

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Kotka

Kyösti Skippari

AUTO- BERNER- KOHTI ASIAKASSUUNTAUTUNUTTA OPPIVAA ORGANISAATIOTA

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ**KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU**

Liiketalous / Kotka

SKIPPARI, KYÖSTI

Auto-Berner - kohti asiakassuuntautunutta oppivaa organisaatiota

Opinnäytetyö

87 sivua +8 liitesivua

Työnohjaajat

lehtori Ari Lindeman
lehtori Kai Koski

Toimeksiantaja

Auto-Berner Kouvola

Syyskuu 2009

Avainsanat

oppiva organisaatio, kehityskeskustelu, dialogi

Kehityskeskustelu, oppiva organisaatio ja dialogi ovat termejä, jotka herättävät useimmissa kuulijoissa jonkinlaisia mielikuvia. Nämä kolme käsitettä ovat hyvin tärkeitä puhuttaessa organisaation menestymisestä. Organisaatio koostuu ihmisistä – oppijoista. Ihmisiä täytyy kuunnella ja heidän mielipiteitään täytyy kunnioittaa. Tähän tarvitaan esimies-alaiskeskustelua, jota kutsutaan kehityskeskusteluksi. Jotta kehityskeskustelu toimisi, tarvitaan keinoja, jotka mahdollistavat tämän vuoropuhelun laadun ihmisten kesken.

Dialogi on keskeinen keino kehityskeskustelun toteuttamiseen. Tässä työssä selvitetään organisaation valmiutta oppivan organisaation malliin. Kyselyn perusteella pyrittiin hakemaan tietoa, miten organisaation henkilöt saataisiin sitoutumaan organisaation tavoitteisiin entistä paremmin. Tutkimuskohteena tässä työssä on Auto-Berner Kouvola.

Tutkimus on toteutettu automyyjille tehdyn kyselyn perusteella. Vastaajia oli seitsemän kappaletta. Vaikka vastaajien lukumäärä on pieni, vastausprosentti on kuitenkin täydet sata eli kaikki myyjät ovat vastanneet kyselyyn.

Tärkeyttä mitattaessa merkittävimäksi asiaksi koettiin tutkimuksessa tieto siitä millainen on esimiehen tapa toimia ja hoitaa asioita toiseksi merkittävimäksi, onko esimiehellä selkeä näkemys asioistani työpaikalla, ja kolmanneksi, onko työntekijöillä selkeä käsitys yhteisistä tavoitteista ja siitä, miten niihin voisi sitoutua. Tyytyväisyyttä mitattaessa merkittäviksi asioiksi koettiin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja palautteen saaminen tavoitteiden saavuttamisesta.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE

Business Administration / Kotka

SKIPPARI KYÖSTI	Towards a Learning Organisation in Auto-Berner
Bachelor's Thesis	87 pages + 8 pages of appendices
Supervisor	Ari Lindeman, Senior Lecturer Kai Koski, Senior Lecturer
Commissioned by	Auto-Berner Kouvola
September 2009	
Keywords	Organisational learning, development appraisal, dialogue.

Organisational learning, development appraisal and dialogue are very important concepts in a successful organisation. The organisations consist of people. People want to learn. They also want to be heard and that their opinions will be respected. For this, there is a need for development appraisal. In order to make development appraisal to work, there needs to be a forum which allows conversation between parties. That conversation will be called dialogue.

The purpose of this thesis is to find out how ready the organisation is for the learning organisations model. On the basis of these findings, an answer is sought how personnel can be better committed to organisations goals. A survey was conducted among the car salesmen of the company. The number of respondents was seven, which is low for a research purpose, but, on the other hand, the response percentage was full one hundred.

There were three major findings in this research. The most important was that the personnel wish to know how supervisor works and manages. The second important finding was that personnel wishes a supervisor to understand their way of working, and the third was that employees have a clear understanding on common objects and how to commit to them.

When measuring work satisfaction, commitment to common objects and getting feedback about how well employees- personal targets are reached, were considered significant.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1. JOHDANTO	6
2 OPPIVA ORGANISAATIO	10
2.1 Mikä on oppiva organisaatio ?.....	10
2.2 Miksi oppiva organisaatio ?	14
2.3 Yksilö ja oppiva organisaatio.....	15
2.4 Oppivan organisaation johtaminen	16
2.5 Oppivasta organisaatiosta kohti älykästä organisaatiota.....	16
2.6 Älykkään organisaation johtaminen	19
2.7 Tiimien johtaminen älykkäässä organisaatiossa	22
2.8 Työryhmästä huipputiimiksi.....	23
2.9 Tiimin tie dialogia kohti	27
3 KEHITYSKESKUSTELU JA SEN MERKITYS	29
3.1 Suunnittelukeskustelu vaiko kehityskeskustelu ?	31
3.2 Kehityskeskustelu ympäristön odotuksia	34
3.3 Kehityskeskustelu onnistuneen johtamisen välineenä.....	37
3.4 Ristiriitoja ja haasteita kehityskeskusteluissa	41
4. DIALOGI KEHITYSKESKUSTELUSSA	43
4.1 Dialogin keskustelumuotona	44
4.2 Dialogin ja debatin ero	45
4.3 Dialogi ja sen kehitys historia	48
5. AUTO- BERNER	56
5.1 Organisaatio	56
5.2 Automyynnin tehostamisstrategia	57
5.3 Kehityskeskustelujen nykytila ja tulevaisuus osastolla	57
6. TUTKIMUSMENETELMÄ, - ONGELMA JA KEHITTÄMISOTE	60
6.1 Tutkimusmenetelmä ja viitekehys	60
6.3 Eettiset kysymykset.....	62
6.4 Kyselyn toteuttaminen	62
6.5 Aikataulu.....	63
6.6 Resurssit ja raportointi.....	64
7. KYSELYN TULOKSET	65

7.1 Organisaatio	65
7.2 Johtamisen viisi kysymystä	71
7.3 Kehityskeskustelu.....	73
Kuva 41:Ymmärrän dialogin hyödyn kehityskeskusteluissa.....	78
8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
8.1 Oppivan organisaation näkökulma	79
8.1.1 Tulosten arviointi	79
8.1.2 Kehittämisehdotuksia.....	80
8.2 Johtamisen viisi kysymystä	81
8.2.1 Tulosten arviointi	81
8.2.2 Kehittämisehdotuksia.....	81
8.3 Dialogi kehityskeskustelussa.	82
8.3.1 Tulosten arviointi	82
8.3.2 Kehittämisehdotuksia.....	82
<i>LÄHTEET</i>	86
<i>LIITE 1</i>	88
Liite 1: Nykyinen malli kehityskeskustelujen runkona.....	88
LIITE 2:	90
Kysymyslomake, jota käytettiin opinnäytetyössä.....	90

1. JOHDANTO

Kun aloitin tämän opinnäytetyön teon, kokonaisuus näytti hyvin selkeältä, mutta kuten niin usein käy, huomaa että mitä enemmän oppii, sitä vähemmän tietää. Niin on käynyt minullekin. Haluan rajata tämän opinnäytetyön koskemaan valitun yrityksen valmiuksia oppivaan organisaatioon sekä nykyisen kehityskeskustelukäytännön toimivuutta suhteessa oppivan organisaation ja dialogin käsitteisiin.

Aluksi käsittelen kehityskeskustelua oppivan organisaation näkökulmasta. Seuraavaksi käsittelen kehityskeskustelua ja sen onnistumista. Miten onnistuneella kehityskeskustelulla yrityksen strategiat saadaan avattua mahdollisimman tehokkaasti jokaiselle työntekijälle ja osaksi työntekijän toimenkuvaa. Tavoitteenahan onnistuneella kehityskeskustelulla on se, että jokainen työntekijä kokisi sekä omat että organisaation tavoitteet yhteneväisiksi. Onnistuneen kehityskeskustelun jälkeen työntekijä haluaisi edesauttaa omalta osaltaan organisaatiota sen tavoitteisiin pääsyssä. Näin motivoitunut työntekijä pystyisi palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti asiakkaita tulevaisuuden myyntitilanteissa.

Kolmanneksi käsittelen dialogia ja sen liittämistä osaksi kehityskeskustelukäytäntöä. Työni lopussa teen yhteenvedon haastattelututkimuksesta yrityksen työntekijöille. Tutkimus oli kvalitatiivinen.

Ottaen huomioon markkinoinnin näkökulman tässä kokonaisuudessa, on mielestäni tässä työssä siihen selkeitä yhtymäkohtia. Mielestäni asia on nähtävä niin, että yritys elää pitkällä aikavälillä vain tyytyväisistä asiakkaistaan. Yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan hyvällä asiakashallinnalla. Yritys ei pysty takaamaan asiakkaan tyytyväisyyttä jokaisessa tilanteessa, muuten kuin motivoituneen henkilökunnan toiminnalla. Sivulla 61 puhun kuiluista, joita on havaittavissa yrityksen strategioitten yhteydessä. Näitten kuilujen havaitsemiseen ja niiden korjaamiseen tarvitaan yhteistyötä ja yhdessä ajattelemista työnantajan sekä työntekijän välillä. Yhteistyön laadun varmistamiseksi tarvitaan yhteisiä näkemyksiä. Yhteisten näkemysten rakentamiseen ja varmistamiseen tarvitaan oppivaa organisaatiota.

Kouvolan Auto-Berner on itsenäinen osasto Berner-konsernissa. Tämän opinnäytetyön kautta haluan antaa keinoja henkilöstöhallinnolle arvioida tarpeen mukaan mui-

denkin osastojen valmiuksia oppivan organisaation malliin. Lopputuloksena prosessissa voisi olla älykkään organisaation tarkoituksen ymmärtäminen työntekijöiden keskuudessa eri osastoilla.

Oppiva organisaatio, älykäs organisaatio, kehityskeskustelu sekä dialogi liittyvät kaikki toisiinsa. Ellei ymmärretä oppivan organisaation käsitettä, ei mielestäni voida puhua älykkäästä organisaatiosta, kehityskeskusteluista eikä sen enempää dialogista kehityskeskustelujen mallinakaan. Jotta ymmärtäisimme näitten asioitten yhteyden, täytyy meidän tarkastella jokaista termiä omana kokonaisuutenaan ja lopuksi liittää ne erilaisten siltojen kautta yhdeksi asiakokonaisuudeksi. Oppivan organisaation käsitelystä nojaan pääasiassa Moilasen, Sengen ja Sydänmaanlakan tutkimuksiin. Älykkään organisaation kuvauksissa tukeudun Pertti Sydänmaanlakan teoksiin ja tutkimuksiin. Muissa asiakokonaisuuksissa tukeudun eri lähteisiin, jotka löytyvät luettelona työni loppuosasta.

Oppiva organisaatio on tämän päivän muotisana. Vaikka yritys vannoo oppivan organisaation puolesta, mitään kehitystä ei tapahdu, jos asialle ei määrätietoisesti tehdä jotakin. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä on huolehtia osaamisesta, sekä huolehtia taitojen kehittamisestä tulevaisuuden haasteet huomioon ottaen. Näiden taitojen kehittäminen varmistaa osaamisen myös jatkossa.

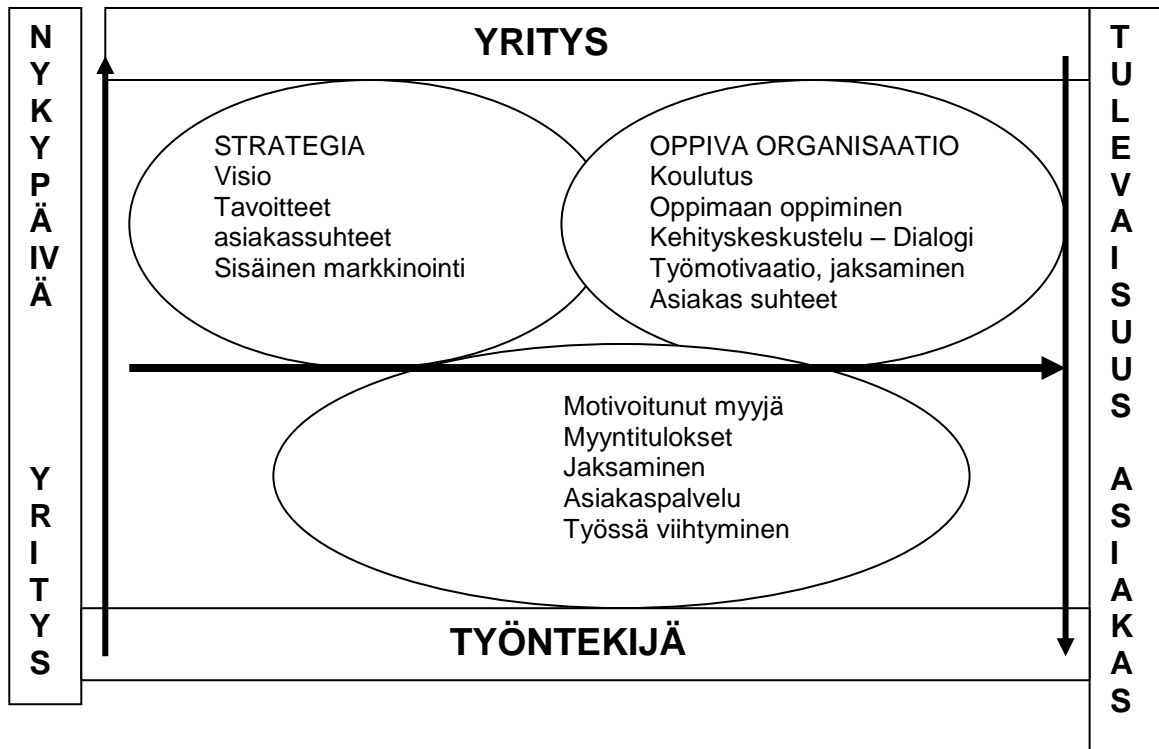
Suomessa siirtyy nykyisestä työvoimasta iso joukko eläkkeelle lähitulevaisuudessa. On selvää, että syntyvää vajetta organisaatioiden osaamisessa ei korvata tietotekniikalla, tehokkailla prosesseilla, laatu järjestelmillä, koulutuksen uudelleen järjestämisellä eikä edes vierastyövoimalla. Kilpailuun parhaista osaajista tarvitaan ratkaisevia muutoksia organisaatioiden toimintatavoissa ja strategioissa. Näitä uudella tavalla toimivia yrityksiä on alettu kutsua proaktiivisiksi yrityksiksi. Ne ovat yrityksiä, jotka eivät ajelehdi virran mukana, vaan pyrkivät omalla kehittämistoiminnallaan hakemaan vastauksia tulevaisuuden kilpailun mukanaan tuomiin haasteisiin.

Osa yrityksen työntekijöistä kokee tekevänsä työtään säästöliekillä, koska työssä ei voi täysin hyödyntää omia kykyjään. Proaktiivisessa yrityksessä työntekijät kokevat saavansa käyttää omia ideoitaan työssään. He haluavat sitoutua organisaatioonsa ja kokevat sen tavoitteet helpommin yhteneväisiksi omien suunnitelmiansa kanssa.

Oppiminen on varmasti yksi olennainen tekijä tulevaisuuden ihanneorganisaatiossa, mutta ei suinkaan ainoa. Tulevaisuuden organisaatioiden on oltava tehokkaita. Meiltä kaikilta odotetaan huippusuorituksia yksilöinä, tiimeinä ja organisaatioina. Meidän tulisi olla tehokkaita ja tehdä asioita paremmin. Tehokkuus ei kuitenkaan voi syntyä siitä, että teemme aina enemmän ja enemmän, vaan meidän täytyy tehdä asioita älykäämmin. Jotta pääsemme tähän, tarvitsemme paljon tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Nämä asiat ovat menestyvän organisaation kulmakiviä.

Tarvitaan oppimista ja ymmärtämistä omasta työstä ja syitä uskoa sen tärkeyteen, jotta yksilö voi sitoutua yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin. Jotta yritys pystyisi tyydyttämään asiakkaittensa tarpeet, tarvitaan motivoitunutta asiansa osaavaa ja yrityksen ja omaan tulevaisuuteensa luottavaa henkilökuntaa.

Alla oleva kuvassa 1 on nähtävissä erilaisia keinoja työntekijöitten motiivin ylläpitämiseksi. On tärkeää, että yksilölle kerrotaan visioista, tavoitteista ja saadaan sisäinen tiedonkulku toimimaan. Näin saadaan herätettyä yksilölle halu oppia lisää. Motivoituneisuutta nostaa tiedon määrän lisääntyminen. Yksilö huomaa olevansa tekemässä jotakin yhteistä, eikä ole vain yksi pieni osanen organisaatiossa. Näin yritys saa prosessin tuloksena motivoituneemman henkilökunnan. Motivoituneen ilmapiirin kautta yritys voi odottaa saavansa takaisin sijoituksensa, parantuneena tuloksena ja parantuneena asiakaspalveluna.



Kuva 1: Viitekehys oppivan organisaation käsitykselle, ja markkinänäkökulmalle tässä työssä

2 OPPIVA ORGANISAATIO

2.1 Mikä on oppiva organisaatio ?

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä (Senge 1991).

Oppiva organisaatio on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jonka keskeiset organisaatio- ja yksilötason tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamiseen, keinojen soveltamiseen ja arviointiin. (Moilanen 2001,69.)

Edellä on kaksi määritelmää oppivasta organisaatiosta, ja kummankin määritelmän viesti on samansuuntainen: Vain yksilöitten sitoutumisella voidaan aikaansaada suunta yhteiselle päämäärälle, oppimisen ja sitoutumisen kautta yhteiselle näkemykselle – yrityksen menestymiselle.

Peter Senge on määritellyt myös , että oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppimista tapahtuu nopeammin kuin kilpailijoilla. Ihmiset luovat itse todellisuutensa, tiedostavat tämän ja pystyvät muuttamaan sitä. Oppimisessa on kyse tiedon sisäistämisestä ja kyvystä soveltaa sitä, eikä vain tiedon mekaanisesta vastaanottamisesta.

Heikkilä & Heikkilä korostavat sitä että, oppivassa organisaatiossa nykyisen kaltaisen palastellun maailmankatsomuksen sijaan tulisi nähdä asiat kokonaisvaltaisemmin. Entisen yksilöoppimisen arvostamisen sijaan tulisi siirtyä arvostamaan koko organisaation oppimisprosessia. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 50.)

Kirjassaan ”The Fifth Discipline” Senge on nimennyt viisi oppivan organisaation osatekijää tai taitoa, jotka hän näkee tärkeinä. Nämä ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Michael Marquardt (1996) on lisännyt listaan vielä kuudenneksi dialogin. Nämä kaikki edellä mainitut asiat mainitsee Sydänmaanlakka kirjassaan Älykäs organisaatio . (Sydänmaanlakka 2000,52.)

Sydänmaanlakka on itse teoksessaan (Älykäs organisaatio, 2000) lisännyt vielä osateki-
jöitten listaan strategisen oppimisen, palautejärjestelmät, tietojärjestelmät ja tiedon ja-
kaminen. Näin on syntynyt kymmenen kohdan lista, jossa ovat hänen mielestään ehkä
tärkeimmät organisaation oppimista tukevat taidot.

Sydänmaanlakan mukaan organisaation oppimistaidot ovat organisaation toimintatapoja,
prosesseja ja arvoja, jotka vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti organisaatiot oppivat. Ne
ovat taitoja, joita voidaan parantaa ja joita tulisikin aktiivisesti kehittää organisaation
oppimista tuettaessa. Siitä, miten hyvin nämä asiat onnistutaan viemään organisaation
sisälle toimintatapoihin, riippuu organisaation oppiminen. Myös tehokkuus on oppivan
organisaation tavoitteena. Tehokkuutta ei saavuteta mitenkään muuten, kuin tekemällä
asioita älykkäämmin, ja se onkin oppivan organisaation lopullinen tavoite. Oppimista
käytetään keinona pyrittäessä älykkääseen organisaatio malliin, josta puhutaan tuon-
nempana enemmän.

Sydänmaanlakan mukaan oppivan organisaation tärkeimmät oppimistavoitteet ovat siis:

- Systeemiajattelu
- Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit
- Strateginen oppiminen
- Palautejärjestelmien käyttö
- Itsensä johtaminen
- Tiimioppiminen
- Dialogi
- Yhteinen visio
- Tietojärjestelmän hyödyntäminen
- Osaamisen ja tiedon jakaminen (Sydänmaalakka 2000, 54-55.)

Seuraavaksi käyn lyhyesti läpi eri käsitteiden merkityksiä. Tulevissa osioissa keskityn
enemmän dialogiin ja sen piirteisiin oppivan sekä älykkään organisaation osana.

Dialogia käytetään älykkäässä organisaatiossa tehokkaasti hyväksi. Dialogi on vuoropu-
helua, jossa arvostetaan toisten erilaisuutta, haetaan erilaisia mielipiteitä. Dialogin myötä
luodaan näiden perusteella yhteinen näkemys käsiteltävästä asiasta. Yhdessä toimimalla
kehitetään koko ajan elastista liimaa, joka sitoo työyhteisön yhteisiä pyrkimyksiä, ja luo
toimintaan tehokkuutta. Dialogi luo yhteistä näkemystä ongelmasta tiimin jäsenille ja

valottaa sen takana vaikuttavien voimien merkityksiä. Dialogi auttaa tiimiä kohtaamaan ongelmat suoraan, ja sitä kautta ratkaisemaan ne.

Systemiajattelu on kyky nähdä asioita kokonaisuuksina, kyky nähdä asioiden ja vuorovaikutussuhteiden välisiä suhteita. Kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen, joten organisaation on opittava hahmottamaan erilaisia monimutkaisia kokonaisuuksia.

Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit on tiedostettava. Näitä malleja kutsutaan mentaaliksi malleiksi. Mentaaliset mallit eivät yksistään määrää, millaisia havaintoja teemme ympäröivästä todellisuudesta, miten teemme valintamme, minkälaisille asioille olemme sokeita, millaiset ovat ärsytyskynnyksemme, vaan ne saattavat määrätä myös sen miten toimimme eri tilanteissa. Nämä mallit ovat usein tiedostamattomia ja niistä tulee helposti totuttuja toimintatapoja ja samalla ne voivat tehokkaasti estää organisaation uudistumisen. Mallit luovat helposti organisaatiolle viitekehyksen, jonka osana ovat myös organisaation kulttuuri ja arvot. Nämä organisaation arvot on aika ajoin saatava näkyville ja niiden toimivuus on testattava nykyhetkessä.

Asia on sama, johon Senge (1994) viittaa omissa johtopäätöksissään.

Strateginen oppiminen tarkoittaa organisaation johdon ja entistä enemmän koko henkilöstön kykyä reflektoida omaa toimintaansa, oppia hahmottamaan uusia asioita ja niiden pohjalta tarkistamaan organisaation strategiaa ja muuttamaan sitä nopeasti.

Slater toteaa artikkelissaan *Market orientation and the learning organization*, (*Journal of marketing* Jul95): Yksi organisaation perusasioista on kehittää tietämystään ja sitä kautta toimintansa sisältöä niin, että sillä on huippumahdollisuudet tätä kautta muuttaa toimintaansa entistä paremmalle suoritusasolle. Kaikkien toimenpiteitten päämäärä on oppiva, olosuhteita seuraava, tuloksiaan parantava organisaatio. Strateginen oppiminen auttaa uusien suuntien tarkistamisessa ja operatiivinen oppiminen auttaa luomaan uusia suuntia vastaavia toimintatapoja ja osaamista.

Palautejärjestelmä on organisaatiossa hyvin tärkeä taito. Palaute on annettava oikea-aikaisesti. Organisaatioon on luotava oikea kulttuuri, jossa palautteenanto on turvallista ja se mielletään kasvun ja kehityksen välineeksi. Oikea-aikaisella palautteella ehkäistään väärin mielikuvien leviäminen organisaatiossa. Palautteella edesautetaan suoran ja keskusteleavan kulttuurin syntymistä organisaatioon.

Itsensä johtaminen on yksi oppivan ja sitä kautta älykkään organisaation tunnuspiirteistä. Yksilöt pystyvät itse vaikuttamaan omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Tärkeää itsensä johtamisessa on nähdä kokonaisuuksia ja sitä kautta todellisuus. Tärkeitä

kohteita itsensä johtamisessa on nähdä omat kehittämiskohteensa, oman itsensä jatkuva kehittäminen, sitoutuminen organisaatioon sekä tulevaisuuteen.

Tiimioppiminen luo pohjaa koko organisaation oppimiselle. Yksilön oppiminen on välttämätöntä mutta ei ehto koko organisaation oppimiselle. Toimivassa tiimissä oppiminen tehostuu ja syntyy sellaisia oivalluksia joita ei yksilö omin neuvoin olisi keksinyt. Voidaankin sanoa, että yksilöt ovat organisaation oppijoita, mutta organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa.

(Moilanen 2000, 17.)

Yhteinen visio varmistaa sen, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Visio pitää jakaa koko organisaation kesken ja sen täytyy sisältää sellainen ajatus, että siihen on kaikkien helppo yhtyä ja kaikki ovat halukkaita siihen sitoutumaan.

Vision täytyy ohjata koko organisaation toimintaa ja ohjata organisaatiota myös osaamisen sekä kehittämisen suhteen. Yhteisen vision onnistunut sisäinen markkinointi on erittäin tärkeää organisaation toiminnan kannalta.

Tietojärjestelmät ovat oleellinen osa oppivaa organisaatiota tänä päivänä. Toimivilla tietojärjestelmillä mahdollistuu innovatiiviset ja kokonaan uudet toimintatavat.

Osaamisen ja tiedon jakamisella on todella tärkeä merkitys oppivassa organisaatiossa. Organisaation on omattava paljon luottamusta jäsenten kesken jotta tieto pystyisi kulkemaan vapaasti organisaatiossa. On pystyttävä luottamaan siihen, että tiedon jakaminen on valtaa ja tiedon jakamisesta hyötyvät kaikki.

Kun yritys on omaksunut oppivan organisaation pääperiaatteet, henkilöstö ja yrityksen johto ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin voidaan tavoitteet asettaa älykkääseen organisaatioon. Älykäs organisaatio ei ole enää pelkkä mekaaninen kone vaan se muistuttaa ennemminkin organismia, joka pystyy ohjaamaan omaa toimintaansa. Älykkään organisaation tavoitteena on jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen omaehtoisesta oppimisen kautta. Tulevaisuuden ihanneorganisaatiota voidaankin kutsua älykkääksi organisaatioksi, sillä tällaisella organisaatiolla on kyky uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti uusia asioita. Edellä olleen, oppivan organisaation oppimistaitojen luettelon eri osaset liittyvät älykkään organisaation kuvaan. Mutta on hyvä ymmärtää se, että tiedolla sinällään ei ole mitään itseisarvoa, vaan tavoitteena on tiedon soveltaminen ja kehittäminen.

Tieto on ymmärrettävä jotta sitä voidaan soveltaa ja ymmärtävän soveltamisen kautta tieto voi edelleen kehittyä. (Sydänmaanlakka 2007, 209-211.)

2.2 Miksi oppiva organisaatio ?

Kaikki asiat lähtevät liikkeelle yrityksen toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden odotuksista. Jos yritys tuottaa samanlaisia hyödykkeitä tai palveluita vuodesta toiseen samanlaisille asiakkaille, oppimiseen ei välttämättä nähdä mitään suurempaa syytä. Jos yritys elää muuttuvassa ympäristössä, jossa asiakkaat vaihtuvat ja asiakkaitten odotukset tuotteista muuttuvat, tulee oppimisen merkitys muuttumaan radikaalisti.

Seuraavassa on erilaisia syitä oppivan organisaation olemassaoloon:

- Vähemmän ihmisiä tekemässä töitä
- Tarve syvälliseen kehittämiseen
- Toive ihmiskeskeisimmistä toimintatavoista
- Resurssien ja asiakastarpeiden parempi kohtaaminen
- Imagon kirkastaminen
- Tarve aktiivisempiin kokeiluihin
- Tarve laadukkaampaan toimintaan
- Isojen muutoksien kohtaaminen
- Tarve kasvaa ja menestyä kilpailussa
- Hyvä työilmapiiri
- Ihmisten rooli, viihtyminen työssä (Moilanen 2001, 13.)

Edellä oleva luettelo asettaa haasteita organisaation kehittäjille, mutta kaikkien luettelon tekijöiden yhteinen piirre on muutos. Tänä päivänä ei riitä enää tekemisen määrä, vaan tekemiselle on pakko hakea tehokkuutta ja laatua. Mikä tahansa muutos ei kuitenkaan ole sama asia kuin oppiminen. Kun työyhteisö reflektoi vuorovaikutteisessa pohdinnassa omaa toimintatapaansa ja sen tarkoituksenmukaisuutta ja sovittaa toimintansa sen mukaiseksi, yhteisö tuottaa muutosta, jota voidaan kutsua organisaation oppimiseksi (Vähämäki 2008, 130.)

Yritys joka pystyy kehittämään toimintaansa omin ehdoin, eli pysymällä muutoksen edellä, menestyy. Lisäksi tulevaisuudessa korostuu yksilön huomioiminen ja sitä kautta yksilön sitoutuminen yrityksen strategiaihin. Yksilöt tulisi ottaa mukaan päättämään omista tavoitteistaan, tiimien toiminnan edellytyksiä parantaa sekä esimiesten uskaltaa asettautua alaistensa kanssa samalle tasolle ja unohtaa perinteinen hierarkiamalli. Mie-

lestäni myös asiakkaitten tarpeitten huomioiminen on entistä tärkeämpää. Yritys ei saa olla enää pelkkä tavarantoimittaja, vaan raja-aitojen hämärtyminen asiakkaitten ja toimittajien välillä tulee korostumaan. Laadukkaamman toiminnan tarve, ja sen edelleen parantaminen korostuu. Näiden tekijöiden parantumisen kautta yrityksellä on valmiuksia kohdata suuriakin muutoksia. Laatujärjestelmän myötä sillä on osaava, ja motivoitunut henkilöstö sekä näiden osioiden myötä asiakkuuteen panostava organisaatio.

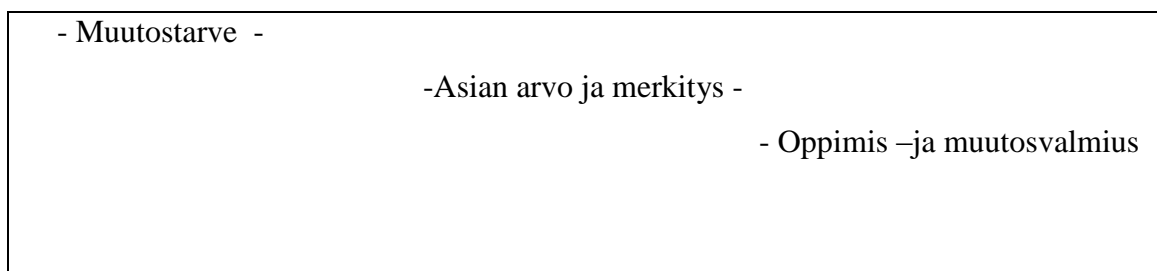
2.3 Yksilö ja oppiva organisaatio

Yksilö ja ihmiset ovat tulevaisuudessa yrityksen voimavara, johon kannattaa panostaa, mikäli yritys aikoo pärjätä markkinoilla.

