

Kokouskäytänteiden kehittäminen reflektoinnin avulla

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Hevonoja Topi
2009

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



KOKOUSKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN REFLEKTOINNIN AVULLA

Tapaustutkimus Outotec Oyj

Johtaminen
Pro Gradu –tutkielma
Topi Hevonoja, K75329
Kevät 2009

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä ____/____ 200__

arvosanalla _____

KOKOUSKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN REFLEKTOINNIN AVULLA Tapaustutkimus Outotec Oyj

Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on arvioida reflektoinnin aiheuttamaa muutosta kokouskäytänteissä. Toisena tavoitteena on kuvata yrityksen kokouskäytänteet kokoustilanteissa. Kolmantena tavoitteena on reflektoinnin käyttö kehitysvälineenä. Tutkimuksen keskeisenä haasteena on kokouskäytänteiden kuvaaminen sekä reflektointiprosessin järjestäminen kokouksissa. Aikaisemman tutkimuksen avulla pyritään luomaan ymmärrys kokouskäytänteiden kuvaamisesta ja reflektointiprosessin järjestämisestä organisaatiossa.

Tutkimustapa

Tutkimuksen tavoitteisiin pyritään vastamaan tapaustutkimuksen ja aikaisemman tutkimuksen kautta. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa on Outotec Oyj, joka toimii teknologian kehitys- ja suunnittelualalla kaivos- ja metalliteollisuudessa. Aluksi esitellään kokouskäytänteitä yhteistoiminnallisen oppimisen, kehittävän työntutkimuksen, kommunikaatiotutkimuksen ja tiedon johtamisen kautta. Tämän jälkeen esitellään reflektointiprosessin järjestämistä organisaatiossa. Kokouskäytänteitä kuvataan ennen ja jälkeen reflektointiprosessin. Lopuksi esitetään arvioita kokouskäytänteiden muutoksista ja loppupäätelmät. Keskeisenä tutkimusmenetelmänä on ollut kokouskäytäntöjen havainnointi. Kokoukset videoidaan ja tutkimukseen osallistuneita haastatellaan.

Johtopäätöksiä

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kokouskäytänteissä on tapahtunut osittaisia muutoksia reflektointiprosessin aikana. Pääasiassa kokouskäytänteet olivat pysyneet samana. Tehty tutkimus osoitti, että kokouskäytänteitä voidaan kuvata kokouksen tarkoituksen, valmistautumisen, agendan, keskustelun, päätöksien ja tavoitteiden sekä seurannan näkökulmista. Lisäksi reflektointia voidaan soveltaa organisaatiossa kehitysvälineenä.

Avainsanat

Kokouskäytänteet, reflektointi ja kehittäminen.

SISÄLLYSLUETTELO:

1 JOHDANTO

- 1.1 Esipuhe
- 1.2 Kokouskäytänteet ja niiden kuvaaminen
- 1.3 Kokouskäytänteet ja aikaisempi tutkimus
- 1.4 Reflektoinnin soveltaminen tutkimuksessa
- 1.5 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset
- 1.6 Tutkimuksen rakenne

2 KOKOUSKÄYTÄNTEET JA NIIDEN MUUTTAMINEN

- 2.1 Kommunikointitutkimus ja kokoukset
- 2.2 Yhteistoiminnallinen oppiminen
- 2.3 Kehittävä työntutkimus
 - 2.3.1 Ilmapiiiri
 - 2.3.2 Stuserot
 - 2.3.3 Tavoitteiden suuntautuminen
- 2.4 Kokousten johtaminen ja tiedon jakautuminen
- 2.5 Tutkimuksia kokouksista
- 2.6 Kokouskäytänteet ja niiden muuttaminen
- 2.7 Johtopäätöksiä ja tutkimuksen näkökulma

3 REFLEKTOINTI ORGANISAATIOSSA

- 3.1 Reflektointi
- 3.2 Kriittinen reflektointi
 - 3.2.1 Itsereflektointi
 - 3.2.2 Yhteisöllinen reflektointi
 - 3.2.3 Organisaation kattava reflektointi
- 3.3 Reflektointi kehityksen työvälineenä
- 3.4 Reflektointi organisaatiossa
- 3.5 Yhteenveto ja tutkimuksessa valittu näkökulma

4 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TOTEUTTAMINEN

- 4.1 Yritys Outotec Oyj
- 4.2 Reflektointiprosessin järjestäminen
- 4.3 Interventio kokouskäytäntöihin
- 4.4 Aineiston käsittely ja analysointi
- 4.5 Reflektointilomake

5 KOKOUSKÄYTÄNNÖT OUTOTEC OYJ:SSA

5.1 Kokouskäytännöt ennen reflektointiprosessia

5.1.1 Kokous Kuronen

5.1.1.1 Kokouksen tarkoitus

5.1.1.2 Valmistautuminen

5.1.1.3 Agenda

5.1.1.4 Keskustelu

5.1.1.5 Päätökset ja tavoitteet

5.1.1.6 Seuranta

5.1.2 Kokous Niinistö

5.1.2.1 Kokouksen tarkoitus

5.1.2.2 Valmistautuminen

5.1.2.3 Agenda

5.1.2.4 Keskustelu

5.1.2.5 Päätökset ja tavoitteet

5.1.2.6 Seuranta

5.2 Kokouskäytännöt reflektoinnin jälkeen

5.2.1 Kokous Kuronen

5.2.1.1 Kokouksen tarkoitus

5.2.1.2 Valmistautuminen

5.2.1.3 Agenda

5.2.1.4 Keskustelu

5.2.1.5 Päätökset ja tavoitteet

5.2.1.6 Seuranta

5.2.2 Kokous Niinistö

6 ARVIOITA KOKOUSKÄYTÄNTEIDEN MUUTOKSISTA

6.1 Arvioita kokouskäytänteiden muutoksesta Kurosen kokouksessa

6.2 Osallistujien ajatuksia reflektointiprosessista

6.3 Reflektointi kokouskäytänteiden muuttajana

7 PÄÄTULOKSET JA LOPPUPÄÄTELMÄT

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Esipuhe

Työorganisaatiot toimivat nykyisin jatkuvienn ulkoisten olosuhteiden paineessa. Työorganisaatioiden pitää pystyä vastaamaan alati tiukentuvaan kilpailuun ja odotuksiin. Yksi tapa vastata kilpailuun ja tavoitteisiin on henkilöstön kehittäminen. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa älylliseen pääomaan panostamista voidaan pitää menestyksen kannalta ratkaisevana.

Nykyisin organisaatioiden kehittämistyö jää usein päivittäisten ongelmien ratkaisuksi. Tiedostettu pitkäjänteinen kehittämistyö ei perustu kuitenkaan pelkästään ongelmanratkaisuun, vaan muutosten hallintaan tarvitaan kokonaisvaltaisia tekoja. Nykyorganisaatioissa koko toiminnan peruseriaatteet uudistuvat nopeasti ja näin ollen erityisenä haasteena on arkityön ja kehittämisen yhdistäminen.

Tämä tutkimus pyrkii esittämään yhden lähestymistavan organisaation toimintatapojen kehittämiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan osallistuvaa lähestymistapaa käytänteiden kehittämiseksi. Erityisesti tarkastellaan sitä, miten arkityön ongelmat voivat toimia kehityksen lähtökohtana ja miten käytännöt muuttuvat sekä tutkimuksen kohteen kehitystä. Menetelmällä luodaan toimintamalleja sekä tuotetaan nykyongelmiin käytännön ratkaisuja, jotka vievät kohti uutta toimintatapaa.

Tutkimus ei luo valmiita toteuttamistyövälineitä, vaan sen avulla pyritään tunnistamaan vallitsevien toimintakäytäntöjen ongelmia ja ristiriitoja, ja niiden tunnistamisen avulla löytämään uusia innovatiivisia käytänteitä.

1.2 Kokouskäytännöt yritysmaailmassa

Kokoukset ovat nykyaikaisten länsimaalaisten organisaatioiden yksi tunnusmerkki. Ne kuuluvat työelämän vakiintuneihin rutiineihin ja ovat erityisesti merkittävä osa johdon työtä. Kokoukset ovat niin tavallisia organisaatioissa, että niitä saatetaan pitää itsestään selvyytenä. Silloin saattaa unohtaa, että huonosti suunnitellut ja johdetut kokoukset tuhlaavat arvokkaita resursseja.

Jos organisaatioissa ilmenee ongelmia tai projektin edistymistä halutaan seurata, on kokouksen kutsuminen koolle yksi ratkaisu. Kokouksia voidaan myös pitää uusien ideoiden luomis-, arviointi- ja mielipiteenesittämisfoorumina. Yksi kokouksen tärkeimmistä tehtävistä on myös päätöksien tekeminen ja tietojen välittäminen jäsenille.

Varsinkin nykyinen nopea muutostahti organisaatioissa asettaa haasteita toimiville kokouksille yritysmaailmassa. Vain harva organisaatio pystyy välttymään alituisten kokousten paineesta ja paineiden aiheuttamasta päätöksenteon ongelmallisuudesta. Useat johtajat kertovatkin kokousten tehokkuuden vähentyvän ja kokouksiin käytettävän ajan kasvavan (Mosvick & Nelson 1993). Monesti myös joudutaan sopimaan uusia kokouksia, kun päätöksiä ei saada tehdyksi. Päätökset joudutaan myös välillä tekemään puutteellisen informaation varassa. Tämä saattaa johtua valmistautumisen puutteesta tai keskustelun heikosta laadusta. Ongelmia aiheuttaa myös tiukka aikataulu. Päätökset voidaan joutua tekemään ilman päätösprosessia ajan loppumisen takia. Kokousten ongelmallisuutta ja tehottomuutta voidaankin pitää länsimaisen yritysmaailman ominaispiirteenä.

1.3 Kokouskäytännöt ja aikaisempi tutkimus

Sana ”kokous” voi arkiajattelussa tuoda mieleen erilaisia tapahtumia. Kokous voi olla toisaalta sääntömääräinen yhdistyksen tai yrityksen kokous tai toisaalta melko epävirallinen, spontaani ”palaveri”. Suomalaisissa normatiivisissa kokous- ja neuvotteluoppaissa kokous on usein ymmärretty nimenomaan sääntömääräiseksi kokoukseksi, kun taas neuvottelulla tarkoitetaan usein esimerkiksi myyntineuvottelun tapaista tilannetta, jossa tarkoituksena on sovittaa yhteen kahden osapuolen eroavia intressejä. (esim. Kansanen 1999) Yksinkertaisesti kokoukset voidaan määritellä kahden tai suuremman joukon kokoontumiseksi keskustelemaan ennalta määrätystä aiheesta. Monesti tämä tapahtuu muodollisessa ilmapiiressä, varsinkin kun kyse on liiketoiminnasta. Huomattavaa on myös kokouksien luonteen muuttuminen tietotekniikan kehityksen avulla. Kokouksia ei tarvitse enää välttämättä järjestää tietyssä paikassa, vaan kokoukseen osallistujat voivat osallistua eri paikoista informaatiotekniikan avulla. Kokous voidaan nähdä yhteiskunnallisena instituutiona, jota säätelevät tietyt normit ja säännöt ja joka on vakiintunut osaksi sosiaalista todellisuutta (Peräkylä 1977). Sisällöllisesti kokous muodostuu vuorovaikutuksesta, jossa osallistujilla on tiettyjä institutionaalisia rooleja, jotka näkyvät tilanteessa suuntautumisena erilaisiin oikeuksiin ja vastuihin (Heritage 1994).

Muunkielisestä kirjallisuudesta löytyy kokousoppaita, joissa yhteisön sisäisiä kokouksia on käsitelty perusteellisemmin omina lajeinaan. Esimerkiksi ruotsalaiset Frankenberg ja Nyttell (1991) määrittelevät kokouksen yleisesti tavoitteelliseksi, suunnitelluksi tai organisoiduksi ryhmätyöksi ja käsittelevät omina kokoustyyppeinä tietoa jakavia, ongelmia ratkovia, päättäviä sekä kunnallisia ja muita sääntömääräisiä kokouksia.

Työyhteisön sisäisiä kokouksia ja erityisesti niiden käytäntöjä on kokousten merkittävästä asemasta huolimatta tutkittu melko vähän. Suuri osa kokouksia käsittelevästä kirjallisuudesta on luonteeltaan normatiivista. Vasta

viimevuosikymmeneltä alkaen on hahmoteltu kuvausta siitä, millainen kokous kokonaisuudessaan on, millaisia erityispiirteitä kokouskäytänteissä on ja miten kokouskäytännöt muodostuvat ja vakiintuvat. Varsinkin keskusteluanalyttikot ovat osoittaneet kiinnostusta kokousten vuorovaikutukseen. Aitojen kokousten ja niiden vuorovaikutusten tutkiminen on vaikuttanut myös tapaan, jolla kokous määritellään. Boden (1994 ja 1995), joka on tarkastellut kokouksia ja muita organisaation puhetilanteita nimenomaan vuorovaikutuksen kannalta, määrittelee kokouksen yhtäältä organisaation sisäiseksi tai ulkoiseksi suunnitelluksi kokoontumiseksi, josta tiedotetaan etukäteen ja jolla on jokin tarkoitus tai syy sekä ennalta määrätty aika ja paikka. Toisaalta Boden kuitenkin näkee kokouksen myös tietynlaisena vuorovaikutustilanteena, jonka rakenne, puhujien roolit ja vuorottelu osin eroavat arkipuheesta ja jossa keskustelua ohjaa tietty tavoite tai agenda. Tässä tutkimuksessa kokouskäytänteet ymmärretään kommunikaatiotutkimuksen, kehittävän työntutkimuksen, yhteistoiminnallisen oppimisen ja tiedon johtamisen kautta.

1.4 Reflektoinnin soveltaminen tutkimuksessa

Yksi tämän päivän ja huomisen haasteista yrityksissä on varmistaa tiedollinen osaaminen. Globalisoituva maailma asettaa haasteita oppiville organisaatioille. Tiukentuvassa kilpailuissa organisaatioiden pitää pysyä tuottavina, dynaamisina, innovatiivisina ja viihtyisinä paikkoina työskennellä. Yksi lähestymistapa työpaikalla oppimiseen ja jatkuvaan kehitykseen on reflektointi.

Reflektointi ei sinänsä ole uusi käsite ja sen juuret johtavat pitkälle historiaan. Viime vuosikymmeninä siihen on kuitenkin kiinnitetty paljon huomioita tieteilijöiden keskuudessa (esim. Schön, Schein, Mezirow ja Argyris). Yleisissä keskusteluissa reflektointi on laajasti ymmärretty käsite. Tämä saattaa osaksi johtua tarkan määrittelyn puuttumisesta. Tieteellisessä keskustelussa reflektointia pidetään yhtenä lähestymistapana oppimisen ymmärtämiseen ja itseoppimiseen. Gilley ja

Maycunichin (2000) mielestä henkilöstövarojen kehittämisen kannalta kaksi tärkeintä osa-aluetta ovat oppiminen ja työntulos. Tällä erottelulla he haluavat korostaa, että työpaikkaoppimista hallitsee talousrationaalinen näkökulma. Se ei ota huomioon yksilön ja organisaation eri intressejä oppimisessa, vaan pyrkii maksimoimaan pelkästään yrityksen tavoitteet. Reflektointi pyrkii ottamaan kummatkin intressit huomioon.

Reflektointi käsitteenä liittyy läheisesti ajatteluun. Teoreettisesti reflektoinnin käsitettä on kehitetty lähinnä kognitiivisen ja kokemuksellisen oppimisen lähestymistavoissa. Reflektointi mielletään erityisesti merkitykselliseksi konstruktivistisessa oppimisnäkemyksessä. Oppimisen kannalta sitä pidetään myös merkittävänä. Oppiminen reflektoinnin kautta nähdään prosessina, joka voi tapahtua yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Syvässä oppimisessa edellytetään teorian ja käytännön ymmärtämistä. Reflektointiprosessissa pyritään juuri tähän tietoiseen ymmärtämiseen.

Tässä tutkimuksessa reflektointia sovelletaan kokouskäytänteiden kehittämiseen. Reflektoinnin kautta arvioidaan kokouksen eri käytänteitä ja toimintatapoja. Reflektointi kokouskäytänteiden kehittäjänä toimii työskentelytapojen kyseenalaistamisella, kriittisten ajatusten jakamisella, palautteenannolla ja yhteisenajattelutavan julkituomisella. Reflektointiprosessi tapahtuu niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla.

1.5 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ensisijainen tavoite on tutkia muutosta kokouskäytänteissä kahdessa ryhmässä. Toinen tavoite on kuvata kokousten käytäntöjä. Kolmas tavoite on järjestää Outotec Oyj:ssä reflektointiprosessi kahdelle kokousryhmälle. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitellään kokouskäytänteiden kuvaamiseen valittu näkemys

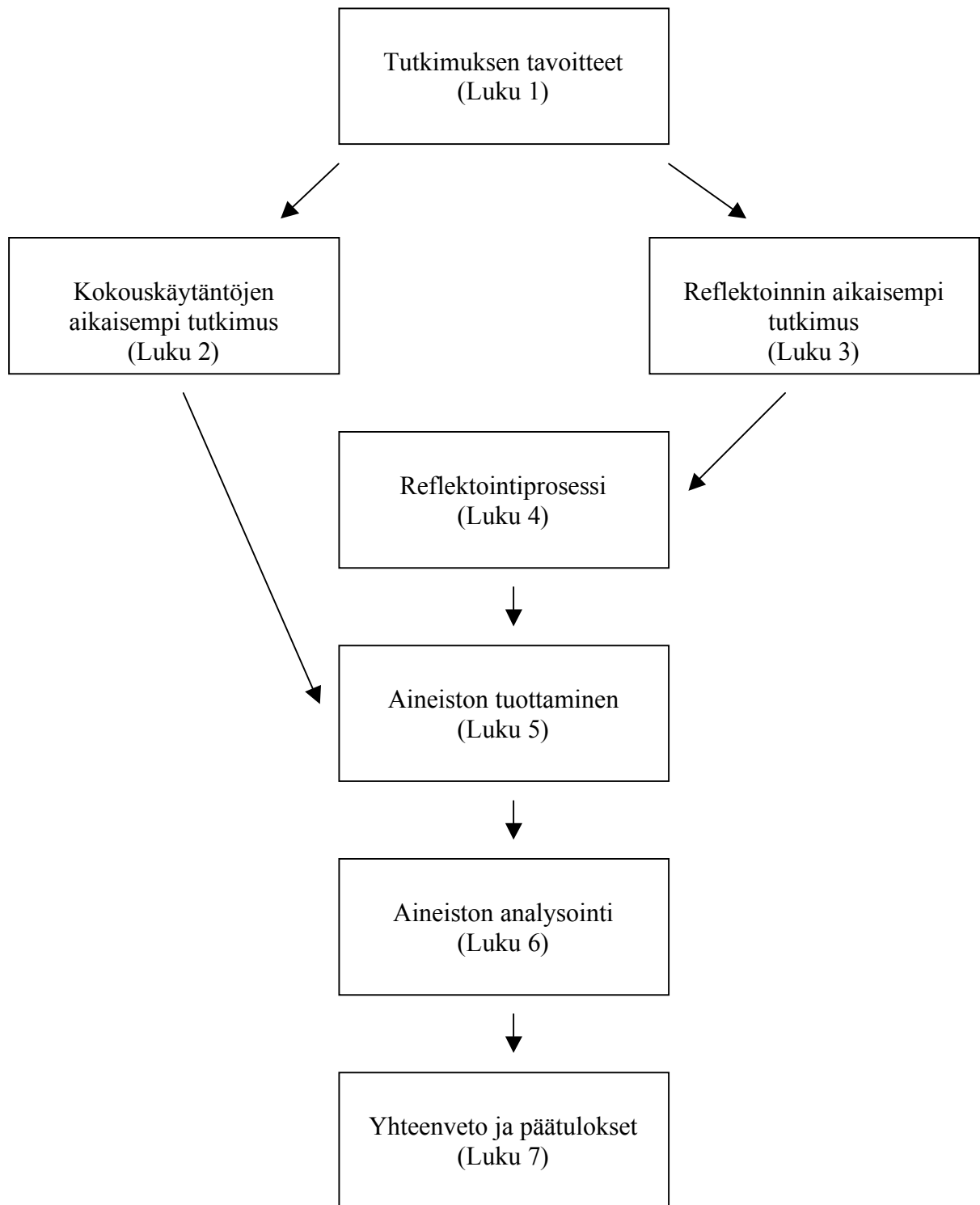
ja tutkimusta varten sovellettu reflektointiprosessi. Näistä tavoitteista täsmentyvät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten reflektointiprosessi vaikutti kokouskäytänteisiin tutkimuksen kohteissa?
2. Miten reflektointia voidaan soveltaa kokouskäytänteiden kehittämiseen?
3. Miten kokouskäytänteitä voidaan kuvata?

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen aluksi esitellään tutkimuksessa omaksuttu kokouskäytänteiden kuvaus. Kokouskäytänteitä tarkastellaan kommunikaatiotutkimuksen, kehittävän työntutkimuksen, yhteistoiminnallisen oppimisen ja tiedon johtamisen näkökulmasta, joiden pohjalta kokouskäytänteitä kuvataan kokouksen tarkoituksen, valmistautumisen, agendan, keskustelun, päätöksien ja tavoitteiden sekä seurannan näkökulmista. Tämän jälkeen kuvataan reflektointia organisaatiossa ja aikaisempaa tutkimusta reflektointiprosessista.

Luvussa neljä esitetään tutkimuksen kohteena oleva yritys. Lisäksi esitellään reflektointiprosessin järjestäminen, interventio, aineiston tuottaminen ja reflektointiprosessissa käytettävä reflektointilomake. Tämän jälkeen kuvataan kokouskäytänteitä ennen ja jälkeen reflektointiprosessin, jonka jälkeen arvioidaan kokouksissa tapahtuneita muutoksia ja pohditaan reflektointia kokouskäytänteiden muuttajana. Viimeisessä osiossa käydään läpi päätulokset ja tutkimuksen yhteenveto.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 KOKOUSKÄYTÄNTEET JA NIIDEN MUUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään kokouskäytänteiden aikaisempaa tutkimusta ja mahdollisuuksia niiden muuttamiseen. Kokouskäytänteistä ei ole julkaistu kovinkaan paljon tieteellistä tutkimusta ja kirjallisuus kokouksista on monesti normatiivista. Kokouskäytännöt voidaan nähdä laajana kenttänä, johon voidaan soveltaa muiden tieteenalojen tutkimusta. Tässä tutkimuksessa käsitellään kokouskäytänteitä yhteistoiminnallisen oppimisen, kehittävän työntutkimuksen, kommunikaatiotutkimuksen ja tiedon johtamisen kautta. Näkökulmaksi on valittu kokouksen tarkoitus, valmistautuminen, agenda, keskustelu, päätökset ja tavoitteet sekä seuranta. Aluksi käsitellään kokousten kommunikaatiota, jonka jälkeen esitetään yhteistoiminnallisen oppimisen näkökulmasta kilpailullista ja yhteistoiminnallista työskentelyä. Tämän jälkeen esitetään kehittävän työntutkimuksen osalta ilmapiiri, statuserot ja käsikirjoitus. Kokouksia esitetään myös johtamisen näkökulmasta, sekä kokouskäytänteiden muodostumiseen ja vakiintumiseen liittyvien prosessien kautta. Lopuksi yhteenvedossa rakennetaan omaksuttu näkemys tutkimusta varten ja esitetään kuinka eri lähestymistavoissa kokouskäytänteitä kuvataan aikaisemmassa tutkimuksessa.

2.1 Kommunikointitutkimus ja kokoukset

Fiske (1992) ei määrittele kommunikaatiotutkimusta yhdeksi tieteenalaksi, vaan näkee sen olevan laaja tutkimuskenttä. Hän myös mainitsee kommunikoinnin olevan tunnistettava toiminto, jonka jokainen huomaa, mutta vain harvaa osaa määritellä. Kokousten toimivuuteen ja lopputulokseen vaikuttaa jäsenten välisen keskustelun sujuvuus. Vuorovaikutuksen luonteella ja rakenteella voidaan myös nähdä olevan vaikutusta tehokkuuteen ja oppimiseen. Kokouskäytänteiden tutkimuksessa kommunikaatiota osallistujien välillä voidaan ymmärtää yhtenä vaikuttavan tekijänä

kokouksen kulkuun ja rakenteeseen. Tässä tutkimuksessa kommunikaatiotutkimuksen avulla kuvataan kokouksien keskustelua.

Organisaatiotutkimuksessa 1960 ja 1970 luvuilla tutkittiin kommunikaatiota yksilöiden ja organisaation välisenä tekijänä (Putnam, Phillips & Chapman 1996). Kommunikaatio tulkittiin rationaaliseksi informaation välittämistoiminnoksi, joka eteni lineaarisesti. Erityisesti organisaation kokonaisvaltainen kommunikointijärjestelmä, joka muodostui yksilöiden kehittyneen viestinnän kautta, oli tutkimuksen kohteena. Kommunikaation oletettiin olevan objektiivinen tarkastelun kohde, jota voitiin mitata ja testata tietyissä olosuhteissa. Kommunikaatiotutkimus muistutti paljon prosessisuuntaisuutta. Kummatkin olleet kehittyneiden keskustelutaitojen lisäävän valtaa sosiaalisissa tilanteissa. (Redding & Tompkins 1988)

1980-luvulla kommunikaatiotutkimus muuttui organisaatiossa välittyvän kommunikoinnin tulkitsemiseen ja kulttuurillisten arvojen vaikutuksen tarkasteluun (Frost et al. 1985). Kommunikointia tutkittiin informaation välityksenä, viestin sisällön, sen merkityksen ja symbolisten tapahtumien kautta. Tällöin kommunikaatio ei ole pelkästään lineaarinen informaationvaihtamisprosessi vaan monisyinen symbolinen tapahtuma. (Putnam & Cheney 1985) Organisaation jäsenten oletettiin olevan sosiaalisessa kanssakäymisessä epäselvän informaation kanssa. Moniselitteisen informaation tulkinnan vaikeudesta johtuen jäsenet eivät kykene tekemään rationaalisia päätöksiä. (Louis 1983)

1980-luvun puolella välissä tutkimussuuntaus muuttui tarkastelemaan kommunikaatiota vallan ja kontrollin välineenä. Kommunikaation motivaationa pidettiin tilanteen hallintaa ja kommunikaatio tulkittiin kantaaottavaksi toiminnaksi. (Deetz 1983) Vallan nähtiin olevan sidottuna organisaation diskursseissa ja toimintatavoissa. Tarkastelun kohteena oli organisaation jäsenten kommunikointitavat ja rakenteet, joiden kautta pystytään ymmärtämään puhumisen

järjestys, milloin puheenvuorot ovat sallittuja ja miten kommunikoidaan. (Foucault 1980) Organisaation kommunikointi nähdään tällöin joidenkin jäsenten näkemystenilmaisumahdollisuutena, ja osan jäsenten tukahduttavana tekijänä. (Mumby 1988) Suuntauksen mukaan kommunikointiprosessia ja -taitoja voidaan kehittää, joka tehostaa ja parantaa viestintää. Kommunikaation tarkoitus suuntauksen mukaan on vallan saanti.

Viestinnän pääasiallisina tutkimussuuntauksina voidaan pitää prosessisuuntaisuutta ja merkityssuuntaisuutta. Prosessisuuntaisuus tutkii kommunikointia erilaisina prosesseina, jossa viestin välittäjällä on vaikutus vastaanottajan mielentilaan ja reaktioon. Erityisesti suuntaus tutkii viestin lähettäjän välitystapoja viestin vastaanottajalle. Merkityssuuntainen lähestymistapa tutkii osallistujien luomia merkityksiä. Yksilöt vaihtavat keskustelun aikana merkityksiä keskenään ja etenkin vastaanottajan rooli on tutkimuksen kohteena. Tutkimussuuntaukseen mukaan kokouksissa keskustelut määritellään kulttuuristen arvojen ja kommunikoinnin avulla. Keskusteluissa arvot muodostavat kommunikointitilanteen, eivätkä kommunikointitaidot tai – prosessi niinkään vaikuta keskusteluun. (Fiske 1992)

2.2 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Yhteistoiminnallinen oppiminen on peräisin kasvatustieteellisestä tutkimuksesta. Sen juuret voidaan johtaa progressiiviseen kasvatusteoriaan, jota erityisesti John Dewey kehitti 1800-luvun lopulla. Yhteistoiminnallinen oppiminen tarkoittaa opiskelua yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sille ominaista on suhtautua tietoon ryhmän oppimisen ja kehittämisen kannalta sekä pyrkimys ymmärtää ihmisten välisiä suhteita ja ympäristön vaikutusta. Ryhmän taitojen ja käytänteiden oletetaan vaikuttavan siihen, kuinka jäsenet oppivat ryhmässä. Ryhmässä voi vallita kilpailullista tai yhteistoiminnallista toimintaa lähestymistavan mukaan.

Kilpailullisten rakenteiden vallitessa ryhmässä yksilöiden tavoitteet aiheuttavat konflikteja, mikä saattaa tarkoittaa toisen menestymisen johtavan toisen menetykseen. Kilpailullisille tavoille ominaista on mm. väittelyt, sulkeutuneisuus, puolustava ilmapiiri ja tukeutuminen hierarkkisiin suhteisiin. Myös toisten puheenvuorojen keskeyttäminen, arvostelu, vähättely ja toisten huomioimatta jättäminen ovat tunnusomaisia kilpailulliselle käyttäytymiselle. Kilpailullisessa tilanteessa yksilöt monesti etsivät aukkoja tai ongelmakohtia toisten puheenvuorosta. Sarkastinen tai piikittelevä huumori on myös ominaista kilpailulle. (Lumsden & Lumsden 1997)

Yhteistoiminnallisen oppimisen vallitessa kokouksessa jäsenet kokevat yhteisen menestyksen tärkeäksi. Tavoitteet koetaan yhteiseksi ja yksilöt palkitaan ryhmän onnistumisesta. Jäsenet kokevat olevansa vastuussa ryhmän menestyksestä ja ovat valmiita kannustamaan ja tukemaan muita jäseniä tavoitteissaan. Yhteistoiminnalliselle oppimiselle ominaista on avoin keskustelu, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen, kannustava ilmapiiri ja empaattinen kuuntelu. Yhteistoiminnallisen lähestymistavan periaatteita voidaan tarkastella seuraavan neljän kohdan kautta. (Sahlberg & Leppilampi 1994)

Ensimmäinen periaate on jäsenten yhteinen tavoite. Yhteistoiminnallisen oppimisen kantavana ideana on jäsenten ymmärrys muiden jäsenten tärkeydestä. Jäsenet toimivat yhtenäisenä ryhmänä, jossa jokaisen jäsenen oppiminen vaikuttaa lopputulokseen. Jäsenet ovat myös valmiita auttamaan muita jäseniä oppimaan. He ottavat toiset jäsenet lähelle omaa toimintaansa ja tukevat muita jäseniä uusien asioiden käsittelyssä. Vastuu on jaettu jäsenten kesken ja tavoitteet tuntuvat yhteisiltä. Yhteiset tavoitteet rakentuvat jäsenten sitoutuessa yhteiseen toimintaan ja ryhmän luodessa omia toimintatapoja.

