

ILPO KOSKINEN

Evaluaatiot johtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa

TIIVISTELMÄ

Johtajien harjoittama evaluoiminen on yhteiskunta- ja kauppatieteellisessä kirjallisuudessa yleensä yhdistetty johtajien harjoittamaan kontrolliin työpaikalla. Evaluoiminen on nähty välttämättömänä, joskaan ei riittävänä osana prosessia, jossa johtajat määrittelevät työlle ja organisaatiolla suunnan ja tavoitteet ja valvovat tavoitteiden täyttymistä. Empiirinen tutkimus on kohdistunut lähinnä suoritusarviointeihin (performance appraisal): kiinnostuksen kohteena ovat olleet lähinnä suoritusarvioinnin muodolliset menetelmät - esimerkiksi lomakkeet - ja niiden erilaiset vinoumat. Tässä artikkelissa tutkittiin kenttätyö- ja keskusteluaineiston avulla keskusteluanalyttisestä näkökulmasta yhden työpaikan evaluaatiokäytäntöjä. Taloksi kutsutun helsinkiläisen tutkimuslaitoksen evaluaatiot tapahtuivat tyystin kokouskeskusteluissa, joita pidettiin noin puolivuositain. Johtajat käsittelivät evaluaatioissaan erilaisia projekteja, joita arvioivat kahdella tavalla: suhteessa suunnitelmien vaatimuksiin tai projektin oletettuun "normaaliin" kulkuun. Kun projektien nähtiin etenevän normaalisti, ne kuitattiin lyhyesti. Jos projektissa ilmeni hankaluuksia, johtajat tutkivat, löytyikö hankaluuksille hyväksyttäviä selityksiä. Tällaiset selitykset neutraloivat kielteisen arvion mahdolliset seuraukset toimintaan. Artikkelissä esitetään, että suoritusarvioita koskevan tutkimuksen kannattaisi kohdistua myös johtajien puhekäytäntöihin, sillä monilla työpaikoilla evaluaatioissa ei käytetä muodollisia tutkimusmenetelmiä lainkaan, ja niilläkin työpaikoilla, joilla sellaisia käytetään, evaluointia tapahtuu myös puheessa.

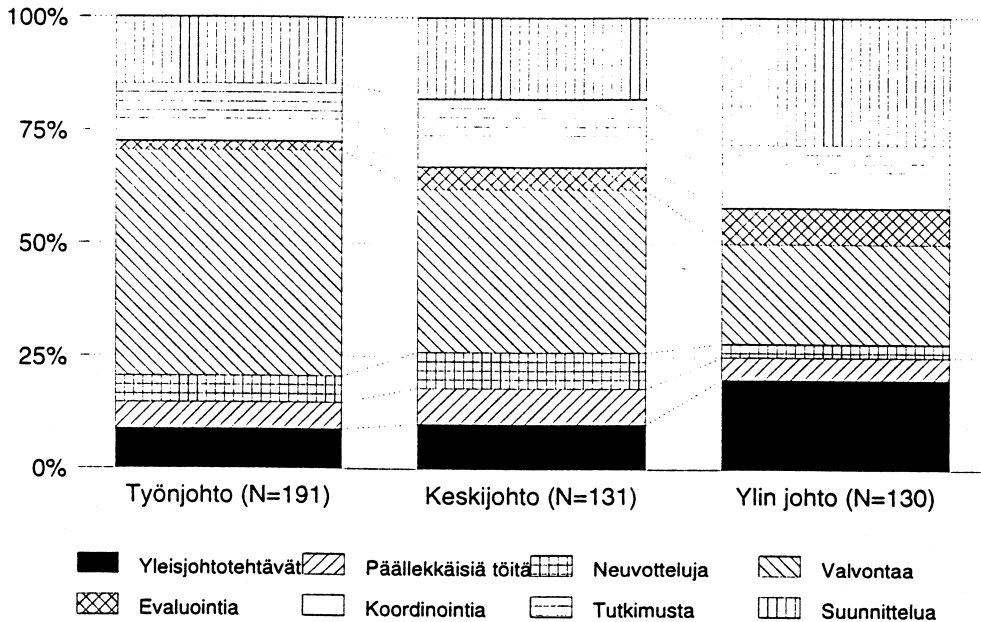
**) Kiitän Tuomo Peltosta, Ilkka Armista ja LTA:n referenttejä, joiden kommentit olivat suureksi hyödyksi. Erityisesti haluan kiittää "talon" johtoa ja työntekijöitä, joiden ansiosta tämä tutkimus oli ylipäänsä mahdollinen.*

JOHDANTO: KAKSI NÄKEMYSTÄ JOHTAMISESTA

Johtamiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on usein korostettu, miten monimuotoista ja -ulotteista johtaminen on. Perinteisen administratiivisen koulukunnan (esim. Gulick ja Urwick 1937) tarkasteluista lähtien on esitetty, että johtajien työ muodostuu muutamasta aktiviteetista. Johtajien työn on esimerkiksi katsottu muodostuvan suunnittelusta, organisoinnista, henkilöstöhallinnosta, työn ohjaamisesta, työn koordinoinnista, raportoinnista ja budjetoinnista.¹ Yhdessä administratiivisen koulun hengessä tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa on esitetty, miten kolmen tason johtajien aika jakaantuu joidenkin toimintojen kesken (kuvio 1). Yksi näistä toiminnoista on evaluointi, johon tämä artikkeli keskittyy. Yleisjohtaminen ja päällekkäiset työt osoittavat toimia, joita ei voi erottaa selvästi omiksi luokikseen.

Johtajien aktiviteetteja analysoineen koulukunnan edustajat ovat kritisoineet administratiivisen koulukunnan tarkasteluja siitä, että ne perustuvat intuition pikemminkin kuin empiiri-

KUVIO 1. Johtajien keskeisten toimintojen jakautuminen eri tasoilla¹⁾



¹⁾ Lähde: Mahoney, Jerdee ja Carroll (1965: 109).

1 Englanniksi POSDCORB muodostuu toiminnoista Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting ja Budgeting (Gulick ja Urwick 1937: 13). Alempana esitelty PRINCESS muodostuu puolestaan sanoista Planning, Representing, Investigating, Negotiating, Coordinating, Evaluating, Supervising ja Staffing (Mahoney, Jerdee, and Carroll 1965).

seen tutkimukseen (esim. Mintzberg 1975). Administratiivisen koulukunnan tarkastelut kertovat näiden kriitikkojen mukaan enemmänkin siitä, mitä johtajien odotetaan tekevän kuin siitä, mitä he tekevät (Hakuli ja Routamaa 1986: 43). Johtajien aktiviteetteja analysoidaan koulukunnan tutkimuksissa johtajien työn esitetään sen sijaan olevan pirstaleista ja muodostuvan lyhyistä, kiireisistä jaksoista, joiden aikana johtajilla ei ole aikaa ajatella ja joiden aikana he pikemminkin reagoivat ympäristön tapahtumiin kuin muokkaavat niitä jonkin laajemman suunnitelman mukaan (Carlsson 1951 [1991]; Stewart 1967; Mintzberg 1973; Kotter 1982). Tätä tutkimusperinnettä on viety rooliteorian suuntaan toteamalla, että johtajille konstituoituu aktiviteeteissa erilaisia rooleja (Mintzberg 1973: luku 4; Fondas ja Stewart 1992). Nämä eivät kuitenkaan ole yleensä havainnoitavissa selkeästi (Hakuli ja Routamaa 1986: 42). Johtamisfunktioiden tutkimuksen kritiikillä on näistä ongelmista huolimatta vahva empiirinen pohja.

Nämä kaksi perspektiiviä antavat hyvin erilaisen kuvan johtajien työstä. Johtamisen funktioiteorian kuvaamat johtajien toimet voivat silti mainiosti tapahtua hyvinkin epämuodollisissa tilanteissa. Näiden tilanteiden konkreettinen tutkiminen on paras keino perehtyä siihen, miten johtajat tekevät työtään niissä puitteissa, jotka heidän kiireensä heille suovat. Tämä artikkeli selvittää, millaisilla keinoilla johtajat evaluoivat työtä ”taloksi” kutsutun helsinkiläisen asian-tuntijaorganisaation johtoryhmän kokouksissa. Tällä työpaikalla kokoukset ovat keskeinen käytäntö, jossa talon johtajat evaluoivat työtä. Mitään muodollisia evaluaatiomenetelmiä talossa ei käytetty.

EVALUAATIO JOHTAMISTUTKIMUKSEN KOHTEENA JA JOHTAJIEN AKTIVITEETTINA

Yksi kuvion 1 sisältämistä toimista oli evaluointi, joka on tämän artikkelin kohteena. Evaluaatioiden tärkeys perustuu sille, että erilaisissa keskeisissä työpaikkaa koskevissa teorioissa evaluointi on hahmotettu välttämättömäksi osaksi kontrolliprosessia (ks. Routamaa, Hakuli ja Ryhänen 1992: erit. 33–36). Evaluointi on Mahoneyn, Jerdeen ja Carrollin tutkimuksessa määritelty seuraavasti. Evaluointia on

...ehdotusten tai raportoidun tai havaitun toiminnan arviointi ja arvioiminen. Työntekijöiden arviointi, tuotantomittareiden arviointi, finanssiraporttien arvostelu, tuotteiden tarkastus, pyyntöjen hyväksyminen, ehdotusten ja ideoiden arvosteleminen. (Mahoney, Jerdee ja Carroll 1965: 100).