Yrityksen tasolla ja yksilön tasolla nähdään asiat eri näkökulmista. On tärkeää, että yksilön ja yrityksen tavoitteet saadaan samansuuntaisiksi. Yksilön näkökannalta katsoen kaikki yrityksen tavoitteet ja perustelut eivät välttämättä ole tarpeeksi konkreettisia ja motivoivia. Tarvitaan siis keskustelua yksilön motiiveista ja tarpeista. Oikein hoidetulla kehityskeskustelulla on tässä prosessissa suuri merkitys. Oikein asetetuilla tavoitteilla ja oikeilla perusteluilla voidaan saada jokainen yksilö oivaltamaan muutoksien ja oppimisen tuoma lisäarvo. Samalla voidaan sitoa yksilön tavoitteet koko organisaatiota palveleviin tavoitteisiin. Tärkeintä on että jokaiselle asialle löytyy jokin syy, johon jokaisen yksilön on helppo sitoutua ja perustella itselleen syy toimia niin kuin toimii.

Senge kiinnittää huomiota myös yksilön tarpeeseen varata aikaa reflektiolle, huomata erilaiset totutut uskomukset ja luulot. Yksilön täytyy antaa niille toissijainen osa niiden esiin tullessa ja huomata niiden merkitys päätöksen teossa. Oppiva organisaatio siirtää nämä uskomukset ja luulot voimavaroihin. Näitä asioita käytetään hyväksi oppimisen parantamisessa, yhteisten visioitten rakentamisessa ja siinä miten organisaation jäsenet näkevät ympäröivän maailman tehdessään yhteisiä päätöksiä. (Senge 1994, 352-353.)

Muutoksen perusteiden ja merkityksen etsimisellä pyritään saamaan aikaan riittävä oppimismotivaatio ja muutoksen toteuttamisen valmius. (Moilanen 2001, 14).



Kuva 2
Asia
tiivistet-
tynä

yksilön näkökulmasta

2.4 Oppivan organisaation johtaminen

Oppivan organisaation johtaminen voidaan erotella strategisten ja operatiivisten asioiden johtamiseen. Strategisessa johtamisessa johtoryhmän merkitys korostuu. Johdon on luotava rakenteet ja puitteet yrityksessä sellaisiksi, että ne tukevat yksilön oppimista. Johtoryhmän on huolehdittava siitä, että kaikilla on mahdollisuus oppia uusia asioita, ja jokaisella on mahdollisuus saada tarvitsemansa tuki. Strategiat on purettava pienempiin osiin niin, että ne luovat suunnan yksilön oppimiselle organisaatiossa.

Operatiivisessa johtamisessa yksilön esimiesten on varmistettava yksilön oppiminen strategisten suuntien mukaan. Esimiesten tehtävänä on varmistaa yksilön tietoisuus siitä, mikä on toiminnan tarkoitus ja yksilön rooli siinä. Palautteella ja tulosten arvioineilla varmistetaan yksilön tavoitteiden saavuttaminen ja kannustetaan yksilöitä. Samalla saadaan sisäinen markkinointi toimimaan sekä lisätään yhteenkuuluvaisuuden tunnetta tiimin jäsenten kesken. Edellisestä kokonaisuudesta huomataan, kun puhutaan osaamisen johtamisesta, sillä tarkoitetaan yleensä sitä, miten organisaatio kehittää ja koordinoi yrityksen osaamisresursseja. Toimijana esitetään johto ja mahdollinen henkilöstösasto. Työntekijöitä ei niinkään mainita toimijoina vaan toiminnan kohteena.

(Välimäki 2008,130.) Tämä asia on hyvä huomata kun mietitään, miten organisaation sisäistä markkinointia suunnitellaan mahdollisten muutosten edellä.

2.5 Oppivasta organisaatiosta kohti älykäs organisaatiota

Oppivan organisaation päämääränä on älykäs organisaatio. Älykäs organisaatio on kuin elävä kokonaisuus, se pystyy muuttumaan erittäin nopeasti olosuhteitten mukaan ja ennakoimaan tulevia muutoksia. Lisäksi älykkäällä organisaatiolla on kyky ohjata omaa toimintaansa. Organisaatiolla on oltava selkeä visio ja strategia. Visiolla kuvataan yrityksen tarkoitus, vision täytyy olla jaettu siten, että se tavoittaa kaikki yksilöt ja he pysyvät sen sisäistämään. Visio jota ei ymmärrä, ei ohjaa toimintaasi.

Älykäs organisaatio tukee uusiutumista, eikä sillä ei ole raja-aitoja. Älykäs organisaatio on samalla nykyaikainen virtuaali-, tiimi-, ja prosessiorganisaatio. Visio ja päämäärä ovat yhteisiä, mutta kaikki muu on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatio koostuu osamiskeskuksista, jotka toimittavat tuotteen tai palvelun sitä tarvitseville.

Älykäs organisaatio elää koko ajan, siinä on mukana erilaisia organisaatiomalleja, joita se hyödyntää. Organisaatio ei ole itsetarkoitus vaan toimintatapa saavuttaa päämäärä.

Organisaatiota ei voi lähteä tässäkin tapauksessa muodostamaan pelkästään esimerkiksi johtoryhmän päätöksellä, vaan se täytyy sisäistää jokaisessa toimivassa portaassa.

Kuva 3: Älykkään organisaation tunnusmerkkejä (Sydänmaanlakka 2007)

13. JOHTAMISTYYLI	14. MUUTOSVALMIUS	1. SELKEÄ VISIO JA STRATEGIA jaettu kommunikoitu	2. UUSIUTUMISTA TUKEVA ORGANISAATIO virtuaali , tiimi, prosessi	3. KULTTUURI JA ARVOT kestävä kehitys asiakastyytyväisyys yksilön kunnioitus
12. TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN	ÄLYKÄS ORGANISAATIO			4. JATKUVAN PARANTAMISEN IDEOLOGIA
11. PALAUTEJÄRJESTELMÄT	<ul style="list-style-type: none"> Kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti 			5. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN
10. TIIMIJOHTAMINEN				9. TIEDON JOHTAMINEN

Älykäs organisaatio kunnioittaa yksilöä. Toiminta nojautuu yrityksen omiin arvoihin sekä jatkuvaan oppimiseen ja kestäväan kehitykseen. Laatujohtaminen on sisäänrakennettu kaikkiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Toiminnan laatu onkin erittäin tärkeää älykkäässä organisaatiossa. Kaikki yrityksen prosessit on johdettu asiakkaitten tarpeista, prosesseja kehitetään jatkuvasti. Henkilöstöjohtaminen on asia joka on erittäin tärkeä koko toiminnan kannalta. Henkilöstön motivaatioon ja osaamiseen kiinnitetään erityistä huomiota koko ajan. On hyvä huomata , että tekemisen kautta motivoituminen ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin on paljon pitkävaikutteisempaa kuin pelkkä infotilaisuuden kautta tiedottaminen. Tasavertainen keskustelu organisaation esimiesten ja alaisten kesken on erittäin tärkeää muutoksiin tähtäävissä hankkeissa. Voidaankin kysyä kumpi on tärkeämpää, työntekijän pelkkä tekninen osaaminen muutoksessa vaiko aito motivaatio ottaa uusia haasteita vastaan.

(Sydänmaanlakka 2007, 219-224 ; Välimäki 2008, 90.)

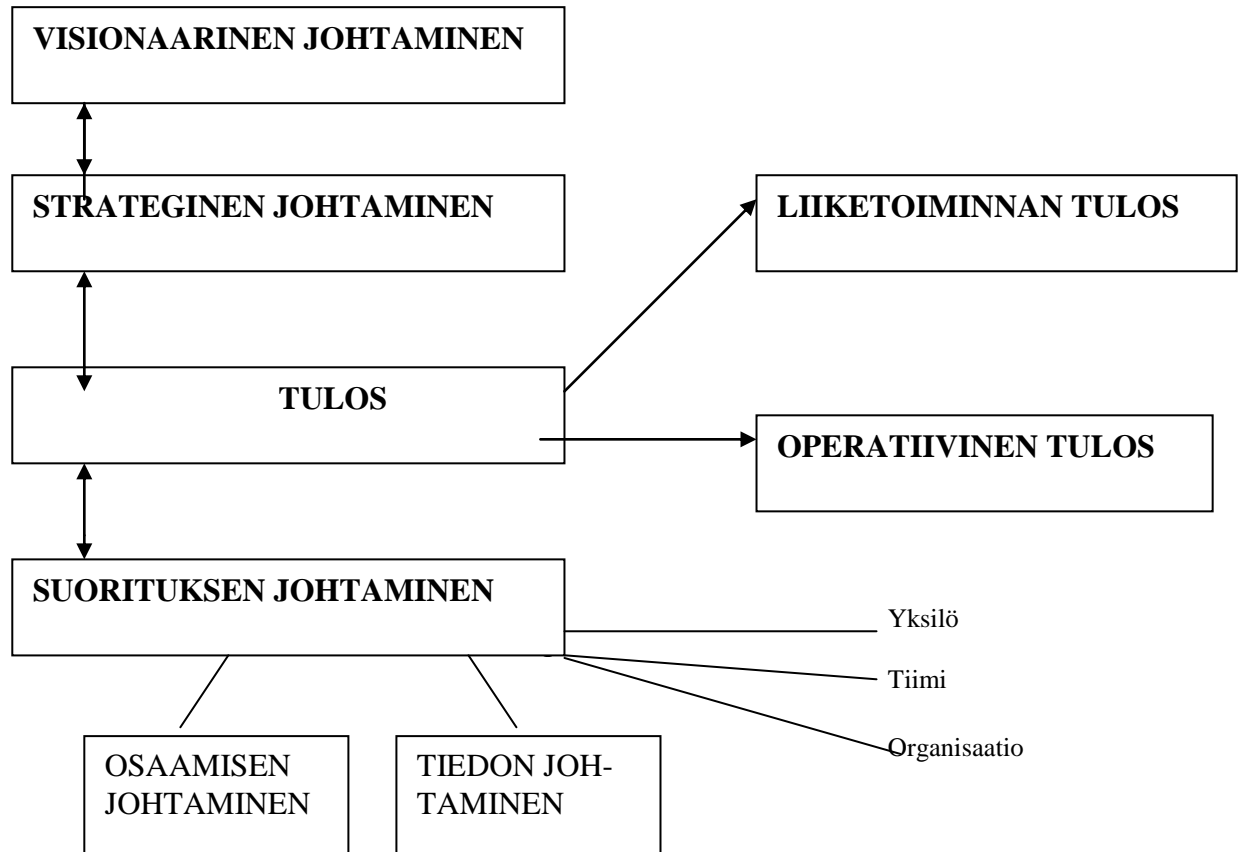
Kun puhutaan älykkästä organisaatiosta puhutaan myös tiimien toiminnasta.

Tiimin oppimisen tiellä on muutamia esteitä, joihin Charlotte Roberts kiinnittää huomiota. Jokaisen tiimin jäsenen täytyy ensin käydä omakohtaisesti läpi koko ongelma huolella ja sen jälkeen ymmärtää, minkälaisen ongelman kanssa ollaan tekemisissä. Tämä prosessi vaatii yksilöltä itse reflektointia ja myöskin kykyä nähdä omat visionsa ja sitä kautta todellisuus. Yksilön täytyy tiedostaa, että joskus tie päämäärään saattaa turhauttaa, mutta itsensä johtamisen keinoilla päämäärä on jokaisen saavutettavissa. (Senge ET.AL 1994, 335.) Älykkäässä organisaatiossa palautetta kerätään systemaattisesti. Palaute nähdään kaiken oppimisen, muutoksen ja oppimisen edellytyksenä. Palautekulttuuri tukee kaikenlaista avointa dialogia, joka tarkoittaa avointa keskustelua, ja jonka lopputuloksena paras idea voittaa. Edellä mainittu edustaa Sengen näkemystä dialogista ja sen toteutuksesta. Dialogiin on toinenkin näkökanta (Gustavilainen ja Bohmilainen), jonka mukaan lopputulos määrittyy keskustelun kuussa. Nämä opit perustuvat ajatukseen opista ajatella yhdessä ja oletuksesta, että yhdessä ajattelemisen siirtyisi osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Kuitenkin yrityksissä toteutettavissa dialogeissa on oltava selkeä tavoite, jotta dialogin toteutus olisi oikeutettu ja sopisi vallitsevaan yrityskulttuuriin. (Välimäki 2008; 99,105.) Älykkäässä organisaatiossa erilaista teknologiaa hyödynnetään tehokkaasti. Samalla mietitään teknologian mahdollisuuksia uusien toimintatapojen kehittämiseen. Kehittyvällä teknologialla mahdollistetaan myös uusien arvojen kehittämisen mekanismeja yritykselle. Johtaminen nähdään palvelufunktiona. Johtajan tehtävänä on onnistumisten organisointi. Tiimijohtaminen, osallistuva johtaminen, valmentava johtaminen sekä itsensä johtaminen ovat asioita, joihin älykkäässä organisaatiossa ollaan valmiita panostamaan. Siellä haetaan johtamisen uusia ulottuvuuksia. Johtajan rooli autonomisten tiimien maailmassa muuttuu vallan käyttäjästä ohjaajaksi, koordinoijaksi ja etäältä kontrolloijaksi. Kontrollointi toteutetaan jonkin järjestelmän kautta. Vastuu ei katoa johtajalta mihinkään. Johtaja luo mahdollisuuksia tiimien kasvulle, mutta hänen on kaiken aikaa oltava tietoinen tiimien kehityksen tilasta (Välimäki 2008, 155.)

2.6 Älykkään organisaation johtaminen

Älykkään organisaation yleinen toimintaohje on pelkistä, kiteytä, yksinkertaista ja näe kokonaisuuksia. Organisaation neljä kulmakiveä ovat visiojohtaminen, strategiajohtaminen, arvojohtaminen ja suorituksen johtaminen . (Sydänmaanlakka 2007, 192.)



Kuva 4: Uusi viitekehys suorituksen johtamiselle (Sydänmaanlakka 2007,230).

Yllä olevassa kaaviossa on esitetty organisaation johtaminen pelkistetysti. Suorituksen johtaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeimpiä johtamisen osa-alueita. Tiedon ja osaamisen johtaminen voidaan nähdä osana uutta, laajennettua suorituksen johtamisjärjestelmää. Hyvät suoritukset johtavat yleensä hyviin tuloksiin. Tulosta voidaan tarkastella operatiivisella tai liiketoiminnan tasolla. Strateginen johtaminen rakentuu visionaariselle johtamiselle. Meidän pitäisi olla näkijöitä ja muuttaa nuo näkymme todellisuudeksi. Todelliset edelläkävijäorganisaatiot luovat itse omat markkinsa . Suorituksen johtamisprosessilla ohjataan tehokkaasti toimintaa älykkäässä organisaatiossa niin yksilö-, tiimi kuin koko organisaatiotasolla. Suorituksen johtaminen on integroitu muihin johtamisjärjestelmiin. Osaamisen ja tiedon johtaminen ovat osa suorituksen johtamista. (Sydänmaanlakka 2007 230-231.)

Suorituksen johtaminen on organisaation johtamisen perustaso. Se on myös henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Suorituksen johtamisprosessin on oltava mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä. Organisaation johtamisjärjestelmä on pystyttävä kuvaamaan konkreettisesti koko henkilöstölle, ja sen on oltava mahdollisimman läpinäkyvä. Yksinkertaisesti johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät,

- mikä on toiminnan tarkoitus
- mitkä ovat avaintehtävät ja avaintavoitteet
- miten suorituksen johtaminen yksinkertaisesti tapahtuu niin, että yksilö, tiimi ja koko organisaation palautejärjestelmät toimivat
- mitä osaamiseen tarvitaan.

Prosessissa yhdistyy organisaation, tiimin ja yksilön tavoitteet, pyrkimyksenä on tavoitteiden harmonisointi.

Suorituksen johtamisprosessissa on neljä elementtiä:

- Tavoitteiden asettaminen
- Jatkuva seuranta ja valmennus
- Palaute
- Kehittäminen

Kun on kyse älykkästä ja oppivasta organisaatiosta on tärkeää, että kehittämisen näkökulma on aina esillä. Organisaatiossa mietitään, miten pystytään suorituksia parantamaan yhdessä toimimalla tulevaisuudessa. Suorituksen johtamisen työkalut ovat seuraavat

- Päivittäisjohtaminen
- Suunnittelu- ja kehityskeskustelut
- Suunnittelukokoukset

Johtamisjärjestelmä on helposti täynnä kaikenlaisia ismejä ja samalla siitä on muodostunut sekalainen ”sillisalaatti”, jota johtokaan ei ymmärrä. Kun järjestelmä on kiteytetty ja todella sisäistetty, sen jälkeen se on pystyttävä kommunikoimaan henkilöstölle ymmärrettävässä muodossa. (Sydänmaanlakka 2006, 195-196.)

2.7 Tiimien johtaminen älykkäässä organisaatiossa

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. He ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja yhteisiin mitattavissa oleviin tavoitteisiin, heillä on yhteinen tapa tehdä töitä ja he pitävät itseään yhteisvastuullisina.

(Sydänmaanlakka 2006, 198.)

Senge (1991) kuvaa tiimiä seuraavalla tavalla: Tiimioppiminen on prosessi jonka avulla luodaan mahdollisuuksia tiimin jäsenten todelliselle haluille oppia jotakin. Se kasvattaa kehittämään jaettuja visioita. Se myös kasvattaa persoonallisuutta. Tiimin lahjakkuus johtuu jokaisen jäsenen omasta lahjakkuudesta, mutta visio ja lahjakkuus ei pelkästään riitä suorituksen loppuun viemiseen. Maailma on täynnä lahjakkaita tiimejä jotka luovat ja miettivät visioita aika ajoin, - oppimatta niistä mitään. Jazzyhtye on lahjakas ja soittaa hyvin, mutta tärkeintä on se, että muusikot tietävät, miten soittaa yhdessä.

Sydänmaanlakka jaottelee tiimit neljään pääluokkaan, ja tarkoituksena on, että älykäs johtajuus pyrkii rakentamaan organisaation niin, että se on verkosto hyvin toimivia tiimejä. Välimäen mukaan itseohjautuvien tiimien tilanteessa, kun työntekijöille siirretään lisää valtaa omaan työhön liittyvistä päätöksistä, johtamisen rakenne muuttuu johtajan ja alaisten välisessä suhteessa. Yksi syy voisi olla johtajien riittämätön valmius luopua perinteisistä johtamiskäsityksistä ja – tavoista. (Välimäki 2008, 139.)

Kuten työni alussa totesin, liittyvät termit dialogi, oppiva organisaatio, kehityskeskustelu hyvin tiiviisti toisiinsa. Puhuttaessa älykkästä organisaatiosta ja sen tavasta toimia, organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti yhä monimutkaisemmaksi. Hyvän yhteistoiminnan merkitys korostuu kaiken aikaa. Tiimitoiminnalla on tärkeä merkitys organisaatiolle, jolla pyritään parantamaan asiakaspalvelua ja tehostamaan organisaation toimintaa. Tiimitoiminta ei ole siis mikään pelkkä klisee toimintaa kehitettäessä. Tiimitoiminta vaatii kuitenkin kaikkien sitoutumista toimintaan. Miksi sitten tiimitoimintaa pidetään useissa yhteisöissä lähinnä kuolleena ajatuksena jo ennen kuin sitä on edes aloitettu? Voisiko syytä säilyttää esimiehille, jotka eivät kovin mielellään halua poistua omilta mukavuusalueiltaan, vai pitäisikö syyttää yksilöitä, jotka eivät näe kokonaisuutta. Pitäisikö yritysjohtoa ravistella asian suhteen? Nämä ovat mielestäni kysymyksiä, jotka täytyy ottaa huomioon ennen kuin tiimitoiminnan aloittamista voidaan todella suunnitella yrityksessä. Mielestäni yksilö on taso, josta kaikki lähtee.

Yksilö toimii sekä esimiehen että työntekijän roolissa. Yksilön oikeuksiin kuuluu tietää, mitä esimies omassa asemassaan aikoo tehdä yhteisen vision hyväksi. Voisiko työntekijä sitten tukea esimiehen visioita yrityksen eteenpäinviemiseksi niin, että kumpikin osapuoli saisi haluamansa tyydytyksen työstään. Löytyykö älykkään organisaation malleista ratkaisua tällaiselle toiminnalle. Uskaltavatko esimiehen roolissa olevat henkilöt luopua tiedon panttaamisen voimalla toimivasta vallankäytöstä. Uskaltavatko esimiehet avoimesti kertoa mitä he ajattelevat, ja näin jakaa valtaa. Toisaalta voidaan kysyä osaavatko alaiset käyttää saamaansa valtaa yhteiseen hyvään vai poimitaanko vain rusinat pullasta. Nämä kysymykset luovat perustan sille, miksi kannattaa panostaa yhä enemmän luottamuksen herättämiseen, yhdessä toimimiseen sekä yhteisten visioitten näkemiseen organisaation joka tasolta. Välimäen mukaan voidaan puhua käsitteestä *common understanding*, joka tarkoittaa, että ryhmän jäsenet tuntevat toistensa mielipiteet ja antavat niiden vaikuttaa omiin käsityksiinsä. Ryhmässä muodostuu yhteinen kieli käsiteltävästä aiheesta ja tietty yhteinen tapa käsitellä asiaa. Vasta kun ryhmän jäsenet ovat päässeet tälle tasolle, voidaan ryhmässä alkaa keskustella ja neuvotella asioista ja niiden ratkaisemisesta. (Välimäki 2008, 202.)

2.8 Työryhmästä huipputiimiksi

Seuraavaksi esittelen tiimien muodostumisen eri vaiheita

Seuraaviksi luetelluissa tiimirakenteissa voidaan nähdä yhtymäkohtia ajatusmalleihin dialogiprosessin muodostumisessa. (Isaacs 2001).

Työryhmä on ensimmäinen muoto tiimin muodostumisessa, ryhmässä koetaan epävarmuutta siitä, saako kukaan itselleen hyötyä tiimistä. Jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa korostuu yksilöllisyys. Jäsenillä on omat yksilölliset tavoitteensa, jotka eivät liity mitenkään toisiinsa. Ryhmässä koetaan epävarmuutta. Sitä koetetaan poistaa olemalla toisia ryhmän jäseniä kohtaan sivistyneitä ja kilttejä. Kun ryhmä ihmisiä kohtaa toisensa he tuovat mukanaan laajan kirjon Tacit-tietoa ja tacit –tunnetta sekä ennen ilmaiseamattomia näkemyksiään asioista.

Tämä on sama asiakokonaisuus johon Senge (1991) on kiinnittänyt huomiota omassa teoksessaan. Tacit- maailmaa on vaikea ilmaista selkeästi kielellisin keinoin. Se on osa meitä ja vaikuttaa meihin ja omiin mielipiteisiimme tiedostamattomasti. Tacit-tunne olisi tärkeä tiedostaa ja siirtää sivuun kun sen kohtaamme. Muuten on suuri vaa-

ra, että siitä tulee osa todellisuuttamme. Tacit- tunne estää meitä työskentelemästä tehokkaasti tiimin jäsenenä. Jos työryhmä jatkaa työskentelyään dialogin keinoin, osa jäsenistä törmää ihmisten erilaisuuden tunnistamisen ja ymmärtämisen haasteeseen. Osalle jäsenistä epävarmuus yhteistyön jatkumisesta lisääntyy.

Isaacs puhuu omassa teoksessaan (2001) ”säiliön” epävakaisuudesta. Olotilaa tiimissä voidaan kuvata myös seurailuna, jossa kukaan ei varsinaisesti ole oppositiossa. Kuitenkin jos otila ja asiat hyväksytään, voidaan asioissa siirtyä kohti seuraavia vaiheita.

Tiimi pyrkii toisissaan parantamaan suoritustaan ja vuorovaikutustaitojaan. Tiimillä on yhteisesti sovitut päämäärät, mutta niihin ei suuremmin sitouduta. Jokainen pitää kiinni omista tavoitteistaan ja päämääristään. Yhteiset pelisäännöt on luotu ja ne ovat hienosäätöä vailla. Tässä vaiheessa jokaisen tiimin jäsenen tulisi ymmärtää mitä yhteiset tavoitteet merkitsevät itselle ja koko ryhmälle.

Tätä vaihetta voidaan kutsua epävarmuudeksi ”säiliössä”. Isaacs (2001). Haasteena tässä vaiheessa on löytää yhteinen tie, jota kulkien tiimi pystyisi löytämään asioille yhteisen merkityksen sekä ajattelemaan, keskustelemaan ja työskentelemään yhdessä. Vaarana on, että tiimin jäsenet alkavat taistella vallasta, kenellä on merkitystä, kenellä on voimaa ja valtaa. Tämä vaihe merkitsee joko muutosta tai palaamista ensimmäiselle tasolle omien vakiintuneiden ajatusten taakse.

Tiimi koostuu pienestä joukosta ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, toimintamalleihin ja päämääriin. Jäsenet haluavat tehdä yhteistyötä. Tiimin jäsenet ymmärtävät toistensa erilaisuuden ja pyrkivät hyödyntämään sitä. Oma osaamistaan osataan jakaa muiden käyttöön ja koetaan yhteisvastuuta erilaisten ongelmien ratkaisemisessa. Tiimin jäsenillä on kyky kaiken aikaa kyseenalaistaa omaa, muiden jäsenten ja koko tiimin toimintaa.

Tätä vaihetta Isaacs (2001) kuvailee kyseleväksi tutkimukseksi tai tutkivaksi kyselemiseksi. Ihmiset alkavat puhumaan toisilleen siitä, miltä heistä tuntuu, mikä on johtanut heidät tähän ajatusmalliin ja tähän tilanteeseen. Ryhmässä alkaa reflektointi. Viilenneessä keskusteluympäristössä tiimin jäsenet alkavat tutkia asioita yhtenä kokonaisuutena. Edellisessä vaiheessa energia on ollut lukkiutuneena joustamattomissa, totutuissa ja tavanomaisissa ajattelutavoissa. Kun prosessi on edennyt tähän vaiheeseen, tiimin jäsenet alkavat huomata omat ajatuskivettyksensä ja tiimin jäsenten kesken al-

kaa uudenlainen tutkimusprosessi. Jäsenet kunnioittavat uusia esiin putkahtavia tosi-
asioita ja jopa omasta itsestään esiin nousevia yllätyksiä.

Kaikki tiimin jäsenet ovat vahvasti sitoutuneet tiimin tavoitteisiin. Kaikki tiimin jäse-
net osaavat toimia yhteisten sääntöjen mukaan. Jäsenet ymmärtävät toistensa erilai-
suuksia ja osaavat käyttää niitä hyväksi. Palautetta käytetään tiimin voimavarojen kar-
tuttamiseksi ja tiimissä ymmärretään palautteen tärkeys. Tiimin jäsenet ovat valmiita
muuttamaan omia mielipiteitään, jos kokonaisuuden etu niin vaatii. Tiimin jäsenet
ovat lisäksi sitoutuneet myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun.

Luovuus säiliössä on Isaacsin mukaan neljäs vaihe prosessissa. Tässä vaiheessa koko-
naisuuden oivaltaminen on keskeistä kaikkien ajattelussa. Nyt on aika nähdä uusia
mahdollisuuksia. Jokainen voi osallistua prosessiin pelkäämättä omien ajatustensa oi-
keellisuuden puolesta. Jokainen tiimin jäsen voi kertoa näkemyksistään tiedostaen
taustalla vaikuttavat voimat omiin ajatuksiinsa ja päätöksiinsä. Tiimin jäsenillä alkaa
olla kokemuksia kollektiivisista ajatusten virtauksista (Flow). Ryhmässä alkaa esiin-
ntyä samanaikaisuutta, eli kun joku esittää jotakin, toinen ajattelee asiaa samanaikaises-
ti. Ryhmä alkaa nähdä mahdollisuuksia ideoissa, joita aikaisemmin olisi ollut mahdo-
ton toteuttaa. Tiimi alkaa toimia hyvin harjoitetun kuoron tavoin. Jokainen suoriutuu
osastaan, vaikka kenelläkään ei ole kaikkien nuotteja.

Tiimin jäsenet todella uskovat prosessin tässä vaiheessa, että he kykenevät ja saavat
osallistua yhteisen merkityksen etsintään ja luomiseen. Tämä on lopputuloksen kan-
nalta erittäin tärkeä tiedostamisprosessi. Tärkeintä tiimin jäsenille on ymmärtää, että
kaikki eivät ole samaa mieltä asioista, eikä heidän tarvitse ollakaan, Tärkeintä on ym-
märtää, miksi joku ajattelee noin ja myös se, että miksi minä ajattelen niin kuin ajatte-
len asioista. Käytettiinpä mitä kieltä tahansa, ajatus on kuitenkin etsittävä puhutun ja
muun ilmaisun takaa, tavallaan rivien välistä. Voidaankin puhua merkitysten vapaasta
virtauksesta osallistujien läpi, osallistujien välillä ja osallistujien kesken. Tätä ilmiötä
Isaacs (2001) kuvaa termillä metalogi . Metalogia on hyvin vaikea havaita, mutta se
on tunnistettavissa ainakin jonkin aikaa ryhmän toiminnassa, kun dialogiprosessi on
erittäin hyvin onnistunut.

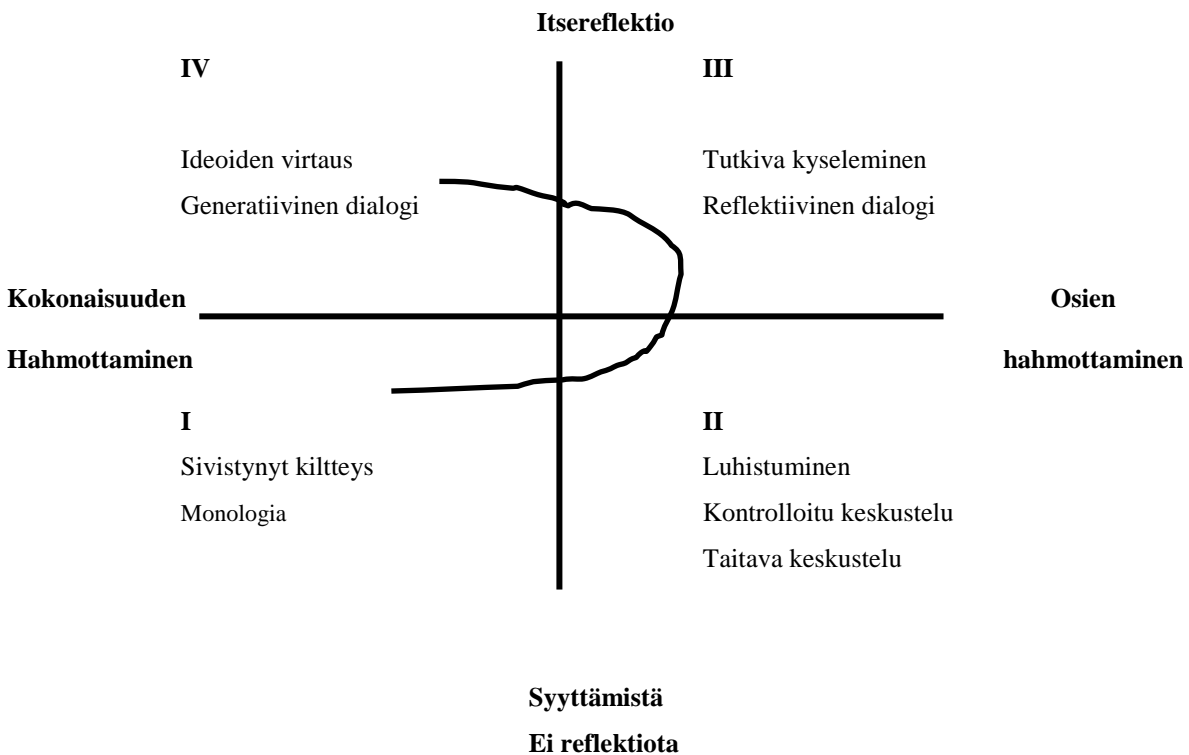
(vrt. Dialogi prosessi Isaacs 1994, 27;

Sydänmaanlakka 2006, 198-200; Heikkilä & Heikkilä 2001, 151-166.; Isaacs 1994,
359-365.)

