

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
Taloustieteellinen tiedekunta

PALAUTE SUORITUKSEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

**Historiallissynteettinen tarkastelu ja oppivan organisaation
palautejärjestelmän malli**

Pro gradu –tutkielma
Jyväskylä 29.5.2000

Ohjaaja: professori Juha Näsi

Laatija: Pete Okkonen

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Taloustieteellinen tiedekunta

Yritysstrategioiden pro gradu –tutkielma

95 sivua + 1 liite

Palaute suorituksen johtamisen välineenä:

Jyväskylä 29.5.2000

historiallissynteettinen tarkastelu ja

oppivan organisaation palautejärjestelmän malli

Laatija: Pete Okkonen

Tarkastaja: professori Juha Näsi

Organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten toimintaa on pyritty johtamaan niin kauan kuin organisaatioita on ollut olemassa. Tätä johtamistapaa, jossa organisaatioita johdetaan ihmisten tekemän työn kautta kutsutaan suorituksen johtamiseksi. Jatkuvassa muutoksessa toimivien organisaatioiden suorituksen johtamisen malliksi on kehitetty oppiva organisaatio, joka selviää muutoksesta oppimisen avulla. Suorituksen johtamisen ehkä tärkein väline on puolestaan palaute. Tutkimuksen tavoitteena kehittää oppivan organisaation palautejärjestelmän malli, jonka puitteissa suoritusta johdetaan tehokkaalla palautteella koko organisaatiossa. Kirjallisuuskatsauksessa rakennetaan pohja oppivan organisaation palautejärjestelmän mallille tarkastelemalla suorituksen johtamisen ja palautteen roolin kehittymistä organisaatioissa liiketoimintaympäristön muuttuessa 1900-luvun aikana. Tutkimuksessa kehitetyn mallin pohjalta rakennetaan kohdeyrityksen tilaus-toimitusprosessille tiimitason palautejärjestelmä. Samalla havainnollistetaan mahdollisuuksia ja haasteita, joita ilmenee sovellettaessa oppivan organisaation palautejärjestelmän mallia oppimishakuisen eli oppivaksi organisaatioksi pyrkivään organisaatioon.

Tutkimuksen tutkimusstrategia on kvalitatiivinen. Tutkimus menetelmässä yhdistyy kuvaileva tutkimus ja kehittävä työntutkimus, sillä tutkimusprosessia on alusta alkaen ohjannut kohdeorganisaation käytännön tarve palautejärjestelmälle, mutta toisaalta tutkimuksessa on tähdätty yleistettävän mallin luomiseen ja sen kuvaamiseen. Tutkimuksen lähdeaineisto on kerätty palautetta, suorituksen johtamista ja yleisiä liikkeenjohdon ja organisaatiomalleja käsittelevästä kirjallisuudesta sekä osallistuvalla havainnoinnilla tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Muodostettava oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin ytimeen kuuluvat organisaatio, oppivan organisaation palautteen perusprosessi, oppimisen kehä ja palautteen sisältö. Ytimeen vaikuttavia ja liittyviä tekijöitä ovat visio ja tavoitteet, tiedon hallinta, kulttuuri,

johtajuus ja tulos. Palaute tehostaa oppimisen kehän toimintaa neljällä organisaatiotasolla, jotka ovat organisaatio-, prosessi-, tiimi- ja yksilötaso. Palautejärjestelmän tuottama palaute koskee suoritusta, osaamista, toimintalogiikkaa ja tyytyväisyyttä. Oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin puitteissa palaute kattaa koko organisaation toiminnan, mutta toisaalta sen heikko kohta on palautteen perusprosessiin kuuluva inhimillinen kommunikaatio, jota on vaikeaa kontrolloida.

Hakusanat: palaute, suorituksen johtaminen, suorituksen arviointi, oppiva organisaatio

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 MIHIN PALAUTEJÄRJESTELMÄÄ TARVITAAN?	1
1.2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA JA PERUSOLETTAMUKSET	2
1.3 TUTKIMUSONGELMA	4
1.4 METODOLOGIA	5
1.4.1 Tutkimusstrategia ja tutkimuksen tarkoitus.....	5
1.4.2 Metodi ja menetelmä	8
2 PALAUTE JA SEN ERI ROOLIT	9
2.1 PALAUTE YLEISKÄSITTEENÄ	9
2.1.1 Palaute kommunikaationa.....	10
2.2 PALAUTE ORGANISAATIOIDEN TOIMINNAN VIITEKEHYKSESSÄ.....	12
2.2.1 Palaute ja suoritus	12
2.2.1.1 Suorituksen määritelmä	12
2.2.1.2 Suoritukseen vaikuttavat tekijät.....	13
2.2.1.3 Palautteen vaikutus suoritukseen	15
2.2.1.4 Palautteen tehtävät	18
2.3 PALAUTEJÄRJESTELMÄT JA SUORITUKSEN JOHTAMINEN	19
2.3.1 Palautejärjestelmän määritelmä.....	19
2.3.2 Suorituksen johtamisen määritelmä.....	20
2.3.3 Palautejärjestelmä osana suorituksen johtamista.....	22
2.4 ORGANISAATIOIDEN PALAUTEJÄRJESTELMIEN KEHITYMINEN	24
2.4.1 Vaihe I: Yksisuuntainen palaute esimieheltä alaiselle.....	27
2.4.1.1 Liiketoimintaympäristö ja suorituksen johtaminen	28
2.4.1.2 Palautejärjestelmä	29
2.4.2 Vaihe II: Esimies-alainen dialogin aika.....	29
2.4.2.1 Liiketoimintaympäristö ja suorituksen johtaminen	29
2.4.2.2 Palautejärjestelmä	32
2.4.3 Vaihe III: Muutoksen ja osaamisen aika.....	35
2.4.3.1 Liiketoimintaympäristö ja suorituksen johtaminen	35
2.4.3.2 Palautejärjestelmä	38
3 PALAUTEJÄRJESTELMÄ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA	43
3.1 OPPIVA ORGANISAATIO.....	43
3.1.1 Osaamisen määritelmä.....	43
3.1.2 Oppivan organisaation määritelmä	44
3.1.3 Suorituksen johtaminen oppivassa organisaatioissa	50
3.1.4 Oppimishakuinen organisaatio	52
3.2 PALAUTEJÄRJESTELMÄ JA OPPIVAN ORGANISAATION ELEMENTIT	52
3.2.1 Palautejärjestelmä ja oppimisen ydinprosessit.....	53
3.2.2 Palautejärjestelmän suhde visioon ja tavoitteisiin.....	55
3.2.3 Palautejärjestelmä ja yrityskulttuuri.....	55
3.2.4 Palautejärjestelmä ja johtajuus	56
3.2.5 Palautejärjestelmä ja organisaatio.....	57

3.2.6	<i>Palautejärjestelmä ja tiedon hallinta</i>	58
3.2.7	<i>Palautejärjestelmä ja tulos</i>	58
3.3	OPPIVAN ORGANISAATION PALAUTEJÄRJESTELMÄN MALLI	59
3.3.1	<i>Organisaatio</i>	60
3.3.2	<i>Palautteen perusprosessi oppivassa organisaatiossa</i>	62
3.3.2.1	Palautteen lähde	62
3.3.2.2	Palautteen keräämisen välineet	63
3.3.2.3	Palautteen antaja/välittäjä	64
3.3.2.4	Palautekanava	64
3.3.2.5	Palautteen vastaanottaja	68
3.3.2.6	Kommunikaatio.....	68
3.3.3	<i>Oppimisen kehä</i>	69
3.3.4	<i>Palautteen sisältö</i>	70
4	OPPIVAN ORGANISAATION PALAUTEJÄRJESTELMÄN MALLIN SOVELTAMINEN OPPIMISHAKUISESSA ORGANISAATIOSSA	72
4.1	KOHDEORGANISAATIO	72
4.2	TIIMITASON PALAUTEJÄRJESTELMÄN TOIMINTAMALLI OPPIMISHAKUISESSA ORGANISAATIOSSA.....	73
4.2.1	<i>Oppimishakuisen organisaation tiimitason palautejärjestelmä ja palautejärjestelmän yttimeen vaikuttavat elementit</i>	73
4.2.2	<i>Oppimishakuisen organisaation tiimitason palautejärjestelmän ydin</i>	76
4.2.2.1	Tiimin sisäinen palaute	77
4.2.2.2	Tiimin ulkoinen palaute	81
4.2.2.3	Oppivan organisaation palautteen perusprosessi oppimishakuisen organisaation tiimitasolla	83
4.2.2.4	Oppimisen kehä oppimishakuisen organisaation palautejärjestelmän tiimitasolla.....	84
5	LOPUKSI.....	86
5.1	PALAUTTEEN MAHDOLLISUUDET JA ONGELMAT.....	86
5.2	TOIMENPIDE SUOSITUKSET KOHDEORGANISAATION PALAUTEJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEKSI	88
	LÄHTEET	91
	LIITE	96

1 JOHDANTO

1.1 Mihin palautejärjestelmää tarvitaan?

Oppiva organisaatio, kokonaislaadun johtaminen, sisäinen yrittäjäyys, ydinosaaminen, liiketoimintaprosessit ja tiimijattelu. Siinä muutamia tämän hetken ”kuumimpia termejä” liikkeenjohdon ja organisaatioajattelun alueelta. Näille ja muillekin nykyisille liikkeenjohdon ”viisasten kivilille” (ks. Näsi 1986) on ominaista henkilöstönkehittämisen tärkeyden korostaminen. Erityisen tärkeänä nykyisessä, nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä menestymiselle nähdään yksilön ja organisaation oppimis- ja tätä kautta muutoskyky. Näihin ominaisuuksiin voidaan vaikuttaa suorituksen johtamisella, jonka kehittyminen on sidoksissa yleisten liikkeenjohto- ja organisaatioteorioiden kehittämiseen.

Uusimman merkittävän suorituksen johtamiseen liittyvän innovaation muodostavat oppivan organisaation teorit, joilla on pyritty vastaamaan turbulentin liiketoimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Oppivan organisaation teorioissa korostetaan erityisesti juuri osaamisen ja sen kehittämisen eli oppimisen merkitystä organisaatioiden menestymisessä. Oppiva organisaatio – ajattelu tuo mukanaan aivan uuden ulottuvuuden, organisaation oppimisen. Organisaation oppimisella ei tarkoiteta samaa asiaa kuin yksilöiden oppimisella. Ojalan mukaan organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen, se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Liittimenä toimii usein tiimien oppiminen (Ojala 1996, 138-139). Tiimin oppiminen on ryhmän oppimista eli se on eräänlainen välimuoto yksilön ja organisaation oppimisesta.

Oppiminen ei ole mahdollista ilman tietoa nykyisen ja menneen toiminnan laadusta. Sen vuoksi ensiarvoisen tärkeään asemaan oppivan organisaation suorituksen johtamisessa nousee palaute. Palautetta on ihmisten välisessä kanssakäymisessä annettu varmastikin niin kauan, kuin ihmiset ovat kommunikoineet keskenään. Palvellakseen yksilön ja organisaation kehittymistä mahdollisimman tehokkaasti palautteen tulee kuitenkin olla systemaattista ja rakentavaa. Systemaattinen palaute organisaatiossa voi saada palautejärjestelmän muodon Tällöin selkeästi otetaan huomioon muun muassa se mistä asioista palautetta annetaan, kuka antaa, milloin palautetta annetaan ja

missä muodossa palaute tuotetaan.

Realiteetti tämän hetken organisaatioiden toiminnassa kuitenkin on, että suorituksen johtamisen ja siihen sisältyvän palautteen käytön tärkeyttä yksilön ja organisaation tehokkaalle toiminnalle ja oppimiselle ei ole useinkaan ymmärretty. Helposti on ajauduttu ajattelemaan, että palaute tulee säännöllisesti kerran kuussa, nimittäin palkkapäivänä. Miten palautetta tulisi käyttää suorituksen johtamisen välineenä nykyisessä liiketoimintaympäristössä ja mitä haasteita tähän liittyy ovat kysymyksiä, joihin tämä tutkimus pyrkii muun muassa vastaamaan.

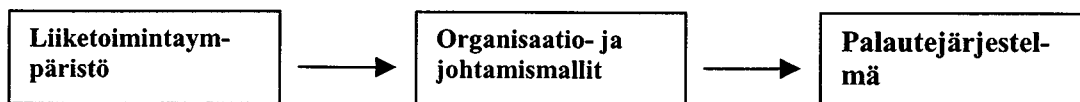
1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja perusolettamukset

Tämä oppivan organisaation palautejärjestelmää käsittelevä pro gradu –tutkielmani on osa kohdeorganisaation laajempaa henkilöstönkehittämiprojektia. Henkilöstönkehittämiprojektin pitkänaikavälin tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatiosta oppiva organisaatio, joka kykenee vastaamaan liiketoimintaympäristön muuttuviin haasteisiin. Kohdeorganisaatio on oppivaksi organisaatioksi pyrkiessään uudistanut liiketoimintaprosessejaan vastaamaan prosessiorganisaatiota. Tavoite oppivaksi organisaatioksi kehittymisestä asettaa monia vaatimuksia myös palautejärjestelmälle.

Tutkimusaihe on alunperin saatu tutkimuksen kohdeorganisaatiolta. Kohdeorganisaatiolta saatu toimeksianto oli kuitenkin hyvin väljä eikä se sisältänyt varsinaista ongelman asettelua. Käytännössä sain tehtäväkseni miettiä, kuinka henkilöstö saisi paremmin palautetta työstään. Tarkennuksena toimeksiantoon sain ohjeen aloittaa työ organisaation tuotannosta, koska tuotantotyöntekijät saavat palautetta kaikkein vähiten.

Tutkimuksen lähtökohta oli siis hyvin käytännönläheinen. Tutkimuksen viitekehyksen hahmottuessa tutkimusongelmat muokkautuivat kuitenkin useaan kertaan. Vaikka tutkimus lähtökohdiltaan tähtäsi käytännön ongelman ratkaisuun ja lopullinen tutkimuskin luo kohdeyrityksen palautejärjestelmän mallin yhden osan, niin pääasiallisesti tutkimus pyrkii luomaan yleistettävän mallin oppivan organisaation palautejärjestelmästä.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettavan viitekehyksen perusolettamus on, että tietynlainen liiketoimintaympäristö vaatii tietynlaisen organisaatio- ja johtamismallin. Nämä puolestaan asettavat omat vaatimuksensa palautejärjestelmälle (kuvio 1). Rakentamani oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin pohjautuu palautteen organisatorisen roolin historiallissynteettiselle tarkastelulle. Mielestäni tämä on perusteltua, koska voidaksemme ymmärtää miksi tietynlainen palautejärjestelmä on oikea tietyssä organisaatiossa, meidän tulee organisaatiokulttuurin ja organisaation sisäisten toimintamallien lisäksi ymmärtää millaisessa ympäristössä organisaatio toimii. Organisaation toiminnan edellytykset taas ovat olleet kunkin aikakauden asettamia. Tarkastelun kronologisuus on kuitenkin väljää, sillä aina on organisaatioita, jotka toimivat erilaisessa ympäristössä kuin valtaosa tai jotka eivät käytä uusimpia liikkeenjohdon innovaatioita.



Kuvio 1. Viitekehyksen perusolettamus.

Viitekehys esittää yleisellä tasolla, millaista palautejärjestelmää tarvitaan nykyisessä liiketoimintaympäristössä toimittaessa. Muodostetun viitekehyksen toimivuutta käytännössä testataan empiirisessä osiossa, jossa mukaan tarkasteluun otetaan erilaiset organisaatiokohtaiset vaatimukset. Scheinin mukaan organisaation liikkeenjohdon toimintamallit ja organisaatiomalli sisältyvät organisaatiokulttuuriin (Schein 1987, 31-38), mutta eivät yksin kuitenkaan muodosta sitä. Siksi organisaatiokulttuuri ei voida katsoa sisältyvän viitekehyksen historiallissynteettiseen tarkasteluun. Organisaatiokulttuuri on kuitenkin oleellisesti palautejärjestelmän toimintaan vaikuttava tekijä ja siksi sitä ja sen vaikutusta palautejärjestelmään käsitellään myöhemmin oppivan organisaation teorioiden yhteydessä.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen johtoajatuksen voi tiivistää seuraavasti:

Tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa palautteen roolin kehittyminen organisaatioiden suorituksen johtamisen välineenä tieteellisen liikkeenjohdon päivistä aina oppivan organisaation teorioihin saakka. Tämän historiallissynteettisen tarkastelun pohjalta luon oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin. Lopuksi havainnollistan mallin käytännön soveltamista sekä sen kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita case –esimerkin avulla.

Tutkimuksen johtoajatuksen voi jakaa kolmeen erilliseen tutkimusongelmaan:

Tutkimuksen alussa tarkastelen palautejärjestelmiä historiallissynteettisestä näkökulmasta. Systemiajatteluun nojaten oletan, että liiketoimintaympäristön muuttuessa vuosikymmenten varrella organisaatio- ja johtamismallit ovat muuttuneet ympäristön vaatimusten mukaisesti. Tämän perusteella olen jakanut 1900- luvun kolmeen liiketaloudelliseen kehityssykliin, joiden kautta tarkastelen palautteen ja palautejärjestelmien kehittymistä. Ensimmäinen päätutkimusongelmani on siis seuraavanlainen:

Miten palautteen rooli organisaatioissa on kehittynyt tieteellisen liikkeenjohdon päivistä nykyhetkeen?

Tämän historiallissynteettisen analyysin pohjalta muodostan ideaalimallin toimivasta palautejärjestelmästä; sen rakenteesta, tehtävistä ja siihen kohdistuvista vaatimuksista oppivassa organisaatiossa, joka toimii nykyisessä epävakaassa ja nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Toisen päätutkimusongelmani esitän tavoitteen muodossa seuraavasti:

Tavoitteeni on luoda oppivan organisaation palautejärjestelmän malli.

Tutkimuksen empiirisessä osassa havainnollistan oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin soveltamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita oppimishakuisessa organisaatiossa. Tämä tapahtuu kuvaamalla palautejärjestelmän tiimitason toimintamallia esimerkkiyrityksen tilaus-toimitusprosessissa. Myös kolmannen päätutkimusongelmani ilmaisen tavoitteen muodossa seuraavasti:

Tavoitteeni on luoda kohdeorganisaation tilaus-toimitusprosessille tiimitason palautejärjestelmän käytännön malli ja kuvata sen soveltamiseen liittyviä haasteita ja ongelmia.

1.4 Metodologia

1.4.1 Tutkimusstrategia ja tutkimuksen tarkoitus

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara esittelevät kirjassaan ”Tutki ja kirjoita” erilaisia tutkimusstrategioita ja niiden tyyppien jaotteluita. He itse jaottelevat traditionaaliset tutkimusstrategiat Teschiin (1992) viitaten kokeelliseen, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 129). En tässä yhteydessä kuvaile perinteisten tutkimusstrategioiden piirteitä ja eroja, koska se ei tarjoaisi tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota ja kirjallisuudesta näistä suuntauksista löytyy runsaasti tietoa.

Hirsjärveen ym. viitaten voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen tekemisessä, kuten tutkimuksessa yleensäkin on oleellista, että tutkimuksella on jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Heidän mukaansa tutkimuksen tarkoituksena pidetään yleensä neljää seikkaa. Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava tai näiden tarkoitusten yhdistelmä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 134-135).

Mikä sitten on tämän tutkimuksen tarkoitus ja siihen sopiva tutkimusstrategia? Hirsjärven ym. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 136) määrittelemien tutkimuksen tarkoitusten ja niihin käyvien tutkimusstrategioiden pohjalta päättelen tutkimuksen luonteesta seuraavaa: Ensimmäisen tutkimusongelman mukaisesti pyrin kuvailemaan, kuinka palautteen rooli organisaatioissa on kehittynyt. Tältä osin tutkimukseni tarkoitus on siis kuvaileva. Toisaalta ensimmäiseen tutkimusongelmaan sisältyy myös tarkoitukseltaan kartoittavan tutkimuksen piirteitä, sillä tavoitteena on selvittää tiettyä ilmiötä. Toiseen tutkimusongelmaan sisältyy puolestaan mallin luomisen pyrkimys, joka viittaa eniten kuvailevaan tutkimuksen ominaisuuteen kuvata muun muassa ilmiön näkyvimpiä käyttäytymismuotoja ja prosesseja. Myös kolmannessa tutkimusongelmassa kuvaamisen päämäärä nousee päällimmäiseksi tarkoitukseksi.

Tutkimukseni on siis pääasiallisesti kuvaileva, mutta se sisältää myös kartoittavan tutkimuksen elementtejä. Hirsjärven ym. mukaan kuvailevan tutkimuksen tutkimusstrategia voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, kenttätutkimus tai survey-tutkimus (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 136). Tämä tutkimus edustaa selkeästi kvalitatiivista eli laadullista tutkimusstrategiaa. Tutkimus

sisältääkin lähes kaikki Hirsjärven ym. määritelmät kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 1965). Erityisesti näistä piirteistä korostuvat ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumenttina, induktiivisen analyysin käyttö ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä.

Hirsjärvi ym. (1997, 166) esittelevät myös Teschin (1992) tavan luokitella erilaisia kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapoja. Teschin mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypit voi jakaa neljään ryhmään sen perusteella, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Tutkimuksessa voidaan jaottelun mukaan olla kiinnostuneita 1) kielen piirteistä, 2) säännönmukaisuuksien keksimisestä, 3) tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä tai 4) reflektiosta. Jos tätä tutkimusta tarkastelee Teschin luokittelun kautta kuuluu tutkimus eniten ryhmään 2 eli tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita säännönmukaisuuksien keksimisestä.

Tesch jatkaa tutkimustyyppien luokittelua säännönmukaisuuksien keksimisestä kiinnostuneen tutkimuksen osalta esittämällä jatkokysymyksen: halutaanko tutkimuksessa tunnistaa elementtejä ja kartoittaa niiden suhteita vai löytää malleja? Tämä tutkimus sijoittuu jälkimmäiseen luokkaan eli tutkimuksiin, joissa halutaan löytää malleja. Mallien löytämiseen pyrkivän tutkimuksen alta puolestaan löytyy neljä vaihtoehtoa: mallien löytäminen käsitteellistämisenä, ideologioina tai puutteina, kulttuurina vai sosialisena. Näistä vaihtoehdoista valittaessa tämä tutkimus valikoituu kohtaan ”ideologioina tai puutteina”. Tämänkin kohdan alle Tesch on määritellyt eri tutkimustyyppisiä, joita ovat laadullinen arviointi, toimintatutkimus, yhteistoimintatutkimus ja kriittinen/emansipatorinen tutkimus. Näistä vaihtoehdoista tämä tutkimus sisältää mielestäni eniten toimintatutkimuksen elementtejä. Käsittelen toimintatutkimuksen piirteitä ja niiden esiintymistä tässä tutkimuksessa myöhemmin tässä luvussa.

Myös Rauno Tamminen on esittänyt mielenkiintoisen tutkimuksen ideaalityyppien jaottelun. Tamminen erottaa toisistaan neljä kysymystä ja tutkimustapaa. Esitän nämä tutkimustyyppit tässä kysymys-tutkimustapa pareina: 1) Mikä on jonkin asian merkitys? – Tulkitseva tutkimus, 2) Mikä on totta – Koetteleva tutkimus, 3) Mikä on käyttökelpoista – Kehittämistutkimus, 4) Miten pitää ajatella – Käsitetutkimus. Yksittäinen tutkimus ei välttämättä sisälly johonkin tutkimustyyppiin, vaan voi sisältää useampien tutkimustyyppien ominaisuuksia tai se voi jäädä niiden välille (Tamminen 1993, 72-75).

Tämä tutkimus sisältää mielestäni kehittämis-, tulkinta- ja käsitetutkimuksen elementtejä painotuen kehittämis- ja tulkintatutkimusten alueelle. Tulkitsevan tutkimuksen elementti on ainakin se, että tutkijan on täytynyt merkityksen löytämiseksi ensin perehtyä tutkittavaan asiaan kunnes sitä koskevat tietorakenteet ovat jäsentäneet esille käsite-esityksen, johon liittyy merkityksellistä latausta. Kehittämistutkimuksen elementeistä tutkimukseen sisältyy selvimmin se, että tutkimus tähtää teoreettisen mallin luomisen lisäksi käytännön ongelman ratkaisuun eli käytännössä sovellettavan palautejärjestelmän mallin luomiseen. Tutkimukseen pätee muitakin Tammisen esittelemiä kehitystutkimuksen piirteitä. Yksi tällainen on se, että tälle tutkimukselle, kuten käytännön ongelmia ratkovaalle tutkimushankkeelle yleensäkin, on tunnusomaista, että ei tiedetä etukäteen millainen lopputulos tulee olemaan. Sen tulee kuitenkin auttaa ongelman ratkaisemisessa. Kehittämistutkimuksen elementit esiintyvät tutkimuksessa tutkijan ja tutkimuksen kohteen roolien ja niiden suhteen osaltakin. Tutkija on ollut tutkimuksen kohteena olevan yhteisön jäsen ja on pyrkinyt kehittämään organisaation johtamismenetelmiä. Tutkija on harjoittanut osallistuvaa havainnointia ja demokraattista dialogia organisaation jäsenten kanssa ja pyrkinyt tuomaan palautejärjestelmän mallin kehittämiseen teoreettisia näkökulmia. Käytännön näkökulmat hän on puolestaan saanut organisaation käytännön toimijoilta. Tällä perusteella voinee todeta, että myös kehitystutkimuksen yhteisöllisyys- ja vuorovaikutuksellisuusvaatimukset toteutuvat tässä tutkimuksessa.

Kehittämistutkimuksesta, niin kuin toimintatutkimuksesta yleensäkin, tämän tutkimuksen erottaa selkeästi kuitenkin kaksi seikkaa. Tutkimuksen piiriin ei ensinnäkään kuulu kehitystutkimukselle ominainen aktiivinen käytännön toiminnan kehittäminen sen pohjalta, mikä hankkeen kuluessa on muodostunut ratkaisuksi, vaan varsinainen tutkimushanke sisältää ainoastaan käytännön mallin kehittämisen, kerätyn teoreettisen ja käytännöllisen tiedon perusteella. Toiseksi tutkimus ei pyri kehittämään ainoastaan tutkimuksen kohdeyrityksen tarpeisiin sopivaa ratkaisua, vaan pyrkii myös yleistettävän mallin luomiseen (poikkeuksena konstruktiiivinen toimintatutkimus).

Edellisen pohdinnan perusteella voidaan sanoa, että tutkimus ei ole varsinainen kehitys- tai toimintatutkimus. Sen sijaan tutkimus on hyvin lähellä Yrjö Engeströmin tutkijaryhmineen muotoilemaa kehittävää työntutkimusta (ks. Heikkinen, Huttunen ja Moilanen 1999, 53). Engeström (1995) katsoo, että kehittävä työntutkimus poikkeaa perinteisestä tavanomaisesta toimintatutkimuksesta siten, että se on teoreettisesti kehittyneempää kuin toimintatutkimus. Toisaalta kehittä-

vä työntutkimus eroaa toimintatutkimuksesta Engeströmin mukaan sen suhteen, että tutkimuksessa omaksuttavat muutostavoitteet eivät perustu eettis-normatiivisiin periaatteisiin, vaan kulloisenkin kohteen historialliseen analyysiin. Tämä kehittävän työntutkimuksen määritelmä sisältää tämän tutkimuksen perinteisestä toimintatutkimuksesta eroavista ominaisuuksista teoreettisuuden vahvan osuuden ja historiallisen analyysin. Sen sijaan tästä tutkimuksesta puuttuva käytännön toiminta ja sen reflektointi kuuluvat myös kehittävän työntutkimuksen piirteisiin. Tästä puutteesta huolimatta voidaan mielestäni sanoa, että tämä tutkimus yhdistää kehittävää työntutkimusta ja perinteistä tulkitsevaa tutkimusta.

1.4.2 Metodi ja menetelmä

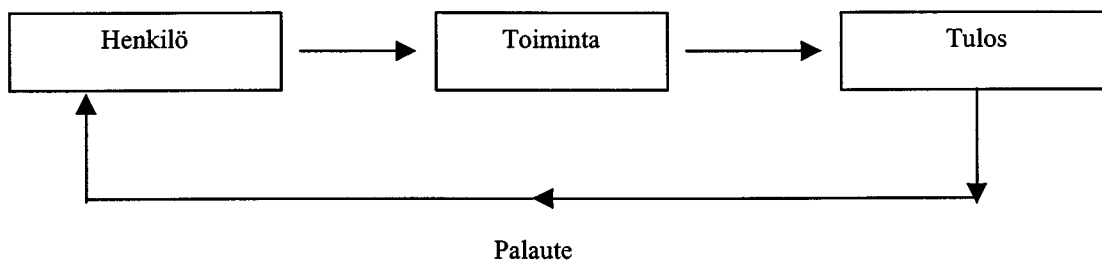
Edellisen luvun pohdinnan perusteella voi todeta, että tutkimusstrategiani on kvalitatiivinen ja tutkimusmetodini on kehittävä työntutkimus, joka sisältää toimintatutkimuksen elementtien lisäksi myös tulkitsevaa tutkimusta. Käyttämäni tutkimusmenetelmät ovat luonnollisesti vaihdelleet tutkimusprojektin edetessä vaiheittain. Seuraavaksi pyrin kuvaamaan tutkimusprosessia Tamminsen esittelemän hermeneuttisen kehän mukaisesti ja samalla esittelemään käyttämäni tutkimusmenetelmät (ks. Tamminen, 89-90).

Jo ennen varsinaisen tutkimusprojektin alkamista minulla oli esiyymmärrys tutkittavasta alueesta, jonka perusteella pystyin lähestymään tutkimuksen aihealuetta. Teorisointivaihe koostui palautteeseen ja suorituksen johtamiseen sekä yleisiin liikkeenjohtoteorioihin keskittyvän kirjallisuuden analyysistä ja tiedon keräämisestä kohdeyrityksestä toimintatutkimuksen keinoin. Tarkemmin eriteltynä nämä keinot olivat pääosin demokraattista dialogia ja osallistuvaa havainnointia. En käyttänyt tutkimukseni aineiston keräämisvaiheessa erityistä muistiinpanotekniikkaa, mutta pyrin sinänsä huolelliseen havaintojen dokumentointiin perinteisin menetelmin. Saavutettuani hermeneuttisen kehän mukaisen parantuneen ymmärryksen tutkimusalueesta pyrin muodostamaan yleistettävän oppivan organisaation mallin induktiivisen päättelyn avulla. Tässäkin päättelyn vaiheessa kävin jatkuvaa vuoropuhelua kohdeorganisaation henkilöstön kanssa. Muodostamani mallin yhden osan käytännön sovelluksen luomisessa menetelmäni läheni entisestään toimintatutkimusta. Tässä vaiheessa avainasemassa lopputuloksen muotoutumisessa olivat kehityspalaverit kohdeorganisaation jäsenien kanssa. Näissä palavereissa kävimme tiivistä vuoropuhelua mallin sovellettavuudesta käytäntöön.

2 PALAUTE JA SEN ERI ROOLIT

2.1 Palaute yleiskäsitteenä

Tässä tutkimuksessa palautetta (eng. feedback) tarkastellaan organisaatioiden suorituksen johtamisen yhteydessä. Tällöin palaute on valjastettu organisaation toiminnan työkaluksi. Riippumatta viitekehuksesta, jossa palautetta tarkastellaan, voidaan palauteprosessi esittää William A. Deterlineen tapaan (kuvio 2). Kuvion silmukka sisältää henkilön, toiminnan ja tuloksen sekä tuloksesta aiheutuvan palautteen, joka kohdistuu suoraan alkuperäiseen henkilöön. Palaute koostuu informaatiosta, joka koskee itse toimintatapaa ja sen tuloksia suhteessa jonkinasteiseen hyväksyttävyyteen.

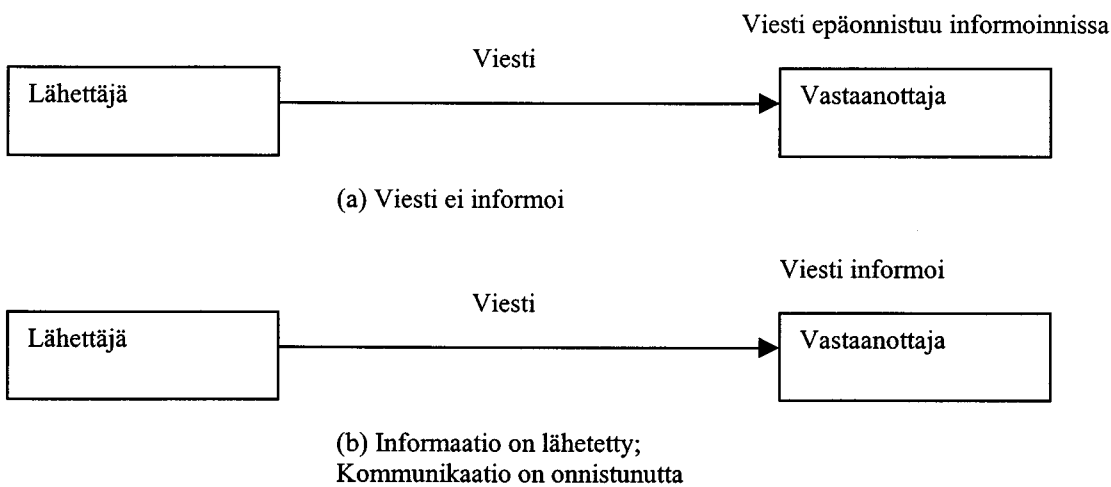


Kuvio 2. Palauteprosessi (Deterline 1992, 295).

Esimerkkinä tällaisesta perustavaa laatua olevasta palautteesta Deterline esittää ihmisen kävelmisen mahdollistavan palautteen. Ihminen tarvitsee jatkuvaa palautetta kävelläkseen vaivattomasti. Hän havainnoi kävellessään ympäristöään sekä aistii oman liikkumisensa. Tätä kautta hän saa jatkuvaa palautetta toiminnastaan. Tämän palautteen avulla hän kykenee ohjaamaan seuraavan askeleensa oikein ja säilyttämään tasapainonsa. Luonnollisesti palaute esiintyy monin tavoin myös yksittäisissä ja erillisissä tapauksissa. Tällaisissa tapauksissa palaute tulee yleensä ulkoisen palautteen muodossa, joka pyrkii vaikuttamaan ko. tapahtumaan tai tilanteeseen (Deterline 1992, 294-295).