Määritelmä vastaa hyvin sanakirjamääritelmää. Yleisin sanakirjoista löytyvä määritelmä kertoo evaluaation tarkoittavan arvon määrittämistä jollekin asialle. Mahoneyn, Jerdeen ja Carrollin tulokset saavat tukea muusta tutkimuksesta (Penfield 1975; ks. myös Carroll ja Gillen 1987;

Routamaa, Hakuli ja Ryhänen 1992).

Entä mitä evaluaatiot tekevät työpaikan toiminnan kokonaisuudessa? Vastaus on kirjallisuuden perusteella yksiselitteinen. Evaluoiminen liitetään työpaikkaa käsittelevässä kirjallisuudessa poikkeuksetta sosiaaliseen kontrolliin työpaikalla. Esimerkiksi perusvireeltään marxilaisessa työnprosessiteoriassa Edwards (1979: 18) esitti, että johtaminen muodostuu olennaisesti kolmesta funktiosta. Nämä funktiot muodostuvat ensiksi keinoista, joilla työnantaja spesifioi, mitä työntekijöiden pitää tehdä, missä järjestyksessä, millä tarkkuudella ja missä ajassa (*direction*). Toiseksi johtaminen muodostuu evaluaatiosta, jolla Edwards tarkoittaa niitä menettelyjä, joiden avulla työnantaja tarkkailee työprosessia paikantaakseen tuotannon virheet ja työntekijöiden toiminnan puutteet. Kolmanneksi johtaminen muodostuu kurinpidosta eli menettelystä, jonka avulla työnantaja rankaisee tai palkitsee työntekijöitä pyrkimyksessään saada nämä tuomaan osansa työprosessiin. Laajassa katsauksessaan ”manageriaalisiin etuoikeuksiin” Storey (1984: 83–87) on päättänyt vastaavan kaltaiseen kolmiluokitukseen.

Myös tyystin toisenlaisista perusoletuksista lähtevässä systeemiteoriassa johtaminen on tavattu pilkkoa samantapaisiin käsitteellisiin peruselementteihin. Vaikutusvaltaisessa muotoilussaan Kast ja Rosenzweig (1985: 510) esittivät, että kontrollijärjestelmä muodostuu ensiksi mitattavissa olevasta järjestelmästä, jonka standardeja vasten onnistumista voidaan mitata. Toinen tällaisen järjestelmän elementti on sensori, joka mittaa onnistumisen astetta. Kolmas osa muodostuu järjestelmästä, jonka avulla verrataan saavutettuja tuloksia standardeihin ja evaluoidaan erot. Neljäs elementti muodostuu järjestelmästä, jonka avulla systeemiä muutetaan niin, että toiminta täyttää sille asetetut vaatimukset. Dornbusch ja Scott (1975: 138–142) rakentavat Kastin ja Rosenzweigin erotteluille, mutta täsmentävät evaluaatioprosessin näin: tehtävien allokointi työntekijöille, kriteerien asetus, otanta tiedon keräämiseksi kohteesta ja itse arviointi. Chicagon koulukunnan sosiologiasta lähtevä Freidson on soveltanut tätä käsitteistöä tutkimansa lääkärikeskukseen (Freidson 1980) ja Ouchi (1977) tavarataloihin. Etenkin Ouchin mukaan prosessuaalinen käsitys evaluaatiosta selittää kontrollia paremmin kuin perinteinen rakenteellinen perspektiivi.

Keskeiset työpaikkaa koskevat teoriat nostavat siis evaluaation yhdeksi keskeiseksi sosiaalisen kontrollin² osaksi. Koska evaluoinnin merkitystä on päädytty korostamaan hyvinkin erilaisista ideologisista ja teoreettisista lähtökohdista, voidaan esittää, että tämä evaluaation merkitys ei näytä juontuvan suoraan teorioiden taustaoletuksista. Evaluaatio näyttää olevan välttämätön, vaikkakaan ei riittävä ehto organisaation ohjaamiselle johdon tavoitteiden mukaan – eli sosiologisista termein, sosiaaliselle kontrollille. Kirjoittajien intuitio onkin ilmeisen oikeutet-

² Tässä puhutaan tietoisesti ”sosiaalisesta kontrollista”, sillä johtajien harjoittama kontrolli työpaikalla on erikoistapaus sosiaalisesta kontrollista.

TAULUKKO 1. Suoritusarvioitujen keskeiset käytöt¹⁾

| EVALUAATION KÄYTTÖ: | % |
|-------------------------------------|------|
| KOMPENSAATIO | 85,6 |
| PALAUTE | 65,1 |
| KOULUTUSPÄÄTÖKSET | 64,3 |
| YLENNYKSET | 45,3 |
| HENKILÖSTÖÖN KOHDISTUVA SUUNNITTELU | 43,1 |
| TYÖNTEKIJÖIDEN EROTTAMINEN | 30,3 |
| TUTKIMUS | 17,2 |

¹⁾ Lähde: Eichel and Bender (1984: 12). Prosenttiluku kuvaa otoksen amerikkalaisyrityksiä, joissa arvioitua käytetään osittain tarkoituksella (N=588). Sundvik (1998: 2) raportoi kotimaisten suurten yritysten vastaavat käytöt.

tu, sillä arvioinnilla on empiiristen tutkimusten mukaan huomattavia seurauksia työpaikan toiminnassa ja johtamisessa. Kirjallisuudessa oletetaan usein, että mikäli työntekijät tietävät, miten heitä arvioidaan, he muuttavat käyttäytymistään vastaavasti (esim. Robbins 1991: 543–545). Ehto tälle muutokselle on, että arvioitot kytetään työpaikan keskeisiin palkitsemis- ja sanktiointijärjestelmiin, mikä näyttääkin muodostavan yhden arvioinnin keskeisistä käytöistä. Taulukossa 1 on esitelty arvioinnin moninaisia käyttöjä työpaikoilla.

Arvioimisesta on yhteiskuntatieteellisessä ja psykologisessa kirjallisuudessa puhuttu ainakin kolmessa tyystin erilaisessa merkityksessä. Ensiksi, etenkin julkisella sektorilla, jonka toimia ei voida mitata katteen tai voiton kaltaisten mittareiden, avulla puhutaan ”arvioitotutkimuksesta,” joka kohdistuu yleensä koko organisaatioon, johonkin sen osaan tai johonkin tiettyyn ohjelmaan tai projektiin. Näitä arvioitotia tekevät yleensä ammattitutkijat ja niiden teossa käytetään tavallisia yhteiskuntatieteellisiä tutkimusmenetelmiä (ks. Guba ja Lincoln 1989). Toiseksi puhutaan ”suoritusarvioinneista”³ (*performance assessment* tai *performance appraisal*), jotka kohdistuvat työprosesseihin ja työntekijöihin ja joita tavataan myös yrityksissä. Suoritusarvioinnit tehdään yleensä erilaisten lomakkeiden ja muiden formaalien tutkimusmenetelmien avulla (ks. Eichel ja Bender 1984; Robbins 1991: 544–552). Yrityksissä näistä arvioitotista käytetään sellaisia vaihtelevia ilmauksia kuin ”tuottamaan auttaminen” tai ”henki-

³ Termi ”*performance assessment*” on tässä käännetty hieman kömpelöllä termillä ”suoritusarvioitot”. Erilaisissa *human resource management*-oppaissa käytetään perin vaihtelevaa termistöä kuvaamaan arvioitotia. Useimmiten oppaiden kieli on neutralistista ja hävittää vivahteen ”arvottamisesta” tai ”arvon määrittämisestä”, joka liittyy väistämättä arvioimiseen. Termi arvioitot ei tästä syystä ole välttämättä tuttu HRM:n tuntijoille.

lökohtaisten vahvuuksien ja heikkouksien analyysi”. Suoritusevaluaatioiden tutkimus kohdistuu useimmiten arviointimenetelmien ominaisuuksiin ja virhelähteisiin (ks. Sundvik 1998) ja keinoihin parantaa arviointiprosessin luotettavuutta (ks. esim. Gilliland ja Langdon 1998). Näitä tekniikoita ovat Foucaultia mukaillen käsitelleet esimerkiksi Fox (1989) ja Townley (1994). Kolmanneksi evaluointi voidaan tehdä johtajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa ilman formaaleja tutkimustekniikoita. Tällöin kyseessä on usein johtoryhmän, joskus pelkkä johtajien keskinäinen keskustelu.

Tässä paperissa keskitytään evaluointiin viimeisessä näistä merkityksistä kolmesta syystä. *Ensiksi* näitä vuorovaikutuksessa tehtyjä evaluaatioita koskeva tieto on selvästi vähäisempää kuin suoritusevaluaatioon kohdistuva tutkimus tai evaluaatiotutkimusta käsittelevä valtavaksi paisunut kirjallisuus. Jokapäiväisessä kanssakäymisessä tapahtuvasta evaluaatiosta löytyy kyllä joitain epäsystemaattisia kuvauksia (ks. kuit. Bosk 1979; Freidson 1980), mutta vain tiheällä haravalla tehdyn etsinnän jälkeen. Syy löytyy mitä ilmeisimmin metodologiasta, sillä käsitteellisissä keskusteluissa tämä evaluaatiotaso on kyllä pantu merkille (ks. esim. Dornbusch ja Scott 1975: 135). Näihin arkisessa vuorovaikutuksessa ja kokouskeskusteluissa tapahtuviin evaluaatioihin ei pääse käsiksi kyselyillä tai haastatteluilla, vaan aineisto on hankittava joko havainnoimalla tai mieluummin nauhoituksilla.

