistinen totuusteoria, jossa todellisuus ymmärretään moninaisina sosiaalisina ja kokemuksellina konstruktioina. Ne ovat luonteeltaan paikallisia ja spesifejä. Konstruktivismissa tavantomainen ontologian ja epistemologian välinen ero häviää, ja tutkija sekä tutkittava kohde kytkeytyvät vuorovaikutuksessa toisiinsa siten, että löydökset kirjaimellisesti luodaan tutkimusprosessin edetessä. Metodologia konstruktivismissa on hermeneuttista ja dialektista. Sosiaalisten konstruktioiden henkilökohtainen luonne tarkoittaa, että yksilölliset konstruktiot voivat tulla esiin ja jalostua vain tutkijan ja tutkittavien välisessä vuorovaikutuksessa. Konstruktivismissa tutkimuksen päämääränä on ymmärtäminen, ja tutkimuksen hyvyyttä tai laatua arvioidaan käsitteillä uskottavuus (trustworthiness) ja autenttisuus. (Guba & Lincoln 1994, 107-114.)

Myös Schwandt painottaa konstruktivistien näkemystä siitä, että objektiivinen tieto ja totuus ovat tulosta erilaisista näkökulmista. Näin tieto ja totuus luodaan, eivätkä ne ole mielen keksimiä. Erilaiset itsestään selvinä pitämämme asiat kuten miehisuus, naiseus, totuus, itse jne. ovat tämän näkemyksen mukaisesti monimutkaisten diskursiivisten käytäntöjen tulosta. Konstruktivistista ajattelutapaa edustaa myös Kenneth Gergenin lähestymistapa, sosiaalinen konstruktionismi, jossa kiinnitetään huomiota merkityksen ja tiedon sosiaaliseen konstruktion ja näin myös puhuttuun tai kirjoitettuun kieleen merkityksen luojana. (Schwandt 1994, 125.)

Taulukossa 9 näkyvät neljän eri tieteenfilosofian suunnan perususkomukset, myös konstruktivismiin, johon tässä tutkimuksessa sitoudutaan sosiaalisen konstruktionismin kautta.

Taulukko 9. *Perususkomukset eri tiedonhankinnan paradigmoissa (Guba & Lincoln 1994, 109, Metsämuuronen 2001, 13).*

Osa-alue	Positivismi	Postpositivismi	Kriittinen teoria	Konstruktivismi
Ontologia	naivi realismi: ”todellinen” todellisuus, mutta saavutettava todellisuus	kriittinen realismi: ”todellinen” todellisuus, mutta vain epätodellisesti ja todennäköisesti saavutettavissa, muuttuva	historiallinen realismi: virtuaalinen todellisuus	relativismi: paikallisesti ja spesifisti konstruoitunut todellisuus
Epistemologia	dualistinen/objektivistinen; löydökset totta	modifioitu dualismi/objektivismi; kriittinen traditio/tiedeyhteisö; löydökset todennäköisesti totta	transaktionaalinen/subjektivistinen; arvot vaikuttavat löydöksiin	transaktionaalinen/subjektivistinen; löydökset luotuja
Metodologia	kokeellinen/manipulatiivinen; hypoteesien verifiointi; pääosin kvantitatiiviset menetelmät	modifioitu kokeellinen/manipulatiivinen; voi sisältää kvalitatiivisia menetelmiä	dialoginen/dialektinen	hermeneuttinen/dialektinen

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään kehityskeskusteluissa tapahtuvan sosiaalisen todellisuuden rakentumista ja tarkastelemaan keskustelukumppaneita heidän omissa olosuhteissaan, olen valinnut tutkimusotteeksi laadullisen tutkimuksen. Laadullista tutkimusta voi Alasuutarin mukaan kutsua sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaksi (Alasuutari 2001, 24). Näin tutkimus kiinnittyy taustafilosofioiden osalta sekä edellä mainittuun Guban ja Lincolnin (1994) hahmottelemaan konstruktivistiseen paradigmaan ontologisesti, epistemologisesti ja metodologisesti että Gergenin edustamaan sosiaaliseen konstruktionismiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoamisen ja analysoinnin avulla pyritään ymmärtämään sosiaalista, inhimillistä todellisuutta tutkimalla ihmisten itse tuottamaa puhetta tai kirjoitusta. Tutkimuksen yhtenä peruslähtökohtana on asioiden/ilmiöiden ymmärtäminen ja lisäymmärryksen hankkiminen mm. merkityksiä tutkimalla. Inhimillinen maailma nähdään merkitysten maailmana. Merkitys erotellaan laadullisessa tutki-

muksessa kokemukselliseen merkitykseen (jonkin asian sisällyksellinen arvo henkilölle) ja semanttiseen merkitykseen (se, mitä jokin sana, lause tai ajatus symbolisoi, esittää, tarkoittaa, ilmentää). Nämä merkityksen lajit kietoutuvat yhteen inhimillisessä kielessä. Laadullinen tutkimus onkin Hämäläisen (1987, 4-5) mukaan ennen kaikkea kielen tutkimista. Olennaista tutkimuksessa on sen pyrkimys selittää ja tulkita ilmiöitä ja tehdä niitä ymmärrettäviksi monimenetelmällisesti. Aineisto kootaan ja analysoidaan esim. osallistuvasta havainnoinnista, haastatteluista, keskusteluista ihmisten kanssa, sisällön erittelyistä, videoinneista ja elämäkertatutkimuksista. Koska laadullisen tutkimuksen kohdejoukko on yleensä näyte, eikä otos, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, tapausten määrä on usein suhteellisen pieni – tapaustutkimuksissa vain yksi tai muutama henkilö. (Hämäläinen 1987, 1-2,16; Denzin & Lincoln 1994, 2-3; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 133-136; Taylor & Bogdan 1998, 7; Alasuutari 2001, 29, 237.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on koottu esimiehen ja alaisen välisistä kehityskeskusteluista, jotka on videoitu ja litteroitu tekstuaaliseksi aineistoksi. Kohdejoukko eli näyte koostui kahdeksasta (8) kehityskeskustelusta.

Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä ja prosessimaista. Aineiston sanotaan puhuvan tutkijalle, joten primääriaineiston käsittely voi tuoda uusia, ennalta arvaamattomia näkökulmia ja tulkintoja. Seuraavaan vaiheeseen voi kuulua lisäaineiston hankkimista tai aineiston ja tulkinnan täydentämistä. Tutkimuksen suunnittelun tueksi ei voida esittää yhtä standardimaista kaavaa tutkimusprosessista eri vaiheineen. Laadullinen tutkimus ei jäsenny samalla tavoin kronologisiin tutkimusprosessin vaiheisiin kuin määrällinen tutkimus, jossa nämä vaiheet toimintoina eroavat melko selvästi toisistaan. Suunnittelu, aineiston kokoaminen ja käsittely sekä johtopäätösten teko tapahtuvat usein samanaikaisesti; tutkimusta toteutettaessa tutkimusprosessin vaiheet kietoutuvat toisiinsa. (Hämäläinen 1987, 7-8.)

Laadullinen tutkimus viittaa tutkimukseen, jossa käytetään ihmisten omin sanoin kirjallisesti tai suullisesti tuottamaa aineistoa ja sen keskeisiä tunnuspiirteitä ovat:

1. Se on induktiivista tutkimusta: tutkija pikemmin luo käsitteitä, malleja ja hypoteeseja kuin testaa niitä.

2. Siinä tutkija tarkastelee asioita ja ihmisiä holistisesti käyttämättä tarkastelussaan todellisuutta kvantifioivia muuttujia.
3. Siinä tutkitaan ihmisiä heidän omassa kontekstissaan; tutkija on vuorovaikutuksessa ihmisiin luonnollisella tavalla välttämättä ”tungettelua”.
4. Siinä ihmisiä pyritään ymmärtämään heidän omasta viitekehystänsä käsin: tutkija sysää syrjään omat uskomuksensa, näkemyksensä ja ennako-olettamuksensa ja keskittyy tutkimuksen kohteena olevien ihmisten tapaan tarkastella asioita.
5. Se on humanistista: laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään inhimillisen elämän sellaisia alueita, jotka koskettavat syvästi yksilön kokemuksia ihmisenä elämisestä ja kohtalostaan. Kaikkia sosiaalisen ja yksilöllisen elämän alueita pidetään arvokkaina tutkimuskohteina.
6. Se on pääsääntöisesti validia: tutkija kunnioittaa empiiristä maailmaa sellaisena kuin se ilmenee tekemättä johtopäätöksissään väkivaltaa todellisuudelle.
7. Se on kuin taidetta: laadullisen tutkimuksen menetelmät eivät ole pitkälle jalostettuja eivätkä standardoituja, mikä vaatii tutkijalta joustavuutta, luovuutta ja omaperäisyyttä. (Hämäläinen 1987, 1, 2-3; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165; Taylor & Bogdan 1998, 7-10.)

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on esimiehen ja alaisen välillä tapahtuva puhe ja puhuttu kieli. Tutkimusaineisto on kerätty vuoden 2000 alussa, jolloin puhe videotallennettiin ja myöhemmin litteroitiin tekstuaaliseen muotoon. Alasuutarin mukaan laadullinen tutkimus on myös tekstuaalinen prosessi edetessään alusta loppuun (Alasuutari 2001, 28). Juuti näkee, että postmodernissa organisaatioajattelussa organisaatiot ovat tekstuaalisia. Tarinoille annetaan ääni, joilta se ja puheoikeus ovat puuttuneet. (Juuti 2001, 129). Esimiehen ja alaisen välistä puhetta ja ääntä kehityskeskusteluissa eivät muut kuin keskusteluun osallistujat ole aikaisemmin kuulleet. Keskusteluissa syntyneet tarinat ja merkitykset ovat olleet äänettä. Tässä tutkimuksessa niille on annettu ääni.

Tutkimuksen primääriaineisto oli rikas, joten se ei vaatinut lisäaineiston hankkimista. Tutkimusprosessin vaiheet etenivät paljolti rinnakkain. Tutkimuksen suunnittelua, aineiston keräämistä, teoreettisen viitekehysten hahmottamista ja metodista valintaa

työstettiin samanaikaisesti. Aineisto kuitenkin puhui tutkijalle, joten tutkimuksen alussa ajateltua diskurssianalyttistä analyysimenetelmää oli tarkoituksenmukaista rikastaa dialogianalyysimenetelmällä. Näin tässäkin tutkimuksessa päädyttiin laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen monimenetelmällisyyteen.

4.2 Diskurssianalyysi ja dialogianalyysi toisiaan täydentävinä menetelminä

Kielen ja puheen tutkimisessa diskurssianalyysi on laajasti käytetty menetelmä, joka mahdollistaa tutkijalle omaperäisten ja ainutlaatuisten ratkaisujen käytön haluttaessa saada selville sosiaalisen todellisuuden erilaisia muotoja ihmisten elämismaailmassa. Myös dialogitutkimus tutkii kieltä, puhetta ja kommunikaatiota, ja sitä on käytetty usein ryhmäkeskustelumenetelmänä, kun on haluttu tutkia dialogin kehittymistä ryhmissä. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä diskurssianalyttistä että dialogista menetelmää kehityskeskustelujen johtamispuheen ymmärtämiseksi. Diskurssi, dialogi ja keskustelu ovatkin etymologisesti sukulaiskäsitteitä.

Diskurssin käsite on määritelty monella tavalla sekä hieman kapeammalla että laajemmalla tavalla. Laajimmalla mahdollisella tavalla diskurssia ovat määritelleet mm. van Dijk sekä Potter ja Wetherell, jotka tarkoittavat diskurssilla kaikkea käytettyä, puhuttua tai kirjoitettua kieltä (van Dijk 1985, 1987a, Potter & Wetherell 1987, 6-7, myös Jokinen, Juhila & Suoninen 1993 ja Suoninen 1997). Samantapaisesti Tannen (1999,6) määrittelee diskurssin lauseen takana olevaksi kieleksi, joka voi olla missä tahansa kontekstissa tai muodossa. Alasuutari toteaa Foucaultiin (Foucault 1980) nojautuen, että diskurssin käsite viittaa sanojen ja todellisuuksien alati uudistuvaan yhteyteen: puhe ja kieli paitsi paljastaa merkityksiä myös luo tai tuottaa asiointiloja ja konstruoi subjekteja ja identiteettejä. Kun joku näistä tekijöistä muuttuu, muuttuvat myös muut tekijät (Alasuutari 2001, 188). Diskursseja voidaan kutsua myös merkitysjärjestelmiksi ja todellisuuden sanotaan rakentuvan näiden kautta (Jaatinen 1999, 57).

Diskurssianalyysi on sellaista kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta, jossa analysoidaan sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä. Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tukeudutaan

konstruktionistiseen näkökulmaan, jossa kielen käyttöä ei tarkastella siltana todellisuuteen, vaan osana todellisuutta itseään. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 9-10; Potter & Wetherell 1995, 80-81; Suoninen 1997.) Sekä van Dijk, Hoikkala että Wodak painottavat diskurssianalyyssissä tekstin ja kontekstin välisiä suhteita erityisesti vallan näkökulmasta. Tarkastelussa keskitytään siihen, miksi ihmisten kommunikatiivinen käyttäytyminen vaihtelee riippuen rakenteellisten olosuhteiden erilaisuudesta. (van Dijk 1985; Hoikkala 1990; Fairclough 1992; Wodak 1996.)

Diskurssianalyttinen tutkimusote on työlästä tulkintoja kehittävästä aineistosta aineiston parissa. Käytännössä tämä tarkoittaa keskeisten aineistokohtien useita kymmeniä keskittyneitä luku-, kuuntelu- tai katselukertoja. Tärkein metodinen valmius on halu tunnistaa aineistosta ihmettelyn aiheita: ristiriitaisia jännitteitä, urautumista, hienosäätöä jne. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 13.)

Diskurssianalyysi on väljä teoreettinen viitekehys, joka sallii erilaisia tarkastelun painopisteitä ja menetelmällisiä sovelluksia (Potter & Wetherell 1987, 175). Tämän viitekehysten avulla Jokinen, Juhila ja Suoninen ovat rakentaneet seuraavat teoreettiset lähtökohta-oletukset:

- 1) Oletus kielen käytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta avainkäsitteinä: konstruktivisuus, merkityssystemi, ei-heijastavuus, sosiaalinen käytäntö, reflektiivisyys.
- 2) Oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssystemien olemassaolosta avainkäsitteinä: diskurssi, tulkintarepertuaari, interdiskursiivisuus.
- 3) Oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta avainkäsitteinä: lause- ja episodikonteksti, vuorovaikutuskonteksti, kulttuurinen konteksti, reunaehtokonteksti.
- 4) Oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssystemeihin avainkäsitteinä: identiteetti (minän rakentaminen/rakentuminen), subjektipositio, diskurssin käyttäjä.

- 5) Oletus kielen käytön seurauksia tuottavasta luonteesta avainkäsitteinään: tilannekohtainen funktio, ideologinen seuraus. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 17,18, 24,29,37,41.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa on soveltuvin osin hyödynnetty edellä mainittuja Jokisen, Juhilan ja Suonisen lähtökohtaoletuksia ja oletuksiin liittyviä avainkäsitteitä.

Tutkimusaineiston analysointi on Jokisen, Juhilan & Suonisen mukaan luontevaa aloittaa erojen ja yhtäläisyyksien etsimisellä aineistosta. Erot niiden merkityssystemien välillä, joihin kielen käyttäjä kulloinkin tukeutuu, ovat heidän mukaansa erityisen kiinnostavia. He muistuttavat kuitenkin, että:

- Merkityssystemit eivät esiinny aineistossa selkeinä kokonaisuuksina, vaan pieninä paloina, joiden tunnistaminen merkityssystemien osiksi on analyysin kuluessa tarkentuva ja usein myös muuntuva prosessi.
- Merkityssystemien identifioinnilla ei tarkoiteta erillisten aiheiden erottamista toisistaan, sillä kiinnostavimmat merkityssystemit ovat sellaisia kielen käytön alueita, joilla voidaan tehdä ymmärrettäväksi erilaisia aiheita tai teemoja.
- Merkityssystemien identifiointi ei saisi perustua pelkästään tutkijan päässä oleviin konstruktioihin, vaan hänen tulisi tulkinnoissaan tukeutua sellaisiin eroihin ja ristiriitoihin, joihin itse kielen käyttäjä/toimija suuntautuu.
- Sanojen käytöllä ja muilla symbolisilla teoilla on kirjaimellisten merkitysten lisäksi usein myös muita analysoinnin kannalta olennaisia, mutta vaikeasti havaittavia merkityksiä. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 50-51.)

Diskurssianalyttinen ja dialoginen tutkimus ovat kumpikin tekstuaalisia lähestymistapoja. Kummassakin ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia positioita tekstuaalisesti tuotetaan. Lisäksi ollaan kiinnostuneita tekstien sisällöstä eli niistä teemoista, joiden kautta vuorovaikutus etenee. Molemmat lähestymistavat tarkastelevat lisäksi millaisten menettelytapojen kautta sosiaalista todellisuutta ja merkityksiä tuotetaan. Dialogisessa tutkimuksessa pääpaino on vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden tarkastelussa, puheen käänteiden kulun selvittämisessä. Sen sijaan diskurssianalyttisessä tarkastelussa painottuu tekstin tematiikka. Tässä tutkimuksessa käytetään kumpaakin lähestymistapaa hyväksi.

Oheinen tarkastelu soveltuu käsillä olevan tutkimuksen menetelmäksi, koska tavoitteena on tutkia puhetta, johtamispuhetta, kehityskeskusteluissa, ja sitä miten se rakentaa sosiaalista todellisuutta ja tuottaa positioita keskusteluun osallistujille. Tutkimuksen alustava analysointi aloitettiin yhtäläisyyksien sekä rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssysteemien etsimisellä. Avainkäsitteinä toimivat teemat ja tulkintarepertuaarit. Tämän jälkeen tarkasteltiin erilaisilla subjektipositioiden kuvaamisilla toimijoiden kiinnittymistä merkityssysteemeihin. Näiden jälkeen analyysi keskittyi keskustelujen dialogiprosessin tutkimiseen, joka sittemmin sijoittui tutkimuksessa ja tulosten tarkastelussa ensimmäiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa tämänkaltainen aineiston analysointi vaatii lukuisia käsittelykertoja. Samanaikaisesti sekä metodologiaa että teoreettista viitekehystä on työstetty prosessin kuluessa, koska laadullisessa tutkimuksessa prosessit menevät usein päällekkäin. Kirjoittaminen on tekstiä jatkuvasti tarkistavaa prosessikirjoittamista.

4.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimus kohdistuu johtamisen välineenä käytettäviin kehityskeskusteluihin ja niissä tapahtuvaan johtamispuheeseen. Kehityskeskustelut toteutettiin eräässä suomalaisessa metsäteollisuuden organisaatiossa Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöjen yhteydessä.

Tavoitteena on kuvata kehityskeskusteluja yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentamisen foorumina metsäteollisuuskontekstissa ja lisätä ymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta. Suomalaisten organisaatioiden kehityskeskustelujen toivotaan laajasti olevan dialogisia, vaikka samalla on huomattu dialogin taidon olevan vaikeaa dialogiin tottumattomassa työkuulttuurissamme. Tästä syystä tavoitteena on myös tutkia kehityskeskustelujen dialogisuutta.

Tutkimusprosessin kuluessa on päädytty seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä kehityskeskusteluissa?
- 2) Millaisten tulkintarepertuaarien kautta kehityskeskustelu rakentaa organisaation todellisuutta?

3) Miten esimiehisuus ja alaisuus rakennetaan kehityskeskusteluissa?

4.4 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineisto eli kehityskeskusteluvideotallenteet on kerätty kevään 2000 aikana Johtamisen erikoisammattitutkinnon kehityskeskustelunäyttöjen yhteydessä. Kohdejoukoksi valittiin organisaatio, jossa suoritettiin Johtamisen erikoisammattitutkintoa ja jossa kehityskeskustelut olivat käytössä. Koska organisaatio ja organisaatiokulttuuri olivat tutkijalle ennestään tuttuja, laadullinen ote antoi mahdollisuuden syvälliseen kohteeseen perehtymiseen. Tutkijan oli helppo syventyä tutkittavien maailmaan ja luoda tutkimussuhde tutkittavien kanssa kun ihmiset olivat tuttuja.

Lähtökohtana kohdejoukon valinnassa oli, että henkilöt ovat suorittamassa/suorittaneet Johtamisen erikoisammattitutkinnon, ja että yksi heidän johtajuusnäytöstään oli kehityskeskustelu. Kehityskeskustelun tuli myös olla arviointikriteereiden mukaisesti hyväksytty (ks. liite 1). Kohdejoukon tuli sisältää sekä naisia että miehiä.

Kohdejoukko eli laadullisen tutkimuksen mukaisesti näyte on eräs metsäteollisuuden yritys, josta valittiin 8 henkilöä, jotka antoivat Johtamisen erikoisammattitutkintoa varten johtamistaidollisen kehityskeskustelunäyttönsä. Näistä henkilöistä neljä (4) oli miestä ja neljä (4) naista. Kohdejoukkoon kuului tutkinnon suorittajia ja heidän esimiehiään. Kaikki miesalaiset olivat myös esimiesasemassa omassa organisaatiossaan. Naisista kaksi oli asiantuntija-asemassa ja kaksi esimiesasemassa. Tutkinnon suorittajat olivat kuitenkin näissä kehityskeskusteluissa alaisen asemassa, ts. he kävivät keskustelun oman esimiehensä kanssa. Kaikki esimiehet taas olivat ylimpään johtoon kuuluvia miehiä. Näyte koostuu näin ollen kahdeksasta kehityskeskustelunäytöstä, jotka videotallennettiin.

Tutkija osallistui kehityskeskustelutilaisuuksiin näytön arvioijan ominaisuudessa. Kaikilta henkilöiltä pyydettiin lupaa saada videoita heidän näyttönsä tutkimukselliseen tarkoitukseen. Myös tutkimuksen alustava aihe kerrottiin, ja tutkimukseen osallistuneet antoivat suostumuksensa videointiin. Nämä kehityskeskustelujen videotallenteet ovat tutkimuksen primääriaineistoa. Videotallenteet ovat kukin n. 1 h pituisia,

joten laadullista primääriaineistoa on yhteensä yli 8 tuntia. Aineisto litteroitiin tekstuaaliseksi (osa kesällä 2001 ja osa kesällä 2003), ja tekstiä kertyi n. 15-20 sivua keskustelua kohden, yhteensä n. 160 sivua tekstiliuskaa (fonttikoko 12, riviväli 1).

Aineiston käsittelyssä kehityskeskustelut on numeroitu yhdestä (1) kahdeksaan (8). Alla on lueteltu keskusteluparit ja parien kokoonpano.

Keskusteluparit:

Keskustelu nro 1	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (asiantuntija-asema, nainen)
Keskustelu nro 2	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (esimiesasema, mies)
Keskustelu nro 3	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (esimiesasema, nainen)
Keskustelu nro 4	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (esimiesasema, mies)
Keskustelu nro 5	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (asiantuntija-asema, nainen)
Keskustelu nro 6	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (esimiesasema, mies)
Keskustelu nro 7	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (esimiesasema, nainen)
Keskustelu nro 8	Esimies (ylin johto, mies) Alainen (esimiesasema, mies)

Litteroitujen kehityskeskustelujen käsittelyn helpottamiseksi ja tulosten lukemisen tarkistamiseksi on käytetty yrityksen kehityskeskustelurunkoon pohjautuvaa merkintäsystemiä. Koska kaikki kehityskeskustelut käytiin kohdeorganisaatiossa käytössä olevan kehityskeskustelurungon pohjalta, on jokainen keskustelu jaoteltu kyseisen rungon mukaisesti. Tätä merkintätapaa on käytetty analysointivaiheissa 2 ja 3 eli tulkintarepertuaarien ja esimies-alaispositioiden tutkimisessa.

Alla on kuvattu kehityskeskustelurunko.

A. Toimenkuvaosa

Osaan kirjataan (toimintajärjestelmää varten) seuraavat asiat: tehtävän nimi, tehtävän tarkoitus, päämäärät, tavoitteet, erityisvastuut ja -oikeudet, asema organisaatiossa (esimieheni, varamiestehtäväni, yhteistyökumppanit, tulosvastuu), oman yksikön tarkoitus ja tehtävä sekä omien ja työyhteisömme arvojen yhteensopivuus.

B. Kehityskeskusteluosa

1. Työtehtävät, niiden tärkeysjärjestys ja ajankäyttö
2. Arvio työssä onnistumisesta, tulosten arviointi
 - a. asiat, joissa koen onnistuneeni ja onnistumiseen vaikuttaneet tekijät
 - b. asiat, joissa olen kokenut vaikeuksia ja onnistumista estäneet tekijät
3. Arvio mahdollisuuksistani käyttää tietoja, taitoja ja kykyjä työssäni. Mikä on edistännyt, mikä estänyt voimavarojen käyttöä.
4. Miten yhteistyö on sujunut eri tahojen kanssa
 - a. oma työryhmä, b. yhteistyökumppanit, c. esimies, d. ulkoiset tahot
5. Miten minun ja työni kehittämistä on huolehdittu ja mitä itse voin tehdä asialle - esimiehenä: kuinka olen kehittännyt alaisiani ja heidän työtään
6. Työlleni asetettavat tavoitteet ja henkilökohtainen kehityssuunnitelmani tavoitteiden saavuttamiseksi
7. Arvio omasta työkunnosta, kuormituksesta, jaksamisesta sekä hyvinvoinnista työssä (ilmapiiri ja henkilösuhteet työyhteisössä) ja vaikuttaminen niihin.

A-osaa eivät kaikki keskustelijat käyneet läpi tässä kehityskeskustelussa, koska se oli tehty jo aikaisemmin. Joidenkin kohdalla tämä käytiin melko perusteellisestikin yhdessä läpi. Itse kehityskeskustelu oli B-osa, ja siinä ensimmäisenä kohtana oli työtehtävien kirjaaminen, niiden tärkeysjärjestys ja ajankäyttö. Kohdat 2, 3, 4, 5, 6 ja 7 olivat kehityskeskustelujen tärkein osuus ja niihin käytettiinkin runsaasti aikaa ja puhetta.

Jaottelun lisäksi jokainen kehityskeskustelurungon osan kappale on numeroitu juoksevalla numeroinnilla, jotta voidaan nähdä mitkä asiat kuuluvat juuri tähän kyseiseen rungon kohtaan. Esimerkiksi B2a14 tarkoittaa, että tuloksissa oleva otos on B-osasta eli kehityskeskusteluosasta, jossa käsitellään kohtaa 2, arviota työssä onnistumisesta, tulosten arviointia ja a)-kohtaa, puhutaan asioista, joissa alainen on kokenut onnistuneensa sekä miettii onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. 14 on B2a-kohdasta kappaleessa 14 oleva (alaisen) puhe.

4.5 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia sekä dialogisilla että diskurssianalyytisillä analysointimenetelmillä. Ensimmäiseen kysymykseen vastataan tutkimalla dialogin prosessia kaikissa kehityskeskusteluissa. Analyysi tarkastelee sitä, syntykö keskusteluissa dialogia vai ei ja millaisilla puheakteilla (-teoilla) keskustelun eri lajeja syntyy. Toisen tutkimuskysymyksen vastaukset tulevat keskustelujen ydinteemojen kohdalla aktualisoituneista tulkintarepertuaareista. Repertuaarit auttavat näkemään, miten yhteistä sosiaalista todellisuutta on rakennettu. Analyysi selvittää myös keskustelijoiden yhteistoimintasuhdetta, sitä miten vuorovaikutus toimii heidän välillään. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haetaan vastauksia esimiehisyyden ja alaisuuden rakentamiseen/rakentumiseen kehityskeskusteluissa. Sekä esimiehen että alaisen subjektipositioiden tarkastelu antavat vastauksia tähän kysymykseen.

4.5.1 *Dialogin prosessin tutkiminen*

Tutkimusaineistoa on analysoitu kolmella eri tavalla. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan dialogin ilmenemistä kaikissa kehityskeskusteluissa erikseen. Analysointimenetelmä on laadittu soveltaen Gergen, Gergen & Barrettin (2004) dialogista yhteistoimintadiskurssia, jossa dialogi on käsitetty sekä teoriana että metodina. Myös muut tutkimuksessa aikaisemmin mainitut dialogiteoriat (taulukko 5) sisältyvät implisiitisti tähän dialogiprosessin tutkimiseen laadittuun luokittelurunkoon. Luokittelurunko sisältää seitsemän eri luokitteluyksikköä, joiden avulla on analysoitu keskusteluissa olevia lausumia ja niiden vuorotteluja. Lausumat voivat olla lyhyempiä muutaman puheaktin käsittäviä kokonaisuuksia tai pitkäköjiä puheen vuorotteluja, joissa pyritään erilaisiin päämääriin. Luokittelurungossa kohdat 2 ja 3 ovat erityisen merkittäviä dialogin kannalta, koska ne joko hajottavat dialogia tai pysäyttävät prosessin. Tarkoituksena dialogissa on synnyttää myönteistä merkitystä toiselle myönteisellä suhtautumistavalla. Oheisena on kuvattu dialogin prosessin tutkimiseen laaditun luokittelurungon sisältö (taulukko 10). Analyysin tuloksena kehityskeskustelut luokiteltiin eri keskustelulajeihin.

Taulukko 10. *Dialogiprosessin luokittelurunko (Gergen, Gergen & Barrettia mukaellen)*

<p>1. Myönteinen suhtautuminen toisen puheeseen synnyttää myönteisen merkityksen. Tämä ilmenee vuorovaikutuksessa seuraavilla tavoilla:</p> <p>A – hyväksyminen, arvostus (1A) B – vahvistaminen (produktiivinen ero) (1B) C – kysymys (1C) D – erilaisen mielipiteen tarjoaminen, joka avaa uusia polkuja (1D)</p>
<p>2. Kielteinen suhtautuminen hajottaa toisen aikoman merkityksen. Tämä ilmenee vuorovaikutuksessa seuraavilla tavoilla.</p> <p>A – vastaväitteet (saattavat myös avata produktiivisen eron) (2A) B – vastustus (destruktiivinen ero) (2B) C – vaihtoehdon tarjoaminen (johtaako johonkin vai päättyykö aiheen käsittely) (2C)</p>
<p>3. Neutraalisuus, joka pysäyttää prosessin</p> <p>A – liian samanlaisen mielipiteen toistaminen (destruktiivinen ero) (3A) B – duplikaatio (kaiku) (3B)</p>
<p>4. Tarinat, jotka luovat merkityksiä (4)</p>
<p>5. Toistot (sanojen, lauseiden, ajatusten toistot ja mihin pyritään) (5)</p>
<p>6. Tihentymien luominen korvaavuudella (6)</p>
<p>7. Reflektio (7)</p>

4.5.2 Keskustelujen ydinteemoihin sisältyvät repertuaarit yhteisen todellisuuden rakentajina

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen tärkeä foorumi, jossa on mahdollisuus keskustella luottamuksellisesti häiriöttä alaisen työhön ja toimintaan liittyvistä seikoista. Sekä menneen että tulevan kauden tehtävät organisaatiossa ja kehittyminen ovat tarkastelun kohteina. Palautteen antaminen puolin ja toisin kuuluu myös kehityskeskustelun luonteeseen. Esimiehellä on tämän tyyppisessä keskustelussa erilainen pyrkimys kuin alaisella. Tutkimuksen toisessa vaiheessa tarkastellaan sitä, millaisia tarkoituksia aineistossa olevilla esimiehillä ja alaisilla näyttää olevan, mitä esimies ja alainen yrittävät keskustelussa saada aikaan, millaista puhetta syntyy ja mistä puhutaan.

Kehityskeskusteluprosessin kulun analysointi osoitti, että keskustelukumppaneilla oli erilaisia keinoja, joilla he pyrkivät luomaan yhteistä todellisuutta. Eräs keskustelullinen keino oli tiettyjen teemojen esiin nouseminen ja nostaminen. Teemat olivat ikään

kuin keihäänkärkiä, jotka lävistivät sekä yksittäisen kehityskeskusteluprosessin että myös koko aineiston poikittaissuuntaisesti. Näin ollen näillä teemoilla oli merkittävä funktio keskustelujen rakentumisessa. Aineistosta löytyi viisi keskeistä teemaa, jotka katsoin tärkeiksi tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Erityisesti luottamus-teema nousi ylitse muiden. Siitä puhuttiin kaikissa keskusteluissa toistuvasti, joissakin kohdissa suoraan luottamus-sanaa käyttämällä, toisissa kohdissa taas voitiin käyttää luottamuksen määrittelyn muita muotoja esim. pitää jotakuta tai jotakin (jossakin) suhteessa varmana, taattuna, olla epäilemättä jotakuta tai jotakin, uskoa johonkin tai johonkuhun, turvautua, perustaa, panna toivonsa johonkuhun tai johonkin, luottaa Jumalaan, ystäviin, opettajaansa, itseensä kuin kallioon, luottaa jonkun apuun, onneensa (Nykysuomen sanakirja).

Luottamus on Ilmosen ja Jokisen mukaan vahvan myönteisesti latautunut käsite ja ajankohtainen tänä päivänä sekä yksilö-, organisaatio- että institutionaalisella tasolla. He näkevät, että luottamus ja luottavaisuus voidaan määritellä siten, että ne viittaavat tulevaisuuteen ja mahdollisuuteen ennustaa sitä. Luottamalla odotamme tietyllä todennäköisyydellä muiden toimivan tietyllä tavalla, vaikka emme vielä tiedäkään, millainen lopputulos on. He korostavat kuitenkin, että luottamus viihtyy sangen huonosti pakon ja pelotteiden maailmassa. Me emme luota toisiimme siksi, että meitä käsketään luottamaan, emmekä myöskään, jos meidät pelotellaan luottamaan. (Ilmonen & Jokinen 2002, 14, 243, 245.) Luottamus yhdistetään myös usein sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Sosiaalisen pääoman avulla edistetään yhteisön jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen yhteensovittamista (Ilmonen 2002, 136; Ruuskanen 2002, 5.)

Muut toistuvat teemat olivat samanlaisuus, erilaisuus, rohkeus ja pelko. Samanlaisuus nähtiin samanlaisena ominaisuuksiltaan, laadultaan toista vastaavana, toista muistuttavana, samankaltaisena, samantapaisena ja erilaisuus erilaisena seikkana, ilmiönä, piirteenä tms. erona, eroavuutena. Samanlaisuus tuli esiin usein kokemuksista, ajatuksista puhumisen yhteydessä, erilaisuus taas puhuttaessa ihmisten erilaisuudesta. Pelko esiintyi usein huolena, ettei selviä jostakin asiasta tai uskalla tehdä jotain ja rohkeuteen kannustettiin esimiehen taholta tai huomautettiin, että jollakin henkilöllä ei ollut riittävästi rohkeutta tehdä jotain asiaa.

Teemojen merkityksellisyys paljastui analysoinnin kuluessa, kun havaittiin, että puheessaan esimerkiksi luottamuksesta, keskustelukumppaneilla oli lukuisia erilaisia merkityksiä, tarkoituksia tai pyrkimyksiä samassakin keskustelussa. Näiden merkitysten ja tarkoitusten tulkitsemisessa on tukeuduttu diskurssianalyysistä tuttuun tulkintarepertuaari-termin.

Erilaisten merkitysjärjestelmien tulkitsemisessa voidaan käyttää termiä tulkintarepertuaari diskurssianalyttisen ajattelun mukaisesti. Tulkitsemisessa lähdetään siitä lähtökohta oletuksesta, että sosiaalinen todellisuus hahmottuu moninaisena: useiden rinnakkaisten tai keskenään kilpailevien järjestelmien kenttänä, jotka merkityksellistävät maailmaa, sen prosesseja ja suhteita. (Potter & Wetherell 1987, 146-157; 1995, 89-92; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993; Suoninen 1997; ks. myös luku 4.2.)

Tulkintarepertuaarit rakentuvat tutkijan tulkintatyön tuloksista, ne eivät siis ole raakamateriaalia eli tekstiä. Analysoinnin toisessa vaiheessa on käsitelty nämä viisi keskeistä aineistosta löytyvää teemaa; luottamus, erilaisuus, samanlaisuus, pelko ja rohkeus, ja selvitetty millainen merkitysjärjestelmien kirjo on syntynyt, ts. mitä tulkintarepertuaareja on löytynyt kustakin keskustelusta ja keskustelun lajista. Jokainen keskustelu on analysoitu yksitellen, jotta on voitu nähdä millaisia repertuaareja kussakin keskustelussa esiintyy, ja minkä teemojen kohdalla ne aktualisoituvat keskusteluissa. Esimerkkejä eri keskustelulajien repertuaareista on tuotu esiin. Lopuksi on katsottu, millaisia repertuaareja sisältyy eri keskustelutyyppeihin ts. mikä repertuaarien kirjo on kussakin keskustelutyypissä. Kiinnostuksen kohteena ja pyrkimyksenä on ollut jäsentää, mitä merkitysjärjestelmiä keskustelukumppaneiden on ollut mahdollista tuottaa kehityskeskustelujen eri kategorioissa.

4.5.3 Esimies- ja alaispositioiden rakentuminen/tuottaminen kehityskeskusteluissa

Tutkimuksen kolmas analysointivaihe liittyi esimies-alaispositioiden rakentumiseen keskusteluissa. Millaisia subjektipositioita kehityskeskusteluissa muodostuu eri repertuaarien seurauksena? Analyysin avulla haluttiin selvittää, miten toimijat (esimies ja alainen) kiinnittyvät eri merkitysjärjestelmiin. Huomio kiinnitettiin minän rakentumisen prosesseihin, jolloin erilaiset minät voitiin nähdä kiinteiden roolien sijasta joustavasti vaihtelevina roolipositioina. Analyysin tuloksena syntyi versioiden moni-

naisuus. Esimiehisyyden ja alaisuuden tuottamista tutkittiin eri subjektipositioiden tarkastelun avulla. Subjektipositiot ovat erilaisia toimijaulottuvuuksia. Toimija ottaa position ja hänet positioidaan, ts. positiot tuotetaan aina sosiaalisissa käytännöissä eivätkä ne ole ennalta olemassa olevia valmiita ”paikkoja”, joihin yksilöt asettuvat. Subjektipositio-käsitettä käytetään myös usein valtasuhteita käsittelevissä analyyseissa. (ks. Potter & Wetherell 1987, 101-104; 1995, 83; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 37-41; Suoninen 1997, 112-113; van Langenhove & Harré 1999.)

Position käsitettä voidaan myös pitää staattisemman rooli-käsitteen dynaamisena vaihtoehtona. Kehityskeskustelussa on organisatorinen valtasuhde, ja sekä esimiehen että alaisen positiot ovat olemassa. Keskustelun aikana tuotetaan kuitenkin lukuisia muita positioita kummallekin osapuolelle, erityisesti alaiselle. Samassa keskustelussa voidaan myös tuottaa ristiriitaisia, toisilleen vastakohtaisia positioita. Myös vanhat rakenteet ja luokittelut ovat läsnä tässä tuottamisen prosessissa (ks. luku 3.6).

Tarkoituksena oli kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa selvittää, miten esimiehisyyden ja alaisuus tuotetaan, ja miten se näkyy eri keskustelukategorioissa. Voiko joskin keskustelussa jompikumpi jäädä tuottamatta? Koska kehityskeskustelussa tarkastellaan alaisen töitä ja hänen suoritustaan, huomio kiinnittyy enemmän alaiseen kuin esimieheen. Kuitenkin, myös esimiehellä on oma pyrkimyksensä, ja esimiehisyydenkin tuotetaan yhdessä samoin kuin alaisuus. Onko pyrkimyksenä tuottaa hyvä ja onnistunut esimies sekä ahkera alainen? Millaisia positioita tuotetaan ja miten keskustelijat niitä tuottavat?

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksella on haettu vastauksia kolmeen eri kysymykseen. Tulosten esittelyn rakenne noudattaa tätä tutkimuskysymysten järjestystä. Tuloksia tarkastellaan alaluissa 5.1 Kehityskeskustelujen puhekäytännöt, 5.2 Yhteisen todellisuuden rakentaminen kehityskeskusteluissa sekä 5.3 esimies- ja alaispositioiden rakentuminen kehityskeskusteluissa. Kukin alaluku päättyy yhteenvetoon keskeisimmistä tuloksista. Yhteenveto koko tutkimuksen tuloksista esitellään luvussa 6.1.

Kehityskeskustelun puhekäytäntöjen analyysissä selvitetään dialogin syntymistä tai syntymättömyyttä. Dialogisuutta on tarkasteltu jokaisen (8) eri keskustelun prosessia tutkimalla. Keskustelujen analysoinnissa on käytetty luvussa 4.5.1 mainittua dialogiprosessin analysointimenetelmää (taulukko 10) ja tämän jälkeen on tehty tulkintoja keskustelun kulusta prosessina. Prosessia tarkastellaan keskustelukumppaneiden lausumien ja niiden vuorottelujen kautta. Käsittelytapa on kerronnallinen, jossa kerronta, otteet ja tulkinta ovat sisään rakentuneina keskustelujen prosesseja kuvattaessa. Näin tekemällä saadaan käsitys keskustelun dynamiikasta, siitä, syntyykö prosessin aikana dialogia vai ei. Ja jos ei synny, mitä keskustelussa syntyy. Kaikkia keskusteluita ei raportoida tässä tulosten tarkastelussa, vaan analysoinnin tuloksena syntyneestä neljästä eri keskustelulajista esitellään neljä eri esimerkkiä.

Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan yhteisen todellisuuden rakentumista kehityskeskusteluissa. Viisi keskeistä aineistosta löytyvää teemaa käsitellään: luottamus, erilaisuus, samanlaisuus, pelko ja rohkeus. Puhutaan luottamuspuheesta, erilaisuuspuheesta, samanlaisuuspuheesta, pelkopuheesta ja rohkeuspuheesta. Käydään läpi, mitä tulkintarepertuaareja on löytynyt kustakin keskustelusta aktualisoivien teemojen sisällä. Jokainen keskustelu on analysoitu, jotta voitiin nähdä millaisia repertuaareja kussakin keskustelussa esiintyi. Repertuaareja on analysoitu sekä kunkin teeman sisällä (luottamus-, erilaisuus-, samanlaisuus-, pelko- ja rohkeuspuheet) että eri kehityskeskustelulajien (dialogi, monologi, debatti, tavanomainen keskustelu) kautta. Esimerkkejä repertuaareista eri keskustelulajeittain on otettu esiin ja kaikki repertuaarit on koottu yhteenvetotaulukoihin. Yhteenvetotaulukot 12, 13, 14 ja 15 on laadittu keskustelulajeittain ja niihin on sisällytetty myös vuorovaikutuksen suunta, eli tieto siitä, kumpi on repertuaarissa aloitteentekijä. Esimerkiksi dialogin kannalta

merkityksellistä on se, kenellä on lupa tai kuka uskaltaa tehdä aloitteen eri repertuaareista ja miten tähän aloitteeseen toinen osapuoli reagoi (ks. luvut 3.5.2 ja 3.5.3).

Viimeinen vaihe käsittelee esimies- ja alaispositioiden rakentumista. Positioiden rakentumista tarkastellaan kehityskeskustelulajeittain ja esimerkkejä käytetään kaikista keskusteluista. Sekä esimiesten että alaisten kaikki tuotetut positiot tuodaan näkyväksi, osa liitteinä. Lopuksi yhteenvedossa kuvataan dialogin, monologin, debatin ja tavanomaisen keskustelun esimies- ja alaispositiot.

5.1 Kehityskeskustelujen puhekäytännöt

Dialogianalyysillä selvitettiin, millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä kehityskeskusteluissa. Analyysin tuloksena löytyi neljä eri kehityskeskustelun lajia.

5.1.1 *Esimerkki hyvin toimivasta l. dialogisesta kehityskeskustelusta, 1. kehityskeskustelu*

Keskustelun alku on orientaatiota tulevaan, positiivisen ilmapiirin ja läheisyyden luomisen yritystä esimiehen taholta. Esimies myös ilmaisee arvostavansa alaistaan. Alainen vahvistaa hyvän yhteistyösuhteen. Keskustelussa vuorottelevat hyväksymis- ja vahvistamislausemat (1A, 1B).

Esimies: ... mun mielestä on toisaalta hirvittävän hyvä asia ett tuntee ihmisen niin hyvin niin on helppo myöskin sitten suhtautua siihen kulloiseenkin tilanteeseen. Ja tuota on meillä välillä vähän vaikeitakin päiviä ollu, mutta 99 % meidän yhteisistä päivistä tähän saakka on ollu positiivisia. (1A)

Alainen: joo, kaiken tämän voisin allekirjoittaa myös minä...(1B)

Esimies: ... ja mun mielestä korostuu just se puoli justinsa et sinuun voi 110 %:sesti luottaa, joka on hirvittävän tärkeä asia. (1A)

Myönteiseksi tarkoitettun orientaatiojakson jälkeen keskustelu etenee kehityskeskustelurunkoa hienovaraisesti noudattaen. Esimies pitää huolta siitä, että kaikki kohdat käydään läpi. Hän valitsee keskustelussa hetken, jolloin vaihtaa seuraavaan aiheeseen kysymyksillä. Kysymyksenasettelut (1C) ovat kuitenkin avoimia, joihin alaisen on helppo tarttua.

Esimies: Mutta, nyt kun lähetään ihan miettiin tätä mennyttä aikaa ja jos nyt puhutaan tästä ajasta taaksepäin mitä me ollaan oltu esimies-alaisuudessa niin onks sulla semmosta tän viimeisen vuoden ajalta et mitä sä koet semmosia positiivisia kohokohtia ja onnistumisia? (1C)

Onnistumispuheessaan alainen ilmaisee lukuisia kertoja olevansa tyytyväinen moniin asioihin, jotka myös esimies vahvistaa omissa puheenvuoroissaan. Keskustelijat käyttävät myös me-muotoa tässä onnistumispuheessa eli he kokevat onnistuneensa yhdessä.

Esimies: ja siitä me ollaan kumpikin saatu myös erittäin paljon tämmöistä positiivista imagoa talon ulkopuolelta...(1A)

Alainen: ja ihan konkreettista semmoista palkitsevaa palautetta, ett kyllä se on noteerattu. Muutkin on kokenu et se onnistu hyvin ja se oli yksi kohokohta?(1B)

Myös alainen ilmaisee me-henkeä:

niin, mutta kaiken kaikkiaan mä olen asiaan tyytyväinen, että vaikka onkin ollu tämmöisiä muutoksia aika paljon ja töitä on paljon ja me ollaan tehty pitkää päivää ja mä oon ollu väsynyt,...(1A)

Esimies: Sitä mä tarkotankin ett just se ett tämmönen ett sitt tohon ammattiin tunnusoimaisena ett voi luottaa...(1A).

Tässä esimies jatkaa alaisen arvostamisen osoittamista. Keskustelu polveilee hyväksymisten, vahvistamisten, kysymysten ja erilaisten mielipiteiden vuorottelulla, joihin kumpikin osallistuu tasapuolisesti ja aktiivisesti. Kummankin suhtautuminen toisen puheeseen on myönteistä ja tukevaa.

Kun siirrytään puhumaan alaisen kokemista vaikeuksista, tulee ensimmäinen kriittinen paikka esimiehelle. Alainen viittaa aikaisemmin mainitsemiinsa tiukalla aikataululla tehtyihin muutoksiin tehtävissään ja niiden aiheuttamaan rasituksen tunteeseen, mutta vakuuttaa kuitenkin selvinneensä niistä hyvin. Tässä yhteydessä hän kuitenkin ottaa oman jaksamisensa esiin yhtenä vaikeuksista. Tähän esimies ei kuitenkaan tartu, vaan vaihtaa nopeasti puheenaihetta siirtyen seuraavaan aiheeseen. Puheenaihetta vaihtamalla esimies tarjoaa sellaisen vaihtoehdon keskusteluun, joka päättää nopeasti alaisen jaksamispuheen (2C). Tämä kielteinen suhtautuminen hajottaa alaisen aikoman merkityksen eikä edistä keskustelun dialogia tässä kohdassa.