2.1.1 Palaute kommunikaationa

Palautteen perusluonnetta on usein tarkasteltu kommunikaatio -käsitteen kautta. Kommunikaatio-ossa lähettäjä lähettää viestin vastaanottajalle. Viesti voi sisältää esimerkiksi sanoja tai visuaalista dataa, joka on tarkoitettu toiminaan informaationa eli, kuten Deterline Gilbertiä (1978) lainaten sanoo, informoimaan. Gilbertin mukaan viestin ja informaation välillä on ero. Viesti on raaka-tietoa, josta tulee informaatiota vasta silloin, kun se informoi. Kuvio kolme esittää esimerkit onnistuneesta ja epäonnistuneesta kommunikaatiosta.



Kuvio 3. Viesti, joka on ja ei ole informaatiota (Deterline 1992, 296).

Kuvion osassa (a) viesti on lähetetty. Koska vastaanottaja ei ymmärtänyt viestiä eikä täten tullut informoiduksi, täten ei siis tapahtunut informaation siirtoa - ei kommunikaatiota. Kuvion (b) osassa viesti on informoinut, joten kommunikaatiota on esiintynyt.

Yleisin harhaluulo viestinnässä on, että lähetetty viesti on ymmärretty. Kuten Deterline toteaa, voidaan kuitenkin sanoa, että tässä tilanteessa pätee Murphyn laki eli, jos teet viestistäsi niin selkeän, että sitä ei mielestäsi ole mahdollista käsittää väärin, niin joku kyllä käsittää sen väärin.

Kuinka lähettäjä sitten voi arvioida missä määrin hänen lähettämänsä viesti informoi? Kuinka puolestaan vastaanottaja voi määrittää onko hän käsittänyt viestin sisällön oikein? Näihin kysymyksiin vastauksena on palaute. Palautetta voivat pyytää niin lähettäjä kuin vastaanottajakin.

Palaute voi muodostua kommunikaatioprosessiksi tai dialogiksi vastaanottajan ja lähettäjän välillä. Tässä kommunikaatioprosessissa vaihdetaan informaatiota niin kauan kuin viesti tulee oikein ymmärretyksi. Palautteen antamisessa täytyy kuitenkin muistaa, että viestin lähettäjän ei ole järkevää kysyä vastaanottajalta ymmärsikö tämä viestin. Tämä johtuu siitä, että vain viestin lähettäjä, jolla on paras tieto viestin tarkoituksesta, voi arvioida, onko vastaanottaja ymmärtänyt viestin tarkoitetulla tavalla. Lähettäjä saa huomattavasti hyödyllisempää informaatiota kysymällä mitä vastaanottaja ajattelee viestin tarkoittavan tai mitä vastaanottaja aikoo tehdä vastauksena vastaanotettuun viestiin (Deterline 1992, 295-298).

Tutkijoita ja käytännön toimijoita on erityisesti kiinnostanut miten palaute vaikuttaa vastaanottajaan. Kuten edellä on esitetty, tähän seikkaan vaikuttaa se, miten vastaanottaja ymmärtää palautetta sisältävän viestin. Voi olla, että vastaanottaja ei reagoi palautteeseen mitenkään. Tällöin palautteviesti ei ole ollut onnistunut. Toisaalta vastaanottaja voi reagoida palautteeseen, mutta ei lähettäjän haluamalla tavalla. Myös tällöin palaute on epäonnistunut tehtävässään. Jos palaute vaikuttaa vastaanottajaan halutulla tavalla, sen voidaan katsoa täyttäneen tehtävänsä.

Myös Ilgen, Ficher ja Taylor ovat tarkastelleet palautetta yleisen kommunikaation muotona, jossa lähettäjä välittää viestin vastaanottajalle. Heidän mukaansa palautteen kyseessä ollessa viesti sisältää vastaanottajaa koskevaa palautetta. Se miten vastaanottaja käsittää viestin riippuu hänen persoonallisista piirteistään, viestin luonteesta ja viestin lähteen ominaisuuksista (Ilgen, Fischer & Taylor 1979, 350-351). Tarkastelen myöhemmin tässä tutkimuksessa palautteen tehokkuuteen liittyvistä seikoista tarkemmin lähettäjä ja viestin sisältöä.

Yleensä, kun palautteen sisältöä ja merkitystä on tutkittu, palautteen lähettäjä ja vastaanottaja on käsitetty yksilöinä. Tällöin palaute on ollut osa yksilöiden välistä viestintää ja näinhän pohjimmiltaan asia aina onkin, sillä lopullisen muodon palautteelle antaa aina yksilö. Varsinkin organisaatioiden toiminnan viitekehyksessä palautteen antaminen ja vastaanottaminen voivat kuitenkin olla myös ryhmien välistä viestintää. Tällöin esimerkiksi työryhmä voi muodostaa kollektiivisen käsityksen toisen työryhmän tai yksilön toiminnasta ja antaa palautteensa tästä. Toisaalta yksilö voi antaa palautetta ryhmälle.

2.2 Palaute organisaatioiden toiminnan viitekehyyksessä

Kun palautetta tarkastellaan organisaatioiden toiminnan viitekehyyksessä, sen merkitys saa uusia piirteitä. Tässä yhteydessä palaute liitetään usein kommunikaation lisäksi suorituksen käsitteeseen. Seuraavassa selvitän käsitettä suoritus ja pyrin kuvaamaan yhteyden, joka palautteella on suoritukseen organisaatioiden toiminnan viitekehyyksessä.

2.2.1 Palaute ja suoritus

2.2.1.1 Suorituksen määritelmä

Mitä on suoritus? Terttu Grönfors on kirjassaan ”Performance Management” esitellyt useita suorituksen määritelmiä. Grönfors itse toteaa suorituksesta seuraavaa:

Peruskäsite on vanha. Tieteellisen liikkeenjohdon alkuaikoina suoritusta kutsuttiin työsuoritteeksi (eng. work output), myöhemmin sitä kutsuttiin tuottavuudeksi ja nykyään suoritukseksi. On olemassa erilaisia näkökulmia siitä mitä suoritus on. Nämä näkökulmat perustuvat eri paradigmoille ja teorioille. Kaikkein mekanistisin käsitys suorituksesta käsittää sen ”inputin” ja ”outputin” erotuksena eli tehokkuutena.

Muita Grönforsin esiin nostamia suorituksen määritelmiä ovat seuraavat:

Kast ja Rosenweig (1985) määrittelevät suorituksen yhtälön muodossa: Suoritus = f (kyvykkyys, panostus, tilaisuus).

Walker (1992) puolestaan määrittää suorituksen panostuksen ja kyvykkyuden yhteistoiminnaksi ja hänen mukaansa työolosuhteet eikä tilaisuus, kuten Kast ja Rosenweig uskovat vaikuttavat suoritukseen.

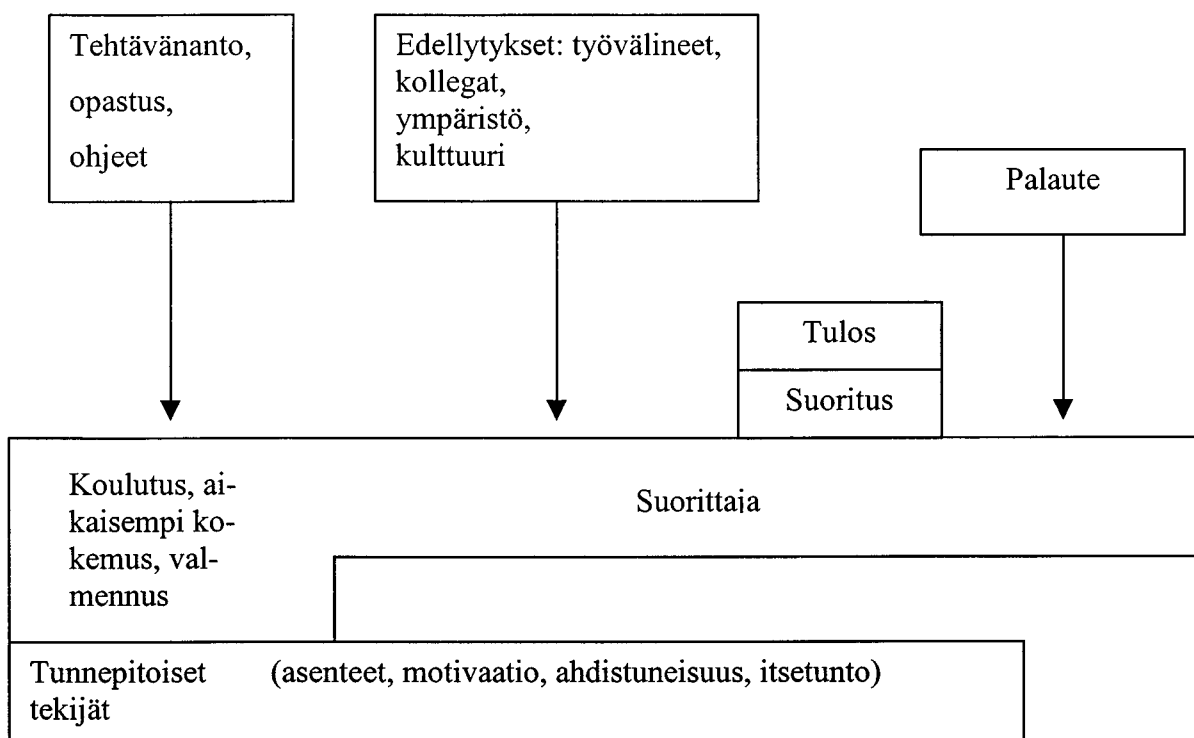
Dale & Cooper (1992) lähestyvät suoritusta behavioristisesta näkökulmasta, joka perustuu motivaatioprosessiteorioihin, esim. odotettavuus teoria, jonka mukaan motivaatio vaikuttaa työhön uhrattavaan panokseen ja odotukset sekä todennäköisyys tavoitteen saavuttamiseen puolestaan vaikuttavat suoritustavoitukseen.

Grönfors toteaa edellä esitettyjen suorituksen määritelmien pohjalta, että käsitys suorituksesta on muuttumassa mekanistisesta holistisempaan suuntaan. Nykyään suoritus ymmärretään entistä laajemmin. Grönfors viittaa Lockettiin (1992), joka käsittää suorituksen luonteeltaan ekologisena ja riippuvaisena ihmisen ja organisaation välisestä suhteesta (Grönfors 1996, 42-44).

Suorituksen voidaan ajatella olevan myös työntekijän aktiviteetti, tai toiminta, jonka hyväksyttävyyttä ja tasoa on arvioitu organisaatiossa. Suoritusta mittaamalla voidaan osoittaa kuinka hyvin tietty tehtävä on tehty (Campbell, Dunnette, Lawler ja Weick 1970; ref. Carroll & Schneier 1982, 2). Tämä suorituksen määrittely on hyvin kapea ja koskee ainoastaan suoritusta organisaatioiden toiminnan viitekehyksessä. Se on kuitenkin yksinkertainen ja selkeä pohja tämän tutkimuksen kannalta oleelliselle suorituksen määritelmälle. Campbellin ym. mukaan suoritus on siis työntekijän aktiviteetti tai toiminta, jota organisaatiossa arvioidaan.

2.2.1.2 Suoritukseen vaikuttavat tekijät

Jotta suoritusta johtamalla voitaisiin optimoida organisaation toimintaa, täytyy johtajan olla tietoinen suoritukseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä käsiteltiin jo edellä Grönforsin esimerkeissä. Mielestäni parhaan kokonaiskuvan näistä tekijöistä esittää kuitenkin Deterline: Hänen mukaansa suoritukseen vaikuttaa muun muassa suorittajan aikaisempi koulutus ja kokemus, asenteet, mielenkiinnon kohteet ja motivaatio sekä työhön liittyvä valmennus nykyisten taitojen, tietojen ja kykyjen muodossa. Toisaalta suoritukseen vaikuttavat erilaiset ulkoiset tekijät, kuten ohjeiden ja opastuksen laatu, työtoverit sekä työvälineet. Suoritukseen vaikuttaa myös esimiehen tehtävänanto tai hänen asettamansa tavoitteet. Kuviossa neljä nämä suoritukseen vaikuttavat tekijät ovat näkyvillä graafisesti.



Kuvio 4. Suoritukseen vaikuttavat tekijät (Deterline 1992, 299).

Deterline toteaa, että suoritus voi jäädä puutteelliseksi, jos joku kuviossa neljä näkyvistä elementeistä on riittämätön annetun tehtävän suorittamiseksi. Suoritus voi myös jäädä alle odotusten, jos suorittajan käsittämä tavoitetaso poikkeaa siitä, mitä esimies odottaa. Kun tämä tapahtuu, todellinen suoritus vastaa suorittajan itse asettamaa tavoitetta, mutta ei esimiehen tavoitetta. Tällöin suoritus on epämiellyttävä yllätys esimiehelle ja suoritusta koskeva palaute yllätys suorittajalle. Riittävä palaute esimiehen asettaessa tavoitteita voi ehkäistä tämän kaltaisia yllätyksiä (Deterline 1992, 298-299).

Niin Deterlinen kuin Campbellin ym. suorituksen määritelmät ovat tämän tutkimuksen kannalta edelleen liian kapeita, sillä ne olettavat, että suorittaja on yksilö. Suorittaja ja sitä kautta palautteen kohde voi olla myös työryhmä/tiimi, prosessi tai koko organisaatio. Suorituksen johtaminen muillakin organisaatiotasolla kuin vain yksilötasolla on tämän tutkimuksen yksi perusajatuksista, jota tarkastellaan myöhemmin tarkemmin.

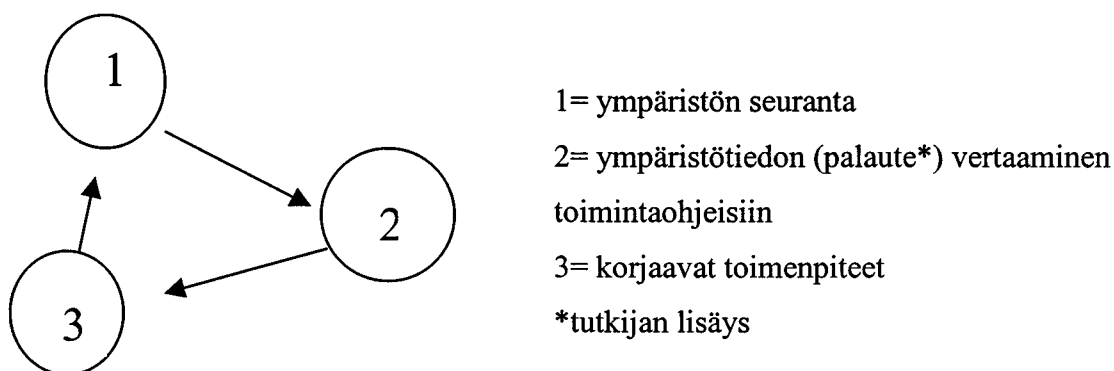
Deterlinen mainitsemista suoritukseen vaikuttavista tekijöistä useat voidaan koota termin, osaaminen alle. Osaaminen ja sen johtaminen on ollut viime vuosien kuumimpia liikkeenjohtamisen

aiheita. Osaamisesta on ryhdytty antamaan myös palautetta. Tällöin tulee huomata, että palautetta ei enää anneta itse suorituksesta, vaan siihen vaikuttavista tekijöistä. Osaamista ja siihen vaikuttamista palautteen keinoin tarkastellaan lähemmin jäljempänä.

2.2.1.3 Palautteen vaikutus suoritukseen

Seuraavassa pyrin ensinnäkin osoittamaan miten palaute vaikuttaa suoritukseen organisaatiossa. Toiseksi käsittelem tekijöitä, jotka ovat yhteydessä palautteen vaikuttavuuteen.

Myös organisaatioiden toiminnan viitekehyksessä palautemekanismi on perusteiltaan sama kuin palautteen peruskäsitteessä. Tämä perusmekanismi on esitelty aiemmin kuviossa 2. Tässä kuviossa palaute ja sen vaikutus toimintaan nähdään kertaluonteisena tapahtumana. Palaute voidaan nähdä myös osana kausaalista prosessia, jossa tapahtuu jatkuvaa toiminnan kehittymistä. Tällaista ”päättymätöntä” toiminta-/palauteprosessia kutsutaan usein oppimisen kehäksi. Oppimisen kehä perustuu Argyriksen ja Schönin ajatukseen ”yhden palautekytkennän oppimisesta” (eng. single-loop learning) (ks. Argyris ja Schön 1996). Leenamaija Otalan mukaan yhden palautekytkennän oppimista voisi kutsua myös palautteesta oppimiseksi. Hänen mukaansa tämä organisaatiolle tyypillinen päätöksenteko perustuu korjaaviin toimenpiteisiin aiemmin annettujen toimintaohjeiden mukaan. Tämän kaltainen palautteesta oppiminen siis ainoastaan korjaa toimenpiteitä olemassa olevien ehtojen ja asetettujen normien mukaisesti. Ojala on kuvannut palautteesta oppimisen kuvion 5 kaltaisena prosessina.



Kuvio 5. Palautteesta oppimisen prosessi (Ojala 1996, 146).

Kuviossa 5 kuvattu prosessi, jossa palaute vaikuttaa suoritukseen edistämällä jatkuvaa kehittymistä, ei toimi käytännössä vielä kovinkaan monessa organisaatiossa. Monessa organisaatiossa palaute

on edelleenkin kertaluonteinen tapahtuma, joka kohdistuu annetuissa puitteissa tapahtuneeseen yksittäiseen suoritukseen. Kysymykseen millainen toiminnan kehittämisen prosessin ja palautteen roolin siinä tulisi olla, pyritään vastaamaan myöhemmin käsiteltäessä palautetta oppivan organisaation työkaluna.

Edellä esitetty tapa, jolla palaute vaikuttaa suoritukseen, voi vaikuttaa yksinkertaiselta. Kuten aiemmin on todettu, palaute ei kuitenkaan ole yksinkertainen ärsyke, vaan siihen ja sen tehokkuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Kirjallisuudessa näinä tekijöinä on pidetty muun muassa vastaanottajan, lähettäjän ja palauteviestin ominaisuuksia (Ilgen, Fischer & Taylor 1979, 350-351). Tämän tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ole relevanttia tehdä syvälle menevää ja laaja-alaista katsausta palautteen psykologisiin taustoihin, vaan sen tehtävän jätän psykologian asiantuntijoille. Seuraavassa esittelen kuitenkin lyhyesti millaisen palautteen on havaittu olevan tehokasta pyrittäessä parantamaan suoritusta.

Palauteviestin ominaisuuksia tutkittaessa on usein keskitytty siihen, kuinka viestin ominaisuudet vaikuttavat palautteen havaittavuuteen, ymmärrettävyyteen ja hyväksyttävyyteen. Näillä tekijöillä on suora yhteys palautteen tehokkuuteen. Ilgen ym. ovat löytäneet itse palautteesta kolme eri dimensioita, jotka vaikuttavat palautteen vaikuttavuuteen vastaanottajan suhteen.

Ensimmäinen dimensio on ajoitus. Ajoituksella tarkoitetaan aikaa, joka erottaa toiminnan sitä koskevasta palautteesta. Eri tutkimuksissa ajoituksen roolia palautteen tehokkuudessa on tutkittu erilaisin tuloksin (ks. esim. Ammons 1956; Bilodeau 1966; Bourne & Bunderson 1963). Toinen dimensio, joka vaikuttaa palautteen tehokkuuteen vastaanottajan suhteen on palautteen merkitys. Vastaanottaja ei ymmärrä tai havaitse kaikkia palautteita samalla tavalla. Esimerkkinä voidaan mainita negatiivinen ja positiivinen tai formatiivinen ja vahvistava palaute. Positiivinen palaute havainnoidaan ja hyväksytään helpommin kuin negatiivinen. Kolmas tämän tutkimuksen käytännön sovellutuksen kannalta olennainen dimensio on palautteen frekvenssi eli se, kuinka usein palautetta annetaan. Yleisesti on hyväksytty ajatus, että mitä useimmin palautetta annetaan, sen parempi on sen vaikuttavuus suoritukseen (ks. esim. Anderson, Kulhavy & Andre, 1971; Cook, 1968; Ivancevich, Donnelly & Lyon, 1970). Kun palautetta sovelletaan suorituksen johtamiseen organisaatioissa, tätä yleistystä ei mielestäni voi kuitenkaan hyväksyä sellaisenaan. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen frekvenssiä suunniteltaessa organisaatioissa tulee ottaa huomioon

palautteen laatu. Jos palaute on formaalia ja siihen liittyy aikaa kuluttavia palautekäytäntöjä ei palautteen frekvenssi saa olla liian tiheä. Sen sijaan esimerkiksi kollegojen väliseen päivittäiseen viestintään sisältyvää suoraa palautetta voidaan antaa ja ottaa vastaan hyvinkin usein (Ilgen, Fischer & Taylor 1979, 353-355).

Grellerin ja Heroldin (1975) tutkimuksen mukaan yksilöt luottavat kaikkein eniten palautteeseen, jonka lähde on lähellä heitä. Heidän useissa organisaatioissa suorittamiensa tutkimusten perusteella he nimesivät viisi tärkeintä palautteen lähdettä työntekijälle. Nämä viisi lähdettä ovat a) formaali suorituksen arviointi, b) esimies, c) kollegat, d) tehtävä, e) vastaanottajan omat tunteet ja ajatukset. Grellerin ja Heroldin väittämä siitä, että palaute, joka tulee vastaanottajaa lähellä olevasta lähteestä on tehokkainta, on otettu vastaan ristiriitaisesti (ks. Ilgen, Fischer & Taylor, 353). Riippumatta tämän väittämän oikeellisuudesta on heidän tekemänsä viiden kohdan lista palautteen lähteistä kiinnostava tämän tutkimuksen kannalta. Nämä lähteet ovat mielenkiintoinen vertailukohta määriteltäessä palautteen eri kanavia myöhemmin tutkimuksessa, kun muodostan mallia oppivan organisaation suorituksen johtamista tukevasta palautejärjestelmästä.

Yksi olennainen palautteen toimivuuteen vaikuttava tekijä on myös sen suhde tavoitteisiin. Deterlinen mukaan palaute vaikuttaa suoritukseen kaikkein tehokkaimmin, kun suorituksen tavoitteet on asetettu ja kommunikoitu selkeästi. Palaute toimii informatiivisessa roolissaan parhaiten, kun se mahdollistaa todellisen suorituksen vertaamisen asetettuihin tavoitteisiin.

Toisaalta palaute voi olla passiivista tai aktiivista. Tämä jaottelu viittaa palautteen sisältämän informaation määrään ja laatuun. Passiivinen palaute tyytyy ainoastaan toteamaan, että jokin suoritus ei ole ollut hyväksyttävä tai tavoitteiden mukainen, kun taas aktiivinen palaute tunnistaa jonkin suorituksen riittämättömäksi tai vääräksi ja sen lisäksi sisältää myös ohjeita siitä miten suoritusta tulisi muuttaa tai parantaa, jotta asetettu tavoite saavutettaisiin (Deterline, 303). Useimmiten aktiivinen palaute on informaatioarvonsa vuoksi tehokkaampaa kuin passiivinen palaute. Tostin mukaan täytyy kuitenkin muistaa, että palautteen laadun tulee sopia vastaanottajan ominaisuuksiin sekä suorituksen puutteellisuuteen ja hyväksyttävään suoritukseen. Esimerkiksi kokenut työntekijä tarvitsee vähemmän aktiivista palautetta kuin kokematon työntekijä, joka ei ilman lisäohjeita osaa välttämättä korjata virheellistä toimintaansa. Tälle palautteelle asettamalleen vaatimukselle Tosti on antanut englanninkielisen nimen ”the fit of the feedback”

(ks. Tosti 1986).

2.2.1.4 Palautteen tehtävät

Ilgen ym. esittävät Lockeen ym. (1968) viitaten, että palautteen useimmiten esiintuodut tehtävät ovat ohjaaminen ja motivointi. Tällöin ohjaava palaute kertoo vastaanottajalle käyttäytymisestä, joka pitäisi saavuttaa. Ohjaavassa tehtävässään palaute selkiyttää yksilöiden rooleja organisaatioissa selventämällä millaista käyttäytymistä heiltä odotetaan. Toisaalta palaute toimii motivoivassa tehtävässä tarjotessaan informaatiota toiminnan tuloksista ja siihen liittyvistä palkkioista. Toisaalta Ilgen ym. viittaavat Annetiin (1969), jonka mukaan palautteen eri funktioita on varsinkin käytännön toiminnassa vaikea erottaa toisistaan. Ilgen ym. ovat Annetin kanssa samaa mieltä ja esittävätkin, että palaute voi samaan aikaan sekä ohjata toimintaa että vaikuttaa tulevaisuuden suorituksiin motivoivasti (Ilgen, Fischer & Taylor 1979, 351-352).

Deterlinen määritelmä palautteen tehtävästä organisaatiossa poikkeaa edellä esitetystä. Hänen mukaansa palautteen kaksi pääasiallista käyttötapaa ovat puutteellisen suorituksen korjaaminen ja parantaminen, jota hän nimittää Tostiin (1986) viitaten englanninkielisellä termillä ”formative feedback”, sekä tunnustuksen antaminen hyvästä suorituksesta ja sen ylläpitäminen, josta hän vastaavasti kirjoittaa nimellä ”reinforcing feedback”. Kumpaakaan palautteen tehtävää eivät esimiehet yleensä täytä siten kuin kuuluisi. Yleisin tilanne missä palautetta käytetään johtamisen välineenä on, kun esimies huomaa, ettei asetettuihin tavoitteisiin olla pääsemässä. Tällöin palaute on lähes automaattisesti negatiivista (Deterline, 299-300).

Vaikka edellä esitetyt näkemykset palautteen tehtävistä organisaatiossa ovatkin toisistaan poikkeavia, ne eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. Mielestäni ne paremminkin täydentävät toisiaan. Deterlinen määritelmä palautteesta on kapeampi kuin Ilgenin ym. sekä Annetin, koska se ottaa huomioon vain toimintaa seuraavan palautteen ja jättää palautteen ennalta motivoivan roolin huomiotta. Toisaalta se keskittyy toiminnan jälkeisen palautteen ominaisuuksiin tarkemmin kuin esimerkiksi Annet.

Edellä palautteesta esitettyjen näkemysten pohjalta voidaan sanoa, että palaute voi toimia ohjaavassa tai motivoivassa roolissa. Ohjatessaan se voi ohjata sekä oikeaa että väärää toimintaa. Toisaalta se voi motivoida toimimalla tunnustuksen lähteenä työsuorituksen ollessa hyvä tai selkiyt-

tämällä toimintaa, jolla pyritään korjaamaan väärää tai puutteellista suoritusta hyväksyttäväksi.

2.3 Palautejärjestelmät ja suorituksen johtaminen

2.3.1 Palautejärjestelmän määritelmä

Kuten jo aiemmin on todettu, palaute ei ole mikään uusi keksintö organisaatioiden johtamisessa, vaan sitä on annettu kauan. Usein nykyäänkään ei yrityksissä ole kuitenkaan varsinaista palautejärjestelmää, vaikka organisaation edustajat voivat itse näin olettaakin.

Mikä palautejärjestelmä tarkalleen ottaen oikein on? Kirjallisuudessa ei varsinaisesti ole määritelty termiä palautejärjestelmä. Tämän vuoksi pyrin itse luomaan kuvan siitä, mikä on palautejärjestelmä. Palautejärjestelmän käsitettä määritettäessä on oleellista huomata, että vaikka palautetta on eri muodoissa käytetty organisaation ja ihmisten toiminnan johtamisessa, ei se useinkaan ole saanut systemaattisen järjestelmän muotoa. Usein palaute on sen sijaan koostunut yksittäisistä ja satunnaisista interventioista, joiden kohde ja lähdekin ovat valikoituneet satunnaisesti. Tällöin palautetta ei ole kerätty eikä annettu systemaattisesti. Ad hoc –pohjalta annettu palaute ei siis voi muodostaa palautejärjestelmää, vaan palautejärjestelmä syntyy vasta, kun palaute kerätään ja annetaan systemaattisesti. Tällöin on selkeästi määritelty toiminnan tavoitteet ja toimintatapa, jolla ne halutaan saavuttaa. Tältä pohjalta on määritelty mm. kuinka palaute kerätään, kuka sen kerää, kuka palautetta antaa, miten palautetta annetaan, missä muodossa palautetta annetaan ja kenelle sitä annetaan. Lisäksi on varmistettu, että palaute kattaa kaikki organisaation tasot. Lisäksi palautteen tehokkuutta mitataan ja palautetoimintoja kehitetään.

Palautejärjestelmä ei ole muusta organisaatiosta irrallinen toiminto, vaan se on hyvin kiinteästi yhteydessä suorituksen johtamiseen sekä organisaation yleisiin johtamisjärjestelmiin ja organisaatiokulttuuriin. Siksi voidaankin sanoa, että jo tieteellisen liikkeenjohtamisen aikaan oli käytössä toimivia palautejärjestelmiä, jotka vastasivat hyvin sen ajan ihmiskäsityksen mukaisen organisaatioiden johtamistavan vaatimuksiin. Samoin 1900 –luvun jälkipuoliskolla edistyneissä yrityksissä käytettiin sen aikaiseen liiketoimintaympäristöön hyvin sopivia palautejärjestelmiä, jotka usein rakentuivat muutaman kerran vuodessa käytävien tavoite- ja kehityskeskustelujen ympäril-

le. Nykyään liiketoimintaympäristö asettaa kuitenkin toisenlaisia vaatimuksia kuin aikaisemmin ja myös palautejärjestelmien tulee kehittyä liiketoimintaympäristön muuttuessa. Tätä kehitystä tarkastelemme lähemmin luvussa 2.4.

Palautejärjestelmän käsitteen ongelmallisuutta lisää se, että termiä on käytetty erilaisista organisaation suoritusta ja toimintaa mittaavista järjestelmistä. Nämä järjestelmät kyllä mittaavat suoritusta, asiakastyytyväisyyttä sekä osaamista ja oikein käytettynä niistä saa myös palautetta. Nämä järjestelmät eivät yleensä kuitenkaan sisällä tarvittavaa kommunikaatiota, jonka myötä informaatio muuttuu palautteeksi eli informoi. Esimerkiksi tällaisista järjestelmistä voidaan mainita Balanced Scorecard (ks. Sydänmaalakka 1998, 32).

Edellä esitetyn pohjalta määrittelen palautejärjestelmän seuraavasti:

Organisaation muiden johtamisjärjestelmien kanssa yhteensopiva systemaattinen järjestelmä, jossa palautekommunikaation kautta pyritään ohjaamaan eri organisaatiotasojen toimintaa määritetyillä työkaluilla ja toimenpiteillä siten, että se tukee organisaation kannattavaa liiketoimintaa ja henkilöstön hyvinvointia.

2.3.2 Suorituksen johtamisen määritelmä

Suoritus organisaation eri tasoilla vaikuttaa organisaation menestykseen. Siksi suoritukseen täytyy pystyä vaikuttamaan halutulla tavalla. Tällöin yhdeksi keskeisimmistä käsitteistä nousee suorituksen johtaminen. Seuraavassa pyrin selvittämään mitä suorituksen johtaminen on.

Terttu Grönfors (1996, 48-51) on kirjassaan ”Performance management” esittänyt eri tutkijoiden ja kirjoittajien näkemyksiä suorituksen johtamisesta. Grönfors itse toteaa, että termiä ”performance management” on käytetty vasta 1970 –luvulta lähtien, vaikka suorituksen johtamista on eri muodoissa harjoitettu jo kauan. Itse käsitettä ei kuitenkaan ole määritetty kovin tarkasti. Hän otaksuu tämän johtuvan siitä, että suorituksen johtamisen merkitys vaihtelee eri organisaatioiden välillä ja se merkitsee eri asioita eri ihmisille samassakin organisaatiossa riippuen asemasta ja tehtävästä. Grönfors esittää kuitenkin useita toisistaan poikkeavia suorituksen johtamisen määritelmiä, joista muutamia seuraavassa:

Stephen Bevanin ja Marc Thompsonin (1991) tutkimuksen mukaan suorituksen johtaminen on edelleen vaikeasti määriteltävissä, vaikka onkin yleisesti henkilöstöjohtamisen ammattilaisten hyväksymä termi. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisten näkemys suorituksen johtamisesta on melko mekanistinen kokonaisuus, joka muodostuu toisistaan riippumattomista toiminnoista, joilla ihmisten suoritusastoa pyritään parantamaan.

Rummlerin ja Brachen (1995) mukaan suorituksen johtamisen avulla johdetaan suoritusta kolmella eri tasolla, joita ovat organisaatio-, prosessi- ja työ/yksilötaso. Organisaatiotaso käsittää koko organisaation, prosessitaso esimerkiksi työryhmän ja työ/yksilötaso yksilön työsuorituksen.

Michael Armstrong (1986-93) määrittää suorituksen johtamisen seuraavasti: Suorituksen johtaminen on prosessi tai prosessien joukko, jolla pyritään auttamaan organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa. Se toimii luomalla ensin jaetun ymmärryksen johtajien ja henkilöstön välille siitä mitä tulee saavuttaa ja sitten johtamalla ja kehittämällä ihmisiä siten, että todennäköisyys saavuttaa tavoitteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä kasvaa .

Grönfors esittelemissä esittelemiä suorituksen johtamisen määritelmiä vahvemmin on kirjallisuudessa nostettu esiin myös suorituksen johtamiseen liittyvä tavoitteiden saavuttaminen ihmisten tekemän työn kautta (ks. esim. Armstrong & Baron 1998), mikä on mielestäni oleellinen elementti suorituksen johtamisessa.

Yleisesti ottaen Grönforsin mukaan on havaittavissa kehitys, jossa suorituksen johtaminen on siirtynyt mekanistisesta näkökulmasta, jossa se muodostuu toisistaan riippumattomista toimenpiteistä, systemaattisempaan suuntaan. Systemaattisessa muodossaan suorituksen johtaminen ymmärretään osana organisaation laajempaa systeemiä, joka vaikuttaa koko organisaatioon. Hänen mukaansa on selvästi havaittavissa kaksi suorituksen johtamisen tasoa. Ensinnäkin prosessit, joista vastaa henkilöstöosasto tai vastaava, sekä johtaja-alainen suhteen taso, joka sisältää käyttäytymiseen ja kommunikaatioon liittyviä tekijöitä. Edellä esitetyistä määritelmistä vain Arm-

strongin tekemä sisälsi nämä molemmat tasot (Grönfors 1996, 50).