Toiseksi arkipäiväisen vuorovaikutuksen tasolla operoiva evaluointi muodostaa useimmilla työpaikoilla ainoan evaluaatiotason. Etenkin pienet työpaikat, joissa hallintoa pyritään hoitamaan kevyesti, ei yleensä ole aikaa, halua, taitoa tai varaa kehittää suoritusevaluaatioiden tekemisessä välttämättömiä tutkimustapoja. Pienellä työpaikalla on myös ilmeisen järkevää rakentaa evaluaatio työnjohtotason tai peräti työntekijöiden keskinäisen tietopohjan varaan seurantalajärjestelmän kehittämiskustannusten säästämiseksi. Formaalisimman systeemin rakentamiseen vaaditaan erityisiä syitä tai harrastuneisuutta johdon taholta. Pureutumalla vuorovaikutuksessa tapahtuviin evaluaatioihin pääsemme siten kiinni ilmiöön, joka on tyypillinen niillekin työpaikoille, joilla ei tehdä suoritusevaluaatioita. *Kolmanneksi* keskittyminen vuorovaikutuksessa tapahtuviin evaluaatioihin on perusteltua myös tutkimussyistä. Kuten mainittua, evaluaatioita on tutkittu lähinnä niiden seurausten kannalta, ei toimintana. Emme aina tiedä, millaisiin vuorovaikutuskäytäntöihin kyselyiden vastaukset ja tutkijoiden intuitiot perustuvat.

Tämä artikkeli perustuu keskusteluntutkimukseen (ks. Tainio ym. 1997). Tästä perspektiivistä käsin kuvataan toisaalta niiden vuorovaikutuskäytäntöjen (esimerkiksi kokoukset) rakennetta, joissa evaluaatiot tapahtuvat, toisaalta evaluatiivisten vuorojen rakentumista näiden käytäntöjen sisällä. Evaluatiivinen vuoro muotoilee tarkastellun toiminnan jollain tavalla ja toimii alustana, josta käsin muut osallistujat voivat arvioida samaa toimintaa. Muut osallistujat voivat myös reagoida evaluatiiviseen kuvaukseen ja esimerkiksi kyseenalaistaa sen. Evaluaatiota tarkastellaan siten kokouksympäristöön sijoittuvana vuorovaikutuskäytäntönä. Evaluointia ei siten

tutkita esimerkiksi johdon historiasta tai valtasuhteista käsin, vaan endogeenisesti järjestyvänä tilannesidonnaisena sosiaalisena toimintana (ks. Garfinkel 1967: vii, 31–34). Tämä näkökulma ei sulje pois muita selityksiä, mutta niitä kohdellaan toissijaisina siihen nähden. On esimerkiksi selvää, että minkä tahansa johtoryhmän sisällä on erimielisyyksiä. Näihin kiinnitetään kuitenkin huomiota vain, mikäli ne näyttäytyvät relevantteina vuorovaikutuksen osallistujille (ks. Schegloff 1992).

TUTKIMUSKOHDE, MENETELMÄT JA AINEISTO

Tämä artikkeli perustuu kenttätöäineistolle, joka on kerätty osana laajempaa tutkimusta vuosien 1994 ja 1995 aikana. Työpaikkaa, jolta aineisto on kerätty, kutsutaan tässä ”taloksi”. Talo on Helsingin kantakaupungissa sijaitseva asiantuntijavirasto, joka on perustettu 1980-luvun lopulla. Talossa on noin 40 työntekijää, joista 22 pysyviä. Loput työntekijät ovat määräaikaaisia. Osa määräaikaaisista on ollut talossa vuosia, ja heidät miellettiin yleisesti osaksi taloa. Osa määräaikaaisista taas työskentelee lyhyemmällä projektikohtaisilla työ sopimuksilla. Talossa oli kenttätöön aikaan myös kaksi siviilipalvelusmiestä ja useita opiskelijaharjoittelijoita. Vuonna 1993 tehdyssä talon sisäisessä selvityksessä (N=28) työntekijöiden keski-ikä oli hieman yli 30 vuotta riippuen siitä, lasketaanko opiskelijavastaaajat mukaan. Henkilöstöstä 79 % oli naisia, ja 86 %:lla oli vähintään ylioppilastutkinto. Määräaikaaisia työntekijöitä oli 32 %. 46 % työntekijöistä teki selvitystä vaativaa työtä, johtoon kuului 18 %, toimistotehtävissä työskenteli 7 % ja tietopalvelutehtävissä 14 %. Loput tekivät ”muuta” työtä. (Tiedot selvityksen tehneeltä työntekijältä).

Talolla ei ole suoranaisia viranomaistehtäviä, vaan kyseessä on pikemminkin asiantuntijavirasto, jonka työ muodostuu projekteista. Projekteissa työskentelee muodollisesti useita ihmisiä, mutta käytännössä useimmat projektit muodostuivat yksittäisten työntekijöiden vastuulla olevista hankkeista. Talon muu työ muodostui erilaisten työryhmäjäsenyyksien lisäksi tietopalvelutehtävistä, toimistotöistä, joistain talon sisäisistä hallinnollisista töistä (osa keskeisistä hallinnollisista tehtävistä ostettiin palveluina muista alueen virastoista) sekä pienestä ATK-ryhmästä. Moni työ edellytti selvitysten tekoa; laitoksessa oli myös muutama pitkälle koulutettu tutkija, jotka julkaisivat töitään tieteellisissä lehdissä.

Talon johto muodostui viidestä henkilöstä, joista kahdella oli tutkimustausta, yksi hoiti tiedotusta ja yksi tietohallintoa (eli lähinnä ATK:ta). Johtajia kutsutaan Annaksi (talon johtaja), Jariksi ja Jonnaksi (tutkimuksesta ja selvityksestä vastaavat johtajat), sekä Irmaksi ja Raimoksi (tiedotus ja ATK). Lisäksi vuonna 1996 johtoryhmään kuului Jarin virkavapauden vuoksi Mikko, jolla oli tutkimustausta. Jari vietti virkavapautensa talossa. Jari ei virkavapautestaan huolimatta päässyt eroon kaikista rutiineistaan, minkä vuoksi talossa oli vuonna 1995 tosiasiassa

kuusi johtajaa. Hallintohenkilöstöä talossa oli paljon talon kokoon nähden. Talossa oli ensiksikin neljä toimistovirkailijaa. Tietohallinnossa oli päällikön ja informaation lisäksi kaksi avustavaa henkilöä, tiedotuksessa yksi ja ATK:ssa yksi. Monet talon työntekijöistä hahmottivat lisäksi yhden muuten selvitystyötä tehneen työntekijän ”toimiston” jäseneksi. Hänen työtehtävänsä olivat sekoitus selvitystä ja avustavaa työtä. Hallinnollisissa tehtävissä oli siis vähintään kahdeksan, mahdollisesti yhdeksän työntekijää. Lisäksi ”hallinnoksi” voidaan kenties laskea myös tietopalvelun ja -hallinnon päälliköt.

Laajemman tutkimuksen aineisto muodostuu havainnointipäiväkirjasta, haastatteluista, nauhoituksista ja dokumenteista. Kenttätyö alkoi syyskuussa 1994 ja päättyi kesäkuun lopussa 1995, jolloin talo hiljeni lomakaudeksi. Päiväkirjaa pidettiin tavanomaisten kenttätyöntekijöiden avulla (ks. Emerson et al. 1995). Jokaista työntekijää haastateltiin kerran tai useammin niin, että perushaastattelussa oli suhteellisen yhtenäinen kysymysrunko. Johtoa jouduttiin haastattelemaan useammin, sillä heidän työtään ja ajatuksiaan ei saanut mitenkään käsitellyksi yhdessä haastattelussa. Hieman yli 40 nauhoitetun haastattelun lisäksi tehtiin viitisenkymmentä epämuodollista haastattelua (ks. Koskinen 1997). Dokumenttimateriaalia kertyi vuoden aikana pari hyllymetriä. Tämä aineisto muodostuu mm. pöytäkirjoista, suunnitelmista, muistioista, sähköpostiviesteistä, talon raporteista, mainoksista, lausunnoista, käsikirjoituksista ja julkaisuista. Kokouksista ja muista talon tilaisuuksista tehtiin yli 70 tuntia nauhoituksia. Tästä materiaalista on litteroitu kymmenisen tuntia, mitä käytetään tämän artikkelin keskeisenä aineistona. Noin puolet litteroidusta materiaalista on muodollisista kokouksista, joihin tehtiin kaikille jaettu esityslista, joissa korkea-arvoisin henkilö johti puhetta ja joista tehtiin pöytäkirja (ks. Boden 1994, 83–88). Loput litteraatiot ovat työpaikan muista erilaisista tilaisuuksista.

Aineiston analyysi perustuu nauhoituksiin ja niistä tehtyihin yksityiskohtaisiin litteraatioihin. Vuorovaikutuskäytäntöjä tutkittaessa aineiston täytyy kyetä vangitsemaan puheen tai muun toiminnan rakentuminen vuoro vuorolta. Nauhoittaminen tuottaa puheen kaltaisesta toiminnasta luotettavamman aineiston kuin havainnointi. Kenttämuistiinpanoin, kyselyin tai haastattelulausunnoin tutkija ei näe toiminnan yksityiskohtia, jotka ovat tärkeitä osallistujille.