Alainen: No, tässä niitä itse asiassa jonkun verran jo tulikin, esim. tää NT:hen siirtyminen ett kaikki tuli niinku yhtä aikaa pienellä aikavälillä niin se ilman muuta tuntu suoraan sanottuna raskaalta ett mä ajattelin että mä en millään pysty sisäistämään ja nielemään kaikkea yhdellä kertaa ett väkisin tulee jossain joku moka... ei

mun mielestäni siltikään jos ajattelee kokonaissaldona tätä niin ihan sinne positiivisen puolelle kaiken heittäisin. En hirveitä vaikeuksia kyllä oo kohdattu muuta kuin vaan jaksaminen että miten mä sen aikani käytän ja mihin milloinkin. (1B)

Esimies: Miten sä tunnet, tuntuuks susta siltä, että olet sellaisessa tehtäväkokonaisuudessa että pystyt hyödyntämään sitä kokemusta ja niitä taitoja ja tietoja mitä sulla on, vai haluaisitko sä vielä että sun tehtäväkuvasi jollain lailla muuttuisi, ja pääsisit esimerkiksi joistain rutiineista eroon? (2C)

Esimiehen käyttämä puheenaiheen vaihtamisstrategia kriittisissä paikoissa tulee myös myöhemmin esille muutamassa kohdassa. Kriittisillä paikoilla tarkoitetaan kohtia, joissa olisi mahdollisuus mennä keskustelussa syvemmälle ja jatkaa jotakin polkua, jonka määränpää olisi epävarma. Esimerkiksi yhteistyöstä esimiehen kanssa alainen aloittaa esimiehen hyväksymispuheen (1A), johon sisältyy pieni epäilyksen siemen esimiehen luotettavuudesta. Esimies haluaa kuitenkin päättää aiheen käsitteilyn vaihtamalla puheenaihetta. Alaisen sitkeiden vuorojen ottamisen avulla (1B) puhetta voidaan jatkaa produktiivisella tavalla, vaikka esimiehen neutraalisuus (3) voisikin pysäyttää prosessin. Tämä osuus päättyy alaisen tunnustuksen antamiseen siitä, että heillä on mennyt ihan mukavasti muilta osin (1A).

Alainen: no niinkun tässä alkuun puhuttiin, niin hyvinhän meillä on menny kun päivittäin nähdään ja puhutaan ja todella niinku puhutaan kaikennäköisistä asioista, työasioista ja henkilökohtaisista asioista ja...(1A)

... mutta ehkä sekin luottamus taas pikkuhiljaa palaa sille entiselle tasolle mikä se oli, mutta siihen tuli semmonen särö niinku tiedät, mitä me ollaan keskenäänkin jo puhuttu ja selvitty ja ei sitä tässä selvittääkään enää mutta se ehkä jätti kuitenkin semmosen pienen, että mä saatan harkita etten mä ihan...(1B)

Esimies: toisaalta mä oon tullu siihen tulokseen ettei kaikkee ees sillai puhu (2C)

Alainen: aivan, niin onkin, mutt senkin mä sanoin ihan vaan sen takia ett se vaikuttaa mun työntekooni kuitenkin(1B)

Esimies: juu, juu (3)

Alainen: ett se oli se syy miksi mä kerroin(1B)

Esimies: kyllä joo(3)

Alainen: mutt muutenhan meillä on menny ihan mukavasti, on itketty ja naurettu ja niinku sanoit niin aamulla melkein näkee ett parempi kun antaa ton olla rauhassa tänään (1A)

Mielenkiintoista tässä keskustelussa on se, että vaikka esimies muutamassa kriittisessä kohdassa vaihtaakin puheenaihetta aiheuttaen sen hetkiseen vuorovaikutuksen kulkuun kielteisen merkityksen, alainen ei tästä lannistu, vaan jatkaa toisella strategialla omasta jaksamisestaan puhumista käyttäen resurssi-ilmausta. Tällä näyttääkin

olevan vaikutusta ja esimies tarjoaa ehdotuksen lisäresurssimahdollisuudesta, jonka alainen vahvistaa. Tämä avaa uuden polun ja synnyttää myönteisen merkityksen (1D).

Esimies: Joo, itse asiassahan meillä on ollu keskustelua, eilispäivänä täällä puhuttiin P:n keskustelun yhteydessä että pitäis lisäresursseja tähän saada ja se vois olla tällainen assistentti joka tukee k-hallintoa ja myös P:n laskentatoimea. (1D)

Alainen: joo

Tästä lisäresurssi-asiasta tuleekin punainen lanka, joka vie keskustelua myönteiseen suuntaan ja yhteisen hyvän rakentamiseen koko keskustelun loppuun saakka. Asia otetaan esille useissa kohdissa ja toiston puheilla (5) on synnytetty jotain uutta, konkreettista yhteiseen todellisuuteen. Näin voidaan nähdä, että keskustelun vuoropuheiluissa väliin jäävään tilaan on syntynyt jotain uutta ja merkityksellistä, mikä voidaan konkreettisesti toteuttaa. Dialogia on nähtävissä tässä keskustelussa monissa kohdissa.

Esimies: No sitte tuota, sitte me mennään varmaan tähän asiaan tähän: tavoitteet tästä eteenpäin. Ja siihen kytkeytyvä tämmönen kehittämissuunnitelma. Nythän tuossa aika hyvin tulikin noita asioita miten toimenkuvaa voitaisiin pikkusen jengata laajemmaksi ja sillai vähän kevyemmäksi. Se on varmaan sellainen ett kannattais ottaa ihan aikataulu sille. Sanotaan ett tän vuoden loppuun mennessä me on se ratkaistu, niin että on löytyny tämmönen, jolleka sä saat sen rutiinin sieltä, päättäisen tositteiden käsittelyn, mapittamisen, siirrettyä ja sä rupeaisit sitten hoitamaan nää aamuskareet itte. (5)

Alainen: joo (1B)

Kehityskeskustelu päättyy jaksamisteemaan. Esimies toistaa (5) keskustelussa lisäresurssin hankkimisen tarpeellisuuden. Hän haluaa osoittaa alaiselle arvostustaan tällä tavalla, jotta alainen jaksaisi jatkossa paremmin. Näin koko kontekstia ajatellen kriittinen kohta on muuttunut myönteiseksi konkreettiseksi lopputulokseksi.

Esimies: kyllä, turha meidän on sen asian kanssa vitkutella, kyllä meidän pitää ruveta ihan tosissaan siihen sitä lisäresurssia ruveta palkkaamaan.(5)

Alainen: näin on (1B)

5.1.2 Esimerkki monologiksi jäävästä kehityskeskustelusta, 3. kehityskeskustelu

Tässä keskustelussa puolet keskustelusta käsittelee alaisen toimenkuvaa ja siihen liittyviä seikkoja. Loppuosa on itse kehityskeskustelua. Keskustelu alkaa esimiehen

kysyvällä toteamuksella: *Mitä jos kahlataan nää läpi tässä.*(1C), jonka alainen vahvistaa lyhyesti: *Joo* (1B).

Alku määrittelee jo selvästi, miten keskustelu lähtee tästä käyntiin. Puhe rakentuu etupäässä esimiehen kysymyksistä (1C) tai kehotuksista tehdä jotain (käsky) (2C) ja alaisen melko lyhyistä vastauksista kysymyksiin, jotka ovat usein vahvistuksia (1B), tai mielipiteen neutraaleista toistoista tai jäljittelyistä (kaiku)(3).

Esimies: Onks nää palaverit, oliks se tarkoitus koko x-ryhmälle, niin ett siin on se koko..?(1C)

Alainen: Joo, tai ett siin oli puolet ryhmästä, me käytiin aikasemmin..(1B)

Esimies: Mutt oliks se sitte toinen vai?(1C)

Alainen: Joo. (1B)

Esimies: Eli ett siell on sitt se kakkosryhmä, josta valmennetaan niitä valmentajia? (1C)

Alainen: Joo. (1B)

Esimies: Eli niinku nyt tulee ne porukat mukaan. Vai oli hyvä palaveri niinku viimeksi? (1C)

Alainen: Joo ja sama oli se edellinenkin, se K. oli kyll ihan mahtava, se S. on kyllä ihan huippu. (1B)

Esimies: Mitäs ne tykkäs tästä e-grammista, ihmiset? Kävitteks te sitä läpi? (1C)

Alainen: No sitä ei näissä ryhmissä käyty kauheesti läpi. (1B)

Esimies:Musta te voisitte nyt tehdä sen, että ottaisitte sen koko ryhmän esiin ja voisitte kirjata ryhmän tehtävät ja vastuut, miten ne siellä ryhmän sisällä menee, kuuka vastaa mistäkin. (2C)

Alainen: Joo. (3)

Esimies: Kun on nää laatuasiat, ympäristönhallinta-asiat, laadunvalvonnan asiat....(2C)

Alainen: sitt on henkilöstöasiat ja.(3)

Esimies: henkilöstöasiat ja sitte nimenomaan nää tk-projektit, jossa niinku että mitä, ku niissä sitte se E:n rooli korostuu, mutta siinäkin pitäis sitte saada koko tiimin voimavarat käyttöön kuitenkin. (2C)

Alainen: Näin on ja nythän me tehtiin se yhteinen toimintasuunnitelma... se syntyy kyllä ihan helposti, ei meill ollu mitään vaikeuksia tuottaa sitä. (3)

... Esimies: Jos tää muutetaan, että toimii ryhmän vetäjänä, valmentajana. Ja sitt jos sä kutsut tän ryhmän kasaan ja käynte nää mistä koko ryhmä vastaa ja miten ne on sitte siellä sisällä jaettu nää päivävuorot ja palvelut. (2C)

Alainen: Joo (3)

Esimies: Ja must siit olis ihan hyvä saada tämmönen paperi, koska se on niinku.. (2C)

Alainen: Joo. (3)

Esimies: ...Niin että te alatte niinku markkinoimaan niitä palveluja sinne m-konttoreihin päin. (2C)

Alainen: Joo ja sitthän meill on se asiakastyytyväisyyskysely, me tehdään myös, kaiken aikaa. (3)

Esimies: Et just toi ett te laitate sen m-konttoreille, mun mielestä vielä enemmän sitä tiedottamista ja tietoa sinne konttoreille pitäis saada tästä. (2C)

Alainen: Sama se varmaan koskee tota sopimuskohtaista l-valvontaakin, vielä enemmän. (3)

Esimiehen kehoitus tai käsky voi joissakin kohdin vaikuttaa jopa kuulustelulta, joka katkaisee alaiselta luovan ajatusten virtauksen. Oman vastavuoronsa esimies käyttää uuden asian avaukseen ja esimerkiksi tulosvastuu jää seuraavassa otteessa käsittelemättä.

Esimies: Tulosvastuu. Mitäs tähän sanot? (2C)

Alainen: Öö, tulosvastuu, eiks se oo oikeestaan, liity koko yksikköön, eikä pelkästään niinku l-valvontaan. Sitähän pitää kaikessa toiminnassa, ainakin mitä mä teen miettiä että...

Esimies: Yks mikä voitas jatkossa, ens vuonna, aloittaa semmonen käytäntö ett nyt ku meillä on se määritelty....(2C)

Alainen: No niin, näin on. No nyt selvitetään, se oli meidän toimintasuunnitelmassa, esimerkiksi noi ...(3)

Esimies käyttää omassa puheessaan paljon kehottamiseen ja käskemiseen liittyviä sanontoja, kuten: ”meidän pitäis tehdä, te voisitte tehdä sen, ottaisitte esiin, pitäisi saada, sä kutsut, käynte läpi, olis hyvä saada, niiden pitäis ymmärtää, te alatte markkinoimaan, te laitate sen eteenpäin, meidän täytyy valita toimenpiteet, meidän täytyy kattoo hyvin tarkkaan, meidän täytyy tää sitoo” jne. Puheessa on elementtejä käskemisestä ja käskyjen mukaan toimimisesta, mikä voidaan nähdä myös eräänlaisena kielipelinä esimiehen ja alaisen välillä. Toimenkuvaosan loppuvaiheessa kielipeliin otetaan mukaan myös delegointi terminä. Esimies pyrki toistojen ja tihentymän avulla osoittamaan alaiselle, että tämän tulisi oppia delegoimaan enemmän, eikä tehdä kaikkea itse. Ehkä esimiehen oma tapa kehottaa ja käskeä onkin hänen mielestään delegoinnin kieltä, jota hän haluaisi alaiselleen opettaa.

Esimies: Mutt sun pitää siinä vaiheessa osoittaa M:lle selvästi uusia tehtäviä. (2C)

Alainen: Näin on, se on niinku 2-3 tuntia päivästä joka tapauksessa. (3)

Esimies: Työnnä sille sitte vaan, reilusti delegoit niitä rutiinihommia, just mitä sull on (5,6)

Alainen: Niin, ja kyll mun mielest sitt tuotannon muut seurannan kehittämiset kanssa ja sitte toi k-suhde on sellanen ett siitä tulee meillekin projekteja niin..(1B)

Esimies: Ett sä pystyt delegoimaan sitä sille siinä tilanteessa ku sillä vapautuu sitä aikaa. (5,6)

Alainen: Joo, kyll me ollaan keskusteltukin niistä jo. (3)

Esimies: Mutt tää liittyy varmasti siihen, on hyvä käydä sekin asia läpi, mä ajattelin ett nyt kun te pidätte ton ryhmäpalaverin (5,6)

Alainen: Niist ryhmän tehtävistä, niin. (3)

Koko keskustelun jälkimmäinen puolisko noudattelee samantyyppistä linjaa kuin alkuosakin. Syvälliseen keskusteluun ei alussa päästy, eikä ehkä yritettykään, vaan pyrittiin pikemminkin suorittamaan vaadittu tehtävä. Alku enteili keskustelun jälkiosaa, eikä siinäkään ylletty syvälliseen toisen ihmisen ymmärtämiseen tai ajatusten vapaaseen virtaan. Toisen hyväksymistä tai arvostuksen osoittamista (1A) ei näkynyt kuin kerran (!) koko prosessin aikana esimiehen taholta alaisen onnistumisista puhuttaessa. Sitäkään palautetta alainen ei osannut tai uskaltanut ottaa itselleen, vaan vähätteli omaa osuuttaan ja antoikin kiitoksen esimiehelleen päättäen aiheen käsittelyn (2C).

Esimies: Joo kyll mä, sä oot tässä tehny tosi hyvää työtä, sinä itte oot, se on sun ansiota. (1A)

Alainen: Täss on ollu hirveen helppo olla mukana. (2C)

Esimies: Mutt kyll se on niinkin ett ihmiset luottaa niinku sinuun, ett tota noin, ilman se ett niillä olis luottamusta sinuun ja sun kykyyn tässä tota, kyll kouluttajakin on hyvä, mutt kyll sull on hyvin tärke rooli tässä. (1A)

Alainen: Niin no, mä luulen, ett kyll se v-tehtaalla yleensä tiedetään että niissä asioissa joissa esim. t-työntekijät on kääntyneet minun puoleen niin yleensä ne asiat on edenneet kun mä oon pystynyt sulle puhumaan niistä suoraan. Ja ihmiset tietää sen. Ett sitt on jotain tapahtunukkin. (2C)

Alaisen vaikeuksista ja epäonnistumisista puhuttaessa käydään läpi muutamia asioita, joista eräs on hänen mainitsemansa luottamuspuola. Hän kertoo, ettei luota siihen, että ihmiset tekevät työnsä, vaan käy aina tarkistelemassa ja varmistelemassa asioita. Hän ei samasta syystä myöskään koe osaavansa delegoida. Kun esimies kysyy, eikö alainen usko, että ihmiset tekevät työnsä, alainen joutuu toteamaan, ettei näköjään

usko siihen. Samalla alainen toteaa: *Sen takia että on pakko luottaa.* Tämä on mielenkiintoinen toteamus ja voi olla seurausta aikaisemmasta vuoropuhelusta, jossa esimiehen kielessä ja puheessa korostuu tietynlainen pakon ilmapiiri. Joten alaisenkin mielestä hänen on pakko luottaa. Luottamustahan ei voi kuitenkaan pakottaa, vaan se syntyy, jos siihen on aineksia. Toisaalta esimies jatkaa heti seuraavassa vuorossaan toteamalla, että ihmisiä saa jatkuvasti vahtia ja katsoa miten he puhuvat. Näin esimies omalla toiminnallaan näyttäisi osoittavan alaiselle, että alaisiin ei voi luottaa. Mielenkiintoista on, johtuuko alaisen luottamuspula esimiehen omaamasta luottamuspulasta? Freiren mukaan dialogiin tarvitaan sekä sana että teko, jotta maailmaa voidaan muuttaa (ks. luku 3.4.1.1)

Alainen: Sen takia että on pakko luottaa....Ett jos ryhmä kokee koko aika, nimenomaan t-ryhmä ett ei luoteta, niin ei siit tuu, muuten kyllhän se luottamus on yks peruspilari. (1B)

Esimies: Joo se on kyllä yksi, mitä saat jatkuvasti vahtii ja kattoo ett mitenkä tää t-johto, miten ne viestii sitte näihin ryhmiin takasin, miten se lähtee se homma. Ne voi hyvin jotkut torpedoida niitä. (2C)

Esimies myös kehottaa alaista toimimaan heti, jos on epäilyttävää näkyvissä:

semmoseen täytyy tarttua. Jos sä kuulet semmosta niin kyllä lujalla kädellä, en mä usko ett kaikki nyt... (2C)

Esimies: Tää sun luottamuspula, se on aika jännä juttu (1C)

Alainen: Se on kuulemma perfektionistille tyypillistä. (1B)

Esimies: Ai niin, ku sä oot se perfektionisti, juu. No pidäksä jonkinlaista listaa yllä mitä sun.. (1C)

Alainen: Joo kyll mä koitan.... (1B)

Tässä esimies avaa keskustelun luottamuspulasta uudelleen ehkä haluten syventää sitä henkilökohtaisemmaksi, mutta alainen ei selvästikään halua mennä syvemmälle, vaan ulkoistaa itsensä ja luokittelee itsensä perfektionistiksi. Näin ei tarvitse puhua hänestä itsestään, vaan perfektionistista, jolle kuuluu tiettyjä ominaisuuksia. Eikö alainen luota tässä esimieheensä? Onko luottamuspulalle syynsä?

Puhuttaessa alaisen oman tiimin yhteistyöstä esimiehen asenne esimerkiksi tiimin naisia kohtaan on kielteinen ja alaista käskävä (ks. luku 3.4.3.2)

Esimies: Mä olen huomannut että kun teitä naisia on siellä ryhmässä kovinkin monta niin silloin jostain syystä naiset ovat aina toistensa kimpussa, olen huomannut tässä, aletaan puhua pahaa toisen selän takana. Mutta jos se siihen menee, sun pitää lopet-

taa semmonen akkojen kälkätys alkuunsa. Eiks siin ollu semmonen tilanne yks kerta? (2C)

Alainen: Oli. Sillon oli henkilöstön ristiriitoja, tai tavallaan koko ryhmää perustettaessa oli henkilöstöristiriitoja. Oli tavallaan kaksi eri leiriä siinä ryhmässä. (1B)

Esimies: ... Mutt tosiaan, koita, mä ihan todellisesti pelkään sitä tilannetta ku syksylä tulee kauhean isot muutokset....Se täytyy sun ottaa se tilanne hallintaan kyllä selvästi että mitä heiltä vaaditaan...(2C)

Kun esimies kysyy miten yhteistyö on sujunut hänen kanssaan, alainen on hyvin lyhytsanainen, käyttää neutraalia lausumaa, joka katkaisee prosessin. Esimies ei avaa keskustelua enempää, vaan siirtyy seuraavaan aiheeseen.

Esimies: Ai jaa. No entäs sitten esimies? (1C)

Alainen: Yhteistyö toimii ihan hienosti. (3)

Esimies. Selvä. Yhteistyötahot, asiakkaat ja muut sellaiset? (1C)

Kaiken kaikkiaan tässä keskustelussa ei ole dialogin elementtejä, vaan joissakin kohdin keskustelua voisi luonnehtia jopa melko epäonnistuneeksi. Keskustelu on epätasaisesti jakautunut, jossa esimiehellä on selvästi päärooli ja alaisella vastaajan ja tottelijan rooli. Monologisen diskurssin vivahteita on nähtävissä, jolloin organisatorinen hierarkia näkyy keskustelun kulussa, puheenvuorojen ottamisessa ja avoimuuden osoituksessa. Keskustelukumppanit eivät avaudu toisilleen, edes hetkeksikään, vaan säilyttävät pinnallisen keskustelun tason alusta loppuun saakka. Keskustelusta puolet on avausyritystä ja puolet lopetusyritystä ja kummallakin on selvästi halu saattaa keskustelu nopeasti päätökseen.

5.1.3 Esimerkki kielteisen suhtautumisen vaikutuksesta kehityskeskusteluun, 4. kehityskeskustelu debattina

Tässä keskustelussa alainen ottaa heti alussa aktiivisen ja keskustelua johtavan roolin. Hän aloittaa toimenkuvaosasta ja luettelee omat vastuunsa käyttäen pitkää puheenvuoroa. Tästä keskustelu jatkuu esimiehen täsmentävillä kysymyksillä (1C) ja alaisen vahvistamisilla (1B). Paljon puhetta käytetään ja tihentymää (6) luodaan keskustelemalla alaisen oman tiimin jäsenistä ja heidän osaamisestaan, roolistaan sekä tiimin toiminnasta. Alainen osoittaa puheessaan arvostusta tiiminsä jäseniä kohtaan. Tähän tasaiseen puheiden vuorotteluihin tulee pieni katkos, kun esimies haluaa yhtäkkiä ojentaa alaista eräässä asiassa (2B). Alainen joutuu toistamaan esimiehen mielipiteen ja samalla päättämään prosessin hetkellisesti (3). Tämän jälkeen esimies kui-

tenkin vahvistaa alaisen ensimmäisen lausuman, jolloin prosessi pääsee taas etene-
mään. Mielenkiintoista on, miksi tähän asiaan oli tartuttava, kun alaisen ilmoittama
asia oli kuitenkin totta. Onko tämä huumoria, jolta se ei kyllä vaikuta, vai näkykö
tässä vallan puhe? Vai haluaako esimies myös ottaa enemmän osuutta keskustelusta,
jota leimaa jo nyt alussa alaisen vahva oman alansa asiantuntijuus.

*Alainen: No näihin hommiin ei nykyisin kovin paljon käytetä joo, mutt tässä on tietysti
semmonen mielenkiintoinen tilanne että pääkonttori maksaa T:n palkan. (6)*

Esimies: Asiakas sen palkan maksaa! (2B)

Alainen: Juu, kyllä. (3)

Esimies: No niin, pääkonttori maksaa T:n palkan. (1B)

Tässä keskustelussa aiheiden vaihtaminen tapahtuu useimmiten alaisen aloitteesta,
joissakin kohdin esimiehen. Vaihto tapahtuu alaisella usein oman puheenvuoron si-
sällä, koska puhe on melko runsasta ja paljon tilaa vievää.

*Alainen: Ja sitten myöskin tässä raportointihommassa ja myöskin oon ollu selvitte-
lemässä V:n puolella tätä t-ohjausjärjestelmää. Mutt se on aika paljon kyll vähenty-
ny, siellä ei tällä hetkellä kovin isoja hankkeita oo menossa nyt sitte. Ja sitte muut
tehtävät on ehkä viitisen prosenttia. Ja sitte tästä paperista tuo kakkoskohta elikkä
arvio työssä onnistumisesta, tulosten arviointi. Sitte asiat joissa koen onnistuneeni ja
onnistumiseen vaikuttaneet tekijät. Yks sellanen mikä tuli mieleen oli tää meidän l-
teollisuuden aika mittavan t-suunnitelman toteutuminen viime vuonna. Se toteutu ai-
ka hyvin, elikkä silloin tein sen vuoden X toimintasuunnitelman ja käytiin silloin siinä
sun palaverissa läpi ja siinä moni naureskeli, ett ei tämmöstä listaa pysty vetämään
läpi, mutt kyll se sittä ku todettiin viime palaverissa, se meni aika hyvin läpi. Itse asi-
assa kaikki osa-alueet toteutu aika hyvin siinä. (7)*

*Esimies: Joo se on ihan totta se, se on varmaan kattavin t-suunnitelma ehkä mitä ja
toteutumisprosentti oli varmaan kaikkein paras, nyt kun ihan yhtäkkiä subjektiivises-
ti..(1A)*

Alainen: Juu (1B)

Esimies: arvioi, niin ne oli kaikki toteutunu (1B)

Alainen: ne oli kaikki toteutunu.(1B)

Alaisen itsearviointi (7) saa palkkion, kun esimieheltä tulee siihen hyväksymislau-
suma (1A). Esimies myös jatkaa alaisen toiminnan hyväksymisen osoittamista: ...

*eli se oli se järjestys sulla semmonen paperi enemmän kuin jollakin muulla joka ei it-
se suunnittele sitä toimintaa seuraavalle vuodelle, sä olit laittanu ne tärkeysjärjes-
tykseen, ett mun mielestä sun kohdalla se paperi kyllä toimi erittäin hyvin.... (1A).*

Esimiehen niukkasanaisuus positiivisen palautteen antamisessa on kuvaavaa tälle
keskustelulle. Esimies ei sano henkilökohtaisia asioita alaiselle, vaan ulkoistaa asian

sanomalla, että *paperi toimii hyvin*. Henkilökohtaisuus ja avoimuus keskustelussa on heikkoa, puhutaan asiantuntijatasolla asioista.

Henkilökohtaisuuden ja läheisyyden puute näkyy myös siinä, miten alainen kertoo omien arvojensa yhteensopivuudesta yrityksen arvojen kanssa. Hän rinnastaa arvonsa saamaansa palautteeseen ns. enneagrammista, toimintatyypittelystä, jossa hänelle on tehty henkilökohtainen analyysi. Hän käyttää tyypittelyjä tarinana, jolla haluaa oikeuttaa oman toimintansa ja myös ominaisuutensa. Näin hänen ei tarvitse mennä henkilökohtaiselle tasolle, vaan hän voi puhua siitä, mitkä ovat ns. seikkailijan ominaisuudet.

Esimies: Mikäs sä olit tyyppinä siinä? (1C)

Alainen: No mä oon niinku kasvanu seikkailijaan, elikkä mä oon ykkösestä kasvanu seiskaan, eli seikkailija on niinku tää ykkös- ja kasvusuunta. (4)

Esimies: Seikkailija? (1C)

Alainen: Seikkailija joo, ett tavallaan ykkösestä tulee tuo, että työ ensin sitten huvi, ett itse asiassa sen kotonakin huomaa siinä ett jos mull on töitä rästissä ja mull olis joku mielenkiintoinen kirja luettavana, niin mie en voi ruveta lukemaan kirjaa ennenku se joku homma on tehty sitä ennen. (4)

Esimies: Mutt mitä ne seikkailijan ominaisuudet muuten on? (1C)

Alainen: No seikkailija on sellanen ett se helposti innostuu kaikista haasteista ja miehän innostun kaikista uusista X-hankkeista, mutta huonona puolena on että, seikkailija on huono viemään niitä loppuun saakka, se innostuu kaikista asioista ja kehitelee uusia ideoita, mutta ei oo varsinainen toteuttaja. Mutta sen puolesta kyllä sopii ehkä mun rooliin, että nyt kun on tavallaan hyvä tukiryhmä ympärillä niin muut voi toteuttaa ja ite voi olla ideoimassa sitten. Ett käytännössä eihän mulla ole aikaa-kaan....(4)

Esimies: Kyllä tärkeitä on toi, että niitä uusia ideoita syntyy ja nimenomaan tossa hommassa se on aika olennaista. (1B).

Esimies menee mukaan tähän tarinaan ja vahvistaa, että alainen tarvitsee juuri sellaisia ominaisuuksia, mitä tyypittelyssä on kuvattu. Toisaalta prosessin myöhemmässä vaiheessa epäonnistumispuheessa esimies toistaa näitä asioita halutessaan antaa kriittistä palautetta alaiselle.

Esimies: Kun mä tässä kohtaa vähän, sä itte tässä sanoit että sä oot seikkailijatyyppi, sä innostut herkästi ja sitte käy niin että helposti aloittaa monia projekteja eikä niitä tuu sitte aina vietyä loppuun asti. Itellä on sama vika, että innostuu herkästi ja sitte ne jää, kuten muistat jotku x-ideat ja (2C)

Alainen: joo ne jää vähän sitte idea-asteelle kyllä (3)

Esimies: muut ideat, mutt täss kohtaa mun mielestä sun kannattais kiinnittää vähän huomiota koska, en tiedä onko se oikeutettua se kritiikki, mutta joissakin asioissa haluais, että se toteutus täytyy käydä sutjakammin ja toteuttaa niinku heti. Mä viittaannyt kun yks asia on tää henkilökunnan ryhmän koulutustila tehtaalla.

Alainen: Juu kyllä. (3)

Esimies: No sitt sielt tuli vastaus että A ja K hoitavat asian. (2C)

Alainen: Juu.(3)

Esimies: Mutt ei se vastaus riitä vielä, täytyy,....(2B)

Alainen: Juu, kyllä läpitte ihan tarkkaan sitten. (3)

Esimies: Se on niinku...ja otat että nyt tää homma laitetaan kuntoon, ota aikataulu siihen mihin mennessä..

Alainen: juu se on...(3)

Tämä vuoropuhelujen osuus rakentuu esimiehen keskusteluun tarjoamasta kielteisestä suhtautumisesta (2C, 2B) alaisen toimintaan, jota hän vähän pehmentää toteamalla itsekin välillä toimivansa samalla tavalla. Alaisen osuudeksi jää kaikuna toimiminen, esimiehen sanojen ja ajatusten toistaminen (3). Esimiehen lausumat sisältävät tässä ja myös muualla keskustelussa kehotusta ja käskemistä, mikä hajottaa alaisen aikoman merkityksen eikä anna mahdollisuutta yhteisen merkityksen syntymiselle.

Alainen käyttää pitkiä puheenvuoroja ja korostaa omaa ammattialaansa lukuisilla toistoilla, jolloin esimiehen tehtäväksi saattaa jäädä vain muutamien tarkistavien kysymysten esittäminen. Keskustelu ei ole tasapainoisesti rakentunut, vaan alaisen osuus puheesta on selvästi suurempi. Esimies tietää alaisen olevan oman alansa asiantuntija ja ymmärtää oman riittämättömyytensä tällä alueella:

Esimies: se on varmaan yks etu siinä suhteessa, ett mä oon niin noviisi näissä x-asioissa. (1D)

Alainen: No en tiedä, kyll mie sulta hyvää tukea saan, siinä mielessä ett aina kun on isompia asioita niin ainahan mie käyn sulta kysymässä, ja varmistamassa onko tää hyvä, mutta niinku, se on tavallaan mielenkiintoista ollu huomata, ett sie niinku luotat kuitenkin minuun että tuota...(2A)

Esimies: Mä uskon että tää x homma on niin isojen myllerrysten edessä... (1D)

Alainen ei ole ihan samaa mieltä asiasta kuin esimies ja ilmaisee vastaväitteen (2A), joka saattaisi avata tuottavan eron, mutta esimies ei tartu tähän asiaan. Se mitä alainen tässä pyytää ja tekee sitä keskustelussa muuallakin, on esimiehen osoittama luottamuksen osoitus häntä kohtaan. Alainen yrittää kertoa huomanneensa, että esimies luottaa häneen, mutta esimies ei tässä vahvista luottamusta, kuten ei muuallakaan

prosessin eri vaiheissa, vaan käynnistää muita puheenaiheita. Miksi esimies ei vahvista tätä asiaa, onko se huomaamattomuutta vai tahallista? Kun alainen pohtii yhteistyötä esimiehensä kanssa, hän toistaa asian:

Ja niinkun äsken sanoin, niin sä luostat ja myöskin M luottaa minuun aika hyvin, niin se helpottaa asioiden hoitamista, koska pystyy tekemään itsenäisiäkin päätöksiä. (6)

Toistoilla alainen haluaisi ehkä vahvistusta sille, että esimies luottaa häneen, mutta esimies ei kuitenkaan tätä tee. Toisaalta esimies saattaa ajatella osoittavansa luottamustaan toteamalla seuraavaa:

niin, mä ajattelisin samalla tavalla, ett kyllä sä oot paras asiantuntija arvioimaan mitä koulutusta sä tarvitset. Sä oot sitte aina menny, en mä oo koskaan asettanu mitään. (1A)

Koko keskustelu päättyy esimiehen käskyyn ja kehotukseen toimia (2C), ja sen toistoon (5), johon alainen vastaa toistamalla kaikuna ja neutraalisti esimiehen ajatuksia (3).

Esimies: Että se vaan että tosiaan ala käyttää heitä ja sano sitte vaikka että K on näin määränny, koska ei se että, kyllä sun täytyy vähän priorisoida niin, että mä haluan että sä priorisoi tän XXX, nää k-asiat ja nää (2C)

Alainen: juu ne on kaikkein tärkeimpiä (3)

Esimies: Sun pitää pystyä siis, sulla on näitä ylläpitoasioita ja niissä nimenomaan mä nään että pitää saada sitä X:n apua ja tukea enemmän.(5)

Alainen: Juu kyllä. (3)

Esimies: Ihan selkeesti. (5)

Kokonaisuutena tässä keskustelussa korostuu asiantuntijadiskurssi, joka on saanut vallan ja dominoi keskustelua. Keskustelu ei ole avoin eikä syvälinen, henkilökohtaisesti koskettava, vaan asioita käsitellään pintapuolisesti, tehtävien suorittamisen tasolla. Vaikka alainen viekin keskustelusta paljon tilaa omilla pitkillä asiantuntijan puheenvuoroillaan, näkyvissä on myös vallan ja vallattomuuden merkkejä. Linellin ja Luckmannin mukaan joskus dominoiva käyttäytyminen voikin olla merkki vallattomuudesta. (ks. luku 3.5.3) Asymmetria näkyy sekä esimiehen käskyistä ja alaisen niihin mukautumisesta että alaisen asiantuntijuuden korostamisesta ja esimiehen siihen mukautumisesta.

5.1.4 Kehityskeskustelu tavanomaisena keskusteluna, esimerkkinä 7. kehityskeskustelu

Keskustelu käynnistyy esimiehen johdattelusta tilanteeseen, hänen yrityksensä luoda positiivista tunnelmaa vetoamalla heidän kahden väliseen hyvään yhteistyöhön sekä osoittamalla arvostusta alaista kohtaan:

Tuota meidän ollaan aika tiivis yhteistyö tiimipari tässä noin kaiken kaikkiaan myöskin ihan näissä ammatillisissa asioissa ja toistemme mielenliikkeet aika hyvin tässä opittu tunnistamaan ja täytyy sanoa, että kun olet poissa, niin mä oon aina vähän tälänen vasenkätinen... (1A).

Alkupuheenvuoroissa esimies käyttää arvostuksen ja hyväksymisen lausumia (1A), erilaisia mielipiteitä, jotka avaavat uusia polkuja keskusteluun (1D), ja joilla on tietty tarkoitus koko keskustelun kannalta. Tämä tarkoitus selviää myöhemmin tavoitepuheessa, jolloin esimies esittää oman näkemyksensä siitä, mikä alaisen rooli tulisi tulevaisuudessa organisaation kannalta olemaan. Alaisen arvostamisen lausumilla (1A) prosessin eri vaiheissa sekä toistoilla (5) ja tihentymillä (6) päästään tähän tavoitepuheessa kulminoituvaan tarkoitukseen.

Esimies myös selvästi vie keskustelua eteenpäin kehityskeskustelurungon aiheiden mukaisesti. Alaisella on paljon sekä vahvistamisen (1B) että myös myöntymisen tai jäljittelyn (kaiku) (3) puheenvuoroja, mutta toisaalta niitä esiintyy myös esimiehen puheessa.

Esimies: Ei kun vaan semmosta justiinsa, että tota sinä oot kyll se sillai niinkun se pääorganisaattori ihan tämmöselle niitten tämmöselle päivittäisellekin työlle, ett siinä mielessä minä aattelin, että nyt kun meillä tulee tää muutos maaliskuu nonyt ihan muutaman viikon päästä (1D)

Alainen: Joo (3)

Esimies: Parin viikon päästä että se L.P. tulee töihin. Sitä puolta kannattais varmaan niin kuin miettiä että.. (6)

Alainen: Joo (3)

Esimies: Ottasit semmosen isomman irtioton siitä semmosesta päivittäisestä siellä mukanaolosta (6)

Alainen: Kyllä. Siin on varmaan ihan hyvä paikka, sitä mä aattelin, että kun nyt on suositeltu, että meillä käytäs nää kehityskeskustelut (1B)

Esimies: Just (3)

Esimiehellä on myös valmiita oletuksia keskinäisestä ymmärryksestä. Hän käyttää johdattelevia kysymyksiä niissä kohdin, joissa hän olettaa alaisen olevan samaa miel-

tä kuin itse on. Näin tapahtuukin, mutta onko alaisella vaihtoehtoja kysymysten ollessa tämän muotoisia?

Esimies: ...eli meillä on tämmönen sillä lailla hyvä yhteistyö. Ootko sä sitä mieltä kanssa että...(1C)

Alainen: Oon kyllä joo joo. Se on että voi tulla kysymään milloin tarvii, ettei tarvii virallista audienssia aina välttämättä anoo, että pääsis puhumaan asioista. (1B)

Esimies: Just joo. No miten sitten nää E:n ja minun tuomat nää tämmöset arvokuviot sinun työhös, tuntuuko siltä että me ollaan niinku samalla aaltopituudella, minusta ainakin tuntuu kovasti siltä...(1C)

Alainen: Kyll sun kanssa tää toiminta on kuin oikee ja vasen käsi (1A, 1B, 5)

Tässä alainen samalla osoittaa hyväksymistä ja arvostamista sekä vahvistaa asian käyttämällä esimiehen 'oikea ja vasen käsi' -ilmauksen toistoa.

Toistoa alainen käyttää myös useissa kohdissa ilmaistessaan halunsa kokonaisuuk-
sen ymmärtämiseen:

Mutt siinä vähän puuttuu semmonen kokonaisuuden esiin tuominen, että mihin tää nyt liittyy. (2C).

Alainen tarjoaa vaihtoehtoa, joka kuitenkin lopettaa tältä erää aiheen käsittelyn, koska esimies käynnistää toisen aiheen:

Must se oli hirveen hieno tilanne ... kun se tuli nää arviot, sullahan oli ollu tosi hyvä se arvio mikä sieltä sitten tuli. Keskusteltiin vielä tuolla sen tiimin kanssa siitä niin ne oli kaikki ne tytöt niin, mutta kun T on semmonen, se on vaan semmonen. Musta se oli jotenkin niin kauniisti sanottu. Koruttomasti ja kauniisti. Sillä lailla että, ne on niinku aidosti sitä mieltä. (1A)

Teema kuitenkin toistuu:

Toisaalta tietysti siin on se mikä täst ehkä joskus puuttuu sellanen isojen kokonaisuuksien näkeminen (5).

Nyt esimies tarttuu asiaan kysymyksellä:

Niin sähän vastasit X-liikenteestä silloin yhteen aikaan eiks vaan? (1C).

Teemaan palataan jo seuraavassa alaisen vaikeus- tai epäonnistumiskurssissa.

Esimies: No entäs sitten nää tämmöset negatiiviset puolet, vaikeudet tai tämmöset niinkun epäonnistumiset ja onnistumisessa tämmöset esteet. Mitkä sä koet täällä semmosiksi asioiksi, joihin kannattais niinkun vaikka yhessäkin paneutua? (1C)

*Alainen: No yks on just tää minkä mä sanoin, että välttämättä se tiedonsaanti ei aina oo riittävää. Sellai just näitten kokonaisuuksien hallinta, ett miks tehdään näin, mi-
hin tää liittyy, mitä tästä halutaan.....(5)*

Esimies: Sä koet sen asian nimenomaan, ett sitten niinkun E:n kanssa semmoselle jota pitäis vai?(1C)

Alainen: Siinäkin joo ja todella mä en oikein muuten osaa, ehkä se on just se että mihkä tätä yhtiöä ollaan viemässä ja mitä halutaan niin, sellanen kokonaisuuden näkeminen puuttuu. (5)

Nyt esimieskin havahtuu näkemään mistä alainen puhuu ja seuraava siirto osoittaa ymmärryksen:

elikkä tavallaan näistä strategioista pitäis meidän niinku keskustella varmaan enemmän (1B).

Alainen: Joo. Mut se on joka paikassa varmasti sama asia. (1B)

Tästä seuraa esimiehen selostus strategiaprosessin nykytilasta ja lupaus käydä asiaa läpi omassa ryhmäpalaverissa sitten kun asia on ”enemmän muotoutunut”. Hän myös korostaa sitä, että esimiesten tulee olla ajan tasalla strategiaprosessista, joten alainen on ottanut tärkeän asian esiin ja toistanut sitä, kunnes esimies on ymmärtänyt mistä on kyse. Alaisen tapa esittää asioita on hienovarainen ja hienotunteinen, eikä syyttävä tai valittava.

Kun keskustelussa on siirrytty alaisen kykyjen hyödyntämispuheeseen, esimies reagoi alaisen toiston puheeseen kysymyksellä:

Mites tuota niin, mä oon ymmärtäny että sä kuitenkin tykkäät just tämmösten suht koht isojen ja vaikeittenkin kokonaisuuksien hoitamisesta? (1C,5)

Alainen: Kyll mä tykkään. Se on välill semmosta salapoliisityötä ett hakee mistä mä sen tiedon löydän niin. (1B)

Esimies: Aivan niin. (1B)

Tämä avattu uusi polku johti samalla esimiehen positiivisen palautteen antamiseen alaiselle, mitä luotiin monien tihentymien avulla. Alainen saa koko keskustelun aikana myönteistä palautetta lukuisissa yhteyksissä, sekä esimiehen omana palautteena että välillisenä palautteena muiden sanomana:

sillä laillahan se, mun mielestä se on sitä sanatonta hyvää palautetta, joka kannattaa aina palauttaa mieliin, että todella sä pääset niinkun sitä kauttahan sä oot päässy niinku tämmösen luottoihmisen kirjoihin täällä... (1A), ja se on tietysti, se on tämän positiivinen luottamus, mutta se on sitten myöskin velvollisuus (1A), X:hän on pelkästään minulle sinusta aina sanonut positiivista, että ei hän oo yhtään negatiivista sanonu ja kokee sen työn mitä sinä teet hänelle arvokkaana työnä (1A).

Alaisen suhtautuminen palautteeseen on kuitenkin neutraalia. Hän myöntelee asioita, mutta ehkä ei kuitenkaan usko niihin.

Esimies: No onhan sulla nää luottoihmisen roolit tietyllä lailla (1A)

Alainen: Niin joo. (3)

Mielenkiintoista on, että vaikka alaiselle tässä keskustelussa tulee paljon palautetta, hän vaikeuspuheen yhteydessä kokee kuitenkin, että ei sitä saa:

ja sitt on tietyst se mitä ei itekään varmaan hallitte niin on antaa palautetta. Tuntuu välillä että ko ei mitään kuulu, niin menee hyvin. (1D)

Esimies oivaltaa tässä, että säännölliset kehityskeskustelut voivat auttaa tämän tunteen parantamisessa. Nyt keskusteluja ei ole nähtävästi käyty kovin säännöllisesti. Myös esimiehen oletukset alaisen tuntemuksista voivat vaikuttaa siihen, että alaisesta tuntuu siltä, ettei saa palautetta. Esimieshän toteaa johdattelevasti, että: *kyllä varmaan niinkun meidän välisessä yhteistyössä esimerkiks kyllä sä sen vaistoot, voisit kuvitella... (1A,1C)* Alaisen toteamus: *joo kyllä*, voi olla sekä vahvistus että kaiku, riippuen siitä, onko hänellä aito mahdollisuus ja uskallus olla eri mieltä asiasta.

Esimiesasema on tälle naisalaiselle jollakin tavalla hankala, vaikka hän toimii oman tiiminsä esimiehenä ja saa hyvää palautetta toiminnastaan omalta esimieheltään ja myös tiimiltään. Alainen ei koe olevansa esimies, vaikka selvästi toimii esimiesasemassa. Hän ei kuitenkaan ehdota mitään muutakaan nimikettä korvaamaan esimiesnimikettä, vaikka vierastaakin tätä sanaa. Myöskään esimies ei lähde aukaisemaan tätä asiaa, vaan pysäyttää tämän prosessin neutraalilla ilmaisulla (3).

Esimies: Kunpa me kaikki pystyisimme sillä lailla täällä sen esimiesroolimme rakentamaan. (1A)

...Alainen: Ja sitten tosiaan ton tiimin kanssa on tultu mun mielestä ihan hyvin nyt toimeen. (2A)

Esimies: Esimiesroolissa toimiminen on semmosta, joka niinkun palkitsee sinua? (1C)

Alainen: Joo vaikken mä sitä sillai koe, että mä olisin joku esimies mä oon vaan siinä yks siinä porukassa (2A)

Esimies: Juu juu mutt että kuitenkin kuitenkin (3)

Kiintoisaa on, miksi alainen, joka on nainen, ei koe esimiesasemaa luontevana itselleen, vaan pitää itseään ”yhtenä porukasta”. Hän ei siis halua erottua joukosta pomoksi, vaan haluaa olla tasavertainen työntekijä muiden kanssa. Onko sanalla esimies implisiittisesti luotaantyöntävä vaikutus naisiesimieheen, koska sana itsessään pitää sisällään luokituksia, joita alainen ei koe omikseen tai tähän päivään kuuluviksi? (ks. luku 3.6).

Kaiken kaikkiaan tämä kehityskeskustelu rakentuu esimiehen johdolla tapahtuvista erilaisista mielipiteiden ilmaisista ja kysymyksistä, hänen pyrkimyksensä luoda yhteistä hyvää, jonka tavoitteena on alaisen kannustaminen ja motivoituminen uusiin, esimiehen näkemyksen mukaan vaativampiin tehtäviin, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Vuoropuhelu keskustelussa on sujuvaa, vuoroja vaihdetaan nopeasti, joskus ehkä liiankin nopeasti. Esimiehellä on taipumus keskeyttää alaisen puhe innokkuudellaan. Joissakin kohdissa esimies vaihtaa selvästi puheenaihetta ja käyttää prosessin keskeyttävää neutraalisuutta, kun alainen käsittelee asiaa, jota esimies ei halua syventää. Alaisen käyttämät puheenvuorot sisältävät paljon tuottavaa eroa synnyttävää vahvistamista, mutta myös myöntymistä tai jäljittelyä. Alainen uskaltaa myös tarjota erilaisia mielipiteitä, jotka johtavat keskustelun uusille poluille ja laajentavat käsittelyä. Yhteistyö ja yhtenäisyyden kokeminen on mutkatonta ja aktiivista. Tämä keskustelu on sujuvaa keskustelua, joka ei kuitenkaan ole dialogia, koska yhteinen väliin jäävä tila ei näytä synnyttävän mitään uutta, jonka he yhdessä olisivat tässä löytäneet. Esimiehellä on asioista ennakko-oletukset, joita sitten yhdessä käydään läpi. Alaisen liian helppo myöntövyys esimiehen ajatuksiin osoittaisi valtarakenteiden olemassaolosta ja vaikutuksesta keskustelun kulkuun. Vaikka puhetta ja vuorojen vaihtumista on paljon, eikä kumpikaan dominoi keskustelua liian pitkien monologiavulla, keskustelu pitäytyy kuitenkin melko pinnallisena. Syvälle meneviä, henkilökohtaisia asioita ei oteta esille tässä keskustelussa. Esimies jättää myös hyödyntämättä tärkeitä alaisen esille nostamia aiheita, joiden avulla olisi voinut syventää keskustelua, mm. alaisen esimiesasemaan liittyvää kokemusta. Tässä alainen olisi tarvinnut vahvaa tukea, mutta esimies lopettaa asian käsittelyn, ehkä osaamattomuuttaan.

