

# Teksti, agenda, artefakti

## Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä

PIIA MIKKOLA

### Väitöksenalkajaisitelmä Vaasan yliopistossa 13. elokuuta 2016

Kehityskeskustelut ovat tuttuja monille nykysuomalaisille. Ne ovat esimiehen ja alaisen välisiä, ennalta suunniteltuja keskustelutilanteita, joiden tavoitteet vaihtelevat jonkin verran organisaatiosta riippuen. Tyypillisesti kehityskeskusteluissa tarkastellaan tai arvioidaan alaisen työsuoritusta sekä määritellään tavoitteita tulevalle arviointikaudelle (Asmuss 2008: 409; Sandlund, Olin-Scheller, Nyroos, Jakobsen & Nahnfeldt 2011: 59, 60; Pälli & Lehtinen 2014: 92).

Kehityskeskustelut ovat lähtöisin Yhdysvalloista, yksityisen sektorin organisaatioista. Suomalaiseen työkuulttuuriin ne vakiintuivat 1990-luvulla. Nykyisin kehityskeskustelut ovat keskeinen osa useiden suomalaisten organisaatioiden johtamisjärjestelmää. Niiden suosioista työpaikoilla kertoo se, että Tilastokeskuksen parin vuoden takaisen selvityksen mukaan yli puolet suomalaisista palkansaajista oli osallistunut kehityskeskusteluun viimeksi kuluneen vuoden aikana (Sutela & Lehto 2014: 63).

Kehityskeskusteluiden suosiossa on kuitenkin näkynyt viime aikoina taittumista, mistä kertoo esimerkiksi se, että tunnettu konsulttiyritys ilmoitti viime vuonna luopuvansa kokonaan kehityskeskustelujen käymisestä. Kehityskeskustelut ovat silti edelleen keskeisessä asemassa useissa suomalaisissa organisaatioissa, ja niihin käytetään työpaikoilla paljon aikaa ja työntekijöiden resursseja. Tästä syystä pidän niiden tutkimista tärkeänä.

Kun kehityskeskusteluita tarkastelee videokuvatun aineiston avulla – kuten olen omassa tutkimuksessani tehnyt –, käy nopeasti selväksi, että niissä ovat keskeisessä asemassa erilaiset dokumentit, kuten tilastot, budjetit ja lomakkeet. Kaikkein tärkein näistä dokumenteista lienee kirjallinen kehityskeskustelulomake, jonka aihepiiriin

mukaan keskusteluissa usein edetään. Lomake on osallistujille tärkeä silloin, kun sen käsittely aloitetaan, silloin, kun lomakkeen käsittelyssä edetään seuraavaan aihepiiriin, sekä silloin, kun lomakkeeseen kirjoitetaan merkintöjä. Juuri tällaisia käytäntöjä – sitä, millä tavalla keskustelulomaketta käytetään esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa – olen tarkastellut väitöstutkimuksessani. Olen keskittynyt erityisesti niihin kehityskeskustelun vaiheisiin, joissa esimies ja alainen joko aloittavat kehityskeskustelulomakkeen käsittelyn tai siirtyvät lomakkeen aihepiiristä seuraavaan, kuten tapahtuu seuraavassa esimerkissä.

(1)

01 E: no sit tää pö- pedagoginen puoli eli teil on nyt sitte tota:,  
02 (1.6)  
03 E: ne oman talon asiat <kunnossa °siel[lä°>.  
04 A: [meillä on oman talon  
05 asiat oikeestaan aika hyvin kunnossa että nyth,  
06 (0.8)  
07 A: nyt tosiaan meil on tiimisopimukset on ensimmäistä kertaa nyt,  
08 (0.4)  
09 A: oon ottanu käyttöön,

Esimerkki 1 on katkelma aidosta kehityskeskustelusta. Vuorovaikutus on kirjoitettu tekstin muotoon tutkimuksen taustateorian ja menetelmän, keskustelunanalyysin, merkintätapoja noudattaen (keskustelunanalyysistä ks. esim. Sidnell 2013).