Ryhmän sisällä vallitsee monipuolinen ja avoin vuorovaikutus. Keskusteluissa pohditaan yhdessä yhteenvetoja, ratkaisuja käydään läpi ja tietoa pyritään jakamaan ja

käsittelmään avoimen keskustelun avulla. Jäsenten rohkaiseminen ja kannustaminen ovat osa tavoitteeseenpääsyä. Jäsenet pystyvät myös aidosti ilmaisemaan ideoita, mielipiteitä ja tunteita. Ryhmän jäsenet toimivat myös aktiivisina kuuntelijoina ja osallistuvat keskusteluihin.

Ryhmässä välitetään kaikkien oppimisesta ja samalla ollaan vastuussa omasta oppimisesta. Jäsenet ovat valmiita ottamaan henkilökohtaista vastuuta ja jakamaan sen tasaisesti ryhmän kesken. Ryhmän sisällä opitaan kaikkien jäsenten tehtävistä, eikä pelkästään keskitytä henkilökohtaiseen tehtävään. Ryhmän sisällä ei ole vapaamatkustajia.

Viimeinen periaate on ryhmän jäsenten yhteistoimin tehtävä arviointi ja pohdinta oppimisesta ja yhteistyötaidoista. Ryhmä varaa aikaa kokousten analysoinnille ja yhteisen toiminnan kehittämiseksi. Pelkästään kokousten analysointi ei riitä, vaan jäsenet harjoittavat vuorovaikutustaitoja, päätöksentekoa, johtamista ja ongelmanratkaisua. Analysointia ja taitojen kehittämistä pidetään yhtä tärkeänä kuin tiedollista osaamista.

Sahlberg ja Leppilampi (1994) tiivistävät periaatteet yhteistoiminnalliselle oppimiselle alla olevassa listassa. Periaatteet kuvaavat jäsenten välistä yhteistyötä, joka mahdollistaa oppimisen. Periaatteet pyrkivät välttämään kilpailun jäsenten välillä, eivätkä korosta yksilöä ryhmässä.

1. Kriittisyys ideoille ja asioille
2. Tehtäviä ratkaistaan yhdessä. Ei pyritä voittamaan vaan löytämään paras lopputulos
3. Kannustetaan toisia osallistumaan ja oppimaan mahdollisimman paljon
4. Kuunnellaan tarkasti muita, vaikka oltaisiinkin eri mieltä heidän kanssaan
5. Kuuleman toistaminen omin sanoin, ellei täysin ymmärretä mitä sanottiin
6. Kootaan mahdollisimman paljon ideoita ja yhdistetään niitä parhaan mahdollisimman lopputuloksen saavuttamiseksi
7. Yritetään ymmärtää keskustelijoiden erilaisia näkökulmia asioihin
8. Muutetaan mieltä, jos huomataan, että oma väite on väärä

Yhteistoiminnallisen pienryhmän oppimisen käytänteet. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 185)

Taulukossa 1. Sahlberg ja Leppilampi (1994) esittelevät miten yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet eroavat väittelystä ongelmanratkaisussa. Osallistujien välisissä vuorovaikutustilanteissa toimitaan yhteisen tavoitteen ja oppimisen tai henkilökohtaisen tarkoituksen puolesta. Mallissa henkilökohtainen tavoite tarkoittaa kilpailua muiden jäsenten kanssa ja pyrkimystä henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämiseen.

Yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu	Väittely
Etsitään hyvää johtopäätöstä	Etsitään voittajia
Opitaan vastustajalta	Lannistetaan vastustaja
Etsitään kompromissia	Ei pyritä kompromissiin
Kaikki osallistuvat	Vain muutamat osallistuvat
Ei arvostella	Arvostellaan
Yhteistoiminnallinen	Yleensä kilpaileva

Taulukko 1. Yhteistoiminnallisen ongelmanratkaisun ja väittelyn eroja (Leppilampi & Sahlberg 1994, 51)

2.3 Kehittävä työntutkimus

Kehittävän työntutkimuksen syntyyn johti muun muassa kritiikki yksilöpsykologisia toimintaa selittäviä malleja kohtaan. Tutkimusotteen mukaan inhimillinen toiminta on kollektiivista. Tekoja pyritään ymmärtämään yhteisöllisessä kokonaisuudessa sekä tulkitsemaan miten yhteisöllisyys vaikuttaa tekoihin. Erityisesti tutkimussuuntaus tarkastelee yksilön ja ympäristön välisiä suhteita.

Kehittävän työntutkimuksen tunnusomaiset piirteet voidaan kuvata kolmen teoreettisen ja metodologisen tavan kautta. Ensimmäiseksi kehittävässä työntutkimuksessa tarkastellaan kollektiivista toimintajärjestelmää, jossa toiminnalla on tavoitteet. Lisäksi toimintaan vaikuttavat eri osatekijät: Työvälineet, yhteistoimintamuodot, työnjako ja säännöt. Yksittäisiä tekoja, tilanteita, epäonnistumisia, häiriöitä ja innovaatioita kuvataan suhteessa koko toimintajärjestelmään.

Kehittävässä työntutkimuksessa toisen teoreettisen lähtökohdan mukaan toiminnan ongelmat esiintyvät ristiriitoina toimintajärjestelmän osatekijöiden välillä. Ristiriidat ymmärretään poikkeamina työn normaalista kulusta, kuten katkoksina, häiriöinä tai työn tekoon liittyvinä uusina ideoina. Ristiriitoja tarkastellaan takautuvasti toiminnan historiallisen kehityksen varrelta ja nykytoiminnassa. Tällä pyritään kuvaamaan toiminnan kehitysdynamiikkaa. Muutokset toiminnassa mielletään seurauksena toimintajärjestelmän ristiriitojen ratkaisemisesta ja sen myötä syntyvistä uusista toimintamuodoista ja työvälineistä.

Kolmanneksi kehittävässä työntutkimuksessa muutoksia ja kehitystä tutkitaan pitkäkestoisina kollektiivisina oppimisprosesseina. Erityisesti pyritään tarkastelemaan

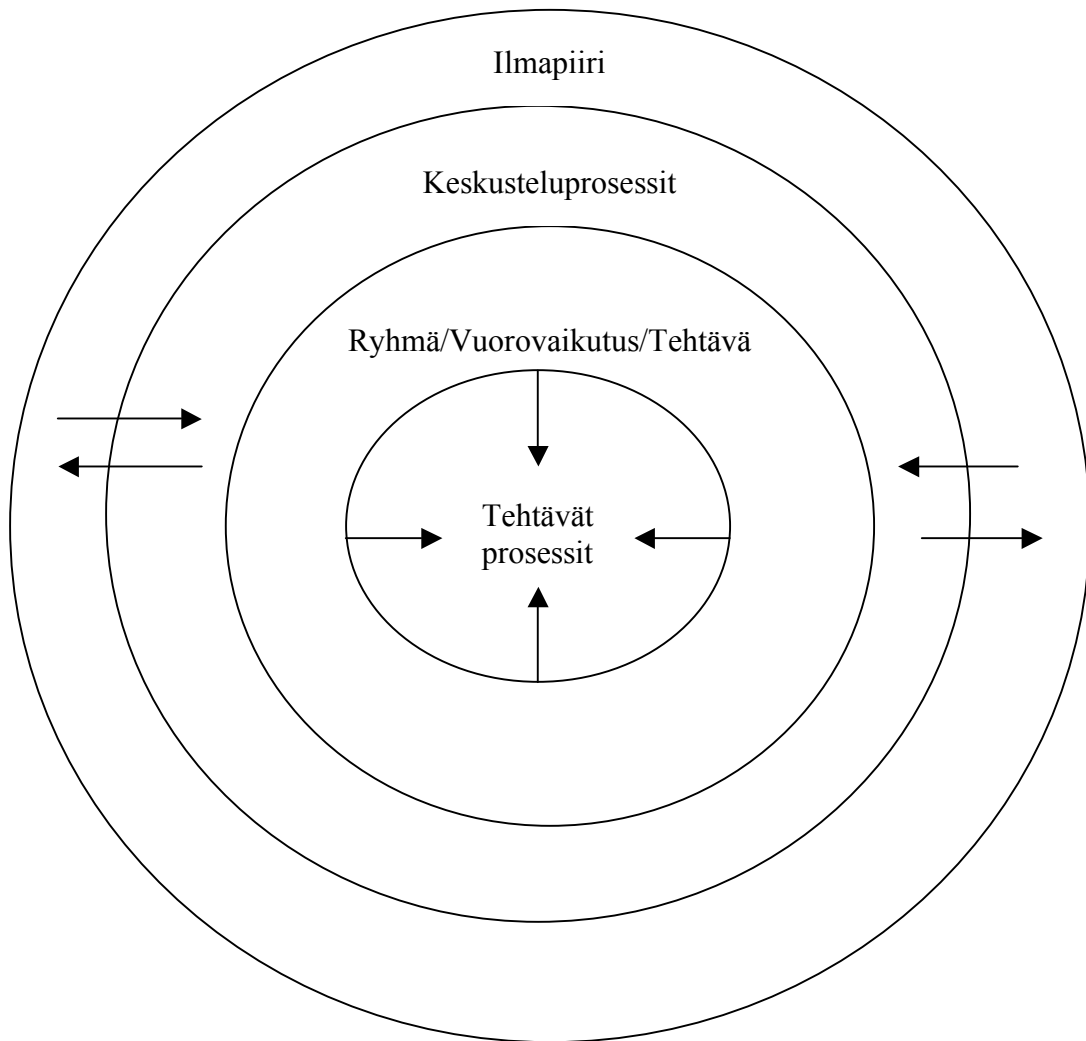
yhteisten työvälineiden ja yhteistoimintamallien muutosta. Tämän kaltainen oppiminen voidaan mieltää ekspansiiviseksi.

Engelström ja Virkkunen (esim. 1999) ovat olleet luomassa kehittävää työntutkimusta. He ovat osaltaan olleet luomassa myös muutoslaboratoriota. He ovat tutkineet mm. lääkärin ja potilaan välisiä keskusteluja, sekä pankissa tapahtuvia neuvotteluja. Kehittävässä työntutkimuksessa ryhmän toimintaa on tutkittu muun muassa ilmapiirin, statuserojen ja tavoitteiden suuntautumisen osalta. Tässä tutkimuksessa näitä käsitellään kokouskäytänteiden kontekstissa. Ilmapiirin ja kokouksen välillä voidaan nähdä keskinäinen riippuvuussuhde. Vallitsevan ilmapiirin oletetaan vaikuttavan kokouksen etenemiseen ja jäsenten vuorovaikutussuhteisiin. (esim. Lumsden & Lumsden 1997) Jäsenten statuserot vaikuttavat kokouksen symmetriaan. Puheenjohtajan roolilla on merkittävä vaikutus kokouksen onnistumisen ja tiedon välittämisen kannalta. (Kangasharju, Nikko & Sääntti 2003) Yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta voidaan nähdä ryhmälle muodostuvan yhteinen suunnitelma, jota esim. Virkkunen (1995) kutsuu käsikirjoitukseksi. Käsikirjoitus selittää, miten jäsenten väliset suhteet määräytyvät, kuinka asioita käsitellään, kohteiden käsittelyjärjestyksen ja lopputulokseen pääsyn. (Virkkunen 1995)

2.3.1 Ilmapiiri

Ilmapiiriä on tutkittu jäsenten välisten keskusteluiden kautta. Jäsenten välisen vuorovaikutuksen oletetaan muodostavan vallitsevan ilmapiirin. Putnam (1986) kuvaa ryhmässä vallitsevaa ilmapiiriä tunnelmana, mielialana, ominaisuutena ja jäsenten tunnetilana ryhmää kohtaan. Keskusteluilla ja ilmapiirillä oletetaan olevan myös käänteinen korrelaatio.

Vallitseva ilmapiiri vaikuttaa kokouksen vuorovaikutuskäytäntöihin, strategioihin ja lopputulokseen. (Putnam 1986, Lumsden & Lumsden 1997) Lumsden & Lumsden (1997) esittelevät kuviossa 2 ryhmän ilmapiirin, keskusteluiden ja tehtävien välistä suhdetta. Mallin mukaan eri tekijöiden välillä on dynaaminen suhde toisiaan kohtaan. Erityisesti jäsenten välisillä kommunikointiprosesseilla on mallin mukaan vaikutus vallitsevaan ilmapiiriin.



Kuvio 2. Mukailten Lumsden ja Lumsden (1997, 89) Malli ryhmän tehtävien-, keskusteluprosessien ja ilmapiirin keskinäisestä vuorovaikutussuhteesta.

Gibb (1968) esittelee taulukossa 2 vuorovaikutustekojen vaikutusta ilmapiiriin jaottelemalla ne tukeviin ja puolustaviin. Tukevalle ilmapiirille ominaista on avoimuus, haasteellisuus ja palkitsevuus. Puolustava ilmapiiri luo puolestaan syyttelyä, sulkeentuneisuutta, vieraantumista ja väheksymisen ilmapiiriä.

Puolustava ilmapiiri	Tukeva ilmapiiri
1. Arvioiminen	1. Kuvailu
2. Kontrolli	2. Ongelmakeskeisyys
3. Suunnitelmallisuus	3. Spontaanisuus
4. Neutraliteetti	4. Empaattisuus
5. Ylemmyys	5. Tasa-arvoisuus
6. Varmuus	6. Epävarmuus

Taulukko 2. Puolustavan ja tukevan ilmapiirin muodostamiseen vaikuttavia vuorovaikutustekoja (Gibb 1968, 607)

Arvioimisen tunnistaa syyttävästä äänensävyistä ja sanavalinnoista, jotka laukaisevat kuulijassa puolustavan reaktion. Arvioiva puhe monesti kohdistetaan tiettyä yksilöä tai ryhmää kohtaan. Kuvailevassa kommunikoinnissa puhuja kerää ja välittää tietoa sekä pyrkii rakentamaan avoimen tilanteen toisen jäsenen kanssa.

Kontrolloivassa kommunikoinnissa puhuja pyrkii saavuttamaan omat tavoitteensa manipuloimalla muita. Tällaisia keinoja ovat muun muassa statukseen vetoaminen ja aseman hyväksikäyttö päätöksenteossa. Ongelmakeskeisessä kommunikoinnissa puhujalla ei ole ennaltamäärättyä ratkaisua, asennetta tai menettelytapaa ongelman ratkaisemiseksi. Ongelma pyritään luomaan yhteiseksi ja ratkaisemaan jäsenten kesken. Puhuja keskittyy ongelmaan, eikä pyri hallitsemaan vallalla muita.

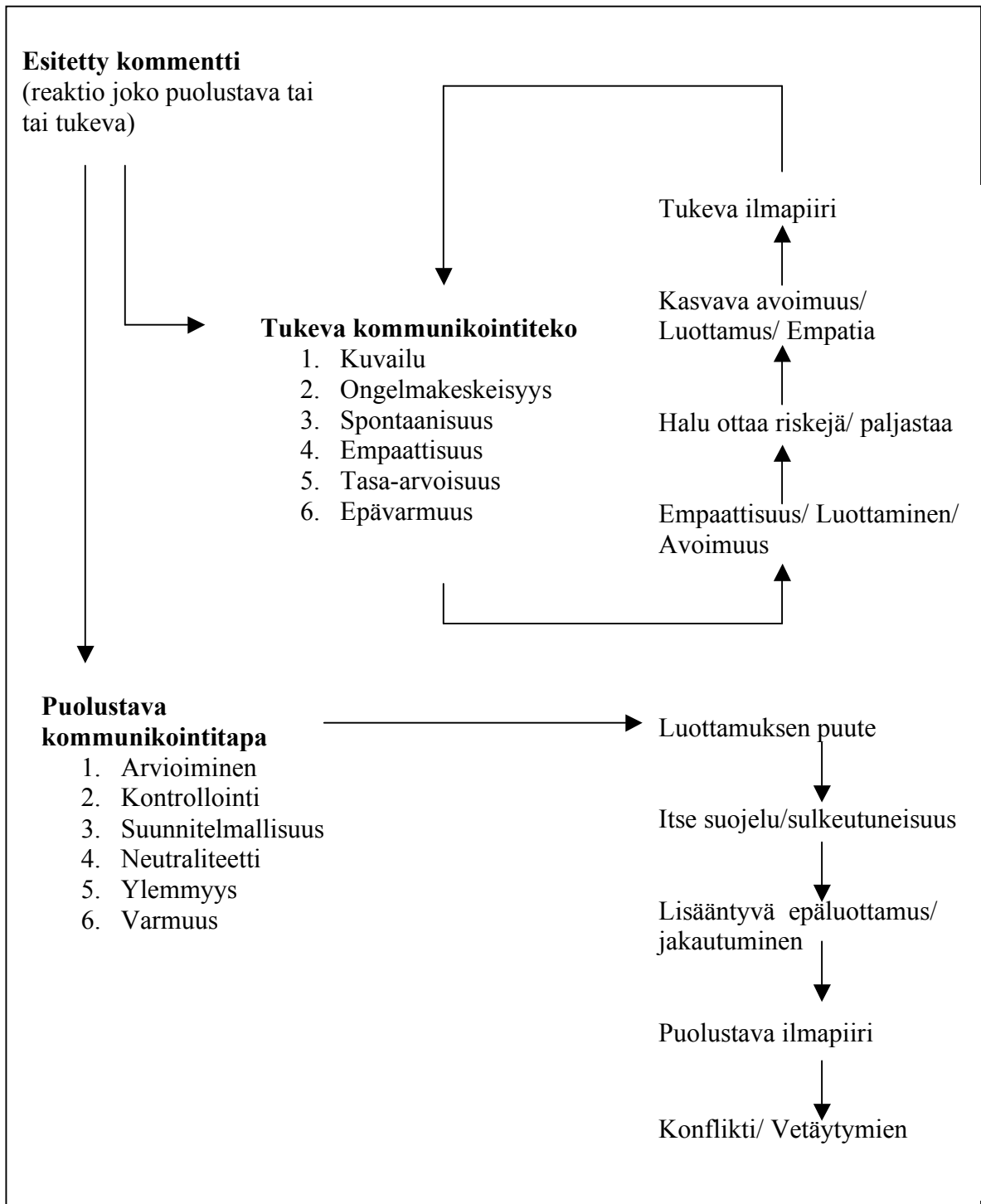
Puhujan ollessa spontaani on viestintä avointa, rehellistä ja aiheeseen kohdistunutta. Puhuja ilmaisee tunteitaan, mielteitään ja ajatuksia avoimesti keskustelutilanteessa. Suunnitelmallisuus puolestaan kuvaa puhujan pyrkimyksestä kontrolloimaan kuuntelijan reaktioita. Puhuja esimerkiksi ajoittaa puheenvuoronsa ennalta suunniteltuun kohtaan saadakseen tavoitteidensa mukaisia reaktioita.

Neutraalia tyyliä soveltava puhuja suhtautuu välinpitämättömästi toiseen osapuoleen. Puhuja saattaa muun muassa jättää noteeraamatta toisen puheenvuoron tai välttää tiettyjä aiheita. Puhuja myös kohtelee toista puolta ennemminkin kohteena kuin persoonana. Empaattinen tyyli puolestaan pyrkii tunnistamaan toisen osapuolen tunteet osoittaen ymmärrystä ja kunnioittamista. Puhuja muodostaa ongelmista yhteisiä liittämällä puheenvuorot toisiinsa, jakaa ongelmiin liittyvät tunteet ja hyväksyy toisen osapuolen tunnereaktiot.

Ylemmyyden esille tuominen keskusteluissa tulee ilmi puhujan korostaessa omaa merkitystensä ja statustaan. Vuorovaikutustilanteessa puhuja ei ole halukas osallistumaan yhteiseen ongelmanratkaisuun, vaan pyrkii ratkaisemaan ongelman ilman muiden tukea. Tasa-arvoinen kommunikointityyli puolestaan arvostaa muiden puheenvuoroja ja ideoita yhtä paljon kuin omiansa. Puhuja pyrkii luomaan tasa-arvoisen osallistumismahdollisuuden kaikille jäsenille. Tällöin puheenvuorot eivät perustu statuseroihin.

Varmuus vuorovaikutustilanteissa viestittää puhujan tietämyksestä oikeasta ratkaisusta ja muun tiedon tarpeettomuudesta. Puhuja ennemminkin pyrkii voittamaan väittelyn kuin pohtimaan ongelmaa. Puhujan pyrkiessä estämään toisen osapuolen mahdollisuudet mielipiteeseen aiheuttaa puolustavan reaktion kuuntelijassa. Erilaisuuden ymmärtäminen kommunikointitapa pyrkii monipuoliseen keskusteluun, jossa mielipiteisiin ei oteta voimakasta kantaa. Ongelman ratkaisu on tavan keskeisin tarkoitus eikä väittelylle anneta keskustelussa tilaa. Puhuja viestittää muiden avun olevan tärkeätä ja haluaa osallistuttaa jäsenet ratkaisun etsimiseen. (Gibb 1968)

Lumsden & Lumsden (1997) kuvaavat tutkimuksessaan vuorovaikutustapojen johtavan joko tukevaan tai puolustavaan ilmapiiriin (Kuvio 3). Mallissa kommunikointiteot ovat itseään vahvistavia. Puolustavat kommunikointiteot johtavat puolustavaan ilmapiiriin ja lopuksi vetäytymiseen tai konfliktiin.



Kuvio 3. Tukevan ja puolustavan ilmapiirin kehityksen malli (Lumsden & Lumsden 1997, 93)

Mallin mukaan kommunikointitavat vaikuttavat siihen muodostuuko ilmapiiri tukevaan vai puolustavaan suuntaan. Tutkijat korostavat luottamuksen merkitystä yhteistyössä ja kuvaavat kuinka luottamus vaikuttaa ilmapiirin muodostumiseen. Luottamuksen vallitessa ryhmässä jäsenet ottavat suurempia riskejä paljastaakseen tunteitaan ja ajatuksiaan. Tämä vahvistaa ja lisää luottamusta ryhmässä, ja siten tukevaa ilmapiiriä. Luottamuksen puute johtaa vetäytymiseen ja puolustavaan ilmapiiriin. Jäsenet vetäytyvät ja sulkeutuvat pois keskusteluista, mikäli kokevat luottamuksen puuttuvan. Tämä lisää epäluottamusta ja jakaa jäsenet eri leireihin. (Lumsden & Lumsden 1997)

Johnson ja Johnson (1991) kuvaavat myös ilmapiirin rakentuvan vuorovaikutuksen kautta luottavaiseksi ja luotettavaksi. Luottavaisella kommunikoinnilla tutkijat tarkoittavat ryhmän jäsenten vapautta ilmaista mielipiteensä, tunteitaan ja ideoita. Luotettava vuorovaikutus puolestaan hyväksyy ja tukee toisen osapuolen kommentteja, tunteita ja ideoita. Jäsenen suhtautuessa luottavaisesti keskusteluun hän pystyy jakamaan vapaasti ideoitaan. Vastaanottava osapuoli kommunikoi puolestaan luotettavasti hyväksyessään ideoita ja ajatuksia sekä rohkaisemalla toista jakamaan ideoitaan. Kuviossa 4 kuvataan, miten avoimuus, jakaminen, hyväksyminen ja tukeminen vaikuttavat luottavaiseen ja luotettavaan kommunikointiin.

	Korkea hyväksyminen ja tuki	Matala hyväksyminen ja tuki
Korkea avoimuus ja jakaminen	Luottavainen, luotettava	Luottavainen, epäluotettava
Matala avoimuus ja jakaminen	Epäilevä, luotettava	Epäilevä, epäluotettava

Kuvio 4. Malli luottavaisesta ja luotettavasta kommunikoinnista (Johnson & Johnson 1991, 157)

2.3.2 Statuserot

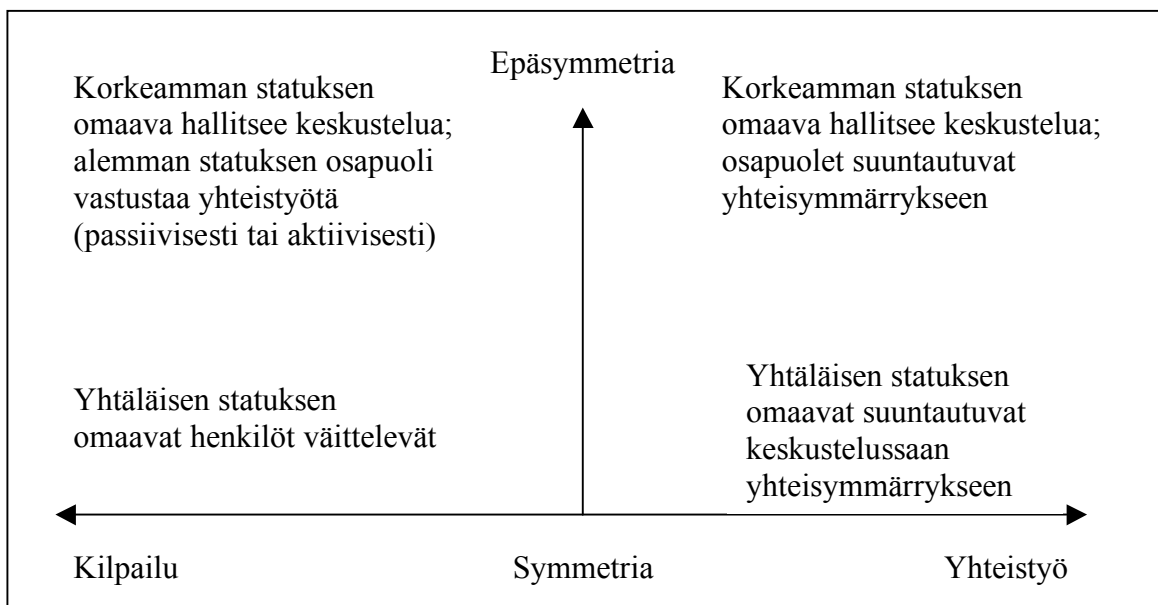
Gruenfeld, Mannix, Williams ja Neale (1996) ovat tutkineet statuksen ja valtasuhteiden vaikutuksia ryhmissä. Tutkimuksessa status ja valtasuhteet vaikuttivat siihen, miten vapaasti yksilöt voivat jakaa tietoansa ryhmässä ja miten heidän välittämäänsä informaatiota otetaan vastaan. Jäsenet, joilla on valtaa tai korkeampi status, puhuvat yleensä enemmän, tuovat esiin enemmän informaatiota, heitä kuunnellaan sekä heidän puheenvuoronsa vaikuttavat painavammin keskustelun lopputulokseen. Valtasuhteiden epätasapainon tai liian suurien statuserot on huomattu vaikeuttavan luottamuksen muodostamista jäsenten välille (Stähle & Laento 2000).

Tiedon johtamisen (knowledge management) alueella kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä pidetään tärkeänä uuden tiedon syntymisen ja sen leviämisen kannalta. Organisaatioissa toimivat sisäiset kokoukset ovat keskeinen paikka tämänkaltaiselle keskustelulle. Erityisesti esimies on tärkeässä asemassa dialogin edistämiseksi. Esimiehen oletetaan monesti muiden jäsenten osalta johtavan ja hallitsevan keskustelua, jonka kautta tieto leviää. (Kangasharju, Nikko & Säntti 2003)

Kehittävän työntutkimuksen lähestymistavoissa on tutkittu erilaisen osaamisen, aseman ja vastuiden vaikutusta kokousten keskusteluihin. Tutkimusten mukaan keskustelut saattavat olla symmetrisiä tai epäsymmetrisiä johtuen jäsenten eri statuksista ja yhteistyö halukkuudesta. Kokousten vuorovaikutustavat eroavat arkikeskusteluista. Monesti kokoukset noudattavat samaista institutionaalista vakiokaavaa edeten kysymysten ja vastausten vuorottelulla, jota johtaa korkeamman statuksen omaava.

Linnell (1990) on tutkinut, miten tasa- ja eriarvoisuus vaikuttaa keskustelutapoihin. Keskusteluasetelma määräytyy statuksen mukaan joko epäsymmetriseksi tai symmetriseksi. Keskusteluasetelmaan vaikuttaa myös kilpailu tai yhteistyö jäsenten

välillä, kuvio 5. Epäsymmetriset keskusteluasetelmat ovat yleisiä tilanteissa, joissa jäsenten välillä on statuseroja. Epäsymmetriset yhteistyöasetelmat ovat useimmiten institutionaalisia vuorovaikutustilanteita. Korkeamman statuksen omaava tekee asetelmassa yleensä aloitteen kysymyksen tai ohjeen muodossa. Alemman statuksen omaavalta odotetaan reaktiota aloitteeseen. Korkeamman statuksen omaavan ei pyri houkuttelemaan vastausta, vaan luo puitteet asetelmalle. Alemman statuksen omaavan rooli on hyväksyä pyyntö ja toimia ohjeiden mukaisesti. Asetelmassa alemman statuksen omaavalle avautuu yleensä keskustelualoitteiden mahdollisuus. Tilaisuus jää kuitenkin yleensä käyttämättä, mikä entisestään vahvistaa korkeamman statuksen omaavan hallitsevaa roolia.



Kuvio 5. Mukailten erilaiset keskusteluasetelmat (Linnell 1990, 171)

Linnell (1990) on myös tutkinut erilaisia keskustelualoitteiden tyyppisiä, joita hyödyntämällä keskustelija pääsee hallitsevaan asemaan. ”Ohjaavissa keskustelunaloitteissa” esittäjä pyrkii luomaan puitteet keskustelulle, jossa toiselle osapuolelle jää vain reagoimisen mahdollisuus. Tällaisia ovat esimerkiksi

kysymykset, jotka rajaavat vastapuolen vapautta ottaa esille asioita ja näkökulmia. Kysymysten vastakohtana ovat avoimet kysymykset, jotka antaa toiselle osapuolelle mahdollisuuden valita puheenvuoronsa ja näkökulmansa. ”Säateleviä keskustelunaloitteita” esiintyy keskusteluissa, joissa voimakkaasti arvioidaan, hyväksytään tai väheksytään muiden kannanottoja. Puhuja pyrkii tuomaan oman näkökantansa voimakkaasti esiin samalla heikentäen toisten näkemystä. Säatelevä keskustelunaloite esitetään itsevarmuudella todeten ja sitä pidetään ehdottomana näkökulmana käsiteltävään asiaan. ”Ehkäiseviä kannanottoja” ovat toisten näkökulmien ja kommenttien esille pääsyn estämistä tai torjumista. Puhuja esimerkiksi saattaa päättää keskusteluaiheen tai teeman, jottei muiden mielipiteitä tai ideoita käsiteltäisi. Ehkäiseviä kannanottoja ovat myös julistavat kannanotot, jolla pyritään määrittämään oikea ratkaisu ja näin päättämään käsittely (Searly 1976). Keskustelua voidaan myös hallita runsailla puheenvuoroilla, kommenttien avulla johdattelemisella ja tarkasti ajoitetuilla puheenvuoroilla (Linnell 1990).