5.1.5 Yhteenveto: kehityskeskustelujen neljä lajia; dialogi, monologi, debatti ja tavanomainen keskustelu

Kehityskeskustelujen kulun analysoinnin jälkeen olen jaotellut niitä sen mukaan, voidaanko niitä pitää toimivina tai toimimattomina keskusteluina vai jotain siltä väliltä, kuten tavanomaisena keskusteluna. Toimimattomassa kehityskeskustelussa näyttäytyi kahdenlaista kielteistä suhtautumista, jotka luokittelin monologia ja debattia muistuttaviksi keskusteluiksi. Päädyinkin jaottelemaan keskustelut neljään eri lajiin, joita ovat: hyvin toimiva keskustelu eli dialogi, toimimaton eli monologiksi

jäävä keskustelu, kielteisen suhtautumisen vaikutus toimimattomaksi keskusteluksi muodostumisessa eli debatti sekä tavanomaiseksi jäänyt keskustelu. Taulukkoon 11 on sijoitettu kaikki analysoidut keskustelut luokiteltuina eri kehityskeskustelulajeihin. Yhteenvetotaulukon jälkeen kutakin keskustelun lajia käsitellään erikseen.

Taulukko 11. *Kehityskeskustelujen neljä lajia*

Kehityskeskustelu toimivana dialogina	Toimimaton = kehityskeskustelu monologina	Toimimaton = kehityskeskustelu debattina	Kehityskeskustelu tavanomaisena keskusteluna
1. keskustelu: toimiva dialogi, inklusiivis-divergentti 2. keskustelu: toimiva dialogi, inklusiivis-divergentti 5. keskustelu: toimiva dialogi, inklusiivis-divergentti	3. keskustelu: toimimaton dialogi, negaatio > monologinen diskurssi, kriittis-divergentti 6. keskustelu: toimimaton dialogi, negaatio > monologinen diskurssi, kriittis-divergentti	4. keskustelu: toimimaton dialogi, negaatio > moite, dialogi debattina, kriittis-divergentti	7. keskustelu: tavanomainen keskustelu 8. keskustelu: tavanomainen keskustelu

Kehityskeskustelu dialogina

Kahdeksasta kehityskeskustelusta kolmessa (keskustelut 1, 2 ja 5) oli toimivan dialogin aineksia. Näissä dialogeissa vuoropuhelut polveilivat sujuvasti hyväksymis-/arvostamislausemien (1A), vahvistamislausemien (1B), avointen kysymysten (1C) ja erilaisten uusia polkuja avaavien mielipiteiden tarjoamislausemien (1D) vuorotte- luilla. Hyväksymis- ja arvostamislausemat olivat tasapuolisesti kummankin osapuolen käytössä, arvostusta osoitti sekä esimies alaiselleen että alainen esimiehelleen huomattavan usein koko prosessin kulun ajan eri aiheita käsiteltäessä. Myös huumoria voitiin käyttää vahvistamisena. Näissä keskusteluissa vahvistamista on käytetty myös produktiivisen (tuottavan) eron (1B) synnyttämiseksi, joka on tärkeää generaatiivisen dialogin syntymisen kannalta. Merkityksiä synnytettiin myös erojen havaitsemisen kautta eikä pelkästään samanlaisuuksia korostamalla. Näin esimerkiksi alaiset uskaltavat näissä dialogeissa olla eri mieltä esimiehensä kanssa. Myös esimerkeillä voitiin synnyttää tuottavaa eroa (1B), kun esimies esimerkiksi halusi viestittää alaiselle, että tätä ja tämän työtä arvostetaan, mutta halusi kuitenkin alaista kehitty- mään edelleen tietyissä asioissa.

Dialogeissa esimiehet ovat oivaltaneet palvelutehtävänsä ja haluavat selvästi olla alaisilleen avuksi. Vaihtoehtoja tai erilaisia mielipiteitä tarjoamalla (1D) luotiin näissä dialogeissa uusia polkuja, joiden avulla synnytettiin myönteistä suhtautumista toisen puheeseen. Myönteisen suhtautumisen avulla päästiin yhteiseen ymmärrykseen ja uskallusta riitti käsitellä esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisiä eroja toimintatavoissa sekä hyväksyä nämä erot. Palautetta annettiin, pyydettiin ja vastaanotettiin puolin ja toisin rohkeasti, sekä myönteistä että kriittistä ja rakentavaa. Erityisesti esimiehillä oli paljon myönteistä ja kannustavaa sanottavaa alaisille heidän toiminnastaan. Myös tulevaisuudesta puhuttiin, yrityksen ja alaisen kehitysnäkökulmista ja visioista, joissa oli toivon näkökulma. Tämä taas synnytti myönteisen merkityksen alaisten ajatuksiin. Keskustelut olivat myönteistä ajatusten virtaa, jossa kaksi tasa-vertaista henkilöä kävivät vuoropuhelua yhteisen hyvän rakentamiseksi, ja väliin jäävään tilaan syntyi yhteistä merkitystä ja uusia asioita.

Näissä dialogisissa kehityskeskusteluissa on myös paljon yhteistä Burbulesin (1993) inklusiivis-divergentin dialogin eli dialogin keskusteluna kanssa, jota leimaa halukkuus yhteistoimintaan, suvaitsevaisuus ja suuntaus keskinäiseen ymmärtämiseen sekä 'horisonttien yhdistyminen'.

Kehityskeskustelu monologina

Analysoiduissa kehityskeskusteluissa oli myös toimimattomia keskusteluja. Keskustelusta tulee toimimaton joidenkin tekojen kautta, kuten esimerkiksi negaation. Negaatio taas voi olla esimerkiksi monologista diskurssia, joka on epätasaisesti jakautunut keskustelun muoto. Kahta kehityskeskustelua (3, 6) leimasi monologinen diskurssi. Keskustelut kuitenkin erosivat toisistaan siten, että toisessa monologia käyttää esimies, toisessa alainen.

Esimiehen käyttämässä monologissa korostuvat kysymykset (1C), kehotukset tai käskyt (2C) ja alaisen vastaukset niihin, jotka ovat joko vahvistuksia (1B) tai mielipiteen neutraaleja toistoja tai jäljittelyjä (3). Tässä on myös havaittavissa kielipeliä esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelu ei ole syvällistä toisen ihmisen ymmärtämiseen pyrkivää eikä ajatusten vapaata virtaa ole nähtävissä. Esimies osoittaa ainoastaan yhden kerran koko prosessin aikana hyväksymistä ja arvostusta alaista kohtaan. Tätä palautetta alainen ei osaa ottaa vastaan. Esimiehen ja alaisen välisestä yhteis-

työstä ei uskalleta tai haluta puhua. Keskustelu on epätasaisesti jakautunut. Siinä esimiehellä on kysyjän rooli ja alaisella vastaajan ja tottelijan rooli. Alainen mukautuu ja alistuu esimiehen puheeseen. Organisatorinen hierarkia näkyy asymmetriana keskustelussa.

Alaisen monologikeskustelussa risteilevät kielteisen suhtautumisen eri lausumat (2A, 2B ja 2C) siten, että esimiehen monista positiivisista yrityksistä huolimatta alainen muuttaa prosessin usein kielteiseksi ja ristiriitaiseksi. Näin esimiehen hyvä tarkoitus hajoaa alaisen ristiriitaiseen ja kielteiseen suhtautumiseen. Alainen esittää myös paljon kysymyksiä, joissa on kielteinen ja vaativa sävy. Esimies vastaa näihin joko vastakysymyksillä (1C), neutraalisuudella (3) tai vahvistuksella (1B). Alaisen puheenvuorot ovat erittäin pitkiä, tilaa ottavia vuorovaikutuksessa ja sisältävät paljon mitäänsanomattomia täytesanoja, toistoja ja samantapaisia ajatuksia. Tämä luo keskustelusta raskaan vaikutelman. Keskustelussa ei päästä avoimeen, läheiseen vuorovaikutukseen.

Burbulesin (1993) mukaan kriittis-divergentin dialogin eli debatin luonne on terävän kyselevä, epäilevä, eikä sillä ole välttämättä pyrkimystä yhteisymmärrykseen tai erojen sovittamiseen. Osallistujat puolustavat positioitaan ja tämä debatti ilmaisee kilpailua, voittamista, häviämistä. Näissä monologisissa keskusteluissa näkyy myös oheisia debatin piirteitä.

Kehityskeskustelu debattina

Toimimattoman keskustelun toinen negaation muoto on moite, joka synnyttää debatin. Tämänäyttöinen moitetta sisältävä kehityskeskustelu löytyi keskustelusta 4., jota myös esimerkissä on kuvattu. Esimerkissä on kuvattu kielteisen suhtautumisen vaikutusta kehityskeskusteluun. Tässä alainen käyttää paljon asiantuntijapuhetta vakuuttaakseen esimiehensä omasta osaamisestaan. Kuvaavaa tälle keskustelulle on esimiehen niukkasanaisuus positiivisen palautteen antamisessa. Alaisen toistuvista epäsuorista pyynnöistä huolimatta esimies ei vahvista luottavansa alaiseen. Keskustelu ei ole henkilökohtaista eikä läheistä, vaan pintapuolista asioiden läpikäymistä. Vuoropuhelut rakentuvat myös useissa kohdin esimiehen keskusteluun tarjoamasta kielteisestä suhtautumisesta (2C, 2B) alaisen toimintaan ja samalla moitteen esittämisestä tästä toiminnasta. Alainen toimii usein kaikkuna, esimiehen sanojen ja ajatusten toista-

jana (3). Esimiehen lausumat sisältävät kehotusta ja käskemistä ja hajottavat alaisen aikomia merkityksiä. Keskustelu ei ole symmetrinen, vaan alaisen puheen osuus on selvästi suurempi. Kuitenkin hierarkkisuutta on nähtävissä tässä keskustelussa, eikä valtaa käytä pitkistä puheenvuoroista huolimatta alainen, vaan esimies omalla auktoriteetillaan.

Myös tässä keskustelussa näkyy kriittis-divergentin dialogin eli debatin (Burbules 1993) luonne.

Kehityskeskustelu tavanomaisena keskusteluna

Kehityskeskusteluista löytyi myös kaksi keskustelua (7, 8), joita voi luonnehtia tavanomaisen keskustelun tasolle jääviksi keskusteluiksi. Näissä keskusteluissa on käytetty monipuolisesti sekä arvostuksen että hyväksymisen osoituksia (1A), vahvistamisia (1B), kysymyksiä (1C) ja erilaisia mielipiteitä, jotka avaavat uusia polkuja (1D). Toisaalta esimerkiksi keskustelussa 7 alaisen usein käyttämät myöntymisen tai jäljittelyn (kaiku) (3), mukautumisen puheenvuorot näyttäisivät osoittavan valtarakenteiden olemassaolon ja vaikutuksen keskustelun kulkuun. Näin keskustelu pysyttyy melko pinnallisena, eikä syvälle meneviä, henkilökohtaisia asioita oteta esille. Vuoropuhelu on kuitenkin sujuvaa, vuoroja vaihdetaan nopeasti, joskus ehkä liiankin nopeasti. Esimiehellä on myös taipumus keskeyttää alaisen puhe omalla innokkuudellaan ja hän käyttää helposti johdattelevia kysymyksiä omissa pyrkimyksissään. Esimiehen pyrkimys luoda yhteistä hyvää näkyy kyllä keskustelussa, mutta hän vaihtaa myös helposti puheenaihetta, tai käyttää prosessin keskeyttävää neutraalisuutta (3) sellaisten asioiden kohdalla, joita ei halua syventää. Yhteistyö esimiehen ja alaisen välillä on mutkattoman oloista, mutta keskustelussa ei synny mitään uutta, jota he olisivat yhdessä löytäneet, vaan esimiehellä on asioista ennakko-oletukset, joita käydään yhdessä läpi.

Toisessa keskustelussa (8) käytetään huumoria kielipelinä. Tämä huumori luo keskustelijoille yhteenkuuluvaisuutta ja tunnelmaa ja tämän tyyppinen kielipeli sopii heidän väliseensä kontekstiin, koska kumpikin ymmärtää sen olevan huumoria. Huumori ilmaistaan mm. erilaisilla kysymyksillä (1C), vahvistamisilla (1B), toistoilla (5) ja erilaisten mielipiteiden tarjoamisilla (1D). Keskustelussa myös nauretaan paljon. Huumoria käytetään koko prosessin ajan. Esimiehen ja alaisen välit näyttäisi-

vät olevan tiettyyn rajaan saakka avoimet ja luottamukselliset ja palautetta uskalletaan antaa ja saada ilman loukkaantumisen tunnetta. Alainen ei pelkää sanoa epäkoh-tia suoraan esimiehelle. Toisaalta tässäkin käytetään huumoria apuna. Keskustelussa käytetyt lausumat tai vuorojen pituudet ovat tasaisesti jakautuneita, kummallakin on yhtä paljon tilaa keskustelussa, keskustelu on melko symmetrinen. Uusia merkityksiä tai muuta uutta luovaa ei kuitenkaan tässäkin tavanomaisessa keskustelussa synnytetä.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan kehityskeskusteluissa rakentuvaa sosiaalista todellisuutta niissä käsiteltävien ydinteemojen avulla. Teemojen sisällä olevat tulkintarepertuaarit ovat osa jokaisen kehityskeskustelun tarinan muodostumista. Siitä syystä esimerkkeinä toimivien kehityskeskustelujen repertuaarejakin käsitellään prosessina, katsotaan, miten repertuaarit seuraavat toisiaan.

5.2 Yhteisen todellisuuden rakentaminen kehityskeskusteluissa

Diskurssianalyttistä tarkastelutapaa hyödyntäen selvitettiin, millaisten tulkintarepertuaarien kautta kehityskeskustelu rakentaa organisaation todellisuutta. Viiden keskeisen puheissa toistuvan teeman kautta repertuaarit ilmensivät eri keskustelulajien erilaisuutta ja moninaisuuksien kirjoa.

5.2.1 Luottamuspuheen repertuaarit

5.2.1.1 Toimivan dialogin repertuaarit: Luottamuspuhe, esimerkkinä 1. kehityskeskustelu

Esimies: Motivointi ja kannustusrepertuaari

Esimies painottaa luottamusta heti keskustelun alussa luodessaan ilmapiiriä tulevalle kehityskeskustelulle. Hän puhuu aamulla silmiin katsomisesta ja sen tietämisestä millainen päivä on sen perusteella tulossa. Hän aloittaa keskustelun lyhyellä johdatte-lulla, jossa painottuvat esimiehen ja alaisen läheinen esimies-alaisuhde, toinen toi-sensa tunteminen, myönteisyys suhteessa ja se, että alaiseen voi luottaa. Naisalainen

vahvistaa esimiehen lausunnot sekä läheisyyden, tuntemisen että myönteisyyden osalta ja ilmaisee tyytyväisyytensä siihen, että ovat nyt suorassa esimies-alais-suhteessa. Yhteistyötä on tehty yli 10 vuotta. Esimies pitää tärkeänä tämän alaisen tehtävää ajatellen, että tämä on luotettava. Omistajan edunvalvojana johtajan omaa työtä helpottaa tietenkin, jos alaiseen voi luottaa. Raha-asioiden käsittelyssä luottamus on välttämätön asia, varsinkin kun kyseessä ovat erittäin suuret rahasummat. Tämän tyyppiset luottohenkilöt ovat erikoisasemassa esimiehen sanojen mukaan ja tällä luottamuspuheella näyttäisikin olevan alaista motivoiva tarkoitus. Esimies haluaa osoittaa arvostusta alaista kohtaan heti keskustelun alussa painottamalla juuri tätä luottamus-asiaa, jotta keskustelu saisi hyvän ja inhimillisen luonteen. Toisaalta, jos alaiselle sanotaan, että häneen luotetaan 110 %:sesti, voisikin kysyä, saattaako tämä aiheuttaa paineita alaiselle omasta suorituksesta, eli siitä, että pitäisi olla enemmän kuin täydellinen. Voiko tuollainen odotus esimieheltä synnyttää esim. ahdistusta jossain vaiheessa henkilölle, jos hänen on koko ajan ylitettävä itsensä. Voiko hänelle tulla tunne, ettei riitä, jos pitää ylittää itsensä koko ajan. Vai onko luottamus niin lähellä rehellisyys-arvoa, että sen puuttumisen osoittaminen pikemminkin aiheuttaisi ahdistusta. Tässä esimies joka tapauksessa haluaa heti alussa kertoa luottavansa alaiseen. Alainen ei kuitenkaan vastaa tai hänelle ei anneta mahdollisuutta vastata luottamus-teemaan, koska esimies jo heti käynnistää seuraavasta kohdasta keskustelun. Eli luottamuksesta puhuminen on esimiesaloitteista ja sillä haetaan motivaatioperustaa alaiselle.

Ote 1: Esimies: joo, semmonenhan minusta on hirveen tärkeä tuossa tehtävässäsi ja minusta se jopa tulee korostetusti esille semmonen, että voidaan 100 %:sesti luottaa, tämmönen myöskin niinku omistajan luottamus asiaan koska siinä liikutellaan valtavia määriä rahoja ja niinku X on aikanaan sanonu, että niitä asioita ei sitten kovin monille jaeta että se on mieluummin pidettävä suppeassa porukassa se rahojen hoitaminen ja maksujen hoitaminen ja toki sellaiset ihmiset jotka sitä tekee on luottoasemassa olevia ihmisiä ja mun mielestä korostuu se puoli justiinsa et sinuun voi 110 %:sesti luottaa, joka on hirvittävän tärkeä asia.(A5)

Esimies: Arvostuksen osoittamisrepertuaari

Luottamukseen palataan uudestaan, kun käsiteltävinä asioina ovat alaisen menneen kauden tarkastelu ja siinä erityisesti positiiviset kohokohdat ja onnistumiset. Alainen kertoo olevansa menneeseen kauteen kaiken kaikkiaan tyytyväinen muutoksista ja siitä huolimatta, että päivät ovat olleet pitkiä ja väsymystä on ollut. Tässä hän ehkä haluaa vastata luottamukseen kertomalla, että on ollut luottamuksen arvoinen, koska

virheitä on sattunut aika vähän eivätkä ne ole päässeet ulos talosta. Hän tietää oman vastuunsa palveluketjussa ja pyrkiikin todennäköisesti 100 %:een työsuoritukseen.

Esimies vahvistaa sen, ettei virheitä synny ja antaa jälleen tunnustusta alaiselle luottamuksesta. Hän yhdistää sen myös alaisen ammattiin, ehkäpä ammattitaitovaatimuksena. Esimies myös arvostaa alaisen keskittymiskykyä. Tämän taidon hän haluaisi myös itselleen.

Ote 2 Esimies: Sitä mä tarkotankin ett just se ett tämmönen ett sitt tohon ammattiin tunnusomaisena ett voi luottaa. Siellä ei todellakaan niitä virheitä synny ett ku ajatellaan ett se tapahtumien määrä mikä sun käsies läpi kulkee päivittäin ja missä aikayksikössä tahansa niin se on keskimäärästä murto-osa mikä ihmisille yleensä tulee. Se vaatii just sitä keskittymistä ett ku aatellaan ett millaista tää nyt on ollu kaikkien näitten asioitten kanssa niin sitä mä oon kyllä monta kertaa miettiny ett miten sitä pystyy keskittymään siihen hommaan. Minä en nimittäin itse pystyisi siihen. (B2a19)

Alainen: Loukkaantumisrepertuaari

Naisalainen toisaalta ottaa luottamus-teeman esille uskomis-merkityksessä, kun he tarkastelevat mennyttä kautta ja onnistumisia. Kun he keskustelevat siitä, kuinka hienoa on ollut uusiin tiloihin muutto ja omien työpisteiden suunnittelu, esimies toivoo, että työt ovat lähteneet sujumaan alaisen haluamalla tavalla. Alainen kertoo, että asiat tulevat vähitellen kuntoon. Toisaalta hän nyt muistelee, että muutoksen yhteydessä oli samanaikaisesti kaksi suurta muutosta. Hän arvioi, että nämäkin muutokset menivät hyvin, vaikka vaikeuksia on ollut ja hän itse ei ollut samanaikaisuuden kannalla. Hän olisi halunnut vaiheistaa nämä tapahtumat eri tavalla ja toteaa ehkä vähän loukkaantuneenakin, että häntä ei uskottu siinä asiassa. Hän ehkä ei kokenutkaan olevansa sellaisen luottamuksen arvoinen, että hänen asiantuntemustaan olisi hyödynnetty tässä asiassa. Toisaalta hän kuitenkin toteaa olleensa tyytyväinen siihen, että ”kaikki meni kuten meni”. Esimies muistuttaa tilanteen olleen aika kaoottisen, mihin kuului liian monta uutta ja liikkuvaa asiaa. Tämän alainen vahvisti ja oli siis kuitenkin tyytyväinen asiaan.

Ote 3 Alainen: Kyllä se sillä lailla on, että nyhän ei lopulliset kalusteet siellä vielä ole, mutta pikku hiljaa se tulee kuntoon. Ja kyllähän tässä vielä sekin ett kun ajattelee sitä euroon siirtymistä niin samaan aikaanhan sitä siirryttiin tähän NT-versioon tässä maksatussysteemissä ja suht koht hyvinhän sekin meni ett onhan sen kanssa takkuiltu ja mä itsehän en ollu ihan sitä mieltä ett se olis pitäny samaan aikaan siihen ottaakaan ja mähän alun perin sanoin ett joko hyvissä ajoin ennen sitä tai hyvissä ajoin sen jälkeen. Niin, ettehän te uskonu ett mutta olihan siinä ihan nää rahallisetkin asiat kyseessä että eihän me olis voitu ilman ettei olis panostettu rahaan jat-

*kaa tällä vanhalla systeemilläkään, että tietysti pitää ottaa kaikki huomioon mutta se nyt olis semmonen että mä olin ihan tyytyväinen että kaikki meni niinku meni.
(B2a14)*

Alainen: Anteeksiantorepertuaari

Luottamus tai ehkä epäluottamus tulee esiin myös myöhemmin keskusteltaessa esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä. Kun esimies kysyy naisalaiselta yhteistyöstä, alainen nostaa esille jonkin aikaisemman tapahtuman, jota ei nyt tässä lähdetä avaamaan, koska se on jo käsitelty ja selvitetty. Asia ehkä kuitenkin jollain lailla on vaikuttanut alaisen tunteeseen siitä, voiko esimieheen luottaa. Luottamukseen oli tullut särö, joka kuitenkin on umpeutumassa alaisen mukaan. Alainen on siis antanut anteeksi esimiehelleen. Tätä on edeltänyt hyvinkin luottamuksellinen suhde, jossa on kerrottu sekä työasioista että henkilökohtaisista asioista, mutta nyt tämän episodin jälkeen kaikkea ei enää kerrotakaan, ainakaan tällä hetkellä. Esimies puolustelee osuuttaan toteamalla, ettei kaikkea kannatakaan puhua. Toisaalta heillä on kuitenkin edelleenkin hyvin luottamuksellinen ja läheinen suhde, koska siihen kummankin osapuolen mukaan kuuluu päivittäisen näkemisen merkeissä yhdessä itkemistä ja nauramista tilanteiden niin vaatiessa. Alainen arvioi kaiken kaikkiaan, että heidän yhteistyönsä on sujunut hyvin. Tämä johtuu myös siitä, että koska he tuntevat toisensa niin hyvin monen vuoden ajalta, he osaavat tulkita toisiaan melko oikein. Heillä on yhteisiä kokemuksia ja esimies antaa tunnustusta alaiselle empatian kyvystä.

Ote 4 Alainen : No niinkun tässä alkuun puhuttiin, niin hyvinhän meill on menny kun päivittäin nähdään ja puhutaan ja todella niinku puhutaan kaikennäköisistä asioista työasioista ja henkilökohtaisista asioista ja näin ja kyllähän tässä joku aika sitten tuli vähä semmosta että mulla oli ja ehkä on vähän vieläkin vaikeuksia siinä mielessä että mä ehkä vähän tarkemmin mietin että mitä mä kerron sulle yksityiselämästäni, mutta ehkä sekin luottamus taas pikkuhiljaa palaa taas sille entiselle tasolle mikä se oli, mutta siihen tuli semmonen särö niinku tiedät, mitä me ollaan keskenäänkin jo puhuttu ja setvitty ja ei sitä tässä setvitäkään enää mutta se ehkä jätti kuitenkin semmosen pienen, että mä saatan harkita etten mä ihan(B4c44)

Esimies: Alaisen rohkaisu-, itseluottamuksen lisäämisrepertuaari

Luottamus merkityksessä itseluottamus nousee esiin keskusteltaessa yhteistyöstä omassa työryhmässä. Naisalainen kokee onnistuneensa yhteistyössä hyvin ja perustelee sitä saamallaan yhteistoimintakäyttäytymisen palautteella. Muut ovat arvioineet hänen yhteistoimintakäyttäytymisensä muuttuneen paremmaksi edellisen kerran mitaukseen verrattuna ja hänen koko profiilinsa parantuneen. Esimies vahvistaa tämän

ja toteaa alaisen viime vuosina muuttuneen rohkeammaksi ja itsevarmemmaksi monenlaisten työssä tapahtuneiden haasteiden johdosta. Esimies myös näkee alaisen tuovan positiivisuutta työryhmään muutoksensa johdosta. Alainen peilaa omaa aikaisempaa epävarmuuttaan tekijöihin, jotka eivät kaikki johdu suoraan töistä, vaan niillä on hänen mukaansa muut syyt. Hän vahvistaa esimiehensäkin toteaman rohkeuden lisääntymisen itsessään viime aikoina. Naisalaisen luottamus itse on näin ollen lisääntynyt ja se heijastuu hänessä positiivisuutena. Voisiko itseluottamus tai itsevarmuus kuitenkin olla lähtöisin myös alaisen onnistumisesta työssä ja siitä saadusta positiivisesta palautteesta. Ja onko esimiehen ja alaisen välinen hyvä yhteistyösuhde vaikuttanut alaisen itseluottamuksen ja rohkeuden kasvuun. Esimieshän puheessaan koko ajan osoittaa arvostavansa alaisen tekemää työtä. Hän myös näkee alaisen muuttuneen käytöksen ja kertoo sen avoimesti.

Ote 5: Esimies: Mun mielestä sust on tullu rohkeempi paljon viime vuosina, emmä tiedä sillä lailla, sulle on tullu ehkä jotain itsevarmuutta. Kun on ollu niin monenlaisia häslinkiä ton työn kanssa.

Alainen: niin

Esimies: niin sä oot tuota niin saanu itelles jotakin sellaista ytyä ja se heijastuu semmosena positiivisuutena myöskin meihin kanssaihmissiin.

Alainen: no se on hauska

Esimies: mä ainakin koen sen näin

Alainen: no kyllä mä huomaan sen, ett jonkinlaista tahtoa on tullu enemmän ja sitte rohkeutta. Emmä tiedä mä olin arvioinu itseni paljon, no paljon ja paljon, huonommaks kun muut ja se mun mielestä kielis tämmöisestä epävarmuudesta, mutt toisaalta mä ehkä tiedän mistä se johtu että mä vähän tumppasin itteeni sinne alas, mutta mul-la oli kaikesti siihen syy joka johtuu ihan muusta ku täältä työpaikalta. Että musta tuntu vähän huonommalta kuin mitä se loppujen lopuksi onkaan.

Esimies: Just niin. (B4a3-9)

Alainen: Hyväksymisen pyytämisperertuaari

Alainen sivuaa samaa itseluottamus-teemaa vähän myöhemmässä vaiheessa, jossa hän kertoo esimiehelleen, että haluaisi muuttaa tiettyjä toimintatapoja ja käytänteitä, jotta voisi hoitaa työnsä aikataulujen mukaisesti, eli olla luotettava myös tässä mielessä. Hän haluaisi esimiehen kertovan ennakkoon erilaisista palavereista, jotta hänen ei tarvitsisi tulla palavereihin häiritsemään, kuten hän asian ilmaisee. Esimies ei kuitenkaan pidä palavereihin tuloa ongelmallisena, vaan toteaa sen olevan heidän välisessään luottamuksellisessa suhteessa ihan hyväksyttävä käytäntö. Toisin sanoen jos

esimies sanoo, että voi tulla hakemaan nimeä, silloin hän tarkoittaa sitä, eikä se ole kenenkään muun asia. Tässä naisalainen taas arvioi tilannetta oman huonoudentunteen tai arkuuden tunteen kautta, eli hän kokee, ettei uskalla mennä palaveriin eikä hänellä ole tarpeeksi rohkeutta siihen. Mikähän voi olla syy, ettei hänellä ole rohkeutta tehdä tätä, vaikka esimieheltä on lupa? Arvostaako hän tarpeeksi omaa työtään, jotta kokisi sen tärkeyden niin suureksi, että voi mennä kysymään asioita työnsä suorittamiseksi? Toisaalta esimies ei ota kantaa tähän huonommuus, arkuus asiaan, vaan kääntää keskustelun toiseen suuntaan.

Ote 6: Alainen: joo, enkä mä tiedä sitä sitten, sehän voi olla ihan sitä mun omaa huonouuttani ja arkuutta, voisko se olla mun kohdallani mitään arkuutta, siis se että mä koen ett joku voi luulla että mä tulen tähän ihan pikku asian takia.

Esimies: niin kun tietäsivät aina minkälaisista summista on kysymys

Alainen: niin ku ei aina viitsi kaikille kertoa että tässä nyt meni miljoona

Esimies: siinä meni muutama miljoona

Alainen: niin

Esimies: tuota, kun minä aina sanon, että voit tulla hakemaan nimen, niin mun mielestä se on kuitenkin enemmän meidän keskeinen asia kuin sen kolmannen osapuolen. (B4c72-77)

5.2.1.2 Monologisen kehityskeskustelun epäluottamuspuhe, esimerkkinä 3. kehityskeskustelu

Alainen: Epäilyksen osoituksen repertuaari

Keskustelupari nro 3 käyttää paljon aikaa keskustelun toimenkuvaosaan käsitellen näitä asioita hyvin perusteellisesti. Tässä puheessa luottamus-teema tulee ensimmäistä kertaa esille kohdassa työtehtävät. Esimies kysyy alaiseltaan, joka siis toimii myös ryhmänvetäjänä ja siinä ominaisuudessa on läsnä erilaisissa koulutustilaisuuksissa, miten alainen uskoo koulutusasian muuttuvan jatkossa. Alainen arvioi olevansa mukana edelleenkin tietyissä koulutus- ja kehityshankkeissa, koska haluaa varmistaa niiden loppuunsaattamisen. Hänen luottamuksensa organisaation tietyn ryhmän toimintaan ei ole niin hyvä, että hän uskaltaisi jättää hankkeen vain heidän toteutettavakseen. Hän epäilee ryhmän toiminnan osaamista ja ilmaisee epäilynsä usko-termillä, uskoa johonkukaan tai johonkin, eli tässä puheessa ”mä en usko”. Esimies käyttää vahvistuspuheessaan tätä samaa usko-sanaa luottamus merkityksessä.

Ote 1: Alainen: No ens syksynä ainakin toi t-järjestelmä tulee tota kasvamaan sen uuden version takia ja sitt... Plus sitt siell tulee sitt myös se myynnin osuus. Toi SC, mä luulen ett se tulee varmaan... pikkasen vähenemäänkin, se vähän riippuu minkälaisia projekteja sielt tulee. Mutt mä lupasin kyllä vielä olla mukana, ett saatais niit sitte loppuun asti. Ett mä en usko meidän kunnossapidon tämänhetkistä organisaatiota, ett niil on valtuuksia ett olla sitt projektityöskentelyä. Ne on tämmösiä kehitysasioita, ett sen tähden mä haluan olla mukana sitt.

Esimies: Joo mä uskon kanss ett se iso ponnistus on tää katselmus tässä keväällä, mutt sittenhän meidän täytyy valita ne toimenpiteet mill lähtee sitä projektia viemään eteenpäin että, X:stä tuli muuten kunnossapidon toimitusjohtaja.

Alainen: niin tuli joo.

Esimies: Käviks sä kattoo?

Alainen: Joo kyll mä aamulla luin.

Esimies: Mutt se on sitt meill, ku se valmistuu se SC-katselmus, niin sitt meidän täytyy kattoo hyvin tarkkaan se että me saadaan nää K- luvut. Ett meidän täytyy sitoo jotenkin siihen ryhmävalmennukseen.

Alainen: Joo. Kyll mä uskon tossa tavallaan ett ku toss on toi tuotannon ja kunnossapidon ja sitt on vielä ite mukana määrittelemässä tota K- lukuja niin sitten jatkossa varmaan sen mittarin seuraaminekin on paljon mielekkäämpää ku on ite saanu olla mukana tossa. Mutt toss on hirveen hyviä asioita tossa... (B1 18-24).

Naisalaisella korostuu tässä puheessa luottamus asioiden hoitumiseen, kun hän itse on mukana niitä hoitamassa. Hän ei siis luota ja usko organisaationsa tiettyihin toimintoihin, vaan epäilee niiden onnistumista ja haluaa varmistaa ne omalla osaamisellaan. Tällä naisalaisella on laaja tehtäväkenttä, paljon vastuuta ja kaikki tehtävät vievät runsaasti aikaa. Myöhemmin esimies kyseleekin huolestuneena, pystyykö alainen hallitsemaan tämän ison kokonaisuuden, eli myös esimies epäilee alaisen tehtävistä suoriutumista. Alainen kertoo kuitenkin osaavansa suunnitella ajankäyttönsä niin hyvin, että kokonaisuus pysyy hallinnassa. Hän ei selvästikään tässä keskustelussa ilmaise suurempia paineita työtehtäviensä suorittamisesta, vaikka esimiehellä on huoli asiasta.

Esimies: Tunnustuksen antamisrepertuaari

Edelleen onnistumisen ja tulosten arvioinnissa esimies käynnistää luottamus-puheen, kun hän haluaa antaa tunnustusta alaiselle tämän työstä. Tämä esimiehen tunnustuksen antaminen tosin jäi ainoaksi tässä keskustelussa.

Ote 3 Esimies: Joo kyll mä, sä oot tässä tehny tosi hyvää työtä, sinä itte oot, se on sun ansiota.

Alainen: Täss on ollu hirveen helppo olla mukana.

Esimies: Mutt kyll se on niinkin ett ihmiset luottaa niinku sinuun, ett tota noin, ilman se ett niillä olis luottamusta sinuun ja sun kykyyn tässä tota, kyll kouluttajakin on hyvä, mutt kyll sull on hyvin tärke rooli tässä.

Alainen: Niin no, mä luulen ett kyll se tehtaalla yleensä tiedetään että niissä asioissa joissa esim. tuotannon työntekijät on kääntyneet mun puoleen niin yleensä ne asiat on edenneet kun mä oon pystynyt sulle puhumaan niistä suoraan. Ja ihmiset tietää sen. Ett sitt on jotain tapahtunukkin. (B2a33-36)

Tätä tunnustusta ja positiivista palautetta naisalainen ei osaa ottaa vastaan, vaan omaa osuuttaan mitätöiden puhuu mukana olemisen helppoudesta ja siitä kuinka luottamus tulee sitä kautta, että alaisella on suora kontakti esimieheen. Eikö alainen todella tiedä omaa rooliaan ja sen merkitystä organisaatiolleen vai haluaako hän vain olla vaatimaton työnsä tekijä ja pitää matalaa profiilia. Ja tällöin voi kysyä mistä syystä näin on.

Alainen: Oman toiminnan muutosyritysrepertuaari

Kun esimies seuraavaksi luettelee alaisen ennalta kirjaamia vaikeuksia ja onnistumisen esteitä, hän löytää listalta luottamuspuolan. Tätä luottamuspuola he käsittelevät melko paljon ja alainen kertoo, miten se ilmenee hänen työskentelyssään. Hän soittelee ihmisten perään ja varmistelee asioita, vaikka hän ryhmänvetäjänä ensin on delegoinut tehtäviä. Hän itsekin huomaa, että ihmisten tulisi antaa rauhassa tehdä töitään, mutta koska hän ei voi luottaa siihen, että asiat hoidetaan, hän toimii tällä tavalla. Näin hän myös osoittaa haluavansa muuttaa omaa toimintaansa ja käyttäytymistään, vaikka ilmeisesti kokee sen vaikeaksi itselleen.

Ote 4 Esimies: Et sä usko et ne tekee sitte?

Alainen: No en näköjään. Kyll mä oon sitäkin koittanu harjoitella vähän. Ja kyllähän tää asia nimenomaan korostuu tässä ryhmävalmennuksessa. Sen takia että on pakko luottaa. Sekin on, että kyllhän mä koetan tuotannon työnjohtajillekin korostaa sitä, että, ja ei pelkästään työnjohtajille vaan K:lle, M:lle, ja J:llekin, että pakko vaan joskus olla hiljaa ja luottaa ja kattoo miten asiat menee. Ett jos ryhmä kokee koko aika, nimenomaan tuotantoryhmä ett ei luoteta, niin ei siit tuu, muuten kyllähän se luottamus on yks peruspilari. (B2b49-50)

Tätä luottamuspuola esimies kummeksuu, mutta ymmärtää sen paremmin, kun alainen kertoo olevansa erään testin mukaan perfektionisti, jolle tällainen toimintatapa on tyypillistä. Alainen kertoo edelleen tähän perfektionistimääritelmään nojautuen, että hänellä on monenlaisia listoja, joiden avulla hän yrittää hallita työkenttäänsä. Listojen tekemättömyys hermostuttaa häntä ja aiheuttaa huonoa omaatuntoa, koska

hän myös unohtelee asioita. Koko luottamuspuheen alussa alainen oli rauhallisen oloinen eikä antanut tätä samaa kuvaa itsestään kuin keskustelun loppuvaiheessa, jossa hän paljastaa, että stressaantuu helposti ja kokee huonoa omaatuntoa töistään.

5.2.1.3 *Debatiksi jääneen kehityskeskustelun pelikuviot, esimerkkinä 4. kehityskeskustelu*

Alainen: Oman toiminnan korostamisrepertuaari

Keskustelupari nro 4 käyttää myös aikaa toimenkuvaosan läpikäymiseen. Siinä selvittää tehtävät ja vastuut. Alainen on tässä alkupuheessa erittäin aktiivinen ja runsasanainen ja kertoo omat näkemyksensä tehtävistään ja tehtäviin liittyvistä muista ihmisistä. Tämän miesalaisen puheessa luottamus nousee ensimmäistä kertaa esille hänen kertoessaan omasta alaisestaan (L), joka tarvitsee tukea tehtävissään. Tuella tarkoitetaan tässä turvautumista johonkuhun, eli esimieheen (tämän keskustelun alaiseen). Kun johonkuhun tukeudutaan, turvaudutaan, tähän henkilöön siis myös luotetaan. Luotetaan, että hän auttaa. Miesalainen kertoo esimiehelleen, että häneen luotetaan niin paljon, että hänen alaisensa haluaa tukea häneltä. Tässä keskustelussa esimies ei voi muuta kuin luottaa alaisensa tulkintaan tämän alaisen tuen tarpeesta ja siitä, että alaisen mielestä tälle hänen alaiselleen (L) ei voi antaa vastuunalaisia tehtäviä, vaan että hänen oikea paikkansa on toimia apuna, apulaisena. Tämän luottamuspuheen tarkoituksena näyttäisi olevan oman toiminnan korostaminen ja itsestä puhuminen.

Ote 1 Alainen: Kyllä L on muuten ollu ihan hyvä, tietysti L on sen tyyppinen että se vaatii semmosta paimentamista ja ohjausta ja siitä pitää niinku huolehtia, ett se ei oo semmonen henkilö joka oma-aloitteisesti sais kovin paljon aikaan. Elikkä kyll se vaatii sitä ett sitä pitää niinkun tavallaan olla ohjeistamassa ja itse L odottaa koko aika sitä että se saa niinku tukea, se on hirveen tärkeää ett se saa tukea. Elikkä tavallaan mihinkään vastuulliseen tehtävään L:ää ei voi laittaa vetämään projektia, koska kylä sillä vähän siinä tahtoo olla ongelmia. Mutta se on niinku ihan hyvä apu näissä projekteissa ja semmoseen mä oon L käyttänytkin sitten.(A28)

Alainen: Oman toiminnan oikeuttamisrepertuaari

Luottamus-teema jatkuu vähän myöhemmin alaisen käsitellessä omien ja työyhteisön arvojen yhteensopivuutta.

Ote 2 Alainen: Ton kohdan sitten joo. Ja sitten toss on omien ja työyhteisön arvojen yhteensopivuus. Niin mun mielestä nää mun omat arvot sopii hyvin niin tän K:n ar-

vojen kanssa ja tällaisia arvoja jotka mulle tässä työssä on tärkeitä on sitoutuminen, luotettavuus, työ ensin sitten huvi, vastuunotto ja yrittäjäyys.

Esimies: Sitoutuminen, vastuunotto, yrittäjäyys.

Alainen: Luotettavuus, työ ensin sitten huvi, tää tuli siitä, meill oli se enneagrammi, tämmönen henkilökohtainen tota. (A4b 52-54)

Kertoessaan omista arvoistaan, jotka ovat organisaation virallisten arvojen suuntaisia, alainen halunee vakuuttaa esimiehelleen, että hän viihtyy työssään ja tässä organisaatiossa. Esimies ei heti kerratessaan alaisensa arvoja muista luottamusta arvona ja alainen toistaa tämän heti seuraavassa omassa puheessaan. Alaiselle on erittäin tärkeä osoittaa se, että hän on sisäistänyt yrityksensä arvomaailman ja toimii sen suuntaisesti, että häneen voi luottaa, kuten ensimmäisessä otteessa ilmeni. Hän tukeutuu tässä puheessa myös ulkopuoliseen auktoriteettiin, enneagrammiin, henkilökohtaisen käyttäytymistyylin tyypittelyyn, jolla hän perustelee omaa toimintaansa. Sen perusteella hän kertoo olevansa seikkailija, joka innostuu kaikesta, mutta on vähän huono viemään asioita loppuun. Hän tekeekin johtopäätöksen, että hän on asioiden ideoija ja muut ovat toteuttajia. Hän ehkä hakee tälle asialle tukea esimieheltään, jotta hän edelleenkin voisi toimia samalla, itselleen sopivalla tavalla. Hän näkee tästä olevan hyötyä organisaatiollekin pitkällä tähtäimellä, koska hänen arvomaailmansa tukee organisaatiota. Esimies antaa tämän osuuden jatkopuheissa alaiselleen luvan toimia innovatiivisesti ja itse asiassa edellyttääkin sitä häneltä. Näin alaisen vakuuttamispuhe on toiminut osittain alaisen hyväksi, osittain ei. Esimies nimittäin käyttää tätä puhetta myöhemmin hyväkseen keskusteltaessa alaisen vaikeuksista töissä. Esimies palaa aiheeseen muistuttamalla alaista tämän seikkailijatyypistä, että siihen kuului innostuminen ja asioiden käynnistäminen, mutta myös vaikeudet viedä asioita loppuun saakka. Tämä on esimiehen mukaan aiheuttanut kritiikkiä organisaatiossa. Alaisen vastuulla kuitenkin on myös viedä asiat loppuun saakka ja esimiehen mielestä joissakin asioissa hän haluaisi, että toteutuksen pitäisi käydä sutjakkaammin ja asiat pitäisi toteuttaa heti. Esimies ottaa tämän asian epäsuorasti esille vertaamalla alaisen toimintaa omaan toimintaansa, joka on esimiehen mielestä samanlainen kuin alaisella. Esimies ilmaisee asian *ittellä on sama vika, että innostuu herkästi ja sitte ne jää* (B2b16-18) tavalla, joka pehmentää tätä palautteen antamista alaiselle. Esimies toteaaakin, että alaisen kannattaisi kiinnittää asiaan huomiota.

Alainen: Puolustelemissrepertuaari

Esimies painottaa suunnitelmallisuuden merkitystä alaisen toiminnassa ja toivoo tämän laittavan asiat kuntoon niiltä osin kuin organisaatiossa ilmenee tarvetta. Alainen myöntelee melko paljon ja vahvistaa esimiehen palautetta. Alainen on siis itsekin tietoinen toimintansa puutteellisuuksista tässä suunnitelmallisuudessa ja hän ilmaisee jo aloittaneensa tämän suunnittelutyön, joka ei vielä kuitenkaan ole näkynyt tuloksina. Puhuessaan esim. pääkonttorin antamasta avusta yksikköön miesalainen puolustaa tämänhetkistä hidasta koulutusasioiden toimintaa priorisoinnilla, ts. resursseja ei ole riittävästi ja ainut kouluttaja on aikataulullisesti kiinni akuutissa kouluttamistehävässä. Miesalainen kuitenkin sanoo luottaneensa siihen, että kouluttaja hoitaa tämän tehtävän. Näin hän joutuu puolustelemaan kollegaansa ja samalla myös vähän itseään ja omaa toimintaansa.

Ote 3: Esimies: Mutt me ollaan asiakkaita näille, kyll meidän pitää sanoa tuota noin niin, enkä mä mitenkään kritisoi vaan mä tarkotan, että kyll meidän pitää niinku sanoa, ett me tarvitaan palveluja, et jos me ei saada täältä, niin sitte me haetaan koulutuspalveluja jostain ulkopuolelta.

Alainen: Aivan juu, se on tietysti yks vaihtoehto. Kyll ollaan tavallaan koko ajan luotettu siihen, että K pystyy vetämään sitä hommaa, mutta nyt tosiaan tää ATK-ajokorttikoulutus on niin akuutti, että ei tavallaan ollu aikaa, mutt kyll näyttäs siltä että sieltä rupee aikaa löytymään. Meill on tarkotus ett se suunnitelma otetaan mukaan sitte, olisko M vai A-M oikea henkilö, ku katotaan et millä tavalla niitä vuoroja vois järjestellä, ett saadaan ne henkilöt sitte koulutukseen...

Esimies: Joo koska tää on kyllä yks tärke asia, se suunnitelmallisuus, ett meill ei esim. tuotanto kärsi mahdottomasti siitä asiasta ja se käytännön hoito on aika vaikea asia. (B2b34-36)

Alainen: Hyväksymisen ja arvostuksen pyytämisrepertuaari

Kun alainen kertoo, mitkä asiat ovat edistäneet hänen voimavarojensa käyttöä, hän antaa tunnustusta esimiehelleen tämän tuesta toiminnalleen. Hän kertoo esimiehen antavan sekä hyvää tukea itselleen että myös luottavan häneen. Alaisella on oletus esimiehen luottamuksesta, hän jopa pyytää sitä, mutta esimies ei kuitenkaan vahvista tätä asiaa. Tämä asia toistuu useissa kohdissa ja näyttäisikin siltä, että tunnustuksen antaminen on näennäistä ja ehkä vähän myös esimiestä mielistelevää puhetta. Itse asiassa kyseessä näyttäisi olevan alaisen pyyntö saada kuulla olevansa hyväksytty ja arvostettu alainen.