Kaikki nimet ja muut tunnistettavat yksityiskohdat on muutettu, jollei kyse ole paperin argumentin kannalta olennaisesta seikasta. Artikkeliki keskittyy niihin evaluaatioihin, joissa tutkitut johtajat arvioivat jotain sellaista kohdetta, johon nähden heillä on valtaa. Tässä ei siis tutkita tapoja, joilla kyseisen työpaikan johto ilmaisi (joskus värikkäätkin) kantansa Mauno Koivistosta, Iiro Viinasesta, tai Matti Nykäsenä aikoinaan tunnetusta urheilijasta. Tällainen naturalistinen lähestymistapa jatkaa Carlssonin, Stewartin, Mintzbergin ja Kotterin tutkimusperinnettä, mutta vie huomion johtajien vuorovaikutuskäytäntöihin ja tapaan, jolla evaluaatiot si-
joittuvat näihin käytäntöihin.

TAULUKKO 2. Esimerkki johtoryhmän esityslistasta

NO 4/1995

JOHTORYHMÄ 22.5.1995

ESITYSLISTA

1. Määrärahojen käyttö ja budjettiseuranta (Raimo)¹⁾
2. Tutkimuskokonaisuudet (Jonna, Mikko, Anna)
 - projektien edistyminen ja tulostavoitteet
 - hankkeiden toteutukseen liittyvät ehdotukset
3. Tietopalveluyksikön toiminta ja hankkeet (Irma)
 - ASUNTO: mm markkinointikampanjan tulokset*
 - julkaisujen kehittämistarpeet
 - vuosikirjojen ym. vastaavien valmisteluvaihe (Tutkimus& ASU, asumisen kokonaisuus)
 - tietopalvelusuunnitelmatsekä kirjastoa ja lehtisalia koskevat asiat
 - muut kehittämiskohteet (INTERNET)
4. Tietohallintoyksikön toiminta ja hankkeet(Raimo)
 - hallintopalveluiden kehittämishankkeet
 - tietohallinnon hankkeet ja hankintoja koskevat suunnitelmat
5. Muu kehittäminen ja menossa olevat projektit (Anna)
 - organisaation kehittämissuunnitelmat
 - Pohjoismainen yhteistyö
 - asuntokaupan kehittämistyöryhmän ehdotukset
 - kartta-analysikokeilun tulokset; metodikokeilua koskevat alustavat suunnitelmat*
 - palkkaustyöryhmä
6. Johtokunta-asiat
 - kuntaselvitys; mahdollinen lausunto tai kannanotot*
 - talon kehittämistarpeet ja kansainvälisen projektiyhteistyön edellytykset*
 - muut mahdolliset asiat
7. Palvelusitoumukset ja asuntokaupansuoja
 - toimenpide-esitykset talon kannalta
8. Muut asiat

¹⁾ Tähdellä merkitystä asioista oli jaettu muistio tai muu paperilla oleva raportti. Alkuperäisen kirjoitusvirheitä ei ole korjattu.

EVALUAATIOT JOHTORYHMÄN SEURANTAKESKUSTELUISSA

Suurin osa talon evaluaatioista tapahtui erityisissä seurantakokouksissa, joita pidettiin yleensä noin puolen vuoden välein. Evaluaatiot sijoituivat näiden kokousten kokonaisrakenteeseen kiintoisalla tavalla. Taulukossa 2 on kevään 1995 keskeisen seurantakokouksen esityslista. Kyseisessä kokouksessa ei tehty niinkään varsinaisia päätöksiä, vaan johtoryhmän huomio oli toiminnan seurannassa. Kevään 1995 aikana tämä kokous oli ainoa varsinainen seurantakokous, vaikka muissa kokouksissa saatettiin luoda lyhyitä katsauksia toimintaan ja joihinkin vaihtelevista syistä tärkeiksi kulloinkin katsottuihin projekteihin.

TAULUKKO 3. Johtoryhmän käyttämä seurantaraportti [Dokumentti 5/19/95, 3]¹⁾

| Tutkimusinstituutti Seurantaraportti tulosalueittain | Budjetoitu +siirto | Käytetty | Varaus | Vapaa | Käyttö-% |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|----------|---------|---------|----------|
| Johto ja kehittäminen | 833310 | 512510 | 429200 | -108400 | 113 |
| Ostopalvelut | 218000 | 108000 | 114000 | -4000 | 102 |
| : | | | | | |
| Terveyspalvelut | 124000 | 33000 | 42500 | 48500 | 61 |
| Vapaa | 633000 | 408000 | 378300 | -135300 | 121 |
| Johto ja tietohallinto | 3220500 | 1467000 | 1719400 | 34100 | 99 |
| Kaikki yhteensä | 5241000 | 2420000 | 2590700 | 230300 | 96 |

¹⁾ Taulukon markkamäärät on keksitty. Niiden suuruusluokka on kuitenkin oikea.

Tässä kokouksessa oli 74 identifioitavissa olevaa raporttia ja budjettikeskustelu, jossa käytiin läpi budjetin tilanne toukokuun lopulla, jolloin kokous pidettiin. Kokous kesti kaikkiaan lähes viisi tuntia ja se pidettiin kahdessa osassa. Evaluaatioista noin puolet tapahtui Jonnan ja Mikon yhteensä noin 25 minuuttia kestäneiden vuorojen aikana (esityslistan kohta 2). Lähes kaikki loput evaluaatiot tapahtuivat Irman ja Raimon vuoroissa, joista jälkimmäinen kesti vajaa kymmenen ja edellinen yli 30 minuuttia. Raporttivuorot oli yleensä valmisteltu etukäteen vertaamalla suunnitelmia toteutuneeseen toimintaan. Itse raportointi tapahtui kahdessa osassa. Osa raporteista tapahtui budjettikeskustelun osana, osa erityisen ”raporttiformaatin” avulla. Seuraavassa käsitellään ensin budjettikeskustelua, sitten raporttiformaattia.

BUDJETTISEURANTA JA EVALUOINTI

Toimintaa seurattiin laskentajärjestelmän avulla seuraavasti. Taulukossa 3 on esitelty laskennan tuottama seurantalomake, jonka avulla johtoryhmä selvitti, miten rahaa oli käytetty. Lomake eritteli rahankäytön tileittäin ja vertasi edellisvuoden siirtomäärärahalla vahvistettua budjetoitua osuutta ”käytettyyn” sekä ”varattuun” osuuteen, joiden erotus muodosti kunakin ajan kohtana ”vapaan” rahan määrän. Näistä luvuista laskettiin lisäksi erityinen ”käyttöprosentti”, johon varsinainen seuranta perustui.

Lomake muodosti evaluoinnin perustan seuraavalla tavalla. Budjettikeskusteluille tyypillinen evaluaatio perustui talossa yksinkertaiseen lineaariseen projektiioon, jossa laskettiin, montako prosenttia jostain momentista oli käytetty tiettyyn päivään mennessä (a). Odotettu kulutus b laskettiin kaavasta $b = (k/12) * 100$, jossa k=kuukauden numero. Käyttöprosentin piti vastata ajankohtaa. Poikkeamat herättivät aina keskustelun poikkeaman syistä. Esimerkiksi tällaisesta

keskustelusta käy esimerkki 1, jossa Irma kiinnittää huomiota yhteen tiliin.

Esimerkki 1. [Nauha A 05/22/95:1 1(3) A:6, 1–35]

- 1 Irma Yks tääl on mikä mua kiinnitti huomiota, oli tää
 2 jäsenmaksut. Mä en oikeen tiedä, mitä kaikkee
 3 tähän< mistä täs on tullu näin suuri, ... Et
 4 sii,- siihen mä oon pannu tähän kysymys#merkin,
 5 ku mä katoin< Mä=en, oikeen tienny mitä,
 :
 6 Anna Siinä oli muista- Muistatko sä niin siinä oli muun
 7 muassa Jarin, .hh tää tämmönen #ä::# (0.9)
 8 tilastollinen, ... (Ja) [jäsenmaksuissa se yksi
 9 Jonna [* () () () *
 10 hänen osallistumisensa=
 11 Irma =*]oo,*
 12 (2.1)
 13 Anna Siis se on jonkun tämmösen, n: tutkimusseuran-
 14 tieteellisen seura- jäsen [() () Jari kä]vi
 15 Irma [*]oo (.) joo (m-)]
 16 Anna #siellä kokouksessa alkuvuodesta# [Ja sen jäsen#maksu
 17 Irma [.h]oo, *joo*
 18 Anna oli ainaki:: (.) aika iso,
 19 Irma *Nii=oli, se oli ()*

”Jäsenmaksuista” oli jo toukokuun loppuun mennessä käytetty yli 100 prosenttia (hän ei mainitse täsmällistä lukua). Keskustelun edettyä tähän tiliin Irma kysyy välittömästi, miksi momentilta on käytetty näin paljon rahaa (rivit 1–5). Anna vastaa kertomalla, että kyseinen momentti oli ylitetty, koska Jari oli käynyt tilastotieteellisessä kokouksessa ulkomailla. Lisäksi tililtä oli maksettu Jarin jäsenyys jossain tieteellisessä seurassa (rivit 8–18). Kun momentin ylitykseen löytyy niinkin kunniallinen syy kuin tieteellinen kokous ja jäsenyys tieteellisessä seurassa, tyytyy Irma selitykseen, kuten hänen reaktionsa riveillä 11, 15, 17 ja 19 osoittavat. (Litteraatio-merkit on selostettu liitteessä).

Talon budjettiseuranta toimi yleensä seuraavan yksinkertaisen logiikan mukaan. Jos johto havaitsi poikkeamia luvuista, keskusteltiin syistä, jotka olivat johtaneet näihin poikkeamiin. Jos havaittiin, että syyt olivat hyviä, ei asia antanut aihetta toimenpiteisiin. Vuoden 1995 aikana ei ilmennyt muunlaisia tapauksia.

