

Näkökohtia yhteisölliseen oppimiseen ja oppimaan oppimiseen

Kari Murto

Jotta yhteisöissä voitaisiin tehdä hyviä päätöksiä ja ratkoa ristiriitoja oppimista tukevasti, jäsenten on saatava kaikki asiaan liittyvä tieto ymmärrettävässä muodossa.

Systeeminen ajattelu ohjaa meitä tutkimaan omaa osuuttamme vaikeissa, ongelmallisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa: Olenko toiminnallani osa ongelmaa vai ongelman ratkaisua?

Yhteisöllinen oppiminen on käsitteenä yhtä epämääräinen kuin organisatorinen oppiminen tai oppiva organisaatio. Sen enempiä organisaatio kuin yhteisökään ei voi oppia, vain yksityiset ihmiset organisaation tai yhteisön jäseninä oppivat. Oppimaansa jäsenet toteuttavat toiminnassaan, jolla he luovat yhteisönsä tai organisaationsa toimintamallin.

Vaikka organisaation ja yhteisön käsitteet voivat olla päällekkäisiä, organisaatiolla tarkoitetaan useimmiten virallista, säädöksiin pohjautavaa systeemiä. Kooltaan ja rakenteeltaan se voi vaihdella suurestikin. Suurehkossa organisaatiossa on useita yhteisöjä, mutta organisaatio kokonaisuutena ei useinkaan ole yhteisö. Yhteisön käsitteeseen liitän seuraavat piirteet:

- 1 jäsenten keskinäinen tuttuus ja mahdollisuus suhteellisen säännölliseen vuorovaikutukseen.
- 1 jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne niin, että he itse ja useimmat muut jäsenet ovat jotakuinkin yksimielisiä siitä, kuka yhteisöön kuuluu

- 1 yhteisön jäsenillä on perustehtävän ja tavoitteiden kannalta olennaisissa kysymyksissä riittävästi yhteistä sosiaalista todellisuutta
- 1 yhteisön jäsenten välillä on eroja sen suhteen kuinka kiinteästi ja intensiivisesti he osallistuvat yhteisön eri toimintoihin
- 1 yhteisön jäsenet tuntevat ja noudattavat yhteisiä, vaikkakaan ei aina selvästi sovittuja sääntöjä ja normeja. (Murto, 1992).

Edellä kuvatut yhteisön piirteet soveltuvat yhtälailla työ- kuin muihinkin yhteisöihin.

OPPIMISEN YHTEISÖLLISET EDELLYTYKSET

Jotta yhteisöt kykenisivät saavuttamaan tehokkaammin tavoitteitaan ja toteuttamaan perustettaväänsä, jäsenten on sovittava sellaisista toimintatavoista ja toimintaa ohjaavista säännöistä, jotka tukevat heidän oppimistaan. Yhteisöllisessä

kontekstissa oppimisen tärkeimpiä edellytyksiä ovat yhteiset keskustelut, joissa tutkitaan elettyä ja tehtyä, yhteisön tilaa ja ongelmia sekä suunnataan toimintaa eteenpäin yhteisin sopimuksin. Keskustelut edellyttävät yhteistä paikkaa ja aikaa, jonka järjestäminen on johtajan tai esimiehen vastuulla. Kiire, vuorotyö, sopivien tilojen puuttuminen tai ihmisten haluttomuus voivat olla esteitä, joihin yhteiset keskustelut kariutuvat.

Yhteisöllisen oppimisen mallia voidaan kuvata kuviolla 1.

Jos yhteisön toiminnallisessa rakenteessa ei ole riittävän usein ja säännöllisesti yhteistä aikaa pysähtyä tutkimaan elettyä ja tehtyä, se on tuoitto toistamaan vakiintuneita rutiinejaan. Ilman yhteistä aikaa yhteisön jäsenet eivät pysty luomaan yhteisiä pelisääntöjä, asettamaan yhteisiä tavoitteita, tekemään päätöksiä yhdessä eivätkä ratkomaan ongelmiaan tai keskinäisiä ristiriitojaan, kehittämään toimintaansa.

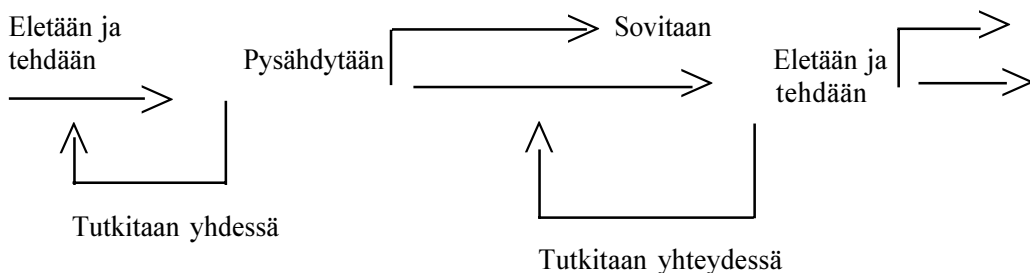
Yhteisön tilan ja toiminnan tutkiminen voi tapahtua erilaisissa kokoonpanoissa, foorumeissa. Yhteistyöfoorumeja ovat esimerkiksi johtoryhmän kokoukset, tiimien kokoukset, määräaikaisten projektiryhmien kokoukset ja koko työyhteisön kokoukset. Tärkein yhteisöllinen foorumi on koko yhteisön kokous, joka mahdollistaa esimerkiksi ryhmien tai tiimien välisten suhteiden tutkimisen, tavoitteiden ja yhteistyön koordinoimisen, ristiriitojen ratkaisemisen ja koko yhteisön perustehtävän selkiyttämisen. Niin ryhmien, yksiköiden kuin koko yhteisönkin toimintaa tulisi arvioida sen perustehtävästä lähtien: tekevätkö ihmiset oikeita asioita oikealla ta-

valla ja tekevätkö niitä oikeat ihmiset, miten yhteistyö ja työnjako toimivat tai saavutetaanko tavoitteet.

