



Huomisen lauluun nyt soinnut luokaa...

Oppilaitos, oppiva laitos

Kirsti Huttunen

**Kehittämishankeraportti
Toukokuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Tekijä(t) HUTTUNEN, Kirsti	Julkaisun laji Kehittämishankeraportti	
	Sivumäärä	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Huomisen lauluun nyt soinnut luokaa.. OPPILAITOS, OPPIVA LAITOS		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) SEPPÄNEN, Marjukka		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Tässä kehittämishankkeessa tarkasteltiin oppilaitosta oppivana, kehittyvänä ja menestyvänä organisaationa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää organisaatioon kestävä oppimisen perusta ja tehokas kehittämistoiminnan sisältö, jotka johtavat organisaation menestymiseen. Oppimisen perusteisiin ja oppimisen prosessiin syvennyttiin oppilaitoksessa työskentelevien yksilöiden, heistä muodostuvien tiimien sekä koko organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen materiaalina käytettiin olemassa olevaa alan tutkimusta sekä muuta kirjallisuutta.</p> <p>Kehittämishankkeessa yhdeksi tärkeimmäksi organisaation oppimista edistäväksi tekijäksi nousi henkilöstön asiantuntijuuden käyttäminen organisaation kehittämistyössä. Tiimityöskentely osoittautui tehokkaaksi tavaksi ottaa käyttöön ja kanavoida henkilöstön asiantuntemusta koko organisaatioon. Kehittämishankkeessa keskityttiin tiimityöskentelyn periaatteisiin, pelisääntöihin ja päämääriin. Myös muita yhteistyömuotoja tarkasteltiin organisaation kehittämisen kannalta.</p> <p>Koska nykypäivän oppilaitos muistuttaa yhä enemmän yritystä, kehittämishankkeessa etsittiin myös menestyvän yritysorganisaation ideaa ja mallia oppilaitoksen toimintaan. Hyödyntämällä yritysorganisaation esimerkkiä oppilaitos voisi tehostaa toimintaansa, parantaa kilpailukykyään ja maksimoida tuloksiaan mm. henkilöstön sitoutumisen ja palautejärjestelmien avulla.</p> <p>Henkilöstön hyvinvointi, työssä jaksaminen ja viihtyminen muodostuivat tärkeäksi osaksi organisaation profilia. Kehittämishankkeessa korostuikin elämän perusarvojen merkitys.</p>		
Avainsanat (asiasanat) oppiva organisaatio, elinikäinen oppiminen, asiantuntijuus, tiimityöskentely		
Muut tiedot		

Author(s) HUTTUNEN, Kirsti	Type of Publication Development project report	
	Pages 50	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title The accords for tomorrow's song are created now... - AN EDUCATIONAL INSTITUTION, A LEARNING ORGANIZATION		
Degree Programme Teacher Education College		
Tutor(s) SEPPÄNEN, Marjukka		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>An educational institution was examined as a learning, developing and successful organization in this development project. The aim of this project was to find a steady basis and effective forms for developing the function in order to lead the organization to success. The principles and the process of learning were examined from the perspective of the individual workers, the teams formed by them and the whole organization. The former researches and other literature concerning the theme were used as the material for this study.</p> <p>The use of the staff expertness aroused as one of the most important factors for progressing the learning within the organization. Team-work turned out to be an effective way for using and channelling the staff expertness to the whole organization. The principles, the rules and the goals of team-work were concentrated on in the development project. Also other forms of co-operation were examined from the perspective of developing the organization.</p> <p>Because today's organization resembles more and more of a firm, also the idea and the model on a successful firm organization was searched for in this development project. By using the example of the firm organization, the educational institution could intensify its function, improve its competence and maximize its results e.g. by the staff commitment and feedback systems.</p> <p>The well-being of the staff, the satisfaction and endurance at work, became essential parts of the organization profile. The basic values of life were emphasized by this development project.</p>		
Keywords learning organization, lifelong learning, expertness, team-work		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 OPPILAITOS TÄNÄÄN: TARVE JA TAVOITTEET	4
3 OPPIVA ORGANISAATIO: OPPILAITOS OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ	6
3.1. Organisaation arvot	8
3.2. Organisaation ihmiskuva	10
3.3. Organisaation oppimiskäsitys	12
4 KEHITTYVÄ ORGANISAATIO: OPPILAITOS ASiantuntijayhteisönä	14
4.1. Asiantuntijuus organisaatiossa	14
4.2. Yhteistyö organisaatiossa	19
4.3. Tiimityöskentely organisaatiossa	25
4.3.1. Tiimioppiminen / Tiimityöskentely	26
4.3.2. Tiimioppimisen ydinprosesseja	29
4.3.3. Tiimioppimisen vaiheet	31
5 MENESTYVÄ ORGANISAATIO: OPPILAITOS YRITYSTOIMINTANA	35
5.1. Organisaation arvot, visio ja strategia	36
5.2. Organisaatioon sitoutuminen / sitouttaminen	38
5.3. Organisaation palautejärjestelmät	40
6 ONNELLINEN ORGANISAATIO?	43
7 POHDINTA	46
LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Oppiminen on prosessi. Tämä kehittämishanke keskittyy organisaation oppimisen prosessiin. Työskentelen itse oppilaitoksen opettajana ja me opettajathan olemme oppimisen ammattilaisia! Vai olemmeko? Paradoksaalista kyllä, juuri oppilaitoksissa on todettu eniten muutosvastarintaa ja haluttomuutta oppia uutta. Puhutaan paljon korkeakoulujen kehittämisestä ja kehittymisestä, mutta todellista muutosta ei synny, jos opettaja- ja henkilökunta ei uudistu asenteiltaan ja toimintatavoiltaan. Tarkastelen tässä kehittämishankkeessani oppimista oppilaitoksessa työskentelevien yksilöiden, heistä muodostuvien tiimien sekä koko organisaation näkökulmasta.

Oppiva organisaatio on terminä tuttu myös yritysmaailmassa. Koska nykypäivän oppilaitos muistuttaa yhä enemmän yritystä, sovellan yritysorganisaation yhteistyö- ja kehittämismalleja oppilaitokseen. Oppilaitoksella ei ole enää sitä autonomista uusien tietojen ja taitojen oppimiseen keskittyvää ihanaa ja luovaa akateemista vapautta, mikä sillä ennen oli. Tulostavasti tunkeuduttua myös oppilaitosten tajuntaan niistä on tullut opiskelijoista ja opetusministeriön rahoituksesta keskenään kilpailevia yrityksiä. Yritystoiminnasta omaksutut taikasanat, kuten visio, strategia, tavoitteet ja tuottavuus, ovat oppilaitosten nykyterminologiaa ja arkipäivän suunnittelu- ja kehittämistoimintaa. Se on hyvä asia, jos ja kun se toimii! Yritykset puolestaan käyttävät perinteisesti oppilaitoksiin liittyviä attribuutteja, kuten luovuus, innovatiivisuus, vuorovaikutus jne.

Oppilaitosten täytyy olla tuottava eli niiden täytyy tuottaa tulosta. Menestymisen mittarit – nekin yritystoiminnasta lainatut - mittaavat kuitenkin vain määriä. Mutta miten mitata tiedon ja taidon määrää? Oppilaitoksen toiminnan tärkein tehtävä on edelleenkin kehittää ja kasvattaa ihmistä. Ihminen ei voi koskaan olla pelkkä tuote. Ihmisen yksilöllinen ja kokonaisvaltainen kasvaminen on elinikäinen oppimisprosessi. Se on – onneksi – kaikkien tehokkuusmittareiden ulko- ja yläpuolella!

Tämän kehittämishankkeen prosessi oppimisesta kehittämisen / kehittymisen kautta menestymiseen alkaa **Oppivan organisaation arvoista**, jotka johtavat organisaation *ihmiskuvaan ja oppimiskäsitykseen*.

Kehittyvän organisaation tärkein voimavara on *henkilöstön asiantuntijuus*.

Tämän potentiaalin realisoiminen onnistuu parhaiten eri *yhteistyömuotojen* kautta, joista tehokkain on *tiimityöskentely*.