Ote 4: Alainen: No en tiedä, kyllä mie sulta hyvää tukea saan, siinä mielessä että aina kun on isompia asioita niin ainahan mie käyn sulta kysymässä, ja varmistamassa onko tää hyvä, mutta niinku, se on tavallaan niinku mielenkiintoista huomata, että sie niinku luotat kuitenkin minuun että tuota, että mie voin tehdä itsenäisiä päätöksiä että miun ei tarvitse kaikista asioista erikseen kysellä, että se niinku tavallaan helpottaa sen homman toteutumista että sen pystyy niinku tekemään sen päätöksen. Ja kyllä niinku tukea oon sulta saanu ja must tuntuu että näistä johtajista oot kaikkein eniten kuitenkin kiinnostunut X-asioista. Kyllähän se osoittaa sekin, että sä jaksat vetää meidän vaativaa X-strategiaryhmää sitten. Mut se on ihan, kyllä must tuntuu että tää on sellainen työ että tukee tähän hommaan löytyy aika vähän, yleensä mistään sitten. Ja sen puoleen aika itsenäistä hommaa, että ku jollakin joku ongelma ja tarvitaan tämän raportti, niin helposti sanotaan että tee tällöinen raportti ja sitten lähtee ja odottaa että se on valmis. Mut eihän se tavallaan tule siitä vaan siihen tarvitaan ihmisiä miettimään miten se tehdään, että en minä voi tietää tai kukaan muu ATK-ihminen mikä sen raportin pitää täsmälleen olla. Että helposti käy että tee tää ja sitten ilmoita ku se on valmis, mut se on semmosta yhteistyötä kuitenkin aika pitkälle sitten. Mut että just tässä mie saan kyllä aika hyvin sinulta tukea siihen. Se kyllä helpottaa sen tehtävän hoitoa huomattavasti. (B3 3)

Yhteistyö esimiehen kanssa on alaisen mukaan sujunut hyvin johtuen myös tästä oletetusta luottamuksesta. Tässä alainen taas näyttäisi pyytävän esimieheltä palautetta ja hyväksymisen osoitusta, mutta esimies ei vastaa tähän pyyntöön.

Ote 5 Alainen: Juu kyllä. Ja sitte yhteistyö esimiesten, sekä sinun että X:n kanssa on sujunut oikein hyvin ja oon saanu ihan riittävästi tukea työssäni ja sitte palautetta oon saanu jonkun verran. Ja niinkun äsken sanoin, niin sä luotat ja myöskin Y luottaa minuun aika hyvin, niin se helpottaa asioiden hoitamista, koska pystyy tekemään itsenäisiäkin päätöksiä. Ja yhteistyö näitten ulkoisten tahojen eliikkä näitten it-organisaatioiden kanssa talon ulkopuolella on sujunut pääsääntöisesti hyvin, mutta se näkyy kaikkialla tää, resurssipula on se joka vaikeuttaa kaikkee tätä toimintaa, eliikkä kun lähtee uusia projekteja....(4a4)

Alainen sanoo kokevansa, että häneen luotetaan esimiesten taholta ja se helpottaa hänen toimimistaan ja yhteistyötään yleensäkin. Kun he keskustelevat siitä, onko alaisesta ja hänen kehittymisestään huolehdittu riittävästi, esimies antaa palautetta alaiselle tämän asiantuntijuudesta ja siitä, että alainen itse tietää, mitä hän kehittyäkseen tarvitsee. Alainen vastaa tähän jälleen luottamus-teemalla.

Ote 6 Esimies: Niin, mä ajattelisin samalla tavalla, että kyllä sä oot paras asiantuntija arvioimaan mitä koulutusta sä tarvitset. Sä oot sitte aina mennyt, en mä oo koskaan asettanu mitään.

Alainen: Juu kyllä, kyllä se on ihan hyvin, aikasemmin mä itse asiassa kysyin kaikkia koulutuksista sulta, mutta nyt kun mä oon oppinu tuntemaan että sie luotat, niin mie oon ihan oma-aloitteisesti lähtenyt välttämättä kyselemättä sen enempää että onks tää OK. Mut kyllä se että, kyllä sie oot aika hyviä vinkkejä antanu, sie innostut jostain asiasta ja otat mulle kopion ja pistät viestin että käy täällä kurssilla ja ne on itse asiassa ollu antoisia kursseja. Mie oon niitaki käynyt jonkun verran, ne on sellasia mitä en

ehkä olisi välttämättä itte käyny, mutta aloite on tullu sun puolelta sitte niin, kyll niitä oon käyny ja ne on ollu tosi hyödyllisiä kyll sitt . (B5a 2-3)

Luottamuksesta puhuminen antaa alaiselle toimintavapauksia. Hänen ei tarvitse kysellä, saako hän tehdä erilaisia asioita, vaan luottaa siihen, että hän voi tehdä miten parhaaksi näkee, esim. kouluttaessaan ja kehittäessään itseään. Mielenkiintoista tässä on se, että alainen ottaa oma-aloitteisesti esille luottamuksen puheenvuoroissaan. Hänelle luottamus on arvona tärkeä ja hän on tehnyt johtopäätöksen, että häneen luotetaan. Esimies ei kuitenkaan vastaa näihin luottamuspuheisiin ja todenna niitä, vaan usein jatkaa keskustelua vahvistamatta luottamustaan.

Alainen: Vakuuttamisrepertuaari

Keskustelurungon viimeisessä kohdassa alainen arvioi työkuuntoaan, kuormitustaan, jaksamistaan ja hyvinvointiaan. Hän toteaa työkuuntonsa olevan melko hyvä tällä hetkellä ja hän uskoo, että se paranee jatkossa, koska hän joutuu kiinnittämään huomiota siihen todetun sairauden takia. Hän siis luottaa myös omaan toimintaansa tässä paranemisessa, luottaa itseensä. Samalla hän ilmeisesti haluaa vakuuttaa esimiehelleen olevansa työkuuntainen ja voivansa toimia jatkossakin tärkeässä tehtävässä tässä yrityksessä.

Ote 7 Alainen: No sitte tää viimeinen kohta, 7. arvio omasta työkunnosta, kuormituksesta, jaksamisesta sekä hyvinvoinnista työssä, ilmapiiri henkilösuhteista työyhteisössä sekä vaikuttaminen niihin. Työkuunto on tällä hetkellä aika hyvä ja uskoisin että se entisestään paranee, vaikka mulla todettiin muutama viikko sitten sokeritauti, niin mie epäilen ett mun kunto paranee, koska joudun nyt syömään terveellisemmin ja on pakko liikkua että ylipäätään pysyy kunnossa ja ei tarttis käyttää lääkkeitä. (B71)

Alainen: Omien alaisten tehtävien suorittamisen liittyvä epäilyrepertuaari

Ilmapiiri- ja henkilösuhdeasioista keskusteltaessa alainen kokee asioiden olevan näiltä osin kunnossa. Hän sanoo tulevansa aina mielellään töihin. Resursseista ja varamiesjärjestelmistä puhuessaan he kumpikin toteavat järjestelmien haavoittuvuuden alaisen asiantuntijuuden johdosta. Alainen ei ole oppinut delegoimaan tehtäviään ja hän tunnustaakin, ettei ole oppinut luottamaan omiin alaisiinsa ja yhteistyökumppaneihinsa. Tämä epäily omien alaisten suorittamista kohtaan on mielenkiintoista, koska samalla kun alainen olettaa, että häneen luotetaan esimiesten taholta, hän itse ei luota omiin alaisiinsa ja yhteistyökumppaneihinsa. Hän tekee mieluummin itse asiat, ja esimies kommentoi hänen olevan liian kiltti ja suostuvan tekemään asiat itse. Alai-

nen myöntelee vähän epäröiden kiltteyttään. Hän toteaa, ettei osaa sanoa ei ja on valmis kuin partiopoika aina kun joku häntä tarvitsee. Tästä syystä hänelle tulee aika-
tauluongelmia ja hän joutuu toteamaan, että voidakseen hoitaa tietyt ajankohtaiset
tehtävät, hänen on opittava delegoimaan ja luottamaan muihin enemmän kuin aikai-
semmin.

*Ote 8 Alainen: Juu kyll me K:n kanssa sitä hommaa on käyty ja kyll K on ollu kiinnos-
tunu. Mie oon miettinyt ett ei L oo sen tyyppinen ett se vois niinku tavallaan ottaa
vastuuta niistä ja T on ehkä vähän liian nuori kans ehkä kans, varsinkin tässä vai-
heessa sitte. Mutt Y olis sen tyyppinen joka vois ottaa sitte. Ehkä yhtenä heikkoutena
mulla tietysti on, että mie oon aika huono delegoimaan ett mie en ehkä luota riittä-
västi näihin porukoihin ja mie niinku mielelläni teen kaikki hommat ite että tulee teh-
tyä kunnolla. Mutta, pitää ehkä koettaa pyrkiä siitä pois että pystyy delegoimaan ja
luottamaan muihinkin enemmän sitten. (B723)*

5.2.1.4 Keskustelun tasolle jäävän kehityskeskustelun epäsuorat vihjaukset, esimerkinä 7. kehityskeskustelu

Esimies: Tarvitsevuuden osoittamisrepertuaari

Keskustelupari nro 7 aloittaa luottamusteeman merkityksessä 'turvautua johonkin'
aivan keskustelun alussa kun he pohtivat sitä, kuinka monta kertaa ovat kehityskes-
kustelua käyneet.

*Ote 1: Esimies: Juu, mutta sillon meillä ei ollut tämmöstä ulkopuolista tahoja läsnä
kuin nyt. Tuota mehän ollaan, loppujen lopuks mä en tiedä mitä T aattelee ko me ol-
laan aika tiivis yhteistyötiimi pari tässä noin kaiken kaikkiaan myöskin ihan näissä
ammattillisissa asioissa ja toistemme mielenliikkeet aika hyvin tässä opittu tunnistaa-
maan ja täytyy sanoa, että sitten kun T on poissa niin kun olet poissa, niin mä oon
aina vähän tällanen vasenkätinen ja toisaalta mä huomaan sen, että kun mä oon lo-
malla ja tuun tänne, niin T on aina hirveen ilonen*

Alainen: Kyllä (A5)

Tässä ilmaisu vasenkätisyydestä tarkoittanee, että esimies turvautuu yleensä tähän
naisalaiseensa erilaisissa päivittäisjohtamiseen liittyvissä tilanteissa. Heillä on hyvä
yhteistyö ja luottamus toinen toisiinsa. Myös tunteille on sijaa heidän yhteistyösuh-
teessaan; esimies puhuu mielenliikkeistä ja niiden tunnistamisesta ja alainen vahvis-
taa tämän kaiken. Esimies myös kertoo vaistonneensa alaisen väsymisen ennen lo-
mia, minkä alainen myös vahvistaa. Tämä puolestaan osoittaa, että heillä on hyvä,
luottamuksellinen esimies-alaisuhde, jossa uskalletaan ottaa väsymisasiä keskuste-
lun kohteeksi, pelkäämättä leimautumista heikoksi ja epäpäteväksi.

Kun esimies otteessa 1 kertoo olevansa vähän vaillinainen naisalaisen poissa ollessa, hän siis tunnustaa olevansa riippuvainen alaisesta tietyllä tavalla, ammatillisesti, mutta myös tunnetasolla. Kun tämä miesesimies muutamaa lausetta myöhemmin taas kommentoi naisalaisen omia alaisia ja heidän käyttäytymistään tämän poissa ollessa, hän epäilee näiden olevan riippuvaisia tästä eli tarvitsevan tätä. Esimies myös kysyy, voisiko tämä naisalainen mahdollisesti pitää liian hyvää huolta omista alaisistaan. Tarvitsevuutta on nähtävissä sekä esimiehen että alaisen suhteessa, mutta myös naisalaisen omilla alaisuhteilla.

Esimes: Epäsuora muuttumiseen kehotusrepertuaari

Esimes halunnee näillä puheillaan kertoa, että tämä naisalainen on tärkeä sekä hänelle itselleen että myös tämän alaisille. Häneen kohdistuu odotuksia ja häneen luotetaan. Toisaalta puhe on ristiriitaista, koska jos naisalainen toimii esimiehen mielestä liian hyvin ja huolehtivasti alaisiaan kohtaan, hän ei huomaa, että naisalainen huolehtii myös hänestä liian hyvin, koska itsekin on riippuvainen tästä naisalaisesta omien sanojensa mukaan. Herää kysymys, kenestä saa pitää hyvää huolta ja kenestä ei. Täähän pohdiskeluun tulee vastaus vähän myöhemmin, kun esimies suoraan sanoo, että tätä esimiesasemassa olevaa naisalaista tarvitaan enemmän johtoryhmän sihteerinä ja hallinnollisten töiden tekijänä kuin tiimin vetäjänä. Onko hän siis tärkeämpi yritykselleen palvellessaan esimiehiään mieluummin kuin alaisiaan?

Ote 2 Esimes: Semmosen asian huomasin tossa nyt kun olit lomalla, että kyllä ne tuolla alakerrassakii noi tytöt aika lailla sillai on esimiehistään yleensäkin kuitenkin riippuvaisia, että kyllä ne pikkusen on niinkun pallo hukassa, kun sä täältä oot poissa ja tota tuli semmonen just mieleen, että tässä varmaan kannattais keskustella nyt tän tän keskustelun yhteydessä, siitäkin että pidätkö sä niistä vähän liian hyvää huolta. Mitä sä ite aattelet?

Alainen: En mä ainakaan mielestäni sellanen oo, että mä yrittäisin koko ajan olla seassa niitten töissä, vaan sanonut mitä pitäis tehdä ja annan niitten tehdä mielestäni ihan, mutta mä en ymmärrä sitten oonks pelkääkö ne mua, ettei ne uskalla tehdä omin vai. (A15)

Alainen: Yhteistyön vakuuttamisrepertuaari

Samaa asiaa sivutaan edelleen myöhemmin kun keskustelijat ottavat esille arvoteman. Esimes kysyy, miten naisalainen kokee yrityksensä arvot yhteensopiviksi omien arvojensa kanssa ja myös miten tämä naisalainen kokee oman tiiminsä toimivan yrityksen arvojen mukaisesti. Alainen ei näe mitään ristiriitoja arvojen kohdalla

ja esimies tiedustelee vielä miten alainen sitten näkee arvojen toimivan esimies-alaisuudessa sekä häneen että toiseen johtajaan. Tässä alainen taas käyttää 'oikea ja vasen käsi' symboliikkaa halutessaan ilmaista, että heillä kahdella asiat sujuvat mutkattomasti, toinen toisiinsa turvaten ja luottaen. Toisen esimiehen kanssa toimiminen ei alaisen mielestä ole samanlaista, yhtä mutkatonta.

Ote 3 Esimies: Just joo. No miten sitten nää E:n ja minun tuomat nää tämmöset arvokuviot sinun työhös, tuntuuko siltä että me ollaan niinku samalla aaltopituudella, minusta ainakin tuntuu kovasti siltä

Alainen: Kyllä sun kanssa tää toiminta on kun oikee ja vasen käsi (naurua)

Esimies: Niin just

Alainen: Hyvin yhteen, no E:n kanssa me joskus ymmärtäen ajatellaan asiat itellensä valmiiksi, pyytää jotakin tekemään, ei välttämättä perustele sitä niin hyvin, että mä ymmärtäisin mitä multa halutaan, mutt mä voin kysyä. (A 53-56).

Esimies: Velvoitteista muistuttamisen repertuaari

Tämän alkuorientoitumisen jälkeen luottamus-teemaan palataan vasta kohdassa B 5, jolloin käsitellään alaisen ja hänen työnsä kehittämis-/kehittymismahdollisuuksia. Esimies toteaa, että tällä naisalaisella on tietynlainen luottamushenkilön rooli yrityksessä, jolloin hänelle uskotaan sellaisia tehtäviä, joita muille ei uskota. Sillä halutaan esimiehen mukaan osoittaa positiivista luottamusta alaiseen.

Ote 4 Esimies: Just joo. No mites sitten tuota niin, sullahan on tietynlainen rooli myöskin tässä eikä mikään kovin vähäinenkään rooli niin totta kai H:n asioitten hoidossa. Onks siellä mitään semmosta mikä mielestäsi voisi olla paremmin taikka semmosta mihinkä oot itse tyytyväinen eritoten

Alainen: Yy. No sehän on vähän niin, että kun H sanoo, niin silloin hypätään (naurua)

Esimies: Niin joo

Alainen: Ja tehdään just mitä hän sanoo, mutta en mä tiedä yy ei oikeestaan niin kauheen paljon oo ollukkaan nykysin mitään noita hänen asioitaan muuta kuin tuo postiliikenne tossa vähän katottavana

Esimies: No onhan sulla nää luottoihmisen roolit tietyllä lailla

Alainen: Naurua. Niin joo

Esimies: Sillä laillahan se, mun mielestä se on sitä semmosta sanatonta hyvää palautetta, joka kannattaa aina palauttaa mieliin, että todella sä pääset niinkun sitä kauttahan sä oot päässyt niinku tämmösen luottoihmisen kirjoihin täällä, että ett sulle uskotaan ne asiat, joita ei uskota kenellekkään muille oikeestaan tässä organisaatiossa ja

Alainen: Yy

Esimies: Ja se on tietysti, se on tämmönen positiivinen luottamus, mutta se sitten myöskin on velvollisuus

Alainen: Kyllä näin on

E: Niinkun hoitaa ne asiat kunnolla että

Alainen: Joo

Esimies: H:han on pelkästään minulle sinusta aina sanonut positiivista, että ei koskaan hän oo yhtään negatiivista sanonu ja tuota kokee niinkun sen työn mitä sinä teet hänelle niin arvokkaana työnä että. Musta tuntuu, että että että niitten asioitten semmonen taas niinkun siirtäminen sinnepäin on ihan helppoa. Teille on kanss muodostunut semmonen niinkun sanaton (B5 38-50)

Tässä pitkässä johtamispuheessa luottamuksesta esimies haluaa nostaa alaisensa arvostusta ja ehkä itsearvostustakin kertomalla hänelle viestejä yrityksen ylimmältä johdolta. Esimies ei tässä puhu omalla suullaan ja omia mielipiteitään, vaan hän puhuu kaikkein ylimmän johdon suulla, jolla hän todennäköisesti uskoo olevan merkitystä alaiselle jo motivaatio mielessäkin. Alaiselle tämä arvostus ei vaikuttaisi olevan yllätys, vaan hän suhtautuu siihen vähän humoristisestikin, kuitenkin itsekin arvostusta tuntien. He kokevat luottamuksen sisältävän myös velvollisuuden olla luottamuksen arvoinen. Eli luottamus velvoittaa. Velvoittaako tämänkaltainen luottamus alaisen olemaan enemmän alainen esimiehilleen kuin esimies suhteessa omiin alaisiinsa?

Esimes: Epäsuora tunnollisuuden vihjaamisrepertuaari

Viimeisessä luottamuspuheessa puhutaan itseluottamuksesta, jolloin kumpikin rakentaa puhetta omissa osuuksissaan. He päätyvät johtopäätökseen, että ikä opettaa ihmistä monella tavalla ja ikä myös tuo itseluottamusta mukanaan, jottei tarvitse joka asian vuoksi hermostua tai jokaista asiaa tehdä. Tässä esimies muistelee aikoja, jolloin tämä naisalainen koettiin liian tunnolliseksi, mutta esimiehen mukaan hän on vähän poisoppinut siitä. Puheesta voi ymmärtää, että vieläkin voisi poisoppia lisää. Näin esimies epäsuorasti kehottaa alaista muuttumaan.

Ote 5 Esimes: Niin että ootko sinä sitten onko sitten niin, että tuota ehkä oot kasvanu pikkusen siitä ulos, mutta saatoit joskus ottaa liian tunnollisesti asioita, vaikkei välttämättä tarvinnukkaa

Alainen: Yy voi olla tietysti niinkii joo. Ikä parantaa

Esimies: Niin se on kyllä jännä homma etä

Alainen: Muisti katoaa

Esimies: Niin ja toisaalta ihmiselle tulee semmosta tervettä itseluottamusta myöskii että

Alainen: Yy

Esimies: Nuorenanahan sitä vouhkoo asioita, jotka tuntuu nyt jo aika naurettavilta

Alainen: Joo (B560-67)

5.2.2 Erilaisuus-/ samanlaisuuspuheiden repertuaarit

5.2.2.1 Toimivan dialogin arvostava erilaisuuspuhe, esimerkkinä 1. kehityskeskustelu

Esimies: Läheisyyden-/yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen repertuaari (samanlaisuus, erilaisuus)

Ote 1 Esimies: mä luulen että P aattelee ihan samalla lailla ja mun mielestä se on toisaalta hirvittävän hyvä asia ett tuntee ihmisen niin hyvin niin on helppo myöskin sitten suhtautua siihen kulloiseenkin tilanteeseen ja tuota on meillä välillä vähän vaikeitakin päiviä ollu, mutta 99 %:sesti meidän yhteisistä päivistä tähän saakka on ollu positiivisia. (A3)

Tämä puhe on alkanut esimiehen aloituspuheella, jossa hän arvioi alaisensa kanssa tehtyä pitkää yhteistyötä ja heidän läheistä esimies-alaissuhdettaan. He ovat oppineet tuntemaan toisensa hyvin ja tietävät aina, millä tuulella toinen on aamulla töihin tullessaan. Alainen on vahvistanut tämän asian omalla vahvistuspuheellaan, mutta tässä esimies kuitenkin haluaa vielä vakuuttaa asian olevan näin ja toteaa alaisen puolesta, mitä tämä ajattelee eli että ajattelee samalla tavalla kuin hänkin. Asia todennetaan alaisen puheessa: *joo, kaiken tämän voisin allekirjoittaa kyllä myös minä....* Tämän keskustelun alku näyttää olevan esimiesjohtoinen, missä esimies luo läheistä suhdetta naisalaiseensa ja synnyttää myönteistä ilmapiiriä. Keskustelun aloittaminen tällaisella tavalla lienee mahdollista, koska he tuntevat toisensa ennestään jo niin hyvin, että esimiehen voi olettaa tietävän alaisensa olevan samaa mieltä hänen esittämistään asioista. Samanlainen ajattelu asioista jotenkin lujittaa suhdetta ja asiat sujuvat jatkossakin hyvin heidän välillään. Läheisyyttä luodaan tässä samanlaisuusrepertuaarilla, mutta sitä voidaan luoda tässä puheessa myös erilaisuusrepertuaarilla, kuten on tehty myöhemmässä keskustelun vaiheessa. Tällöin keskustelukumppanit käsittelevät alaisen yhteistyötä omassa organisaatiossa, jolloin erilaisuusrepertuaari nousee esille samanlaisuuden rinnalle.

Ote 2 Alainen: Tosin näissä arvosteluissa oli ett mua on muuten vaikee lähestyä, voihan olla että mua nyt sitte on vielä vaikeempi lähestyä kun pitää tulla ovesta sisään, mutta mä en tiedä mitä se tarkoittaa itse asiassa

Esimies: Sä et oo tyypillinen hämäläinen

Alainen: Niin, johtusko se siitä?

Esimies: Kyllä minusta. Tää perusporukka on h:läisiä maanviljelijöitä. Sinä et ole sellainen.

Alainen: No sitthän se on pelkästään positiivista.

Esimies: Niinhän se onkin.

Alainen: No hyvä ett tuli tämäkin asia esille, niin tarvi sitäkään surra

Esimies: Kyllä se niin on, ett ainakin tää perusporukka on tällaisia maanhiljaisia

Alainen: Niin kyllähän se näin on

Esimies: Et jos sä oot vähän räväkämpi ja ulospäin suuntautuneempi niin ehkä semmosia vähän vierastetaan.

Alainen: Niin

Esimies: Mä huomasin itte kun tulin tänne aikoinaan ett oli samanlaista kohtelua. Sitten ne huomasi ettei tollasesta savolaisesta ei tarvi välittää ett puhu sille mitä tahansa, se ei siitä sen kummemmaks muutu. (B 4 32-43).

Alaisen ihmetellessä saamaansa palautetta lähestyttävyyden vaikeudesta, esimies muuttaa sen positiiviseksi sanomalla, että alainen on erilainen kuin palautteen antajat. Esimies myös käyttää stereotypiaa luokitellessaan palautteen antajat 'hämäläisiksi maanhiljaisiksi maanviljelijöiksi'. Hän myös näkee itsensä samanlaisena kuin tämä naisalainen, eli ei luokitele itseään hämäläiseksi maanhiljaiseksi, vaan savolaiseksi ja ehkä myös räväkäksi ja ulospäin suuntautuneeksi, kuten hän näkee alaisensa olevan. Tässä puheessa erilaisuus on positiivinen asia ja samanlaisuus yhdistää esimiestä ja alaista.

5.2.2.2 Monologiksi jäävän kehityskeskustelun erilaisuuspuhe, esimerkkinä 3. kehityskeskustelu

Kolmannessa keskustelussa esimies ja hänen naisalaisensa sivuavat erilaisuutta muutamassa kohdassa.

Alainen: Rajojen asettamisrepertuaari (erilaisuus)

Aivan alussa puhutaan alaisen työtehtävistä ja vastuista. Tässä alkupuheessa vain todetaan esimiehen toimesta, että alainen toimii esimiehenä, mutta hänellä on nähtä-

västi työpari E., jonka kanssa tekee läheistä yhteistyötä ja heidän työnjakonsa on erilainen. Puheesta ei ilmene, onko myös E:llä oma esimiesvastuunsa ja ovatko nämä kaksi tasavertaisia hierarkkisesti, vai miksi alainen sanoo, että hän tekee kaiken minkä E pyytää. Toisaalta E:kin tekee kaiken minkä tämä naisalainen pyytää. Näissä vuoropuheissa ei mennä kovin syvälle selvittämään asioita, vaan todetaan asioiden tila ja luetellaan asioita. Toisaalta alainen kuitenkin tässä erilaisuuspuheessa haluaa asettaa rajan itsensä ja kollegansa välille, koska puhutaan organisatorisista asioista esimiehen kanssa.

Ote 1 Esimies: Toimii ryhmän esimiehenä. Mihin tässä nyt E:n ja sun välinen rooli, tota.

Alainen: Kyllähän meillä tässä E:n kanssa onkin selkeästi erilainen työnjako.

Esimies: Onks täst ollu käytännössä jotakin haittaa ett tätä ei oo niin määritelty tässä vaiheessa?

Alainen: Niin E:n kanssa?

Esimies: Niin.

Alainen: Ei. Mä oon aina tehny kaikki mitä se pyytää. Ja se samoin, ett ei meill oo sen puolesta mitään. Se on tietenkin ett ois parempi ryhmänä, XDT-ryhmänä, listata ne ryhmän vastuulla olevat asiat ja sitten kuka niistä viime kädessä vastaa. (A 6-11)

Rajojen asettamisella alainen halunee kuitenkin tehdä selvän eron kollegan ja omien työtehtävien välille, vaikka he tekevätkin paljon samoja asioita. Alainen viittaa tässä omalla vastuullaan olevaan ryhmäänsä, jonka kanssa hän haluaisi sopia työtehtävistä ja vastuista. Näin hän epäsuorasti erottautuu kollegastaan ryhmän esimieheksi ja siirtyy jatkopuheessa puhumaan omasta ryhmästään. Kollegan ja hänen välistään työnjakoa ei enää käsitellä, vaikka se saattaisi auttaa alaista hänen työssään.

Alainen: Oman ryhmän jäsenten hyväksymisen osoittamisrepertuaari (erilaisuus)

Puhuessaan yhteistyöstä oman ryhmänsä kanssa naisalainen toteaa:

Ote 2 Alainen: ton oman ryhmän kanssa, sillai ett meill on tällä hetkellä niin hirveen hyvät ryhmä ja kaikki tullaan hyvin toimeen keskenämme, eli siinä ei tarvii edes kenenkään pinnistää, et ei osais erilaisuutta tai et ois vaikeuksia hyväksyä erilaisia ihmisiä. Niin me ollaan kyllä kaikki henkilöinäkin kyllä aivan erilaisia.

Esimies: Ootte joo

Alainen: Täysin erilaisia.

Esimies: Ett eiks siell niinku tarvii nyrkkii paukutella kauheen usein?

Alainen: Ei, se on sillai, mä koen itseni ehkä liikaakin piiskuriksi, tavallaan tää erinomaisuuden idea ja ajatus niin...

Esimies: Mutta ehkä ne vähän niinku sitä sulta odottaakin.

Alainen: Niin, se voi olla. (B 4 2-8)

Alainen näkee oman ryhmänsä erilaisuuden rikkautena ja kokee ryhmänsä olevan hyvä ja keskenään toimeen tuleva. Esimiehen mahdollisesti humoristiseksi tarkoitettuun kysymykseen nyrkkien paukuttelusta, alainen vastaa sanomalla olevansa piiskuri. Tällä hän tarkoittanee, että vaikka ryhmä on hyvä ja erilaisuudet otetaan huomioon, hän kuitenkin vaatii omilta alaisiltaan paljon, koska haluaa päästä yksikön tavoitteeseen eli olla ”erinomaisia ykkösiä maailmassa”. Esimies kannustaa alaistaan olemaan piiskuri sanomalla, että ehkä alaiset odottavatkin tällaista häneltä. Puhe saattaa kuitenkin myös sisältää esimiehen ennako-oletuksen tai asenteen ryhmän kokoonpanoa kohtaan, ryhmään koostuu enimmäkseen naisista. Esimies myös epäilee jatkopuheessaan, että koska ryhmässä suuri osa on naisia, siellä saattaa olla enemmän ristiriitaisuuksia ja selän takana puhumista. Tässä tapauksessa esimies kehottaa naisalaistaan lopettamaan sellaisen heti. He muistelevatkin yhtä tapausta, jossa ryhmään muodostui kaksi leiriä ja tämä aiheutti henkilöstöristiriitoja. Esimies odottaa alaisen ennakoivan tällaisia tapauksia ja vaatii hoitamaan ne, ennen kuin mitään ristiriitaa edes syntyy.

5.2.3 Rohkeus-/ pelkopuheen repertuaarit

5.2.3.1 Toimivan dialogin rohkaisupuhe, esimerkkinä kehityskeskustelu 1

Alainen: Omien kykyjen epäilyrepertuaari (pelko)

Tässä naisalainen ilmaisee pelkoaan pakokauhu-ilmauksella. Hän on kertomassa onnistumisistaan ja siitä, että kokee suurta vastuuta omassa työssään ja sen hallitsemisessa. Häntä myös pelottaa, että ehkä hän ei onnistukaan omien odotustensa mukaisesti muutoksen läpiviennissä. Pelko ja oppimisen/onnistumisen ilo vaihtelevat hänen tunteissaan ja lopputuloksena hän toteaa olevansa tyytyväinen. Myös esimies toteaa omassa vastapuheenvuorossaan, että hänkin on tyytyväinen lopputulokseen, johon on ollut vaikuttamassa koko työryhmä, mutta joka kuitenkin esimiehen sanojen mukaan kulminoitui heihin kahteen, tähän naisalaiseen ja esimieheen. Alainen vahvistaa vielä

tämän puheen. Mielenkiintoista tässä on alaisen käyttämä sana pakokauhu. Mitä rangaistuksia hän pelkää, jos ei omalta kohdaltaan olisikaan onnistunut tässä muutosprosessissa? Miksi hän käyttää sanaa pakokauhu eikä esim. huoli jostain asiasta. Onko kyseessä liioiteltu ilmaus pelosta, huolesta ja onko tämä alaisen persoonallinen tapa ilmaista itseään vai onko alaisella todella ollut pakokauhun tunne ajoittain onnistumisen tunteiden lomassa?

Ote 1 Alainen: No, ensimmäisenä tulee kyllä tämä euroon siirtyminen mieleen ihan ylitse muiden, että sehän meni mun mielestäni hirveän hyvin ja mä panostin siihen paljon mielestäni koska mä tiesin, että se vaikuttaa heti suoranaisesti ihan vuodenvaihteen jälkeen mun jokapäiväiseen työhöni koko ajan ja jatkuvasti eli mä tiesin itekin, että jos mä en sitä hallitse ja se menee mönkään, niin sit menee paljon muutakin mönkään. Ja välillä mä olin ihan pakokauhun partaalla ja ajattelin, että tästä ei voi tulla yhtään mitään ja tota sitt taas joskus tuntuu että täähän on ihan helppoa et ei tässä ole yhtään mitään kun vaan oppii kertolaskun sijasta taas jakamaan ja emmä tiedä eihän se vieläkään aina onnistu, et kyllähän siinä on kun on niin kauan tehnyt samalla lailla töitä niin viehän se oman aikansa ennenkun taas osaa tehdä toisella lailla eikä aina muista että eihän se punta ole enää 8 pilkku jotakin vaan se on joku ruotsin kruunu joka on sen verran, mutta se oli mulle sellanen, että mä oon tosi tyytyväinen että se meni niinkun meni. (B2a 2).

Esimies: Kannustamis-/rohkaisurepertuaari (rohkeus)

Sama alainen saa myöhemmin esimieheltään palautetta rohkeuden lisääntymisestä.

Ote 2 Esimies: Mun miestä sust on tullu rohkeempi paljon viime vuosina, emmä tiedä sillä lailla, sulle on tullu ehkä jotain itsevarmuutta. Kun on ollu niin monenlaista häslinkiä ton työn kanssa.

Alainen: Niin. (B4a/b 3-4)

Näkeekö esimies, että alainen on pelon (pakokauhu) ja onnistumisten kautta saanut itselleen itsevarmuutta, joka on tehnyt hänestä rohkeamman. Onko alainen toteuttanut yrityksessään ja yksikössään jotain niin merkittävää, että siitä on tullut palautetta ja hän tämän palautteen kautta on rohkaistunut tekemään muita tärkeitä asioita? Ja onko esimiehen antama palaute rohkeudesta alaiselle niin tärkeää, että hän itsekään määrittelee itsensä tämän jälkeen rohkeammaksi kuin aikaisemmin. Alainen myös toteaa vähän myöhemmin, että hänelle on tullut tahtoa enemmän. Ovatko vaikeudet auttaneet tahdon ja rohkeuden lisääntymisessä? Ja mitä rohkeudella oikeastaan tarkoitetaan tässä? Onko se sitä, että alainen uskaltaa olla enemmän oma itsensä? Ja kannustaako esimies häntä juuri siihen vai joihinkin muihin rohkeisiin tekoihin?

Keskustellessaan alaisen yhteistyöstä ulkopuolisten tahojen kanssa esimies kehuu alaista tämän kyvystä toimia talon edustajana eri tahojen kanssa. Esimies sanoo olevansa ylpeä alaisensa toiminnasta ja kehottaa tätä enemmänkin toimimaan muiden tahojen kanssa itsenäisesti ja rohkeasti. Esimies valtuuttaa alaisen toimimaan ja luottaa tämän kykyyn toimia talolle positiivisella tavalla.

Ote 3 Esimies: Et siinä mielessä jos tämmösiä kontakteja tulee niin mun mielestä sä voisit ihan rohkeasti itsekin sopia, sull on oma kalenteri sä itse tiedät sen, toki sijaisen järjestäminen on oma kuvionsa.

Alainen: Se on oma kuvio tietysti. (B4 99-100)

Esimies myös nostaa erityisesti tämän alaisen toiminnan esimerkilliseksi toiminnaksi yrityksessä.

Ote 4 Esimies: Kyllä ja just vähän semmonenkin asia, ett jotkut ihmiset, vaikka ne niinku päällisin puolin hoitaakin asiat kuntoon, mutta ottaa vähän niinkun vaatimat-tomankin asenteen, liian nöyristelevän ja tällaisen, niin ei sekään ole hyvä. Siinä pitää olla tällaista vähän niinku rinta rottingilla ja rohkeasti ja siinä ei kaikki onnistu. Se on myös perusuonteessa oleva asia.(B4 105)

5.2.3.2 Monologiksi jäävän kehityskeskustelun vaatimuspuhe, esimerkkinä kehityskeskustelu 3

Esimies: Tehokkaamman toiminnan odottamisrepertuaari (rohkeus)

Kolmannessa keskustelussa esimies sanoo naisalaiselleen, että hänen ryhmäänsä saisi tulla enemmän yhteydenottoja myyjien taholta. Esimies ilmaisee tämän sanomalla, että myyjien tulisi rohkeammin ottaa yhteyttä tähän ryhmään, eikä aina kääntyä naisalaisen kollegan puoleen kysymyksissä. Esimies käyttää sanaa rohkeus, vaikka myöhemmissä puheenvuoroissa kumpikin puhuu tiedon puutteesta pikemminkin kuin rohkeudesta. Alaista kehotetaan markkinoimaan oman ryhmän palveluja myyjille, koska nämä eivät ole tarpeeksi tietoisia ryhmän toiminnasta. Tämä tieto vähentää myös turhaa työtä ja palvelee asiakastakin. Tällä organisaatioon kohdistuvalla tehokkuuspuheella esimies samalla odottaa alaisen toimivan tehokkaammin, jotta asiat lähtisivät sujumaan esimiehen odottamalla tavalla.

Ote 1: Esimies: Joo, nimenomaan siis että ne osaa paremmin ymmärtää kysyä suoraan neuvoa ja antaa projekteja, kun mun niiden pitäis mun mielestä pystyä vieläkin rohkeammin kääntyä suoraan sen ryhmän puoleen eikä tarvi kaikkia asioita aina käännättää E:n kautta, vaan ne vois suoraan kääntyä sanotaan, tän E:n, täytyyhän

jonkun koordinoida, jonkun kauttahan ne työt täytyy mennä, mutt just se että ei kaikki nippeliasiat ei, ei se oo hyvä ett ne aina menee aina E:n kauttakaan. (A 62)

Esimies: Alaisen tehtävien hoitoon liittyvä epäilyrepertuaari (pelko)

Alaisen työtehtävistä puhuessaan esimies ilmaisee huolestumisensa alaisen mahdollisuudesta selvitä kaikista työtehtävistä. Hän pelkää, että alaisella on liikaa työtä. Alainen kuitenkin vakuuttaa osaavansa suunnitella ajankäyttönsä siten, että hän selviää näistä monista työtehtävistään. Hän myös pitää tärkeänä, että on itse mukana paljon aikaa vievissä koulutuksissa, koska esimiehenä osoittaa näin alaisilleen kiinnostusta.

Ote 2: Esimies: Ai joo. Joo, mä uskon kanssa että kyll nää on ne nimenomaan ne päätyötehtävät, tää ryhmävalmennus, on se sun tärkein projekti ja sitte tää S katsel-mus. Nää muuthan tässä on niitä sun normaaleja työtehtäviin kuuluvia nää tuotteiden seurannat ja toimintajärjestelmä, laadunvalvonta, koulutukset. Se mitä mä tossa vähän jo aloin pelätä ett tuleeks tässä sulle liikaa, tää ryhmävalmennus vie melkoi-sesti sun aikaa samoin sitte tää S, ett tota noin, pystyys sä hallitsemaan tän koko pa- ketin? (B1 29)

Esimies: Käyttäytymisen muutokseen kehottamisen repertuaari (rohkeus)

Esimiehen ilmaisu 'ottaa voimakkaammin esiin' asioita on hyvin lähellä ilmaisua 'rohkeasti'. Esimies siis haluaa, että naisalainen, joka toimii myös esimiestehtävässä, olisi rohkea kannanotoissaan. Tätä rohkeutta hän esimiehen mukaan tarvitsee yrityk-sensä kehittämistyössä, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja järkevää. Tässä esimies selvästi kehottaa alaista muuttumaan, käyttäytymään rohkeammin pa-lavereissa.

Ote 3: Esimies: Mutt kyll se sun rooli on kyseenalaistaja ja kyll mä ehkä haluaisin, että sä voisit vielä nykyistäkin, ottaisit vaan niitä epäkohtia tossa aamupalavereissa voimakkaammin esiin, se mitä sä laitoit hei siitä, että kun myynnissä tapahtuu joku virhe niin kyllä hyvin helposti tuotanto tarttuu asiaan ja sitten etitään mistä tää joh-tuu ja tehdään oman (B426)

5.2.4 Yhteenveto: tulkintarepertuaarien sijoittuminen toimivaan dialogiin, monologiin, debattiin ja tavanomaiseen keskusteluun

Seuraavassa yhteenvedossa kuvataan kunkin keskustelulajin repertuaarien kirjoa. Taulukoista 12,13,14 ja 15 näkyvät eri repertuaarit ja minkä teeman kohdalla ne ovat aktualisoituneet. Keskusteluissa useammin kuin kerran esiintyvät repertuaarit maini-taan taulukoissa vain kerran, mikäli aktualisoiva tema ja vuorovaikutuksen suunta ovat samat. Vuorovaikutuksen suunta tai yhteistoimintasuhde kertoo, kumpi on re-

pertuaarissa aloitteentekijä. Kahdeksasta kehityskeskustelusta kolme analysoitiin toimiviksi dialogeiksi, kaksi monologeiksi, yksi debatiksi ja kaksi tavanomaisiksi keskusteluiksi.

Toimiva dialogi

Toimivien dialogien luottamuspuheella oli monenlaisia tarkoituksia. Näistä syntyi erilaisia tulkintarepertuaareja. Esimiehen tarkoituksia olivat mm. motivointi ja kannustaminen, tunnustuksen antaminen, arvostuksen osoittaminen, alaisen rohkaisu ja itseluottamuksen lisääminen sekä hyväksyminen ja toivon synnyttäminen. Esimies myös uskalsi osoittaa omaa tarvitsevuuttaan. Alaisen luottamuspuhe saattoi pitää sisällään kiitollisuuden, loukkaantumisen ja anteeksiantamisen tunteita sekä tunnustusta esimiehelle. Alaisen pyytäessä hyväksymistä, hän myös sitä sai näissä dialogeissa. Alaiset myös uskalsivat paljastaa omia kehittymishaaveitaan, tunnistaa omia rajojaan ja pohtia omaa toimintaansa. Tunteille ja niistä puhumiselle oli sijaa näissä keskusteluissa.

Erilaisuus ja samanlaisuuspuheessa esimiehillä näyttäisi olevan pyrkimyksenä osoittaa arvostusta alaistaan kohtaan. Esimies antaa tukensa alaiselle ja uskaltaa myös kertoa riippuvuutensa alaisesta (vrt. keskinäinen riippuvuus, taulukko 6). Esimiehet myös osaavat kannustaa alaisiaan tarvittaviin muutoksiin koko ajan arvostusta osoittaen. Rohkaisupuheessa alainen saattoi osoittaa epäilyä omia kykyjään, osaamistaan tai tehtäviä kohtaan. Tähän esimiehillä oli usein kannustus- ja rohkaisupuhe vastauksena.

Toimivassa dialogissa keskustelijat paneutuvat toisiinsa, suhde keskustelukumpuniin on keskiössä, vaikka joissakin kohdissa voidaan puhua myös organisaatiosta. Useimmiten tällaisen organisatorisen suhdepuheen aloittaa alainen, esimerkiksi omissa arvopohdinnoissaan tai kehittymishaaveiden paljastamisessa. Kuitenkin näissä dialogeissa keskitytään selvästi esimiehen ja alaisen väliseen yhteistoimintasuhteeseen, vuorovaikutuksen suunnat ovat esimies > alainen (E>A) tai alainen > esimies (A>E), (taulukko 12).

Taulukko 12. Toimivan dialogin tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelut 1,2,5). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.

Tulkintarepertuaari	Aktualisoiva teema	Vuorovaikutuksen suunta tai yhteistoimintasuhde
<ul style="list-style-type: none"> - motivointi ja kannustusr. - arvostuksen osoittamisr. - loukkaantumisen osoitusr. - anteeksiantor. - rohkaisu-, itseluottamuksen lisäämisr. - hyväksymisen pyytämisen- ja saamisrepertuaari - omien arvojen pohdiskelur. (itse-reflektointi) - kiitollisuuden osoittamisr. - oman toiminnan pohdintar. (itse-reflektointi) - hyväksymisr. - tunnustuksen antamisr. - tarvitsevuuden osoittamisr. - omien rajojen tunnistamisr. (itse-reflektointi) - omien kehittymishaaveiden paljastamisr. - toivon synnyttämismisr. 	<ul style="list-style-type: none"> - luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> E > A E > A A > E A > E E > A A > E A > O (I) A > E A > O (I) E > A A > E E > A A > O (I) A > O (I) E > A
<ul style="list-style-type: none"> - läheisyyden/yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen r. - tuen antamisen r. - riippuvuuden osoittamisr. - muuttumiseen kannustamisr. 	<ul style="list-style-type: none"> - samanlaisuus ja erilaisuus - erilaisuus - erilaisuus - erilaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> E > A E > A E > A E > A
<ul style="list-style-type: none"> - omien kykyjen epäilyr. - kannustamis-/rohkaisur. - uskallusr. - organisaation toimivuudesta huolehtimisen r. - muuttumiseen kannustamisr. - työyhteisön tunteiden paljastamisr. 	<ul style="list-style-type: none"> - pelko - rohkeus - rohkeus - pelko - rohkeus - pelko 	<ul style="list-style-type: none"> A > O (I) E > A A > O A > O E > A A > O

Tavanomainen keskustelu

Tavanomaisiksi keskusteluiksi osoittautui kaksi kehityskeskustelua. Tunnusomaista näille keskusteluille oli epäsuora puhe. Asioista ei puhuta suoraan ja avoimesti, vaan erilaisilla epäsuorilla vihjauksilla ja kielipeleillä keskustelua viedään eteenpäin ja oletetaan toisen ymmärtävän vihjeiden perusteella, mitä tarkoitetaan. Kun dialogissa esimies haluaa osoittaa tarvitsevuuttaan alaiselle, hän sanoo ”*mun on vaan vähän vaikea pärjätä ilman sinua*”, tässä tavanomaisessa keskustelussa esimies toteaa ”*kun*

olet poissa, niin mä oon aina vähän tällanen vasenkätinen.”. Vihjaukset ja epäsuora puhe aiheuttavat mm. ristiriitaisia tunteita alaiselle, koska hän ei tiedä mitä häneltä todella organisaatiossa vaaditaan. Samaan vihjausten luokkaan kuuluu myös toisen käden tieto tai raportoitu puhe (Tannen 1999, 25), jolloin esimies esimerkiksi velvoitteista muistuttaessaan tai muuttumiseen kehottaessaan kertoo organisaation muiden jäsenten, kuten johdon, arvostuksesta alaista kohtaan. Hän ei itse sano, mitä asiasta ajattelee, vaan lainaa muiden henkilöiden puhetta. Epäsuoraa puhetta on myös kielipelinä käytetty huumori, joka kuitenkin toisessa keskustelussa on kontekstiin sopiva. Toisessa keskustelussa taas huumori näyttäisi tarkoittavan vain yritystä keksiä vastausta esimiehelle, kun tämä sitä odottaa.

Tavanomaisessa keskustelussa esimies haluaa auttaa alaista ammatillisesti ja on huolissaan alaisen motivaatiosta. Näissä keskusteluissa puhutaan paljon myös muista organisaation jäsenistä, jolloin esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen ei kiinnitetä niin paljoa huomiota. Vaikka vuorovaikutuksen suunta on monissa kohdissa esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvaa, puheeseen sekoittuu myös melko usein puhetta muusta organisaatiosta, jolloin ei tarvitse keskittyä puhumaan esimiehen ja alaisen välisistä asioista. Arvostusta kuitenkin kummatkin osoittavat toisilleen ja vakuuttavat yhteistyön sujuvan hyvin.

Taulukko 13. Tavanomaisen keskustelun tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelut 7,8). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.

