Tampereen yliopisto

Liina Kellosaari

POSITIIVINEN PALAUTE KEHITYSKESKUSTELUISSA

- Keskustelunanalyyttinen tutkimus

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Pro Gradu -tutkielma

Ohjaaja: Johanna Ruusuvuori

Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Liina Kellosaari: Positiivinen palaute kehityskeskusteluissa -keskustelunanalyyttinen tutkimus
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2020

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä säännöllisiä keskusteluja, joiden tarkoitus on työntekijän suorituksen arvioiminen, tavoitteiden asettaminen ja molemminpuolisen palautteen saaminen ja vastaanottaminen. Tämän tutkielman kohteena on palaute ja erityisesti positiivinen palaute ja kehut kehityskeskustelun kontekstissa. Hyödynsin tutkielmassa keskustelunanalyyttisia välineistöä, jonka avulla vuorovaikutustilanteita on mahdollista tarkastella läheltä ja yksityiskohtaisesti tuoden esille, miten erilaisia tehtäviä suoritetaan keskustelun keinoin. Kehityskeskustelu on tilanteena institutionaalinen vuorovaikutustilanne, mikä tarkoittaa, että sitä sitovat tietyt rooliodotukset, tietty ennalta asetettu määränpää sekä rajoitukset. Institutionaalinen vuorovaikutustilanne voi siis vaikuttaa siihen, kenellä on oikeus sanoa mitä missäkin tilanteessa ja kenellä on valta esimerkiksi aloittaa ja lopettaa toimintajaksot.

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää positiivisen palautteen tehtäviä kehityskeskustelussa tutkimalla miten positiiviset palautteet sijoittuvat ja missä käyttöyhteyksissä ne esitetään. Kehujen sekventiaalisia paikkoja löytyi aineistosta yhteensä kahdeksan: keskustelujakson lopettaminen, sen aloittaminen, itsekehun jälkeen, itsesyytökseen vastaaminen, motivoivan puheen yhteydessä, vastakehu, palautteen pyytämisen vastaus ja kysymykseen vastaus. Näistä viittä ensimmäistä käyttivät eniten esimiehet, kun taas kolmea viimeistä eniten työntekijät. Kehuja esiintyi myös enemmän esimiehen antamina kuin työntekijän.

Kehujen sijaintien pohjalta tein tulkintoja siitä, millaisia tehtäviä positiivisella palautteella kehityskeskusteluissa oli. Esimies käytti kehuja työntekijän suorituksen kommentoinnin lisäksi ohjailemaan keskustelua eteenpäin aiheesta toiseen tai aloittamaan keskusteluja eri aiheista. Työntekijällä positiiviset vuorot sijoittuvat vastauksiksi useimmiten esimiehen kysymyksiin tai heiltä tulleisiin positiivisiin palautteisiin. Kehityskeskustelun institutionaalisuuden valossa nämä funktiot asettavat esimiehille rooliodotuksia keskustelun eteenpäin ohjaavana osapuolena ja työntekijälle omista tehtävistään parhaiten tietävänä ja informoivana osapuolena.

Tutkielma tarjoaa kuvan positiivisten palautteiden ja kehujen sekventiaalisista sijoittumisista kehityskeskusteluissa ja herätti myös jatkotutkimuksen aiheita. Esimerkiksi palautteen antamisen erot

eri toimialoilla tai kulttuureissa voisivat antaa palautteen tutkimukselle uutta näkökulmaa. Lisäksi keskustelunanalyyttisella otteella palautteeseen olisi mahdollista vielä syventyä enemmän keskittyen esimerkiksi niihin vastaamiseen tai niiden tarkempaan rakentumiseen.

Avainsanat: Kehityskeskustelut, institutionaalinen vuorovaikutus keskustelunanalyysi, palaute, positiivinen palaute, kehut.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1. Johdanto ... 4
2. Kehityskeskustelut ja palaute tutkimuksen kohteena ... 6
2.1. Kehityskeskusteluiden historiaa ja aiempia tutkimuksia ... 6
2.1.1. Kehityskeskustelu institutionaalisena vuorovaikutuksena ... 8
2.2. Palaute ... 10
2.2.1. Positiivinen palaute ... 11
2.2.2. Palaute keskustelunanalyyttisena prosessina ... 12
3. Etnometodologia ja keskustelunanalyysi ... 14
3.1. Vuorovaikutuksen tutkimuksen ensiaskeleet ja etnometodologia ... 14
3.2. Keskustelunanalyysi ja sen keskeiset käsitteet ... 16
3.2.1. Vuorottelujäsenyys ... 17
3.2.3. Vierusparit ja sekvenssijäsennys ... 18
4. Aineisto ja analyysiprosessi ... 20
4.1. Aineisto ... 20
4.2. Analyysiprosessi ... 20
5. Positiivinen palaute kehityskeskusteluissa ... 21
5.1. Työantajan antamat kehut ... 22
5.1.1. Keskustelujakson lopettaminen ... 22
5.1.2. Keskustelujakson aloittaminen ... 28
5.1.3. Itsekehun jälkeen ... 33
5.1.4. Itsesyytökseen vastaaminen ... 39
5.1.5. Motivoivan puheen yhteydessä ... 41
5.2. Työntekijän antamat kehut ... 45
5.2.1. Vastakehu ... 45
5.2.2. Esimies pyytää palautetta ... 49
5.2.3. Kysymykseen vastauksena ... 53
6. Yhteenveto ja pohdinta ... 57
6.1. Yhteenveto ... 58
6.2. Pohdinta ... 60
Lähteet ... 64
Liite 1. ... 66

1. Johdanto

Työpaikka on monelle tänä päivänä suuri osa jokapäiväistä elämää ja sosiaalisia suhteita. Siksi on tärkeää, että yksilö tuntee olonsa hyväksi työympäristössään ja saa työpaikallaan tarvittavia voimavaroja. Työn voimavarat lisäävät hyvinvointia työssä ja sitoutumista työhön, mikä tuottaa hyötyjä myös työpaikalle (Manka 2016, 54). Työn voimavaroihin kuuluu muun muassa työyhteisön tuki, organisaation rakenne sekä esimiestyö. Myös avoin ja sujuva vuorovaikutus työyhteisön eri jäsenten välillä lisäävät luottamuksen ja yksilön hyvinvoinnin tunnetta. (em. 132.)

Yhtenä vuorovaikutuksen muotona työpaikalla on palautteen – niin positiivisen kuin negatiivisenkin – rakentava ja riittävä antaminen. Palautteen saaminen auttaa työntekijää arvioimaan omaa mennyttä suoriutumistaan ja asettamaan itselleen tavoitteita tulevaa varten. Palautetta voidaan antaa niin epävirallisissa kuin virallisissa ympäristöissä. Yksi virallinen alusta palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle ovat kehityskeskustelut, jotka ovat tämän tutkielman keskiössä. Kehityskeskustelut toimivat esimiehelle ja alaiselle vuorovaikutuksen kehikkona, jossa molemmat osapuolet pääsevät arvioimaan yhdessä alaisen työkykyä ja -taitoja sekä antamaan toisilleen palautetta. Kehityskeskustelu on myös paikka, jossa alaisen tulisi voida kommunikoida suoraan ja vapaasti esimiehelle omista tarpeistaan ja vastavuoroisesti myös esimiehen tulisi voida antaa rehellisiä arvioita alaisen työstä.

Kehityskeskusteluista keskityn erityisesti positiivisen palautteen antamiseen, sillä positiivista palautetta on harvemmin tutkittu omana erillisenä ilmiönään työpaikan kontekstissa. Kehut ja positiivinen palaute ovat vuorovaikutuksellisena ilmiönä mielenkiintoisia, koska usein ne saattavat jäädä pienemmälle huomiolle tai niitä käsitellään yhdessä kaikenlaisen palautteen tutkimuksen kanssa. Tällä tutkielmalla haluan argumentoida, että kehujen käytöllä ja sijoittelulla keskustelussa on oma paikkansa ja oma tärkeä tarkoituksensa keskustelun eteenpäin viemisessä ja avoimen dialogin saavuttamisessa. Lisäksi uskon, että kehityskeskustelun kontekstissa ja institutionaalisten roolien puitteissa esimiehen ja työntekijän kehuissa, niiden painottumisessa sekä käyttötarkoituksissa on eroja, joita haluan myös analysoida.

Lähestyn palautevuorovaikutusta keskustelunanalyysin tutkimusperinteitä hyödyntäen sijoittaen esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen institutionaalisen keskustelun kenttään. Instituutioksi luetaan julkinen toimi tai palvelu, jolla hoidetaan jotain yhteiskunnallisesti merkittävää tehtävää (Ruusuvuori, Haakana & Raevaara 2001). Työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus eroaa arkikeskustelusta siinä, että se sijoittuu suurimmaksi osaksi institutionaalisen vuorovaikutuksen

kehikkoon. Arkikeskustelu on vuorovaikutuksen muoto, jonka opimme jo lapsena ensimmäisten vuorovaikutussuhteiden myötä, kun taas institutionaalinen vuorovaikutus omaksutaan myöhemmin, kun osallistumme sen kriteerit täyttävään toimintaan. Institutionaalisen vuorovaikutuksen tyypillisiä piirteitä ovat keskustelun tietty määränpää, keskustelua säätelevät rajoitteet sekä instituutiolle tyypillisistä tulkintakehyksistä työskentely (Drew & Heritage 1992). Sen kautta saavutamme ja suoritamme tiettyjä tehtäviä ja suoritamme toimintoja kuten työsuoriutumisen arviointia ja palautteen antamista.

Vaikka vuorovaikutusta tapahtuu työpaikalla monen eri tahon, kuten työtovereiden ja asiakkaiden kanssa, on erityisesti esimiehen vuorovaikutus ollut erityisen mielenkiinnon kohteena jo pitkään. Esimiehen hyvää vuorovaikutusosaamista on nostettu yhä enemmän esille ja sen on todettu vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen (Madlock 2007). Johtajan tehtävä on harvoin enää vain ”johtaa”, koska yhä useammin esimies ei osaa alaistensa töitä, vaan tämän tulee osata huolehtia enemmän työntekijöidensä hyvinvoinnista (Isotalus & Rajalahti 2017, 13 – 14). Esimiehen ja johtamisen käsite on siis laajentunut. Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta on tutkittu monen eri alan näkökulmasta. Esimerkiksi viestintätieteen puolella johtajuutta on tarkasteltu relationaalisen näkökulman kautta, jossa keskiössä on viestinnän ja esimies-alaissuhteen tärkeys (em. 44 – 45). Viestinnän teorioiden mukaan johdettavan ja johtajan välisen suhteen laatu on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja yrityksen tuloksellisuuteen. Huonomman suhteen on taas huomattu johtavan muun muassa työuupumukseen, sitoutumisen heikentymiseen sekä suurempaan vaihtuvuuteen. (em. 46 – 49.) Hyvän vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen on siis tärkeää toimivassa työyhteisössä, mutta miten tällainen rakentuu? Tähän kysymykseen auttaa vastaamaan vuorovaikutuksen käytänteisiin keskittyvä keskustelunanalyysi.

Tässä tutkielmassa olen siis kiinnostunut palautevuorovaikutuksesta institutionaalisessa vuorovaikutuskehyksessä ja erityisesti siitä, mitä kehuilla ja positiivisella palautteella tehdään keskusteluissa. Tutkin, miten kehut ja positiiviset vuorot sijoittuvat keskusteluissa sekä miten kehuja käytetään. Analysoin myös millä tavalla eri osapuolten roolit vaikuttavat mahdollisesti siihen, miten kehuja annetaan.

2. Kehityskeskustelut ja palaute tutkimuksen kohteena

Tämän tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat kehityskeskustelut ja palaute, joita käsittelen tässä luvussa. Tarkastelen ensin kehityskeskusteluita, niiden historiaa ja aiempaa tehtyä tutkimusta. Kehityskeskustelut ovat vuorovaikutustilanteina institutionaalisia, millä tarkoitetaan, että niihin liittyy tiettyjä odotuksia ja rajoitteita. Käyn läpi näitä raameja ja pohdin myös, miten nämä voivat vaikuttaa kehumiseen ja palautteen antamiseen.

Toinen keskeinen käsitteeni on palaute ja erityisesti positiivinen palaute sekä kehut. Käsittelen palautteen käsitettä ensin laajemmin keskittyen siihen, mitä palautteella on tutkimuskirjallisuudessa tarkoitettu ja miten sitä tutkittu. Tämän jälkeen syvennyn tarkemmin positiiviseen palautteeseen ja kehuihin, jotka toimivat tutkielmaani eniten ohjaavana käsitteenä. Positiivisen palautteen suhteen olen erityisen kiinnostunut siitä, miten sitä on tarkastelu suhteessa negatiiviseen palautteeseen ja miten se mahdollisesti eroaa esimerkiksi valittamispuheesta. Lopuksi katson kehuja vielä keskustelunanalyyttisena prosessina, mikä toimii johdatteluna myös tutkielman metodologiseen viitekehykseen.

2.1. Kehityskeskusteluiden historiaa ja aiempia tutkimuksia

Kehityskeskusteluiden juuret alkavat 1960-luvulta Peter Druckerin kehittämästä tavoitejohtamismallista, MbO -järjestelmästä (*Management by objectives*). Tavoitejohtajamallin mukaan johtajan tulisi keskittyä tulosten ja pakottamisen sijaan määrittelemään tavoitteita, jotka saavutetaan tiimityön kautta. Tiimityön kautta jokainen organisaation jäsen sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja näin koko organisaation hyvinvointiin, mikä puolestaan lisää motivaatiota. Pakolla johtamista ei nähty mallissa motivoivana tai henkilöstön hyvinvointia lisäävänä. (Drucker 2007, 109 – 111.)

Tavoitekeskustelut yleistyivät suomalaisessa yrityskulttuurissa 1960 ja – 70 -luvuilla, ja niillä pyrittiin muun muassa tavoitteiden määrittelyyn ja tulevaisuuden suunnitteluun (Ruohotie & Honka 1999; Wink 2007, 50). 1990-luvulla siirryttiin käyttämään termiä kehityskeskustelut hierarkkisuuden minimoimiseksi. Kehityskeskusteluiden tärkeydestä alettiin keskustelemaan enemmän 1990 -luvulla, sillä sen nähtiin lisäävän työntekijän motivaatiota ja sitoutumista, mikä taasen lisäsi organisaation tuloksellisuutta ja hyötyä. Kehityskeskustelut toimivat myös avoimen dialogin lisääjänä ja hierarkkisuuden vähentäjänä. (Wink 2007, 52 – 53.) Kun esimerkiksi Yhdysvalloissa esimiehen ja alaisen välinen keskustelu on keskittynyt suoriutumisen arviointiin, erityisesti Pohjoismaisessa

perinteessä kehityskeskusteluita on lähestytty dialogin ja työntekijän kehittymisen kautta. Institutionaalisista valta-asetelmista on pyritty poispäin ja sen sijaan keskusteluissa on pyritty enemmän tasa-arvoiseen dialogiin. (Asmuss, 2013.)

Kehityskeskusteluilla niiden nykyisessä muodossa tarkoitetaan tasaisin väliajoin työntekijän ja esimiehen välillä käytäviä keskusteluita, joiden sisältö koostuu tuloksen arvioinnista ja palautteesta, tavoitteiden ja mittarien asettamisesta sekä henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelusta (Asmuss, 2013; Aarnikoivu 2010, 92). Keskeisenä hyvän kehityskeskustelun ominaisuutena on pidetty erinäisten oppaiden ja tutkimusten mukaan dialogin avoimuutta sekä luottamusta esimiehen ja alaisen välillä (Aarnikoivu 2010; Poikela 2005; Toivonen 2009).

Kehityskeskustelun tavoitteet ovat yksilön ja yrityksen tavoitteista keskusteleminen ja niiden yhteensovittaminen, odotuksista keskusteleminen sekä molemminpuolisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Tällä tavoin yhteiset tavoitteet saadaan näkyviksi kaikkien organisaation osapuolten välille mikä lisää jatkuvuuden ja työssä viihtymisen tunnetta. (Manka 2016, 144.) Avoin vuorovaikutus ja menestyksekäs arvioinnin välittäminen esimiehen ja työntekijän välillä luo parhaimmillaan myös alustan oppimiselle ja toiminnan kehittämiselle (Poikela 2005, 41).

Kehityskeskusteluun on kohdistunut paljon tutkimusta myös vuorovaikutuksen tutkimuksen ja muiden metodien puolelta. Esimerkiksi Heini Wink (2007) tutki väitöskirjassaan kehityskeskusteluiden dialogisuutta ja tunnisti niistä neljää eri lajia: dialogin, monologin, debatin ja tavanomaisen keskustelun (135 – 136). Näistä neljästä paras vaihtoehto on Winkin mukaan dialogiin pyrkiminen, sillä se synnyttää tehokkaimmin uutta ajattelua ja uutta toimintaa (em. 8). Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde ja yhteisymmärryksen rakentuminen ovat olleet keskustelunanalyyttisessa tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena. Esimerkiksi Mikkola (2015) ja Lehtinen & Pälli (2016) tutkivat esitäytettyjen lomakkeiden käyttöä kehityskeskusteluiden vuorovaikutuksen resurssina. Mikkolan (2015) tutkimuksessa analysoitiin, miten esitäytetyt lomakkeet toimivat välillä ikään kuin keskusteluun osallistujana ja niiden avulla voitiin viitata esimerkiksi viitata menneisyyteen ja suunnitella tulevaa. Lehtisen ja Pällin (2016) artikkelissa taas tutkittiin, miten keskustelijoiden tiedollisia suhteita neuvoteltiin lomakkeiden avulla. Kehityskeskusteluita on tutkittu myös keskustelijoiden rooliin orientoitumisen ja tiedosta neuvottelemisen näkökulmasta osana tavoitteiden asettamista ja työntekijän osaamista (Melander & Sandlund, 2019).

Työntekijän osaamisen kartoittamisen ja tavoitteiden asettamisen lisäksi kehityskeskusteluiden yhtenä keskeisenä tavoitteena on myös palautteen antaminen, mitä ovat tutkineet muun muassa

Asmuss (2008) sekä Ruusuvuori, Asmuss, Henttonen & Ravaja (2019). Molemmat artikkelit keskittyvät delikaattina pidettävään negatiiviseen puheeseen; Asmuss (2008) negatiivisen palautteen antamiseen ja Ruusuvuori ym. (2019) valittamispuheeseen. Käsittelen palautetta ja sen tutkimusta keskustelunanalyysin kentällä vielä tarkemmin myöhemmässä luvussa. Palautevuorovaikutusta ja erityisesti positiivista palautetta on tarkasteltu kuitenkin vain vähän ja tähän toivonkin vastaavani oman tutkimukseni kautta. Tässä tutkielmassa pyrin tarkastelemaan kehityskeskusteluita palautevuorovaikutuksen näkökulmasta ja vastaamaan erityisesti kysymykseen, miten positiivisen palaute näyttäytyy esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa.

Edellä esitellyissä tutkimuksissa viitekehyksenä toimivat institutionaalisen vuorovaikutuksen säännönmukaisuudet, joita kehityskeskustelu tilanteena noudattaa, sekä vallan ja tiedon jakautuminen. Käsittelenkin institutionaalista vuorovaikutusta ja kehityskeskustelun sijoittumista sen kentälle seuraavassa luvussa.

2.1.1. Kehityskeskustelu institutionaalisena vuorovaikutuksena

Instituutiot määritellään Ruusuvuoren, Haakanan ja Raevaaran (2001) mukaan ”*julkiseksi toimeksi tai palveluksi, jolla hoidetaan jotain yhteiskunnallisesti merkittävää tehtävää”.* Institutionaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksen mukaan instituutioita rakennetaan ja ylläpidetään ensisijaisesti vuorovaikutuksen kautta – ilman ihmisiä ei ole instituutiota. Perinteisesti institutionaalinen vuorovaikutus on nähty niin kutsutun ”ämpäriteorian” kautta. Siinä instituutio nähdään säiliönä, joka pitää sisällään vuorovaikutukselle asetetut raamit. (Heritage & Clayman 2010, 27.) Säiliö ei muotoudu ulkoa tulevien vaikutteiden mukaan, vaan säiliön sisälle tulijat omaksuvat siellä jo valmiina olevat keskustelun lainalaisuudet ja normit. Institutionaalinen konteksti tarjoaa vuorovaikutukselle tietyt raamit ja rajoitteet, mutta ei silti toimi täysin vuorovaikutusta rajoittavana tekijänä. Vaikka kehityskeskustelu asettaa vuorovaikutukselle tietyt rajat esimerkiksi käsiteltävien aiheiden suhteen, voivat osanottajat silti poiketa näistä ”rajoitteista” ja keskustella esimerkiksi työpaikan ulkopuolisista asioista.

Myös Asmuss (2008) havaitsi kehityskeskusteluista, että institutionaalisesta kontekstista huolimatta, osanottajat orientoituvat keskusteluun enemmän arkikeskustelun keinoin. Heritage ja Clayman (2010) ovatkin ehdottaneet ämpäriteorialle vaihtoehtoista analogiaa, jossa vuorovaikutustilanne muotoutuu koko ajan keskustelijoiden mukaan sitä mukaa, kun käymme keskustelua tai

vuorovaikutustilannetta läpi. Keskustelu ja tilanne muovautuvat siis koko ajan, kun kuljemme sitä eteenpäin kuin ainaisesti haarautuva polku, jossa seuraava askel on aina riippuvainen edellisestä sen sijaan, että vuorovaikutusta määrittäisivät ämpäristä tulevat ”seinät”. Tämän uudemman teorian mukaan vuorovaikutusta ja instituutionaalisia tehtäviä rakennetaan ja uudelleen muokataan koko ajan keskustelun edetessä (Heritage & Clayman 2010 27 – 28). Vuorovaikutus ei siis ole riippuvainen kontekstista eikä konteksti pidä sisällään valmiiksi asetettuja rutiininomaisia tehtäviä. Sen sijaan ihmiset luovat jatkuvasti kontekstia sekä siihen liittyviä tehtäviä uudelleen ja voivat myös muokata niitä uudelleen ja uudelleen.

Institutionaaliselle vuorovaikutukselle on asetettu tiettyjä lainalaisuuksia, joita kehityskeskustelut noudattavat suurimmalta osin. Ensinnä, institutionaalisella keskustelulla on usein päämäärä, jota kohti osallistujat tekevät yhdessä töitä (Drew & Heritage 1992, 22). Kehityskeskustelun tavoitteena ja päämääränä on keskustella työntekijän tuloksista, kehityskohteista ja tulevaisuudesta sekä antaa molemminpuolista palautetta. Toiseksi keskustelulla on myös asetetut normit ja rajoitteet, jotka määräävät vuorovaikutuksen puitteet (em. 23). Kehityskeskusteluita ohjaa valmis usein kirjallisesti täytettävä pohja, jonka tarkoitus on viedä keskustelua eteenpäin ja auttaa osapuolia käsittelemään oikeat asiat. Kirjallinen runko estää myös keskustelua ajautumasta sivuraiteille ja työntekijän suoritusta koskemattomiin aiheisiin. Viimeiseksi instituutiolla on myös sille tyypilliset tulkintakehykset, joiden kautta keskustelua tuotetaan ja tulkitaan. Tämä asettaa osallistujille erinäisiä rajoitteita ja odotuksia esimerkiksi tunteiden näyttämisessä, joita arkikeskustelussa ei usein ole. (em. 25.) Vaikka kehityskeskustelussa osallistujat ovat tilanteessa omina itsenään ja yksityishenkilöitä, he orientoituvat rooleihinsa esimiehenä ja työntekijänä ja suhtautuvat vuorovaikutustilanteeseen näistä rooleista käsin.