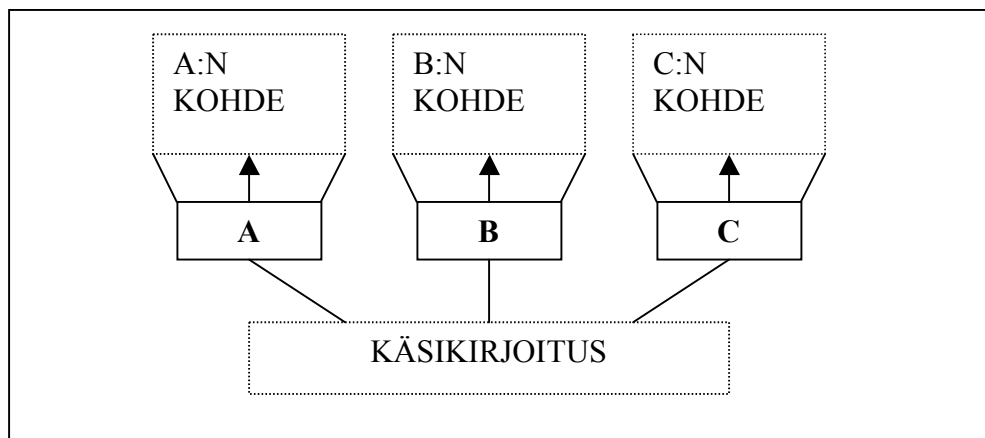
2.3.3 Tavoitteiden suuntautuminen

Yhteistoiminnallisen oppimisen lähestymistavoissa tavoitteisiin pyrittiin joko kilpailullisesti tai yhteistoiminnan kautta. Yhteinen tavoite ilmenee jäsenissä toisten kuuntelemisena ja tukemisena ajatuksien esittämiseksi sekä pyrkimyksenä ratkaista ongelmia yhteisesti ja sitoutumisena valittuihin ratkaisuihin. Kilpailullisissa tilanteissa jäsenet pyrkivät toteuttamaan omia tavoitteitansa ohjailemalla keskustelua. Osapuolten välillä on väittelyjä ja jäsenet pyrkivät hallitsemaan tapahtumaa. (Johnson & Johnson 1991)

Kehittävän työntutkimuksen lähestymistavassa jäsenten toiminnan tavoitteita voidaan ymmärtää käsikirjoituksen kautta. Keskustelun osapuolet nähdään vaikuttavina tekijöinä ryhmässä, jossa yhdessä muodostetaan toiminnan kautta käsikirjoitus

kokoukselle. Kuvatuissa malleissa esitetään erilaisia vuorovaikutustyypppejä, jotka suuntavat jäsenten tavoitteita. (Engeström 1993 ja Virkkunen 1995)

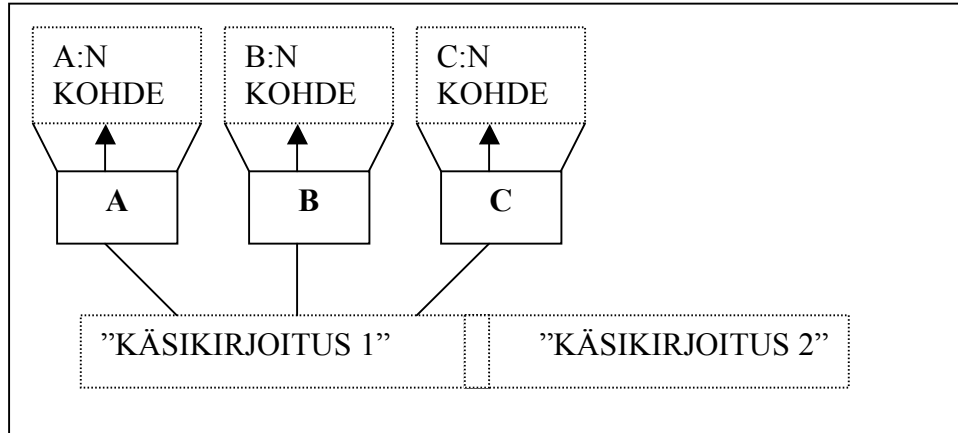
Jäsentenvälistä vuorovaikutusta voidaan pitää vakiintuneena, kun kukin osallistuja tuo esille omat kohteensa ja asiansa. Jäsenet pyrkivät käsittelemään kokouksessa omia kohteitaan, joiden käsittelyjärjestystä voidaan tulkita käsikirjoituksen avulla. Kukin osallistuja esittää oman roolinsa mahdollisimman hyvin. Jokainen kokoukseen osallistuja ymmärtää kokouksen tarkoituksen omalla tavallaan ja toimii sen mukaisesti. Osallistujat kuitenkin tietävät, kuinka kokouksissa toimitaan ja käyttäytyvät tämän käsikirjoituksen mukaisesti. Kokouksen käsikirjoitusta ei kyseenalaisteta, vaan toiminta on itsestäänselvää. Kuvion 6 malli kuvaa vakiintunutta yhteisesti sovitun vuorovaikutuksen rakennetta eli koordinoitua käsikirjoitusta. Mallissa esitellään jokaisen osallistujan kohde ja katkoviivalla merkityt alueet kuvaavat alueita, joita kokouksessa ei pohdita tai keskustella. (Virkkunen 1995)



Kuvio 6. Käsikirjoituksen koordinoima vuorovaikutus (Virkkunen 1995, 94)

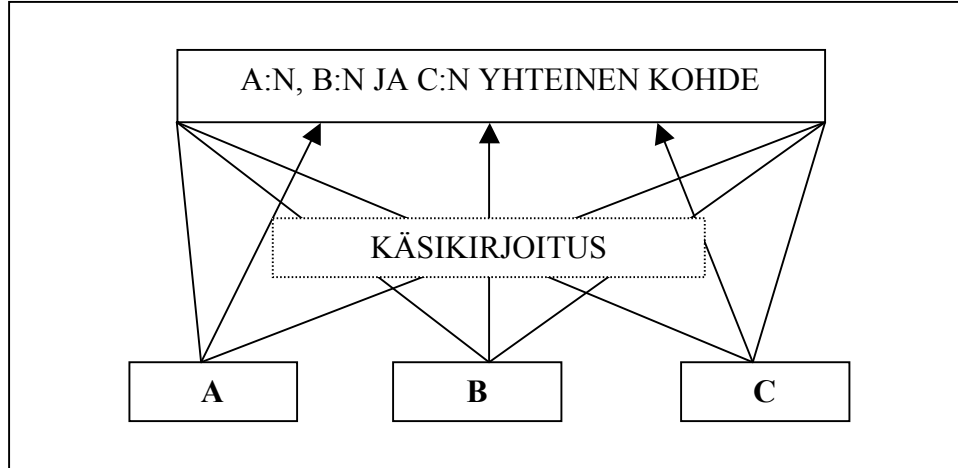
Keskustelijoiden kohteiden ja näkemysten törmätessään toisiinsa tapahtuu häiriö (Kuvio 7). Häiriö voi esimerkiksi syntyä, kun osallistuja poikkeaa käsikirjoituksesta ja tuo keskusteluun uuden näkökulman. Tämä aiheuttaa kohteiden ja käsikirjoituksen välisen törmäyksen. Jäsenet voivat suhtautua törmäykseen eri tavoilla. Uuden

näkökulman sivuttaminen palauttaa alkuperäisen käsikirjoituksen. Häiriöön voidaan tarttua myös yhdessä ja pohtia sen taustalla olevaa ongelmaa. Tällöin häiriö saattaa johtaa rutinoituneen käsikirjoituksen kyseenalaistamiseen ja sen tiedostamiseen. Tämä voi johtaa yhteisten työskentelyn pohtimiseen. (Virkkunen 1995)



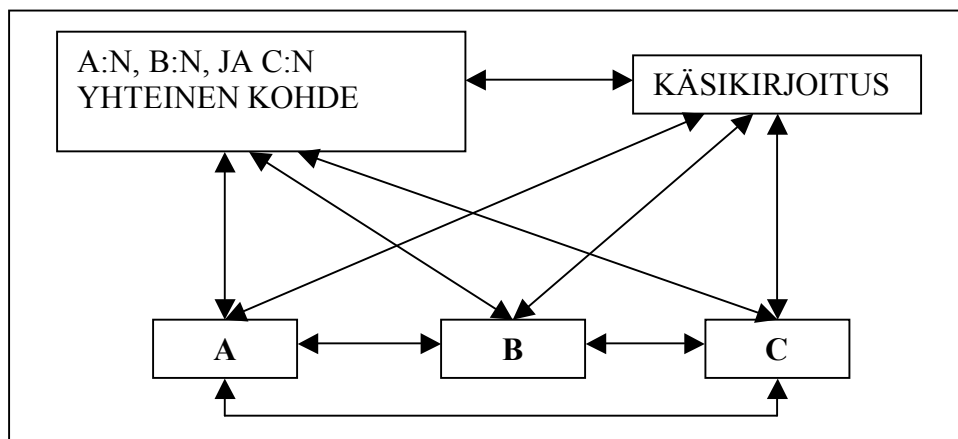
Kuvio 7. Yhteensovittamisen epäonnistumisesta aiheutuva häiriö (diskoordinaatio) (Virkkunen 1995, 95)

Kooperaatiossa osanottajat kohdistavat huomion yhteiseen ongelmaan. Jäsenet keskustelelevat keskenään ja huomioivat toisten puheenvuorot. Osanottajilla on yhteinen päämäärä, jota käsitellään täydentävillä ja kannustavilla puheenvuoroilla. Osanottajat tuovat esille omia näkökantojansa ja yhteisen ongelmaan etsitään ratkaisua. Tällaisessa tilanteessa käsikirjoitus menettää merkityksensä. Yhteisen kohteen käsittely tuottaa yleensä objektiivisemmän ratkaisun kuin omiin kohteisiin suuntautuminen. (Engeström 1992) Yhteinen ongelmanratkaisu saattaa ratkaista ongelmia, mutta käsikirjoitukseen se ei vaikuta pysyvästi. Se on yleensä kokouksessa lyhyt vaihe, jonka jälkeen palataan alkuperäiseen suunnitelmaan. (Virkkunen 1995)



Kuvio 8. Kooperaatio, yhteinen ongelmanratkaisu. (Virkkunen 1995, 96)

Kommunikaatiolla, yhteisen pitkäjänteisen kehittelyllä tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa jäsenet kiinnittävät huomioita kohteen lisäksi omaan vuorovaikutukseen ja käsikirjoitukseen. Jäsenet eivät vain keskity kohteen tarkasteluun vaan pyrkivät miettimään eri lähestymiskeinoja ja kohteen käsittelykäytäntöjä. Tällainen keskustelu muuttaa jäsenten rooleja, käsikirjoitusta ja vuorovaikutusta. Käsikirjoituksesta tulee jäsenten yhteinen ja jäsenten suhteita esimerkiksi valtaan käsitellä itsensä ja muihin nähden. (Engeström 1992)



Kuvio 9. Kommunikaatio, yhteinen pitkäjänteinen kehittäminen (Virkkunen 1995, 97)

2.4 Kokousten johtaminen ja tiedon jakautuminen

Tiedon jakaminen ja käsittely edellyttää yhdessä toimimista ja yhteisten ratkaisujen muodostamista. Organisaation sisäiset kokoukset luovat yhteiselle toiminnalle mahdollisuuden. Nonaka ja Takeuchi (1995) pitävät tiedon johtamista ja kokemuseräisen tiedon välittämistä oleellisena organisaatiossa. Myös Luckmann (2002) pitää tiedon käsittelemistä yhtenä merkittävimmistä tehtävistä nykyaikaisessa työelämässä. Organisaatiotutkijoiden mukaan organisaation osaamisen nähdään kehittyvän nimenomaan työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Senge 1990 & Argyris 1993).

Kokouksia on tutkittu vähän johtamisen näkökulmasta (esim. Kangasharju 2001). Kokoukset kuitenkin täyttävät organisaation kannalta monia keskeisiä tehtäviä. Organisaation sisäinen kokous mahdollistaa tiedon välittymisen ja päätösten tekemisen yhdessä. Kokouksessa jaettava tieto tarjoaa osallistujille mahdollisuuden päivittää tietonsa sekä ymmärtävää käsiteltävän tiedon merkityksen esimiehelle ja muille jäsenille. Tarjolla oleva informaatio kasvaa koko ajan länsimaisissa yrityksissä ja oikean tiedon valikoiminen korostuu nykyaikaisissa organisaatioissa. (Kangasharju, Nikko & Säntti 2003) Organisaation sisäiset kokoukset ovat myös foorumi, jossa päätökset syntyvät ja muokkaantuvat jäsenten välillä. Kokoukset myös useasti toimivat organisaation tavoitteiden ja suunnitelmien välityspaikkana. (Boden 1994)

Kokoukset tarjoavat yhteisön jäsenille tunteen yhteenkuulumisesta. Henkilöstön osallistumisesta päätöksenteossa lisää motivaatiota ja sitoutumista tehtäviin. (Kangasharju, Nikko & Säntti 2003) Ashfort ja Humphrey (1995) toteavat tutkimuksessaan, että yhteisössä käytävien keskusteluiden ulkopuolelle jäävät jäsenet ovat vaaraksi koko yhteisön ilmapiirille. Heritagen (1997) mukaan tiedon jakamisen kannalta vuorovaikutus tilanteissa on olennaista, miten ja milloin osallistujat

välittävät tietoa, ja miten siihen suhtaudutaan. Hän ei koe niinkään olennaiseksi millaista tietoa osallistujilla on.

Kangasharjun, Nikon ja Säntrin (2003) tutkimuksen mukaan, esimiesten rooli tiedon jakautumisessa jäsenille oli keskeistä. He myös huomasivat, että ideoiden ja ajatusten kehittäminen vaatii aikaa, joka kyseenalaistaa kokousten tehokkuusihannonin. Suomalaisissa kokouksissa tehokkuutena pidetään puheenjohtaja vetoista ja nopeasti toteutettavaa kokousta (Louhiala-Salminen 2001). Taustalla on ajatus, että kokoukset eivät ole ”oikeaa” työtä ja niistä halutaan päästä mahdollisimman nopeasti eroon. Toimivien kokousten ominaispiirteenä voidaan myös pitää osallistujien pyrkimys tuoda esille omaa asiantuntijuuttaan. Tällöin nopeasti käytävän kokouksen ihannointia on tarpeen muuttaa. Varsinkin kustannuspaineet voivat johdattaa kokoukset ylitehokkaisuun ja dialogittomiin käytänteisiin. (Kangasharju, Nikko & Sänntti 2003)

Kangasharju, Nikko ja Sänntti (2003) mukaan puheenjohtajalla on merkittävä rooli kokouksen onnistumisen kannalta. Heidän mukaan puheenjohtajan pitäisi luopua perinteisistä kokouksenjohtamistavoista ja pyrkiä tukemaan luotettavaa ilmapiiriä. Tällöin osanottajat voivat ottaa erilaisia rooleja kuten aloitteentekijä, arvioija ja kyseenalaistaja. He huomasivat myös tärkeäksi avoimen ilmapiirin luomisen ja dialogin edistämisen. Tämä muuttaisi puheenjohtajan vastuun dialogin suuntaamisen kokousten tavoitteiden mukaisten asioiden käymiseen ja tarpeettomien asioiden hylkäämiseen.

2.5 Tutkimuksia kokouksista

Kiinnostus organisaation sisäisiin kokouksiin on lisääntynyt monista syistä viime aikoina. Yksi tekijöistä on kokousten määrän kasvu, minkä taustalla on työn luonteen muuttuminen tietoa käsitteleväksi asiantuntijatyöksi suoritettavasta tiedosta.

Ruotsissa tehtyjen selvitysten mukaan kolmasosa ruotsalaisista yritysjohtajista käyttää jo puolet työajastaan sisäisiin kokouksiin (Temo 2000). Myös Suomessa näyttäisi olevan sama suuntaus (Louhiala-Salminen 2002).

Mosvickin (1993) tutkimus pyrki määrittelemään kokousten yleisiä ongelmia eri johtamistasoilla. Otos kerättiin eri toimialoilta ympäri maailmaa. Hänen tutkimusten perusteella kokousten perusongelmana ei ole niinkään osallistujien psykologiset syyt, vaan ongelmat johtuvat yksinkertaisten kokousohjeiden noudattamattomuudesta. Otoksen perusteella Mosvick yhdisti 15 ongelmaa, joista kuusi erottui selvästi joukosta. Nämä ovat yleisyys järjestyksessä taulukossa 3.

1. Aiheesta poikkeaminen
2. Ei tavoitetta tai työjärjestystä
3. Liian pitkä
4. Heikko tai epäluottava valmistelu
5. Epäjohdon mukainen
6. Sekava

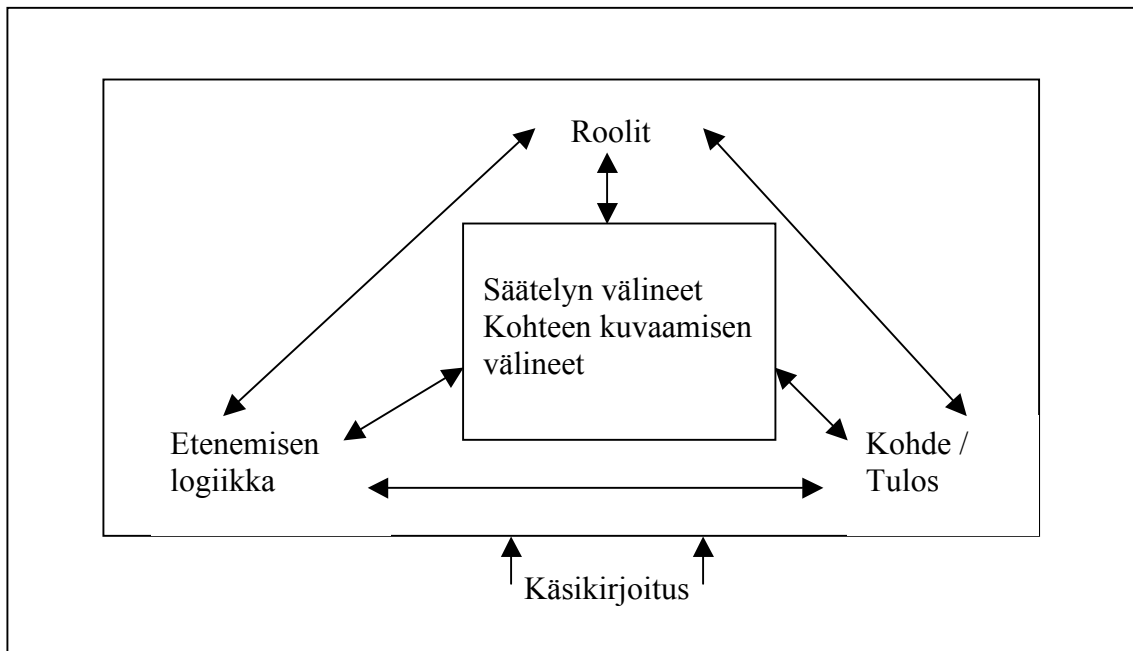
Taulukko 3. Kuusi yleisintä ongelmaa kokouksissa (Mosvick 1993, 63)

2.6 Kokouskäytänteet ja niiden muuttaminen

Kehittävän työntutkimuksen suuntauksessa kokouskäytänteiden vakiintumiseen nähdään vaikuttavan säätelytehtävät, jotka osapuolet yhdessä ratkaisevat. Säätelytehtäviä ovat roolit, keskusteluiden toimivuus ja johdonmukaisuus sekä tulokseen pääseminen. Kokouksessa jäsenten eri roolit määritellään. Roolilla

tarkoitetaan jäsenen ominaisuuksia osallistua kohteen käsittelyn esimerkiksi puheenvuoroilla sekä jäsenen suhdetta muihin osallistujiin. Keskustelua säädetään varmistamalla johdonmukainen rakenne sekä merkityksen, ideoiden ja tunteiden välittymisellä ymmärrettävästi toisille jäsenille. Jäsenet ohjaavat kokouskäytänteitä ja kulkua päästäkseen tulokseen. Nämä neljä säätelytehtävää eivät ole erillisiä toisistaan ja ovat läsnä koko kokouksen ajan. Kokouksen jäsenet esittävät kokouksen ajan roolejaan, määrittelevät keskusteluja ja osallistuvat kokouksen kulkuun. Tämä ilmenee jäsenien vuorovaikutuksessa ja tavoissa. Jäsen pyrkii ottamaan itsellensä tietyn rooli tai mukautumaan tarjottuun rooliin. Keskusteluissa jäsenet liittävät puheenvuoronsa aikaisempiin puheenvuoroin ja valitsevat ideat, ajatukset, vastaväitteet, uudet näkökulmat aikaisemman käsittelyn perusteella. Pyrkiiäkseen kohteeseen tai tulokseen jäsenet rakentavat kokousta luoden ehdotuksia ja väitteitä. Näiden säätelytehtävien pohjalta voidaan jäsenten käytänteet ymmärtää käsikirjoituksena. Käsikirjoitus pyrkii erityisesti selittämään jäsenten roolimallit, keskustelun logiikan ja kohteeseen pyrkimisen. (Virkkunen 1995)

Virkkusen (1995) mukaan käsikirjoitus saattaa toistuessaan muuttua säännöksi, josta jäsenet pitävät kiinni. Käsikirjoitus voi olla julkisesti kaikille esillä suunnitelmana tai ohjeena. Käsikirjoitusta noudattavat jäsenet ovat kuitenkin harvoin tietoisia sen olemassaolosta. (Engeström 1992) Roolien, keskusteluiden ja kohteen käsittelyn muodostaminen ei välttämättä tapahdu kuitenkaan hiljaisesti jäsenten välillä. Osapuolet voivat keskustella käsikirjoituksesta ja pyrkiä muuttamaan sitä. Rooleja voidaan pyrkiä yhdessä määrittelemään ja miettimään keskusteluiden luonnetta. Kohteen käsittelyn rakennetta ja johdonmukaisuutta voidaan myös käsitellä. Tämänkaltainen keskustelu käytänteistä helpottaa jäsenten välistä yhteistyötä. Samalla myös keskustelusta ja käytänteistä tulee yhteisesti ja tietoisesti käsitelty asia. (Virkkunen 1995)



Kuvio 10. Mukailleen käsikirjoitus vuorovaikutuksen jäsentäjänä (Virkkunen 1995, 90).

Yhteistoiminnallisen oppimisen lähestymistavan mukaan jäsenet eivät pyri pelkästään säätelytehtävien kautta ratkaisemaan käytänteitään. Sen mukaan jäsenet vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutuksessa ja ei-kielellisten toimien kautta. Nämä toimet ovat symbolisia ulottuvuuksia, jotka kuvaavat jäsenten arvoja sekä tiedostamattomia uskomuksia. Vuorovaikutustilanteessa osapuolet vaihtavat merkityksiä, jotka sisältävät symbolisia, vaikuttavia viestejä kuten kielelliset äänenpainotukset ja ei-kielellinen ruumiinkieli. Aluksi käytännöistä neuvotellaan, jonka jälkeen ne muodostavat yhteisesti hyväksytyyn merkitysjärjestelmän. Myöhemmin käytänteistä saattaa tulla itsestäänselviä tapoja tulkita tapahtumia ja toimintamalleja. (Schall 1983) Käytänteitä voidaan juurikin muuttaa osapuolten ollessa valmiita neuvottelemaan avoimesti yhdessä taustalla olevista merkityksistä. (Morris & Hopper 1980)

Schein (1988) kuvaa myös ryhmäntyöskentelyn käytänteiden rakentumista symboliikan kautta. Hänen mukaansa käytänteet kuten roolit ja jäsenten

suhtautuminen toisten tunteisiin vakiintuvat jäsenten ollessa tekemisissä toistensa kanssa jatkuvasti. Näitä muodostuneita käytänteitä voidaan kuvata käsityksiksi, tunteiksi, ajatteluprosesseiksi ja toimintaa ohjaaviksi tavoiksi, jotka mahdollistavat ryhmän toiminnan ennustamisen ja turvallisuuden tunteen työskentelyssä. Ryhmän kokoontuessa toistuvasti muodostuu jäsenten välille uusia käytänteitä ja yhteisiä symboleja, joka voidaan ymmärtää ryhmäkulttuurina.

Spardley (1979) mukaan kulttuuri muodostuu ja vakiintuu vuorovaikutuksen kautta. Hänen mukaansa kulttuuri opitaan, määritellään, käsitellään ja ylläpidetään yhteisellä toiminnalla. Myös Fine (1979) näkee ryhmäkulttuurin jäsenten välisinä käytänteinä, jotka muodostuvat yhteisen työskentelyn kautta. Hänen mukaansa toistuvasti tapahtuvassa ryhmätyöskentelyssä muodostuu pysyvät toimintatavat jäsenille.

2.7 Johtopäätöksiä ja tutkimuksessa valittu näkökulma

Edellä on kuvattu kokouskäytänteitä yhteistoiminnallisen oppimisen ja kehittävän työntutkimuksen lähestymistapojen kautta sekä johtamisen ja kommunikoinnin näkökulmista. Kommunikoinnin kautta lähestyttiin jäsenten keskustelua. Keskustelut ymmärrettiin vuorovaikutustaitoina, kulttuurisena välityskeinona, prosessisuuntauksena ja merkityssuuntauksena. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa kokouskäytänteet kuvattiin kilpailullisena tai yhteistoiminnallisina periaatteina. Periaatteet vaikuttivat ryhmän toimintatapoihin ja muodostumiseen.

Kehittävän työntutkimuksen lähestymistavassa kokouskäytänteet ymmärretään yhteisen toiminnan jäsentäjänä. Osallistujien erilaisen aseman ja suhtautumisen nähdään vaikuttavan millaisiksi kokouskäytänteet muodostuvat ja vakiintuvat. Lähestymistavasta esiteltiin ilmapiirin vaikutus kokouksissa, statuserojen vaikutus jäsenten välillä ja käsikirjoituksen vaikutus kokouskäytänteiden suuntautumisessa. Kokousten johtamisessa esitettiin tiedon jakamisen ja käsittelyn näkökulmasta.

Puheenjohtajan roolilla nähtiin olevan vaikutus siihen, kuinka tieto jakautui kokouksessa.

Aiemman tutkimuksen pohjalta tähän tutkimukseen on valittu seuraavat kokouskäytäntöjen ulottuvuudet: kokouksen tarkoitus, valmistautuminen, agenda, keskustelu, päätökset ja tavoitteet sekä seuranta. Ulottuvuudet ovat empiirisen analyysin perusta ja Outotec Oyj:n kokouskäytänteiden kuvausmetodi. Ulottuvuudet toimivat myös reflektointilomakkeen lähtökohtana. Osa ulottuvuuksista on lisätty Outotec Oyj:n tarpeen mukaan. Näitä ulottuvuuksia käydään läpi luvussa 4. Tässä tutkimuksessa kokouskäytänteitä tarkastellaan jäsenten keskusteluiden valoissa. Toiseksi kokouksen ilmapiiriä tutkitaan puolustavana tai tukevana. Kolmanneksi jäsenten välisten statuserojen vaikutus kokouksissa tutkitaan. Puheenjohtajan statuksen omaavan vaikutusta kokouskäytänteisiin myös tarkastellaan. Neljänneksi kokousten suuntautumista kuvataan käsikirjoituksen avulla. Lisäksi tiedon jakautumista ja käsittelemistä tutkitaan johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksessa käytetään aineistona Outotec Oyj:n kokouksia, jotka videoidaan paikan päällä. Kokouskäytänteitä kuvataan edellä mainitulla tavalla ennen reflektointiprosessin alkua ja sen jälkeen. Kokouskäytäntöjä kehitetään tutkimuksessa reflektoinnin avulla, joka esitellään seuraavassa luvussa. Tutkimuksen lopussa arvioidaan kokouskäytänteissä tapahtuneita muutoksia reflektointiprosessin ajalta.

3 REFLEKTOINTI ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa kuvataan reflektoinnin aikaisempaan tutkimusta ja reflektointia kehittämisen välineenä organisaatio-kontekstissa. Luku jakautuu kahteen osaan: Aluksi käydään läpi aikaisempaa tutkimusta reflektoinnista ja tämän jälkeen kuvataan reflektointia kokouskäytänteiden kehittämisen välineenä. Luvun lopuksi tehdään johtopäätöksiä ja valitaan tutkimuksen näkökulma.

Reflektointi on laajasti ymmärretty käsite. Sitä on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Erityisesti kasvatustieteellä ja johtamisalan tutkimuksella on ollut kontribuutio viime vuosikymmeninä reflektoinnin tutkimukselle. Kattavan tutkimuksen takia reflektoinnin määrittäminen on monimutkaista. Hoyrup (2004) jaottelee reflektoinnin sen laajuuden ja eri tulkintojen takia moneen kategoriaan. Ensiksi hän erottelee reflektoinnin ja kriittisen reflektoinnin eri käsitteiksi. Myös Woerkom (2004) näkee epäjohtonmukaisuuden reflektoinnin määritelmässä. Hän myös erottaa reflektoinnin ja kriittisen reflektoinnin omiksi käsitteiksi. Hän kuitenkin pitää niiden erottamista toisistaan hankalana.

Lisäksi Hoyrup (2004) jaottelee reflektoinnin eri tasoille. Nämä tasot ovat itsereflektointi, joka tapahtuu yksilön tasolla. Kollektiivinen reflektointi, joka tapahtuu ryhmässä ihmisten välillä ja koko organisaation kattava reflektointi. Hoyrupin (2004) mielestä reflektointi ei ole pelkästään yksilötasolla tapahtuva kognitioprosessi. Myös Reynolds ja Vince (2004) näkevät reflektoinnin tapahtuvan eri tasoilla ja ovatkin suunnanneet tutkimuksensa organisaation eri tasoille. Schön (1983) ja Mezirow (1990) puolestaan käsittelevät reflektoinnin tapahtuvan ennemminkin yksilötasolla, mikä on ollut aikaisemmin vallitseva käsitys.

3.1 Reflektointi

Monet tutkijat ovat kirjoittaneet reflektoinnista oppimisen ja johtamisen alalla. Sen juuret voidaan tulkita johtavan antiikin kreikkaan asti. Reflektointi on konstruktivistinen tapa nähdä oppiminen. Reflektointia pidetään prosessina, jossa toimija aktiivisesti tarkastelee ja käsittelee uusia kokemuksiaan voidakseen konstruoida uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempaan tietoonsa. Reflektointiin mielletään myös tunteisiin ja arvoihin liittyviä komponentteja.