Omien kokemuksieni mukaan ei edellä mainittu tiimien muodostuminen ole ollenkaan niin yksinkertaista kuin voisi luulla. Ensinnäkin ihmiset suhtautuvat kaikkeen uuteen hyvin varovasti ja ennakkoluuloisesti. Toisekseen tänä päivänäkin tietoa ja vastuuta usein jaetaan vain sen mukaan, mitä tarvitaan kulloisenkin tehtävän hoitamiseen. Jonäitten kahden syyn perusteella ihmisten herättäminen kokonaisuuden hahmottamiseen luo melkoiset haasteet esimiehille ja yrityksen johdolle. Muitakin syitä kuuluihin työnantajan ja työntekijän on helposti löydettävissä. Jos yksilö kokee, ettei häneen luoteta, on melko mahdoton saada ketään toimimaan pyyteettömästi yhteisten asioiden eteen. Esimiesten ja johdon tulisi sitoutua hyvin näkyvästi uusiin haluttuihin muutoksiin. Työntekijät tulisi nähdä suorittajina eikä suorituksen kohteina. Toivottavaa olisi, että esimiehet tai yrityksen johto näkisivät pitemmälle tässä asiassa kuin vain yhden kokeilukauden päähän. Uusien asioiden ja toiminta tapojen omaksuminen ja hyväksyminen saattaa viedä pitkänkin aikaa, mutta yhdessä tekemisellä luottamus kasvaa tekijöiden kesken ja tuloksia voidaan odottaa. Kiitoksen antaminen hyvin tehdystä työstä ja vastuun jakaminen työpaikalla ovat mielestäni ensimmäisiä portteja yhteisen näkemyksen tielle. Näihin toimiin panostettu aika korvautuu varmasti takaisin työnantajalle parantuneena motivaationa ja parantuneena työsuorituksena ja ennen kaikkea parempana yrityksen tuloksena.

2.9 Tiimin tie dialogia kohti

Seuraavassa kuvaan tiimin muodostumista, jossa on nähtävissä neljä eri vaihetta. Muodostuminen alkaa epävarmuudesta tiimin onnistumisen suhteen. Muodostuminen etenee suojaantumuksesta omien totuttujen ajatusmallien taakse. Seuraavalla tasolla käydään läpi yhteisen tien löytämisen haasteet. Loppuvaiheessa löydetään lopulta tiimille yhteinen tapa toimia, jonka perusteella voidaan odottaa merkittäviä lopputuloksia.



Kuva 5 : Dialogiprosessin eteneminen tiimin toiminnassa.

(Heikkilä & Heikkilä 2001, 149)

Kaaviossa on kaksi pääulottuvuutta.

Pystysuoran akselin toinen pää kuvaa vähäistä itsetutkiskelua, ulkopuolisten syyllisten etsintää. Toinen pää akselista kuvaa itse reflektoinnin tilaa. Itse reflektio vaatii itsensä likoon laittamista, riskin ottoa sekä uskallusta kohdata asioita. Akseli kuvaa siirtymistä ulkopuolisten asioiden tutkimisesta omien sisäisten voimavarojen esiin ottamiseen ja tutkimiseen.

Vaakasuora akseli kuvaa palasista muodostuvan yksilön näkemyksen kehittymistä yksilön näkemyksen muodostamiseen ,jossa kokonaisuus on keskeisesti ylivoimaisiin ja aina jotain enemmän kuin osiensa summa.

Vaakasuoran kokonaisnäkemyistä kuvaavan akselin toiseen päähän asettuva dialogin ensimmäinen taso saattaa herättää ristiriitaisia ajatuksia. Selitys piilee siinä, ettei ensimmäisellä dialogin tasolla ole vielä mitään varsinaista vahvaa näkemystä asioista. Neljännellä tasolla näkemykset ja ajatukset ovat muodostuneet reflektioitten ja prosessin etenemisen kautta.

Dialogia prosessin ensimmäisellä tasolla osallistujia ovat hallinneet omat vakiintuneet käsitykset eri asioista. Prosessin edetessä käsitykset muuttuvat merkittävästi eri asioista. Ensimmäisen ja viimeisen tason välillä osallistujien ajattelussa on erittäin merkittäviä eroja saman asian ymmärtämisessä.

Tiimi voi edetä ryhmänä vaiheesta toiseen, mutta on huomattava ettei siirtyminen vaiheesta toiseen onnistu vain sormia napsauttamalla, vaan osallistujat ovat kehityksessä eri vaiheissa. Täydellistä osallistumista prosessiin saattavat hidastaa aikaisemmat kokemukset tai juuri sillä hetkellä syntyneet lukkiutumiset. Näissä ongelmatilanteissa voidaan puhua kriiseistä osallistujien kesken. Kriisit on kohdattava avoimesti, ratkaistava yhdessä. Vain sitä kautta voi prosessi edetä ja sitä kautta voidaan luoda jotakin uutta, mikä on koko prosessin tarkoitus.

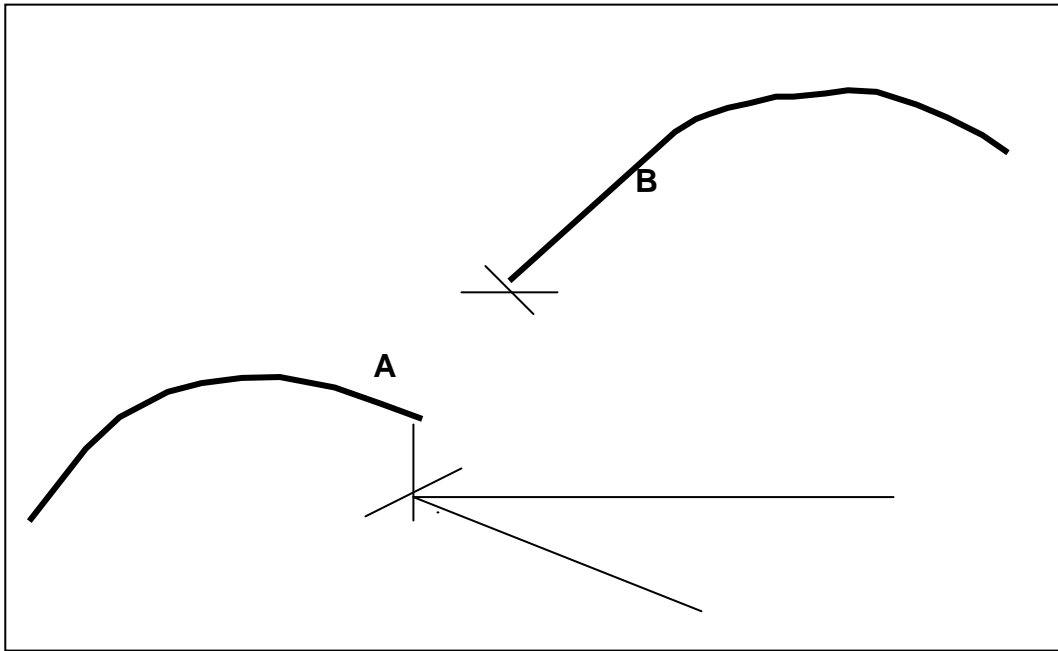
(Heikkilä & Heikkilä 2001, 149-151).

Dialogi on välttämätön osa ryhmän työskentelyä, sillä vain sen kautta voidaan löytää yhteisen merkityksen ja sanattoman viestinnän tie ryhmän jäsenten kesken. Jos sanaton viestintä ei ole käytössä ryhmäläisten kesken, jokainen käyttää erilaisia sanoja ja jokainen vaalii omia mentaalaisia mallejaan huomaamatta sitä itsekään. (Schein 93).

Oppiva organisaatio elää ja oppii viime kädessä vain ihmistensä kautta. Kaikki edellä käydyt rakennekuvaukset oppivasta ja älykkästä organisaatiosta tukevat tätä käsitystä. Organisaatio ei ole vain mekanistinen kone vaan oppijoista koostuva, itseohjautuva, muutoksiin valmis elävän organismin kaltainen järjestelmä.

Meidän on oltava valmiita kohtaamaan yhteiskunnan muutokset ja oltava valmiita luomaan tulevaisuutta, jossa joudumme elämään ja jossa joudumme työskentelemään.

Lopuksi esitän viitekehyksen, jota Sydänmaanlakka kirjassaan Älykäs organisaatio 2007 esittää yksilön, tiimin ja organisaation elinkaareksi:



Kuva 6: Viitekehys yksilön, tiimin ja organisaation elinkaareksi

Niin yksilö, tiimi kuin organisaatio voi olla yllä olevan kuvan tilanteessa. Siitä eteenpäin on kolme tietä: Selkeästi laskeva, taantuva tie jota harva haluaa kulkea, mutta moni sille joutuu. Tasaantuva tie, jolla toiminta jatkuu vanhaan malliin, tämä tie vie urautumiseen. Kolmas tie on haastavin, se on uudistumisen tie. Tälle tielle pääseminen edellyttää radikaaleja ajattelun muutoksia, asia on tiedostettava ja muutos toteutettava. On päästävä uudelle tietoisuuden tasolle. Matka A:sta B:hen ei ole aina helppo, monesti se edellyttää kriisin kohtaamista, joka pakottaa muuttumaan. (Sydänmaanlakka 2007, 261.)

Oppiminen ja kehittyminen ei ole pakkopullaa vaan se on elämää ja mukavaa sellaista!

3 KEHITYSKESKUSTELU JA SEN MERKITYS

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välistä säännöllistä yhteydenpitoa ja hyvin valmisteltua keskustelua. Keskustelun tulee olla kehittävää vuoropuhelua. Siinä keskustellaan organisaation tehtävästä ja yhteistyöstä organisaatiossa sekä työtehtävistä, keskustelukumppanien välisistä suhteista ja muista tärkeistä asioista, jotka koskevat työtilanteita.

Kehityskeskustelu on yksinkertaisuudessaan mahdollisuus keskustella esimiehen ja alaisen välillä nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta

(Ronthy-Östberg, Rosendahl 2004, 94.)

Vuosisadan vaihteessa alettiin kiinnostua yksilön työsuorituksista. Tämä ajattelutapa oli vallalla aina 1950-luvun lopulle, jolloin Peter Drucker lanseerasi käyttöön management by objectives (Mbo)-järjestelmän. 1950-luvulla alettiin muutenkin enenevässä määrin olla kiinnostuneita työntekijöistä, eikä vain pelkästään heidän työsuorituksistaan. 1960-1970-luvulla alettiin kiinnostua enemmän työn laadusta, työrauhasta ja työmotivaatiosta. 1980-luvulla on alettu tiedostaa, mitä esimiehen ja alaisen välinen kommunikaatio merkitsee työilmapiirille ja työtulokselle yrityksissä. Se jos mikä puhuu kehityskeskustelun puolesta. Kehityskeskustelun lähtökohtana on työntekijän kehittyminen sekä persoonana että ammatissa. Kyse on dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, toisin sanoen työpaikan ja koko yrityksen kehittämiseksi. Kehityskeskustelussa on kyse kommunikaatiosta ja viime kädessä organisaation tavoitteiden saavuttamisesta.

(Ronthy-Östberg, Rosendahl 2004, 94-97.)

3.1 Suunnittelukeskustelu vaiko kehityskeskustelu ?

Kehityskeskustelun lähtökohtana on työntekijän kehittyminen sekä persoonana että ammatissa. Työntekijällä ja esimiehellä on sama päämäärä ja heidän täytyy keskustella ymmärtääkseen toisiaan ja päästäkseen yhteiseen päämäärään.

(Ronthy-Östberg,Rosendahl. 2004, 97.)

Kehitys tarkoittaa muutosta, joka on prosessi. Kehitys on jotakin, joka on alituisesti liikkeessä. Vaikuttamalla prosessiin, myötävaikutetaan muutokseen.

Suunnittelu tarkoittaa suunnitelman tekemistä , tavoitteiden asettamista. Suunnittelukeskustelu ei perustu vuorovaikutukselle, siinä korostuvat tulokset ja tarpeet. Esimies pikemminkin haastattelee työntekijää kuin keskustelee hänen kanssaan. Oppivan organisaation tavoitteena on rohkaista yksilöä oppimaan kohtaamaan muutos ja sen mukanaan tuomat uudet tuulet.

Suunnittelukeskustelu (vanha Näkemys) Kehityskeskustelu (uusi näkemys)

Yksilö	→	Organisaatio
Haastattelu	→	Vuoropuhelu
Välimatka	→	Läheisyys
Yksilöllinen keskustelu	→	Yksilöllinen keskustelu/Ryhmäkeskustelu
Lyhyen aikavälin tavoite	→	Pitkä aikavälin tavoite /visiot
Yksityiskohdat	→	Tilanne/ Yleisnäkemys
Suunnittelu	→	Kehitys / Muutos
Tulos	→	Prosessi

Kuva 7: Kehityskeskustelu vaiko suunnittelukeskustelu.

Kehityskeskustelu on ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Sillä on tietty päämäärä, jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa.

Kehityskeskustelussa eli alaisen ja esimiehen säännöllisessä, etukäteen sovitussa yhteydenpidossa, jokainen organisaation jäsen voi varmistua siitä, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Kehityskeskustelun toteutus ja pelisäännöt antavat sekä alaiselle että esimiehelle mahdollisuuden vaikuttaa, sekä kysyä että vastata. Kehityskeskustelulla luodaan edellytykset kuunnella molempia osapuolia ja siten se tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle. Dialogin merkityksen oppiminen olisi varmasti yksi hyvin tärkeä yhteinen tavoite jokaisella organisaation jäsenellä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseen dialogin keinoin antaa varmasti voimavaroja, joilla tuetaan ihmisen jaksamista ja tarkoituksellisuuden kokemista.

Organisaatioilla ja sen jäsenillä täytyy olla selkeät ja yhteiset päämäärät, joihin jokainen yksilö voi sitoutua. Tämän asian varmistaminen onkin eräs tärkeimmistä tehtävistä esimiehillä, jotka huolehtivat alaistensa hyvinvoinnista ja oppimisesta organisaatiossa.

Työntekijöiden motivointi ja palautteen antaminen työntekijöille ovat myös tärkeitä asioita, joilla vaikutetaan organisaation menestymiseen. Kielteinen palaute alentaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Vastaavasti myönteinen palaute saa henkilöt sitoutumaan tavoitteisiin entistä paremmin. Palautteet tulisi sitoa kuitenkin tarpeeksi yksityiskohtaisesti asioihin, joista menestystä tai korjattavaa on tullut. Tällaisesta palautteesta olisi alaiselle ja organisaatiolle hyötyä oppimisen kautta.

Rehellisen ja tarpeeksi yksityiskohtaisen palautteen antaminen parantaa myös henkilöitten välistä yhteistyötä ja auttaa pienentämään näkemyseroista koituvia hankaluuksia. Työntekijälle annetaan mahdollisuus nähdä asioita laajempina kokonaisuuksina ja tätä kautta hän voi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin organisaatiossa.

Kehityskeskustelu tulee myös nähdä oleellisena osana oppivaa organisaatiota, jonka sisällä aktiiviset, ja samaan hiileen puhaltavat yksilöt luovat kokonaisuuden. Kehityskeskustelu on yksi tae siitä, että ihmiset saadaan ymmärtämään kokonaisuuksia ja sitä kautta helpotetaan heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin. Oppiva organisaatio ei voi toimia ilman oppivia yksilöitä eikä ilman aktiivisia toimijoita. Yksilöt ovat organisaation oppijoita, mutta toimivan organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa.

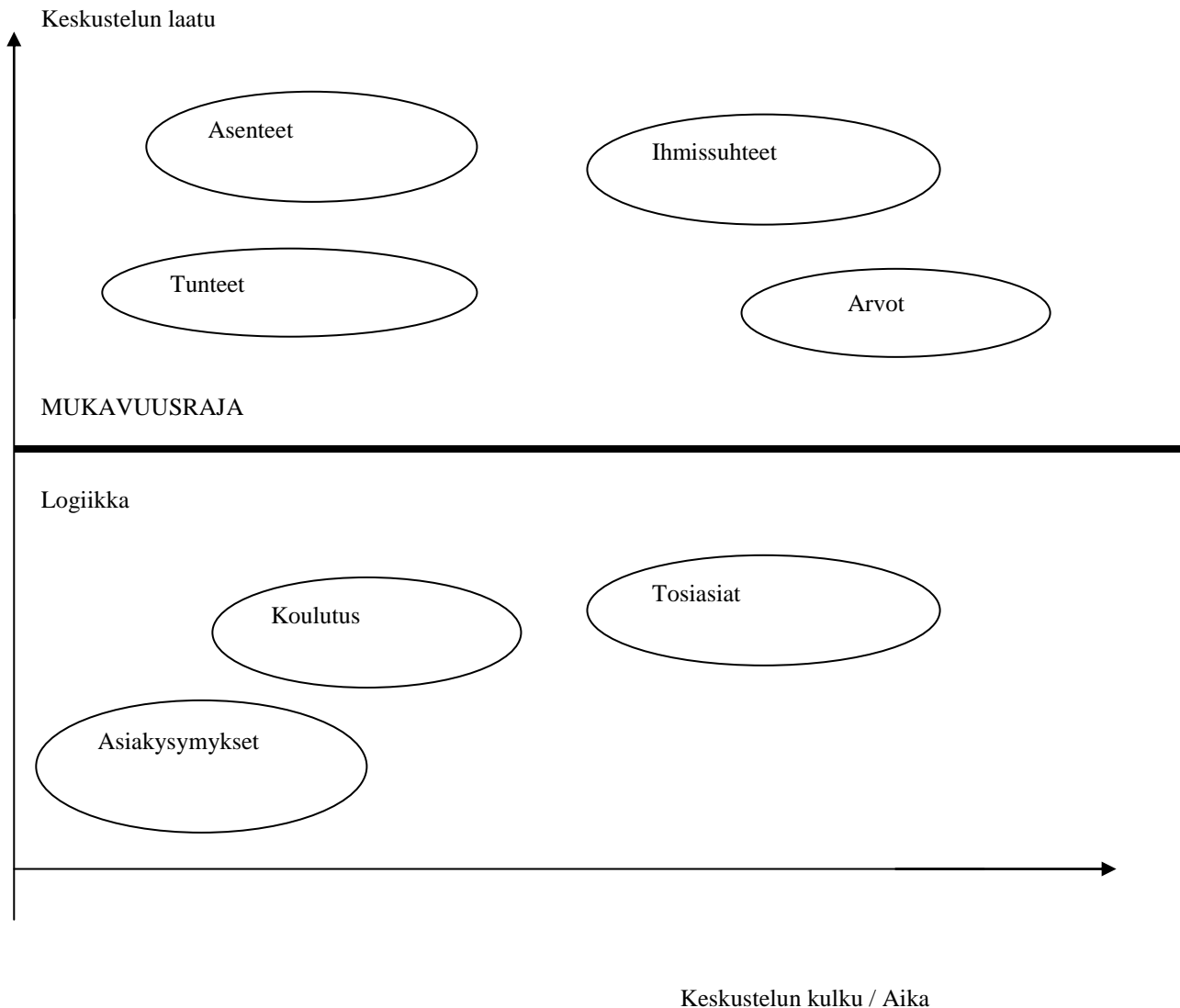
(Valpola 2001, Autio – Juuti - Latva-Kiskola 1989, Moilanen 2001.)

Kehityskeskustelua suunniteltaessa törmätään usein siihen ettei oikeastaan tiedetä millaista keskustelua suunnitellaan. Olemme tottuneet arkikeskusteluihin , joissa kaikenlaisia organisaation ongelmia puidaan laidasta laitaan. Arkikeskustelussa tai käytäväkeskusteluissa huonot ja negatiiviset asiat siirretään helposti syrjään, ja keskitytään päivittäisiin asioihin. Alaiset kuvittelevat helposti, että myös kehityskeskustelu on samanlaista keskustelua. Voidaan kuvitella myös että keskustelu on sellaista , joka käydään esimiehen ehdoilla ja jonka aikana esimies kyselee ja alainen vastailee. Kyse on enemminkin tulosten ja tavoitteiden kertaamisesta, joka voitaisiin hoitaa vaikkapa puhelinpalaverin kautta.

Ennen kehityskeskustelun aloittamista tulee kaikille osapuolille tehdä selväksi, että kehityskeskustelun perimmäinen tarkoitus on viedä yhdessä eteenpäin organisaatiota ja sen tavoitteita. Yksilön tavoitteet saadaan onnistuneen kehityskeskustelun kautta osaksi niitä. Kehityskeskustelussa on tärkeää, että puhutaan ajankohtaisista asioista, jotka ovat työntekijälle tärkeitä ja mitä työntekijä tuntee ja kokee nykyisessä työssään. Työntekijän on tärkeää huomata, että häntä todellakin kuunnellaan ja hänen mielipiteillään on oikeasti merkitystä kun organisaatiota viedään eteenpäin. Osanottajat käyvät kehityskeskustelua oppiakseen itsestään ja toisistaan, jotta voisivat kehittyä entistä paremmin omalla työsarallaan.

3.2 Kehityskeskusteluympäristön odotuksia

Kehityskeskustelulle asetetaan usein suuria odotuksia ja keskustelun odotetaan usein olevan paikka, jossa kaikki patoutuneet tunteet ja ongelmat käydään läpi. Vaarana on myös, että kehityskeskustelun kuluessa tunteet alkavat ohjata keskustelua. Onkin suuri vaara, että keskustelijat lukkiutuvat omien ajatustensa ja näkökantojensa taakse ja koko keskustelu pysähtyy paikalleen. Tämän takia on tärkeätä, että kumpikin osallistuja ymmärtäisi miten keskustelua pitäisi käydä. Seuraavassa on malli keskustelun pohjaksi.



Kuva 8: Kehityskeskustelu voi pitää sisällään kaikkea mahdollista aina asiakysymyksistä yrityksen arvoihin saakka. (Ronthy-Östberg, Rosendahl 2004, 103).

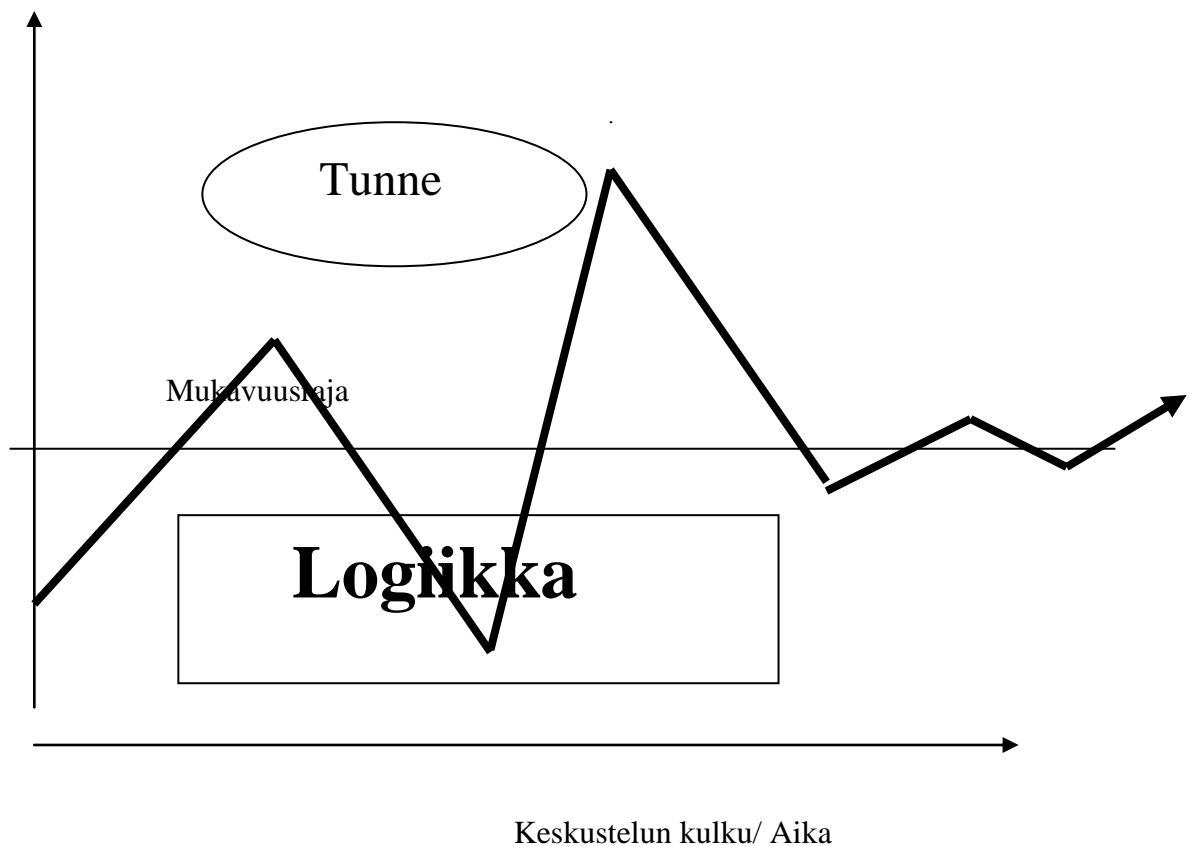
Kehityskeskustelun kuviossa pystyakselille on piirretty mukavuusraja, jonka yläpuolelle on erilaisten syiden takia joskus vaikea siirtyä. Syitä voivat olla mm työntekijän ja esimiehen arkikontaktien puute, erimielisyydet työelämän käytännöissä, kehityskeskustelun pitäminen pelkkänä asiakeskusteluna. Yleensä asiat, jotka liittyvät tunnepuolelle eivät ole mitenkään helppoja. Pelätään avautua toiselle ihmiselle ja tämä tunne varmasti korostuu, jos esimiehen ja alaisen välillä ei ole kovinkaan paljoa yhteydenpitoa vuoden aikana, kuin vain nämä kehityskeskustelut kerran vuodessa. Sama asia vaivaa varmasti myöskin esimiestä, ellei hän tunne keskustelukumppaniaan mitenkään hyvin. Etenkin mukavuusrajan yläpuolella on erittäin vaikea lähteä puhumaan asioista. Esimies pelkää loukkaavansa tietämättään toista keskustelu osapuolta. Tämä voisi joutaa koko prosessin lukkiutumiseen. Pelot, väärät mielikuvat ovatkin erittäin huonoja kavereita pidemmän päälle.

On hyvin tärkeää pyrkiä rajaamaan kehityskeskustelun kokonaisuus joko ajallisesti tai sitten asioitten perusteella jo keskustelun suunnitteluvaiheessa. Näin pyritään saamaan aikaan toimiva ja tehokas kehityskeskustelu. Toki keskustelua voidaan jatkaa toisenaikin ajankohtana, kunhan selvästi sovitaan ajankohta uudelle keskustelulle ja mielellään laitetaan ylös edellisen tapaamisen asiat, josta on hyvä sitten jatkaa keskustelua. (Ronthy-Östberg, Rosendahl 2004, 102-106.)

Olisi tärkeää, että kehityskeskustelussa pystyttäisiin liikkumaan mukavuusrajan ala- ja yläpuolella vuoronperään, jotta kaikkia tärkeitä asioita päästäisiin tarkastelemaan ja niistä keskustelemaan. Osapuolten olisi hyvä oppia dialogin merkitys kehityskeskustelussa. Dialogin merkitystä keskusteluissa voitaisiin opetella jo ennen kehityskeskusteluitten aloitusta. Dialogin käyttöä voisi harjoitella ryhmätapaamisessa ja siitä olisi hyötyä kahdenkeskisissä keskusteluissakin.

Mukavuusraja piirtää rajaa sille, mikä on kehityskeskustelua ja mikä jotakin muuta. Rajan alla olevat keskustelut eivät ole kehityskeskusteluja. Samalla mukavuusraja tekee rajaa sille, mistä keskusteleminen on kohteliasta, mukavaa ja hyväksyttyä ja mikä on taas vaativampi aihe. (Ronthy-Östberg, Rosendahl 2004, 102- 10.)

Keskustelun laatu



Kuva 9:

Kehityskeskustelun ihanne alkaa origosta ja pujottelee sitten mukavuusrajan ylä- ja alapuolella. (Ronthy-Östberg, Rosendahl 2004, 104.)

Kehityskeskustelun tulee pitää sisällään keskustelua arvoista, niin ihmissuhteista kuin omista henkilökohtaisista aiheistakin. On erittäin merkittävää, että päästään keskustelemaan perusarvoista ja niiden vaikutuksesta omaan työsuoritukseen ja yhteistyöhön työpaikalla. Keskustelut muuttuvat vaikeammaksi, kun siirrytään mukavuusrajan yläpuolelle. Tässä kohdassa törmätään juuri aikaisemmin esillä olleisiin tacit- ilmiöihin (kts.21) , jotka voivat olla erittäin rajoittavia ja jopa estää keskustelun mukavuusrajan yläpuolella. Yleensä mukavuusrajan yläpuolella olevia keskusteluja pidetään erittäin merkityksellisinä, koska nämä keskustelut antavat suuremman mahdollisuuden keksiä ja luoda jotakin uutta. Oppivan organisaation piirteisiin nimenomaan kuuluu, että jokaisella yksilöllä on mahdollisuus olla mukana kehittämässä omaa organisaatiotaan. Kehityskeskustelu ei voi olla pelkkää tunnepuolella olemista, vaan prosessin jatkon kannalta täytyy tietenkin käsitellä tavoitteita ja tuloksia. Jos asioita lähdetäänkin tarkastelemaan ihmisestä eikä tuloksesta lähtien, päästään puhumaan mukavuusrajan

yläpuolisistakin asioista luontevammin. Yleensä ihmisillä on joku näkemys ja tavoite. Heillä saattaa olla joku unelma tulevaisuuttaan ajatellen. Ihmisen on innostavampaa puhua haaveistaan ja odotuksistaan kuin pelkistä tulostavoitteista. Ihmisen on paljon parempi huomata olevansa rakentamassa jotakin suurta ja yhteistä, kuin huomata olevansa pelkkä suorittaja yhtenä pienenä organisaation osasena.

Kehityskeskustelu tulee sopia niin paljon aikaisemmin, että kumpikin osapuoli pystyy valmistautumaan keskusteluun sekä henkisesti että käytännössä. Tärkeintä on, että kumpikin osapuoli pohtii mitä tuloksia keskustelulta halutaan. Tavoitteet käydään läpi keskustelun alussa. Kun kumpikin valmistautuu kehityskeskusteluun huolella on se osoitus siitä, että osapuolet kunnioittavat toisiaan ja näin luodaan keskustelulle kunnan pohja ja viitekehys. Kun keskusteluun valmistaudutaan voi olla hyväksi lähteä liikkeelle seuraavan listan avulla:

- Mistä keskustellaan?
- Mikä on toimintaideamme? Millaisena se nähdään?
- Millaisena näet työtehtäväsi?
- Miten yritystämme/osastomme voisi mielestäsi kehittää?
- Millä tavalla yksilö voi myötävaikuttaa yrityksemme / osastomme kehittämiseen?
- Miten yhteistyö toimii?
- Mitkä ovat sinun heikot ja vahvat puolesi?
- Mitä tämä keskustelu on meille antanut?
- Mihin asti olemme päässeet ja kuinka jatkamme tästä?
- Onko keskustelussa tullut esiin kysymyksiä, joita pitäisi pohtia myös työryhmissä?