Institutionaalisessa keskustelussa myös hierarkkisuus sekä vallan erilainen jakautuminen on usein läsnä. Niiden kautta voi esimerkiksi määräytyä kenellä on oikeus ja velvollisuus sanoa tietyissä tilanteissa mitäkin. Keskustelunanalyysissa vallan jakautumisesta on puhuttu episteemisen ja deonttisen vallan käsitteiden kautta. Episteeminen status pitää sisällään oletuksen siitä, kenellä tieto on tilanteessa ja kenellä on siihen pääsy (Heritage 2013, 376). Episteemisellä tiedolla tarkoitetaan keskustelun osapuolen tietoa ja kykyä kommentoida ja puhua tietyistä aihepiireistä ja näihin liittyvästä informaatiosta (Stevanovic 2016, 208 – 209). Nämä erilaiset tiedon positioinnit luovat valtasuhteita käytävään keskusteluun ja jaettuun tietoon. Esimerkiksi kehityskeskustelun kontekstissa työntekijällä oletetaan olevan eniten tietoa omaan työhönsä liittyvistä asioista, joihin liittyen esimiehellä on kehityskeskustelussa velvoite esittää kysymyksiä tai kommentoida. Kehuessa tai palautetta antaessa esimies voi käyttää omaa asemaansa joko kommentoiden työntekijän

suoriutumista tämän tehtävistä tai vieden keskustelua eteenpäin uusien kysymysten muodossa. Tätä kutsutaan deonttiseksi auktoriteetiksi. Deonttisen auktoriteetin haltijalla on keskustelussa oikeus aloittaa, sulkea ja ylläpitää eri vuorovaikutuksen jaksoja, kuten palautteen antoa (Stevanovic, 2016, 212).

Palautetta antaessa valta-asetelmat voivat näyttäytyä siinä, kenellä on oikeus ja velvollisuus antaa palautetta tai kommentoida missäkin kohtaa ja mitä palautteilla tehdään. Tätä positiontia ja valta-asetelmien jakautumista tarkastelen tässä tutkielmassa. Uskon, että esimerkiksi palautteiden sijoittumisen kautta keskusteluissa ja analysoimalla kuka palautteen antaa missäkin tilanteessa näitä jakautumisia olisi mahdollista tuoda esille.

2.2. Palaute

Palaute voidaan nähdä työstä tai omasta suorituksena saatuna arviontina, jonka tarkoituksena on oman tietoisuuden avartaminen ja omien kehittämistarpeiden tunnistaminen. Palaute eroaa arvioinnista siinä, että palautetta saadessa toimintaa ei suhteuteta muihin tai valmiisiin mittareihin, vaan palaute kohdistuu vain yksilöön itseensä ja tämän toimintaan. (Venninen 2007, 34.) Toimiva ja säännöllinen palautesysteemi parantaa organisaation tehokkuutta, toimii motivaattorina työntekijöille ja tehokkaana työkaluna johtajalle (Ruohotie & Honka 1999, 86). Tällaisen palautesysteemin tarjoaa kehityskeskustelu, jonka yksi keskeinen tavoite on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kehityskeskustelut voivat toimia tehokkaana palautteen antamisen väylänä niin esimiehelle kuin alaiselle, jos tilaisuutta käytetään hyväksi. Avoin vuorovaikutus on yksi osa työn voimavaroja ja vuorovaikutuksen osaksi kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteen, niin negatiivisen kuin positiivisenkin, saaminen kuuluu hyvän työn ominaisuksiin (Feldt ym. 2008, 31). Hyvä palautteenantoprosessi ei pidä sisällään ainoastaan viestin välittämistä ja vastaanottamista, vaan siihen sisältyy myös tilanteesta keskustelua ja molemminpuolista kuuntelemista (Berlin 2008).

Ruohotie ja Honka (1999) jakavat työtä koskevan palautteen kahteen kategoriaan: tulostavoitteiden saavuttamista ja työsuoritusta koskevaan palautteeseen. Tulostavoitteita koskeva palaute on objektiivisempaa ja se perustuu tilastoitavaan tietoon kuten poissaoloihin ja sitä pidetään jossain määrin yleisesti luotettavampana tiedonlähteenä. Työsuoritusta koskevat palautteet taas perustuvat subjektiivisempaan tietoon työntekijän taidoista ja ne voivat koskea esimerkiksi johtamistaitoa tai aloitekykyä. Työsuoritusta koskevia palautteita voidaan pitää epäluotettavampina, koska ne eivät perustu mitattaviin tuloksiin, mutta toimivan palautejärjestelmän avulla ne ovat silti toimiva ja

hyödyllinen palautteen lähde. (em. 85.) Lisäksi työntekijän on tärkeä kokea, että tämän työpanostusta arvostetaan ja että suoritukset huomataan (em. 96).

Tuulikki Venninen (2007) argumentoi väitöskirjassaan, että palautteen antaminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, joita on mahdollista harjoitella. Venninen harjoitti päiväkotihenkilökuntaa palautteenantamisessa eri harjoitussyklien aikana ja havaitsi, että harjoittelun myötä työntekijöiden tietoisuus sekä omasta että toisten ammatillisesta osaamisesta sekä omien tunteiden säätely kehittyi huomattavasti (em. 185 – 186). Lisäksi palaute voi toimia auttavana tekijänä uuden taidon kehittämiselle, sillä se avaa vastavuoroisia vuorovaikutuksen kanavia (em. 179). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on siis arvokas taito, joka voi tuoda paljon hyötyjä työyhteisöön ja organisaatioon.

2.2.1. Positiivinen palaute

Ihmisen positiivisten piirteiden tutkimisen ja niiden vahvistamisen voidaan katsoa lähteneen liikkeelle Martin Seligmanin (2004) tutkimusten kautta. Seligman alkoi tutkia 1990 -luvun lopulla ensimmäisten psykologien joukossa ihmisen positiivisia piirteitä ja argumentoi näiden tukemisen olevan tärkeää psykologisen hyvinvoinnin kannalta (Seligman & Peterson 2004, 4). Tätä kautta positiivinen psykologia alkoi kiinnostaa myös työelämän tutkijoita ja käsitteet kuten työn voimavarat, positiivinen palaute ja työn imu alkoivat nousta pinnalle.

Positiivista ja negatiivista palautetta on pidetty erillisinä, usein vastakkaisina ilmiöinä, mutta niitä on harvemmin tarkasteltu erillisinä toisistaan. Geddes ja Linneham (1996) tarkastelivat kuitenkin tutkimuksessaan näitä palautteen ilmiöitä erikseen ja havaitsivat, että positiivinen ja negatiivinen palaute eivät ole toistensa ääripäitä, vaan omia, erillisiä ilmiöitä, jotka koostuvat ja rakentuvat eri tavoin. Positiivinen palaute jakautuu Geddesin ja Linnehamin tutkimuksessa kahteen ulottuvuuteen - kehuun ja ohjeistukseen, ja se on usein luonteeltaan yksinkertaisempaa, sivuutetaan useammin ja vaatii vähemmän kognitiivista prosessointia kuin negatiivinen palaute (327 – 328). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että positiivinen palaute olisi luonteeltaan hyödyttömämpää. Sen sijaan tutkimuksessa ohjeistetaan, että positiivisen palautteen luonteeseen ja kompleksisuuteen tulisi panostaa enemmän, jotta sen prosessointi ja näin vaikuttavuus olisi suurempi. (em. 339.) Omassa tutkielmassani olen kiinnostunut tunnistamaan, voisiko positiiviselle palautteelle tunnistaa kehun ja ohjeistuksen lisäksi myös muita ulottuvuuksia, avaten näin ilmiön laajuutta enemmän ja monipuolisemmin. Tavoitteenani on selvittää, annetaanko nimenomaan positiiviselle palautteelle muitakin käyttötarkoituksia kehityskeskustelun kontekstissa.

Positiivisen palautteen vaikutuksia erityisesti esimiehiin on tutkittu usein käytännön kokeiluilla (esim. Van Dierendonck ym. 2007) tai haastatteluilla (Uusiautti 2013). Satu Uusiautin toteuttamissa haastatteluissa esimiehille palautetta arvostettiin ja erityisesti suorituksiin liittyvä palaute nähtiin kaikkein hyödyllisimpänä. Rehellinen ja avoin ja palaute koettiin motivoivana ja minäpystyvyyttä lisäävänä. Tutkimusta on jatkettu myös toimihenkilöiden haastatteluun (Uusiautti 2015), jossa positiivinen palaute nähtiin myös kannustavana ja toive sille oli suuri. Satu Berlin (2008) tutki haastattelumetodilla alaisten kokemuksia työpaikalla saadusta palautteesta ja sitä millaiset palautetapahtumat jäivät parhaiten haastateltavien mieleen. Palautetta annettiin niin kehityskeskusteluissa, kuin spontaaneissakin ympäristöissä ja tärkeänä onnistuneen palautteenanto tilanteen avaimena pidettiin hyviä kommunikaation puitteita, johon erityisesti kehityskeskustelut toimivat hyvin (em. 156 – 157). Berlin tunnisti saaduista palautteista neljä erilaista tyyppiä: palkitsevan, herättävän, nostattavan sekä haastavan, joista kaikki pitivät sisällään niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia. Kaikkiaan palautteenantotilanteita yhdisti kuitenkin hyvät vuorovaikutustaidot, palautteen onnistunut perustelu sekä esimiehen ja työntekijän välinen luottamussuhde. Negatiivisen palautteen antamisessa tärkeää oli sen rakentava antaminen, kun taas positiivisen palautteen oli tärkeä innostaan ja kannustaa jatkamaan onnistumisia. (em. 158 – 159.)

Aiemman tutkimuksen mukaan palaute yleisesti, mutta myös positiivinen palaute ja kehuminen ovat siis tärkeässä osassa työpaikalla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja sillä voi olla monenlaisia positiivisia vaikutuksia. Siksi aihetta on tärkeä tutkia edelleen ja laajemmin eri metodeja hyödyntäen. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen vielä, miten palautetta on tutkittu keskustelunanalyysin piirissä.

2.2.2. Palaute keskustelunanalyyttisena prosessina

Palautetta ja palautteen antamista on tutkittu melko laajasti ja monella eri metodilla. Usein tutkimus keskittyy kuitenkin palautteen antamisen vaikutuksiin eikä niinkään itse prosessiin ja tapoihin, joilla palautetta annetaan. Keskustelunanalyyttista tutkimusta on tehty jonkin verran, mutta aihetta on tilaa vielä laajentaa. Erityisesti positiivisten palautesekvenssien tunnistaminen ja analysoiminen on jäänyt vielä vähälle huomiolle. Keskustelunanalyyttisena tutkimuksena positiivista palautetta ja kehuja voidaan tarkastella yksityiskohtaisemmalla tasolla ja tunnistaa millaisia keskustelun prosesseja ja toimintaa palautteeseen liittyy.

Ongelmapuhetta, negatiivista palautetta ja valittamista on tarkasteltu jonkin verran erilaisissa tutkimuksissa ja artikkeleissa. Birte Asmuss (2008) tunnisti negatiivisen palautteen antamisen

vuoroissa kielteiselle puheelle ominaisia piirteitä kuten taukoja, uudelleen aloittamisia sekä viivyttelyjä. Tästä voitiin päätellä, että erityisesti negatiivinen palaute on sosiaalisesti monimutkainen prosessi, joka vaatii tietyn orientaatioprosessin kummaltakin osapuolelta. Samanlaisia havaintoja tekivät Ruusuvuori, Asmuss, Henttonen ja Rajava (2019) valittamisesta kehityskeskusteluista; valittaminen toimintana on usein delikaatti tilanne, jota edeltää epäröintiä ja joka vaatii yhteisen ymmärryksen luomista siitä, että valittaminen on sallittua. Yhteisen ymmärryksen luominen voi tulla esimerkiksi esimiehen kysymysten tai rohkaisun kautta, joka luo työntekijälle tilaisuuden tuoda mielipiteensä esille.

Positiivista palautetta ja on tarkasteltu paljon vähemmän verraten esimerkiksi valittamiseen ja kriittisen palauttamisen antamiseen. Erityisesti keskustelunanalyyttista tutkimusta löytyy melko vähän. Kehuista löytyy kuitenkin jonkin verran esimerkiksi kielitieteisiin pohjautuvaa tutkimusta. Positiivinen palaute voidaan rinnastaa jossain määrin kehu käsitteen kanssa ja sen aion tehdä myös tässä tutkielmassa. Arkikeskusteluja tutkineet Etelämäki, Haakana ja Halonen (2013) määrittelevät kehun vastaanottajaan kohdistuvaksi myönteiseksi arvioksi. Suurin osa kehuista kohdistuu usein tekoihin ihmisten sijaan, ja ne ovat lyhyitä ja kaavamaisia. Jos kehu taas kohdistetaan yksilön ominaisuuksiin, se esitetään useammin toiminnan lomassa sovitettuna käsillä olevaan tehtävään. (Etelämäki ym. 2013.) Myös Wolfson & Manes (1981) tarkastelivat kehujen rakentumista ja kehittelivät keräämänsä aineiston pohjalta niin sanotun ”kehukaavan”. Kaavan mukaan kehut koostuvat pääosin positiivista adjektiiveista (esim. ”kaunis” hieno”), osaksi positiivisista verbeistä (esim. ”pidän” ”rakastan”) ja osaksi tehostavista partikkeleista (esim. ”todella”). Kuten Etelämäki ym. myös Manes ja Wolfson paikansivat kehun osaksi käsiteltyä toimintoa tai asiaa. Tällä tavoin kehun kohdennus ei aiheuta hämmennystä sen vastaanottajassa. Johtopäätöksinä kehuja tutkittaessa on, että ne koostuvat usein rajatuista osista ja etenevät suurimmissa osissa tapauksissa samanlaisen kaavan mukaan. Sanna Haukila (2009) hyödynsi kehukaavaa Pro Gradu työssään, mutta osoitti kehityskeskusteluissa annettujen kehujen noudattavan kaavaa ainoastaan osittain. Haukila tunnisti kehun olevan usein kaavamaista ja lyhyttä, kun taas negatiivinen palaute vaati enemmän keskustelua.

Kehun vastaanottamiseen kuuluu myös omat kulttuuriset norminsa kuten itsekehun välttäminen. Anita Pomerantz (1978) tunnisti palautteiden vastaanottamisessa erilaisia muotoja ja kehujen kerääntymistä tiettyihin keskustelun osiin kuten puhejaksojen alkuun tai loppuun. Kehujen vastaanottamisessa tunnistettavissa oli kehun väheksymistä itsekehun välttämiseksi tai sen hyväksymistä kiitoksella.

Omassa työssäni, aineiston alustavan tarkastelun jälkeen, kehuksi tunnistettavia puheenvuoroja löytyy myös kehityskeskusteluista, mutta positiivisen palautteen antamiseen liittyy myös muunlaista laajempaa dialogisuutta ja vastavuoroisuutta. Positiivisella palautteella tässä tutkielmassa tarkoitan myönteisiä arvioita ja puheenvuoroja kohdistuen keskustelun toiseen osapuoleen. Positiiviset vuorot voivat olla lyhyempiä kommentteja, joita nimitän kehuiksi, tai pidempiä puheenvuoroja, joihin liittyy vastausvuoroja tai vuorojen laajennuksia. Pyrin tutkielmassani tunnistamaan positiivisia palautesekvenssejä myös laajemmin ja tarkastelemaan, miten positiivisen palautteen prosessia rakennetaan ja käsitellään esimiehen ja työntekijän välillä ja miten palaute keskusteluissa sijoittuu. Tutkimuskysymyksenäni on:

Mitä tehtäviä positiivisella palautteella ja kehuilla on kehityskeskustelussa?

Etsin kysymykseeni vastausta analysoimalla positiivisen palautteen sijoittumista keskusteluissa. Tämän avulla tulkitsen, millaisia tarkoituksia palautteelle annetaan ja millaisia tehtäviä sillä suoritetaan. Hyödynnän analyysin tukena etnometodologian teoriataustaa ja keskustelunanalyyttisia välineitä, joita avaan seuraavassa luvussa.

3. Etnometodologia ja keskustelunanalyysi

Tässä luvussa avaan tutkielmassa käytettävää metodologista viitekehystä keskustelunanalyysia ja siihen kuuluvia käsitteitä, joita aion hyödyntää positiivisen palautteen ja kehujen analysoinnissa. Aloitan metodin avaamisen etnometodologian historian tarkastelulla, minkä myötä vuorovaikutuksen tarkastelun perinne on alkanut. Tästä siirryn keskustelunanalyysin synnyn ja teorian tarkastelun ja pohdin myös metodin vahvuuksia ja hyötyjä oman tutkimukseni kannalta.

3.1. Vuorovaikutuksen tutkimuksen ensiaskeleet ja etnometodologia

Vuorovaikutuksen tutkimuksen uranuurtajina voidaan pitää Erving Goffmania ja Harold Garfinkelia, jotka alkoivat kiinnittää huomiota keskustelun ja arkielämän vuorovaikutusprosesseihin suunnilleen samoihin aikoihin. Goffman nosti esille sosiaalisen vuorovaikutuksen tarkastelun itsenäisenä instituutionaan, joka ei ole sidottu kontekstiin, vaan on oma itsenäinen elementtinsä (Peräkylä 2001, 349). Keskustelussa on tilanteesta riippumatta samat säännöt, kuten vuorottelu ja yksi kerrallaan puhuminen.

Kun Goffman tarkasteli vuorovaikutusta itsenäisenä kontekstista riippumattomana instituutiona, Harold Garfinkel kiinnitti keskustelussa huomiota arkitietoon ja jokapäiväisiin tehtäviin, joita suoritamme jatkuvasti sanojemme avulla (Suoninen 2001, 369). Arkitiedon vuorovaikutuksen pohjalta Garfinkel kehitti etnometodologian käsitteen. Etnometodologialla tarkoitetaan ”*arkitiedon tutkimusta sekä niiden menettelytapojen tutkimusta, joilla tavalliset yhteiskunnan jäsenet ymmärtävät elinolojaan, toimivat niissä ja vaikuttavat niihin*” (Heritage, 1996, 18). Etnometodologia tutkii siis arkikeskustelun säännönmukaisuuksia, ja niitä järkeilyn tapoja, joita käytämme selittämään jokapäiväisiä toimiamme (em. 11).

Garfinkelin mukaan ihmisen toiminta ei selity esimerkiksi normien tai sääntöjen noudattamisena, vaan siihen liittyvät toiminnot rakentuvat hetkessä ja monimutkaisten prosessien kautta (Suoninen 2001, 366). Monet tilanteiset tekijät vaikuttavat siihen, miten sosiaaliset tilanteemme rakentuvat, joten siksi näitä arkielämän tilanteita on tärkeä tutkia. Tilanteisten tekijöiden muuttumista ja niihin sopeutumista Garfinkel kuvasi kuuluisilla rikkomiskokeillaan, joissa hän ohjeisti oppilaitaan toimimaan erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa normien vastaisesti, esimerkiksi muuttamaan ristinolla -pelin sääntöjä kesken pelaamisen. Vastauksiksi opiskelijat saivat hämmennystä, huvittuneisuutta ja jopa ärtyneisyyttä, mutta vastapelaaja kuitenkin sopeutui muuttuviin tilanteisiin. Tärkeänä käsitteenä näissä tilanteissa nousi esille selonteko ja selittäminen, jota joudumme tekemään, jos rikomme valmiiksi asetettuja sosiaalisia normeja (Heritage 1996, 11).

Vuorovaikutuksen normit eivät siis ole jäykkiä rakenteita ja sääntöjä, jotka ohjaavat toimiamme ja vuorovaikutustamme. Sen sijaan kykenemme tulkitsemaan ja käyttämään sääntöjä joustavasti, mitä Garfinkel nimitti refleksiiviseksi selostettavuudeksi tai selonteoksi (Heritage 1996, 11). Selontekojen avulla pyrimme ja kykenemme selittämään normeista poikkeavaa käytöstä ja sovittamaan niitä omaan maailmankuvaamme. Jos esimerkiksi tervehtiessämme kadulla vastaan tulevaa tuttavaamme tämä ei vastaakaan, järkeilemme tervehdyksen puutteen itsellemme esimerkiksi niin, että tuttavamme ei kuullut meitä. Sovellamme myös tilanteissa normistoja ja sääntöjä niiden vaatimien tilanteiden mukaan. Esimerkiksi sanalla kuusi voidaan tilanteen mukaan tarkoittaa puuta tai numeroa, minkä tilanteen tuoma konteksti määrää. Tätä tilanteen mukaan arvioimista Garfinkel nimitti indeksikaalisuudeksi. (Suoninen, 2001 374 – 375.)

Vaikka etnometodologian teoriapohjaan ei kuulu yksityiskohtaisia keskustelun analyysin keinoja, yhtenä analyysin kulmakivenä Garfinkel nosti sosiaalisen sulkeistamisen käsitteen, johon myös myöhemmin kehitetty keskustelunanalyysi perustuu. Sosiaalisen todellisuuden sulkeistamisen kautta tutkija keskittyy vuorovaikutusaineistossa siinä hetkessä tapahtuviin prosesseihin ja unohtaa omat jo

opitut käsityksensä. Aineiston analyysiin ei tule siis vaikuttaa ennalta määrätyt käsitykset ja omat subjektiiviset kokemukset, vaan keskustelun omien prosessien tulee puhua puolestaan. (Suoninen 2001, 377.) Etnometodologia on toiminut pohjana monien laadullisten tutkimusmetodien kehitykselle, joista yksi on keskustelunanalyysi. Siinä etnometodologian ajatuksia on lähdetty kehittämään vuorovaikutuksen systemaattiseksi tutkimukseksi.

3.2. Keskustelunanalyysi ja sen keskeiset käsitteet

Vaikka Goffman ja Garfinkel aloittivat keskustelun mikroprosessien tarkastelun, ei kumpikaan näistä luonut yksityiskohtaista metodologiaa ja tarkkaa käsitteistöä sille, miten vuorovaikutuksen eri osat rakentuvat. Tähän tarpeeseen vastasivat Harvey Sacks yhdessä Gail Jeffersonin ja Emanuel Schegloffin kanssa. Sacksin ym. (1974) tarkastelivat yksityiskohtaisia prosesseja, jotka tapahtuvat vuorovaikutuksessa automaattisesti ja tunnistivat keskustelun sääntöjä ja normeja, joita jokainen kahden tai useamman ihmisen välinen keskustelu pitää sisällään. Keskustelunanalyysissa vuorovaikutuksen sisältä on mahdollista löytää säännönmukaisuuksia ja järjestäytynyttä toimintaa (Hakulinen 1997, 13). Vuorovaikutuksen merkitykset eivät rakennu vain sanojen avulla, vaan niihin vaikuttavat myös muut seikat kuten keskustelun tapahtumakonteksti tai edellisen puhujan vuoro. Samalla lausumalla tai sanalla voi siis olla eri konteksteissa eri merkityksiä, ja näitä merkityksiä keskustelunanalyysin tarjoamat työkalut voivat löytää. (em 14.) Sacksin ja muiden pohjalta keskustelunanalyysi on laajentunut tutkimaan myös muita keskustelun prosesseja kuten nonverbaalisia eleitä tai instituutioiden vaikutusta vuorovaikutukseen.