Grönforsiin viitaten voidaan suorituksen johtamisen todeta saaneen erilaisia muotoja eri aikoina ja eri organisaatioissa. Kaikkialla suorituksen johtaminen on kuitenkin ollut selkeästi sidoksissa käsitykseen ihmisestä toimijana organisaatiossa. Ihmiskäsitykseen ovat olleet sidoksissa myös yleiset johtamis- ja organisaatioteoriat. Myöhemmin tässä tutkimuksessa seurataan suorituksen johtamisen kehitystä yhdessä yleisten johtamis- ja organisaatioteorioiden sekä palautteen kehittymisen kanssa. Tätä kautta suorituksen johtamista tullaan tarkastelemaan myös oppivan organisaation näkökulmasta, jolloin esille nousee itse suorituksen lisäksi osaaminen. Oppivan organisaation teorioissa organisaatio käsitetään systeeminä, jossa muutokset vaikuttavat toisiinsa. Tässä ympäristössä Grönforsin mainitsema suorituksen johtamisen kehitys holistisempaan suuntaan on hyväksi.

Edellä esitetyn pohjalta määrittelen suorituksen johtamisen seuraavasti:

Organisaation toiminnan ohjaus- ja johtamistapa, jolla pyritään mahdollisimman korkeaan suoritustasoon eri organisaatiotasolla ja täten saavuttamaan asetetut tavoitteet. Johtamistavat ja käytännöt, joilla suoritustason maksimointiin pyritään, määräytyvät kulloisenkin ihmiskäsityksen perusteella ja ihmisten tekemän työn kautta.

2.3.3 Palautejärjestelmä osana suorituksen johtamista

Suorituksen johtaminen ja palautejärjestelmä ovat molemmat työkaluja. Suorituksen johtaminen on organisaation ja siihen kuuluvien ihmisten toiminnan kehittämisen työkalu. Palautejärjestelmä on suorituksen johtamisen työkalu ja tätä kautta myös toiminnan kehittämisen työkalu, kuten suorituksen johtaminenkin. Tuloksellista suorituksen johtamista ei voida harjoittaa ilman toimivaa palautejärjestelmää.

Suorituksen ja osaamisen kehittäminen vaatii aina kommunikaatio. Kommunikaatiota siitä, mikä on organisaation nykytila, mitkä ovat tavoitteet, kuinka niihin pyritään ja kuinka tavoitteet on saavutettu. Organisaatioissa kommunikaatio saa useimmiten palautteen muodon, jolla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa ja kehittymistä. Toiminta ei kuitenkaan kehity, jos siitä saatu

palaute ei ole tehokasta. On olemassa paljon esimerkkejä organisaatioista, joissa johdolla on tiedossa suunta, johon organisaation tulisi kehittyä ja tätä suuntaa on yritetty myös kommunikoida alaisille. Tämän jälkeen ohjaava ja korjaava palaute on ollut kuitenkin sattumanvaraista eikä se ole perustunut selkeästi asetettuihin tavoitteisiin.

Tämä johtaa helposti varsinkin alaisen turhautumiseen, koska hän ei tiedä, onko hän toiminut oikein vai väärin ja kuinka hänen itse asiassa pitäisi toimia. Toisaalta esimies itse voi turhautua huomattavasti kyvyttömyytensä ohjata alaisensa ja tätä kautta organisaationsa toimintaa. Tällaisissa tapauksissa vika ei välttämättä ole kuitenkaan suoraan johdossa tai alaisissa, vaan järjestelmässä. Jos organisaatiossa ei ole kehitetty palautejärjestelmää, jossa systemaattisesti käytetään palautetta toiminnan ohjaamisessa ja jonka käyttötaito on jokaisen työntekijän perustaito, ei osaavakaan yksilö välttämättä yllä optimisuoritukseen.

Edellä esitetyistä suorituksen johtamisen määritelmistä saadaan monia hyödyllisiä vinkkejä siitä, miten palautejärjestelmää tulisi käyttää suorituksen johtamisen työkaluna. Rummlerin ja Brachen määritelmästä voidaan havaita, että suorituksen johtamisen tulee tapahtua eri organisaatiotasolla. Tällöin myös palautejärjestelmän tulee toimia eri organisaatiotasolla sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Armstrongin määritelmää suorituksen johtamisesta mukaillen palautejärjestelmän tulee toimia prosessina, joka korjaavan ja ohjaavan palautteen avulla ohjaa organisaation toimintaa haluttuun suuntaan, joka on valittu johtajien ja alaisten yhteisen käsityksen pohjalta. Armstrongiin ja Baroniin viitaten palautejärjestelmästä saadun palautteen tulee olla yhteydessä toiminnan tavoitteisiin.

Palautejärjestelmälle voidaan asettaa suorituksen johtamisen pohjalta mitä erilaisimpia vaatimuksia. Näiden vaatimusten luetteloitu ei tässä yhteydessä ole kuitenkaan oleellista, vaan oleellista on ymmärtää, että palautejärjestelmä on suorituksen johtamisen tärkeimpiä työkaluja ja niiden tulee sopia saumattomasti yhteen.

2.4 Organisaatioiden palautejärjestelmien kehittyminen

Edellä olen tarkastellut palautetta yleiskäsitteenä ja organisaatioiden toiminnan viitekehyksessä yhteydessä suoritukseen. Lisäksi olen pohtinut millaisia rooleja sekä toiminnan edellytyksiä ja rajoituksia organisaatioissa käytettävälle palautteelle on asetettu sitä käsitellessä kirjallisuudessa. Tällä tavalla tarkoitukseni on ollut luoda käsitys siitä, mitä palaute perusteiltaan on ja siitä, että suorituksella on olennainen yhteys palautteeseen. Suhtautuminen palautteeseen, niin kuin suoritukseenkin, on muuttunut organisaatioissa ajan myötä. Tässä luvussa pyrin kuvaamaan sitä, miten palautteen rooli organisaatioissa on kehittynyt liiketoimintaympäristön ja suorituksen johtamisen kehittyessä. Tarkastelun tulokset tiivistän taulukossa 1.

Kuten edellä olen maininnut, yksi tämän tutkimuksen perusolettamuksista on, että liiketoimintaympäristön, organisaation rakenteen ja johtamismallien sekä palautteen välillä on olemassa yhteys. Tällainen yhteys ainakin tulisi olla, sillä organisaation johtamis- ja palautejärjestelmät, jotka eivät sovellu liiketoimintaympäristöönsä tuskin toimivat tehokkaasti. Taulukossa 1 esittelen tämän ajattelumallin piirteitä yksityiskohtaisemmin. En kuitenkaan pyri muodostamaan kunkin aikakauden liikkeenjohdon teorioiden kattavaa kuvausta, vaan nostan esille olennaiset seikat voidakseni muodostaa pohjan palautteen roolin kehittymisen tarkastelulle organisaatioissa.

Liiketoimintaympäristöllä tarkoitan kunkin aikakauden asettamia puitteita, joissa yritys toimii. Takalan mukaan nämä puitteet sisältävät muun muassa yhteiskunnan taloudelliset, sosiaaliset ja poliittiset arvot sekä instituutiot. Johtajat puolestaan operoivat ja tekevät päätöksiä puitteissa, jotka määräytyvät kullakin aikakaudella vallitsevien taloudellisten olojen ja kulttuuriarvojen sekä instituutioiden asettamien normien mukaan (Takala 1994, 1).

Organisaatio- ja johtamismallit ovat puolestaan organisaatioiden tapa vastata ympäristönsä vaatimukseen. Organisaatiot omaksuvat tietyn tavan johtaa ja organisoida toimintansa, jolla ne toivovat selviävänsä kilpailusta voittajina. Tässä tapauksessa tarkastelen palautejärjestelmien kehittymistä suorituksen johtamisen näkökulmasta. Grönfors on tutkinut suorituksen johtamisen kehittymistä ja hän toteaaakin, että suorituksen johtamisen kehittymistä voidaan tarkastella tutkimalla yleisten organisaatio- ja johtamisteorioiden kehittymistä. Nämä liikkeenjohdon teoriat paljastavat, kuinka ihmisiä on johdettu organisaatioissa ja kuinka ihmiskäsitys on muuttunut. Niistä sel-

viää myös miten on muuttunut käsitys siitä, mitkä seikat vaikuttavat suoritukseen ja kuinka suoritusta tulisi johtaa (Grönfors1996, 52).

Palautejärjestelmistä olen niiden ominaispiirteiden lisäksi sisällyttänyt taulukkoon palautteen tavoitteen, joka linkittää järjestelmän kaikkein vahvimmin muuhun ympäristöönsä, sekä palautejärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet, joilla pyrin selventämään kokonaiskuvaa järjestelmästä.

Taulukkoa 1 tarkasteltaessa tulee muistaa, että jokainen yritys, joka on toiminut taulukossa kuvattuina ajanjaksoina, ei luonnollisestikaan ole soveltanut taulukon tälle kohtaa esittämää organisaatio-/johtamismallia tai palautejärjestelmää. Taulukossa pyritään kuvaamaan millaisia organisaatio- ja johtamismalleja sekä näihin sopivia palautejärjestelmiä on kehitetty vastaamaan liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin. On kokonaan toinen kysymys, mitkä yritykset ovat ottaneet kehitetyt mallit käyttöönsä. Esimerkiksi nykyään lähes kaikki yritykset toimivat epävaakaassa ympäristössä, mutta silti suuri osa käyttää palautetta hyödykseen 50-luvulla kehitettyjen periaatteiden mukaisesti eikä ole edes harkinnut esimerkiksi 360 –asteen palautteen käyttöä.

Taulukossa 1 kehitys on esitetty kolmessa eri vaiheessa. Kronologinen jako perustuu Grönforsin näkemykseen suorituksen johtamisen kehittymisestä sekä omaan näkemykseeni palautejärjestelmien kehittymisen vaiheista. Nämä kaksi jaottelua sisältävät molemmat kolme kehitysvaihetta, mutta ne eivät ole kronologisesti aivan yhdenmukaiset. Grönforsin esittämässä suorituksen johtamisen kehitysvaiheiden jaottelussa ensimmäinen vaihe on nimeltään klassiset johtamisteoriat ja se vastaa arviolta vuosia 1880-1940. Toinen vaihe on nimeltään ihmisen käyttäytymisteoriat ja se vastaa vuosia 1930-1960. Kolmannen vaiheen Grönfors on puolestaan nimennyt modernien teorioiden vaiheeksi ja tämä vaihe vastaa noin vuosia 1960-1990 (Grönfors, 52-75). Liiketoimintaympäristön sekä organisaatio- ja liikkeenjohtoajattelun kehitysvaiheet voitaisiin jakaa huomattavasti useampiinkin vaiheisiin. Tässä se ei kuitenkaan ole mielestäni tarkoituksenmukaista, sillä tutkimuksessa lähtökohtana ovat palautejärjestelmät. Kehitysvaiheiden tarkastelussa eivät tarkat vuosiluvut ole oleellisia, sillä kehitysvaiheesta toiseen siirtyminen on aina pitkälinen prosessi ja eri kehitysvaiheet menevät aina osittain päällekkäin. Arviolta taulukon yksi ensimmäinen vaihe eli tieteellisen liikkeenjohdon aikakausi vastaa vuosia 1900-1950. Toinen vaihe on nimeltänsä esimies-alainen dialogin aika ja vastaa vuosia 1950-1990. Kolmas vaihe eli muutoksen ja osaaamisen aika on ollut vallalla 1990 –luvun alusta lähtien.

TAULUKKO 1. Palautejärjestelmän vastaavuus liiketoimintaympäristön ja organisaatio- sekä johtamismallien kanssa.

Liiketoimintaympäristö ^a	Suorituksen johtaminen ^b	Palautejärjestelmä ^c	Palautejärjestelmän tavoite	Palautejärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet
<p>Kehitysvaiheet</p> <p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vakaa - Yritys reagoi nopeammin tai samaan tahtiin kuin ympäristö muuttuu - Tulevaisuus ennustettavissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tieteellinen liikkeenjohto vs. ihmisuhdekoulukunta - Weberin byrokraattinen, suljettu "koneorganisaatio" - Tuotantosuuntautuneisuus - Tuotantokoneet - McGregorin teoria X:n mukainen ihmiskäsitys - Kehitetään fyysisistä työsuorituksista - Motto: "Ei kenkiä ilman suutareita" 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksisuuntainen palaute/käskynjako esimieheltä alaiselle - Arvioidaan työpanosta suhteessa palkkaan - Yleiset palauteyökalut: esimiehen suullinen palaute - Valvonnan väline - Perustuu esimiehen subjektiiviseen näkemykseen ja yrityksen lyhyen aikavälin taloudellisiin tavoitteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurin ylläpitäminen - Työn laadun ja nopeuden parantaminen - Ormistajien etujen valvominen - Työpanoksen vertaaminen palkkaan 	<ul style="list-style-type: none"> + ihmiset ainakin teoriassa ohjailtavissa täysin organisaation tarpeiden mukaan + työn tehokkuuden ja laadun seurannan helppous - ei kehittä työntekijää pitkällä aikavälillä - ei anna työntekijälle mahdollisuutta palauteen antamiseen yhdestä lähteestä tullut palaute helposti subjektiivista - ei ota huomioon yksilöllisiä tarpeita
<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ennakoiva, muuttuva - Yritys reagoi samaan tahtiin tai hitaammin kuin ympäristö muuttuu - Tulevaisuudesta voidaan ennustaa yleistään mahdollisuuksia ja uhkia 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityssuunnittelusta laatujohtamiseen - Funktionaalinen organisaatio, biologinen organisaatiomalli - Markkina- ja asiakassuuntautuneisuus - Teknologia - McGregorin teorioiden X ja Y mukainen ihmiskäsitykset molemmat käytössä - Osallistuva johtaminen - Mekanistinen suorituksen arviointi ja kehityskeskustelut - Motto: "sisäistä ja ulkoista tehokkuutta asiakasta ymmärtäen" 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimiehen ja alaisen välinen kaksisuuntainen kommunikaatio - Palaute säännöllistä, mutta ei useinkaan systemaattista - Arvioidaan suoritusosa suhteessa tavoitteisiin - Yleiset palauteyökalut: kehityskeskustelut - Motivoinnin ja kehittämisen työkalu - Perustuu pääosin esimiehen näkemykseen yksilön kyvyistä sekä yrityksen toiminnallisiin tavoitteisiin 	<ul style="list-style-type: none"> - kehittää yksilön taitoja ja osamista - kehittää esimies-alaisuuksia - parantaa tuottavuutta 	<ul style="list-style-type: none"> + huomioi aikaisempaa paremmin yksilöllisyyden + myös alaisella mahdollisuus palauteen antoon ja työhönsä vaikuttamiseen + kehittävä ja kannustava ote + esimiehen ja alaisen välinen luottamus - subjektiivinen palaute vain yhdestä lähteestä - esimiehellä ei useinkaan paras tietämys alaisensa suorittamisesta - arvioinnin perusteet voivat jäädä epäselviksi - jatkuva kehitys ei useinkaan toteudu - harvoin sidottu tarpeeksi vahvasti yrityksen tavoitteisiin

(jatkuu)

- Kehitys epäjatkuvaa ja lyhytkestoisista ympäristömuutuu nopeammin kuin yritysytyy reagoimaan Tulevaisuutta erittäin vaikeasta	- Kompetenssijaattelu, Knowledge management, tiimit ja oppiva organisaatio - ”Litteät” verkosto- ja prosessiorganisaatiot, jotka perustuvat systemiajatteluun - Strateginen tulevaisuuden markkinoiden luominen ja asiakkaan kanssa ”eläminen” - Osaaminen/tieto - McGregorin teorian Y mukainen ihmiskäsitys - Holistinen suorituksen johtaminen - Motto: ”tieto uudistuu – oppimiskyvyystä kilpailuetu muutoksessa”	- Kaksisuuntainen monilähdepalautte: palautetta esimiehiltä, kollegoilta, alaisilta ja asiakkailta ja takaisin. Palaute myös tiimien ja ryhmien välistä - Palaute systemaattista - Arvioidaan yksilön suoritusta ja osaamista suhteessa asetettuihin tavoitteeseen - Yleiset palauteväkalut: useita - Yleensä kehittämisen ja motivoimisen työkalu, joskus sidottu myös palkkaan - Perustuu kompetenssiin ja eri henkilöiden näkemys yksilön osamisesta tehtävälle tärkeillä alueilla - Sidottu yrityksen strategisiin tavoitteisiin	- Riippuu käyttöalueesta - Saada totuudenmukainen arvio yksilön/ryhmän osaamisesta ja suorituksista niiltä, joilla siitä on parhaat tiedot - Kyrkeä yksilöiden käyttäytyminen yrityksen tavoitteisiin - Motivoida henkilöitä kehittämään itseään	+ arvioitsijoina ne, jotka arvioinnin kohteen kanssa eniten työskentelevät + useasta lähteestä kerätty palaute luotettavampaa + sitouttaa + viestii yrityksen vaatimista osaamisesta + jokainen tietää arviointi perusteet + kehittää tiimityöskentely valmiuksia + madaltaa hierarkkisia ja funktionaalisia muureja - yksilöt subjektiivisia arvioitsijoita - useilta henkilöiltä tuleva henkilökohtainen palaute monista pelottavaa - vaatii organisaatiolta kypsyä ja valmiutta
---	---	--	---	---

III

^a Sarakkeessa liiketoimintaympäristö lähteinä on käytetty seuraavia: Ansoff, H. Igor 1981. Strateginen johtaminen, 47, 62-81. M. Lahdenpää, henkilökohtainen tiedonanto kevät 1997. Stalk, G. JR, Hout, M.T. Competing Against Time 1990, 4-37. Näsi 1986. Liikkeenjohton viisasten kivet.
^b Sarakkeessa organisaatio- ja johtamismallit lähteinä on käytetty seuraavia: Takala 1994. Liikkeenjohton kehityshistoria. Näsi 1986. Liikkeenjohton viisasten kivet.
^c Sarakkeessa palautejärjestelmät on lähteinä käytetty seuraavia: Henkilöstöjohton ryhmä r.y. 1998. Työn Tuuli, 36.

2.4.1 Vaihe I: Yksisuuntainen palaute esimieheltä alaiselle

2.4.1.1 Liiketoimintaympäristö ja suorituksen johtaminen

Viitekeh്യkseni ensimmäinen kehitysvaihe vastaa karkeasti arvioiden vuosia 1900-1950. Ansoffin mukaan silloinen liiketoimintaympäristö oli vakaa ja muutokset olivat hitaita. Yritykset pystyivät reagoimaan muutoksiin nopeammin tai vähintäänkin samaa tahtia kuin muutokset ehtivät tapahtua. Ympäristön vakauden ja muutoksien hitauden johdosta tulevaisuus oli ennustettavissa. Tämän ajan organisaatio oli voimakkaasti tuotantosuuntautunut. Yrityksen toiminnalle oli oleellista toimintojen, erityisesti tuotantotoiminnan, sujuvuus ja tehokkuus. Varsinkin aikakauden alkupuolella johdon mielenkiinto keskittyi sisäänpäin tuotantokoneiston tehokkuuteen. Vuosisadan lähestyessä puoliväliään myös markkinasuuntautunut ajattelu valtasi vähitellen alaa, mutta edelleen melko jäykässä muodossa (Ansoff 1981, 32-35). Ajan vaatimukseen vastaamaan kehitettiin useampiakin liikkeenjohdon teorioita.

Takalan mukaan ensimmäinen näistä oli tieteellinen liikkeenjohto, jonka teoriassa korostetaan työntekijän taloudellista motivaatiota ja tehokkaan organisaation ominaisuuksina pidetään selvästi määriteltyä työnjakoa, erikoistunutta henkilökuntaa ja selviä käskyvaltasuhteita. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet perustuvat käsitykselle organisaatiosta formaalina eli virallisena organisaationa.

Osin vastareaktionä tieteelliselle liikkeenjohdolle syntyi ihmissuhdekoulukunta. Ihmissuhdekoulukunta korosti organisaatiossa esiintyvää emotionaalista, suunnittelematonta ja irrationaalista käyttäytymistä. Rakennekoulukunta puolestaan pyrki suhteuttamaan toisiinsa formaalin ja informaalin organisaation käsitteen ja muodostamaan täydellisemmän organisaationäkemyksen.

Erityisesti tieteellisen liikkeenjohtamisen ja rakennekoulukunnan johtamis- ja organisaatiokäsitteisiin vastasi Weberin byrokraattinen organisaatiomalli (Takala 1994, 68). Ihmissuhdekoulukunnan vastustavista mielipiteistä huolimatta aikakauden liikkeenjohdollista ajattelua leimasi mekaanisuus ja formaalisuus. Tätä havainnollistaa osuvasti organisaatorakenteita tutkineiden Mooneyn ja Reileyn määrittelemät tehokkaan organisaation periaatteet, joita olivat koordinaation, komentojärjestelmän ja funktionaalisuuden periaatteet (ks. Takala, 107).

Ihmiskäsitys vaihteli eri koulukuntien välillä. Tieteellisen liikkeenjohdon ja rakennekoulukunnan näkemys ihmisestä oli hyvin mekanistinen. Ihmisen oletettiin olevan perusteiltaan laiska omanedun tavoittelija. Tällöin tärkeiksi tuottavuuden takaajiksi nostettiin taloudelliset kannustimet ja valvonta. 20- ja 30 –luvulla syntynyt ihmissuhdekoulukunta puolestaan korosti, että tuottavuuteen vaikuttavat monet muutkin seikat kuin taloudelliset kannustimet. Lisäksi he korostivat ihmisen eroa koneisiin. Toisaalta yksilöiden erilaisuuteen ei vielä tässä vaiheessa kiinnitetty huomiota. (ks. Grönfors, 52-56 ja Takala, 41-92).

2.4.1.2 Palautejärjestelmä

Koko järjestelmällisen suorituksen arvioinnin historian voidaan katsoa alkavan Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ”Time and Motion” -tutkimuksista. Tällöin se ei kuitenkaan ollut vielä selkeä ja erillinen työkalu, jota oltaisiin käytetty työsuorituksen arviointiin (<http://www.performance-appraisal.com/intro.htm>). Sen aikaisia palautteenantokäytäntöjä onkin parempi nimittää palautekäytännöiksi kuin palautejärjestelmiksi, sillä palautekäytännöistä puuttui tuolloin vielä palautejärjestelmään kuuluva systemaattisuus.

Palautetta leimasi yksisuuntaisuus, sillä alaisella ei ollut palautteenantomahdollisuutta, vaan palautteen antaminen oli esimiehen yksinoikeus (Sydänmaalakka 1998, 36). Gregersenin ym. (1996) mukaan ainoa säännöllinen palaute oli niin sanottua kovaa palautetta, jolla mitattiin esimerkiksi työskentelyn nopeutta ja laatua tai annettiin ohjeita työasennoista sekä liikkeistä (ks. Tahvanainen 1996, 714-715). Mooneyn ja Reileyn periaatteiden mukaisesti työntekijöiden arviointi ja palautteenanto oli enemmänkin valvonnan väline kuin henkilöstön kehittämisen työkalu. Niiden tavoitteena oli työn laadun ja nopeuden parantaminen sekä työpanoksen vertaaminen palkkaan. Voidaan sanoa, että silloinen näkökulma oli hyvin kapea, mutta se vastasi silloista mekanistista organisaatio- ja ihmiskäsitystä sekä tuotantokeskeistä ajattelutapaa.

2.4.2 Vaihe II: Esimies-alainen dialogin aika

2.4.2.1 Liiketoimintaympäristö ja suorituksen johtaminen

1950-luvun puolestavälistä lähtien kiihtyvässä tahdissa ja kasaantuvasti sattuvat tapahtumat alkoivat muuttaa yritysten ympäristön rajoja, rakennetta ja dynamiikkaa. Yritykset kohtasivat lisääntyvässä määrin uusia ja odottamattomia haasteita. Peter Drucker (1969) nimitti tätä uutta aikaa ”epäjatkuvuuden ajaksi” ja Daniel Bell (1973) kutsui sitä ”jälkitekolliseksi ajaksi” (ks. An-

soff 1981, 35). Tässä uudessa tilanteessa yrityksiä oli vaikea reagoida muutosten tahdissa. Enää aikaisemmat kokemukset eivät välttämättä olleet sovellettavissa uusiin tilanteisiin ja tulevaisuudesta voitiin yleistäen ennustaa enää mahdollisuuksia ja uhkia (Ansoff, 47).

Muutos pakotti johtajat suuntaamaan katseensa enemmän yrityksen omien toimintojen ulkopuolelle seikkoihin, kuten inflatioon ja teknologisiin läpimurtoihin (Ansoff, 37). Tulevaisuuden haasteisiin jouduttiin varautumaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Tätä tarkoitusta varten otettiin käyttöön erilaisia yrityssuunnittelujärjestelmiä. Juha Näsi on todennut, että tuolloin tuotanto, tekniikka ja vienti muodostivat yrityksen avaimet ja ongelmat. Tämänlaatuinen jakso oli luonteeltaan aivan erityisen otollinen maaperä suunnittelu- ja systeemijattelun etenemiselle. Kun ennusteet pitivät ainakin karkeasti paikkansa ja budjetit täsmäsivät, oli mukava kehittää yhä monipuolisempia suunnitelmia ja järjestelmiä. Monimutkainen kokonaisuus saatiin näin hallintaan (Näsi 1986, 19).

Näsi toteaa edelleen, että jatkoa eri aikavälien suunnitelmille oli muun muassa Peter F. Druckerin (1964) toimesta esitelty uusi liikkeenjohdon malli, tavoitejohtaminen (MBO). Odiorne (1965) on puolestaan määritellyt tavoitejohtamisen seuraavasti ”tavoitejohtamisen järjestelmä voidaan kuvata prosessina, missä ylemmät ja alemmat johtajat yhdessä tunnustavat organisaation tavoitteet, määrittelevät kunkin yksilön päävastualueet odotettujen tulosten muodossa, ja käyttävät näitä mittoja yksikön toiminnan ohjaamisessa sekä sen jäsenten aikaansaannosten arvioinnissa” (ks. Näsi, 114). Tavoitejohtaminen pyrki harjoittamaan samanaikaisesti sekä yrityksen että yksilön kehittämistä. Määrämuotoisuudestaan huolimatta tavoitejohtamisen prosessi antoi eri aikavälien suunnittelujärjestelmiä enemmän tilannekohtaista reagoitavuutta yritykselle ja yksilölle. Tätä tarvittiin entistä epävakammassa liiketoimintaympäristössä toimittaessa.

Tässä johtamisajattelun kehitysvaiheessa kehitettiin teorioita, joita Grönfors kutsuu nimellä osallistuva johtaminen (eng. Participative management). Grönfors esittelee muun muassa McGregorin ja Likertin, jotka kehittivät teorioillaan ihmissuhdesuuntausta eteenpäin. McGregor kehitti kuuluisan teorian X- ja Y-ihmistyypistä. Teoria -X vastasi vanhaa mekanistista ihmiskäsitystä, kun taas teoria -Y:n mukainen käsitys ihmisestä oli huomattavasti positiivisempi ja pehmeämpi. Sen mukaan johtajien pitäisi antaa alaisilleen mahdollisuus menestyä. Työn delegointi, suorituksen arvioinnin käyttö ja työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon olivat McGregorin ideoita paremman suorituksen saavuttamiseksi.

Likertin, joka kehitti systeemi 1,2,3, ja systeemi 4 teorial, ihmiskäsitys oli myös positiivinen, tukea antava ja humaani. Hänen mukaansa työntekijät tarvitsevat arvostusta ja sosiaaliset suhteet ovat heille tärkeitä. Hänen mukaansa johdon tulisi luoda miellyttävä ja luottamuksellinen työskentelyilmapiiri ja kiinnittää huomiota useisiin motivaatiotekijöihin. Likert korosti myös osallistavien työryhmien ja suorituspalautteen tärkeyttä työntekijän itseohjautuvuudelle. Ihmiskäsityksen muuttuessa alettiin työntekijöiden henkisiä ominaisuuksia pitää organisaatioiden avainresursseina. Näistä avainresursseista vastaamaan syntyi henkilöstöressurssien johtaminen eli HRM (eng. Human Resource Management) (Grönfors, 57-58).

Tavoitejohtaminen, suunnitteluideologia ja osallistava johtaminen eivät kuitenkaan olleet lopullisia vastauksia liikkeenjohdon ongelmiin, vaan uutena näkökulmana 80-luvulla esille nousi varsinkin laatujohtaminen. Laatuajattelussa keskeisenä tekijänä oli tavoitteellisuus aivan kuten tavoitejohtamisessakin. Lecklinin mukaan laatujohtamista harjoittava yritys asettaa tavoitteensa kuitenkin toiminnan, tuotteen ja palvelun tavoitellun laatutason muodossa. Lisäksi uutena näkökulmana laatujohtamisessa korostettiin asiakkaan roolia, niin että laadun kriteerit ja tasovaatimukset määrittelee asiakas. Laatuajattelun kantavia periaatteita on edelleenkin toiminnan virheiden minimointiin pyrkiminen (Lecklin 1997, 22-23). Laatujohtamisessa toiminnan laadun kehittäminen on osa jatkuvan kehityksen filosofiaa. Tämä edellyttää, että organisaation jokainen jäsen osallistuu aktiivisesti laadun kehittämiseen (Sarala & Sarala 1997, 28).

Varsinkin laatuajattelun alkutaipaleella laatuksiteerejä sovellettiin usein vain tuotteeseen ja organisaatiot, joissa sitä sovellettiin olivat edelleen funktionaalisia. 1990 –luvulla laatuajattelu kehittyi edelleen ja sen uusinta versiota ryhdyttiin kutsumaan englanninkielisellä nimellä Total Quality Management (TQM). Sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden määrittämän totaalisen laadun tavoittelua on pidetty tehokkaana tapana ottaa liiketoimintastrategiat käyttöön koko organisaatiossa. TQM on saanut kuitenkin myös kritiikkiä. Arvostelijoiden mielestä se perustuu täysin mekanistiselle näkökulmalle ja on näin tieteellisen liikkeenjohdon nykyaikainen sovellus.

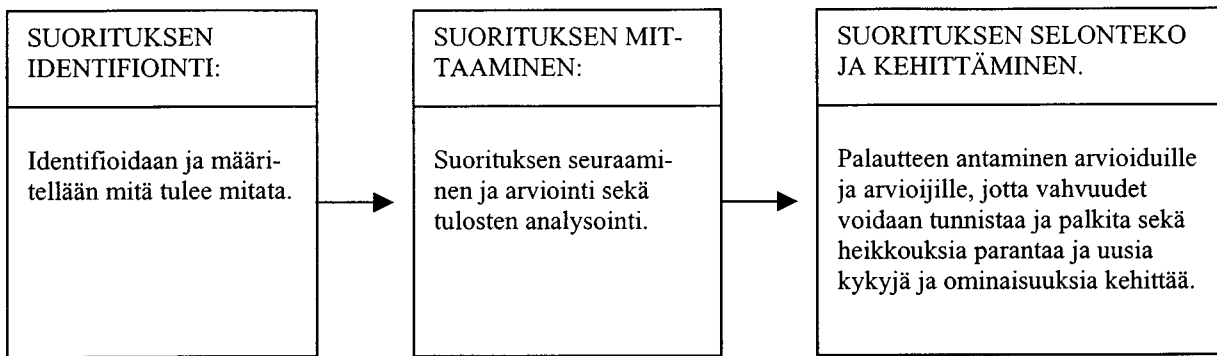
Vaikka laatuajattelua onkin pidetty hyvin mekanistisena johtamistapana, niin siihen voimakkaasti sisältyvä asiakasnäkökulma avasi organisaatioita verrattuna weberiläiseen suljettuun organisaatioon. Tällä perusteella voidaan sanoa, että laatuajattelun myötä organisaatiot alkoivat kehittyä kohti Morganin biologista organisaatiomallia (ks. Ojala, 152). Tässä mallissa organisaatio ym-

märretään avoimena systeeminä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ristiriitaista laatuorganisaation mekanistisuuden kanssa on myös se, että laatuajattelun käsitetään yleensä liittyvän vahvasti oppivan organisaation teoriaan (ks. esim. Ojala ja Lecklin), joka on viime vuosina vallannut jalansijaa. Ristiriitaista tämä on siksi, että oppivan organisaation teoria perustuu puolestaan systeemiajattelulle (ks. Senge 1990).

2.4.2.2 Palautejärjestelmä

Suunnittelujärjestelmien ja tavoitejohtamisen maailma oli edelleen kovin funktionaalinen. Weberiläinen byrokratia oli yleisin organisaatiomalli. Morganin (1986) mukaan tällaiseen organisaatioon ei helposti päässyt tietoa ulkopuolelta eikä organisaatio itse jalostanut saamaansa tietoa. Vaikka henkilöstön toimintavapaus etenkin MBO:ssa olikin lisääntynyt, niin sillä edelleenkin oli suorittajan rooli (ks. Ojala 1997, 151-152). Varsinkin tavoitejohtaminen toi kuitenkin mukanaan henkilöstön kehittämisen aspektin. Tämän tuloksena henkilöstön arvioinnin ja palautteenannon voidaan katsoa saavuttaneen varsinaisen kehittämisen ja motivoinnin työkalun aseman. Tällöin muodostui pohja yleiselle modernille suorituksenarviointi- ja palautejärjestelmälle. Siinä arviointi ja palautteenanto voidaan määrittellä strukturoiduksi ja formaaliksi vuorovaikutukseksi alaisen ja esimiehen välillä.

Käsiteltäessä työsuorituksen arviointia on englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetty useita termejä, kuten ”performance assessment”, ”personnel evaluation” ja ”staff appraisal”, joilla kullakin on oma painotuksensa (Brown 1988, 5). Esimerkiksi ”Performance assessment on määriteltä prosessiksi, jossa järjestelmällisesti kerätään tietoa yksilön arvioinnin pohjaksi (ks. Berk 1986). Carrollin ja Schneierin mukaan suorituksen arviointiin (eng. performance appraisal and review) sisältyy seuraavat vaiheet: suorituksen arvioinnin kriteerien identifikaatio, suorituksen mittaaminen näillä kriteereillä, selonteko yksilöiden saavuttamasta suoritustasosta ja suorituksen kehittäminen (1982, 3-4). Ajatuksensa he esittävät myös graafisesti kuvion kuusi tapaan.



Kuvio 6. Suorituksen arvioinnin vaiheet (Carroll ja Schneier 1982, 3).