3.3 Kehityskeskustelu onnistuneen johtamisen välineenä

Kehityskeskustelu on johtamisen ruisleipä. Se tarvitaan johtamisen perusosaksi. Sen avulla voi helposti varmistaa, että yritykselle ja organisaatiolle tärkeä asia on tavoittanut organisaation jokaisen ihmisen. Kehityskeskustelu on sovittu keino tarkistaa, että vuoden aikana tarpeellisista asioista on tullut puhuttua ja kuunneltua toista osapuolta. Keskustelulla voidaan varmistaa, että tieto on kulkenut esimiehen ja alaisen välillä ja se on tavoittanut vastaanottajat.

Kehityskeskustelu on lisäksi johdolle keino

- kehittää organisaatiota ja pyrkiä tehokkuuteen
- varmistaa että kaikki näkevät yhteisen tavoitteen ja suuntaavat voimavaransa sen saavuttamiseen
- varmistetaan, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeissa tehtävissä
- seurataan erilaisia yhteistyömuotoja ja erilaisten työpanosten vaikutuksia.

Kehityskeskustelun tavoitteena on myös valmistautua tulevaisuuteen. Esimies voi kertoa yksikön tulevista suunnitelmista, mahdollisista muutoksista ja osaamistarpeista. Alainen voi kertoa omista suunnitelmistaan, voinnistaan ja vaihtoehtoistaan, jotka ovat hyvä olla esimiehen tiedossa. Molemmat voivat antaa eväitä toisilleen suunnitelmien tekemistä varten. Keskusteluiden avulla molemmille jää aikaa ottaa toisen toiveet huomioon ja hyödyntää niitä kehityssuunnitelmissaan.

Kehityskeskustelu luo myös yhteistyön siltoja. Keskustelussa voidaan selventää organisaatioyksikön tavoitteita ja kokonaisuuden merkitystä sekä jäsentää työvaiheketjuja ja jokaisen roolia ja vastuuta niissä. Samalla saadaan näkyviin tärkeimmät yhteistyökumppanit. Oleellista esimiehelle on kuulla, miten työntekijän yhteistyö sujuu organisaatiossa muiden kanssa ja miten sitä voidaan kehittää. Keskusteluissa voidaan myös pohtia, millaisiin asioihin esimiehen tulisi keskittyä onnistuakseen omassa tehtävässään.

Johtamisprosessia voidaan havainnollistaa myös kuuden kysymyksen muodossa. Esimies vastaa ja varmistaa näin, että alainen saa vastauksen kaikkiin kuuteen kysymykseen. Päämääränä on, että vastaukset saatuaan alainen entistä paremmin sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja pyrkii kaikella osaamisellaan auttamaan organisaatiota menestykseen.

Kysymys 1: Mitä minun pitäisi tehdä?

Ihminen tarvitsee tiedon siitä, mihin häntä tarvitaan, mitä hän on luvannut tehdä ja miksi hänet on otettu tähän työhön. Usein kysymykseen on pyritty vastaamaan jo työnhakuilmoituksessa. Haastattelut ja mahdolliset soveltuvuustestit vastaavat ensimmäiseen kysymykseen. Pehdyttäminen ja opastaminen ovat luontevimmat tilanteet varmistaa, että kysymys ”Mitä minulta odotetaan” saa ymmärrettävän vastauksen, joka kannustaa yrittämään.

Kysymys 2 Miten suoriudun?

Ihminen haluaa palautetta suorituksestaan Hän pyrkii mahdollisuuksien mukaan arvioimaan itse, miten on suoriutunut, mutta varsinkin uudessa tehtävässä hän haluaa myös ulkopuolisen arvion siitä, miten työ sujuu. Useimmissa työpaikoissa työ on määriteltä ja tavoitteista sovittu niin, että työntekijä pystyy arvioimaan sekä työsuorituksensa määrää että laatua. Kun kukaan ei sano työstä mitään, ihminen olettaa että kaikki on kunnossa. Voi olla satuttavaa vasta pitkän ajan kuluttua saada tietää, ettei ole koko aikana tehnyt työtään riittävän hyvin.

Kysymys 3: Välittääkö kukaan minusta?

Kun itse työ sujuu, ihminen kysyy: Välittääkö kukaan minusta, olenko tällä työpaikalla henkilö vai ainoastaan resurssi, joka tarvitaan henkilökuormituslaskelmien mukaan paikalle. Ihminen on aina kokonaisuus ja hänelle on tärkeitä, että työpaikalla ollaan kiinnostuneita hänestä henkilönä, tiedetään taustoista, aikaisemmasta kokemuksesta, osaamisesta ja kiinnostuksista. On tärkeää tulla kuulluksi sen suhteen, mitä olisi kiinnostunut tekemään, mitä haluaisi oppia ja mistä haluaisi olla vastuussa. Jos se, miten työt jaetaan tai lomat järjestetään, päätetään aina muualla, ilman, että henkilöiltä itseltään kysytään, hän olettaa ettei hänestä välitetä yksilönä.

On täysin mahdollista että esimies kysyykin, mutta vastausta ei tosiaan kuunnella tai vastausta ei oteta vakavasti.

Kysymys 4: Miten meillä menee?

Kun ihminen on saanut vastauksen edellisiin kysymyksiin, hän ryhtyy innostuneena ottamaan selvää siitä, mitä työpaikalla kaiken kaikkiaan tehdään. Hän haluaa kokonais kuvan organisaation tarkoituksesta ja tiedot suunnitelmista, työnjaosta ja aikatauluista. Uudet johtamisen keinot, esimerkiksi laatujohtaminen, prosessit ja tiimit, ovat olleet oivallinen keino havainnollistaa kokonaisuutta jokaiselle tutuksi. Niiden avulla on saatu keinoja kertoa kokonaisuus, kunkin osuus siinä ja työ on saatu mitattavaksi ja seurattavaksi.

Kysymys 5: Miten pärjäämme?

Tämän kysymyksen avulla täydennetään edellisen kysymyksen luomaa kokonaiskuvaa kehityshistorialla ja kehittymistarpeilla. Samalla saadaan kokonaiskuvaa toiminnan kentästä, siihen liittyvistä vaikeuksista ja mahdollisuuksista. Tämän tiedon avulla ihminen on valmis vastuuseen tuloksista ja huolehtimaan tuloksiin pääsemisestä. Ko-

konaiskuvan avulla ryhmässä voidaan aktiivisesti pohtia ongelmia. Sopia työnjaosta, sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin ja sopia uusista työjärjestelyistä, joiden avulla tavoitteisiin ja tuloksiin päästään. Erilaiset joustavat työtavat ovat tässä vaiheessa taval-
lisia.

Kysymys 6: Miten voin auttaa?

Tämän kysymyksen organisaatio, ja varsinkin tavoitehakuinen esimies haluaisi kuulla hyvin aikaisin. Mutta kysymykselle tulee tilaa vasta sitten, kun edellisiin viiteen kysymykseen on luotettavasti vastattu. Silloin syntyy oma-aloitteinen halu kehittää työtä ja hakea keinoja toiminnan parantamiseksi. Silloin ollaan valmiita myös kokeilemaan uutta, ennen kokemattomia. Lukuisat ovat ne kokoukset, joiden jälkeen esimies valittaa ettei kukaan sanonut mitään. Kaikki istuivat vain hiljaa odottaen, että esimies kertoisi mitä tehdään. Tämän kysymyksen tärkeys ja esiintulo, vasta kun edellisiin viiteen kysymykseen on vastattu, on yllätys monelle aloitetoiminnan kehittäjälle, joka parhaansa mukaan on erilaisilla kampanjoilla ja palkinnoilla pyrkinyt saamaan esiin lisää aloitteita. Tiedetään, että jokaisella on sekä omaan työhönsä, että kokonaisuuteen nähden niin sanottua hiljaista osaamista, joka tarvittaisiin toiminnan kehittämisessä. Mutta tämän tiedostaminen ja tunnistaminen vaatii asianomaiselta itseltäänkin syvällistä ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja yhteisistä tavoitteista tulosarviointeineen. Kun verrataan edellistä johtamisen kokonaisuutta ja työntekijän tarvitsemia vastauksia, on selvää että johtamisen tarkoitus on auttaa ihmisiä selviämään työssään antamalla vastauksia hänen tarvitsemiinsa kysymyksiin ja tätä kautta auttaa yksilöä kehittämään työurallaan ja kehittämään omaa ammattitaitoaan.

Kehityskeskustelu antaa vastauksia kohtiin 1-3 ja tiimin suunnittelupalaverit ja kokoukset kohtiin 4-5. Saatuaan tyydyttävät vastaukset näihin kohtiin, alainen on toivottavasti valmis miettimään vastausta kuudenteen kysymykseen: Miten voin auttaa? (Valpola 2002, 26-35).

Työntekijälle kehityskeskustelu on inhimillisten tarpeiden tyydyttämistä, kuten aiemmassa osiossa huomattiin. Työntekijä tuntee itsensä tarpeelliseksi, hän kokee, että häntä arvostetaan omassa työssään, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön. Työntekijälle avautuu tilaisuus saada palautetta työstään.

Työntekijälle kehityskeskustelun tarkoitus on

- tutustua esimiehen toimintatapoihin ja tutustua esimieheen myös muuten ihmisenä
- kertoa esimiehelle tilanne omalta työpaikaltaan
- selvittää kuinka ryhmätyö työpaikalla toimii
- esittää ajatuksiaan oman työnsä kehittämiseksi
- selvittää oma kehitystarpeensa ja omat henkilökohtaiset päämääränsä.

3.4 Ristiriitoja ja haasteita kehityskeskusteluissa

Kaikki työntekijät eivät suinkaan arvosta kehityskeskusteluja, vaan pitävät niitä ajan-
tuhlauksena tai työnantajan yrityksenä manipuloida heitä ja heidän tekemisiään. Osa
työntekijöistä on vahvasti sitä mieltä, että he eivät tarvitse minkäänlaista tukea organi-
saation suunnalta vaan pärjäävät mielestään paremmin kun kukaan ei häiritse heitä.

On muitakin syitä miksi on vaikea lähteä käymään kehityskeskusteluja

- huonoja kokemuksia aikaisemmista keskusteluista, ja koetaan, ettei uudesta-
kaan keskustelusta ole mitään hyötyä.
- ei ymmärretä kehityskeskustelun tarkoitusta.
- ei tiedetä organisaation tavoitteita eikä osata suhteuttaa omaa työtään siihen.
- työntekijä on haluton sitoutumaan mihinkään eikä välitä työstään.
- esimies pelkää alaistensa palautetta omasta työsuorituksestaan.
- esimies ei koe arvokkaaksi ajankäytöksi kehityskeskusteluja.
- Esimies ei halua poistua omalta mukavuusalueeltaan.

Jos ihmisten odotetaan tekevän jotakin, minkä muut ovat miettineet valmiiksi, on suu-
ri vaara, että tulokset saattavat jäädä laihanlaisiksi. Ihminen tarvitsee tietoa luodakseen
itselleen ymmärrettävän kokonaiskuvan asiasta. Kun jokin tärkeä tieto puuttuu, sitä ei
ymmärretä tai sen merkitystä ei saada sovitettua vanhaan kokemukseen, ihminen
muuttuu epäileväksi. Näin käy helposti muutostilanteissa, kun esimerkiksi uuden kil-
pailutilanteen takia halutaan nostaa tavoitteita ja puhutaan uusista asioista oudoilla sa-
noilla. Kun ei itse saa ymmärrettäviä vastauksia, rupeaa vaistomaisesti vastarannan
kiiskeksi.

(Valpola, 2001,140-143; Ronthy-Östberg, Rosendahl 2004, 120-122.)

Syitä ristiriitoihin on monenlaisia, mutta tärkeintä ristiriitojen ymmärtämiselle lienee se, että aletaan ymmärtämään kehityskeskustelun merkitys luonnollisena osana oppivaa organisaatiota. Tulevaisuudessa organisaatioissa kommunikaation merkitys korostuu entisestään. Arvokysymyksillä on yhä suurempi sija organisaation kehittymisellä, samaten tunneälyn kehittäminen ihmissuhteissa saa suuremman merkityksen. Tulevaisuuden organisaatioissa tiedostetaan entistä paremmin, miten kommunikaatiolla ja toimivalla yhteistyöllä voidaan vaikuttaa organisaation kehittymiseen. Perinteisten keinojen, kuten tiedon jakamisen valvontaan perustuvien mallien merkitys vähenee. Tulevaisuudessa esimiehiltä vaaditaan kommunikointikykyä. Esimiehen täytyy olla valmentaja. Esimiehen täytyy olla kiinnostunut ihmisistä, eikä hän saa olla liian etäinen tai arvovaltainen. Yhä useampi huomaa oppivan organisaation periaatteen omaksumisen myötä hallitsevansa omaa elämäänsä entistä paremmin ja huomaa myös pystyvänsä vaikuttamaan siihen paljon paremmin kuin ennen. Tämä kaikki vaatii meiltä kaikilta yhteistyötä ja sitoutumista, mutta kun me ymmärrämme sen, millaisiin tuloksiin on mahdollista päästä aidolla yhteistyöllä ja toisten vilpittömällä arvostamisella, meillä saattaa olla halussamme tiekartta menestykseen - Tielle oppivaan ja älykkääseen organisaatioon.

4. DIALOGI KEHITYSKESKUSTELUSSA

Tänä päivänä on informaation välittäminen nopeutunut ja yrityksellä on toimijoita useilla eri paikkakunnilla ja jopa ympäri maailmaa. Tämän nopeutumisen myötä on tullut tarve tehostaa tiedonkulkua sekä parantaa uusien asioiden omaksumista organisaatiossa. Yksilön omaehtoiseen oppimiseen ei voida enää täysin luottaa, vaan on panostettu yhteisölliseen oppimiseen. On aloitettu uudenlainen vuoropuhelu organisaation sisällä ja tässä vuoropuhelussa dialogi on erittäin hyvä työkalu.

Dialogista puhuttaessa saattaa tulla mieleen useiden ihmisten tai vain kahden ihmisen välinen keskustelu. On paljon erilaisia mielikuvia mitä dialogi on: Keskustelua kirjojen, luonnon, kuvien kanssa. Kuitenkin dialogi lähtee aina yksilöstä itsestään liikkeelle. Ihmisen täytyy aloittaa keskustelu itsensä kanssa ja jatkaa sitten prosessia muiden kanssa ryhmässä.

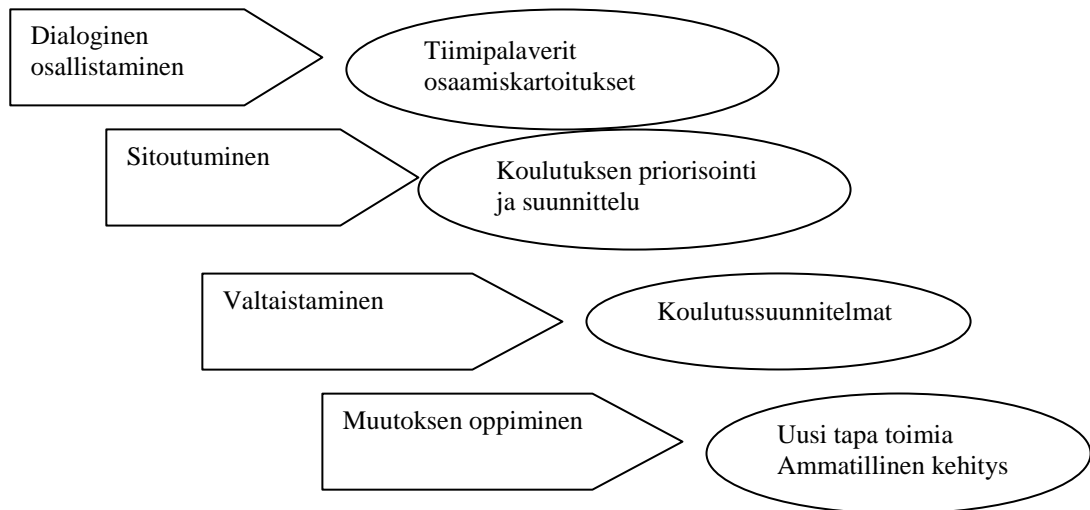
Dialogi ei ole keskustelua, jossa jaetaan iskuja sanallisesti ja tunteella. Tällaiset keinot ovat omiaan viemään tilanteen siihen, että koko keskusteluprosessi keskeytyy. Eikä dialogi ole debatti. Tällaiset muodot keskusteluista sisältävät epäsuoria tarkoituksia mennä suoraan kohti tavoitetta, hyljätä kaikki sopimukset, yrittää ratkaista ongelmat nopeasti tai olla vain yhden esitetyn mielipiteen varassa. (Bohm, Factor, Garret, 1990.)

Dialogi ei ole myöskään mikään baari, jossa on kaikenlaisia asioita tarjolla. Dialogi on molemminpuolinen informaatiotilaisuus ja hyvin usein se luonnehditaan aikomukseksi yhteiselle ajattelulle, ystävyydelle, juoruilulle ja muiden informaatioiden vaihdolle.

Dialogia tulisi tarkastella ensisijaisesti ryhmän kannalta ja hakea kokonaisvaltaista näkemystä kulloisestakin ongelmasta. Vain ryhmän kautta voidaan tuottaa yhteistä tietoa sekä oppimista kyseisestä ongelmasta. Tänä päivänä on useiden tutkimusten perusteella huomattu dialogin tarpeellisuus eri organisaatioissa. Ihmiset elävät epävarmuudessa tulevaisuutensa suhteen. Suurin osa peloista ja muutoksien peloista voidaan voittaa tai välttää dialogin avulla. Dialogissa totutut ajatusmallit voidaan turvallisesti tuoda esiin ryhmän tapaamisessa ja näihin voidaan saada vastauksia, ja niitä voidaan vertailla muutoksien tuomiin haasteisiin.

(Heikkilä & Heikkilä 2001, 9-20.)

Seuraavassa ryhmän kehitysprosessia edistävän dialogiproessin kaavio. Kuvassa 11 havainnollistuu, kuinka yhdessä toimiminen johtaa uuden oppimiseen.

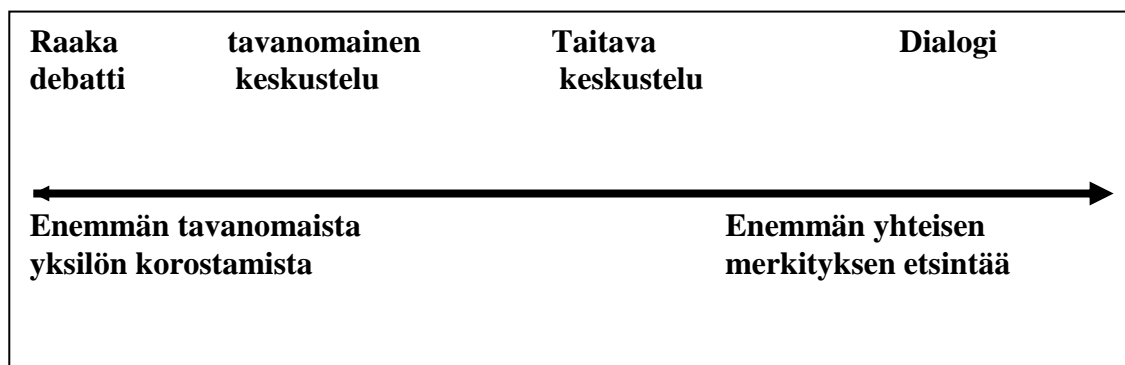


Kuva10: Dialogi kehitysprosessin menetelmänä (Välimäki 2008, 93).

4.1 Dialogin keskustelumuotona

Sana dialogi perustuu kreikan kielen sanoihin dia ja logos. Dia tarkoittaa läpi, välissä tai kautta. Sana logo voidaan tulkita sanana, tarkoituksena tai merkityksenä. Dialogin voisi ymmärtää pohjimmiltaan merkityksen virtaukseksi, mutta sillä on myös laajempi merkitys. Sanan logos vanhin merkitys oli nimittäin ” koota yhteen”, jolla tarkoitettiin luonnon eri osien yhteen kuulumisen syvällistä tiedostamista. Tällaista merkityksen läpivirtaamista tai tulvimista ja myös muuttumista odotetaan tapahtuvan dialogiin osallistujien kesken ei yksistään yksilötasolla, vaan myös ryhmän kesken kollektiivisena informaation tuotoksena. (Isaacs 2001,40 ; Heikkilä & Heikkilä 2001, 62.)

Mikä erottaa dialogin tavallisesta keskustelusta? Eikö normaalilla keskustelulla sitten päästä järkeviin tuloksiin ja päämääriin? Keskustelu sanaa on usein käytetty dialogin vastineena, ja lisäksi keskustelutavoista puhuttaessa tulee usein esille termi debatti (väittely). Lisäksi kun puhutaan vielä ns. tavanomaisesta keskustelusta, tarkoitetaan sillä organisaatiossa tapahtuvaa normaalia keskustelutapaa.



Kuva 11: Debatista dialogiin - ulottuvuus

(Heikkilä & Heikkilä 2001, 56).

Debatti eroaa dialogista siinä, että debatissa ihminen pyrkii voittamaan muut oman näkökantansa puolelle väittelemällä, perustelemalla, jyräämällä muitten mielipiteet. Usein jyräämiseen käytetään esimiesasemaa tai muuta voimaa ja valtaa, tai mitkä keinot sitten ovat milloinkin käytössä. Tavanomainen ja taitava keskustelu ovat näiden kahden ääripäitten välissä, mutta tulevat esiin eri vaiheissa, kun esimerkiksi tiimi käy läpi dialogiprosessiaan. Dialogissa taas korostetaan yhteisen merkityksen löytämistä asioille. Dialogin kautta kaikilla on mahdollisuus löytää uusia merkityksiä asioille ongelman ratkaisujen kautta. Kun taas debatin jälkeen juututaan entistä tiukemmin omiin totuttuihin näkemyksiin ja prosessi eteneminen saattaa pysähtyä kokonaan.

4.2 Dialogin ja debatin ero

Debatti on usein vain ainoa keskustelumuoto. Jokaisella meistä on varmasti omakoh- taisia kokemuksia asiasta. Ei ole ensimmäinen eikä viimeinen kerta, kun poistumme palaverista mieli täynnä katkeruutta, kun omasta mielestämme parhaat näkemyksemme on jyrätty yli, eikä jyräämiselle ole saatu omasta mielestämme minkäänlaisia kun-

nollisia perusteita. Dialogilla taas pyritään saamaan yhteisiä näkemyksiä aikaan, saamaan kaikki tiimin jäsenet näkemään yhteiseen päämäärään ja ymmärtämään kokonaisuuden merkitys.

Kaikilla pitäisi olla dialogin jälkeen yhteinen näkemys siitä, miten päämäärä ja tavoitteet saavutetaan. On siis tärkeää tietää, mikä on dialogin ja debatin ero ja sen esitän seuraavassa taulukossa:

<p>Sovinnainen keskustelu</p> <p>Lähtökohta: Jossakin tietyssä tilanteessa on vain yksi oikea ratkaisu ja se on tavallisesti minun.</p> <p>Tavoite: Voittaa, olla oikeassa</p> <p>Asenne. Evaluoiva ja kritisoiva</p> <p>Kohde: ”Mikä on väärin tässä kuviossa ”</p> <p>Käyttäytyminen: Kuuntelu: Ei hyväksy purematta mitään selvältäkään tuntuva Tulkitsee muut haasteellisina puolustusasianajajina määrrystään Kuuntelee tuomitsevasti</p> <p>Tutkiva kysely Kuulustelelee muita Tekee sellaisia kysymyksiä, jotka tukevat omaa näkemystä. Kyseenalaistaa muiden näkemykset.</p> <p>Asianajajana toimiminen: Pitää kiinni omasta asenteestaan. Selittää puutteet ja virheet omasta näkökulmastaan. Todistaa oikeaksi oman asemansa</p> <p>Rooli: Totuuden torvi tai paholaisen asianajaja.</p> <p>Tuloksena : Debatti</p>	<p>Ymmärtämisprosessi (Dialogiin pyrkivä)</p> <p>Lähtökohta: Mihin tahansa ongelmaan on monia ratkaisuja</p> <p>Tavoite :Pyrkiä ymmärtämään toisen ihmisen näkökantoja</p> <p>Asenne. Uteliaisuus, tiedonhalukkuus</p> <p>Kohde. Mikä on uutta? Mitä voidaan oppia?</p> <p>Käyttäytyminen: Kuuntelu: Ottaa vastaan mitä sanotaan ja pitää sitä sanojan totuutena Kokee tilanteet mahdollisuuksina syventää ym- Kuuntelee jokaisen oman tarinan ilman kritiikki</p> <p>Tutkiva kysely: Kysymysten tarkoituksena on selventää ja syventää ymmärtämistä</p> <p>Asianajajana toimiminen: Tuo esiin vain omia ideoitaan Tutkii vaihtoehtoisia näkökantoja</p> <p>Rooli: Asettuu katselemaan asioita lähtökohtanaan toisen tilanne.</p> <p>Tuloksena. Dialogi</p>
--	---

Taulukko 12 : Debatin ja dialogin ero (Heikkilä & Heikkilä 2001, 68).

Debatti edustaa usein totuttua keskustelumallia, jossa yritetään taivutella toinen osapuoli oman näkemyksensä taakse. Siirtymällä debatista dialogisempaan suuntaan, yksilö voi oppia paljon uusia asioita. Samalla organisaation jäsenten keskinäinen kunni-

oitus toistensa mielipiteitä kohtaan kasvaa. Tällä tavalla annetaan oppivan organisaation periaatteille mahdollisuus vahvistua. Dialogin hienovaraisuus piilee juuri siinä, että jokaiselta jäseneltä edellytetään taitoa tutkia ja käsitellä asioita yhdessä muiden kanssa, vaikka omat käsitykset poikkeavat tarkastelun kohteena olevista käsityksistä. Luonnollisesti tämä vaatii jokaiselta osallistujalta toisen kunnioittamista. Jokainen henkilö tulee huomioida omana itsenään, eikä vain silloin kun hän ajattelee samalla lailla kuin itse.

Yhteisöllisyyden hallintaan tarvitaan monen ihmisen erilaisuuden sietoa, erilaisuuden ymmärtämistä sekä erilaisuuden hyväksikäyttöä. On opittava näkemään yhteiset tavoitteet ja opittava sitoutumaan niihin. On saatava ja kyettävä vastaanottamaan rohkaisua ja tukea toimia sellaisena yksilönä kuin on ja saatava osoittaa omat taitonsa ja osaamisensa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksinkertaisimmankin työn tekijä ymmärtää, mikä merkitys hänellä on kokonaisuuden kannalta omassa organisaatiossa. Sisäisen markkinoinnin onnistumisen varmistaminen on näissä prosesseissa erittäin tärkeää.

Nykyiset työelämän käytäntö ja viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että kehityskeskustelun onnistumisen edellytyksenä näyttäisi olevan dialoginen tapa olla vuorovaikutuksessa. Dialogia toivotaan yleisemminkin suomalaisen työelämään, kaikkien työssä olevien vuorovaikutustilanteisiin, mutta erityisesti sitä kaivataan esimiestyöhön. Dialogia tarvitaan, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi ja voitaisiin luoda uusia tapoja ajatella ja näin osallistua innovaatioiden luomiseen, joita työelämä tarvitsee. (Wink 2007,15; Heikkilä & Heikkilä 2001, 69.)

Samalla ovat alkaneet korostua ihmisten väliset vuorovaikutus suhteet. Oppimisprosesseissa on alettu ottaa huomioon pehmeämpiä arvoja, ns. pehmeää informaatiota - tunteita, intuitioita, luottamusta, odotuksia, toiveita, sosiaalisuutta, omia persoonallisia kokemuksia jne. Tilanteet joissa työntekijät ja johtajat tapaavat ja he voivat tuoda esiin omia persoonallisia näkemyksiään ja samalla tutkia yhteisiä kokemuksia – näitä tilanteita edustaa dialogi parhaimmillaan.

Tämän työn tutkimusongelmaan sisältyviä asioita ovat kuulut toimivassa organisaatiossa. Kuulut kertovat osaltaan niistä näkemys ristiriidoista, jotka saattavat tulla esiin kehityskeskustelujen kuluessa. Alaisilla ja esimiehillä on erilaiset näkemykset toteut-

taa tavoitteita. Esimiehet puhuvat toisaalta kokonaisuuksien järjestämisestä, alaiset taas korostavat toiminnallisia näkökohtia eli keinoja miten asiat saadaan toimimaan yksittäisessä työpisteessä. Dialogin avulla näitten kuilujen löytämiselle ja tunnistamiselle on hyvät mahdollisuudet. Dialogin avulla pystytään parantamaan yhteisen tavoitteen saavuttamista.

Nykyisissä organisaatioissa voidaankin kysyä, onko yksilöiden kehittyminen ja ammatillinen kasvu katsottu niin tärkeiksi, että näihin asioihin kohdistetaan riittävästi aikaa ja varoja? Kehityskeskustelut ovat keskeisiä kehittymistä jäsentäviä diskursseja. Ne auttavat myös organisaatiota oppimaan ja kehittymään yksilöiden kehittymisen kautta. (Wink 2007,18.)