Keskustelunanalyysin ensisijainen analyysin kohde tallennettu nauhoite tai videoaineisto. Analyysiprosessissa edetään pienistä keskustelun yksityiskohdista laajempiin kokonaisuuksiin, joiden avulla sosiaalista toimintaa tunnistetaan (Vatanen 2016, 312). KA litteraatioissa keskustelu koodataan mahdollisimman tarkkaan muotoon ottaen huomioon myös puheen tauot, hengitys, päällekkäin puhunta ja kaikki muut puheen luonnolliset prosessit (Seppänen 1997, 20 – 21). Tarkan litteraatioprosessin kautta prosessit, joilla rakennamme yhteistä vuorovaikutusta ja suoritamme Garfinkeliakin kiinnostaneita sosiaalisia tehtäviä, voidaan tehdä näkyviksi (Clifton 2006, 217).

Tuon omassa tutkielmassani esille, miten positiivinen puhe tulee esille kehityskeskustelun kaltaisen institutionaalisen tilanteen puitteissa. Keskustelunanalyysi toimii tässä tarkastelussa hyvin, koska sen tuomat teoreettiset puitteet tuovat esille toiminnan, joka rakentuu vuorovaikutuksessa (Vatanen 2016, 312). Keskustelunanalyysin avulla voin tunnistaa myös, miten sosiaaliset rakenteet ja valtasuhteet

näyttäytyvät palautteenantotilanteissa mahdollisesti siinä, kuka palautetta antaa, milloin ja miten. Koska analyysia ei ohjaa määrätty teoria, vaan analyysi, mahdollistaa se puhtaan keskustelun prosessien tarkastelun (em. 312).

3.2.1. Vuorottelujäsenyys

Yhdeksi keskeiseksi keskustelun sujuvuuden rakennuskiveksi Sacks, Schegloff ja Jefferson (1974) nimesivät vuorottelun ja vuorottelun jäsentymisen. Vuorottelu on sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen organisaation perusta, jonka opimme jo lapsuudessa (Hakulinen 1997). Sacks ym. tunnistivat artikkelissaan keskustelun peruselementtejä vuorojen ilmenemisestä ja vaihtumisesta kuten sen, että keskustelussa useimmiten yksi puhuu kerrallaan ja siirtymät tapahtuvat luonnollisesti. Vuorottelu ja seuraavien vuorojen määräytyminen tapahtuu sääntöjen kautta, joiden mukaan vuoron käyttäjä valitsee seuraavan puhujan esimerkiksi suoralla kysymyksellä, katseen kohdistamisella tai nyökkäyksellä, jolloin tämä on velvollinen ottamaan sen vastaan. Vuoro voi olla myös itsevalittu, jolloin seuraava puhuja ottaa itse puheenvuoron itselleen ilman erillistä osoitusta. (Sacks ym. 1974, 704.) Keskustelussa vuoron vaihtoa voidaan sääntöjen lisäksi ennakoida liitoskohdille tyypillisillä siirtymillä, kuten puhuttelusanoilla tai partikkeleilla. Näillä välineillä vuoron vastaanottaja asettaa oman asemansa edelliseen vuoroon. (Hakulinen 1997, 43 – 44.) Kehityskeskustelutilanteessa keskustelun kulkua ohjaavat lomakkeesta tulevat kysymykset, joiden avulla vuorottelua voidaan ohjata. Keskustelussa osallistujat havainnoivat, milloin edellisen puhujan vuoro loppuu ja milloin he voivat ottaa puheenvuoron. Esimerkiksi alla olevassa esimerkissä esimies siirtää seuraavan vuoron työntekijälle kysymyksellä.

Yhtenä puheen keskeisenä elementtinä ovat myös tauot, joilla voi olla keskustelussa erilaisia merkityksiä. Taukoja voi ilmetä esimerkiksi vuorojen vaihdon välissä, mutta tauot eivät kuitenkaan edellytä aina vuoron vaihtumista. vaan usein niitä ilmaantuu myös luonnollisen puheen keskellä. (Hakulinen 1997, 37 – 38.)

Osittaista päällekkäin puhumista esiintyy myös keskustelussa, mutta se on usein lyhytkestoista ja korjataan nopeasti (Sacks 699 – 701). Esimerkiksi vuorojen vaihdon yhteydessä voi ilmetä lyhytkestoista yhtä aikaa puhumista. Dialogipartikkeleiksi kutsututtuja minimipalautteita, kuten mm tai joo, lmenee usein päällekkäisinä vuoroina merkkinä keskustelukumppanin ymmärtämisestä tai samanmielisyyden osoittamisesta. (Hakulinen 1997, 50 – 51.) Minimipalautteet voivat myös muodostaa oman vuoronsa keskustelussa samoin kuin muut lyhyemmät vuorot, kuten esimerkiksi

nauru (em. 41 – 42). Kehityskeskusteluiden kontekstissa miniminpalautteille voidaan antaa monenlaisia merkityksiä; niillä esimies voi esimerkiksi rohkaista työntekijää jatkamaan vuoroon tai työntekijä voi ottaa esimiehen kehun vastaan, jos tällä ei ole vuoroon lisättävää.

Vuorojen analysoiminen ja niiden erottaminen vuorovaikutuksesta on olennainen osa kohti suurempien toimintakontekstien paljastumista. Kehityskeskustelut perustuvat pitkälti kahden ihmisen väliseen vuorotteluun, joissa etukäteen asetettuja puheenaiheita käsitellään. Molemmilla osapuolilla on keskustelussa omat tehtävänsä, joita voidaan tarkastella vuorottelujäsennystä analysoimalla. Palautteen analysoimisessa tarkastelen miten vuorot jakautuvat eri osapuolten välillä ja millaisia laajempia kokonaisuuksia ja sekvenssijäsennyksiä vuoroista rakentuu.

3.2.3. Vierusparit ja sekvenssijäsennys

Vierusparit keskustelussa ovat usein kahden vuoron konventinalisoituja jaksoja, esimerkiksi kysymys - vastaus tai tervehdys - vastatervehdys. Konventialisoituneita vuoroista tekee niiden normittunut luonne; jos vierusparien järjestystä rikotaan, esimerkiksi jättämällä vastaamatta kysymykseen, on vastaajan tarjottava selonteko toiminnalleen. (Raevaara 2016, 79.) Vieruspareja esiintyy usein keskustelussa eniten alussa tai lopussa tai kun puheenaihe on vaihtumassa. Eri osien ei tarvitse silti seurata toisiaan peräjälkeen, vaan niiden väliin voi sijoittua myös välisekvenssejä. (em. 87.) Etu- ja jälkijäseniin voi kuulua myös laajennuksia joko vierusparien sisällä, niitä ennen tai niiden jälkeen. Nämä laajennukset, muokkaukset ja korjaukset mahdollistavat oman vuoron muokkaamisen edelliseen sopivaksi ja keskustelun sujuvuuden. (Raevaara 2016, 146.) Esimerkiksi kehua voidaan pohjustaa ennen sen antamista kuin myös sen vastaanottamista ennen päättävää vuoroa. Keskustelunanalyyttisessa tutkimuksessa analyysin alkumetreihin kuuluu usein ensimmäisenä vierusparien tunnistus, minkä jälkeen eri etu- ja jälkijäsenten merkitystä voidaan analysoida (Vatanen 2016, 324).

Vierusparit yhdessä muodostavat toimintajaksoja eli sekvenssejä, jotka pitävät sisällään keskustelun sisällä tapahtuvia sarjoja (Ruusuvuori 2001, 399). Sekvensseissä jokainen vierusparin osa ennakoi seuraavaa osaa, esimerkiksi tervehdys vastatervehdystä tai kutsu myöntävää tai kieltävää vastausta (Raevaara 1997, 75). Palautteenantotilanteessa voidaan puhua vieruspareista puhua esimerkiksi kehu – vastaus pareista, esimerkiksi kiittämisestä, kuten alla olevassa esimerkissä.

Esimerkki: Vierusparit

Ote: C37

Aika 34:10

```
1 E: yhteenvetona ni (1.0) mä oon ollu tyytyväinen (.) sun työpanokseen
2 E: [hehe
3 T: °[kiitos!°
```

Keskusteluun osallistujat suhteuttavat sekvensseissä omaa puhettaan ja suhtautumistaan jatkuvasti edellisiin vuoroihin pitäen näin yllä keskustelun sujuvuutta (Ruusuvuori 2001, 399). Useiden vuorojen kytkeytyessä toisiinsa muodostavat keskusteluun osallistujat näin yhdessä puheen kokonaisuuksia ja sujuvaa keskustelua (Raevaara 2016, 143).

Institutionaalisessa kontekstissa vuorojen määräytyminen voi olla rajatumpaa ennalta asetetun kehikon vuoksi, kun taas arkipuheessa siirtymät eri vierusparien välillä eivät ole täysin selkeärajaisia (Ruusuvuori 2001, 88). Kehityskeskustelulla on vuorovaikutustilanteena tietyt rajat ja päämäärä, mikä luo odotuksia osallistujien rooleille ja puheenvuoroille (Raevaara 2016, 152). Toimintojen säännönmukaisuus ja esimerkiksi vuorottelujäsenyyden vakiintuneet toiminnot eivät kuitenkaan ole tarkkarajaisia sitoumuksia, joita keskustelujen osapuolet noudattavat aina. Sen sijaan säännöistä neuvotellaan vuorovaikutuksen lomassa jatkuvasti ja niitä muokataan aina uudelleen toimintaan sopivaksi. (Raevaara 2016, 158.) Myös kehityskeskusteluiden kaltaisissa institutionaalisissa tilanteissa keskustelujen osapuolet voivat käyttää arkikeskustelun keinoja ja esimerkiksi irtautua omista rooleistaan ja rooliodotuksistaan vuorovaikutuksen lomassa.

Vierusparien ja toimintajaksojen tarkastelu ja tunnistaminen on oleellista keskustelunanalyyttisessa tutkimuksessa, koska niiden avulla keskustelujen käytänteet sekä eri osien käyttötarkoitukset saadaan esille (Raevaara 2016, 145). Niiden avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa pidempiä palautteen antamisen toimintajaksoja ja analysoida, miksi juuri tässä keskustelun kohdassa kehu tulee esille.

4. Aineisto ja analyysiprosessi

4.1. Aineisto

Tämän tutkielman aineistoksi sain käyttööni valmiin videoaineiston, joka on osa Aalto Yliopiston keräämää ja työsuojelurahaston rahoittamaa hanketta ”Todellisen ja arvioidun tunneosaamisen yhteys menestykselliseen johtamiseen”. Hanke oli kolmivaiheinen ja siinä tutkittiin esimiesten tunteita ja tunneosaamista. Aineistona hankkeeseen oli nauhoitettu esimiehen ja alaisen välisiä kehityskeskusteluita useasta eri yrityksestä ja toimialalta. (Ravaja ym. 2009.) Videoaineisto koostui yhteensä 150 nauhoitteesta, mutta rajasin oman aineistoni hallittavampaan kolmeentoista videoon, joista jätin kuitenkin kaksi jo alkuvaiheessa pois, koska niissä ei esiintynyt positiivista palautetta. Lopullinen videoiden määrä rajautui siis yhteentoista kehityskeskusteluun, jotka vaihtelivat pituudeltaan 20 minuutista noin 60 minuuttiin. Valinnat videoista tehtiin suurilta osin satunnaisesti, mutta osassa valinnoissa sain apua muilta hankkeessa työskennelleiltä tutkijoilta ja ohjaajalta näiden esitietojen perusteilla. Katselin muutamia videoita ensin kokeeksi ja kartoitin, missä niistä annetaan palautetta ja miten paljon sitä suurin piirtein oli jokaisessa keskustelussa. Näin otteiden lopullinen määrä rajautui muotoonsa ja tarvittavaan määrään.

Kaikki tunnistettavat tiedot aineistosta kuten nimet tai viittaukset osallistujien työpaikoista on muutettu anonyymiuden takaamiseksi. Lisäksi kirjoitin aineistoa vastaanottaessani salassapitosopimuksen ja sitouduin hävittämään hallussani olevat videot tutkielman valmistuttua. Tutkielman teon aikana aineistoa säilytettiin salasanan takana eikä ulkopuolisilla ollut siihen pääsyä.

4.2. Analyysiprosessi

Aloitin videoaineiston tarkastelun ensin melko vapaamuotoisesti merkaten ylös niitä kohtia, joissa näin positiivisen palautteen antamista tai kehumista. Keskustelunanalyyttisessa prosessissa analyysi perustuu ensisijaisesti aineistoon, eikä esimerkiksi jo olemassa olevaan teoriaan (Vatanen 2016, 312), joten aineiston tarkastelu on tärkeää aloittaa jo varhaisessa vaiheessa ja pitää mukana koko tutkimusprosessin ajan. Analyysiprosessin edetessä karsin alustavia otteita ja lisäsin tai vähensin niiden ympäriltä kontekstia mahdollisimman edustavan aineistokirjaston saavuttamiseksi. Lopullinen aineisto-otteiden määrä rajautui 37 kehuun tai palautesekvenssiin. Aineistoa kertyi yhteensä 34 sivua

ja kuten jo aiemmin toin esille, jätin heti tutkimusprosessin alussa pois videot, joissa positiivista palautetta ei esiintynyt.

Videoiden alustavan läpikäymisen jälkeen palasin takaisin kohtiin, joissa palautteen antamista esiintyi ja aloitin tarkemman litterointiprosessin. Litteroinnilla tarkoitetaan puheen mahdollisimman tarkkaa kirjaamista paperille ja se on tärkeä osa keskustelunanalyyttistä tutkimusta ja analyysiprosessia (Vatanen 2016, 315 – 316). Käytin litteroinnissa keskustelunanalyyttisessa tutkimuksessa vakiintuneita litteraatiomerkkejä (Liite 1) ja aineiston litteroinnin apuna ELAN -ohjelmaa. Jo litterointiprosessin aikana pyrin kirjaamaan ylös alustavia havaintoja esimerkiksi siitä, miten palautetta annettiin, mihin kohtiin se keskustelussa sijoittui ja kuka toimi palautteen antajana. Lopullinen tutkimuskysymys muotoitu litteroimisen ja muutaman alustavan analyysikysymyksen tarkastelun tuloksena.

Palautekohtien litteroinnin ja niiden alustavan analysoinnin jälkeen luokittelin aineisto-otteet sen mukaan missä kohdassa keskustelua palautteet tulivat ja missä käyttöyhteyksissä ne tulivat. Jaottelin kehut myös sen mukaan, antoiko ne esimies vai työntekijä ja analysoin, miten nämä palautteet mahdollisesti erosivat toisistaan. Luokittelun avulla kykenin tunnistamaan aineistosta kahdeksan kehujen sijoittumisen kohtaa, jotka esittelen seuraavassa luvussa. Aineistoesimerkit on analyysissa merkitty kirjaintunnistein (esim. C20, C30) ja keskustelun osallistujat merkitty tunnistein E esimiestä ja T työntekijää merkitsemään.

5. Positiivinen palaute kehityskeskusteluissa

Tässä luvussa käyn läpi ja analysoin yleisimpiä kehujen sijoittumisia, joita löysin aineistosta ja vastaan tutkimuskysymykseeni *”Mitä tehtäviä positiivisella palautteella ja kehuilla on kehityskeskustelussa?”*. Palautteita ja kehuja löytyi aineistosta monesta eri yhteydestä ja tässä paperissa käyn läpi seuraavat sijoittumiset: kehu toiminnan lopettajana, toiminnan aloittajana, kehu toimintaan motivointina, itsekehun jälkeen, itsesyytöksen jälkeen, vastakehu, sekä kehu kysymykseen vastauksena tai palautteen pyytämisenä. Viidessä ensimmäisessä kehujen sijoittumisessa niiden antajina toimivat ensisijaisesti esimiehet, kun taas kolmessa viimeisessä kehujina toimivat eniten työntekijät. Olen avannut tarkemmat jakaumat alla olevassa taulukossa. Seuraavissa kappaleissa käyn tehtävät läpi yksityiskohtaisemmin aineistoesimerkkien kautta.

Kehujen sijoittumiset:	Esimies kehujana:	Työntekijä kehujana:	Yhteensä:
Keskustelujakson lopettaminen	8	-	8
Keskustelujakson aloittaminen	7	1	8
Motivoivan puheen yhteydessä	5	-	5
Itsekehun jälkeen	7	-	7
Itsesyytöksen jälkeen	1	-	1
Vastakehu	-	2	2
Palautteen pyytäminen	-	2	2
Kysymykseen vastaus	1	3	4
Yhteensä	29	8	**37**

5.1. Työantajan antamat kehut

Työnantajan antamia kehuja ja palautteita esiintyi kehityskeskusteluissa huomattavasti enemmän kuin työntekijän antamia. Esimiehet toimivat kehityskeskusteluissa useimmiten niin sanottuina puheenjohtajina joiden tehtävänä on kommentoida suurimmaksi osaksi työntekijän suoriutumisia, mikä voisi selittää kehujen jakautumisen. Kehut esiintyivät kehityskeskusteluissa seuraavissa yhteyksissä: keskustelujakson lopettaminen, sen aloittaminen, motivoivan puheen yhteydessä, itsekehuun liittyminen ja valittamispuheeseen vastaaminen. Käsittelen seuraavaksi yleisemmät kehujen sijoittumiset aineistoesimerkkien avulla.

5.1.1. Keskustelujakson lopettaminen

Osassa kehityskeskusteluista kehuja käytettiin lopettamaan käsitteillä oleva keskustelujakso tai merkitsemään toiminnan lopettamiseen siirtymistä. Positiivinen palaute sijoittui näissä esimerkeissä vetämään yhteen käsitelty puheenaihe ja sillä tehtiin lopetusliikkeitä kohti seuraavaa aihetta. Toiminnan tai puhejakson lopettajana toimi useimmiten esimies institutionaalisen roolinsa keskustelun läpiviejänä puitteissa.

Aineisto-otteessa C36 esimies ja työntekijä keskustelevat puhelinpalaverin hyödyllisyydestä. Työntekijä kommentoi aiemmassa vuorossaan, miten hyväksi kokee, että tietty aika viikosta on varattu tälle tietylle palaverille, joka oikeuttaa myös sen, että asiakkaita ei tarvitse ottaa näinä aikoina. Esimies myötäilee vahvasti työntekijän puhetta ja päättää sekvenssin positiiviseen kommenttiin, jota käsittelen alla olevassa esimerkissä.

Ote: C36

Aika: 28:51

```
1 T: nyt katokku mullakin on vähän lupa sanoo asiakkaille et kun meillä
2    on semmonen yhteinen juttu!
3 E: mm [m! ((nyökytellen))
4 T:    [se on vähän niinku ei mun tartte nyt sitä s[uoraan sanoo sillee
5 E:                                                [eiii!
6 T: et mikä se on et mä voin sanoo et on vähän niinku (.) antaa ymmärtää
7    et on kokous tai joku ni .hh
8 T: ni oikeesti niin niin asiakkaallekin on helpompi m[yydä se et just
9  E:                                                  [ky:llä,  kyllä.
10   kyllä, kyllä. et mul on vaan,
11 T: se aamu ei nyt sit niinku käykkään (.)
12 T: [ku tiäk jos ois vaan niinku mun oma (1.0) aika ni paljon helpompi
13 E: [varattu se aika, nih nih nih                              nih!
14 T: mun ois paljon vaikeem[pi niinku pitää siitä kiinni (.) et tota.
15 E:                       [ky:llä kyllä kyllä.
16 1.0
17 E: tää on hieno. (.)
18 E: sul on erittäin hyvin t[ota tää hanskassa (.)[hanskasta ja sä oot
19 T:                        [joo tota,            [joo.
20 E: tota sen tehnyt. .hh
21 E: Mut totaaa (.) r[uvettaisko me käymään tätä tota suunnitelmaa läpi
22 T:                 [joo!
```

Esimies aloittaa aiheen lopettamisen merkitsemisen vastaamalla työntekijän puheeseen lyhyellä positiivisella lauseella ”tää on hieno” rivillä 17. Tämä -pronominilla viitataan työntekijän puheeseen

puhelinpalaverista edellisessä vuorossa ja myötäillään työntekijän aiempaa positiivista vuoroa puhelinpalavereista ja niiden hyödyllisyydestä. Esimies hyödyntää kehua vuoron lopetusliikkeenä ja valmistelee sillä ehdotusta uuteen aiheeseen siirtymisestä. Kehua laajennetaan vielä lyhyesti ja perustellaan riveillä 18 ja 20 kommentoimalla että annettu tehtävä (puhelinpalaverin hyödyntäminen) on tehty ja siitä saatava hyöty saavutettu. Sen vuoksi aihetta ei ole esimiehen puolelta tarvetta käsitellä enää enempää ja tämä ottaa oikeuden kehityskeskustelun eteenpäin viejänä esittää ehdotuksen seuraavaan aiheeseen siirtymisestä. Esimies lopettaa oman kehuvuoronsa rivillä 20 jaä merkitsee sisäänhengityksellä (.hh) aikovansa ottaa myös uuden vuoron, jonka aloittaakin heti (rivi 21). Esimiehen vuoro on ehdotus, johon työntekijä vastaa myöntymisellä. Esimies merkitsee vuoron vaihtumisen merkataan ”mut” -partikkelilla, jota käytetään keskustelussa yleisesti uuden toiminnan aloituksena (Hakulinen 1997, 45). Ehdotus on muotoiltu kysymyksen muotoiseksi (”ruvettaisko” rivi 21), jolla esimies hakee työntekijältä varmistusta sille, että tällä ei ole myöskään aiheeseen enää lisättävää. Vaikka esimies onkin siis kehityskeskustelutilanteessa niin sanotun puheenjohtajan roolissa ja vastuussa siitä, että kaikki käsiteltävät asiat käydään keskustelun aikana läpi, ei tämä estä silti yhteistä neuvottelua ja sopimista aiheiden käsittelystä.

Työntekijän myöntyminen ehdotukseen (rivillä 22) tulee nousevalla intonaatiolla, minkä tulkitsen hyväksynnäksi seuraavaan aiheeseen siirtymiselle. Seuraavaan toimintaan eli suunnitelman läpi käymiseen siirrytäänkin keskustelussa sujuvasti yhteisessä ymmärryksessä.

Esimerkeissä C37 ja C99 esimies käyttää kehua vetämään yhteen koko kehityskeskustelun tuloksia ja valmistelee näin keskustelun loppuun saattamista. Kehu merkitsee lopettamisen aloittamista ja se kohdistetaan työntekijän yleiseen suoritukseen työtehtävistään tai keskustelun tuloksiin. Koko keskustelun lopettaminen on silti myös yhteisen neuvottelun tulos, johon molempien osanottajien tulee suostua. Edellä olevissa esimerkeissä toisessa tämä yhteisymmärrys saavutetaan helposti, kun taas toisessa keskustelua jatketaan vielä työntekijän toimesta.