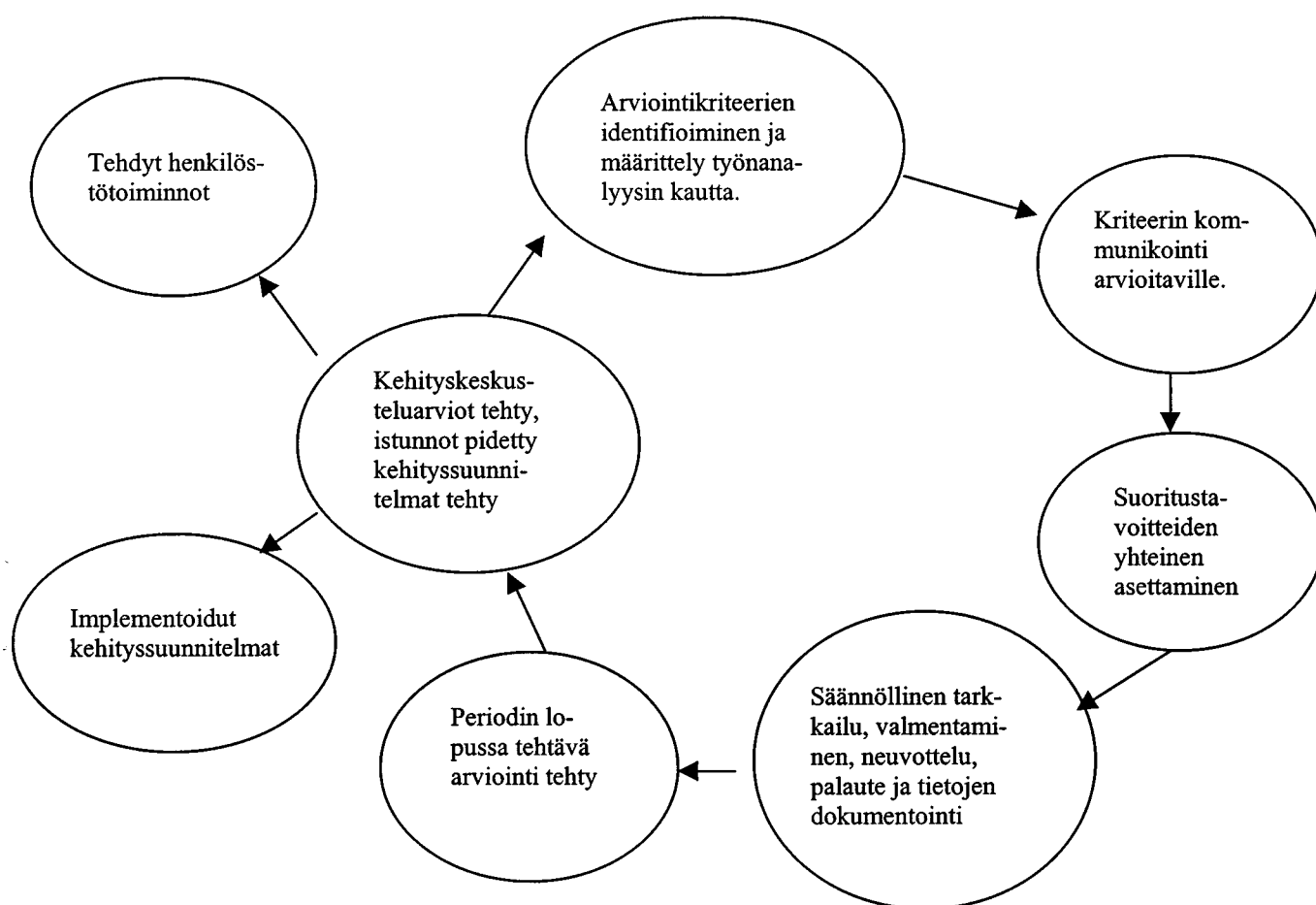
Myös Brown on kuvannut vastaavaa järjestelmää nimellä ”performance appraisal system” tarkoittaen interaktiivista prosessia, jonka tavoitteena on henkilöstön kehittyminen. Prosessi sisältää varsinaisen arvioinnin lisäksi palautteenannon (eng. feedback) ja jatkotoimenpiteiden, kuten koulutuksen suunnittelun (Brown 1988, 6).

Tässä ensimmäisessä varsinaisessa nykyaikaisen palautejärjestelmän ideaalimallissa vuorovaikeus tapahtui tapaamisissa yleensä säännöllisesti kerran tai kahdesti vuodessa (<http://www.performance-appraisal.com/intro.htm>). Näiden kehityskeskustelujen puitteissa tarkasteltiin alaisen työsuoritusta sekä hänen vahvuuksia ja heikkouksia. Lisäksi pyrittiin löytämään mahdollisia kehitymis- ja parannusmahdollisuuksia. Suurimpia eroja aikaisempaan olivat palautteen kaksisuuntaisuus, jonka ansiosta myös alainen sai mahdollisuuden palautteenantoon ja työhönsä vaikuttamiseen, sekä säännöllisyys sekä kuten aiemmin on mainittu arvioinnin ja palautteen käyttö henkilöstön kehittämistarkoitukseen. Merkittävä ero aikaisempaan oli myös siinä, että palautejärjestelmän (eng. Performance appraisal and review system) katsottiin toimivan prosessinomaisesti eli palautetta saatiin ainakin teoriassa jatkuvan kehitysprosessin yhteydessä. Ote tekemiseen oli kehittävä ja kannustava. Lisäksi esimiehen ja alaisen välille ainakin pyrittiin luomaan luottamusta.

Järjestelmän puutteina voidaan mainita ainakin formaalin palautteen saaminen vain yhdestä lähteestä, joka lisäksi oli aina esimies, jolla ei välttämättä ollut parasta käsitystä arvioitavan suorituksesta ja kyvyistä. Kehityskeskustelujen ongelmaksi monissa yrityksissä nousi myös arvioinnin kriteerien epäselvyys. Arviointia ei perustettu tarpeeksi asetetuille tavoitteille, mikä johti siihen, että alainen ei tarkasti tiennyt mitä häneltä odotetaan. Samasta syystä kehityskeskustelut saattoivat jäädä hyvin yleiselle tasolle, eivätkä ne siten johtaneet parantuneeseen työsuoritukseen. Ke-

hityskeskusteluja ei yleensä myöskään linkitetty tarpeeksi selvästi yrityksen liiketoimintastrategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. Tähän suurena syynä oli usein se, että liiketoimintastrategia ei yleisesti ollut alaisten tiedossa saati, että sitä olisi purettu yksilön tavoitteiksi.

Kuviossa seitsemän kuvataan kehityskeskustelujen ympärille rakentuneen palautejärjestelmän prosessi Carrollin ja Schneierin mukaan (Carroll & Schneier 1982, 23). Prosessi vastaa Carrollin ja Schneierin edellisessä kuviossa esitellyn suorituksen arvioinnin vaiheita. Tässä mallissa prosessi on kuitenkin purettu yksityiskohtaisempiin vaiheisiin.



Kuvio 7. Kehityskeskustelukeskeinen palautejärjestelmä (Carroll ja Schneier 1982, 23).

Laatujohtamisen vallatessa jalansijaa organisaatioiden johtamismenetelmänä se toi uusia tuulia myös palauterintamalle. Laatuajattelua käsittelevässä kirjallisuudessa palautetta ei ole juurikaan nostettu esiin olennaisena laatujohtamisen elementtinä. Myös laatujohtamisessa kehityskeskustelumalli säilyi ainoana selkeästi erottuvana palautetyökaluna. Niissä organisaatioissa, joissa laa-

tujohtaminen ohjasi tuotteen- ja tuotannonlaadun lisäksi myös organisaation ja henkilöstön johtamistoimintoja, se tehosti kehityskeskusteluja. Tehokkaasti laatujärjestelmää tukevissa kehityskeskusteluissa yksilön toimintaa ohjattiin ja arvioitiin selkeästi viestittyjen arvojen, vision, mission ja strategian pohjalta. Myös yksilön toiminnalle asetetut tavoitteet linkittyivät näihin seikkoihin (ks. Lecklin, 70).

Kehityskeskustelut olivat siis selkein laatujohtamista soveltavan yrityksen palautetyökalu. Kehityskeskustelujen tehostuminen ei kuitenkaan ollut ainoa kehityskaskel, jonka laatujohtaminen toi mukanaan palautteen käyttöön suorituksen johtamisessa. Oikein käytettyyn laatujärjestelmään kuuluu palautteen käyttö monessa muodossa. Palaute on usein ikään kuin sisäänrakennettu osa laatujärjestelmää. Laatujärjestelmä tuottaa palautetta muun muassa laatuauditointien yhteydessä, jolloin tarkastetaan organisaation toiminnan laadukkuus. Myös laatupiirityöskentely, jossa työntekijöiden muodostamat eräänlaiset ongelmanratkaisu- ja laadunkehittämissryhmät pyrkivät kehittämään toiminnanlaatua käytännön tasolla, sisältää suoraa palautetta.

Laatujohtamiseen kuuluvissa palautekäytännöissä on kuitenkin joitakin selkeitä puutteita. Kuten Lecklin toteaa laatuorganisaatiossa suorituskyvyille on asetettu tavoitteet, joita seurataan kvantitatiivisten, yksiselitteisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla (Lecklin, 72). Toisaalta on tärkeää, että tavoitteet ovat asetettu selkeästi ja suoritus on myös mitattavissa. Tällainen ”koviin” tunnuslukuihin perustuva palauteajattelu sisältää kuitenkin samalla myös ongelmansiemenen. Kovat tunnusluvut, jotka usein vielä koskevat tiettyä osastoa tai prosessia, eivät vielä anna yksilölle tarpeeksi eväitä kehittyä ja samalla kehittää työtään. Toisin sanoen on olemassa merkittävä riski, että laadunarviointiprosessi ei sisällä tarvittavaa tehokkaan palautteen vaatimaa kommunikaatiota. Toisaalta se, että laatujohtamiskirjallisuudessa ei ole tarkemmin keskitytty palautteen rooliin ja sen käytännön soveltamismalleihin laatujärjestelmässä, on mielestäni johtanut siihen, että kehityskeskusteluja lukuun ottamatta palautetta ei ole käytetty yritysten laatujärjestelmissä systemaattisesti johtamisen työkalu.

2.4.3 Vaihe III: Muutoksen ja osaamisen aika

2.4.3.1 Liiketoimintaympäristö ja suorituksen johtaminen

Taulukon 1 kolmas vaihe käsittää arviolta 1990-luvun, 90-luvun ja varsinkin vuosituhannentaitteen liiketoimintaympäristö on entistäkin epävakampi. Kehitys on epäjatkovaa ja lyhytkestoista

ja tulevaisuutta on erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta, ennustaa. Kuten Ojala toteaa, nykyisessä liiketoimintaympäristössä muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Se edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Vanhat kilpailukeinot ovat menettäneet tehonsa. Erottavia tekijöitä on entistä vähemmän, kun monet perinteiset kilpailukykytekijät ovat ostettavissa markkinoilta tai korvattavissa. Ihmisen osuus työpanokseen edellyttää entistä enemmän osaamista. Kansainvälistyminen on muuttanut kilpailutilanteet ja markkinoiden rakenteen. Perinteiset kilpailustrategiat eivät enää tuo kilpailuetua (Ojala, 9 ja 19-20).

Hamel ja Prahalad ovat puolestaan todenneet, että liiketoimintaympäristön muutosvauhdin kasvaessa useat yritykset huomasivat olevansa lähes ylivoimaisten organisaation muutospainoiden alla (Hamel ja Prahalad 1994, 6). Organisaatioiden rakenteet ja johtamismallit eivät enää kyenneet vastaamaan muuttuneen ympäristön vaatimuksiin.

Miten ympäristön muuttuneisiin vaatimuksiin on sitten pyritty vastaamaan? Avainsanoiksi tässä uudessa ympäristössä pärjäämiseksi on nostettu muun muassa joustavuus, nopeus, oppiminen ja muutoskyky. Sarala ja Sarala ovat kirjassaan *Oppiva organisaatio* viitanneet Safizadehiin (1991), joka on kiteyttänyt työelämän vastaustavat uusiksi toiminnallisiksi pyrkimyksiksi joustavaan toimintaan, avoimiin tuotantjärjestelmiin, henkilöstön sitoutumiseen, laadun korostamiseen sekä henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen (Sarala & Sarala, 27-28). Ojala on puolestaan nimennyt kokonaan uusiksi kilpailustrategioiksi asiakaskeskeisyyden, keskittymisen ydinasioihin, tehokkaan verkostoitumisen, nopeuden ja oikean ajoituksen sekä nopean oppimisen (Ojala, 20).

Myös organisaatioiden rakenteita on pyritty muuttamaan joustavammiksi kokonaisuuksiksi, jotka kykenevät nopeasti reagoimaan muuttuviin vaatimuksiin. Tällaisiksi organisaatiomalleiksi on tarjottu muun muassa matalia prosessiorganisaatioita, joissa on karsittu turhaa hierarkiaa ja byrokratiaa sekä samalla pyritty antamaan koko henkilöstölle parempi näkemys ja vastuu toiminnan kokonaisuudesta. Niissä toiminta on järjestetty vanhan funktionaalisen jaon sijaan prosesseiksi, joissa on pyritty keskittymään ydintoimintaan ja tätä kautta lyhyisiin toimitusaikoihin ja korkeaan laatuun. Hierarkisuutta ja byrokratiaa välttävät matalat prosessiorganisaatiot ovat prosessien sisässä usein järjestäytyneet tiimeiksi eli pienehköiksi itseohjautuviksi työryhmiä. Usein tiimit vastaavat jostakin kokonaisuudesta hyvin itsenäisesti, kuten esimerkiksi yhdestä tuotteesta. Tällöin tuote on tiimin vastuulla tilaamisesta aina asiakkaalle toimittamiseen. Myös tällä toiminta-

mallilla on pyritty vähentämään aikaa kuluttavaa byrokratiaa ja lisäämään yksilöiden itseohjautuvuutta sekä motivaatiota.

Myös ihmiskäsitys on muuttunut entistä avarakatseisemmaksi. Käsitys ihmisestä toimijana on selkeästi McGregorin teorian Y mukainen. Yksilö nähdään tavoitteellisena toimijana, joka tarvitsee kykyjään vastaavan haasteellisen työn. Henkilöstö on ryhtynyt näkemään todellisena resursina, johon tulee panostaa. Tällöin korostuu yksilön osaaminen ja tähän liittyvä elinikäinen oppiminen. Johtamisessa on siis ryhdytty korostamaan yksilön kyvykkyyden merkitystä organisaation menestymisessä.

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä kaikkein tärkeintä on organisaation kyky reagoida muutoksiin. Sarala ja Sarala ovat esittäneet tiivistelmän koko organisaation toiminnan ja henkilöstön kyvykkyyden kehittämis- ja toimintamalleista. He esittävät esimerkkejä toimintakyvykkyyden kehittämiseen tähtäävistä kehittämistavoista taulukon kaksi tapaan. Kuten jo edellä on mainittu oppivan organisaation teoriaa ja muiden johtamismallien suhdetta siihen käsitellään tarkemmin luvussa 3.

TAULUKKO 2. Esimerkkejä organisaation toimintakyvyyden kehittämiseen tähtävistä toimintatavoista (Sarala & Sarala, 39).

Toimintamalli	Päähuomio	Esimerkkejä käytännön kehittämistavoista
LAADUN KEHITTÄMISEEN KESKITTYVÄ MENETTELYTAPA		
Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM total quality management)	Alhaiset laatuksennukset sekä asiakkaalle sopivaa tuotetta tai suoritetta	Erilaiset laatujärjestelmät ja toiminnan jatkuva kehittäminen, johon jokainen työntekijä osallistuu aktiivisesti.
TOIMINTOKETJUN KEHITTÄMISEEN KESKITTYVÄT MENETTELYTAVAT		
Laihajohtaminen (lean management)	Toimintaketjuista ja tuotteista karsitaan kaikki turha pois.	Toimintaketjujen, materiaalivirtausten ja kuljetusten logistiikkaan perustuva kehittäminen. Henkilöstön aiempaa parempi hyödyntäminen henkilöstön moniosaamisen ja joustavan toimintatavan kehittämisen avulla
Aikaan perustuva johtaminen (time-based-management)	Nopeuden tavoittelu toiminnan suunnittelun, toteuttamisen ja kehittämisen keskeisenä kriteerinä.	Kertaluontoinen kehitysprojekti, jonka avulla toimintanopeutta kehitetään ja tuotteiden ja palvelujen valmistusaikoja lyhennetään.
Prosessijohtaminen	Tuottavuuden kehittäminen kokonais toimintaketjuja ja palveluprosesseja kehittämällä.	Tietotekniikan tehokas hyväksikäyttö, moniosaava henkilöstö ja verkostomainen toimintatapa.
OPPIMISEN EDISTÄMISEEN KESKITTYVÄ MENETTELYTAPA		
Oppiva organisaatio	Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen	Työn ja oppimisen integrointi uusien tehtävien ja kokeilujen avulla. Kokemusoppimisen ja koulutuksen korostaminen.

2.4.3.2 Palautejärjestelmä

Millainen sitten tulisi nykyisessä epävakassa liiketoimintaympäristössä toimivan ja siihen sopivat suorituksen johtamismenetelmät kehittäneen organisaation palautejärjestelmän olla? Selkeää palautejärjestelmän ideaalimallia ei kirjallisuudessa ole esitetty, mutta joitakin tällaiselle palautejärjestelmälle kuuluvia piirteitä on määritetty.

Pentti Sydänmaalakan mukaan hyvin toimivassa yrityksessä on rakennettu erilaisia ja eritasoisia järjestelmiä palautteen systemaattiseen keräämiseen. Yrityksen palautejärjestelmää voidaan hänen mukaansa tarkastella palautteen saajan, palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien työkalujen näkökulmasta. Palautteen saajaa voidaan tarkastella myös neljällä tasolla: yksilö, tiimi, osasto/yksikkö ja koko yritys. Ajatuksensa Sydänmaalakka esittää tiivistettynä oheisessa taulukossa (Sydänmaalakka 1998, 32-33).

TAULUKKO 3. Yrityksen palautejärjestelmät Sydänmaalakan mukaan (Sydänmaalakka 1998, 32).

YRITYKSEN PALAUTEJÄRJESTELMÄT				
PALAUTTEEN SAAJA	YKSILO	TIIMI	OSAS-TO/YKSIKKÖ	YRITYS
PALAUTTEEN ANTAJA	<ul style="list-style-type: none"> - Alainen - Kollega - Esimies 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimin jäsen 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstö - asiakkaat - alihankkijat - toimittajat - oppilaitokset - yleinen yrityskuva
PALAUTTEEN SISÄLTÖ	<ul style="list-style-type: none"> - suoriutuminen - osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - tiimin tehokkuus - tiimin osaaminen - tiimin tyytyväisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - osittain samat kuin yritystasolla 	<ul style="list-style-type: none"> - talous - osakekurssi - laatu/sisäiset prosessit - tyytyväisyys: henkilöstö, asiakkaat - osaaminen (human capital)
KÄYTETTÄVÄT TYÖKALUT	<ul style="list-style-type: none"> - vapaamuotoinen palaute - suunnittelu- ja kehityskeskustelut - soveltuvuusarviot - johtajuusarviot - 360-asteen palautekyselyt 	<ul style="list-style-type: none"> - tiimipalaute (tiimistä, jäsenille) 	<ul style="list-style-type: none"> - osittain samat kuin yritystasolla 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstökyselyt - asiakastyytyväisyys tutkimukset - perehdytyskyselyt - lähtöhaastattelut - laatuaudit - talousraportit - yrityskuvatutkimukset

Sydänmaalakka selittää ajatustaan edelleen seuraavasti. Ensinnäkin on tärkeää, että palautetta saavat, niin yksilöt, tiimit, osastot kuin koko yritysikin. Entistä tärkeämpään asemaan näyttää tulevan tiimipalaute, koska tiimityö työtapana on koko ajan yleistynyt. Monesti tiimit eivät kuitenkaan toimi kovin tehokkaasti ja todelliseksi tiimiksi kehittyminen vie usein yllättävän kauan aikaa. Myös tiimin on saatava säännöllistä ja systemaattista palautetta toiminnastaan pystyäkseen parantamaan suorituksiaan. Tällainen palaute tuntuu olevan nykyään vielä suhteellisen harvinaista.

Palautteen antajan suhteen trendinä on, että palautetta haetaan mahdollisimman monelta suunnalta. Nykyisin puhutaan 360-asteen palautteesta, joka yksilötasolla tarkoittaa, että palautetta saadaan esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja mahdollisesti muilta yhteistyökumppaneilta. Yrityksen tasolla on tavallista, että seurataan ainakin asiakastytyvyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittymistä.

Palautteen sisältö liittyy yleensä suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja erilaisiin taloudellisiin mittareihin. Osaamisen merkityksen kasvaessa sitä on alettu systemaattisesti mitata. Yksilötasolla laaditaan osaamisprofiileja ja yritystasolla määritellään ydinosamisalueita (Sydänmaalakka 1998, 33).

Sydänmaalakan esittelemä malli yrityksen modernista palautejärjestelmästä vastaa monilta osin tässä tutkimuksessa määriteltyjä nykyiseen liiketoimintaympäristöön soveltuvan palautejärjestelmän tunnusmerkkejä. Tällaisen uuden palautejärjestelmän ehkä suurimpia eroja aikaisempaan ja samalla myös suurimpia vahvuuksia ovat palautejärjestelmän laaja-alaisuus, monisuuntaisuus, systemaattisuus, osaamisen huomioiminen ja linkitys liiketoimintastrategiaan.

Palautejärjestelmän laaja-alaisuudella tarkoitan sen kattavuutta. Toimiva palautejärjestelmä kattaa kaikki organisaatiotasot sekä eri aihealueet pelkän ”kovan” suorituksenmittaamisen lisäksi. Näistä aihealueista voimakkaimmin on esille noussut siis osaaminen. Monisuuntaisuus sisältää kaksi uutta elementtiä. Ensinnäkin palaute kerätään useista eri lähteistä, jolloin se on luotettavampaa kuin pelkästään esimieheltä tuleva palaute. Toiseksi palaute ei ole yksisuuntaista, jollaisesta esimerkkinä palaute esimieheltä alaiselle, vaan myös alainen antaa palautetta esimiehelle. Systemaattisuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, että palautekäytännöt on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti liiketoimintastrategiat, tavoitteet, yrityskulttuuri jne. huomioon ottaen. Kuten edellä on mainittu, on jatkuvan muutoksen keskellä selviytymisen kannalta tärkeää sekä yksilön että organisaation osaaminen ja oppiminen. Tämän vuoksi myös osaamisesta on alettu antaa entistä enemmän systemaattista palautetta. Viimeisenä, mutta ei suinkaan vähäisimpänä, vahvuutena on mainittu palautejärjestelmän linkitys liiketoimintastrategiaan. Tehokkaasti toimivan organisaation tavoitteet on johdettu liiketoimintastrategiasta. Tämän takia myös tavoitteisiin sidottu palaute on aina tiiviisti kosketuksissa liiketoimintastrategian kanssa.

Sydänmaalakan mallissa on puute, johon haluan puuttua. Tämä puute liittyy palautejärjestelmällisissä esitettyihin palautteen saajiin. Yksilö, tiimi ja yritys ovat palautteen saajina itsestäänselviä kilpailukykyisen yrityksen palautejärjestelmän osia. Sen sijaan osaston tilalle tai vähintäänkin rinnalle tulisi nostaa prosessi. Kuten aiemmin on mainittu useat nykyiset yritykset ovat järjestäneet toimintansa prosesseiksi. Tällaisessa prosessiorganisaatiossa yksittäisen funktion merkitys vähenee. Prosessiorganisaatioissa vanhanmallisilla funktioilla on kuitenkin vielä merkitystä, joten osastotasoa palautteen saajana ei kenties tule vielä kokonaan poistaa. Prosessille palautteen vastaanottajana on annettava kuitenkin suurempi merkitys.

Mitkä sitten tarkalleen ottaen ovat nykyaikaisen organisaation palautejärjestelmän tavoitteet? Jos organisaatiolla on käytössään organisaation toiminnan täysimittaisesti kattava palautejärjestelmä, niin järjestelmän tavoitteista painottuvat nähdäkseni ainakin seuraavat kolme:

- Palautteen avulla pyritään saamaan mahdollisimman totuudenmukainen arvio yksilön, ryhmän, osaston/prosessin tai organisaation suorituksesta ja osaamisesta. Mahdollisimman totuudenmukaiseen arvioon pyritään usein 360-asteen palautteelle tyypillisellä palautteen keräämisellä useasta lähteestä. Tämän tavan etuna on myös se, että usein kollega tai alainen omaavat paremman kuvan yksilön kyvyistä ja suorituksesta kuin esimies.
- Toisena tavoitteena on viestiä yksilölle ja koko organisaatiolle tavoitteista ja organisaation ja sen osien nykytilanteesta suhteessa niihin. Tällä tavalla pyritään yksilöiden käyttäytymistä kytkemään organisaation tavoitteisiin.
- Kolmas selkeästi erottuva tarkoitus on motivoida henkilöstöä kehittämään itseään. Tämä aspekti palautejärjestelmästä tulee esille entistä tehokkaammin annettaessa palautetta juuri osaamisesta.

Palautejärjestelmän tavoitteet riippuvat kuitenkin myös sen käyttöalueista. Koko organisaation toiminnan kattavaa palautejärjestelmää käytetään hyvin erilaisissa tilanteissa, joissa sen tavoitteetkin poikkeavat toisistaan. Palautejärjestelmä voi esimerkiksi tuottaa tietoa yksilön suorituksesta tarkasteluajanjaksolla, jolloin sen tavoitteena on kertoa, ollaanko asetettuihin tavoitteisiin päästy ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tulokseen ja tätä kautta auttaa yksilöä parantamaan suoritustaan. Toisaalta, kun tiimi saa palautetta osaamisestaan, palautejärjestelmän tavoitteena on auttaa esimiestä ja tiimiä itseään arvioimaan omaa osaamistaan ja tätä kautta auttaa tiimiä kehittämään kokonaisosaamistaan.

Edellä kuvatulla palautejärjestelmällä on useita vahvuuksia. Kuten edellä on sanottu, arvioitsijoina ovat yleensä ne, joilla on parhaat edellytykset tehdä arvio. Toisaalta useasta lähteestä kerätty palaute on siis aikaisempaa luotettavampaa. Näiden seikkojen lisäksi palautejärjestelmä rakentuu avoimelle viestinnälle, jonka myötä se viestii yrityksen vaatimuksista ja sitouttaa henkilöstöä. Tämän lisäksi palautteeseen liittyvä viestintä myös madaltaa hierarkkisia ja funktionaalisia muureja.

Tällaiseenkin palautejärjestelmään sisältyy kuitenkin heikkouksia ja uhkia. Vaikka monilähdepalautteella onkin pystytty vähentämään yksilön subjektiivisuudesta johtuvaa virhettä palautteessa, niin arvio perustuu useimmissa tapauksissa edelleenkin yksilön tai ryhmän subjektiiviselle arviolle. Näin on varsinkin osaamista arvioitaessa. Toiseksi useilta henkilöiltä tuleva palaute, niin kuin palaute yleensäkin, on monista pelottavaa. Palautejärjestelmän yhdeksi suurimmista kompastuskivistä voikin muodostua juuri sen organisaatiolta ja siihen kuuluvilta yksilöiltä vaatimalkypisyys ja valmius.

3 PALAUTEJÄRJESTELMÄ OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

3.1 Oppiva organisaatio

Tässä luvussa pyrin aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta määrittämään millainen on oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio –termin tarkastelu on tärkeää, jotta voimme hahmottaa millaista suorituksen johtaminen oppivassa organisaatiossa on ja mitä elementtejä siihen kuuluu. Oppivasta organisaatiosta ja sen suorituksen johtamisesta hankitun tiedon pohjalta voidaan puolestaan rakentaa oppivan organisaation palautejärjestelmän malli, mikä on tutkimuksen yksi pää-tavoitteista.

3.1.1 Osaamisen määritelmä

Oppivassa organisaatiossa merkittävässä roolissa on osaaminen ja sen kehittäminen eli oppiminen. Voidaan sanoa, että oppivalle organisaatiolle osaaminen on merkittävin kilpailukeino. Jotta voisimme ymmärtää mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan, tulee meidän ensin ymmärtää osaamisen merkitys.

Mitä osaaminen sitten oikeastaan on? Osaaminen –termiä ei kirjallisuudessa ole onnistuttu määrittämään kovinkaan täsmällisesti. Usein osaaminen mielletään yksilön kyvykkyudeksi. Tästä seuraa heti kuitenkin toinen kysymys: Mitä on kyvykkyys? Kyvykkyys käsitetään yleensä yksilön kyvyksi suoriutua jostakin tehtävästä. Tehtävästä suoriutumiseen puolestaan vaikuttavat ainakin yksilön tiedot, taidot ja kokemus. Osaaminen on yksilön lisäksi laajennettu koskemaan myös ryhmän/tiimin ja organisaation osaamista.

Sarala ja Sarala tarkastelevat oppimista oppivan laatuorganisaation kannalta. Tällöin oppiminen on yhteistoiminnallista oman toiminnan kehittämistä ja uusiin haasteisiin vastaamista aiempia toimintatapoja kehittäen ja/tai uutta luoden. Sarala ja Sarala tarkastelevat oppimista ja osaamista yksilön, ryhmän ja koko organisaation näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna ammatillinen osaaminen on heidän mukaansa *teorian ja käytännön taitojen integroitunut kokonaisuus*. Lisäksi Saralat ovat käyttäneet sellaisia termejä kuin pätevyys ja työkvalifikaatio, jotka ku-

vaavat yksilön ja työn edellyttämän osaamisen suhdetta. Pätevyydellä he tarkoittavat Ellströmiin (1992) viitaten henkilön potentiaalista toimintakykyä työssä esiintyvissä tehtävissä ja tilanteissa (Sarala & Sarala, 126-129).

Otala puolestaan määrittelee osaamisen elinikäisen oppimisen yhteydessä. Hänen mukaansa European Lifelong Learning Initiative E.L.L.I, joka on Eurooppalainen elinikäisen oppimisen yhteinen järjestö määrittelee elinikäisen oppimisen seuraavasti: ”Elinikäinen oppiminen – Lifelong Learning – on inhimillisen voimavaran jatkuvaa kehittämistä ihmisen omilla ehdoilla ja omalla vastuulla”. Osaamista hän nimittää ihmisen koko pätevyys ja osaamispotentiaaliksi (Otala, 76). Organisaatiossa osaamista ja oppimista voi Otalan mukaan esiintyä kolmella eri tasolla, jotka ovat organisaatio-, tiimi- ja yksilötaso (Otala, 138) .

Edellä esitetyn pohjalta määrittelen osaamisen seuraavasti.

Osaaminen on yksilön, ryhmän tai organisaation kyvykkyyttä, joka muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Osaaminen konkretisoituu parhaiten tietyn tehtävän yhteydessä, jolloin voidaan arvioida onko esimerkiksi jollakin yksilöllä kyseisen tehtävän suorittamiseksi vaadittava osaaminen. Lisäksi yksilöllä, niin kuin ryhmällä ja organisaatiollakin on yleinen osaamisen kokonaisuus.

Mielestäni oppiminen on osaamisen kehittymistä, ei siis kehittämistä. Oppiminen on siis sitä, kun yksilö, ryhmä tai organisaatio omaksuu uusia tietoja, taitoja ja kokemuksia ja tällä tavalla lisää omaa kyvykkyyttään. Osaamista voi kehittää monin eri tavoin. Sitä voi kehittää perinteisillä kursseilla ja luennoilla, mutta myös itsenäisellä ajattelulla tai vaikkapa vain uusien päivittäisten kokemusten kautta. Osaamisen kehittämisen seurauksena on osaamisen kehittyminen eli oppiminen.

3.1.2 Oppivan organisaation määritelmä

Mitä puolestaan tarkoitetaan tämän tutkimuksen kannalta tärkeällä oppiva organisaatio –termillä? Oppiva organisaatio on ollut viime aikojen liikkeenjohdon kirjallisuuden muotiaihe. Jotkut ovat sitä mieltä, että mitään muuta kuin muodikkautta oppivan organisaation opeilla ei olekaan annettavanaan. Oppivaa organisaatiota on jopa verrattu maailman rauha -käsitteeseen – molemmat ovat ajatuksena hyviä, mutta eivät toimi käytännössä.

Toisaalta monet uskovat oppivan organisaation olevan ainoa organisaatiomuoto, joka tulee selviytymään epävakaaissa liiketoimintaympäristöissä. Seuraavassa luon katsauksen oppivan organisaation teorioihin. Niiden perusteella pyrin muodostamaan oppivan organisaation määritelmän, joka parhaiten palvelee tämän tutkimuksen tarkoitusta eli oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin luomista.

Sarala ja Sarala ovat kirjassaan *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*, luoneet katsauksen kirjallisuudessa esiintyneisiin oppiva organisaatio –käsitteisiin. Seuraavassa esittelen, joitakin näistä määritelmistä niiden ilmestymisen mukaisessa aikajärjestyksessä (Sarala & Sarala, 53).

”Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään” (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988).

”Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään” (Hayes, Wheelwright ja Clark 1988).

”Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista monenlaiseen innovatiiviseen yhteistyöhön sekä oman organisaation sisällä että eri organisaatioiden välillä. Yhteistyö voi tähdätä kaupallisiin, teknologisiin tai sosiaalisiin päämääriin. Toimintatavan avulla voidaan muuttaa sekä kaupallisia yrityksiä että hierarkkisia organisaatioita” (Lessem 1990).

”Oppiva organisaatio muuttaa koko ajan toimintatapaansa” (Penn 1990).

”Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan” (Senge 1990).