Foorumien työskentelyssä kysymys on työyhteisön arkipäivän tutkimisesta, jossa keskustelu on tärkein tutkimusmenetelmä. Ei riitä, että yhteisöllä on tarvittavat yhteistyöfoorumit. Ne on saatava myös toimimaan, mikä tarkoittaa sitä, että ihmiset osaavat ja uskaltavat keskustella kaikista työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista niin onnistumisista kuin ongelmistakin. Avoin keskustelu on yhteisöllisen oppimisen tärkein edellytys. Avoin keskustelu on mahdollista turvallisessa yhteisössä ja turvallinen yhteisö rakennetaan vain avoimen keskustelun avulla.

Yhteisöjen kehityksen alkuvaiheessa, kun ihmisillä on vähän kokemusta yhteisistä keskusteluista, vain harvat puhuvat ja useimmat ovat enemmän tai vähemmän passiivisia. Puhumattomuus yleensä tai vaikeista asioista erityisesti merkitsee yksilön suojautumista, huolehtimista henkilökohtaisesta turvallisuudesta. Kun yhteisön jäsenet hakevat turvaa vaikenemalla, yhteisö tuntuu entistä turvottomammalta ja avoin, yhteinen keskustelu mahdottomammalta. Yhteiset kokoukset koetaan ahdistavina ja hyödyttöminä, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä osallistujissa. Tällöin kokousten jatkuminen on täysin esimiehen tai johtajan varassa. Avoimen keskustelun oppiminen edellyttää säännöllistä harjoittelua ja mitä suuremmasta ryhmästä on kysymys, sen pidempään avoimuuden rakentaminen vie. Kymmenien ihmisten ryhmässä kysymys on vuosisista, jos kokousten frekvenssi on viikoittain tai harvemmin.

Kuvio 1. Elämällä oppiminen (Murto, 1992)



KUN YRITYS RATKAISTA ONGELMIA PAHENTAA NIITÄ

Yhteisön kehityksen kannalta kriittisiä tilanteita ovat vaikeat ongelma-, ristiriita- ja konfliktitilanteet. Koska ne ovat vaikeita, ihmiset pyrkivät sivuuttamaan tai peittämään ne. Niistä ei puhuta tai jos puhutaan, niin korkeintaan yleisellä tasolla esimerkiksi passiivissa. Kun ongelmat eivät näin ratkea tai jopa pahenevat, vastuu niistä nähdään esimiehissä, työntekijöissä, systeemissä tai jossakin yhteisön ulkopuolella esimerkiksi organisaation johdossa tai maan hallituksessa. Yhteisön jäsenet eivät näe, miten he itse luovat ja ylläpitävät ongelmia, joista kärsivät. Tästä seuraava esimerkki, jota tarkastelen systeemisestä viitekehystä (ks. Senge et al., 1994).

Kysymyksessä on kaksi saman yhteisön työntekijää Matti ja Mikko. Heidän yhteistyöongelmaansa tarkastelen Mikon näkökulmasta (kuvio 2).

Kuvio 2. Mikon ja Matin yhteistyöongelma Mikon näkökulmasta tarkasteltuna.

Matti ja Mikko työskentelevät samassa työpaikassa. Mikon mielestä Matti tekee paljon virheitä. Lisäksi Matti ei Mikon mielestä pidä kiinni yhteisistä sopimuksista. Tämä ärsyttää Mikkoa, mutta hän ei halua arvostella Mattia, koska ajattelee, ettei tämä kestäisi, vaan suuttuisi ja yhteistyö kävisi entistä hankalammaksi.

Kun Mikko vaikenee eikä Matti muuta tapojaan, hän ei enää voi olla puhumatta ja valittaa Matin toiminnasta Seijalle. Seijalla on vastaavia kokemuksia ja tietoa, että Matti oli jo edellisessä työpaikassa käyttäytynyt samalla tavalla. Kumpikin saa purettua sydäntään, mutta Matti jatkaa entiseen tapaan ikään kuin mitään ei olisi tapahtunut. Mikkoa raivostuttaa entistä enemmän ja hän alkaa kokea tilanteensa kestävämmäksi. Niinpä hän päättää puhua suoraan Matille yleisellä tasolla:

MIKKO: ”Kuule, minä haluan puhua sinulle.”

MATTI: ”No puhu”

MIKKO: ”Mä en kohta kestä tätä touhua, ku täällä ei pidetä kiinni sopimuksista, tehdään mitä huvittaa ja nuoret elää ku pellossa.”

MATTI: ”Samat sanat. Homma on levällään ja pomo ravittaa kaiken maailman kokouksissa ja projekteissa. Sitä ei saa kiinni eikä tiedä missä milloinkin menee, ku ei jätä ees viestiä toimistoon.”