Donald Schön (esim. 1983) on tutkinut reflektointia organisaatioissa. Hän kutsuu työtään reflektivoivaa henkilöä ”käytännön reflektioijaksi” (reflective practitioner). Myös David Kolb (esim. 1984) on tutkinut reflektointia organisaatiossa. Hän on suunnannut tutkimuksensa johtamisen ja oppivan organisaation alalle. Heidän tutkimuksiensa mukaan reflektointi on kokemusperäistä oppimista. Reflektoinnissa oppimisenäkökulmaa perustellaankin tekemisen kautta oppimisella. Boud et al. (1985) pitävät reflektointia yhdistävänä siltana oppimisen ja kokemuksen välillä.

Schön (1983) mukaan työskentelyn reflektointi koostuu toimintahetken tutkimisesta, kritisoinnista, uudelleenrakentamisesta ja uuden intuition testaamisesta. Hän kuvaa reflektoinnin alkavan koetun ilmiön heijastamisesta takaisin mieleen, jonka jälkeen ilmiö kyseenalaistetaan reflektioivan keskustelun avulla. Johns (1994) taas aloittaa reflektoinnin avainkysymysten kysymisellä koetusta tapahtumasta. Kysymykset pyrkivät kuvailemaan tapahtunutta ilmiötä mahdollisimman tarkasti. Kysymykset ovat luonteeltaan kyseenalaistavia ja alkavatkin yleisesti miksi- tai miten-sanoilla. Raelin (2002) puolestaan kuvaa reflektointitapahtumaa taaksepäin astumisena, jossa pohditaan tapahtuneen tilanteen merkitystä omasta ja muiden näkökulmasta.

Kolbin (1984) malli kokeilemalla oppimisesta on samansuuntainen Schönin tutkimuksen kanssa. Mallin mukaan oppiminen on prosessi, jossa ideat eivät ole muuttumattomia ajatusten elementtejä, vaan ne rakentuvat ja muodostuvat uudelleen

kokemusten kautta. Reflektoija elää muuttuvassa ympäristössä, jossa kokemukset muokkaavat ajatuksia. Kolb onkin jatkanut Deweyn (1933) jalanjäljillä, jota pidetään yhtenä reflektointikäsitteen alullepanijoista.

Reflektointia on yritetty määritellä monella eri tavalla. Moon (1999) kuitenkin toteaa, yleisesti hyväksytyä määritelmää reflektoinnista ei ole. Aikuiskasvatustieteilijä Mezirow (1990) ymmärtää reflektoinnin arviointina, jonka tarkoituksena on tulkita ajatuksia, tunteita ja toimintojamme. Hän pitää reflektointia erityisesti sopivana yhteiskunnalliseen pohtimiseen. Aikuiskasvatustiede olettaakin reflektoinnin soveltuvan myös muuhunkin kuin organisaatioihin. Woerkom (2003) määrittelee reflektointiprosessin samankaltaisesti ja ymmärtää reflektoinnin myös mentaaliseksi toiminnaksi, joka on suunnattu tutkimaan omia tuntemuksiamme tietyssä tilanteessa. Hänen mielestään reflektointiprosessi sisältää kokemusten jälleenkäymisen, analyysin tekemisen syistä ja seurauksista, sekä johtopäätöksen tekemisen tulevaisuuden toiminnasta. Myös Moon (1999) kuvaa reflektointia mentaaliseksi toiminnaksi, jossa tarkoituksenhuokaisesti pyritään rakentamaan monimutkaiselle ongelmalle uutta ratkaisua. Sama prosessi voidaan hänen mielestä soveltaa myös muihin oppimisprosesseihin. Käytäntö ja mentaalinen toiminta esiintyvät myös Kennison ja Misselwitz's (2002) määritelmässä reflektoinnille: Reflektointi on määrätietoista ajatusten, tunteiden ja tapahtumien pohdiskelua, jotka koskevat äskettäisiä kokemuksia. Heidän mielestään syvällisen harkitsemisen avulla pyritään haastamaan alkuperäiset ajatukset ja tunteet, jotka olivat merkittäviä kokemuksessa. Pidemmän tarkastelun ja tutkimisen kautta luodaan ja selvennetään persoonallinen tarkoitus merkittävälle kokemukselle. Kolbin (1984) ja Schönin (1983) käsitykset reflektoinnista eivät korosta niinkään tunteiden merkitystä. Heidän tutkimuksensa painottuvat kokemuksista oppimiseen.

3.2 Kriittinen reflektointi

Reflektoinnin mielletään keskittyvän heti esille tulevan ongelman tai tehtävän ratkaisuun. Kriittinen reflektointi kohdistuu huomattavasti aikaisemmin tapahtuneeseen tilanteeseen tai ongelmaan. Kriittinen reflektointi pyrkii syvemmälle ongelmaan ja kyseenalaistamaan itsestään selvänä pidetyt asiat, jotka liittyvät ongelman sosiaaliseen, kulttuurilliseen ja poliittiseen kontekstiin. Näissä tilanteissa ongelma pyritään näkemään kokonaisvaltaisesti sen ympäristössä ja arvioimaan ongelmaan liittyvien asioiden suhteita. (Reynolds 1998) Mezirowin (1990) mielestä reflektointi voi koskea sisältöä, prosessia tai ongelmanratkaisun puitteita. Näistä jälkimmäinen on kuitenkin kriittistä reflektointia. Hoyrupin (2004) mukaan kriittinen reflektointi tapahtuu sosiaalisissa tilanteissa, joissa pyritään kyseenalaistamaan omia ennakoasenteita. Myös Mezirow (1990) yhtyy näkemykseen kriittisen reflektoinnin tarkoituksesta ennakoasenteiden validiteetin testaamisesta. Hän myös lisää, että kriittinen reflektointi on enemmän keskittynyt syyhyn miksi tehdään ja siihen liittyvien olosuhteiden tarkasteluun, kuin kysymykseen miten kannattaisi tehdä. Hän myös mainitsee kriittisen reflektoinninprosessin saattavan johtaa syvempään transformatiiviseen oppimiseen.

Kriittinen reflektointi pyrkii uudelleen järjestämään ymmärrystä omasta tiedosta ja muuttamaan omaa tulkintaa maailmasta. Tämä tapahtuu ennakoasenteiden kyseenalaistamisella ja uusien ennako-olettamuksien valinnalla. (Brookfield 2000) Samoilla periaatteilla voidaan myös kritisoida organisaation arvoja ja toimintatapoja. Yksilöiden kyseenalaistaminen, tietojen vaihtaminen ja organisaation arvojen ymmärtäminen johtaa organisaation oppimiseen. Tällöin kriittinen reflektointi rakentaa sillan yksilön ja organisaation oppimisen välille. (Hoyrup 2004) Welshin ja Dehlerin (2004) lisäävät Schönin (1983) ja Kolbin (1984) aikaisempaan tutkimukseen uusia ideoita reflektoinnista. Heidän uudelleentulkintansa mukaan reflektoinnin pitäisi olla muutakin kuin tekninen analyysi ongelmasta, taitojen kehittäminen ja/ tai eri vaihtoehtojen kurinalainen punnitseminen. He haluavat reflektoinnin ottavan

huomioon myös sosiaalisen, poliittisen ja kulttuurillisen aspektin. Tarkoitus näkökulmien lisäämiseen on yhteisöjen erilaisten käytäntöjen, ihmisten erilaisten intressien konfliktimaisuuden ja päätösten hyväksymiseen vaikuttavien seikkojen ymmärtäminen.

Reynolds (1998) pitää valtasuhteiden käsittelemistä erottavana tekijänä kriittisen reflektoinnin ja reflektoinnin välillä. Kriittinen reflektointi pyrkii arvioimaan miten valtasuhteet rakentuvat organisaatiossa. Grayn (2007) mielestä kriittinen reflektointiprosessi tapahtuu ennemminkin kollektiivisesti kuin yksilöllisesti. Hänen mielestään syvempi oppiminen organisaatiossa kriittisen reflektoinnin avulla voi tapahtua, mikäli reflektointi järjestetään kollektiivisesti. Pelkästään yksilötasolla tapahtuva kriittinen reflektointi ei hänen mielestään johda organisaation toimintatapojen kehittämiseen. Taulukossa 4 esitellään ja erotetaan reflektointi ja kriittinen reflektointi toisistaan. Tekninen ja konsensus kuvaavat reflektointiin liittyviä ominaispiirteitä ja kriittisyys kuvaa vastaavasti kriittisen reflektointiin kuuluvia ominaispiirteitä.

Tekninen

- Tilanteen hallinta tiedon avulla
- Tilanne reflektoinnin keskipisteenä
- Pyrkimys objektivisyyteen ja tehokkaimman keinon löytämiseen

Konsensus

- Arvojen ja asenteiden tunnistaminen
- Tilanne johtuu tietystä syystä tai seurauksesta
- Yhteisten normien ja arvojen kehittäminen
- Pyrkimys yhteisymmärryksen

Kriittisyys

- Itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen, käytänteiden ja sosiaalisten instituutioiden osalta
- Valtasuhteiden, intressien ja tarkoitusten tunnistaminen ja kyseenalaistaminen
- Työkokemusten heijastaminen sosiaalisten, poliittisten ja kulttuurillisten kontekstien kautta.

Taulukko 4. Reflektoinnin ja kriittisen reflektoinnin ero (Reynolds 1998, 192).

Schön (1983) mielestä tekninen rationalisointi ongelmasta ei huomio tarpeeksi tarkoituseriä. Aikuiskasvatustutkimuksessa (esim. Mezirow 1991) on kehitelty samalla tavalla kriittistä reflektointia, joka pyrkii huomioimaan ongelman eri näkökulmista. Organisaatiokontekstissa tämä suuntautuu itsestään selvytenä

pidettyihin asioihin. Näitä voivat olla esim. kehityksen mittaaminen, tuotteiden käytettävyys tai työntekijöiden palkitseminen.

Edellä olevat luvut ovat kuvanneet reflektointia yksilöissä tapahtuvana prosessina. Kriittinen reflektointi puolestaan miellettiin sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvaksi toiminnaksi. (Reynolds & Vince 2004) Monesti kuitenkin määritelmässä yksilöt refleктоivat sosiaalisissa ympäristössä ja ovat kanssakäymisessä työtovereiden kanssa, mikä vaikeuttaa niiden erottamista. Kuitenkin reflektoinnin määritelmien monitulkintaisuudesta ja sosiaalisten tilanteiden erilasten merkityksen takia tuskin yksiselitteisesti voidaan erotella reflektointi ja kriittistä reflektointia. Monesti reflektointitapahtumaa kutsutaankin vain yleisesti ”the reflective practitioner” ja sen ydintarkoituksena pidetään ongelman ratkaisuyritystä. Hoyrupin (2004) mielestä reflektointia voidaan harjoittaa yksilötasolla, kollektiivisesti ja organisaatiotasolla. Jälkimmäisissä tavoissa reflektointiprosessiin kuuluu osuus sosiaalista kanssakäymistä. Seuraavissa kolmessa luvussa keskitytään eri tasoilla tapahtuvaan reflektointiin erottamatta reflektointia ja kriittistä reflektointia toisistaan.

3.2.1 Itsereflektointi

Schön (1983), Mezirow (1990) ja Argyris (1993) ovat tutkineet yksikön näkökulmasta, miten reflektointi ja kriittinen reflektointi voivat edesauttaa organisaation oppimisessa. Kriittinen itsereflektointi työyhteisössä on perustavanlaatuisen kysymysten esittämistä omasta identiteetistä ja käytännön yhteisöstä. Kysymysten avulla on tarkoitus kehittää itsetietoisuutta ja omia käytänteitä, mikä tällöin tukee organisaation oppimista. Marsickin (1988) mielestä toimivaksi käytänteeksi huomattun tavan jatkuva toistaminen ei välttämättä tue nykypäivän tieto-organisaation tavoitteita. Työntekijöiden tulisi pyrkiä ajattelemaan eri näkökulmista itseään, työtään, ja suhdettaan organisaatioon.

Wenger (1988) mukaan oppiminen muuttaa identiteettiä ja määrittelee keitä me olemme ja mitä me osaamme. Se ei pelkästään ole taitojen hankkimista, vaan myös prosessi, joka muokkaa itse yksilöä. Kriittinen itsereflektointi pyrkii syvempään oppimiseen. Organisaatiossa tämä kohdistuu sosiaalisen työympäristöön ja läheiseen työryhmään. Työtavat yleensä perustuvat normeihin, joiden kyseenalaistaminen edesauttaa oppimista ja samalla vaikuttaa identiteettiin. (Woerkom 2004)

3.2.2 Yhteisöllinen reflektointi

Welsh ja Dehler (2004) ovat tutkineet reflektointia käytännönyhteisöissä. He huomasivat, että monesti yksi jäsen ei pysty ratkaisemaan ongelmia. Ratkaisemiseen kutsuttiin monesti käytännönyhteisö koolle. He ovat tarkastelleet reflektointia Wengerin (1998) kehittämän käytännönyhteisön näkökulmasta. Käytännönyhteisöt muodostuvat yhteisen päämäärän eteen toimivista jäsenistä, jotka ovat rakentaneet omia toimintatapoja ja käytänteitä. Tällä he sopeutuvat toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin ja haasteisiin, joista he yrittävät selviytyä kohtuullisten ponnistusten kautta. Organisaatiossa tämä näkyy ylhäältäpäin tulevien tavoitteiden toteuttamisena. Tällöin syntyy erilaisia yhdessä tehtyjä toimintatapoja, jotka pyrkivät vastamaan tehtävistä esiinnoitettuihin ongelmiin, säätelemään älyllisiä resursseja ja välttämään toiminnan ulkoista kontrollia. Kasvatustieteellisestä näkökulmasta katsottuna käytännönyhteisön oppimisprosessissa tieto rakentuu tai varastoituu oppijan mieleen. Osallistumisnäkökulma puolestaan pitää oppimista yhteisön sosiaalistumisena ja kasvamisen prosessina. Yksilö vähitellen omaksuu yhteisön ajattelu-, toimintatapoja, uskomuksia ja arvoja sekä samalla rakentaa omaa identiteettiään yksilönä ja yhteisön jäsenenä. Peruseriaatteena osallistumisessa on ryhmän uskominen parempiin suorituksiin kuin mihin yksilö pystyisi. (Hakkarainen 2000)

Welshin ja Dehlerin (2004) mukaan reflektointiprosessi alkaa ongelman julkituomisesta ja jatkuu kunnes valittu ratkaisu otetaan käyttöön. Heidän mielestään

reflektoinnin avulla käsiteltävät ongelmat ovat monesti moniselitteisiä, eikä niitä pitäisi heti hyväksyä sellaisenaan. Yksilöillä on usein oma tulkintatapansa, informaatio-suodatin ja ongelmaratkaisutapansa. Käytännönyhteisöjen reflektointiprosessissa yksilöt keskustelevat, uudelleenrakentavat ongelman, kritisoivat ja luovat uusia toimintamalleja ratkaistakseen ongelman. Käytännönyhteisön reflektointiprosessi, jossa jaetaan, käsitellään, yhdistetään ja lopulta uudelleenrakennetaan käytänteitä on oppimismahdollisuus yhteisölle. (Welsh & Dehler 2004)

Käytännön yhteisöjen oppiminen tapahtuu Vincen (2002) mukaan tiedonluomisen, välittämisen, sosiaalisten prosessien luomisen ymmärtämisestä ja iskostamisesta organisaatiossa. Hän näkee käytännönyhteisöjen oppimisen poliittisena prosessina yksilöiden välillä. Lisäksi hänen mielestään vallan suhteiden tulisi olla läpinäkyviä, jotta oppiminen olisi mahdollista. Tilanteessa oppimisen hän näkee olevan sidoksissa sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jossa jaetaan vapaasti ja aidosti ajatuksia osallistujien välillä.

3.2.3 Organisaation kattava reflektointi

Kriittinen reflektointi vaatii osallistumista ja organisaation tuntemista. Tämän lisäksi se vaatii myös valmiuksia ymmärtää ongelmat kokonaisvaltaisesti ja kykyä oppia virheistä. (Woerkom 2004) Organisaatiotasolla tapahtuva kriittinen reflektointi toteutuu sosiaalisella kanssakäymisellä ihmisten välillä. Laajamittaisesti toteutettuna tämä saattaa muuttaa organisaatiota demokraattisempaan suuntaan. (Welsh & Dehler 2004) Woerkom (2003) käsittelee tutkimuksessaan organisaatiolle otollisia olosuhteita oppimiseen reflektoinnin avulla. Nämä ovat:

1. Virheistä oppiminen
2. Yhteinen visio
3. Tiedon jakaminen
4. Normien kyseenalaistaminen
5. Palautteenanto
6. Ideoiden kokeileminen

Taulukko 5. Mukailten organisaation reflektoinnin periaatteet (Woerkom 2003, 376)

Vincen (2002) mukaan organisaation laajuisessa reflektoinnissa pyritään oppimaan ja muuttamaan organisaation käytänteitä. Hän esittelee kolme edesauttavaa tekijää organisaation reflektoinnille. Reflektoinnin tulisi olla yhteisöllinen kyseenalaistamisprosessi. Tarkoituksena on miettiä ja kyseenalaistaa koko organisaation arvoja ja käytänteitä. Toinen tekijä on organisaation muutosvastarinnan huomioiminen ja reflektiivisten keinoin siihen vastaaminen. Valtasuhteiden läpinäkyviksi tuominen saattaa aiheuttaa epäluuloja johdossa ja työntekijöissä, mikä aiheuttaa vastarintaa. Juuri tämä hetki tarjoaa muutos- ja kehittymismahdollisuuden, jos organisaatiossa pystytään järjestämään luottamuksellinen ilmapiiri. Kolmas tekijä on demokraattisen organisaation luominen, jossa päätökset ovat avoimesti kritisoitavissa.

Hoyrup (2004) erottelee yksilön ja vuorovaikutuksellisen reflektoinnin toisistaan. Hän pitää organisaation kehityksen näkökulmasta kumpaakin tärkeänä. Erottelulla hän haluaa esittää yksilöllisen ja vuorovaikutuksellisen reflektoinnin erilaiset ominaispiirteet. Hän myös erottaa taulukossa reflektoinnin ja kriittisen reflektoinnin toisistaan.

<u>Yksilöllinen näkökulma</u>	<u>Vuorovaikutuksellinen näkökulma</u>
Vaikeat ongelmat edistävät reflektointia	Organisaatiossa vallitsee luottamus, tukeminen ja läpinäkyvä palautteenanto
Tekemisen ja miettimisen erottaminen	Yhteisten päätösten jälleen käyminen tietyin aikavälein
Prosessien reflektointi	Yhteinen visio, tiedonjakaminen, suunnittelu, analyysi ja päätösprosessi
Kokemuksen hyväksikäyttö	Palautteenanto ja virheistä oppiminen
(Kriittinen reflektointi) Itsestäänselvyksien kyseenalaistaminen	Ennako-olettamuksien haastaminen

Taulukko 6. Mukaille yksilöllisen ja vuorovaikutuksellisen reflektoinnin vastakkain asettelua (Hoyrup 2004, 450).

3.3 Reflektointi kehityksen työvälineenä

Raelin (2001) mukaan reflektoinnin avulla voidaan kyseenalaistaa itsestäänselvyksiä ja rakentaa erilaisia tarkoituksia asioille sekä kehittää uusia käyttäytymismalleja. Reflektiivinen oppiminen vaatii aikaisemmin totutena pidetyn asian epäilemistä (Weick 2002). Reflektointi menee syvemmälle ymmärrykseen. Tällöin se kyseenalaistaa henkilön aikaisemman tietämyksen ja kokemukset sekä mahdollistaa uusien luomisen. (Leung & Kember 2003) Reflektointi voi olla myös aktiivinen ja tarkoituksellinen tutkimusprosessi, joka usein johtaa ennaltaarvaamattomaan tulokseen (Gray 2007). Se voi myös estää esimerkiksi johtajia takertumasta vain yhteen näkökulmaan (Kayes 2002).

Kriittinen reflektointi näkyy organisaatiossa yksilöissä, jotka jatkuvasti kyseenalaistavat ennako-oletuksia ja haastavat yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja.

Tällä työympäristön kriittisellä tulkinnalla ristiriitaisuudesta ja monitulkintaisuudesta voidaan luoda uusia näkökulmia ja käytänteitä. (Welsh & Dehler 2001) Reynolds ja Vince (2004) myös suosivat kriittistä reflektointia organisaatiossa sen valtasuhteiden läpinäkyvyyden tuovan luonteen vuoksi. Reynolds (1998) esittää neljä tekijää, joiden avulla ryhmä voi reflektoida kriittisesti. Ne ovat itsestänselvyyksien kyseenalaistaminen, sosiaalinen ennemmin kuin yksilöllinen suuntautuminen, läpinäkyvät valtasuhteet, sekä sosiaalispoliittisten tekijöiden arvioiminen.

Kriittinen itsereflektointi pyrkii syvempään oppimiseen. Oppiminen voi kohdistua sosiaalisen työympäristöön ja läheiseen työryhmään. Työkäytäntöjen kyseenalaistaminen saattaa johtaa muutokseen toimintavoissa ja tätä kautta vaikuttaa identiteettiin. Kriittisen reflektoinnin kautta oppimista voidaan ymmärtää tapahtuneen, kun tilannetta on harkittu eri näkökulmista ja harkittu päätös on tehty. Toimintaan perustuvassa kriittisessä reflektoinnissa oppiminen voidaan ymmärtää samalla tavalla kuin reflektoinnissa: uutena pragmaattisena käytäntönä. (Woerkom 2004)

Schön (1983) mukaan reflektointi alkaa erikoiseksi koetun tilanteen jälkeen. Johns (1994) taas aloittaa reflektoinnin kysymällä avainkysymyksiä, jotka pyrkivät kuvailemaan tapahtunutta tilannetta. Taulukossa 7 esitellään eri tutkijoiden tekemiä reflektointiprosesseja.

Hatton & Smith (1995)	Williams & Wessel (2004)	Kennison & Misselwitz (2002)	Varner & Peck (2003)	Moon (1999)	Johns (1994)	Yhteenveto
Kuvaileminen	Tilanteen Kuvaus	Tilanteen kuvaus	Aiheen puhuminen	Kokemus	Kokemuksen kuvaus	Kuvaileminen
Keskustelu	Tilanne analyysi	Kriittinen analyysi	Analyyysi	Ratkaisu Tilanteen selvittäminen Tunteiden läpikäynti	Pohdinta Vaikutukset	Analyyysi
Kriittisyys	Vahvistaa oppimista Uusi ymmärrys	Keskustelu ratkaisusta	Selitys	Prosessointi & Tietoisuus	Miten voisi tehdä paremmin?	Uusi merkitys/ Ymmärrys
	Indikoi tulevaisuuden käyttäytymistä		Toiminta	Ratkaisu Vaihtunut toiminta	Oppiminen kokemuksesta	Toiminta

Taulukko 7. Reflektointi metodina (Pavlovich 2007, 285)

Taulukossa 7 kuvatut reflektointiprosessit ovat suurimmalta osalta yksilölähtöisiä. Niiden perusteella reflektointiprosessi voidaan nähdä alkavan ongelmallisesta tilanteesta. Tämän jälkeen tilanne pyritään heijastamaan mieleen. Seuraavaksi tapahtumasta tehdään analyysi, joka käsittelee tapahtumaa eri näkökulmista. Analyysin avulla pyritään rakentamaan ymmärrys ongelmasta ja luomaan uusi ratkaisu. Viimeisenä vaiheena reflektointiprosessissa on uuden ratkaisun käyttöönotto. Oppimisprosessi voidaan nähdä tässä vaiheessa uutena toimintatapana.

Welsh ja Dehler (2004) kuvaavat neljä avainprosessia, jotka mahdollistavat reflektoinnin toteuttamisen käytännön yhteisössä. Nämä mukailevat Laven ja Wengerin (1991) situated learning -mallia, jotka myös korostavat Reynoldin (1998) näkemystä organisaation oppimisesta. Nämä ovat:

Pääsy tietoon, toimintoihin ja resursseihin. Varsinkin tulokkaille on kriittistä päästä sisään yhteisön käytäntöihin ja tapoihin työskennellä, joka myös toimii yhdistävänä tekijänä yhteisön ja yksilön välillä. Tiedon ja käytäntöjen läpinäkyvyydellä mahdollistetaan tapojen ja rakenteiden välittyminen jäsenten välillä. Jäsenten välinen avoimuus puolestaan luo puitteet oppimiselle. Kyseenalaistamisen kautta nähdään valtasuhteiden ja poliittisten prosessien vaikutus yhteisössä.

Keskustelu ja käytäntö. Keskustelun ollessa avointa ja läpinäkyvää osallistujat voivat käydä informatiivisia keskusteluja käytännöistä ja ideoista. Tällöin myös oletukset, myytit ja sosiaaliset suhteet pystytään jakamaan muiden kanssa. Keskustelulla voidaan vaikuttaa yhteisön rakenteisiin ja tuleviin ratkaisuihin. Näin pystytään myös ilmaisemaan mielipiteitä asioiden kannatuksesta ja vastustuksesta.

Motivaatio ja identiteetti. Kyseenalaistaminen voi avata keskustelua ja johtaa vastuun jakamiseen osallistujien välillä. Kriittisen reflektoinnin avulla osallistujat voivat rajata mahdollisia merkityksiä ja johtaa kohti tarkoituksenmukaista käytöstä. Osallistujien toimiessa yhteistyössä he rakentavat yhteisesti hyväksytyjä käytänteitä

ja oppivat toisiltaan. Tilanteet pyritään tulkitsemaan ja todennäköiset syyt ongelmasta nimeämään. Tällöin yhteisö on löytänyt yhteisen tarkoituksen (Wenger 1998).

Ristiriita ja muutos. Uudelleen määrittelyminen on yksi reflektoinnin osa-alueista. Yhteisössä määrittelyminen sitoo jäseniä uuteen tarkoitukseen ja vahvistaa kuulumisen tunnetta. Tällöin jäsenillä on valta soveltaa uusia toimintamalleja ja vanhat poistetaan epäsovivina. Jäsenet myös sitoutuvat muutokseen paremmin, kun se on rakennettu yhdessä.

Nykyajan johtajilla ei ole aikaa reflektoinnille työpaikalla kiireen takia (Raelin 2002). Monesti johtaja tyytyy ensimmäiseen ratkaisuun, jonka he keksivät (Vince 2002). Gray (2007) huomauttaakin, että monesti reflektoinnin alullepanijan tulee organisaation ulkopuolelta. Hän esittelee ryhmälle eri tapoja reflektoida. Nämä ovat:

Tarinan kertominen. Narratiivisten tarinoiden avulla voidaan tutkia arvoja, ideoita ja normeja (Gold & Holman 2001). Niiden avulla voidaan myös selkeyttää näkemystään organisaation käytännöistä ja pukea ongelmia sanoiksi. Prosessissa kertoja kyseenalaistaa, selventää ja uudelleen rakentaa ymmärrystään organisaation rakenteista. (Gold et al. 2002) Tarinoiden avulla myös rakennetaan ymmärrystä organisaation tavoitteista, visiosta ja strategioista, mikä opettaa organisaation arvoja ja käyttäytymistapoja. Keskeisenä tavassa on tarinoiden kautta välittyvien arvojen epäileminen ja kyseenalaistaminen. Tarinat eivät kuitenkaan aina liity todellisuuteen ja saattavat viestittää väärää tietoa. Toinen ongelma tarinoiden kertomiselle on niiden luonteelle ominainen pinnallisuus. Tällöin ne eivät välttämättä johda reflektointiin, vaan jäävät yleisiksi kertomuksiksi. (Gray 2007)

Reflektiivinen keskustelu / dialogi. Schönin (1987 ja 1991) kehittämä reflektointi tilanteessa (reflection-in-action) on osaltaan reflektiivistä keskustelua. Sen tarkoitus on nähdä ongelmalliset tilanteet ainutlaatuisina, eikä pyrkiä pelkästään teknis-rationaalisten mallien avulla ratkaisemaan niitä. Reflektiivisen dialogin tarkoituksena

auttaa johtajia kehittämään yhteisen kielen, jonka avulla voidaan kyseenalaistaa organisaatiossa vallitsevia ennakkoluuloja kollektiivisesti (Jacobs & Heracleous 2005). Schein (1996) mukaan johtajien tulisi kyseenalaistaa omat olettamuksensa ja kuunnella muiden tulkintoja. Reflektiivinen tulkinta saattaa myös johtaa tilanteeseen, jossa pystytään perustelevaan monia eri totuuksia, eikä asiasta olla yksimielisiä. Tämä saattaa aiheuttaa erimielisyyttä keskustelijoiden välillä ja estää uusien tapojen käyttöönoton. (Gray 2007)

Reflektiiviset metaforat. Metaforat toimivat ideoiden, intuitioiden ja ajatusten välittäjänä. Joskus tavalliset keinot eivät riitä ilmaisemaan tilannetta tarkoitettulla tavalla. Tällöin tilanne voidaankin nähdä metaforan avulla uudessa valossa, joka voi rakentaa erilaisia luovia selityksiä tilanteesta. Metaforat kuitenkin kertovat vain yhden puolen totuudesta ja sivuuttavat kokonaisuuden kuvaamisen. Niiden avulla voidaankin kuvata vain osa käsiteltävästä asiasta. (Gray 2007)

Reflektiivinen kirjoitus. Reflektiivisen kirjoituksen tarkoituksena on tallentaa ajatuksia ja analyyskejä käytännöistä, jotka liittyvät työpaikalla tapahtuneisiin tilanteisiin. Toinen tarkoitus on peilata arvojaan organisaatiota kohtaan. (Gray 2007) Omien arvojen arvioimisella ja uudelleenmäärittelyllä voidaan vaikuttaa suhtautumiseen organisaatiota kohtaan ja lisätä itsetietoisuutta (Ghaye & Lillyman 1997). Reflektiivinen kirjoitus saattaa kuitenkin jäädä vain kuvailevaksi tekstiksi, jolloin se ei edistä oppimista. Toinen ongelma on kirjoitusprosessin yksilöllisyys. Se tukee itsereflektointia, mutta ei tällöin välttämättä johda organisaation kannalta kehitykseen. (Gray 2007)

Tapahtumien reflektointi. Tämän tavan tarkoituksena on tutkia ja analysoida jokapäiväisiä tapahtumia organisaatiossa. Tapahtumista pyritään kriittisesti analysoimaan motiivit ja rakenne. Aluksi tapahtumat pyritään määrittelemään tarkasti, jonka jälkeen tilanne käsitellään mielessä. Lopputulos ei kuitenkaan ole pysyvä, vaan se voi muuttua tarpeen mukaan. Toinen tapa käsitellä tilanteita on

verrata niiden tyypillisiä ja epätyypillisiä tapahtumia toisiinsa Argyriksen (2002) double-loop mallin mukaisesti. (Gray 2007) Tällöin oppiminen tapahtuu syväälle itseensä ja tilanteeseen luotaamalla, joka edesauttaa omaa ja siten organisaation kehitystä (Skovholt & McCarthy 1988). Tavan ongelmana on jokaisen tilanteen ainutlaatuisuus. Tapahtumia ei välttämättä osata liittää organisaatiokontekstiin. (Gray 2007)

Persoonallisuusruudukko. Psykologian työvälineenä alun perin käytetty persoonallisuusruudukko on sittemmin levinnyt myös johtamiskoulutukseen. Sen tarkoituksena on määrittää miten henkilö rakentaa ja näkee maailman. Sen oletuksena on, että ihmiset tulkitsevat ja rakentavat todellisuuden eri tavalla. Tärkeätä on itse oppia oma käsityksensä ympäröivistä olosuhteista, jotta pystyisi ymmärtämään muita. Persoonallisuusruudukko täten mahdollistaa itsensä ja muiden käsityksien käsittelemisen. Lisäksi sen avulla voidaan kollektiivisesti tutkia organisaation kulttuuria ja sosiaalisia rakenteita. Ihmisten tietoa ja persoonallisuutta on kuitenkin vaikea rakentaa ruudukolle. Todellisuus on paljon holistisempi ja monimutkaisempi kuin mitä persoonallisuusruudukko antaa ymmärtää. (Gray 2007)

Ajatuskartta. Ajatuskartta on graafinen tekniikka saada selville miten henkilö ymmärtää tietyn tilanteen. Ajatuskarttaa eroaa mind mapista sen sisällön perusteella. Ajatuskartassa pyritään keskittymään miksi- ja miten -kysymyksiin. (Gray 2007) Kysymykset toimivat reflektointiprosessin lähtökohtana, jonka jälkeen muodostuva kartta mahdollistaa tilanteen ulkopuolisen käsittelyn (Kinchin & Hay 2000). Sen avulla pyritään esittämään kognitiivinen ajatusrakenne, jota voidaan analysoida. Lisäksi sen avulla pystytään ymmärtämään oman ajatusrakenteen kulkua. (Gray 2007) Ajatuskartan rakentaminen ei kuitenkaan sovi kaikille. Osa kokee sen olevan vaikeasti hallittavissa tai heillä ei ole tarpeeksi taitoa toteuttaa sitä vaadittavalla tasolla. (Kolb & Shepherd 1997)

3.4 Reflektointi organisaatiossa

Reflektointi yleensä koetaan pehmeäksi ja sopimattomaksi tulorientoituneeseen yritysmaailmaan. Reflektoinnin mielekkyyttä organisaatio kontekstissa voidaankin kyseenalaistaa olettaen yrityksiä päätarkoituksensa olevan tuottavuus. (Marsick 1988) Talousrationaalinen näkökulma yrityksissä saattaa olla ongelmallinen reflektoinnin toteutuksen kannalta. Reflektoinnin tulokset eivät ole suoranaisesti näkyvissä ja mitattavissa. (Woerkom 2004) Ashfort ja Humphrey (1995) pitävät organisaatioissa vallitsevaa ylirationaalisuuden ihannetta yhtenä esteenä osallistumisen puutteena organisaatiossa. Ylirationaalisuus ei arvosta toiminnan prosessiluonteisuutta, laadullisuutta ja spontaanien mielipiteiden esittämistä. Myös March (1994) arvostelee organisaatioiden rationaalisuuden harhaa ja pitää yhden ihmisen tietoa tehdä päätöksiä rajallisina.