Henkilöstön *sitoutuminen / sitouttaminen* **Menestyvän organisaation** toimintaan tapahtuu *yhteisten arvojen, vision ja strategian* kautta. menestymisen jatkuvuuden kannalta tarvitaan tehokkaita *palautejärjestelmiä*.

Onko kaiken tämä oppimisprosessin läpikäynyt organisaatio huippuorganisaatio? Mielestäni ei, ellei se täytä myös **Onnellisen organisaation** kriteerejä. Nykypäivän organisaatioissa korostuu yhä enemmän työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen. Työpaikan *ilmapiiri* ja henkilöstön *vuorovaikutus* tekevät organisaatiosta onnellisen. Se tarkoittaa sitä, että siellä arvostetaan myös *ihmisyyttä* asiantuntijuuden ohella.

Näin ympyrä sulkeutuu. Kehittämishankkeeni alkaa ja päättyy ihmiseen. Sitä korostaa myös työni teemalaulu, Georg Otsin laulama *Muuttuvat laulut vuosien mennen*. Työni otsikko *Huomisen lauluun nyt soinnut luokaa* on samasta laulusta.

3 LUKU

4 LUKU

5 LUKU

6 LUKU

Oppiva organisaatio - >	Kehittyvä organisaatio - >	Menestyvä organisaatio - >	Onnellinen organisaatio
arvot	asiantuntijuus	visio ja strategiat	ilmapiiri
à ihmiskuva	à yhteistyö	à sitoutuminen	à vuorovaikutus
à oppimiskäsitys	à tiimityöskentely	à palautejärjestelmät	à ihmisyyys

2 OPPILAITOS TÄNÄÄN: TARVE JA TAVOITTEET

Sanotaan, että mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. Miten oma oppilaitoksemme reagoi yhä kiihtyvämmällä tahdilla tapahtuviin muutoksiin? Olemmeko päivittäneet oppilaitoksemme asiantuntijuuden nykypäivän tasolle? Kykeneekö oppilaitoksemme reagoimaan, uusiutumaan sekä vastaamaan ajan tarpeisiin ja ennakoimaan tulevia muutoksia reaaliajassa - vai käykö niin, että hoksaamme muutostarpeemme vasta sitten, kun on jo liian myöhäistä ja muut oppilaitokset ovat jo aikaa sitten ajaneet ohi?

Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy mahdollisimman nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uudistuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista sekä hyödyntää sitä välittömästi käytännön tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 55–56.)

Kehittämishankkeeni tarkoitus on vastata tähän organisaation uudistumishaasteeseen oman oppilaitoksemme näkökulmasta seuraavalla tavalla:

1. Tarkastelen oppilaitostamme ensin **oppivana organisaationa**. Mille kestäville *arvopohjalle, ihmiskuvalle ja oppimiskäsitykselle* toimintamme perustuu? Miten luomme sellaisen *oppimisympäristön*, missä kaikkien oppiminen - myös henkilöstön - on luovaa ja luontevaa, innovatiivista ja innostavaa, mukavaa ja mukaansatempaavaa?
2. Vain oppiva organisaatio voi olla **kehittyvä organisaatio**. Miten voimme uudistaa oppilaitoksemme rakenteita niin, että se voi hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti henkilöstön *asiantuntijuuden* käyttämistä ja kehittämistä? Tarkastelen erilaisia *yhteistyön* muotoja ja edellytyksiä, erityisesti *tiimityöskentelyn* tehokkuutta.
3. Kehittyvästä organisaatiosta voi tulla **menestyvä organisaatio**. Tarkastelen, miten voimme ottaa mallia menestyvästä yritysorganisaatiosta, kuten esim. Nokiasta. *Visioita, strategioita ja palautejärjestelmiä* hyödyntämällä oppilaitos voi tehostaa toimintaansa, parantaa kilpailukykyään ja maksimoida tuloksiaan.

Menestyvä organisaatio ei ole kuitenkaan aina **onnellinen organisaatio**. Mitä hyötyä on organisaation menestyksestä, jos sen työntekijät voivat huonosti? Henkilöstön hyvinvointi, työssä jaksaminen ja viihtyminen muodostuvat tärkeäksi oppilaitosta profiloivaksi tekijäksi. Elämän onnellisuutta ei korvaa mikään - ei edes menestys.

ORGANISAATION, TIIMIN JA TYÖNTEKIJÄN
YHTEINEN VISIO, TAVOITTEET JA PÄÄMÄÄRÄT



ORGANISAATION, TIIMIN JA TYÖNTEKIJÄN YHTEINEN PERUSTA:
ARVOT, IHMISKUVA, OPPIMISKÄSITYS - > STRATEGIA, TOIMINTA

Oppiminen, kehittäminen / kehittyminen ja menestyminen tapahtuu kaikilla kolmella tasolla: työntekijän, tiimien ja organisaation tasolla. Pysyviä tuloksia ei muuten saada. *Oppimisprosessin laajentuminen* näkyy ao. kuviossa vaakasuorassa: työntekijä → tiimi → organisaatio. Pystysuorassa kehityksessä näkyy *oppimisprosessin eteneminen*.

Työntekijän oppiminen	→	Tiimin oppiminen	→	Organisaation oppiminen
Työntekijän → kehittyminen	→	Tiimin → kehittyminen	→	Organisaation kehittyminen
Työntekijän → menestyminen	→	Tiimin → menestyminen	→	Organisaation → menestyminen

3 OPPIVA ORGANISAATIO: OPPILAITOS OPPIMISYMPÄRISTÖNÄ

*Muuttuvat laulut vuosien mennen,
aika pois paljonkin vie,
muuttuuko ihminen, ja mihin suuntaan
voi viedä huomispäivän tie?
On kenties vaikeaa, kun myrskyt pauhaa
ja etsii päivää kirkaampaa.*

Oppiminen on prosessi. Oppiminen organisaatiossa tapahtuu yksittäisen työntekijän, heistä koostuvien tiimien sekä koko organisaatiota koskevien prosessien kautta. Tässä prosessissa hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, joiden kautta oppimista voi tapahtua. Kaiken oppimisen edellytys on se, että myöntää, että ei vielä osaa. Oppiminen edellyttää oman osaamisen kehittämistä: kyseenalaistamista, reflektointia ja päivittämistä. Oppimista tapahtuu, kun entistä laajemman, syvemmän ja paremman tiedon tai kokemuksen valossa syntyy uudenlainen ymmärrys asioista. Pelkkä uusi ymmärrys ei kuitenkaan yksin riitä. Todellinen oppiminen muuttaa käytännön toimintaa. Se on pysyvä muutos. Muutos tapahtuu yksilön, tiimien ja organisaation tasoilla. Se on kehittämistä ja kehittymistä, joka johtaa menestymiseen.

Oppiminen organisaatiossa tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Voiko organisaatio oppia? Ihmiset voivat oppia eli myös ihmisistä koostuvat organisaatiot voivat oppia. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara: sen varassa organisaatio menestyy tai kaatuu. Organisaatioiden ongelma näyttää olevan se, että ne eivät osaa tukea ja hyödyntää oman henkilöstönsä asiantuntemusta. Tai sitten työntekijöistä otetaan kaikki mahdollinen (ja mahdoton!) irti ilman, että he saavat arvostusta omana itsenään oman alansa asiantuntijoina ja ihmisinä. Koska organisaatio on yhtä kuin sen henkilöstö, organisaation on viisasta pitää hyvää huolta itsestään eli henkilöstöstään. Työntekijöiden asiantuntijuuden ja hyvinvoinnin arvostaminen on terveen työyhteisön merkki. Sellaisessa ilmapiirissä tehdään töitä mielellään, työmoraali ja -motivaatio ovat korkealla ja tuloksia syntyy. Organisaatio, joka ei tue työntekijöidensä yksilöllistä asiantuntijuutta ja osaamista, menettää paljon: se menettää oman mahdollisuutensa oppimiseen, kehittymiseen ja menestymiseen.

