

Oppiva organisaatio?

Raili Moilanen

1.1 Millainen oppiva organisaatio?

Oppiva organisaatio -sanapari herättää varsin monenlaisia mielikuvia. Oppivasta organisaatiosta puhutaan ja kirjoitetaan paljon, mutta yhteinen kieli ja sanojen sisältö puuttuu. Oppivaksi organisaatioksi voidaan luonnehtia organisaatiota, joka kouluttaa henkilöstöään tai sillä voidaan tarkoittaa ihmisläheisesti toimivaa organisaatiota. Oppivana organisaationa voidaan pitää tuotekehitysorganisaatiota, tietotekniikkayritystä tai yliopistoa. Joku voi pitää organisaatiotaan oppivana, jos ihmiset ottavat opiksi omasta työstään, toinen taas luonnehtii omaa yhteisöään oppivaksi, koska siellä opitaan erehdyksistä ja virheistä.

Oppivan organisaation erilaiset mielikuvat ja määrittelyt johtuvat siitä, että jokainen tarkastelee oppivaa organisaatiota omasta näkökulmastaan. Liikkeenjohto katsoo omasta vinkkelistään, työntekijät omastaan, kehittäjät ja asiantuntijat omastaan. Organisaation ulkopuoliset tarkkailijat näkevät oppivan organisaation myös omien silmälasiansa läpi. Yhdellä on nälkään kasvatustieteen, toisella psykologian, kolmannella markkinoinnin, ja neljännellä jonkun muun todellisuuden luomat silmälasit.

Yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta on tärkeää, että oppivan organisaation sisällöstä saadaan luotua yhteinen käsitys. Keskeistä on, että organisaation ja yksilöiden oppimisen kannalta löydetään olennaiset asiat, jotta niitä voidaan yhdessä kehittää. Vain tällä tavoin varmistetaan sekä organisaation että sen ihmisten kehittyminen haluttuun suuntaan.

Tässä artikkelissa kuvataan ja arvioidaan oppivaa organisaatiota yhdenlaisten silmälasien, eli strategiaväriteisten kouluttajan lasien läpi. Oppivasta organisaatiosta luotava kuva on tässä kokonaisvaltainen, yrityksen liiketoiminnasta lähtevä, mutta myös yksilöt ja heidän hyvinvointinsa ja kehittymisensä huomioon otettava. Artikkelissa kuvataan ensin oppivan organisaation kokonaisuus, sitten tämän kokonaisuuden mittaamiseksi laadittu työkalu ja sen testaus. Viimeiseksi analysoi-

daan 25 suomalaisesta organisaatiosta kerättyä tutkimusaineistoa tietotekniikkayritysten kannalta.

1.2. Oppivan organisaation timantti - yksi näkökulma oppiviin organisaatioihin

Tässä artikkelissa kokonaisvaltainen kuva oppivasta organisaatiosta koostuu kahdesta erillisestä, mutta kuitenkin toisiinsa selkeästi linkittyvästä osakokonaisuudesta eli organisaatio- ja yksilötason tekijöistä. Oppiva organisaatio nähdään tässä organisaatiotasojen toimintamallien ja järjestelmien sekä yksilöiden ajatusten, käsitysten ja toimintojen kokonaisuutena.

Organisaatiotasoa on tärkeä - organisaatiosta ei voida puhua oppivana organisaationa pelkästään sillä perusteella, että organisaatiossa toimivat yksilöt ovat oppivia yksilöitä. Organisaatiostakin täytyy löytyä tiettyjä oppimista tukevia arvoja, rakenteita ja prosesseja, jotta koko kokonaisuus: organisaatio ja sen ihmiset muodostavat toimivan oppivan organisaation. Yksilötaso on myös tärkeä - organisaatio ei sellaisenaan opi, organisaatiota ei ole ilman yksilöitä, eikä organisaatio toimi tai muutu ilman yksilöiden toimintaa tai muuttumista. Yksilöt eivät kuitenkaan opi automaattisesti ja ilman panostusta. Yksilö tarvitsee paljon omaehtoisuutta, motivaatiota, kykyä, halua, aikaa jne, mutta hän tarvitsee myös muiden ja erityisesti johdon ja esimiesten tukea omassa kehityksessään työntekijästä oppivaksi työntekijäksi.