Yleisesti hyväksytyjen arvojen ja tapojen reflektointi vaatii ymmärrystä organisaatiosta sekä osaamista. Monet pitävät myös erilaisten käytänteiden ajatukset sisällään niiden ollessa ristiriidassa vallitsevien arvojen kanssa. Työntekijät eivät välttämättä myöskään kritisoi vallitsevia toimintatapoja, vaikka pitäisivätkin niitä toimimattomina. He saattavat pelätä näyttävänsä epäpäteviltä ja erottuvansa epäedukseen työryhmässään. (Schön 1983) Useimmat ihmiset haluavat välttää ongelmia ja epävarmuutta, mitä innovatiivinen oppiminen sisältää. Heidän oppiminsä tapahtuu ennemminkin yleisten tapojen mukaisesti. (Weggeman 1997)

Kriittiseen reflektointiprosessiin kuuluu monesti sosiaalista kanssakäymistä. Muiden avustuksella, kuten palautteenannolla, on tärkeä rooli prosessissa uusien näkökulmien avaajana. (Hoyrup 2004) Prosessi kuitenkin vaatii reflektioijalta sosiaalisten paineiden kestämistä, kuten väärässä olemisen hyväksymistä. Uusien näkökulmien esittäjät saatetaan tulkita ”riitapukareiksi”, jotka päätyvät syrjään työryhmästään. (Brooks 1999) Wenger (1998) kutsuu heitä kapinallisiksi, jotka osoittavat toiminnallaan monesti suurempaa sitoutumista asiaan kuin hiljaista vastarintaa harjoittavat

työntekijät. Monesti työympäristössä esiintyy myös muutosvastarintaa, joka estää uusien toimintatapojen implementoinnin. Uusien ehdotuksien esille tuominenkin saatetaan kokea epäedulliseksi. Työntekijät suojaavat itsensä seurauksilta, mikäli uudet toimintatavat osoittautuvat huonoiksi. (Hoyrup 2004)

Reflektointiprosessin keskeisenä osana on kokemuksista ja toiminnasta oppiminen. Jarvis (1995) kuitenkin huomauttaa, että toiminta ja kokemus eivät välttämättä johda oppimiseen. Kokemalla erikoisia tilanteita tai käsittelemällä vanhoja tapahtumia ei automaattisesti johda uusien toimintatapojen keksimiseen tai niiden käyttöönottoon. Monesti tilanteet sivuutetaan ja turvaudutaan vanhoihin rutiineihin.

3.5 Yhteenveto ja tutkimuksessa valittu näkökulma

Edellä on kuvattu reflektointia ja sen käyttömahdollisuuksia organisaatiokontekstissa. Tutkimusten mukaan reflektoinnilla voi olla moninaisia tarkoituksia. Tässä tutkimuksessa reflektointia on kuvattu kokouskäytänteiden kehittämisen näkökulmasta. Reflektointiprosessissa kokouksen jäsenet pyrkivät kyseenalaistamaan kokouksen toimintatapoja, jotka ovat vakiintuneet käytännöiksi. Tämän jälkeen jäsenet pyrkivät yhdessä muodostamaan toimivampia kokouskäytäntöjä reflektoinnin kautta.

Reflektointi ja kriittinen reflektointi eroteltiin oppimisen ja sosiaalisuuden kautta. Reflektointi miellettiin tapahtuvan yksilötasolla ja käsittelevän päivittäisi juuri tapahtuneita ongelmia. Kriittinen reflektointi puolestaan kuvattiin sosiaalisiksi tapahtumaksi, ja sitä pidettiin syvempänä oppimisprosessina. Jotkut tutkijat myös erottelivat reflektoinnin ja kriittisen reflektoinnin toisistaan eri intressien huomioonottamisen ja poliittisen näkökulman takia.

Reflektointi jaoteltiin kolmeen eri osaan: Itsereflektointi, yhteisöllinen reflektointi ja organisaation kattava reflektointi. Itsereflektointia kuvattiin perustavanlaatuisen kysymysten esittämisellä omasta identiteetistä ja työskentely-yhteisöstä. Tämän tarkoituksena on itsetietoisuuden parantaminen ja omien käytänteiden kehittäminen. Yhteisöllinen reflektointi oletettiin useimpien ongelmien olevan liian monimutkaisia yhden jäsenen ratkaistavaksi ja piti käytännönyhteisöä sopivampana foorumina ongelmien ratkaisemiseksi. Organisaation kattavassa reflektoinnissa pyritään sosiaalisen kanssakäymisen avulla muuttamaan käytänteitä. Tämä kuitenkin edellytti organisaation hyvää tuntemusta.

Reflektointia kuvattiin myös kehityksen välineenä. Reflektointi ymmärrettiin prosessina, jossa ongelmasta siirrytään analyysiin ja lopuksi ratkaisuun. Reflektointiprosessi kuvattiin tapahtuvan yksilöissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä sille kuvattiin otolliset olosuhteet organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa reflektointi ymmärretään kokonaisvaltaisena kehittämisvälineenä, jota sovelletaan reflektointilomakkeen avulla kokouskäytänteiden kehittämiseen. Tutkimuksessa pyritään käyttämään reflektointia ja kriittistä reflektointia kokonaisvaltaisesti kokouskäytänteiden kehittämiseen. Reflektointiprosessin oletetaan vaikuttavan osallistujiin edellä kuvatuin eri tasoin.

Reflektointiprosessin avulla pyrittiin kehittämään Outotec oy:n osalta kahdessa kokouksessa. Reflektointi toimii kokouskäytänteiden kyseenalaistamisvälineenä ja uusien toimintatapojen alullepanijana. Seuraavassa kappaleessa esitetään tarkempi kuvaus tutkimuksen kohteesta ja prosessista. Kokouskäytänteiden muutoksia arvioidaan ennen ja jälkeen reflektointiprosessia tehtävällä kokouskäytänteiden kuvauksella.

4 TUTKIMUKSEN KOHDE

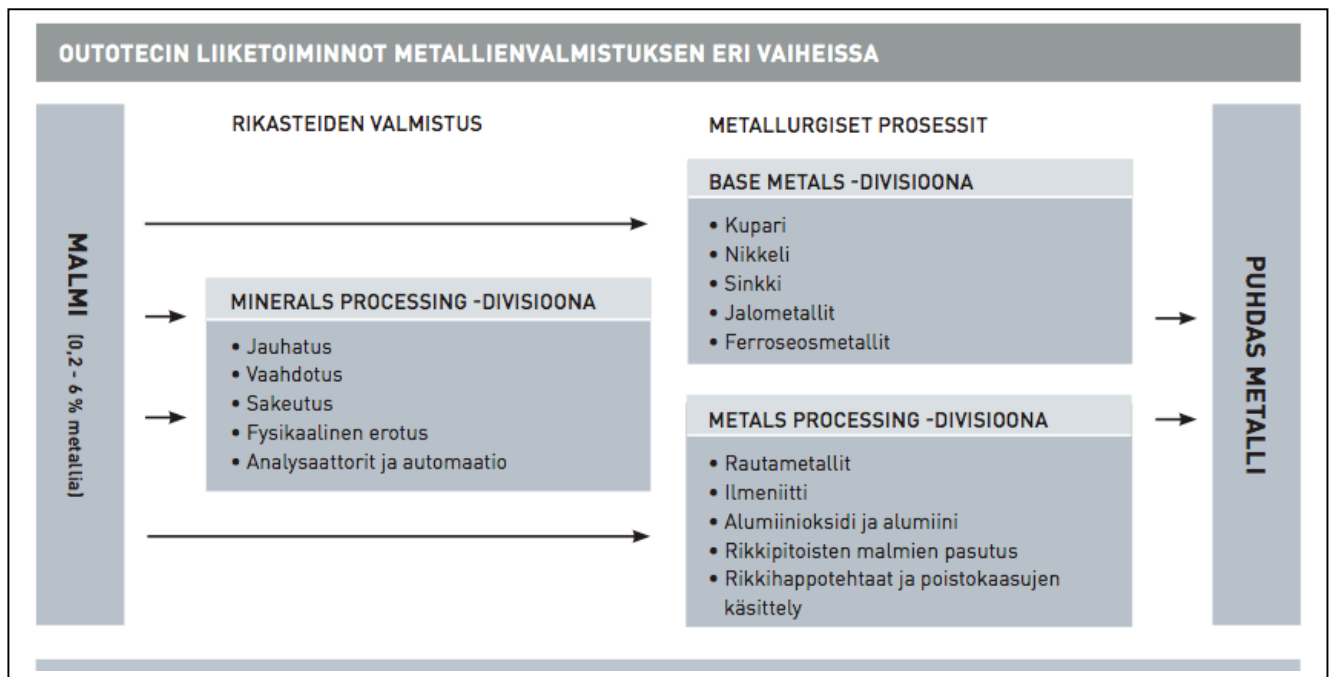
Tutkimuksen kohteena on kaksi eri kokousryhmää. Kummatkin kokousryhmistä osallistuvat pitkäaikaiseen projektiin. Tutkimus toteutettiin Outotec Oyj:ssä. Tutkimuksen kohteet kuvataan tarkemmin luvussa 5. Tässä luvussa kuvataan yrityksen Outotec Oyj sekä reflektointiprosessin toteutus organisaatiossa. Kappaleen lopuksi esitellään reflektointiprosessissa käytetty reflektointilomake.

4.1 Yritys Outotec Oyj

Outotec, joka aiemmin tunnettiin nimellä Outokumpu Technology, listautui pörssiin lokakuussa 2006, jolloin se irtautui silloisesta emoyhtiöstään Outokumpu Oyj:stä. Outotec Oyj tarjoaa asiakkailleen ympäristöystävällisiä metallurgisia prosesseja. Yhtiö suunnittelee ja toimittaa mineraalirikastamoja sekä metallurgisia laitoksia, prosesseja ja laitteita. Se myös rakentaa uusia tehtaita, laajennuksia ja modernisointeja. Outotecin asiakkaita ovat suuret maailmanlaajuiset mineraali- ja metallialan monialayritykset ja kehittyvien markkina-alueiden paikalliset yrittäjät, jotka tuottavat rautaa ja terästä, alumiinia, värimetalleja tai teollisuusmineraaleja.

Outotec jakautuu kolmeen eri divisioonaan. Nämä ovat Minerals Processing, Base Metals ja Metals Processing. Jokaisella divisioonalla on oma liiketoiminta-alueensa. Minerals Processing -divisioona tarjoaa omiin teknologioihinsa perustuvia ratkaisuja mineraalien rikastukseen. Divisioona toimittaa myös kokonaisia rikastamoja, jotka sisältävät useita eri teknologioita. Lisäksi divisioona tarjoaa erilaisia palveluja kuten asiantuntija-, varaosa- ja huoltopalveluja. Asiakkaita ovat pääasiassa kaivosteollisuuden yritykset kaikilla mantereilla. Base Metals -divisioona tarjoaa omaan tuotekehitykseen perustuvia teknologioita perusmetallien ja ferroseosten tuotantoon. Toimitukset voivat sisältää tutkimuksia, perussuunnittelua, teknologiaa ja

erikoislaitteita, rakentamis- ja käyttöönottoapua sekä huolto- ja vara-osapalveluja, testauksia ja koulutusta. Metals Processing -divisioonan toimitusten laajuus vaihtelee kannattavuustutkimuksista, laitosten tarkastuksista ja tuotannon pullonkaulojen poistamisesta teknologiapaketteihin ja kiinteähintaisiin avaimet käteen -laitostoimituksiin. Divisioona auttaa asiakkaitaan sekä uusinvestoinneissa että nykyisten tuotantolaitosten modernisoinneissa ja laajennuksissa.



Kuvio 11. Outotecin liiketoiminnot. Vuosikertomus 2007, 2.

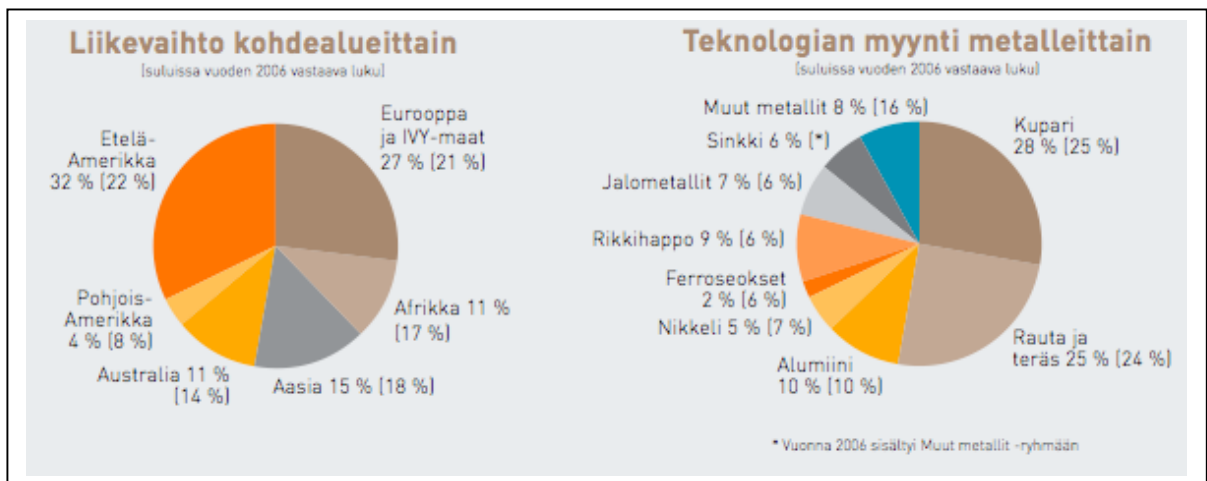
Outotecilla on kaksi omaa tutkimuskeskusta, joissa se kehittää uusia teknologioita ja innovaatioita vastatakseen kansainväliseen kilpailuun. Yhtiöllä on myös maailmanlaajuinen myynti- ja palveluverkosto. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Espoossa, jossa tämä tutkimus on toteutettu. Yhtiön palveluksessa on yhteensä 2144 henkilöä, joista Suomessa työskentelee 835 henkilöä (31.12.2007). Suomessa työskentelevistä

suurin osa on sijoitettu pääkonttoriin. Oman henkilöstön lisäksi Outotecilla on laaja kansainvälinen suunnittelun ja valmistuksen alihankkijaverkosto.

TUNNUSLUVUT	2007	2006
Liikevaihto, milj. EUR	1 000,1	740,4
Liikevoitto, milj. EUR	96,1	51,6
Tilaukset, milj. EUR	1 463,0	1 032,2
Tilaukset, milj. EUR	1 317,2	866,4
Henkilöstö 31.12.	2 144	1 797
Osakekohtainen tulos, EUR	1,85	0,88
Osinko, EUR	0,95 ^{*1}	0,35

*¹ Hallituksen esitys yhtiökokoukselle

Kuvio 12. Outotecin tunnusluvut. Vuosikertomus 2007, 1.



Kuvio 13. Liikevaihto kohdealueittain ja teknologian myynti metalleittain. Vuosikertomus. 2007, 11.

4.2 Reflektointiprosessin järjestäminen

Ennen kokouskäytänteiden seurannan alkua kukin osallistuja sai sähköpostin välityksellä kokouskäytänteiden kehittäminen reflektoinnin avulla – ohjeistuksen (liite 1) ja kokouskäytänteiden reflektointilomakkeen (liite 2). Sähköpostiviestissä osallistujia pyydettiin lukemaan ohjeistus lävitse ja ottamaan reflektointilomake mukaan seuraavaan kokoukseen. Kokouksen kutsun ohessa kerrottiin jäsenille lyhyesti kokouskäytänteiden kehittämisen aloittamisesta ja osallistumisesta pro-gradu tutkimukseen. Ensimmäinen kokous käytiin lävitse kuten aiemminkin. Varsinaisen kokouksen loputtua järjestettiin reflektoinnin koulutus ja kokouskäytäntöjen reflektointi. Tästä alkoi reflektointiprosessi ja tutkimuksen empiirisen osan aineiston keräys. Kokous tallennettiin kokonaisuudessaan videonauhalle uudelleen analysointia varten. Itse istuin sivustalla kokouksessa ja kirjoitin muistiinpanoja havainnoistani.

Ensimmäisessä kokouksessa minä järjestin reflektointiprosessin. Tämä tapahtui reflektointilomakkeen avulla. Kävin kaikki ulottuvuudet lävitse jäsenten kanssa yksi kerrallaan. Anoin heidän kunkin ulottuvuuden kohdalla vapaasti ilmaista mielipiteensä ja ajatuksensa käsiteltävästä aihealueesta. Lisäksi jäsenet ilmaisivat heidän kokemiaan ongelmia kokouskäytänteissä, mahdollisia kehitysehdotuksia ja kehityskohteita. Reflektoinnin loputtua kerroin jäsenille kuinka prosessi tulisi jatkumaan ja miten heidän tulisi jatkaa reflektointia seuraavan kahden kuukauden ajan.

Jäsenet opastettiin itse järjestämään reflektointi kokouksen jälkeen samalla tavalla kuin ensimmäisessä kokouksessa reflektointilomakkeen (liite 2) avulla. Jäseniä pyydettiin keskenään sopimaan kuka hoitaa reflektoinnin läpi vetämisen. Jäsenten pyydettiin myös vuorottelemaan vetovastuuta. Tämä mahdollistaisi kaikkien osallistumisen prosessiin. Minä osallistuin toiseen kokoukseen tarkkailijana, enkä puuttunut mitenkään kokouksen kulkuun paitsi olemuksellani. Istuin kokouksessa sivulla. Toista kokousta ei videokuvattu. Kokouksen lopussa jäsenet omatoimisesti

refleктоivat kokouskäytänteitä. Itse en osallistunut muuten reflektointiprosessiin kuin vastaamalla muutamaan kysymykseen kuinka jäsenten tulisi käydä lävitse reflektointilomaketta.

Seuraavissa kokouksissa, joita pidettiin viisi, jäsenet itse järjestivät reflektoinnin. Heitä ei tarkkailtu, eikä heidän toimiaan seurattu tänä ajanjaksona. Kahden kuukauden päästä reflektoinnin alkamisesta prosessi lopetettiin. Tämä kokous myös videoitiin. Minä osallistuin kokoukseen tarkkailijana. Istuin kokouksen sivustalla ja tein muistiinpanoja. En puuttunut mitenkään kokouksen kulkuun. Varsinaisen kokouksen loputtua esitin kokouksen jäsenille kysymyksiä (liite 3). Osallistujat pohtivat reflektoinnin onnistumisesta ja ilmaisivat mielteitään prosessista. Tutkimuksen tulokset analysointiin vertaamalla ensimmäistä kokousta viimeiseen kokoukseen. Seuraavassa kahdessa luvussa käydään tarkemmin lävitse interventiota kokouskäytäntöihin ja aineiston tuottamista.

4.3 Interventio kokouskäytäntöihin

Tutkimuksen interventio alkoi minun tutustuessa puheenjohtajiin. Tällöin kerroin itsestäni, tutkimuksestani ja tutkimuksen tavoitteista. Samalla kerroin kuinka aineiston tuottaminen tapahtuisi. Pyysin projektin vetäjiä, jotka toimivat kummatkin kokouksen puheenjohtajina, ilmoittamaan kokouskutsussa kokouskäytäntöjen tutkimukseen osallistumisesta. Kokouskutsun liitteenä oli ohjeistus (liite 1) ja reflektointilomake (liite 2). Muut kuin puheenjohtajat eivät olleet tietoisia tutkimuksen sisällöstä tai tavoitteista ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tutkimuksen aineiston keruu alkoi minun tehdessä kokouksiin intervention. Projektiryhmien ensimmäiset kokoukset, johon osallistuin, käsitellään tutkimuksessa myös ensimmäisinä kokouksina. Ensimmäiset kokoukset kuvattiin kokonaisuudessaan videokameralla uudelleen läpi käyntiä varten. Ensimmäisten kokousten aikana tarkkailin ja tein muistiinpanoja kokousten kulusta. En puuttunut

varsinaisiin kokouksiin kuin olemuksellani. Istuin kokouksessa sivustalla ja tein muistiinpanoja sekä varmistin videonauhoituksen toimivuuden.

Ensimmäisten kokousten jälkeen kerroin tutkimuksestani ja miten tutkimusprosessi tulee etenemään osallistujille. Tämän jälkeen pidin 10 minuutin esitelmän reflektoinnista ja sen käytöstä kokouskäytäntöjä kehittävän välineenä. Esitelmän sisältö perustui liitteen yksi sisältöön. Tarkoituksena oli tutustuttaa ja opettaa kokouksien jäsenet reflektointiin ja sen käyttöön kokousta kyseenalaistavana ja kehittämiseen pyrkivänä työkaluna. Tämän jälkeen toimin ensimmäisten reflektointien vetäjänä ja kannustin jäseniä refleктоimaan juuri käytyä kokousta. Jaoin myös jäsenille ennen reflektointia reflektointilomakkeet ja pyysin heitä käyttämään reflektointilomaketta seuraavissa kokouksissa kahden kuukauden ajan. Reflektoinnin aikana kävin läpi reflektointilomakkeen eri ulottuvuuksia. En kuitenkaan kertonut mitenkään omasta näkemyksestäni kokouksesta tai muutenkaan osallistunut varsinaiseen reflektointiin. Annoin jäsenten vapaasti ilmaista mielipiteitään ja näkemyksiään kokouskäyttäytymistä.

Scheinin (1988) mukaan ulkopuolisen osallistujan rooli kokouksissa voi olla huomattava. Ulkopuolisen jäsenen tulisikin seurata kokousta vain havainnoiden, eikä hänen pitäisi puuttua itse kokoukseen kulkuun. Jäsenen pitäisi olla mahdollisimman huomiota herättämätön ja antaa jäsenten käsitellä kokous normaalisti. Tämä perustuu ulkopuolisen vaikutuksella muihin jäseniin. Tutkittavana olo saa jo jäsenet miettimään omaa käytöstään ja vuorovaikustaan. Ulkopuolisen osallistuminen voi kuitenkin olla juuri se tarvittava laukaisin muutosprosessille. Scheinin (1988) mukaan ulkopuolisen tarkkailijan ei kannata myöskään paljastaa huomioitaan kokoukseen osallistujille. Tämä saattaa ohjata heidän reflektointia ja mietteitä ulkopuolisen osallistujan suuntaan. Tutkimuksen interventio noudatti Scheinin (1988) ohjeita ja jätti reflektoinnin, kyseenalaistamisen ja kehittämisen kokouksen jäsenille.

Osallistuin myös seuraaviin kokouksiin ensimmäisten kokousten jälkeen. Myöskään tällöin en puuttunut kokouksen kulkuun ja toimin tarkkailijana. Ensimmäisissä kokouksissa olin pyytänyt, että yksi jäsenistä ottaisi kerrallaan vetovastuun ja vetäisi läpi reflektoinnin. Toisissa kokouksissa en osallistunut mitenkään reflektointiosuuteen vaan annoin jäsenten itse suorittaa reflektoinnin. Tämä tulisi jatkumaan tarkkailujakson loppuun asti. Tämä noudattaisi periaatetta, jossa jäsenet itse pyrkisivät refleктоimaan ja kehittämään omia kokouskäytänteitä.

Osallistuin vielä toisen projektin viimeisen kokoukseen. Tämä kokous videonauhoitettiin. Toisen projektin seurantajakson viimeistä kokousta en pystynyt nauhoittamaan projektin painopisteen siirtyessä toiseen maahan. Haastattelin projektin vetäjää kuitenkin (liitteen 3) kysymyksiä mukaisesti. Videoidussa kokouksessa en osallistunut kokouksen kulkuun muuten kuin tarkkaillen ja videokuvaten kokousta. Istuin sivussa ja annoin jäsenten käydä kokousta lävitse. Kokouksen loputtua kysyin jäseniltä (liitteen 3) mukaiset kysymykset. Tämän jälkeen seuranta loppui.

4.4. Aineiston käsittely ja analysointi

Aineisto tuotettiin edellä kuvatun intervention avulla. Kokoukset videoitiin ja kokouksiin osallistujilta kysyttiin liitteen kolme mukaiset kysymykset. Lisäksi havainnot kokouksien tarkkailusta toimivat metodina aineiston tuottamisessa. Tätä aineistoa käytettiin tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa. Kokoukset videoitiin, jotta aineistoa voitaisiin käydä uudelleen lävitse ja tarpeen tullen palata. Havainnot tukivat videointia ja toimivat lähtökohtana empiirisen osassa. Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan jäsenten näkemyksiä ja mielipiteitä reflektoinnista ja niiden kehittymisestä sekä tutkimuksesta luonteesta yleensä. Niitä käytettiin erityisesti hyväksi kuudennessa ja seitsemännessä luvussa, jossa arvioidaan käytäntöjen muutoksia ja vakiintumista.

Aineistoa analysoitiin tarkkailun, videoinnin ja vastausten perusteella. Kokouksien sivusta tarkkaileminen antoi viitteitä mahdollisista kokouskäytännöistä. Kokousten videointi auttoi palaamaan kokoukseen ja tarkastelemaan uudelleen kokouskäytäntöjen muodostumista ja vakiintumista. Näitä havaintoja peilattiin tutkimuksen kirjallisuus katsaukseen, jonka avulla muodostettiin näkemys tutkittavana olevan aineistosta. Näkemyksellä ja kuvauksella pyrittiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin. Aineiston analysointiin auttoi myös liitteen kolme mukaiset kysymykset, jotka antoivat mahdollisuuden jäsenille kertoa kokouskäytännöstään ja miten ne ovat vakiintuneet ja muodostuneet. Kolme edellä mainittua tekijää toimivat aineiston analysointina.

Aineistolla pyrittiin ensisijaisesti vastamaan kuinka kokouskäytännöt muodostuvat ja vakiintuvat. Lisäksi reflektointiprosessin vaikutusta tutkitaan aineiston avulla. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen kautta ja yrityksen tarpeen mukaan rakennetaan kuusi kokouskäytäntöjä kuvaavaa ulottuvuutta: Kokouksen tarkoitus, valmistautuminen, agenda, keskustelu, päätökset/ tavoitteet ja seuranta, jotka toimivat aineiston kokouskäytäntöjen kuvaamisessa ja ymmärtämisessä.

4.5 Reflektointilomake

Scheinin (1988, 57–58) esittää ryhmän tehokkuutta analysoivan lomakkeen. Lomake sisältää ulottuvuuksia, joiden avulla ryhmän jäsenet voivat kehittää työskentelytapojansa. Lomakkeen avulla ryhmän jäsenet pyrkivät yhteistoimin miettimään omaa työskentelyään.