Eri asiantuntijoiden määritelmiä oppivasta organisaatiosta Sydänmaanlakan kirjan Älykäs organisaatio (2007, 57) mukaan – ja lopussa jonkun amatöörinkin määritelmä:

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

Oppiva yritys on organisaatio, joka auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja joka tietoisesti uudistaa itseään ja ympäristöään. (Pedler, Burgoyne ja Boydell, 1997)

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat toimintaansa, havaitsevat virheitä ja poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaation ja omia toimintojaan. (Argyris, 1993)

Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka kykenee muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan. (Garwin, 1993)

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia ja niiden toteuttamista. (Peters, 1993)

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka oppii ja kannustaa ihmisiä oppimaan. (Handy, 1991)

Omaa määritelmäni oppivasta organisaatiosta on: *Oppivan organisaation jäsenillä on yhteinen tahtotila oppia ja he kannustavat toisiaan oppimiseen. Tämä tarkoittaa oman toiminnan ja organisaation toiminnan reflektointia pyrkimyksenä uudistaa, muuttaa ja parantaa toiminnan tuloksia. Oppivan organisaation työskentelyilmapiiri on innostava ja innovatiivinen. Oppimisen motivaatio on korkealla. Oppivassa organisaatiossa on tilaa uusille ideoille, luovuudelle, kokeiluille, epäonnistumiselle - ja onnistumiselle. Oppiva organisaatio on jatkuvasti itseään kehittävien työntekijöiden muodostama organisaatio, jonka päämääränä on tulla menestyväksi organisaatioksi.*

3.1. Organisaation arvot

Organisaatio, jolla ei ole arvoja, on arvoton (K.H. oma mottoni)

Organisaatioissa korostetaan nykyisin lähes yksinomaan toiminnan *tuloksia*. Ei ymmärretä sitä, että tulokset riippuvat perustuksesta. Olisikin syytä painottaa niitä *arvoja*, joille organisaation toiminta rakentuu. Organisaation eksplisiittiset ja implisiittiset arvot heijastuvat vääjäämättä organisaation arjen toimintaan ja tuloksiin. Onkin tärkeää määritellä, mille arvopohjalle organisaation toiminta rakennetaan. Talon rakentamisessakin pohjustustyö on kaiken perusta. Ensin pitää muokata maaperä talon perustukselle sopivaksi. Organisaatiossa henkilöstön asenteet ja yhteisiin arvoihin sitoutuminen on kaiken toiminnan lähtökohta. Tälle perustalle on turvallista rakentaa koko muu toiminta silloinkin, *kun myrskyt pauhaa ja etsii päivää kirkkaampaa...*

Arvoilla on voimakas merkitys henkilöstöä yhdistävänä tekijänä. Organisaatiot hajautuvat yhä enemmän verkostoiksi, joissa ihmiset liittyvät toisiinsa ainoastaan projektien ja prosessien kautta. Ilman sielua eli yhteistä arvopohjaa organisaatiot taantuvat mekaaniselle tasolle, mistä seuraa työskentelyilmapiiriin lamauttavasti vaikuttava henkinen ja emotionaalinen tylsistyminen. Hyvän yhteishengen puuttuminen ilmenee innostuksen, ideoiden, innovatiivisuuden ja ilon puutteena.

Jos organisaation arvot määräytyvät ikään kuin ylhäältä päin annettuina, ne eivät saavuta työntekijöitä arjen tasolla. Arvoja on vaikea edes muistaa, ellei niitä ei ole yhdessä pohdittu eikä ole voinut olla työntekijänä itse vaikuttamassa niihin. Mielekkäiksi, merkityksellisiksi ja työtä motivoiviksi arvot tulevat vasta silloin, kun työntekijän oma arvomaailma vastaa organisaation arvomaailmaa. Moni organisaatio on lähtenyt selvittämään henkilöstönsä arvopohjaa omaa arvopohjaa rakennettaessa.

Organisaation arvoiksi ei voida poimia toisten organisaatioiden hienosti määriteltyjä arvoja, vaan niiden tulee olla henkilöstön yhteisesti hyväksymiä toiminnan periaatteita, joita noudattamalla päästään yhteiseen päämäärään / yhteisiin päämääriin. Arvot eivät ole mitään todellisen toiminnan rekvisiittia tai kauniita korulauseita, vaan kaiken työn ja toiminnan perusta, jolta ponnistetaan arjen askareissa ja käytännön kysymyksissä.

Työntekijän ja organisaation yhteisen arvopohjan on oltava ehyt ja vankka. Tämä tarkoittaa sitä, että arvot ovat mahdollisimman selkeitä ja pysyviä, jotta niiden perustalle voidaan rakentaa pitkäjänteinen monien vuosien työ: oppiminen ja kehittäminen sekä muu toiminta. Arvojen sisällöllistä määrittelyä voi ja pitää harrastaa organisaation kaikissa rakenteissa, jotta arvoista tulee eläviä eli käytännön toimintaa. On hyvä kysyä aika ajoin, mitä tämä arvo (esim. elinikäinen oppiminen) merkitsee minulle / tiimillemme / yksiköllemme / henkilöstöllemme / organisaatiollemme tänään? Työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuminen työhön on sitä vahvempaa, miten paremmin organisaation arvot vastaavat heidän omia arvojaan. Olen koonnut seuraavaan luetteloon työntekijän ja organisaation 10 yhteistä ja yhteneväistä ominaisuutta, jotka etenevät johdonmukaisesti arvoista oppimiseen, joka on koko toiminnan ja sen edellytysten tavoite ja tulos.

TYÖNTEKIJÄ:	1. SUHDE	ORGANISAATIO:
- > ARVOT	2. PERUSTA	- > ARVOT
- > ORIENTAATIO	3. SUUNTA	- > ORIENTAATIO
- > TAVOITTEET	4. PÄÄMÄÄRÄ	- > TAVOITTEET
- > MOTIVAATIO	5. ASENNE	- > MOTIVAATIO
- > SITOUTUMINEN	6. LUOTTAMUS	- > SITOUTUMINEN
- > TOIMINTA	7. TYÖ	- > TOIMINTA
- > MITTARIT	8. PALAUTE	- > MITTARIT
- > REFLEKTIIVISYYS	9. ARVIOINTI	- > REFLEKTIIVISYYS
- > OPPIMINEN	10. TULOS	- > OPPIMINEN

Organisaatiossa on syytä tarkkailla, analysoida ja reflektoida arvojen toteutumista. Mikäli yhteisesti sovitut arvot eivät ulotu arjen toiminnan keskelle, ne unohtuvat. Arvot ovat kuin lihakset, jotka käyttämättöminä surkastuvat. Arvot pohjustavat päämäärät, joihin organisaatiossa sitoudutaan sekä periaatteet, joilla niihin pyritään. Arvot suuntaavat arjen toimintaa. Arvoissa yhdistyvät tavoitteet, toiminta ja tulos. Arvot luovat yhteishengen ja toimintakulttuurin. Arvot antavat organisaatiolle sielun.

3.2. Organisaation ihmiskuva

Jokainen ihminen on laulun arvoinen, jokainen elämä on tärkeä (Veikko Lavi)

Oppilaitoksen perusarvot perustuvat luonnollisesti humanistiseen ihmiskäsitykseen, kun on kyseessä erilaisten yksilöiden oppimisprosessi. Persoonallisen potentiaalin kehittäminen ja kokonaisvaltainen kasvaminen ihmisenä ovat tärkeitä humanistisia arvoja. Jokaisella on oikeus toteuttaa itseään, työskentelipä hän minkälaisessa organisaatiossa tahansa. Ihmisen kunnioittaminen ja ihmisestä huolehtiminen on jokaisen organisaation ja sen jäsenen vastuu ja velvollisuus. Jokaista henkilöstön jäsentä tulee ymmärtää ja arvostaa yksilöllisinä ihmisinä ja oman alansa asiantuntijana. Ihmisläheiset arvot heijastuvat myös organisaation ilmapiiriin: *työntekijöistä tulee työtovereita*, jotka tukevat toinen toisiaan ammatillisesti ja huolehtivat toisistaan ihmisinä. Myös oman oppilaitokseni arvoperusta on ihmisyyys. Asiakaskeskeisyyden, asiantuntijuuden ja yhteisöllisyyden avulla työyhteisömme jäsenet toteuttavat itseään ammatillisesti ja huolehtivat toisistaan kollegoina ja ihmisinä.