Esimerkki on toisesta tutkimastani organisaatiosta, varhaiskasvatus-organisaatioista. Esimerkissä esimies (E), päivähoitojohtaja, ja alainen (A), päiväkodinjohtaja, keskustelevat alaisen johtaman päiväkodin tilanteesta. Katkelman alussa esimies nimittää lomakkeesta uuden keskustelunaiheen (r. 1): *no sit tää pö- pedagoginen puoli*. Sen jälkeen hän tarjoaa tätä lomakkeen aihepiiriä käsiteltäväksi valitsemastaan näkökulmasta: *eli teil on nyt sitte tota;*, (1.6) *ne oman talon asiat <kunnossa °siellä°>* (r. 1, 3). Alainen siirtyy puhujaksi (r. 4–) ja muotoilee oman vuoronsa sopivaksi esimiehen esittämään vuoroon: *meillä on oman talon asiat oikeestaan aika hyvin kunnossa että nyth*, (0.8) *nyt tosiaan meil on tiimisopimukset on ensimmäistä kertaa nyt*, (0.4) *oon ottanu käyttöön*. Alainen ei kohtele esimiehen vuoroa pelkkänä toteamuksena tai arviona vaan kysymyksenä. Tämä näkyy siinä, että hän vastaa esimiehen vuoroon.

Siirryttäessä keskustelulomakkeen aihepiiristä seuraavaan molemmat keskustelun osallistajat suuntautuvat siis keskustelunaiheen vaihtoon ja toteuttavat siirtymän vuoro vuorolta. Esimiehen tehtävänä on yleensä nimetä uusi keskustelunaihe lomakkeesta, kuten tapahtuu edellä olevassa esimerkissäkin. Siirtyminen uuden aihepiiriin käsittelyyn edellyttää kuitenkin molempien keskustelijoiden aktiivista panosta, mitä esimerkki myös havainnollistaa.

Tutkimukseni aineistona on 72 edellä esiteltyyn kaltaista toimintajaksoa, siis siirtymää keskustelulomakkeen aihepiiristä seuraavaan. Nämä toimintajaksot on poimittu kahden suomalaisen organisaation, kirkko-organisaation ja varhaiskasvatusorganisaation

tion, kehityskeskusteluista. Molemmat ovat suomalaisia julkisen sektorin toimijoita, joissa tehdään asiantuntijatyötä. Tutkimusaineistoksi on valittu kummastakin organisaatioista kuusi videokuvattua kehityskeskustelua sekä keskusteluihin liittyvät kirjalliset keskustelulomakkeet.

Kehityskeskustelujen analysoiminen videokuvattun aineiston avulla on melko harvinaista. Kehityskeskusteluja on pitkään tarkasteltu pääosin kysely- ja haastattelumenetelmin (ks. esim. Selden & Sowa 2011; Park 2014). Videoaineiston käyttö mahdollistaa sen, että kehityskeskusteluja voidaan analysoida hyvin yksityiskohtaisesti, keskittyen aivan pieniinkin vuorovaikutuksen elementteihin. Tällaisen aineiston avulla päästään konkreettisesti käsiksi siihen, mitä kehityskeskusteluissa todellisuudessa tapahtuu.

Kun kehityskeskusteluja tutkitaan keskusteluanalyysin menetelmällä, kuten tässä tutkimuksessa olen tehnyt, analyysissa keskitytään sellaisiin piirteisiin, jotka esimies ja alainen itse osoittavat olennaisiksi. Tutkimuksessa olen keskittynyt siihen, millaisia käyttötapoja kirjallisella kehityskeskustelulomakkeella on esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksessa heidän siirtyessään lomakkeen aihepiiristä seuraavaan. Tähän kysymykseen olen etsinyt vastauksia neljässä tutkimusartikkelissa, jotka muodostavat väitöskirjan kokonaisuuden.

Tutkimukseni päätulos on se, että keskustelulomake hahmottuu keskustelijoiden vuorovaikutuksessa kolmenlaiseksi dokumentiksi: kirjalliseksi tekstiksi, fyysiseksi esineeksi sekä kehityskeskusteluvuorovaikutusta ohjaavaksi agendaksi eli eräänlaiseksi asialistaksi. Tarkastelen seuraavaksi näitä keskustelulomakkeen erilaisia rooleja hie-man yksityiskohtaisemmin. Samalla pohdin sitä, millaisia sovellusmahdollisuuksia tutkimuksen tuloksilla voisi olla työpaikoilla, joissa kehityskeskusteluja konkreettisesti käydään.