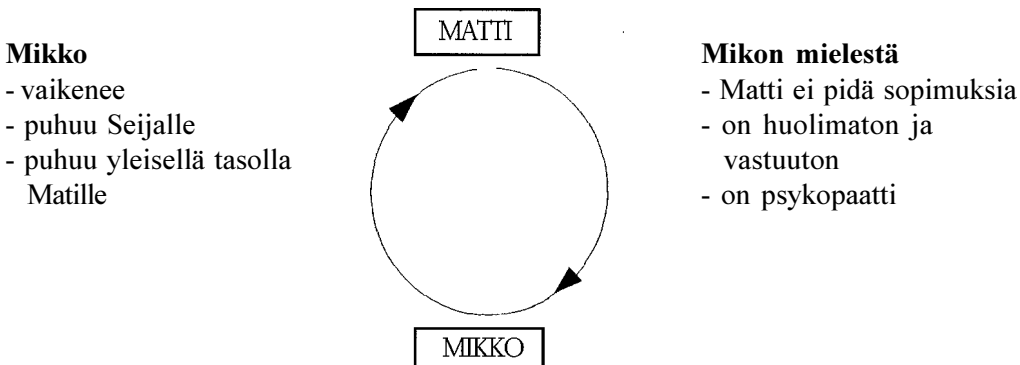
MIKKO: ”Joo kyllähä se pomo on paljon menossa, mutta ei nää ongelmat kaikki pomon syytä oo. Kyllä tässä jokaisen pitäs niiku kattoo peiliin.”

MATTI: ”No ei, emmä sitä tarkottanu, kyllähä aina meillä kaikilla on aihetta tarkastella vähä itteemme ja katella peiliin.”

MIKKO: ”No jatketaan touhuja, eiköhä se tästä suttaannu ku vähä ryhdistäydytään. Moikka.”

MATTI: ”Moikka vaa”

Kuvio 2. Mikon ja Matin yhteistyöongelma Mikon näkökulmasta tarkasteltuna



Mikkoa ärsyttää, raivostuttaa ja työ alkaa tuntua kestävämmältä

Keskustelun jälkeen Mikko odottaa Matin ottavan opikseen, mutta turhaan. Matti jatkaa entiseen tapaansa ja Mikolla ei ole enää muuta selitystä kuin, että Matti on psykopaatti ja tarvitsisi psykiatrin apua. Sitä hän ei kuitenkaan tohdi ehdottaa.

Esimerkkitapaus osoittaa, kuinka Mikko kokee ongelman yhteistyössä Matin kanssa ja pitää Mattia vastuussa ongelmasta. Ongelman ratkaisun esteeksi muodostuikin se, ettei Mikko näe miten hän omalla toiminnallaan on johdonmukainen, vastuuntuntoinen ja luotettava Matin apulainen niiden ongelmien luomisessa ja ylläpitämisessä, joista itse kärsii. Mikko ei näe, kuinka hän on oman kärsimyksensä arkkitehti vaikenemalla, puhumalla Seijalle ja puhumalla niin yleisellä tasolla Matille, ettei Matti ymmärtänyt, mistä Mikko häntä kritisoi eikä voinut siten muuttaa käyttäytymistään. Matti ei myöskään tohtinut kysyä Mikolta suoraan, mikä tätä harmitti.

Jälkeenpäin Matti mietti Mikon puheita ja häntä ärsytti. ”Mitä sopimusten kiinnipitämiseen tulee, niin varmasti olen pitänyt sopimukset siinä kuin Mikkokin. Katsokoon jätkä itte peiliin!” tuumi Matti. Tämän jälkeen Matti vielä puhuu asiasta toiselle työkaverilleen Jussille, joka tietää, että Mikolla on kotona hieman vaikeuksia ja tämän ärtyisyys saattaa johtua siitäkin. Lopputulos on, että Matti ja Mikko alkavat kartella toisiaan ja puhuvat vain välttämättömän.

Jos Mikko olisi kertonut suoraan, että Matti ei hänen mielestään pidä kiinni sopimuksista, Matti olisi voinut kysyä, mitä sopimuksia Mikko tarkoitti. Keskustelu olisi paljastanut, että Matti kyllä muisti kyseisen sopimuksen, mutta hänen käsityksensä oli, että sen toteuttaminen aloitetaan vasta seuraavassa kuukauden vaihteessa. Kun asia olisi tämän jälkeen varmistettu palaverimuistiotista, niin olisi käynyt ilmi, että Matti muisti oikein ja Mikko väärin.

Mikko olisi myös välttynyt arvioimasta Mattia psykopaatiksi.

Mikä sitten esti Mikkoa puhumasta konkreettisesti ja asioiden oikeilla nimillä? Ensinnäkin hän oletti, ettei Matti kestäisi hänen kritiikkiään. Lisäksi hän oletti, että Matti suuttuisi ja yhteistyö kävisi entistä hankalammaksi. Ja viimekädessä Mikko ei tiennyt olettavansa, koska

hän toimi ikään kuin hänen oletuksensa olisivat olleet tosiasioita, joita ei tarvinnut testata. Kun hän lopulta puhui Matille, hän yritti puhua rakentavasti ja hienotunteisesti, ettei Matti loukkaantuisi eikä yhteistyösuhde huononisi. Lopputulos oli kuitenkin juuri se, mitä hän yritti välttää: yhteistyö huononi ratkaisevasti.