Asiakaskeskeisyys

Toimimme asiakaskeskeisesti yhteisesti sovittujen periaatteiden pohjalta

Asiantuntijuus

Olemme asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnassa korostuu edelläkävijyys

Yhteisöllisyys:

Yhteisöllisyys perustuu keskinäiseen luottamukseen ja aitoon vuoropuheluun

Ei riitä, että nämä arvot on kirjattu oppilaitoksemme strategiasuunnitelmiin ja jäävät arkistoitaviin kansoihin. Sana on tultava lihaksi, muuten se jää paperiksi. Arvoista on tultava käytännön toimintaa. Miten ne näkyvät oppilaitoksemme arjessa, vai näkyvätkö ne? Pitää miettiä yhdessä ja yksin, miten arvoja toteutetaan oppilaitoksessamme. Tuloksia mitataan vuosittain, mutta miten on arvojen laita: onko mittarit rakennettu vain toimintaa varten? Miten hoidetaan arvojen reflektointi ja analysointi?

On erittäin hyödyllistä miettiä, mitä ne minulle merkitsevät? Silloin joutuu pohtimaan ne läpi ja myös eksplikoimaan ulos. Tässä oppilaitoksemme arvot omin sanoin:

Asiakaskeskeisyys on yritysorganisaation arvoista lainattu, mutta sopii hyvin myös oppilaitokseen. Asiakaskeskeisyys oppilaitoksessamme tarkoittaa sitä, että olemme opiskelijoitamme varten. Toimintamme keskipisteenä ovat opiskelijamme sekä heidän viidelle t:lle rakentuva opiskelunsa: heidän tarpeensa, toiveensa, toimintansa, työnsä ja tulevaisuutensa. Opiskelijapalautejärjestelmää on kehitettävä niin, että saamme siitä todellista palautetta, jonka avulla voimme kehittää yhä tehokkaammin toimintaamme opiskelijoidemme ja heidän työtulevaisuutensa parhaaksi.

Asiantuntijuus oppilaitoksessamme tarkoittaa sitä, että työntekijöidemme yksilöllistä asiantuntijuutta kunnioitetaan ja sitä kannustetaan kehittämään. Organisaatiomme täytyy luoda edellytykset ja puitteet henkilöstön asiantuntijuuden kehittämiseen sekä tukea aloitteita ja toimintoja, jotka lisäävät ja syventävät sitä. Työntekijän yksilöllinen asiantuntijuus koituu koko organisaatiomme hyödyksi, kun se vain osataan ottaa käyttöön. Tiimityöskentely on tehokas tapa asiantuntijuuden realisoimiseen. Käsittelen asiantuntijuutta ja tiimityöskentelyä luvussa Kehittyvä organisaatio.

Yhteisöllisyys oppilaitoksessamme tarkoittaa sitä, että organisaatiossamme vallitsee aito, avoin ja luottamuksellinen vuoropuhelu. Henkilöstön ja opiskelijoiden täytyy voida ottaa esiin vaikeitakin asioita pelkäämättä mahdollisia seurauksia. Turvallinen ilmapiiri on edellytys sille, että oikeista asioista puhutaan oikeilla nimillä. Tällaisen yhteisöllisyyden kautta organisaatio voi aidosti reflektoida, analysoida ja kehittää toimintaansa. Henkilöstön kannalta yhteisöllisyys tarkoittaa myös sitä, että olemme olemassa toisiamme varten. Tarvitsemme toinen toistemme asiantuntijuutta yhteisiä asioita hoitaessamme ja kehittäessämme. Tarvitsemme toinen toisiamme myös ihmisinä. Jos olemme samassa veneessä, meidän täytyy kyllä tehdä töitä eli soutaa, mutta voimme tehdä sen myös tukien toisiamme ihmisinä. Silloin jaksaa paremmin soutaakin. Hyvän vuorovaikutuksen eteen pitää tehdä paljon työtä. Se voi vaatia muutaman kriisin ja työnohjausprosessinkin tarvittaessa, mutta se kannattaa. Vahva ja turvallinen yhteisöllisyys vaikuttaa työskentelymotivaatioon: se innostaa työhön sekä auttaa jaksamaan ja viihtymään työssä. Työyhteisön tuki kantaa vaikeinakin aikoina.

Nämä oman oppilaitokseni arvot vastaavat hyvin omia arvojeni. Voin työssäni yhtyä niihin täysin ja toteuttaa niitä täysillä. Se, miten arvot *toteutuvat*, on kuitenkin eri asia.

3.3. Organisaation oppimiskäsitys: elinikäinen oppiminen

Kaiken oppimisen edellytys on se, että myöntää ettei vielä osaa (K.H. oma motto)

”Oppia ikä kaikki”, sanotaan. **Elinikäinen oppiminen** tarkoittaa ihmisen jatkuvaa yksilöllistä kehittymistä ja kokonaisvaltaista kasvua. Se on ihmisen perusoikeus ja perustarve kehdestä hautaan eli lapsuudesta vanhuuteen asti. Elinikäinen oppimisen käsitteen taustalla on *humanistinen ihmiskuva* ja *konstruktivistinen oppimiskäsitys*. Sen mukaan jokainen konstruoi eli rakentaa jatkuvasti omaa oppimistaan. Oppimista tapahtuu tiedostetusti ja tiedostamatta tiedon, taidon, arvojen, asenteiden, kokemusten, kriisien, ihmisten ym. inhimillisen elämän kautta. Elinikäiselle oppimiselle ei mikään inhimillinen ole vierasta ja hyödyttöä. Kaiken voi muuttaa elämän rakennusaineiksi. Tämä vakaumus antaa voimaa ja suuntaa selvitä elämässä vaikeistakin tilanteista. Elinikäinen oppiminen onkin elämän asenne, joidenkin mielestä jopa elämän tarkoitus, joka tekee ihmisen elämän merkitykselliseksi ja onnelliseksi.

Organisaation oppimisen kannalta elinikäinen oppiminen on inhimillisen potentiaalin ja ammatillisen asiantuntijuuden käyttämistä, kehittämistä ja kanavoimista. Se sisältää yksilön ammatillisen kouluttautumisen ja kehittymisen / kehittämisen lisäksi myös kaiken muun (työssä) oppimisen: sosiaalisen, emotionaalisen, kokemuksellisen jne. Organisaation on luotava edellytykset oppimiselle, mutta viime kädessä työntekijä itse vastaa oppimisestaan eli hänellä on oltava *itseohjautuvan oppimisen* perustaidot: kyky eritellä, analysoida reflektoida ja realisoida omaa oppimistaan koko organisaatiota rakentavalla tavalla. Elinikäisen oppimisen asenne antaa valmiudet elää muuttuvassa maailmassa sekä selvitä yhteiskunnan ja työelämän uusista haasteista.

VI taso: KEHITTÄÄ

V taso: SOVELTAA

IV taso: YMMÄRTÄÄ

III taso: TIETÄÄ

II taso: TIETÄÄ, ETTEI TIEDÄ

I taso: LUULEE TIETÄVÄNSÄ

Itseohjautuvan oppimisen portaat Sydänmaanlakan (2007, 34) mukaan

Oppiva organisaatio tarkoittaa sitä, että kunnioitamme pidämme huolta omasta ja toistemme osaamisesta. Meillä on hyvät valmiudet hoitaa nykyiset tehtävämme ja kehitämme jatkuvasti osaamistamme tulevaisuuden haasteet huomioon ottaen. Osaamisen kehittäminen tänään varmistaa, että menestymme myös tulevaisuudessa. Viihtyisä organisaatio tarkoittaa, että ihmiset viihtyvät työssään. Heillä on hyvä motivaatio, joka on myös yksi perusasia jaksamiselle. Tänä päivänä organisaation tehokkuus on hyvin pitkälti riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Mikään yritys ei voi menestyä pitkään, jos nämä asiat eivät ole kunnossa.