Ote: C37

Aika: 34:10

1 E: **yhteenvetona ni (1.0) mä oon ollu tyytyväinen (.) sun työpanokseen**

2 E: [hehe

3 T: °[kiitos!° ((hymy))

4 E: joo ei oo muuttunut mikskään tämä tunne että **edelleen jatkuu hyvällä**

```
5    mallilla ja,
6 E: näissä mielellään oon apuna sitten ihan oikeesti näis kaikis
7    poiminnoissa ja tämmösissä teknisissä avuis[sa ja,
8 T:                                            [joo! niissä mä haluun
9    koska,
10 E: ja sitten niin (.) nää sijotusasiantuntijat ja (.) muut on käytössä
11    ja(.) sitten niin sä (.) mulle niin tän yhteistapaamisen sitten ni
12   (.) järjestät.
13 T: °joo.°
14    (2.0)
15 E: jep. (0.9)
16 E: onks sulla muuta mitä=
17 T: =on!
18 E: oke! [hyvä!
19 T:      [mulla on tästä tota minun tästä sijotus kakkosesta!
20 E: joo!
```

```
työntekijä jatkaa uudella kysymyksellä
```

Esimiehen vuoro alkaa merkkaamalla, että kyseessä on yhteenveto koko keskustelun tuloksista ja esimiehen yleinen mielipide työntekijän suoriutumisesta (rivi 1). Vuoron nimeämisellä yhteenvedoksi esimies merkitsee, että on ainakin omalta osaltaan valmis lopettamaan keskustelun. Kehu kohdistetaan koko työntekijän työpanokseen, jolla esimies merkitsee, että tällä ei ole enää keskusteluun esimerkiksi parannusehdotuksia tai kommentteja työntekijän työstä. Rivillä 2 palautteen positiivista luonnetta korostetaan vielä naurahduksella, johon työntekijä vastaa kiitoksella ja yhtymällä esimiehen naurahdukseen hymyllä (rivi 3). Rivillä 4 esimies peilaa työntekijän suoriutumista vielä menneisyyteen tuoden esille tämän työpanoksen tasaisen ja hyvän laadun.

Itse kehu päätetään rivillä 5, mutta esimies merkitsee kuitenkin jatkoaikeensa ja-jatkopartikkelilla sekä tasaisella, jatkoa implikoivalla intonaatiolla. Esimies jatkaa vuoroa avuntarjouksella työntekijälle ja vielä myöhemmin vuoron tarjoamisella työntekijälle (rivi 16), mihin tämä tarttuukin. Avuntarjouksella ja halukkuudella tarjota työntekijälle ohjausta tämä halutessa, (rivit 6 – 7) esimies täyttää velvollisuuksiaan työn ohjaajana, jonka tehtäviin kuuluu olla työntekijöiden ja työyhteisön tukija. Rivillä 6 avun ja tuen tarjoamista korostetaan vielä sanoilla ”*mielellään*” ja ”*oikeesti*”, joilla avun pyytämiseen rohkaistaan. Työntekijä tarttuukin avuntarjoukseen rivillä 8 jo heti päällekkäin

esimiehen edellisen vuoron kanssa merkaten, että avuntarve koskee teknisiä avuja, joista esimies puhuu edellisellä rivillä. Esimiehen vuoro on kuitenkin vielä kesken ja -jatkopartikkeli sekä tasainen intonaatio), joten työntekijän pyyntö jää vielä kesken. Esimiehen vuoro jatkuukin vielä riveillä 10 – 12 muuntautuen pyynnöksi työntekijän tulevasta toiminnasta ja tapaamisen järjestämisestä. Vuoron päättyminen merkataan pidemmällä tauolla (rivi 14) ja laskevan, vuoron päättämistä merkitsevän intonaation *"jep"* -vuorolla. Rivillä 16 esimies avaa vielä mahdollisuuden työntekijälle jatkaa keskustelua ja ottaa seuraavan vuoron kysymyksen muodossa, johon työntekijä tarttuu ilman taukoa lähes päällekkäin esimiehen vuoron kanssa. Rivillä 19 työntekijä aloittaakin kysymyksen muotoilun ja keskustelua jatketaan.

Tässä esimerkissä keskustelu jatkuu vielä hetken aikaa työntekijän esittämillä kysymyksillä, mutta kehulla merkitään silti keskustelun loppua esimiehen osalta. Esimiehen lopetusliikkeen ei siis tarvitse välttämättä olla toiminnan lopetus, jos toinen osapuoli ottaa vielä uuden vuoron ja aloittaa uuden toiminnon. Näin keskustelun kulusta ja päättämisestä voidaan neuvotella yhdessä institutionaalisista rooleista ja valta-asetelmista huolimatta.

Aineisto-otteessa C99 kehua käytetään myös vetämään koko kehityskeskustelu yhteen ja keskustelu päätetäänkin yhteisestä sopimuksesta. Jos siis kumpikaan osapuoli ei ilmaise halukkuuttaan jatkaa, voidaan keskustelu lopettaa positiiviseen vuoroon.

Ote: C99

Aika: 23:59

```
1  E: varmaan pikkuhiljaa helpottaa.
2  T: niin kyllä mä sii[s (.) todellakin uskon niin koska toinen vuosi on
3  E:                  [joo.
4  T: jo ollu selkeesti helpompi ku eka.
5  E: joo.
6  E: mä en muista mitä (.) oli (.) viime vuonna mut että varmaan saman
7    samansuuntasia mut selkeesti nousujohdanteinen mu£hn£ mielestä toi
8    sun homma on[ja älyttömän kiva että sä oot tänne tullu töihin.
9  T:             [joo.
10 T: hienoa.
11 E: mulla ei oo muuta.
12 T: no ei mullakaan.
```

```
13 E: poikki heheh ((viittoo käsillä kameraan))
```

Otteessa ollaan jo kehityskeskustelun loppupuolella ja työntekijä peilaa omaa kokemustaan työpaikassa edelliseen vuoteen todeten toisen vuoden olleen jo paljon edellistä helpompi (rivit 2 – 4). Esimies vastaa työntekijän vuoroon myötäillen ja aloittaa oman kehuvuoronsa rivillä 6, jolla merkitsee myös valmiuttaan koko kehityskeskustelun lopettamiseen. Kehuvuoro sijoittuu riveille 7 – 8 ja sillä vedetään yhteen koko työntekijän suoriutumista työssään. Työntekijän suoriutumista kuvataan *"selkeästi nousujohdanteiseksi"*, jolla esimies luo vertausta edelliseen vuoteen merkiten, miten työskentely on ollut edellisenä vuotena myös kiitettävää, mutta jatkaa vielä paranemistaan. Kehua tehostetaan vielä hymyilevällä äänellä "*mun mielestä*" -sanaparin kohdalla ja rivillä 8 kuvaamalla työntekijän tuloa työpaikalle *"älyttömän kivaksi"*. Vuorollaan, kuten edellisenkin aineistoesimerkin kohdalla, esimies merkitsee, että tällä ei ole kommentoitavaa tai parannusehdotuksia työntekijän suoriutumisen suhteen. Kehun avulla toiminta on hyvä päättää, sillä se ei välttämättä vaadi selontekoa tai laajempaa vuoroa.

Työntekijä ottaa esimiehen kehun vastaan samanmielisyyden osoituksella *"joo"* (rivi 9) ja rivillä 10 työntekijä antaa vielä vastausvuoron, jolla ottaa esimiehen kommentin hyväksyvästi vastaan. Tässäkin otteessa esimies avaa vielä työntekijälle mahdollisuuden ottaa seuraavan vuoron tai aloittaa uuden toiminnan merkitsemällä, että tällä ei ole aiheeseen tai keskusteluun enää lisättävää (rivi 11). Vuoro ei ole muotoiltu kysymysmuotoiseksi avaukseksi jatkokysymyksistä kuten esimerkissä C37, mutta sillä esimies antaa vielä työntekijälle mahdollisuuden jatkaa halutessaan. Esimiehen vuoro ei pidä suoraan sisällään toteamusta tai päätöstä siitä, että keskustelu on nyt lopetettava, vaan esimies merkitsee valmiutensa lopettaa keskustelun omalta kannaltaan. Työntekijä vastaa lähes toistamalla esimiehen vuoron, jolla merkitsee että tälläkään ei ole keskusteluun enää lisättävää tai tarvetta esittää esimerkiksi kysymystä aloittaen uutta toimintaa. Kehityskeskustelu päätetään yhdenmielisyyden osoituksella kumpienkin keskustelukumppanien osalta riveillä.

Yhteenvetona kehun käyttämisestä toiminnan lopetusliikkeenä voisi sanoa, että kehua käytetään keskustelussa usein vetämään yhteen käsiteltyä aihetta tai koko kehityskeskustelua ja viestimään seuraavaan toimintaan siirtymistä. Kehua käytetään keskustelun lopettamiseen, kun molemmat osapuolet kokevat aiheen olevan tyydyttävästi käsitelty ja siihen ei ole enää mitään lisättävää kuten suunnitelmia tulevaisuuden suhteen tai mahdollisia kehitysehdotuksia.

Koko kehityskeskustelun lopettamisen yhteydessä esimiehen institutionaalisiin velvollisuuksiin lukeutuu vielä luoda tila työntekijälle jatkaa, mutta jos tämä ei koe tarvetta tarttua tarjoukseen (esimerkki C99) voi esimies päättää keskustelun.

5.1.2. Keskustelujakson aloittaminen

Keskustelujakson sulkemisen lisäksi positiivisella palautteella aloitettiin myös puheenaiheita ja toimintajaksoja. Positiivisia palautteita käytettiin kommentoimaan työntekijän suorituksia ja herättämään keskustelua käsiteltävästä aiheesta. Puheenaiheen aloittava kehu johtaa monissa tapauksissa myös palautteen laajenemiseen ja lisäkehuihin tai toisen osapuolen vastakehuun.

Otteessa C13 esimies kommentoi positiivisesti työntekijän suoriutumista tiiminvetäjänä ja oppilashuollosta saatuja tuloksia, josta tämä jatkaa aiheeseen liittyvää puhetta.

Ote: C13
Aika: 36:30

```
1 E: jooo sit täs on tota (2.2) tää tiimi (1.0) hetkinen missä tiimissä
2    sä ootkaan odotass (0.6)
3 T: [se on,
4 E: [niin no sä oot oppilashuolto,
5 T: njoo eskari alkuopetuslinjalla ja,
6 E: joo sä oot tiiminvetäjänä oot tietysti (.) itsestäänselvästi tos
7    oppilashuollon (.) tiimiss[ä       ](2.0)
8 T:                           [mm
9 E: ja (.) siihen mä oon ollu tosi kiitollinen (1.0) tai
10   tyytyväinen tänäh syksynä että nyt! (2.1) se työ mitä täs on
11   viiden vuoden aikana teh[ty     ] niinku yritetty selkeyttää
12 T:                        [mm]
13 E: sitä oppilashuollon toimintaa nii nyt nyt alkaa niinku hedelmät
14   (1.0) kyps(h)yä hhehe tai tuottaa hedelmää tai se työ
15   (.)
```

Otteessa esimies aloittaa rivillä 1 uuden puheenaiheen tiimeistä, joissa työntekijä on mukana ja kommentoi niiden onnistumista. Vaikka itse kehu sijoittuu riveille 9 – 11, voidaan positiivisen puheen pohjustuksen katsoa alkavaksi jo riviltä 6, jossa esimies kommentoi työntekijän tiiminvetäjän asemaa ”itsestäänselväksi”. Työntekijän aseman itsestäänselvyydellä esimies tuo jo esille työntekijän osaamista ja kompetenssia kyseiseen asemaan, mikä on johtanut myös tiimin tulosten onnistumiseen. Itse kehumisen toiminnan esimies aloittaa riviltä 9 tuoden esille kiitollisuutensa tiimin tekemään työhön, jota vahvistetaan vielä ”tosi” -lausumalla. Kiitollisuuden osoitus korjataan ”tai” -korjausjäsennyksellä tyytyväiseksi, jolla esimies merkitsee omaa asemaansa toimintaa ulkopuolisena tarkkailevana auktoriteettina, jolla on oikeus arvioida tiimin saavutuksia ja tuloksia.

Kuten useimmissa toiminnan aloittavissa positiivisissa vuoroissa, kehu ei rajoitu ainoastaan lyhyiksi kommenteiksi tai lauseiksi, vaan niitä perustellaan ja niillä voidaan johdatella pidempään vuorojen vaihtoon. Esimiehen perustelu alkaa riviltä 10 heti kehun perään nousevalla intonaatiolla, jolla merkitään vuoron jatkumista. Kehun perustelulla tuodaan esille tiimin työskentelyn pitkäjänteisyys, joka on sijoittunut viimeiselle viidelle vuodelle ja tiimille asetettu tavoite, joka on ollut oppilashuollon selkiyttäminen. Pitkän työskentelyn päätteeksi toiminnan ”*hedelmät ovat alkaneet kypsyä*” eli tiimin toiminta on alkanut tuottamaan tulosta. Esimies kuvaa tuloksia lähes humoristisella kuvauksella, jolla hyväksyy työntekijän toiminnan. Hyväksyntää ja kehun positiivisia elementtejä korostetaan vielä naurahduksella (rivi 14), jonka näen vielä korostavan kommentoinnin positiivista luonnetta.

Esimiehen kehu päättyy, kun työntekijä kun työntekijä ottaa toiminnassa seuraavan vuoron ja aloittaa oman positiivisen vuoronsa kohdistuen esimiehen toimintaan. Tässä tapauksessa siis positiivinen aloittava vuoro johtaa toiseen positiiviseen vuoroon, joita käsittelen tarkemmin vielä myöhemmin oman alalukunsa alla.

Myös seuraavassa otteessa esimiehen kehu sijoittuu toiminnan alkuun ja sitä käytetään kommentoimaan työntekijän suoriutumista menneenä vuotena.

Ote: C37

Aika: 14:51

```
1 E: niin tota (1.8) se on tärkee juttu et on se ajanhallinnan (1.0)
2    tunne itsellä.
3 T: °joo.°
```

```
4 E: jooh.
5 (.)
6 E: totaa (.) eli tosta .mt menneisyydestä ni mun mielestä sä oot
7   onnistunut tosi hyvin!
8 T: kiitos.
9 E: niinku tää justiinsa tää säästämisen asia se oli erityisesti se oli
10   viime vuonna ni (1.2) koko aika fokuksessa ninku sä olit tänä
11   vuonnakin niin tota sä oot (2.5) tiimin sisällä ni menny (.) ni oot
12   tosiaan tehny niin ihan kärjessä niin näitä hommia.
13 E: tiimirankingissäkin ni kokonaisuutena olit kolmannella sijalla
14    että.
15   (1.0) Pronssi on hyvä suoritus eik[s £niin£?
16 T:                                  [°niiin.° ((epäselvä))
17 E: ja pisteissä ei oo paljoo eroja.
```

Edeltävässä puheenvuorossa (rivit 1 – 5) esimies ja työntekijä keskustelevat ajanhallinnasta ja sen tärkeydestä. Puheenaihe lopetetaan ja esimies merkitsee uuden toiminnan aloittamista ”*totaa*” -aloituspartikkelilla ja selkiyttää, että seuraavaksi keskustelussa siirrytään menneisyyden tarkasteluun (rivi 6). Ensimmäinen kehun osa sijoittuu riveille 6 ja 7 jossa esimies tuo esille yksinkertaisesti, että työntekijä on onnistunut hyvin tehtävissään. Kokemus työntekijän onnistumisesta tuodaan esille esimiehen subjektiivisen kokemuksen puolesta muotoilemalla se ”*mun mielestä*”, jolla esimies asettaa itsensä oikeutetuksi arvioimaan työntekijän suoriutumista. Silti samoin kuin edellisessä aineistoesimerkissä, kehua ei jätetä ainoastaan lyhyeen subjektiiviseen kokemukseen työntekijän onnistumisesta, vaan sitä perustellaan mitattavilla objektiivisilla tiedoilla. Esimies aloittaa perustelun riviltä 10 viittaamalla edellisvuotena asetettuihin tavoitteisiin säästämisen suhteen. Perusteluilla työntekijä sijoitetaan tulosta tehneenä ”*ihan kärkeen*” (rivi 12) ja tiimirankingissa kolmannelle sijalle (rivi 13). Näillä mitattavissa olevilla tiedoilla työntekijän menestystä voidaan validoida entisestään ja työntekijän on ehkä helpompi ottaa kehu vastaan totuutena.

Viimeisenä esimies hakee vielä vahvistuksen työntekijältä sille, että tämä on todellakin suoriutunut hyvin hymyllä ja ”*eiks nii*” -kysymyksellä (rivi 15). ”Eiks nii” – lausumalla esimies kutsuu työntekijää mukaan positiiviseen puheeseen ja lähes kannustaa tätä itsekehuun sekä omaksumaan oman suoriutumisensa. Työntekijä ottaakin palautteen myönteisellä ”*niin*” -lausumalla hiljaa ja laskevalla intonaatiolla vastaan, josta voi jäädä vielä epäselväksi onko se hyväksyvä vai epäilevä.

Työntekijän vaisun vastauksen voi tulkita pyrkimyksenä välttää itsekehua, joka voidaan nähdä odotuksenmukaisena kehun kohteena oltaessa (Pomerantz 1987). Mielenkiintoisesti tässä tilanteessa kehua ei haluta ottaa täysin vastaan edes silloin kuin esimies siihen suoraan kutsuu. Työntekijän vastaukseen esimies tarjoaa vielä viimeisen perusteen kehulleen rivillä 17, jossa pisteiden määrää tuodaan vielä uudestaan esille. Esimies jatkaa seuraavissa vuoroissa vielä positiivista kommentointia työntekijän suorituksiin liittyen.

Viimeisessä esimerkissä esimiehen kehu sijoittuu aloittamaan sekvenssiä työntekijän saavutuksiin liittyen ja sen avulla käsillä olevaa tehtävää lähdetään jäsentämään. Kehua käytetään tuomaan esille työntekijän saavutuksia samalla liittäen siihen tavoitteen ja toiveen tulevasta kehityskulusta.

Ote: C36

Aika: 9:29

1 E: mut kuiteskin sä oot saanu tuolla viikolla kaks sitten säästämis
2 fokusmyyntiin (.) pikkasen et se on niink[u me tiedetään että jo siel
3 T: [nii! joo.
4 E: jos jossakin on haastellinen niin se on täällä että .hh et nää
5 melkein tulee nyt näistä pienistä puroista sitten meille et et meiän
6 pitäis ihiloi(h)ta näistä pienistä pienistä kerta niistä me kootaan
7 varmaan tässä a(h)lkuvuonna tulosta kunnes tää markkinatilanne .mt
8 markkinatilanne tota .hh (.) paranee.
9 E: **mut siinä mitä mä oon hyviillään että tota** (.) ääää
10 **avainasiakaskokonaisuuteen sä oot saanu jo joulukuussa sulla on ollu**
11 jo neljäkymmentä että kun me lähettiin siitä nollasta liikkeelle nih
12 se on ihan hyvä [hyvä että sulla rupee kuiteski se 0.9
13 T: [joo!
14 E: asiakaskuntaki siellä pikkuhiljaa kasvamaa et pääse niinku
15 kolleegoiden kanssa suht koht kohta sitten(1.6) saman samanarvosia
16 tokihan sullahan on on siinä mielessä paljon tehtävää et ne on
17 tehny pitempään töissä mut kuiteskin on tosi hyv[ä 0.9 hyvä tota
18 tullu.

19 T: [joo.

Otteessa esimies merkitsee uuden vuoron aloituksen sanoilla ”*mut sitten*” rivillä 9 ja aloittaa kehumalla työntekijän nopeaa asiakasmäärän kasvatusta. Työntekijän nopeaa suoritusta perustellaan aikamääreellä (”*jo* joulukuussa” rivi 10) ja vertauksella lähtötilanteeseen (”*lähdettiin nollasta liikkeelle*” rivi 11). Rivillä 12 kehun ensimmäinen osa päätetään vielä kuvaamalla työntekijän toimia hyvin tehdyiksi.

Seuraavassa kehun osassa (rivi 6) esimies sisällyttää kehuun vielä tavoitteen tai toiveen tulevaisuuden asiakaskunnan suhteen. Tavoite tulee esille rivillä 15, jossa työntekijä asetetaan vertailuun tämän kollegoiden kanssa. Työntekijän tulee pyrkiä samoihin lukemiin ”samanarvoiseksi” työtovereiden kanssa, jotta tämä pääsee näiden kanssa samalle tasolle. Esimies ei kuitenkaan aseta tavoitetta työntekijälle imperatiivisessa vaatimuksen tai käskyn muodossa, vaan seikkana, jonka työntekijä tulee saavuttamaan. Riveillä 16 ja 17 tavoitteen asettamista pehmennetään vielä; ensin osoittamalla, että työntekijä ei ole vielä samalla tasolla kollegoidensa kanssa, koska tämä ei ole ollut yhtä kauan asemassaa. ”*tokihan sulla on paljon tehtävää”.. ”ne on tehny pitempään töissä”.* Rivillä 17 ja 18 esimies päättää vuoron vielä samalla tavalla kuin rivillä 12 toistamalla että työntekijän suoritus tähän mennessä on ollut *”tosi hyvä”.* Tähän kehuun liittyy siis myös motivointia tulevaan toimintaan, mitä käsittelen vielä tulevassa luvussa tarkemmin.

Yhteenvetona toiminnan aloittavasta kehusta voidaan sanoa, että niitä käytetään alustamaan aiheeseen siirtymistä tai kommentoimaan laajemmin työntekijän suoriutumista. Positiivinen kommentti rajoittuu keskustelun aloittajana harvoin ainoastaan yhteen tai yksinkertaiseen lausemuotoon (vrt. Manes & Wolfson 1981 kehukaava), vaan sitä lähdetään laajentamaan ja perustelemaan. Perustelua tehdään usein esimerkiksi työsuoriutumista mitattavilla mittareilla kuten tehdyllä tuloksella tai asiakasmäärillä.

Kehun vastaanottajat, useimmissa otteissa työntekijät, vastaavat kehuihin minimipalauttien. Vastaukset ovat usein hyväksyviksi tulkittavia ”joo”, ”niin” tai ”mm” -muotoisia ja ne eivät usein johda pidempiin vastavuoroihin. Ehkä yllättävästikin kiittäviä vastauksia kehuihin tai positiivisiin palautteisiin oli suhteellisen vähän, vaikka kiitoksen voisi olettaa olevan odotettu vastaus kanssakeskustelijan kehuun. Mahdollisesti kiittämisen puutteeseen liittyy itsekehun välttämisen normi, mikä on havaittu myös muissa tutkimuksissa (vrt. esim. Etelämäki, Haakana & Halonen 2013 ja Pomerantz 1978).

Samoin kuin toiminnan päättävissä kehuissa, myös kehuilla aloittajana toimii useimmissa otteissa esimies. Kaikista aineisto-otteista ainoastaan yhdessä tapauksessa työntekijä avasi toimintajakson positiivisella vuorolla. Tulkitsen, että näissä kehumisen muodoissa palautteella toimitetaan keskustelun jäsentävää ja eteenpäin kuljettavaa tehtävää. Tässä tulee esille kehityskeskustelun institutionaaliset asemat ja deonttiset oikeudet siitä, kenellä on oikeus ja velvollisuus aloittaa ja lopettaa toimintajaksoja.

5.1.3. Itsekehun jälkeen

Kehityskeskusteluiden aikana keskustelun osapuolet arvioivat myös omaa suoriutumistaan tai muita työssä tapahtuneita haasteita tai onnistumisia. Jos keskustelun aiheena ovat onnistumisen kokemukset tai esimerkiksi parantuneet suoritukset, voidaan ne tuoda esille itsekehujen muodossa. Koska kehityskeskustelut keskittyvät nimenomaan työntekijän suoritusten arvioimiseen, on itsekehun esittäjänä usein siksi myös työntekijä. Esimiehen rooliksi tässä tehtävässä jää työntekijän itsekehun hyväksyminen ja siihen liittyminen omalla positiivisella vuorollaan tai kehulla.