Mikon käyttäytyminen edustaa tyypillistä yksikehäistä oppimismallia, jota ohjaavat sellaiset normipohjaiset säännöt kuin pidä tilanne hallinnassasi, törmätessäsi ristiriitoihin voita älä häviä, älä ilmaise kielteisiä tunteita, vältä herättämistä niitä myös toisissa ja ole järkevä (esim. Argyris et. al., 1985). Matin suojautuminen ilmenee hänen kyvyttömyydessään kysyä Mikolta tarkemmin, mitä tällä on mielessä ja mitä Mikko haluaa sanoa.

Suojautumisella ihmiset pyrkivät säästämään itseään ja toisiaan ikäviltä tunteilta, mutta samalla he vievät itseltään ja toisiltaan mahdollisuuden oppia sekä luovat työyhteisönsä oppimista ehkäisevän normiston. Tällaisen normiston luominen tapahtuu ilman avointa keskustelua ja sopimista. Seuraava esimerkki havainnollistaa erään työyhteisön johtajaan liittyvän ongelman käsittelyä ohjaavia sääntöjä, jotka olivat tunnistettavissa työyhteisön jäsenten toiminnasta.

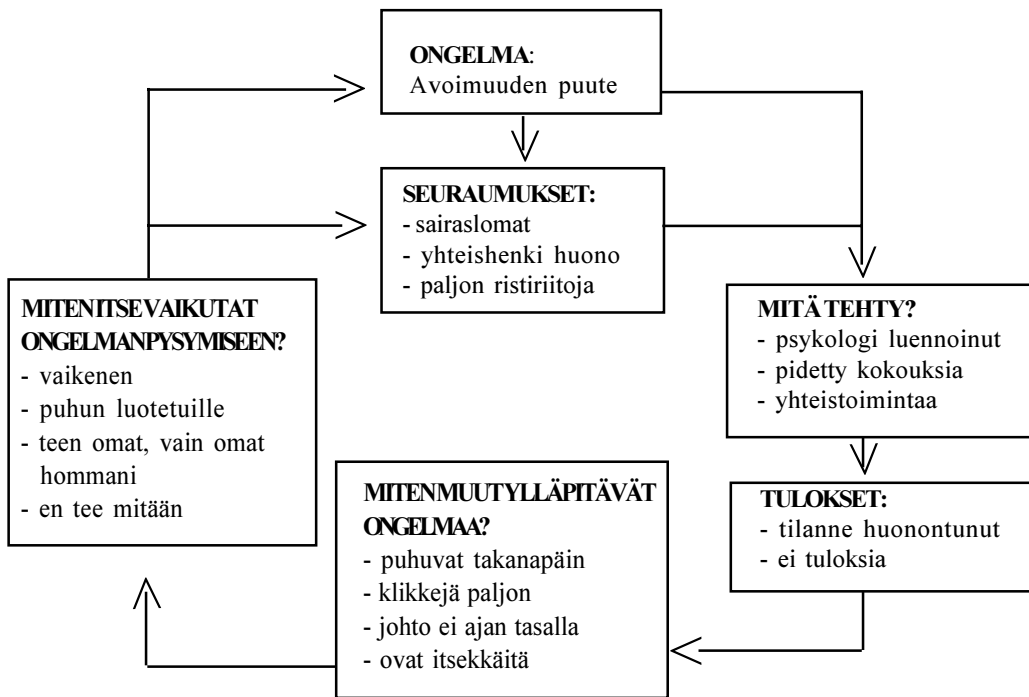
1. Jos olet tyytymätön johtajasi suoritukseen tai käyttäytymiseen, älä ilmaise sitä hänelle, että et herättäisi hänessä negatiivisia tunteita etkä loukkaisi häntä.
2. Jos et voi olla puhumatta asiasta, puhu tyytymättömyydestäsi jollekin luotettavalle ihmiselle.
3. Jos puhut ongelmista johtajallesi, puhu niin yleisellä tasolla ja kohteliaasti, ettei hän loukkaannu eikä sinua voida panna vastuuseen siitä, mitä puhuit.
4. Pidä kuitenkin johtajaasi vastuussa ongelmista ja tyytymättömyydestäsi, mutta älä kerro sitä hänelle.
5. Odota johtajasi korjaavan käyttäytymisensä, vaikka et siitä hänelle puhukaan tai puhuit kohteliaasti ja niin yleisellä tasolla, ettei hän tiennyt mitä tarkoittit.
6. Jos hän ei kuitenkaan korjaa käyttäytymistään, pidä ongelmia johtajan persoonallisuudesta johtuvina.

Kun esittelin nämä säännöt yhteisön jäsenille, he tunnistivat ne välittömästi ja hämmästyivät melkoisesti tullessaan tietoisiksi siitä, kuinka he todella käyttäytyvät ja omalla toiminnallaan ylläpitävät ongelmaa. Kävi myös selväksi, etteivät he olleet koskaan yhdessä sopineet näistä säännöistä, vaikka kaikki noudattivat niitä johdonmukaisesti. Vastaavanlaisia sääntöjä olen tunnistanut useissa työyhteisöissä ja muihinkin kuin johtajaan tai esimieheen liittyvissä ongelmissa ja ristiriidoissa.

Miten ihmiset eri työyhteisössä sitten osaa- vat toimia ikään kuin yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan erityisesti vaikeissa ja ongelmallisissa tilanteissa? Argyriksen ja Schönin (1974) mukaan se on selitettävissä ihmisten elämänsä aikana oppimien arvojen, normien, uskomusten ja oletusten pohjalta. Ne muodostavat sisäisen kognitiivisen ”ohjelman” toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavine tekijöineen, jotka ovat samat riippumatta ihmisten iästä, sukupuolesta, koulutustasosta, rodusta tai kulttuuritaustasta. Tätä ”ohjelmaa” he kutsuvat yksikehaiseksi oppimiseksi (Argyris et al. 1985; Argyris ja Schön, 1974).