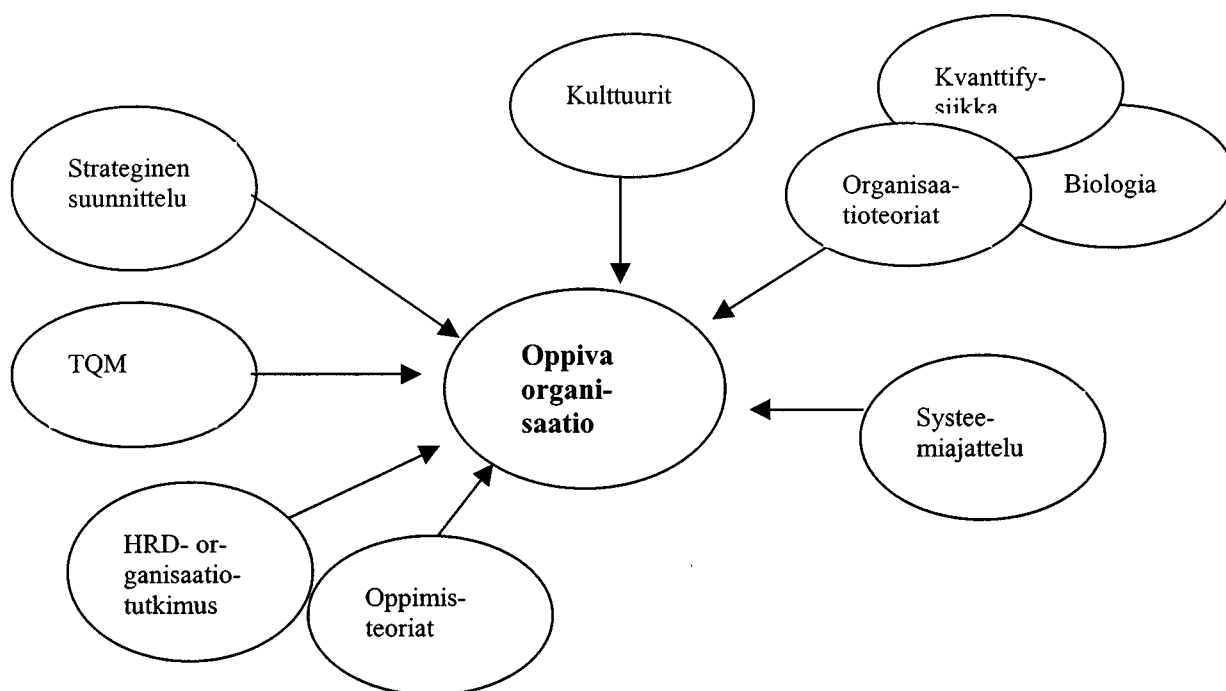
Yhteistä määritelmille näyttää Saralan ja Saralan mukaan olevan, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työtavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa.

Leenamajja Ojala on puolestaan tarkastellut oppiva organisaatio –käsitettä ”Oppiva organisaatio – uusiutuva yritys –otsikon alla. Hänen mukaansa oppivan organisaation käsitteelle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. Sitä kuvataan monilla määritelmillä. Ojala toteaa muun muassa Argyristä (1993), Garvinia (1993) ja Sengeä (1990) mukaillen, että oppiva organisaatio on organisaatio,

- joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin.
- jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimintojaan.
- jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka kykenee muuttamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan.
- joka kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia.
- joka oppii ja kannustaa ihmisiään oppimaan
- jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä.
- joka auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja joka uudistuu jatkuvasti.

(Ojala, 133-134).

Edellä esitetyn pohjalta voidaan sanoa, että oppivan organisaation viitekehys ei suinkaan ole yksiselitteinen kokonaisuus. Kirjallisuudessa on kuitenkin pyritty luomaan kokoavia viitekehyksiä ja malleja oppivan organisaation moninaisista teorioista. Ojala on koonnut yhteen tieteen suuntia, jotka hänen mukaansa ovat vaikuttaneet oppivan organisaation teorioihin. Tässä tarkastelussaan hän on liittänyt oppimisnäkökulman moniin tämän tutkimuksen historiallissynteettisessä katsauksessa käsiteltyihin liikkeenjohdon teorioihin. Ojala tiivistää ajatuksensa kuviossa kahdeksan.



Kuvio 8. Oppivan organisaation käsitteeseen vaikuttavia "tieteitä" ja teorioita (Ojala, 1990).

Ojalan mukaan ensimmäisenä aiheen toivat esiin organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön 1970-luvun lopulla. Organisaatiotutkijat ovat pyrkineet selvittämään, miten organisaatio oppii yksilöiden oppimisen kautta, mikälainen on organisaation oppimisprosessi ja miten se käsittelee tietoa. Organisaation oppiminen erityisesti johdon oppimisen kautta on liitetty strategiseen suunnitteluun. Suunnitteluprosessia on käytetty oppimisprosessina. Ojala nostaa esille viime vuosilta myös laatujohtamisen ja toteaa, että laatuajattelun tunnetut isät Deming ja Crosby ovat samalla myös oppivan organisaation teorian edelläkävijöitä. Hän toteaa myös, että viime vuosina paljon tutkitut lean-toimintatapa ja prosessien kehittäminen perustuvat systeemiajattelulle, joka on myös yksi oppivan organisaation tärkeimmistä lähestymistavoista. Peter Senge, jota pidetään oppiva organisaatio -ajattelun edelläkävijänä, korostaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Organisaation ja toiminnan kuvaaminen systeeminä auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Systeemiajattelu korostaa asioiden keskinäistä riippuvuutta toisistaan. Systeemiajattelun lisäksi Sengen oppivan organisaation osatekijät ovat: henkilökohtainen pätevyys, yhteinen visio, ajattelua ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit sekä ryhmässä oppiminen (ks. Senge 1990).

Ojala jatkaa kuvionsa selittämistä toteamalla, että oppivaa organisaatiota on lähestytty myös organisaatioteoreettisista lähtökohdista ja selvitetty, millainen organisaatiomalli voi toimia oppiva-

na organisaationa. Malleja on haettu luonnontieteestä, biologiasta ja kvanttifysiikasta. Verkostoorganisaatiot ovat tuoneet uutena tutkimuksen ulottuvuutena myös erilaisten kulttuurien vaikutuksen.

Hän esittelee myös saksalainen Philipp Rosengartenin, joka teki väitöskirjan London Business Schoolissa 30 eri tutkijan oppivan organisaation malleista ja lähestymistavoista. Hän etsi oppivan organisaation kuvauksista yhteiset tekijät (ks. Rosengarten 1995). Rosengarten päätyi 11 oppivan organisaation keskeiseen tekijään, jotka toistuvat eri tutkijoiden malleissa lähestymistavasta riippumatta. Oppivan organisaation keskeiset tekijät ovat tiimityö ja tiimissä oppiminen, systeminen ajattelu, ajatuksia ja toimintaa ohjaavat sisäiset mallit, vapaa tiedonkulku ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuittain, koko henkilöstön jatkuva kouluttaminen, henkilöstön oppimisen palkitseminen, jatkuva työn kehittäminen, yrityksen strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan, hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen, oppimislaboratoriot ja jatkuva kokeilu ja oppimista tukeva yrityskulttuuri (Ojala, 134-137).

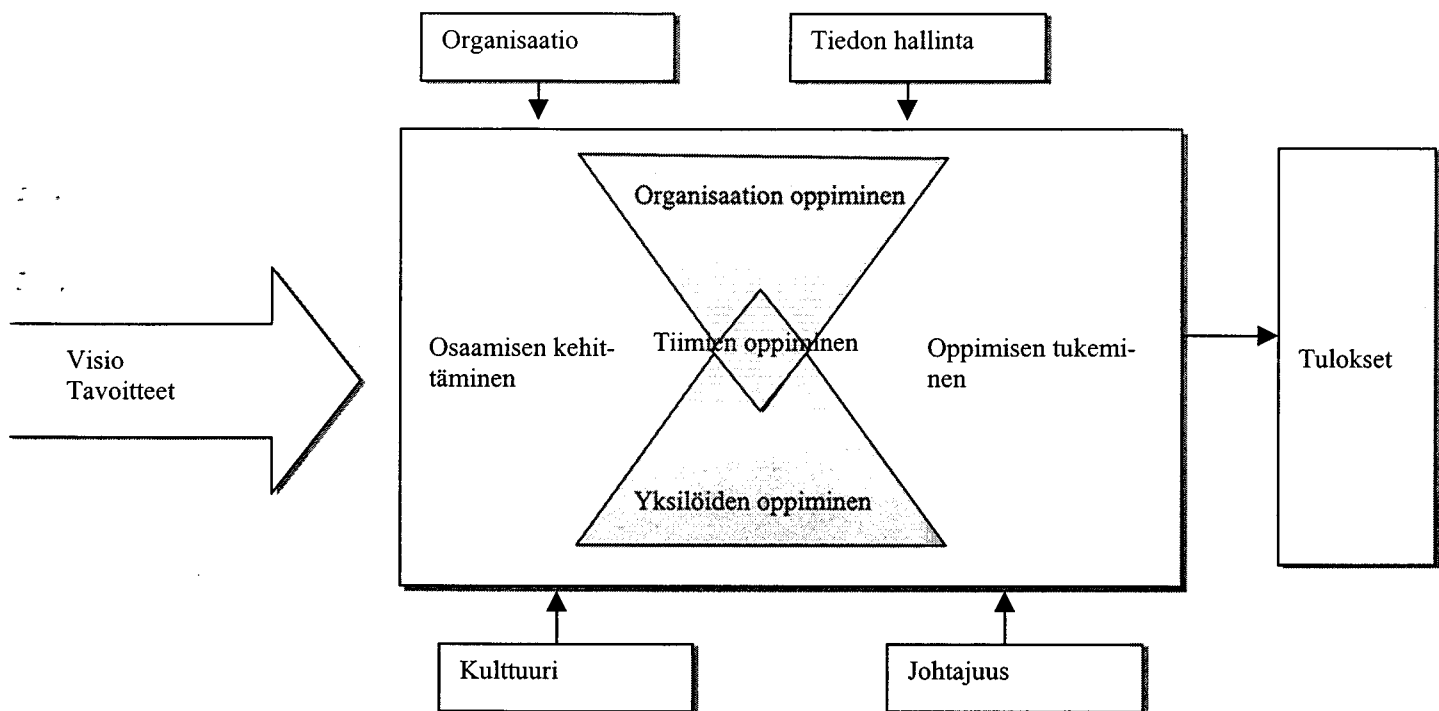
Sarala ja Sarala ovat esitelleet Jonesin ja Henryn (1992) analysoinnin kirjallisuudessa esitetyistä oppivan organisaation näkemyksistä. Jones ja Henry ovat sitä mieltä, että niihin sisältyy ainakin kolme eri näkökulmaa. Ensimmäisen näkökulman mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka madaltaa organisaatiotaan, kun se purkaa henkilöstöhierarkiaa purkamalla välijohtotasoja. Toisen näkökulman mukaan oppivaan organisaatioon kuuluvat samat elementit kuin edelliseen näkökulmaan: matala organisaatio, henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. Tämän lisäksi keskitytään erityisesti avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen itsearviointiin. Organisaation osaaminen on ymmärretty melko laajasti. Se on paitsi jokaisen organisaation jäsenen omat työtaidot, myös organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin sisältyvät tiedostetut ja tiedostamattomat toimintakäytännöt ja -rutiinit. Kyse on tavallaan organisaatiota ja sen toimintaa koskevasta yhteisesti jaetusta tulkinta- ja tiedostamistavasta ja toimintaa ohjaavista sisäisistä mentaalisista malleista. Kolmannessa näkökulmassa kaikki edellä mainitut ovat tarpeen, jotta saadaan aikaan henkilöiden välille aktiivinen vuorovaikutus ja kyetään tehokkaasti tekemään tarvittavia muutos- ja kehitystoimia. Näiden lisäksi tulee kuitenkin vahvasti keskittyä ympäristön muutoksen ja oman organisaation toiminnan reunaehtojen tutkimiseen. Niiden tutkimisen tarkoituksena on luoda pohjaa uusien menettely- ja toimintatapojen kokeilulle – sellaisien, joita ei vielä ole olemassa. Kyse on siten uutta luovasta oppimisesta ja uusien ajattelu- ja toimintatapojen määrätietoisesta tutkimisesta (Sarala & Sarala, 54).

Jotta voisimme rakentaa oppivan organisaation palautejärjestelmän ideaalimallin, tulee meidän muodostaa jonkinlainen oppivan organisaation malli. Ojala on kirjassaan Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa onnistunut muista aiemmin esitellyistä oppivan organisaation malleista poiketen muodostamaan selkeän oppivan organisaation mallin. Ojalan muodostaman viitekehyyksen perusta on organisaation rakenne, joka mahdollistaa vapaan tiedonkulun ja jossa on riittävästi vapausasteita jatkuvaan uudelleen organisoitumiseen. Tällaisessa organisaatiossa on Ojalan mukaan kaikkia elementtejä yhdistävä ydin. Se muodostuu visiosta ja tavoitteista sekä arvoista ja toimintatavasta. Nämä ohjaavat kaikkea toimintaa ja järjestäytymistä ja antavat toiminnalle suunnan. Tämän viitekehyyksen mukaan oppivan organisaation osatekijät ovat:

- visio ja tavoitteet
- yrityksen kulttuuri
- johtajuus
- organisaatio
- tiedon hallinta
- tulos

Oppivan organisaation tärkein prosessi asiakasprosessin jälkeen on oppimisprosessi. Sen avulla oppiva työyhteisö saavuttaa entistä paremmin tavoitteensa (tuloksen). Oppimisprosesseja on kolmella tasolla: organisaation oppiminen, tiimien oppiminen ja yksilöiden oppiminen. Näitä oppimisen **ydinprosesseja** tukevat osaamisen kehittämisprosessi ja oppimisen tukiprosessi.

Muodostaessani oppivan organisaation palautejärjestelmän ideaalimallia käytän pohjana tätä Ojalan mallia oppivasta organisaatiosta. Tähän valintaan päädyin, koska Ojala ei ole tyytynyt pelkkään oppivan organisaation ominaisuuksien luettelointiin, vaan on muodostanut tiiviin mallin oppivasta organisaatiosta. Koska oppivan organisaation teoria on vielä kehitysvaiheessa, ei Ojalan lankaan teoria ole varmasti täydellinen. Tässä vaiheessa se on mielestäni kuitenkin parhaiten tämän tutkimuksen tarkoitusta palveleva malli. Tulen kuitenkin jossakin määrin täydentämään tätä mallia muista oppivan organisaation teorioista saamillani vinkeillä. Ojalan viitekehys on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Oppiva organisaatio (Ojala, 1995).

3.1.3 Suorituksen johtaminen oppivassa organisaatiossa

Kuten Grönfors on todennut suorituksen johtamisen kehittymistä voidaan hyvin pitkälti seurata yleisten johtamis- ja organisaatioteorioiden sekä niiden mukaisen ihmiskäsityksen kehittymistä seuraamalla (Grönfors, 1995). Tällä perusteella voidaan myös oppivan organisaation –teorian katsoa kuvaavan eräänlaista suorituksen johtamisen kehitystasetta, sillä se on aiemmin esitetyn suorituksen johtamisen määritelmän mukaisesti organisaation toiminnan ohjaus- ja johtamistapa, jolla pyritään saavuttamaan mahdollisimman korkea suoritustaso organisaation eri tasoilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Suorituksen johtamista tutkittaessa oleellista on huomata kulloisenkin ihmiskäsityksen vaikutus johtamiseen, sillä suorituksen johtaminen on nimenomaisesti ihmisten kautta tapahtuvaa johtamista. Oppivassa organisaatiossa ihmiskäsitys on hyvin vahvasti positiivinen. Tämän käsityksen mukaan ihmiset ovat motivoituneita kehittymään uutta oppimalla ja tällä tavalla kehittämään ja sopeuttamaan myös organisaation toimintaa uusiin vaatimuksiin. Oppivassa organisaatiossa vallitsee organisaatiokulttuuri, jossa sisäiset toimintamallit muodostavat organisaation ytimen,

joka pitää organisaation kasassa ja ohjaa sen toimintaa, vaikka samalla yksilöille annetaan suuri toiminnan vapaus ja vastuu.

Oppivassa organisaatiossa suorituksen johtamisen tärkein elementti on oppimisen ja osaamisen johtaminen. Esimiesten tehtävä on ennen kaikkea luoda puitteet, joissa yksilöiden osaaminen voi kehittyä ja siirtyä tiimien sekä koko organisaation osaamiseksi. Oppivassa organisaatiossa toimitaan sen perusolettamuksen mukaisesti, että kun organisaatiolla on riittävästi oikeaa osaamista ja ennen kaikkea kyky oppia uutta, se kykenee parhaaseen mahdolliseen suoritukseen muuttuvissa olosuhteissa. Tällöin osaamisen johtaminen on oleellinen osa suorituksen johtamista. Oppivassa organisaatiossa suorituksen johtamisen suurin haaste ei kuitenkaan ole yksilöiden osaamisen kehittäminen, vaan yksilöiden osaamisen siirtäminen koko organisaation osaamiseksi.

Jos suorituksen johtamista oppivassa organisaatiossa tarkastellaan Otalan oppivan organisaation mallin pohjalta, voidaan oppiminen ja sitä tukevat prosessit nähdä suorituksen johtamisen ytimenä. Tällöin kaikki oppivan organisaation ytimen toimintaan vaikuttavat tekijät eli johtajuus, kulttuuri, tiedon hallinta ja organisaatio vaikuttavat siihen, miten organisaatio kykenee suorituksen johtamisen avulla saavuttamaan itselleen asettamansa tavoitteet.

Luvussa 3.2 tulen tarkastelemaan oppivan organisaation elementtien suhdetta palautejärjestelmään. Tähän tarkasteluun sisältyy automaattisesti myös tarkempi oppivan organisaation suorituksen johtamisen käsittely. Oppivan organisaation ja sen suorituksen johtamisen kehittymisen taustalla on kuitenkin mielenkiintoinen seikka, jonka haluan nostaa esille jo tässä vaiheessa. Tämä seikka on oppivan organisaation teorioiden suhde laatuajatteluun. Kuten aiemmin on sanottu, oppivan organisaation teoriat sisältävät samoja elementtejä kuin laatuajattelu. Useissa itseään oppivaksi organisaatioksi kutsuvissa organisaatioissa noudatetaan laatuajattelun periaatteita.

Oppivan organisaation ja laatuajattelun välillä on kuitenkin ristiriita, joka esiteltiin jo aiemmin. Tämä ristiriita on se, että laatuajatteluun sisältyy formaalisuus ja jäykkyys, kun taas oppivaan organisaatioon kuuluu joustavuus ja systeemiajattelu. Mielestäni laatuajattelusta oppivan organisaation toimintaan sisältyvät asiakaslähtöisyys ja jatkuvan kehittämisen periaate. Sen sijaan monimutkaiset laatudokumentointikäytännöt eivät ole oppivalle organisaatiolle tyypillisiä. Tässä tutkimuksessa määritelty oppivan organisaation suorituksen johtaminen sisältääkin siis nämä kaksi laatuajattelun ydinajatteluun, mutta ei siihen usein liitettyjä monimutkaisia käytäntöjä.

3.1.4 Oppimishakuinen organisaatio

Kuten edellä esitetystä voi huomata, oppivasta organisaatiosta ei juurikaan ole muodostettu selkeitä kokonaisteorioita, jotka esittäisivät oppivan organisaation rakenteen, toimintamallit jne. tyhjentävästi. Sen sijaan oppivaa organisaatiota koskevat teoriat ovat periaatteellisia hahmotelmia siitä, millainen organisaation tulisi olla, jotta se saavuttaisi kestävän kilpailuedun muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Sarala ja Sarala viittaavat oppivan yrityksen teoriaa hahmottaneisiin Pedleriin ym. (1991), jotka näkevät oppivan yrityksen enemmänkin ideaalitapauksena, johon tulee pyrkiä, kuin saavutettavissa olevana tilana. He viittaavat myös Sengeen, joka myöntää, että oppiva organisaatio on tällä hetkellä lähinnä toiminnan kehittämistä ohjaava ideaalimalli, eikä yleisesti vallitseva käytäntö (Sarala ja Sarala, 56, 60).

Tällä hetkellä voitaneenkin vielä sanoa, että oppivan organisaation kokonaisvaltainen teoria on vasta kehittymässä. Oppivasta organisaatiosta muodostettuja teorioita tarkastellessa voidaan mielestäni kuitenkin puhua jo oppivan organisaation malleista. Sen sijaan käytännön yrityksiä tarkasteltaessa ei mielestäni ole järkevää käyttää oppiva organisaatio –termiä. Käytännössä toimivat yritykset ovat paremminkin oppimishakuisia organisaatioita, jotka ovat vasta kehittymässä oppiviksi organisaatioiksi. Tällöin tehdään selkeä ero ideaalimallin – jota oppivan organisaation mallit usein vielä ovat – ja käytännön todellisuuden välille. Mielestäni tällainen jako palvelee sekä oppivan organisaation teorian että oppiviksi organisaatioiksi pyrkivien organisaatioiden kehittymistä.

3.2 Palautejärjestelmä ja oppivan organisaation elementit

Muodostaessani oppivan organisaation palautejärjestelmän ideaalimallia käytän perustana siis Otalan oppivan organisaation viitekehystä. Käyn läpi viitekehysten eri elementit sekä niiden palautejärjestelmälle asettamat vaatimukset. Tämän jälkeen muodostan palautejärjestelmän kokonaismallin. Jätän kuitenkin tarkoituksellisesti huomioimatta ne viitekehyksessä ja oppivan organisaation malleissa yleensäkin esiintyviä elementtejä, jotka eivät mielestäni ole ensiarvoisen tärkeitä oppivan organisaation toimivan palautejärjestelmän kehittämiseksi.

Tähän karsimiseen minulla on kaksi syytä: ensinnäkin on tärkeää, että palautejärjestelmän malli on selkeä ja helposti tulkittavissa. Jo itse palautejärjestelmään kuuluu useita elementtejä ja siksi on olemassa vaara, että mallista tulee liian monimutkainen. Selkeyden vuoksi pyrinkin sisällyttämään malliin vain todella oleelliset oppivan organisaation elementit. Toiseksi pyrin poimimaan oppivan organisaation teorioista malliin ne elementit, jotka näyttävät olevan käytössä tai ainakin kehitteillä tämän hetken niin sanotuissa oppimishakuisissa organisaatioissa. Tämän teen, jotta malli olisi helpommin sovellettavissa kehitettäessä tällaisten organisaatioiden palautejärjestelmiä.

3.2.1 Palautejärjestelmä ja oppimisen ydinprosessit

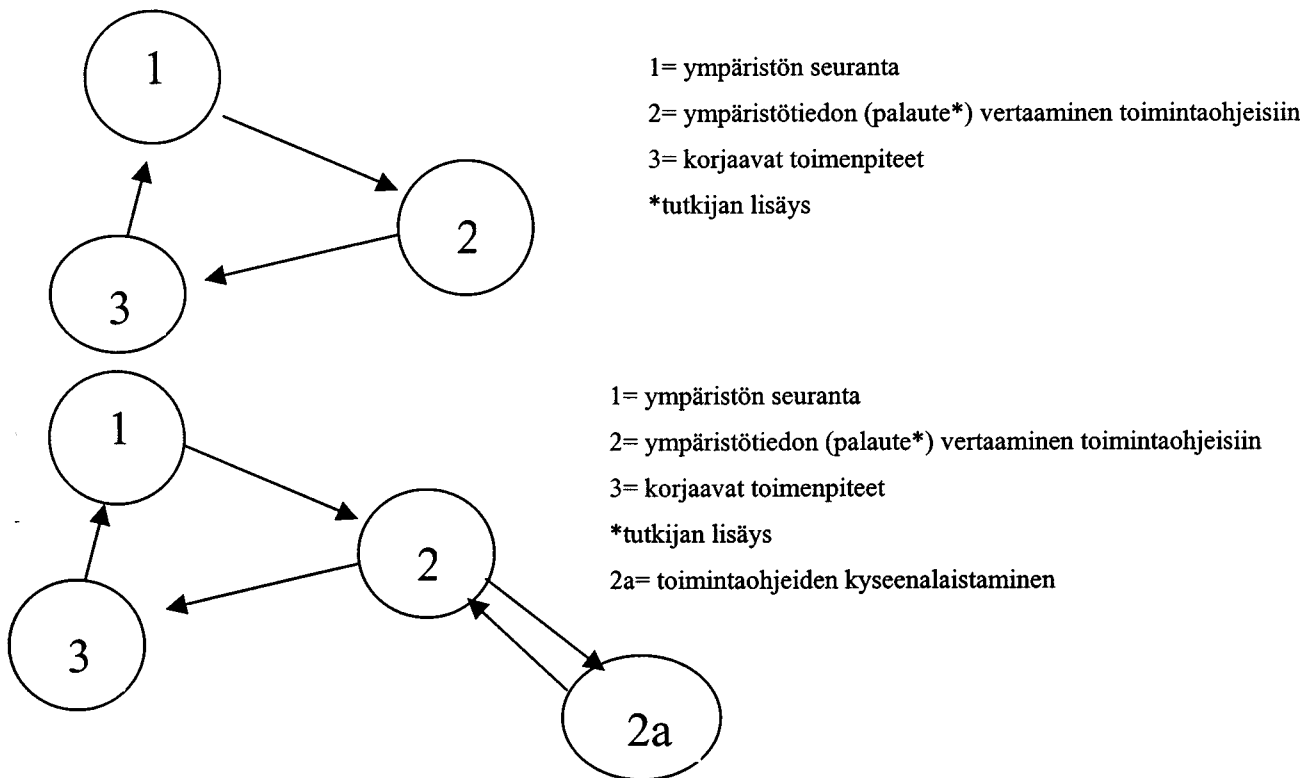
Kuten edellä on todettu, oppivan organisaation tärkeimmät kivijalat ovat oppiminen ja uusiutuminen oppimisen kautta. Tunnusomaista oppivalle organisaatiolle on organisaation oppiminen, joka Otalan mukaan on enemmän kuin yksilöiden oppiminen, se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Liittimenä toimii usein tiimien oppiminen. Organisaation oppimisvaatimus koskee koko organisaatiota ja sen osia. (Ojala, 138-139).

Yksilön osaamisesta pidetään useissa yrityksissä jo nykyään hyvää huolta. Tämä ei kuitenkaan takaa, että koko organisaatio oppii. Mitä tiimin tai ryhmän oppiminen sitten oikein on? Visa Huuskosen (1997) mukaan ryhmän oppimisena voidaan pitää sitä, että niille muodostuu uusia tai entistä paremmin jäsentyneitä maailmankuvia tai jaettuja skeemoja. Ryhmän jäsenillä on siis toisten hankkiman kokemuksen ja tiedon avulla saatua osaamista sellaisten tilanteiden varalle, joissa he eivät itse ole olleet. Ongelmallista ryhmäoppimisesta tekee se, että opittua on vaikea siirtää laajemmin organisaatioon. Tässä tilanteessa Huuskosen mukaan haasteeksi jääkin, että organisaatioon luodaan prosesseja, jotka tehostavat 1) uuden tiedon muodostumista ja keräämistä sekä 2) tiedon siirtoa ja omaksumista organisaation sisällä (Huuskonen, 174-175).

Otalan kolme oppivan organisaation oppimisen ydinprosessia ovat Huuskosen peräänkuuluttamia oppimista tehostavia prosesseja. Tämän mallin perusolettamus, jonka mukaan oppimista tapahtuu ainakin näillä kolmella eri tasolla, asettaa vaatimuksia myös palautejärjestelmälle. Palautteen tulee kattaa ainakin organisaatio-, tiimi- ja yksilötasot. Useat oppimishakuiset organisaatiot ovat järjestäytyneet prosessiorganisaatioiksi, joten usein palautteen tulee kattaa ja ottaa erityisesti huomioon myös prosessitaso. Oppivassa organisaatiossa ei myöskään riitä, että palautetta anne-

taan vain itse suorituksesta. Myös siihen eniten vaikuttavasta tekijästä ja samalla oppivan organisaation tärkeimmästä kilpailutekijästä eli osaamisesta ja sen kehittymisestä tulee antaa palautetta.

Tähän mennessä tutkimuksessa on käsitelty lähinnä aiemmin esiteltyä yhden palautekytkennän oppimista. Yhden palautekytkennän oppimisessa palaute korjaa toimenpiteitä olemassa olevien ehtojen ja asetettujen normien mukaan. Oppivalle organisaatiolle on kuitenkin erityisen tärkeää, niin sanottu kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen, kuten Ojala sitä kutsuu. Hänen mukaansa sitä voisi kutsua myös kyseenalaistamalla oppimiseksi. Tällöin korjaustoimenpiteitä ei tehdäkään itse korjattavaan asiaan, vaan toimintaohjeisiin ja normeihin. Tällöin ihmiset alkava kyseenalaistaa annettuja toimintaohjeita ja muuttavat niitä tarvittaessa (Ojala, 146-147). Alla olevassa kuvassa on esitetty sekä yhden palautekytkennän että kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen mallit.



Kuvio 10. Yhden palautekytkennän ja kahden palautekytkennän oppiminen (Ojala, 146).

Oppivassa organisaatiossa palautteen tulee tehostaa siis myös kyseenalaistavaa oppimista. Tällöin palautetta täytyy pystyä antamaan ja sitä tulee kyetä vastaanottamaan myös vallitsevasta toimintalogiikasta ja -malleista. Yhden palautekytkennän oppimista edistävää suorituspalaute ei siis enää riitä. Kyseenalaistavaa oppimista ja siihen liittyvää palautetta voi esiintyä eri organisaatiotasolla.

Organisaatiotasolla yrityksen yrityskulttuuri tai toimintaprosessit voidaan kyseenalaistaa, tiimitasolla tiimin sisäisiä toimintamalleja voidaan toimintaedellytysten muuttuessa kehittää. Yksilö voi puolestaan kyseenalaistaa omia toimintamallejaan ja hänen tulee saada niistä myös palautetta.

3.2.2 Palautejärjestelmän suhde visioon ja tavoitteisiin

Otalan mielestä visio on koko oppivan organisaation toiminnan perusta ja maali. Siksi on tärkeää, että koko organisaatio tuntee vision ja tavoitteet ja, että visio on riittävän ”iso” ja kaukana kestääkseen matkan varrella tulevat strategian muutokset. Tällöin visio tarjoaa organisaation jäsenille mahdollisuuden sitoutua tulevaan ja samaistua organisaation tulevaisuuden kuvaan (Ojala, 155).

Kuten Ojala on todennut mitattavat strategiset tavoitteet toimivat myös hyvänä palautteen perusteena. Jokainen voi nähdä miten hyvin tavoitteiden saavuttaminen edistyy (Ojala, 156). Tavoitteiden merkitys palautteen tehokkuudelle on todettu myös monissa psykologisissa tutkimuksissa. Varsinkin positiivinen palaute on huomattavasti tehokkaampaa, kun se on sidottu selkeisiin tavoitteisiin (ks. esim. Steers & Porter 1974). Oppivassa organisaatiossa visio ja yhteiset tavoitteet ovat organisaatiota yhdessäpitävä ja samaan suuntaan ohjaava ydin. Jotta tämä vision ja tavoitteiden tehtävä täyttyisi, tulee niiden olla palautejärjestelmän tavoin selvät koko organisaatiossa ja aktiivisessa käytössä kaikilla organisaatiotasolla.

Kun visio ja tavoitteet ovat selvillä organisaatiotasolla, organisaatio saa ja kykenee vastaan ottamaan tehokasta palautetta muun muassa omalta henkilöstöltään, asiakkailtaan sekä muilta sidosryhmiltään. Kun visio ja tavoitteet on onnistuttu kommunikoidaan myös prosessi-, ryhmä- ja yksilötasolle, voidaan koko organisaatiossa käyttää palautetta tehokkaasti hyödyksi ja arvioida omaa toimintaa kriittisesti. Selkeät toiminnan tavoitteet konkretisoivat päivittäistä tekemistä. Tätä kautta myös palaute ymmärretään paremmin ja oppiminen tehostuu.

3.2.3 Palautejärjestelmä ja yrityskulttuuri

Otalan mukaan oppivan organisaation yrityskulttuuria leimaavat muun muassa seuraavat piirteet: yhteiset arvot, kulttuuri on avoin, positiivinen ja kokeiluun kannustava, virheet ovat tapa oppia,

jatkuva kyseenalaistaminen ja kysyminen ovat tapa toimia, jokainen yksilö sitoutuu jatkuvan parantamisen kulttuuriin ja asiakaskeskeisyys ohjaa jokaista prosessia ja jokaista tiimiä (Ojala, 157-158).

Oppivan organisaation avoin, virheet ja kyseenalaistamisen salliva yrityskulttuuri on ihanteellinen ympäristö palautejärjestelmälle. Hyvin toimivassa oppivassa organisaatiossa palaute otetaan ilolla vastaan, koska sen avulla voidaan tehostaa organisaation oppimista. Käytännön oppimishakuiset yritykset tunnustavat useimmiten palautteen tärkeyden yksilön ja koko organisaation kehittymiselle. Kovinkaan monissa näistä organisaatioista organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole ”valmiin” oppivan organisaation tasolla. Tällöin erityisesti yksilö- ja tätä kautta myös muilla organisaatiotasolla palautteen antamiseen ja sen vastaanottamiseen liittyy usein monenlaisia pelkoja. Joskus palaute voidaan tulkita henkilökohtaiseksi arvosteluksi. Tällöin palaute voidaan automaattisesti tulkita merkiksi epäonnistumisesta.

Tällaisessa oppimishakuisessa organisaatiossa palaute voidaan kokea uhkana. Tällöin liian suuret muutokset palautekäytännöissä voivat nostattaa suuren muutosvastarinnan, joka pahimmassa tapauksessa estää palautejärjestelmän kehittämisen organisaatiossa pitkäksi aikaa. Palautejärjestelmän kehittäminen onkin hyvä aloittaa vähitellen ja edetä pienin askelin. Esimerkiksi organisaatiossa, jossa perinteiset kehityskeskustelut eivät toimi, ei voida kerralla lähteä pilotoimaan monimutkaisempia palautejärjestelmiä, vaan ensin pitää saada perusta kuntoon. Tämän jälkeen voidaan palautejärjestelmää lähteä kehittämään organisaatiokulttuurin kehittymisen sallimissa rajoissa vaiheittain edelleen. Toisaalta on vaarana, että kehittämistoimenpiteet tehdään liiankin varovasti, jolloin muutoksen edellyttämä ärsyke voi jäädä saamatta. Palautejärjestelmää sopivassa määrin muuttamalla voidaan muutosvalmius pitää yllä ilman liian suurta muutosvastarintaa.

3.2.4 Palautejärjestelmä ja johtajuus

Ojalan mukaan oppivan organisaation johtajuus vaikuttaa eniten organisaation suoritukseen. Johtajuutta hänen mallissaan kuvaavat seuraavat piirteet: johtajuus on levittäytynyt laajalle, se on tapa toimia, ylimmän johdon tärkein tehtävä on yhteisen tahtotilan luominen ja kommunikointi, johtajalla on useita rooleja, johtaminen on valmentamista ja keskijohdolla on uusi rooli organisaation oppimisen edistäjänä (Ojala, 161-162). Ojalan mallissa johtajuus on siis erotettu erilliseksi oppivan organisaation ytimeen vaikuttavaksi tekijäksi, joten sellaisena sitä tässä yhteydes-

sä myös käsittelen. Toisaalta tulee kuitenkin muistaa, että suorituksen johtaminen, johon myös johtajuus sisältyy, on johtajuutta laajempi organisaation toimintaa ja johtamista kuvaava malli.