Tätä tutkimusta varten Scheinin (1988, 57-58) ryhmälomaketta muokattiin kokouskäytännöitä kehittäväksi. Reflektointilomake (liite 2) on rakennettu kahden näkökulman perusteella. Ensimmäiseksi se perustuu luvun kaksi aikaisempaan

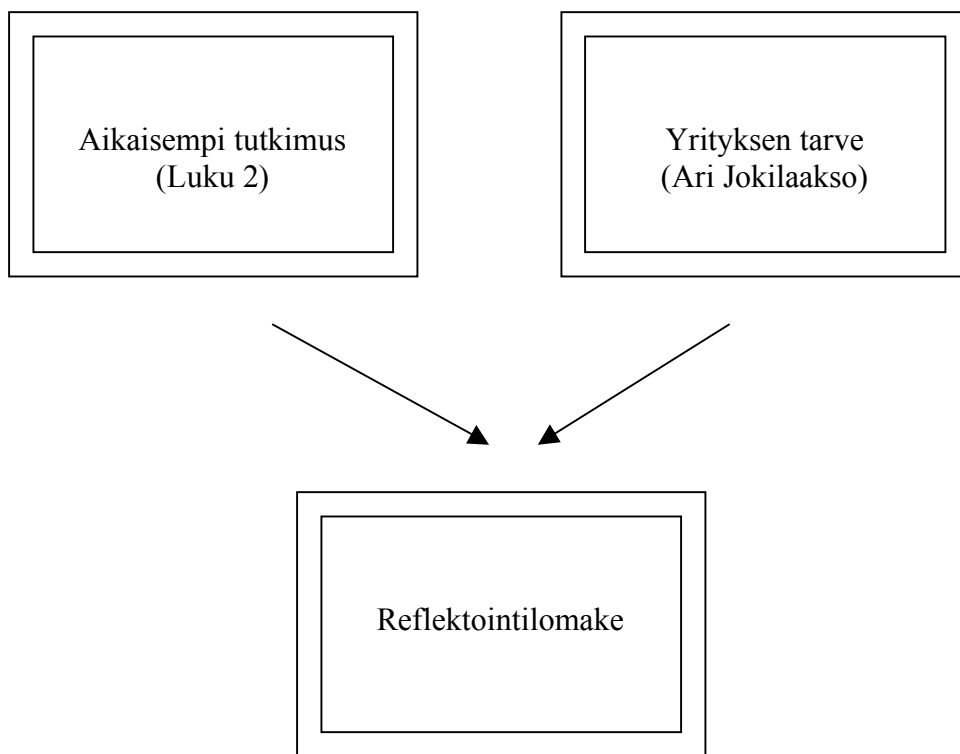
tutkimukseen. Toiseksi sitä on muokattu sopivammaksi Outotec Oyj:n tarpeen mukaisesti. Outotec Oyj:n tarve määräytyi Ari Jokilaakson kanssa pidetyn haastattelun kautta.

Haastattelussa nousi esille jokaisen jäsenen osallistumisen tärkeys. Kokouskäytänteiden pitäisi suosia kaikkien jäsenten osallistumista kokouksessa. Myös kohteessa pysyminen kokouksessa koettiin yleiseksi ongelmaksi kokouksissa. Monesti keskustelut ajautuivat nippeliasioiden tarkasteluksi:

“Läsnä olevien aikaa kuuluisi kunnioittaa. Kaksi ihmistä jättää kahdeksan ihmistä odottamaan puheenvuoroja. Kokouksen tarkoituksessa pysymien välillä unohtuu. Ihmiset kertovat esimerkiksi hauskoja anekdootteja, jotka liittyvät aiheeseen, mutta eivät kuulu kokoukseen.” (Ari Jokilaakso, 2007)

Kokousten pitäisi olla myös tarpeellisia. Puheenjohtajan pitäisi miettiä onko jäseniä tarpeellista kutsua koolle ratkaistavan kohteen tiimoilta. Puheenjohtajan vastuulla on päättää pystytäänkö asia ratkaisemaan esimerkiksi sähköpostin avulla. Ennen kokouksen alkua jäseniä pitäisi myös ohjeistaa, jotta heidän roolinsa ei jää epäselväksi. Kullakin jäsenellä on kokouksessa oma osansa ja sen esille tuomista varmistaa valmistautuminen kokoukseen. Agendan kuuluisi sisältää tärkeämmät asiat ensin. Tämä varmistaisi niiden käsittelemisen.

Seurannan järjestäminen päätetyistä asioista myös nähtiin osaksi kokousta. Päätösten seurantavastuu käsiteltäisiin kokouksessa ja vastuu jaettaisiin jäsenten kesken. Myös aiempien päätösten toimeenpanemista tulisi tarkkailla. Kokousten päätösten seuranta toteutuu käsiteltävien asioiden ja päätösten dokumentoinnilla.



Kuvio 14. Reflektointilomakkeen muodostuminen.

5 KOKOUSKÄYTÄNTEET OUTOTEC OYJ:SSA

Tässä luvussa kuvataan Outotec Oyj:n kokouskäytänteitä kahden kokouksen osalta. Kokouskäytänteet esitellään kehittävän työntutkimuksen ja yhteistoiminnallisen oppiminen lähestymistapojen periaatteiden pohjalta syntyneiden ulottuvuuksien mukaisesti. Keskusteluita kuvataan kommunikaatiotutkimuksen valossa sekä tiedon jakautumista ja leviämistä tarkastellaan johtamisen näkökulmasta. Yrityksen tarpeiden mukaan kuvataan jäsenten osallistumista, kokouksen tarkoitusta ja päätöksien seuranta.

5.1 Kokouskäytänteet ennen reflektointiprosessia

Aluksi kuvataan kokouskäytänteet ennen reflektointiprosessin alkamista. Kokouksen kuvaus on jaettu kuuteen osaan: Kokouksen tarkoitus, valmistautuminen, agenda, keskustelu, päätökset ja tavoitteet sekä seuranta. Nämä ulottuvuudet perustuvat luvuissa kaksi esitettyyn kirjallisuus katsaukseen ja luvun neljä reflektointilomakkeen rakentamiseen. Kokousten pitäjien alkuperäiset nimet ovat muutettu.

5.1.1 Kokous Kuronen

Outotec Oyj:ssä monien hankkeiden ympärille rakennetaan projekteja, joka käsittää monia osallistujia projektin tarpeesta riippuen. Osallistujat määräytyvät projektin tarpeiden mukaisesti eri toiminnoista. Kokouksen jäsenet kokoontuvat kerran viikossa käymään läpi projektin edistymistä. Kokouksiin osallistujat kuuluvat samaan projektiin ja ovat vastuussa projektin toteuttamisesta. Osallistujien status vaihtelee projektinjohtajasta, toiminnon johtajaan ja asiantuntijaan. Kullakin jäsenellä on oma osansa projektin toteuttamisessa. Seuraavaksi kuvataan viikoittain järjestettävä

projektikokous, joka tutkimuksen ensimmäinen kokous ja aineiston tuottamisen lähtökohta.

5.1.1.1 Kokouksen tarkoitus

Projektin ympärille rakennetussa säännöllisessä projektikokouksessa seurataan projektiin liittyviä asioita sekä määritellään tavoitteita. Kokoukset toimivat myös foorumina, jossa jäsenet voivat ilmaista ajatuksia, ideoita ja mielipiteitä koskien projektia.

Kokoukseen osallistui kolmetoista jäsentä. Kutsu projektikokouksesta lähetettiin kaikille projektiin osallistujille. Kokouksen edetessä puheenjohtaja mainitsee suuren osallistujamäärän mahdollistavan tiedon jakautumisen tasapuolisesti kaikille. Kokouksen aikana sovitaan myös palavereista toisten jäsenten kanssa. Kokous yhdistää projektiin osallistujat yhteiseksi foorumiksi viikoittain. Jäsenet mainitsevat viikoittaisen projektin kokouksen olevan tarpeellinen ja hyvä käytäntö päivittää tietonsa projektista. Jäsenten kertovat saapuvansa paikalle, mikäli ehtivät ja kokevat sen tarpeelliseksi. ”Jäsenten saapuminen kokouksiin vaihtelee projektin aikana”, yksi jäsen lisää.

5.1.1.2 Valmistautuminen

Ensimmäiseen kokoukseen osallistui kolmetoista jäsentä. Kokous ei alkanut sovitun aikataulun mukaisesti joidenkin jäsenten tultessa myöhässä paikalle. Jäsenet istuutuivat puheenjohtajan vasemmalle ja oikealle puolelle. Puheenjohtaja aloittaa kokouksen kaikkien saavuttua paikalle.

Osallistujat tietävät jo entuudestaan miten kokous etenee ja ovat valmistautuneet kokoukseen sen mukaisesti. Jäsenille ei ole ilmoitettu ennen kokousta, mikä heidän roolinsa on tulevassa kokouksessa. He tuntevat oman toimintonsa projektissa ja vastaavat tämän avulla puheenjohtajan kysymyksiin. He eivät kuitenkaan tiedä tarkalleen, mitä kokouksessa käydään läpi. Osallistujat ovat yleensä valmiita esittämään asioita ottaessaan osaa kokoukseen. Tämä näkyy mm. dokumenttien tuontina ja pohjapiirustuksien kiinnittämisenä seinälle ennen kokouksen alkua.

5.1.1.3 Agenda

Kokousta ennen ei ole jaettu agendaa kokouskutsussa. Puheenjohtaja kertoo, että kokouksessa käytetään samaa käsittelyjärjestystä joka kerta. Kokous etenee eri toimintojen mukaan. Tällöin kaikki projektiin osallistuvat toiminnot käsitellään kokouksessa. Tässä kokouksessa järjestys muutettiin yhden jäsenen joutuessa poistumaan aikaisemmin.

Kokous etenee puheenjohtaja vetoisesti. Puheenjohtaja johtaa kokouksen dialogia esittämällä osallistujille kysymyksiä projektiin liittyvistä asioista. Samalla hän kirjaa vastaukset vihkoonsa. Kysymykset ovat luonteeltaan avoimia ja jättävät tilaa vastaukselle.

Jäsenten kokouskäytänteiden suuntautumista voidaan kuvata käsikirjoituksen koordinoimana vuorovaikutuksena (kuvio 6). Jäsenet käsittelevät kokouksessa omia kohteitansa. Osaksi tämä voidaan selittää jäsenten heikon tuntemuksen vuoksi toisten vastuualueesta. Kukin jäsenistä pyrkii suorittamaan oman osansa kokouksessa mahdollisimman hyvin. Osallistujat tietävät kokouksen etenevän kysymys vastaus periaatteella ja toimivat tämän mukaisesti. Kokouksen etenemistapaa ei suuremmaksi osaksi kyseenalaisteta. Välillä jäsenten näkemykset ja mielipiteet törmäävät. Tämä tapahtuu jäsenen tuodessa uuden näkökulman keskusteluun. Tällöin kokousta voidaan

kuvata yhteensovittamisen epäonnistumisen aiheutuvan häiriön mallin mukaan (kuvio 7). Uudet näkökulmat sivutetaan keskusteluissa nopeasti ja palataan alkuperäiseen käsikirjoitukseen. Kokouksen etenemiseen ei muuten pyritä vaikuttamaan

5.1.1.4 Keskustelu

Jäsenet liikkuvat vapaasti kokouksessa. He hakevat kahvia välillä, vastaavat puhelimeen kokoustilan ulkopuolella ja käyvät saniteettitiloissa. Kokouksen aikana myös yksi jäsen ilmestyy kysymään toiselta jäseneltä asiasta, jonka jälkeen hän poistuu. Yleisesti ottaen kokouksen ilmapiiri on rento.

Kokouksessa keskustelut käydään yleensä puheenjohtajan ja yhden jäsenen kesken. Välillä keskustelut ajautuvat yksityiskohtaisten asioiden käsittelyyn. Suurimmalta osalta keskustelut pysyvät projektiin liittyvien asioiden käsittelyssä. Välillä muut jäsenet hiljaa keskustelevat keskenään puheenjohtajan ja toisen osallistujan käydessä läpi projektin liittyviä asioita. Kokouksessa suurimmaksi osaksi kunnioitetaan toisen puheenvuoroa. Jäsenten annetaan puhua rauhassa oma puheenvuoronsa loppuun. Vasta toisen lopettaessa puheenvuoron ilmaistaan oma asia. Suurin osa osallistujista kuuntelee intensiivisesti toisten puheenvuoroja. Puheenjohtaja antaa jäsenten ilmaista vapaasti omia mielipiteitänsä ja odottaa jäsenten ilmaisevan projektiin liittyviä asioita, mikäli he kokevat sen tarpeelliseksi.

Kokouksissa jäsenten toiminta on enemmän yhteistoiminnallisten periaatteiden mukaista kuin kilpailullista. Jäsenet eivät kritisoi toisten kommentteja ja käsiteltäviin asioihin pyritään etsimään hyviä ratkaisuja. Jäsenet kuuntelevat toisiaan ja kunnioittavat toisten puheenvuoroja. Toisia ei kannusteta tai pyydetä ottamaan osaa ongelman ratkaisuun tai päätöksen tekoon. Halutessaan osallistua keskusteluun jäsenten on oltava omatoimisia.

Tukevaan ilmapiirin vaikuttavia vuorovaikutustekoja kokouksessa ovat ongelmien selkeä kuvaus, ongelmakeskeisyys ja tasa-arvo keskusteluissa. Puolustavia vuorovaikutustekoja kokouksessa voidaan nähdä suunnitelmallisuudessa kokouksen etenemisen osalta ja jäsenten neutraalissa suhtautumisessa toisiaan kohtaan. Kokouksen ilmapiiri voidaan mieltää muodostuvan enemmän tukevaan suuntaan kuin puolustavaan.

Kokouksen osallistujilla on vapaus esittää mielipiteensä, tunteensa ja ideansa, mikä kuvastaa luottavaista vuorovaikutusta. Vastaanottava osapuoli keskusteluissa ei pyri rohkaisemaan tai tukemaan puhujaa. Tämä puolestaan kuvaa epäluotettavaa ilmapiiriä, jossa jäsenten ideoilla, ajatuksilla ja mielipiteillä on matala hyväksyminen. Vain muutamat osallistuvat keskusteluihin kerrallaan ja tällä välin muut odottavat aiheen loppuun käsittelyä. Tällainen käytäntö voidaan tulkita olevan ominaista kilpailullisessa toiminnassa.

Jäsenten välinen kommunikointi on asiallista ja aiheessa pysyvää. Kommunikoinnilla ei pyritä saavuttamaan valta-asemaa keskusteluissa. Jäsenten välillä ei ole kinastelua tai väittelyä kokouksessa. Kaikille jäsenille annetaan tilaa puheenvuorojen esittämiseen ja toisten puheenvuoroja aikana ei puhuta häiritsevästi. Puhumisen järjestys määräytyy puheenjohtajan kysymysten mukaan. Osallistujat saavat myös ilmaista mielipiteensä, vaikka ei olisi heidän vuoronsa vastata kysymyksiin.

Välillä kokouksessa jäsenet puhuvat yksityiskohtaisista asioista. Keskustelut rajautuvat tällöin yleensä kahden tai kolmen jäsenen välille. Muut jäsenet odottavat tällä välillä uuteen aiheeseen siirtymistä puuttumatta keskusteluun. Yksityiskohtiin kohdistuvia keskusteluja ei ole montaa kokouksessa ja ne päättyvät suhteellisen nopeasti.

5.1.1.5 Päätökset ja tavoitteet

Puheenjohtaja tekee kokouksessa päätökset. Ennen päätöksen tekoa hän kysyy jäseniltä heidän mielipidettensä käsiteltävästä asiasta. Päätöksistä tehdään puheenjohtajan ja jäsenten välillä kompromisseja ja yleisesti toiminta voidaan ymmärtää yhteistoimintana kuin kilpailevana. Tämän jälkeen puheenjohtaja ilmoittaa päätöksen ja kirjaa sen vihkoonsa. Osallistujat kirjaavat myös päätökset ylös, mikäli se koskee heitä.

Kokouksessa jäsenten välillä on statuseroja, joka aiheuttaa epäsymmetriaa. Kokouksessa puheenjohtaja hallitsee keskustelua. Puheenjohtaja tekee keskustelun aloitteen ohjeen, tarkan tai avoimen kysymyksen muodossa. Jäsenen rooli keskustelussa on reagoida puheenjohtajan luomien puitteiden mukaisesti. Jäsenellä on keskusteluissa mahdollisuus ilmaista oma näkökulmansa. Tämä tilaisuus saattaa kuitenkin jäädä ilmaisematta Linnelin (1990) keskusteluasetelmien mukaisesti. Tällöin alemman statuksen omaava rooli hyväksyvänä ja vastaanottavana osapuolena vahvistaa korkeamman statuksen omaavaa.

Kokouksessa tiedon jakautuminen jää puheenjohtajan ja jäsenien vastuulle. Jäsenet jakavat tietoaan vastaamalla puheenjohtajan esittämiin kysymyksiin tai omatoimisesti ilmaisemalla tärkeiksi kokemiaan asioita. Puheenjohtaja luo avoimen ilmapiirin kokoukseen avoimilla kysymyksillä. Hän ei rohkaise jäseniä puhumaan tai välittämään tietoa erikseen. Tiedon vastaanottaminen tapahtuu toisten jäsenien puheenvuorojen kuuntelulla ja puheenvuoroihin kommentoimalla.

5.1.1.6 Seuranta

Puheenjohtajan vihko toimii kokouksen dokumentointina. Vihkoon voidaan palata kokoukseen jälkeen. Puheenjohtaja säilyttää vihkoa huoneessaan ja se ei ole yleisessä

jaossa kokouksen jälkeen. Osallistujat tekevät omat merkintänsä puhutuista ja sovitusta asioista. Kokouksen jälkeen ei lähetetä yleistä dokumentointia jäsenille päätöksistä ja sovuista asioista.

Tavoitteita ei julkaista julkisesti ja jäsenten oletetaan ottavan vastuun päätetyistä asioista. Kokouksessa käytiin myös lävitse aikaisemmin päätettyjä asioita ja seurattiin kuinka ne ovat toteutuneet. Kokous kesti kokonaisuudessaan puolitoista tuntia.

Kokouksessa päätettyjä asioita ei kirjata julkisesti ylös ja niiden seurannasta ei sovita tarkkoja aikatauluja. Päätökset kirjataan puheenjohtajan vihkoon ja jäsen kirjaa itselleen päätökset. Viikoittaisessa kokouksessa kysytään joitakin aikaisemmin tehtyjen päätösten tilanteesta. Tämän tarkemmin päätöksien seuraamisesta ei ole sovittu. Useimmiten jäsenet tietävät entuudestaan, miten aikataulu projektissa toteutuu ja milloin heidän osuutensa pitää olla tehty.

5.1.2 Kokous Niinistö

Kokous Niinistö on rakennettu myös projektin ympärille. Osallistujat ovat eri toimintoista ja omaavat vastuun alueen projektin toteuttamisesta. Kokouksen jäsenet kokoontuvat myös kerran viikossa.

5.1.2.1 Kokouksen tarkoitus

Projektin jäsenet kokoontuvat säännöllisesti kerran viikossa käymään läpi projektissa tapahtuneita asioita. Kokoontuminen sovitaan jäsenten kesken ennen kokousta, jotta mahdollisimman moni pääsisi paikalle. Kokoukseen osallistuu puheenjohtaja ja eri toimintojen johtajat, jotka vastaavat projektin eri osa-alueiden toteutuksesta. Toimintojen johtajat osallistuvat myös muiden projektin toteutukseen. Kokouksessa

he voivat päivittää tietonsa kyseisen projektin tilanteesta ja esittää omat tietonsa projektista muille jäsenille. Jäsenet mainitsevat kokouksen jälkeen viikoittaisen projektikokouksen olevan tarpeellinen. Se mahdollistaa projektissa tapahtuneiden asioiden läpikäynnin ja uusien asioiden käsittelyn. Kokous kesti tasan tunnin, joka oli sille varattu aika.

5.1.2.2 Valmistautuminen

Kokoukseen osallistui kuusi jäsentä ja puheenjohtaja. Kaikki osallistujat ilmaantuvat paikalle ajoissa ja kokous alkaa sovitusti. Kokoukseen kuuluisi osallistua enemmän jäseniä, mutta he eivät ehdi paikalle muiden projektien tuomien kiireiden vuoksi. Yksi jäsen ei päässyt mukaan kokoukseen ollessaan ulkomailla, eikä tavoitteita ja päätöksien seuranta hänen osaltaan voitu käydä läpi. Kaikki osallistujat istuvat soikean pöydän ääreen. Ennen kokousta puheenjohtaja on lähettänyt kuusisivuisen agendan jäsenille, josta toimii samalla projektin.

Agenda sisältää projektin osa-alueet, vastuut ja aikataulun. Tämä mahdollistaa jäsenten valmistautumisen kokoukseen. Varsinaisia valmistautumisohjeita ei jäsenille lähetetä. Kokoukseen valmistautuminen on jäsenten oma-aloitteisuudesta kiinni.

5.1.2.3 Agenda

Ennen kokousta puheenjohtaja on lähettänyt kuusisivuisen agendan jäsenille. Samainen dokumentti toimii jokaisen kokouksen agendana. Agenda sisältää projektin kaikki vaiheet ja aikataulun. Sitä täydennetään ja muutetaan projektin etenemisen mukaan. Puheenjohtaja säilyttää dokumenttia koneellansa ja se ei ole kaikkien nähtävissä. Puheenjohtaja aloittaa kokouksen heijastamalla agendan kokoushuoneen seinälle. Jäsenten roolia kokouksessa ei ole aikaisemmin määritelty. He tietävät entuudestaan vastaavansa oman toiminnon käsittelemisestä. Agenda ei tarkalleen

määritä, mitä kyseisessä kokouksessa käsitellään. Agenda toimii myös puheenjohtajan muistilistana asioiden käsittelemisestä.

Kokous etenee puheenjohtaja vetoisesti. Puheenjohtaja esittää agendan mukaisessa järjestyksessä kysymyksiä muille osallistujille. Samalla kun puheenjohtaja päivittää agendaa ja muut kirjoittavat tarpeen mukaan omia muistiinpanoja. Agenda heijastuu koko kokouksen ajan seinälle ja määrää käsittelyjärjestyksen. Kokous etenee tehokkaasti puheenjohtajan käydessä agendaa läpi ja muiden osallistujien reagoiessa kysymyksiin.

Kokouksen suuntautuminen voidaan selkeästi tulkita käsikirjoituksen koordinoimana vuorovaikutuksena (kuvio 6). Jäsentenvälistä vuorovaikutusta voidaan pitää vakiintuneena. Jäsenet pyrkivät tuomaan esille omat kohteensa agendan mukaisesti. Kukin osallistuja pyrkii suorittamaan oman osansa mahdollisimman hyvin ja noudattamaan vakiintunutta käytäntöä. Osallistujat tiedostavat agendan ohjaavan kokousta, eivätkä kyseenalaista käsittelyjärjestystä tai kokouksen etenemistä. He tietävät kuinka kokouksessa odotetaan käyttäydyttävän ja toimivat sen mukaisesti.

5.1.2.4 Keskustelu

Jäsenten ja puheenjohtajan välinen kommunikointi on asiallista ja aiheessa pysyvää. Keskusteluissa ei pyritä saavuttamaan valta-asemaa tai arvostelemaan muita. Puheenjohtaja kysyy neutraalisti jäseniltä kysymyksiä ja he vastaavat asiantuntevasti. Jäsenet saavat puheenvuoron puheenjohtajan kysyessä heiltä tai puuttuessa puheenjohtajan ja toisen jäsenen keskusteluun. Puheenjohtajan rooli voidaan nähdä hallitsevana kokouksessa ja tukahduttavana muiden ideoita ja ajatuksia.

Kokouksessa tiedon jakautuminen on puheenjohtajan kysymysten osuvuudesta ja osallistujien aloitekyvykkyydestä kiinni. Puheenjohtaja ei rohkaise jäseniä

ilmaisemaan jakamaan tietoansa kuin kysymyksillä: ”onko kellään muuta lisättävää?” Puheenjohtaja pyrkii ennemminkin suorittamaan kokouksen mahdollisimman nopeasti kuin luomaan avoimen ilmapiirin tiedon välittymiselle.

Kokouksessa keskustelut käydään lähes poikkeuksetta puheenjohtajan ja osallistujan välillä. Keskustelut eivät ajaudu pois aiheesta, eikä aikaa kuluteta yksityiskohtaisten asioiden käsittelyyn. Keskusteluiden ajautuessa pois aiheesta tai mennessä liian yksityiskohtaisiin asioihin puheenjohtaja suuntaa keskustelut uudelleen. Kaikkia jäseniä kuunnellaan ja heidän puheenvuoroja kunnioitetaan. Puheenjohtajan käydessä keskustelua jäsenten kanssa osa osallistujista kuuntelee ja osa tekee muita kokoukseen liittymättömiä asioita. Esimerkiksi yksi jäsen näpyttelee koko kokouksen ajan tietokonettaan muiden käydessä asioita läpi. Jäsenen rooli on kokouksen loppupuolella esitellä oma toimintonsa, eikä hän osoita kiinnostusta muita toimintoja kohtaan.

Kokouksen osallistujien toiminta ei muodostu kokouksessa yhteistoiminnallisten tai kilpailullisten periaatteiden mukaisesti. Puheenjohtaja ratkaisee nopeasti tehtävät ja ongelmat jäsenten puheenvuorojen perusteella. Kompromisseihin päädytään nopeasti, mikäli niitä tarvitaan.

Kokouksen ollessa tehokas jäsenille ei jää tilaa ilmaista vapaasti ideoitaan, ajatuksiaan ja mielipiteitään. Tämä voidaan tulkita kuvion 4 mukaisesti matalaksi avoimuudeksi, joka luo epäilevää ilmapiiriä. Puheenjohtajan kysyessä jäseniltä ideoita ja ajatuksia vallitsee korkea hyväksyminen, mikä puolestaan luo luotettavaa ilmapiiriä.

5.1.2.5 Päätökset ja tavoitteet

Päätöksien tekoon osallistuu puheenjohtaja ja käsiteltävän asian toiminnosta vastaava. Päätöksiä ei arvostella tai kommentoida osallistujien keskuudessa. Jäseniä kuunnellaan, mutta ei kannusteta osallistumaan keskusteluihin. Päätökset pyritään tekemään mahdollisimman nopeasti. Kaiken kaikkiaan jäsenten toiminta ei muistuta yhteistoiminnallista tai kilpailullista ongelmanratkaisua.

Kokouksen ilmapiiri muodostuu kohti tukevaa ilmapiiriä. Puheenjohtajan välittää ja kerää tietoa neutraaliin sävyyn jäsenien kanssa. Kokouksessa vallitsee ongelma-keskeisyys. Puheenjohtaja pyrkii ratkaisemaan ongelmia jäsenien kanssa mahdollisimman tehokkaasti. Ongelmista ei sinänsä tule yhteisiä, vaan puheenjohtajan pyrkii ratkaisemaan ne osanottajien tiedon avulla. Toiminta on tasa-arvoista jäsenten välillä ja kokouksen tavoitteiden saavuttamista pidetään puheenjohtajan vastuulla. Puolustavaa ilmapiiriä kuvaa kokouksessa osallistujien varmuus ratkaista ongelmat ja kokouksen etenemisen suunnitelmallisuus.

Kokouksessa statuserot rajoittuvat puheenjohtajan ja toimintojen vastaavien välille. Kokouksen kommunikoinnissa statuserot näkyvät ainoastaan puheenjohtajavetoisessa käytännössä. Kokouksessa vallitsee kuvion 5 mukainen epäsymmetria ja yhteistyö. Tällöin korkeamman statuksen omaava hallitsee keskustelua ja osapuolet suuntautuvat yhteisymmärrykseen. Alemman statuksen omaavan rooli kokouksessa on hyväksyä päätökset ja toimia niiden mukaisesti. Puheenjohtaja käyttää myös kokouksessa välillä ”ohjaavia keskustelunaloitteita”. Hän luo agendan seuraamisesta ja kysymysten muodossa puitteet muille jäsenille vastaamisesta.

Puheenjohtaja tekee nopeasti päätökset kokouksessa. Ennen päätöksen tekoa hän kysyy jäseniltä heidän mielipidettensä käsiteltävästä asiasta. Tämän jälkeen puheenjohtaja kirjaa päätöksensä agendalistaan. Kokouksessa tieto välittyy toiminnon johtajille ja sitä kautta heidän tiimille.

5.1.2.6 Seuranta

Kokouksen jälkeen agenda ei lähetetä yleisesti kaikille, eikä erinäistä dokumenttia päätöksistä ja tavoitteista lähetetä jäsenille. Jäsenten oletetaan itse ottavan vastuun päätetyistä tavoitteista ja hoitavan ne. Kokouksessa seurataan agendan avulla aikaisemmin päätettyjä asioita. Samaista muistiota käytetään, joka kokouksessa asioiden käsittelyyn ja seuraamiseen.

Pitkä agenda toimii päätösten ja tavoitteiden seuraamisvälineenä. Sen avulla määritellään vastuut ja aikataulu. Jäsenet samalla pitävät itse kirjaa omista vastuistaan ja sovituista aikatauluista. Poissa olevat jäsenet saavat kokouksen päivitetyn agendan seuraavan kokouksen kokouskutsussa. Puheenjohtaja saattaa ottaa myös poissa olleisiin jäseniin yhteyttä myös muilla keinoin kokouksen jälkeen.

5.2 Kokouskäytänteet reflektoinnin jälkeen

Seuraavaksi kuvataan samoilla periaatteilla kuin edellä kokouskäytänteitä reflektointiprosessin jälkeen. Kokous Kuronen kuvataan ensin. Kokous Niinistöä ei kuvata vastaavin periaatteiden projektin siirtyessä toiseen maahan. Sen sijaan esitellään haastattelun perusteella tehtyä analyysia.

5.2.1 Kokous Kuronen

Kokous Kurosessa kokoonnutaan edelleen viikoittain palaveriin. Seuraavaksi kuvataan kokouskäytänteitä kahden kuukauden reflektointiprosessin jälkeen. Projekti on vastaavasti edennyt kaksi kuukautta eteenpäin. Samat henkilöt osallistuvat projektin toteutukseen kuin kaksi kuukautta sitten.

5.2.1.1 Kokouksen tarkoitus

Kokouksen jäsenet kokoontuvat jälleen viikoittaiseen projektikokoukseen käydäkseen läpi tapahtuneita asioita ja seuratakseen projektin edistämistä. Kokoukseen on kutsuttu projektin parissa työskenteleviä jäseniä. Suurimmalta osalta samat jäsenet ovat paikalla kuin reflektointiprosessin aloittavassa kokouksessa. Jäsenten osanotto kokoukseen määräytyy heidän ehtimisen mukaan. Kokoukselle varattiin tunti aikaa ja tämä aikataulu piti paikkansa, jos alkamisen parin minuutin myöhästymistä ei lasketa mukaan.

Kokoukseen osallistui 12 jäsentä. Osallistujista monet ovat valmistautuneet kokoukseen omatoimisesti. He vastaavat puheenjohtajan kysymyksiin nopeasti ja asiallisesti. Kokouksessa sovitaan myös palavereista, jotka järjestetään sähköpostin välityksellä kokouksen jälkeen. Kokous yhdistää projektin henkilöt yhteen ja luo heille mahdollisuuden keskustella projektiin liittyvistä asioista.

5.2.1.2 Valmistautuminen

Kokous alkaa hieman myöhässä osan jäsenistä tullessa pari minuuttia sovitun ajan jälkeen. Jäsenet istuvat kasvot kohti puheenjohtajaa ja puheenjohtaja näkee pöydän takaa osallistujien kasvot. Kokousta ennen ei ole jaettu agendaa, eikä osallistujia ole ennalta ohjeistettu vastuualueistaan kokouksessa. Osallistujat osaavat kuitenkin vastata ja keskustella omien toimintojensa tilanteesta. Osallistujista kukaan ei ole ymmällään puheenjohtajan kysyessä kysymyksiä. Kokous on luonteeltaan informatiivinen ja puheenjohtaja kertoo projektin tilanteesta kokouksen aikana.