Työyhteisöjen yksi keskeisimpiä ongelma- alueita on avoimuuden puute, mitä myös edellä kuvatut säännöt johtajaan liittyvän tyytymättömyyden käsittelyssä valaisevat. Seuraavassa kuvatulla systeemisellä tavalla voidaan havainnollistaa työyhteisöjen tyypillistä dynamiikkaa, jolla sen jäsenet ylläpitävät ongelmaa, jonka seuraamuk- sista he kärsivät.

Kartoitettaessa kyselylomakkein tai haastat- teluin työyhteisöjen tilaa avoimuuden tai avoi- men keskustelun puute on yksi yleisimmin esiin nousevista ongelmista. Se voi aiheuttaa vastaaji- en kokemana ristiriitoja, yhteishengen huono- nemista ja sairauslomille joutumista. Jos ongelma on jatkunut pidempään, sille on yleensä yritetty tehdä jotain esimerkiksi käytetty asiantuntijaa, kokoonnuttu keskustelemaan yhdessä tai yritet- ty muulla yhteisellä toiminnalla parantaa tilan- netta, mutta hämmästyttävän usein varsin hei- koin tuloksin. Kun ongelma jatkuu, ihmiset nä- kevät vastuun ongelmasta työkavereidensa tai johtajansa toiminnassa. Kun he vastaavat kysy- mykseen, miten itse vaikutat ongelman pysymi- seen, he joutuvat ehkä havaitsemaan toimivansa samalla tavalla kuin työkaverit tai muuten käyt-



Kuvio 3. Toimintamalliesimerkki organisaation ongelman säilymisestä

täytymisellään ylläpitävänsä ongelmaa. Tällaiseen kysymykseen kaikki eivät edes halua tai osaa vastata.

Seuraavassa hahmottelen oppimaan oppimiseen eli kaksikehäiseen oppimiseen perustuvaa toimintamallia, jonka avulla yhteisön jäsenet voisivat päästä ulos itseään vahvistavista, ei-toivottuja tuloksia tuottavista toimintatavoistaan.

OPPIMAAN OPPIMISEN LÄHTÖKOHDISTA

Argyris ja Schön (1974) ovat tutkimuksissaan päätyneet seuraaviin oppimaan oppimista ohjaaviin tekijöihin:

1. Kaiken luotettavan ja relevantin (asiaan liittyvän) tiedon antaminen kaikille.
2. Oikeus vapaaseen ja tietoiseen valintaan.
3. Sisäinen sitoutuminen.

Jotta yhteisöissä voitaisiin tehdä hyviä päätöksiä ja ratkoa ristiriitoja oppimista tukevasti, jäsenen on saatava kaikki asiaan liittyvä ja luotettava tieto ymmärrettävässä muodossa. Ristiriita- ja ongelmatilanteissa, joissa osapuolten erilaiset intressit kohtaavat, ihmisillä on usein taipumus tuoda esiin vain sellaista tietoa, joka tukee heidän omia pyrkimyksiään ja jättää itselle epäedullinen tieto kertomatta. Jos kaikki yhteisön jäsenet toimivat näin, se johtaa päätöksen teossa tai ongelman ratkaisussa heikkoon lopputulokseen puutteellisen tai yksipuolisen tiedon vuoksi.

Yhteisön jäsenellä on oltava kaikki asiaan liittyvä tieto voidakseen tehdä tietoisin valinnan. Jos häneltä salataan jotain relevanttia tietoa, päätös ei ole tässä merkityksessä tietoinen. Valinnan vapaus tarkoittaa sitä, ettei ketään yhteisön jäsentä painosteta manipuloimalla, suostuttelemalla, lahjomalla eikä uhkailemalla.

Sisäinen sitoutuminen edellyttää, että yhteisön jäsen on voinut saada kaiken luotettavan ja relevantin tiedon sekä voinut tehdä vapaan valinnan. Sitoutuessaan sisäisesti yksilö on valmis toimimaan valintansa mukaisesti silloinkin, kun kohtaa vaikeuksia tai vastustusta. Ulkoinen sitoutuminen merkitsee sitä, että yksilö toimii uhan tai ulkoisen palkkion vuoksi, jolloin hänen sitoutumisensa loppuu heti, kun uhka tai

palkkio eivät ole enää voimassa.

Jotta yhteisöt voisivat saavuttaa tehokkaasti tavoitteitaan, niiden jäsenten olisi kyettävä käsittelemään ongelma- ja ristiriitatilanteita tavalla, joka auttaa heitä saavuttamaan haluttuja ratkaisuja eikä pahentamaan tilannetta. Ratkaisutapa edellyttää uudenlaisen keskustelun oppimista, jonka lähtökohtana on yksilöiden tuleminen tietoisiksi siitä, miten he itse toimivat tuottaessaan ei-toivottuja tuloksia ja seuraamuksia. Seuraava tarkastelu perustuu oppimaan oppimisen teoriaan (Argyris et al., 1985, Argyris, 1985, Argyris ja Schön, 1974)


Oppimaan oppiminen edellyttää, että tulomme tietoisiksi

1. siitä, miten itse toimimme: teemme, puhumme, ilmehdimme tai jätämme tekemättä ja puhumatta sekä, mitä tunnemme ja ajattelemmme kyseisissä tilanteissa.
2. mitkä mielessämme olevat tekijät ohjaavat toimintaamme, kuten esimerkiksi pelko itsensä nolaamisesta tai toisen loukkaantumisesta, suuttumisesta tai masentumisesta.