Itsekehuun liittyminen liittyy läheisesti myös vastakehun tehtävään, jota käsittelen vielä myöhemmin analyysissa, mutta päätin silti erottaa nämä kaksi toimintoa omiksi luokikseen. Itsekehuun liittymisessä positiivinen palaute tulee vastauksena toisen osapuolen yleiseen arvioon omasta suoriutumisestaan tai muusta työpaikalla tapahtuneesta toiminnasta, kun taas vastakehussa positiivinen palaute tulee vastauksena kehityskeskustelun toiseen osapuoleen kohdistuvaan kehuun.

Esimerkissä C36 työntekijän positiivinen vuoro synnyttää positiivisen palautteen esimieheltä. Ennen otetta työntekijä puhuu positiivisesti siitä, miten tämä on viihtynyt työpaikassa ja miten hän kokee päässeensä uudessa työpaikassa hyvin vauhtiin. Esimies ottaa työntekijän vuoron hyväksyvästi vastaan ja tarjoaa vastavuoroisesti positiivisen palautteen.

Ote: C36

Aika: 00:59

1 T: tota mun mielest on ollu tosi positiivista se (.) **mun mielest se on**
2 **hyvin lähteny. (0.6)**
3 E: Kiva.

4 T: et ei oo tarvinnu hakee töitä sehän sehän on aina .hh haaste sit
5 toisaalta et tehdään niit o[ikeit töitä mitä me halutaan et me
6 tehtäs!
7 E: [mm. (nyökkäys)
8 T: mut toisaalta mun mielestä kun tulee uuteen paikkaan niin (0.8) on
9 se kumminkin kivempi et on sitä työtä ja tulee ja mä saan tavallaan
10 tehdä (.) ja tehdä itseni tarpeelliseks ja sit toisaalta **must mä oon**
11 saanu aika hyvii suhteit tonne v[iidenteen et se on kyl yks
12 E: [hyvä. hyvä.
13 T: semmonen ihan ollut oikeen siis mun mielestä mua se pelotti (.) ja
14 mä ajattelin et miten mä myyn itteni sinne mut et et mul on ollu kyl
15 ihanii yhteistyökumppaneita et ei ihan kaikkien kans oo lähteny
16 vielä liikkeelle niin aktiivisesti mutta että kumminkin usean
17 kanssa.
18 E: joo joo.
19 E: **ja mä oon pelkästään (1.0) ((nyökytellen)) pelkkää (.) plussaa**
20 palautteesta saan[u susta et siis tota tosi hyvää palautetta sekä
21 T: [okei.
22 E: **tässä oman tiimin osalta ja ennen kaikkea siitä kun sä oot niin**
23 E: avulias ja ammattitaitonen ja .hh ennen kaikkea myös (asvalt)
24 et se on kiva kuulla.
25 T: =joo.
26 E: et sä pääset heti tietsä ja tavallaan se näkyy £sit£ se
27 tekeminenkin sun sun sitte tota kolleegoissa ja ennen kaikkea sit
28 näistä meidän tärkeistä yhteistyökumppaneista jotta me saadaa tää
29 .hh sun salkku kasvamaan tässä vuoden mittaan.
30 T: joo.
31 T: ja tota (.) tosi kiva kuulla...

työntekijä vastaa palautteeseen vahvistaen, että on itsekin viihtynyt

Riveillä 1 ja 2 työntekijä lähtee kommentoimaan omaan suoriutumistaan ja viihtyvyyttään työpaikassa ja esittää ensimmäisen itsekehun. Kehussaan työntekijän merkkaa oman subjektiivisen

kokemuksensa kautta oman onnistumisensa, johon esimies vastaa hyväksyvällä vuorolla, jolla tämä ottaa työntekijän kehun positiivisena vastaan ja antaa työntekijälle tilan jatkaa positiivista vuoroaan (rivi 3). Työntekijä jatkaa vuoroaan perustelemalla miksi on viihtynyt työpaikassa ja merkitsee omaan suoriutumiseensa liittyvän uuden itsekehun riveillä 10 – 11, jossa tämä tuo esille oman onnistumisensa suhteiden luomisesta *”tonne viidenteen”*. Itsekehua seuraa työntekijän osoitus epävarmuudesta ja pelosta suhteiden luomisen vaikeuden suhteen, jolla edellisen vuoron itsekehulle luodaan oikeutusta ja lupaa; suhteiden luominen on koettu vuoron muotoilusta katsoen vaikeaksi, joten siksi työntekijällä on oikeus kehua omaa suoriutumistaan suhteiden luomisessa.

Rivillä 18 esimies kuittaa työntekijän positiivisen vuoron myöntävällä vastauksella ja aloittaa oman positiivisen vuoronsa työntekijään liittyen, jolla tämä liittyy myös työntekijän edellisen vuoron itsekehuun. Esimies liittää vuoron työntekijän edelliseen vuoroon ”ja” -partikkelilla (rivi 19) merkaten vastineensa. Ensimmäinen kehun osa sijoittuu riveille 22 – 24 ja pitää sisällään positiiviset adjektiivit kuten ”*avulias*” ja ”*ammattitaitoinen*”. Kehua tehostetaan nyökkäyksellä ja *”pelkkää”* – sanan alkutavun painotuksella, jotka tulkitsen positiivisiksi merkeiksi ja merkeiksi siitä, että esimiehen antama palaute pitää sisällään ainoastaan kehuja.

Työntekijän palaute on saatu tiimiltä, eli esimies ei itse asetu tilanteessa työntekijän suorituksen arvioijaksi, vaan palautteen välittäjäksi, minkä voi nähdä kuuluvan myös esimiehen tehtäviin kehityskeskustelun kontekstissa. Työntekijän positiivisia ominaisuuksia peilataan myös muissa kollegoissa ja yhteistyökumppaneissa näkyviin hyötyihin (rivit 26 – 27). Esimies asettaa vielä lopuksi (riveillä 28 – 29) toiveen tulevasta salkun kasvattamisesta.

Työntekijä vastaa esimiehen kehuun ensin myöntävällä *”joo”* -vuorolla rivillä 30, minkä jälkeen kehu otetaan vielä vastaan vielä vuorolla, miten kehu on mukava kuulla. Työntekijä ei lähde enää vastaamaan esimiehen palautteeseen uudella itsekehun vuorolla, vaan hyväksyvällä kiittävällä muotoilulla.

Otteessa C27 työntekijä kertoo esimiehelle aiemmin pidetyn kokeen tuloksista, jotka ovat merkittävästi parantuneet edellisiin tuloksiin verrattuina. Tässäkin esimerkissä esimies ottaa työntekijän vuoron kehulla vastaan ja yhtyy siihen vielä omallaan.

Ote: C27

Aika: 30:27

```
1  E: mut et joka tapauksessa ni .hh niin olis silleen tärkeetä että (.)
2    et mt. saadaan nyt sitten niitä myönteisiä (2.0) ((nyökkäys)) [kohta
3  T:                                                              [saad,
```

```
4  E: et saada saadaan tuloksia koska mä uskon et se on ne on .hh ne on
5    varmaan (.) kannustaa ja rohkasee muitakin,
6  T: jep, mä voin sanoo heti hyvän tuloksen. [.hh mulla totaa siin
7    matikka
8  E:                                          [°noh°?
9  T: ykkösen pienryhmäkokeen viime viikolla.[Sielt oli kolme opiskelijaa
10 E:                                         [joo
11 T: poissa mut kaikki läsnäolijat saivat hyväksytyn kokeesta. (hymy ja
12  käsien levitys)
13 E: ooooh! (nyökkäys, kulmien nosto, hymy)
14 T: ooo!
15 E: no mut sehän on hienoo, se on tosi kiva!
16 T: =se on tosi kiv[a joo että ihan selkeesti...
17 E:                [jo!
```

Otteessa keskustellaan uuden järjestelmän käyttöönotosta ja tämän tuloksista, joita työntekijä tulee esittelemään tulevassa kokouksessa. Rivillä 1 – 5 esimies puhuu hyvien tulosten esittelyn tärkeydestä, koska se voisi motivoida myös muita. Työntekijä vastaa esimiehen toiveeseen heti positiivisilla tuloksilla koskien kokeen tuloksia. Työntekijä aloittaa kehun pohjustamalla rivillä 6, että tällä on hyviä tuloksia jo nyt kokeeseen liittyen. Esimies vastaa rivillä 8 työntekijän vuoroon kysyvällä hiljaisella ´minimipalautteella antaen tälle näin tilan jatkaa uutisten kertomista. Kokeen tulos voidaan nähdä positiivisena koska tulokset on saavutettu nopeasti (rivi 6 ”*heti hyvän tuloksen*”) ja koska poikkeuksellisen moni (rivi 11 *”kaikki läsnäolijat*”) läpäisivät kokeen. Työntekijä korostaa onnistumista vielä hymyllä ja levittämällä käsiään, jotka tulkitsen ilon ja yllättyneisyydenkin ilmaisuiksi. Samalla työntekijä kutsuu myös esimiestä ottamaan osaan positiiviseen tulokseen, minkä tämä tekeekin seuraavilla vuoroillaan. Työntekijän hyvään uutiseen liittyy myös itsekehu, koska kyseessä on työntekijän opettama ryhmä, joten tämän on täytynyt onnistua työssään.

Rivillä 13 esimies vastaa työntekijän positiiviseen arvioon nousevan intonaation äänteellä, jolla merkataan sekä positiivista arviota että yllättyneisyyttä. Tulkitsen vuoron silti myös positiiviseksi yllättyneisyydeksi, koska siihen liitetään myös positiivisena pidettyjä kehonkielen eleitä kuten nyökkäys ja hymy. Työntekijä yhtyy esimiehen vuoroon rivillä 14 tuottamalla samanlaisen *”ooo”* -äännähdyksen, jolla tämä merkitsee myös omaa (positiivista) yllättyneisyyttään. Esimies jatkaa kehua vielä lyhyellä kaksiosaisella kommentoinnilla rivillä, josta työntekijä ottaa seuraavan vuoron jatkaen

positiivista kommentointia kokeen yksityiskohtiin liittyen. Kommentillaan esimies siis liittyy työntekijän itsekehuun ja positiivisiin uutisiin, joista oli esittänyt toiveen esimerkin alussa.

Seuraavassa otteessa C13 keskustelu keskittyy työntekijän toimenkuvan haasteisiin, jotka tämä kokee ajoittain kuormittaviksi. Työntekijä kuitenkin kategorisoi itsensä kuitenkin itsekehun avulla osaavaksi työntekijäksi, johon myös esimies yhtyy.

Ote: C13

Aika: 32:45

```
T: joskus on siis sekin tilanne niinku mä huomaan että (1.2) vaikka
   kuin tehään töitä niin asiat ei vaan etene.
T: se on se mikä mun mielestä (.) sit turhauttaa et ei nää oikein
   niinkun mitään semmosta (2.0) pitkään aikaan.
   (1.0)
T: et se ehkä sitten voi olla et se eniten turhauttaa tulee joskus
   semmonen tunne et onks täs mitään järkee et mä otan ton ja me
   päädytään aina samaan.
   (1.8)
T: mut että,
E: kyl siin varmaan on järkee et kyllä se sitten (.) .mt mä oon
   vakuuttunu siitä et se ajan kanssa sitten
T: nii.
T: ja jos ei muuta nii sit mä oon aatellu näin että se että me ollaan
   esimerkiks siellä vaan pienes ryhmäs tai me ollaan kahestaan.
E: [nimenomaan.
T: [ ni, ni.
T: ni vaikkei sitten muu[ta.
E:                      [joo.
T: ja sen takia mä haluan että (0.8) että mää (.) pyrin olemaan
   inhimillinen ihminen siellä vastassa.
T: sehän se,
E: koska kyllähän sen näkee noista lapsista et ne tulee mielellään sun
   luo.
```

```
25 T: mm,
26 T: kutoset alkaa sit jo olla vähän sitä että....
```

Työntekijän valitusvuoro sijoittuu riveille 1 – 10, jossa tämä kohdistaa valituksen itsensä ulkopuolelle kolmansiin osapuoliin. Työntekijä käyttää puheessaan tunneilmaisuja kuten ”*mä huomaan*” (rivi 1), ”*mun mielestä*” (rivi 3) ja ”*tulee joskus semmonen tunne*” (rivit 6 – 7), joilla tämä tuo omaa turhautumistaan esille. Vuorollaan työntekijä asettaa myös itsensä asemaan, jossa joutuu ottamaan vastuita ja tekemään töitä, jotka eivät ehkä johda mihinkään. Esimies aloittaa oman vuoronsa rivillä 11, jolla ohjaa työntekijän kokemusta omasta työstään poispäin. Työntekijä puhuu rivillä 7 muotoillen oman panostuksensa ”*onks täs mitään järkee”* johon esimies tarjoaa suoran vastinparin *”on siin varmaan järkee”*, jolla tarjoaa työntekijälle vahvistusta tämän tekemästä työstä. Lisäksi esimies tarjoaa lohdutukseksi ajan vaikutusta tilanteen helpottumiseen rivillä 12. Esimies vahvistaa vielä vuoroaan, että on ”*vakuuttunut*” asioiden parantumisesta, jolla tämä tuo esille omaa institutionaalista rooliaan tilanteen arvioijana ja sen tulevaisuuden kuvista. Työntekijä ottaakin esimiehen vuoron vastaan ensin myöntävällä minipalautteella rivillä 13 ja lopettaakin valittamisvuoron. Seuraavissa vuoroissaan (rivit 14 – 15 ja 20 – 21) työntekijä siirtää oman puheensa perustelupuheeksi sille, miksi työtä on tärkeä tehdä, johon esimies yhtyy kehuvuorolla. Vuorollaan riveillä 14 – 21 työntekijä tuo esille oman osaamisensa oppilaiden kohtaamisessa, jonka tulkitsen itsekehuksi.

Itse kehu sijoittuu riveille 23 – 24 ja sillä esimies kommentoi ja vahvistaa työntekijän aiempaa itsekehun vuoroa siitä, miksi tämän työllä on tarkoitus ja miksi tämä on hyvä työntekijä. Esimies tuo vuorollaan esille miksi työntekijän kokemassa turhassa panoksessa on ehkä sittenkin järki vaikka tämä ei aina kokisi niin. Kuten työntekijäkin tuo omalla vuorollansa esille (esim. riveillä 20 – 21) tämän työssä tärkeää on kohdata ihmiset ihmisinä. Esimies vahvistaa työntekijän vuoroa selitysmuotoisella lauseella (”*koska*”) ulkoistaen työntekijän kokemuksen omista kohtaamistaidoistaan näkyväksi myös lapsissa.

Yhteenvetona itsekehuun vastauksesta, esimiehen kehu sijoittuu tässä sekvenssissä vastaukseksi työntekijä positiiviseen arvioon itsestään tai omasta suorituksestaan. Työntekijä kutsuu positiivisella arviolla esimiehen liittymään omaan kehuunsa tai menneeseen suoritukseen kohdistuvaan kehuun. Tulkitsen, että tässä kehun sijoittumisen tehtävänä on vastata myönteisesti työntekijän arvioon, koska sen voisi ajatella olevan tilanteessa toivotumpaa kuin itsekehun kanssa eri mieltä oleminen. Itsekehu voi herättää vuoron vastaanottajassa kokonaan uuden, pidemmän kehun (ote C36) tai sillä voidaan yhtyä toisen osapuolen iloitsemiseen.

5.1.4. Itsesyytökseen vastaaminen

Itsekehun vastaparina voidaan pitää itsesyytöstä tai negatiivista arviota itsestä. Aineistosta oli tunnistettavissa myös tämän kaltainen vuoro, johon kehu sijoittui vastaukseksi. Kehu sijoittui tässä toiminnassa vastaukseksi itsesyytökseen ja sillä esimies ilmaisi erimielisyyden työntekijän vuoroon tuoden esille oman näkemyksensä tämän suoriutumisesta.

Ote: C37

Aika: 4:34

```
E: noku sanoit että niin tota (1.8) nyt ei oo oikein niinku menny tässä
   niin mitään ja näin niin tota (0.6) mihin sä vertaat sitä kun sä
   sanot että ei oo menny (.) niinku, (0.8)
 T: no siihen mitä vaaditaan. (0.5)
 E: kuka vaatii mitä? heh[hhe ehheheh
 T:                      [meh hehhe meidän tavoitteiden ja mikä on
   fokuksessa must tuntuu että mää .hh en [oo ollenkaan fokuksessa
   ehhehh kun tota (2.0) ja sit kun ei tullu noita (1.0) s[äästämisen
 E:                                                       [tota,
  (1.8) tavoitteita °mä en saanu niit,°
E: joo.
  (2.2)
E: no säästämisen siis jos katotaan, katotaan niinku noita kuluneita
   kaiken kaikkiaan ni ihan yhteenvetona jos mietitään nytten mitä
   viime vuonna tapahtu niin (.) sä oot tiimissä (.) ni
   tiimirankingissä ni kolmantena!
T: °mm.°
E: sä oot säästämisessä siellä myös kolmantena mitä sä oot saanu
   fokustuotteita kaupaksi.
E: et se on hirveen hyvä.
E: sul on hirveen hyvät luvut ja muutokset (.) viime vuoteen nähden.
   (.) ja sun salkkuun nähden.
```

```
23 E: eli niin totaa (1.2) kokonaismääriltä jos täält katotaan niin (1.0)
24    niin (2.0) krhm et sul on olluuunn (1.0)  tos on suurinpiirtein
25    samanlainen salkku säästämisen osalta ni siel on ollu
26   kaksataakakstoistuhatta fokusmyynti sul on
27   neljäsataakakskytkaheksantuhatta.
28 T: ai?
29 E: nii! hehhehh
30 T: ihan hienosti.
31 E: et onneks olkoon vaan et se et tietyst täytyy aina ajatella se et
32    mikä on markkina. et eihän sillon jos markkina ei toimi
```

Esimies aloittaa puheenaiheen viittaamalla ilmeisesti keskustelun apuna käytettyyn lomakkeeseen tai työntekijän aiempiin puheisiin ja kysyy, miksi tämä kokee, ettei ole suoriutunut hyvin. Kysymyksellään esimies kyseenalaistaa jo hieman työntekijän arviointia omasta suoriutumisestaan pyytämällä tätä kertomaan mihin vertaa itseään. Työntekijän vastauksen jälkeen rivillä 4, jossa tämä ei nimeä vielä tarkasti keltä suoritusvaatimukset tulevat esimies asettaa vielä uuden kysymyksen vaatimusten alkuperästä. Kysymyksellä esimies asettaa työntekijän vastauksen kyseenalaiseksi, mutta keventää sitä kuitenkin heti perään tulevalla naurulla, jolla vuoroa merkataan enemmän hyväntahtoiseksi. Työntekijä yhtyy esimiehen nauruun ja jatkaa vastaamalla, ettei asetettujen numeeristen tavoitteiden mukaan ole saavuttanut niitä. Työntekijän itsesyytös sijoittuu riveille 4 – 10, missä tämä vertaa omia saavutuksiaan asetettuihin. Työntekijä puhuu rivillä 7 tunnepuheella (”*must tuntuu*”) ettei ole ollenkaan ”*fokuksessa*”. Lisäksi tämä viittaa säästämiseen ja sen tavoitteisiin ja kuvaa itseään omasta mielestään epäonnistuneena työntekijänä.

Esimies aloittaa oman vuoron merkitsemisensä rivillä 9 alustavalla erimielisyyden osoituksella ”*tota*” -partikkelilla, joka sijoittuu vielä osittain päällekkäin työntekijän vuoron kanssa. Kun työntekijä merkitsee oman vuoronsa loppumisen rivillä 10 hiljenevällä vuorolla ja tauolla, esimies aloittaa vastausvuoronsa. Vastauksessaan esimies ohjaa työntekijän katsomaan ensin rivillä 13 kuluneen vuoden tuloksia (”*katotaan*”) samalla suunnaten katseensa tietokoneen ruudulle, josta tämä lukee tietoja. Viittaamalla edellisen vuoden tai muun mitatun ajanjakson tilastoituihin tietoihin, esimies kumoaa työntekijän tunteen omasta epäonnistumisestaan ja osoittaa tämän arviot omasta panoksestaan vääräksi.

Esimies aloittaa kehuvuoron tuomalla ensin esille mitatut, objektiiviset tiedot työntekijän sijoittumisesta tiimissä (rivit 13 – 19), mitä seuraa vielä esimiehen oma subjektiivinen arvio (rivit 20 – 21). Positiivista sijoittumista korostetaan vielä rivillä 16 nousevalla intonaatiolla. Riveillä 23 – 27 työntekijän suorituksen perustelua jatketaan vielä numeerisilla mittauksilla, jossa esimies vastaa vielä työntekijän aiempaan arvioon omaa fokusmyyntiään koskien.

Työntekijä vastaa vuoroon rivillä 28 yllättyneisyyden osoituksella, johon esimies vastaa rivillä 29 vielä vahvistavalla nousevan intonaation minimipalautteella ja naurulla, joilla korostaa kehuaan. Rivillä 30 työntekijä ottaakin kehun vastaan yhtymällä siihen itsekin ja antamalla myönnytyksen, että tämän oma tunne suoriutumisestaan olikin väärä. Työntekijän vuorolla tämä kommentoi suoriutumista hyväksi, joka on tulkittavissa itsekehuksi. Esimies päättä vielä kehuvuoron onnitteluun, jolla tämä nostaa työntekijän suoritusta vielä enemmän esille.

Tässä otteessa siis työntekijä arvioi itseään negatiivisesti, johon esimies vastaa kehulla. Esimies korjaa omalla vuorollaan työntekijän väärän arvion itsestään ja korostaa objektiivista kehua, jossa tuodaan työntekijän tiimisijoitus, vielä positiivisella arviolla.

Itsesyytöksen jälkeisellä kehulla palaute sijoittui ohjaamaan työntekijän itseensä kohdistuvasta arvio valituksesta poispäin. Tulkitsen että, kehulla esimies esitti vasta-argumentin työntekijän vuoroon ja käänsi tämän arvion itsestään mahdollisesti positiivisempaa suuntaan.

5.1.5. Motivoivan puheen yhteydessä

Yhtenä positiivisten vuorojen sijaintina oli motivoivan puheen yhteydessä. Kehityskeskusteluiden ja kehujen tehtävänä oli tunnistaa työntekijän aiemmat onnistumiset ja motivoida suoritusten jatkamista tai eteenpäin kehittämistä. Näissä sekvensseissä kehut sijoittuivat motivoinnin tai muutostoiveen lomaan ja niillä voitiin rohkaista tulevaan toimintaan. Palautteita voitiin siis tulkita käytettävän motivoinnin apuvälineenä.

Otteessa C31 yhtenä keskustelun teemana on työntekijän kehittyminen tämän uralla, mihin esimies kommentoi alla olevassa otteessa. Kommenttiin liittyy myös toive työntekijän tulevaisuudesta tämän nykyisessä työpaikassa, mitä esimies tehostaa ja perustelee kehulla.

Ote: C31

Aika: 48:36

1 E: mutta tota .hh .mt aika nyt sit näyttää että (1.0) et miten miten
2 sitten sun (2.0) professios (1.0) mihkä uralle se lähtee tästä
3 eteenpäin.
4 T: niin.
5 E: mut että (.) suoraan sanoen ni tietysti mä rehtorina toivo[n että sä
6 T: [mm.
7 E: sä olisit (.) meillä aktiivisesti edelleen muka[na ja must on ollu
8 T: [mm.
9 E: **hirveen kiva et vaikka sä oot tällä hetkellä kahtena päivänä**
10 töiss[ä ni sä kuitenkin osallistut aktiivisesti koko työyhteisön
11 T: [mm.
12 E: juttuihin ja oot sillälailla rakentavasti [kehittämässä sit
13 T: [noku mä kaipaan niinku,
14 T: se on niinku se (0.8) ämm mulla (vuojaus?)tunteja pystyttäis
15 järjestelemään niin että mä voisin olla opettamat[ta mut mä en halua
16 E: [mm!
17 T: sitä.
18 E: niin.