Lomake hahmottuu kehityskeskustelussa ensinnäkin vuorovaikutusta ohjaavaksi agendaksi, sillä lomakkeen aihepiireistä muodostuu molempien tutkittavien organisaatioiden kehityskeskusteluissa keskustelun runko. Kehityskeskusteluoppaissa on joskus varoiteltu siitä, että keskustelulomakkeen käyttö muuttaa kehityskeskustelun helposti ”paperinmakuiseksi” ja vähentää keskustelijoiden vuorovaikutusta (ks. Aarnikoivu 2010: 82). Aitojen kehityskeskustelutilanteiden analysoiminen kuitenkin osoittaa, että lomake tarjoaa kehityskeskustelulle luontevan rakenteen: se auttaa esimiestä ja alaista kehityskeskustelun läpiviemisessä ja keskustelun jäsentämisessä eri vaiheisiin. Tämä ilmenee tutkimusaineistossa siten, että keskustelijat käsittelevät lomaketta kohta kohdalta, sen järjestystä noudattaen, ja kun kaikki lomakkeen aihepiirit on käsitelty, myös kehityskeskustelu päättyy. Keskustelulomaketta voidaan verrata esimerkiksi kokouksen esityslistaan (ks. Svennevig 2012). Ei siis voida sanoa, että lomakkeen käyttö muuttaisi kehityskeskustelun paperinmakuiseksi. Pikemminkin lomakkeella on tehtävänä keskustelurunkona, jonka käsittelyssä voidaan edetä alusta loppuun ja saada kehityskeskustelun päämäärä toteutettua.

Se, että lomaketta kohdellaan tutkimusaineiston kehityskeskusteluissa keskustelun agendana, tulee erityisen selvästi näkyville vuoroissa, joissa esimies nimeää lomakkeesta uuden keskustelunaiheen. Esimerkissä 1 tällainen vuoro näkyy riveillä 1 ja 3, ja se alkaa sanoilla *no sit tää pö- pedagoginen puoli*. Vuoroissa, joissa esimies nimeää uuden aihepiirin lomakkeesta, vuoronalkuiset partikkelit *no, ja ja sitten* ilmaisevat siirty-

mistä seuraavaan keskustelulomakkeen aihepiiriin. Esimerkissä esimies ilmoittaa siirtymisestä seuraavaan lomakkeen aihepiiriin partikkeliketjulla *no sit* (r. 1).

Sillä, että kehityskeskustelulomake on fyysinen esine, tarkoitan puolestaan sitä, että lomaketta voidaan keskustelun aikana liikuttaa, käsitellä, katsoa, siirtää ja nostaa pöydältä. Erityisen keskeisessä asemassa lomakkeen fyysinen olomuoto on tutkimusaineiston kehityskeskusteluissa silloin, kun keskustelijat eivät ole vielä konkreettisesti siirtyneet uuteen lomakkeen aihepiiriin, vaan vasta valmistautuvat etenemään lomakkeen kohdasta seuraavaan. Tämä vaihe edeltää esimerkiksi 1 näkyvää keskustelun vaihetta.

Esimies ja alainen käyvät näissä tilanteissa hienovaraista ei-kielellistä neuvottelua, jossa keskustelulomakkeella on tärkeä rooli nimenomaan fyysisenä esineenä: lomaketta katsotaan, käsitellään ja liikutellaan. Kuvat 1a ja 1b ovat kuvakaappauksia tutkimusaineiston kehityskeskusteluista. Kuvissa näkyy keskustelulomakkeen käyttö fyysisenä esineenä.



Kuva 1a.



Kuva 1b.

Kuvassa 1a esimies siirtää lomakkeen sivun pöydälle, kun se on käsitelty; kuvassa 1b hän nostaa kehityskeskustelulomakkeen pöydältä käsiinsä alaisen puheenvuoron aikana. Kiintoisaa on se, että keskustelijat näyttävät tulkitsevan lomakkeen käsittelyn ja katsomisen keskustelun aikana hienovaraisiksi vihjeiksi edetä keskustelussa. Tämä herättää kysymyksen: pystyisivätkö esimerkiksi esimiehet käyttämään kehityskeskustelulomaketta tietoisesti ja strategisesti kehityskeskustelun ajankäytön hallintaan silloin, kun keskustelulle varattu aika uhkaa ylittyä?