Jotta oppivan organisaation kokonaisuus hahmottuisi hieman paremmin, on oppivan organisaation tasot jaettu viiteen eri osa-alueeseen. Tässä nämä osa-alueet esitetään kahtena viiden osion kokonaisuutena, mutta myöhemmin osa-alueet on taas yhdistetty yhdeksi viiden osion kokonaisuudeksi. Vaikka organisaatiotasoa ja yksilötaso tuntuvat ja näyttävät varsin erillisiltä ja kaukaisilta, niin eri osioita määrittävät periaatteet ovat varsin samankaltaiset riippumatta tarkastelutasosta.

Organisaatiotasolla osatekijät ovat:

1. rakenteiden ja systeemien yhteinen johtaminen
2. yhteinen suunta

3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen rakentaminen
5. arviointi ja palkitseminen

Yksilötasolla vastaavat tekijät ovat:

1. ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen
2. yksilön motiivi ja tavoitteet
3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen valinta
5. yksilöiden itsearviointi ja ryhmä arviointi

Tarkastelutasot ja osa-alueet ovat muotoutuneet taustateorioiden ja tutkimustyön perusteella, eikä niihin tässä oteta tämän enempää kantaa. Yksityiskohtaista sisältöä tärkeämpi onkin se, että näin vaikeaselkoista kokonaisuutta kuin oppivaa organisaatiota yritetään konkretisoida, tehdä se helpommin ymmärrettäväksi ja sitä kautta myös paremmin kehitettäväksi.

Tässä tarkastellaan lyhyesti ensin organisaatiotasojen osatekijöitä, ja niistä ensimmäisenä koko organisaatiotasoa "liikuttavaa" osatekijää eli rakenteiden ja systeemien tietoista johtamista. Sen jälkeen tarkastellaan yksilötasoa, jossa samoin tarkastelu etenee yksilöiden ja heidän oppimisensa johtamisesta muihin yksittäisiin osa-alueisiin.

Rakenteiden ja systeemien tietoisella johtamisella halutaan tässä painottaa sitä, että oppivan organisaation organisaatiotasoiset osatekijät eivät muutu tai kehity itsestään. Johdon on tehtävä tavoitteellisesti ja tietoisesti töitä organisaatiotasojen tekijöiden muuttamiseksi oppimista edistäväksi. Yksilöiden mahdollisuudet oppia ja organisaation mahdollisuudet kehittyä oppivaksi organisaatioksi vaativat näin ollen selkeää panostusta. Tässä osa-alueet, joilla pitäisi tehdä eniten töitä esitellään neljänä eri osa-alueena.

Organisaatiotasolla **yhteinen suunta** ohjaa oppimista ja kehittymistä yhteisiä tavoitteita kohti. **Oppimisen esteissä** on taas kyse siitä, että organisaatioissa on oppimista estäviä rakenteellisia tai systeemipohjaisia tekijöitä, jotka on poistettava. **Keinojen rakentamisella** puolestaan tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa on oltava riittävän monipuolinen oppimisen keinovalikoima. **Arviointi ja**

palkitseminen taas nostaa esille sen, että oppimista ja kehitystä on tavoitteiden asettamiseen liittyen myös mitattava ja palkittava.

Oppivan organisaation toisessa isossa kokonaisuudessa keskitytään oppijoihin ja oppimiseen. Osa-alueet ovat samat kuin organisaatiopuolella, mutta nyt ne nähdään oppijan ja hänen oppimisensa, ei koko organisaation näkökulmasta.

Oppijoiden tai oppimisen johtamista ei myöskään pidetä itsestään

Esteiden tunnistaminen on periaatteessa sama kuin organisaatiotasolla, mutta sillä erotuksella, että nyt puhutaan yksilön omista oppimisen esteistä, hänen omista rutinoituneista toimintamalleistaan ja muista mahdollisista oppimiseen kielteisesti vaikuttavista tekijöistä. **Oppimisen keinot** puolestaan tarkoittavat sitä, että jokaisen yksilön pitäisi löytää itselleen parhaat oppimisen keinot ja hyödyntää organisaation ja ympäristön sekä erityisesti oman työn tarjoamia oppimis- ja kehittämiskeinoja oman osaamisensa laajentamisessa tai syventämisessä. **Oppimisen itsearviointi** taas tarkoittaa sitä, että yksilöiden on itsekin oltava aktiivisia oman oppimisensa arvioinnissa.