Tässä seurantamuodossa on kaksi kiinnostavaa piirrettä. Ensiksi suurta osaa talon toiminoista arvioitiin vain tämän budjetti- ja tiliseurannan avulla. Esimerkiksi toimistotyöntekijöiden työtä ei arvioitu muuten mitenkään. Samoin tietohallinnon useimmat projektit sijoittuivat vain budjettiseurantaan osin Raimon harmiksi, hän kun olisi halunnut, että esimerkiksi hänelle työläs ohjelmapäivitystyö olisi saanut suuremman arvostuksen osakseen [Nauha 05/30/95 2(2)

B:11, 365–377]. Myös liikunta ja muut talon tukemat vapaa-ajan aktiviteetit sijoituivat vain näihin yleisiin kategorioihin. Tiliseuranta antoi johdolle yleiskatsauksen talon asioihin, mutta ei sallinut toiminnan tarkkaa analysointia. Niinpä esimerkiksi 1 Irman huomio kiinnittyi yhteen tiliin, joka piti sisällään useita toimia (tässä erilaisia jäsenyyksistä ja kokouksista aiheutuneita kuluja). Niinpä johto joutui pohtimaan, miksi jokin tili käyttäytyi niin kuin käyttäytyi. Tällainen käsittely jäi yleiseksi ja salli tilanteen, jossa jokin tietty toiminto loi liikaa kuluja, mutta muut tilin alaan luetut toiminnot kompensoivat tilanteen.

Toinen kiinnostava piirre liittyy seurannan hierarkkiseen luonteeseen. Kun merkittävää osaa toiminnasta seurattiin vain budjettiseurannan avulla, tutkimusta, selvitystä ja muutamaa isoa kehitysprojektia seurattiin paljon tarkemmin. Näitä projekteja seurattiin toki myös budjettiseurannan osana; itse asiassa budjettiseuranta oli tarkimmillaan juuri tutkimuksen ja selvityksen alueella. Tutkimuksen, selvityksen ja kehitysprojektien seuranta sai kuitenkin lisäksi myös paljon tarkempia muotoja. Seuraavassa jaksossa käsitellään yksityiskohtaisemmin sitä, miten talon keskeiseksi määriteltyjä toimia, tutkimusta ja selvitystä, seurattiin ja evaluoitiin. Näitä toiminnan alueita käsiteltiin yksilöidymmin ja paljon tarkemmin kuin muuta toimintaa (kehitysprojektien seuranta palautuu näihin muotoihin, joten niitä ei käsitellä erikseen).

PROJEKTIEEN EVALUOINTI RAPORTTIFORMAATIN AVULLA

Projekteja koskeneet evaluaatiot sijoittuvat kokouksissa erityisiin suullisiin raportteihin, joiden avulla johtajat tekivät alaistensa toiminnan näkyväksi ja arvioitavaksi. Raporteissa vastuullinen päällikkö kertoi ensin, mitä hanketta kulloinkin käsiteltiin, ja kertoi sitten arvionsa siitä, miten kyseinen projekti eteni. Raporttia seurasi keskustelujakso erityisesti silloin, kun raportti oli tuonut esille jonkin hälyyttävän asiain tilan. Esimerkin 2 raportti koskee aluksi kahta projektia, joista ensimmäistä koskeva raportti on annettu esimerkissä. Astalle oli annettu tehtäväksi laatia lausunto yhteen lainsäädäntöhankkeeseen. Lausunto oli menossa painoon, ja Asta oli siirtymässä uuteen osioon.

Esimerkki 2. [Nauha 05/30/95 1(2) A:1 & B:1, 181–196b]

- 1 (0.8)
 2 Jonna Sit tää on tää, (.) näitten elintarvikkeitten (.)
 3 kullutuksest oli Astan ja Sannan hankkeet ja (.)
 4 Astalta on tulossa nyt, (1.2) nyt tulee Irman
 5 puolelle? (1.1) käsikirjo [tus (joka lähtee)
 6 Irma [Me saadaan sulle
 7 Jonna [pai(naa)]
 8 Irma [se tiis]t*aina*
 9 Jonna Joo

- 10 (1.4)
 11 ? *k- k[hr*
 12 Jonna [Se ensimmäinen osa ja sitten hän on
 13 siirtymässä siie kansainvälisty(min-) (1.0)
 14 kansainvälisyystarkastelua (jo/ja) (0.4) tässä
 15 vielä (0.3) ennen kesää jah (0.2) (ja) jatkaa
 16 syksyllä siitä,

Raportti loi pohjan kysymyksille ja lisäyksille, jollaisen Irma tekee riveillä 6–8. Ensimmäinen kokouskeskusteluille tyypillinen piirre oli juuri Irman lisäyksen ilmentämä alati julkisesti esille tuotu tarkkuus. Irman tekemän faktojen tarkentamisen lisäksi johtajat pitivät visusti huolen siitä, että kukaan johtoryhmän jäsen ei tehnyt raporttia, jonka arviot perustuivat vaikkapa virheelisiin käsitteisiin tai painotuksiin. Esimerkiksi suunnitteluvaiheissa olevien projektien arvos-teleminen johti keskustelussa välittömiin korjauksiin. Tällaisia korjauksia olivat esimerkiksi huomautukset siitä, että suunnitteluvaiheessa olevaa projektia ei saa arvioida tulosten perusteella.

Jonnan raportissa ilmenee myös toinen evaluaatioille tyypillinen piirre, epäsuoruus: raporteissa käytettiin hyvin harvoin sanoja ”hyvä” tai ”huono”. Näiden ilmausten sijasta johtajat käyttivät evaluoinneissa alati epäsuoria ilmauksia. Seuraavassa tarkastellaan, millaisia epäsuoria rakenteita evaluoinneissa käytettiin ja miten nämä rakenteet toimivat evaluoinnin välineinä. Esitys alkaa tapauksista, joita voi pitää neutraaleina, mutta joissa johtajat silti tekevät tehokkaasti selväksi, miten hanke etenee. Sen jälkeen edetään tapauksiin, joissa vastuukysymykset nousevat esille poikkeuksellisen selvästi.

1. ”Normaalit” tapaukset

Sellaiset evaluaatiot, jotka osoittavat, että hanke etenee ”normaalisti” voi ryhmittää kahteen päätyyppiin. Ensimmäisessä päätyypissä evaluoijat tekevät selväksi, että raportoitu hanke etenee suunnitelmien mukaan. Toisessa päätyypissä evaluoijat osoittavat hankkeen etenemisen kertomalla jonkin sellaisen yksityiskohdan, jonka perusteella kuulijat voivat päätellä esimerkiksi, missä vaiheessa hanke on ja kauanko sen valmistuminen vie.

Ensimmäistä päätyyppiä kuvaa seuraava esimerkki, jossa Jonna kertoo kahdesta Maijan ja linan valmistumassa olevasta hankkeesta. Aivan raportin aluksi hän toteaa, että molemmat hankkeet ovat valmistuneet, minkä jälkeen hän identifioi vastuulliset työntekijät riveillä 3 ja 4. Tämän jälkeen hän vetää kuvaustaan hankkeiden valmistumisesta hieman takaisin todetessaan, että hankkeet etenevät ”suunnitellusti”. Lisäksi hän toteaa, että ”käsikirjoituksia on tulolla... kesäkuulla vielä” – siis aivan lähitulevaisuudessa (kokous on toukokuun lopusta).

Esimerkki 3. [Nauha 05/30/95 1(2) A:1 & B:1, 58–63]

- 1 Jonna Ymmärrettävä ja tota? (1.8) eli meilhän on mhhhh
 2 valmistunu noit korkotukia ja (0.4) tää velkaneuvonta
 3 ja vapaaehtosjärjestelmät eli eli Maijan ja (0.3)
 4 ton (.) linan hankkeet etenee suunnitellusti ja
 5 käsikirjoituksia on (tulolla) *tässä* (0.9)
 6 tässä kesäkuulla vielä? (0.9)

Tällainen vertailu suunnitelmiin on hyvin tyypillinen tapa tehdä selväksi, miten hanke etenee. Toisin kuin myöhemmin seuraavassa esimerkissä 4, esimerkissä 3 ei ollut minkäänlaisia vihjausta siitä, että Maijan tai linan hankkeissa olisi jotain pielessä. Pikemminkin yleisvaikutelmaksi jää, että hankkeet etenevät, kuten pitäisikin. Toteutuneen toiminnan vertailu suunnitelmiin ei siis tuonut esille mitään hälyyttävää, vaan hanke etenee, kuten odotettua. Jonnan huomio ei kiinnittynyt poikkeamiin.