Johtajuus on paljolti sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Palautteen käyttömahdollisuuksiin organisaatiossa vaikuttaa organisaatiokulttuurin lisäksi johtajien ja johtamiskulttuurin kypsyys. Myös johtajien osalta on otettava huomioon, kuinka suureen palautejärjestelmän muutokseen heillä on valmiuksia. Johtajilta vaaditaan muita enemmän myös palautejärjestelmää kehitettäessä, koska heidän tulee esimerkiksi kannustaa palautteen käyttöön. Heidän tulee myös kyetä johtamaan ja kehittämään palautejärjestelmää.

Otalan mukaan oppivassa organisaatiossa keskijohdon uutena roolina on oppimisen edistäminen. Se toimii oppimisprosessin ylläpitäjänä ja pitää ihmisten oppimiskehän tai ”oppimisympäristön” pyörimässä (Ojala, 1994). Sekä yhden että kahden palautekytkennän oppimisprosessissa palaute on avainasemassa. Tällöin keskijohdon tulee ymmärtää palautteen vaikutukset oppimiseen ja tätä kautta suoritukseen sekä kyetä tämän ymmärryksen pohjalta ohjaamaan palautteen käyttöä.

3.2.5 Palautejärjestelmä ja organisaatio

Oppivan organisaation mallissaan Ojala puolestaan määrittelee organisaation seuraavasti: Oppivan organisaation rakenne on joustava ja ”aivomallin” mukainen. Se sisältää yhtäaikaan kaaosta ja järjestystä. Organisaatiota voidaan kuvailla seuraavilla seikoilla: organisaatio toimii avoimena systeeminä, prosessit muodostavat organisaation rakenteen, tiimi on organisaation perusyksikkö, useita päällekkäisiä organisaatioita, organisaatiolla on kyky organisoida itsestään, organisaatiolla on vahva ydin, joka sitoo eri osia ja yhdistää eri prosesseja, ”organisaatio” on yhtä organisaatiota laajempi käsite, oppivan organisaation piiriin kuuluvat kaikki sidosryhmät (Ojala, 1994).

Käytännössä useimmiten toteutuvat oppimishakuiset organisaatiot ovat avanneet organisaatiotaan verkostoitumalla eri sidosryhmiensä kanssa. Kaikkein lähimpänä oppimishakuiset organisaatiot ovat Otalan oppivan organisaation mallia prosessien osalta. Useita organisaatioita on viime vuosina uudistettu prosessiorganisaatioiksi. Tätä kautta prosessi ja sen perusyksikkö tiimi/työryhmä ovat nousseet organisaatioiden perustasoiksi. Kaikkein vaikeimmaksi tehtäväksi matkalla oppivaksi organisaatioksi näyttää organisaatioilla nousseen vahvan ytimen luominen, joka luo yhte-

näisyyttä ja näyttää suuntaa jatkuvan muutoksen keskellä. Arvojen ja visioiden avulla johtaminen on osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi.

3.2.6 Palautejärjestelmä ja tiedon hallinta

Tiedon saatavuus, hallinta ja vapaa kulku organisaatiossa ovat Otalan mallin mukaisen oppivan organisaation toteutumisen edellytyksiä. Kaikki oppiminen perustuu yksilön, tiimin tai organisaation kykyyn käsitellä tietoa ja jalostaa sitä. Oppivassa organisaatiossa tiedon hallintaan liittyvät seuraavat näkökulmat: tiedon hankinta on organisoitu tehokkaasti ympäristöstä ja organisaation sisältä, ydinkompetensseja sekä muita keskeisiä kyvykkyyksiä kehitetään osana strategian toteutusta ja organisaatio järjestäytyy ydinkompetenssien mukaan, tieto- ja osaamisresurssin johtaminen – Knowledge management – on johdon tärkeä tehtävä ja tietotekniikalla hankitaan tehokkuutta tiedon hallintaan (Ojala, 168-169).

Palautejärjestelmä on työkalu osittain juuri tiedon saatavuuden, hallinnan ja vapaan kulun edistämiseen. Palautejärjestelmällä pyritään edistämään organisaation ja sen osien suoritusta, osaamista yms. koskevan tiedon saamista. Toimivan palautejärjestelmän tärkeänä osana on hallittu kommunikaatioprosessi, jonka myötä tieto välittyy. Palautejärjestelmän oppivalle organisaatiolle tuottama tieto on erityisen tärkeää senkin takia, että tämä tieto kytketään suoraan oppimisen kehittämiseen ja se sisältää tietoa juuri osaamisen kehittymisestä. Palautejärjestelmä on siis yksi ”Knowledge Managementin” tiedon johtamisvälineistä.

3.2.7 Palautejärjestelmä ja tulos

Otalan mukaan tulos liittyy tavoitteisiin, joita halutaan saavuttaa. Yritysten tavoite on viime kädessä mahdollisimman hyvä liiketoiminnan tulos. Sen saavuttaminen edellyttää yhtä aikaa tyytyväisiä asiakkaita ja motivoitunutta henkilöstöä. Tyytyväinen henkilöstö tekee parhaan mahdollisen työn ja tuloksen, mikä luo kilpailukykyä. Tyytyväiset asiakkaat ovat merkki kilpailuedusta. Oppivassa organisaatiossa ihmiset voivat jatkuvasti pitää huolta osaamisestaan ja työkyvystään. Tällä on merkitystä yksilön ja organisaation ohella myös laajemminkin yhteiskunnassa. Tulokseen sisältyy myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Kun tulos määritellään edellä olevalla tavalla, ollaan oppivan organisaation mallissa hyvin lähellä Euroopan laatumallia (European Quality Mo-

del). Mallia onkin käytetty useissa tapauksissa pohjana arvioitaessa oppivia organisaatioita (Otalalla, 173-174).

Palautejärjestelmän kannalta tuloksen määrittelyssä on olennaista ymmärtää, että palautejärjestelmällä pyritään henkilöstön kehittämiseen. Palautejärjestelmä on siis yksi väline, jolla pyritään parempaan liiketoiminnan tulokseen. Tämän perusseikan ymmärtäminen on tärkeää, koska palautejärjestelmään liittyy vanhan ajattelumallin mukaan paljon niin sanottuja pehmeitä arvoja, jotka ovat kaukana varsinaisesta liiketoiminnasta. Tällöin vaarana on, että välittömämmin tulokseen vaikuttavat toimenpiteet ja projektit jättävät välillisesti tulosta tuottavan, mutta sinänsä tuloksen kannalta tärkeän, palautejärjestelmän kehittämisen varjoonsa.

3.3 Oppivan organisaation palautejärjestelmän malli

Seuraavassa yhdistän edellisessä luvussa Otalan oppivan organisaation mallin pohjalta palautejärjestelmästä kertamani yhdeksi oppivan organisaation palautejärjestelmän malliksi, jonka esitän myös kuviossa 11.

Palautejärjestelmän ytimen muodostavat seuraavat elementit:

- Organisaatio
- Palautteen perusprosessi
- Oppimisen kehä
- Palautteen sisältö

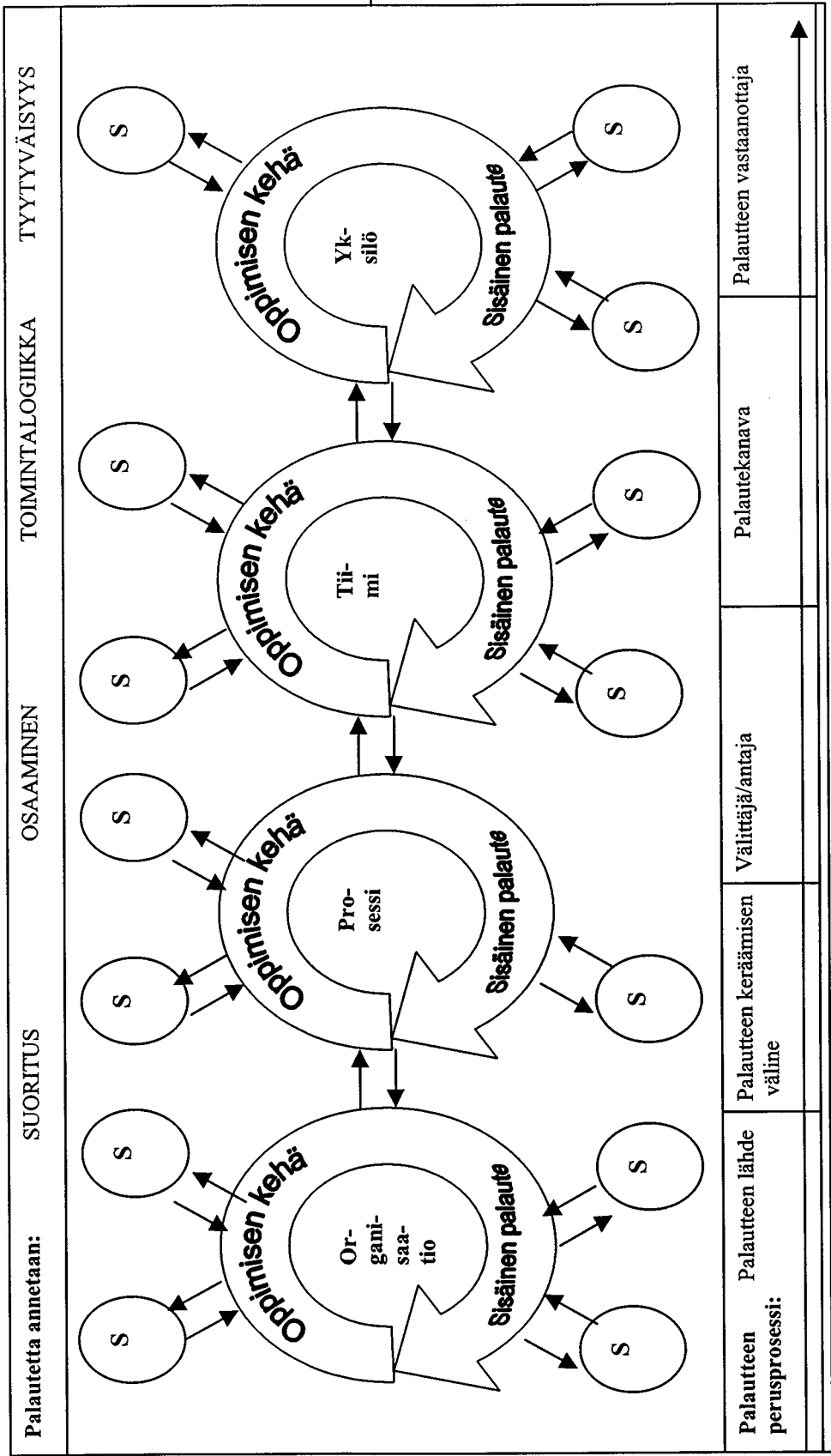
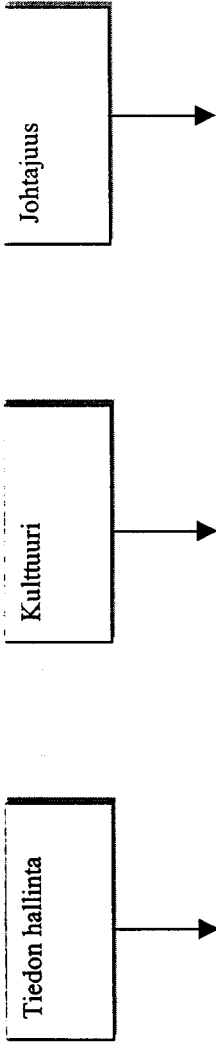
Näistä neljästä elementistä muodostuvan palautejärjestelmän ytimen toimintaan läheisesti vaikuttavat tai siihen liittyvät Otalan oppivan organisaation mallin mukaisesti edellä esitetyt organisaation visio ja tavoitteet, tiedon hallinta, kulttuuri, johtajuus ja tulokset. Sen sijaan organisaatio ei enää siis ole ytimen ulkopuolinen elementti, kuten Otalan oppivan organisaation viitekehyksessä, vaan se sisältyy palautejärjestelmän mallin ytimeen.

Palautejärjestelmän ytimen ulkopuolisia, mutta palautejärjestelmään kuuluvia tekijöitä, en jatkossa tarkastele enää enemmän, koska niiden sisältö ja vaikutus palautejärjestelmään on käsitelty jo

edellä. Sen sijaan keskityn selittämään palautejärjestelmän ytimen elementtejä ja niiden toimintaa.

3.3.1 Organisaatio

Oppivan organisaation palautejärjestelmän mallia muodostaessani käytän organisaation perusrakenteena oppimishakuisten organisaatioiden nykyisin yleisimmin käyttämää prosessiorganisaatiota, jossa prosessi muodostuu yksilöiden muodostamista tiimeistä. Kuten edellä on useasti todettu palautteen tulee kattaa kaikki oppivan organisaation neljä organisaatiotasoa, jotka olivat organisaatio-, prosessi-, tiimi- ja yksilötaso. Oppivan organisaation verkostomaisuutta ja avoimuutta mallissa kuvataan sidosryhmillä, joihin on suora yhteys kaikilla neljällä organisaatiotasolla. Kuviossa 11 näitä sidosryhmiä symbolisoivat pallot, joiden sisällä on s-kirjain. Eri organisaatiotasojen ja niiden sidosryhmien välistä palautetta tarkastellaan lähemmin palautteen perusprosessin tarkastelun yhteydessä.



Palautetta annetaan:		SUORITUS	OSAAMINEN	TOIMINTALOGIIKKA	TYYYTYVÄISYYS
Palauteen lähde perusprosessi:	Palauteen keräämisen väline	Välittäjä/antaja	Palautekanava	Palauteen vastaanottaja	

Kuvio 11. Oppivan organisaation palautejärjestelmä.

3.3.2 Palautteen perusprosessi oppivassa organisaatiossa

Oppivan organisaation palautteen perusprosessi kuvaa palautteen koko matkan palautteen lähteiltä aina vastaanottajan informoimiseen saakka. Oppivan organisaation palautteen perusprosessi on kuvattu kuviossa 12.

Palautteen lähde	Palautteen keräämisen väline	Välittäjä/antaja	Palautekanava	Palautteen vastaanottaja

Kuvio 12. Oppivan organisaation palautteen perusprosessi.

Oppivan organisaation palautteen perusprosessissa on kuusi elementtiä, jotka ovat palautteen lähde, palautteen keräämisen väline, välittäjä/antaja, palautekanava, palautteen vastaanottaja sekä kommunikaatio. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, kykeneekö palaute informoimaan vastaanottajaansa. Seuraavassa tarkastelen oppivan organisaation palautteen perusprosessin eri elementtejä.

3.3.2.1 Palautteen lähde

Palautteen lähde vaihtelee eri organisaatiotasolla. Usein palautteen lähde sekoitetaan palautteen antajaan tai kanavaan. Tässä tutkimuksessa muotoillussa oppivan organisaation palautteen perusprosessin mallissa nämä kaksi elementtiä on kuitenkin erotettu toisistaan. Palautteen lähde on lähes aina palautteen vastaanottajan oma suoritus, osaaminen, toimintalogiikka tai tyytyväisyys. Palautteen lähde on yleensä siis sama asia kuin oppivan organisaation palautejärjestelmän mallissa esitetyt palautteen sisällön alueet. Jatkossa palautteen lähteitä käsitellessäni en erottele palautteen sisällön alueita toisistaan, vaan käytän yksinkertaisesti termiä organisaation toiminta. Muun muassa Sydänmaalakka (ks. tämän tutkimuksen sivu 39) on palautejärjestelmästä tekemässään typologiassa käyttänyt tätä perinteisempää jaottelua, johon palautteen perusprosessin voi helposti sekoittaa. Tässä tutkimuksessa valittu tapa tarkastella palautetta, jossa palautteen lähde on yleensä itse toiminta, perustuu aiemmin esitellylle Grellerin ja Heroldin (1975) viiden kohdan palautteen lähteiden jaottelulle (ks. tämän tutkimuksen sivu 17). He nostavat palautteen lähteiksi muun muassa tehtävän, joka tässä tutkimuksessa on muutettu toiminnaksi sekä vastaanottajan omat tunteet ja ajatukset, jotka ovat yksilön palautteen lähteitä. He mainitsevat palautteen lähteinä myös kollegat, esimiehet ja formaalin suorituksen arvioinnin. Tässä tutkimuksessa muodostetussa palautteen perusprosessissa nämä eivät kuitenkaan ole palautteen lähteitä, vaan kuuluvat toisiin palautteen perusprosessin elementteihin.

Organisaatiotasolla organisaation toiminta on sekä ulkoisen että sisäisen palautteen lähde. Se onko palaute ulkoista vai sisäistä, määräytyy sen mukaan, kuka palautteen antaa. Jos organisaatiotasolla palautteen antajana toimii asiakas, on palaute ulkoista. Kun taas palautteen antaa organisaation oma henkilöstö palaute on sisäistä. Prosessitasolla sisäisiä palautteen lähteitä ovat prosessin toiminta ja tätä kautta prosessiin kuuluvien tiimien toiminta. Tiimitasolla palautteen lähde on yksittäisen tiimin toiminta. Yksilön sisäisen palautteen lähteiksi voidaan Grelleriä ja Heroldia mukaillen tunnistaa yksilön omat tunteet ja ajatukset erityisesti toimintaansa koskien. Yksilön ulkoisen palautteen lähde on yksilön toiminta.

3.3.2.2 Palautteen keräämisen välineet

Myös se, miten palautetta kerätään, vaihtelee organisaatiotasoin. Kullakin tasolla palautteen keräämisen työkalut voidaan jakaa kahteen luokkaan sen mukaan, kuinka suorassa yhteydessä ne ovat palautteen lähteeseen. Esimerkiksi organisaatiotasolla välillisiä palautteen keräämisen työkaluja ovat ainakin henkilöstö- ja perehdytyskyselyt, lähtöhaastattelut, laatuauditoinnit ja talousraportit, joiden kautta hankitaan palautetta sisäisistä palautteen lähteistä. Asiakastytyväisyystutkimuksilla ja yrityskuvatutkimuksilla puolestaan hankitaan palautetta ulkoisista palautteen lähteistä. Organisaatiotasolla palautteen keräämisen työkalut ovat usein erilaisia tutkimuksia tai kyselyjä. Organisaatio palauteyksikkönä ei sovellukaan henkilökohtaisempiin palautekäytäntöihin. Toimiakseen välilliset palautteen keräämisen välineet tarvitsevat kuitenkin välitöntä palautteen keräämisen välinettä eli yksilön havainnointia. Kun palautteen lähteenä on esimerkiksi tiimin toiminta, ”raaka-aineen” palautetta varten kerää yksilö omalla havainnoinnillaan. Yksilön havainnointi on siis palautteen keräämisen perustavaa laatua oleva väline. En kuitenkaan käsittele sitä juurikaan tässä kappaleessa, koska se on perusedellytys palautteen perusprosessin toiminnalle eikä se muutu organisaatiotasoin tai palautelajeittain. Sen sijaan käsittelen muuttuvia eli välillisiä palautteen keräämisen välineitä, joihin voidaan paremmin vaikuttaa oppimishakuisen organisaation palautejärjestelmää kehitettäessä.

Prosessitasolla palautteen keräämisen välineet ovat valtaosin samanlaisia kuin organisaatiotasolla. Prosessissa alue, jolta palaute kerätään on vain suppeampi. Prosessin henkilöstöltä voidaan kerätä sisäistä palautetta kyselyillä ja tutkimuksilla, aivan kuten organisaatiotasollakin. Laatuauditoinnit ja talousraportit puolestaan tuottavat informaatiota prosessin varsinaisesta toiminnasta. Tiimitasolla palaute kerätään usein yksilön subjektiivisella havainnoinnilla. Tällä tavalla kerätty palaute käsitellään palautekanavia käsittelevässä kappaleessa esitellyissä palautepalavereissa.

Esimies kerää tiimin kehityskeskusteluissa käsiteltävän palautteen omalla havainnoinnillaan. Lisäksi kehityskeskustelujen palaute voi pohjautua suorite- ja talousraportteihin sekä osaamisarvioihin.

Yksilön palaute voidaan kerätä 360-asteen palautekyselyillä, soveltuvuus- ja johtajuusarvioilla, esimiehen havainnoinnilla, osaamisarvioinneilla ja erilaisilla suoritusraporteilla (vrt. taulukko 3 sivulla 39). Näillä kaikilla palautteen keräämisen työkaluilla kerätään erilaista palautetta, joiden ominaisuuksia käsitellään tarkemmin kohdassa palautteen sisältö.

3.3.2.3 Palautteen antaja/välittäjä

Oppivan organisaation palautteen perusprosessi sisältää usein sekä palautteen antajan että välittäjän. Palautteen antaja/välittäjä antaa tai välittää eri välineillä ja eri lähteistä kerätyn palautteen vastaanottajalle. Organisaatio- ja prosessitasoilla usein sen alueen asiantuntija, jota palaute käsittelee toimii palautteen välittäjänä. Esimerkiksi organisaation ilmapiiritutkimuksen tuloksiin perustuvaa palautetta organisaation tai prosessin johdolle ja henkilöstölle välittää yleensä henkilöstön kehittämisestä vastaava asiantuntija. Tässä samassa tapauksessa palautteen antajana puolestaan toimii ilmapiiritutkimukseen vastannut organisaation henkilöstö. Prosessin rajapintapalautteen kyseessä ollessa palautetta antavat palautepalaveriin osallistuvat prosessien edustajat. Tässä tapauksessa on kyse vuorovaikutuksellisesta palautekanavasta, jolloin palautteen välittäjää ei tarvita. Tiimitasolla palautteen antajana voi olla tiimin esimies esimerkiksi vetäessään tiimin kehityskeskustelut tai toimittaessaan tiimiä koskevan ilmoitustaulupalautteen. Tiimin palautteen antajana voi toimia myös toinen tiimi tai tiimiläinen. Yksilön palautteen antajana voivat toimia ainakin esimies, kollega, alainen tai tiimi. Yksilön tapauksessa 360-asteen palaute on lisännyt palautteen antajien määrää huomattavasti.

3.3.2.4 Palautekanava

Palautekanavan kautta kerätty palaute välitetään tai kommunikoidaan vastaanottajalle. Organisaation palautejärjestelmä sisältää tutkimukseni perusteella neljä pääasiallista palautekanavaa, jotka ovat ominaisuuksineen esitelty taulukossa 4.

Suora palaute ei yleensä ole kontrolloitu palautetyökalu, vaikka se onkin palautekanava. Se on palautetta, jota annetaan useimmiten normaalin päivittäisen kanssakäymisen yhteydessä. Esimerkiksi esimies voi antaa positiivista palautetta hyvin hoidetusta työstä alaiselleen ruokapöydässä

lounastauolla. Tiimin jäsenet voivat työtä tehdessään antaa palautetta työsuorituksesta toisilleen. Hieman kontrolloidumpi suoran palautteen väline voi olla esimerkiksi sähköposti, joka voidaan valjastaa esimerkiksi prosessin tai tiimin sisäisen suoran palautteen kanavaksi. Tällaisessa palautteessa painottuvat päivittäiseen työhön liittyvät yksityiskohdat. Suoran palautteen tehokkuuden arviointi ja siihen vaikuttaminen on hyvin vaikeaa. Suoran palautteen toimivuuteen vaikuttaa organisaatiokulttuuri, johon vaikuttamalla voidaan suoran palautteen tehokkuutta parantaa. Sitä voidaan tehostaa myös tarjoamalla uusia kommunikaatiovälineitä, kuten intranet. Suoran palautteen heikkoutena on, että se on valtaosin reaktiivista ja negatiivista. Yleensä suoraa palautetta annetaan silloin, kun jotain on tehty väärin.

Kehityskeskustelut ovat palautekanavana paljon, mutta usein tehottomasti käytettyjä. Perinteisesti kehityskeskusteluja on käyty esimiehen ja alaisen välillä. Oppivassa organisaatiossa, jossa tiimit ovat tärkeä organisaatiotasoa, myös tiimien kehityskeskustelut ovat yleistyneet. Aiemmin kehityskeskusteluissa on tarkasteltu pääosin suoritusta ja jonkin verran myös tyytyväisyyttä. Oppivassa organisaatiossa kehityskeskusteluissa käsitellään näiden lisäksi myös kahta muuta palautteen sisällön aluetta eli osaamista ja toimintalogiikkaa. Kehityskeskustelun tuloksena yksilölle tai tiimille laaditaan suoritusarvio, asetetaan uudet tavoitteet ja luodaan kehityssuunnitelma, jonka mukaisesti osaamista kehitetään. Kehityskeskustelu on palautekanavana sekä reaktiivinen että proaktiivinen. Painopiste on kuitenkin tulevaisuuden vaatimusten ennakoimisessa ja osaamisen kehittämisen arvion suuntaisesti.

PALAUTEKANAVAT

SUORA PALAUTE	KEHITYSKESKUSTELUT	PALAUTEPALAVERIT	ILMOITUSTAULUPALAUTE
<ul style="list-style-type: none"> - Esimiesten ja alaisten sekä työntekijöiden ja työryhmien välistä suoraa kommunikaatiota. - Keskustelua - Suoraa negatiivista ja positiivista palautetta. Enimmäkseen negatiivista. - Ei systemaattista eikä kontrolloitua. - Palautteessa painottuu päivittäiset ja yksityiskohdat. - Osittain prosessikeskittynyttä. - Reaktiivista!! 	<ul style="list-style-type: none"> - Esimies-alainen ja esimiestyöryhmä - Lähtee tavoitteista. - Mitataan kaikkia palautteen sisällön alueita. - Tehdään sekä yksilölle, että työryhmälle. - Tuloksena suoritusarvio ja kehityssuunnitelma. - Reaktiivista ja proaktiivista! 	<ul style="list-style-type: none"> - Sekä johdon että tiimin keskeinen palautekanava - Voi sisältää palautteen analysoinnin ja jatkotoimenpiteiden suunnittelun - Etuna palautteen välitön vuorovaikutteisuus - Haittana mahdollinen arkailusuullisen palautteen antamisessa palaveritilanteessa. - Reaktiivista ja proaktiivista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ilmoitustaululla tai vastavalla esitetään tiivistä informaatiota suorituksesta tai osaamisesta. - Voi olla sidottu bonusjärjestelmään, jolloin myös bonusmarkat selviävät osastoittain. - Tieto mahdollisimman reaaliaikaista. Tarkoituksena motivointi.

Palautepalaverit sopivat kaikkien neljän organisaatiotason palautekanavaksi. Palautepalaverit ovat sekä johdon ja tiimien välinen että tiimin sisäinen palautekanava. Organisaatiotasolla organisaatiotoiminnasta vastaava johto käsittelee palautepalavereissa eri lähteistä kerätyn palautteen. Prosessitasolla toimitaan kuten organisaatiotasollakin, mutta erikoispiirteensä on prosessien välinen rajapintapalautepalaveri eri prosessien johdon välillä. Nämä palaverit toteutetaan harvakseltaan, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Prosessien rajapintapalautepalavereilla varmistetaan yhteisymmärrys suurissa toimintalinjoissa ja pyritään korjaamaan isoimmat yhteistoiminnan epäkohdat. Prosessin päivittäiseen toimintaan liittyvä palaute kerätään puolestaan tiimi- ja yksilötasoilla. Tiimitasolla palautepalaverit voivat olla tiimien välisen palautteen ja tiimin sisäisen palautteen kanavia. Tiimien välisellä palautteella pyritään koko prosessin kitkattomaan sujuvuuteen. Tiimin sisäisillä palautepalavereilla pyritään taas tehostamaan yksittäisen tiimin sisäistä toimintaa. Tiimipalautepalaverit toimivat tiimin lisäksi palautekanavana myös yksilölle.

Palautetta annetaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin liittyvästä suorituksesta ja osaamisesta. Varsinkin tiimien välisissä palautepalavereissa aiheet ovat suhteellisen kiinteästi ennalta sovitut. Tällä tavalla varmistetaan jatkuva parantaminen ajankohtaisilla kehitysalueilla. Palautepalavereiden tarkoituksena on suhteellisen nopeiden muutosten tekeminen eri organisaatiotasojen toimintaan. Palautepalaverien vahvuus on sama kuin kehityskeskustelullakin eli vuorovaikutuksellisuus, mutta samalla yksilöiden vuorovaikutustaitojen ja tapojen erilaisuudessa piilee heikkous. Tätä ongelmaa voidaan lievittää keräämällä palaute etukäteen kirjallisesti nimettömänä sovituista aihealueista, jolloin palaute voidaan palaverissa käsitellä anonyymisti. Palautepalaverit ovat sekä reaktiivisen että proaktiivisen palautteen kanava.

Ilmoitustaulupalaute on saanut nimensä tavasta, jolla se usein esitetään. Tämän palautekanavan nimi voisi olla myös esimerkiksi julkinen palaute. Tässä palautekanavassa palaute esitetään julkisesti usein ilmoitustaululla työpisteen yhteydessä. Palaute koskee yleensä tiimin tai prosessin suoritusta tai osaamisen tasoa tietyllä ajanjaksolla. Tämän kaltaista palautetta käytetään eniten tuotantotoiminnassa, koska tällä tavoin voidaan varmistaa, että myös konkreettista tuotantotyötä tekevät muistavat laajemmat toiminnan tavoitteet ja voivat verrata kulloistakin tilannetta niihin. Tämä on tärkeää, koska prosessin kokonaistehokkuus- tai osaamistasotavoitteet eivät tuotantotyössä itsessään tule helposti esiin.

Vastaavaa palautetta käytetään toki muillakin alueilla kuin tuotannossa ja samankaltaisia tietoja voidaan esittää muutoinkin kuin ilmoitustauluilla. Yksi tapa on säilyttää tiedot kansioissa, joille kaikilla kyseisen ryhmän jäsenillä on pääsy. Oleellista palautekanavassa on tietty julkisuuden aste ja se, että tiedot ovat tiiviissä muodossa, kuten tunnuslukuina esitettyjä. Tämän palautekanavan käytön pääasiallisia tavoitteita ovat seuraavat:

- Muistuttaa henkilöstöä laajemmista suoritus- ja osaamistavoitteista arkirutiinien keskellä
- Yhdistää yksilön suoritus ja osaaminen tiimin, prosessin ja koko organisaation tavoitteisiin
- Motivoida saavuttamaan asetetut tavoitteet antamalla palautetta suorituksen ja osaamisen kehittymisestä helposti seurattavassa muodossa.

3.3.2.5 Palautteen vastaanottaja

Palautteen vastaanottajia mallissa ovat neljä organisaatiotasoa eli organisaatio, prosessi, tiimi ja yksilö. Eri vastaanottajat saavat hyvin erilaatuista palautetta. Esimerkiksi organisaatiotasolla palaute koskee koko organisaation toimintaa kokonaisuutena ja se saadaan usein numeerisessa tai muussa tiivistetyssä muodossa. Prosessitason palaute on pitkälti samanlaista kuin organisaatiotasolla, mutta siinä seurataan vain pienempää kokonaisuutta eli yksittäistä prosessia. Tiimitasolla palaute koskee entistä pienempää yksikköä ja se on yleensä ”maanläheisempää” eli palautteella pyritään vaikuttamaan päivittäiseen työskentelyyn. Yksilön ollessa palautteen vastaanottajana palaute on täysin eri luonteista kuin organisaatiotasolla. Palaute on hyvin henkilökohtaista ja yksityiskohtiinkin syventyvää. Yleisenä lähtökohtana tulisi olla, että organisaatiotason palautteen tulisi olla pohjana prosessitason toiminnalle ja siihen liittyvälle palautteelle. Tiimitason toiminnan tulisi puolestaan perustua prosessitason palautteen perusteella asetettuihin tavoitteisiin ja näytettyyn suuntaan ja yksilön palautteen taas tulisi sopia yhteen tiimin toiminnan ja tiimipalautteen kanssa. Tällöin palautejärjestelmä tukee kokonaisuuden toimintaa eikä hajota sitä. Toki myös alemmilla tasoilla saatu palaute ja siitä syntyneet kehitysideat voivat vaikuttaa myös laajempien tasojen toimintaan, mutta eri tasojen toiminta ja palaute eivät saa olla keskenään ristiriidassa.

3.3.2.6 Kommunikaatio

Sivulla 13 on Deterlineen viitaten todettu, että kommunikaatiossa lähettäjä lähettää viestin vastaanottajalle. Viesti muuttuu informaatioksi, kun se informoi vastaanottajaansa. Myös palaute on informaatiota, kun se onnistuu tehtävässään eli vastaanottajan informoimisessa. Viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä on kuitenkin useita häiriötekijöitä, jotka voivat estää viestin palautevies-

tin muuttumisen tehokkaaksi palautteeksi eli palauteinformaatioksi. Palautteen perusprosessissa näitä häiriötekijöitä voi esiintyä prosessin kaikissa elementeissä. Häiriö voi johtua esimerkiksi lähettäjän tai vastaanottajan persoonallisista piirteistä, palautteen keräämisessä väärin käytetyistä välineistä, palautteen antajan/välittäjän persoonasta tai siitä, että käytetään väärää palautekanavaa tietynlaisen palautteen levittämiseen.

Deterlinen tapaan voidaan kysyä, kuinka lähettäjä sitten voi arvioida, missä määrin hänen lähettämänsä viesti informoi? Entä kuinka puolestaan vastaanottaja voi määrittää, onko hän käsittänyt viestin sisällön oikein? Deterlinen vastaus näihin hänen itse asettamiinsa kysymyksiin on tämän tutkimuksen kannalta paradoksaalinen. Se on palaute. Hänen mukaansa palaute voi muodostua vastaanottajan ja lähettäjän väliseksi kommunikaatioprosessiksi tai dialogiksi, jossa vaihdetaan informaatiota, niin kauan kuin viesti tulee oikein ymmärretyksi (ks. tämän tutkimuksen sivu 11). Palautteeseen liittyvän kommunikaatioprosessin luotettavuuden tarkastelusta tulee liian monimutkaista, jos ryhdytään puhumaan palautteen palautteesta. Deterlinen sanomassa oleellisempaa on kommunikaatioprosessi tai dialogi lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Toisin sanoen palautteen luotettavuutta pystytään parantamaan edistämällä avoimen kommunikointi-ilmapiirin kehittymistä organisaatiossa.