Sydänmaanlakka: Älykäs organisaatio 2007, 73

Organisaation oppiminen on henkilöstön ajatusten ja kokemusten muuttumista, syventymistä ja laajentumista. **Kokemusoppimisen** koulukunnan mukaan oppiminen on jatkuva syklinen tapahtuma. Siinä korostuu oppimisen aktiivinen prosessi, ei niinkään oppimisen lopputulos. Kokemusoppimisessa omakohtaiset kokemukset virittävät ajattelua ja ohjaavat toimintaa. Oppimista tapahtuu, kun uusi kokemus muuttaa, syventää ja laajentaa jo tunnettuja käsitteitä. (Sarala & Sarala 1996, 139.)

Kokemusoppimisen oppimissyklissä on neljä vaihetta

- välitön omakohtainen uusi kokemus
- kokemuksen analysoiminen ja ymmärtäminen
- kokemuksen abstrakti käsitteellistäminen - > tieto
- tiedon muuntaminen konkreettiseksi toiminnaksi - > taito

Reflektointi¹ on kaiken oppimisen perusta. Se tarkoittaa ”peiliin katsomista” eli oman ajattelun ja toiminnan kyseenalaistamista ja kriittistä pohdintaa. Se on aktiivista, jatkuvaa ja (itse)kriittistä arviointia, jonka kohteena ovat omat käsitykset, uskomukset ja tietämisen muodot. Reflektointiin tarvitaan avoin ja rehellinen asenne sekä älyllisen ajattelun ja analysoinnin taito. Se on halu ja kyky oppia uutta. Reflektointi on myös organisaation oppimisen perusta. Totuudenmukainen tilanneanalyysi on organisaation oppimisen lähtökohta. Organisaation yhteistyömuotojen tulisi sisältää reflektiivinen analyysi onnistumisista ja epäonnistumisista. Ilman kunnollista jatkuvaa reflektointia organisaation toiminnassa ei tapahdu todellista kehittymistä. Myös onnistumisia on lupa tarkastella rehellisesti ja kriittisesti: voisiko sen tehdä *vieläkin* paremmin? Ja kiitosta ja tunnustusta täytyy myös osata antaa ja ottaa vastaan silloin, kun aihetta on!

¹ Reflektio: heijastuma, ”peilikuva”, vuorovaikutuksessa syntyvä kuva tai käsitys todellisuudesta, reflektoida: kyseenalaistaa omaa toimintaa; reflektointi: oman toiminnan kriittinen arviointi

4 KEHITTYVÄ ORGANISAATIO:

OPPILAITOS ASiantuntijayhteisönä

*Huomisen lauluun nyt soinnut luokaa,
toistanne ymmärtäkää.
On täällä jokainen vain tämän kerran,
sä siksi etsi ystävää.
Siis katso huomiseen, se uusi onhan,
se tuokoon kaiken lauluineen.*

Hyvä, tehokas ja asiantunteva organisaatio muodostuu hyvistä, tehokkaista ja asiantuntevista työntekijöistä. Henkilöstökoulutuksen tavoitteena on vaikuttaa työyhteisön erilaisiin asiantuntijoihin. Organisaation kehittymisen edellytys on työntekijöiden yksilöllinen kehittyminen. Yksittäisen työntekijän panostaminen asiantuntijuutensa kehittämiseen saa aikaan muutoksen koko organisaatiossa. Kun organisaatiossa on käyttöä henkilöstön asiantuntijuudelle ja heille annetaan vastuuta organisaatiossa, työntekijät myös motivoituvat ja sitoutuvat työhönsä. Asiantuntijuus on avainasemassa, kun pohditaan organisaation kehittämistyötä.

Mikä on organisaatioiden kehittämisessä vaikeinta? Saralan ja Saralan (1996, 9) mukaan vaikeinta ei ole kehittämisinnostuksen herättäminen, uusien kehittämismallien esittely tai jonkin kehittämisohjelman käynnistäminen organisaatiossa, vaan kehittämisen ideaalimallin muuttaminen teoriasta käytäntöön eli organisaation toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi käytännön tasolla ja organisaation kaikissa kerroksissa. Hyvään ja pysyvään tulokseen pääsemiseksi tarvitaan seuraavia asioita:

- henkilöstön sitoutuminen organisaation kehittämiseen - **sitoutuminen**
- henkilöstön jäsenten välinen yhteistyö kehittämistyössä - **yhteistyö**
- henkilöstön yhteinen näkemys organisaation nykytilasta - **reflektointi**
- henkilöstön yhteinen visio organisaation päämääristä - **visio**
- henkilöstön sopimat tehtävänjako ja vastuunotto - **delegointi**
- henkilöstön asiantuntijuuden arvostaminen - **asiantuntijuus**
- henkilöstön oman asiantuntijuuden kehittäminen – **kehittyminen**

4.1. Asiantuntijuus organisaatiossa

Asiantuntijuudella on merkitystä vasta sitten, kun se on käytössä (K.H. oma motto)

Asiantuntijuutta ei ole olemassa ilman asiantuntijoita. Organisaation arvokkain pääoma on sen henkilöstö. Organisaation kehittäminen tapahtuu käytännössä henkilöstön kautta. Henkilöstön asiantuntijuuden kehittäminen on organisaation kehittämistä. Tämä täytyisi kirjata kaikkiin strategiasuunnitelmiin! Työntekijä on paitsi oman ammattialansa asiantuntija, myös oman työnsä käytännön paras tuntija. Tärkein palaute ja parhaat ideat organisaation kehittämiseksi tulevat kenttätyöstä. Johdon kehityskeskustelut antavat yleissuuntaa koko organisaation kehittämistyölle, mutta tärkein kehittäminen tapahtuu ”kentällä”, kuten oppilaitoksen opetusluokissa.

Tarvitaan haasteita! Organisaation pitää tarjota työntekijöilleen yksilöllisiä ja haasteellisia asiantuntijuutta vaativia ja sitä kehittäviä työtehtäviä. Jos yksilöllisen kehittymisen mahdollisuuksia ei ole, työnsä hyvin hallitsevan asiantuntijan voi olla vaikeaa motivoitua organisaation kehittämiseen. Lisäksi henkilöstölle pitää jakaa vastuuta organisaation kehittämistyössä. Ei riitä, että jokainen työntekijä hoitaa vain oman työnsä. Miksi oman reviirin ulkopuolinen organisaation toiminta ei herätä henkilöstön kiinnostusta? Syy ei välttämättä ole laiskuus, välinpitämättömyys tai passiivisuus. Voi olla, että organisaatio ei vain hoksaa antaa siihen tilaisuutta. Mikäli organisaatio ei jaa henkilöstölleen a) riittävää informaatiota organisaation nykytilasta eikä anna sille b) riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa sen tulevaisuuteen, työntekijä on ja pysyy organisaatiokehityksen ulkopuolella, jos nyt kehityksestä tässä tapauksessa edes voidaan puhua... (kehitystähän ei ole ilman henkilöstöä.)

Työntekijän kuuleminen, kannustaminen, kehittäminen ja kouluttaminen eli hänen asiantuntijuutensa kunnioittaminen ja käyttäminen on mielestäni parasta mahdollista organisaation kehittämistyötä. Siihen, mitä minä voin olla itse suunnittelemassa ja kehittämässä, myös motivoitunut ja sitoudun vahvemmin. Organisaation kehittämisen kannalta on siis strategisesti sekä viisasta että hyödyllistä ottaa henkilöstö mukaan kehittämistyöhön ja organisaation tulevaisuutta koskevien päätösten tekoon. Tämä edellyttää sitä, että organisaation perusrakenteet ovat toimivat.