Tulkintarepertuaari	Aktualisoiva teema	Vuorovaikutuksen suunta tai yhteistoimintasuhde
- tarvitsevuuden osoittamisr. - epäsuora muuttumiseen kehoittamisr. - epäsuora tunnollisuuteen vihjaamisr. - yhteistyön vakuuttamisr. - velvoitteista muistuttamisen r. - oman toiminnan onnistumisen arviointir. - arvostuksen osoittamisr. - muutoksen vaatimisr.	- luottamus	E > A E > A E > A A > E E > A A > O (I)
- ammatissa auttamisen r.	- erilaisuus	E > A
- humoristiseksi tarkoitettu vastausyritys. - ristiriitaisten tunteiden ilmaisemisr. - oman ryhmän tunteiden paljastamisr. - alaisen motivaatiosta huolehtumisen r. - työyhteisön jäsenen toiminnan puutteesta puhumisr.	- pelko - rohkeus	A > E A > O A > O E > A A > O

Debatti

Debatiksi jääneessä kehityskeskustelussa alaisella on erilaisia pelikuvioita, joilla hän pyrkii mm. korostamaan ja oikeuttamaan omaa toimintaansa ja vakuuttamaan esimiestään. Hän myös epäilee sekä omia kykyjään että omien alaisten kykyä suoriutua tehtävistä. Hän joutuu myös tässä debatissa puolustelemaan omia alaisiaan, kun esimies olisi jossain asiassa odottanut nopeampaa toimintaa. Tämän debatin kiintoisin piirre oli alaisen jatkuva hyväksymisen ja arvostuksen pyytäminen esimieheltä ja esimiehen siihen vastaamattomuus. Tämä saattaa olla esimiehen taholta myös eräänlainen pelikuvio. Vuorovaikutuksen suunta on tässä alaisen organisaatioon tai itseen kohdistama (A > O (I), taulukko 14). Alainen puhuu paljon organisaatiosta ja itsestään ja käyttää paljon tilaa vuorovaikutuksessa. Alainen-esimies yhteistoimintasuhde näyttäytyy vain silloin kun alainen pyytää esimieheltä arvostusta ja hyväksymistä, eikä sitä saa. Näitä hyväksymisen pyytämisrepertuaareja on tässä debatissa lukuisia,

mutta taulukkoon tämä on merkitty vain kerran. Debatissa ei esimiehen ja alaisen välinen suhde ole tärkeä, vaan siinä puolustellaan, vakuutellaan ja epäillään, pelataan eräänlaista esimiehen ja alaisen välistä peliä, kielipeliä.

Taulukko 14. *Debatin tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelu 4). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.*

Tulkintarepertuaari	Aktualisoiva teema	Vuorovaikutuksen suunta tai yhteistoimintasuhde
- oman toiminnan korostamisr. - oman toiminnan oikeuttamisyritys. - puolustelemisr. - hyväksymisen ja arvostuksen pyytämis- ja siihen vastaamattomuusr. - vakuuttamisr. - omien alaisten tehtävien suorittamiseen liittyvä epäilyr. - omien kykyjen epäilyr. (itsereflektointi)	- luottamus - pelko	A > O A > O (I) A > O A > E A > O (I) A > O A > O

Monologi

Monologiksi muotoutuneiden kehityskeskustelujen epäluottamuspuhe ilmenee alaisen osoittamana epäilynä sekä oman organisaation toimintaa, omaa toimintaa että myös esimiehen toimintaa kohtaan. Alaisen ilmaisu ”oma apu on yleensä paras apu” esimiehen tuesta puhuttaessa kertonee sen, että itse on luotettava, esimieheen ei niinkään voi luottaa (itseriitaisuuden repertuaari, A>E, taulukko 15). Alaisen erilaisuuspuhe sisältää rajojen asettamista kollegoihin ja samalla erilaisuuden hyväksymisen osoittamista oman ryhmän jäseniä kohtaan. Esimiehen vaatimuspuhe taas ilmenee alaisen tehtävien hoitoon liittyvänä epäilynä, tehokkaamman toiminnan odottamisena sekä käyttäytymisen muutokseen kehottamisena. Vaatimuspuhe aktualisoituu rohkeus-teeman kohdalla. Vaatimuspuheesta huolimatta myös monologissa esimies voi antaa tunnustusta alaiselle tehdystä työstä, vaikka tämä tunnustus ilmenisikin vain kerran, kuten toisessa näistä keskusteluista. Toinen keskustelu piti sisällään jo useampia tunnustuksen antamisia, mutta ne jäähmettyivät alaisen kielteiseen suhtautumiseen.

Monologissa sekä esimiehen että alaisen taholta ilmenevä kielteinen suhtautuminen keskustelukumppaniin näkyy kielteisinä repertuaareina tai merkityksinä. Yhteistointasuhteessa keskitytään paljon organisaation muihin jäseniin tai ryhmiin, kun asioista ei uskalleta puhua suoraan ja avoimesti. Asiat ulkoistetaan, marginalisoidaan, kun ei haluta henkilökohtaisuutta vuoropuheluun. Tunteista ei monologeissa keskustella, asiat ovat keskiössä.

Taulukko 15. *Monologin tulkintarepertuaarit, aktualisoivat teemat ja vuorovaikutuksen suunta (keskustelut 3,6). E=esimies, A=alainen, O=organisaatio, I=itse.*

Tulkintarepertuaari	Aktualisoiva teema	Vuorovaikutuksen suunta tai yhteistointasuhte
- epäilyksen osoituksen r. - tunnustuksen antamisr. - oman toiminnan muutosyritys. (itsereflektointi) - oman toiminnan selittelyr. (itsereflektointi) - itseriittoisuuden r. - yhteistyön sujumisen olettamisr.	- luottamus	A > O E > A A > O (I) A > O A > E A > E
- rajojen asettamisr. - oman ryhmän jäsenten hyväksymisen osoittamisr.	- erilaisuus	A > O A > O
- tehokkaamman toiminnan odottamisr.	- rohkeus	E > O (A)
- alaisen tehtävien hoitoon liittyvä epäilyr.	- pelko	E > A
- käyttäytymisen muutokseen kehottamisr.	- rohkeus	E > A
- omasta terveydestä huolestumisen r.	- pelko	A > I

5.3 Esimies- ja alaispositioiden rakentuminen kehityskeskusteluissa

Diskurssianalyysiä hyödyntäen tutkittiin, miten esimiehisyyt ja alaisuus rakennetaan/tuotetaan tämän tutkimuksen kehityskeskusteluissa. Esimiehille ja alaisille tuotettiin monia eri positioita ja havaittiin eri keskustelulajien erot positioiden muodostumisessa.

5.3.1 Miten esimies tuotetaan toimivassa dialogissa? Esimerkkejä keskusteluista 1,2 ja 5

Toimivassa dialogissa keskustelijoiden yhteistoimintasuhde on hyvä. Keskustelijat osallistuvat tasavertaisesti ja tasapuolisesti, ja puhe koskettaa kumpaakin. Puhutaan sekä alaisesta että esimiehestä. Näin dialogissa myös esimies tuotetaan useammin kuin muissa keskustelulajeissa.

1. kehityskeskustelun tuottamat positiot esimiehelle

Yhdessä tekävä, mukaan ottava esimies (me-henki)

Ensimmäisessä dialogissa esimies viittaa alussa hänen ja hänen naisalaisensa läheiseen ja pitkään yhteistyösuhteeseen. Hän puhuu yhdessä tekemisestä, läheisyydestä, silmiin katsomisesta ja käsi kädessä kulkemisesta. Esimies myös pitää hyvänä sitä, että tuntee alaisensa hyvin. Esimies arvelee 99 %:n heidän yhteisistä päivistään olleen positiivisia. Naisalainen vahvistaa asian.

Ote 1: Esimies: Eli tuota, me ollaan tehty yhdessä töitä kohta kymmenen vuotta, voi sanoa, että käsi kädessä päivästä päivään, läheistä yhteistyötä, mutta tämmönen esimies-alaisuhde meillä on ollut virallisesti vasta nyt viime kesästä alkaen.... Ja tuota itte sanoisin näin että me ollaan pyöritelty niin monta miljardia yhdessä jo käsiemme läpi että me varmaan tunnetaan toisemme aika hyvin että tuota niin pelkästään jo aamulla kun kättelee silmiin niin tietää että jaaha minkäslainen päivä tänään oikein on.

Alainen: pitää paikkansa.

Esimies: mä luulen että aattelet ihan samalla lailla ja minun mielestä se on toisaalta hirvittävän hyvä asia että tuntee toisen ihmisen niin hyvin niin on helppo myöskin siten suhtautua siihen kulloiseenkin tilanteeseen ja tuota on meillä välillä vähän vaikeitakin päiviä ollu, mutta 99 % meidän yhteisistä päivistä tähän saakka on ollu positiivisia. (A 1-3)

Yhdessä tekemiseen ja onnistumiseen vetoaminen jatkuu vähän myöhemmässä puheessa, jolloin alainen muistelee onnistumisiansa menneeltä ajanjaksolta. Esimies huomaa, että he kumpikin ovat tyytyväisiä samoihin asioihin. Tähän on vaikuttanut se, että he ovat yhdessä saaneet tärkeitä asioita aikaiseksi ja heidän aikaansaannoksensa on myös muualla huomattu. Esimies tuottaa itsensä näin onnistuneeksi ja hyväksi, kun hän on tehnyt asioita yhteistyössä, yhdessä alaisensa kanssa. Alainen vahvistaa tämän yhteisen onnistumisen. (B2 3-8)

Esimies tiedustelee myös alaiselta, haluaako tämä laajentaa tehtäväkuvaansa ja men-
nä mukaan sellaisiin vaativiin tehtäviin, joissa esimies on mukana. Vaikka alaisella
on paljon töitä ja kiireitä, hän ilmaisee kiinnostuksensa tähän, koska asiat liittyvät
läheisesti hänen työhönsä.

Tässä esimiehellä lienee tarkoituksena osallistaa alainen sen tyyppisiin tehtäviin,
joiden hän arvelee kiinnostavan alaista. Esimies haluaa alaisensa toimivan motivoi-
tuneena ja ehdottaa mukaantuloa uusiin toimintoihin. Alainen vahvistaa ehdotuksen,
jonka jälkeen esimies tekee asiasta vielä houkuttelevamman ehdottamalla lisäresurs-
sia heidän yksikkönsä, assistenttia auttamaan heitä kaikkia liiallisessa työmäärässä.
Näin esimies haluaa myös auttaa alaista. Näiden vuoropuheluiden taustalla vaikuttaa
esimiehen pyrkimys toimia hyvin omassa esimiestyössään. Hän haluaa onnistua esi-
miehenä yrittämällä arvioida, mikä voisi motivoida alaista tekemään hyvää työtä
jatkossakin. Hänen arvionsa ja ehdotuksena on oikeaan osunut, mikä lienee tulosta
hyvästä toinen toisensa tuntemisesta. Mukaanotto on myös eräs yhdessä tekemisen
muoto, joka tässäkin tulee esiin. Esimies haluaa osoittaa, että tämä naisalainen on
pätevä ja arvokas, joten hänet valtuutetaan tekemään tätä asiaa, yhdessä esimiehen
kanssa. (B3 1-5)

Tuottamalla esimies yhdessä tekeväksi ja mukaanottavaksi, vahvistetaan samalla
Gergenin jne. (2004, 49) mainitsemaa me-henkeä, joka synnyttää generatiivista dia-
logia organisaatioissa.

Itse tekevä, delegoimaton esimies (me-henki)

Vaikka esimies tuotetaan yhdessä tekeväksi ja mukaanottavaksi, myös yksin tekemi-
nen näyttäisi tuottavan samaa onnistunutta esimiehisyttä. Kun esimies ja alainen
keskustelevat rutiinien siirtämisestä tulevalle assistentille, alainen kuitenkin näkee
vaikeana erottaa omasta työkentästä sellaisia tehtäviä, joita voisi delegoida. Hänelle
on tärkeitä kokonaiskuvan säilyttäminen ja hän haluaakin itse tehdä tiettyjä asioita

*koska mä en halua sitä että se kokonaiskuva hämärtyy, eli että jos mä en itse tee sitä
k-budjettia sitä lyhyen välin k-suunnitelmaa, niin mulla ei enää oo semmosta näke-
mystä jos sen tekee joku toinen. Vaikka kuinka..., mutta kun mä olen sen itse kuu-
deks viikoks tehny ja olen onkinu ja tonkinu ne luvut jostain niin ne on mulla täällä
jossain.*

*Esimies: Sama se on mulla kun sinä tuot sen b:n mulle niin minä ite sen tallennan,
niin minä käyn sen siinä läpi, ei tietenkään niin yksityiskohtaisesti, ei se mulle tallen-*

nu mieleen kuin se on sulla tehdessä, mutta kuitenkin se on hirveen tärkeä operaatio, ett sen itse pistää sinne putkeen ja seuraa sitä tilannetta että miksikä tää kehittyy...

Alainen: Näin se on.... (B 3 10-13)

Esimies eläytyy tässä alaisen tilanteeseen ja osoittaa samalla ymmärtävänsä alaisen työtä ja siihen liittyvää kokonaisnäkemyksen välttämättömyyttä. Hän myös osoittaa arvostusta alaisen työtä kohtaan ilmaisemalla, ettei pysty samalla tavalla tallentamaan asioita mieleen kuin tämä alainen. Hänellä on kuitenkin käsitys siitä, miten se tehdään. Esimiehellä on käsitys myös itse tekemisen tarpeellisuudesta. Näin esimies tuottaa itsestään esimiestä, joka pystyy ymmärtämään alaistaan ja tekee myös samantlaisia asioita kuin alainen, eikä delegoi alaiselle tiettyjä tehtäviä, vaan tekee ne itse. Esimies myös nostaa esiin oman tiiminsä me-hengen (ks. Gergen jne. 2004, 49) toteamalla, että

'oikeestaan ne ihmiset vaan jotka tekee niitä töitä ymmärtävät sen, ett ne on kokonaisuksia ja siellä vastataan kokonaisuuksista.... Mutt kun jonkun pitää ottaa kokonaisvastuu.'

Näin on yhdessä tuotettu esimies, joka tekee myös itse asioita eikä delegoi liikaa alaiselleen. Esimiehisyyden rakentuu monista, joskus vastakkaisistakin positioista. Niiden ei kuitenkaan tarvitse olla ristiriidassa keskenään.

Ensimmäisessä kehityskeskustelussa esimies tuotetaan vielä **kiireiseksi, tilanteita ennakoimattomaksi** sekä **kannustavaksi, mahdollisuuksia antavaksi**. Katso liite 2.

3. Kehityskeskustelun tuottamat positiot esimiehelle

Tuenantaja, 'kaveri' esimies

Kun miesalainen käsittelee onnistumisen kokemuksiaan, hän näkee onnistumisensa mahdollistajana kaikkien esimiesten tuen, eli myös oman esimiehensä. Tämä tuki on antanut hänelle vapauden toteuttaa erilaisia innovatiivisia ratkaisuja yrityksen hyväksi. Alainen tuottaa tuenantajaesimiehen.

Alainen...Ja mikä on ollu perusedellytys tähän, niin siin on ollu esimiehen, isännän ja kaikkien esimiesten tuki. Eli mun on ollu helppo tehdä ja tukeutua siihen ja mä tiedän että tuki tulee. (B2a 2)

Niin enhän mä yksin tätä voi tehdä, siinä erityisen arvokasta on juuri teidän kahden herran tuki. (B2a14)

Esimies myös tuottaa itsensä liian empaattiseksi, joustavaksi ja periksi antavaksi. Hän haluaisi nähdä itsensä jäməkämpänä ja tiukempana. Toisaalta myös alainen toivoisi olevansa jäməkämpi. Jämäkkyuden puutteen kokeminen yhdistää näin esimiestä ja alaista.

Myös yhdessä tekeminen ja oleminen, rinnakkain eläminen, taakan jakaminen keskenään on tälle suhteelle ominaista ja se yhdistää näitä kahta miestä. He tuottavat suhteensa ”oikeaksi” esimiehen ja alaisen väliseksi suhteeksi, jota leimaa yhteisyys ja toisaalta erillisuus ja itsenäisyys.

Alainen: joka autto pirusti ku sä sanoit että yhdessä ollaan, se niinku helpotti huomattavasti....

Esimies: mutta sillä lailla on ihan hyvä huomata että asiat jotka on harmittanu sinua on harmittanu myöskin minua. Sillä lailla semmosta tietynlaista rinnakkainelämistä meillä on valtavasti, vaikka kumpikin omalla tahollamme vedetään näitä hommia ihan päivittäin, vaikka ei tiedetäkään missä liikutaan. Se on just semmosta oikeeta esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä.

Alainen: joo

Esimies: Ja jaetaan tavallaan taakkaa keskenään. (2b 26-31)

Taakkaa jaetaan läheisten ystävien, kavereiden kesken. Näin myös tässä keskustelussa, jossa miesalainen tuottaa esimiehen kaveriksi, työkaveriksi itselleen, kun esimies kysyy miten alainen kokee heidän välisensä suhteen toimivan. (B3 18-20) Alainen kokee suhteen olevan helpon ja luontevan ja alainen myös kokee saaneensa riittävästi aikaa esimieheltään, vaikka muut alaiset ovatkin kokeneet saaneensa liian vähän aikaa. He yhdessä tuottavat esimiehen, joka on kiireinen ja jolla ei ole aikaa. Alainen tuotetaan samanlaiseksi, joten tämä alainen on tyytyväinen. Esimiehisyyteen kuuluu siis kiire ja aikapula tässä keskustelussa.

Tarkka ja huolellinen esimies

Vaikka miehet pystyvätkin hyvin helposti toimimaan yhteistyössä, he myös näkevät toistensa erilaisuuden ja osaavat hyödyntää sitä. Alainen tuottaa esimiehen pedanttiseksi ja huolelliseksi kirjoittajaksi, jollaisena hän ei itseään kuitenkaan näe. Alainen haluaa näin antaa positiivista palautetta esimiehelleen ja kytkee tämän huolellisuuden luottamukseen. Esimies ei ehkä pidäkään sitä positiivisena asiana, vaan esittää, että hänen pitäisi päästä tällaisesta pedanttisuuden piirteestään pois, eli esimies ei aina halua olla pedanttinen.

Alainen: Joo, ja se, että mää kirjoitan, mulla on niin kiire, että multa putoaa kirjaimia pois, niin sää muotoilet ne sitten niin huolellisesti, ett ei se yhtään närkästyä mua se asia, päinvastoin. Voin luottaa siihen, et se ett jos sulta tulee joku teksti niin se tulee...

Esimies: oikoluettuna, joo. Se on joskus semmonen kans piirre, josta pitäis päästä, pystyä oppimaan ulos. Oikeakielisyys on minulle yks tällainen tärkeä arvo. (B4 30-31)

5. Kehityskeskustelun tuottamat positiot esimiehelle

Uuden tuottaja ja ideoija-esimies

Keskustelussa nro 5 esimies määrittelee itsensä tuulenhalkojaksi, uuden ja ennen kokemattoman tuottajaksi. Hän käy muualta hakemassa uusia ideoita ja tuo ne yritykseen, jossa mm. tässä keskustelussa keskustelukumppanina oleva naisalainen sitten lähtee niitä käytännössä toteuttamaan. Naisalainen hoitaa rutiinit ja hallinnolliset työt. Vähän myöhemmin esimies antaa tunnustusta alaiselle tämän hyvästä järjestyksestä ja asioiden kunnossa olemisesta, jota taitoa hän ei itsellään tunnista olevan. Hän tuottaakin täten itsensä erilaiseksi kuin naisalainen, jolla asiat ovat järjestyksessä. Keskustellessaan heidän välisestään työnjaosta esimies puhuu itsestään:

”Ja sitt minä taas mielestäni oon tämmönen tuulenhalkoja, ett mä meen sitten näihin tilanteisiin, työvoimapolitiisiin tilanteisiin ja muihin ja sitten tavallaan synnyttän tällaisia uusia tuotteita, jotka ovat uudenlaisia ja vaatii tämmöstä voisko sanoa hyvin paljon näitä ennen kokemattomia. Mä koitan tämmöstä puolta hoitaa ett tää on musta aika selkeästi ruvennu toimimaan näin. Koetko sinä näin?”

Alainen: Joo kyllä. (A1 13-14)

Esimies pitää itseään dominoivana kun keskustellaan alaisen mahdollisuuksista käyttää tietoja, taitoja ja kykyjä hyväkseen työssään.

Esimies: Jos mää, mä itse koen, että minä ehkä pikkusen liian dominoivasti toimin ja en ehkä anna tilaa, se ei ole tarkotuksesta, vaan se on mun tapa toimia, ett mua kannattaa ottaa kyllä hihasta kiinni ja kysyä, että mitä sä teet, ett voinko mää auttaa tai muuta, että tässä suhteessa minä tunnen kyllä vajavuutta ihan selvästi, että mä omin niinku töitä. Enkä hoksaa sitten. (B 3 3)

Kun esimies näin yrittää tuottaa itsensä dominoivaksi hän tarkoittanee sillä sitä, että ottaa liikaa töitä itselleen, eikä anna tälle naisalaiselle mahdollisuutta osallistua kaikkiin mielenkiintoisiin talon ulkopuolelta yritykseen hakemiinsa hankkeisiin. Hän samalla kertoo haluavansa jakaa tätä työtä alaisen kanssa ja kehottaa alaista olemaan aktiivinen itse. Alainen ei kuitenkaan nähtävästi koe esimestä dominoivaksi, vaan

hän näkee syyn olevan itsessään ja siinä, ettei hän ole kovin aktiivisesti lähtemässä mukaan esimiehen erilaisiin hankkeisiin. Hän toteaa, että omaa aktiivisuutta voisi lisätä.

Esimies on kuitenkin tässä keskustelussa tuotettu aktiiviseksi uuden tuottajaksi ja ideoiden synnyttäjäksi.

Syällisyyttä tunteva esimies

Jaksamisen ja työkuormituksen ollessa puheenaiheena, esimies tuottaa itsensä syälliseksi huonoon työilmapiiriin osastolla. Syällisyydentunne tulee siitä, että esimies ei ole mielestään antanut riittävästi huomiota alaisilleen, koska hänellä on ollut niin paljon tekemistä. Hän on tuntenut huonoa omaatuntoa asiasta. Alainen kuitenkin yrittää helpottaa esimiehen tunnetta ja sanoo, että esimiehestä tehdään syntipukki usein, vaikka ei syytä aina olisikaan. Siihen esimies toteaa, että ”*Niin, se on se esimiehen rooli.*” (B7 10) Tässä siis tuotetaan syällisyyttä tunteva esimies.

5.3.2 Miten alainen tuotetaan toimivassa dialogissa? Esimerkkejä keskusteluista 1,2 ja 5

Toimiva dialogi tuottaa myös alaiselle monia, kiintoisia positioita. Dialogin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa rehellisenkin puheen syntymisen keskusteluun.

1. kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

Luotettava alainen

Esimies käynnistää luotettavuuspuheen naisalaisensa kanssa jo aivan keskustelun alussa ja positioi tällöin alaisensa luotettavaksi. Hän haluaa osoittaa alaiselle, että häntä arvostetaan siinä tehtävässä mitä hän tekee ja että hän on erityisessä luottoasemassa yrityksessä. Alainen ei tässä kommentoi tätä asiaa, vaan antaa esimiehen tuottaa hänet luotettavaksi.

Esimies: Voidaan 100 %:sesti luottaa, tämmönen myöskin niinku omistajan luottamus asiaan koska... ja toki sellaset ihmiset jotka sitä tekee on luottoasemassa olevia ihmisiä ja mun mielestä korostuu se puoli justinsa et sinuun voi 110 %:sesti luottaa, joka on hirvittävän tärkeä asia. (A 5)

Luottamus tulee vähän myöhemmin taas esille kun alainen kertoo olleensa väsynyt viime aikoina ja tehnyt paljon töitä, mutta silti ei ole sattunut suuria virheitä. Tähän hän on tyytyväinen. Esimies vahvistaa ja todentaa tässä alaisen ammattitaidon ja selvittää vielä, että tätä hän tarkoittaa luotettavuudella. Hän myös näkee alaisen keskittymiskykyisenä. (A 18-19) Näin he ovat yhdessä tuottaneet luotettavan naisalaisen, joka ei tee virheitä, vaikka on paljon työtä ja väsymystäkin. Nainen ylittää koko ajan itsensä oman väsymyksensä kustannuksella, koska hän halunee osoittaa olevansa ahkera ja hyvä työntekijä tässä yrityksessä.

Empaattinen alainen

Vaikka esimies ei ihan kaikkea alaisensa kanssa puhu, hän kuitenkin kokee, että tämä naisalainen on ollut työyhteisön empaattisin henkilö esimiehen omilla vaikeissa elämäntilanteissa kuten kuolemantapauksissa ja vastaavissa. Esimies pitää tätä erittäin arvokkaana asiana. Tässä hän tuottaa hyvän alaisen, joka on empaattinen esimiestään kohtaan. Alainen kertoo kokeneensa näitä asioita itse jo nuorena, joten hänellä on ymmärrystä näistä asioista.

Rohkeammaksi muuttunut alainen

Kun esimies ja alainen keskustelevat yhteistyöstä omassa ryhmässä ja alaisen siinä onnistumisesta, alainen kertoo kokeneensa, että on onnistunut hyvin. Esimies haluaa tässä rohkaista ja kannustaa alaista kertomalla, että hänen mielestään alaisesta on tullut viime aikoina rohkeampi ja hänelle on tullut lisää itsevarmuutta. Hän myös sanoo sen vaikuttaneen heidän työryhmäänsä positiivisella tavalla. Alainen ilahtuu tästä palautteesta ja uskaltaa itsekin sanoa huomanneensa saaneensa enemmän tahtoa ja rohkeutta. Hän tosin huomauttaa, että epävarmuus ja huonommuuden tunne, jota hänellä aikaisemmin oli, ei johtunut työasioista. Esimies on tuottanut alaisesta rohkean ja itsevarmemman ja tällä tavalla hänen pyrkimyksenään lienee tehdä alaisesta vielä parempi työntekijä, joka kokee onnistumista työtehtävissä.

Esimes: Mun mielestä sust on tullu rohkeempi paljon viime vuosina, emmä tiedä sillä lailla, sulle on tullu ehkä jotain itsevarmuutta. Kun on ollu niin monenlaista häslinkiä ton työn kanssa. (4 a,b 3)

Esimes myös toteaa alaisen muuttuneen viime aikoina ja alainen kiteyttää sen siten, että hän lienee aikuistunut vuosien varrella.

Tässä dialogissa alainen tuotetaan vielä **'räväkäksi ja ulospäin suuntautuneeksi', araksi, oikeudenmukaiseksi** sekä **loukkaantuneeksi**. Katso liite 3.

5. kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

Rohkeutta ja aktiivisuutta tarvitseva alainen

Viidennessä keskustelussa naisalainen tuotetaan henkilöksi, joka tarvitsisi lisää rohkeutta ja aktiivisuutta. Kun alainen kertoo omista epäonnistumisen kokemuksistaan, esimies muistuttaa alaisen vahvuuksista omassa ammatissaan ja toivoo samalla, että alainen 'myisi itseään' yksiköille, ts. olisi käytettävissä enemmän. Tähän alainen toteaa epäonnistuneensa nimenomaan tässä myymistehtävässä ja huomaa, ettei ole pystynyt sellaista yhteistyötä vielä luomaan, millä tämä asia saataisiin paremmaksi. Esimies ehdottaa:

ett pitäis niinku olla rohkeutta enempi, olla aktiivisempi, koska jos ei toimi niin, niin sitte se helposti unohtuu. (B 2b3)

Alainen on samaa mieltä tästä, joten hän itsekin tietää mitä häneltä odotetaan. Hänet tuotetaan henkilöksi, jonka pitäisi olla rohkeampi ja aktiivisempi. Esimies pystyy positiivisen palautteen kautta tuomaan tällaisen toivomuksen ja odotuksen alaiselleen onnistuneella tavalla.

Vähän myöhemmin (B 3 4) alainen määrittelee itsensä 'ei-ei'-tyypiksi, joka yleensä suhtautuu esimiehen uusiin, luoviin ajatuksiin kielteisesti. Tässä yhteydessä hän myös uudestaan toteaa, että omaa aktiivisuutta voisi lisätä.

Yhteistyöstä puhuessaan he palaavat tähän aktiivisuus-teemaan. Alainen toteaa sisäisistä asiakkaista, että suhteet ovat melko hyvät, mutta parantamisen varaa kuitenkin olisi:

eli tota ett justiin se mun oma aloitteellisuus tähän yhteistyöhön sais kasvaa ja kyllähän mulla vähän semmosta taipumusta on, että mä niinku kivahdan joskus vähän turhan helposti että ehkä vähän semmosta peiliin kattomista jonkun verran sais tapahtua että.

Esimies: ... Se, juuri tää aktiivisuus, sitä joskus kaipaisin, ja juuri siihen suuntaan, siis itseeni päin, niin kuin juuri sanoin, tarraudu hihaan kiinni ja ota selvää kun mä mennä tohotan, mutta sitten juuri tänne yksiköihin päin, että kiva että itse havaitsit sen. Se on mahdollisuuden haaskaamista, se ei oo negatiivinen asia. (B 4 2-3)

Alainen opettajana

Esimies haluaa antaa myönteistä palautetta alaiselleen, joka toimii asiantuntijatehtävissä:

Se mistä mä haluan sanoa, että sulla on kouluttajana tää opettajan rooli hyvin luontainen ja luonteva ja hyvä eli sä pystyt kyllä todellakin ottamaan jopa ulkolaisetkin vieraat helposti hallintaan ja siinä on sulla ehdoton vahvuus. (B 1 17)

Alainen yhtyy tähän ajatukseen ja sanoo itsekin kokevansa samalla tavalla ja huomaa onnistumisensa olevan juuri näissä asioissa. Hän kokee nauttivansa tämän tyyppisestä opettajan/kouluttajan työstä. Hän on myös kymmenvuotisen kokemuksen kautta oppinut tuntemaan itsensä ja omat rajansa sen osalta, mitä pitää tietää ja mitä ei. Tämä lisää hänen onnistumisen kokemustaan. Hän on myös sisäistänyt yrityksensä arvot ja osaa viedä näitä asioita eteenpäin yrityksessä oman ammattitaitonsa avulla.

Sekä esimies että alainen tuottavat yhteisymmärryksessä tästä naisalaisesta hyvän kouluttajan/opettajan.

2. kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

Alainen 'kovana jätkänä'

Kehityskeskustelu 2 on käynnistynyt miesalaisen pohdinnalla, miten henkilöitä on vuosien saatossa yritykseen palkattu. Hän itse on myös toiminut työhönottajana, mutta hänetkin on palkattu samoilla kriteereillä taloon. Hän sanookin heti alussa, että arvostaa kovaa osaamista ja kovaa työtä.

Alainen: Siis jos minä mietin juuri sitä, että miten väkeä on tänne palkattu ja millä tavalla niin kova jätkä on täytynyt olla, että se on ollu ennen vanhaan se kriteeri. Kun on kovan työn tekijä niin silloin on päässy töihin. Nyt se on kyllä muuttunut kovaksi osaamiseksi. (A 1 1)

Alainen tuottaa tässä itsensä kovaksi jätkäksi ja kovaksi osaajaksi. Esimies vahvistaa tätä asiaa sanomalla, että juuri tämä alainen on yksi yrityksen arvomaailman parhaiten sisäistäneistä henkilöistä. Hän myös rakentaa muille tätä kulttuuria esimiehen mukaan. Osaamisen saavuttaminen on myös yrityksen tavoitteiden mukaista toimintaa.

Asioita eteenpäin vievä alainen

Esimies näkee alaisen tärkeän roolin koko yrityksen kannalta. Hän toteaaakin, että tämä alainen on toiminut primus moottorina monissa hankkeissa, joista yritys tunnetaan.

Esimies: Ett siinä mielessä kyllähän se melkoinen elämäntyö on ollu mitä sinä oot jo tähän mennessä tälle firmalle tehny. (B 2 a 3)

Esimies siis tuottaa alaisen primus moottoriksi, asioiden eteenpäin viejäksi ja myös esille tuojaksi. Alainen itse näkee asian samalla tavalla. Toisaalta alainen kokee, että vaikka tämä työ on hänen elämäntehtävänsä, niin ei hän yksin ole kaikkea tehnyt, vaan hänellä on vahva tuki tekemisilleen mm. juuri tältäkin esimieheltä.

Itsenäinen alainen

Alainen myös määrittelee itsensä asioiden jyrääjäksi, hyväksi ylipuhumaan positiivisessa mielessä. Hänen vaikeutensa ovat omasta mielestä siinä, että hän omassa esimiesroolissaan on liiaksi suorittaja eli yksin tekijä. Hän tekee paljon asioita itse ja uskoo, että kanssaihmisistä saattaa tuntua, että hän ei anna tilaa muille. Toisaalta hän määrittelee itsensä liian joustavaksi ja empaattiseksi, eikä osaa sanoa ei ihmisille. Näin hän ei aina myöskään voi pitää kiinni kaikista päätöksistä ja tämä askarruttaa häntä kovasti. Esimies vahvistaa tämän asian epäsuorasti kertomalla omista vastaavista kokemuksistaan ja sanomalla, että hänellä itsellään on samanlaisia taipumuksia. (B 2 b 18-21)

Alainen: mutt se, tällainen käytännön asia pysähdytti hieman, että kun mä oon tällanen huseeraaja, niin aivan samoin kuin omat joukot ei tiedä mitä mä teen, niin samaanhan mä syöllistyn, ett mä en sulle kerro mitä mä teen.

Esimies: mutt se on kuitenkin niin, ett ei siihen ees koskaan liity sellaista ajatusta ett- etkö sä olisi parasta mahdollista tälle talolle tekemässä. (B 2 b 34-35)

Alainen tuottaa itsensä itsenäiseksi, sellaiseksi, joka on koko ajan menossa ja tulossa, eikä pysy paikallaan. Esimies hyväksyy tällaisen position tälle miehelle, koska luottaa tähän, joten ei hän kaipaa selityksiä.

Aktiivinen ja innovatiivinen alainen

Kun miehet keskustelevat alaisen halusta saada lisää valtuuksia ja itsenäisyyttä, alainen toteaa itsellään olevan aivan riittävästi valtuuksia. Vapauttakin hän on saanut tai

ottanut ihan riittävästi. Alainen kokee itse asiassa, että pitäisi vähän ruveta hillitsemään omaa toimintaa, jotta jaksaisi muutakin tehdä elämässään kuin vain työtä. Esimies on huolissaan tämän alaisen jaksamisesta, koska tämä on niin suunnattoman aktiivinen, uutta hakeva ja innovoiva. Esimies kehottaakin välillä itsekkyyteen. Alainen tuotetaan aktiiviseksi ja innovatiiviseksi.

Alainen asiantuntijana, konsulttina

Visioita ja tavoitteita tulevaisuudelle miettiessään miehet tuottavat yhdessä asiantuntijan, konsultin position tälle esimiesasemassa olevalle alaiselle tulevaisuudessa.

Alainen: Joo, tässä tulee niinku tämä rooli, ett mikä niinku on x- päällikön rooli, niin musta se ei enää oo x-päällikkö vaan se olis nimenomaan konsultti tai tämmönen valmentaja, kehittäjä. Enhän mä oikeastaan päälliköi ketään vaan mä konsultoin, avustan ja ideoin ja se on niinku luontevaakin. Ett siihen suuntaan pitäis kehittyäkin.

Esimies: Juuri tällaiseen konsultin rooliin siirtyminen, niin luopuminen tällaisesta päällekkäisestä esimiesroolista, h-tiimin, niin sehän mahdollistais sitten tän haaveen.

Alainen: Just, aivan.

Esimies: ... Ja sulla oliskin tämmönen asiantuntijan, konsultin rooli jatkossa.... Niinku lähivuosina. (B 6 10-13)

Miehet luovat yhdessä uutta miettiessään tämän alaisen työtä tulevaisuudessa ja sitä, että alainen kokee mielekkäämpänä asiantuntijan, konsultin tehtävät, sellaiset, joissa voi omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan hyödyntää parhaiten.

Tämä keskustelu jatkuu ja sama tulee esiin vähän myöhemmin kun alainen vielä painottaa omassa kehittämisessään sitä, että hän näkee oman roolinsa jatkossa valmentajana, kehittäjänä, konkreettisena yksiköiden avustajana, ajan hermolla pysyjänä ja tiedon hakijana ja tuojana yritykseen. Esimies vahvistaa tämän asian.

Loppukeskustelussa esimies haluaa yhteenvetona todeta, että tällä alaisella on arvot kohdallaan, hän on positiivinen ja aktiivinen sekä panostaa kaiken aikaa erilaisten asioiden eteenpäinviemiseen. Esimies haluaa antaa tukea ja ymmärrystä tälle alaiselle ja vähän enemmän aikaa kuin aikaisemmin. Hän uskoo, että alainen jatkaa samalla tyylillä kuin tähänkin asti.

Alainen tuotetaan tässä keskustelussa myös **kiireiseksi, ystävälliseksi, positiiviseksi ja avoimeksi, mahdollisuuksia luovaksi, menestyväksi ja edelläkävijäksi**. Katso liite 4.

5.3.3 Miten esimies tuotetaan monologiksi jäävässä kehityskeskustelussa? Esimerkki keskustelusta 6

Monologiksi jäävässä kehityskeskustelussa esimiespositio näkyy erittäin heikosti, joten esimiestä ei juurikaan tuoteta näissä keskusteluissa. Pääpaino on alaisen työtehtävissä ja niihin liittyvissä seikoissa. Yhteistoimintasuhde ei ole toimiva, alainen ei luontevasti toimi esimiehensä kanssa, vaan joutuu etsiskelemään omaa paikkaansa ja vastuutaan. Esimies tietää omat vastuunsa, mutta alainen ei tiedä omiaan suhteessa omaan tehtäväkenttäänsä ja alaisiinsa.

Monologisia kehityskeskusteluja oli kaksi, keskustelut 3 ja 6. Ainoastaan toisesta löytyi esimiehelle tuotettu positio.

6. Kehityskeskustelun tuottama positio esimiehelle

Vastuunkantaja esimies

Monologiksi jääneessä kehityskeskustelussa esimies tuottaa itsensä vastuun ottajaksi ja kantajaksi joutuessaan tiukkaan keskusteluun miesalaisensa kanssa tämän tehtävistä ja vastuista. Samalla hän myös kuitenkin jakaa vastuuta alaisensa kanssa.

Esimies: Sitten se että miten käytännössä tätä toteutetaan niin mä tietysti oon vastuussa tästä juridisesti tästä toiminnasta... (A 1 14)

Esimies: Mutt taas se työn johtaminen, sen vastuu kuuluu meille ja valvonta. (A 1 26)

5.3.4 Miten alainen tuotetaan monologiksi jäävässä kehityskeskusteluissa? Esimerkkejä keskusteluista 3 ja 6

Monologiksi jäävässä kehityskeskusteluissa epäluottamuspuhe näkyy kummassakin keskustelussa. Kummatkin alaiset tuottavat itsensä ei-luottavaisiksi organisaation ihmisiä ja toimintoja kohtaan. Tämä näkyy heidän toiminnassaan esimerkiksi delegointikyvyn puutteena. Kun ei luoteta, ei voida antaa tehtäviä suoritettavaksi myöskään muille. Koska monologissa esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on

vähäinen, keskitytään näissä keskusteluissa puhumaan alaisten suhteista muihin organisaation jäseniin.

3. Kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

Alainen esimies-sanaa vierastavana

Kolmannessa kehityskeskustelussa alaispositiossa on nainen, jolla on alaisia. Naisalaisen toimenkuvaa täsmentäessään esimies ehdottaa, että tämä nainen olisi myös erään projektiryhmän esimies.

Esimies toteaa: Koska kyllä se minusta passaa näinkin että kaikki jotka niinku vastaa xxx-tiimin toimivuudesta, projekteista ja toimii ryhmän esimiehenä, niin sä oot myös ryhmän esimies. Kyllä se niinku mulle passaa ihan hyvin. (A 1 32)

Alainen taas ei itse pidä esimies-sanaa hyvänä, vaan ehdottaa olevansa ryhmän vetäjä tai valmentaja. Esimies hyväksyy alaisen esityksen ja ehdottaakin:

Jos tää muutetaan, ett toimii ryhmän vetäjänä tai valmentajana. (A 1 36)

Tässä puheessa tuotetaan yhdessä naisalaisesta ryhmän vetäjä tai valmentaja, alaisen toivomuksesta. Kiintoisaa tässä kohdassa on, miksi alainen ei koe hyvänä olla esimies projektiryhmässä, vaan haluaa kuvata omaa työtään sanoilla ryhmän vetäjä tai valmentaja. Miksi esimies sana ei miellytä häntä, vaan hän haluaa olla jotain muuta? Pelottaako häntä olla esimiehenä, sisältyykö esimiehisyyteen joitain sellaisia asioita, joita hän ei koe esim. hallitsevansa tarpeeksi. Hänellähän kuitenkin on alaisia ja hän myös suorittaa johtamisen tutkintoa tämänkin keskustelun aikana.

Delegoinnissa taitamaton alainen

Esimiehisyyss-teema ja siihen liittyvä delegointi sekä itse tekeminen tulevat vähän myöhemmin esiin kun esimies toteaa, että tämä nainen on kuitenkin esimiehenä tietyille ryhmälle ja esimies pohtii, miten alainen pystyy delemoimaan töitään omille alaisilleen. Esimies on myös huolissaan siitä, miten alainen selviää omista töistään.

Tähän alainen toteaa:

Ei kyll sielt on E:lta ja M:lta tullu hirveesti tukea ja ymmärrystä. Ja enemmän vielä kyll mun pitäis pystyä delemoimaan, mä tässä opettelen kovasti. Kyllä tietysti sitte niinku liikaa ite ajattelee sitä että ite hoitaa ne sitte paljon paremmin ne asiat, saa nopeammin hoidettua ne pois. Ku ne kuitenkin, mä tiedän esimerkiks M. tykkää siitä että annetaan tehtäviä ja pääsee osallistumaan ett kyll se mulla on nyt oikeen kehityskohteena ett mä opettelen tässä nyt kovasti. (B 1 42)

Esimies haluaa tässä tähdentää naisalaiselleen, että tämä on esimiesasemassa ja hänen mielestään esimiesasemaan kuuluu esim. delegointi ja töiden jakaminen muille. Kaikkea ei hänen mielestään tarvitse tehdä itse. Myös alainen on huomannut, että ihmiset haluavat päästä osallistumaan, mikä osaltaan tuottanee työmotivaatiota ja tuloksiakin. Alainen kokee kuitenkin delegoinnin olevan itselleen vaikeata tässä vaiheessa ja hän onkin sitä opettelemassa. Tässä esimies toivoo alaisesta esimiestä, joka osaa delegoida ja jakaa työtä muille. Alainen joutuukin hyväksymään olevansa esimiesasemassa tiettyine häneen kohdistuvine odotuksineen. Esimies näkee, että delegoiminen on myös rutiinitehtävien siirtämistä toisille, jotta muille tehtäville jäisi aikaa.

Ei-luottavainen ja perfektionistinen alainen

Alainen näkee itsensä myös ei-luottavaisena. Hän tuottaa itsensä ei-luottavaiseksi, luottamuspuolan omaavaksi. Hän kertoo, ettei luota alaisten tekemän asioita, vaan haluaa aina varmistaa, että asiat on hoidettu. Siitä syystä hän ei myöskään osaa delegoida. Toisaalta hän ei ole tyytyväinen tähän asiaan, koska ymmärtää, että eräs ryhmässä olemisen perusasia on luottamus. Mikäli ryhmä ei koe, että siihen luotetaan, se ei myöskään ole toimiva. Kun luottamuspujaa sitten käsitellään vähän enemmän, alainen toteaa sen kuuluvan tyypillisesti perfektionistille, täydellisyyden tavoittelijalle, jollaiseksi hänet on eräässä testissä luokiteltu. Hän tuottaa itsensä samalla myös perfektionistiksi, joka listaa kaikkia asioita, jotta ne eivät jäisi hoitamatta ja potee huonoa omaatuntoa, mikäli listan tekeminen joskus unohtuu.

Tässä keskustelussa itse alainen tuotetaan kuitenkin **luotettavaksi**. Hänet tuotetaan myös **kyseenalaistajaksi**. Katso liite 5.

6. Kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

Delegoimaton, ei-luottavainen alainen

Miesalaisen töiden runsaus tulee keskustelussa esiin, kun tämä erittelee työtehtäviään. Hän on monessa mukana ja kertoo tässä keskustelussa kaikista tehtävistään, koska ei usko esimiehensä tietävän, missä kaikessa on mukana.

Alainen: Jatkokssakin sitä niin tota, ett säkään varmaan tiedä mitä kaikkia hommia mä teen, mull on esim. raa'an mittausta, järjestämistä, mull on....

*Esimies: Sitä mä just tarkotin, ett sä oot luonu ne järjestelmät ett sitä vois joku hel-
posti jatkaa etteis sitä rutiinia tarttis sun tehdä. (B 1 21-22)*

Esimies haluaa helpottaa alaisen työtä esittämällä, että töitä voisi myös delegoida muille, ettei tarvitse itse kaikkea tehdä. Alainen haluaa kuitenkin itse olla ajan tasalla erilaisten mittausten ym. osalta ja siitä syystä hän ei osaa luopua itse tekemisestä. Esimies yrittää kuitenkin vakuuttaa, että tietyt työt kannattaa siirtää jollekin toiselle henkilölle. Esimies halunee ehkä tässä painottaa juuri tämän alaisen esimiesroolia ja siihen liittyviä odotuksia. Hän näkee, että alainen ei voi selvitä kaikesta työstä ellei hän jätä joitakin rutiinitehtäviä pois.

Itsenäinen alainen

Oman kehittymisensä suhteen alainen on itsenäinen ja toteaa, että ”*oma apu on paras apu*”. Hänen mielestään kehittäminen kuuluu itselle ja esimies toimii tässä tukena.

Alainen ristiriitojen aiheuttajana

Yhteistyöstä puhuttaessa alainen toteaa omasta yhteistyöroolistaan, että kyllä hän yleensä ihmisten kanssa pärjää ja että yleensä on mennyt mukavasti.

Keskustelu päättyy alaisen pohdintaan, että hän mielestään aiheuttaa ristiriitoja, mutta ei pyri henkilökohtaisesti huonoihin väleihin. Esimies ei kommentoi tätä muuten kuin sanomalla, että hänen mielestään tämä kuitenkin oli erinomaisen hyödyllinen keskustelu. Alainen siis tuottaa itsensä ristiriitoja aiheuttavaksi, eikä esimies ole eri mieltä asiasta.

Tässä keskustelussa alainen tuotetaan myös **operatiiviseksi toimijaksi ja esimiesrooliin sopivaksi henkilöksi**. Katso liite 6.

5.3.5 Miten esimies tuotetaan debatiksi jääneessä kehityskeskustelussa? Esimerkki keskustelusta 4

Debatiksi jäänyt kehityskeskustelu tuottaa mielenkiintoisella tavalla esimiehen luottamuspuheen sivuuttavaksi esimieheksi, vaikka alainen toistuvasti toteaa esimiehen luottavan häneen. Esimies ei kuitenkaan vahvista alaisen luottamuspuheita, vaan siirtyy aina toiseen aiheeseen, kun alainen ottaa asian esille. Näin näennäisestä puheesta

ja alaisen uskomuksesta huolimatta esimies ei näyttäisi luottavan alaiseen eikä tämän toimintaan.

4. kehityskeskustelun tuottama positio esimiehelle

Luottamuspuheen sivuuttava esimies

Neljännessä keskustelussa miesalainen kertoo, että esimies on antanut tukea ja on luottanut tähän alaiseen, mikä on mahdollistanut hänen toimintansa ja edistänyt myös omien voimavarojen käyttöä samalla. Uskomansa tuen ja luottamuksen avulla alainen on pystynyt toimimaan yrityksessä. Alainen olettaa esimiehen tukevan häntä ja luottavan häneen. Esimies ei kuitenkaan vahvista tätä alaisen tunnetta, ainakaan puheen tasolla, vaan jatkaa keskustelun eteenpäinviemistä ja siirtyy muihin aiheisiin.