4.3 Dialogi ja sen kehitys historia

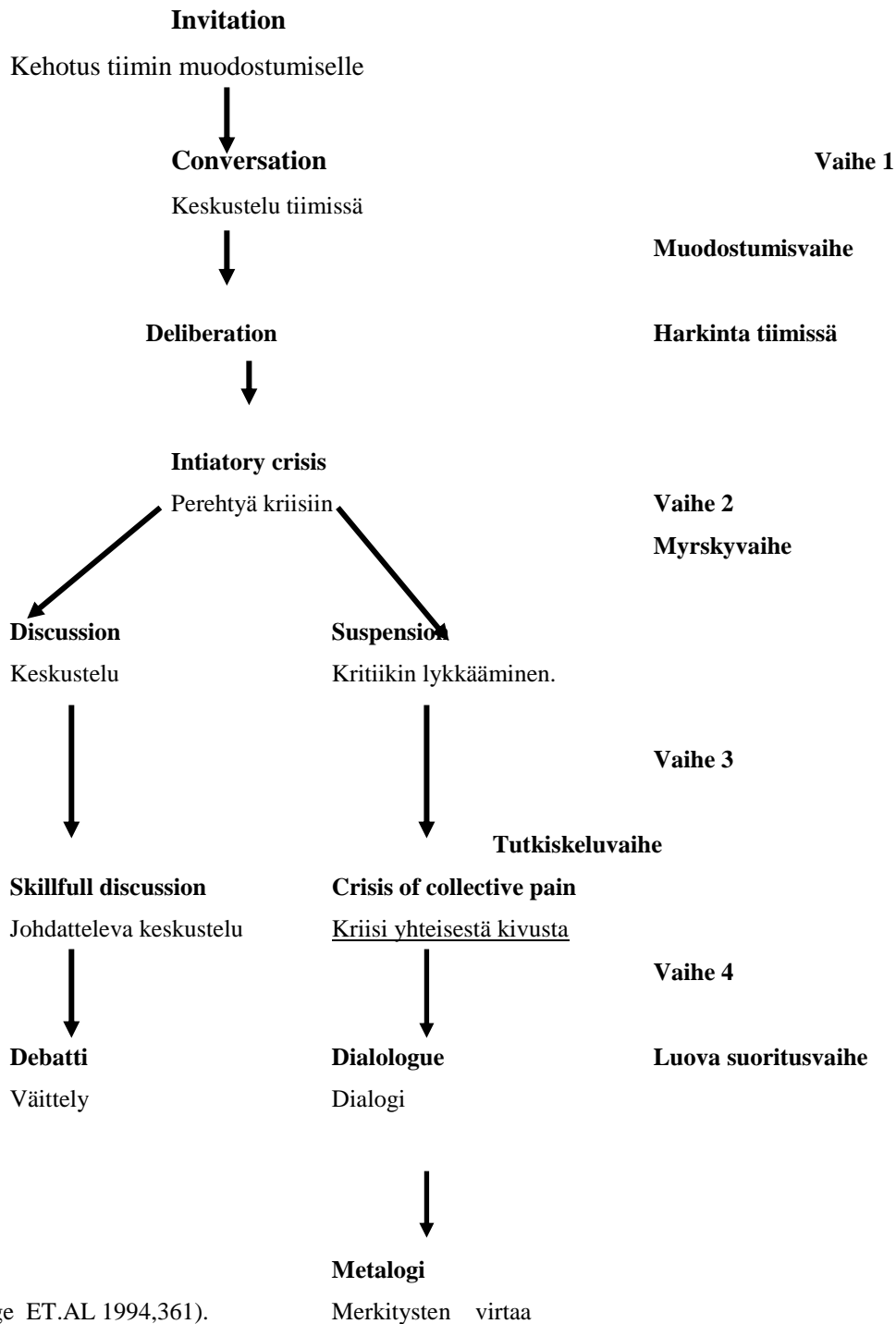
Dialogilla on pitkä historia. Ensimmäistä dialogia edusti Sokrates, joka kutsui keskustelujaan oppilaitten kanssa dialogeiksi.

Jokaista aikakautta edustaa aina joku lähestymistapa edustajineen. Tässä työssä olen keskittynyt 2000- luvun lähestymistapaan. Olen käyttänyt työssäni hyväkseni aikamme edustajien näkökohtia ja heidän edustamiaan ajatuksia sekä tutkimuksia kehityskeskustelusta. Dialogi voidaan nähdä kehityskaaviona, joka käydään läpi ryhmän jäsenten kesken. Matkalla päämäärään ryhmän jäsenet kohtaavat epävakautta, kriisejä ja he huomaavat kuinka vaikea on toteuttaa muutosta yhdessä muitten kanssa. Muutoksen kohtaaminen aiheuttaa henkilökohtaisia kriisejä, uskon loppumista. Mutta kun lopputulokseen ja johonkin uuteen uskotaan, yhteistyöllä voidaan vaikeatkin tavoitteet saavuttaa.

Kuitenkin on tärkeää muistaa, että kehityskeskustelu on foorumi onnistuneelle dialogille. Kehityskeskustelujen jälkeen hyvin hoidettu ryhmäkeskustelu antaa parhaimmat mahdollisuudet organisaatiolle menestyä dialogin käytössä ja saada sille jatkuvuutta organisaatiossa. Ryhmäkeskustelujen onnistuminen on syy, miksi haluan vielä lisätä ja käyttää tukena tässä osiossa Kristiina Heikkilän ajatuksia tiimin etenemisestä dialogi prosessin läpi.

4.4 Dialogin kehitys Sengen mukaan

Seuraavana on hyvin pelkistetty kaavio dialogin muodostumisesta Sengen (1994) mukaan. Kaaviosta löytyy neljä eri tasoa ja erilaisia kriisejä, joiden ominaispiirteitä käyn lyhyesti läpi tuonnempana.



Kuva 13 (Senge ET.AL 1994,361).

Taso 1

Invitation , Conversation, Deliberation

Tiimin ajatus, Keskustelu, tiimin muodostumisen vaihe

Ensimmäisen tason epävakaa tila kuvaa hyvin dialogin ensimmäistä vaihetta. Isaacs

puhuu säiliöstä ja sen epävakaisuudesta. Kokonaisuus on tiimin jäsenille vielä epäsel-

vä. Paikalle kokoontuneet ihmiset ovat latautuneita ja haluavat heti tietää mitä heiltä odotetaan. Jokaisella osanottajalla on omia mentaalisia malleja, joista he eivät ole kovinkaan valmiita luopumaan. Jokainen miettii yksilönä mitä häneltä odotetaan, ei sitä mitä tiimiltä odotetaan. Joukon koollekutsujalla on ongelmana luoda sellaista ympäristöä ja olosuhdetta, jossa dialogi voisi alkaa toimia. Osanottajat kohtaavat toisensa epämääräisin odotuksin ja toivomuksin, ollaan kohteliaita, kilttejä, sivistyneitä. Näillä käyttäytymistavoilla pyritään poistamaan epävarmuutta. Kenenkään mieltä ei haluta pahoittaa silmälläpitäen tulevaa yhteistyötä. Tiimin jäsenten olisi hyvä etsiä vastauksia muutamisiin kysymyksiin, jotta saataisiin tiimin muotoutumiseen edistystä:

- Mikä on tiimin tarkoitus, kuka sen on kutsunut kokoon?
- Miksi minut on kutsuttu tähän tiimiin?
- Onko tiimin koostumus optimaalinen

(Isaacs 2001,252-256, Heikkilä &Heikkilä 2001,151-157, Heikkilä 2002,277-280.)

Siirtyminen ensimmäisestä tasosta seuraavaan näyttää aiheuttavan erilaisia yksittäisiä sekä yhteisiä kriisejä. Vaikka joku osa ryhmästä liikkuu läpi tasojen, osa voi kääntyä takaisin. Ryhmän jäsenet liikkuvat eteenpäin kukin omaan tahtiinsa. On myös huomioitava että kaikki tasot ovat yhtäaikaan esillä, vaikka joku taso voikin näyttää välillä muita voimakkaammalta (Heikkilä 2002, 281).

Monelle dialogiin osallistuvalla muiden osallistujien erilaisuus ja erilaiset mielipiteet ovat varsinainen haaste. Nämä haasteet voivat johtaa dialogin kehittymiseen, joka näkyy erilaisuuden ymmärtämisenä. Joskus taas haasteet voivat tuottaa entistä suurempaa epävarmuutta prosessin onnistumisen suhteen. Jos kuitenkin prosessia aiotaan jatkaa dialogin hengessä, osallistujien on hyväksyttävä se , että dialogin tarkoituksena ei ole salata mainittuja eroavaisuuksia, vaan kehittää keinoja erilaisten näkemysten vapauttamiseksi yhteiseen tarkasteluun ja tutkittavaksi.

Kriisin kohtaaminen ja ratkaiseminen on hyvin tärkeää dialogin edetessä.

Kun ihmiset hakeutuvat dialogin pariin, heidän ensimmäinen kokemuksensa on, ettei yhteistä merkitystä löydykään niin nopeasti, kuin he olivat odottaneet. Varsinkin toimintakeskeiset ihmiset saattavat turhautua tajutessaan, ettei dialogia saa syntymään väkipakolla. Tämän jälkeen ovat usein vuorossa ensimmäiset kriisit. Niitä tarvitaan, jotta dialogille saadaan enemmän ”tilaa” Kriisi on oikeastaan etuoikeus dialogiin osallistujille. (Isaacs 1999, 257)

Ryhmä voi myös liikkua vältellen haasteita yhteisen oivalluksen saavuttamiseksi ja kun este tulee esiin, yksilöt voivat pysytellä myös sen kohtaamisen sijaan totutuissa ratkaisuisissa. Tämä tuo mukanaan kaksi erilaista muotoa, valtaosa näistä ihmisistä alkaa puolustamaan itseään vältellen todisteita, jotka voivat heikentää heidän omia mielipiteitään. He liikkuvat kohti ei-rakentavaa keskustelua. He tuovat esiin tosiasioita, jotka johtavat heitä kohti konfliktia ja järkeily jota he käyttävät omien mielipiteittensä tueksi johtaa heidät kohti perinteistä keskustelua – debattia.

Kuinka tiedämme milloin debatti tai keskustelu on toivottavampaa kuin dialogi? Debatti- keskustelu on hyvä probleeman selvityskeinona ja ratkaisun tekemisen prosessina, vain jos vetäjä varmistaa, että kaikki ryhmän jäsenet ymmärtävät toisiaan ja puhuvat samaa kieltä. Paradoksaalista on kuitenkin, ettei yhteistä säveltä löydy kovin hyvin, ellei jollakulla ryhmän jäsenistä ole kokemusta dialogista. Vaihtoehtoisesti keskustelun vaarana on, että ryhmän jäsenet hyväksyvät kompromissin. Hyväksymällä puolinaisen asioitten käsittelyn ryhmän jäsenet huomaavat vasta myöhemmin eron asioitten hahmotuksessa kunkin ryhmän jäsenen kohdalla ja kuinka ne vaikuttavat eri asioitten merkityksiin sekä niitten toteutuksiin.

(Schein 93, On dialogue, culture and organization learning, 8.)

Taso II

Myrskyvaihe on vaikeimmin työstettävä jakso dialogin kehittymisessä. Myrskyvaiheessa tunteet ovat pinnalla, ratkaistavaksi tulee uusia ennalta arvaamattomia konflikteja. Tämä vaihe on tärkeä dialogin kehityksen kannalta. Jos tunteitten ei anneta velloa vapaasti, voi kehitys hidastua jopa estyä kokonaan. Ryhmän jäsenten kesken alkaa tapahtua polarisaatiota, mielipiteet jakautuvat, tuodaan esiin ääriäkemyksiä ja niitä puolustellaan. Jotta aiheutunutta kollektiivista kritiikin siirtämistä voitaisiin hallita, on jokaisen dialogiin osallistujan herättävä tosissaan huomaamaan, mitä siinä vaiheessa on tapahtumassa. Tämä vaihe tarjoaa myös jokaiselle jäsenelle mahdollisuuden itse tutkisteluun. Tässä vaiheessa dialogi tarjoaa osallistujille mahdollisuuden esittää kysymyksiä, jolloin on mahdollista tuoda esille osallistujia todella kiinnostavia asioita. Kriisistä selviytyminen vaatii minäkäsityksen muutosta: ”Vaikka kannanottoni saattavat olla oikeita ja perusteltuja, mielipiteeni eivät kuitenkaan ole minä. Voin antaa tilaa muillekin kannoille vaarantamatta omaa sisäistä vakauttani”.

(Isaacs 1999,263.)

Kaikki kriisit on kohdattava rehellisesti sellaisenaan. Niitä ei saa väistellä äänestämällä tai siirtämällä eteenpäin tai yrittämällä tehdä kompromisseja. Myrskyvaiheesta selviytymistä voidaan nopeuttaa. Tiimin jäsenten on hyvä etsiä vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: Millaista tehtävän ratkaisua meiltä odotetaan? Kuka johtaa toimintaa? Millaisia vahvuuksia dialogiin osallistujilla on? Kysymyksiä on paljon muitakin, mutta näilläkin pääsee jatkamaan työskentelyä.

Myrskyvaiheen aikana esiin tulleet erilaiset mielipiteet rikastuttavat ehdotusten kirjoa, ja luovat pohjaa uudenlaisten ajatusten löytämiseen.

Valitettavasti monetkaan ryhmät eivät koskaan pysty ylittämään tätä vaihetta. Ihmiset yrittävät mennä eteenpäin neuvottelemalla, refleктоimalla tai etsimällä kompromisseja. Mutta ryhmä ei silti onnistu siirtymään kenttään, jossa olisi tilaa pohdinnalle. Lopulta ryhmän sisällä palataan kohteliaisuuteen, analysoimaan irrallisia osia asioista. Palataan nopeasti kokonaan alkutilanteeseen, koska se on ainoa ryhmän tuntema vaihtoehto. Ihmisillä ei ole välttämättä kokemusta uuden tilanteen läpäisemisestä, joten ihmisten mielenkiinto dialogia kohtaan karisee helposti ja halu edetä dialogissa on rajoittunutta. Ihmiset alkavat tutkia asioita omista epämuukavuus lähtökohdistaan käsin, sanoja ei valita enää niin tarkasti kuin ennen ja omista näkökannoista pidetään tiukasti kiinni.

Kun tiimi irtautuu myrskyvaiheesta ja sen repivästä ristiriitaisesta vaiheesta, se voi alkaa rakentamaan tapoja, joilla päätökset tehdään yhteisesti.

(Heikkilä & Heikkilä 2001, 158-160, Heikkilä. K 2002, 281-286, Isaacs 2001, 259-264.)

Taso III

Sisällön tutkimus, tutkiskeluvaihe kriisin sisällöstä

Kolmannen vaiheen tunnuspiirteinä on se, että ihmiset pysähtyvät viimein puhumaan toisilleen tai myöskin ryhmälle. Kokonaisuus asioista alkaa hahmottumaan ja ryhmäidentiteetti kehittyy. Ymmärtämistä lisää se, että voidaan asettua tutkimaan asioita toisen asemasta ja tutkia, miltä maailma näyttää sieltä päin katsottuna. Huomataan, että kaikki jäsenet ovat tarpeellisia erilaisuudestaan huolimatta tai juuri sen ansiosta. Ihmiset eivät ole enää niin varuillaan, vaan alkavat kertoa muille, mitkä asiat ja mentaaliset mallit ovat saaneet heidät tekemään valintojaan ja mitkä muut asiat ovat näihin valintoihin vaikuttaneet. Uskalletaan vähitellen tunnustaa myös omat heikkoudet ja

virheet. Avun pyytäminen tuntuu myös aikaisempaa helpommalta. Ryhmässä alkaa reflektointivaihe.

Toimivassa ryhmässä on havaittavissa muutamia piirteitä:

- itsensä johtaminen korostuu.
- kokonaisvaltainen näkemys korostuu.
- yhteisöllisyys kasvaa.
- konfliktit kohdataan ja ratkaistaan.

Dialogiin osallistujat havaitsevat, että keskustelun tuloksena paljastuu suurempi sisältö kuin se, mihin he voisivat päätyä omin päin. (Isaacs 1999, 265).

Osanottajat eivät koe, että heitä pakotettaisiin yksimielisyyteen. Ideat näyttävät virtaavan vapaasti, voidaankin puhua alkavasta merkitysten virrasta. Jos dialogiin osallistujat pystyvät viipymään tässä vaiheessa jonkin aikaa, keskustelu muuttuu. Nyt viilenneessä ympäristössä osallistujat alkavat tutkia asioita yhtenä kokonaisuutena.

Edellisissä vaiheissa asiat ovat olleet lukkiutuneina tavanomaisissa, lukkiutuneissa, totutuissa ajattelutavoissa. Prosessin tässä vaiheessa vuorovaikutus alkaa kasvamaan. Ryhmän jäsenet herkistyvät ympäristölle, jossa kohdataan kaikki muut osallistujat. Kun ajattelun ja merkityksen virta on voimakasta, aletaan päästä kiinni niihin kivitymiin ja eri kulttuuritekijöihin, jotka osanottajat ovat tahtomattaan hyväksyneet toisinaan, samalla syntyy uusia ja ensikertaisia oivalluksia.

Ihmiset saattavat myös joutua toisenlaiseen kriisiin itsensä kanssa. (Kriisi yhteisestä kivusta. vrt. kaavio s.47). He joutuvat tässä vaiheessa miettimään, miten selvittää ja kohdata ja ylittää oman elämänsä aikana itse itselleen tuottamansa rajat. Lisää tuskaa saattaa aiheuttaa sen asian tiedostaminen, miten kukin on luonut oman palapelinsä ja eristyneisyytensä oman elämänsä kuluessa. Yksilö voi kysyä itseltään: Mikä on aikaan saanut tämän kaiken? Onko minut pakotettu näihin malleihin? Onko koulu, työpaikka, uskonto, vai joku muu syypää tähän?

Tämä vaihe on dialogissa tärkeä, koska jokainen osallistuja alkaa käsittää ja tiedostaa omat luomansa raja-aidat. Jokainen osallistuja voi alkaa kysellä itseltään: Mitkä kokemukset ovat synnyttäneet juuri minussa toimivat mentaaliset mallit, joiden määrittämissä rajoissa olen toiminut. Kohtaamaani todellisuutta kategorioinut sekä mentaalisiin malleihini vedoten hylännyt tai tuominut sopimattomat elementit, sopimattomat ihmiset, sopimattomat työpaikat tai sopimattomat käyttäytymisen muodot.

(Heikkilä & Heikkilä 2001, 158-161, Heikkilä. K 2002, 286-289, Isaacs 2001, 265-270, Senge 1994, 361.)

Luova suoritusvaihe

Nimitykset suoritusvaihe tiimin kehityksessä (luovuus säiliössä), kuvaavat neljättä vaihetta matkalla kohti toimivaa dialogia. Ihmiset kokevat neljännessä kentässä ”virtauksen”, joka on usein kollektiivinen. Ryhmässä sattuu monta kertaa niin, että yksi ihminen ajattelee jotain, ja siinä samassa joku toinen pukee sen sanoiksi. Ihmiset tulevat entistä tietoisemmaksi siitä, että he kuluvat jakamattomaan kokonaisuuteen, joka yhdistää heidät kaikki.

(Isaacs 1999, 271, Heikkilä 2002, 288.)

Tämän vaiheen tarkoitus on tuottaa jotakin uutta, kokonaisuuksien oivaltaminen on keskeistä kaikkien ajattelussa. Jokainen saa olla mukana prosessissa omana persoonana, mutta jokainen on myös täysin tietoinen osallistumiseen liittyvistä persoonattomista elementeistä. Ilmapiiri on laajentunut sietämään radikaalejakin ehdotuksia, edellyttämättä muiden muuttumista. Kokonaisuuden oivaltaminen on keskeistä kaikkien ajattelussa. Tässä vaiheessa on mahdollisuus nähdä monia sellaisia mahdollisuuksia, jotka aikaisemmin olisivat olleet mahdottomia. Ryhmä alkaa toimia hyvin harjoitetun kuoron tavoin, jokainen suoriutuu osastaan, vaikka kenelläkään ei ole kaikkien nuotteja. Tärkeintä ryhmän toiminnassa on, että vihdoinkin ymmärretään, miksi joku ajattelee ja miksi myös itse ajattelen niin kuin ajattelen. Käytettiinpä mitä kieltä tahansa, ajatus on kuitenkin etsittävä puhutun kielen ja muun ilmaisun takaa - tavallaan rivien välistä, mikä on parhaimmillaan merkitysten vapaata virtaamista osallistujien läpi, osallistujien välillä ja osallistujien kesken. Isaacs kutsuu tätä termillä metalogi.

Metalogi paljastaa hienovaraisen suhteen muuttuvan rakenteen ja sisällön välillä, sekä tämän suhteen merkityksen. Prosessista saatava informaatio kertoo yhtä paljon merkityksestä kuin ajatusten vaihdossa käytettyjen sanojen sisältö. Puhumalla ilmaistu pukee merkityksen. Juuri tässä vaiheessa sanat kuljettavat mukanaan sellaista uutta luovaa voimaa, jota ei ole aikaisemmissa vaiheissa esiintynyt (Heikkilä & Heikkilä 2000.)

Dialogi on foorumi, jolla luodaan ympäristö onnistuneelle kehityskeskustelulle. Kaikki edellä mainitut kehitysvaiheet kohti toimivaa dialogia vaativat osallistujilta sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Oppivan organisaation periaatteiden

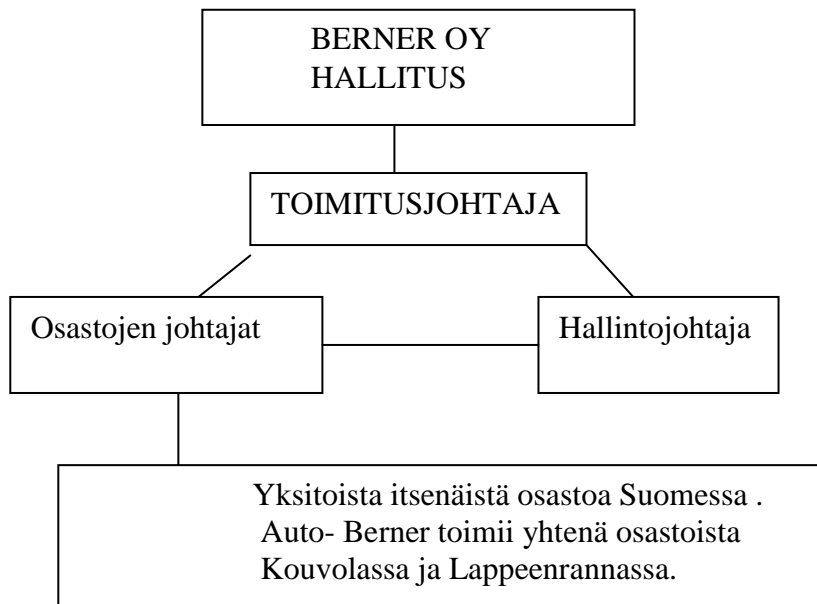
omaksumiselle ja opettelulle kehityskeskustelut ovat hyvä alusta. Kuitenkin on muistettava puhuttaessa oppivasta organisaatiosta, kehityskeskustelusta ja sen myötä dialogista, kaiken pohjana on kuitenkin yksilön halu oppia ja omaksua uusia asioita. Yksilön halu hallita omaa työtään sekä toimeentuloaan tulevaisuudessa.

Dialogi tarjoaa osallistujilleen uuden tavan hahmottaa maailmaa ja nähdä kokonaisuuksia ja samalla opettaa ryhmän jäsenille yhteisen kielen kauneuden. Sillä ryhmä ei vain omista jotain ajattelutapaa, vaan ajattelutapa on sitä mitä ryhmä on.

5. AUTO- BERNER

5.1 Organisaatio

Auto- Berner on ollut mukana suomalaisessa autokaupassa vuodesta 1952 lähtien. Toimipisteet sijaitsevat Kouvolassa ja Lappeenrannassa. Edustukseen kuuluvat VAG-konsernin Audi, Volkswagen ja Seat. Automyynnin lisäksi molemmista pisteistä löytyvät myös huoltopalvelut ja varaosamyyni. Auto- Berner kuuluu Berner- konserniin, jonka pääpaikka on Helsingissä. Konsernin liikevaihto on n. 300 M€ ja henkilöstöä konsernissa on 510 henkilöä. Alla kaavio yhtiön rakenteesta



Kuva 14: Yksinkertaistettu kaavio Berner osakeyhtiöstä

Auto-Bernerillä on palveluksessaan Kouvolassa tällä hetkellä 8 automyyjää, jotka on jaettu myymään eri merkkejä ja samalla huolehtimaan vaihdossa tulleiden autojen myynnistä eteenpäin. Osastolla toimii myös huolto ja varaosapalvelu, jonka toiminnasta vastaa korjaamopäällikkö. Osaston yhteydessä toimii myös autojen myyntikunnostuksesta huolehtiva yrittäjä. Auto-Berner ostaa palvelut yrittäjältä.

5.2 Automyyntien tehostamisstrategia

Suomen autokaupalle on tuonut suuria muutoksia päätetty autojen verotuskäytännön muutos. Päätös on tuonut uusia haasteita myös Bernerille, jolla merkittävä osuus auto-kaupasta tehdään vaihtoautojen kautta. Käytettyjen autojen varasto vaikuttaa suoraan osaston vuositulokseen. Tänä päivänä yhä useampi auton ostaja tarkastelee ja tutustuu käytettyjen autojen tarjontaan netin avulla. Tämän vuoksi asiakasvirrat liikkeessä vähenevät. Tämä yhdistelmä luo taas paineita siihen, että vaihtoauton täytyy vastata sitä mielikuvaa, jonka asiakas netin kautta saa, jotta kauppa onnistuttaisiin tekemään loppuun. Usein asiakas saattaa saapua pitkänkin matkan takaa. Hän on valinnut muutamia vaihtoautoja, joihin hän käy tutustumassa alueen eri liikkeissä.

Myyntituloksen varmistamiseksi henkilöstön täytyy olla motivoitunutta, sitoutuneena yhteisiin tavoitteisiin ja ymmärtää asiakkaan odotukset palvelusta.

Osastolle haetaan uutta toimintamallia. Uuden toimintamallin myötä halutaan tehostaa kauppaa ja lisätä autojen kiertoa. Automyyntien tehostamiseksi on otettu käyttöön uusi viiden kohdan strategia:

- myyjät on jaettu niin, että osa myyjistä vastaavat uusien autojen myynnistä ja toinen osa myyjistä keskittyy huolehtimaan vaihtoautojen myynnistä. Näin saadaan tulevaisuudessa aikaan luonteva työnjako ja tehostetaan markkinointia ja autojen kiertoa.
- toinen strategian pääkohta on panostaa nettisivustoihin ja niiden ulkonäköön sekä houkuttelevuuteen, jotta asiakas saadaan kiinnostumaan tarjotusta tuotteesta.
- kolmas pääkohta on katteen parantaminen automyyntien osalta.
- neljäs pääkohta on kehityskeskustelujen kehittäminen niin, että henkilöstön työssä jaksaminen paranee ja yhteisöllisyys kasvaa.
- viides pääkohta on osaston sisäisen toiminta.

Sisäinen markkinointi ja sen tehostaminen

Tiedotus

Me-henki

5.3 Kehityskeskustelujen nykytila ja tulevaisuus osastolla

Vuoden 2008-2009 osilta kehityskeskusteluja ei ole osastolla käyty. Osastolla on käytössä kehityskeskustelukaavakkeet, jotka perustuvat tulos- ja tavoitekeskustelumalleihin. Työntekijöille on luotu osaamiskaavake, jota on hyödynnetty tarpeen mukaan. Kaavakkeet löytyvät liitteenä työni lopussa.

Tulevaisuutta ajatellen kehityskeskusteluja pitäisi järjestää kahdessa osassa vuoden aikana.

Ensimmäisessä osiossa käytäisiin läpi osaston myynnilliset tavoitteet, esimiehen itselleen asettamat tavoitteet, myyjäkohtaiset tavoitteet sekä keinot, millä yhteisiin tavoitteisiin päästäisiin.

Toisessa kehityskeskusteluosiossa käytäisiin läpi jokaisen myyjän henkilökohtaiset kehittämistavoitteet ja luotaisiin jokaiselle Score- Card eli tulokortti, jonka perusteella voidaan jokaisen henkilökohtaista edistymistä seurata. Esimiehen tehtävänä olisi tehdä yhteenveto käydyistä kehityskeskusteluista. Kooste käsiteltäisiin ryhmäkokouksessa. Kokouksessa asioita käsiteltäisiin dialogin periaatteiden pohjalta. Jokainen osanottaja pääsisi osallistumaan ja jokainen osallistuja kokisi tulleen kuulluksi ratkaisuja etsittäessä.

Neljäs tavoite uusiksi toimintamalleiksi koskee henkilöstön jaksamista ja yhteisöllisyyden lisäämistä työpaikalla kehityskeskusteluja kehittämällä.

Se, että kehityskeskustelujen tarkoituksena on löytää keinoja henkilökunnan työssä jaksamisen ja työmotivaation ylläpitämiseksi, tulisi selventää kaikille osallistujille ennen kehityskeskustelukierroksen aloittamista. Tällä päästään siihen, etteivät tunteet esimerkiksi ala ohjata keskusteluhetkeä, eikä siitä myöskään muodostu palkkakeskustelua.

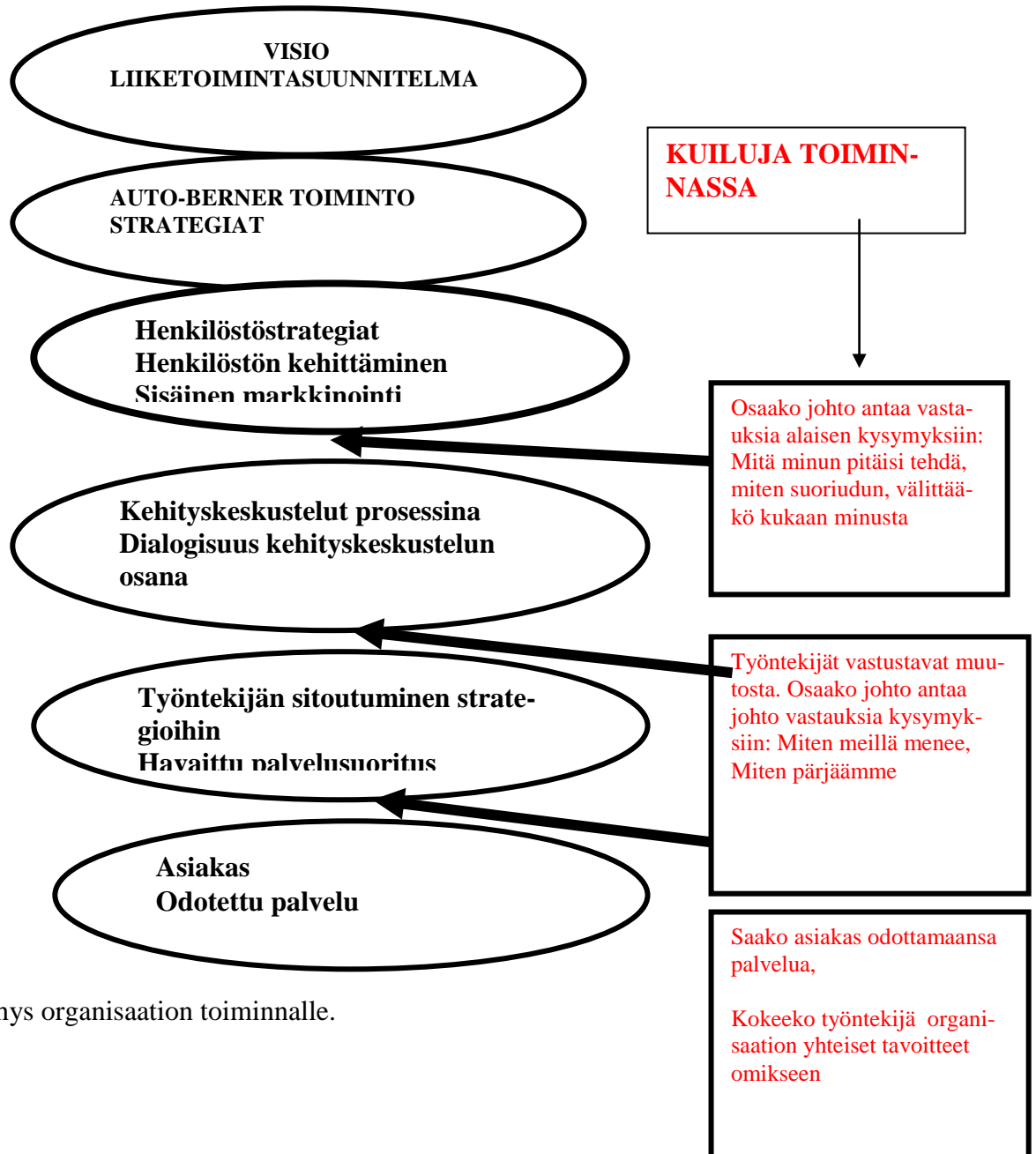
Vain onnistuneella kehityskeskustelulla voidaan saada aikaan foorumi onnistuneelle dialogille. Uusista toimintamalleista tulisi käydä dialogia henkilöstön kanssa. Tutkimus, jonka suoritin työntekijöitten keskuudessa, tukee tätä näkökantaa hyvin voimakkaasti. Työntekijöillä on suuri halu päästä keskustelemaan omaa työpaikkaansa koskevista asioista. Toimintamalleihin tulisi löytää aineksia työntekijöitten odotuksista sekä tulevaisuuden näkemyksistä. Asiaa tulisi tarkastella myös asiakaslähtöisesti eli aina tulisi pitää mielessä, että tyytyväinen asiakas on kaiken perusta ja mahdollistaja. Kaikki tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa, kun henkilöstö on ensiksi motivoitunut ja kokee organisaation tavoitteet omikseen.