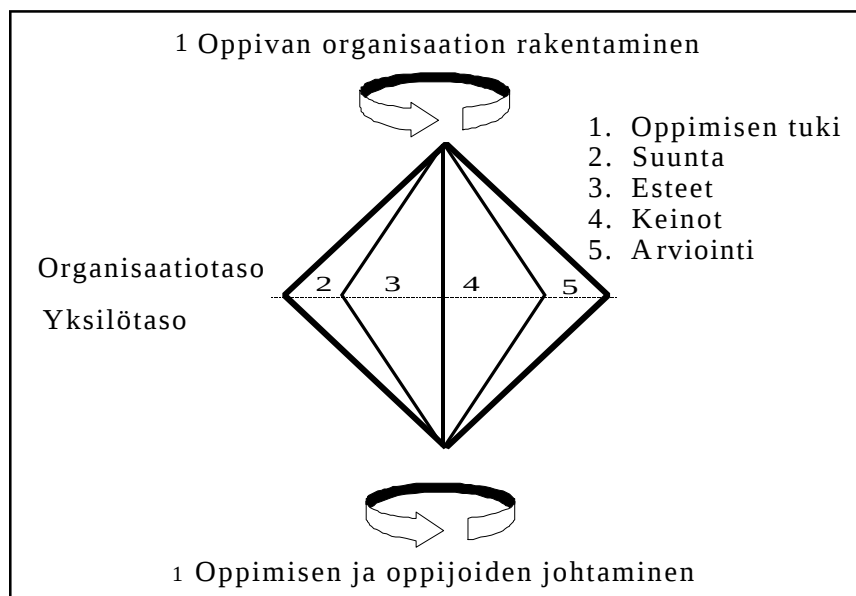
1.3. Teorioiden kiteyttäminen kuvamuotoon

Oppivan organisaation osa-alueet on edellä esitetty sanallisesti. Seuraavaksi kokonaisuutta havainnollistetaan oppivan organisaation timantiksi nimetyllä kuviolla, jossa organisaatiotason tekijät ovat kuvion yläosassa ja yksilötason tekijät alaosassa. Tarkastelua on tässä yksinkertaistettu niputtamalla osatekijät viiteen osa-alueeseen alkuperäisten kymmenen sijaan.

Oppivan organisaation määrittelyssä on nyt edetty sanojen kautta kuviin. Seuraavana onkin sitten vuorossa oppivan organisaation todellinen konkretisointi eli mittarin kehittäminen ja mittarin avulla saadun tiedon analysointi.

1.4. Oppivan organisaation mittaminen

Oppivaa organisaatiota kuvaamaan ja mittaamaan on kehitetty paljon erilaisia malleja ja jonkun verran työkalujakin. Tosin toimivat ja testatut mittarit ovat vielä vähemmistönä. Oppivan organisaation ti-



Kuvio 1. Oppiva organisaatio oppivan organisaation timantin avulla esitettynä.

manttia on kehitetty teoriapohjalta, mutta laajaa käytännön kokemusta hyödyntäen mittariksi. Ensimmäinen, kaksikymmentä väittämää organisaatiotasolta sisältänyt mittari kehitettiin syksyllä 1996. Mittaria kokeiltiin ja kokeilun perusteella sitä laajennettiin alkuperäisen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti yksilöiden oppimista koskevalla 20 väittämän kokonaisuudella. Mittaria ei tässä vaiheessa vielä tieteellisesti testattu, mutta joitakin muutoksia tehtiin mm. vastausten arviointiasteikkoon ja yksittäisiin väittämiin.

Varsinainen mittari valmistui syksyllä 1997. Mittari muotoutui kahden osion ja yhteensä neljäkymmenen väittämän kokonaisuudeksi. Väittämien muotoon, yksiselitteisyyteen ja yksinkertaisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta lomaketta voidaan täyttää organisaatioiden eri henkilöstöryhmillä. Väittämät ovat sen verran yleisiä, että organisaation tyypillä tai koolla ei ole merkitystä. Väittämissä keskitytään mittarin periaatteiden mukaisesti oppivaan organisaatioon ja yksilöön liittyviin kysymyksiin ja ne ovat kaikille organisaatioille ja yksilöille hyvin pitkälti yhteisiä.