Systeeminen ajattelu ohjaa meitä tutkimaan omaa osuuttamme vaikeissa, ongelmallisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa: Olenko toiminnallani osa ongelmaa vai ongelman ratkaisua? Tutkimista vaikeuttaa kyvyttömyytemme nähdä omaa toimintaa samalla, kun toimimme. Seuraavan nelikentän avulla yritän havainnollistaa oman toiminnan tiedostamiseen liittyviä ongelmia (ks. Austen et al., 1996).

Vastavuoroinen oppiminen edellyttää, että meillä tulisi olla mahdollisuus yhdessä jonkun toisen tai joidenkin toisten ihmisten kanssa harjoitella uudenlaista toimintatapaa niin, että toinen tai toiset antavat konkreettista palautetta näkemästään ja kokemastaan koskien omaa käyttäytymistämme. Vastavuoroisuus edellyttää, että itse toimimme samalla tavalla suhteessa toisiin ihmisiin ja rohkaisemme toisia palautteen antamiseen. Vaikka edellä esitetty saattaa vaikuttaa loogiselta, sen toteuttamien arkipäivän tilanteissa kohtaa monia oppimiimme arvoihin, normeihin, oletuksiin ja uskomuksiin liittyviä esteitä.

Toimintaamme ohjaavista tekijöistä voimme tulla tietoisiksi tutkimalla esimerkiksi sitä,

MINÄ		
TOISET	ENNÄE	NÄEN
<i>NÄKEVÄT</i>	<ul style="list-style-type: none"> mitä teen, miten toimin miten vaikutan toisiin mihin toiset pyrkivät, mitä yrittävät 	<p>PALAUTETOISILTA MINULLE</p>  <p>VASTAVUORONEN OPPIMINEN MINUNPALAUTETOISILLE</p>
EIVÄTNÄE		<ul style="list-style-type: none"> mitä tekevät, miten toimivat miten vaikuttavat minuun mitä minä yritän, mihin pyrin

Kuvio 4. Mitä itse en näe ja muut näkevät? Mitä itse näen ja muut eivät näe?

mitkä oletukset tilanteista tai toisistamme vaikuttavat siihen, mitä teemme tai jätämme tekemättä ("Toinen ei kestä.", "Toinen suuttuu/masentuu kuitenkin, jos sanon mitä ajattelen/tunnen.", "Tilanne vain pahenisi, jos puhuisin siitä.").

Toimintaamme ohjaavien tekijöiden havaitseminen on vaikeaa siksi, että emme kykene erottamaan oletuksiamme tosiasioista. Jos pidämme oletustamme tosiasiana, emme huomaa testata sen paikkansa pitävyyttä. Esimerkki:

"En viitsi huomauttaa hänen ärsyttävästä käytäytymisestäään, koska hän ei kestäisi sitä eikä tilanne ainakaan paranisi."

Kun en huomautta eikä tilanne parane, uskon saaneeni vahvistusta oletukselleni:

"No, niin eihän mikään ole muuttunut. Olin oikeassa. Sellainen hän on."

Jos palaute on pakko ennen pitkää antaa, se useimmiten annetaan hienotunteisesti ja yleisellä tasolla kuten edellä Mikon ja Matin tapauksessa.

Yleisellä tasolla puhumiselle on tyypillistä, että puhutaan passiivissa tai käytetään ilmaisuja "joku, jotkut, kaikki, he, me", jolloin kukaan ei voi olla varma, ketä puhuja tarkoittaa. Tällä tavalla puhuja pyrkii suojelemaan kyseistä ihmistä ja itseään, mutta samalla vie häneltä oppimisen eli toimintansa korjaamisen mahdollisuudet! Näin puhuja huomaamattaan varmistaa, ettei tilanne muutu ja hänen mahdollinen mielipahansa jat-

tuu. Mielessään hän pitää kuitenkin toista ihmistä vastuullisena mielipahastaan, mutta jättää senkin kertomatta ts. sisäinen dialogi ei käänny ulkoiseksi.

Toimintaamme ohjaavat oletuksemme, uskomuksemme, arvomme ja normimme (mikä on hyvää, oikein, hyväksyttyä, toivottua, kiellettyä) säätelevät sitä, mitä mielessä olevista ajatuksista ja tunteista sanomme ääneen ja millä tavalla. Edellä kiinnitin huomiota siihen, että toisen suojeleminen (ohjaava tekijä) saa meidät antamaan palautetta yleisellä tasolla. Joskus ohjaavat tekijät estävät kokonaan sisäisten tunteiden tai ajatusten ilmaisemisen, joskus ne jopa johtavat täysin ristiriitaisiin ilmaisiin, jolloin kuulija tai vastaanottaja joutuu arvioimaan puheen ja oheisviestinnän ristiriidassa, mihin uskoa.

Jos haluamme parantaa keskustelu- ja kommunikaatitaitojamme ja oppia keskinäisestä vuorovaikutuksestamme, niin suunnan tulisi olla kohti konkreettista, tosiasioihin perustuvaa viestintää, jossa omat mielipiteet perustellaan tosiasioilla ja autetaan toisia tuomaan omissa puheenvuoroissaan esiin mielipiteidensä taustalla olevia tosiasioita kysymällä niitä. Tosiasiat tarkoittavat asioiden tai tapahtumien kuvaamista niin konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti, että toinen voi joko vahvistaa tai kumota ne omilla havainnoillaan tai periaatteessa tarkistaa niiden paikkansa pitävyyden.