Henkilöstö on organisaation tärkein pääoma ja voimavara. Sen varassa organisaatio menestyy tai kaatuu. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset: heidän ihmisarvonsa, yksilöllisyytensä, asiantuntijuutensa ja hyvinvointinsa ansaitsevat organisaation täyden tuen ja tunnustuksen. Oppivan organisaation työntekijän näkökulmasta oppiminen edellyttää oman yksilöllisen asiantuntijuuden ja osaamisen jatkuvaa reflektointia ja päivittämistä. Organisaation täytyy tarjota tähän tuki ja edellytykset. Se tarkoittaa paitsi asiantuntijuuden arvostamista, myös sen kehittämistä käytännön tasolla erilaisten koulutusten ja *työntekijän itsensä* parhaaksi katsomallaan tavalla. Usein on niin, että organisaation järjestämä koulutus ja kehittäminen eivät vastaa työntekijöiden yksilöllisiä koulutus- ja kehittämistarpeita. Hän on oman alansa paras ekspertti

Parhaimmillaan yhteistyö johtaa **vuorovaikutukseen**, jossa sekä johdon että kentän intressit yhdistyvät tehokkaasti ja organisaatiota kehittävästi. Miten se onnistuu isossa organisaatiossa? Koko organisaatio pitää jakaa eri portaisiin ja ryhmiin. Tärkeää on se, että vuorovaikutus ja tiedonkulku toimivat näiden eri tasojen välillä. Tarvitaan myös kokoavia ryhmiä ”silloiksi”, joiden tehtävänä on olla yhteyshenkilöinä ja vastaanottaa, koota ja välittää tietoa eteenpäin. Vain tällaisella organisatorisella järjestäytymisellä kaikkien ryhmien potentiaalinen asiantuntemus tulee koko organisaation käyttöön.

Organisaatioiden vastaanottokyky muutoksiin vaihtelee. Kaikki riippuu siitä, kykeneekö organisaatio arvioimaan kriittisesti itse itseään? Mikäli organisaation tasolla tällainen reflektiivisyys puuttuu, yksilötason muutoksetkaan eivät vaikuta organisaation kehittymiseen. Organisaatioon pätevät samat konstruktivistisen ja behavioristisen oppimisen pääperiaatteet kuin yksilöönkin. Konstruktivistisesti orientoitunut oppiva organisaatio reflektoi jatkuvasti itseään. Tällaisessa turvalliseksi koetussa työyhteisössä työntekijät uskaltavat ottaa vaikeitakin asioita esiin ilman rangaistuksen pelkoa sekä ehdottamaan ja kokeilemaan uusia tapoja työskennellä ja kehittää työyhteisöään. Jos organisaatio on hyvin hierarkkisesti järjestäytynyt tai työntekijät ylikuormittuneita, muutoksia tuskin tapahtuu. (Varila 1991, 12, 15).

Organisaation kehittäminen on toimintaa, joka sekä edellyttää oppimista että johtaa oppimiseen

Työskentely henkilöstön asiantuntijuutta korostavassa organisaatiossa on antoisaa, koska yhteiseen kehittämiseen ja menestymiseen saa myös itse vaikuttaa. Jokainen voi tehdä aina yhden asian: arvioida reflektiivisesti omaa työtä ja pyrkiä kehittämään sitä. Sehän on minun varsinainen vastualueeni. Joskus pienikin muutos yksilössä voi saada aikaan suuren muutoksen organisaatiossa, kun taas joskus useiden yksilöiden isotkaan muutokset eivät tule näkyviin koko organisaation toiminnassa. Joskus pienikin korsi näkyy keossa, kun taas joskus suurikin korsi hukkuu siihen. Tärkeintä on kuitenkin kantaa se oma kortensa yhteiseen kekkoon.

Oman asiantuntijuuden jatkuva kehittäminen ja päivittäminen on jokaisen työntekijän paras työsuhdeturva.

Työn- ja tehtäväjako ei tarkastella pelkästään työn organisoinnin ja toiminnan rationaalisuuden näkökulmasta. *Sitä tehtäessä painotetaan yksilöiden ja ryhmien oppimismahdollisuuksia ja aiempaa monipuolisemman ammattitaidon kehittymistä.* Esimerkiksi oppilaitosten henkilöstölle tämä antaa enemmän mahdollisuuksia ja ehkä myös velvoitetta työskennellä sekä oppilaitoksessa että sen ulkopuolella. Oppilaitosten opettajat voivat saada merkittävän roolin työelämän organisaatioissa, kun he auttavat omaa *työorganisaatiotaan kehittymään oppimisympäristöksi.* Monipuolinen pätevyys, osaaminen ja asiantuntijuus lisäävät mahdollisuuksia tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Organisaation kehittämistoiminta ei saa rajoittua organisaation johtotasolle tai kehittämisryhmien varaan, vaan *koko henkilöstö pitää ottaa mukaan organisaation kehittämishankkeisiin ja muuhun organisaation kehittämiseen.* Henkilöstöä ei pidetä vain toiminnan kohteena, vaan *resurssina, jota käytetään aktiivisesti kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.* Tällainen aktiivinen yhteistyö edellyttää *koko henkilöstön sitoutumista oman organisaation tavoitteisiin ja toimintaan.* Sitoutuminen on mahdollista, kun henkilöstö perehdytetään organisaation toimintaan ja kehittämiseen sekä otetaan mukaan suunnittelemaan organisaation tulevaisuutta. Henkilöstö kokee osallistumisen mahdollisuuden asiantuntijuutensa arvostamisena. Se on organisaation taholta luottamuksen osoitus ja sen arvoisia halutaan olla. Valtuutus (organisaatio) ja vastuu (henkilöstö) kasvattavat keskinäistä luottamusta.

Henkilöstön oppimista edistäviä tekijöitä työyhteisössä ja organisaatiossa:

- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus osallistua **kehittämistyöhön**
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus osallistua **ongelmanratkaisuun**
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus vaikuttaa **päätöksentekoon**
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus vaikuttaa **toimintatapoihin**
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus **saada palautetta** avoimesti
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus **antaa palautetta** avoimesti
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus **työssä oppimiseen**
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus **työnsä kehittämiseen**
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus **arvostaa ja auttaa toisia**
- Työntekijöiden mahdollisuus / oikeus **tulla arvostetuiksi ja autetuiksi**

Kehittyvän organisaation osatekijät työntekijän näkökulmasta:

- Työkulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen - > **viihtyvyys**
- Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen - > **tuloksellisuus**
- Jatkuvan oppimisen ja asiantuntijuuden edistäminen - > **asiantuntijuus**
- Kehittämistoiminnan ja verkostojen luominen - > **kehittäminen**
- Tosiasioden tunnistaminen ja tunnustaminen - > **reflektointi**
- Oman tulevaisuuden luominen ja kehittäminen - > **visiointi**

10 kysymystä organisaation kehittämistoiminnasta:

1. Haluanko oppia jatkuvasti uutta?
2. Olenko ennakkoluutoton kokeilemaan uutta?
3. Arvostaako organisaatiomme minun asiantuntijuuttani?
4. Haluanko käyttää aikaani organisaatiomme toiminnan kehittämiseen?
5. Miten organisaatiomme kehittämistyö on organisoitu ja informoitu?
6. Miten oma kehittämistyöni liittyy koko organisaatiomme kehittämiseen?
7. Saanko kehittämistyöhöni riittävästi apua, tukea, koulutusta ja asiantuntemusta?
8. Edistääkö organisaatiomme kehittämistyössä välttämätöntä verkostoitumista?
9. Käyttääkö organisaatiomme asiakaspalautetta, tiimityöskentelyä, benchmarkingia ym.?
10. Kannustaako organisaatiomme työtahokkuutteen ihmisarvoisen elämän ohella vai sen *sijasta*?

4.2. Yhteistyö organisaatiossa

Yhdessä olemme enemmän – yhdessä opimme enemmän (K.H. oma motto)

Yhdessä oppimisen perusta on organisaation ja sen työntekijöiden aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän sisältyy työntekijöiden keskinäinen asiantuntijuuden arvostaminen, tukeminen ja hyödyntäminen. Yhteisiä tavoitteita ei voida saavuttaa, ellei jokainen onnistu ensin omassa tehtävässään. Toisten auttaminen onnistumaan on kaikkien yhteinen hyöty. Tämä edellyttää paitsi asiantuntemusta myös vuorovaikutus- ym. sosiaalisia taitoja työyhteisön jäsenten keskuudessa. ”YYA-sopimus” (ystävyyys, yhteistyö ja avunanto) olisi tarpeellinen myös oppilaitosten ja muiden organisaatioiden toiminnassa.