Kuviossa 11 kommunikaatiota symbolisoidaan nuolilla. Pitkä nuoli kuvion alareunassa osana oppivan organisaation palautteen perusprosessia kuvaa kommunikaation etenemistä tässä prosessissa. Kaksisuuntaiset nuolet kuvaavat palautteen suuntaa organisaatiossa. Nimitän oppivan organisaation palautejärjestelmän puitteissa esiintyvää kommunikaatiota palautekommunikaatioksi. Palautekommunikaatiota tapahtuu ensinnäkin eri organisaatiotasojen välillä sekä näiden organisaatiotasojen ja niiden sidosryhmien välillä. Palautekommunikaatiota tapahtuu aina palautetta annettaessa. Täten voidaan siis sanoa, että oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin mukainen palaute on kaksisuuntaista ja yleensä se saavuttaa kommunikaatioprosessin tai dialogin muodon palautteen antajan ja vastaanottajan välillä.

3.3.3 Oppimisen kehä

Oppivassa organisaatiossa kaikilla organisaatiotasolla opitaan ja tätä kautta jatkuvaa kehittymistä. Tätä jatkuvan parantamisen ja kehittymisen ajatukselle perustuvaa oppimista ja muutosta kuvataan mallissa oppimisen kehällä. Oppimisen kehä on päättymätön prosessi, jossa muutos on

välttämätöntä. Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen periaatteen lisäksi oppimisen kehän voidaan sanoa noudattavan myös elinikäisen oppimisen periaatteita. Kuten sanottu, oppivan organisaation palautejärjestelmän mallissa oppimisen kehä toimii kaikilla organisaatiotasolla eli elinikäinen oppiminen koskee koko organisaatiota eikä vain yksilöä. Mallin mukaisesti voidaankin ajatella, että myös organisaatio tai sen osa voi oppia koko elinkaarensa ajan.

Palaute on oppimisen kehän toiminnalle hyvin tärkeää. Oppimisen kehän toimintaa voidaan edistää sekä ohjaavalla että motivoivalla palautteella (ks. sivu 18). Ohjaavalla palautteella voidaan toimintaa ja tätä kautta oppimista ohjata siten, että oppimisen kehä pyörii organisaation ja yksilön kannalta oikeaan suuntaan. Toisaalta motivoivan palautteen kautta voidaan verrata vallitsevaa tilannetta ja aikaan saatua kehitystä tavoitteisiin. Tämä motivoi panostamaan kehittämiseen ja toimii samalla myös ohjaavan palautteen roolissa.

3.3.4 Palautteen sisältö

Palautteen sisältö voidaan jakaa neljään pääkohtaan, jotka ovat

- Suoritus
- Osaaminen
- Toimintalogiikka
- Tyytyväisyys

Suorituksesta on palautetta annettu muodossa tai toisessa niin kauan kuin organisaatioita on ollut olemassa. Suorituksen mittaaminen ja palautteen antaminen on monissa organisaatioissa jo rutiinitoimintaa varsinkin organisaatiotasolla. Organisaation toiminnan tehokkuutta mitataan monilla eri mittareilla, joista saadun informaation perusteella organisaation toimintaa on totuttu ohjaamaan. Mitä alemmille organisaatiotasolle mennään sitä huonommin suorituksen mittaaminen ja palautteen antaminen siitä on yleensä hoidettu. Yksilötasollakin suoritusta yleensä tosin seurataan ja useimmissa organisaatioissa siitä annetaan myös palautetta.

Oppivassa organisaatiossa ei kuitenkaan riitä, että palautetta annetaan pelkästä suorituksesta. Oppivan organisaation ytimen muodostaa osaaminen ja sen kehitys eli oppiminen, joten myös näistä seikoista tulee saada palautetta. Organisaation osaaminen ei voi kehittyä parhaalla mahdollisella tavalla, jos sen kehittymisestä ei anneta palautetta kaikilla organisaatiotasolla. Osaamisen mit-

taaminen on vaikeampaa kuin suorituksen, koska sen mittaamiseen ei ole kyetty kehittämään selkeitä ja tarkkoja tuloksia antavaa mittaria. Kuitenkin, jos organisaatiossa tästä syystä laiminlyödään palautteen antaminen osaamisesta, ei organisaatio voi olla oppiva organisaatio.

Yksi oppivan organisaation tunnusmerkki on sen pyrkimys muuttaa toimintaansa liiketoimintaympäristön muuttuessa. Tällöin organisaation on pystyttävä muuttamaan toimintamalliaan tai toiminnan logiikkaa, jonka perusteella on toimittu tietyssä toimintaympäristössä, mutta joka ei toimi enää muuttuneessa tilanteessa. Tällainen vallitsevan toimintalogiikan kyseenalaistava toiminta edellyttää kaksinkertaisen palautekytkennän oppimista (eng. double feedback-loop) eli oppimista, joka kyseenalaistaa myös vallitsevan toimintalogiikan. Jotta tällainen kyseenalaistava oppiminen olisi mahdollista, tulee palautetta antaa myös vallitsevasta toimintalogiikasta tai tavasta. Tähän asti organisaatioissa ei olla totuttu antamaan järjestelmällisesti palautetta organisaation toimintalogiikasta. Tämän kaltaisen palautteen antaminen onkin vaikeaa verrattuna palautteen antamiseen suorituksesta tai osaamisesta. Yleensä parhaimmat valmiudet tällaisen palautteen antamiseen on yrityksen johdolla. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan toimintalogiikka tulee kyseenalaistaa kaikilla organisaatiotasolla. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee koko organisaatiossa vallita vahva ymmärrys organisaation tavoitteista ja toiminnasta, jolla niihin on päätetty pyrkiä.

Toimintalogiikan kyseenalaistaminen voi eri organisaatiotasolla olla erilaista, jolloin eri organisaatiotasolla pyritään kyseenalaistamaan kyseisen tason toimintaa. Tällöin toiminnan kyseenalaistavat juuri ne henkilöt, joilla juuri kyseisen toiminnan osalta on tähän parhaat valmiudet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimitasolla pääasiallisena tehtävänä ei ole kyseenalaistaa organisaatiotasolla tehtyjä strategisia valintoja, joskin tämäkin on suositeltavaa, vaan suurimman huomion tiimi kohdistaa omaan toimintaansa.

Palautteen sisällön neljäs alue on tyytyväisyys. Vanha sanonta kuuluu, että tyytyväinen henkilöstö tekee hyvää tulosta. Sanonta pitää paikkansa ja tämän takia palautteen kerääminen erityisesti henkilöstön tyytyväisyydestä on tärkeää. Organisaatiotasolla henkilöstön tyytyväisyys sisältää koko henkilöstön, prosessitasolla prosessin henkilöstön, tiimitasolla tiimin jäsenet ja yksilötasolla yksilön. Henkilöstön tyytyväisyyden lisäksi organisaation menestyksen kannalta on tärkeää kerätä palautetta myös ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja toimittajien, tyytyväisyydestä organisaation toimintaan.

4 OPPIVAN ORGANISAATION PALAUTEJÄRJESTELMÄN MALLIN SOVELTAMINEN OPPIMISHAKUISESSA ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa pyrin vastaamaan kolmannessa tutkimusongelmassa asetettuun tavoitteeseen eli luomaan kohdeorganisaation tilaus-toimitusprosessille tiimitason palautejärjestelmän käytännön mallin edellä määritetyn oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin pohjalta. Samalla pyrin myös havainnollistamaan niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita liittyy oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin soveltamiseen oppimishakuisessa organisaatiossa. Oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin pohjalta olisi ollut mahdollista kuvata käytännön toimintamallia koko organisaatiossa, mutta se olisi ollut liian suuri alue käsiteltäväksi tämän tutkimuksen puitteissa. Tästä syystä keskityn kehittämään käytännön toimintamallin rajatulla alueella.

4.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio toimii energianmittauksen ja käytönohjauksen toimialalla. Elektronisten energiamittareiden tuotekehitys, valmistus ja markkinointi on ollut kohdeorganisaation historian ajan liiketaloudellinen päätoimiala. Muut toimialueet ovat olleet sähköenergian käytön kuormituksen ohjaus- ja mittausjärjestelmät sekä lämpöenergiamittarit. Kohdeorganisaation asiakkaita ovat energialaitokset sekä teollisuus, viennin osuuden ollessa n. 80% kokonaistuotannosta.

Energiamarkkinoiden vapautuessa sähkö- ja voimayhtiöt ympäri maailmaa ovat kohdanneet suuria muutoksia energiantuotannossa, -jakelussa, -myynissä ja -käytössä. Nämä muutokset ovat luoneet uusia tarpeita myös energianmittaukseen ja energiankäytön ohjaukseen. Kehittämällä kokonaisratkaisuja näihin uusiin tarpeisiin ja auttamalla asiakkaitaan menestymään omissa liiketoiminnoissaan kohdeorganisaatio on kasvanut yhdeksi maailman johtavista energianmittauslaitteiden sekä luenta- ja ohjauslaitteiden valmistajista. Kohdeorganisaatio on ryhtynyt panostamaan myös internet-, GSM- ja sähköisen kaupan sovellutuksiin sekä uuden sukupolven energiamittareiden kehittämiseen. Uuden liiketoiminnan kehityssuunnitelman mukaisesti kohdeorganisaatiossa ollaan myös siirtämässä henkilöstön ja toiminnan painopistettä entistä enemmän tuotannosta tuotteiden kehitykseen ja markkinointiin.

Jotta organisaatio kykenisi vastaamaan vapautuneiden energiamarkkinoiden asettamiin vaatimuksiin kohdeorganisaatiossa on käynnistetty henkilöstön ja organisaation kehittämistoimet, joilla organisaatiosta pyritään tekemään jatkossakin kilpailukykyinen. Näihin toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa uuden prosessiorganisaation rakentaminen entisen funktionaalisen organisaation tilalle ja henkilöstön kehittämisprojekti, jolla henkilöstön osaaminen pyritään kehittämään tulevaisuuden liiketoimintatarpeita vastaavaksi. Käytännössä kohdeorganisaation kehittämisen tavoitteena on oppivan organisaation mallin mukainen organisaatio, joka kykenee toimimaan epävakaaissa liiketoimintaympäristössä. Tämä tavoite yhdessä jo aloitettujen toimenpiteiden kanssa on tehnyt kohdeorganisaatiosta oppimishakuisen organisaation, jossa organisaation ja osaamisen kehittämiseen on sitouduttu ainakin tavoitetasolla.

4.2 Tiimitason palautejärjestelmän toimintamalli oppimishakuisessa organisaatiossa

Seuraavassa pyrin kuvaamaan oppivan organisaation palautejärjestelmän käytännön toimintamallin yhtä osaa eli tiimitason palautejärjestelmää oppimishakuisessa organisaatiossa. Esimerkkinä käytän kohdeorganisaation tilaus-toimitusprosessin tiimien palautejärjestelmän mallia.

4.2.1 Oppimishakuisen organisaation tiimitason palautejärjestelmä ja palautejärjestelmän ytimeen vaikuttavat elementit

Kuten edellä on todettu, palautejärjestelmän ytimen toimintaan läheisesti vaikuttavat tai siihen liittyvät Otalan oppivan organisaation mallin mukaisesti organisaation visio ja tavoitteet, tiedon hallinta, kulttuuri, johtajuus ja tulokset. Tiimitason käytännön toiminnassa vaarana on, että nämä palautejärjestelmän ytimen ulkopuoliset elementit jäävät liian vähälle huomiolle. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa tiimi käyttää palautetta toimintansa kehittämisessä, mutta ei huomioi toiminnalle asetettua visiota ja siihen liittyviä kokonaistavoitteita. Tällöin annettu palaute voi ohjata tiimin toimintaa kokonaisuuden kannalta väärään suuntaan.

Kuinka organisaation *visiota ja tavoitteita* sitten voidaan käyttää hyödyksi tiimitason palautteessa? Ensinnäkin koko tiimin sekä suoritus että osaamistavoitteet tulisi johtaa organisaation strategisista tavoitteista. Kun tiimin edistymistä peilataan tällä tavalla asetettuihin tavoitteisiin, palautteen validius suorituksen johtamisen työkaluna paranee. Kuten aiemmin on mainittu, selkeät toiminnan tavoitteet konkretisoivat päivittäistä tekemistä ja tätä kautta myös palaute ymmärretään paremmin ja oppiminen tehostuu.

Toinen palautejärjestelmän ytimen toimintaan vaikuttava elementti on *yrittäjäkulttuuri*. Kohdeorganisaation kaltaisissa oppimishakuisissa organisaatioissa yrittäjäkulttuuri ei yleensä vastaa oppivan organisaation mallin mukaista avointa, virheet sallivaa ja kokeiluun kannustavaa yrittäjäkulttuuria. Kohdeorganisaatiossakin ollaan parhaillaan siirtymävaiheessa, jonka myötä siirrytään hyvinkin jäykästä ”valtion yrityksen kulttuurista” avoimempaan kulttuuriin. Vanhassa yrittäjäkulttuurissa palautetta ei käytetty systemaattisesti hyväksi. Normaalin kanssakäymisen yhteydessä saatu palaute oli yleensä negatiivista ja reagoivaa eli palautetta annettiin silloin, kun jotain oltiin tehty väärin. Tällaista viestintä- ja johtamiskulttuuria tukeva yrittäjäkulttuuri opettaa ihmiset pelkäämään palautetta, jolloin toiminnan jatkuva kehitys hankaloituu huomattavasti.

Kohdeorganisaatiossa erityistä keskustelua ja pelkoa ovat herättäneet palautteen esittämistavat. Kohdeorganisaation tapaisissa oppimishakuisissa organisaatioissa, ei yleensä ole totuttu avoimeen suorituksen ja osaamisen mittaamiseen ja näiden kehittymisestä annettavaan palautteeseen. Tällöin pelkoa herättää erityisesti sellainen palaute, jonka antamiseen liittyy jonkinasteista julkisuutta. Esimerkki tällaisesta palautteesta on tiimikohtainen palaute, joka esitetään ilmoitustaululla yleisissä työtiloissa, joissa kuka tahansa pystyy näkemään tunnuslukuja muun muassa tiimin työskentelyn tuottavuudesta. Tämän kaltaisen julkisen palautteen ideana on, että tiimit motivoituvat paremmin, kun heillä on käytännön työtilanteessa mahdollisuus verrata työnsä tuloksellisuutta asetettuihin tavoitteisiin ja muiden tiimien työskentelyyn. Tällaisen palautteen tavoitteena oleva motivoiva vaikutus voi kuitenkin kääntyä motivaatiota laskevaksi, jos organisaatiokulttuuri ei ole tarpeeksi kypsä tällaisen palautteen vastaanottamiseen. Kuten aiemmin on todettu, tällaisessa tilanteessa palautejärjestelmää tulee kehittää vähitellen pieniä muutoksia palautejärjestelmään tehden ja kehittämisen tulee aloittaa perinteisistä palautetyökaluista, kuten kehityskeskusteluista. Näin voidaan välttää liian suuri muutosvastarinta, joka voi tuhota koko palautejärjestelmän kehittämishankkeen.

Organisaation kulttuurin lisäksi *johtajuus* on yksi tärkeimmistä seikoista, jotka vaikuttavat palautejärjestelmän toimintaan. Oppimishakuisessa organisaatiossa koko organisaatioon kohdistuu suuria muutospaineita, joista suurimmat kohdistuvat johtajiin. Palautteella voidaan helpottaa johtajien työtä muutoksen keskellä. Johtajat eri organisaatiotasolla voivat saada arvokasta informaatiota toiminnastaan verrattuna tavoitteisiin.

Oppimishakuisen organisaation tiimitason palautejärjestelmän toiminnalle suurimman haasteen johtajuuden osalta asettaa keskijohdon muuttuva rooli. Oppivassa organisaatiossa keskijohdon rooli on johtaa oppimista eli huolehtia oppimisen kehän toiminnasta. Usein oppimishakuisen organisaation kehityksessä yksi suurimmista haasteista on keskijohdon mukautuminen uuteen rooliinsa. Tällöin oppimisen johtamiseen totuttautuminen vie keskijohdolta paljon voimavaroja. Tällaisessa tilanteessa ei osaamisen kehittämiseksi saa luoda liian raskaita palautekäytäntöjä, koska vaadittavasta ajattelutavan muutoksesta voi tulla liian suuri. Muutospainetta voidaan helpottaa aloittamalla palautejärjestelmän kehittäminen edelleen kehittämällä yleensä jo aiemmin palautteen piiriin kuuluneita suorituspalautetta ja tyytyväisyyteen liittyvää palautetta. Tällöin palaute johtamisen työkaluna tulee johtajille tutuksi ja sitä on tämän jälkeen helpompi soveltaa uudelle osaamisen kehittämisen alueelle.

Tiedon hallinta elementti sisältää oppivan organisaation edellytyksistä tiedon saatavuuden, hallinnan ja vapaan kulun. Oppivan organisaation tiedonhallinnan työkalujen lisäksi tiedonhallintaan voimakkaasti vaikuttavat aiemmin käsitellyt organisaation kulttuuri ja siihen sisältyvä kommunikointi-ilmapiiri. Kommunikointi-ilmapiirillä tarkoitan organisaatiossa vallitsevia viestintätapoja ja -tottumuksia. Kohdeorganisaation tapaisissa oppimishakuisissa organisaatioissa kommunikointi-ilmapiiri on usein muuttumassa kohti oppivan organisaation mallia. Tällöin tiedonhallinnan suurimmaksi ongelmaksi nousevat ihmisten tiedon kulkua hidastavat asenteet ja jäykät viestintätottumukset.

Kuten aiemmin on mainittu palautejärjestelmä on yksi tiedonhallinnan työkaluista. Viisaasti käytettynä palautejärjestelmä voi toimia myös oppimishakuisen organisaation viestintäkulttuurin ”muutosagenttina” ja tätä kautta parantaa tiedonhallinnan toimintaedellytyksiä. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on aiemmin toiminut perinteisen funktionaalisen organisaatiomallin mukaisesti, jossa viestintä on ollut pitkälti osastojen sisäistä. Tämä on johtanut osittaiseen osastojen

toiminnan yhteensopimattomuuteen. Osastojen sisäenkään viestintä ja tiedonhallinta ei ole ollut tehokasta, vaan toimintojen osaoptimointia on esiintynyt esimerkiksi tuotannon sisällä.

Organisaation muuttamisella prosessiorganisaatioksi pyritään toimintojen suoraviivaistamiseen ja osaoptimoinnin minimointiin. Kohdeorganisaation tilaus-toimitusprosessin palautejärjestelmällä pyritään parantamaan tiedon kulkua ja saatavuutta sekä systemaattista hallintaa prosessissa ja tätä kautta varmistamaan toiminnan sujuvuus koko prosessissa. Tilaus-toimitusprosessin tiimitason palautejärjestelmä on tästä hyvä esimerkki. Palautejärjestelmän kautta prosessin eri tiimit joutuvat tarkastelemaan toimintaansa säännöllisesti muiden prosessiin kuuluvien tiimien ja myös prosessin ulkopuolisen organisaation näkökulmasta. Näin palautejärjestelmällä pystytään edistämään tiedon kulkua ja saatavuutta. Palautejärjestelmään sisältyy myös palautteen säännöllinen dokumentointi, koska tätä kautta järjestelmästä saatua tietoa voidaan hallita. Tällainen tiedon hallitseminen mahdollistaa muun muassa toiminnan kehittymisen vertaamisen aiempaan tasoon.

Palautejärjestelmän *tulos* -elementtiin liittyy yksi kohdeorganisaation palautejärjestelmän kehittämisen suurimmista haasteista. Tämä haaste on ollut ”idean myyminen” organisaatiolle johtomukaan lukien. Kohdeorganisaation palautejärjestelmää kehitettäessä on törmätty samaan ongelmaan kuin monissa muissakin henkilöstön ja organisaation kehittämisen projekteissa. Palautejärjestelmää on pidetty tarpeellisena ja sen tarpeellisuus on ainakin sitä koskevissa neuvotteluissa ymmärretty, mutta kun sen kehittämiseen olisi todella tarvittu taloudellisia ja ajallisia resursseja, ei kehitystyöhön ole haluttukaan sitoutua. Jotta organisaation sitoutuminen palautejärjestelmän kehittämiseen ja käyttämiseen saataisiin varmistettua, ei palautejärjestelmä saa jäädä ainoastaan ”henkilöstöpuolen pehmoprojektiksi”, vaan järjestelmä täytyy pystyä sitomaan liiketuloksen kehittämiseen. Palautejärjestelmä pyrkii vaikuttamaan organisaation suoritukseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen ja omaksutun toimintamallin kehittymiseen ja tätä kautta organisaation toiminnan tulokseen. Jos tämä syy-seuraussuhde kyetään kommunikoimaan organisaatiossa niin, että palautejärjestelmän yhteys tuloksen kehittämiseen ymmärretään, edistää se palautejärjestelmän kehittämistä ja toimintaa huomattavasti.

4.2.2 Oppimishakuisen organisaation tiimitason palautejärjestelmän ydin

Kuviossa 12 on kuvattu kohdeorganisaation tilaustoimitusprosessin tiimitason palautejärjestelmän ydin. Kuvioon ei ole sisällytetty prosessin kaikkia tiimejä, vaan siihen on valittu symboliset

tiimit, jotka on nimetty tiimeiksi a, b, c ja d. Tilaustoimitusprosessissa on tiimejä toki enemmän, mutta kuvion selkeyden vuoksi niitä kaikkia ei olla sisällytetty kuvioon. Esimerkissä tiimi b:n toimintaa kuvataan tarkemmin kuin muiden, jotta tiimin sisäisen palautteen käytäntöjä voitaisiin kuvata selkeästi, mutta yksinkertaisesti.

Tiimitason palautejärjestelmä perustuu samalle logiikalle, kuin oppivan organisaation koko palautejärjestelmäkin. Ytimeen entisenlaisina sisältyvät oppivan organisaation palautteen perusprosessi ja palautteen sisältöalueet. Näiden merkitykset tiimin palautteen eri osa-alueilla ovat erilaisia. Tiimin oppimisen kehä muodostaa tiimin oppimisen ”tiheimmän” ytimen. Oppimisen kehän sisällä tiimi käyttää sisäistä palautetta oppimisensa edistämiseksi. Kehän ulkopuolelta tiimi puolestaan saa palautetta eri sidosryhmiltänsä.

4.2.2.1 Tiimin sisäinen palaute

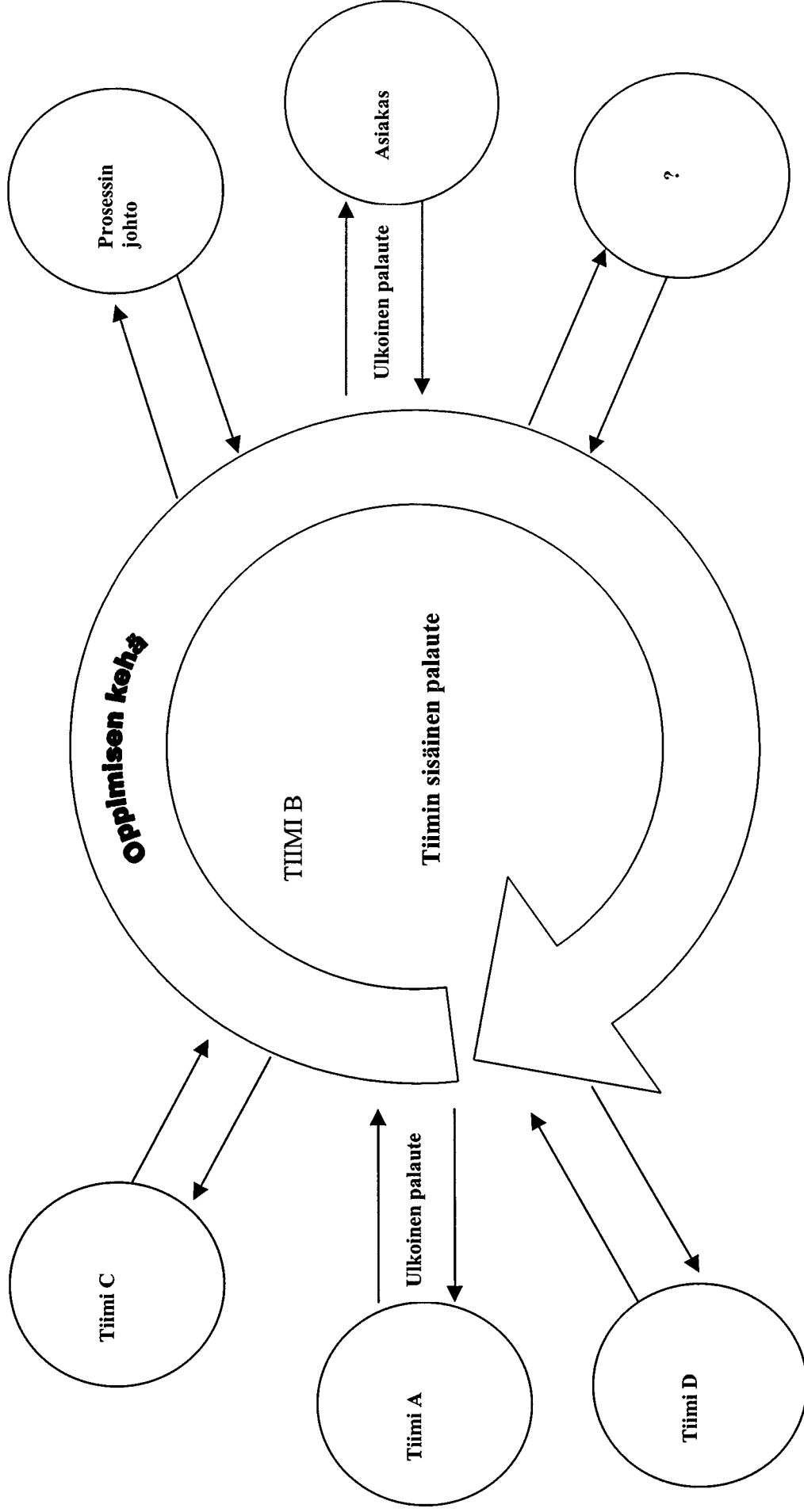
Kohdeorganisaation tiimitason palautejärjestelmän mallissa sisäisinä palautekanavina toimivat kaikki neljä palautteen perusprosessissa määriteltyä kanavaa eli suora palaute, kehityskeskustelut, palautepalaverit ja ilmoitustaulupalaute. Tiimin sisäisen palautteen lajit onkin luonnollista jakaa neljään osaan, palautekanavien mukaan. Kuten aiemmin on mainittu, suoran palautteen kontrollointi on hyvin vaikeaa ja sen toimivuutta voidaan tehostaa parhaiten kommunikointi-ilmapiiriin vaikuttamalla. Kohdeorganisaatio on parhaillaan yrityskulttuurin ja koko organisaation toiminnan murrosvaiheessa, joten sisäisen palautteen uskotaan löytävän oman roolinsa näiden murrosten myötä. Siksi tähän palautejärjestelmän osa-alueeseen ei ainakaan toistaiseksi olla pyritty vaikuttamaan voimakkaasti. Siirtyminen tiimityöskentelyyn tulee varmasti muokkaamaan viestintätottumuksia rakentavan suoran palautteen käyttämiselle suuntaan.

Kohdeorganisaatiossa palautejärjestelmän kehittäminen on aloitettu kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelut ovat olleet organisaatiossa käytössä jo vuosia, mutta niitä on käytetty satunnaisesti ja varsin tehottomasti. Kehityskeskustelujen suurimmat muutokset liittyvät niiden sisältöön sekä palautteen antajan eli esimiehen ja vastaanottajan asenteisiin. Uudessa mallissa kehityskeskusteluiden sisällöstä suuren osan traditionaalisten suorituksen ja työtyytyväisyyden tarkastelun lisäksi muodostavat osaamistavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen tarkastaminen sekä tiimin toimintalogiikan kriittinen tarkastelu. Osaaminen on jo mukana käytännön kehityskeskusteluissa, sillä koko organisaatiossa henkilöstölle on tehty henkilökohtaiset opintosuunnitelmat, joiden etenemistä kehityskeskusteluissa seurataan. Tällä hetkellä seuraaminen tapahtuu kuitenkin yksilöta-

solla ja tiimin osaamisen mittaamisen työkalut ovat vasta kehitysvaiheessa. Kun tiimin osaamista kyetään mittaamaan, voidaan kohdeorganisaatiossa aloittaa myös tiimien kehityskeskustelut.

Kohdeorganisaatiossa palautteen sisältöalueista osaamista ongelmallisempi on kuitenkin toimintalogiikka. Kohdeorganisaation kulttuuriin ei ole kuulunut vallitsevien toimintamallien kriittinen kyseenalaistaminen. Tästä johtuen rakentavaan organisaation toimintalogiikan kyseenalaistamiseen vaadittavat kyvyt eivät ole organisaatiossa yleisesti ottaen päässeet kehittymään. Myöskään yksilö- tai tiimitasolla omien toimintatapojen kyseenalaistaminen ei ole ollut yleistä.

Tiimin kehityskeskustelut ovat mielestäni se palautejärjestelmän osa-alue, josta toimintalogiikan ja tapojen kyseenalaistamisen harjoittelu kannattaa kohdeorganisaatiossa aloittaa. Mielipidettäni perustelen kahdella seikalla. Ensinnäkin kehityskeskusteluissa esimies voi ohjata keskustelua oikeisiin suuntiin ja tällä tavoin helpottaa otteen saamista aiheeseen. Toiseksi kyseenalaistaminen on helpompaa aloittaa tiimin toiminnasta, joka on yksilölle tutumpaa ja konkreettisempaa, kuin koko organisaation toiminnasta. Tiimin toiminta ei myöskään ole niin arka aihe kriittisesti tarkasteltavaksi kuin yksilön oma toiminta.



Palautteen perusprosessi:	Palautteen lähde	Palautteenkerääminen/vastaanottaminen	Palautteen välittäjä/antaja	Palauttekanava	Palautteen vastaanottaja

Kuvio 12. Kohdeorganisaation tiimitason palautejärjestelmän vdm.

Kaikkein vaikein ja ratkaisevin muutos kohdeorganisaation kehityskeskustelujen kehittämiseksi kohti oppivan organisaation palautejärjestelmän mallia koskee kuitenkin palautteen antajan ja vastaanottajan asenteita. Aiemmin useat esimiehet ovat jopa jättäneet kehityskeskustelut pitämättä, koska eivät ole pitäneet niitä tarpeellisina tai ovat kokeneet palautteen antamisen kiusalliseksi. Kaikki palautteen vastaanottajatkään eivät ole kokeneet kehityskeskusteluja tarpeellisiksi. Varsinkin tiimien kehityskeskustelut ovat kuitenkin ensiarvoisen tärkeitä tiimin kehittämiseksi kokonaisuutena. Tiimien jatkuva kehittyminen vaatii asenteiden muuttumista kohdeorganisaation kaikilla tasoilla.

Palautepalavereita voidaan käyttää sekä tiimin sisäisenä palautekanavana että tiimien välisenä palautekanavana. Kohdeorganisaation tilaus-toimitusprosessissa tiimeillä on sisäiset palaverit, jotka mallin mukaisesti toimittaessa pidetään kerran viikossa. Palaverit ovat luonteeltaan niin sanottuja yleispalavereja, joissa käsitellään viikon aikana tapahtunutta ja tulevia tapahtumia sekä annetaan ohjaavaa ja motivoivaa palautetta näihin liittyen. Palautteen antajina toimivat sekä tiiminvetäjä että tiimiläiset itse. Tiimin palaverit ovat uskoakseni palautekanava, jonka käyttöönotto on kohdeorganisaatiossa kaikkein helpointa. Matala kynnys tiimin palavereiden käyttämiseksi johtuu ainakin siitä, että vastaavanlaisia palavereita on pidetty aiemmin joillakin vanhoista tuotanto-osastoista. Lisäksi tiimin palavereissa käsitellään tiimin konkreettista toimintaa, johon tiimiläisten on helppoa ottaa kantaa.

Ilmoitustaulupalautetta ei kohdeorganisaatiossa vielä käytetä siinä muodossa kuin se on esitetty palautejärjestelmän mallissa. Ilmoitustaulutyylisiä palautetta on annettu joillakin vanhoilla tuotanto-osastoilla, mutta se ei ole ollut merkittävässä roolissa. Uudenmallisessa ilmoitustaulupalautteessa on tarkoituksena antaa palautetta tiimin suorituksen lisäksi myös osaamisesta. Kohdeorganisaatiossa ei vielä ole päätetty mitä suoritusta kuvaavia elementtejä ilmoitustaulupalautteeseen sisällytetään. Todennäköisesti nämä elementit tulevat olemaan samoja kuin ne, joista henkilöstölle maksetaan bonuspalkkiot. Vielä on kuitenkin epäselvää, koskeeko ilmoitustaulupalautte suorituksen osalta varsinaisesti tiimitasoa, sillä on mahdollista, että suorituksen osalta ilmoitustaulupalautetta tullaan antamaan koko prosessin eikä yksittäisen tiimin suorituksesta. Osaamisen osalta tiimejä koskevan ilmoitustaulupalautteen suunnitelmat ovat pidemmällä kuin suorituksen osalta. Suunnitteilla on, että tiimin osaamisen kehittymisestä tullaan antamaan palautetta oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin mukaisesti. Tilaus-toimitusprosessin tiimeille on kehitteillä osaamisen arviointilomake (ks. liite 1), jota käytetään sekä tiimin jäsenten henkilökohtais-

ten että koko tiimin osaamistavoitteiden asettamiseen sekä nykyisen tason arviointiin. Koko tiimin osaamisen nykyinen ja tavoitetaso on tarkoitus esittää ilmoitustaululla, joka sijoitetaan siten, että tiimiläiset kykenevät päivittäisen työn yhteydessä mahdollisimman hyvin näkemään tiimin osaamisen kehittymisen. Sen sijaan yksittäisen tiiminjäsenen osaamiselle asetettuja tavoitteita ei ole tarkoitus esittää julkisesti.