Lomakkeita täytettiin erilaisissa organisaatioissa ja eri henkilöstöryhmillä vuoden 1998 ajan, jotta mittari saataisiin testattua. Mittarin testaus tehtiin lopulta 25 organisaation ja vajaan 700 vastaajan aineistolla. Mittarin analysointi osoitti, että mittari on toimiva ja käyttökelpoinen työkalu kokonaisvaltaisen kuvan rakenta-

miseen oppivista organisaatioista. Mittariin ei tilastollisen testauksen perusteella tehty muutoksia, sillä muutokset eivät olisi juurikaan parantaneet mittaria.

1.5. Organisaatiot ja vastaajat

Yhteensä vastaajia on 686. He edustavat 25 hyvin erityyppistä organisaatiota: julkiselta sektorilta 148, tietotekniikkayrityksistä 109, teollisuudesta 52, pankki- ja vakuutuslaitosten 219, koulutuksesta 105 ja kaupan alalta 53. Julkisen sektorin organisaatiot ovat kaupunkeja ja joitakin niiden erillisiä yksiköitä. Tietotekniikkayrityksissä on kolme yksityisen puolen isoa suomalaista yritystä, yksi puhelinyhtiö ja yksi julkisen puolen tietotekniikkaorganisaatio. Teollisuutta edustaa kaksi elintarviketeollisuusyritystä ja pankki-, posti- ja vakuutusorganisaatioita taas viisi hieman väljästi saman otsikon alle mahtuvaa palveluorganisaatiota. Koulutus on edustettuna neljällä hyvin erityyppisellä organisaatiolla, eli mukana on yksi kaupan sektorin oma koulutusorganisaatio, yksityinen aatteellisen taustan omaava, yksityinen kaupallinen ja julkisen sektorin koulutusorganisaatio. Kauppaa puolestaan edustaa kaksi yritystä, joista toinen on tukku- ja toinen vähittäiskaupan yksikkö.

Aineistossa on siis useanlaisia organisaatioita, joista on poimittu pienehköjä 10 - 30 vastaajan ryhmiä ja näitä ryhmiä on analysoitu. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mikään tutkituista organisaatio-

tioista ei ole tässä kokonaisuudessaan, eivät tietotekniikkaorganisaatiot eivätkä mitkään muutkaan organisaatiot. Näin ollen johtopäätöksiä ei voida yleistää, mutta joitakin johtopäätöksiä näiden 25 mukana olleen organisaation vastausten perusteella voidaan tehdä. On kuitenkin muistettava, että kaikki johtopäätökset tehdään tätä aineistoa eli 25 organisaatiota ja noin 700 vastaajaa koskien, ei kaikkia tietotekniikka- tai muita organisaatioita koskien. Syynä tähän aineiston rajallisuuteen on se, että aineiston keruu on suunniteltu mittarin testausta, ei toimiala- tai yritys kohtaista analyysiä varten.

1.6. Tietotekniikkayritykset oppivina organisaatioina

Aineistoa on analysoitu siten, että jokaisesta toimialasta, organisaation yksiköstä tai ryhmästä on saatu kymmenen eri pisteiden keskiarvoa, jotka kuvaavat sitä, kuinka paljon osa-alueen kuvaamaan oppivan organisaation tai yksilöiden ominaisuutta kyseisessä yksikössä on. Osa-alueet ovat aiemmin artikkelissa esitetyt viisi organisaatiotason osa-aluetta ja viisi yksilötason osa-aluetta.

Näistä kymmenestä keskiarvosta saadaan koko organisaation pistemäärä, jota voidaan tarkastella tai sitten erillisiä pistemääriä voidaan verrata muiden toimialojen yksiköiden saamiin pistemääriin, kuten tässä tarkastelussa on tehty.

Tässä aineistossa parhaat pisteet kaikissa organisaatiotason osa-alueissa ovat kaupan toimialalla, samoin kuin yksilötason suunnan, keinojen ja arvioinnin osioissa. Yksilöpuolen muut parhaat pisteet jakautuivat siten, että koulutus oli paras suunnan määrittelyssä ja teollisuus esteiden tunnistamisessa.