Aina lomakkeen käsittely tai katsominen kehityskeskustelun aikana ei tietenkään johda keskustelussa etenemiseen: joskus ei-kielelliset vihjeet tulevat sivuutetuiksi ja eteneminen lomakkeen käsittelyssä viivästyy. Siirtyminen lomakkeen kohdasta seuraavaan ei olekaan tutkimusaineiston valossa yksin kummankaan osallistujan – ei edes esimiehen – vastuulla, vaan keskustelussa eteneminen edellyttää aina keskustelijoilta yhteistyötä.

Kehityskeskustelulomakkeen keskeinen ominaisuus on luonnollisesti sen tekstimäisyys: lomakkeella on siis kirjallinen olomuoto. Lomaketta voidaan kehityskeskustelun aikana lukea, lainata ja referoida ja sen tekstiin voidaan viitata sanallisesti. Lomakkeen kirjallisista sisällöistä voidaan myös keskustella, ja osapuolet voivat esittää niistä tulkintojaan. Tutkimuksessani olen lähestynyt lomaketta kirjallisena tekstinä vuorovaikutustilanteessa silloin, kun olen analysoinut sitä, miten esimies nimeää lomakkeesta uusia keskustelunaiheita.

Se, miten esimies käsittelee lomakkeen tekstiä nimitessään uuden keskustelunaiheen, tuo näkyville kehityskeskustelutilanteiden hienovaraisuuden. Alaisen arvioiminen tai edes arvioimisesta keskusteleminen ei ole esimiehelle välttämättä yksinkertainen tehtävä. Näin on siitä huolimatta, että työsuorituksen tarkasteleminen tai arvioiminen on tyypillisesti yksi kehityskeskustelun ydintoiminto.

Taustoitin tätä aihetta hieman: Toisessa tutkittavassa organisaatiossa, varhaiskasvatusorganisaatiossa, alaisen työsuorituksen arviointi on selvästi näkyvillä keskustelulomakkeen tekstissä. Lomakkeen otsikko on *henkilön työsuorituksen arviointi*, ja lomakkeessa esiintyviä aihepiirejä tai keskustelunaiheiden otsikoita ovat esimerkiksi *vuorovaikutustaidot*, *yhteistyökyky* sekä *kehityskykyisyys*.

Miten esimies sitten ottaa kehityskeskustelussa esille näitä lomakkeen aihepiirejä? Voisi ajatella, että yksinkertaisinta olisi lukea suoraan lomakkeesta seuraavaksi käsiteltävän otsikon tai aihepiirin nimi. Useimmiten esimies ei kuitenkaan toimi näin. Tyypillisesti hän korvaa lomakkeessa esiintyviä käsitteitä ilmauksilla, joista jää puuttumaan alaisen henkilökohtaiseen suoriutumiseen viittaava elementti, kuten *-kyky*, *-kykyisyys* tai *-taidot*.

Näin toimimalla esimies siirtyy kauemmaksi lomakkeesta näkyvästä arviointitehtävästä ja käsittelee sitä jossain määrin ongelmallisena. Hän käyttää esimerkiksi ilmausta *vuorovaikutuspuoli* lomakkeessa esiintyvän käsitteen *vuorovaikutustaidot* sijasta ja ilmausta *viiminen osio* käsitteen *kehityskykyisyys* sijasta. Kun katsotaan jälleen esimerkiksi 1, havaitaan, että siinä esimies käyttää substantiivilauseketta *tää pedagoginen puoli* (r. 1), joka viittaa lomakkeessa esiintyvään käsitteeseen *pedagoginen vastuu ja osaaminen*.

Lomakkeen tekstisisältö on keskeisessä asemassa kehityskeskusteluissa myös silloin, kun keskustelulomakkeen aihepiireistä ryhdytään konkreettisesti puhumaan. Se,

miten osallistujat käsittelevät lomakkeen aihepiirejä, valottaa sitä, millaisia oikeuksia heillä on kehityskeskustelun osapuolina.