5.2.1.3 Agenda

Kokous etenee puheenjohtajan kysymysten kautta. Puheenjohtajan statuksen omaava hallitsee keskustelua päättämällä suureksi osaksi käsiteltävät asiat. Tämä luo epäsymmetriaa puheenjohtajan ja muiden jäsenten välille. Tällöin muut jäsenet valitsevat hyväksyvän roolin, eivätkä välttämättä käytä mahdollisia tilaisuuksia ilmaista ideoitaan ja ajatuksiaan.

Jäsenten kokouskäytänteiden suuntautumista muistuttaa kuvion 6 mukaista käsikirjoituksen koordinoima vuorovaikutusta. Jäsenet pyrkivät käsittelemään omia kohteitansa kokouksessa. Osaksi tämä voidaan selittää jäsenten heikon tuntemuksen toisten jäsenten toiminnoista.

Kukin jäsenistä pyrkii suorittamaan oman osansa kokouksessa mahdollisimman hyvin. He pyrkivät vastamaan mahdollisimman hyvin ja selkeästi puheenjohtajan kysymyksiin. Osallistujat tietävät kokouksen etenevän kysymys-vastaus- periaatteella toiminto kerrallaan ja toimivat tämän mukaisesti. Jäsenet odottavat oman toimintonsa käsittelyvuoroa kuunnellen muita tai hoitamalla muita asioita. Kokouksen suuntautumista ei suuremmaksi osaksi kyseenalaisteta. Jäsenten näkemykset ja mielipiteet eivät ole ristiriidassa kokouksen aikana.

Kokous kulkee puheenjohtajan agendan mukaan. Asioiden käsittelyjärjestys määräytyy toimintojen mukaisesti. Puheenjohtaja kirjoittaa kokouksen keskusteluiden perusteella vihkoonsa päätöksistä ja tapahtuneista asioista. Vihkoa säilytetään puheenjohtajan huoneessa, josta se voidaan tarvittaessa kaivaa esiin.

5.2.1.4 Keskustelu

Jäsenten välinen keskustelu kokouksessa on asiallista ja aiheessa pysyvää. Kokouksessa puheenvuoroilla ei pyritä valta-asemaan. Jäsenten välillä ei ole väittelyä tai ristiriitoja kokouksessa. Kaikki jäsenet saavat mahdollisuuden esittää puheenvuoroja. Toisten puheenvuoroja kunnioitetaan hiljaisuudella ja suuremmaksi osaksi kuuntelulla. Puheenvuorojen järjestys määräytyy puheenjohtajan mukaan. Osallistujat saavat myös ilmaista mielipiteitänsä ja ajatuksiaan, vaikka ei olisi heidän vuoronsa vastata kysymyksiin.

Puheenjohtajan toimii tiedon jakajana kokouksessa. Myös jäsenet ovat vapaita ilmaisemaan tietonsa. Siihen ei kuitenkaan rohkaista. Jäsenet jakavat tarvittavan määrän tietoa vastatakseen puheenjohtajan kysymykseen. Puheenjohtaja luo vapaan ilmapiirin kokoukseen avoimilla kysymyksillä. Osanottajat eivät kuitenkaan toimi aloitteentekijänä, arvioijana tai kyseenalaistajana. Tiedon vastaanottaminen jää jäsenien kuunteluun ja kysymysten esittämiseen.

Puheenvuorot käsittelevät suurimmaksi osaksi kyseessä olevaa aihetta, eikä keskustelu ajaudu monesti pois aiheesta. Kokouksessa keskustelut käydään suurimmaksi osaksi puheenjohtajan ja jäsenen välillä. Keskustelut ajautuvat kaksi kertaa yksityiskohtien käsittelyyn kokouksen aikana. Keskustelu on avointa ja puheenjohtaja on suurimmaksi osaksi äänessä. Keskusteluissa jäsenet saavat vapaasti ilmaista mielipiteitä, ajatuksia ja ideoita. Jäsenet keskittyvät kokouksessa käsiteltäviin aiheisiin. Muiden puhuessa keskenään toiset jäsenet eivät käy omaa keskusteluaan. Jotkut osallistujat tekevät muita asioita kokouksen ohessa. Yksi jäsenistä näppäilee tietokonetta lähes koko kokouksen ajan.

Kokouskäytänteitä väittelyn näkökulmasta voidaan tulkita olevan vain muutaman jäsenen osallistuminen keskusteluihin kerrallaan. Kokouksen aikana kaksi kertaa ongelmia pyrittiin ratkaisemaan yhdessä. Monesti keskustelut ovat vuoropuheluita

jäsenen ja puheenjohtajan välillä. Tätä osaksi selittää muiden jäsenten tietämättömyys toisista toiminnoista.

Kokouksen ilmapiiriä voidaan kuvata muodostuvan tukevaksi taulukon 2 mukaisten periaatteiden valossa. Kokouksessa olennaista on ongelmakeskeisyys ja ongelmia pyritään kuvailemaan ennen niiden ratkaisemista. Keskustelut ovat tasa-arvoisia osallistujien välillä ja jäsenet toimivat spontaanisti ongelmien ratkaisemiseksi. Välillä keskusteluissa esiintyy myös epävarmuutta, jolloin ennaltamäärättyä ratkaisua tai menettelytapaa ei ole ongelmien ratkaisemiseksi. Jäsenet pyrkivät ennemminkin monipuoliseen keskusteluun kuin voittamaan väittelyn.

Kokouksen vuorovaikutus on kuvion 4 avulla tulkittuna luottavainen ja epäluotettava. Osallistujat saavat ilmaista mielipiteensä ja ajatuksensa vapaasti kokouksessa. Vastaanottava jäsen hyväksyy toisen jäsenen esittämän mielipiteen. Vastaanottava osapuoli ei kuitenkaan rohkaise muita jakamaan ajatuksia tai ideoita. Tämä saattaa luoda matalan hyväksymisen ilmapiirin.

5.2.1.5 Päätökset ja tavoitteet

Kokouksessa päätökset tekee puheenjohtaja. Ennen päätöksen tekoa puheenjohtaja kysyy asiasta vastaavan henkilön ajatuksia ja näkökantaa. Tämän jälkeen puheenjohtaja tekee asiasta päätöksen, jonka kirjaa lopuksi vihkoonsa. Myös jäsen kirjaa päätöksen itsenäisesti ylös. Tavoitteita ja päätöksiä ei tämän jälkeen käsitellä kokouksen yhteydessä. Kokouksen kulkiessa toimintojen mukaisessa järjestyksessä viimeiselle toiminnolle ei jää yhtä paljon käsittelyaikaa kuin ensimmäisille. Puheenjohtajan käydessä läpi toimintoja hän myös seuraa miten projekti on kehittynyt ja onko sovittuja asioita toteutettu päätösten mukaisesti.

Kokouskäytännöt yhteistoiminnallisen oppimisen lähestymistavan näkökulmasta ovat johtopäätöksiä etsiminen yhdessä, pyrkimys kompromisseihin, muiden jäsenien ja yhteistoiminnallinen ongelman ratkaisu. Kokouksessa pyritään etsimään hyviä johtopäätöksiä. Jäsenet eivät kilpaile keskenään tehdessään päätöksiä. Tarvittaessa päätöksistä ollaan myös valmiita tekemään kompromisseja. Jäsenet kunnioittavat toisten puheenvuoroja ja pyrkivät toiminaan yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.2.1.6 Seuranta

Jäsenet tekevät oman muistion kokouksessa käytävistä asioista. He kirjaavat ylös itsenäisesti päätöksiä ja sovittuja asioita. Kokouksen jälkeen ei lähetetä dokumentointia päätetyistä asioista tai muuta informaatiota kokouksesta.

Kokouksessa päätettyjä ja sovittuja asioita ei julkaista yleisesti kokouksen jälkeen. Seurannasta sovitaan, mutta sitä ei yleisesti kirjoiteta ylös. Päätökset kirjataan puheenjohtajan vihkoon ja jäsen kirjaa itse muistion kokouksesta. Kokouksessa kysytään joitakin aikaisemmin tehtyjen päätöksiä tilannetta ja sovitun aikataulun pitävyyttä. Monet jäsenet tuntuvat hahmottavan kokemuksestaan projektin aikataulun ja toimivat tämän mukaan.

5.2.2 Kokous Niinistö

Reflektointiprosessin jälkeistä kokousta ei voitu tallentaa, eikä seuranta järjestää projektin painopisteen siirtyessä toiseen maahan. Projekti saatiin nopeammin valmiiksi kuin alunperin oli suunniteltu. Kokouskäytänteiden muutosta ei voida täten kuvata, eikä muutosta arvioida. Jäseniltä kuitenkin kysyttiin liitteen 3 mukaisesti kysymyksiä reflektointiprosessista.

Kokouksen jäsenet olivat reflektoineet omatoimisesti kaksi kertaa. Osallistujat vaihtuivat välillä projektissa, joka koettiin reflektointiprosessille haasteelliseksi. Reflektointi koettiin hyväksi välineeksi kyseenalaistaa vallitsevia kokouskäytänteitä. Reflektoinnin kuvattiin kiinnittävän huomioita käytäntöihin ja kuinka kokouksessa toimitaan. Reflektointia kuvattiin myös itseohjautuvaksi tavaksi kehittää kokouskäytänteitä. Kameran paikalletuonti mainittiin jo itsessään kiinnittävän huomiota omiin käytäntöihin. Myös muiden kommentit kokouskäytännöistä koettiin mielenkiintoiseksi ja niitä oltiin valmiita pohtimaan.

Reflektointiprosessin kerrottiin muuttaneen kokouskäytänteitä tehokkaammaksi. Oman toimintansa miettiminen oli johtanut turhien asioiden käsittelemisen välttämiseen ja asiallisempiin puheenvuoroihin jäsenien mielestä. Myös menemistä yksityiskohtaisiin aiheisiin pyrittiin välttämään reflektointiprosessin jälkeen.

Puheenjohtaja koki roolinsa tärkeäksi reflektointiprosessissa ja kokouksessa. Hänen mielestään puheenjohtajan kuuluisi pitää kokous kasassa ja johtaa kokouksen kulkua. Puheenjohtajan myös johtaa keskustelua ja käyttää paljon puheenvuoroja kokouksessa hänen mielestään. Puheenjohtaja koki myös kokouskäytännöissä aina olevan kehitettävää, eivätkä kokoukset ole koskaan liian tehokkaita hänen mielestään.

Reflektointiprosessi koettiin sopivaksi koulutustavaksi kehittää kokouskäytänteitä. Sen todettiin kiinnittävän huomiota tärkeisiin asioihin ja pohtimaan omia käytänteitä kokouksessa. Toimivaksi kuvattiin saman kaavan toistamista. Tällä tarkoitettiin samojen ulottuvuuksien uudelleen käymistä ja samojen kysymysten pohtimista. Reflektointiprosessi kuvattiin helposti omaksuttavaksi ja siten helposti käytettäväksi.

6 ARVIOITA KOKOUSKÄYTÄNTEIDEN MUUTOKSISTA

Tässä luvussa arvioidaan kokouskäytänteiden muutoksia reflektoinnin jälkeen. Ensimmäisen kokouksen kuvausta verrataan reflektointiprosessin jälkeisen kokouksen kuvaukseen. Arviot perustuvat edellisen luvun kokouskäytänteiden kuvauksen samaisiin periaatteisiin. Nämä periaatteet ovat kokouksen tarkoitus, valmistautuminen, agenda, keskustelu, päätökset ja tavoitteet sekä seuranta. Tarkastelussa pyritään arvioimaan mitkä käytänteet ovat pysyneet ennallaan ja mitkä ovat muuttuneet sekä arvioimaan kuinka uudet käytänteet eroavat vanhemmista.

Kokoukseen osallistuneita jäseniä haastateltiin viimeisen kokouksen yhteydessä. Heidän mielipiteitä, ajatuksia ja huomioita reflektointiprosessista sekä sen aiheuttamia muutoksista käsitellään muutoksen arvioinnin jälkeen. Kokouskäytänteiden muutoksessa huomioidaan myös jäsenten esittämiä ajatuksia reflektointiprosessin aiheuttamasta muutoksesta. Lopuksi pohditaan reflektointiprosessia kokouskäytänteiden muuttajana.

6.1 Arvioita kokouskäytänteiden muutoksista Kurosen kokouksessa

Kokouksen jäsenet kokivat viikoittaisen kokouksen sopivaksi ajanjaksoksi projektin seuraamisen kannalta. Ensimmäiseen ja jälkimmäiseen kokoukseen kutsuttiin myös samalla periaatteella jäseniä. Kaikki, jotka olivat tekemisissä projektin kanssa, kutsuttiin paikalle. Kokouksen tarkoitus ensimmäisessä ja toisessa kokouksessa olivat samat. Kokous toimi foorumina, missä jäsenet päivittävät ja jakoivat tietojaan projektin tapahtumista ja tavoitteista.

Ensimmäiseen ja jälkimmäiseen kokoukseen osallistui saman verran jäseniä. Istumajärjestys kokouksessa pysyi myös samana. Osallistujat olivat kohti

puheenjohtajaa, joka istui oman pöydän takana kasvatusten jäseniä kohti. Kokouksien etenemisjärjestys oli myös pidetty samana. Puheenjohtaja kävi toiminto kerrallaan kaikki osa-alueet lävitse. Jäsenet olivat myös varautuneet omatoimisesti kummassakin kokouksessa. Heitä ei ollut ohjeistettu kummassakaan kokouksessa roolistaan.

Puheenjohtajavetoisen kokouksen eteneminen on vallitseva kummassakin kokouksessa. Jälkimmäisessä kokouksessa puheenjohtaja oli hieman hallitsevampi kuin ensimmäisessä kokouksessa. Tämä näkyi puheenjohtajan käydessä tiukemmin lävitse omaa kysymyslistaa kokouksen aikana. Myös muiden osallistujien ehdotuksia läpi käytävistä asioista hyväksytään vähemmän esittämisjärjestykseen. Kokouksen tavoitteiden suuntautuminen on muuttunut ensimmäisestä kokouksesta sen pysyessä käsikirjoituksen koordinoimana vaikutuksena koko jälkimmäisen kokouksen (kuviokuva 6). Jäsenet eivät kyseenalaista kokouksen piilotettua käsikirjoitusta ja kokouksen eteneminen tapahtuu suunnitelmallisesti. Agendan mukaisesti toiminnot käydään yksitellen läpi ja jäsenet pyrkivät varmistamaan oman kohteensa mahdollisimman hyvän käsittelyn.

Ensimmäisessä ja jälkimmäisessä kokouksessa on pysynyt sama käytäntö kokouksessa päätettyjen ja sovittujen asioiden kirjaamisesta. Puheenjohtaja tekee omat muistiinpanot vihkoonsa ja jäsenet kirjaavat omatoimisesti ylös käsiteltäviä asioita. Kokouksien jälkeen ei lähetä erillistä dokumenttia tehdyistä päätöksistä tai tavoitteista kummassakaan kokouksessa.

Keskustelut käydään kummassakin kokouksessa suurimmaksi osaksi puheenjohtajan ja jäsenten välillä. Jälkimmäisessä kokouksessa puheenjohtaja johtaa enemmän dialogia. Yksityiskohtaisiin keskusteluihin jälkimmäisessä kokouksessa ei käytetä niin paljon aikaa kuin ensimmäisessä kokouksessa. Jälkimmäisessä kokouksessa yksityiskohtaisia aiheita käsiteltiin kaksi kertaa. Jäsenet vastaavat jälkimmäisessä

kokouksessa selkeämmin ja napakammin puheenjohtajan kysymyksiin. Jäsen kertoo: ”reflektoinnin kiinnittäneen erityisesti huomiota omiin käytänteisiin”.

Jälkimmäisessä kokouksessa jäsenten puheenvuorot ovat lyhyempiä. He eivät myöskään ilmaise ajatuksia ja mielipiteitä niin paljon kuin ensimmäisessä kokouksessa. Puheenjohtaja kysyy kummassakin kokouksessa saman verran avoimia kysymyksiä ja luo tilaa jäsenille ilmaista ajatuksia ja mielipiteitä. Jälkimmäisessä kokouksessa jäsenet eivät käytä tilaisuutta niin paljon hyväkseen. Jälkimmäisessä kokouksessa kaksi kertaa monta jäsentä osallistuu ongelman ratkaisuun. Ensimmäisessä kokouksessa ongelmat ratkaistiin lähes poikkeuksetta puheenjohtajan tai jäsenen tai enimmillään kahden jäsenen ja puheenjohtajan välillä.

Jäsenten välinen kommunikointi ei ole muuttunut ensimmäisestä kokouksesta. Keskustelut pysyvät suurimmaksi osaksi aiheessa. Jäsenten puheenvuorot ovat asiallisia, eikä niiden avulla pyritä saavuttamaan valta-asemaa. Muita jäseniä kuunnellaan ja osallistujilla on mahdollisuus esittää omasta aloitteesta aiheita.

Tiedon välittäminen eroaa hieman ensimmäisen ja jälkimmäisen kokouksen välillä. Jälkimmäisessä kokouksessa puheenjohtaja ohjaa dialogia ja kertoo itse enemmän projektin tapahtumista. Muut projektin jäsenet kertovat tietojansa projektista samalla periaatteella kummassakin kokouksessa. Heitä ei siihen kannusteta ja tietojen jakaminen on oma-aloitteisuudesta kiinni. Tiedon vastaanottamien on jäsenien kuuntelusta kiinni. Projektikokouksessa puhutuista asioista ei voi palata julkisesti olevien dokumentoinnin kautta kokousten jälkeen.

Kumpaakin kokoukseen osallistui lähes saman verran jäseniä. Kokouksen tarkoitus yhteisenä foorumina ilmaista projektiin liittyviä asioita ei ole muuttunut seurantajakson aikana. Jäsenet sopivat kummassakin kokouksessa palavereja toisten jäsenten kanssa ja päivittivät tietonsa projektista.

Ensimmäisessä ja jälkimmäisessä kokouksessa päätöksiä seuranta järjestyy samalla tavalla. Puheenjohtaja kirjaa omaan vihkoonsa sovitut päätökset ja tietoja projektista. Kokouksen jäsenet tekevät oman muistion kokouksesta. Jäsenen ja puheenjohtajan keskustelun jälkeen asiat ovat päätetty yhteisymmärryksessä. Kokouksessa puheenjohtaja kysyy eri toimintojen tilannetta ja täten päivittää projektin tilanteen.

6.2 Osallistujien ajatuksia reflektointiprosessista

Reflektointiprosessin jälkeen jäsenet vastasivat kysymyksiin kokouskäytänteiden kehittämisestä (Liite 3). Jäsenet kertoivat suorittaneensa reflektoinnin ohjeistuksen mukaisesti pari kertaa omatoimisesti. Reflektointi oli kestänyt keskimäärin 15 minuutin ajan. Kaikki jäsenet, jotka olivat paikalla, osallistuivat reflektointiprosessiin. Kaikki eivät kuitenkaan päässeet osallistumaan kokouksiin ja reflektointiin muiden kiireiden takia.

Reflektointiprosessin koettiin kiinnittävän huomiota kokouskäytänteisiin. Jäsenet kertoivat miettineensä kokouskäytänteitä reflektoinnin kautta. Erityisesti he olivat kiinnittäneet huomiota ajankäyttöön kokouksissa ja miten kaikki asiat ehdittäisiin käsittelemään kokouksessa. Toiseksi jäsenet olivat myös kiinnittäneet huomiota seurantaan. He pitivät alun alkaen seurantaan hyvänä, jossa jokainen kantaa itse vastuunsa. Viikoittainen projektikokous vielä varmistaa asioiden hoitamisen ja läpikäymisen sekä tärkeiden asioiden esille tulemisen. Kolmanneksi heidän mielestään kokouksen agenda oli selkeytynyt. Kokouksiin oli saatu selkeä etenemisjärjestys. Jäsenet pitivät kokouksen lopuksi käytävää reflektointi sopivana hetkenä kehittää kokouskäytänteitä.

Jäsenet kokivat reflektoinnin hyväksi tavaksi kehittää kokouskäytänteitä. Se ei kahlinnut jäseniä mihinkään suuntaan ja pani heidät miettimään erilaisia käytänteitä. Lisäksi reflektoinnin tuoma vapaus kehittää itse ideoita koettiin toimivaksi. Jäsen

myös ilmaisi huomanneensa reflektoinnin avulla kuinka vakiintuneita ja vaikeasti muutettavia käytännöt olivat.

Puheenjohtaja mainitsi huomanneensa reflektoinnin kiinnittäneen huomiota omaan puhumiseensa. Hän koki puhuvansa liian paljon kokouksissa. Hän oli myös kiinnittänyt huomiota omien näkökulmiensa esittämiseen. Puheenjohtajan mielestä kokouksessa kuuluisi kaikkien olla samanarvoisia. Puheenjohtaja ei kokenut reflektoinnin olevan hänen vastuullaan. Hänen mielestään kaikki osallistuivat reflektointiin osaltaan.

Reflektointilomake (Liite 2) koettiin hyväksi osaksi reflektointiprosessia. Kysymykset toimivat hyvänä muistilistana ja otsikot koettiin sopivaksi kokouskäytäntöjen kehittämisen kannalta. Sen sijaan otsikoiden alle laskeutuvat ulottuvuudet koettiin liian laajoiksi. Jäsenten mielestä pienempikin määrä olisi riittänyt. Yhden sivun mittaista reflektointilomaketta sinänsä pidettiin sopivan mittaisena.

6.3 Reflektointi kokouskäytänteiden muuttajana

Kokouskäytännöt muuttuivat osittain reflektointiprosessin aikana. Mikään käytäntö ei selkeästi muuttunut kokouksessa, vaan olemassa olevia käytäntöjä pikemmin pyrittiin kehittämään. Muutos tapahtui ennemminkin yksilöiden kokouskäytännöissä kuin koko projektiryhmässä. Projektin jäsenet mainitsivat haastattelussa käytänteiden olevan vakiintuneita tapoja, joita on vaikea muuttaa.

Monesti reflektointi mielletään ennemminkin yhteiskunnan ymmärtämisen välineenä. Schön (1983), Mezirow (1990) ja Argyris (1993), mukaan reflektointia voidaan käyttää kehitysvälineenä myös yritysmaailmassa.

Reflektointia on jatkuvaan oppimiseen tarkoitettu keino. Se tarjoaa yksilölle tai ryhmälle mahdollisuuden oppia erilaisia keinoja itsestään, toisiltaan ja ympäristössään. Reflektointiprosessi alkaa yleensä ottaen ongelmasta tai koetusta vääryydestä. Sopiiko se kuitenkin annettuna välineenä käytettäväksi, jossa ongelmia tiedostetusti etsitään? Toiseksi reflektointi on kokonaisvaltainen tapa ihmisessä käsitellä ympärillä olevaa maailmaa. Ihmisillä on erilaisia tapoja ratkaista ongelmia ja reflektointi on yksi tapa. Yritysmailmassa tukeudutaan monesti rationalisloogiseen päättelyyn, jota pidetään ainoana vakuuttavana perusteluna ajatuksille ja ideoille. Reflektoinnin periaatteet eivät kuitenkaan rakennu rationaalisloogiseen ajatusmalliin.

Kolmanneksi reflektoinnin kesto voidaan kyseenalaistaa. Reflektointia pidetään toimintaan sisältyvänä prosessina, joka on erottamaton osa ajattelua. Tässä tutkimuksessa reflektointiprosessi kesti kahden kuukauden ajan. Monet tutkijat mieltävät reflektoinnin olevan vallitseva tapa ratkaista ongelmia eivätkä koe sitä sovellettavaksi suunnata prosessia tietyille ajanjaksoille.

Jäsenet kertoivat reflektoineensa kaksi kertaa omatoimisesti ryhmänä. Yhteenlaskettuna kokouksessa refleктоitiin neljä kertaa suunnitellun yhdeksän sijasta. Tällä luultavasti on vaikutusta kokouskäytänteiden muuttumiseen. Reflektoinnin määrän oletetaan olevan suhteessa sen hyötyyn (Schein1988). Jäsenet saattavat myös kokea reflektoinnin hyödyttömäksi. Tällöin reflektoinnin ja yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteet avoimesta omien ajatusten heijastamisesta tuskin toteutuvat.

Pohdittaessa tapahtuneiden muutosten syitä reflektointilomakkeella on ollut luultavasti vaikutusta huomioituihin käytäntöihin. Reflektointilomakkeen tarkoitus oli kiinnittää jäsenten huomio kokouskäytäntöihin ja sen kautta laukaista reflektointiprosessi. Jäsenet mainitsivat reflektointilomakkeen otsikoiden olleen hyviä ja ulottuvuuksia liian paljon. Reflektointilomakkeen sisältö voidaan nähdä vaikuttavan tekijänä jäsenten huomion kiinnittäjänä. Sisällön muuttaminen olisi luultavasti saanut jäsenet kiinnittämään huomioita eri asioihin. Jäsenten mielestä

ongelmakohdat pystyy huomamaan muutenkin. Niiden korvaaminen uusilla käytännöillä on kuitenkin vaikea. Helpompaa onkin jatkaa vakiintuneita käytäntöjä, jotka koetaan turvalliseksi. Jäsenien keskuudessa saattaa ilmetä myös vastarintaa uusien käytäntöjen käyttöönotossa. Toiseksi uusien paremmaksi miellettyjen käytäntöjen kehittäminen vaatii innovatiivisuutta. Kolmanneksi uusien käytäntöjen muodostuminen ja käyttöönotto kokouksissa vaati yhteistoiminnallisen oppimisen ja kehittävän työntutkimuksen lähestymistapojen mukaan yhteisen tavoitetietoisuuden. Jäsenten yhteinen tavoitetietoisuus rakentuu ryhmän luodessa yhdessä käytännöt työskentelylleen. Tällöin jäsenet ovat aidosti sitoutuneet uusien käytäntöjen käyttöönottoon.

Ulkopuolisen interventio jo itsessään saa jäsenet kiinnittämään huomiota kokouskäytäntöihin. Tutkittavana olo saa osallistujan kohdistamaan ajatuksiaan tutkittavana olevaan asiaan, joka muuten voisi jäädä huomioimatta. Reflektointiprosessin ja intervention aiheuttaman huomion ja muutoksen rajaa on vaikea todeta. Intervention tarkoitus oli olla mahdollisimman huomaamaton ja vähävaikutteinen. Sillä voidaan kuitenkin olettaa olevan vaikutus jäseniin.

7 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen sisältö ja tavoitteisiin tuotetut tulokset. Luvussa pohditaan tutkimuksessa käytettyä kokouskäytänteiden kuvaustapaa ja miten sitä voidaan käyttää tieteellisessä tutkimuksessa. Myös reflektointiprosessia kokouskäytänteiden muuttajana ja sen tuomia mahdollisuuksia kehittämisessä mietitään.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esiteltiin neljä lähestymistapaa kokouskäytänteiden kuvaamiseen. Kommunikaatiotutkimuksessa ihmisten välinen vuorovaikutus kuvasi jäsenten keskusteluja. Keskustelut ymmärrettiin mahdollisina valtataisteluina ja merkitysten välittäjinä. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa ryhmän käytänteet ymmärretään joko yhteistoiminnallisina tai kilpailullisina. Yhteistoiminnallisen oppimisen vallitessa ryhmän jäsenet pystyvät kehittämään taitojaan ja käytäntöjään.

Tutkivan työnkehityksen pohjalta nousi kolme ulottuvuutta ymmärtää kokouskäytänteitä. Ensimmäinen ulottuvuudesta on ilmapiiri, joka suuntautuu puolustavaksi tai tukevaksi. Toinen kokouskäytänteisiin vaikuttava tekijä on statuserot, joiden miellettiin vaikuttavan jäsenten väliseen symmetriaan. Kolmanneksi kokouksen tavoitteiden suuntautuminen ymmärrettiin käsikirjoituksena. Näiden lisäksi kokousta tarkasteltiin tiedon johtamisen näkökulmasta. Kokousta pidettiin yhteisenä foorumina, jossa tietoa jaetaan ja päivitetään.

Teoriaosuudessa todettiin, että säätelytehtävät vaikuttavat kokouskäytänteiden vakiintumiseen ja muuttamiseen. Säätelytehtävien kautta ymmärrettiin kuinka jäsenet toiminnallaan vaikuttivat kokouskäytänteisiin. Myös käsikirjoituksen ja yhteistoiminnallisen oppimisen lähestymistavan kautta tutkittiin käytänteiden muodostumista ja vakiintumista.

Teorian toisessa osuudessa esiteltiin reflektointi. Reflektointi ymmärrettiin tutkimuksessa oppimis- ja kehitysmahdollisuutena. Reflektointitutkimuksen kautta rakennettiin kokouskäytänteitä kehittävä prosessi. Reflektointiprosessin keskeisenä välineenä toimi reflektointilomake, joka rakennettiin ryhmän kehittämistarkoituksesta kokouskäytänteisiin sopivaksi. Lomakkeen sisältö rakentui yrityksen tarpeen ja edellä esitetyn teorian mukaan.

Reflektointi ymmärrettiin aikaisemman tutkimuksen perusteella reflektoinniksi ja kriittiseksi reflektoinniksi. Reflektointia esiteltiin tapahtuvan organisaation eri tasoilla ja sitä pidettiin kokemusperäisenä oppimisena. Reflektointiprosessia käsiteltiin myös oppimisen aloittavana välineenä. Aikaisemman tutkimuksen perusteella reflektoinnille esiteltiin otolliset olosuhteet ja sen käyttö mahdollisuuksia kehityksen välineenä organisaatiossa.

Luvussa neljä esiteltiin Outotec Oyj, jossa tutkimus järjestettiin. Lisäksi luvussa neljä kuvattiin toteutettu tutkimusprosessi kohde yrityksessä ja reflektointilomakkeen muodostuminen. Tämän jälkeen kuvattiin tutkittujen kokousten kokouskäytänteitä kahden kokouksen osalta. Kuvaus perustui luvussa kaksi ja neljä esitettyihin periaatteisiin, jotka olivat tätä tutkimusta varten rakennettu. Kokouksia ei ole paljoa tieteellisessä tutkimuksessa käsitelty ja kokouskäytänteiden kuvaus tutkimuksessa on sinällensä ainutlaatuinen. Se on myös yksi tutkimuksen tuloksista. Toisen kokouksen kuvauksen puuttuminen heikentää tutkimuksen tuloksia. Kokouskäytänteiden muuttumisen kuvaamiseen käytettiin yhtä kahdesta kokouksesta.

Kuudennessa luvussa arvioitiin kokouskäytänteiden muutosta reflektointiprosessin jälkeen. Luvussa esiteltiin myös jäsenten ajatuksia ja mielipiteitä reflektointiprosessista ja sen aiheuttamista muutoksista. Tämän jälkeen luvussa pohdittiin vielä reflektointia kokouskäytänteitä kehittävänä välineenä.