Alainen: No en tiedä, kyllä mie sulta hyvää tukea saan, siinä mielessä että aina kun on isompia asioita niin ainahan mie käyn sulta kysymässä, ja varmistamassa onko tää hyvä, mutta niinku, se on tavallaan niinku mielenkiintoista ollu huomata, että sie niinku luotat kuitenkin minuun että tuota... (B3 3)

5.3.6 *Miten alainen tuotetaan debatiksi jääneessä kehityskeskustelussa? Esimerkkejä keskustelusta 4*

Debatiksi jääneessä kehityskeskustelussa alaiselle tuotetaan muutamia positioita. Epäluottamuspuhe näkyy myös alaispositioissa. Alainen puhuu siitä, kuinka hän uskoo, että esimies luottaa häneen, mutta esimies ei kuitenkaan kertaakaan vahvista tätä luottamusta. Kierre jatkuu siten, että alainenkaan ei luota omiin yhteistyökumppaneihinsa, eikä näin ollen pysty delegoimaan asioita edelleen. Tämä puolestaan aiheuttaa esimiehen taholta tiettyä kritiikkiä ja vaatimuksia töiden suorittamiselle.

4. kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

Alainen seikkailijana ja suunnitelmallisuutta tarvitsevana

Debatiksi jääneessä kehityskeskustelussa alainen määrittelee itsensä seikkailijaksi erään hänelle tehdyn tyylitestin mukaan. Seikkailija innostuu helposti kaikesta uudesta, kehittelee uusia ideoita, mutta ei aina vie kaikkea loppuun saakka, vaan odottaa että muut toteuttavat. Hän sanoo, että hänen työtehtävissään korostuukin juuri uusien asioiden ideointi. Myös kehitystehtävät vievät häneltä paljon aikaa. Esimies

toteaa, että tämän alaisen työn kannalta on tärkeitä ja olennaisia, että uusia ideoita syntyy.

Alainen: Tää on semmonen homma että tässä pitäis olla sitä luovaa hulluutta, ku pitää tavallaan laittaa ittensä peliin ja kokeilla ihan hullujakin ideoita, koska ne monta kertaa saattaa tuottaa ihan hyviä tuloksia sitten.

Esimies: Siitä eilen puhuttiin, just ett kyll meidän pitää löytää luovia ratkaisuja tähän IT-hommaan ja hankkia uusia järjestelmiä. (A 58 – 65)

Alainen tuottaa itsensä seikkailijaksi, luovaksi hulluksi ja ideoijaksi. Esimies tukee tätä vähän myöhemmin toteamalla, että:

kun mä tässä kohtaa vähän, sä itte tässä sanoit että sä oot seikkailijatyyppi, sä innostut herkästi ja sitte käy niin että helposti aloittaa monia projekteja eikä niitä tuu sitte aina vietyä loppuun asti. Itellä on sama vika, että innostuu herkästi ja sitte ne jää, kuten muistat jotku k-ideat ja... (B2b 16)

Vaikka esimies näennäisesti kannustaa alaistaan olemaan seikkailija, hän kuitenkin myös näkee alaisen toiminnassa seikkailijan haittapuolet yrityksen kannalta ja haluaisi alaisen kiinnittävän huomiota tuohon tyyliinsä. Tyyli hidastaa asioiden toteuttamista siinä tahdissa kuin esimies haluaisi ja odottaisi. Esimies antaa palautetta ottamalla myös itsensä esimerkiksi samanlaisesta toimintatyylisestä. Esimies myös epäsuorasti kehottaa alaista suunnittelemaan asioita ja tämän hän ottaa tarkemmin ja selvemmin esiin hieman myöhemmin.

Esimies: ... niin mun mielestä ilman että tää tehdään suunnitelmallisesti, niin mun mielestä siitä täytyy tehdä suunnitelma että koska, milloin, kuka tekee ja miten ja mun mielestä tommonen asia täytyy käydä ihan.. (B2b 22)

Esimies: Ja otat että nyt tää homma laitetaan kuntoon, ota se aikataulu siihen mihin mennessä me halutaan se kuntoon, mahdollisimman pikasesti. Mä nään tän hyvin tärkeenä asiana. (B2b 24)

Esimies: Joo koska tää on kyllä yks tärkeä asia, se suunnitelmallisuus, ett meill ei esim. tuotanto kärsi mahdottomasti siitä asiasta ja se käytännön hoito on aika vaikea asia. (B2b 36)

Esimies: Joo en mä sua sinänsä kritisoi, mutta ku sä tunnet itsesi ja tiedät että innostut herkästi, mutta koska sen toimintasuunnitelman lisäksi, ne sä oot todellakin tehnyt tosi hienosti ja suunnitelmallisesti, ne sä oot miettiny etukäteen ja sä oot ne niinku priorisoinu sinne, mutt sitten vuoden mittaan tulee monia semmosia asioita mitä ei niinku, jotka täytyy hoitaa sen toimintasuunnitelman ulkopuolelta. (B2b 46)

Näihin kommentteihin alainen usein vastaa: *aivan, juu kyllä* tai vastaavaa eli hän itse vahvistaa asioiden olevan näin ja näin ollen siis tuottaa itsensä ei-suunnitelmalliseksi.

Alainen humoristina

Työpaikan ilmapiiristä puhuttaessa alainen toteaa voivansa vaikuttaa ilmapiiriin olemalla avoin ja viljelemällä huumoria. Hän keventää ilmapiiriä tällä tavalla ja haluaa, ettei asioita oteta aina liian vakavasti. Välillä tulee olla piristystäkin. Alainen myös sanoo viihtyvänsä työssään ja pitää ilmapiiriä hyvänä.

Esimies: Joo, kyllä A pitää siitä huolta, huumoria ja piristystä! (B 7 18)

Vaikka alainen on tässä tuotettu humoristiseksi ja piristystä tuovaksi henkilöksi, voisi esimiehen lausumaa myös tulkita ironiseksi lausahdukseksi. Mitä esimies todella ajattelee alaisen huumorista?

Delegoimaton ja ei-luottavainen alainen

Alainen myös huomaa itsellään olevan yhden heikkouden, delegoinnin puutteen ja sen, ettei luota riittävästi muihin työntekijöihin. Hän tekee mielellään asiat itse. Esimies kokee, että alainen on vähän liian kiltti ja siitä syystä tekee kaikki itse. Toisin sanoen alainen suostuu heti erilaisiin pyyntöihin. Alainen kyllä myöntää tämän asian ja esimies jatkaa, että alainen on erinomaisen hyvä asiakaspalvelussa, mutta hänen aikataulunsa eivät yleensä pidä ja hänen on siitä syystä mahdoton selvittää aikatauluisia. Alainen huomaa, ettei osaa oikeastaan sanoa ei, vaan 'on aina valmis kuin partio-poika'.

Alainen: Joo, se on ihan totta se, että kyllä varmaan on paljon sellaisia asioita että kun osais oikein delegoida tai siltä sanoa että en mie kerkii tätä hoitamaan, ottakaa joku muu, niin kyllä se varmaan helpottais ja kyllä mie oon nähny sen että varsinkin nyt tässä tilanteessa kun... niin mun on pakko pystyä delegoimaan ja luottamaan muihinkin enemmän että ne saa nää tavallaan pikkuasiat hoidettua entistä itsenäisemmin sitten. (B 7 29)

Alainen tuotetaan näin delegoimattomaksi ja ei-luottavaiseksi sekä myös liian kiltiksi, joka ei osaa sanoa ei.

5.3.7 Miten esimies tuotetaan tavanomaisen keskustelun tasolle jäävässä kehityskeskustelussa? Esimerkkejä keskustelusta 8

Tavanomaisen keskustelun tasolle jäävässä kehityskeskustelussa nro 8 esimiehestä tuotetaan sekä tarkka että kiireinen.

8. kehityskeskustelun tuottamat positiot esimiehelle

Tarkka esimies

Eräässä keskustelun kohdassa esimies keskustelee miesalaisensa kanssa alaisen epäonnistumisista ja tällöin alainen kertoo olevansa kiusaantunut siitä, että hän itse ei ole niin tarkka ja huolellinen kuin esimiehensä.

...ja että sitte tää johtoryhmälle tehtävä raportointi niin kun mä en määhän varmaan oo semmonen luonne että määhän ihan jokkaisen pilkun paikan katon niin että tietyllä lailla se mua niinkun kiusaa, siis ei siis sillai ettei saa sanoa vaan että ite on luonteeltaan semmonen, ettei kato kaikkia asioita loppuun asti, että ett tuommosten muutosten jälkeen niin R:lta tulee, että katoppa että täällä sivulla kaks on tämmönen että tää on varmasti väärin ja täällä sivulla neljä on tämmönen että ett. Sillon niinku tulee aina että voi helvetti kun osais niinku loppuun asti kattoo valmiiks asiat ett.

Esimies: Mutt eiks oo toisaalta hirmu hyvä tässä yhteydessä ett on tämmönen tarkka esimies.

Alainen: Joo pilkuntarkka. (B2 2-4)

Esimies tuotetaan tässä yhdessä tarkaksi. Tarkkuus ja huolellisuus ovat kuitenkin tärkeitä ominaisuuksia näiden kahden miehen työssä. Kun esimies tuotetaan tarkaksi, alainen voi luottaa siihen, että viime kädessä esimies varmistaa asiat. Toisaalta alainen on harmissaan siitä, ettei itse ole niin tarkka kuin haluaisi. Esimies ei kuitenkaan syyllistä alaista tästä asiasta, vaan esittää oman huolellisuutensa positiivisessa, alaista hyödyttävässä valossa. Esimiehellä on kuitenkin toivomuksena, että alainen ottaisi kehittämistavoitteekseen tämän tarkkuusasian, jotta alainen pääsisi harmistuksen aiheuttajasta eroon.

Kiireinen esimies

Toisessa keskustelun kohdassa alainen toteaa yhteistyöstä puhuessaan, että heillä on poikkeuksellisen hyvät ja henkilökohtaiset välit ja ainoa asia, joka vähän hankaloittaa tilannetta on esimiehen kiire. Hänellä ei ole paljoa aikaa alaiselleen yleensäkin ja hänellä on tapana viestittää erilaisilla kehon kielen merkeillä, ettei halua tulla häirityksi ja että nyt on huono aika tulla puhumaan asioista. Alainen antaakin palautetta tästä ja sanoo, että asian voisi suoraan sanoa, ettei tarvitse elekieltä tulkita. Esimies on kiitollinen tästä palautteesta ja kysyykin alaiselta, olisiko hänen toimintansa sellaista 'vanhakantaista ajattelua'. (B4 23-30)

5.3.8 Miten alainen tuotetaan tavanomaisen keskustelun tasolle jäävissä kehityskeskusteluissa? Esimerkkejä keskusteluista 7 ja 8

7. kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

'Yksi porukasta' ja esimiesrooli vierasta

Toisessa tavanomaisessa keskustelussa naisalaisella on omia alaisia ja hän toteaa, että oman tiimin kanssa on tultu hyvin toimeen viime aikoina. Tämä nainen ei myöskään koe esimies-sanan ja ehkä myös roolin olevan itselleen sopiva, vaan hän kokee olevansa "yksi porukasta". Tässä esimies tuottaa naisen esimiehenä, mutta nainen itse ei tuota itseään sellaisena, vaan pikemminkin ei-esimiehenä. Hän kokee olevansa yksi tiimiin kuuluva henkilö. Jonkinlaista ristiriitaa on havaittavissa esimiesroolin sisäistämässä tämän naisalaisen kohdalla.

Esimies: Esimiesroolissa toimiminen on semmonen..

Alainen: Yym

Esimies: joka niinkun palkitsee sinua

Alainen: Joo vaikken mä sitä sillai koe, että mä olisin joku esimies, mä oon vaan siinä yks siinä porukassa. (B 2 a) 7-10)

Luotettava alainen

Tässä keskustelussa naisalainen tuotetaan luotettavaksi. Esimies toteaa: "No onhan sulla nää luottoihmisen roolit tietyllä lailla". Esimies ottaa esille asian, jonka alainen itsekin tietää ja osaa toimia sen mukaisesti omassa roolissaan. Eli he yhdessä tuottavat naisalaisesta luotettavan henkilön, joka tekee arvokasta työtä tässä yrityksessä.

Alainen: Niin joo.

Esimies: ... sä oot päässy niinku tämmösen luottoihmisen kirjoihin täällä, että sulle uskotaan ne asiat, joita ei uskota kenellekään muille oikeestaan tässä organisaatiossa ja .

Alainen: Yyy

Esimies: Ja se on tietysti, se on tämmönen positiivinen luottamus, mutta se sitten myöskin on velvollisuus.

Alainen: kyllä näin on. (B 5 42-47)

Tunnollinen alainen

Puhe jatkuu siten, että alainen tuotetaan myös erittäin tunnollisena, esimiehen mielestä ehkä joskus liiankin tunnollisena.

8. kehityskeskustelun tuottamat positiot alaiselle

Epätarkka, huolimaton alainen

Kaksi talousihmistä, kokeneempi esimies ja vähän nuorempi alainen, miettivät alaisen kokemia vaikeuksia omassa työssään. Alainen kertoo, että hän ei ehkä puhuisi edes vaikeuksista, vaan pitkäjännitteisyyden puutteesta. Hän ei aina jaksaisi viedä asioita loppuun saakka, vaan hermostuu loppupuolella. Myös asioiden tarkistaminen tahtoo jäädä, hän ei malttaisi tarkistaa niitä, joten virheet voivat jäädä elämään erilaisiin raportteihin. Häntä myös harmittaa, että esimies aina huomaa hänen virheensä.

Alainen: ... kun mä en määhän varmaan oo semmonen luonne, että määhän ihan jokkaisen pilkun paikan katon niin ett tietyll lailla se mua niinkun kiusaa, siis ei sillai ettei saa sanoa vaan että ite on luonteeltaan semmonen, ettei kato kaikkia asioita loppuun asti, että tuommosten muutosten jälkeen niin sinulta tulee, että katoppa että täällä sivulla kaks on tämmönen että tää on varmasti väärin ja täällä sivulla neljä on tämmönen että. Sillon niinku tulee aina että voi h... kun sen osais niinku loppuun asti kattoo valmiiks asiat ett.

Esimies: Mutt eiks oo toisaalta hirmu hyvä tässä yhteydessä ett on tämmönen tarkka esimies (naurua)...

Alainen: Joo pilkuntarkka.

Esimies (naurua) Niin just. Mutta määhän oon niinku huomannu sen, se on semmonen asia loppujen lopulta josta pitäis kyllä ihan keskustellakin, siitä voidaan keskustella tällai ihan huumorimielessä mutta että, se on ollu oikeestaan sun semmonen pienipahe, jos näin voidaan sanoa

Alainen: Helmasynti

Esimies: Niin se on ollu aina..(2 b 2-7)

Esimies esittääkin tämän rakentavasti esitetyn kriittisen palautteen jälkeen, että kyseisen asian voisi ottaa alaisen kehittämistavoitteeksi, jotta hän pääsisi eroon tästä huolimattomuudesta. Esimies tosin sanoo, ettei tämä pieni epätarkkuus maailmaa kaada, mutta pitää sitä turhana. Esimies jatkaa, että hänen mielestään alainen aina loukkaantuu esimiehen huomauttaessa tästä asiasta. Alainen taas sanoo, ettei hän loukkaannu, vaan on harmistunut itselleen, kun aina vain niitä pieniä virheitä löytyy. Taloushallinnon puolella pienetkin asiat tosin saattavat olla joskus kohtalokkaita, ja tämän alainen tiedostaa.

Tässä esimies antaa rehellisesti palautetta alaiselle ja tuottaa tämän samalla vähän epätarkaksi ja huolimattomaksi, minkä alainen itsekin myöntää.

Alainen modernisoivana ammattimiehenä

Kertoessaan yhteistyöstä oman ryhmänsä kanssa alainen kokee, että yhteistyö sujuu hyvin. Esimies vahvistaa tämän toteamalla, että hänen mielestään tämä alainen on muuttanut omalla esimiestoiminnallaan ryhmän tapaa toimia. Esimies kutsuu sitä modernisoinniksi. Hän on jo aikaisemminkin, aivan alussa ottanut saman asian esiin, kun hän kertoo ryhmän jäseniltä saaneensa positiivista palautetta tämän miehen esimiestoiminnasta.

Esimes: Minä saan ainakin siltä ryhmä jäseniltä positiivista palautetta, ett ne kokee niinku semmosena tietyllä lailla että se on modernisoinu heiän semmosta toimintaa ja tietyllä lailla ehkä vapauttanu, nykyaikaistanu, semmosta välittömyyttä, joustavuutta on tullu siihen toimintaan ja vaikka siellä nyt itse asiassa ihmiset tekee tämmösiä byrokraattisia suoritteita, taloushallinnon suoritteita mutta onhan se toki paljon mukavampi niitä tehdä semmosessa joustavassa ja nykyaikaisessa hengessä kun että ollaan sillain kovin konservatiivisella mallilla liikkeellä ja semmosen sinä oot pysynyt sinne tuomaan semmosen uuden ajattelutavan ja se on hirvittävän tärkeä asia. Nyt eletään 2000-lukua! (B 2 a 5)

Esimes on tällä puheella tuottanut alaisen modernisoijaksi, nykyaikaiseksi esimieheksi. Samalla hän tuottaa alaisen ammattimieheksi, jolla myös on tietty auktoriteetti muiden silmissä. Alainen nauttii myös johtoryhmän luottamusta oman ammattitaitonsa vuoksi.

Puhuessaan alaisen työkuormituksesta esimies ehdottaa erästä toista henkilöä tekemään tiettyjä pakollisia tehtäviä, jotka saattaisivat tulla tälle alaiselle tehtäväksi, ellei muuta ratkaisuja keksitä. Alainen tuotetaan taas tässä modernisti orientoituneeksi.

Esimes: ...Ett niinku sinun luonteenlaatukaan ei oo sillä lailla ehkä sillä lailla sovelias siihen, ett sä oot niinkun tämmönen enemmänkin atk-orientoitunut ja modernisti orientoitunut, kun se on taas sitä pilkun kanssa....(B 7 21)

5.3.9 Yhteenveto: esimies- ja alaispositioiden rakentuminen dialogissa, monologissa, debatissa ja tavanomaisessa keskustelussa

Seuraavassa yhteenvedossa ilmenevät ne erilaiset positiot, joita neljässä eri keskustelulajissa esimiehille ja alaisille tuotettiin. Positiot on kunkin keskustelulajin eli dialogin, monologin, debatin ja tavanomaisen keskustelun kuvauksen päätteeksi kirjattu taulukon (taulukot 16, 17, 18 ja 19) muotoon.

Dialogi

Dialoginen kehityskeskustelu tuottaa sekä esimiehelle että alaiselle runsaammin erilaisia positioita kuin muut keskustelun lajit. Syynä tähän on vuorovaikutuksen suunta tai yhteistoimintasuhde, jolloin keskustelussa puhutaan sekä esimiehestä että alaisesta, mutta myös esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta. Esimiehelle tuotetuilla positiioilla rakennetaan positiivisuutta organisaatioon; hän on yhdessä tekevä, ihmisiä osallistava, me-hengen luoja, joka kiireiltään kuitenkin pyrkii kannustamaan ja antamaan alaisille mahdollisuuksia kehittyä ja kasvaa omassa työssään. Esimies antaa tukea, tuottaa uusia ideoita liikkeessaan maailmalla ja tuntee toisaalta syyllisyyttä sen johdosta, ettei aikaa aina riitä tarpeeksi omille alaisille.

Alaisuus rakentuu dialogissa moninaisuuksien kirjosta. Sama alainen voidaan tuottaa luotettavaksi, empaattiseksi, rohkeammaksi muuttuneeksi, räväkäksi ja ulospäin suuntautuneeksi, araksi, oikeudenmukaiseksi ja loukkaantuneeksi. Luotettava alainen on luottoasemassa yrityksessä ja häntä arvostetaan esimiesten toimesta. Hän on toisaalta empaattinen, syvällisiin keskusteluihin esimiehensä kanssa puhumaan kykenevä, toisaalta räväkkä asioihin tarttuja. Vaikka hän on muuttunut rohkeammaksi, hänessä on toisaalta vielä vähän arkuuttakin toimia tietyissä asioissa. Hänen pyrkimyksenään on olla oikeudenmukainen ja hän uskaltaa myös ilmaista loukkaantumisen tunteita, mikäli tilanne niin vaatii.

Alainen voidaan myös tuottaa rohkeutta ja aktiivisuutta tarvitseväksi sekä opettajan rooliin sopivaksi.

Miesalainen on tuotettu 'kovaksi jätkäksi', joka aktiivisella otteella vie asioita eteenpäin ja tuottaa uutta. Hän on itsenäinen, kiireinen edelläkävijä, joka ystävällisesti, avoimesti ja positiivisuutta synnyttävänä luo mahdollisuuksia omille alaisilleen. Hän menestyy omassa tehtävässään, mutta visioi tulevaisuutta ja siihen mahdollisesti kuuluvaa asiantuntijaroolia.

Taulukko 16. *Dialogin tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelut 1,2 ja 5).*

Dialogin tuottamat positiot esimiehelle	Dialogin tuottamat positiot alaiselle
Yhdessä tekevä, mukaan ottava (me-henkeä luova)	Luotettava
Itse tekevä, delegoimaton (me-henkeä luova)	Empaattinen
Kiiireinen	Rohkeammaksi muuttunut
Tilanteita ennakoimaton	Räväkkä ja ulospäin suuntautunut
Kannustava	Arka
Mahdollisuuksia antava	Oikeudenmukainen
Tuenantaja, 'kaveri'-esimies	Loukkaantunut
Tarkka ja huolellinen	Rohkeutta ja aktiivisuutta tarvitseva
Uuden tuottaja ja ideoija	Opettaja
Syällisyyttä tunteva	'Kova jätkä'
	Asioita eteenpäin vievä
	Itsenäinen
	Aktiivinen ja innovatiivinen
	Asiantuntija, konsultti
	Kiiireinen
	Ystävällinen
	Positiivinen ja avoin
	Mahdollisuuksia luova
	Menestyvä
	Edelläkävijä

Monologi

Monologissa esimiespositio rakentuu huonosti, koska esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on heikohkoa. Monologissa on löydetty ainoastaan yksi positio, esimies vastuunkantajana. Esimies tuotetaan vastuunkantajaksi, kun alainen tiukkaa häneltä tiettyjä asioita, joita ei itse tiedä. Esimies tietää oman vastuunsa, mutta alainen ei tiedä.

Myös monologissa naisalainen tuotetaan luotettavaksi. Toisaalta hän itse ei ole luotettava, eikä siitä syystä osaa tarpeeksi delegoida tehtäviä muille ryhmänsä jäsenille. Tämä alainen myös tuotetaan esimies-sanaa vierastavana. Hän haluaa mieluummin olla ryhmän vetäjä tai valmentaja kuin esimies. Myös kyseenalaistajan positio tuotetaan alaiselle, jotta esimiehen mukaan epäkohtia ja virheitä tuotaisiin esiin.

Miesalainen tuotetaan monologissa itsenäiseksi, operatiiviseksi toimijaksi, jolle esimiesrooli sopii hyvin. Toisaalta alainen tuotetaan ristiriitojen aiheuttajaksi. Tämä alainen ei myöskään luota toisten tekemisiin, vaan tekee mieluummin itse asioita. Näin delegointikin on vaikeaa.

Taulukko 17. *Monologin tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelut 3 ja 6).*

Monologin tuottamat positiot esimiehelle	Monologin tuottamat positiot alaiselle
Vastuunkantaja	Esimies-sanaa vierastava Delegoinnissa taitamaton Ei-luottavainen ja perfektionistinen Luotettava Kyseenalaistaja Delegoimaton ja ei-luottavainen Itsenäinen Ristiriitojen aiheuttaja Operatiivinen toimija Esimiesrooliin sopiva henkilö

Debatti

Debatissa esimies tuotetaan luottamuspuheen sivuuttavaksi. Esimies ei halua vahvistaa alaisen toistuvia pyyntöjä saada palautetta siitä, että häneen luotetaan. Tällaisella esimiespositiolla debatissa ei synnytetä positiivista merkitystä alaiselle eikä organisaatiolle, vaan pikemminkin hajotetaan sitä.

Debatissa ei alaisellekaan tuoteta monia positioita, koska keskustelijoiden yhteistointasuhde ei ole toimiva. Epäluottamuspuhe näkyy myös alaispositioinneissa. Alainen ei pysty luottamaan muihin työntekijöihin, koska häneenkään ei luoteta. Näin hän ei myöskään pysty delegoimaan asioita eteenpäin, vaikka sitä häneltä vaaditaan. Tämä alainen tuotetaan myös seikkailijaksi, humoristiksi, jolla ei ole tarpeeksi suunnitelmallisuutta asioiden eteenpäin viemiseksi.

Taulukko 18. *Debatin tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelu 4).*

Debatin tuottamat positiot esimiehelle	Debatin tuottamat positiot alaiselle
Luottamuspuheen sivuuttava	Seikkailija ja suunnitelmallisuutta tarvitseva Humoristi Delegoimaton ja ei-luottavainen

Tavanomainen keskustelu

Tavanomainen keskustelu tuotti esimiehelle kaksi positiota, tarkan ja kiireisen. Esimiehen tarkkuus tuotettiin samalla kun toinen alainen, miesalainen, tuotettiin epätarkaksi ja huolimattomaksi. Tämä tarkkuus liittyi heidän tehtäväkenttäänsä taloushallinnon alueella, jolla tarkkuus on asioiden hoitamisen tietty edellytys. Esimies pystyy

olemaan tarkka ja huolellinen kiireisyydestään huolimatta. Alainen taas tuotetaan epätarkkuudesta huolimatta modernisoivaksi ammattimieheksi, jolla on auktoriteettia muiden silmissä.

Naisalainen puolestaan tuotetaan tavanomaisessa keskustelussa luotettavaksi, tunnolliseksi, jolle esimiesrooli on vierasta. Hän pitää itseään yhtenä joukosta, ei esimiehenä, vaikka hänellä on esimiehen rooli yrityksessä.

Taulukko 19. *Tavanomaisen keskustelun tuottamat positiot esimiehelle ja alaiselle (keskustelut 7 ja 8).*

Tavanomaisen keskustelun tuottamat positiot esimiehelle	Tavanomaisen keskustelun tuottamat positiot alaiselle
Tarkka Kiireinen	'Yksi porukasta' ja esimiesrooli vierasta Luotettava Tunnollinen Epätarkka, huolimaton Modernisoiva ammattimies

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata kehityskeskusteluja esimiehen ja alaisen välisen yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentamisen foorumeina metsäteollisuus-kontekstissa. Tavoitteena oli myös lisätä ymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena eräässä metsäteollisuusyrityksessä. Tarkastelu kohdistui kehityskeskustelujen johtamispuheeseen; sen erilaisiin diskursiivisiin puhekäytäntöihin sekä sen selvittämiseen, voivatko kehityskeskustelut olla dialogisia. Dialogin vaatimusta työelämän vuorovaikutustilanteisiin on tuotu esiin lukuisissa aikaisemmissa selvityksissä ja tutkimuksissa. Kehityskeskustelut liittyvät kiinteästi suomalaiseen organisaatioelämään, mutta niiden tärkeydestä huolimatta ilmiötä on tieteellisesti tutkittu varsin vähän Suomessa. Sen sijaan on tehty monenlaisia organisaatiokohtaisia ja toimialakohtaisia laajojakin kvantitatiivisia selvityksiä ja kyselytutkimuksia, joiden avulla on pyritty selvittämään mielipiteitä kehityskeskusteluista. Kyselyt ovat osoittaneet kehityskeskustelujen käytön ja merkityksen viime vuosina selvästi lisääntyneen. Muun muassa osaamisen johtamisen diskurssissa kehityskeskusteluja pidetään esimiestyön ja johtamisen tärkeänä keinona (Nikander 2003, 63; Viitala 2006).

Laadullista diskursiiviseen työpuheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta organisaatiokontekstissa on tehty jonkin verran. Mm. Puutio (2000) ja Kejonen (2006) ovat valottaneet tätä asiaa organisaatiokonsultin ja henkilöstöryhmien näkökulmista. Puutio tarkasteli organisaatiokonsultin kielellistä toimintaa asiakastilanteissa ja Kejosen analyysi koski työpaikan henkilöstöryhmien (johto ja työntekijät) työpuheiden ja kielenkäytön solmukohtia. Romanin (2005) laadullinen tutkimus koski dialogin kehittymistä kahdessa organisaatiossa, seurakuntayhteisössä ja tietotekniikan yrityksessä. Hänen tutkimuksensa tuotti mallin dialogin etenemisestä. Pekkari (2006) on tutkinut koulukontekstissa vuorovaikutukseen liittyviä ohjauskeskusteluja laadullisesti ja hän liittyy tarkasteluun myös dialogin ohjauskeskustelun prosessin jäsentäjänä. Hänen analyysinsä koskee itse ohjauskeskustelua, ei sen osapuolia. Pekkariin tutkimusasetelma on tältä osin lähellä omaa tutkimustani, jossa kiinnitän huomiota kehityskeskusteluissa tapahtuvaan puheeseen, en osallistujien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Kvalitatiivista, kieleen ja puheeseen liittyvää suomenkielistä tieteellistä tutkimusta esimiehen ja alaisen välisistä kehityskeskusteluista ei juurikaan ole aikaisemmin tehty. Syynä saattaa olla kehityskeskustelujen yksityinen luonne, kahdenvälinen luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jota ei organisaatioissa ole haluttu avata ulkopuolisille. Yksityisyydestään huolimatta kehityskeskusteluissa käytävä puhe on työhön liittyvää arkikeskustelua, julkista arkipuhetta, joka on tässä tutkimuksessa haluttu nostaa tarkastelun kohteeksi. Työpaikkakontekstihan on kuitenkin julkinen verrattuna esimerkiksi koti- tai harrastuskonteksteihin, jotka ovat selvemmin yksityisluonteisia. Näin tämä tutkimus tuo käytännön työelämässä laajasti käytetyn johtamisen välineen tieteellisen tutkimuksen tarkastelun piiriin ja tuottaa uutta tutkimuksellista tietoa kehityskeskustelu-ilmioistä. Yksityinen kehityskeskustelu on tässä muuttunut työpaikan julkiseksi arkikeskusteluksi. Tietoa voivat samalla hyödyntää myös suomalaiset esimiehet ja alaiset omissa kehityskeskustelukäytännöissään. Tutkimuksen poikkitieteellinen luonne, vaikka se painottuukin ammattikasvatuksen alueelle, antaa uusia näkökulmia myös organisaatiotutkimuksen ja erityisesti johtamisen, kommunikaatiotutkimuksen, lingvistisen tutkimuksen, filosofian, psykologian ja sosiologian alueille. Postmoderni ajattelu ja sosiaalinen konstruktionismi tieteenfilosofisina lähtökohtina ovat perusteluina tälle moniäänisiä näkökulmia esille ottavalle tutkimukselle.

Tutkimuksen anti sinällään on jo se, että kehityskeskustelujen puhe on saatu tieteellisen tarkastelun kohteeksi. Tämä on harvinaista ja poikkeuksellista organisaatiopuheen tutkimusaineistoa. Kehityskeskustelu empiirisenä tutkimuskohteena on myös haasteellinen tehtävä aidossa vuorovaikutteisessa tilanteessa. Tutkimusaineisto, kahdeksan Johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittavan henkilön kehityskeskustelua, oli rikas ja monipuolinen ja soveltui hyvin puheen tutkimiseen. Aineiston hyödyntämisen tutkimuskäyttöön mahdollisti tässä tapauksessa Johtamisen erikoisammattitutkinnon näytöt. Myös kohdeorganisaation ennakkoluulottomuus ja keskustelijoiden rohkeus osallistua tutkimukseen olivat myönteisiä asioita. Edelleen konteksti, suomalainen metsäteollisuusyritys, näytti tuottavan omat mielenkiintoiset historialliset ja kulttuuriset ominaispiirteensä johtamispuheisiin. Monet vanhat käytännöt näyttävät jääneen luonnollisiksi tavoiksi, toiminnoiksi ja puheeksi, joita ei enää osata kyseenalaistaa.

Tutkimuksen tavoitetta saada lisäymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta lähdettiin selvittämään kolmella tutkimuskysymyksellä, jotka olivat muotoutuneet tutkimusprosessin aikana seuraaviksi:

1. Millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä kehityskeskustelussa?
2. Millaisten tulkintarepertuaarien kautta kehityskeskustelu rakentaa organisaation todellisuutta?
3. Miten esimiehisuus ja alaisuus rakennetaan kehityskeskusteluissa?

Esitän seuraavaksi yhteenvedonomaaisesti tutkimukseni päätulokset analysoitujen kehityskeskustelujen pohjalta. Tuloksia käsitellään kehityskeskustelujen kulun analysoinnissa syntyneiden neljän eri kehityskeskustelulajin mukaisesti tarkastellen kussakin kategoriassa puhekäytäntöjä, tulkintarepertuaareja sekä tuotettuja positioita tutkimuskysymyksiä noudattavassa järjestyksessä. Tulosten esittely on samalla tulkintaa ja johtopäätösten tekoa sekä peilaamista valittuun teoreettiseen viitekehykseen.

Tulosten yhteenvedon jälkeen arvioin tutkimusprosessia ja sen luotettavuutta laadullinen tutkimusote huomioon ottaen.

6.1 Yhteenvedo keskeisistä tuloksista

Tutkimuksen ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää tämän aineiston kehityskeskusteluista millaisten puhekäytäntöjen kautta dialogi syntyy tai jää syntymättä. Tulosten perusteella löytyi neljä eri kehityskeskustelun lajia, dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Keskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan ja rakensivat kukin erilaista sosiaalista todellisuutta alaisen ja esimiehen välille. Toisen kysymyksen avulla tarkasteltiin esimiehen ja alaisen eri keinoja rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta. Tämä tapahtui mm. kohdentamalla keskustelu tiettyihin teemoihin. Luottamus-teema puhutti keskustelijoita tässä tutkimuksessa eniten. Myös samanlaisuudesta, erilaisuudesta, pelosta ja rohkeudesta puhuttiin. Teemoilla oli myös erityisiä tarkoituksia (intentioita) puheessa. Sekä esimiehillä että alaisilla oli

omat pyrkimyksensä puhuessaan eri teemoista. Pyrkimykset olivat erilaisia dialogisissa kuin muissa keskustelulajeissa. Pyrkimyksiä kuvattiin tulkintarepertuaarien avulla ja kullekin keskustelulajille löytyi oma erityispiirre. Dialogissa sosiaalista todellisuutta rakennettiin luottamuspuheen, monologissa epäluottamuspuheen, debatissa pelikuvioiden ja tavanomaisessa keskustelussa epäsuorien vihjausten avulla. Yhteistoimintasuhde esimiehen ja alaisen välillä poikkesi toisistaan myös eri keskustelujen lajeissa. Dialogissa puhuttiin esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta, ja tällä tavalla rakennettiin suhdetta, kun taas muissa keskustelulajeissa puhuttiin organisaation muista henkilöistä. Kolmannen kysymyksen avulla selvitettiin, miten esimiehisyys ja alaisuus rakennetaan (tuotetaan) kehityskeskusteluissa. Erilaisia positioita tarkastelemalla löytyivät moniäänisesti konstruoidut esimiehen ja alaisen positiot, jotka selvästi kuitenkin olivat erilaisia dialogeissa kuin muissa kehityskeskustelun lajeissa. Dialogien vastavuoroinen vuorovaikutus ja monien positioiden syntyminen mahdollisti kummallekin osapuolelle monen ”minän” syntymisen ja erilaisuuksista koostuvien näkökulmien tarkastelun. Monologiensa ja debatin heikosti toimiva vuorovaikutussuhde ei näyttänyt antavan vaihtelun mahdollisuuksia etenkin esimiesten positioille, mutta myös alaisten positiot olivat staattisempia kuin moniäänisessä dialogissa. Myöskään tavanomaisissa keskusteluissa ei ollut nähtävissä sellaista positioiden kirjoa, jonka avulla rakennettaisiin myönteisyyttä ihmisiin ja organisaatioon.

Seuraava yhteenveto kokoaa keskeiset tulokset tutkimuksessa syntyneiden neljän eri kehityskeskustelutyypin mukaisesti. Yhteenvedossa käytetyt käsitteet (tulkinta)repertuaari, (subjekti)positio ja tuottaminen on selitetty luvuissa 1.2, 4.2, 4.5.2 ja 4.5.3. Yhteenvedossa mainitut lausumat (1A), (1B), (1C) jne. viittaavat taulukkoon 10, jossa esitellään tätä tutkimusta varten laadittu dialogiproessin luokittelurunko.

Dialogit

Dialogisia kehityskeskusteluja löytyi aineiston analysoinnin tuloksena kolme. Näitä dialogeja leimasivat merkittävä toinen toisensa hyväksymisen ja arvostuksen osoitus koko keskusteluprosessin ajan eri aiheita käsiteltäessä. Erityisesti esimiesasemassa olevan miesalaisen ja esimiehen välisessä dialogissa miehet osoittivat nöyrää kiitollisuutta toisiaan kohtaan ja arvostivat toistensa erilaisuutta. Tällä keskusteluparilla oli hyvin pitkä yhteinen työhistoria. He molemmat olivat kokeneita esimiehiä, melko samanikäisiä ja alainen oli myös johtavassa asemassa yrityksessä. Yhteinen kokemus

ja historia ovatkin niitä asioita, jotka auttavat keskustelijoita ymmärtämään paremmin toistensa puhetta. Kyseinen tausta edesauttaa hyvän dialogin syntymistä. Myös Markovà on dialogin dynamiikkaa tutkiessaan todennut menneiden kokemusten ja kulttuurisen tiedon vaikuttavan dialogin syntymiseen (Markovà 1990, 6-11). Gergen, Gergen ja Barrett (2004, 40-44) näkevät niin ikään dialogin vaikutuksen olevan historiaan ja kulttuuriin sidottu ja huomaavat tämän päivän dynaamisessa työelämässä historian ja kulttuurin heterogeenisuuden olevan osaltaan vaikeuttamassa erilaisia keskustelijoiden välisiä kohtaamisia, kun yhteiset diskursiiviset käytännöt puuttuvat. Tämän tutkimuksen valossa johtopäätöksenä voidaan todeta, että dialogin syntymistä edistää yhteinen pitkä historia samassa työyhteisössä, mutta myös monet yhteiset kohtaavat kasvokkain tapahtuvat keskustelut esimiehen ja alaisen välillä, jotta yhteisiä diskursiivisia puhekäytäntöjä on voinut syntyä. Voidaankin kysyä, miten dialogi ylipäättään on mahdollista esimerkiksi tänä päivänä suosituissa lyhyissä työsuhteissa, ns. pätkätöissä, tai globaaleissa monimutkaisissa organisaatioissa, joissa esimies ei fyysisesti ole läsnä muuten kuin sähköisten viestimien avulla tai jos esimerkiksi säännöllisiä kasvokkain tapahtuvia kehityskeskusteluja tai vastaavia ei ole organisaation johtamisjärjestelmissä lainkaan.

Kaksi dialogia, joissa alaisina olivat asiantuntijatehtävissä toimivat naiset, käytiin hyväksyvässä ja keskinäiseen ymmärtämiseen tähtäävässä ilmapiirissä.

Dialogit rakentuivat kaikissa analysoiduissa kehityskeskusteluissa hyväksymis-/arvostamislausemien (1A), vahvistamislausemien (1B), avointen kysymysten (1C) ja uusia polkuja avaavien mielipiteiden tarjoamislausemien (1D) vuorotteluilla. Tuotavaa eroa (1B) (vrt. generatiivinen dialogi, Gergen, Gergen & Barrett 2004, 44-48) saatiin aikaan esimerkiksi siten, että alaiset uskalsivat olla eri mieltä esimiehensä kanssa tai rohkenivat antaa esimiehelle palautetta tämän toiminnasta. Tämä oli mahdollista onnistuneita dialogeja tukeneissa luottamuksellisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa myös alaisen palaute annettiin häntä arvostaen ja hänen kehittymistään tukien. Tuloksen perusteella näyttäisi siltä, että näissä dialogeissa ei vältetä vaikeiden asioiden esille ottamista, vaan pyritään sekä myönteisen että rakentavalla tavalla kriittisen palautteen avulla kehittävään vuorovaikutukseen (vrt. Ruohotie 2002), joka luo edellytykset yksilön kasvulle, kehittymiselle ja ammatilliselle pätevoitymiselle. Keskustelut olivat hyvin tasavertaisia puheiden pituuksien, vuorojen vaihtojen ja

sisältöjen suhteen. Myönteinen suhtautuminen toiseen ja ajatusten vapaa virta synnyttivät kaikissa näissä dialogeissa uusia merkityksiä ja uutta toimintaa. Tulevaisuuden visioinnilla synnytettiin toivoa, joka korostuu mm. Juutin toivon johtamisen näkökulmassa. Juutin mukaan johtaminen on mm. toivoa herättävää vuorovaikutusta. Toivon johtamisessa käydään avointa dialogia, kehitytään ja kasvetaan yhdessä. (Juuti 2005.) Yhteisen vision rakentaminen kuuluu Sengen mukaan (1990, 5-11) innovatiivisen, oppivan organisaation edellyttämiin valmiuksiin. Ilman selkeää visiota organisaatio ei säily. Näin voidaan havaita visioista puhumisen herättävän toivoa ja edelleen rakentavan oppivaa organisaatiota tässä tutkimuksessa. Käydyt dialogit ilmensivät hyvin mm. Buberin (1966) I-Thou kohtaavaa, dialogista suhdetta ja Freiren (1993) näkemystä dialogin edellytyksistä, joita ovat rakkaus, nöyryys, usko, luottamus, toivo ja kriittinen ajattelu. Rakkaus voidaan näissä tuloksissa nähdä mm. rohkeutena olla aidosti ihminen toiselle osapuolelle ja tunnustaa oma riippuvuus toisesta, sitoutumisena toiseen tässä hetkessä mutta myös tulevaisuudessa mm. visioiden kautta, avoimuutena vastaanottaa palautetta ilman tarvetta puolustautua sekä haluna olla toiselle avuksi, auttaa toista kehittymään. Erityisesti esimiesten puheet ilmensivät halua auttaa alaista kehittämään omia taitojaan, kehittymään ja kasvamaan ammatillisesti.

Asiaa voidaan tarkastella myös Isaacsin mainitseman tunteen tai estetiikan kielen kautta, jolloin tunteen kieltä kutsutaan myös sydämen kieleksi (Isaacs 2001, 34, 210-214). Tätä kieltä puhuvat tarkastelevat maailmaa ensisijaisesti suhdeverkostona. Myös sokraattisen dialogin tunnuspiirteitä näkyi dialogeissa esimiesten avointen, alaista ja hänen työtään arvostavien kysymysten muodossa (Gadamer 1975; Burbules 1993; Gottlieb 1997). Hyväksyvillä lausumilla synnytettiin näissä dialogeissa positiivista puhetta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat Losadan ja Heaphyn (2004) 60 huipputiimiä koskevan tutkimuksen tuloksia. Losada ja Heaphy selittivät tiimien menestymisen ja korkean suoritustason johtuvan positiivisesta puheesta, jossa tasavertaisessa vuoropuhelussa käytettiin paljon hyväksyviä lausumia, jotka kannustivat, rohkaisivat ja arvostivat. Tämä herätti osallistujissa innostusta ja uusia näkymiä, sekä huomattavan korkeaa suoritustasoa.

Dialogien luottamuspuheet sisälsivät moninaisuuksien kirjjon. Monenlaisia myönteisiä pyrkimyksiä kuten motivointi, kannustaminen, tunnustuksen antaminen jne. sisäl-

täviä repertuaareja syntyi sekä esimiehen että alaisen puheissa. Myös tunteita osoittavat repertuaarit olivat dialogeille tunnusomaisia. Näin mukavuusrajan ylittäminenkin sujui luontevasti, eikä keskustelua käyty ainoastaan asioiden ja tehtävien parissa mukavuusrajan alapuolella (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000, 90, 193-104, 136). Luottamusta osoitettiin puheissa, erityisesti esimiesten taholta. Alaisten ei tarvinnut olla luottamuksesta huolissaan toisin kuin debatissa. Erilaisuus-/samanlaisuuspuhetta esimies käytti mm. silloin, kun hän halusi synnyttää läheisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita keskinäisiin suhteisiin. Erilaisuuspuheella esimies myös halusi tukea alaista ja kannustaa tätä erilaisiin muutoksiin. Erilaisuuspuhe oli siis luonteeltaan myös tuki- ja muutospuhetta. Tuki- ja muutospuhe onkin Greenen (1995) mukaan juuri dialogin mukanaan tuoma mahdollisuus luovuuden ja uusien toimintojen synnyttämiseksi.

Alaiset osoittivat myös pelkoa ja huolta dialogien repertuaareissa. Esimiesten kannustus- ja rohkaisupuhe lisäsi alaisten uskoa itseensä. Kaikissa näissä dialogeissa korostui toisen ymmärtämiseen tähtäävä prosessi, joka samalla edisti yhtenäisyyden kehittymistä keskustelukumppaneiden välillä. Keskusteluissa voitiin havaita keskinäistä riippuvuutta, oltiin toinen toisensa auttajia, palvelijoita, hyväksyttiin keskinäinen tuki, tunnettiin jopa pelkoa ja hyväksyttiin epäonnistumisia. Tulokset vahvistavat Heikkilän ja Heikkilän (2001, 52) avoimeen dialogikulttuuriin pyrkivää holistista näkemystä maailmasta, jossa opetellaan toinen toistensa ymmärtämistä. Holistisen eli dialogisen ja palastellun eli perinteisen maailmankäsityksen erot näkyvät taulukosta 6 (ks. luku 3.4.2). Yleisesti ottaen keskustelukumppanit keskittyivät dialogeissa toinen toisiinsa ja yhteistoimintasuhteeseen. Vuorovaikutuksen suunta jakautui näin tasaisesti ja symmetrisesti esimiehen ja alaisen välillä. Myös Ruohotien (2002, 218-222) mainitsema kehittävä vuorovaikutus on nähtävissä dialogeissa mm. keskinäisenä riippuvuutena ja sitoutumisena. Kuvaavaa on myös molemminpuolisuus ja vastavuoroisuus. Vastavuoroisuutta oli havaittavissa mm. halukkuutena ylittää organisatorisia ja rooliin liittyviä rajoja joustavasti. Ilmiö nousi esiin monissa esimiehen ja alaisen positioissa.