Koska emme voi tietää vaikuttaako käyttäy-

tymisemme toisiin ihmisiin juuri sillä tavoin kuin haluamme, me tarvitsemme siitä suoraa palautetta. Jos toinen sitten antaa palautetta ja kertoo loukkaantuneensa sanoistamme, pyydämme anteeksi ja sanomme: ”Enhän minä sitä tarkoitanut.” tai ”Nyt sinä ymmärsit minut väärin.” Tämä merkitsee, että panemme toisen vastuuseen käyttäytymisemme ”väärinymmärtämisestä” – joskus silloinkin, kun hän on ymmärtänyt meidät oikein!

Vaihtoehtoinen tapa voisi olla kysyä:

”Mikä minun käyttäytymisessäni tai puheessani sai sinut ajattelemaan noin?” Tämä auttaisi toista antamaan meille palautetta mahdollisesti juuri sellaisista puolista itsessämme tai käyttäytymisessämme, josta emme aikaisemmin ole olleet tietoisia. Jos haluamme auttaa toisia auttamaan itseämme, me voimme rohkaista toisia antamaan niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta.

Kun itse saamme palautetta tai kuuntelemme toisen puhetta muutoin, oppimista edistävä tapa olisi lähteä siitä, että emme ole täysin ymmärtäneet toista. Näin varsinkin voimakkaita tunteita herättävissä ongelma- ja ristiriitatilanteissa. Näissä tilanteissa voisi ennen omaa vastausta tai reaktiota toistaa omin sanoin sen, miten on ymmärtänyt toisen ja kysyä tarkoittiko hän tätä. Silloin toinen voisi heti oikaista mahdollisen väärinymmärryksen.

Palautetta antaessamme olisi tärkeää tuoda esiin tosiasioita tulkintojen, arviointien ja johtopäätösten sijaan. Esimerkki:

Henkilö A: ”Sinä (B) olit vastatessasi ylimielinen ja ivallinen, mikä otti minua päähän tosi rankasti. Minä en voi sietää keneltäkään sellaista käyttäytymistä!”

Tällainen palaute saa toisella karvat pystyyn, varsinkin jos hän omasta mielestään ei tarkoittanut olla ylimielinen eikä ivallinen. Vastaus voi olla:

Henkilö B: ”Sä olet ymmärtänyt minut täysin väärin. Mä en ollut ivallinen enkä ylimielinen. Mua taas ärsyttää tosi paljon toin tommonen hyökkäävä tyyli, jolla sä aina reagoit!”

Tällä tavoin alkanut ”avoimen palautteen” antaminen johtaa todennäköisesti välien kiristymiseen ja konfliktiin, mitä kumpikaan ei tarkoitta-

nut eikä halunnut.

Ongelman ydin on se, että A antaa palautteen tulkintojen ja arviointien tasolla (”olit .. ylimielinen ja ivallinen”). Hän ei kerro, mikä B:n käyttäytymisessä sai hänet tulkitsemaan sen ivalliseksi ja ylimieliseksi. Kun A oli aloittanut tulkintojen ja arviointien tasolla, B vastaa samalla tasolla. Hän ei kysy, mikä hänen käyttäytymisensä tai puheessaan sai A:n pitämään häntä ylimielisenä ja ivallisena.

B vastaa tulkinnoilla ja arvioinneilla (”hyökkäävä tyyli”) kertomatta mikä A:n käyttäytymisessä saa hänet pitämään sitä hyökkäävänä esimerkiksi A:n äänen sävy, tietyt sanat, ilmeet, eleet, asento.

Jos A olisi aloittanut palautteen antamisen tosiasioilla esimerkiksi seuraavaan tapaan, B:n vastaus olisi voinut olla toisenlainen:

”B, kun sinä vastatessasi hymyilit näin (näyttää) ja pidit käsiäsi tällä tavoin ristissä rinnallasi (näyttää)(tosiasioita), minä koin sen ylimielisyytenä ja ivallisuutena (tulkinta) ja se sai sappeeni kiehumään. Oliko se ylimielisyyttä?” (oman tulkinnan testaamista)

Oppimaan oppimista tukevassa keskustelussa keskeistä on tosiasioiden ja johtopäätösten erottaminen toisistaan ja tosiasioiden esittäminen tulkintojen ja arviointien tueksi. Toinen olennainen taito on oletusten ja uskomusten erottaminen tosiasioistaan. Tärkeää on myös omien pyrkimysten ja tarkoitusten puhuminen ääneen, koska toiset eivät voi niitä muuten tietää. Omiin tunteiden ilmaiseminen ja selittäminen, mikä toisen käyttäytymisessä ne aiheutti, selkeyttää kommunikaatiota ja tukee oppimista. Toisia voin auttaa auttamaan omaa oppimistani rohkaisemalla kyseenalaistamaan omia näkemyksiäni ja tuomaan esiin erilaisia mielipiteitä.

MITÄ YRITINKÄÄN SANOA?