Esimerkissä osalliset keskustelevat työntekijän tulevaisuudesta tämän työuran suhteen. Esimies merkitsee oman kommenttinsa työntekijän uran suunnasta riveillä 1 – 3 ottamatta vielä enempää kantaa siihen, mihin itse näkee sen lähtevän. Rivillä 5 esimies asettaa työntekijälle toiveen tämän tulevasta toiminnasta työyhteisössä siitä huolimatta, että työntekijä voi tulevaisuudessa irrottautua työpaikastaan. Toiveella esimies luo työntekijälle vielä velvoitteita tämän toimenkuvan ja tehtävien suhteen, joihin tämä silti motivoi kehujen avulla.

Esimies aloittaa toiveen muotoilun rivillä 5 sanamuodolla *”suoraan sanoen”*, jolla merkitään ehkä ei niin odotuksenmukaista vuoroa, joka palvelisi työntekijän tulevaisuuden suunnitelmia. Vuoron aloittajana sanamuodolla voidaan enteillä jopa tylyä tai arkaluontoista vuoroa, jota toinen osapuoli ei ehkä ota hyvin vastaan. Tässä kontekstissa ”suoran puheen” muotoilua pehmennetään kuitenkin tulevan kehun avulla. Samalla rivillä esimies nimittää itseään vielä rehtoriksi ”*mä rehtorina toivon*”, jolla hän tuo itseään esille institutionaalisen roolinsa kautta, joka toimii toiveen asettajana. Vaikka aiemmassa puheessa esimies suhtautuu myönteisesti työntekijän tulevaisuuden suunnitelmiinva ja ilmaisee tukensa tämän uralla etenemiselle, on rehtorilla instituution johtajana velvollisuus huolehtia

ensisijaisesti oman koulunsa menestyksestä. Roolinsa kautta esimies voi siis asettaa työntekijälle toiveita tai tavoitteita tulevaan toimintaan.

Itse kehu toiveen motivaattorina tulee riveillä 10 – 12, joilla esimies tuo esille työntekijän roolia ja osaamista työyhteisössä ja työyhteisön kehittämisessä. Vaikka työntekijä on vain kahtena päivänä työpaikalla, tämä kykenee esimiehen näkemyksen mukaan osallistumaan kehittävästi työyhteisön toimintaan, mikä kertoo tämän ammattitaidosta. Tämän aktiivisuuden (rivi 10) ja rakentavan kehittämisen (rivi 12) esimies kokee ”*hirveen kivaksi*” (rivi 9) ja tämän esimies haluaisi säilyttää omassa työyhteisössään.

Työntekijä ottaa toiveen vastaan myötäilevillä minimipalautteilla (riveillä 6, 8 ja 11) ja aloittaa pidemmän vastaamisvuoron rivillä 13. Vastausvuorollaan työntekijä perustelee, miksi on halunnut jäädä opettamaan ja tuo tällä esille myös halukkuutensa toimia esimiehen toivomalla tavalla myös jatkossa.

Esimerkissä C29 esimiehen ehdotus tulevasta toiminnasta tulee melko pieneen yksityiskohtaan, mutta kehua käytetään siinä motivoimaan menneen toimintatavan muuttamista.

Ote:C29

Aika: 7:25

esimies kommentoi kokousmuistioita ja niiden säilyttämistä, antaa mielipiteensä samalla kehuen

1 E: se vois olla vaikka siellä ihan siellä huoneessakin se muistio.

2 T: nii nii!

3 E: silloin se pysyis sitä ei tarvis paperina et sehän **on ihan hirmu**

4 tärkeet just t[ämmöset dokumentoinnit että,

5 T: [mmh!

6 T: joo!

7 E: **kun teillä on näin tällasta hienoa tää e[ttä tää on tällai**

8 säännönmukasta.

9 T: [mm.

10 T: joo! (1.4) joo.

11 E: °joo°

12 (1.0)

14 E: tietysti joskus palavereita vois pitää siellä fronterissakin mutta

15 että ette oo sillai pitäny sitten?

```
16 T: ei oo pidetty!
17 E: =et t[e ootte ihan kasvokkain sit[ten .hh
18 T:       [ei.                      [juu,
19 E: ja jo sehän on ihan ok jos kaikilla on se jos se aika löytyy ja
20    sillälailla et se on mahdollista sitten °että tota°,
```

Otteessa esimies ja työntekijä keskustelevat kokousmuistioista ja niiden säilyttämisestä. Esimies asettaa ehdotuksen muistion pitämisestä kokoushuoneessa heti rivillä 1, johon työntekijä vastaa myöntävällä nousevan intonaation kommentilla, jolla merkitsee olevansa samaa mieltä. Rivillä 3 ehdotukselle annetaan vielä perusteluja, johon esimies liittää vielä kehun. Kehun avulla ehdotusta pehmennetään olemasta käskyn muotoinen ylhäältä alas tuleva määräys, vaan sillä työntekijän aiempia toimia validoidaan ja motivoidaan suhteessa tulevaan toimintaan. Esimies kuvaa kokousten dokumentointia tärkeäksi (rivi 4) ja rohkaisee näin työryhmän jo valmista toimintamuotoa jatkettavaksi. Rivillä 8 kehua laajennetaan vielä työryhmän toimintaan, jota esimies kuvaa ”*hienoksi*” ja ”*säännönmukaiseksi*” ja kannustaa näin tulevaan toimintaan .

Työntekijä ottaa palautteen ja esimiehen ehdotuksen myötäilevästi vastaan nousevalla intonaatiolla (riveillä 2, 5, 6 ja 10). Toisin kuin edellisessä aineistoesimerkissä, työntekijä ei lähde kommentoimaan tai perustelemaan työryhmän toimia tai sitä, miksi muistiota ei ole vielä säilytetty kokoushuoneessa, vaan esimiehen toive otetaan vastaan uutena ehdotuksena, joka voidaan toteuttaa tulevaisuudessa. Kehutoiminta päätetään toistavilla joo – joo -vuoroilla, (rivit 10 – 11), joilla osoitetaan samanmielisyyttä ja yhteistä ymmärrystä toiminnan päättymisestä. Mielenkiintoisesti viimeisenä esimies ottaa keskustelussa vielä viimeisen vuoron ja asettaa viimeisen ehdotukseksi muotoillun vuoron jatkoa ajatellen.

Yhteenvetona tässä toiminnossa kehuja sijoitettiin tulevaan toimintaan viittaamisen tai ohjaamisen yhteyteen. Tuomalla esille toisen keskustelun osapuolen edellisiä onnistumisia tai toteutuneita tavoitteita, toinen voidaan motivoida ottamaan neuvo vastaan helpommin ja myötämielisemmin. Esimiehellä on oman roolinsa kautta oikeus ja joissain tapauksissa velvollisuus ohjeistaa työntekijöitä parantamaan toimiaan tai muuttamaan entisiä toimintatapoja paremmin instituutiota palveleviksi. Kehujen avuilla ohjeistuksista voidaan tehdä kuitenkin ”pehmeämpiä” ja kannustaa parantamaan jo hyviä saavutuksia.

5.2. Työntekijän antamat kehut

Vaikka kehityskeskustelu on ensisijaisesti paikka arvioida työntekijän onnistumisia tai kehityksen kohteita, oli esimies myös osassa keskusteluja palautteen annon kohteena. Kehityskeskusteluiden yhtenä tavoitteena on molemminpuolinen dialogi, joten siksi myös työntekijän antamat arviot ovat tärkeitä. Myös esimiehet suhtautuivat työntekijän antamiin kehuihin kiitollisina ja saattoivat kommentoida niiden olevan hyödyllisiä oman työnsä kannalta.

Palautteen antaminen on kuitenkin hieman erilaista kuin esimiehen antama ja sen voi tulkita palvelevan erilaista tarkoitusta. Useassa tapauksessa työntekijän kehu sijoittuu keskustelussa vastaukseksi esimiehen kysymykseen tai vastavuoroiseksi kehuksi, joita käyn läpi seuraavissa luvuissa.

5.2.1. Vastakehu

Vastakehussa palaute annetaan vastauksena toisen keskusteluun osallistujan positiiviseen palautteeseen tai vuoroon. Seuraavissa esimerkkiotteissa esimies aloittaa toiminnan kehumalla ensin työntekijää johon työntekijä vastaa laajemmalla kehuvalla vuorolla takaisin.

Esimerkeissä C13 ja C21 kehu tulee työntekijältä vastauksena esimiehen positiiviseen vuoroon tai palautteeseen.

Ote: C13

Aika: 36:45

```
1 E: joo sä oot tiiminvetäjänä oot tietysti (.) itsestäänselvästi
2  tos oppilashuollon (.) tiimiss[ä       ](2.0)
3 T:                              [mm.
4 E: ja (.) siihen mä oon ollu tosi kiitollinen (1.0) tai
5    tyytyväinen tänäh syksynä että nyt! (2.1)  se työ mitä täs on
6    viiden vuoden aikana teh[ty      niinku yritetty selkeyttää
7    sitä
8 T:                          [mm.
9 E: oppilashuollon toimintaa nii nyt nyt alkaa niinku hedelmät
10   (1.0) kyps(h)yä hhehe tai tuottaa hedelmää tai se työ.
```

11 (.)

12 T: **mut en mä olis pystynyt tekeen sitä yksin hh. ihan suoraan**

13 **sanottuna niinku tuntuu imartelulta mutta e- (.) sä oot ollu**

14 ihan hirvee tuki. (1.3)

15 T: et e siis #eee# (.)tavallaan semmonen niinku (3.4) ku tietää

16 et täält tue£taan£ (.)

17 E: mm.

18 T: **ni sillon on hirveen helppo tehä sitäh sitä duunii siellä. Se**

19 **on, se on vaan näin.**

20 T: [et totaa,

21 E: **[Kiitos] että san(h)oit! [ehhhehh (.hh) ai tuntuu niin**

22 **hyvältä.**

23 T: **[nii. ei mut siis se tuntuu**

24 **niinku sellaselta nuoleskelulta mut se mut se se**

25 T: [se se on ihan rehellisesti

26 E: [eiiikä tunnu! ei tunnu.] eiiiikä.

27 T: sanottuna nii et mä tiedän et (hh.) teen mä mitä vaan tuolla

28 et niinku "mitä vaan" mutta kuitenkin niin (2.0) sä tiedät

29 että mä ajattelen kuitenkin koulun parasta.

30 E: njoo.

31 T: nii mä niinku, mä tiedän et teen mä siellä sen asian sä

32 luotat ja tuet mua.

33 E: joo.

34 T: siis sitä on **hirveen helppo tehä**! Sillohan se on niinku

35 **hirveen helppo tehä** mut jos joutuis niinku koko aika

36 miettimään sitä että uskallanko mä ja voin[ko mä tehä ja

37 E: [joo.

38 T: voinko mä ilm[ottaa näin ja millon mun pitää ilmottaa jan

39 E: [eiii aiivan.

40 T: [siit ei tuu mitään.

41 E: [ei siit tulis

Esimies aloittaa toiminnan käsittelyn ja kehun viittaamalla työntekijän rooliin oppilashuollon tiiminvetäjänä. Työntekijän rooliin viitataan itsestäänselvyytenä, jolla esimies tuo jo esille työntekijän osaamista ja ammattitaitoa. Esimiehen kehu sijoittuu riville 4 – 10 johon työntekijä aloitta vastaamisen rivillä 12. Vastapalautteessa työntekijä tuo esille, miten ei olisi pystynyt tekemään työtään niin hyvin ilman esimiehen tukea. Työntekijän kehu alkaa riviltä 12 ja kohdistuu ensin suoraan esimieheen viittaamalla miten ”*sä oot ollut*” (rivillä 13 ja 14). Seuraavaksi työntekijä laajentaa kehun koskemaan koko instituutiota ”*miten täältä aina tuetaan*” ja sieltä saatua tukea. Työntekijän pitkässä palautteessa tulee yhteensä kolme kertaa esille, miten työtä on ollut ”*helppo tehä*” (riveillä 18, 34 ja 35) kun esimies tukee ja luottaa.

Tässä mielenkiintoisesti ja hieman muista otteista poiketen työntekijä merkitsee kehun arkaluontoiseksi – lähes ongelmalliseksi. Arkaluontoiseksi kehu merkataan heti sen alkaessa rivillä 13 (”*tuntuu imartelulta”*) ja vielä uudelleen rivillä 24 (”*tuntuu nuoleskelulta*”). Kuvaamalla kehua nuoleskeluksi ja imarteluksi työntekijä merkitsee positiiviset vuorot sellaisiksi, joita tällä ei ehkä olisi oikeutta sanoa esimiehelle. Tämän kaltaiset negatiivisen konnotaation sisältävät verbit voidaan tulkita pitävän sisällään taka-ajatuksia, erityisesti kun ne tulevat institutionaalisessa tilanteessa alhaalta ylöspäin. Tässä institutionaalisen vuorovaikutuksen valta-asetelmat ja asetelma siitä, kenellä on oikeus kehua ja missä tilanteessa, tulevat näkyviin. Kun kehu annetaan alhaalta ylöspäin, työntekijä kokee tarpeelliseksi tuoda esille, että kehuun ei liity ”taka-ajatuksia” ja sillä ei haluta saavuttaa mitään ylimääräistä.

Rivillä 21 esimies ottaa työntekijän kehun vastaan kiitoksella, naurulla ja ilmoittamalla että työntekijän antama kehu tuntuu hyvältä. Kiitoksen osoituksesta huolimatta työntekijä tuo uudelleen esille miten kehuminen tuntuu ”*nuoleskelulta*” ja tätä kautta jotenkin väärältä. Työntekijän lause rivillä 23 on muotoiltu lähes vastaväitteeksi esimiehen kiitokselle negaatio -lausekkeen myötä ”*ei mut siis”*, jolla omaa kehua halutaan lähes mitätöidä. Esimies vastaakin työntekijälle lähes heti päällekkäisellä vuorolla (rivi 26) yhteensä kolmella työntekijän väitteen kieltävällä lauseella. Positiivisen vuoron loppuosassa työntekijä luopuukin kehun arkaluontoisuuden merkkaamisesta, jolloin esimies asettuu kuuntelevan vastaanottajan rooliin myötäilevien minimipalautteiden kautta.

Samoin kuin edellisessä esimerkissä myös aineisto-otteessa C21 työntekijän antama positiivinen palaute synnyttää vastaukseksi työntekijän positiivisen palautteen. Otetta edeltävässä vuorossa esimies on antanut työntekijälle positiivisen palautteen, johon työntekijä vastaa samanmielisyyden osoituksella ja laajemmalla positiivisella vuorolla koskien esimiehen tukea ja osaamista.

Ote: C21

Aika: 25:21

1 T: mut öm mutta mul jos mä saan niinku tähän väliin sanoo nih .hh mul
2 on **myös samanlainen olo niinku (.) sun toimista että .hh että (1.8)**
3 EI mun tarvi tarkistella jotain kanslia-asioita ja jotain budjetteja
4 ja jotain et meneeks tää nyt oikein ja kuinka tän pitää mennä.
5 T: se kuormittais mua ihan liikaa jos mun pitäis tehdä myös jonkun
6 toisen työt ja tarkista[a niitä .hh että.
7 E: [mm.
8 (2.8)
9 T: se on paljon helpompaa kun luottaa siihen että **toinen tekee omat**
10 hommansa ja se tekee sen taatusti niin hyvin kun se pystyy ja jaksaa
11 ja osaa .hh ja sit luottaa myös siihen että jossei se osaa niin
12 kyllä se sitten sen sanoo ja pyytää apua ja jotenkin niinku ei pistä
13 ovea kiinni ja jää nyyhkyttämään sinne omaan koppiinsa @että en osaa
14 enkä jaksa@ ((hymy))
15 (1.3)
16 E: joo.

Työntekijä aloittaa kehun pyytämällä vuoroa esimiehen pitkän vuoron jälkeen (rivi 1 ”*jos saan..”)* ja aloittaa positiivisen palautteen antamisen. Rivillä 2 työntekijä peilaa kehua esimiehen antamaan edelliseen vuoroon tuomalla esille, että tällä on ”*samanlainen olo*” esimiehen tuesta ja osaamisesta. Työntekijä kuvaa esimiehen tukea sellaiseksi, jonka avulla tämän on helppo tehdä omia töitään ilman, että kaikkea pitää tarkistuttaa esimiehen kautta. Esimieheen kohdistuva kehu pitää sisällään myös valituksen toisesta työntekijästä mikä tulee esille esimiehen seuraavasta vuorosta ja keskustelun kontekstista (litteraatiota ei tässä näytetä).

Rivillä 6 työntekijä merkitsee vielä aikomuksen jatkaa vuoroa sisäänhengityksellä, johon esimies antaakin tilan minimipalautteella. Rivillä 9 kehun perustelu jatkuu vielä, jossa esimieheen viitataan kolmannen persoonan ”toisena”, joka tekee työtehtävänsä parhaansa mukaan ja osaa myös pyytää tarvittaessa apua. Luokittelemalla esimies ”toiseksi” työntekijä luo samalla kuvaa jostain toisesta, joka ei ehkä hoida töitään vaadittavalla tai halutulla tavalla. Viittaus ”toiseen” kollegaan, joka ei hoida tehtäviään halutulla tavalla, vaihtuu rivillä 13 luomalla vastakohta aiemmin esitetystä

”toisesta”, joka osaa pyytää apua sellaiseen, joka sulkeutuu omaan ”koppiinsa” eikä tee niin kuin aiemmin kuvataan. Kuvailua tehostetaan vielä yksilöimättömällä äänenmuunnoksella (”*en osaa enkä jaksa*”), jolla merkitään toisen puhetta.

Tässä otteessa institutionaalisten roolien rajat näyttäisivät olevan vähän häilyvämmät; työntekijä asettaa vuorossaan itsensä melko samalle tasolle esimiehen kanssa (esimerkeiksi riveillä 5 ja 6), jossa viitataan ”toisen” töiden tekemiseen ja tarkistamiseen. Esimiehen ja työntekijän suhde ei siis ole välttämättä tiukan hierarkkinen, vaan tärkeää on toimiva tiimityöskentely ja keskinäinen luottamus, jossa esimies toimii työntekijöiden ja työyhteisön tukena.

Yhteenvetona vastakehusta kehityskeskusteluissa voidaan sanoa, että se sijoittuu tyypillisimmin vastauksena esimiehen tai työntekijän positiiviseen vuoroon tai annettuun kehuun. Työntekijöiden vastakehuissa tulee esille esimieheltä saadun tuen tärkeys ja luottamus siihen, että keskinäinen tiimityöskentely pelaa ja kummatkin osapuolet hoitavat tehtävänsä.

5.2.2. Esimies pyytää palautetta

Esimies kysyy myös osissa otteista palautetta suoraan, mihin työntekijä voi vastata positiivisella vuorolla. Positiivinen vuoro voi tulla vastauksena esimerkiksi kritiikin tai suoranaisen valituksen pyytämiseen, kuten otteessa C99. Esimerkissä esimies kysyy työntekijän toiveita tai tarpeita siihen liittyen, miten esimiehet voisivat parantaa toimintaansa. Työntekijä vastaa arvioiden positiivisesti saamaansa tukea ja resursseja kuluneen vuoden aikana.

Ote: C99

Aika: 18:19

1 E: okei oisko sulla jotain sellasia toiveita mitä sä niinku (.)
2 aattelisit että sä tarvisit tai mitä mää voisin tehä tai jaska vois
3 tehä?
4 T: siis eipä mulla tällä hetkellä musta tuntuu et tuon (.) luokan 5
5 kanssa (.) mitä mulla nyt on **mä oon saanu niin paljon (.) siis**
6 kaikkee tukee varmasti kaiken mitä voi saada. .hh
7 T: mulla tuntu jo heti keväällä kun tulin koululle et huhhuh niinku
8 (1.0)**tänä vuonna ollu kuitenkin paljon paremmin (.) asiat kuin viime**
9 vuonna järjestetty niin paljon niih kaikkiah (.) resursseja

```
10   jakotunteja juttuja enemmän siellä. (2.0)
11 T: niin tuotaa. en kyllä (.) en valita!
12 T: e[ns vuosi on sitten ((nyökkäys)) niin
13 E: [nii ens vuos on vähän hankalampi. määrärahoja on pikkasen napsastu
14    pois .hh ja nyt sitten hh sovit tai helsingin kaupunki luvattiin et
15    tuntikehykseen ei kosketa mut nyt sitten todennäköisesti kuitenkin
16    tulee leikkauksii.
17 T: =joo.
```

Esimies muotoilee pyynnön palautteesta riveillä 1 – 3 avaten työntekijälle mahdollisuuden palautteen tai kritiikin antamiseen. Vaikka avausvuorollaan esimies antaa työntekijälle tilan mahdolliseen valitukseen, työntekijä vastaa positiivisella vuorolla. Työntekijän kehu kohdistuu instituutiosta tulleisiin resursseihin ja yleisiin parantuneisiin järjestelyihin.

Positiivista palautetta peilataan edellisvuoteen (rivi 8), jolloin tukea on ilmeisesti ollut vähemmän saatavilla. Työntekijän kehu kohdistuu yleisesti järjestettyihin resursseihin ja saatuihin apuihin. Positiivinen palaute sijoittuu siis vastaukseksi ja työntekijä käyttää sitä, kun hänellä ei ole toiveita parannuksista. Rivillä 11 kehu päätetään nousevalla intonaatiolla ja merkitsemällä, että työntekijällä ei ole tämän vuoden toimintaan mitään parannettavaa.

Rivillä 12 työntekijä aloittaa uuteen aiheeseen siirtymisen ja puheen seuraavasta vuodesta, pedaten seuraavalle vuodelle taas mahdollisesti huonompi resursseja, johon myös esimies yhtyy lähes päällekkäin edellisen vuoron kanssa aloittaen uuden vuoron määrärahojen leikkauksesta (rivi 13). Esimiehen vastaa työntekijän aloitukseen seuraava vuoden hankalammasta tilanteesta samanmielisyydellä vahvistaen, että leikkauksia on luultavasti tulossa (rivi 16). Viimeisellä vuorolla työntekijä yhtyy esimiehen vuoroon samanmielisyyden osoituksella.

Myös otteessa C25 työntekijän palaute sijoittuu vastaukseksi esimiehen pyyntöön palautteesta. Esimies aloittaa vuoron kysymällä samanmuotoisen kysymyksen kuin edellisessä otteessa siitä, miten olisi voinut tukea työntekijää enemmän, johon työntekijä vastaa kiitoksen osoituksella instituutiota ja esimiestä kohtaan.