Dialogisissa kehityskeskusteluissa esimiehelle ja alaiselle tuotetaan enemmän positioita kuin muissa keskustelujen lajeissa. Näin vuorovaikutuksesta tulee rikasta, monipuolista ja dynaamista. Keskustelijat eivät ole liiaksi juuttuneet esimiehen ja alaisen

rooleihin, joita voisi leimata vahva asymmetrinen auktoriteettisuhde. Esimiehen erilaiset positiot, kuten yhdessä tekevä ja mukaan ottava, itse tekevä delegoimaton, kannustava, mahdollisuuksia antava, tuenantaja ja ”kaveri” esimies viittaavat sisäistä voimantunnetta hyödyntävään, valtuuttavaan esimieheen, joka vapauttaa alaisen voimavaroja. Empowerment-käsitteellähän tarkoitetaan esimiehen kykyä vahvistaa alaisen sisäistä voimantunnetta tai valtaistaa alainen tekemään päätöksiä ja toimimaan. Ruohotie korostaa, että delegointi ja empowerment eivät tarkoita samaa asiaa, vaan delegoinnissa esimies antaa itselleen kuuluvan tehtävän jonkun toisen hoidettavaksi. Empowerment tarkoittaa niiden rajoitusten poistamista, jotka estävät alaisia tekemästä töitä parhaalla mahdollisella tavalla (Ruohotie 2002, 298-299). Edelleen Ruohotie painottaa, että esimiehiltä edellytetään yhä useammin kykyä luoda yhteistyöhalua ja me-henkeä sekä kykyä synnyttää ja vahvistaa alaisen kollektiivista identiteettiä (emt. 276). Edellä mainituilla esimiehille tuotetuilla positioilla vahvistettiin me-henkeä ja synnytettiin generatiivista dialogia organisaatiossa. Tämä tulos tukee myös Gergen, Gergen ja Barrettin (2004, 48-49) näkemystä generatiivisen dialogin organisaatiota järjestävästä tai rakentavasta funktiosta. Heidän mukaansa generatiiviseen dialogiin tarvitaan siirtymistä yksilöstä kollektiiviseen me-muotoon, jolloin tuloksena on osallistujien välinen yhteenkuuluvuuden tunne ja lisääntynyt huomio osallistujien välisiin suhteisiin. Näin siis toimivan dialogin yhteistoimintasuhde esimies-alainen ja alainen-esimies (ks. taulukko 12) synnyttää generatiivista dialogia organisaatioon myös monien positioiden avulla.

Asiantuntijatehtävissä toimivan toisen naisalaisen positioita olivat mm. luotettavuus, oikeudenmukaisuus, empaattisuus, rohkeus, räväkkyys ja ulospäin suuntautuneisuus. Sama räväkkyys ja rohkeammaksi muuttunut alainen tuotettiin kuitenkin myös arkana joissakin tilanteissa, joten ristiriitaisia ja toisilleen vastakkaisiakin positioita oli tunnistettavissa näissä dialogeissa. Tämä on sekä diskurssianalyttistä ajattelutapaa että positioinnin teoriaa tukeva tulos, koska näissä ajattelutavoissa lähdetään siitä lähtökohtaoletuksesta, että sosiaalinen todellisuus hahmottuu moninaisena; useiden rinnakkaisten tai keskenään kilpailevien järjestelmien kenttänä. Nämä kentät merkityksellistävät maailmaa, sen prosesseja ja suhteita (Potter & Wetherell 1987, 1995; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993; Suoninen 1997). Toinen asiantuntijatehtävissä oleva naisalainen tuotettiin yhdessä lisää rohkeutta ja aktiivisuutta tarvitseväksi. Tämä alainen positioitiin myös luontaiseksi opettajaksi ja kouluttajaksi. Miesalaisen tuot-

taminen ”kovana jätkänä” näyttäisi pitävän sisällään vanhoja historiallisia luokituksia ja arvostuksia, joita kielen kautta viedään eteenpäin sukupolvelta toiselle. Näin esimerkiksi metsäteollisuuden historian maskuliinisesta kulttuurista (Kuisma 1993) voidaan nähdä vivahteita näissäkin dialogisissa puheissa. Saman miesalaisen muita positiioita olivat kuitenkin aktiivisuus ja innovatiivisuus, asioiden eteenpäin vieminen, itsenäisyys, asiantuntijuus ja konsulttius, ystävällisyys, positiivisuus, avoimuus ja kiireisyys. Lisäksi hänelle tuotettiin mahdollisuuksia luovan, menestyjän ja edelläkävijän positiot. Dialogissa ”kovakin jätkä” saatetaan siis kuitenkin tuottaa ystävälliseksi, positiiviseksi ja avoimeksi ja samalla hyväksi alaiseksi, joka vuorostaan on hyvä ja mahdollisuuksia luova esimies omille alaisilleen.

Dialogisten kehityskeskustelujen tarkasteluun voidaan liittää vielä Isaacsin dialogia ja kieltä koskeva näkökulma. Isaacs viittaa kolmeen eri kieleen, joita ihmiset käyttävät itseään ilmaistessaan. Nämä kielet ovat tunteen, merkityksen ja toiminnan (valan) kielet, jotka aiheuttavat usein viestinnässä hämmennystä tai katkoksia. Tunteen tai estetiikan kieli kertoo keskusteluihin liittyvästä kauneudesta, rytmistä ja ajoituksesta, merkityksen kielen sisältö ilmaisee kiinnostusta tapahtumien taustalla vaikuttaviin ideoihin, arvoihin ja filosofiaan ja toimintaan ja tekoihin liittyvä mahdin kieli kertoo, mitkä keinot ovat tarpeen toimittaessa tehokkaasti. Toiminnan kielen käyttäjien mielestä dialogin tuloksia ei saada aikaiseksi puhumalla, vaan toimimalla. Johtajuudessa tällaiset henkilöt keskittyvät Isaacsin mukaan vain tekoihin ja johtamiseen, eivätkä ole kiinnostuneita tunteista tai merkityksistä. Dialogi kuitenkin edellyttää kaikkien kolmen kielen mukana oloa. (Isaacs 2001, 34, 210-211.) Tämän tutkimuksen dialogeissa on osattu hyödyntää sekä tunteen, merkityksen että toiminnan kieltä dialogiin pyrittäessä.

Monologit

Analysoiduista kehityskeskusteluista kahta leimasi monologinen diskurssi. Toisessa monologia käytti esimies naisalaisensa kanssa, toisessa miesalainen esimiehensä kanssa. Monologinen diskurssi on epätasaisesti jakautunut vuoropuheluiden muoto, ts. vuoropuhelu on asymmetristä. Esimiehen käyttäessä monologia organisatorinen hierarkia näkyi asymmetriana esimiehen ja alaisen välillä. Epätasaisesti jakautuneessa keskustelussa esimiehellä oli kyselijän positio. Alainen puolestaan oli vastaajan ja tottelijan, jopa alistujan positiossa. Gergen, Gergen ja Barrett (2004, 50-51) ovat

huomanneet, että monologisella, epätasaisesti jakautuneella kommunikaatiolla on pitkät historialliset perinteensä organisaatioissa. He toteavat, että monologin on länsimaisessa kulttuurissa katsottu olevan asemaan perustuva etuoikeus organisaation tietyille yksilöille. Monologisen kyvykkyyden puutetta on pidetty jopa heikkoutena. Monologinen diskurssi ei kuitenkaan heidän mukaansa näyttäisi kuuluvan tämän päivän organisaatioiden arkipäivään. Monologissa korostuivat esimiehen kysymykset (1C), kehotukset tai käskyt (2C) ja alaisen vastaukset, jotka olivat usein mielipiteen neutraaleja toistoja tai jäljittelyjä (kaikuja) (3) esimiehen sanomisista. Käskyt ja käskyjen mukaan toimiminen voidaan nähdä myös eräänlaisena kielipelinä esimiehen ja alaisen välillä (Wittgenstein 1981, 36-37; Vuorila 2004, 58-59). Wittgensteinin mukaan kielipelit saattavat olla vääristyneitä tai epätydyttävässä toiminnassa, mikä tässäkin monologissa näkyi selkeästi. Kielipeleillä myös sosiaalistutaan yhteisöön, joten on tärkeää, että kielipelit ovat toimivia ja luottamusta rakentavia. Wittgensteinin teesinä on, että kielipelin alkeismuoto on varmuus, ei epävarmuus. Esimiehen ja naisalaisen välisessä suhteessa epävarmuutta näytti tässä tutkimuksessa aiheuttavan organisatorinen hierarkia. Esimies osoitti arvostusta tai hyväksyntää alaista kohtaan vain yhden kerran monologin kuluessa. Tällöinkään alainen ei kyennyt ottamaan positiivista palautetta vastaan, vaan antoi kunnian siitä esimiehelle. Esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta ei uskallettu tai haluttu puhua, eikä keskustelussa päästy lainkaan sellaiseen syvälliseen toisen ihmisen ymmärtämiseen pyrkivään vuoropuheluun, jossa ajatukset olisivat voineet vapaasti virrata ja uusia innovaatioita olisi voinut löytyä.

Toinen monologinen diskurssi syntyi miesalaisen yleisestä kielteisestä suhtautumisesta organisaation toimintaan. Kielteisen suhtautumisen eri lausumat (2A, 2B, 2C) painoutuivat tässä monologissa, eikä esimies yrityksistään huolimatta pystynyt muuttamaan keskustelun painopistettä. Esimiehen hyvä tarkoitus ei johtanut hänen haluaansa tulokseen alaisen kielteisistä ja ristiriitoja aiheuttavasta suhtautumisesta johtuen. Tämä monologi oli myös epätasaisesti jakautunut puheenvuorojen, niiden pituuk-sien ja sisältöjen suhteen. Alaisen esittämät kysymykset esitettiin vaativalla ja kriittisellä tavalla ilman rakentavaa sävyä. Kiirehtiessään keskustelussa alainen ei mahdollistanut esimiehen kohtaamista, vaan osoitti pikemminkin defensiivistä käyttäytymistä. Defensiivisellä käyttäytymisellä pyritään hallitsemaan tilanteita ja suojautumaan hankalilta tunteilta. Näin halutaan välttää kiusaantumista, uhkaa, haavoittuvuutta tai

epäpätevyiden tuntemuksia. (Ruohotie 2002, 225.) Koska ikäviä tuntemuksia haluttiin välttää, alainen keskittyikin monologissa kertomaan runsain kuvauksin esimiehelle, mitä kaikkea hän oli tehnyt ja mitä tavoitteita saavuttanut. Hän ei uskonut esimiehen tietävän näistä asioista. Puheen runsaudesta johtuen keskustelu oli raskas, eikä läheiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen päästy. Ruohotien (emt.) mukaan defensiivinen käyttäytyminen toimii tehokkaasti mm. oppimisen esteenä.

Monologeissa syntyneet repertuaarit tai merkitykset olivat usein kielteisiä, koska keskustelukumppaneiden suhtautuminen toisiinsa oli kielteinen tai neutraali, eikä läheinen ja avoin. Tunteita ei uskallettu paljastaa, eikä asioista puhuttu suoraan. Sen sijaan pyrittiin puhumaan tekemisestä, muista ihmisistä tai ryhmistä organisaatiossa. Mukavuusrajaa ei näissä monologeissa ylitetty, vaan pysyttiin loogisissa, rationaalisissa asioissa (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2000). Yhteistoimintasuhteessa ei keskiössä ollut esimiehen ja alaisen välinen suhde, vaan alaisen ja organisaation tai esimiehen ja organisaation väliset suhteet. Toimintaan ja tekoihin liittyvä vallan kieli painottui, jolloin osapuolet eivät olleet kiinnostuneita tunteista tai merkityksistä (Isaacs 2001, 34, 210-211).

Esimiesasemassa olevan miesalaisen monologissa todellisuus rakentui epäluottamuspuheen avulla. Hän osoitti epäilyä sekä organisaation toimintaa, omaa toimintaa että esimiehen toimintaa kohtaan. Oman toiminnan selittelyrepertuaareja tarvitaan, kun ei ole yleistä luottamusta omaan organisaatioon. Itseriittoisuuden repertuaarilla alainen viestitti olevansa oman tiensä kulkija. Hänellä ei ollut tarvetta myöskään edistää organisatorista kokonaisnäkemystä, jossa yhdessä opetellaan ymmärtämään toisia ja pyritään kohti avointa dialogia (Heikkilä & Heikkilä 2001, 52, vrt. taulukko 6).

Esimiehen monologinen diskurssi naisalaisen kanssa sisälsi vaatimuspuhetta. Vaatimuspuheessa esimies epäili alaisen tehtävien hoitoa, odotti tehokkaampaa toimintaa sekä kehotti keskustelukumppania jopa muuttamaan käyttäytymistään. Häneltä odotettiin rohkeampaa otetta asioiden hoitamisessa yleensä ja palaverissa.

Koska monologiin yhteistoimintasuhde ei ollut toimiva, eikä esimiehen ja alaisen välistä suhdetta käsitelty, ei esimiehelle tuotettu kuin yksi positio miesalaisen ja esimiehen välisessä keskustelussa. Tämä vastuunkantaja esimies-positio rakentui alai-

sen vaativalla ja kovistelevalla puheella. Esimies joutuikin vastaamaan alaisen esittämiin kysymyksiin ja oli altavastajaan asemassa toistuvasti prosessin aikana.

Monologiin epäilypuhe tuotti luottamattomuuspositioita. Tämä ilmeni siten, että esimiesasemassa olevat alaiset eivät luottaneet toisten tekemisiin, vaan tekivät mieluummin itse. Heidän oli vaikea delegoida asioita, vaikka esimiehet heiltä sitä edellyttivätkin. Toisaalta naisalainen tuotettiin kuitenkin myös luotettavaksi, jolloin tietty ristiriitaa syntyi siitä, että hän itse ei riittävästi luottanut toisten kykyyn hoitaa asiat. Miesalainen sitä vastoin tuotettiin ristiriitojen aiheuttajaksi. Naisalaiselle tuotti selvästi vaikeuksia sisäistää delegointi-termiä esimiehen tarkoittamalla tavalla. Hänelle tehtävien jakaminen oli vaikeaa. Tämä ei selvästikään ole sisäisen voiman kasvua tukevaa johtamista, kuten hyvään vuorovaikutukseen perustuvassa johtamisessa korostetaan (ks. Ruohotie 2002, 297-299). Naisalainen ei monologiin kokenut esimiehen roolia itselleen sopivaksi. Hän vierasti esimies-sanaa. Tulos antaa aihetta pohtia, sisältyykö esimies sanaan sellaisia luokituksia tai arvoasetelmia, jotka ovat vieraita tai epämukavia tälle nuorelle esimiesasemassa olevalle naisalaiselle? Onko johtamisen diskurssissa esimies-sanalla joitain miellelyhtymiä tai vanhoja historiallisia luokituksia, jotka ovat ristiriitaisia tämän päivän yhteistyötä korostavassa johtamisajattelussa? Potterin ja Wetherellin (1999, 137) mukaan erilaisten luokittelujen kautta toiset näkökulmat ovat muodostuneet totuuksiksi, fokuksiksi, toisten jäädessä marginaaliin. Herää kysymys, mikä on jäänyt marginaaliin, jos naisiesimies vierastaa esimies-sanaa? Miesalainen sitä vastoin tuotettiin hyvässä yhteisymmärryksessä esimiesrooliin sopivaksi henkilöksi.

Kaiken kaikkiaan monologeissa korostuivat myös Burbulesin (1993, 110-121) esittämä kriittis-divergentin dialogin terävän kyselevä, epäilevä, yhteisymmärrykseen tai erojen sovittamiseen pyrkimätön luonne, jossa osallistujat puolustavat positioitaan, ilmaisevat kilpailua, voittamista ja häviämistä.

Debatti

Yksi kehityskeskusteluista analysoitiin debatiksi. Tässä toimimattomassa keskustelussa negaationa tai dialogia heikentävänä puhetekona toimi esimiehen esittämä moite alaisen toimintaa kohtaan. Myös miesalaisen monologinen diskurssi oli nähtävissä debatissa. Esimiehen lausumissa korostui lukuisissa kohdissa kielteinen suhtautumi-

nen (2 B, 2C) alaisen toimintaa kohtaan. Usein lausuma vielä sisälsi moitteen. Lisäksi esimies käytti paljon käskemiseen ja kehotukseen liittyviä lausumia. Alainen vastasi usein myöntelemällä ja toistamalla esimiehen sanoja ja ajatuksia eli hän toimi kaikuna (3). Toisaalta alaisella oli tarvetta puolustella omia positioitaan. Hänellä oli myös positiiviseen palautteeseen liittyviä odotuksia. Toistuvista epäsuorista pyynnöistä huolimatta alaiselle ei kerrottu, että häneen luotetaan. Keskustelu oli myös asymmetrisesti jakautunut siten, että alaisen puheen osuus oli suurempi kuin esimiehen. Hänen puheensa oli asiantuntijapuhetta, jossa asymmetria syntyi tiedon eriarvoisuudesta. Toisin sanoen alaisella oli sellaista omaan työhönsä liittyvää tietoa, jota esimiehellä ei ollut. Valtaa käytti kuitenkin tässä debatissa esimies omaan esimiesasemaansa tukeutuen. Linellin ja Luckmannin (1991, 2-6, 11) mukaan vuorovaikutuksellisia eriarvoisuuksia voidaan tarkastella sekä tiedon että sosiaalisen aseman näkökulmista. Tässä debatissa asymmetria syntyi alaisen tietoon liittyvästä asiantuntijuudesta ja esimiehen asemaan liittyvästä vallasta. Dominoivuuden ja vuorovaikutuksellisesti tärkeän tiedon välillä ei välttämättä kuitenkaan ole yhteyttä, ja joskus dominoiva puheikäyttäytyminen voikin olla merkki suhteellisesta vallattomuudesta (Linell & Luckmann 1991).

Sosiaalinen todellisuus rakentui erityyppisistä repertuaareista. Niitä olivat alaisen oman toiminnan korostamis- ja oikeuttamisyritysrepertuaarit, puolusteleminen- ja vakuuttamisrepertuaarit sekä hyväksymisen ja arvostuksen pyytämisen repertuaarit. Ne aktualisoituivat luottamus-teeman kohdalla. Alaisen toistuva arvostuksen pyytäminen muodossa ”minä tiedän, että sinä luotat minuun” ei juurikaan saanut vastakaikua esimieheltä. Alainen teki myös samalla omia oletuksiaan luottamuksen asteesta suhteessa esimieheen. Kahdenvälinen luottamus oli ilmeisen heikko. Kielipeli voitiin havaita tässä debatissa vääristyneenä tai toimimattomana elämänmuotona, jossa alaisen epävarmuutta lisäsi esimiehen heikko kyky reagoida alaisen esittämiin toiveisiin. Näin myös Wittgensteinin mukaan kielipeleihin kuuluva luottaminen jää rakentumatta (Wittgenstein 1979, 17-19; 1986, 133-135, 144, 188, 220; 1999). Tämä synnytti alaisessa epäilyrepertuaareja, jotka kohdistuivat sekä hänen omiin kykyihinsä että omien alaisten tehtävien suorittamiseen. Debatissa esimiehen ja alaisen välinen yhteistoimintasuhde ei näyttänyt olevan tärkeä, vaan siinä keskityttiin lähinnä alaisen tekemisiin ja tekemättä jättämisiin organisaatiossa. Vallan tai toiminnan kieli puhui tässä debatissa (Isaacs 2001, 209, 212-214).

Debatin esimiespositioksi jäi luottamuspuheen sivuuttava esimies. Tällä tavalla positiivinen merkitys alaiselle ja organisaatiolle jäi syntymättä samoin kuin uutta luova toiminta. Epäluottamus tuotti myös alaiselle delegoimattomuuspositioita. Epäluottamuskierte syntyi siten, että koska esimies ei luottanut keskustelukumppanina olleeseen alaiseen, tämäkään ei luottanut omiin alaisiinsa. Näin ollen odotettua tehtävien delegointia ei tapahtunut. Myös tässä, kuten monologissa, näytti olevan vinoutunut käsitys delegointi-termistä, joka näille keskustelijoille merkitsi omien töiden jakamista toisille (vrt. Ruohotie 2002, 297-299).

Tavanomaiset keskustelut

Kehityskeskusteluista löytyi myös kaksi tavanomaista keskustelua, joita leimasivat sujuva vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä, arvostuksen ja hyväksymisen osoitus (1A), vahvistukset (1B), kysymykset (1C) sekä uusia polkuja avaavat erilaiset mielipiteet (1D). Toisessa tavanomaisessa keskustelussa oli kuitenkin havaittavissa jonkin verran asymmetriaa valtarakenteiden olemassaolon johdosta. Tässä esimiesasemassa oleva naisalainen käytti myöntymisen tai jäljittelyn (3) lausumia esimiehelle vastatessaan. Esimiehen kysymykset olivat monesti johdattelevia, ja hänellä oli ennako-oletuksia monesta asiasta, esimerkiksi hänen ja alaisen välisestä yhteistyösuhteesta. Alainen ei aina uskaltanut olla eri mieltä. Sen sijaan hän myönteli esimiehen ajatuksia ja mukautui niihin, jolloin tuottavaa eroa ei päässyt syntymään (vrt. Gergen, Gergen & Barrett 2004, 44-48). Keskustelu oli kuitenkin dynaamista ja puheenvuorot vaihtuivat nopeasti, joskus esimiehen taholta liiankin nopeasti. Hänellä oli taipumusta keskeyttää alaisen puhe. Esimies myös vaihtoi mielellään puheenaihetta tai keskeytti keskustelun neutraalilla lausumalla (3) kun hän ei halunnut edetä aiheissa syvälliselle tasolle. Näin keskustelu jäi melko pinnalliseksi, eikä henkilökohtaisia työhön liittyviä asioita käsitelty syvällisesti. Esimies myös sivuutti tärkeältä vaikuttaneen naisalaisen esimiehisyyteen liittyvän keskusteluaihion, jota hän olisi voinut syventää. Yhteistyö alaisen ja esimiehen välillä oli silti mutkattoman oloista, ja esimiehen pyrkimys luoda yhteistä hyvää näkyi keskustelussa positiivisen palautteen antamisena sekä arvostuksen ja hyväksymisen osoituksina.

Toista tavanomaista keskustelua leimasi huumori, jota voitiin ilmaista mm. kysymyksillä (1C), vahvistamislauseilla (1B), toistoilla (5) ja erilaisilla mielipiteillä (1D). Huumori näkyi näiden kahden miehen välisessä suhteessa yhteenkuuluvuutena

ja tunnelmaa luovana, mikä tässä suhteessa ja kontekstissa osoittautui kielipelinä hyvin toimivaksi. Kielipelille oli kuvaavaa leikillisyyttä, jota käytettiin koko keskusteluprosessin ajan. Leikillisyyttä onkin kielipeleille tyypillistä postmodernissa ajattelussa (Gergen 1999, 33-38). Toisaalta leikillisyyttä toimi tässä yhteydessä myös siten, ettei keskustelussa saavutettu kovin syvällistä tasoa. Esimiehen ja alaisen välit olivat avoimet ja luottamukselliset vain tiettyyn rajan saakka. Sekä positiivista että kriittistä ja rakentavaa palautetta kuitenkin annettiin puolin ja toisin. Kriittinenkin palaute annettiin huumorin avulla, jolloin voidaan kysyä, miten vakavasti toinen sen ymmärsi. Myöskään tämä keskustelu ei synnyttänyt uusia merkityksiä, uutta toimintaa tai muuta uutta ulottuvuutta tähän esimies-alais-suhteeseen. Keskustelu oli silti melko symmetristä ja kumpikin osapuoli sai saman verran tilaa keskustelussa.

Tavanomaisten keskustelujen yhteistoimintasuhteessa keskityttiin tarkastelemaan alaisen ammatillisuutta, sen kehittymistä ja motivaatiota. Keskusteluissa puhuttiin myös paljon organisaation muista jäsenistä ja heidän toiminnastaan. Alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen ei kiinnitetty kovinkaan paljon huomiota, mikä mm. erotti nämä tavanomaiset keskustelut dialogista tai generatiivisesta dialogista (Gergen, Gergen & Barrett 2004, 48-49). Arvostuksen ja tarvitsevuuden osoittamisrepertuaarit syntyivät kuitenkin heidän välisessään luottamuspuheessa. Todellisuus rakentui näiden keskustelukumppaneiden välille epäsuoran puheen avulla. Epäsuorat muuttumiseen kehottamis- ja tunnollisuuteen vihjaamisrepertuaarit osoittavat kyseisen kehityksen. Asioista ei puhuttu suoraan, vaan vihjailtiin, käytettiin vertauskuvia ja toisten repliikkejä keskustelun eteenpäin viemiseksi. Keskustelukumppanin oletettiin ymmärtävän mitä toinen tarkoittaa. Tämä toimi paremmin miesalaisen ja esimiehen kuin naisalaisen ja esimiehen välisessä suhteessa. Vihjaukset ja epäsuora puhe näyttivät synnyttävän naisalaiselle ristiriitaisia tunteita koskien häneen kohdistuvia odotuksia (velvoitteista muistuttamisen repertuaari, oman toiminnan onnistumisen repertuaari, muutoksen vaatimisrepertuaari; ks. taulukko 13). Häntä myös motivoitiin johdon kehumisilla, joiden välittäjänä toimi lähiesimies. Tämä ns. raportoitu puhe tai toisen käden tieto voidaan nähdä myös vihjauksina tai epäsuorana puheena (Tannen 1999, 25).

Esimiespositioita löytyi näistä keskusteluista kaksi, tarkka ja kiireinen. Tarkaksi tuotetun esimiehen vastakohtaksi tuotettiin epätarkka ja huolimaton miesalainen. Nais-

alainen taas tuotettiin tunnolliseksi ja luotettavaksi. Miesalaisen huolimattomuus sai kuitenkin vain vähän huomiota, koska häntä pidettiin modernisoivana ammattimiehenä ja hän nautti toisten, myös omien alaistensa, luottamusta. Naisalaiselle tuotettiin myös esimiesroolia vierastava positio aivan samoin kuin monologissa esimiesasemassa toimineelle naisalaiselle. Kaikille esimiesasemassa oleville miesalaisille esimiespositiot olivat luonnollisia. Epäsuoralla puheella ja erilaisilla vihjauksilla saattaa olla yhteyksiä siihen, ettei naisalainen kokenut esimiestehtävää itselleen luontevaksi. Hän ei myöskään tuntenut tehtävänsä tarkkaa sisältöä. Suora ja avoin johtamispuhe auttaisi alaista tässä suhteessa. Miesalaiselle tämä ei näytä olevan ongelma, koska hän on mukana kielipelissä tasavertaisena pelaajana ja yhteisen ymmärryksen jakajana.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yhtä yhteistä käsitystä. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan kuitenkin sanoa, että se on monimenetelmällistä tutkimusta, joka sisältää tulkinnallisen ja luonnollisen lähestymistavan tutkimuskohteeseen. Keskeistä tutkimuksessa on tutkijan suorittama tulkinta. Monimenetelmällisyydellä pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja sen ajatuksen hyväksymiseen, että objektiivista totuutta ei voida koskaan vangita. Monimenetelmällisyydellä luodaan myös vaihtoehtoja validiteetille. (Denzin & Lincoln 1994, 3.) Olennaista Hämäläisen (1987, 4-5) mukaan tutkimuksessa on sen pyrkimys selittää ja tulkita ilmiöitä ja tehdä niitä ymmärrettäviksi. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on ymmärtäminen (Guba & Lincoln 1994). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla ei tavoitella täydellistä yhteisymmärrystä todellisuuden ja tutkimustulosten välillä, vaan pikemminkin pyritään tunnistamaan mahdollisten virheiden lähtökohdat.

Ymmärtäminen tai lisäymmärryksen tuottaminen on ollut keskeinen tavoite myös tämän tutkimuksen tekemisessä. Lisäymmärrystä kehityskeskustelu-ilmiöstä on hankittu tutkimalla kehityskeskusteluissa tuotettua puhetta, joka on litteroitu kirjoituksen muotoon, eli tekstuaalistettu. Tekstuaalistettu puhe on kieltä, joka muodostaa merkityksiä ja inhimillinen maailma nähdään merkitysten maailmana.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty todentamaan jo tutkimusraportin alkuvaiheesta lähtien ilmaisemalla tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Näitä olen käsitellyt jo alussa luvussa 1.2 ilmaistessani tutkimuksen tarkoituksen ja metodiset lähtökohdat, mutta erityisesti luku 4 käsittelee laadullisen tutkimusotteen mukaista tarkastelua omaan tutkimukseeni ja siinä käytettäviin menetelmiin soveltuvana. Edellä mainitulla on pyritty todentamaan sekä luotettavuutta, uskottavuutta, siirrettävyyttä että yleistettävyyttä. Tieteenfilosofiset sitoumukseni ilmaisevat myös ajatuksiani tiedonkäsityksestä, ihmiskäsityksestä ja oppimiskäsityksestä, jotka ilmenevät erityisesti metodologiatarkastelussa, mutta jotka ovat nähtävissä myös teoreettisen viitekehyksen dialogiosuuden tarkastelussa. Ymmärtävän, postmodernin paradigman ja sosiaalisen konstruktionismin pohjalta olen pyrkinyt argumentoinnissani tähdentämään moniäänistä maailmaa ja sitä, että sosiaaliset todellisuudet rakennetaan kielen ja puheen avulla. Tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, vaan kyseessä on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen tapaustutkimus (Eskola & Suoranta 1999, 6). Tapaustutkimus onkin luonteva lähestymistapa tutkimuksessa, jossa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä.

Tutkimuksen luotettavuusnäkökulmaa tarkastellaan aineiston, menetelmien ja tulosten johtopäätösten kautta. Luotettavuusnäkökulmaan liittyvää tutkijan esiyymmärrystä käsittelem tää lukua seuraavassa oman tutkimusprosessini arvioinnissa.

Tutkimusasetelman rakentaminen, jossa empiirinen aineisto on kerätty videonauhottetuista kehityskeskustelutilanteista, oli haasteellinen tehtävä, vaikka laadullisessa tutkimuksessa tämä onkin tyypillinen aineistonkeruumenetelmä. Miten saada vuorovaikutuksesta aitoa ja luonnollista, kun tilanteeseen tulee ulkopuolisia tarkkailijoita tähän perinteisesti kahdenväliseen luottamukselliseen keskusteluun? Erityisen haastavaksi tilanteen teki se, että videoiduissa kehityskeskusteluissa alaisena toimivat osapuolet suorittivat omaa Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöään. Tätä reunaehtokontekstia olen selvittänyt tutkimuksen alussa ja perustellut, miksi empiirinen aineisto on kerätty juuri johtamisen näyttötilanteesta. Tämän tyyppisen aineiston saaminen tutkimukselliseen tarkoitukseen on hyvin harvinaista. Tutkimusasetelman teki mahdolliseksi oma työskentelyni Johtamisen erikoisammattitutkinnon arvioijan roolissa. Olin myös tehnyt aikaisemmin yhteistyötä tutkimuksen kohteena olevan organisaation kanssa, joten olin tutkimukseen osallistuville tuttu ennestään, mikä

saattoi helpottaa tutkimusasetelman rakentamista. Kehityskeskustelunäyttötilanteiden arvioinnissa pyrittiin siihen, että arvioijat pysyvät taustalla, eivätkä häiritse keskustelun osapuolia. Luotettavuustarkastelussa täytyykin ottaa arvioinnin kohteeksi se seikka, että tutkimusaineiston keräämisessä on käytetty videointia. Tämä on saattanut vaikuttaa keskustelijoiden keskittymisrauhaan ja edelleen siihen, missä määrin he ovat kyenneet olemaan luonnollisia ja aitoja kyseisessä vuorovaikutustilanteessa. Videon lisäksi tilanteessa ovat olleet myös näytön arvioijat, joten keskustelun tilanteeseen ovat vaikuttaneet sekä video että arvioijat. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä luettaessa on syytä ottaa tämä asia huomioon. Tästä saattaa myös herätä kysymys, miten hyvin videonauhoitettu kehityskeskustelu vastaa normaalia arkikeskustelua. Puhutaanko työpaikalla kehityskeskusteluissa juuri näistä asioista, onko johtamisen diskurssi kehityskeskusteluissa esitetyn tutkimuksen mukaista ja onko tutkimuksessa ilmenevä puhe esimerkki keskustelukulttuurista yleensä? Vastauksena näihin kysymyksiin voidaan todeta, että empiirisessä tutkimuksessa puhetta ja keskustelua on jo kauan analysoitu aineistoilla, jotka on kerätty haastatteluista, havainnoinnista, keskusteluista ja videoista (Hämäläinen 1987; Denzin & Lincoln 1994; Heritage 1996; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997; Taylor & Bogdan 1998; Alasuutari 2001). Kieltä ja työpaikan arkipuhetta on tutkittu monissa konteksteissa kuten luokahuoneissa opettajan ja oppilaiden välillä, kokouksissa osallistujien välillä, terapeuttisissa terapeutin ja asiakkaan välillä, lääkärin vastaanotolla lääkärin ja potilaan välillä jne. Tätä on tutkittu mm. keskusteluanalyysin, diskurssianalyysin ja dialogianalyysin avulla, joista kahta viime mainittua on tässä tutkimuksessa käytetty (mm. Tannen 1993; Heritage 1996; Suoninen 1997).

Kysymykseen puhutaanko kehityskeskusteluissa juuri tutkimuksessa esiin tulleista asioista, voisi painottaa sitä, että kehityskeskustelun sisältö muotoutuu kulloisenkin organisaation käytössä olevista käytännöistä ja esimerkiksi keskustelurungoista, joiden pohjalta keskustelua käydään. Nämä keskustelurungot ovat erilaisia eri organisaatioissa, joten tässä tutkimuksessa on kyse esimerkiksi, eräästä näytteestä tietyssä kontekstissa.

Videonauhoitus on kuitenkin perusteltua tässä tutkimuksessa puheen ja puheen tekstuaalistamisen tutkimisen näkökulmasta. Tosin aineiston puheen tutkimiseen olisi riittänyt pelkkä ääninauhoitus, koska tutkimuksessa ei paneuduttu kuin verbaaliseen

vuorovaikutukseen ja non-verbaalinen rajattiin pois. Aineistoa kerättyä vuonna 2000 tutkijan ajatuksena oli analysoida myös muita kuin kielellisiä elementtejä, mutta tutkimusprosessin kuluessa fokusoiduttiin pelkästään kieleen. Non-verbaalinen tarkastelu voisi olla myös kiinnostavaa tässä kontekstissa, mutta se vaatisi oman tutkimuksensa.

Tutkimuksessa käyttämiäni menetelmiä, diskurssianalyysia ja dialogianalyysia arvioin niiden käyttökelpoisuuden ja tuottaman uuden tiedon kannalta. Diskurssianalyysi on kehitetty kielen käytön analysoimiseen ja sen tutkimiseen, miten kieli rakentaa sosiaalista todellisuutta (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993). Diskursiivinen ajattelutapa on ollut keskeistä tässä tutkimuksessa ja olen pyrkinyt tuomaan sitä julki tutkimuksen alusta lähtien. Erityisesti sitä on käsitelty ja perusteltu metodologialuvussa 4.

Dialogianalyysin käyttämiseen päädyin siinä vaiheessa kun huomasin dialogin monipuolisuuden tieteenteoreettisesti. Huomasin dialogin käyttökelpoisuuden sekä teorian että menetelmän muodostamisessa. Näin alun perin menetelmällisesti diskurssianalyyttiseen tarkasteluun aiottu tutkimus rikastui dialogianalyysillä. Dialogin analysoimiseksi kehitin analysointirungon, joka pohjautui Gergen, Gergen ja Barrettin (2004) dialogiseksi yhteistoimintadiskurssiksi kutsuttuun teoreettiseen ajattelukehiköön. Dialoginen yhteistoimintadiskurssi kokosi yhteen sen monimuotoisen dialogiteorioiden kirjon, johon olin tutustunut teoreettista viitekehystä hahmottaessani. Diskurssianalyysissä sovelsin Jokinen, Juhila ja Suonisen (1993) teoreettisen viitekehysten lähtökohtaoletuksia ja oletuksiin liittyviä avainkäsitteitä tähän aineistoon käytettäviä analyysimenetelmiä rakentaessani. Kyseinen viitekehys pohjautuu Potterin ja Wetherellin (1987) teoriaan diskurssianalyysistä.

Laadullisen tutkimuksen käsityönomainen luonne tuli esiin tässäkin tutkimuksessa. Laadullista tutkijaa Denzin ja Lincoln (1994) luonnehtivat professionaaliseksi tee-se-itse henkilöksi ja tarkoittavat sillä sitä, että koska ennakolta ei voi tietää, mitä prosessi tuo tullessaan, tutkija joutuu soveltamaan, synnyttämään uutta tai yhdistämään aikaisempaa omassa tutkimuksessaan. Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelujen puheen tutkimiseen käytettiin laatimaani dialogianalyysimenetelmää sekä tutkimukseen sovellettua diskurssianalyysimenetelmää. Dialogin analyysimenetelmän tavoitteena oli sen tutkiminen, löytyykö aineistosta dialogisia kehityskeskusteluja. Ana-

lyysimenetelmä tuotti kontribuutiona neljä eri keskustelun lajia, jolloin tieteellistä kontribuutiota oli sekä menetelmä että tulos. Diskurssianalyysimenetelmillä haluttiin edelleen syventää ymmärtämystä ja lisätä tietoa näistä neljästä keskustelulajista ja analysointi tuotti tutkijan tulkintoina sekä todellisuuden rakentamisen erilaisia tulkintarepertuaareja että esimiehen ja alaisen subjektipositioiden kirjjon. Näillä menetelmillä saatiin muodostettua kuva siitä, millaisia kehityskeskustelut ovat, kun ne ovat dialogisia, monologisia, tavanomaisia keskusteluja tai debatin kaltaisia. Menetelmien käyttökelpoisuus ja uuden tiedon tuottaminen toteutuivat hyvin tässä tutkimuksessa ja kontekstissa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittari ei ole tulosten siirrettävyys. Sen sijaan tulee löytää uusia ajatusmalleja ja hyviä käytäntöjä. Raakahavaintojen yhdistäminen metahavainnoiksi, joiden avulla ilmiötä selitetään poistaa omalta osaltaan siirrettävyysongelmaa (Alasuutari 2001). Uusia ajatusmalleja syntyi kehityskeskustelulajien muodossa, jotka ovat osaltaan edesauttamassa hyvien käytäntöjen syntymistä. Raakahavaintoja yhdistämällä metahavainnoiksi tuloksena syntyi uusia tulkintarepertuaareja ja positioita kehityskeskustelujen teoreettiseen tarkasteluun.

Tämän tutkimusasetelman siirrettävyyttä voidaan pohtia myös sen kannalta, miten vastaava asetelma voidaan tuottaa jatkossa tutkimukselliseen tarkoitukseen, koska kehityskeskustelujen luonne on ollut yksityinen. Tämä tutkimus on tehnyt siitä julkisen. Samanlaisen tutkimuksen toistaminen saattaa olla haasteellista. Toisaalta tutkimuksen menetelmien osalta siirrettävyys näyttää mahdolliselta erilaisten kahdenvälisten puheiden analysoimisessa.

Kun tämän tutkimuksen tuloksia arvioidaan, on hyvä pitää mielessä diskurssianalyytinen ajattelutapa. Sen mukaan tulos ei näy absoluuttisena totuutena eikä myöskään objektiivisena todellisuuden kuvauksena, vaan yhtenä mahdollisena todellisuuden konstruktiona. Tässä tutkimuksessa ”kurkistimme” erääseen metsäteollisuusyrityksen todellisuuteen. Saimme ymmärrystä siihen, millaista puhetta siinä maailmassa voidaan tuottaa tai konstruoida esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kyseessä oli näyte eräästä sosiaalisesta todellisuudesta. On myös syytä ottaa huomioon tutkimuksen erityistilanne eli Johtamisen erikoisammattitutkinnon näytöt. Erityisesti aikarajoitus on saattanut vaikuttaa keskusteluissa käytävien puheiden sisältöön, mutta myös arvioijien hiljainen läsnäolo tilanteessa on voinut vaikuttaa tähän seikkaan. Koska tut-

kimuksessa on keskitytty verbaaliseen kommunikaatioon, ja non-verbaalinen on rajattu pois, asialla on saattanut olla vaikutuksia tuloksiin.

6.3 Oman tutkimusprosessin arviointia

Päätän tutkimuksen omaan tutkijan prosessiini pohdintaan; siihen millä esiyymmärryksellä tutkimukseen lähdin ja mitä tuloksia saatiin.

Oma kiinnostukseni kehityskeskusteluja kohtaan heräsi siinä vaiheessa, kun pääsin Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöjen arvioijan roolissa seuraamaan esimiesten ja alaisten välisiä kehityskeskusteluja. Keskusteluja seurattessani havaitsin kiintoisan ja ristiriitaisen seikan. Vaikka arviointikriteerit oli laadittu hyväksyttävälle ja hylätylle suoritukselle (ks. liite 1), keskustelut näyttivät usein täyttävän hyväksytyt suorituksen kriteerit. Toki epäonnistumisiakin tapahtui, ja hylkäyksille oli silloin selkeät perustelut. Toisaalta palautteen jälkeen tutkinnon suorittajat kävivät myöhemmin uuden keskustelun ja enimmäkseen he onnistuivat niissä. Kuitenkin monien hyväksytyjenkin näyttökeskustelujen jälkeen tutkija jäi pohtimaan sellaisia keskustelun osia, jotka eivät näissä tunnin kestäneissä kehityskeskusteluissa nousseet esiin.

Hyväksytyt johtamisen näytöt erosivat toisistaan merkittävästi. Joissakin keskusteluissa näkyi keskustelun osapuolten tasavertaisuus, läsnäolo tässä hetkessä, toinen toisensa kunnioittaminen ja vastavuoroisuus puheessa. Tällaisissa keskusteluissa ulkopuolinenkin saattoi kokea positiivisen energian syntymisen keskustelijoiden välille. Toiset keskustelut käytiin rutiininomaisesti, nopeasti, keskustelurungon pohjalta keskustelijoiden suhtautuessa toinen toisiinsa asiallisesti. Tällaisen keskustelun jälkeen vallitsi neutraali olotila, ja kumpikin osapuoli lähti ripeästi jatkamaan töitään. Mitään merkittäviä oivalluksia ei kuitenkaan keskustelun aikana ollut syntynyt. Keskustelujen joukossa oli myös sellaisia, jotka jättivät jälkeensä tyhjän olon, ehkä toisinaan vähän epämieluisankin. Keskustelujen ilmapiiriin saattoi vaikuttaa kielteisesti lyhyt keskustelu-aika. Näissä keskusteluissa esimiehen ja alaisen väliset valtasuhteet ja erilaiset kulttuurit kohtasivat tavalla, joka esti tasavertaisen keskustelun etenemisen. Tuntui siltä, että organisaatio tai kulttuuri oli äänessä, eivät ihmiset.

Omaakohtainen kokemus kehityskeskustelujen seuraamisesta ja esiymmärrys ilmiöstä olivat tutkimuksen lähtökohtana. Tiedonintressini oli sekä praktinen että emansipatorinen. Halusin ymmärtää paremmin tätä ilmiötä, tulkita näitä merkityksiä ja paljastaa keskusteluista sellaisia merkityksiä, jotka saattoivat tulla sivuutetuiksi. Halusin selvittää esimiesten ja alaisten välisten puhekäytäntöjen muodostumista kehityskeskusteluissa. Näin mielenkiintoni kohdistuikin itse puheeseen ja sen merkityksiä tuottavaan luonteeseen kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelujen johtamispuheen kautta kiinnostuin myös johtamisen tekstuaalisesta näkökulmasta (Silverman 1994, 80-86), koska tämä näkökulma avaa ihmiset ja johtajat näkemään ja kuulemaan omaa puhettaan tietoisesti. Tekstuaalisuus taas johdatti johtamisen puheen diskursseihin, johtamisen diskursseihin, jollaisia mm. kehityskeskustelut ovat. Tällä tavalla kiinnityin myös ontologisesti ja epistemologisesti sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa johtaminen voidaan nähdä tarinoina ja teksteinä, ja jossa organisaatioiden ihmiset rakentavat todellisuutensa käyttämänsä kielen avulla (Gergen 1991; Gergen & Kaye 1992; Juuti 1999; Juuti 2001).

Myös esiymmärrykseni toisistaan paljonkin poikkeavista kehityskeskustelutyypeistä vahvistui. Tästä syystä jouduinkin paneutumaan johtamisen ja kehityskeskusteluteorian lisäksi erityisesti dialogiteorioihin ymmärtääkseni keskustelujen erilaisuutta. Teoreettinen osuus polveili johtamispuheen, keskustelun, diskurssin ja dialogin vuoropuheluna, koska näillä näytti olevan vahvoja keskinäisiä yhtymäkohtia ja kytkentöjä. Erityisesti dialogin merkitys vahvistui prosessin kuluessa. Dialogiin perehtyminen auttoi ymmärtämään sen monipuolisuutta tieteenteoreettisesti. Sitä on lähestytty ontologisesti, epistemologisesti, metodologisesti ja menetelmällisesti. Laatimani yhteenveto tuotti kontribuutiona läpileikkauksen viime vuosisadan merkittävimpien dialogiteoreetikkojen lähestymistavoista ja erilaisista dialogiin liittyvistä uskomuksista (ks. taulukko 7).

Vaikka dialogiin syventyminen olikin antoisaa, se aiheutti myös epä tietoisuuden ja päättämättömyyden tunteita ja ajatuksia. Tutkijana hermeneuttisessa dialektisessa kehässä aineiston ja teorian vuoropuheluissa huomasin dialogin merkityksen epäselvyyden ja määrittelyn vaikeuden. Näin olikin helpottavaa löytää tätä omaa pohdintaa tukeva ja omia perusvalintoja vahvistava Gergen, Gergen ja Barrettin (2004) näkemys dialogista yhteistoimintadiskurssina. Tätä näkemystä hyödynsin rakentaessani

dialogiprosessin analysoimiseen tarkoitettua käyttämäni menetelmää. (ks. taulukko 10.) Kehityskeskustelujen dialogiprosessien analysoimisen lisäksi syvensin analyysiä vielä diskurssianalyttisin keinoin.

Tutkimuksen tulokset antoivat selkeästi vastauksia siihen, mitä alun perin oli lähdetty tutkimaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa kehityskeskusteluista ja lisätä ymmärrystä kehityskeskustelujen luonteesta laadukkaampien kehityskeskustelujen kehittämiseksi. Pyrkimyksenä oli myös selvittää dialogin toteutumista kehityskeskusteluissa, koska dialogisilla kehityskeskusteluilla vaikutetaan mm. ihmisten työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tämä parantaa myös osaltaan työelämän laatua. Kehityskeskustelut voivat tämän tutkimuksen mukaan olla dialogisia ja voimaannuttavia sekä tavanomaisia, rutiininomaisia keskusteluja. Myös monologisia tai debatinomaisia, alisteisia keskusteluja voitiin tunnistaa. Dialogi synnytti luottamuspuhetta, monologi vaatimuspuhetta, debatti pelikuviopuhetta ja tavanomainen keskustelu epäsuoraa vihjauspuhetta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tämän päivän organisaatioissa kehityskeskustelun johtamispuheeksi ei enää riitä edes tavanomaisen keskustelun käyminen. Siinä ei riittävän suoraan ja selvästi sanota, mitä alaiselta odotetaan, vaan käytetään usein epäsuoria vihjauksia. Tavanomainen keskustelu ei myöskään synnytä uutta, vaan siinä toistetaan vanhoja hyviksi koettuja ajatuksia ja tekoja. Tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle tämän päivän organisaatioissa ei voi olla muu kuin dialogi, jos halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa. Dialogiin tarvitaan luottamusta ja luottamuspuhe rakentaa dialogia.

Mielenkiintoista olisi jatkossa tutkia toisentyypisiä sosiaalisia todellisuuksia erilaisissa konteksteissa, esimerkiksi moderneja uuden talouden organisaatioita tai julkishallinnon palveluprosesseja. Tarkastelunäkökulma voisi liittyä sukupuolisiin diskursseihin tai hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen. Tutkimusta voisi myös laajentaa tiimin/ryhmän puheen analysoimiseen ja arvioida positiivisen ja negatiivisen puheen vaikutuksia tiimien työskentelylle.