Onnistunut kehityskeskustelu on paras keino varmistettaessa tavoitteiden saavuttamista. Kehityskeskustelun järjestäminen ei ole helppo tehtävä. Kun osastolla menee näennäisesti kaikki hyvin ja tavoitteet saavutetaan, tulee helposti mielikuva siitä, ettei mitään erillisiä keskusteluja tarvita. Asiaa tiedusteltaessa tulee helposti vastauksena, että joka päivä nähdään ja pystytään kyllä puhumaan asioista kuin asioista. Mutta pitää muistaa käytäväkeskustelun ja kehityskeskustelun ero. Miten saadaan henkilöstö motivoitumaan yhteisiin päämääriin, onkin niistä asioista vastaavien suurimpia ongelmia. Ihmiset ovat kuitenkin heti kiinnostuneita hoitamaan asioita, kun he kokevat ne omikseen ja heitä hyödyttäväksi. Yksilön täytyy kokea olevansa tärkeä. Yksilön täytyy kokea saavansa luottamusta työyhteisössään. Sanonta, ”tieto on valtaa” saa tulevaisuudessa suuremman merkityksen kuin moni uskoisikaan.

6. TUTKIMUSMENETELMÄ, - ONGELMA JA KEHITTÄMISOTE

6.1 Tutkimusmenetelmä ja viitekehys

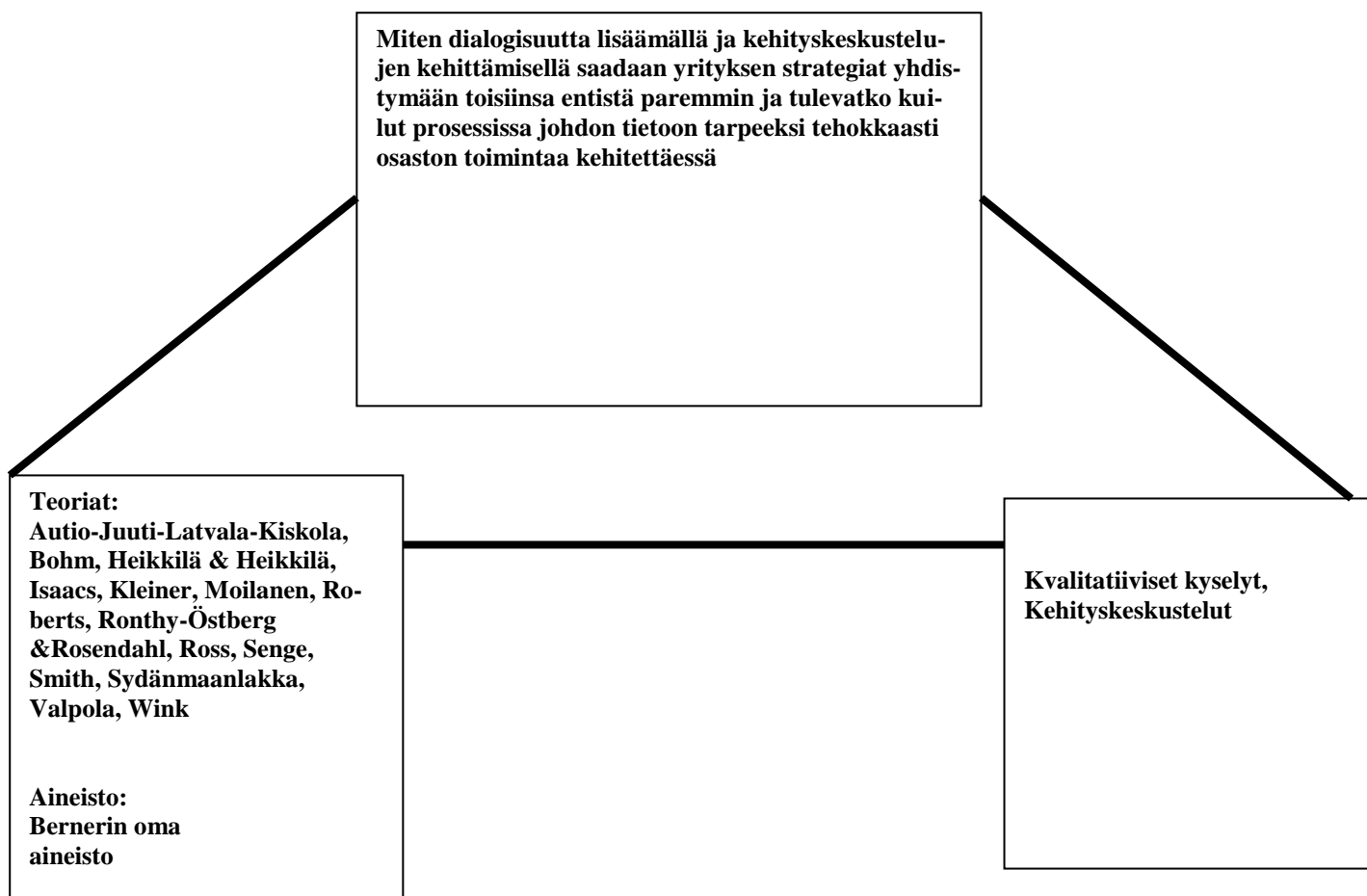
Alla on kuvattuna viitekehys organisaation toiminnalle jonka suhdetta oppivaan organisaatioon tutkin. Kuviossa on nähtävissä myös kuiluja, jotka saattavat haitata organisaation toimintaa. Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista haastattelua. Haastattelin 8 kpl automyyjiä erillisen kysymyslomakkeen avulla.



Kuva 15: Viitekehys organisaation toiminnalle.

6.2 Tutkimusongelma ja tutkimusasetelma

Tutkimusongelmana tässä työssäni oli, millainen on osaston suhde oppivaan organisaatioon. Ongelma johtaa kysymykseen voidaanko dialogisuutta lisäämällä ja kehityskeskustelujen kehittämällä parantaa työntekijöitten valmiuksia oppivaan organisaatioon. Kehitysprosessi sisältää erilaisia kuiluja, jotka ovat oma kokonaisuutensa. Esimerkkejä kuiluista on nähtävissä viitekehyksessä (s.57). Tein haastateltaville kyselylomakkeen, jonka perusteella arvioin Auto-Bernerin Kouvolan osaston toimintamalleja, suhteessa oppivan organisaation malliin. Selvitin samalla nykyistä kehityskeskustelu mallin suhdetta dialogisemman kehityskeskustelumallin ominaispiirteisiin. Arvioin kysymyslomakkeella myös tyytyväisyyttä sekä tärkeyttä kunkin kysymyksen osalta kokonaisuuteen.



Kuva 16: Tutkimusasetelma opinnäytetyössä

6.3 Eettiset kysymykset

Kuten kaikki henkilöstöhallinnon asiat, myös kvalitatiiviset kyselyt, jotka suoritettiin jokaisen työntekijän osalta, pysyvät ehdottoman luottamuksellisina. Keskustelusta tiedotetaan yhteisesti aamupalaverin yhteydessä. Samalla kaikille kerrotaan mistä on kyse. Kerrotaan työn aihe, mitä sillä haetaan, kuka opinnäytetyötä tekee, milloin opinnäytetyö on valmis ja ennen kaikkea minkälaiseen kehittämistoimintaan vastauksia tullaan käyttämään. Asiaa käsitellään mahdollisimman avoimesti. Kenenkään vastaajan henkilöllisyys ei paljastu vastausten perusteella. Vastauksista luodaan yhteenveto, jota esitellään tuloksissa. Työyhteisö on pieni, ja jos kyselyyn osallistujilla on pienintäkään epäilystä siitä, että vastauksista voitaisiin päätellä kenenkään henkilöllisyyksiä, vaikuttaa se välittömästi vastauksien laatuun. Tällaisilla tutkimuksilla on myöskin merkitystä siihen, miten haastateltavat suhtautuvat tulevaisuudessa vastaaviin projekteihin. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tulokset täytyisi esitellä vastanneille. Asiointia tulisi analysoida ryhmän kesken ja tuloksien perusteella voisi suunnitella jatkotoimenpiteitä. Jos mitään ei tehdä, herää helposti epäily siitä mihin tutkimusta on käytetty. Seuraavaan tutkimukseen suhtautuminen voi olla tämän perusteella hyvin negatiivista. Teorioissa joita tässä työssäni käytän tutkimusasetelman mukaisesti, nojaan tunnettujen tutkijoiden tutkimuksiin.

6.4 Kyselyn toteuttaminen

Tämä kyselytutkimus on toteutettu Kouvolan Auto - Bernerin automyyjien keskuudessa. Vastaajien määrä oli seitsemän kappaletta. Vaikka vastaajien määrä oli pieni, vastausprosentti kyselyyn oli täydet sata. Kaikki automyyjät vastasivat kyselyyn. Kyselyssä oli tyytyväisyys- sekä tärkeysnäkökulmat jokaisen kysymyksen osalta. Kysymyksiä oli 25 kpl, eli kaiken kaikkiaan vastattavia kohtia oli 50 kpl. Kysymykset oli jaoteltu organisaation valmiuksia mittaavaan osioon sekä kehityskeskustelun sisältöä mittaavaan osioon. Asteikot olivat 1-5, ja vastaukset kysymyksiin tulevat olemaan keskiarvoja kulloisestakin kysymyksestä. Perustoina käytän (Heikkilä & Heikkilä 2001, 200-203, Valpola 2001, 25-29) malleja organisaation valmiuksien mittaamisesta oppivaan organisaatioon.

Tyytyväisyys ja tärkeys näkökulmat tulen erittelemään tarpeen mukaan Pidin lyhyen alustuksen haastattelusta työntekijöille aamupalaverin yhteydessä. Kävin läpi tutkimuksen tarkoituksen sekä peruskäsitteistön tutkimuksessa käytetyistä käsitteistä ja termeistä. Seuraavissa osioissa käyn läpi eri kokonaisuudet kysymyksineen.

6.5 Aikataulu

Syys- joulukuu 2007

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusasetelman hahmotus

Bernerin henkilöstöedustajan kanssa sovitut menetelmät työssä.

Syyskuu 2007 aloitetaan ja toteutetaan ohjaavien opettajien kanssa vastaanotot, workshopit, jotka kuuluvat omaan seminaarikokonaisuuteen. Samana syksynä toteutuvat vielä väliseminaarit opinnäytetyöstä, Bernerin edustajien informointi sekä ohjaavan opettajan tapaamiset

Vuoden alussa Tammi- Helmikuussa 2008 on vuorossa tutkimusongelman tarkentaminen sekä teorian syventäminen. Myöhemmin keväällä seuraavat väliseminaari sekä ohjaavien opettajien tapaamiset

Maaliskuu 2008 aloitan kvantitatiivisen kyselyn suunnittelun ja lomakkeen tekemisen. tarkistan ohjaavan opettajan kanssa lomakkeen ja hyväksytän sen myös Bernerin edustajilla. Loppuvuosi 2008 syvennän teoriaosaa opinnäytetyössäni.

Huhtikuussa 2009 suoritan kvantitatiivisen tutkimuksen Auto-Bernerin työntekijöitten keskuudessa. Tutkimuksen jälkeen valmistelen teoriaosan opinnäytetyöstäni valmiiksi sekä teen johtopäätökset tutkimuksesta. Luovutan opinnäytetyöni ohjaavalle opettajalle elokuussa jonka jälkeen opinnäytetyöni tarkistetaan englannin kielen sekä äidinkielen osalta.

Toimitan tutkintoanomuksen opintotoimistoon elokuun loppuun mennessä. Tarkistan opintosuoritukseni opinto-ohjaajan kanssa. Kun nämä kaikki toimenpiteet on suoritettu, loppuseminaari sekä kypsyyskoe suoritettu, valmistun syyskuun lopussa syksyllä 2009.

6.6 Resurssit ja raportointi

Resursseja joita tarvitsin työssäni:

Berner henkilöstöhallinnon nykyiset kehityskeskustelu kaavake mallit

Henkilöstöstrategiat.

Auto-Berner Kouvolan osaston strategia.

Luvan työni toteutukseen olin hankkinut Bernerin henkilöstöpäälliköltä Hannu Raiskiolta, joka oli informoinut omia esimiehiään sekä Auto-Bernerin paikallisjohtajaa, oman osastoni johtajaa sekä henkilöstöosaston päällikköä

Yhteistyötä tarvitsin henkilöstöosastolta sekä Auto-Bernerin johdolta. Työntekijöitä informoimoin opinnäytetyön teosta. Lisäksi kysymys lomakkeen laadinnassa tein yhteistyötä henkilöstöosaston kanssa.

Opinnäytetyön esittely tapahtuu palauteseminaarissa, joka järjestetään Auto-Bernerin tiloissa Kouvolassa. Tilaisuuteen osallistuu Auto- Bernerin kyselyyn osallistuneet työntekijät, ja samassa tilaisuudessa käydään tarpeen mukaan yhteistä keskustelua opinnäytetyöstä. Henkilökunnalla on mahdollisuus antaa palautetta opinnäytetyöstä siihen liittyvistä kysymyksistä. Tilaisuuden vetäjänä toimii henkilöstöosaston päällikkö.

7. KYSELYN TULOKSET

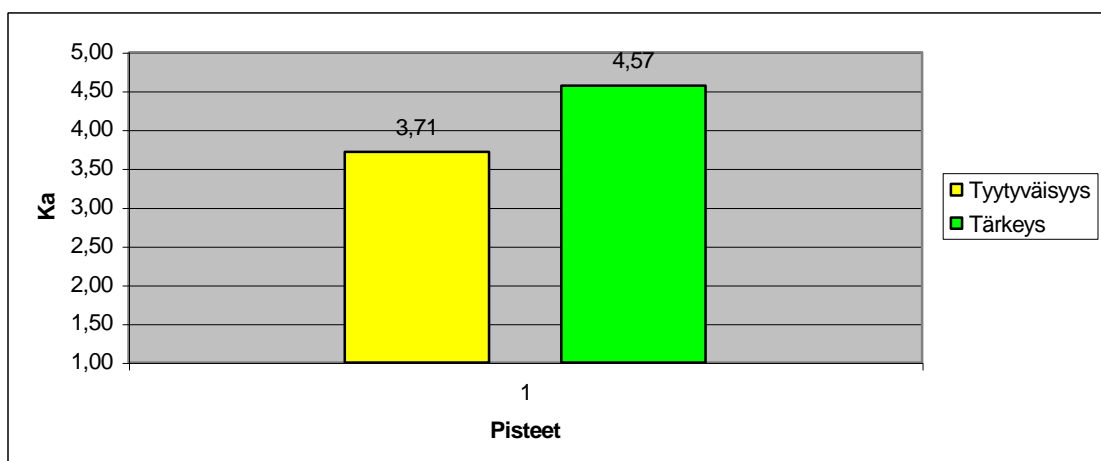
Tässä osioissa käsittelen kyselyn tuloksia. Työntekijöille suoritettu kvantitatiivinen kysely on jaoteltu kolmeen osaan. Ensimmäisessä kyselyn osiossa kartoitin organisaation yleisiä valmiuksia oppivaan organisaatioon työntekijän näkökulmasta. Toisessa osiossa kartoitin asioita johtamisen näkökulmasta käsin eli onko työntekijä saanut haluamansa vastauksia viiteen kysymykseen joita lomakkeella esitän. Tulokset valottavat osaston tämän hetken valmiuksia oppivan organisaation käsitteisiin.

Kolmannessa osiossa kartoitin kehityskeskustelun tämän hetken tilannetta osastolla.

Pyrin myös antamaan kuvaa dialogin käyttökelpoisuudesta kehityskeskustelujen osana tällä hetkellä.

7.1 Organisaatio

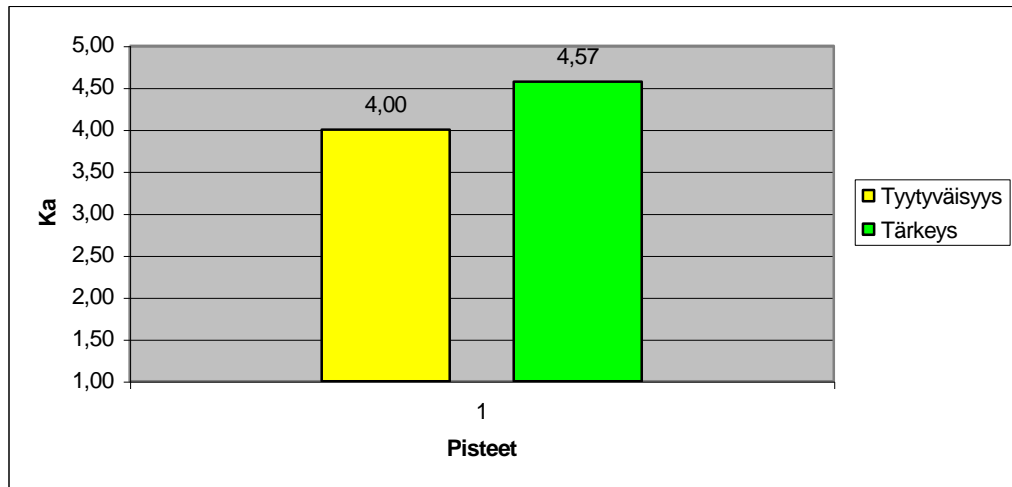
Väitteellä minulla on selkeä käsitys osaston tavoitteista, (Kuva 17) haettiin vastausta, siihen kuinka selkeiksi osaston tavoitteet koetaan vastaajien keskuudessa. Vastauksista ilmenee vastaajien melko korkea tyytyväisyys saatuihin tietoihin tavoitteista. Keskiarvo tyytyväisyydessä oli 3,71. Vastaajat pitävät tietoa osaston kokonaistavoitteista vieläkin tärkeämpänä. Keskiarvo tärkeydessä oli 4,57. Vastauksesta ilmenee kuinka ihmiset ja organisaatiot tarvitsevat yhteistä ajattelua ja yhteistä toimintaa, löytääkseen yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Vain yhdessä ajattelemalla, voidaan toimintaa kehittää yhteisesti hyväksytyyn suuntaan. Visio pitää sisällään myös yksilön tavoitteiden huomioimisen. Tämä edesauttaa yksilön todellista sitoutumista yrityksen tavoitteisiin



Kuva 17: Minulla on selkeä käsitys osaston tavoitteista.

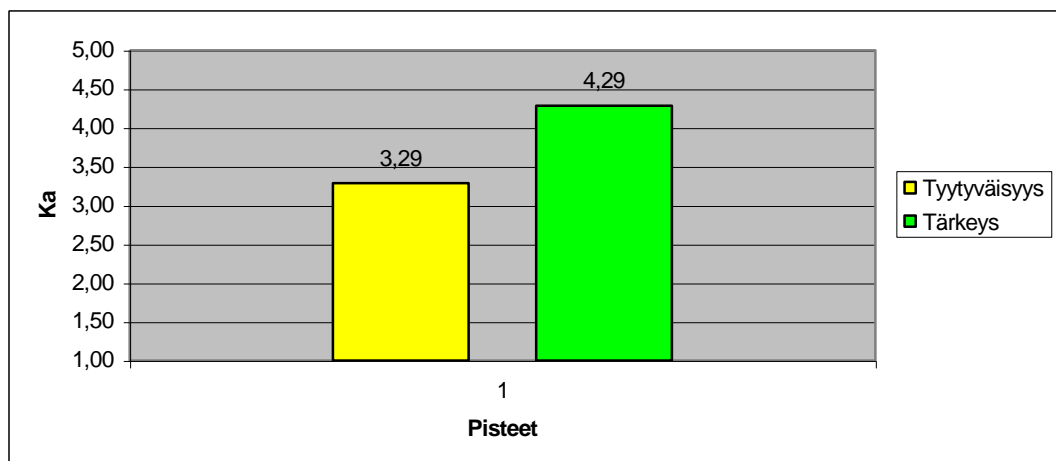
Kysymyksellä, (Kuva 18), haettiin mielipidettä markkinoinnin onnistumisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskiarvo tyytyväisyydessä oli 4,0. Tärkeyden kes-

kiarvo oli 4,57. Yksilön sitoutuminen osaston tavoitteisiin lisää työmotivaatiota ja antaa jokaisen työlle tavoitteita. On tärkeää kokonaisuuden kannalta, että yksilö kokee osaston ja omat tavoitteensa yhteneväisiksi.



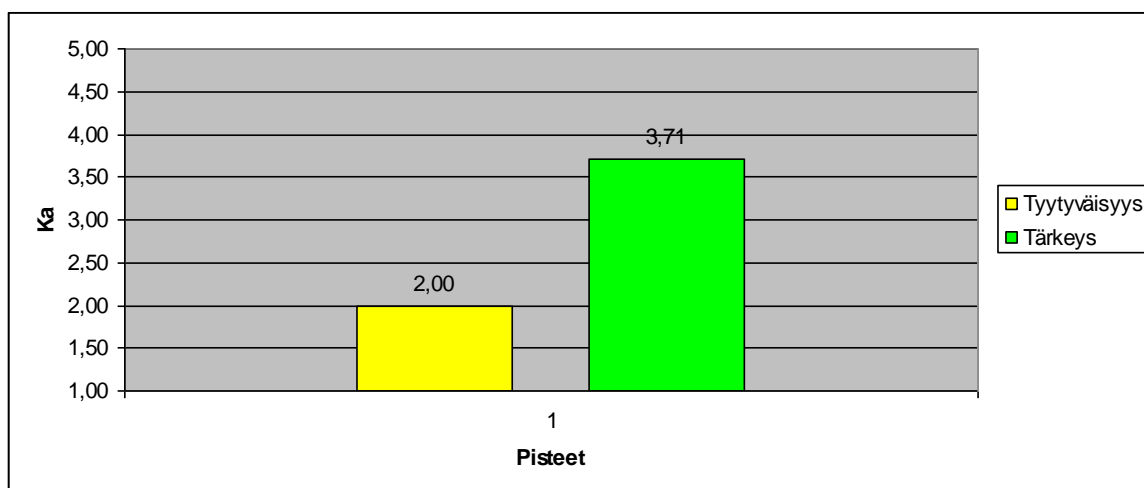
Kuva 18. Olen sitoutunut tavoitteisiin yhteisten keskustelujen perusteella.

Tässä kysymyksessä (Kuvio 19), haettiin vastaajien arvioita visionäärisestä kehyksestä. Siinä on ilmaistu ydinarvot, toimintastrategiat sekä prosessit, joilla pyritään tavoitteisiin. Tyytyväisyyttä näihin vastauksiin kuvaa keskiarvo 3,29. Tämän kysymyksen tärkeydeksi vastaajat kokivat keskiarvon 4,29.



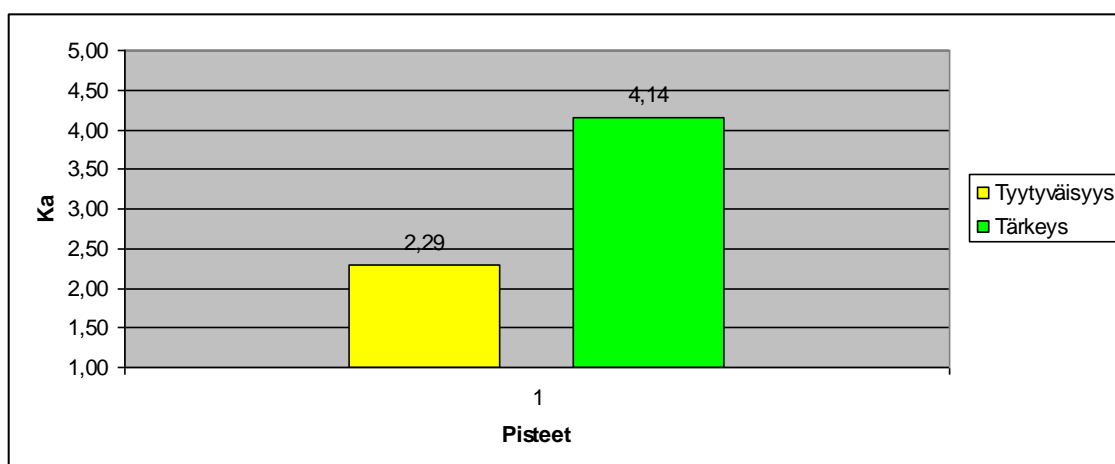
Kuva 19: Osaston toimintamalli on selvillä.

Tällä kysymyksellä, (Kuva 20), haettiin vastausta kehityskeskustelujen sisällölle ja laadulle. Säännöllisyys varmistaa kehityskeskustelujen onnistumisen ja luo luottamusta onnistumiselle. Vastauksista näkyy, ettei osastolla ole pidetty säännöllisesti kehityskeskusteluja. Tärkeys osion perusteella ilmenee, että kehityskeskusteluja pidetään kuitenkin tarpeellisena. Tyytyväisyyttä tilanteeseen kuvaa arvo 2,0 ja tärkeyttä arvo 3,71.



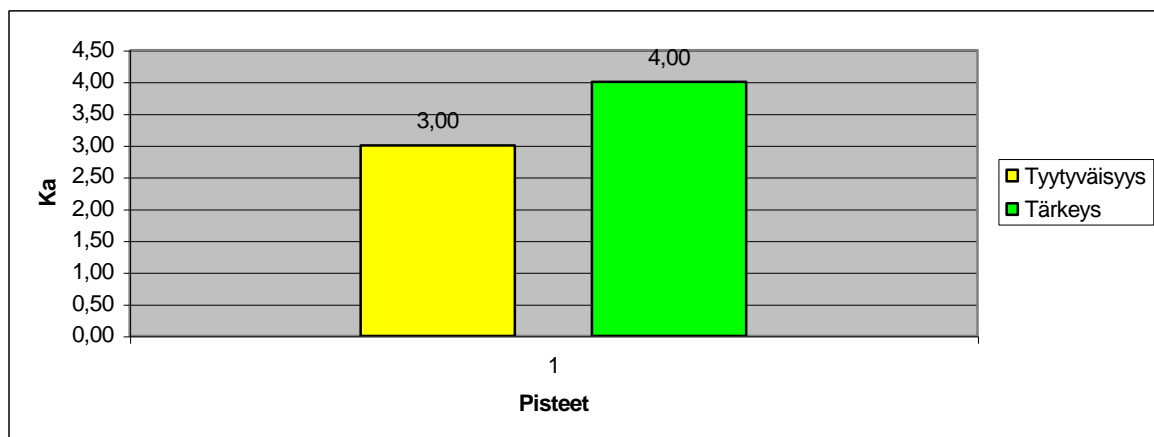
Kuva 20: Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja hyvin valmisteltuja.

Tässä kysymyksessä, (Kuva 21), haettiin vastausta siihen kuinka työntekijät kokevat saavansa dataa ja informaatiota käyttöönsä päivittäin ja kuinka työntekijällä on aikaa informaation muokkaamiseen persoonalliseksi tiedoksi. Vastaajat ilmoittivat tyytyväisyys keskiarvoksi 2,29 . Vastaajat kokivat kysymyksen tärkeäksi, jota kuvaa keskiarvo luku 4,29.



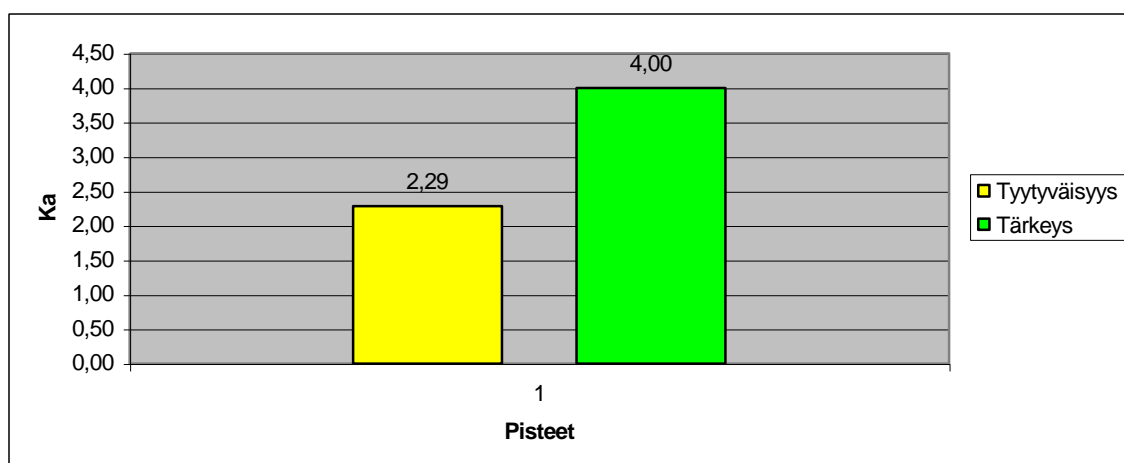
Kuva 21: Tiedotus toimii osastolla niin uusista asioista kuin yhtiön sisäisistä asioista

Alla olevassa kysymyksessä,(Kuva 22), haettiin vastausta siihen, antaako etukäteissuunnittelu mahdollisuuksia tehokkaampaan, järkipäisempään ja samalla päteväm-
pään työsuoritukseen. Vastaajat kokivat tyytyväisyyden keskiarvoksi 3,0 . Tärkeyttä
mitattiin keskiarvolla 4,0 eli asia koettiin hyvin tärkeäksi.



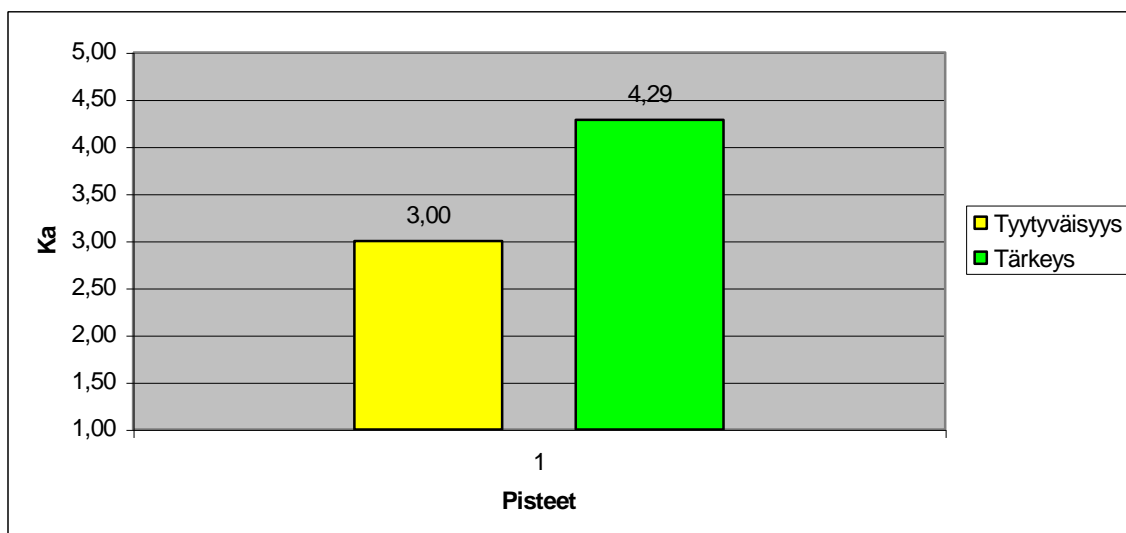
Kuva 22: osastolla pidetään säännöllisesti ryhmäkouksia ja ne ovat
hyvin suunniteltuja ja antavat uusia ajatuksia sekä eväitä omaan työhön.