Yhdessä oppimisen hyödyt tutkimusten valossa ovat sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti arvokkaita. Tämä ei tapahdu automaattisesti, vaan silloin kun yhteistoiminnan pelisäännöt ja päämäärät ovat kohdallaan ja yhdessä oppiminen onnistuu. Yhdessä oppimisen muotoja kannattaa harjoittaa henkilöstökoulutuksen yhteydessä jatkuvasti ja systemaattisesti. Koko henkilöstön pitäisi motivoitua ja sitoutua siihen. Tiimityöskentely ja tiimioppiminen on yksi sen tehokkain muoto.

YKSIN OPPIMISEN NORMIT	YHDESSÄ OPPIMISEN NORMIT
Tee vain oma työsi	Auta muita menestymään
Huolehdi vain omista asioistasi	Ota vastuu itsesi lisäksi myös ryhmästäsi
Älä välitä siitä, mitä muut tekevät	Ole kiinnostunut ryhmästä ja sen tuloksista
Älä kysy neuvoa äläkä neuvo muita	Kysy neuvoa ja anna neuvojasi toisille
Älä pyydä apua toisilta	Pyydä apua ja anna apuasi toisille
Pysyttele omissa oloissasi	Hakeudu vuorovaikutukseen toisten kanssa
Ole hiljaa	Keskustele, kysele ja kuuntele
Ole itsenäinen = toimi yksin	Ole ja toimi yhteistyössä muiden kanssa

Organisaatioiden yhteistyön heikkoudelle on syynsä. Henkilöstön liian pitkälle viety työnjako ja asiantuntijuuteen erikoistuminen ja eristäytyminen sekä vuorovaikutuksen puuttuminen estävät normaalia kanssakäymistä. Myös tietoliikenne on tullut vanhan kunnan ”nokakkain” kohtaamisen tielle. Minä huomaan usein linnoittautuneeni omaan luokkaani, josta kommunikoin kollegojeni kanssa sähköpostin välityksellä enkä tapaa heitä moneen päivään - tai viikkoon, vaikka työskentelemme samassa kerroksessa!

Uuteen dialogiseen toimintakulttuuriin ja vuorovaikutukseen siirtyminen edellyttää, että henkilöstön tiedossa ja käytössä on

- a. koko organisaation yhteiset arvot, joille organisaation kehittäminen perustuu
- b. koko organisaation yhteiset päämäärät, joihin organisaation kehittämisessä pyritään.

Lisäksi tarvitaan aimo annos aitoa ihmisyyttä. Sitä, että muistaa paitsi kollegansa nimen (sähköpostiosoitteessa muistissa!) myös sen, miltä hän näyttää. Olisihan noloa, jos seuraavassa henkilöstöpalaverissa ei enää tuntisikaan häntä ja menisi esittelemään itsensä ”uudelle työntekijällemme”, koska tämän kasvot vaikuttivat vieraille...

Yhteistyö edellyttää sekä inhimillistä että ammatillista avoimuutta. Ammatillisella avoimuudella tarkoitan sitä, että oma asiantuntijuuteni on todellakin käytännön tasolla koko organisaation eli kaikkien kollegojeni käytettävissä – samoin kuin myös heidän asiantuntijuutensa tulisi olla minun käytettävissäni. Joskus tuntuu siltä, että työntekijät kilpailevat toistensa kanssa eivätkä halua paljastaa toisilleen ”korttejaan” eli omia tietojaan ja taitojaan. Niitä pantataan ja niillä pedataan vain omaa paikkaa, mutta ei hyödynnetä koko organisaatiota. Ihan kuin tieto tai taito jotenkin katoaisi tai kutistuisi, jos sitä jaetaan. Asiahan on ihan päinvastoin. Tieto ja taito lisääntyvät sitä jakaessa. Asiantuntijuus ei häviä sitä käytettäessä, vaan vahvistuu, kuten ihmisen lihastoiminta. Mitä järkeä olisi pullistella omia hauksiaan kotona peilin edessä sen sijaan, että tekisi omilla käsillään jotakin kaikille hyödyllistä?

Yhteistyössä ja yhdessä oppimisessa on siis kyettävä ylittämään omat yksilölliset rajat, ovat ne sitten ylpeyden, ymmärryksen tai kokemuksen asettamat. On myös terveellistä tulla joskus ulos (muulloinkin, kun ennen talon ovien sulkeutumista illalla!) omasta luokka- tai työhuoneestaan ja tavatessaan työtoverin käytävällä (jos sellainen ihme nyt sattuu) kysyä tältä vaikkapa ”mitä kuuluu?”, jos ei muuta keksi. Se on hyvä kysymys.

Verkostoitumisen, yhteistyön ja tiimityöskentelyn kautta haetaan uutta tietoa ja kokemusta, jonka kautta voimme oppia yhdessä. Yhdessä oppimisen avulla löydämme uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Tässä yhteistyössä on käytettävä kaikkea olemassa olevaa asiantuntemusta, mikä työyhteisön ja organisaation sisällä (sekä sen ulkopuolella) on käytettävissä ja saatavissa.

Yhteistyön ja yhdessä oppimisen hyödyt:

- Yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi johtaa parempiin laadullisiin ja määrällisiin tuloksiin kuin yksin työskenteleminen.
- Yhteistyön avulla henkilöstön koko potentiaali eli yksittäisten työntekijöiden asiantuntijuus on koko organisaation käytössä
- Yhteistyö vähentää kilpailuasetelmaa. Työntekijät toimivat yhdessä yhteiseksi hyväksi ja kannustavat toisiaan kehittymään. Toisten onnistuminen koituu koko työyhteisön ja organisaation hyödyksi.
- Yhteistyön kautta yhteiset arvot vahvistuvat ja yhteiset päämäärät kirkastuvat.
- Yhteistyössä toisilta saa uusia ideoita ja oma näkökulma asioihin laajenee.
- Yhteistyössä terve reflektointi lisääntyy ja tehostuu.
- Yhteistyö kehittää. Toisten ammattitaito ”tarttuu”.
- Yhteistyössä kollegiaalinen kunnioitus ja asiantuntijuuden arvostus lisääntyy.
- Yhteistyö vahvistaa työyhteisön ja koko organisaation sosiaalisuutta, solidaarisuutta, vuorovaikutusta ja inhimillisyyttä.
- Yhteistyön kautta työyhteisön ilmapiiri paranee ja henkilösuhteet syvenyvät. Avoimessa ja luottamuksellisessa / luottavaisessa työilmapiirissä viihdytään.
- Yhteistyössä oma työskentelymotivaatio kasvaa muiden motivaation myötä.

Oppiminen on tehokkaampaa – ja hauskeempaa – kun se tapahtuu yhdessä! Yhdessä oppiminen edellyttää yhdessä analysointia ja yhdessä reflektointia organisaatiossa. Organisaation tulisi kehittää ja käyttää kaikkia oppimiseen johtavia yhteistyön muotoja. Yritystoiminnasta lainatut yhteistyön muodot ovat tulleet osaksi myös oppilaitoksen toimintaa ja sen kehittämistä. Näistä tutuin ja ehkäpä tehokkain on tiimityöskentely, jonka toimintaperiaatteisiin perehdyn kehittämishankkeeni seuraavassa luvussa 4.3. Tiimityöskentely organisaatiossa.