Yhteisöllinen oppiminen palautuu aina yhteisön jäsenten yksilölliseen oppimiseen. Yhteisöt eivät opi, vain yksilöt oppivat. Jotta yksilöt yhteisön jäseninä voisivat oppia omasta ja toistensa kokemuksista, yhteisössä on oltava tarpeelliset yhteistyöfoorumit ja toiminnallisissa rakenteissa riittävän usein ja säännöllisesti aikaa yh-

teistyöfoorumien kokoontumisille.

Yhteistyöfoorumien tehtävät on määriteltävä selvästi, koska tehtävien pitäisi ohjata foorumien työskentelyä. Foorumien kokouksissa tulisi tutkia keskustellen ja arvioiden esimerkiksi yhteisön toimintaa, tavoitteita, yhteistyötä ja ilmapiiriä sekä ratkoa esiin tuotuja ongelmia ja ristiriitoja. Jos yhteistyöfoorumit puuttuvat eikä yhteisön jäsenillä ole yhteistä aikaa, oppimiselle ei ole edellytyksiä.

Yhteistyöfoorumit ja niiden kokoukset ovat välttämätön, mutta ei riittävä ehto yhteisölliselle oppimiselle. Se, millä tavoin jäsenet keskustelevat ja osaavat käyttää yhteisiä kokouksia ratkaisee niiden hyödyllisyyden sekä jäsenten oppimisen että yhteisön tehokkuuden kannalta. Arkipöytätyön taidot, jotka edustavat yksikehäistä oppimista, eivät riitä vaikeiden ongelma- ja ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa oppimista ja yhteistyötä rakentavalla tavalla.

Yksikehäistä oppimista ohjaavat arvot, normit (hallitse tilanteet yksipuolisesti, voita älä häviä, vältä ilmaisemasta negatiivisia tunteita, ole järkevä), uskomukset ja oletukset estävät yhteisön jäseniä kääntämästä sisäistä dialogiaan (sanomatta jääneitä ajatuksiaan ja tunteitaan) ulkoiseksi dialogiksi ts. avoimeksi keskusteluksi ja antamasta esimerkiksi konkreettista ja avointa palautetta. Toinen suuri ongelma liittyy johtopäätösten ja tulkintojen sekoittamiseen tosiasioihin. Voimakkaita tunteita herättävissä ongelma- ja ristiriitatilanteissa osapuolet tulkitsevat toistensa sanomista ja käyttäytymistä ja pitävät tulkintojaan tosiasioina testaamatta niitä. Tulkintoihin ja arviointeihin reagoidaan tulkinnoilla ja arvioinneilla, mikä pahentaa ristiriitaa.

Ihmisen päättelyprosessit ovat niin nopeita ja tehokkaita, että hänen on vaikea aina erottaa tosiasioita johtopäätöksistä. Tämä tehokkuus on myös keskeinen oppimisen este. Oppimaan oppimisen avittaminen edellyttää, että päättelyprosessit, oletukset ja uskomukset tehdään näkyviksi, jolloin yksilön on mahdollista tulla tietoiseksi omasta toiminnastaan ja sitä ohjaavista tekijöistä. Tämä mahdollistaa myös vastuun ottamisen toiminnan ei-toivotuista vaikutuksista. Yhteisötasolla jäsenten tiedostamista voidaan avittaa pukemalla heidän todellinen toimintatapansa sääntöjen muotoon ja kuvaamalla sitä syste-

misen toimintamallin avulla. Vasta havaittuaan oman osuutensa yhteisön ongelmissa, yksilö voi tehdä tietoisin valinnan haluaako muuttaa käyttäytymistään. Jos hän haluaa, silloin on mahdollisuus aloittaa uudenlaisen toimintatavan harjoittelu. Usein se tuottaa pettymyksiä ja yksilö joutuu ristiriitaan, jossa aikaisemmasta sosiaalisesta taitavuudesta ja sujuvuudesta ongelma- ja ristiriitatilanteiden käsittelyssä joudutaan luopumaan ja opettelemaan uudenlaisia taitoja, joita hän ei vielä hallitse. Yksilö joutuu kohtaamaan yhä uudelleen epäonnistumista, mikä saattaa aiheuttaa uhkaa hänen itsetunnonalleen. Tällaisten ristiriitojen käsittely asettaa suuria haasteita oppimaan oppimista avittavalle henkilölle.

Silloin, kun yhteisön tavoitteena on purkaa tehotomia suojautumisrutiineja ja opetella oppimaan oppimista ja tehokkaampaa toimintaa, suositeltavinta olisi lähteä liikkeelle yhteisön johdosta ja esimiehistä. Henkilöstön mahdollisuudet toteuttaa oppimaan oppimisen toimintamallia voivat osoittautua vähäisiksi, elleivät johtajat ja esimiehet kykene ymmärtämään ja tukemaan henkilöstöään.

Lähteitä

- ARGYRIS, C. (1985) Reasoning, learning and action. San Francisco: Jossey-Bass
- ARGYRIS, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985) Action science. San Francisco: Jossey-Bass
- ARGYRIS, C. & Schön, D. (1974) Theory in practice: Increasing professional effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass
- AUSTEN, H., Johannessen, I., McLain Smith, D., McArthur, P. & Putnam, R. (1996) Organizational learning in action. Weston, Ma: Action Design
- MURTO, K. (1992) Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy
- SENGE, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B. & Smith, B.J. (1994) The fifth discipline fieldbook. New York: A Currency Book

Kaunokirjallinen välipala

- HEIMO SUSI (1996) Virkamatka. Otava. Ss. 183-187. Satiirinen katkelma yhteisöllisestä oppimisesta - fiktiivisenä välipalana! (Toimitus)