Samankaltainen rakenne toistui jo esimerkissä 2, jossa ei nostettu edes suunnitelmia esille. Esimerkki käsitteli projektia, joka oli valmistumassa piakkoin ja jonka tekijä oli siirtymässä seuraavaan hankkeeseen. Jonna niputti jälleen ensin kaksi temaattisesti samankaltaista hanketta yhteen, vaikka nyt erittelikin hankkeet ja evaluaatiot toisistaan. Tällä kertaa hän ei kuitenkaan enää kertonut edes sitä, miten toteutunut hanke suhteutui suunnitelmiin, vaan ainoastaan, että Astalta oli piakkoin tulossa käsikirjoitus. Rivien 6 ja 8 perusteella Irma tulkitsee hänen etsivän vahvistusta tälle tiedolle:

Esimerkki 2. [Nauha 05/30/95 1(2) A:1 & B:1, 182–196]

- 1 (0.8)
 2 Jonna Sit tääl on tää, (.) näitten elintarvikkeitten (.)
 3 kulutuksest oli Astan ja Sannan hankkeet ja (.)
 4 Astalta on tulossa nyt, (1.2) nyt tulee Irman
 5 puolelle? (1.1) käsikirjoitus (joka lähtee)
 6 Irma [Me saadaan sulle
 7 Jonna [pai(naa)]
 8 Irma [se tiis]t*aina*
 9 Jonna Joo
 10 (1.4)
 11 ? *k- k[hr*
 12 Jonna [Se ensimmäinen osa ja sitten hän on
 13 siirtymässä siihe kansainvälisty(min-) (1.0)
 14 kansainvälisyystarkastelua (jo/ja) (0.4) tässä
 15 vielä (0.3) ennen kesää jah (0.2) (ja) jatkaa
 16 syksyllä siitä,

Jonna kommunikoi tehokkaasti, missä tilanteessa Astan raportti on, vaikka tekee tämän jokseenkin eleettömästi. Kaksi yksityiskohtaa kertovat, että Astan hanke on loppusuoralla. Häneltä on tulossa käsikirjoitus (rivit 4–7), ja hän on jo siirtymässä seuraavaan hankkeeseen vielä ennen kesää (rivit 12–15). Astan elintarvikkeiden kulutusta koskeva hanke on näistä yksityiskohdista päätellen valmistumassa jokseenkin heti. Kun Jonna ei lisäksi mitenkään tuo ilmi, että Astan hankkeessa olisi jotain ongelmia, on hänen kuvauksessaan Astan hankkeesta samalla mukana implisiittinen moraali – Astan hankkeen ongelmattomuus implikoi, että hänen työnsä on edennyt siten kuin sen pitääkin edetä talon suunnitelmien mukaan. Tämä tulkinta jää kuulijan tehtäväksi, mutta ainekset siihen löytyvät talon normaalista raportointikäytännöstä: valmistumassa olevia projekteja käsiteltiin kriittisesti, jos kyseessä oli ”vanha” hanke, jonka olisi pitänyt valmistua jo vuosia sitten.

2. Ongelmalliset tapaukset ja vastuukysymysten käsittely evaluaatioissa

Kaikki projektit eivät edenneet ongelmitta. Tällöin johtoryhmä päätyi aina keskustelemaan hankkeen vaikeuksien syistä. Seuraavassa käsitellään tapausta, jossa evaluoitava hanke ei edennyt odotusten mukaisesti. Tapaus osoittaa ensiksi, että silloin kun työ ei raportin mukaan edisty suunnitelmien mukaan, johtajat nostavat esille kysymyksen vian syistä ja mahdollisista selityksistä. Tapaus osoittaa toiseksi, että evaluaatioissa tuodaan esille aina tietty ”moraalinen” harkinta, vaikka tällainen harkinta pysyykin poissa tapauksista, jotka ovat ”normaaleja” (vrt. Roberts 1984; Watson 1994: 207–223). Johtajat eivät syöksy kielteisiin johtopäätöksiin havaittuaan ongelmia joissain hankkeissa, vaan tutkivat aina johtopäätöksensä oikeellisuuden ja oikeutuksen. Vain mikäli johtajat eivät löydä hyväksyttäviä selityksiä hankkeen ongelmille, he päätyvät pohtimaan mahdollisia korjaavia toimenpiteitä. Tällainen julki tuotu harkinta on edellytys tällaisen toimenpiteen miettimiselle. Tapaus osoittaa kaikkiaan, että evaluoiminen perustuu aina monipuoliseen tulkinnalliseen työhön, johon perustuu myös ryhtyminen mahdollisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Johtajien harjoittamalla kontrollilla on yhteistoiminnallinen tulkinnallinen perusta.

Esimerkissä Jonna aloittaa oman raporttijaksonsa projektista, joka on myöhässä, mutta hyvän syyn vuoksi. Esimerkki tuo selkeästi esille, kuinka raportit ja evaluaatiot nostavat esille kysymyksen työntekijöiden vastuusta. Heidän odotetaan tekevän niitä asioita, jotka heille on määrätty vuotuisia suunnitelmia laadittaessa. Kyseessä on hanke, jonka tekijä, Sonja, on sidottu muihin töihin, minkä vuoksi hän ei ole pystynyt tekemään työtään. Jonna aloittaa raporttinsa tästä huolimatta toteamalla, että Sonjan hanke myöhästyy, mikä tulkinta päättyi sittemmin myös kokouksesta tehtyyn pöytäkirjaan.

Esimerkki 4. [Nauha 05/30/95 1(2) A:1 & B:1, 34–58]

- 1 Jonna mis mennään jah (.hhh) ja mun mielest niinko, (.)
 2 se mitä on sanottu valmistuvaks tänä vuonna,
 3 (1.0) tänä vuon=ni (.) #e:#=näyttää, (0.8) näyttää
 4 näitten- tää| on kuus, (.) kuus karvaa, (.)
 5 valmistuvien alla nin, (0.9) nin tota ainoastaan
 6 yks joka nähtävästi ei, (0.7) ei p^sy aikataulussaan
 7 ja se on Son#jan, (0.3) työ, (0.2) mutta. (0.2)
 8 Sonjan, (.) (s' näihin) merkintöihin liittyvä
 9 jatko,- (.) jatkoselvitys,=Mut et
 10 Sonjal on ollu toisaalta tän ryhmäkes*kustelun,#
 11 Anna m:m?,
 12 Jonna kehittämistyö, (0.5) ja kaikki muuth, (1.2)
 13 semmoset h (0.2) aputyöt mi [hin ()
 14 Anna Yleiset hank[keet
 15 Mikko Sonja on
 16 Jonna Yleise-
 17 Mikko [l^aittanu] alakerran <kondik[#see#>
 18 Jonna [yleiset] [
 19 Anna [Kyllä=
 20 Jonna =joo
 21 (0.8)
 22 Jonna eli eli se o[n must niiniko ainoo (jota mä täysin)]
 23 Anna [Välttämätön pikato*i* m e k s*a n to*]
 24 Jonna täy[sin ymmärrettävä
 25 [(?)
 26 (1.1)
 27 Jonna Ymmärrettävä ja tota?,
 28 (1.8)

Jonna tekee raporttinsa alussa selväksi, että Sonjan hanke tulee myöhästymään. Juuri ennen esimerkin alkua hän oli kertonut, että oli ennen kokousta verrannut toimintaa siihen, mitä on luvattu suunnitelmissa. Kun hän nyt toteaa aluksi, että Sonjan hanke on myöhässä, hän osoittaa, että suunnitelmat eivät toteudu näiltä osin. Kyseessä on talon kannalta ikävä asia siksikin, että johtokunta arvioi johtoa vuosittain samalla tavalla. Kovin monta myöhästymistä johdon maine ei kestäisi.

Jonna kuitenkin osoittaa heti alussa, että Sonjan tapauksella ei ole laajempaa merkitystä. Jo ennen kuin hän kertoo, mistä hankkeesta aloittaa arvionsa, hän toteaa, että vain yksi hanke on myöhässä. Esimerkissä on toinenkin kiintoisa piirre. Jonna antaa heti Sonjan hankkeen identifioituaan riviltä 9 alkaen selityksen Sonjan hankkeen aikatauluongelmalle. Sonjalla on ollut muita töitä, tärkeimpänä ”ryhmäkeskustelu” (tarkoitus oli kehittää talolle fokusryhmätyyppinen tutkimusinstrumentti), minkä Anna noteeraa myöntävään sävyyn rivillä 11. Heti perään

Jonna kertoo, että Sonjalle oli annettu "aputöitä", minkä vuoksi hänen myöhästymisensä on entistä ymmärrettävämpää. Muut yhtyvät tähän selitykseen. Anna vieläpä parantaa sitä parantamalla Jonnan vähättelevää kuvausta "aputöistä" "yleisiksi hankkeiksi" (ja hieman myöhemmin "pikatoimeksiannoksi"). Mikko puolestaan konkretisoi Sonjan työn "alakerran kondikseen laittamiseksi" riveillä 15 ja 17. Anna ja Jonna vahvistavat Mikon muotoilun. Lyhyen tauon jälkeen Jonna kertoo, että Sonjan myöhästyminen on hänen mielestään "täysin ymmärrettävä".

Minkäänlaista kurinpitoa ei tässäkään esimerkissä esiinny. Pikemminkin sävy kääntyy Mikon vuoron myötä kiittäväksi. Ilmassa on kenties myös ajatus, että Sonja on uhrannut omat intressinsä talolle. Tämän raportin ydin kannaltamme on juuri se, että vaikka Sonjan hanke oli myöhässä, se oli myöhässä ymmärrettävien syiden nojalla. Nämä syyt tuotiin esille selityksinä myöhästymiselle, minkä seurauksena myöhästymistä ei laitettu Sonjan syyksi. Selitysosuus neutraloi alkuperäisen arvioinnin ja ehkäisi tehokkaasti keskustelun mahdollisista sanktioista (vrt. Heritage 1987). Minkäänlaisia sanktioita ei Sonjan tapauksessa päädytään pitämään oikeutettuna.