Tässä kysymyksessä, (Kuva 23), haettiin vastauksia työntekijöitten kokemuksiin hei-
dän omien ideoitensa huomioimisesta töiden suunnittelussa. Vastaajat ilmoittivat tyy-
tyväisyys keskiarvoksi 2,29 . Asia koettiin hyvin tärkeäksi vastauksien keskiarvo oli
4,00.



Kuva 23. Ryhmäkouksissa käydään läpi yhteenvetoja, jotka perustuvat käytyihin
kehityskeskusteluihin.

Alla olevassa kysymyksessä, (Kuva 24), haettiin vastausta siihen, missä määrin on koettu, että työntekijöillä ja muilla työn lopputulokseen vaikuttavilla tahoilla on yhteisiä periaatteita, tietoja, taitoja sekä halua, joita tarvitaan pyrittäessä laadukkaisiin tuloksiin. Tyytyväisyyttä kysymyksessä koettiin keskiarvolla 3,0 eli kohtalaisesti. Asia koettiin hyvin tärkeäksi vastaajien keskuudessa. Keskiarvo oli tärkeydessä 4,29.



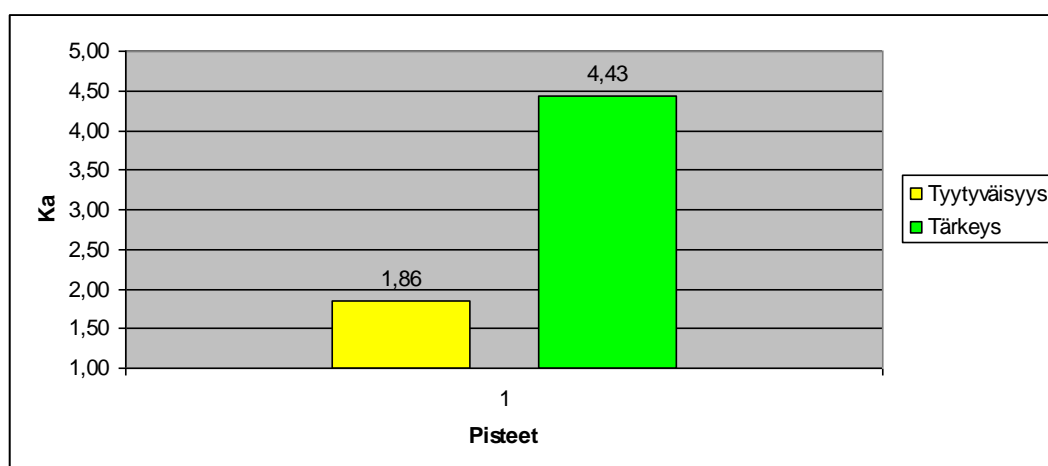
Kuva 24: Kehityskeskusteluissa teema on organisaation tavoitteissa yhtäläillä kuin yksilönkin tavoitteissa.

Tässä alla olevassa kysymyksessä, (Kuva 25), haettiin vastausta siihen, missä määrin työntekijä kokee, että häntä rohkaistaan esittämään uusia ideoita kehityskeskusteluissa. Rohkaistaanko työntekijää esittämään kehityskeskusteluissa sellaisia ajatuksia, joilla on merkittävää vaikutusta hänen kasvuunsa sekä ammattilaisena että asiantuntijana. Vastauksissa tyytyväisyyttä osoittava keskiarvo oli 2,86. Tärkeyttä kuvaava keskiarvo oli 4,43 eli asia koettiin hyvin tärkeäksi.



Kuva 25: Kehityskeskusteluissa selvitetään sekä pitkän, että lyhyen aikavälin tavoitteet.

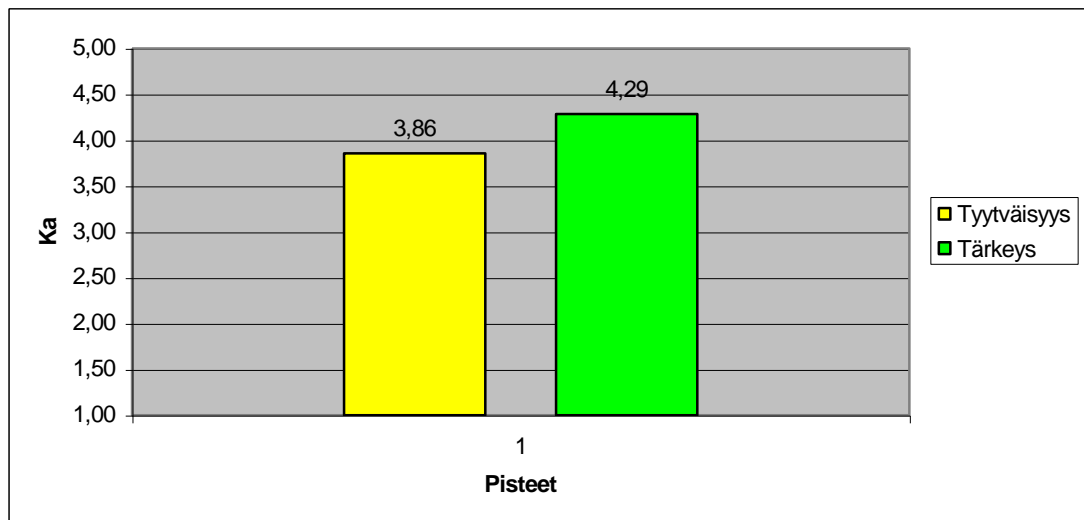
Alla olevassa, (Kuva 26) haettiin vastausta siihen, pidetäänkö ajoissa ilmaistuja tietämättömyyden, osaamattomuuden tai tyytymättömyyden ilmauksia työssä suoriutumisen kannalta toivottavina ja arvokkaina. Tyytyväisyyttä ilmaiseva keskiarvo oli 1,86. Asia koettiin hyvin tärkeäksi, keskiarvo oli 4,43.



Kuva 26: Palautetta voi antaa turvallisesti ja helposti organisaatiossa.

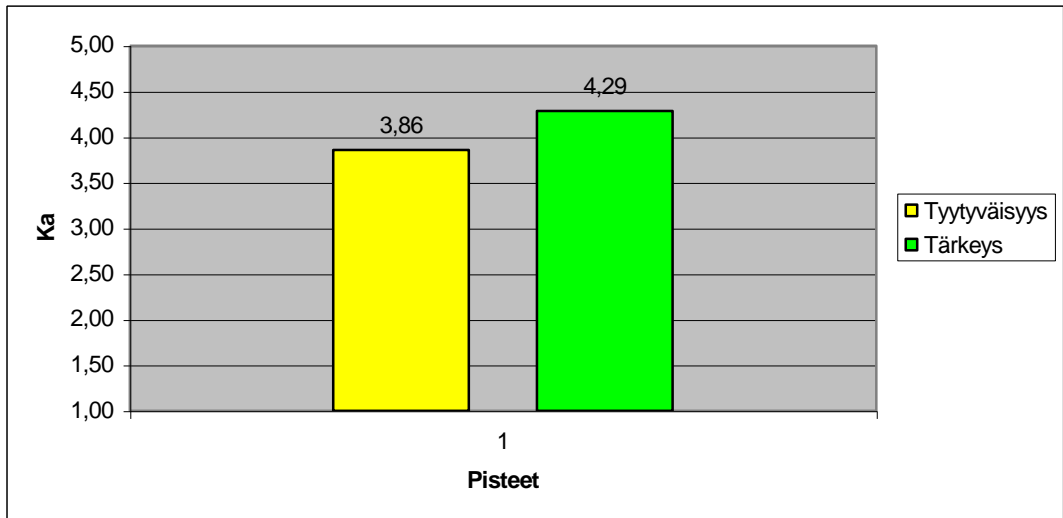
7.2 Johtamisen viisi kysymystä

Seuraavat viisi kysymystä käsittelevät oppivaa organisaatiota johtamisen näkökulmasta. Alla oleva, (Kuva 27) aloittaa viiden kysymyksen kokonaisuuden. Ensimmäisessä kysymyksessä haettiin vastaajien mielipiteitä siitä, onko työntekijä saanut tarpeellista perehdyttämistä ja opastusta työpaikallaan. Ihminen tarvitsee tiedon siitä, mihin häntä tarvitaan. Mitä hän on luvannut tehdä ja miksi hänet on otettu tähän työhön. Tyytyväisyyttä osoittava keskiarvo oli tässä kysymyksessä 3,86. Asia koettiin myös hyvin tärkeäksi, keskiarvo oli 4,29.



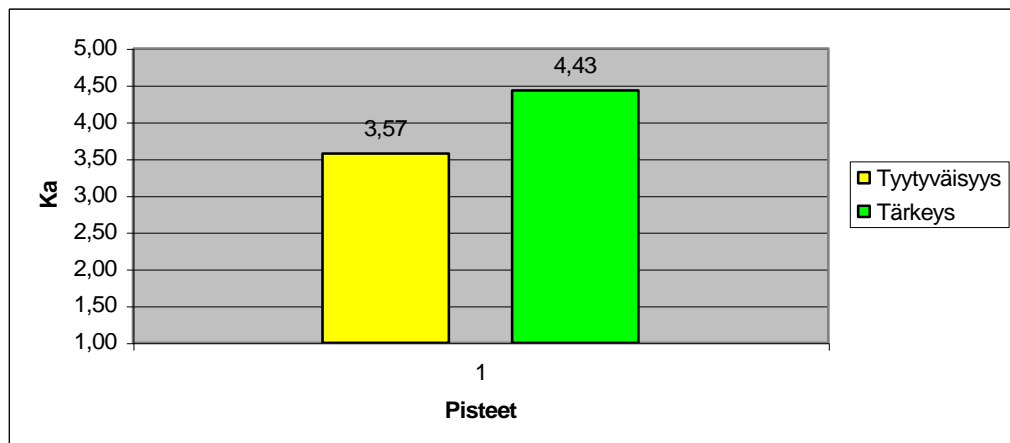
Kuva 27: Mitä minulta odotetaan.

Toisessa kysymyksessä, (Kuva 28) haettiin mielipidettä siihen, miten työntekijä on saanut palautetta onnistumisestaan tehtävissään. Tyytyväisyyden keskiarvo saaduissa vastauksissa oli 3,86 . Tärkeyden keskiarvo saaduissa vastauksissa oli 4,29.



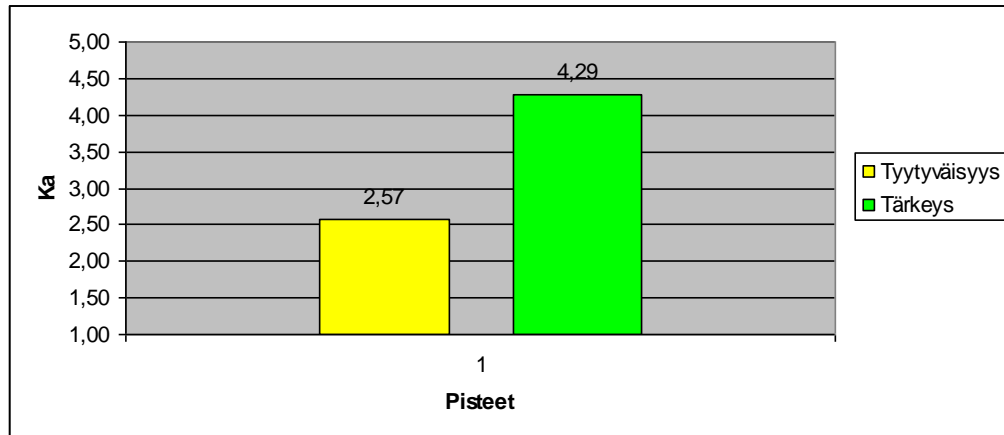
Kuva 28: Miten olen suoriutunut tehtävistä ja miten suoriudun nykyisistä tehtävistäni.

Kolmannessa kysymyksessä, (Kuva 29),mielipidettä haettiin kysymykseen, onko työntekijä tullut kuulluksi sen suhteen mitä olisi kiinnostunut tekemään. Mitä hän haluaisi oppia ja mistä haluaisi olla vastuussa. Tyytyväisyyden keskiarvo saaduissa vastauksissa oli 3,57. Tärkeysosion keskiarvoluku oli 4,43.



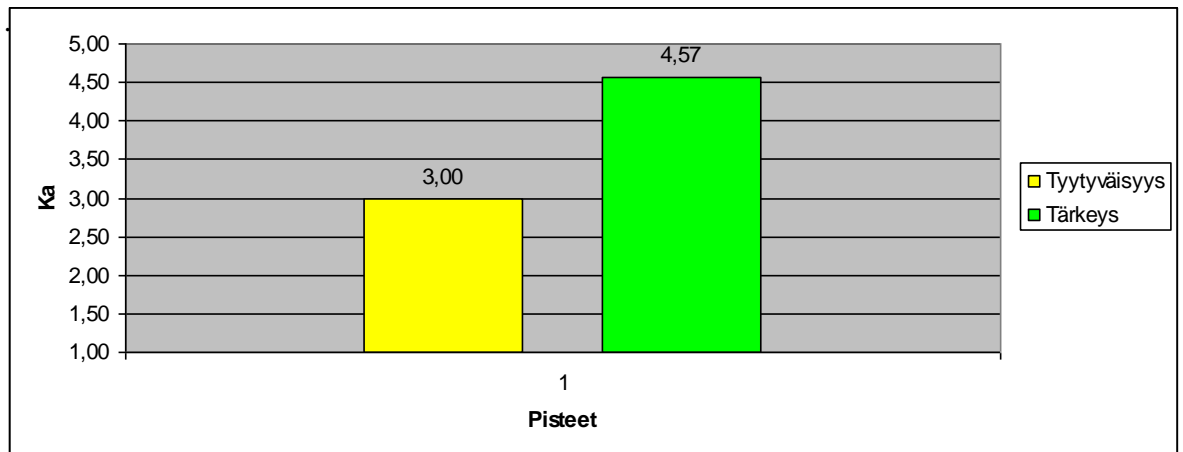
Kuva 29: Miten vaikutan omaan tulevaisuuteeni organisaatiossa.

Neljännessä kysymyksessä, (Kuva 30), mielipidettä haettiin kysymykseen, miten työntekijä kokee saaneensa kokonaiskuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta. Tietoa suunnitelmista, aikatauluista, työnjaoista. Tyytyväisyyden keskiarvoluku saaduissa vastauksissa oli 2,57. Tärkeyden keskiarvoluku oli 4,29.



Kuva 30: Miten kokonaisuus toimii, miten meillä yrityksessä/ osastolla menee.

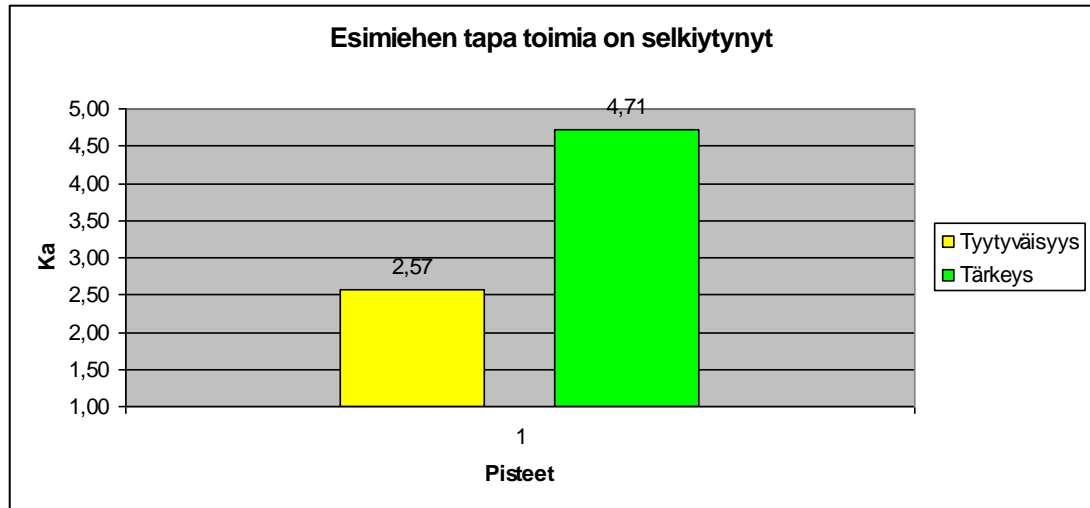
Viidennessä kysymyksessä (kuva 31) haettiin mielipidettä työntekijän saamiin kokonaiskuviin yrityksen toiminnan kentästä ja siihen liittyvistä vaikeuksista ja mahdollisuuksista. Tyytyväisyyttä keskiarvoluku saaduissa vastauksissa oli 3,00. Tärkeyden keskiarvoluku oli 4,57.



Kuva 31: Miten pärjäämme yrityksenä markkinoilla, miten voisin sitoutua paremmin

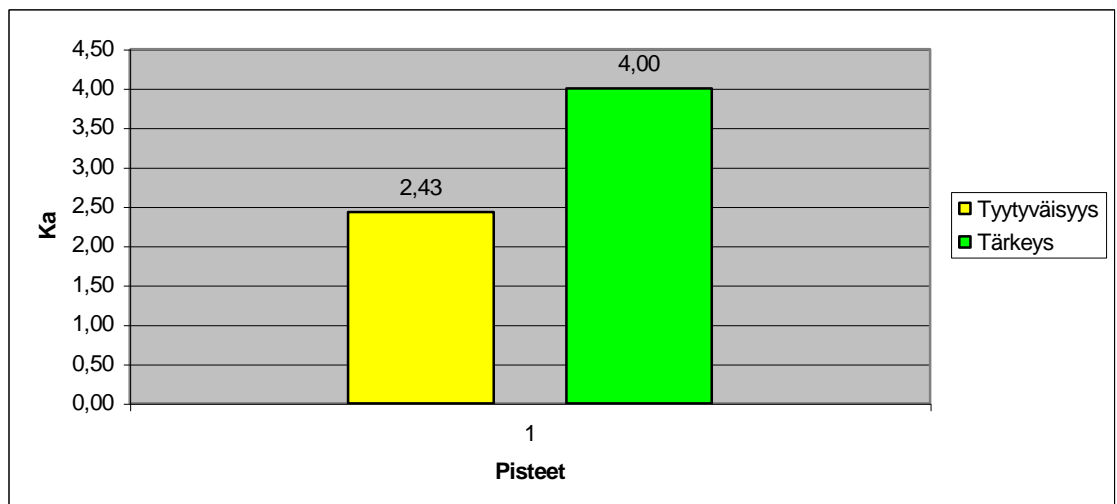
7.3 Kehityskeskustelu

Seuraavat kokonaisuudessa käsitellään kehityskeskustelua ja kokemuksia kehityskeskusteluitten tuloksista. Ensimmäisessä kysymyksessä, (Kuva 32), haluttiin selvittää yhteistyön tilaa esimiehen ja työntekijän välillä kehityskeskustelun jälkeen. Tyytyväisyyttä osoittava keskiarvoluku 2,57. Asian tärkeyttä osoittava keskiarvoluku oli 4,71.



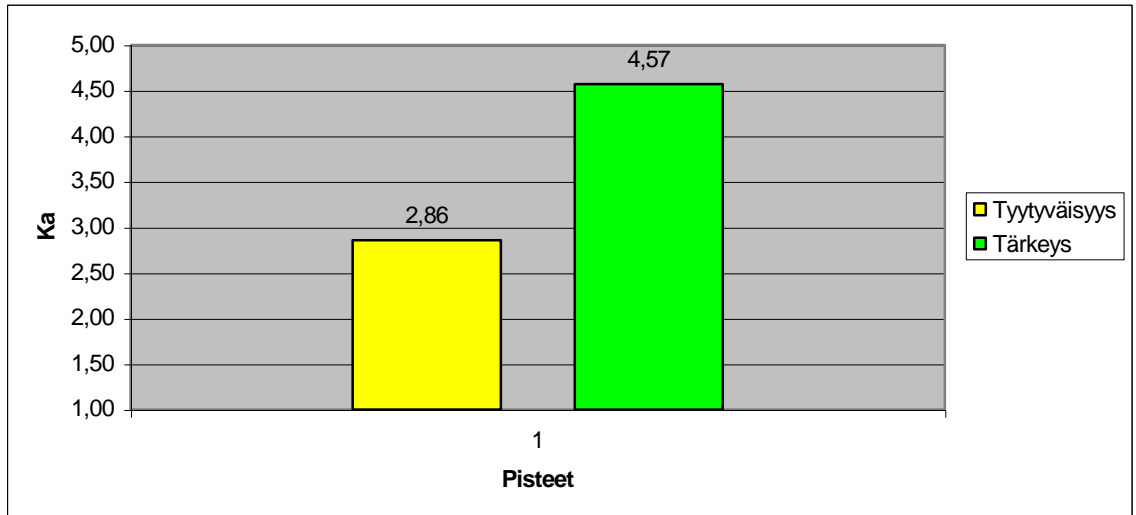
Kuva 32: Esimiehen tapa toimia ja hoitaa asioita on selkiytynyt.

Alla olevassa kysymyksessä, (Kuva 33), haettiin mielipidettä siihen, miten työntekijä kokee esimiesten kiinnostuksen häntä ja hänen saavutuksiaan kohtaan. Tyytyväisyyttä osoittava keskiarvoluku 2,43. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 4,0.



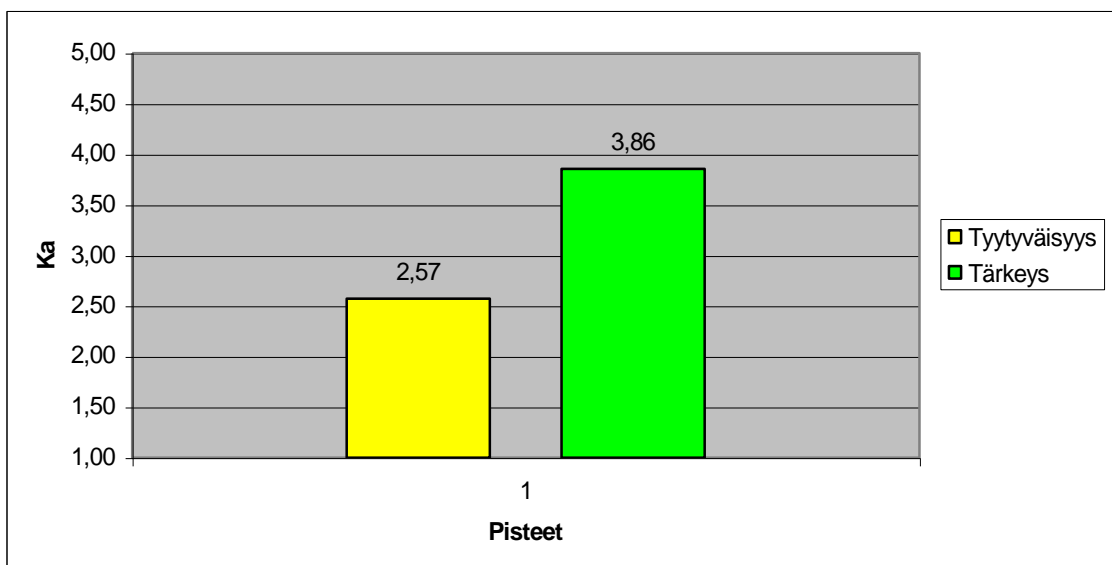
Kuva 33. Esimiehellä on parempi käsitys asioistani työpaikalla.

Tässä, (Kuvio 34), kysymyksessä haettiin mielipidettä sille, miten työntekijä koki pääsevänsä vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 2,86. Tärkeyttä osoittava luku oli 4,57.



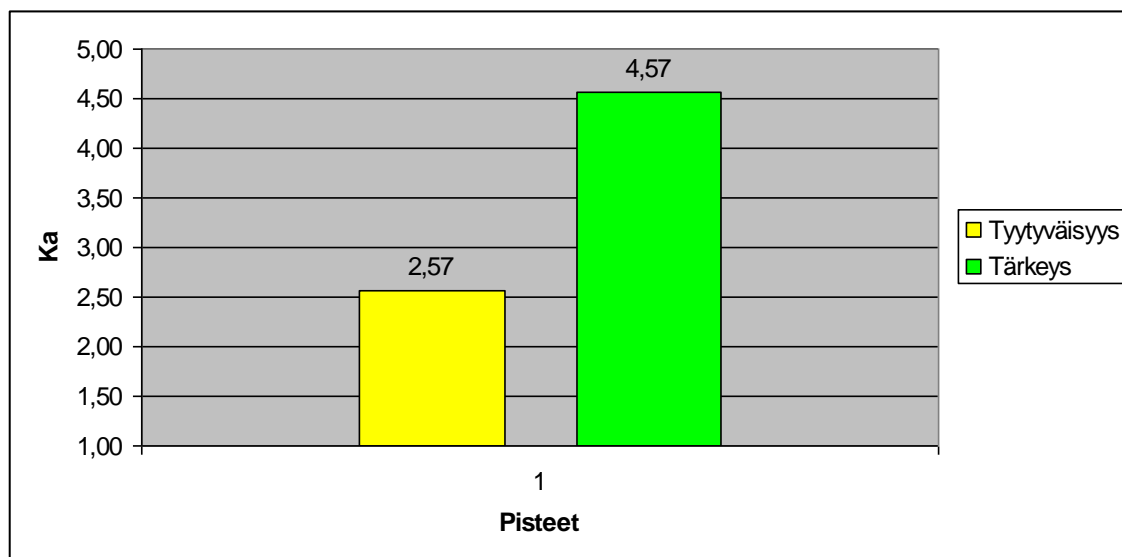
Kuva 34: Mahdollisuus esittää omia ajatuksia työssän kehitymiseen.

Alla, (Kuva 35), mielipidettä haettiin siihen, miten työntekijä kokee pääsevänsä vaikuttamaan vakiintuneisiin työtapoihin työpaikallaan. Onko kaikki määrätty esimiesten toimesta valmiiksi? Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 2,57. Tärkeyttä osoittava luku oli 3,86.



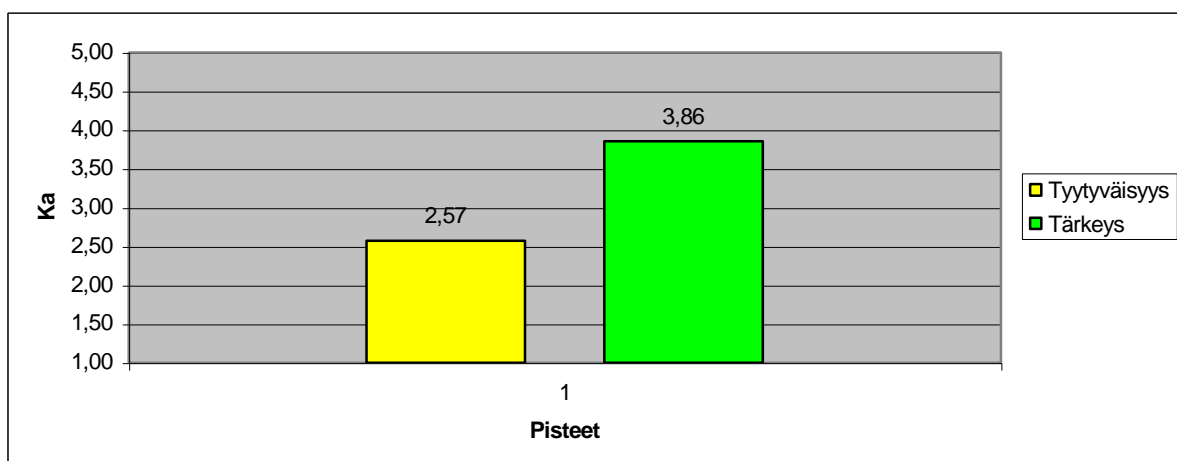
Kuva 35: Koen että totuttuja toiminta malleja voidaan kyseenalaistaa työssän.

Alla olevassa kuvassa, (Kuvio 37), vastaajien mielipidettä haettiin kysymykseen, miten työntekijä on kokenut että häntä kuunnellaan kehityskeskustelussa. Onko kehityskeskustelu vain kaavamaisesti läpi viety prosessi. Käydäänkö työntekijää koskevia asioita ja työntekijän näkemyksiä asioista todella läpi. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 2,57. Tärkeyttä osoittava luku oli 4,57.



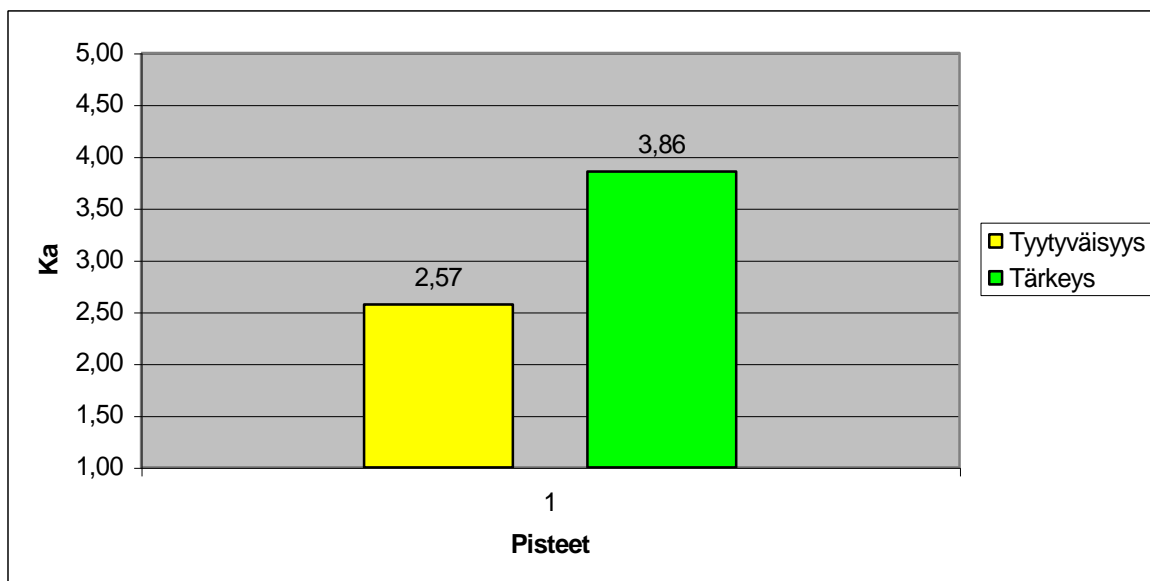
Kuva 36: Koen että minua on kuunneltu.

Kysymyksessä alla (Kuvio 37), kysyttiin kokemuksia kehityskeskustelun laadusta. Onko se ollut vain keskustelua, jossa esimies kyselee ja alainen vastaa. Onko työntekijä kokenut, että hänestä ja hänen asioistaan ollaan kiinnostuneita. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 2,57. Tärkeyttä osoittava luku oli 3,86.