Ote: C25

Aika: 51:46

```
1 E: no minkälaista tukee taikka sitten tällasta (.) jotain toimintaa sä
2   olisit toivonut tai odottanut multa?
```

3 E: enemmän.

4 T: **Ihan et niinku no ensinnäkin jos kiitoksia että niinku must on**

5 **((nyökkäys esimieheen päin)) et sehän tämän koulun niinku kiistaton**

6 **semmonen etuus että täältä pääsee koulutuksia aiina tuetaan jos on**

7 **innostunut jostain uudesta ja että niinkun että.hh et sinne vaan ja**

8 **mukaan ja kaikkea ja näin että tota sehän on niinku (.) se on se on**

9 **tosi hyvä hyvä asia.**

10 (1.8)

11 T: ja tota ensimmäiseks just toi wilma wil wilma juttu niin sehän oli

12 (.) no sehän oli tavallaan sitä oli paljon helpompi ajaa täällä

13 täällä koulussa kun niinku ties että että **tota sunkin mielestä se**

14 **on niinkun ihan hyvä juttu.**

15 T: mut onhan siinä nyt ihan kiistatta sitä ajamista eh[hehhe et tota

16 E: [mm.

17 T: niinku .hh öö sitä mm (.) kevään lopulla mietin et miks mä nyt teen

18 tätä että tota niinku ylipäänsä koko tää niinku poissaoloasia nii ei

19 oo mitään mulle niinku semmosia niinkun (1.8) niinkun (.) moni muu

20 on tavallaan niinku[n pitää sitä niinku hirveen paljon tärkeem

21 E: [mm!

22 T: tärkeempänä mut että niinku must **tästä firmasta on poikinu niinku**

23 **aivan valtavan paljon hyvää jota k[aikkee en its[ekkään olisi**

24 **E: [mm! [mhm.**

25 **T: osannut niinku ajatell[a!**

26 E: [mm.

27 T: ja tosi hyvä et se niinku saatiin saatiin niinku tehtyä että ihan

28 tuntuu tuntuu hyvältä niinku oma panos siinä. (2.1) koska niitä

29 monesti ei varmaan olisi jos mä en eh[hehheh. olisi (epäselvää)

30 E: [mm, aivan!

31 T: ryhtynyt

32 E: se on ihan totta.

esimies vaihtaa seuraavaan aiheeseen

Riveillä 1 ja 2 esimies avaa työntekijälle tilan palautteen antamiselle ja kysyy, mitä olisi voinut tehdä enemmän tai eri tavalla työntekijän hyväksi. Kysymys on muotoiltu niin, että se antaa tilan työntekijälle myös valittaa –esimies haluaa tietää mitä olisi voinut tehdä toisin. Mahdollisen kritiikin tai valituksen antamisen sijaan työntekijä aloittaa positiivisen vuoron lähes suoraan esimiehen vuoron perään kiitoksen osoittamisella (rivi 4). Kiitos osoitetaan nyökkäyksellä esimieheen, vaikka työntekijä puheen tasolla kohdistaa sen koskemaan koko koulua. Tässä institutionaalisessa tilanteessa kuitenkin esimies toimii koko koulun instituution edustajana, joten kehu on kohdistettu häneen. Vuorossaan työntekijä vertaa koulua muihin korostaen miten hyväksi kokee sen, että sieltä on aina saatavilla tukea esimerkiksi mahdollisiin koulutuksiin. Tätä ominaisuutta työntekijä kuvaa *”etuutena”* (rivi 6) jota muilta työpaikoilta ei ehkä löydy.

Palautetta lähdetään laajentamaan ja perustelemaan viittaamalla uuden järjestelmän käyttöönottoon (rivit 11 – 14). Kuten monissa aiemmissakin aineisto-otteissa, viittauksella johonkin konkreettiseen kuten aiempaan onnistumiseen, kehulle saadaan perustelua ja se on helpompi ottaa vastaan ja esittää totena. Rivillä 13 kehu kohdistetaan taas esimieheen ja tämän tukea kuvataan tärkeäksi uudistuksen tai muutoksen alla.

Työntekijän vuoroon liittyy pienimuotoinen valitus siitä, että vaikka poissaolo-ohjelma saatiin tehtyä sen eteen tuli nähdä silti vaivaa (rivit 15 – 20). Valituksessa työntekijä tuo esille pohtineensa välillä miksi teki töitä projektin eteen, mitä ei kokenut niin tärkeäksi. Valitukseen liittyy kuitenkin myös itsekehu, jolla työntekijä luokittelee itsensä organisaatiossa tiimipelaajaksi, joka on valmis tekemään ja edistämään työtehtäviä, joita ei itse ehkä koe niin tärkeäksi (rivit 20 – 22). Esimies yhtyy työntekijän itsekehuun samanmielisyyttä ilmaisevalla, nousevan intonaation minimipalautteella (rivi 21). Delikaattina pidettyä valitusta pohjustetaan siis kehulla kun sitä ei haluta suoraan antaa.

Rivillä 22 ja 23 valitus/itsekehu palautuu taas kehuksi aiheenvaihtopartikkelien *”mut että”* avulla ja kehu kohdistetaan taas työpaikkaan ja siitä saatuun tukeen uuden järjestelmän käyttöönotossa. Valmius muutokseen ja uudistumisen halu näyttäytyy siis hyvänä ominaisuutena. Työntekijä päättää vuoron vielä palaamalla kehumaan omaa suoritustaan ja panostaan työprojektissa (rivit 27 – 28) johon myös esimies yhtyy ennen seuraavaan toimintaan siirtymistä. Itsekehullaan työntekijä tuo esille tyytyväisyyttään omaan työpanokseensa projektissa, johon esimies yhtyy taas riveillä 30 ja 32.

Yhteenvetona palautteen pyytämisestä kumpuava kehu oli aineistossa positiivinen palaute, joka annettiin työntekijän, toimesta kun esimies pyysi palautetta tai kritiikkiä. Kehu annetaan pyyntöön kritiikistä tai toimista, joita esimies voisi tehdä toisin, kun kritiikkiä ei ole annettavissa. Palautteen

pyytäminen näyttäisi sitoutuvan keskusteluissa käytettyihin lomakkeisiin ja olevan ennalta annettu kysymys esimiehelle esitettäväksi.

5.2.3. Kysymykseen vastauksena

Työntekijät antoivat palautetta myös muilla tavoin kehityskeskusteluissa. Nämä toiminnot eivät täysin sopineet kahteen edelliseen kategoriaan, vaan ne sijoittuivat ennemmin vastauksina tarkentaviin kysymyksiin. Molemmissa tässä luvussa olevissa otteissa työntekijän palaute sijoittuu vastaukseksi esimiehen kysymykseen, ensimmäisessä kysymys koskee yleisesti palautetta ja toisessa kysymyksellä pyydetään tarkennusta lomakkeeseen kirjoitettuun kohtaan.

Esimerkissä C31 esimies muotoilee palautteen pyytämisen yleisen kysymyksen muotoon, johon työntekijä vastaa ensin yleisellä palautteella ja sen jälkeen kohdistaa kehun suoraan esimieheen ja tämän johtamistyyliin.

Ote: C31

Aika: 31:12

```
1 E: no (.) tota (1.0) jos aatellaan sitten sun tän hetkistä
2   työhyvinvointia (.) mistä tulee ilo (.) mikä ra[sittaa vie voimia
3 T:                                                [mm, äää,
4   kuormittaa ärsyttää
 ((työntekijä puhuu työn voimavaroista kuten oppilaistaan ja
  kollegoistaan))
```

Aika: 33:30

```
1 T: ja sitten se kyllä se saatu palaute niinku (.) on tuntunu hyvältä
2    myös.
3 (2.0)
4 E: niin (0.8) keltä kaikilta sä koet (.) saanees palautetta?
5 T: äää (1.0) oikeestaan (1.0) kaikilta paitsi kolleegoilta mutta eipä
6    ne mitäpä ne voikaan tietää siitä että m[itä siellä (.) niinku
7 E:                                          [mm.
8 T: luokassa tapahtuu että oppilailta ja vanhemmilta tulee ja sitten
9   niinkun nää kehityskeskusteluthan on aina toiminu niinku sella[sena
```

10 E: [mm.
11 T: (1.7) niinku palautteen saamisen tilantee[na myös että (.) että
12 E: [mm. mm.
13 T: tota (1.4) ihan näin.
14 T: plus sitten (.) luithan sä tän?
15 (0.8)
16 T: **elikkä mä kirjotin että että se että kun tää on hyvin johdettu**
17 koulu nii täällä voi keskittyä omaan duuniinsa.
18 E: niin.
19 E: kiitos siitä palautteest[a koska tota se on myöskin tärkeetä mulle
20 T: [mm.
21 E: ett[ä .hh et mä saan palautetta omasta työstän[i ja mä koen että
22 T: [nih! [niin.
23 E: mun tärkein tehtävä on onnistumisen organisoint[i niin että
24 T: [ni.
25 E: opettajat voi tehdä oman työnsä mahdollisimm[an hyvin että,
26 T: [aivan.
27 E: aina se ei oo kauheen helppoo mutta mutta tota(.)m[ust on mukava
28 T: [eii varmasti
29 mutta.
30 E: kuiteskin että että sitten joissakin tilanteissa ainakin onnistun
31 siinä.

Otteessa työntekijä ja esimies keskustelevat yleisesti työntekijän hyvinvoinnista, johon työntekijä mainitsee yhdeksi voimavaraksi palautteen saamisen. Esimies kysyy rivillä 4 työntekijältä tarkentavan kysymyksen pyytäen saada tietää, keneltä kaikilta työntekijä kokee saaneensa palautetta. Työntekijä vastaa kysymykseen riveillä 5 – 13 tuoden esille, että on saanut palautetta työstään monesta lähteestä.

Rivillä 11 työntekijä aloittaa vielä uuden vuoron ohjaten keskustelun lomakkeeseen, josta tämä haluaa nostaa kirjoittamansa palautteen esille. Työntekijän vuoro on muotoiltu kysymykseksi esimiehelle, mutta kun esimies ei vastaa heti, etenee työntekijä antamaan kehun riveillä 16 ja 17.

Palautteessa työntekijä nostaa esille esimiehen hyvät johtamistaidot, jotka mahdollistavat työntekijän keskittymisen omaan työhönsä.

Palautteen käyttötarkoitus näyttäytyy ensin epäselvänä toiminnan kontekstissa, jossa keskustellaan työntekijän hyvinvoinnista ja saadusta palautteesta, mutta tarkemmin katseltuna kehu näyttäisi sijoittuvan vastaukseksi esimiehen aiempaan kysymykseen, jossa keskusteltiin työntekijän hyvinvoinnista. Esimies esittää toiminnan alussa työntekijälle kysymyksen siitä, mitkä asiat työssä tämä kokee hyviksi ja mitkä kuormittaviksi. Työntekijä listaa otteessa (poistettu) monia voimavaroja parantavia asioita työssään ja nostaa vielä viimeiseksi esimiehen johtamistaidot. Esitäytettyä lomaketta käytettiin tässä toiminnossa kehun antamisen apuna.

Seuraavassa otteessa työntekijän positiiviset palautteet sijoittuvat myös vastauksiksi esimiehen tarkentaviin kysymyksiin. Esimerkissä esimiehen kysymykset johtavat useaan kehuvuoroon työntekijän puolelta. Esitäytettyä lomaketta käytetään tässä samalla tavalla perustelemaan ja laajentamaan kehua.

Ote: C31

Aika: 20:47

1 E: nih niin sä joudut .hh vaikeitakin tilanteist nt tai taikka siis ton
2 ammattiyhdistyksen tai ta varapääluottamusmies .hh näkökulmast
3 katsoon myäskin niinkun aika (.) haasteellisiakin tilanteita mitä
4 (.) kentällä (1.8) .hh rehtoreiden [ja opettajien kans on.
5 T: [erittäin.
6 T: erittäin.
7 E: mi miten se oo miten se on avartanut sun näkemyst tai mimmosta
8 ymmärrystä se on tuonu sulle?
9 (1.8)
10 T: **mmm, (.) no ensinnäkin se on tuonu niinku sen että että et täällä**
11 on niin hyvä olla että täältä ei niinku kannata lähtee ihan hevillä
12 pois (.) että pitää olla varma siitä että kaipaa jotankin äää
13 muutosta ja tietää että mikä se muutoksen niinkun tarpeen luo jotta
14 hakeutuu niinku oikeen tyyppiseen **mul on semmonen tunne et jos täst**
15 lähtee mihin tahansa muuhun kouluun ni (.) ei ainakaan parempaan
16 pääse. (1.6)

17 E: toi on aika paljon san(h)ottu Tiina.

((poistettu 17 riviä, jossa työntekijä perustelee, miksi koulussa on hyvä olla))

35 E: mitä sä koet että mistä mistä (.) tää tunne tulee että (1.6) tääl

36 on hyvä tehdä töitä ja (.) ja totaa (.) tääl on (1.2) hyvä

37 työyhteisö mi mistä (1.2) mikä juttu se on?

38 T: **no se on (.) toki niinkun no mä kirjotin tavallaan tätä et tää on**

39 tavallaan tämmönen tuttu (.) tuttu ja turvallinen paikka ja tää on

40 myöskin semmonen turvallisuushakuinen toi meidän työyhteisö että,

41 E: mm.

42 T: että et jos (1.8) täällä tietää oman paikkansa täällä tietää sen

43 niinku sen (1.5) sen lokeron missä niinku tavallaan mua tarvitaan ja

44 missä se niinku on.

45 T: **ja ja tota noin niin mä en tiä että tulee sitten tonne siihen**

46 niinku siihen et miten mä sun sun työtä arvioin mut siin on niinku

47 se että (1.5)↑tääl tää on turvallinen täällä voi luottaa siihen et

48 homma hoituu.

49 E: mm.

50 T: ni.

51 T: **ja siitä se tulee se semmonen niinkun (.) että kun voi luottaa**

52 siihen että homma hoituu ni sit voi keskittyä niinku siihen eikä

53 olennaiseen tarvi niinku koko ajan funtsailla .hh että millä päällä

54 johtaja tänään tulee kouluun tai m[itä se nyt on keksiny[t tai tai

55 E: [hehe [mm.

56 (1.0) kenet nyt se ottaa hampaisiin tai jotakin muuta sellasta.

42 T: kuulee niinku niin uskomattomista kähinöistä (.) ja sellasista onko

43 ne niinku aikuisii ihmisii ollenkaan jotka niinkun (0.8) jossain

44 (2.0)mt. mm.

Otteessa esimies esittää ensimmäisen kysymyksen riveillä 1 – 4 ja 7 – 8 koskien työntekijän näkökulmaa muihin kouluihin verraten, johon työntekijä vastaa ensimmäisellä kehuvuorolla. Työntekijän ensimmäinen kehuvuoro sijoittuu riveille 10 – 12, ja sen perusteluun käytetään myös

seuraavat vuorot. Kehullaan työntekijä vertaa tämän nykyistä koulua muihin kouluihin nostaen tämän parhaaksi mahdolliseksi paikaksi olla töissä. Kehu toistetaan vielä uudestaan riveillä 14 – 16. Työntekijä perustelee kehun todenmukaisuutta oman kokemuspohjansa ja kokemustensa kautta vielä tarkemmin (poistettu), minkä jälkeen esimies esittää vielä tarkentavan kysymyksen.

Riveillä 35 – 37 esimies kysyy uuden tarkentavan kysymyksen työntekijän vuoroon, jossa tämä on kuvannut, miksi tässä työpaikassa on niin hyvä olla töissä (rivit 1 – 34). Alustavassa vuorossaan työntekijä tuo esille työpaikan hyviä ominaisuuksia kuten kollegat ja esimiestyö. Rivillä 37 esimies kysyy, miksi työntekijä kokee näin antaen tälle tilan laajentaa ja perustella vuoroaan.

Työntekijä vastaa kysymykseen viittaamalla aiemmin lomakkeeseen kirjoittamaansa (rivi 38) vastaukseen kohdistaen kehunsa myöhemmin tarkemmin esimieheen. Riveillä 38 – 44 kehu kohdistetaan yleisesti organisaatioon, joka on ”*tuttu ja turvallinen*” ja siksi hyvä paikka olla töissä. Turvallisuushakuinen työyhteisö kuvataan positiiviseksi, koska siellä työntekijän on helppo tietää oma paikkansa ja kokea olevansa tarvittu. Vaikka, työpaikan vaihtaminen on siis tullut esille aiemmin otteessa sekä myös muualla kehityskeskustelussa, on tuttuus ja oman paikkansa tietäminen tärkeitä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Rivillä 45 palaute kohdistetaan enemmän esimieheen (rivi 46 ”*miten mä sun työtä arvioin*”), missä turvallisuuden tunteeseen liitetään vielä luottamus siihen, että asiat hoituvat. Esimieheen kohdistuvalla vuorollaan työntekijä luo tästä vertausta johtajaan, josta ei voi tietää mitä tämä tekee seuraavaksi (rivi 54). Tässä, kuten monessa muussakin palautteessa, tärkeäksi onnistuneen esimiehen ja alaisen välisen suhteen ominaisuudeksi nostetaan luottamus. Kun työntekijä kykenee luottamaan johdonmukaiseen ja turvalliseen esimieheen, vie se pois kuormitusta ja mahdollistaa hyvän työympäristön.

Molemmissa edellä olevissa otteissa työntekijän palaute sijoittuu vastaukseksi esimiehen tarkentavaan kysymykseen, vaikka ne eivät ole täysin pyyntöjä palautteeksi. Molemmissa otteissa palautteiden pyytämiset sidotaan lomakkeeseen, mikä tulee esille työntekijän kirjoitettuun vastaukseen viittaavista vuoroista. Lomakkeesta lähteviä palautteita lähdetään vielä laajentamaan ja perustelemaan esimiehen kysymyksen pohjalta. Kehityskeskustelun raamina käytettävää lomaketta voidaan siis käyttää palautteen antamisen ja laajentamisen apuvälineenä.

6. Yhteenveto ja pohdinta

Tässä luvussa käyn läpi vielä tutkielman keskeiset tulokset lyhyesti ja pohdin niiden sijoittumista keskustelunanalyyttiselle tutkimuskentälle. Peilaan tutkielman tuloksia aiempaan tutkimukseen ja pohdin millaista uutta tietoa omat tulokseni voivat tarjota. Pohdin myös analyysin rajoitteita ja vahvuuksia ja esitän ideoita siihen, miten tuloksia voitaisiin hyödyntää työelämän tutkimuksessa ja käytännön työelämän kentällä.

6.1. Yhteenveto

Olen tässä tutkielmassa tarkastellut ja analysoinut kehityskeskustelujen yhteydessä annettuja kehuja niiden sijoittumista. Tutkimuskysymykseni, johon tutkielmassani vastasin, oli *Mitä tehtäviä positiivisella palautteella ja kehuilla on kehityskeskustelussa?* Olen analysoinut, missä kohdissa keskusteluja kehut yleisimmin esiintyvät ja tehnyt niiden sijoittumisen pohjalta tulkintoja siitä millaisia tehtäviä kehuilla mahdollisesti suoritettiin. Analysoin kehityskeskusteluja myös institutionaalisina tilanteina ja sitä, miten tämän kaltainen tilanne vaikuttaa osaltaan esimiehen ja osaltaan työntekijän antamiin kehuihin. Havaitsinkin institutionaalisten roolien ja valta-asetelmien vaikuttavan siihen, miten kehuja käytettiin, missä kohdissa ne tulivat ja kuka palautteen antoi. Kehityskeskustelut toimivat perinteisesti kaavalla, jossa esimies esittää kysymyksiä työntekijälle ja työntekijä vastaa oman tietämyksensä pohjalta. Työntekijä on tilanteessa siis episteemisen tiedon hallitsija, jolla oletetaan olevan parasta ensikäden tietoa omasta työstään, tehtävistään ja suoriutumisestaan. Esimiehellä taasen on kehityskeskustelutilanteessa oikeus ja velvollisuus tarjota työntekijälle kommentteja ja palautetta tämän työstä, mikä asettaa esimiehen deonttisen auktoriteetin asemaan. Esimiehen tehtävinä keskustelussa on myös aloittaa ja lopettaa eri toiminnot ja kuljettaa keskustelu läpi niin, että kaikki aiheet tulee käytyä läpi.

Esimiehen antamina kehujen sijoittumisia, joita käsittelin tässä paperissa, olivat puheenaiheen lopettaminen, sen aloittaminen, työntekijän itsekehun ja itsesyytöksen jälkeen sekä motivoivan puheen yhteydessä. Puheenaiheen lopettamisessa kehua käytettiin vetämään yhteen käsillä olevan toiminnan tai koko kehityskeskustelun tuloksia. Kun kehulla vedettiin yhteen koko kehityskeskustelun tuloksia, palaute kohdistui työntekijän suoriutumiseen kokonaisuutena koskien esimerkiksi sitä, miten tyytyväinen esimies on ollut koko edellisen vuoden työpanokseen. Jos taas kehulla lopetettiin käsillä oleva toiminta ja siirtyä seuraavaan käsiteltävään aiheeseen, kehu kohdistettiin enemmän yksittäiseen suoriutumiseen kuten tulostavoitteen saavuttamiseen.

Kehulla voitiin myös aloittaa uusi toiminta tai puheenaihe ja avata keskustelua käsiteltävästä aiheesta. Positiivinen kommentti keskustelun aloittajana johti usein myös laajempaan positiiviseen palautteeseen. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta toiminnan aloitti kehulla aina esimies, mikä selittyy tämän asemalla keskustelun johdattelijana ja eteenpäin viejänä. Kehut toiminnan aloittajana saattoivat nousta myös keskustelun runkona käytetyistä lomakkeista. Itsekehuun jälkeen esimiehet yhtyivät työntekijän onnistumisen kokemukseen tai positiiviseen puheeseen vastaamalla tähän kehulla ja työntekijää myötäillen. Nimitin toimintaa itsekehun jälkeen tulevaksi, koska vuoroissaan työntekijät toivat usein esille omia saavutuksiaan, joiden avulla kutsuivat esimiestä myös yhtymään kehuun. Esimiesten vastaukset vaihtelivat lyhyemmistä kommenteista pidempiin kehuihin, joilla esimies kommentoi olevansa myös vastavuoroisesti tyytyväinen työntekijän suoriutumiseen. Itsesyytöksen jälkeen kehu sijoittui vastaukseksi työntekijän negatiiviseen arvioon omasta suoriutumisestaan, johon esimies vastasi erimielisyyden osoituksella. Motivoivan puheen yhteydessä kehua käytettiin tehostamaan toiveita tulevaisuudesta tai parannusehdotuksia. Kehun avulla tuotiin esille työntekijän aiempia onnistumisia tai saavutuksia ja niillä niin sanotusti pehmennettiin omalla tavallaan esimiehen asettamia pyyntöjä. Motivoivat kehut saattoivat tulla esimerkiksi keskelle pyynnön esittämistä muodossa *”tulevaisuudessakin voisit tehdä myös asian x, koska olet jo siinä niin onnistunut tai hyvä”*.

Työntekijän antamina kehuja esiintyi eniten aineistossa vastakehuina sekä esimiehen kysymyksiin vastauksina. Vastakehuja käytettiin vastauksina esimiehen antamaan positiiviseen palautteeseen. Tämä kehun toiminto muistutti jonkin verran itsekehuun liittymistä, mutta päätin lopulta erottaa sen omaksi toiminnakseen, koska tulkitsin että se ei palvellut täysin samaa tarkoitusta. Itsekehuun liittymisessä oli useammin kyse vastakeskustelijan positiivisesta puheesta itseään tai omaa työssään viihtymistä kohtaan, johon toinen osapuoli liittyi kehulla, kun taas vastakehussa palaute tuli vastauksena toiseen osapuoleen kohdistuvassa kehussa.