Kaikkiaan esimerkeissä 2–4 käsitellyt raportit tekivät työtä havaittaviksi ja luokittivat yksittäisiä projekteja eräänlaisiin laatukategorioiden mukaan, miten hankkeet etenivät. Talon johtajat paikansivat raporteissaan systemaattisesti poikkeamia asioiden odotetulta laidalta. Jos toiminnassa havaittiin puutteita tai virheitä, kokouksessa ehdotettiin korjaavia toimenpiteitä, joista keskusteltiin. Osalle näistä toimenpiteistä saatiin vähintäänkin hiljainen hyväksyntä. Toimenpiteet vaihtelivat tilanteen kehittymisen seuraamisesta ilman toimenpiteitä päätöksiin helpottaa ylläpidon työntekijän taakkaa, ja keskusteluun rahoittavan ministeriön kanssa näiden talon työntekijöille teettämien ylimääräisten töiden aiheuttamasta uhasta talon omille suunnitelmille päätökseen järjestää apuväkeä työhön, joka ei muuten edisty. Johtoryhmä siis arvioi, koordinoi, suunnitteli, valvoi ja selvitti työn tilannetta tässä rutiinimaisessa, metodisessa tarkasti organisoidussa kommunikatiivisessa. Tällä kommunikatiivisella saattoi olla monenlaisia toiminnallisia seuraamuksia etenkin, jos hyviä selityksiä hankkeiden vaikeuksille ei löytynyt. Pääsääntönä voi pitää, että silloinkin, kun johto havaitsi vaikeuksia eikä keksinyt niille oikeutettuna pitämiään selityksiä, erilaisiin sanktotoimiin ryhdyttiin vasta viimeisenä keinona (ks. Emerson 1981). Talo sai siis organisoitua pitkälti itsekseen. Johto toimi havaitessaan selviä ongelmia, mutta muutoin luotti työntekijöihinsä.

TULOKSET JA KESKUSTELU

Edellä on nähty, miten johtoryhmän kokouskeskustelu loi omalta osaltaan johdolle mahdollisuuden käsitellä, pohtia ja hallita talon tapahtumia. Talossa siis harrastettiin arvioimista, vaikka mitään muodollista arvioinninjärjestelmää ei siellä tämän tutkimuksen aikana ollutkaan olemassa. Keskustelun mahdollistama ymmärrys talon tapahtumista oli ehto monenlaisille jatko-

toimille (joihin ei tässä artikkelissa ole puututtu). Johtoryhmän tavallinen keskustelu paikansi nopeasti ja tehokkaasti hankkeiden tilanteen, lajitteli hankkeet ongelmattomiin ja ongelmallisiin ja sai johtajat keskustelemaan toimenpiteistä, mikäli keskustelussa päädyttiin siihen, että tilanne antaa sellaisiin aiheen. Kun taulukon 2 esityslistalla tultiin kohtaan 6, olivat johtoryhmän jäsenet erinomaisen hyvin informoituja talon tapahtumista ja kykeneviä arvioimaan, missä heidän panostaan vaaditaan. Tämä evaluatiivinen toiminta kasautui projekteihin; muu työ jäi paljolti näkymättömiin tai tuli käsitellyksi vain budjettiseurannan osana.

Talon evaluaatiokäytäntö antaa aiheen seuraavalle havainnolle. Johtajien evaluatiivinen kokouskeskustelu nosti evaluaation perustaksi budjetin, suunnitelmat tai jonkin projektin oletetun ”normaalin” projektin elinkaaren. Johtoryhmän keskustelu ei yleensä kääntynyt esimerkiksi ihmisten ominaisuuksiin. Nämä arviointikriteerit ovat myös varsin hallinnollisia. Muita asioita nousi evaluaation kohteeksi käytäväkeskustelujen kaltaisissa muissa yhteyksissä, jolloin myös evaluaatiossa käytetyt kriteerit haettiin laajemmasta kriteerien joukosta (esimerkiksi ihmisiä ei voi evaluoida ”elinkaaren” avulla ainakaan helposti). Johdon kokouskeskustelu olikin asiallista ja luonteeltaan hallinnollista – se hyödynsi talon hallinnollisissa prosesseissa luotuja käsitteitä ja kategorioita. Nämä käsitteet ja kategoriat antoivat hahmon toiminnalle esimerkiksi sellaisissa talon muodollisissa toiminnossa kuin vuosisuunnitelmissa ja -raporteissa, organisaatiokaavioissa, mainoksissa ja www-sivuilla. Johto piti tätä hallinnollista kehystä yllä nimenomaan muodollisissa aktiviteeteissa, joista itse asiassa teki muodollisia juuri se, että johtajat pitivät niissä tällaista muodollista kehystä ”refleksiivisesti” yllä (ks. Garfinkel 1967: 7–9; Lynch 1993: 15–17).

Arkisenkin näköinen kokouskeskustelu voi ilmeisesti muodostaa tehokkaan johtamisinstrumentin. Evaluaatiokeskustelussa johtajat paikantavat tehokkaasti poikkeamia odotetusta asioiden kulusta ja nostavat esille poikkeamien mahdollisia selityksiä. Mikäli selitykset havaitaan huonoiksi, seuraa keskustelu korjaavista toimista. Tässä mielessä sellaiset kirjoittajat kuin Edwards (1979), Storey (1983), Katz ja Rosenzweig (1985), Dornbusch ja Scott (1975) ja Freidson (1980) ovat oikeassa evaluaatiota koskevina käsityksineen. Nämä kirjoittajat näyttävät kuitenkin olettavan liian yhtenäisiä motiiveja evaluoinnille. Evaluaatiolla ei ole suoria seurauksia. Pikemminkin evaluaatio on kollaboroitua pohdintaa, joka saattaa muodostaa perustan myöhemmälle korrektiiviselle toiminnalle, mutta ei tee tätä välttämättä. Näiltä osin artikkelin tarkastelu tarkoittaa niiden kirjoittajien näkemyksiä, jotka ovat yhdistäneet evaluaatiot sosiaaliseen kontrolliin työpaikalla. Sama argumentti pätee niihin tutkimuksiin, joissa on selvitetty työntekijöiden suoritusten evaluaatiossa käytettyjen tekniikoiden suhdetta ”normaaliuden” tuottamiseen työpaikoilla (ks. Fox 1989; Deetz 1992; Townley 1994). Tästäkin perinteestä puuttuu näkemys evaluoinneista tilannesidonmaisena toimintana ja käsitys siitä, että evaluaatiot eivät automaattisesti johda toimenpiteisiin.

Metodisempi johtopäätös liittyy tutkimuksiin, joissa on selvitetty evaluaatioiden määrällistä esiintymistä. Esimerkiksi Mahoney, Jerdee ja Carroll (1965) ovat saattaneet olettaa, että evaluaatioon käytetään enemmän aikaa kuin tämän artikkelin aineiston perusteella näyttäisi. Syy löytynee heidän metodologiastaan. Heidän kyselyssään ihmiset keskittyivät vain muutamaani toimintoihin, mikä luonnollisesti kohotti evaluaatioon käytetyn ajankäytön osuutta suuremmaksi kuin se olisi ollut, jos he olisivat tutkineet johtajien toimia luonnollisessa ympäristössä. Lisäksi heidän tutkimuksensa perustui vastaajien arvioille. Saattaa hyvin olla, että heidän tutkimansa johtajat *kokivat* useinkin evaluoivansa työtä ja alaisia ja vastasivat tämän kokemuksensa pohjalta. Esimerkiksi yksi talon johtajista kertoi, että hän evaluoi alaisiaan koko ajan vaikkapa erilaisissa seminaareissa ja antaa näille alituisen palautetta, joka on hänen mukaansa yksi evaluaation muoto. Näin ajatellen merkittävä osa hänen työstään oli evaluoimista. On kuitenkin perin vaikea osoittaa, millaista toimintaa hän tarkoitti tällä lausumallaan, sillä suurin osa tämän johtajan toiminnasta näytti ainakin johtoryhmän kokousten ulkopuolella merkittävän muille osallistujille jotain tyystin muuta kuin evaluoimista (ha saattoivat puhua esimerkiksi ”palautteesta” tai ”ääneen ajattelemisesta”). Kyseessä voi jälleen olla käsitys, joka kasvaa evaluaation sanakirjamääritelmän ympärille. Tämä määritelmä kokoo pyöreudessaan yhteen joukon mitä erilaisimpia toimintoja ja sallii niiden tunnistamisen evaluaatioksi, vaikka ne eivät näyttäytyisi sellaisina muille keskustelun osallistujille. Johtajien aktiviteettien tutkimisessa kannattaisi käyttää laajemminkin kenttähavaintoja ja nauhoituksia, jotka sallivat johtajien toimien yksityiskohtaisen tutkimisen niiden luonnollisessa ympäristössä.

Edellinen tarkastelu antaa aiheen myös joihinkin teoreettisempiin johtopäätöksiin. Olemme edellä nähneet, että termin ”evaluaatio” takana on monenlaisia keskustelu- ja kokouskäytäntöjä. Interaktiotarkastelu antaa hyvän perustan niiden evaluaatioiden tutkimukselle, jotka tapahtuvat luonnollisen vuorovaikutuksen osana. Tällainen tutkimus ei riipu vastaajien intuiatioista tai heidän omaan toimintaansa kohdistuvista käsityksistä, vaan pureutuu evaluaatioihin siten kuin ne tapahtuvat vuorovaikutuksen osana. Näkökulma auttaa eksplikoimaan lukuisia evaluaatioiden piirteitä ja näin avaamaan ilmiötä, joka kuitataan normaalisti käsitteellisesti osana laajempia teorioita. Samalla tarkastelutapa osoittaa, miten johtajat pystyvät tekemään työtään niissä pirstaleisissa aktiviteeteissa, joista heidän työpäivänsä koostuu Carlssonin, Mintzbergin, Stewartin ja Kotterin edustaman tutkimusperinteen mukaan. Evaluoiminen on vuorovaikutusprosessi ja evaluaatiot osallistujien yhteisiä saavutuksia. Siitä huolimatta sellaiset keskustelut, joita tässä artikkelissa on analysoitu, panevat alati toimeen ”ja siten uudelleenkonstitu[oi]vat] institutionaalisesti tuotettuja rooleja ja resursseja”, kuten Willmot on asian ilmaissut (Willmot 1987: 249). Tässä yhteydessä analysoitu vuorovaikutuskäytäntö ei opereoi irrallaan työpaikan käsitteistä, rakenteista ja auktoriteetista, vaan konstituoii ja pitää työpaikan järjestystä yllä useilla tavoilla.