7 LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. Vantaa: WSOY.
- Aaltonen, T. & Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen - inhimillistä tuloksentekeä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä. Opettajaopiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintäteknistä ympäristöä varten. Acta Universitatis Tamperensis 676.
- Alasoini, T. & Kontiala T. 1991. Kehitä keskustelemalla seurantaraportti. Helsinki: Teknisten Liitto TL r.y.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alvesson, M. 1994. Talking in Organizations: Managing Identity and Impressions. Organization Studies. Vol. 15. No 4. 535 - 557.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 1996. Critical Theory and Postmodernism. Approaches to Organizational Studies. Kirjassa: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. (Eds.). Handbook of Organizational Studies. London: Sage.
- Anderson, G. 1993. Managing Performance Appraisal Systems. Oxford: Blackwell Publishers.
- Arbetsmiljöfonden. 1990. Utveckling genom diskussion. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Aronsson, K. 1991. Facework and control in multi-party talk: a pediatric case study. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) Asymmetries in Dialogue. Hertfordshire, Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 49 - 74.
- Austin, J.L. 1962. How to do things with words. Oxford University Press: New York.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Latva-Kiskola, E. 1992. Esimies-alaiskeskustelut. JTO-oppikirja - Sarja 1.
- Baguley, P. 1994. Improving Organizational Performance. A Handbook for Managers. England: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Bakhtin, M. 1981. "Discourse in the Novel." The Dialogic Imagination: Four Essays. Ed. Michael Holquist. Trans. Caryl Emerson and Michael Holquist. University of Texas Press Studies 1. 1975 (Russian). Austin: University of Texas Press, 1981, 259-422.
- Beairsto, J.A.B. 1997. Leadership in the Quest for Adhocracy: New Directions for a Post-modern World. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 535.
- Berger, P.L & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudemus.
- Bergmann, J.R. 1990. On the local sensitivity of conversation. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. The Dynamics of Dialogue. New York: Harvester Wheatsheaf, 201-226.
- Billig, M. 1991. Ideology and Opinions. London: Sage Publications Ltd.
- Blake, R. & Mouton, J. 1975. Johtamisen psykologiaa. 5. painos. Ekonomia-sarja. Tapiola: Weilin & Göös.
- Bohm, D. 1996. On Dialogue. New York: Routledge.
- Brookfield, S. 1987. Developing Critical Thinkers. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brookfield, S. 1996. Breaking the code: Engaging practitioners in critical analysis of adult educational literature. Teoksessa R. Edwards, A. Hanson and P. Raggatt (toim.), Boundaries of Adult Learning. New York: Routledge.
- Buber, M. 1966. Between Man and Man. (Second Printing) London: The MacMillan company.

- Burbules, N. 1993. *Dialogue in Teaching. Theory and Practice*. Teachers College. New York: Columbia University.
- Cameron, D. 1996. *Sukupuoli ja kieli. Feminismi ja kielentutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Clark, T. 1998. Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Management Identity. *Journal of Management Studies* 35:2, s. 137 - 161.
- Clark, T. & Salaman, G. 1998. Creating the "right" impression: Toward a Dramaturgy of Management Consultancy. *The Service Industry Journal*. Jan. 1998: 18-38.
- Coates, J. 1993. *Women, men and language. A sociolinguistic account of gender differences in language*. Second Edition. London & New York: Longman.
- Coulon, A. 1995. *Ethnomethodology*. California: SAGE Publications.
- Das, H. 1988. Relevance of Symbolic Interactionistic Approach in Understanding Power. *Journal of Management Studies*. 25:3.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1994. Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1-18.
- Derrida, J. 1973. *Speech and Phenomena*. Evanston. Northwestern University Press.
- Drew, P. 1991. Asymmetries of knowledge in conversational interactions. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) *Asymmetries in Dialogue*. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 21-48.
- Drucker, P. 1964. *Managing for Results*. London: Heinemann.
- Eijnatten, F. 1993. *The Paradigm that Changed the Workplace*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Ellis, R. & McClintock, A. 1994 (Second Edition). *If you take my Meaning. Theory and Practice in Human Communication*. London: Arnold.
- Engeström, Y. 1999. Innovative learning in work teams: analyzing cycles of knowledge creation in practice. Teoksessa Y. Engeström, R. Miettinen & R.-L. Punamäki (toim.), *Perspectives in Activity Theory*. Cambridge University Press, 337-404.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 1992. Tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittäminen. Teoksessa J. Ekola (toim.), *Johdatus ammattikorkeakoulupedagogiikkaan*. Juva: WSOY.
- Fairclough, N. 2001 (Second edition). *Language and Power*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Farr, R. 1990. The social psychology of the prefix 'inter': A prologue to the study of dialogue. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. *The Dynamics of Dialogue*. New York: Harvester Wheatsheaf, 25-44.
- Farr, R. 1991. Bodies and voices in dialogue. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) *Asymmetries in Dialogue*. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 241-258.
- Filosofian sanakirja. 1999. Juva: WSOY.
- Fletcher, J.K. 1996. *A Relational approach to the protean worker*. Teoksessa D.T. Hall & Associates, *The Career is Dead - Long Live the Career*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Foppa, K. 1990. Topic progression and intention. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. *The Dynamics of Dialogue*. New York: Harvester Wheatsheaf, 178-200.
- Foucault, M. (1980c). Lecture 7 January 1976. Kirjassa: Gordon, C. (Ed.). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings*. New York: Harvester.

- Freire, P. 1993. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: The Continuum International Publishing Group Inc.
- Freire, P. 1987. *A Pedagogy for Liberation. Dialogues on transforming education*. USA: Bergin & Garvey Publishers, Inc.
- Gadamer, H-G. 1975. (3. painos 2004). *Truth and Method*. New York: Sheed & Ward Ltd and the Continuum Publishing Group.
- Garrison, D.R. 1991. Critical thinking and adult education: A conceptual model for developing critical thinking in adult learners. *International Journal of Lifelong Learning*, 10(4), 287-303.
- Gephart, Jr.R.P. 1996. Management, Social Issues, and the Postmodern Era. Teoksessa Boje, D.M., Gephart, Jr.R.P. & Thatchenkery, T.J. (eds.), *Postmodern Management and Organizational Theory*. Thousand Oaks. California: SAGE Publications, 21-44.
- Gephart, Jr.R.P., Boje, D.M. & Thatchenkery, T.J. 1996. Postmodern Management and the Coming Crises of Organizational Analyses. Teoksessa Boje, D.M., Gephart, Jr.R.P. & Thatchenkery, T.J. (eds.), *Postmodern Management and Organizational Theory*. Thousand Oaks. California: SAGE Publications, 1-18.
- Gergen, K. 1991. *The Saturated Self*. USA: Basic Books.
- Gergen, K.J. and Kaye, J. 1992. *Beyond Narrative in the Negotiation of Therapeutic Meaning*. Teoksessa *Therapy as Social Construction*. London: Sage Publications Ltd.
- Gergen, M. 1995. *The Limits of Pure Critique*. Kirjassa: Simons, H. & Billig, M. *After Postmodernism. Reconstructing Ideology Critique*. London: Sage
- Gergen, K.J. 1999. *An Invitation to Social Construction*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gergen, K.J., Gergen, M.M., & Barrett, F.J. 2004. *Dialogue: Life and Death of the Organization*. Julkaisussa *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. Edited by Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam L. London: SAGE Publications, 39-59.
- Goffman, E. 1990. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Harmondsworth: Penguin Books. (Ensipainos 1959.)
- Goleman, D. 1995. *Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva*. Keuruu: Otava.
- Gottlieb, A. 2000. *Sokrates. Filosofian marttyyri*. Suomennus Ilpo Halonen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Graumann, C.F. 1990. *Perspectival Structure and dynamics in dialogues*. Teoksessa: Markovà, I. and Foppa, K. 1990. *The Dynamics of Dialogue*. New York: Harvester Wheatsheaf, 105-126.
- Greene, M. 1995. Foreword. Kirjassa: Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D., Cooper, J., Lambert, M., & Slack, P. *The Constructivist Leader*. New York: Teachers College Press.
- Guba, E.G. & Lincoln Y.S. 1994. *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln Y. S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 105-117.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P.H. 1986. *The Design of Conferences and the Evolving Role of Democratic Dialogue in Changing Working Life*. *Human Relations* Volume 39, Number 2, 101-116.
- Habermas, J. 1984. *The Theory of Communicative Action*. Boston: Beacon Press.
- Haltia, P. ja Hämäläinen, V. 1999. *Näyttötutkinnoissa vaadittava pätevyys*. Työelämän tutkinnot 4/99. Helsinki: Opetushallitus.
- Hargrove, R. 1998. *Mastering the Art of Creative Collaboration*. New York: McGraw-Hill.
- Harré, R. & van Langenhove, L. 1999. *Positioning Theory*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi, avain innovatiivisuuteen. Juva: WSOY.
- Heikkinen, L., Huttunen, R. & Kakkori, L. 1999. ”Ja tämä tarina on tosi.” Narratiivisen to-
tuuden ongelmasta. Tiedepolitiikka 4/99. 39 -52.
- Heritage, J. 1996. Harold Garfinkel ja etnometodologia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
Oy.
- Hintikka, J. 1982. Kieli ja mieli: Katsauksia kielifilosofiaan ja merkityksen teoriaan. Helsin-
ki: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tam-
mi.
- Hoikkala, T. 1990. Teun A. van Dijkin diskurssianalyysi. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.)
Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Painokaari Oy, Gaudeamus, 142-
161.
- Humble, J. 1975. Tavoitejohtaminen. Ekonomia-sarja 35. Tapiola: W & G.
- Hyypä, M. 1996. Sukupuolten kirjo. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hämäläinen, J. 1987. Laadullinen tutkimus käytännössä. Johdatus laadullisen sosiaalitutki-
muksen ”käsityötaitoon”. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet. Tilastot ja
selvitykset 2/1987.
- Ihonen, M. Uskonnolliset kielipelit. Vallankäyttöä ja identiteetin vahvistamista. Teoksessa
Mälkiä, M. & Stenvall, J. 1997. Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja jul-
kishallinnon kieleen. Tampere: Tampere University Press, 91-103.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylän yliopisto:
SoPhi.
- Ilmonen, K. 2002. Luottamus paikallisiin instituutioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Teok-
sessa, Ruuskanen, P. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja
terveysaloille. Keuruu: PS-Kustannus, 136-160.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino
Oy.
- Jaatinen, P. 1999. Synergian siemenet ja torajyvät. Tutkimus moniammatillisen ammattikor-
keakoulun organisaatiokulttuurista. Turun yliopiston julkaisuja sarja C, osa 148.
- Johtamisen erikoisammattitutkinto, perusteet. 1998. Helsinki: Opetushallitus.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Jyväskylä: Vasta-
paino.
- Josselson, R., Lieblich, A., Sharabany, R. & Wiseman, H. 1997. Conversation as Method.
London: Sage Publications Ltd.
- Junnola, R. ja Juuti, P. 1997. Arvot ja johtaminen. Toinen painos. JTO Tutkimuksia - sarja
nro 7.
- Juuti, P. 1990. Esimies - alaiskeskustelut, johtamisen perusta. Aavarantasarja nro 42.
- Juuti, P. 1998. Ylempien toimihenkilöiden työn kehittäminen. Aavarantasarja nro 43.
- Juuti, P. 1998. Ylemmät toimihenkilöt esimiehinä. JTO Tutkimuksia - sarja nro 11.
- Juuti, P. 1999. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: Honka, Lampinen, Ruohotie & Harra
(toim.), Matti Peltonen - näkijä ja tekijä. OKKA-säätiö; 45-55.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavarantasarja nro 48. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtami-
sen ja organisaatioiden arjen näyttömöillä. Aavaranta-sarja. Otava.

- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. 2002. Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus Kirja/ Oy Yliopistokustannus.
- Kallinen, E. 1996. Koskisen koulu. Oppisopimuksella menestykseen. Miestamo, L. (toim.) Lahti. Kustantaja: Koskisen Oy.
- Kalling, T. & Styhre, A. 1999. Deconstruction and the Resource-Based View on Business Strategy. Julkaisematon paperi, joka esitettiin 3.-6.10.1999 Berliinissä Strategic Management Societyn 19. Annual Conferencessa.
- Kaplan, R.S. ja Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Noston, Massachusetts: Harward Business School Press.
- Kauppinen, A. 1998. Puhekuviot, tilanteen ja rakenteen liitto. Tutkimus kielen omaksumisesta ja suomen konditionaalista. Suomen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 713. Vaasa: YkkösOffset Oy.
- Kejonen, M. 2006. ”Kohtaavathan suoratkkin avaruudessa” Tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetoivoista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 78. Joensuun yliopisto.
- Keppler, A. & Luckmann, T. 1991. 'Teaching': conversational transmission of knowledge. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) Asymmetries in Dialogue. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 143-165.
- Knoblauch, H. 1991. The taming of foes: the avoidance of asymmetry in informal discussions. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) Asymmetries in Dialogue. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 166-194.
- Korhonen, M., Ollonqvist, P. & Tainio, R. 1989. Suomen metsä- ja puuvarojen institutionaalinen säätely ja johtaminen. Julkaisussa :Tervo, M. ja Valsta, L. (toim.). Metsästä markkinoille. Kannattavuus, rakennemuutos ja kilpailukyky metsätaloudessa ja metsäteollisuudessa. Helsinki: Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja 330, 108 - 125.
- Kram, K.E. 1996. A relational approach to career development. Teoksessa D.T. Hall & Associates, The Career is Dead - Long Live the Career. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 132-157.
- Kuisma, M. 1993. Metsäteollisuuden maa. Suomi, metsät ja kansainvälinen järjestelmä 1620-1920. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Käsermann, M-L. 1991. Obstruction and dominance: uncooperative moves and their effect on the course of conversation. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) Asymmetries in Dialogue. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 101-123.
- Lambert, M., Gardner, M. & Slack, P. 1995b. The Constructivist Leader. New York: Teachers College Press.
- Lammi, M. 1994. Paperin, koneiden ja osaamisen menestystarina. Metsäklusterin kilpailukyky. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Sarja B 99. Helsinki.
- Lax, W.D. 1992. Postmodern Thinking in a Clinical Practice. Teoksessa Therapy as Social Construction. London: Sage Publications Ltd.
- Lehonkoski, P. 1990. (toim.) Tähtiporukkaa. Tarua ja totta Enso-Gutzeit Oy:n metsämiehistä. Imatra: Oy Ylä-Vuoksi.
- Lehtonen, T.J. & Salmensaari, H. 2004. Henkinen pääoma 2004 tutkimus. IC insight. Tutkimusraportti 15.10.2004. Espoo: IC Insight Ltd. Oy.
- Lehtonen, M. 1996. Merkitysten maailma. Tampere: Vastapaino.
- Lewin, K. 1951. Field theory in social science. New York: Harper.

- Lewis, R. D. 1993. *Mekö erilaisia? Suomalainen kansainvälisissä liikeneuvotteluissa*. Keuruu: Otava.
- Lewis, R. D. 1996. *Kulttuurikolareita*. Keuruu: Otava.
- Lieblich, A. 1997. *Conversation as Method. Analyzing the Relational World of People who were raised communally*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Lindgren, M. 2001. *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare. Undersökning av en samtalstyp i arbetslivet. Lunds universitets avhandlingar. Scripta Academica Lundensia*.
- Linell, P. 1990. *The power of dialogue dynamics*. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. *The Dynamics of Dialogue*. New York: Harvester Wheatsheaf, 147-177.
- Linell, P. & Luckmann, T. 1991. *Asymmetries in dialogue: some conceptual preliminaries*. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) *Asymmetries in Dialogue*. Great Britain: Harvester Wheatsheaf. Hertfordshire, 1-20.
- Linell, P. & Jönsson, L. 1991. *Suspect stories: on perspective-setting in an asymmetrical situation*. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) *Asymmetries in Dialogue*. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 75-100.
- Loppela, K. 2004. *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*. Acta Universitatis Tamperensis 1003. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Losada, M. & Heaphy, E. 2004. *The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams. A nonlinear Dynamics Model*. Julkaisussa: *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 No.6, February. Sage Publications, 740-765.
- Luckmann, T. 1990. *Social communication, dialogue and conversation*. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. *The Dynamics of Dialogue*. New York: Harvester Wheatsheaf, 45-61.
- Marková, I. 1990. *Introduction., A three-step process as a unit of analysis in dialogue*. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. *The Dynamics of Dialogue*. New York: Harvester Wheatsheaf, 1-22, 129-146.
- Marková, I. 1991. *Asymmetries in group conversations between a tutor and people with learning difficulties*. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) *Asymmetries in Dialogue*. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 221-240.
- Marková, I. & Foppa, K. 1991. *Conclusion*. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) *Asymmetries in Dialogue*. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 259-271.
- Maunula, R. 1996. *Kirje esimiehelle*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- McNamee, Sheila 1992. *Reconstructing Identity: The Communal Construction of Crisis*. Teoksessa *Therapy as Social Construction*. London: Sage Publications Ltd.
- Merriam, S.B. & Caffarella, R.S. 1999. *Learning in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Metsämuuronen, J. 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4*. Jaabes Oü, Viro: International Methelp Ky.
- Mezirow, J. 1990b. *How critical reflection triggers transformative learning*. Teoksessa J. Mezirow & Associates, *Fostering Critical Reflection in Adulthood; A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Mezirow, J. 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mezirow, J. 1996. *Contemporary paradigms of learning*. *Adult Education Quarterly*, 46(3), 158-172.
- Mezirow, J. 1997b. *Transformative theory out of context*. *Adult Education Quarterly*, 48(1), 60-62.

- Miestamo, L. 2001. Puun ammattilaiset 70. Koskisen Oy, 70-vuotisjuhlajulkaisu. Ecapaino Oy.
- Mälkiä, M. Kieli, yhteisöllisyys ja valta. Näkökulmia alan tutkimusperinteen kehittämiseksi. Teoksessa Mälkiä, M. & Stenvall, J. 1997: Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen. Tampere: Tampere University Press; 17 -48.
- Nikander, L. 2003. ”Hyvää mieltä ja yhteistyötä” Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Kasvatustieteiden tiedekunta. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Nikander, P. 1997. Diskursiivinen käänne (sosiaali)psykologiassa. *Psykologia* 6/97. 404-412.
- Nykysuomen sanakirja 1. 1980. Porvoo: WSOY.
- Näyttötutkinto-opas 2003. Helsinki: Opetushallitus.
- Peavy, R. V. 1999. Sosiodynaaminen ohjaus. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.
- Pekkari, M. 2006. Ohjauskeskustelu nuorten lukio-opintojen ja uran pohdinnan tukena. *Acta Universitatis Tamperensis* 1196. Tampere University Press.
- Peltonen, M. 1990. Johtaminen 1990-luvulla. Aavarantasarja nro 14.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavarantasarja nro 24.
- Pirkkalainen, J. 2003. Työhön, työssä, työstä oppiminen. Toimijuus ja työn muutos. *Acta Universitatis Tamperensis* 978. Tampere University Press.
- Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus, johtamisen dynamiikka. Aavarantasarja nro 36. Keuruu: Otava.
- Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen: Oppimisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. *Acta Universitatis Tamperensis*. Ser A, vol 675.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage Publications Ltd.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1995. *Discourse Analysis*. Teoksessa: Smith, J.A., Harré, R. & Van Langenhove, L. (eds.) *Rethinking Methods in Psychology*. London: Sage Publications, 80-92.
- Puolimatka, T. 1995. *Kasvatus ja filosofia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Puutio, R. 2000. Organisaatiokonsultti diskursiivisena toimijana. Lisensiaatintyö. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos.
- Rajaneva, A-M. 2002. Suomalainen kehityskeskustelu johtamisvälineenä. Lisensiaatintyö. Espoo: Helsingin Teknillinen korkeakoulu.
- Ranki, A. 2000. Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. *Acta Universitatis Tamperensis* 775. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Roman, J. 2005. *A study of Organizational Dialogue. Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization*. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Doctoral dissertation series 2005/4. Espoo.
- Rommetveit, R. 1990. On axiomatic features of a dialogical approach to language and mind. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. *New York: The Dynamics of Dialogue*. Harvester Wheatsheaf, 83-104.
- Rommetveit, R. 1991. Dominance and asymmetries in A Doll’s House. In Marková, I. & Foppa, K. (eds.) *Asymmetries in Dialogue*. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf. 195-220.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2000. *Keskustelu kehittää*. Toinen painos. Tietosano- ma. Juva: WSOY.

- Ruohotie, P. 2000. Osaamisen ja muutoksen johtaminen. Artikkelit Työssäoppimisen Juhlaseminaari-koosteesta. Hämeen ammattikorkeakoulu. Julkaisu A:10. Hämeenlinna.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruuskanen, P. 2002. Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa: Ruuskanen, P. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Keuruu: PS-Kustannus, 5-25.
- Santalainen, T., Voutilainen, E. & Porenne, P. 1988. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Espoo: Weilin + Göös.
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatioissa. Helsingin Yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Saussure, F. de. 1974. Course in general linguistics. London: Fontana.
- Schwandt, T.A. 1994. Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln Y. S. 1994. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 118-137.
- Senge, P.M. 1990. The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. 1999. Esipuhe. Teoksessa: Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Senge, P. 2004. Preface to the Routledge classics Edition. Teoksessa: Bohm, D. On Dialogue. New York: Routledge.
- Seppänen, L. Kieli ja valta. Teoksessa Mälkiä, M. & Stenvall, J. 1997: Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen. Tampere University Press.
- Shotter, J. 1993. Conversational Realities. Constructing life through Language. London: Sage.
- Silverman, H. 1994. Textualities. Between Hermeneutics and Deconstruction. New York: Routledge.
- Sinkkonen, S. 1982. Naisjohtaja johtaa toisin. Kirjassa: Toisenlainen tasa-arvo.Toim. Sirkka Sinkkonen ja Eila Ollikainen. Kuopio: Kustannuskiila Oy, 52 - 65.
- Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership. The Management of Meaning. Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 18. No. 3.
- Starrat, R. 1993. The Drama of Leadership. London: The Falmer Press.
- Suoninen, E. 1997. Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittäjä. Vammala: Acta Universitatis Tamperensis 580.
- Tannen, D. 1994. Prat från 5 till 9: Om kvinnors och mäns samtalsstilar på jobbet. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Tannen, D. 1986. That's not what I meant. How Conversational Style Makes or Breaks Relationships. New York: Ballantine Books.
- Tannen, D. 1990. You just don't understand. Women and Men in Conversation. New York: Ballantine Books.
- Tannen, D. 1993. Gender and Conversational Interaction. New York: Oxford University Press.
- Tannen, D. 1999. Talking voices. Repetition, dialogue, and imagery in conversational discourse. Cambridge: Cambridge University Press.
- Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Taylor, S.J. & Bogdan, R. 1998. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ukkonen, O. 1989. *Esimies-alaiskeskustelu*. Espoo: Weilin & Göös.
- Valkeavaara, T. 1999. Ongelmien kauttako asiantuntijaksi? - Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.), *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Porvoo: WSOY.
- Valpola, A. 2000. *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WSOY.
- Valpola, A. 2002. *Onnistu kehityskeskustelussa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Van Dijk, Teun A. 1985. Introduction: The role of discourse analysis in society. Teoksessa van Dijk, Teun A. (toim.): *Handbook of discourse analysis, volume 4. Discourse analysis in society, 1-8*. London: Academic Press.
- Van Dijk, Teun A. 1987a. *Communicating racism. Ethnic prejudice in thought and talk*. Newbury Park: CA Sage.
- Van Langenhove, L. & Harré, R. 1999. Introducing Positioning Theory. Teoksessa: Harré, R. & Van Langenhove, L. (ed.). *Positioning Theory*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 14-31.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Riitta Viitala ja Inforviestintä Oy.
- Vuorila, H. 2004. *Wittgensteinin holistinen kielikäsitys. Pro gradu –tutkielma. Teoreettinen filosofia*. Helsinki.
- Wardhaugh, R. 1985. *How conversation works*. Oxford, New York: Basil Blackwell Publisher Ltd.
- Wennberg, L. 1993. *Förstå mig rätt*. Stockholm: W & W.
- Wertsch, J.V. 1990. Dialogue and dialogism in a socio-cultural approach to mind. Teoksessa: Marková, I. and Foppa, K. 1990. *The Dynamics of Dialogue*. New York: Harvester Wheatsheaf, 62-82.
- Vilkuna, K. ja Mäkinen, E. 1983. *Isien työ*. Keuruu: Otava.
- Volosinov, V. 1973. *Marxism and the Philosophy of Language*. New York, Londres: Seminar Press, 161-174.
- Wintermantel, M. 1991. Dialogue between expert and novice: on differences in knowledge and their reduction. In Marková, I. & Foppa, K. (ed.) *Asymmetries in Dialogue*. Hertfordshire. Great Britain: Harvester Wheatsheaf, 124-142.
- Wittgenstein, L. 1979. *Yleisiä huomautuksia*. Suomentanut Heikki Nyman. Porvoo: WSOY.
- Wittgenstein, L. 1981. *Filosofisia tutkimuksia*. Suomentanut Heikki Nyman. Juva: WSOY.
- Wittgenstein, L. 1986. *Kirjoituksia 1929-1938*. Suomentanut Heikki Nyman. Juva: WSOY.
- Wittgenstein, L. 1999. *Varmuudesta*. Suomentanut Heikki Nyman. Juva: WSOY.
- Wodak, R. 1996. *Disorders of discourse*. London: Addison Wesley Longman Limited.
- Woodilla, J. 1998. *Workplace Conversations: The Text of Organizations*. Kirjassa: Grant, D., Keenoy, T. & Osrick, C. (Eds.) *Discourse and Organization*. London: Sage.
- Yankelovitch, D. 1999. *The magic of Dialogue. Transforming Conflict into Cooperation*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Ylijoki, O.H. 1999. Kriittisen sosiaalipsykologian lähtökohtia. *Psykologia* 5-6/99, 316-321.

8 LIITTEET

Liite 1

JET-arviointilomake

1) Organisaation toiminta ja sen kehittäminen

Hyväksytyn suorituksen arviointikriteerejä olivat:

- on ymmärtänyt organisaationsa perusidean ja yhteydet ympäristöön sekä oman yksikkönsä merkityksen kokonaisuudessa
- arvioi oman yksikön toimintaa, huomaa parannustarpeet; arviointi sisältää kehittämisvaihtoehtoja
- on oma-aloitteinen ja aktiivinen toimintojen kehittäjä, kehittämisote havaittavissa.

Hylätty suoritus piti sisällään seuraavaa:

- ei riittävää kokonaisnäkemystä organisaatiostaan/oman yksikön merkityksestä kokonaisuudessa
- ei arvioi oman yksikön toimintaa eikä arviointi sisällä kehittämisvaihtoehtoja, kehittämisote puuttuu
- ei hallitse omaa vastuualuettaan
- oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta ei ole havaittavissa

2) Johtajuus

Hyväksytyn suorituksen arviointikriteerejä olivat:

- on oma-aloitteinen, aktiivinen ja energinen
- on vuorovaikutteinen, tilanne- ja tyylijoustava, luonteva
- on vastuuntuntoinen ja yhteistyökumppaneitaan arvostava ja kunnioittava
- on motivoitunut ja osaa motivoida
- suhtautuu myönteisesti ihmisiin ja asioihin
- ymmärtää palautteen merkityksen vuorovaikutustilanteissa.

Hylätty suoritus piti sisällään seuraavaa:

- flegmaattisen (ei aktiivisen ja energisen) oloinen
- huono palautteensietokyky
- ei aidosti motivoitunut eikä ota vastuuta
- suhde työhön ja vuorovaikutustilanteisiin pinnallinen – kielteinen ihmiskäsitys ja kielteiset asenteet
- vuorovaikutteisuus puuttuu täysin

3) Johtamisen välineet

Hyväksytyyn suoritukseen arviointikriteerejä olivat:

- ymmärtää yleisimmät organisaationsa johtamisessa käytettävät menetelmät, esim. tasapainotettu tulokortti
- tietää mitä ratkaisuja ja miksi oma organisaatio on valinnut
- toiminta on suunnitelmallista ja tavoitteellista
- viestii avoimesti
- esityksessä näkyy tasapainoisuus/logisuus
- pystyy tarkastelemaan asioita monipuolisesti

Hylätty suoritus piti sisällään seuraavaa:

- tiedot puutteellisia, tekee päätelmiä riittämättömin perustein, toiminta kangertelevaa
- liian yksipuolista asioiden tarkastelua
- ei osaa hyödyntää organisaatiossaan käytettäviä työvälineitä tai johtamismenetelmiä eikä ymmärrä niiden käyttötarkoitusta
- ei osaa ilmaista itseään suullisesti tai kirjallisesti viestittääkseen haluamansa asiat kuulijoille

Kiireinen, tilanteita ennakoimaton esimies

Toimivassa dialogissa alainen voi antaa palautetta esimiehelleen. Jos esimies on ker-tonut aikaisemmin arvostavansa alaisessa tämän kuuntelemista ja empaattisuutta, alainen ei koe saavansa samaa takaisin, eli häntä ei kuunnellakaan, vaan esimiehellä näyttää olevan niin kiire, ettei alaiselle jää tarpeeksi aikaa. Esimies ottaa palautteen vastaan ja sanoo yrittävänsä tehdä asialle jotain. Tässä vuoropuhelussa esimies tuote-taan kiireiseksi ja kuuntelemattomaksi.

Alainen: Niin, se mikä tota viime aikoina on jotenkin häirinny, tai häirinny ja häirin-ny, niin oon kuitenkin huomannu ett sullakin on hirvee kiire, että sä olet jo menossa ovesta ulos suurin piirtein kun on jääny joku asia kesken ja välillä huomaa ku jostain asiasta jutellaan niin alkaa ite miettimään ett onkohan R tässä hetkessä nyt mukana enää ollenkaan, ett joko sillä on paperia joka on vähän matkan päässä ja se tuijottaa jo sitä paperia toisella silmällä tai molemmilla tai sitten se on jo tekemässä samalla jotakin muuta kun kuuntelee ja voi olla että sä kuunteletkin kyllä, mutta mulle on monta kertaa tullu semmonen olo että tää tais mennä harakoille nyt tää juttu ett se ei välttämättä menny perille.

Esimies: Mä rupeen korjaamaan käytöstäni nyt ihan kunnolla. Ei mut ihan oikeesti, mä tiedostan sen itekin ihan ongelmakseni. (B4c 54)

Alainen antaa tässä heidän yhteistyötään käsittelevässä kohdassa erilaisia vihjeitä esimiehelleen siitä, miten heidän yhteistyönsä voisi vielä entisestään parantua. Hän ilmaisee haluttomuutensa tulla keskeyttämään erilaisia palavereja saadakseen esi-mieheltään allekirjoituksen, jotta asiakirjat lähtisivät ajallaan. Hän haluaisi esimie-hensä ennakoivan tilanteita ja kertovan asioista enemmän. Esimies kuuntelee ehdo-tuksia ja yhdessä he löytävät keinoja, joilla muuttaa rutiinitoimintoja. Tässä keskus-telussa esimies haluaa luoda heidän keskinäistä luottamuksellista suhdettaan ja yh-teishenkeä ollakseen parempi esimies.

Esimies: Tuota, kun minä aina sanon, että voit tulla hakemaan nimen, niin mun mie-lestä se on kuitenkin enemmän meidän keskeinen asia kuin sen kolmannen osapuolen. (B4c77)

Esimies lupaa ruveta kertomaan enemmän asioista, ja puhuu aloittavansa jo seuraavaalla viikolla.

Kannustava, mahdollisuuksia antava esimies

Puhuttaessa yhteistyöstä muiden tahojen kanssa alainen kokee, että esimies on antanut hänelle mahdollisuuksia osallistua erilaiseen yhteistyöhön mm. neuvotteluihin, palavereihin ja suunnitteluun, jonka alainen myös on kokenut antoisaksi ja motivoivaksi työksi. Alainen kertoo olevansa iloinen tästä mukaanpääsymahdollisuudesta. Näin esimies tuotetaan mahdollisuuksien antajaksi.

Alainen: Niin on, ja ainahan mä oon saanu luvan lähteä, jos mä oon jotain ehdotellu ja mulle on kutsu tullu ett ethän sä oo koskaan sanonu et ethän sä tonne mee ett ei siitä oo ainakaan ollu kiinni ettei ois saanu yhteistyötä tehdä. (B4d 94)

Mukaanpääsy, osallistumismahdollisuus tulee esiin myös puhuttaessa alaisen koulutautumis- ja työssä kehittymismahdollisuuksista ja miten niistä asioista on huolehdittu. Myös tässä asiassa alainen kokee, että mahdollisuuksia esimiehen taholta on annettu riittävästi. Toisaalta alainen myös kokee, että vaikka mahdollisuuksia teoriassa on, näin ei kuitenkaan käytännössä tapahdu, koska työtä on niin paljon. Esimies kannustaa kuitenkin alaista ottamaan itse valtuuksia lähteä koulutukseen tai vastaavaan. Näin esimies on tuotettu kannustavaksi esimieheksi, joka rohkaisee alaistaan.

'Räväkkä' ja ulospäin suuntautunut alainen

Alainen tuotetaan myös räväkäksi ja ulospäin suuntautuneeksi:

Esimies: ett jos sä oot vähän räväkämpi ja ulospäin suuntautuneempi niin ehkä semmoisia vähän vierastetaan. (B4 41)

Alainen hyväksyy tämän asian. Esimies määrittelee naisalaisen räväkäksi ja ulospäin suuntautuneeksi ja myös erilaiseksi kuin työpaikan 'perusporukka', joka on hämäläistä alkuperää. Tätä ennen naisalainen on valitellut esimiehelleen yhteistyökäyttämisen arvioinnista saamastaan palautteesta, että häntä on vaikea lähestyä ja esimies on sanonut, että 'sä et oo tyypillinen hämäläinen'. Esimies näkee itsensä samalla tavalla erilaiseksi kuin alainen ja pitää sitä positiivisena asiana. Tämä erilaisuus yhdistää heitä samanlaisen kohtelun kautta ja näin esimies samalla luo yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Esimies: Mä huomasin itte kun tulin tänne aikoinaan ett oli samanlaista kohtelua. Sitten ne huomasi ettei tollasesta savolaisesta ei tarvi välittää ett puhu sille mitä tahansa, se ei siitä sen kummemmaks muutu. (B 4b 43)

Arka alainen

Esimiehen antamasta rohkeuspalautteesta huolimatta alainen osoittaa epäilevänsä omaa rohkeuttaan. Kun alainen keskustelussa seuraavaksi epäsuorasti kysyy esimieheltään, voisiko hänen kohdallaan joskus olla kyse arkuudesta ja omasta huonoutunteesta, kun hän ei halua tulla palaveriin keskeyttämään niitä allekirjoituksia varten. Esimies ei anna tästä arkuus-asiasta tässä palautetta, ei kiellä eikä myönnäkään. Alaisen pyrkimyksenä saattaisi olla saada vielä lisää palautetta itselleen rohkeudesta, jotta hän voisi luottaa itseensä tässä suhteessa. Hän kuitenkin tuottaa itsensä araksi ja huonoksi.

Alainen: Joo, enkä mä tiedä sitä sitten, sehän voi olla ihan sitä mun omaa huonouttani ja arkuutta, voisko se olla mun kohdallani mitään arkuutta, siis se että mä koen ett joku voi luulla että mä tulen tähän pikku asian takia. (B4 72)

Tähän arkuus-teemaan kuitenkin palataan myöhemmin, kun esimies ehdottaa alaiselle, että tämän tulisi mennä erilaisiin koulutuksiin.

Esimies: en tiedä sitten, pitäiskö sun sitten siinä asiassa olla karskimpi ite ja aatella näin ett tää nyt on näin päätetty ja mull on sijainen ja piste. Otatko sä vähän liikaa sitä tunnoles? (B5 2)

Myös palaverien sopimisessa erilaisten yhteyshenkilöiden kanssa esimies kehottaa rohkeuteen:

et siinä mielessä, jos tämmösiä kontakteja tulee, niin mun mielestä sä voisit ihan rohkeasti itsekin sopia, sull on oma kalenteri, sä itse tiedät sen...(B4 99)

Esimies ehkä haluaa epäsuorasti viestittää alaiselle, että tämä kuitenkin on vähän arka, kun ei voi lähteä koulutukseen potematta huonoa omaatuntoa. Eli rohkeutta on tullut lisää, mutta sitä saa tulla vieläkin lisää, jotta alainen uskaltaisi toimia enemmän itseään ajatellen kuin mitä nyt tekee. Alainenkin näkee tämän ja tunnistaa, että se on hänestä itsestään kiinni, miten hän asiat järjestää.

Oikeudenmukainen alainen

Oikeudenmukaisuus on alaiselle arvoihin pohjautuva ominaisuus, jollaisena hän haluaa itsensä nähtävän. Hän on edellisessä yhteistyöarvioinnissa saanut palautetta siitä, ettei ole oikeudenmukainen ja hän kertoo sen harmittaneen siitä saakka. Nyt ihmiset ovat kuitenkin kokeneet hänet oikeudenmukaisena ja siitä hän on erittäin iloinen. Esimies vahvistaa tämän asian kertomalla, että hänen mielestään alainen on muuttunut. Esimies myös kertoo tämän muutoksen näkyvän jonkinlaisena 'omanarvontunnon' kasvuna. Esimies näkee roolimutoksenkin vaikuttaneen tähän asiaan. Tässä alainen ja esimies yhdessä tuottavat oikeudenmukaisen alaisen.

Loukkaantunut alainen

Alainen tuottaa itsensä loukkaantuneeksi kohdassa, jossa puhutaan työssä jaksamisesta ja kuormituksesta. Esimiehen todetessa, että alaisen jaksamista on ihmetelty, alainen vastaa, että aika hyvin hän on jaksanut työnsä tehdä, muttei sitten muuta olekaan jaksanut. Elämä on typistynyt pelkästään työn tekemiseksi viime aikojen muutosten takia ja tästä esimies on selvästi huolissaan. Alainen kertoo myös olleensa syvästi loukkaantunut siitä, että eräs toinen esimies pitää häntä huonona esimerkkinä, koska hän on tehnyt paljon ylityitä. Ylityöt ovat häntä väsyttäneet. Hän sanoo, ettei huvikseen ja vapaaehtoisesti työpaikalla iltoja istu, vaan olosuhteiden pakosta, koska vastuuntuntoisena henkilönä tekee työt, jotka täytyy tehdä. Näin esimies ja alainen yhdessä miettivätkin tässä töiden uudelleenjärjestelyjä ja assistentin palkkaamista

kaikkien työtä helpottamaan, mutta erityisesti tämän naisalaisen. Jatkossa tämä voisi mennä hyvällä omallatunnolla erilaisiin tilaisuuksiin, joista nyt on joutunut kieltäytymään. Keskustelu päättyi toteamukseen, että se on käyty hyvässä ja rennossa hengessä ja kaikenlainen keskustelu heidän välillään jatkuu tämänkin jälkeen.

Kiireinen alainen

Yhteistyöstä muiden kanssa alainen kertoo omasta kiireistään ja siitä, että hän viuhahtaa ovesta eikä kukaan tiedä mihin hän viuhahtaa. Hän kokee huonoa omaatuntoa tästä kiireestä ja siitä, ettei hänellä ole aikaa alaisilleen riittävästi. Esimies kehottaa alaista kuitenkin keskustelemaan alaisten kanssa yhdessä koko ryhmän kanssa.

Esimies: ..must tuntuu että ku se sillai pohdittais porukalla läpi, niin ne niinku paremmin sen hyväksyisivät että sinä oot menevä ja kiireinen ja sulla on monta rautaa tulossa. Mutta tietääkö ne aina missä sinä menet ja miten tärkeitä asioita ne kuitenkin on minkä kanssa sä askaroit. (B 4 3)

Esimies: Sitten samoin tuolla yksiköissäkin, just se että sinä oot sellanen menevä ja kiireinen, niin niiltä jää kuitenkin huomaamatta se positiivinen sisältö joka jokaisessa asiassa on.Ja siinä on myöskin ehkä sitten sulle se rooli että sun pitäis kiireettömämmin ne asiat aina niille esittää ja sitten perustella. (B 4 9)

Esimies: Mut just se et, tää on nyt vaan pieni nyanssi, mutta ku ne asiat käy niin nopeasti ja kiireesti ja jää ett ne vielä jotenkin jää kesken, ett sillai rauhallisempi keskustelu ja perusteleminen, niin se poistais näitä tän tyyppisiä ehkä väärikin arvioita. Se on vähän sama ehkä niihin alaisiinkin päin. Ihan samaan syyllistyy itse kukin, minä syyllistyn samalla lailla. (B 4 13)

Esimes tuottaa alaisen kiireiseksi ja meneväksi, eikä hänellä ole aikaa omille alaisilleen riittävästi. Se myös aiheuttaa erinäisiä ongelmia alaisen toiminnassa sekä omiin alaisiin että talon muihin yksiköihin päin. Alainen itsekin tiedostaa tämän asian, joten hänkin tuottaa itsensä samalla tavalla.

Kun he puhuvat heidän välisestään yhteistyöstä, alainen tuotetaan vähän huolimattomaksi, kun taas esimies on pikkutarkka asioissa. Tässäkin alainen huomaa oman kiireensä, joka myös aiheuttaa tätä huolimattomuutta.

Ystävällinen, positiivinen ja avoin alainen

Edelleen yhteistyöstä puhuessaan alainen määrittellään ystävälliseksi, positiiviseksi ja avoimeksi ihmiseksi esimiehen taholta. Alainen ottaa vastaan määrittelyn ja palautteenkin vähän varovaisesti toteamalla, että hänhän vain tekee sitä hyvää talolle. Hän ei ehkä näe itseään niin hyvänä kuin esimies tässä tarkoittaa. He puhuvat myös siitä,

että hänen toimintansa voidaan jossakin nähdä myös negatiivisena, ts. kaikki ei ole pelkästään positiivista.

Mahdollisuuksia luova alainen

Tämä alainen tuotetaan myös mahdollisuuksien luojaksi omalle tiimilleen. Oma tiimi on voinut kouluttautua ja pätevoityä ammatissaan niin paljon kuin on ollut tarvetta.

Alainen: Kyllä mä oon niinku mahdollisuuksia luonut.

Esimies: Aivan niin. Niin minäkin oon ymmärtänyt. (B 5b 14-15)

Menestyvä alainen

Vähän myöhemmin alainen määrittelee itsenä menestyjäksi ja suorittajaksi hänelle tehdyn erään tyylialalyysin mukaan. Siihen liittyy, että hän näkee asiat ylioptimistisesti, jonka esimies kyllä vahvistaa.

Edelläkävijä alainen

Alainen määrittelee itsensä myös edelläkävijäksi, jonka esimies vahvistaa sanomalla että edelläkävijäisyys on tämän alaisen vahvuus.

Alainen: Musta ei niinku muuta valintaa ei ole olemassa kuin pysyä tahdissa ja olla edelläkävijä.

Esimies: Mutta toisaalta, siinähan sä oot vahva jo nyt. (B 6 6-7)

Luotettava alainen

Myös tämä naisalainen tuotetaan luotettavaksi. Hyvä alainen on luotettava ja tekee hyvää työtä. Työn hyvin tekeminen myös herättää luottamusta. Esimies haluaa tässä antaa positiivista palautetta hänelle hyvin tehdystä työstä ja sanoo:

Joo kyllä mä, sä oot tässä tehny tosi hyvää työtä, sinä itte oot, se on sun ansiota

Alainen: Täss on ollu hirveen helppo olla mukana.

Esimies: Mutt kyllä se on niinkin että ihmiset luottaa niinku sinuun, että tota noin, ilman se että niillä olis luottamusta sinuun ja sun kykyyn tässä tota, kyllä kouluttajakin on hyvä, mutt kyllä sull on hyvin tärkeä rooli tässä. (B 2 a 33-35)

Alainen ei osaa ottaa palautetta vastaan, vaan haluaa siirtää osan kunniaista esimiehelle toteamalla, että on hyvä tehdä työtä ja toimia, kun hänellä on suora yhteys esimieheen ja että esimiehelle voi heti mennä puhumaan asioista, jotka tarvitsevat esimiehen kannanottoa.

Kyseenalaistava alainen

Tässä keskustelussa alaiselle tuotetaan myös kyseenalaistajan rooli.

Alainen: Mutt toisaalta, en mä sitten mun työssäni ei tarvii liian pitkälle asioita aina ymmärtääkään, pitää osata kyseenalaistaakin.

Esimies: Joo, nimenomaan kyllä se sun rooliin kuuluu kyseenalaistaa myös. ... (B 4 23-24)

Kyseenalaistaja on esimiehen mukaan epäkohtien esille tuoja, virheiden löytäjä ja niiden esiin tuoja. Alainen itse myös näkee asian samalla tavalla ja toteaaakin, ettei aina tarvitse kaikkea ymmärtää, vaan hänen todella tulisi nähdä asioita uudella tavalla. Yhdessä tuotetaan tämä naisalainen kyseenalaistajaksi.

Alainen operatiivisena toimijana

Monologisessa keskustelussa miesalainen pitää alussa pitkän puheen siitä, mitä kaikkia tehtäviä hänellä on ja mitä kaikkea tekee. Hän toteaa, että on aina tehnyt mitä eteen on tullut. Esimies antaa heti positiivista palautetta tälle miehelle siitä, että tietty hanke on lähtenyt hyvin käyntiin tämän esimiehenä toimivan alaisen ansiosta.

Esimies: ... Kyllä se O. sinun ansiota on että se on saatu nyt jollain tavalla uomiinsa ja sitte toisekseen että nyt väki tietää kenen kanssa ne töitä tekee ja kuka heidän esimiehensä on. Tää on erittäin hyvä.... (A 1 4)

Alainen tuotetaan heti alussa esimieheksi ja tästä lähtökohdasta he aloittavat varsinaisen keskustelun. Vähän myöhemmin esimies painottaa taas alaisen esimiehisyyttä, johtajuutta, kun he suunnittelevat saman hankkeen jatkoa.

Esimies: ..niin kyllä tästä eteenpäin niin kyllä sinä tulet olemaan siinä aina mukana koska sinullehan ne henkilöt tulee sitten tekemään töitä, tai sinä heitä johdat. Ja kyllä tämä operatiivinen toiminta on sinun vastuulla siis tarkoitan tää työn johtaminen; mitä he tekevät. Täss on se raja. (A 1 16)

Alainen esimiesrooliin sopivana henkilönä

Arvioidessaan alaisen työssä onnistumisia, esimies antaa positiivista palautetta alaiselle tämän hyvästä toiminnasta erään projektin osalta. Esimies myös kertoo olleensa kuuntelemassa tämän miehen informaatiotilaisuutta kyseisestä aiheesta ja esimiehen mielestä alainen on osannut hyvin hoitaa sen tehtävän. Alainen vastaa tähän:

Se oli ehkä kaikkein torsoin esitys. Se oli itse asiassa kaikkein huonoin mun mielestä.

Esimies: Niin, mutta mun mielestä se oli hyvä. Että moni meistä sais varmaan ottaa mallia että miten pitää asiaan paneutua. No sitten tuota, tossa jo sanoinkin tosta että kyllähän sun kanssa on ollu helppo sikäli toimia että sä oot varmaan omimmillaan tässä esimiesroolissa, että sä osaat ihmisiä kohdata ja käsitellä... (B 2 a 17-18)

Hämmästyttä herättää, miksi alainen pitää juuri sitä esitystä huonoimpana, jota esimies oli ollut kuuntelemassa, varsinkin kun esimies on häntä siitä kehoittanut. Eikö alainen osaa ottaa palautetta vastaan, vaikka on ehkä imarreltu esimiehen palautteesta. Esimies tuottaa alaisen hyväksi esimieheksi ja siihen rooliin sopivaksi henkilöksi.

Muutenkin, aina kun esimies antaa kannustavaa palautetta, alainen siirtää kiitoksen jollekin toiselle, ei ota itse sitä vastaan.

Esimies: Mutta nytten niinku tää puoli, vajaa puoli vuotta kun sä oot operoinu niin oot todella ansiokkaasti voinu pistää panosta siihen..

Alainen: Mä oon sitä mieltä ett ne on jonkun muun mutta, no. (B2a26-27)