Kokouskäytänteiden arvioimisen perustella voidaan todeta, että käytännöt ovat muuttuneet jonkin verran seurantajakson aikana. Suurimmaksi osaksi käytännöt ensimmäisen ja jälkimmäisen kokouksen osalta ovat pysyneet samana. Kokouksen käytännöt vaikuttivat ensimmäisessä kokouksessa vakiintuneilta, eikä niiden muuttaminen tällöin ole helppoa. Huomattava muutos oli kokouksen tehokkaampi toiminta. Tämä näkyi erityisesti puolen tunnin lyhyempänä kokouksena ja puheenjohtajan tiukempana etenemisellä. Toinen muutos kokouksessa oli tavoitteiden suuntautumisessa. Jälkimmäisessä kokouksessa noudatettiin selkeästi käsikirjoituksen koordinoimaa vuorovaikutusta (kuvio 6), jossa jäsenet keskittyvät omien kohteidensa mahdollisimman hyvin hoitamiseen.

Kangasharju, Nikko & Sääntti (2003) pitävät puheenjohtajan roolia erityisen tärkeänä kokouksen onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa puheenjohtajan roolia käsiteltiin statuserojen ja tiedon johtamisen kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä myös samansuuntainen johtopäätös. Puheenjohtajan suhtautuminen reflektointiprosessiin ja valmius kehittämään kokouskäytänteitä vaikutti muutokseen käytännöissä. Puheenjohtajan suuri vaikutus näkyi kokousten puheenjohtaja vetoisella etenemisellä, puheenjohtajan järjestäessä kokouksen ja käsittelyjärjestyksen.

Tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia kommunikointitutkimuksen ja tiedon johtamisen näkökulmasta todettiin kokouksen kuvauksessa jäsenten omaavan huonon tuntemuksen toisten jäsenten toiminnoista. Kokous on yksi mahdollisuus jäsenille tutustua paremmin toisiin toimintoihin. Kokouksissa tähän ei käytetty aikaa. Uusille jäsenille tämä olisi ollut varsinkin oppimismahdollisuus.

Miksi kokouskäytänteissä tapahtui vain osittaisia muutoksia? Yksi selittävä tekijä on toteutusajanjakson lyhyys. Kahden kuukauden mittainen ajanjakso ei välttämättä ole tarpeeksi pitkä muuttamaan vakiintuneita käytäntöjä. Lyhyessä aikavälissä on todennäköisempää kehittää jo olemassa olevia käytäntöjä. Kokouskäytänteiden

muutosprosessi saattaa vielä jatkua seurantajakson päätyttyä. Jäsenten kiinnittäessä huomiota kokouskäytänteisiin saattaa uusia käytäntöjä tulla mieleen seurantajakson jälkeen.

Toinen selittävä syy on reflektoinnin toteuttaminen vain kaksi kertaa omatoimisesti. Ohjeiden mukaisesti jäsenien olisi kuulunut reflektoida seitsemän kertaa omatoimisesti. Schönin (1983) mukaan reflektoinnin tulokset korreloivat reflektoinnin määrän mukaan. Reflektoinnin motivaationa oli jäsenten oma mielenkiinto kokouskäytänteiden kehittämiseen ja ulkopuolisen kiinnostus kokouskäytänteistä.

Kolmanneksi syyksi voidaan todeta vakiintuneiden käytäntöjen muuttamisen haasteellisuuden. Kokouksen jäsenet ovat itse vastuussa kokousten muuttamisesta ja parempien käytäntöjen kehittämisestä. Tämä vaatii sitoutumista ja oma-aloitteisuutta. Yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteiden mukaan käytäntöjen muodostaminen vaatii yhdessä uusien arvojen ja ajatusmallien hyväksymistä.

Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että kokouskäytänteiden muuttaminen on vaikeaa. Jäsenten on helpompaa käyttää turvallisia vakiintuneita käytäntöjä. Uusien käytäntöjen käyttöönotto vaatii muutoksen yhteisten arvojen ja uskomusten tasolla. Yhteisen yleisesti hyväksytyyn käytännön keksiminen vaatii innovatiivisuutta ja kaikkien jäsenten hyväksyntä uudelle käytännölle saattaa olla haasteellista. Ilman yhteistä tukea käytännölle muutos saattaa jäädä näennäiseksi.

Tutkimuksessa kokouksia käsiteltiin irrallaan muusta organisaation toiminnasta. Kokouksella voidaan nähdä olevan monia eri toimintoja, jotka ovat sidoksissa organisaation muuhun toimintaan. Kokoukset voidaan esimerkiksi nähdä osana johtamista (Kangasharju, Nikko & Säntti 2003). Tällöin kokouksilla on muitakin tarkoituksia kuin luvussa 2 mainitut periaatteet. Toinen tutkimuksellinen ongelma on reflektoinnin soveltaminen yrityksessä. Monesti reflektointi mielletään

sopimattomaksi tulosorientoituneeseen yritys maailmaan, jossa päätarkoituksena on tuottavuus ja tehokkuus (Marsick 1988). Reflektointia ei voida kontrolloida tai mitata. Sen tuloksia ei myöskään pystytä todentamaan lyhyellä aika välillä, mikä tekee siitä taloudellisesti vaikeasti hyväksyttävää.

Tarkasteltaessa tehdyn tutkimuksen antia voidaan todeta, että tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan ja kehittämään kokouskäytänteitä. Kokouskäytäntöjen kuvauksen avulla pystyttiin ymmärtämään kokouksen tarkoitusta, valmistautumista, agenda, keskustelua, päätöksiä ja tavoitteita sekä seuranta. Periaatteiden avulla voidaan myös todeta, mitkä ovat suotavia kokouskäytänteitä ja mihin suuntaan kokouskäytänteitä voidaan kehittää. Kokouskäytänteiden vakiintumisen ja muodostumisen tutkiminen myös selittää uusien käytäntöjen käyttöönottoon liittyviä haasteita. Reflektointiprosessi on yksi tapa, jolla käytänteitä voidaan kehittää. Reflektoinnin soveltamista kehittämiseen reflektointilomakkeen avulla voidaan pitää myös tutkimuksen antina.

Tutkimuksen jälkeen voidaan todeta luvun 2 valittujen periaatteiden vaikuttavan kokouskäytäntöjen tulkintaan. Toisten periaatteiden valitseminen vaikuttaisi kokouskäytänteiden ymmärtämiseen ja sen kautta tutkimuksen tulokseen. Kokouksia voisi tutkia esimerkiksi johtamisen välineenä. Kokoustenkäytäntöjen tutkiminen yhtenä organisaation johtamisen välineenä voisi tarjota mielenkiintoista tietoa johtamisesta organisaatioissa. Toinen uusi tutkimus mahdollisuus olisi reflektoinnin soveltaminen eri tilanteissa. Voisiko reflektointia käyttää erilaisissa konteksteissa kehittämistarkoituksessa? Lisäksi itse reflektointiprosessin tutkiminen saattaisi tarjota kiinnostavaa tietoa tavoista, jolla reflektointia tapahtuu.

LIIKTEET

Liite 1

Kokouskäytänteiden kehittäminen reflektoinnin avulla Ohjeistus

Esipuhe

Projekti sai alkunsa mielenkiinnostani kehittää kokouksia reflektoinnin avulla. Tutkittuani aihetta ja keskusteltuani Ari Jokilaakson kanssa. Päätimme, että tekisin tutkielmani Outotec Oyj:lle. Tämän reflektointiprosessin on tarkoitus kehittää kokouskäyttäytymistä valituissa ryhmissä ja toimia tutkielmani empiirisenä osana.

Ohjeen tarkoitus on edesauttaa kokouskäyttäytymisen kehittämisen alullepanemista ja prosessin ymmärtämistä osallistujien keskuudessa. Ohje on tarkoitettu kaikille prosessiin osallistujille ja heidän olisi hyvä tutustua ohjeeseen ennen prosessin aloittamista. Ohje alkaa reflektoinnin, joka toimii kehityksen työkaluna, periaatteiden kertomisella. Tämän jälkeen käydään läpi kokouskäyttäytymisen kehittämisprosessin kokonaisuudessaan.

Reflektointi

Reflektointia on yritetty määritellä monella eri tavalla. Kuitenkaan yleisesti hyväksyttyä määritelmää reflektoinnista ei ole. Tieteellisessä keskustelussa sitä pidetään yhtenä lähestymistapa oppimisen ymmärtämiseen ja itse oppimiseen. Yksinkertaistettuna reflektointi on arviointia, miten tulkitsemme ajatuksia, tunteita ja toimintojamme. Sitä pidetään mentaalisenä toimintana, joka on suunnattu tutkimaan omia toimintojamme eri tilanteissa. Reflektointi pitää sisällään myös affektiivisia, tunteisiin, ja arvoihin liittyviä komponentteja.

Reflektointia pidetään prosessina, jossa oppija tarkastelee ja käsittelee uusia kokemuksiaan voidakseen rakentaa uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa. Prosessissa oppija on jatkuvassa, joustavassa ja monitasoisessa vuorovaikutuksessa sekä ympäristönsä että itsensä kanssa. Reflektointiprosessi sisältää kokemusten jälleen käymisen, analyysin tekemisen syistä ja seurauksista, sekä johtopäätöksen tekemisen tulevaisuuden toiminnasta. Sen avulla siis heijastamme valitun tilanteen kuvan näkyviin, jotta voimme paremmin tarkastella ja tarvittaessa muuttaa sitä.

Reflektointi ideana ei ole kovin monimutkainen. Sen tekeminen hyvin ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Reflektointitaito myös kehittyy harjoituksen kautta. Yksi tapa reflektoida on kolmeportaisen mallin avulla. Mallissa kokemukset ja reflektointi ovat jatkuvassa keskustelussa toistensa kanssa.

Ensimmäiseksi olisi tärkeää saada valittu kokemus palautettua mieleen kokonaisuudessaan, juuri sellaisenaan kuin se tapahtui. Kokemus ei välttämättä tarkoita mitään isompaa tapahtumasarjaa tai tilannetta, se voi olla myös jokin ajatusrakennelma tai tunnetila jostakin tapahtumasta. Mieleen palautetaan myös kokemuksen herättämät tunteet, niin myönteiset kuin kielteisetkin. Reflektoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että kielteisetkin tunteet käsitellään. Monesti kielteiset tunteet saattavat muodostua esteiksi oppimiselle, mikäli niitä ei työstetä alta pois. Ne ovat yhtä arvokkaita oppimisen rakennusaineita kuin myönteisetkin tunteet.

Kokemuksen uudelleenarvioinnissa pyritään itsekriittisesti ja kokonaisvaltaisesti arvioimaan

tilannetta. Oppijan tulisi kysyä seuraavia kysymyksiä:

- Mikä oli tavoite?
- Mitä tapahtui?
- Mistä se oli seurausta?
- Mitä tein/ ajattelin?
- Olisinko voinut tehdä jotain toisin?
- Mitä opin?
- Mitkä asiat vaativat lisäselvittelyä?
- Mitkä asiat vaikuttivat ilmapiiriin?
- Mikä oli henkilökohtainen osuuteni?
- Yms.

Kysymysten listaa voi kehittää ja jatkaa aina aiheestasi riippuen itsenäisesti. Kysymyksiin vastatessa kannattaa kysyä itseltään toistuvasti ”Miksi?”.

Reflektoinnin tulokset näkyvät uusina näkökulmina ja valmiuksina soveltaa uusia ajatuksia käytäntöön. Uudet kokemukset ovat sitten jälleen reflektoinnin kohteena. Kaiken kaikkiaan reflektointi on prosessi, joka jatkuu loputtomiin uusien kokemusten myötä.

Reflektointia voi tapahtua eri tasoilla. Itsereflektointi tapahtuu yksilötasolla, jolloin tarkastellaan pelkästään yksilön suhdetta tilanteeseen. Monesti kuitenkin tilanteessa on sosiaalista kanssakäymistä. Tällöin reflektointi tapahtuu ryhmässä. Reflektointia voi myös harjoittaa organisaatiotasolla. Tällä jaolla haluan painottaa, että reflektointi ei ole pelkästään yksilö tasolla tapahtuva prosessi, vaan sitä voidaan tehdä myös ryhmässä keskustellen. Tässä projektissa keskitytään ensisijaisesti ryhmän reflektointiin ja kehitykseen.

Kokouskäyttäytymisen kehittämisen aloittaminen

Kokouskäyttäytymisen seuranta alkaa ensimmäisestä kokouksesta, johon osallistun. Ensimmäisessä kokouksessa olen koko ajan paikalla. Aluksi toimin vain tarkkailevassa roolissa ja arvioin teidän kokouskäyttäytymistänne arviointilomakkeen avulla. Vaikutukseni kokoukseen tulisi pysyä mahdollisimman vähäisenä. Videoin myös kokouksia, jotta voin tarkastella niitä jälkeenpäin uudestaan. Samainen kokouskäyttäytymisen arviointilomake toimii myös tutkimuksen lopussa tehtävän kehityksen mittaamisen perustana. Vertaan ensimmäisen kokouksen tuloksia viimeisen kokouksen tuloksiin. Kokouksen lopuksi alkaa reflektointiprosessi, josta osallistujien osuus alkaa.

Reflektointiprosessi

Reflektointiprosessi aloitetaan heti kokouksen jälkeen. Reflektointi kestää n. 15–30 minuuttia. Aika ei ole sitova, vaan se määräytyy osallistujien kokeman tarpeen mukaan. Ensimmäisessä kokouksessa esittelen tutkielmani tavoitteet lyhyesti. Tämän jälkeen kerron mitä olen tekemässä ja miten seuranta tapahtuu. Kertaan vielä lyhyesti mitä reflektointi on ja miten sitä voidaan käyttää tässä tapauksessa.

Esittelyn jälkeen kullekin osallistujalle jaetaan reflektointilomake. Reflektointilomakkeen tarkoitus on saada henkilöt keskittymään kokouskäyttäytymisen vaikuttaviin asioihin. Se toimii opastavana työkaluna osallistujille, joka ohjaa osallistujat keskittymään valittuihin asioihin sekä toimimaan alullepanevana tekijänä reflektointiprosessissa. Reflektointilomake sisältää yleisiä kokouskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Osallistujien ei ole tarkoitus käydä lomaketta kohta kohdalta tarkasti läpi, vaan keskittyä niihin kohtiin jotka koetaan joko kehittämisen arvoisiksi tai niiden toiminta on jo kiitettävää. On tärkeää huomioida yhtälailla kokouskäyttäytymisen hyvät kuin huonotkin puolet. Tämän jälkeen kukin osallistuja ympyröi mielestään kokouskäyttäytymistä kuvaavat ulottuvuuksien arvot. Ensimmäisellä kerralla minä olen vastuussa reflektoinnista. Seuraavissa kokouksissa reflektoinnin vetäminen tapahtuu osallistujien toimesta. Vetovastuu kiertää osallistujien kesken, jotta jokainen osallistuja pääsee vuorollaan vetämään reflektoinnin. Tämä siirtää vastuun reflektoinnin onnistumisesta pois puheenjohtajalta, ja pyrkii jakamaan vastuun kaikkien kesken. Jaettu vastuu pyrkii sitouttamaan kaikki osallistujat reflektointiprosessiin.

Osallistujien täytettyä reflektointilomakkeet aloitetaan varsinainen reflektointi. Ensimmäiseksi pyritään kuvailemaan positiivisia asioita kokouskäyttäytymisestä. Positiivisten asioiden kuvaamisella pyritään avaamaan keskustelua ja välttämään mahdollista väittelyä osallistujien kesken, joka saattaisi syntyä keskittymään pelkästään ongelmiin. Reflektointihetken tarkoitus on kuitenkin pyrkiä puhumaan kokouskäyttäytymisestä rakentavaan sävyyn. Keskustelu on pyrittävä pitämään mahdollisimman avoimena ja rakentavana. Keskustelun ajautuessa pois aiheesta on vetäjän tehtävä palauttaa keskustelu takaisin aiheeseen. Reflektointi päättyy, kun keskustelu ei osallistujien mielestä ole hyödyllistä.

Reflektoinnin jatkuminen

Reflektointi yhden kerran jälkeen ei todennäköisesti vielä johda merkittäviin muutoksiin. Reflektointia onkin keskeistä jatkaa tulevissa kokouksissa samalla tavalla noin kahden kuukauden ajan. Minä osallistun vielä ensimmäisen kokouksen lisäksi seuraavan kokoukseen ja viimeiseen kokoukseen. Toisessa kokouksessa olen tarkkailevassa roolissa ja pyrin pitämään vaikutukseni kokouksen kulkuun ja reflektointiprosessiin on mahdollisimman vähäisenä. Tarkoituksena on vielä varmistaa, että reflektointiprosessi on ymmärretty ja sitä osataan käyttää hyödyksi. Tämän jälkeen ryhmän on tarkoitus omatoimisesti jatkaa reflektointia kehitysjakson loppuun asti. Viimeisessä kokouksessa täytän kokouskäyttäytymisen arviointilomakkeen. Muuten en puutu kokouksen kulkuun tai kokouskäyttäytymiseen. Reflektointiprosessin loputtua haastattelen muutamia osallistujia kyseisestä aiheesta.

Liite 2 Kokouskäytänteiden reflektointilomake

Kokousten osallistujien tulisi arvioida työskentelyään n. 15–30 minuuttia kokouksen jälkeen. Keskeistä on oppia tekemään yhdessä diagnoosi, sekä harjaannuttaa omien prosessien diagnosointitaitoa. Oppimisen ja kehittymisen edistämiseksi osallistujat ottavat itse vastuun reflektoinnista. Alla olevat ulottuvuudet auttavat osallistujia keskittymään kokouskäyttäytymisen keskeisiin asioihin.

Kokouksen tarkoitus

Huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Hyvä**

Muu päätöksentekotapa
Oma rooli epäselvä
Puuttuu / tarpeettomia ihmisiä

Tarpeellinen
Oma rooli ennalta ohjeistettu
Oikeat ihmiset paikalla

Valmistautuminen

Huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Hyvä**

Ei valmistautumista
Liikaa / liian vähän aikaa

Osallistujat valmistuneita
Aikataulu sopiva

Agenda

Huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Hyvä**

Sekava
Turhia asioita
Liian pitkä / lyhyt

Johdonmukainen
Tärkeät asiat esillä
Sopivan mittainen

Keskustelu

Huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Hyvä**

Poiketaan aiheesta
Vetäytymistä
Toisia ei kuunnella
Keskeyttämistä / päälle puhumista

Pysytään aiheessa
Kaikki osallistuvat
Kaikkia kuunnellaan
Keskustelu asiallisesti

Päätökset / Tavoitteet

Huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Hyvä**

Päätökset epäselviä
Vain muutamat päättävät
sitouduta päätöksiin

Tarvittavat päätökset tehdään
Yhteisymmärrys päätöksistä
Ei
Päätöksillä yhteinen tuki

Seuranta

Huono 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 **Hyvä**

Ei seurantaa
Ei dokumentointia

Seurannasta sovitaan
Kokous dokumentoidaan

Liite 3

Kysymyksiä kokouskäytännöistä

1. Kuinka usein ja kuinka paljon reflektoitte kokousten jälkeen? Osallistuivatko kaikki?
2. Auttoiko reflektointi muuttamaan kokouskäytännöitä? Jos auttoi, niin miten muutos näkyi?
3. Onko reflektointi mielestänne hyvä keino kehittää kokouskäytännöitä?
4. Miten koit roolisi puheenjohtajana prosessissa?
5. Puheenjohtajalla on haasteellinen tehtävä kokouksessa. Koetko kehittämisen olevan sinun vastuullasi?
6. Oliko reflektointilomake mielestänne hyödyllinen?
7. Onko teillä muita ajatuksia tai mielipiteitä reflektointiprosessista?

LÄHTEET

- Ashforth, B. & Humphrey, H. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal.
- Argyris, C. 1993. Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco, Jossey-Baas.
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching and research. *Academy of management learning and education*. 1(2). s. 206-218
- Boden, D. 1984. The business of talk. *Organizations in Action*. Polity Press, Cambridge.
- Boden, D. 1995. Agendas and arrangements: Everyday negotiations in meetings. Teoksessa Firth, Alan (toim.) *The Discourse of Negotiation. Studies of Language in the Workplace*. Pergamon, Oxford. 83-100.
- Brookfield, S. 2000. "The concept of critically reflective practice", in Wilson, A. and Hayes, E. (Eds). *Handbook of adult and continuing education*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Brooks, A. 1999. Critical reflection as a response to organizational disruption. *Advances in developing human resources*. 3. 67-97.
- Deetz, S. & Kersten, A. 1983. Critical models of interpretive research. Teoksessa: Putnam, L. & Pacanowsky, M. *Communication and organizations: An interpretive approach*. Sage, Beverly Hills.
- Dewey, J. 1933. *How we think. A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. New York: D.C. Health & Co.
- Engestöm, Y. Et. al. 1989. Terveyskeskuslääkäreiden työn kehittämistutkimus. Levike-projektin III väliraportti. Espoon terveystyökeskus, Espoo.
- Engestöm, Y. 1992. *Interactive expertise: Studies in distributed working intelligence*. Department of education. University of Helsinki.
- Engestöm, Y. 1993. Moniammattilaisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa: Simoila, R. ym. *Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveyskeskustyön analysointiin. Toimiva terveyskeskus – projektin viides osaraportti*. Stakes.
- Fine, G. 1979. Small groups and culture creation: The idiocultures of little league baseball teams. *American sociological review* 44. 733-745.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli- johdatus viestinnän tutkimiseen. Vastapaino, Jyväskylä.
- Foucault, M. 1980. Teoksessa: Gordon, C. *Power/ knowledge: Selected interviews and other writings 1972-1977*. Harvester press, Brighton.

Frankenberg, J. & Nyttell, E. 1991. Sammanträdesteknik. Handbok för effektivare möten och förhandlingar. Allmänna Förlaget, Stockholm.

Frost, P. et. al. 1985. Organizational culture. Sage, Beverly Hills.

Ghaye, T. & Lillyman, S. 1997 Learning journals and critical incidents: Reflective practice for health care professionals. Salisbury, UK. Quay books.

Gibb, J. 1968. Defensive communication. Teoksessa: Bennis, W., Schein, E., Steele, F. & Berlew, D. Interpersonal dynamics, essays and readings on human interaction. Dorsey press, Homewood.

Gilley, J. & Maycunich, A. 2000. Organizational learning, performance and change: An introduction to strategic human resource development. Cambridge. MA:Perseus.

Gold, J. & Holman, D. 2001. Let me tell you a story: An evaluation of the use of storytelling and argument analysis in management education. Career development international. 6(7). s. 384-395.

Gold, J., Holman, D. & Thorpe, R. 2002. The role of argument analysis and storytelling in facilitating critical thinking. Management learning. 33(3). s. 371-388.

Gray, D. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. Management learning. Sage publications, London. 38(5). 495-517.

Gruenfeld, D., Mannix, E., Williams, K. & Neale, M. 1996. Group communication and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes. (67) 1-15.

Hakkarainen, K. (2000). Oppiminen osallistumisen prosessina. Helsinki. Aikuiskasvatus. (20). 84-98.

Heritage, J. 1994. Conversation analysis and institutional talk: Analyzing data. Teoksessa: D. Silverman. Qualitative research. Theory, method and practice. London: Sage. 161-182.

Hoyrup, S. 2004. Reflection as a core process in organisational learning. The Journal of Workplace learning. Vol. 16 No. 8. 442-454.

Jacobs, C. & Heracleous, L. 2005. Answer for questions to come: Reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. Journal of organizational change management 18(4). s. 338-352.

Jarvis, P. 1995. Adult and continuing education. 2nd edn. London. Routledge.

Johns, C. 1994. Nuances of reflection. Journal of clinical nursing, 3. 71-75.

Johnson, D. & Johnson R. 1991. Learning together and alone – cooperative, competitive and individualistic learning. 3 painos. Allyn and Bacon, Needham Heights.

Jokilaakso, A. (2007). Espoo. Haastattelu 24.10.2007.

- Kangasharju, H. 2001. Keskusteluanalyysi kokousten ja neuvotteluiden tutkimuksessa. Teoksessa: M. Halonen & S. Routarinne. Keskusteluanalyysin näkymiä. Helsingin yliopiston suomen kielen laitos. Kieli 13. 185-07.
- Kangasharju, H., Nikko, T. & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. Aikuiskasvatus 4/2003. 260-268.
- Kansanen, A. 1999. Neuvottelu- ja kokoustaito. WSOY, Porvoo.
- Kayes, C. 2002. Experiential learning and its critics: Preserving the role of experience in management learning and education. Academy of management learning and education. 1(2). 49-137.
- Kennison, M. & Misselwitz, S. 2002. Evaluating reflective writing for appropriateness, fairness and consistency. Nursing education perspectives. 23(5). 238-242.
- Kinchin, I. & Hay, D. 2000. How a qualitative approach to concept map analysis can be used to aid learning by illustrating patterns of conceptual development. Educational research. 42(1). s. 43-57.
- Kolb, D. 1984. Experiential learning and its critics: Experience as the source of learning and development. Practice-Hall, Englewood cliffs nj.
- Kolb, D. & Shepherd, D. 1997. Concept mapping organizational cultures. Journal of management inquiry. 6(4). s. 282-295.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge university press, Cambridge.
- Leung, D. & Kember, D. 2003. The relationship between approaches to learning and reflection upon practice. Educational psychology. 23(1). 61-71.
- Linnell, P. 1990. The power of dialogue dynamics. Teoksessa: Markova, I. & Foppa, K. The dynamics of dialogue. Harvester Wheatsheaf, New York.
- Louhiala-Salminen, L. 2001. Communication and language use in merged corporations: Case Stora Enso and Nordea. Working papers w-330. Helsinki school of economics.
- Louis, M. 1983. Organizations as culture-bearing milieux. Teoksessa: Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. & Dandridge, T. Organizational symbolism, Jai press, Greenwich
- Luckmann, T. 2002. On the methodology of (oral) genres. Teoksessa: P. Linnell & K. Aronsson. Jaget och rösterna: Goffman, viveka och samtalet. Linköping University: Studies in communication. SIC 42. 319-337.
- Lumsden, G. & Lumsden, D. 1997. Communicating in groups and teams: Sharing leadership. 2.painos. Wadsworth publishing.

- Marsick, V. 1988. Learning in the workplace: The case for reflectivity and critical reflectivity. *Adult Education Quarterly*. 38(4). 187-198.
- Mezirow, J 1981. A critical theory of adult learning and education. *Adult education*. Vol. 32. No.1. 3-24.
- Mezirow, J. 1990. How critical reflection triggers transformative learning, in Mezirow J. Et al. (Eds). *Fostering critical reflection in adulthood. A guide to transformative and emancipatory learning*. Jossey-Bass, San Francisco. CA. 1-20.
- Moon, J. 1999. *Reflection in Learning and Professional Development*. Kogan Page, London.
- Morris, G. & Hopper, R. 1980. Remediation and legislation in everyday talk: How communicators achieve consensus. *Quarterly journal of speech* 66. 266-274.
- Mosvick, R. & Nelson, R. 1993. *We've got to start meeting like this! A guide to successful business meeting management*. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Mumby, D. 1988. *Communication and power in organizations: Discourse, ideology and domination*. Ablex, Norwood.
- Nonaka. I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford university press.
- Outotec Oyj. 2007. *Vuosikertomus*.
- Pavlovich, K. 2007. The development of reflective practice through student journals. *Higher education research & development*. 26(3). 281-295.
- Putnam, L. 1986. *Conflict in group decision making*. Teoksessa: Hirokawa, R. & Poole, M. *Communication and group decision-making*. Sage, Beverly Hills.
- Putnam, L. & Cheney, G. 1985. *Organizational communication: Historical development and future directions*. Teoksessa: Fineman, S. *Speech communication in the twentieth century*. Southern university press, Carbondale.
- Putnam, L., Phillips, N. & Chapman, P. 1996. *Metaphors of communication and organization*. Teoksessa: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. *Handbook of organization studies*. Sage, London
- Raelin, J. 2001. Public reflection as the basis of learning . *Management learning*. 32(1). 11-30.
- Raelin, J. 2002. "I don't have time to think!" Versus the art of reflective practice. *Reflections*. 4(1). 66-75.
- Redding, W. & Tompkins, P. 1988. *Organizational communication – past and present tenses*. Teoksessa: Goldhaber, G. & Barnett, G. *Handbook of organizational communication*. Ablex, Norwood.

- Reynolds, M. 1998. Reflection and critical reflection in management learning. *Management learning*. Vol. 29. s. 183-200.
- Reynolds, M. And Vince, R. 2004. *Organizing reflection*. Ashgate Publishing Limited, England.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteistoimin? – Yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Yliopistopaino, Helsinki.
- Schall, M. 1983. A communication – rules approach to organizational culture. *Administrative science quarterly* 28. 557-581.
- Schein, E. 1988. *Process Consultation, Volume 1, Its role in organization development*, second edition. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Schein, E. 1996. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom. *Organizational dynamics*. 9(2). s. 27-47.
- Schön, D. 1983. *The reflective practioner*. New York: Basic books.
- Schön, D. 1987. *Educating the reflective practioner*. San Francisco, Ca. Jossey-Bass.
- Schön, D. 1991. *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot: Arena.
- Searle, J. 1976. The classification of illocutionary acts. *Language and society* 5(1). 1-24.
- Senge, P. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Century business.
- Skovholt, T. & McCarthy, P. 1988 Critical incidents: Catalyst for counselor development. *Journal of counseling and development*. 67(10). s. 69-72.
- Spradley, J. 1979. *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart & Winston, New York
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WSOY.
- TEMO 2000. ”Interna möten är inte effiektiva”. Rapport 11.16.2000. www.temo.se
- Vince, R. 2002. *Organizing reflection*. *Management learning*. 33(1). 63-78.
- Virkkunen, J. 1995. Työpaikkatarkastelun ristiriidat ja niiden ylittämisen mahdollisuudet, tutkimus keskusteluun perustuvan työn välineistä ja tuloksellisuudesta. *Työpoliittinen tutkimus*. Hakapaino, Helsinki.
- Weggeman, M. 1997. *Knowledge management: Design and management of knowledge-intensive organizations*. Schiedam, Netherlands.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge university press, Cambridge.

Weick, K. 2002. Puzzles in organisational learning: An exercise in disciplined imagination. *British journal of management*. 13. 7-15.

Welsh , M. & Dehler, G. 2001. Paradigms and praxis in the analysis of organizational change. Paper presented at the second international conference on critical management studies. University of Manchester, UK.

Welsh, A. & Dehler, G. 2004. *P(l)aying attention: Communities of practice and organized reflection*. Kirjassa organized reflection. Ashgate Publishing Limited. England

Woerkom, M. 2003. *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Phd thesis. Twente university. Enschede / print partners, Ipskamp.

Woerkom, M. 2004. The concept of critical reflection and its implications for human resource development. *Advances in developing human resources*. Sage publications. Vol. 6. No. 2. May. 178-192.

www.outotec.com