Kysymykseen vastauksena tai palautteen pyytämisenä työntekijä antoi kehun, kun esimies pyysi työntekijältä palautetta. Palautteen pyytäminen näytti sitoutuvan kehityskeskustelun valmiiksi luotuun runkoon, joten se oli ennalta määrätty kysymys esimiehelle esitettäväksi. Aineisto-otteissa, joissa työntekijät vastasivat esimiehen kysymykseen positiivisella palautteella, kehut kohdistuivat useimmin johdolta tai organisaatiolta saatuun tukeen tai luottamukseen, joka nähtiin tärkeänä osana työntekijän onnistumisen kokemuksia. Positiivinen palaute annettiin siis vastaukseksi, kun työntekijällä ei ollut kritisoitavaa tai toiminnan parantamisen toiveita esimiehelle tai organisaatiolle. Työntekijät antoivat myös positiivisia palautteita vastaukseksi esimiehen tarkentaviin kysymyksiin

liittyen työntekijän aiempaan vuoroon. Työntekijät perustelivat omaa vastaustaan, mikä johti myös esimieheen kohdistuvaan kehuun.

Kehuja esiintyi kehityskeskusteluissa sekä esimiehen ja työntekijän antamina, mutta käyttötarkoituksiltaan kehut palvelivat eri osapuolten antamina hieman eri tarkoituksia. Esimies käytti kehuja työntekijän suorituksen kommentoinnin lisäksi myös ohjailemaan keskustelua eteenpäin aiheesta toiseen tai aloittamaan keskusteluja eri aiheista. Työntekijällä positiiviset vuorot sijoittuvat vastauksiksi useimmiten esimiehen kysymyksiin tai heiltä tulleisiin positiivisiin palautteisiin. Kehityskeskustelun institutionaalisuuden valossa nämä toiminnot asettavat esimiehille rooliodotuksia keskustelun eteenpäin ohjaavana osapuolena ja työntekijälle omista tehtävistään parhaiten tietävänä ja informoivana osapuolena. Olisi ehkä hankala kuvitella tilannetta, jossa työntekijä toimisi esimerkiksi koko keskustelun lopettamisen alulle laittajana tai jossa esimies puhuisi paljon omaan työnkuvaansa liittyvistä aiheista. Kehut otettiin myös useissa otteissa vastaan positiivisilla vastausvuoroilla kuten hymyillä, kiitoksen osoituksilla tai myöntävillä vuoroilla ja ne herättivät keskustelua esimerkiksi luottamuksen tärkeydestä. Tämä tukee sitä, että positiivinen palaute on tärkeässä osassa kehityskeskusteluissa ja työpaikalla koska sillä saadaan esille molempien osapuolien onnistumisen kokemuksia ja luodaan hyvää vuorovaikutussuhdetta.

6.2. Pohdinta

Kaiken kaikkiaan tutkielma kehuista ja niiden sijoittumisesta osoittautui mielenkiintoiseksi ja monisyiseksi analyysiksi, jolla olisi varmasti potentiaalia vielä jatkotutkimuksiin. Tutkimukseni alussa halusin lähteä tarkastelemaan, miten positiiviset palautteet muodostuvat ja miten niitä käsitellään vuorovaikutuksessa, mutta lopullinen tutkimuskysymys ”*Mitä tehtäviä positiivisella palautteella ja kehuilla on kehityskeskustelussa?”* muotoutui muutaman testianalyysin ja aineiston luokittelun tuloksena. Lopullinen tutkimuskysymys osoittautui hyväksi tarkastelunäkökulmaksi aineistoon ja se tarjosi paljon erilaisia tuloksia. Kuten keskustelunanalyyttisessa tutkimuksessa yleensäkin, aineistosta tuntui nousevan yhä uusia tuloksia mitä syvemmin otteita tarkasteli. Vaikka koin saavani aineistosta paljon irti tämän tutkimuskysymyksen ja metodin kautta, jäi positiivisissa palautteissa vielä paljon sellaista, mitä olisi mielenkiintoista jalostaa vielä jatkotutkimuksiksi.

Aiemman tutkimuksen valossa tämä tutkielma tarjosi uutta tietoa ja syvyyttä kehujen käyttämiseen sekä kehityskeskusteluihin institutionaalisena tilanteena. Esimerkiksi Geddes ja Linneham (1996) tarkastelivat positiivista ja negatiivista palautetta erillisinä ilmiöinä, jotka rakentuvat eri tavoin.

Positiivinen palaute jaettiin kehuun ja ohjeistukseen ja niiden nähtiin olevan luonteeltaan yksinkertaisempia kuin negatiivinen palaute, keskustelussa herkästi sivuutettavia ja vähemmän kognitiivista prosessointia vaativia. Tässä tutkielmassa analysoin kehuja laajemmalla kädellä ja niiden luonteesta oli huomattavissa paljon laajempia käyttöyhteyksiä. On totta, että kehujen luonne voi olla luonteeltaan yksinkertaisempaa, kuin negatiivinen palaute tai esimerkiksi valittaminen esimerkiksi silloin, kun sillä lopetetaan puheenaihe. Joissain tapauksissa kehut johtivat myös kompleksisempiin ja pidempiin keskusteluihin, kuten esimerkiksi vastakehujen kohdalla. Tämä näyttäisi tukevan myös niitä aiemmassa tutkimuksessa saatuja tuloksia, joiden mukaan positiiviseen palautteeseen panostamisella näistä vuorovaikutustoiminnoista voidaan saada enemmän irti ja niistä voi kehittyä syvällisiä ja hyödyllisiä toimintajaksoja.

Aiemmissa tutkimuksissa, joita tässäkin tutkielmassa on käyty läpi, positiivisia palautteita on tutkittu suppeammin ja eri metodein keskittyen esimerkiksi siihen, miten kehut rakentuvat. Esimerkiksi Etelämäen, Haakanan ja Halosen (2013) sekä Manes ja Wolfsonin (1981) artikkeleissa tarkasteltiin, miten kehut koostuvat ja millaista kaavaa ne noudattavat. Näissä artikkeleissa kehut sijoitettiin aina osaksi käsillä olevaa toimintaa ja ne muotoiltiin noudattamaan tietynlaisia kaavoja. Oman tutkielmani näkökulma keskittyi itse vuorovaikutustilanteen ja institutionaalisen kontekstin tarkasteluun kehujen rakentumisessa ja niiden käyttämisessä. Kehujen muodostumisessa oli tunnistettavissa silti myös samankaltaisuuksia edellä mainittuihin kehututkimuksiin. Kehut olivat esimerkiksi osittain lyhyitä ja kaavamaisia. Usein niiden perusteluiksi tarjottiin kuitenkin pidempiä vuoroja, joilla kehuja perusteltiin esimerkiksi mitattavilla tiedoilla työntekijän suoriutumisesta.

Tutkimus pitää sisällään varmasti joitain rajoitteita ja parantamisen varaa, mutta koen silti, että tulokset tarjoavat melko kattavan ikkunan kehujen käyttötarkoituksiin ja siihen, mitä kehuilla voidaan keskustelussa saavuttaa. Aineistossa käyttämäni kehityskeskustelut rajoittuivat kahteen toimialaan, mikä tapahtui sattumalta videot saatuani. Kaksi aineistossa esiintyvää toimialaa sijoittuivat melko erilaisille yrityskulttuurin kentille – koulumaailmaan ja yritysmaailmaan. Tämä tutkielma ei keskittynyt tunnistamaan positiivisen kommentoinnin eroja eri ammattiryhmien välillä, mutta laajempi tarkastelu eri aloilta voisi antaa mielenkiintoisia vertailukohtia eri alojen välillä. Lisäksi laajempi aineisto voisi paljastaa kehuille vielä enemmän ja laajempia käyttöyhteyksiä kuin mitä tässä tutkielmassa löysin. Laajempi aineisto voisi pitää myös sisällään suuremman määrän tarkasteltavia videoita. Tähän tutkielmaan videoiden määrä rajautui kymmeneen ja palautteiden määrä 38:n, mikä osoittautui sopivaksi määräksi tutkielman laajuuden huomioon ottaen.

Positiivista palautetta ja kehuja olisi mielenkiintoista tutkia myös muista näkökulmista esimerkiksi, miten kehuihin vastataan. Etelämäen, Haakanan ja Halosen (2013) artikkelissa kehujen vastaanottamiselle havaittiin, että vastapuolen kehut otetaan useimmiten vastaan myönteisesti tai hyväksyvästi, mutta toisaalta itsekehua välttäen. Myös tässä tutkielmassa kehut otettiin vastaan useimmiten myötäillen esimerkiksi minimipalauttein, mutta myös muunlaisia vastauksia oli havaittavissa. Tarkastelin kehujen vastauksia lyhyesti analyysien ohessa, mutta esimerkiksi kehusta kiittäminen, itsekehuun ryhtyminen tai kehun vastaanottamisesta kokonaan kieltäytyminen voisivat olla hedelmällisiä lähemmän tarkastelun kohteita. Kaikkia näitä kolmea vastaustapaa havaitsin omassa aineistossani ja olisi kiintoisaa tarkastella, millaisissa tilanteissa erilaisia vastauksia käytetään ja kuka niitä käyttää.

Keskustelunanalyyttisen tutkimuksen lisäksi myös muunlaisilla metodeilla palautteen tarkastelu toisi varmasti lisävaloa esimerkiksi siihen, miten organisaation eri osapuolet kokevat palautteet ja miten työpaikoilla kehutaan. Myös itse kehujen sisältöihin paneutuminen voisi tarjota tarkasteluikkunaa esimerkiksi siihen, mitä työntekijät ja esihenkilöstö arvostavat toisissaan. Tässä tutkielmassa työntekijöiden antamissa kehuissa eri osapuolten keskinäinen luottamus ja esimieheltä sekä organisaatiolta saatu tuki näyttivät nousevan useaan otteeseen esille. Työelämän tutkimuksen ja työhyvinvoinnin kannalta tämän kaltaiset tarkastelut siitä, mitkä ominaisuudet nähdään positiivisina, voisivat tarjota hyödyllistä materiaalia niin organisaatioille kuin esimerkiksi koulutusten tarjoajille.

Kehuja on myös tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa myös institutionaalisen kontekstin ulkopuolella ja olisikin mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi miten erilaiset tilanteet kuten arkikeskustelun konteksti vaikuttavat kehuihin. Kehujen rakennetta on tarkasteltu esimerkiksi Etelämäen, Haakanan ja Halosen (2013) artikkelissa arkikeskustelun näkökulmasta, mutta kuten hekin toivat esille, aihetta on tarkasteltu vielä suhteellisen vähän. Kehujen käyttötarkoituksiin tulisi varmasti lisää uusia näkökulmia, kun institutionaalisen tilanteen rooliodotukset valta-asetelmat poistuvat arkikeskustelun myötä.

Kulttuuristen erojen tarkastelu voisi myös tarjota kehu- ja palautetutkimukseen uudenlaista vertailua. Positiivisen palautteen antamiseen ja kehumiseen liittyy varmasti paljon kulttuuriin liittyviä eroja, minkä tutkiminen tarjoaisi myös uutta näkökulmaa kehumiseen vuorovaikutuksellisena toimintona. Esimerkiksi. Jos verrataan esimerkiksi suomalaista ja amerikkalaista yritys- ja vuorovaikutuskulttuuria, eroja voisi löytyä varmasti.

Kehuihin ja kehujen antamiseen liittyy myös omanlaisensa normit ja ohjaavat säännöt, jotka vaikuttavat siihen, miten ne otetaan vastaan tai muotoillaan. Esimerkiksi tilanne, jossa kehu annetaan,

kehun muotoileminen ja sen ottaminen vastaan itsekehua välttäen voivat kaikki vaikuttaa vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Nämä teemat tarjoavat niin ikään lisätutkimuksen aihetta kehujen ja palautteen antamisen kentälle. Tässä tutkielmassa kehujen onnistumista oli vaikea arvioida, koska keskustelunanalyyttisessa tutkimuksessa keskitytään vain itse vuorovaikutustilanteeseen, jolloin tilanteen onnistumisen tai epäonnistuminen tai sen herättämät tunteet jälkikäteen ei voida sanoa. Kehujen onnistumisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten niiden vastaanottaja koki ne tai millaisen kokemus niistä jäi keskustelun osapuolille.

Tutkielman tulokset antavat monipuolisen kuvan kehujen eri sijoittumisista kehityskeskusteluiden kaltaisessa institutionaalisessa kontekstissa. Tuloksia voitaisiin hyödyntää monin tavoin esimerkiksi kehityskeskustelujen kehittämisessä ja parantamisessa niin, että keskustelutilanteista saataisiin yhä enemmän molempia osapuolia hyödyttäviä ja paremmin tarkoitustaan palvelevia.

Kehuja ja positiivista palautetta esiintyi monissa kehityskeskusteluissa, mutta ei suinkaan kaikissa. Joissain keskusteluissa positiivista palautetta esiintyi runsaasti molemmilta osallistujilta, ja ne saattoivat polveilla usean vuoron verran, kun taas joissain keskusteluissa kehut saattoivat rajoittua lyhyisiin kommentteihin ja minimipalautteisiin. Muutamissa keskusteluissa positiivisia palautteita ei esiintynyt lainkaan. Kehityskeskustelun tarkoitus on nähty olennaisesti palautteen antamisen ja saamisen tilaisuutena, johon näen myös positiivisen palautteen olennaisesti kuuluvan. Siksi työelämän tutkimuksessa ja henkilöstöalan kehittämistyössä voisikin olla hyödyllistä pohtia, miten palautteen antamista ja kehumista voitaisiin lisätä tai miten sille voitaisiin luoda enemmän tiloja ja tilaisuuksia. Valitettavasti huonosti suunnitellut tai toteutetut kehityskeskustelut voidaan nähdä organisaatioissa vain pakollisena vuosittaisena pahana, jossa käydään vain ennalta täytetyn lomakkeen kohdat läpi. Tämän kaltaisiin ongelmiin keskustelunanalyyttiset tarkastelut voisivat tarjota ratkaisuja ja uusia näkökulmia.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta. (2010). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Asmuß, Birte (2008) Performance Appraisal Interviews. Preference Organization in Assessment Sequences. Journal of Business Communication 45:4, 408-429. DOI: 10.1177/0021943608319382

Berlin, Satu. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Akateeminen Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Clifton, Jonathan (2006). A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership. Journal of Business Communication, 43:3, 202 – 219.

Drew, Paul & Heritage, John. (1992) Analyzing Talk at Work: an introduction. Teoksessa Paul, Drew & John Heritage (toim.) Talk at Work. Interaction in Institutional Settings, 3 – 65. Cambridge: Cambridge University Press.

Drucker, Peter. (2007). The practice of management (Rev. ed.). Amsterdam; Butterworth-Heinemann.

Etelämäki, Marja; Haakana, Markku & Halonen Mia. (2013). Keskustelukumppanin kehuminen suomalaisessa keskustelussa. Virittäjä 117:4. 460 – 493.

Geddes, Deanna, and Frank Linnehan. (1996) Exploring the dimensionality of positive and negative performance feedback. Communication Quarterly 44:3, 326-344.

Hakulinen, Auli (1997) Johdanto. Teoksessa Liisa, Tainio (toim.) Keskustelunanalyysin perusteet. Tampere: Vastapaino. 13 – 17.

Hakulinen, Auli (1997) Vuorottelujäsenyys. Teoksessa Liisa, Tainio (toim.) Keskustelunanalyysin perusteet. Tampere: Vastapaino. 32 – 55.

Haukila, Sanna. 2009. Palautteen antaminen kehityskeskustelussa. Keskustelunanalyyttinen tutkimus esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Pro Gradu -tutkielma. Sosiaalitutkimuksen laitos. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Heritage, John (2011) Talk in Action: Interactions, Identities and Institutions. Chichester: Wiley-Blackwell.

Heritage, John (1996) Harold Garfinkel ja etnometodologia. Helsinki: Gaudeamus.

Heritage, John (2013) Epistemics in Conversation. Teoksessa Sidnell, Jack., and Tanya. Stivers. (toim.) The Handbook of Conversation Analysis. Chichester, U.K. ;: Wiley-Blackwell, 370 – 394.

Hietikko, Raija (2003) Osastonhoitajan johtamistoiminta ja kehityskeskustelu. Pro Gradu - tutkielma. Hoitotiede. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Isotalus, Pekka. & Rajalahti, Hanna. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Koski, Satu (2008) Kehityskeskustelu hoitotyön osaamisen johtamisen apuvälineenä. Pro Gradu - tutkielma. Hoitotiede. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Lehtinen, Esa, & Pälli, Pekka (2016). Osallistuminen näkökulmana tekstien ja keskustelujen suhteeseen: Kehityskeskustelulomake osana kehityskeskustelun vuorovaikutusta ja organisatorisia käytänteitä [A participation perspective on the relationship of text and talk]. Virittäjä, 120:2, 164 – 187.

Madlock, Paul E. 2007. The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Subordinate Satisfaction. Conference Papers: National Communication Association.

Manes, Joan & Wolfson, Nessa. 1981. The Compliment Formula. Teoksessa Coulmas, F. (toim.) Conversational Routine: Explorations in Standardized Communication Situations and Prepatterned Speech, 115-132. Mouton de Gruyter: Haaga/Alankomaat.

Manka, Marja-Liisa. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Melander Bowden, Helen, & Sandlund, Erica (2019). Knowledge talk in performance appraisal interviews. Learning, Culture and Social Interaction, 21, 278-292.

Mikkola, Pia (2015). Kirjallinen teksti ja keskustelijoiden oikeudet: episteemisten ja deonttisten oikeuksien ilmeneminen esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015. 75 – 106.

Peräkylä, Anssi (2001) Erving Goffman. Sosiaalisen Vuorovaikutuksen Rakenteet. Teoksessa Vilma, Hänninen; Jukka, Partanen & Oili-Helena Ylijoki (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino, 347 – 363.

Peterson, Christopher & Seligman, E. P. Martin (2004) Character Strengths and Virtues. A Hanbook and Classification. New York: Oxford University Press.

Poikela, Esa. 2005. Luottamusta Luova Kehityskeskustelu. Teoksessa Esa, Poikela (toim.) Oppiminen ja Sosiaalinen Pääoma. Tampere: Tampere University Press, 31 – 52.

Pomerantz, Anita (1978) Compliment Responses: Notes on the Co-operation of Multiple Constraints. Teoksessa Jim Schenkein (toim.) Studies in the Organization of Conversational Interaction. New York: Academic Press Inc. 79 – 112.

Raevaara, Liisa (2016) Toimintajaksojen rakenteet. Teoksessa Melissa Stevanovic & Camilla Lindholm (toim.) Keskustelunanalyysi, kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Tampere: Vastapaino, 312 – 330.

Raevaara, Liisa (1997) Vierusparit. Teoksessa Liisa, Tainio (toim.) Keskustelunanalyysin perusteet. Tampere: Vastapaino. 75 – 92.

Ravaja, Niklas & Salminen, Mikko & Henttonen, Pentti & Saarinen, Mikael (2009) Todellisen ja arvioidun tunneosaamisen menestykselliseen johtamiseen. Tutkimusraportti.Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, Center for Knowledge and Information Research & Sensitiva Oy.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani. (1999) Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruusuvuori, Johanna; Asmuß, Birte; Henttonen, Pentti & Ravaja, Niklas (2019). Complaining about others at work. Research on Language and Social Interaction, 52:1, 41 – 62. DOI: 10.1080/08351813.2019.1572379

Ruusuvuori, Johanna; Haakana, Markku & Raevaara, Liisa, 2001. Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskusteluanalyyttisia tutkimuksia. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Ruusuvuori, Johanna (2001) Harveys Sacks. Arkielämän metodit ja keskustelunanalyysi. Teoksessa Vilma, Hänninen; Jukka, Partanen & Oili-Helena Ylijoki (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino,383 – 405.

Rönkkö, Maarit (2017) Neuvottelu työpaikan ongelmiin liittyvästä vastuusta kehityskeskusteluissa. Pro Gradu -tutkielma, Yhteiskuntatutkimus. Tampere: Tampereen Yliopisto

Schegloff, Emanuel A., Jefferson, Gail & Sacks, Harvey (1974). A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. Language, 50:4, 696 – 735.

Stevanovic, Melisa (2016) Sosiaaliset Rakenteet. Teoksessa Melissa Stevanovic & Camilla Lindholm (toim.) Keskustelunanalyysi, kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Tampere: Vastapaino, 200 – 221.

Suoninen Eero (2001) Harold Garfinkel. Etnometodologia ja sosiaaliset järkeilytavat. Teoksessa Vilma, Hänninen; Jukka, Partanen & Oili-Helena Ylijoki (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere: Vastapaino, 365 – 382.

Tainio, Liisa (1997) Preferenssijäsenyys. Teoksessa Liisa, Tainio (toim.) Keskustelunanalyysin perusteet. Tampere: Vastapaino. 93 – 110.

Toivonen, Leena (2009) Kehityskeskustelu johtamisen välineenä: tavoitteet ja toteutus Tampereen yliopiston kirjastossa. Teoksessa Maija-Leena, Huotari & Anne, Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos: kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Tampere University Press, 96 – 112.

Vatanen, Anna (2016) Keskustelunanalyyttinen tutkimusprosessi. Teoksessa Melissa Stevanovic & Camilla Lindholm (toim.) Keskustelunanalyysi, kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Tampere: Vastapaino, 312 – 330.

Venninen, Tuulikki (2007) " Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen": ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Akateeminen Väitöskirja. Käyttäytymistieteiden laitos, Helsingin Yliopisto.

Wink, Heini 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto: Kasvatustieteiden laitos.

Liite 1.

Keskustelunanalyysissä käytetyt litteraatiomerkit

[ ]	**Hakasulkeet: päällekkäispuhunnan alkamis- ja päättymiskohta**
=	**Yhtäläisyysmerkki: lausumat tuotettu yhtenä äännekokonaisuutena, ilman taukoa välissä**
(1.3)	**Tauko: hiljaisuus mitattuna sekunteina ja sekunnin kymmenyksinä**
(.)	**0.2 sekuntia lyhyempi hiljaisuus**
.	**Piste: laskeva tai päättävä intonaatio**
,	**Pilkku: tasainen tai jatkoa implikoiva intonaatio**
?	**Kysymysmerkki: nouseva intonaatio**
.hh	**Sisäänhengitys**
hh	**Uloshengitys**
.mt	**Maiskautus**
hei	**Alleviivaus: äänteen painottaminen**
HEI	**Kapiteelit: äänen voimistaminen**
°hei°	**Astemerkit: Ympäröivää puhetta hiljaisemmalla äänellä puhuttu jakso**
he:i	**Kaksoispiste(et): välittömästi edeltävän äänteen pidennys**
>hei<	**Ympäröivää puhetta nopeammin puhuttu jakso**
<hei>	**Ympäröivää puhetta hitaammin puhuttu jakso**
#joo#	**Nariseva ääni**
£joo£	**Hymyilevä ääni**
@joo@	**Yksilöimätön äänensävyn muutos, esimerkiksi toisten puhetta referoidessa**
jo(h)o	**(h) Nauraen sanottu**
↑joo	**Äänenkorkeuden nousu**
↓joo	**Äänenkorkeuden lasku**
ky-	**Viiva sanan lopussa: sanan keskeyttäminen**
>>	**Jälkeen tuleva puhe aloitetaan äkkinäisesti**
(jaa)	**Epävarmasti kuultu puheen jakso sulkeissa**
( )	**Epäselvä kohta, puheesta ei saatu selvää**

((irvistää)) **Tuplasulkeissa litteroijan muita havaintoja/kommentteja**