Yksilötasolla pienin pistemäärä esteiden tunnistamisessa on pankki- ja vakuutuspuolella. Kaikissa muissa eli yhdeksässä osiossa tietotekniikkaorganisaatioissa on heikoimmat pisteet.

Mitä tämä tulos sitten tarkoittaa näi-

den tutkimuksessa olevien tietotekniikkaorganisaatioiden kannalta. Selityksiä löytyy useita. Kiistaton tosiasia kuitenkin on, että tässä aineistossa, tällä, teoreettisesti perustellulla, käytäntöön sovelletulla ja tieteellisesti testatulla mittarilla tämän aineiston tietotekniikka-ammattilaiset kokevat omat työyhteisönsä vähemmän hyvinä oppivina organisaatioina kuin muiden organisaatioiden vastaajat. Vastaajat eivät myöskään yksilötasolla tunne olevansa yhtä hyviä oppijoita kuin muut.

Tietotekniikka-ammattilaiset kokevat, että omassa organisaatiossa on reilusti vähemmän oppivan organisaation rakenteiden ja systeemien tietoista johtamista, kuin muilla toimialoilla työskentelevät. Ero on todella merkittävä parhaaseen verrattuna eli 0-4 -asteikolla tietotekniikka eroaa 0.8 pisteellä. Muutkin organisaatiotason osa-alueet, eli yhteinen suunta, esteiden tunnistaminen, keinojen rakentaminen ja oppimisen arviointi jäävät noin 0.6 pistettä parhaita pisteitä heikoimmiksi.

Yksilötasolla on myös merkittäviä eroja parhaisiin pisteisiin nähden, erityisesti oppijoiden ja oppimisen tuki jää parhaasta 0.6 pisteellä eli todella merkittävästi, yksilöiden oma motiivi ja suunta on myös 0.3 pistettä heikompi kuin parhaalla toimialalla. Muut yksilöpuolen osiot eivät poikkea yhtä merkittävästi muiden vastaajien keskiarvoista.

1.7. Spekulaatioita - vaiko sittenkään?

Näiden neljän tietotekniikkatoimialaa edustavan yksikön tilannetta voisi hieman spekuloida ja sitä kautta etsiä selityksiä tämän tutkimuksen tulokselle. Yhteistä suuntaa ei välttämättä löydy, sillä ympäristö, tekniikka ym. organisaation suunnanmäärittelyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat todella nopeasti. Suuntaa ei aina myöskään muisteta työstää riittävän perusteellisesti eikä käydä henkilöstön kanssa tarpeellisia keskusteluja riittävän usein. Aikapula, kiireinen työtahti, valtava oppimistarve ja monet muut tekijät saavat aikaan sen, että mihinkään ei ole

kunnolla aikaa. Tekniikan kehityksen mukana pysyminen ja tulospaineet lisäävät omalta osaltaan työpaineita, jotka taas estävät oppimiseen panostamisen.

Yksilöpuolen oppiminen ja sen johtaminen voi olla ongelmallinen, koska on kyseessä asiantuntijaorganisaatio. Saattaa olla, että kuvitellaan yksilöiden oppivan itsekseen ja oppimisen kuvitellaan tapahtuvan jossakin muualla kuin työssä. Tosi-asia kuitenkin on, että oppimiseen tarvitaan aikaa, eikä tietotekniikka työn asiantuntijakaan ole asiantuntija omassa oppimisessaan. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilöiden ja heidän oppimisensa johtamiseen pitäisi panostaa myös tietotekniikkaorganisaatioissa. Tiedon jakaminen ja työyhteisössä tapahtuva keskinäinen oppiminen voi olla vaikeaa, koska oma arvo työyhteisössä riippuu usein siitä, että olet parempi kuin toiset. Tällöin oppiminen ja muutoksen läpivienti vaikeutuu olennaisesti koko työyhteisössä.

Spekulaatiota tai ei - jokainen johtaja tai esimies ja jokainen tietotekniikka-ammattilainen voi itse miettiä omaa tilannetta ja sen yhtymäkohtia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus kuvaa vajaan 700 vastaajan ja 25 organisaation tilannetta - päteekö sama omassa organisaatiossa? Jos pätee, niin pitäisikö asialle yrittää tehdä jotakin. Jos pitäisi, niin mitä?

Raili Moilanen