4.2.2.2 Tiimin ulkoinen palaute

Tiimin ulkoisesta palautteesta palautejärjestelmässä tärkein lienee prosessin muilta tiimeiltä saatava palaute. Tämän palautteen lajin, jota voitaneen kutsua myös yhteistyöpalautteeksi, tavoite on saada tiimien välinen yhteistyö toimimaan mahdollisimman kitkattomasti ja täten edistää koko prosessin toimintaa. Kohdeorganisaation tiimitason palautejärjestelmän mallin mukaisesti jokaisella prosessin tiimillä on velvollisuus pyytää palautetta vähintään kerran puolessa vuodessa, kuitenkin niin, että palautetta pyydetään vähintään yhdeltä tiimiltä joka kuukausi. Palautetta pyydetään ennalta määrätyistä asioista, joiden on katsottu olevan prosessin toiminnan kannalta erityisen tärkeitä ja jotka ovat tämän vuoksi valittu kehittämiskohteiksi tiimien välisessä yhteistyössä. Sisältöalueet, joista palautetta pyydetään, valitaan vuodeksi kerrallaan ja valinnan suorittavat yhteistyössä tiimit, prosessin johto ja henkilöstön kehittäjä. Palautteen aihealueiden vakiinnuttamisella pyritään toteuttamaan jatkuvan kehittämisen periaatetta keskittymällä tiettyjen kriittisten alueiden kehittämiseen. Tässä suurena apuna on, että kehitystä voidaan seurata helposti vertaamalla saatuja palautteita keskenään.

Tiimien välisessä palautteessa käsitellään tiimin suoritusta tai tiimien välisen toiminnan toimintamalleja. Muut palautteen sisältöalueet eli osaaminen ja työtyytyväisyys eivät sisälly tähän palautelajiin. Osaaminen ja työtyytyväisyys ovat molemmat sisältöalueita, jotka käsitellään tiimin sisäisesti, koska muilla tiimeillä ei ole yleensä valmiuksia antaa pätevää arviota varsinkaan osaamisesta. Tällä palautteen lajilla pyritäänkin hyvin suoraviivaisesti vaikuttamaan prosessin fyysiseen toimintaan tiimien yhteistyötä tehostamalla.

Tiimien välisen palautteen kerääminen ja prosessointi voidaan hoitaa ainakin kahdella vaihtoehdoisella tavalla. Yleensä tehokkain tapa hoitaa tiimien välinen palaute on käyttää palautekanavana palautepalaveria, joissa kaksi tiimiä antavat palautetta ennalta sovituista asioista ja samalla hakevat ratkaisuja ongelmakohtien kehittämiseksi. Tämän tavan hyötyjä ovat ainakin seuraavat: 1) kahden tiimin yhteinen palaveri vie vähän aikaa, eikä vaadi juurikaan ennakkovalmisteluja, 2)

palautteesta esiinnousseita ongelmia voidaan aloittaa ratkaisemaan heti palautteen saamisen jälkeen yhteistyössä palautteen antajan kanssa, 3) molemmat tiimit sekä antavat että vastaanottavat palautetta toisiltaan, jolloin tilanne on hyvin vuorovaikutuksellinen. Tällainen tilanne laskee usein palautteen antamisen ja vastaanottamisen kynnyksiä ja parhaimmillaan palautepalaveri muodostuu keskustelutilanteeksi, joka tuottaa vaivattomasti ratkaisuja käytännön ongelmiin. Tiimien välisen palautepalaverikäytännön heikkouksia ovat puolestaan seuraavat: 1) jos tiimien väliseen palautepalaveriin ei olla valmistauduttu huolellisesti, voi palaverista tulla helposti hyödytön, 2) rehellisen ja rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen suullisesti suoraan vastaanottajalle/antajalta voi joillekin olla hyvin vaikeaa. Tämä voi muuttaa vuorovaikutuksellisen tiimien välisen keskustelun riidaksi tai kaunistelluksi palautteeksi.

Tiimien välisen palautepalaverin vaihtoehto on kirjallinen palaute. Tällöin tiimi pyytää palautteen toiselta tiimiltä kirjallisesti. Saatuaan palautepyyntöönsä kirjallisen vastauksen, tiimi käsittelee palautteen keskuudessaan ja päättää toimenpiteistä. Tämä tapa on palautteen antamisen ja vastaanottamisen kannalta helpompi, mutta ei yleensä kykene tuottamaan yhtä luovia ongelmanratkaisuja kuin tiimien välinen palaveri, koska osapuolista, joita ongelma koskee, vain toinen on mukana ongelman aktiivisessa ratkaisussa. Riippumatta siitä kummalla tavalla tiimien välinen palaute hoidetaan, annettu palaute tulee aina kuitenkin dokumentoida ja tiimin vetäjän tulee säilyttää dokumentit, niin että tiimin jäsenet pääsevät niihin helposti tutustumaan. Lisäksi dokumentit tulee toimittaa prosessin omistajalle.

Toisten tiimien lisäksi tiimi voi saada palautetta ainakin asiakkaalta, prosessin tukitoiminnoilta ja prosessin johdolta. Osittain laatuajatteluun toimintansa perustavissa oppimishakuisissa organisaatioissa asiakaspalaute on tärkeässä asemassa. Tällaisissa organisaatioissa tiimin tulisi kerätä asiakaspalautetta ilman välikäsiä siten, että tiimi ja asiakas olisivat suorassa keskusteluyhteydessä. Toiminnan muuttuessa prosessimaiseksi ja tiimien muodostuessa perustyöskentely-yksiköksi asiakkaan ja tiimin suora kontakti on erittäin tärkeää. Kohdeorganisaatiossa tämän kaltainen palautteen kerääminen on toistaiseksi ollut kuitenkin harvinaista. Tässä tutkimuksessa ei asiakaspalautteen keräämiseen ja sen hyödyntämiseen ole kuitenkaan perehdytty, vaan huomio on kohdistettu organisaation sisäiseen palautteeseen. Asiakaspalautteen hyödyntäminen oppimishakuisessa organisaatiossa on kuitenkin vartenotettava jatkotutkimusaihe.

Sekä prosessin tukitoiminnoilta että prosessin johdolta tiimille tuleva palaute on yleensä välillistä palautetta. Tämä tarkoittaa sitä, että palaute ei yleensä tule suoraan tiimille, vaan tiimin ja palautteen antajan välillä on palautteen välittäjä. Esimerkiksi prosessin tukitoiminnot antavat palautteensa yleensä prosessin johdolle, joka puolestaan välittää tiedon tiimin vetäjälle, joka vasta lopullisesti antaa palautteen tiimin jäsenille. Suoran palautteen kautta nämäkin palautteen antajat voivat satunnaisesti antaa palautteen suoraan tiimille. Kuviossa 12 yksi tiimin sidosryhmä on merkitty kysymysmerkillä. Näin on tehty siksi, että kaikkia tiimin sidosryhmiä on lähes mahdotonta sisällyttää palautejärjestelmän malliin, joten siihen jätetään tilaa satunnaisesti palautetta antaville sidosryhmille, joita ei mallia laadittaessa ole osattu ottaa huomioon.

4.2.2.3 Oppivan organisaation palautteen perusprosessi oppimishakuisen organisaation tiimitasolla

Käytännön palautejärjestelmässä esiintyvät palautteen eri muodot sisältävät yleensä palautteen perusprosessin eri elementit jossakin muodossa. Palautteen perusprosessi voidaan kuitenkin helposti tulkita liian yksinkertaisesti. Tällöin palautteen toimintamekanismeista voidaan unohtaa jotain oleellista, minkä seurauksena palaute ei palvele käyttäjänsä niin kuin on haluttu. Oppivan organisaation palautteen perusprosessin elementit saattavat olla myös osittain tai kokonaan päällekkäisiä tai joissakin tapauksissa jokin elementti voi puuttua kokonaan.

Tiimien välinen palaute on hyvä esimerkki palautteen perusprosessin elementit sisältävästä palautteen lajista, jossa prosessin elementit voidaan helposti tulkita väärin. Tässä palautteen lajissa palautteen lähteenä toimii toisen tiimin toiminta. Palautteen välittää toinen tiimi, joka kerää palauteinformaation havainnoimalla yhteistyönsä sujuvuutta palautteen kohteena olevan tiimin kanssa. Palautekanavana toimii palautepalaveri ja vastaanottaja on tiimi. Virheellisesti tulkittuna voidaan ajatella, että palautteen lähteenä toimii palautetta antava tiimi ja palautteen keräämisen väline on palautepalaveri. Tällöin välittäjä/antaja –elementti korvautuu palautteen lähteellä ja palautekanava palautteen keräämisen välineellä.

Tiimien välisessä palautteessa konkretisoituu myös oppivan organisaation palautteen perusprosessin käytännössä usein toteutuva ”ei-suoraviivaisuus”. Kun tiimien välinen palaute hoidetaan kirjallisesti toteutuu palautteen perusprosessi vakiomuodossaan. Palautteen lähde on tiimin toiminta, palaute kerätään toista tiimiä havainnoimalla, palautteen kerännyt tiimi antaa palautteen, palautekanava on kirjallisen palautteen ja tiimin sisäisen palautepalaverin yhdistelmä ja palaut-

teen saanut tiimi on palautteen vastaanottaja. Kun tiimien välinen palaute hoidetaankin tiimien yhteisellä palautepalaverilla, ei palautteen perusprosessi etene enää yhtä suoraviivaisesti. Palautteen lähde ja sen keräämisen väline ovat edelleen samat, mutta välittäjä/antaja, palautekanava ja palautteen vastaanottaja –elementit ikään kuin limittyvät. Ne eivät ole toisiaan seuraavia prosessin vaiheita, kuten edellisessä esimerkissä, vaan ne kaikki tapahtuvat yhtä aikaa palautepalaverissa. Palautekanava eli tiimien yhteinen palautepalaveri muodostaa palautteen antajalle ja vastaanottajalle yhteisen foorumin, jossa molemmat tiimit ovat kummassakin roolissa.

4.2.2.4 Oppimisen kehä oppimishakuisen organisaation palautejärjestelmän tiimitasolla

Ilman tiimitason oppimista ei organisaation oppiminen ole mahdollista. Aikaisemmin tutkimuksessa on esitelty muun muassa Otalan toteamus, että yksilön ja organisaation oppimisen linkkinä toimii usein juuri tiimien oppiminen. Siksi oppimisen kehän jatkuva toimiminen on erityisen tärkeää juuri tiimitasolla. Kohdeorganisaation tiimitason palautejärjestelmän mallissa palautetta hyödynnetään oppimisen kehän toiminnassa erityisesti tiimin suoritus- ja osaamistavoitteiden yhteydessä.

Tiimin suoritustavoitteiden asettaminen ei ole vaikeaa. Se tapahtuu normaalien suoritusta mittaavien suureiden avulla. Tällaisia suureita ovat esimerkiksi tuottavuus, reklamaatioiden määrä ja läpimenoaika. Sen sijaan tiimin osaamisen mittaaminen ja osaamistavoitteiden asettaminen on vaikeampi tehtävä. Osaamisen mittaamiseen on kehitetty erilaisia yksilöille, tiimeille ja organisaatiolle tarkoitettuja työkaluja, joita emme tässä yhteydessä tutki tarkemmin. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että osaamisen mittaaminen on palautteen tehokkuuden kannalta tärkeää. Kun tiimille on asetettu sopivan haasteelliset suoritus ja osaamistavoitteet, jotka ovat sopusoinnussa koko organisaation ja prosessin tavoitteiden kanssa, voidaan ohjaavalla palautteella ohjata tiimin kehittymistä oikeaan suuntaan ja motivoida tiimiä saavuttamaan tavoitteensa. Motivoivan palautteen keinoin tiimille puolestaan kyetään antamaan selkeää informaatiota siitä kuinka tiimi on kehittynyt suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Esimerkkinä monipuolisesta palautteen käytöstä tiimitason oppimiskehän toiminnan edistämiseksi kohdeorganisaatiossa voidaan esittää tiimin kokonaisosaamisen kehittäminen: Kullekin tiimille asetetaan osaamistavoitteet kerran tai kahdesti vuodessa pidettävissä tiimin kehityskeskusteluissa. Tiimin osaamistavoitteet johdetaan koko organisaation liiketoimintastrategiassa organisaatiolle ja sitä kautta tilaus-toimitusprosessille asetetuista osaamistavoitteista. Samassa kehityskeskustelussa

annetaan palautetta tiimin osaamisen kehittymisestä. Annetussa palautteessa seurataan tiimin osaamisen kehittymistä edellisen tarkasteluperiodin aikana suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tarkasteluperiodin eli kehityskeskustelujen välisenä aikana tiimin osaamisen kehittymistä verrattuna asetettuihin tavoitteisiin seurataan ilmoitustaulupalautteen tai tiimin saatavissa olevan muun kirjallisen palautteen keinoin. Seuraavassa tiimin kehityskeskustelussa jälleen arvioidaan tiimin toiminnan kehittymistä ja verrataan sitä asetettuihin tavoitteisiin ja asetetaan uudet tavoitteet. Tällaisella intensiivisellä tavoitteisiin ja jatkuvan kehittämisen periaatteeseen perustuvalla palautteella pyritään välttämään tilannetta, jossa kehityskeskusteluissa asetetut osaamistavoitteet unohtuvat ja menettävät merkityksensä työrutiineihin keskityttäessä.

5 LOPUKSI

5.1 Palautteen mahdollisuudet ja ongelmat

Jos palautetta osataan käyttää oikein, se on tehokas ja korvaamaton suorituksen johtamisen väline erilaisissa liiketoimintaympäristöissä ja organisaatiokulttuureissa toimittaessa. Tieteellisen liikkeenjohton oppien vallitessa palautteella kyettiin kehittämään haluttuja yksittäisiä työsuorituksia. Toisaalta ainakin osittain on palautteen ansiota, että tieteellinen liikkeenjohto ei enää nykyään ole vallitseva tapa johtaa organisaatioiden ja niissä työskentelevien ihmisten toimintaa. Toisin sanoen palautteen avulla kyetään saavuttamaan tietyn toimintalogiikan puitteissa asetettuja tavoitteita, mutta myös rikkomaan vallitsevan toimintalogiikan asettamia rajoja. Oppivassa organisaatiossa palautejärjestelmän tärkeimpiä tehtäviä on perinteisen suoritusta ja tyytyväisyyttä koskevan palautteen tuottamisen lisäksi palautteen tuottaminen oppivan organisaation tärkeimmästä elementistä eli oppimisesta ja oppimisen kehän toiminnan edistäminen. Lisäksi oppivan organisaation palautejärjestelmässä korostuu sen kyky tuottaa kyseenalaistavaa palautetta ja täten edistää kahden palautekytkennän oppimista. Organisaatiot eivät voi tietää millaisessa liiketoimintaympäristössä ne toimivat viiden vuoden kuluttua. Organisaatiot voivat mukautua tähän vielä tuntemattomaan muutokseen, vain kyseenalaistavan palautteen keinoin tapahtuvan oppimisen avulla.

Oppivassa organisaatiossa palaute tarjoaa siis mahdollisuuden edistää oppimista kaikilla organisaation tasoilla. Oppimisen avulla organisaatio puolestaan selviää epävakaa liiketoimintaympäristön asettamista muuttuvista vaatimuksista. Tähän mahdollisuuteen liittyy kuitenkin myös ongelma. Varsinkin oppimishakuisissa organisaatioissa, joissa oppivan organisaation kyky elää muutoksessa ei vielä ole juurtunut osaksi yksilöiden ajattelua, ympäristön epävakaudesta johtuva jatkuva muutos on suuri stressi tekijä. Tällaisissa organisaatioissa palaute ja varsinkin laajat palautejärjestelmät ovat usein vieras ja uusi asia. Jatkuvan muutoksen yksilöille aiheuttama stressi yhdistettynä uuden asian eli palautteen omaksumiseen liittyvään stressiin voi muodostaa tilanteen, jossa ihmiset eivät kykene omaksumaan tilanteen helpottamiseksi tarkoitettua uutta palautejärjestelmää. Tällöin palautejärjestelmän käyttö voi epäonnistua suuren muutosvastarinnan tai järjestelmää kohtaan osoitetun välinpitämättömyyden takia. Tällainen muutosvastarinta on tuot-

tanut ongelmia myös tutkimuksen esimerkki organisaation palautejärjestelmän mallia kehitettäessä. Kuten aiemmin on mainittu muutosvastarinta pysyy hallinnassa, kun palautejärjestelmään ei tehdä liian suuria muutoksia kerrallaan.

Ongelmia palautteen tehokkaalle käytölle aiheuttavat myös erilaiset organisaatiokulttuurit, joissa on totuttu erilaisiin tapoihin johtaa suoritusta ja käyttää palautetta sen välineenä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti siihen miten organisaatiossa on totuttu kommunikoimaan. Kommunikaatio taas lienee palautejärjestelmän tärkein elementti, joten sen laatu on hyvin tärkeä organisaation palautejärjestelmän toiminnalle. Palautteen heikoin kohta onkin juuri inhimillinen kommunikaatio. Hyvinkin huolellisesti rakennetussa palautejärjestelmässä, jossa palautetta käytetään systemaattisesti kaikilla organisaatiotasoilla, voi palautteen tehokkuus kärsiä pahasti inhimillisen kommunikaation pettäessä. Tutkijat ovat esittäneet runsaasti näkemyksiään hyvän palautekommunikaation ominaisuuksista, mutta sellaista mallia, jolla voitaisiin käytännössä tehokkaasti eliminoida inhimillisen kommunikaation palautteelle aiheuttamat ongelmat ei ole esitetty. Tässä tutkimuksessa muodostetun palautejärjestelmän mallin puitteissa tätä järjestelmän heikkoa kohtaa voidaan eliminoida mm. standardoimalla palautekanavien toimintaa. Esimerkiksi tiimien palautepalavereille voidaan asettaa tietty määrämuotoisuus. Tähän ratkaisuun liittyy kuitenkin haittoja, kuten palavereiden avoimuuden kärsiminen, eikä tällä tavalla toisaalta voida täysin eliminoida inhimilliseen kommunikaatioon liittyvää yllätyksellisyyttä. Mielestäni psykologisesti tehokkaan palautteen ominaisuuksien implementointi osaksi käytännön palautejärjestelmää olisikin mielestäni erinomainen jatkotutkimuskohde.

Organisaatiokulttuuriin liittyy myös toinen palautejärjestelmän ongelma. Palautejärjestelmän toimiessa tehokkaasti palautetta pidetään tärkeänä suorituksen johtamisen työkaluna, jota käytetään systemaattisesti eri palautekanavien puitteissa. Monissa organisaatioissa palautejärjestelmää ei kuitenkaan mielletä erilliseksi johtamisen työkaluksi, jota tulee käyttää yhtä systemaattisesti kuin esimerkiksi budjettia. Tämän takia palautetta käytetään usein satunnaisesti. Tällöin palautteesta saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Tämä ongelma korostuu erityisesti organisaatioissa, joiden kulttuureissa asioiden johtaminen on ihmisten johtamista huomattavasti tärkeämpää.

Oppivan organisaation palautejärjestelmän malliin sisältyvät palautteen sisällön uudet alueet eli osaaminen ja toimintalogiikka voivat myös aiheuttaa hankaluuksia palautejärjestelmän toiminnalle. Erityisesti toimintalogiikkaa ja -tapoja kyseenalaistavan palautteen oikea käyttö voi olla

vaikeaa niissä oppimishakuisissa organisaatioissa, joiden aiemmassa organisaatiokulttuurissa ei vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen ole ollut suotavaa. Usein tällaisten organisaatioiden henkilöstöllä ei ole edes valmiuksia kyseenalaistaa organisaation toimintaa. Toisen palautekytkennän oppimisen tehostaminen kyseenalaistavan palautteen avulla onkin mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Oppivan organisaation palautejärjestelmää käyttöön otettaessa tulee muistaa, että vaikka palautejärjestelmän toiminnan alkuvaiheessa ei sinänsä tehtäisikään mitään virheitä, organisaation toiminnan tehokkuus voi väliaikaisesti laskea. Tämä ilmiö on tuttu monien muidenkin organisaation kehittämissuunnitelmien yhteydestä. Kun organisaatiossa otetaan käyttöön uusia järjestelmiä tai organisaation toimintatavat muuttuvat muuten, niin se vaatii energiaa. Tällöin tämä energia on poissa varsinaisen toiminnan tehokkuudesta. Tämä tehokkuuden lasku tulee laskea palautejärjestelmän käyttöönotosta aiheutuviin kustannuksiin ja tämän jälkeen tulee arvioida millainen palautejärjestelmä parantaa toiminnan pitkällä aikavälillä niin paljon, että järjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto on kannattavaa. Tämän tutkimuksen käytännön osion puutteeksi voidaan katsoa se, että kohdeorganisaation palautejärjestelmän kehittämissuunnitelman yhteydessä ei tehty selvää kannattavuuslaskelmaa. Tällaisen laskelman tekeminen on usein vaikeaa, mutta myös suuntaantava arvio tulisi tehdä.

5.2 Toimenpide suositukset kohdeorganisaation palautejärjestelmän kehittämiseksi

Kohdeorganisaation palautejärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto sijoittuu ajankohtaan, jolloin koko organisaatio käy läpi merkittävää liiketoiminnallista ja kulttuurista muutosta. Tässä tilanteessa kohdeorganisaatio kohtaa siis edellä kuvatut uhan ja mahdollisuuden. Toisaalta kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus edistää sopeutumistaan muutokseen tehostamalla oppimista palautteen avulla. Toisaalta on kuitenkin olemassa uhka, että henkilöstö, joka joutuu sopeutumaan moniin muutoksiin ei kykene vastaanottamaan enää uutta palautejärjestelmää. Lisäksi monien muutosten kourissa oleva organisaatio muuttuu siten, että laajan palautejärjestelmän käyttöönotto voi olla vaikeaa.

Jotta kohdeorganisaatiossa vältettäisiin tämän kaltainen umpikuja, tulee ensin kehittää palautejärjestelmän perinteisiä osia, kuten kehityskeskusteluja ja ilmoitustaulupalautetta. Muita palautekanavia voidaan kehittää pienien pilottihankkeiden puitteissa, mutta laajemmin niitä kannattaa ottaa käyttöön vasta, kun palautejärjestelmän perinteiset osat toimivat. Myös organisaation perusta tulee saada kuntoon ennen laajamittaista palautejärjestelmän käyttöönottoa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ennen kuin organisaatiossa otetaan käyttöön täysimittainen tilaus-toimitusprosessin palautejärjestelmä tulee tilaus-toimitusprosessin perustoiminnan olla kunnossa. Esimerkiksi tiimien välistä palautejärjestelmää ei voi ottaa käyttöön, jos uudet tiimit vielä harjoittelevat perustoimintojaan.

Kohdeorganisaatiossa tulee muutenkin kehittää perustaa, jolle oppivan organisaation palautejärjestelmää rakennetaan. Yksi tärkeimmistä edellytyksistä oppivan organisaation palautejärjestelmän tehokkuudelle on liiketoimintastrategian sekä siitä johdettujen suoritus- ja osaamistavoitteiden kommunikointi kaikille organisaatiotasolle. Kuten edellä on mainittu, palaute on tehokkaampaa, kun se liitetään asetettuihin tavoitteisiin. Suoritus- ja osaamistavoitteet taas voidaan asettaa oikein kaikilla organisaatiotasolla vain, jos liiketoimintastrategia ja siitä johdetut organisaatiotason suoritus- ja osaamistavoitteet on kommunikoitu selkeästi. Tämä onkin mielestäni yksi kohdeorganisaation johtamisen tärkeimmistä kehityskohteista.

Edellä esitetyn pohjalta ehdotan, että kohdeorganisaation palautejärjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa edettäisiin seuraavasti:

1. Organisaation liiketoimintastrategia laaditaan selkeästi niin, että siitä voidaan johtaa eri organisaatiotasojen suoritus- ja osaamistavoitteet. Lisäksi varmistetaan, että nämä tavoitteet kommunikoidaan selkeästi koko organisaatiossa.
2. Organisaatio- ja prosessitason palautejärjestelmän kehittäminen erotetaan tiimi ja yksilötason palautetason kehittämisestä. Molempien palautejärjestelmien osa-alueiden kehitys resursoidaan ja aikataulutetaan.
3. Kun suoritus- ja osaamistavoitteet on kommunikoitu koko organisaatioon, molempia edellä mainittuja palautejärjestelmän osia aletaan kehittämään suunnitelman mukaisesti.
 - 3a. Organisaatio- ja prosessitason palautejärjestelmän kehittäminen:

- Organisaatio- ja prosessitasolla palautejärjestelmän kehittäminen aloitetaan tekemällä kartoitus kuinka kommunikaatio toimii näillä tasoilla. Tämän pohjalta päätetään jatkotoimenpiteistä.

3b. Tiimi- ja yksilötason palautejärjestelmän kehittäminen:

- palautekanavista kehityskeskusteluja, ilmoitustaulupalautetta ja tiimien sisäisiä palautepalavereita ryhdytään kehittämään ja käyttämään ensimmäiseksi oppivan organisaation palautejärjestelmän mallin mukaisesti. Palautejärjestelmän kehittäminen aloitetaan näistä, koska kehityskeskustelut ja ilmoitustaulupalaute ovat palautekanavia, jotka ovat olleet käytössä jo aikaisemmin ja tämän vuoksi ne täytyy saada toiminaan tehokkaasti ennen kuin luodaan uusia palautetyökaluja. Tiimien sisäiset palautepalaverit puolestaan ovat tiimin toiminnalle välttämätön työkalu, joten ne tulee ottaa käyttöön mahdollisimman pian. Kehityskeskustelujen kohdalla tulee muistaa, että ne koskevat yksilön lisäksi myös tiimejä.
- Henkilöstöä koulutetaan kommunikointitaidoissa, jotta he kykenisivät antamaan ja vastaanottamaan palautetta, tällä tavoin pyritään edistämään erityisesti suoran palautteen tehokkuutta. Lisäksi heitä koulutetaan ymmärtämään, miksi palautetta tarvitaan. Toisin sanoen kerrotaan oppimisen ja kehittymisen merkityksestä ja palautteen roolista niiden työkaluna.
- Kun tilaus-toimitusprosessin perustoiminta on kunnossa ja ilmoitustaulupalaute, kehityskeskustelut ja tiimien sisäiset palautepalaverit toimivat hyvin, aloitetaan tilaus-toimitusprosessissa tiimien välisten palautepalaverien käyttöönotto.
- Tilaus-toimitusprosessista saatujen kokemusten pohjalta palautejärjestelmä otetaan käyttöön muissa prosesseissa.

LÄHTEET

- Ammons, R. B. 1956. Effects of knowledge of performance: A survey and tentative theoretical formation. *Journal of General Psychology*, 54, 279-299.
- Anderson, R., Kulhavy, R. & Andre, T. 1971. Feedback procedures in programmed instructions. *Journal of educational psychology*, 62, 148-156.
- Annett, J. 1969. *Feedback and human behaviour: the effect of knowledge of results, incentives a. reinforcement on learning a. performance*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Ansoff, H.I. 1980. *Strateginen johtaminen*. Suom. P. Rajala. Espoo: Weilin+Göös.
- Archer North + associatesin www-sivut 1999. Saatavilla www-muodossa: <http://performance-appraisal.com.intro.htm>. 18.6.1999.
- Armstrong, M. 1986-93. *A Handbook of Management Techniques*. Toinen painos. London: Kogan Page.
- Argyris, C. & Schön, D. 1993. *On Organizational Learning*. Cambridge, USA: Blackwell.
- Argyris, Ch. & Schön, D. 1996. *Organizational Learning II, Theory, Method and Practice*. Reading: Addison – Wessley Publishing Co.
- Armstrong, M. & Baron, A. 1998. *Performance Management: a new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bell, D. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.
- Berk, R. A. 1986. *Performance assessment: methods & applications*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Bevan, S. & Thompson, M. 1991. *Performance Management at the Crossroads*. *Personnel Management*, November 1991, 36-39.
- Bilodeau, I. M. 1966. *Information feedback*. Teoksessa E. A. Bilodeau (toim.) *Acquisition of skill*. New York: Academic Press.
- Bourne, L. E., Jr. & Bunderson, C. V. 1963. Effects of delay of information feedback and length of postfeedback interval on concept identification. *Journal of experimental psychology*, 65, 1-5.
- Brown, R. D. 1988. *Performance appraisal as a tool for staff development: New Directions for Staff Services*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Campbell, J. P., Dunnette, M., Lawler, E. & Weick, K. 1970. Managerial behavior, performance and effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Carroll, S. J. & Schneier, C. E. 1982. Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations. 1982. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Cook, D. M. 1968. The impact on managers of frequency of feedback. *Academy of Management Journal*, 11, 263-277.
- Dale, B. & Cooper, C. 1992. *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Deterline, W. A. 1992. Feedback Systems. Teoksessa H. D. Stolovitch & E. J. Keeps (toim.) *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 294-311.
- Drucker, P. F. 1964. *Käytännön liikkeenjohto*. Helsinki: Tammi (alkup. *The Practice of Management* 1954).
- Drucker, P. F. 1969. *The Age of Discontinuity*. New York: Harper and Row.
- Ellström, P-E. 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica, CE Fritzems AB.
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Gilbert, T. F. 1978. *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. New York: McGraw-Hill.
- Gregersen, H. B., Hite, J. M. & Black, J. S. 1996. Expatriate Performance Appraisal in U.S. Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*: fourth quarter, 711-738.
- Greller, M. M. & Herold, P. M. 1975. Sources of feedback. A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 244-256.
- Grönfors, T. 1996. *Performance Management – The Effects of Paradigms, Underlying Theory and Intrinsic Processes*. Espoo: Facile Publishing.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future – Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. 1988. *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: The Free Press.
- Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toiminta tutkimus? Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena kustannus Oy, 25-62.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 3.- 4. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Huuskonen, V. 1997. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa I. Aaltio-Marjosola (toim.) *Organisaatio ja yrittäjyys*. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö, 167-186.
- Ilgen, D. R., Fischer, C. D. & Taylor, S. M. 1979. Consequences of individual feedback on behaviour in organization. *Journal of applied psychology*, 64, 347-371.
- Ivanisevitch, J. M., Donnelly, J. H. & Lyon, H. L. 1970. A study of the impact of management by objectives on perceived need satisfaction. *Personnel Psychology*, 23, 139-151.
- Jones, A. & Hendry, C. 1992. *The Learning Organization: A Review of Literature and Practice*. CCSC, Human Resource Development Partnership.
- Juuti, P. 1999. Näkemykset johtamisesta muuttuneet koko ajan. Saatavilla [www-muodossa: http://www.wow.fi](http://www.wow.fi). 28.5.1999
- Kast, F. E. & Rosenweig, J. E. 1985. *Organization and Management, A Systems and Contingent Approach*. International edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Lecklin, O. 1997. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Lessem, R. 1990. *Devekomental Management-Principles of Holistic Business*. Oxford: Blackwell.
- Locke, E. A., Bryan, J. F. & Kendall, L. M. 1968. Goals and intentions as mediators for the effects of monetary incentives on behavior. *Journal of applied psychology*, 52, 104-121.
- Lockett, J. 1992. *Effectice Performance Management: A Strategic Guide to Getting the Best from People*. London: Kogan Page Ltd.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Näsi, J. 1986. *Liikkeenjohdon viisastenkivet*. Espoo: Weilin+Göös.
- Odiorne, G. S. 1965. *Management by Objectives: A System of Management Leadership*. New York.

- Otala, L. 1996. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. 1988. Learning Company Project: A Report on Work undertaken October 1987 to April 1988. Sheffield: Training Agency.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. 1991. The Learning Company. A Strategy for sustainable development. New York: McGraw-Hill.
- Penn, R. 1990. Leading the Learning: A Perspective from the Public Sector. Paper delivered at The Economist Conference Unit conference, Creating the Learning Organization. November 5. London.
- Rosengarten, Ph. 1995. Learning Organizations and Their Characteristics: The Case of Automotive Components Suppliers in Britain (proceedings). E.C.L.O. International Conference Measuring the Reality, European Consortium for the Learning Organisation. Bryssel, 231-252.
- Rummler, G. A. & Brache, A. P. 1995. Improving Performance- How to Manage the White Space on the Organization Chart. 2. painos. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Safizadeh, M. 1991. The Case of Workgroups in Manufacturing Operations. Californian Management Review, Summer 1991.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1993. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 3. painos. Helsinki: Helsingin yliopisto: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Senge, P. M. 1990. The fifth discipline – The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Stalk, G. JR., Hout, M. T. 1990. Competing Against The Time. New York: The Free Press.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. 1974. The role of task-goal attributes in employee performance. Psychological Bulletin, 81, 434-452.
- Sydänmaalakka, P. 1998. Palaute estää ongelmia työyhteisössä. Työn Tuuli 1998: Hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö [Henkilöstöjohton ryhmä ry:n julkaisu], 29-39.
- Tahvanainen, M. 1996. International Strategic Human Resource Management. Helsingin kauppa- korkeakoulun julkaisuja, opetusmonisteita, readings for 26C190.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohton kehityshistoria. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään!. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Tesch, R. 1992. Qualitative research: Analysis types and software tools. New York: Falmer Press.

Tosti, D. T. 1986. Feedback Systems. Teoksessa M. E. Smith (toim.) Introduction to Performance Technology. Washington, D. C.: National Society for Performance and Instruction.

Walker, J. W. 1992. Human Resource Strategy. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Watson, T. J. 1994. In Search of Management. London: Routledge.

Liite 1: Tilaus-toimitusprosessin tiimien osaamisen arviointilomake

OSAAMISEN BUDJETOINTILOMAKE / KWH-KORTTIVALMISTUS

Tehtävän hallinta

Tehtävä Henkilö	Reflow -juotos	Hisac -ladonta	Liimladonta	Paletointi	Käsinladonta	Juotoskoneen hoito	Visuaalinen tarkastus	Jyrsintä ja In Circuit -testaus
A	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Muut työtaidot

Tehtävä Henkilö	Päätöksen-teko/vastuunotto kyky	Ongelman ratkaisusukky	Itseohjautuvuus ja aloitteellisuus	Laatutoimintataidot	Ajankäytön hallinta
A	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Yhteistoimintataidot

Tehtävä Henkilö	Viestintätaidot	Palautteenanto ja vastaanotto kyky	Joustavuus	Palaverikäytäntö
A	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Prosessityötoidot

Tehtävä Henkilö	Liiketoimintatuntemus	Asiakaspalvelu/tuntemus*	Prosessin kokonaisuuden tuntemus	Oman työn hahmottaminen osana prosessia
A	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Oppimis- ja kehittymishalu/-kyky sekä muutosvalmius

Tehtävä Henkilö	Osaamisen merkityksen hahmottaminen Enermetin toiminnassa	Osaamisen hahmottaminen osana omaa työtä	Halu kehittää osaamistaan	Valmiusmuuttaa toimintaympäristön muuttuessa	Oppimistaidot
A	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5