Lopuksi on syytä todeta näkökulma, jonka tämä artikkeli avaa organisaatioiden ja johtamisen kehitystyöhön. Kun työpaikoille tuodaan erilaisia formaaleja tutkimusmenetelmiä esimerkiksi suoritusarvioitujen muodossa (ks. Sundvik 1998), ne saattavat muodostaa vain osan johdon tosiasiallisista arviointikäytännöistä. Mikäli johto säilyttää tässä artikkelissa kuvatut arviointikäytännöt ja antaa niille edelleen painoa, nämä arkiset käytännöt voivat osaltaan selittää, miksi muodollisempien suoritusarvioitujen tuloksia ei aina panna työpaikalla toimeen – tai edes oteta vakavasti. Nämä käytännöt voivat vaikeuttaa uuden järjestelmän suunnittelua ja käyttöönottoa ja myös osaltaan tehdä suoritusarvioitujen vaikuttavuuden arvioimisen hankalaksi. ■

LÄHTEET

- BODEN, DEIDRE** (1994). *The Business of Talk. Organizations in Action*. Polity Press, Cambridge.
- BOSK, CHARLES** (1979). *Forgive and Remember. Managing Medical Failure*. The University of Chicago Press, Chicago.
- CARLSSON, SUNE** (1991). *Executive Behavior*. Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum 32, Uppsala. (Alkuperäinen 1951).
- CARROLL, STEPHEN J. and DENNIS J. GILLEN** (1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 12, 38–51.
- DEETZ, STANLEY** (1992). Disciplinary Power in the Modern Corporation. Teoksessa Alvesson, Mats ja Hugh Willmott (toim.) *Critical Management Studies*. Sage, Beverly Hills.
- DORNBUSCH, SANFORD M. and W. RICHARD SCOTT** (1975). *Evaluation and the Exercise of Authority*. Jossey-Bass, San Francisco.
- EDWARDS, RICHARD** (1979). *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Basic Books, New York.
- EICHEL, EVELYN and HENRY E. BENDER** 1984. Performance Appraisal. A Study of Current Techniques. New York: American Management Association.
- EMERSON, ROBERT M.** (1981). On Last Resorts. *American Journal of Sociology*, 87, 1–22.
- EMERSON, ROBERT M., R. I. FRETZ, & L. L. SHAW** (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. University of Chicago Press, Chicago.
- FONDAS, NANETTE and ROSEMARY STEWART** (1992). *Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis*. The Oxford Centre for Management Studies, Oxford.
- FOX, STEPHEN** (1989). The Panopticon: From Bentham's Obsession to the Revolution in Management Learning. *Human Relations*, 42, 717–739.
- FREIDSON, ELIOT** (1980). *Doctoring Together. A Study of Professional Social Control*. University of Chicago Press, Chicago.
- GARFINKEL, HAROLD** (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- GILLILAND, STEPHEN W. ja JAY C. LANGDON** 1998. Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness. In Smither, James W. (ed.) *Performance Appraisal. State of the Art in Practice*. Jossey-Bass, San Francisco.
- GUBA, EGON G. ja YVONNA S. LINCOLN** (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage, Newbury Park.
- GULICK, LUTHER and LINDALL F.** Urwick (toim.) (1939). *Papers in the Science of Administration*. Columbia University Press, New York.
- HAKULI, MERKKU ja VESA ROUTAMAA** (1986). A contextual Approach to Research on Managerial Work. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 35, 39–47.
- HERITAGE, JOHN** (1987). Ethnomethodology. In Giddens, Anthony and Jonathan H. Turner (eds.) *Social Theory Today*. Stanford University Press, London & Stanford.

- JEFFERSON, GAIL (1984). Transcript Notation. In Atkinson, J. Maxwell and John Heritage (eds.) *Structures of Social Action. Studies in Conversation Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- KAST, FREMONT E. and JAMES E. ROSENZWEIG (1985). *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*. McGraw-Hill, New York.
- KOSKINEN, ILPO (1997). Harvainvalta ja kollektivismi asiantuntijatyön johtamisessa. *Hallinnon tutkimus* 16: 209–224.
- KOTTER, JOHN P. (1982). *The General Managers*. The Free Press, New York.
- LYNCH, MICHAEL (1993). *Scientific Practice and Ordinary Action. Ethnomethodology and Social Studies of Science*. Cambridge University Press, Cambridge.
- MAHONEY, THOMAS A., THOMAS H. JERDEE ja STEPHEN J. CARROLL (1965). The Job(s) of Management. *Industrial Relations*, 4, 97–110.
- MINTZBERG, HENRY (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York.
- MINTZBERG, HENRY (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53, 49–61.
- OUCHI, WILLIAM (1977). The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22, 95–113.
- PENFIELD, ROBERT V. (1975). Time Allocation Patterns and Effectiveness of Managers. *Personnel Psychology*, 27, 245–255.
- ROBBINS, STEPHEN P. (1991). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (N.J.).
- ROBERTS, JOHN (1984). The Moral Character of Management Practice. *Journal of Management Studies*, 21, 287–302.
- ROUTAMAA, VESA, MARKKU HAKULI ja JOUKO RYHÄNEN 1992. *Johtaminen ja johdon tehtävät. Johtamisteoriapainotteinen lähestymistapa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia No. 158, Vaasa.
- SCHEGLOFF, EMANUEL A. (1992). On Talk and Its Institutional Occasions. Teoksessa Drew, Paul ja John Heritage (toim.) *Talk at Work. Interaction in Institutional Settings*. Cambridge University Press, Cambridge.
- SEPPÄNEN, EEVA-LEENA (1997). Vuorovaikutus paperilla. Kirjassa Tainio (1997).
- STEWART, ROSEMARY (1967). *Managers and their Jobs. A Study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Time*. MacMillan Press, Houndmills, Basingstoke.
- STOREY, JOHN (1983). *Managerial Prerogative and the Question of Control*. Routledge and Kegan Paul, London.
- SUNDBVIK, LILLI (1998). *Organisaatioissa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät*. Psykologitoimisto Cresco Oy, Helsinki.
- TAINIO, LIISA (toim.) (1997). *Keskustelunalyysin perusteet*. Vastapaino, Tampere.
- TOWNLEY, BARBARA (1994). *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics, and the Subject at Work*. Sage, London.
- WATSON, TONY J. (1994). *In Search of Management. Culture, Chaos, and Control in Managerial Work*. Routledge, London.
- WILLMOT, HUGH (1987). Studying Managerial Work: A Critique and a Proposal. *Journal of Management Studies*, 24, 249–270.

LIITE. Litteraatiomerkit

Aineisto on litteroitu järjestelmällä, jonka on alunperin kehittänyt Gail Jefferson (1984). Tästä järjestelmästä on käytetty hieman kevennettyä versiota, joka on kehitetty Helsingin yliopiston suomen kielen laitoksella. Litterointia käsittelee tarkemmin Seppänen (1997). Käytetyt litteraatiomerkit ovat seuraavat:

1. SÄVELKULKU

Yhtenäisen äännekokonaisuuden lopussa:

. , voimakkaasti ja lievästi laskeva intonaatio

? ?, voimakkaasti ja lievästi nouseva intonaatio

Yhtenäisten äännekokonaisuuden sisällä tai alussa:

/ \ sana lausuttu ympäristöä korkeammalta ja matalammalta. Jakso kahden merkin välissä puhuttu eri korkeudelta kuin muu ympäristö.

kun äännettä on painotettu tai se on puhuttu hieman korkeammalta kuin ympäristö

2. PÄÄLLEKKÄISYYDET JA TAUOT

[] päällekkäispuhunnan alku ja loppu

[]

(.) mikrotauo (alle 0.2 sekuntia)

(0.4) pidempi tauo; tauon pituus sekunnin kymmenesosissa

= kaksi puhunnosta liittyy toisiinsa tauotta

3. PUHENOPEUS JA ÄÄNEN VOIMAKKUUS

> < nopeutettu jakso

< > hidastettu jakso

e:i äänteen venytys; yksi kaksoispiste vastaa sekunnin kymmenesosaa

aijaa vaimeasti

JUST voimakkaasti

4. HENGITYS

.hh hh kuuluva sisään- ja uloshengitys; yksi h-kirjain vastaa sekunnin kymmenesosaa

.joo sana lausuttu sisäänhengittäen

5. NAURU

he he naurupartikkeleita

s(h)e uloshengitys sanan sisällä; yleensä naurahdus

\$joo\$ hymyillen sanottu sana tai jakso

6. MUUTA

nariseva ääni

@ äänteen laadun muu muutos

sit- sana jää kesken

(tai) epäselvästi kuultu jakso

() sana, josta ei ole saatu selvää

(()) litteroijan kommentteja ja selityksiä tilanteesta

: ... poistettu jakso