Kun analysoin sitä, miten lomakkeen aihepiireistä keskustellaan, havaitsin, että kehityskeskustelulomakkeelle valittu muoto näyttää vaikuttavan kehityskeskustelun osapuolten asemaan ja toimintamahdollisuuksiin: Kun keskustelijat käyttävät keskustelun aikana täytettävää kehityskeskustelulomaketta, esimies johtaa lomakkeen käsittelyä. Hän voi lainata ja muunnella lomakkeen sanastoa, nimetä lomakkeesta uusia aiheita ja tarjota niitä käsiteltäväksi valitsemastaan näkökulmasta. Mikäli keskustelijat tarkastelevat sen sijaan alaisen esitäyttämää lomaketta, esimiehen asema keskustelun johtajana ei ole yhtä selvä. Näissä tapauksissa esimies suhtautuu varovaisesti oikeuteensa ohjata kehityskeskustelua.

Keskustelulomakkeen muodosta sovittaessa päätetään siis jossain määrin myös siitä, millaisia oikeuksia esimies ja alainen saavat kehityskeskustelun osapuolina. Keskusteluissa, joissa käytetään esitäytettyjä lomakkeita, alaisten on ehkä helpompi tuoda esiin ja perustella omia näkemyksiään. Tämä johtuu siitä, että alaisilla on näissä tilanteissa yleensä ensisijainen oikeus tulkita ja selittää lomakkeeseen kirjoittamaansa tekstiä. Tekstiinsä viittaamalla he pystyvät ottamaan esiin jopa uusia keskustelunaiheita.

Tutkimuksessani olen pyrkinyt osoittamaan, että kun tutkitaan ja analysoidaan kehityskeskustelun kaltaisia työelämän vuorovaikutustilanteita, on tärkeätä ottaa huomioon myös niissä käsiteltävät kirjalliset dokumentit. Vaikka vuorovaikutuksen tutkijat ovat jo alkaneet huomioida kirjallisten dokumenttien käyttöä ja tehtäviä työelämän vuorovaikutustilanteissa, dokumenttien roolia ja tehtäviä ei ole toistaiseksi analysoitu kovin monessa tutkimuksessa yksityiskohtaisesti. Toivon tutkimukseni lisäävän ymmärrystä sekä kehityskeskustelulomakkeiden käyttötavoista kehityskeskusteluissa että erilaisten kirjallisten dokumenttien rooleista muissakin työelämän vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi toivon, että tutkimuksen tuloksista voisi olla hyötyä työpaikoilla, joissa kehityskeskusteluja konkreettisesti käydään. Tutkimukseni antaa uudenlaista tietoa esimerkiksi lomakkeen käyttötavoista, lomakkeen muodon vaikutuksesta osapuolten toimintamahdollisuuksiin sekä esimiehen ja alaisen oikeuksista kirjallisen lomaketehtävin äärellä.

## Lähteet

- AARNIKOIVU, HENRIETTA 2010: *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- ASMUSS, BIRTE 2008: Performance appraisal interviews. Preference organization in assessment sequences. – *Journal of Business Communication* 45 s. 408–429.
- PARK, SEEJEEN 2014: Motivation of public managers as raters in performance appraisal. Developing a model of rater motivation. – *Public Personnel Management* 43 s. 387–414.
- PÄLLI, PEKKA – LEHTINEN, ESA 2014: Making objectives common in performance appraisal interviews. – *Language & Communication* 39 s. 92–108.
- SANDBLUND, ERICA – OLIN-SHELLER, CHRISTINA – NYROOS, LINA – JAKOBSEN, LISELOTTE – NAHNFELDT, CECILIA 2011: The performance appraisal interview – an

- arena for the reinforcement of norms for employeeship. – *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 s. 59–75.
- SELDEN, SALLY – SOWA, JESSICA 2011: Performance management and appraisal in human service organizations. Management and staff perspectives. – *Public Personnel Management* 40 s. 251–264.
- SIDNELL, JACK 2013: Basic conversation analytic methods. – Jack Sidnell & Tanya Stivers (toim.), *The handbook of conversation analysis* s. 77–99. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
- SUTELA, HANNA – LEHTO, ANNA-MAIJA 2014: *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- SVENNEVIG, JAN 2012: The agenda as resource for topic introduction in workplace meetings. – *Discourse Studies* 14 s. 53–66.

**Piia Mikkola:** *Teksti, agenda, artefakti. Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä*. Acta Wasaensia 353. Kielitiede 49. Vaasa: Vaasan yliopisto 2016. Väitöskirja on luettavissa osoitteessa [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-689-0.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-689-0.pdf).

Kirjoittajan yhteystiedot:  
etunimi.sukunimi@uva.fi