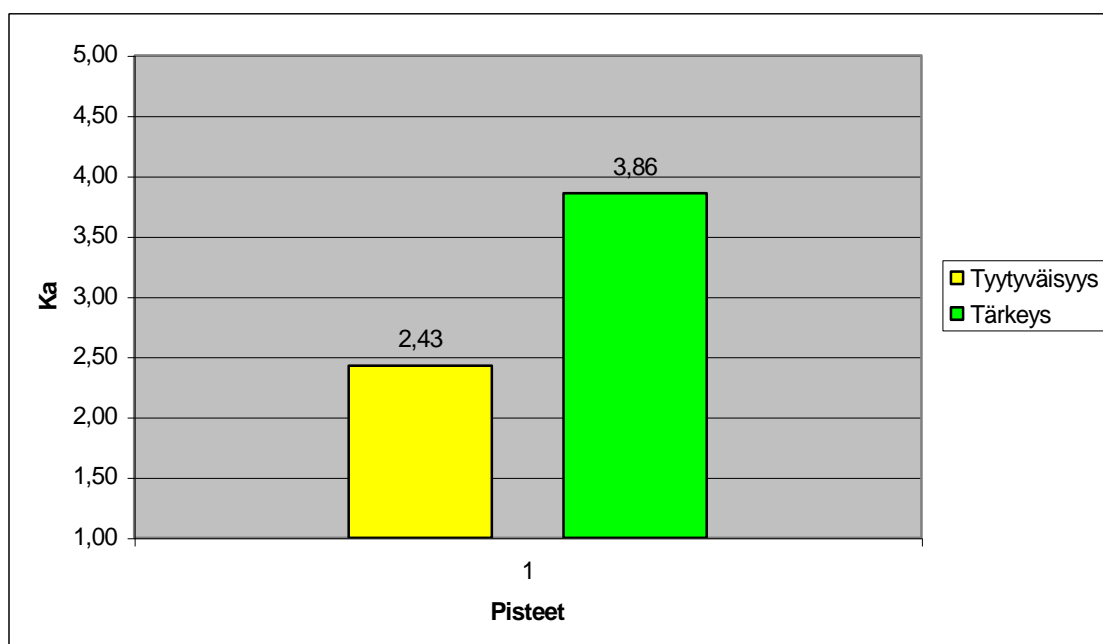
Kuva 37: Koen että olen saanut puhua enemmän kuin kuunnella.

Alla olevaan kysymykseen, (Kuvio 38), haettiin näkemyksiä siihen, miten työntekijä kokee mahdollisuudet esittää ajatuksia oman työnsä kehittämiseen. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 2,57. Tärkeyttä osoittava luku oli 3,86.



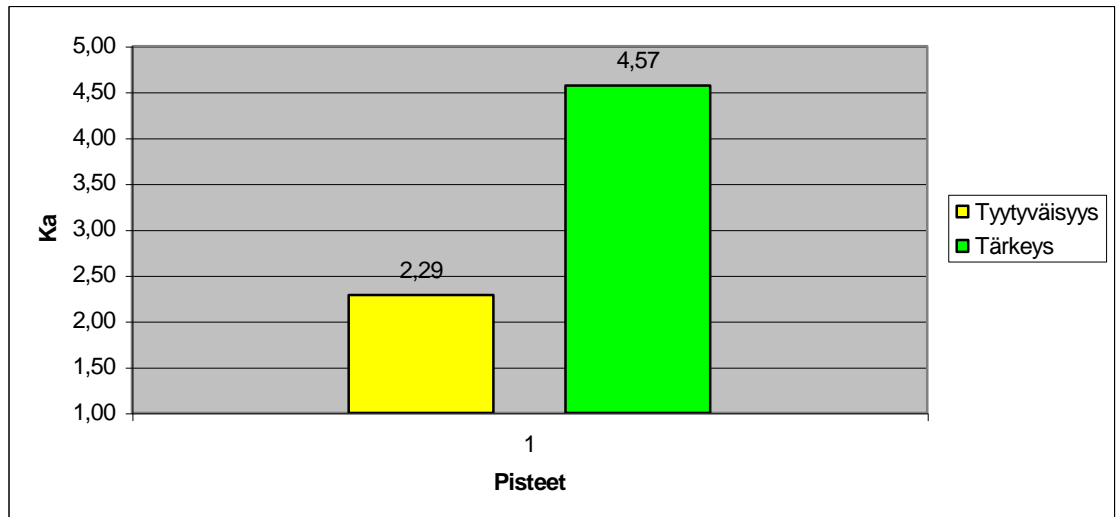
Kuva 38: Koen, että mielipiteitani halutaan ymmärtää.

Tässä kysymyksessä, (Kuva 39), haettiin työntekijän näkemystä hänen mahdollisuuksilleen esitellä omia kehitystarpeitaan ja omia henkilökohtaisia päämääriään. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 2,43. Tärkeyttä osoittava luku oli 3,86.



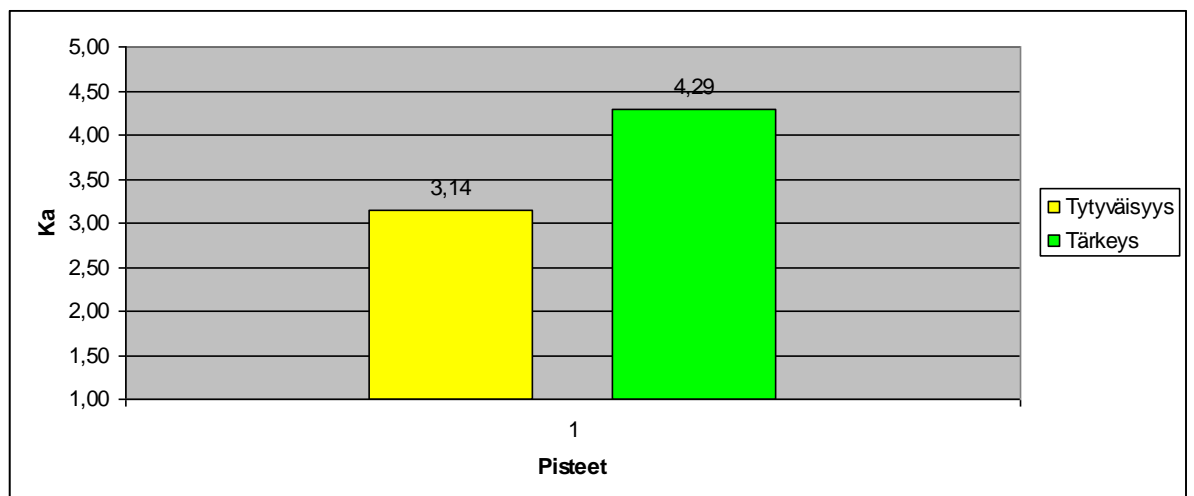
Kuva 39: Koen, että asioita katsotaan minun näkökannaltani.

Alla olevassa, (Kuva 40), haettiin vastaajien mielipidettä siitä, onko kehityskeskustelujen myötä yhteiset näkemykset työnantajan ja työntekijän välillä selkiytyneet ja yhteen hiileen puhaltaminen lisääntynyt. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 2,29. Tärkeyttä osoittava luku oli 4,57.



Kuva 40: Yhtenäisyyden tunne työyhteisössämme on parantunut.

Viimeisessä , (Kuva 41), kysymyksessä haettiin vastaajien näkemystä dialogin hyödyistä kehityskeskustelussa. Tyytyväisyyttä osoittava luku oli 3,14. Tärkeyttä osoittava luku oli 4,29.



Kuva 41: Ymmärrän dialogin hyödyn kehityskeskusteluissa.

8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku sisältää kolme pääkohtaa. Tuloksia tarkastelen oppivan organisaation, kehityskeskustelun sekä dialogin näkökulmista. Teen jokaisesta osiosta johtopäätöksiä ja pyrin antamaan myös kehitys ehdotuksia kustakin kokonaisuudesta.

Organisaation valmiutta dialogi kulttuuriin arvioiva mitta-asteikko perustuu Heikkilä & Heikkilän kirjassa olevaan analyysiin . (Heikkilä & Heikkilä 2001, 200-202). Tuloksissa alle 20 pistettä saaneet organisaatiot joutuvat ponnistelemaan huomattavasti voimakkaammin ja kauemmin kuin yli 30 pistettä saaneet organisaatiot. Auto- Bernerin työntekijöiden vastauksia tutkittaessa keskiarvo tyytyväisyydessä oli 28 pistettä, kun maksimi pistemäärä on 50 pistettä. Tyytyväisyys oli siis kohtuullisella tasolla kaikkien vastauksien perusteella. Tyytyväisyyden pistemäärä kertoo, että organisaatiolla on hyvät valmiudet oppia dialogisempaan kulttuuriin.

Johtamisen näkökulmasta tehdyt kyselyt perustuvat Valpola (2000) esittämään johtamisen viiden kysymyksen sarjaan. Tuloksia analysoin tarkemmin tätä kokonaisuutta koskevassa omassa luvussaan.

On syytä miettiä, miten pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan kehityskeskustelut niin, ettei lopullinen tavoite eli asiakkaan saama palvelusuorite vaarannu. Onnistuneen kehityskeskustelun myötä palautteen antaminen varmasti helpottuu ja työntekijät kokevat omia tavoitteitaan helpommin yhteneviksi organisaation kanssa. Seuraavaksi jaan vastaukset kolmeen osioon ja teen kustakin yhteenvetoja ja johtopäätöksiä.

8.1 Oppivan organisaation näkökulma

8.1.1 Tulosten arviointi

Organisaatiota koskevan osion kohdalla ensimmäisenä tuloksista tulee esille kuinka työntekijät pitävät tärkeänä tiedon saamista ja tiedon sujuvaa kulkua. Työntekijät haluavat tietoa, miksi toimitaan kuten toimitaan. Ihmiset haluavat syyn toiminnalleen ja sitä kautta löytyy myös motiivi. Toiseksi vastauksista tulee esille, ettei työntekijöitä kuunnella tarpeeksi. He eivät koe, että heidän mielipiteitään otettaisiin tarpeeksi huomioon. Kolmanneksi pääkohdaksi tässä osiossa tulee esille se, että työntekijät kokevat käskyjen tulevan valmiina, eikä niihin pysty juurikaan vaikuttamaan.

8.1.2 Kehittämisehdotuksia

Työntekijöitten kanssa voisi aloittaa keskustelun siitä, miten he voisivat vaikuttaa itse oman työyhteisönsä toimintaan. Tutkimukset tukevat tätä työntekijöitten osallistumisen lisäämistä yhteisessä päätöksenteossa. (Välimäki 2008, Schein 93).

Yksi oppivan organisaation perustasoista onkin suorituksen johtaminen ja sen onnistuminen.

Tuloskorttijärjestelmä antaisi mielestäni hyvän pohjan aloittaa työntekijöitten kanssa toiminnan kehittämisen. Järjestelmä on ollut jo aiemmin käytössä Auto- Bernerillä Kouvolassa, ja sillä on haettu kunkin työntekijöitten vahvuuksia ja kehityskohteita työtä kehitettäessä. Työntekijät voisivat tiimissä miettiä tuloskorttiin tärkeimpiä taitoja sekä ominaisuuksia, joita automyyjän työssä tarvitaan. Ryhmässä luotua tuloskorttia voitaisiin käyttää hyväksi kunkin työntekijän kohdalla henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa. Kehityskeskustelujen jälkeen kootaan kaikkien kortit yhteen ja niistä tehdään yhteenveto. Näin saadaan luotua yhteinen näkemys tarvittavasta koulutustarpeesta ja samalla voidaan luoda organisaation sisäinen tukijärjestelmä, jolla varmistetaan jokaisen yksilön oppiminen. Yhteispalaveriinkin osallistumisissa korostuu kokemus ja tieto, eikä niinkään asema hierarkiassa. Tällainen järjestelmä ottaa toki oman aikansa, koska ihmiset ovat epäluuloisia. Olen varma, että järjestelmän käynnistämiseen käytetty aika tulee varmasti takaisin motivoituneemman työntekijän ja sitä kautta paremman tuloksen kautta.

Yksilöt ovat osa organisaatiota, mutta heidän oppimisensa summa ei ole sama kuin organisaation oppiminen. Organisaation oppiminen ei ole riippuvainen yhdestä yksilöstä, vaan yksilöiden yhteen toimimisen laadusta. Tämän vuoropuhelun onnistumisesta riippuu organisaation oppiminen

8.2 Johtamisen viisi kysymystä

8.2.1 Tulosten arviointi

Toisessa osiossa asioita tarkastellaan johtamisen näkökulmasta. Tämän osion kysymykset ovat koettu erittäin tärkeiksi vastaajien mielipiteissä. Tätä osoittaa yli neljän menevät keskiarvoluvut jokaisessa kysymyksessä.

Tyytyväisyys luvut osoittavat puolestaan, etteivät työntekijät eivät ole saaneet kysymyksiinsä kaikkia vastauksia, joita olisivat halunneet. Tyytyväisyys luvut ovat kuitenkin yhtä lukuun ottamatta yli keskiarvon, joten tilanne ei ole mikään huono. Yksi kysymyksistä joka koskee tiedon saantia organisaation tilanteesta, tukee myös edellisessä osiossa saatua vastausta tiedon jakamisen tavasta. Yleensä tulokset kertovat myös siitä, että työntekijät olisivat valmiita ottamaan vastuuta enemmänkin yhteisistä asioista ja niiden hoidosta. Tässä kohtaa voitaisiin puhua yhteisen vision rakentamisesta sekä samalla vastuun jakamisesta. Kokonaisuutena työntekijät ovat kuitenkin kohtuullisen tyytyväisiä saamiinsa vastauksiin.

8.2.2 Kehittämisehdotuksia

Yksi vastuun jakamisen tapa voisi olla edellisessäkin osiossa mainitun tulokortin käyttöönotto. Tulokortti voisi toimia seurantatyökaluna jokaisella yksittäisellä työntekijällä, mutta tulokortti voitaisiin myös luoda koko yksikköä koskevaksi. Tässä tapauksessa voitaisiin puhua yksikön osaamiskartoituksesta. Osaamiskartoituksen hyötyjä on tutkittu ja on todettu sen perusteella seuraavaa:

- oman työn liittyminen organisaation tavoitteisiin paranee.
- avoimuus lisääntyy työyhteisössä.
- asenne koulutukseen muuttuu. Oppiminen ja toisten opastaminen ovat osa jokaisen työnkuvaa.
- vastuullisuus osaamisen kehittämisen myötä lisääntyy.
- tiimihenki paranee yhteisössä.
- syntyy neuvotteleva tapa toimia.

Osaamisen lisääntymisen myötä:

- Reklamaatiot ja sisäiset virheet vähenivät

- Asiakastyytyväisyys parani teknisten virheitten vähenemisen myötä.
- Asiakkaan neuvonta parani (Välimäki 2008, 80,86).

Ihmiset kokevat tärkeäksi tietää, miten kokonaisuus yleensä toimii, miten organisaatio menee suhteessa muihin markkinoilla toimijoihin. Etenkin laman aikana usko tulevaisuuteen ja usko siihen miten pärjätään, on ihmiselle erittäin tärkeä asia. On myös muistettava, että työntekijän motivaatiota nostaa tieto siitä, että hän on rakentamassa yhdessä muitten kanssa tulevaisuutta, johon pystyy itse vaikuttamaan. Sitä vastoin työntekijän motivaatio huononee, kun hän huomaa olevansa vain osan kokonaisuudesta, jossa muut tahot määräävät kaiken. On muistettava puhuttaessa oppivasta organisaatiosta, kehityskeskustelusta ja sen myötä dialogista, kaiken pohjana on kuitenkin yksilön halu oppia ja omaksua uusia asioita. Yksilöllä on halu itse hallita omaa työtään sekä toimeentuloaan tulevaisuudessa.

8.3 Dialogi kehityskeskustelussa.

8.3.1 Tulosten arviointi

Kolmannessa osiossa teen yhteenvetoja kehityskeskustelun näkökulmasta. Kehityskeskustelua käsittelevässä osiossa huomio kiinnittyy melko alhaiseen tyytyväisyyteen kautta linjan. Osastolla ei ole käyty kehityskeskusteluja tänä vuonna, ja se näkyy vastauksissa. Työntekijät kokevat helposti, että heidät on unohdettu ellei kehityskeskusteluja käydä säännöllisesti. Työntekijälle tulee helposti mieleen, ettei hänen mielipiteitään arvosteta eikä niitä tarvita. Se, että ihmisille kerrotaan heidän näkemyksiensä ja mielipiteidensä tärkeys, on oppivan organisaation ja suorituksen johtamisen kulmakiiviä. Vastauksissa korostuu tyytyväisyyden heikko taso yleensä, vain yksi vastauksista ylittää kohtuulliselle tasolle, eli pisteluku on yli kolme.

Tärkeyttä mitattaessa vastauksista ilmenee että työntekijät pitävät kehityskeskustelujen sisältöä tärkeinä. Pisteluvut tärkeydessä vaihtelevat tärkeästä hyvin tärkeään. Vastauksista ilmenee selvästi työntekijöitten halu vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa työpaikallaan. Mahdollisuus vaikuttaa lisää työmotivaatiota ja se antaa organisaatiolle mahdollisuuksia kehittää omaa toimintaansa motivoituneitten työntekijöitten kautta.

8.3.2 Kehittämisehdotuksia

Näitten tuloksien perusteella kehityskeskustelut olisi syytä tulevaisuudessa järjestää säännöllisesti. Niistä pitäisi tiedottaa ajoissa. Kehityskeskustelut tulisi pitää kaikille

samaan aikaan lyhyen ajan sisällä. Keskustelujen tärkeydestä ja tarkoituksesta pitäisi käydä vuosittain lyhyt tiedotustilaisuus ennen kehityskeskustelu kierrosta. Kehityskeskustelujen tuloksista voisi pitää kaikille yhteisen ryhmäkokouksen.

Kokouksessa paneuduttaisiin esille nousseisiin kysymyksiin dialogisen mallin mukaan. Ratkaisuja etsittäisiin tiimityöskentelyn kautta. Jokainen pääsisi mukaan työtämään asioita. Esimies saisi palautetta turvallisesti, eikä hänen tarvitsisi paneutua yksittäisiin ongelmiin. Kaikki palaute voitaisiin käsitellä yhdessä ja samalla voitaisiin luoda yhteisiä toimintamalleja, joihin kaikki voisivat sitoutua.

Dialogi voi onnistua ja soveltua missä yrityksessä tahansa, jos johdolla on riittävästi rohkeutta asettaa dialogi tilanteessa yhdenvertaiseksi keskustelijaksi, jonka osallistumisoikeus perustuu, samoin kuin jokaisen muunkin osallistujan oikeus, omaan työkokemukseen eikä hierarkkiseen asemaan. Tämä ei tarkoita, että yrityksen kaikissa tilanteissa, joissa vaaditaan eritasoista päätöksentekoa, kaikkien olisi osallistuttava. (Välimäki 2008, 216).

Tulevaisuudessa tiedostetaan yhä selvemmin yhteispelin ja kommunikaation vaikutus organisaation kehitykseen. Valvontaan perustuvien ratkaisumallien merkitys vähenee. Inhimillisten tekijöiden ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen painoarvo kasvaa. Voimavariatekijät tutkitaan yhä tarkemmin ja ne käytetään sekä organisaation että yksilön hyödyksi. Jokainen yksilö tajuaa, että hänellä on halutessaan paljon luultua suurempi vaikutus omaan tulevaisuuteensa. Jos organisaatio osaa arvostaa työntekijän erilaisuutta, se luo voimavaroja yhteistyölle matkalla kohti menestyvää ja älykästä organisaatiota.

Näkemyks, joka on johdattanut minua koko opinnäytetyöni läpi, on koko ajan tämän työn valmistumisen aikana vain vahvistunut. Jokainen meistä tarvitsee tunnustusta työstämme, jokainen meistä tarvitsee onnistumisen iloa. On hienoa päättää viikon työt kun huomaa saaneensa todellakin jotakin aikaan, ja mikä parasta siitä annetaan vilpittön kiitos. On mahdollista tavata tänäkin päivänä ihmisiä, jotka todella odottavat pääsyä omalle työpaikalleen. Mistä tämä kertoo? Se kertoo yksilöstä joka on huomannut tai on saanut huomata tekevänsä työtä eikä vain mitä tahansa työtä, vaan jotakin paljon suurempaa. Niin paljon suurempaa, että siitä voi olla todella ylpeä. Tämä kiitoksen ja tunnustuksen ilmapiiri voidaan oikeasti luoda työpaikalle, mutta siihen tarvitaan

luottamusta, uskoa itseensä ja uskoa omaan tulevaisuuteensa. Tällaisista asioista pidetään huolta oppivassa ja älykkäässä organisaatiossa. Itse olen vakuuttunut näistä ajatuksista ja olen hyvin kiitollinen siitä, että olen voinut tehdä tämän opinnäytetyön ja samalla oppia mitä todella tarkoitetaan käsitteillä oppiva ja älykäs organisaatio. Olen saanut varmistuksen monille niistä ajatuksista, jotka ovat minua tämän rupeaman läpi kantaneet. Tätä kokonaisuutta voin kutsua täydellä sydämellä oppimiseksi!

Mielestäni on nähtävä asia niin, että yritys elää pitkällä aikavälillä vain tyytyväisistä asiakkaistaan. Yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan hyvällä asiakashallinnalla. Yritys ei pysty takaamaan asiakkaan tyytyväisyyttä jokaisessa tilanteessa, muuten kuin motivoituneen henkilökunnan toiminnalla. Tässä työssä (sivu 61), puhun kuiluisista, joita on havaittavissa yrityksen strategioitten yhteydessä. Näitten kuilujen havaitsemiseen ja niiden korjaamiseen tarvitaan yhteistyötä ja yhdessä ajattelemista työnantajan sekä työntekijän välillä. Yhteistyön laadun varmistamiseksi tarvitaan yhteisiä näkemyksiä. Yhteisten näkemysten rakentamiseen ja varmistamiseen tarvitaan oppivaa organisaatiota. Tällä tavalla haluan sitoa markkinoinnin ja organisaation kehittämisen yhteen, koska vain sillä miten asiakas kokee saaneensa palvelua yritykseltä on merkitystä. On aina hyvä muistaa että me emme myy- vaan asiakas ostaa.

Eri tavoin ajattelevien sietäminen ja ymmärtäminen koetaan yleensä vaikeaksi puhumattakaan itsereflektiosta. Itse kunkin tulisi mielessään tutkia omaa itseään ja omia itsestäänselvyksiään sekä ennakkoluulojensa alkuperää muiden avustuksella. Jos yksilö suostuu tähän, hänelle saattaa paljastua, että:

Ongelmien ratkaiseminen ei ole mikään ongelma,
se on aivan yksinkertaista.

Mutta todellisen ongelman havaitseminen
vasta ongelma on,
erityisesti silloin,
kun itse olemme tuo ongelma.

(Heikkilä & Heikkilä 2001,11).

LÄHTEET

Autio-Juuti-Latva Kiskola 1989. Esimies – alaiskeskustelut.

Turku: WSOY

Bohm David & David Peat 1992. Tiede, järjestys & Luovuus. Helsinki:

Suomenkielinen laitos 1992, Gaudeamus

Bohm David, Donald Factor, Peter Garret 1991. <http://www.humiliationstudies.org/documents/BohmDialogue.pdf> (30.7 2009)

Heikkilä Jorma- Heikkilä Kristiina 2001. Dialogi- avain innovatiivisuuteen.

Helsinki: WSOY

Heikkilä Kristiina 2002. Tiimi- avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media Oy

Isaacs William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito:

Doubleday Broadway Publishing Group, a division of Random House Inc.

Moilanen Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ronthy-Östberg Marika & Rosendahl Susanne 2004. Kehityskeskustelun opas. Stockholm:

Liber AB

Saarinen Mikael 2002. Tunne älysi, älyä tuntevasi. Helsinki: WSOY

Schein Edgar 1993. On dialogue, culture and organizational learning. USA: Organizational Dynamics, Autumn 93. Vol. 22 Issue 2.

Senge Peter M 1990. The fifth Discipline, The Art & practice of The Learning

Organization. USA: Doubleday

Senge Peter, Richard Ross,

Bryan Smith, Charlotte Roberts, Art Kleiner. 1994. The fifth Discipline. USA: Doubleday

Slater Stanley, Narver John.C 1995. Market orientation and the learning organisation. Journal of marketing Jul 95. Vol 95, issue 3.

Sydänmaanlakka Pentti 2001. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media

Sydänmaanlakka Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media

Valpola Anneli 2000. Kehityskeskustelun perusteet. Helsinki: WSOY

Valpola Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY

Vähämäki Maija 2007. Dialogi organisaation oppimisessa

<http://www.tse.fi/FI/tutkimus/vaitokset/Pages/arkisto.aspx> (25.8 2009)

Wink Heidi 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tampere:

Tampere University Press: <http://acta.uta.fi/teos.php?id=10974> (25.8 2009.)

LIITE1

Nykyinen malli kehityskeskustelujen runkona

Auto-Bernerillä nykyään käytössä oleva kehityskeskustelu kaavake, jossa on kolme pääkohtaa:

- I Katse menneeseen ja tulevaan kauteen
- II osaaminen ja kehittyminen
- III Yhteistyö sekä hyvinvointi ja jaksaminen

Pääkohdat jakautuvat seuraavasti:

I Katse menneeseen ja tulevaan

- Tavoitteiden saavuttaminen
- Miten olet onnistunut työssäsi ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa
- Mitkä asiat ovat edistäneet/haitanneet työtehtäviesi hoitamista ja tavoitteiden saavuttamista
- Työsi tänään
- Mitkä ovat avaintehtäväsi?
- Mitkä tehtävät motivoivat / eivät motivoi sinua ?
- Katse tulevaan, tehtäväsi ja tavoitteesi
- Tärkeimmät tavoitteesi ja yksikön tavoitteet tulevalle kaudelle
- Millaista tukea tarvitset tavoitteiden saavuttamiseen ? Keneltä ?
- Mikä mahdollisesti auttaa / haittaa tavoitteiden saavuttamista?

II Osaaminen ja kehittyminen

- Osaaminen
- Miten osaamisesi vastaa nykyisen työsi vaatimuksia ja muutoksia ?
- Millaista osaamista tarvitset lähitulevaisuudessa ?
- Mitä osaamista voisit jakaa muille ja millä tavalla ?

- Urasuunnittelu
- Millaisen ammatillisen kehittymisen tavoitteita ja / tai uratoiveita sinulla on ?

- Miten toivoisit tehtäviesi kehittyvän pidemmällä aikavälillä ?

III Yhteistyö sekä hyvinvointi ja jaksaminen

- Yhteistyö
- Palautteeni sinulle, palautteesi minulle: Miten yhteistyömme sujuu ja miten sitä voisi kehittää ?
- Kuinka yhteistyö työyhteisössämme sujuu ?
- Kuinka tyytyväinen olet päivittäiseen johtamiseen? (oikeuden mukaisuus, tasa-
puolinen kohtelu, tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet)
- Hyvinvointi ja työssä jaksaminen
- Mikä työssäsi on palkitsevinta ja mielekkäintä ?
- Miten arvioisit omaa jaksamistasi tällä hetkellä ?
- Miten aiot huolehtia omasta hyvinvoinnistasi lähivuosina ?

Kysymyslomake, jota käytettiin opinnäytetyössä

Organisaatio

Vastaa asteikolla 1-5, valitse numero joka parhaiten vastaa näkemyksiäsi.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 3 En samaa enkä eri mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

1. Minulla on selkeä käsitys osaston tavoitteista

1	2	3	4	5	Tyytyväisyys
---	---	---	---	---	--------------

1	2	3	4	5	Tärkeys
---	---	---	---	---	---------

2. Olen sitoutunut osaston tavoitteisiin yhteisen keskustelun perusteella

1	2	3	4	5	Tyytyväisyys
---	---	---	---	---	--------------

1	2	3	4	5	Tärkeys
---	---	---	---	---	---------

3. Osaston toimintamallit eli strategiat ovat selvillä

1	2	3	4	5	tyytyväisyys
---	---	---	---	---	--------------

1	2	3	4	5	Tärkeys
---	---	---	---	---	---------

4. Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja hyvin valmisteltuja

1	2	3	4	5	Tyytyväisyys
---	---	---	---	---	--------------

1	2	3	4	5	Tärkeys
---	---	---	---	---	---------

Organisaatio

Vastaa asteikolla 1-5, valitse numero joka parhaiten vastaa näkemyksiäsi.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 3 En samaa enkä eri mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Olen saanut organisaatiolta **vastauksen** seuraaviin kysymyksiin:

Mitä minulta odotetaan ?

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

Miten olen suoriutunut tehtävistä ja miten suoriudun nykyisistä tehtävistä?

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

Miten pystyn vaikuttamaan omaan tulevaisuuteeni organisaatiossa?

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

Miten kokonaisuus toimii, miten meillä yrityksessä / osastolla menee?

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

Miten pärjäämme yrityksenä markkinoilla, miten voisin sitoutua paremmin?

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

Vastaa asteikolla 1-5, valitse numero joka parhaiten vastaa näkemyksiäsi.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 3 En samaa enkä eri mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

5. Tiedotus toimii osastolla uusista asioista ja myöskin yhtiön sisäisistä asioista

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

6. Osastolla pidetään säännöllisesti ryhmäkokouksia ja ne ovat hyvin suunniteltuja, ja antavat uusia ajatuksia, sekä eväitä omaan työhön

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

7. Yhteenvedot kehityskeskusteluista on käyty läpi ryhmäkokouksessa

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

8. Kehityskeskusteluissa teemana on ollut organisaation tavoitteet yhtäläillä kuin yksilön tavoitteetkin.

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

9. Kehityskeskustelussa on selvitetty sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteet

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

10. Palautetta voi antaa turvallisesti ja helposti organisaatiossa

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

Kehityskeskustelu

Vastaa asteikolla 1-5, valitse numero joka parhaiten vastaa näkemyksiäsi.

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 3 En samaa enkä eri mieltä
- 4 Osittain samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Kehityskeskustelun myötä on seuraavissa asioissa tapahtunut **kehitystä:**

1. Esimiehen tapa toimia ja hoitaa asioita on selkiytynyt

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

2. Esimiehellä parempi käsitys minun asioistani työpaikalla

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

3. Mahdollisuus esittää ajatuksia omassa työssäni kehittymiseen

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

4. Koen, että totuttuja toiminta malleja voidaan kyseenalaistaa työssäni

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

5. Koen, että minua on kuunneltu

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

6. Koen, että olen saanut puhua enemmän kuin kuunnella kehityskeskusteluissa

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

7. Koen, että kantojani halutaan ymmärtää

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

8. Koen, että asioita todella katsotaan minun näkökannaltani

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

9. Yhtenäisyyden tunne työyhteisössämme on parantunut

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

10. Ymmärrän dialogin merkityksen kehityskeskusteluissa.

1 2 3 4 5 Tyytyväisyys

1 2 3 4 5 Tärkeys

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti, vastauksista ei ilmene yksittäinen vastaaja. Vastauksia ei luovuteta mihinkään vaan niitä käytetään tutkimustuloksen yhteenvedon pohjana. Tutkimustuloksia käytetään opinnäytetyön materiaalina, joka on kokonaisuudessaan saatavissa, tutkimustuloksineen sen valmistuttua.

Kiitos arvokkaasta vastauksestasi

Kyösti Skippari

0500-193 163

kyosti.skippari@berner.fi