Muita yhteistyön ja yhdessä oppimisen muotoja ovat

- Aikaisemmista onnistumisista ja epäonnistumisista oppiminen – **kokemus**
- Muiden organisaatioiden toiminnasta oppiminen – **benchmarking**
- Asiakkailta / opiskelijoilta oppiminen – **palaute**
- työyhteisön / organisaation muilta jäseniltä oppiminen – **vuorovaikutus**
- Kokemuksellinen (empiirinen) oppiminen – **kokeileminen**
- Ryhmätyöskentelystä oppiminen – **tiimityöskentely**

Emme osaa vielä rakentavalla tavalla hyödyntää **aikaisempiin kokemuksiin** – ja varsinkaan epäonnistumisiin – liittyviä oppimiskokemuksia. Tästä syystä onkin alettu puhua ”hyödyllisestä epäonnistumisesta”. Yritysten tuotekehittelyn yksi tärkeä keskeinen tulos on se, että epäonnistumisien kautta saadusta tiedosta on saanut korvaamatonta hyötyä onnistuneita hankkeita luotaessa. Epäonnistumisia ei siis pidä pyrkiä unohtamaan, vaan hyödyntämään. Sama koskee myös onnistumisia!

Aikaisemmista kokemuksista oppiminen ei tarkoita vain organisaation lähihistorian analysointia. Myös organisaation syntytilanteen sekä kehittymisen tutkiminen ja tunteminen on erittäin hyödyllistä. Se auttaa ymmärtämään organisaation nykyisyyttä sekä luotsaamaan sen tulevaisuutta. Organisaation toiminnan taustalla voi olla tiedostamattomia ja julkilausumattomia oletuksia, uskomuksia ja käytäntöjä, joista on huomaamatta tullut osa toimintakulttuuria. Organisaation kehittämisen yhteydessä joudumme pohtimaan, millaiset muutokset ovat vallitsevassa toimintakulttuurissa mahdollisia ja millaista muutosvastarintaa on odotettavissa. Esimerkiksi oppilaitosten kehittämisessä historiallinen analyysi saattaa paljastaa voimakkaan yksilölliseen toimintaan ja behavioristiseen oppimiskäsitykseen perustuvan työskentelykulttuuriin.

Benchmarking selvittää, miten muut organisaatiot ovat hoitaneet asiat (meitä vielä paremmin). Se on realistista kilpailutilanteen kartoittamista ja hyvästä esimerkistä oppimista. Se edellyttää organisaatiolta avoimuutta, nöyryyttä ja reflektiivisyyttä. Benchmarking on jatkuvaa ja järjestelmällistä työtä, jossa oman organisaation toiminnan tehokkuutta, laatua, työprosesseja ja –profiilia verrataan parhaisiin (tai siis pahimpiin!) kilpailijoihin ja muihin kehityksen kärjessä oleviin organisaatioihin.

Benchmarkingia eli kilpailutilanteen kartoitusta voi toteuttaa rakentavasti myös organisaation sisällä vertaamalla tulosityksiköitä toisiinsa. Benchmarkingin tavoite on parantaa kilpailukykyä ja hakea huippuosaamista omaan organisaation toimintaan.

Opiskelijoiden antama palaute on ensiarvoisen tärkeää oppilaitoksen kehittämisen kannalta. Heillä on toiminnastamme paras käytännön kokemus. Heitä varten teemme työtämme. Miksi tätä toiminnan parantamiseen tähtäävää yksinkertaista, suoraa ja välitöntä menetelmää käytetään kuitenkin hyvin vähän? Monet organisaatiot pitävät hienoja puheita ja omaavat suuria suunnitelmia kehittämisestä ja toiminnan laadusta, mutta eivät kerää asiakkailtaan alkeellisintakaan tietoa.

Organisaation tärkeimmät oppimistaidot: (Sydänmaanlakka 2007, 59)

1. Looginen eli johdonmukainen ajattelu

- ”Kaikki vaikuttaa kaikkeen” -ajattelu - >
- Yksittäisten asioiden vuorovaikutus - >
- Syy ja seuraus -suhteiden ymmärtäminen - >
- *Kokonaisuuksien hahmottaminen*

2. Tiedostamattomista tiedostettuihin malleihin siirtyminen

- Organisaation arvot ja kulttuuri - >
- Organisaation ajattelu- ja toimintamallit - >
- *Organisaation päivittäiset rutiinit*

3. Strateginen suunnittelu

- Kyky reflektoida omaa ja organisaation toimintaa - >
- Kyky reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin - >
- Kyky ennakoida tulevia tapahtumia - >
- *Kyky päivittää omaa osaamista ja asiantuntijuutta*

4. Palautejärjestelmien käyttäminen

- Tehokas palautteen organisointi - >
- Avoin ja suora kommunikointi - >
- Palautteen käytäntöön laittaminen - >
- *Toiminnan muutos parempaan*

5. Itsensä johtaminen

- Halu oppia uutta ja kehittyä - >

- Aloitekyky, luovuus, innovatiivisuus - >
- Kyky itsenäiseen työskentelyyn - >
- Rehellisyys, realistisuus, reflektiivisyys - >
- *Sitoutuminen, vastuuntunto*

6. Tiimioppiminen

- Yhteinen tavoite / tavoitteet - >
- Yhteinen suunnitelma - >
- Yhteiset toimintamenetelmät - >
- Yhteiset pelisäännöt - >
- Yhteiset aikataulut - >
- Yhteinen vastuu - >
- *Yhteinen sitoutuminen tavoitteeseen / tavoitteisiin*

7. Dialogi

- Aktiivinen ja avoin vuoropuhelu - >
- Kuunteleminen, kyseenalaistaminen - >
- Erilaisten näkemysten huomioiminen - >
- Ongelmien tunnistaminen, tunnustaminen ja ratkaiseminen - >
- *Yhteinen päätös käytännön toimista*

8. Visio

- Yhteinen näky - >
- Yhteinen suunta - >
- Yhteinen tahtotila - >
- *Toiminnan kirkkaus ja selkeys*

9. Tietojärjestelmien hyödyntäminen

- Uudet toimintatavat - >
- Innovatiiviset ratkaisut - >
- *Tehokas tiedonkulku*

10. Osaamisen ja tiedon jakaminen

- Tasapuolinen avoimuus - >
- Yhteinen hyöty - >
- Luottamus ja luotettavuus - >
- *Osaamisen lisääntyminen*

4.3. Tiimityöskentely organisaatiossa

Tiimityöskentely on enemmän kuin osatekijöidensä summa (K.H. oma mottoni)

Tiimi on oppivan, kehittyvän ja menestyvän organisaation perusyksikkö.

Tiimityöskentely on tehokas tapa edistää yksittäisten työntekijöiden kautta tapahtuvaa organisaation oppimista ja kehittymistä. Se lisää myös henkilöstön motivaatiota sitoutua työhönsä, koska tiimityöskentelyn kautta heillä on mahdollisuus saada vastuuta organisaatiossa ja vaikuttaa organisaation toimintaan.

Tutkijoiden mukaan tiimioppimisen prosessi poikkeaa merkittävästi yksilön oppimisesta. Se on osa työyhteisön kollektiivista oppimista, joka edellyttää tiimityöskentelyyn osallistuvilta tiimin jäseniltä omakohtaista halua oppia uutta ja kehittää organisaatiota yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. Tiimioppimisessa yksittäisen tiimin jäsenen asenteet, ajatukset ja toiminta ovat jatkuvan reflektoinnin alaisena, koska tiimiltä tulee välitön palaute. Tiimi on kuin peilisali, jossa omat totut käsitykset kyseenalaistetaan peilaamalla niitä muiden tiimin jäsenten näkemysten kanssa / kautta. Parhaimmillaan tiimityöskentely johtaa uudenlaiseen yhteiseen oivallukseen ja ymmärrykseen asioista. Uuden näkökulman valossa organisaation toiminta ja toimintamenetelmät nähdään kriittisesti. Tämä voi johtaa pysyvään muutokseen, kehittymiseen ja menestymiseen.

Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot:

Tavoitteellinen ja tehokas tiimityö johtaa toivottuihin tuloksiin! – **tiimityöskentely**

Ole valmis antamaan ja ottamaan vastaan tietoa ja taitoa – **oppimisorientaatio**

Reflektoi työtäsi asiakkaan eli opiskelijan näkökulmasta – **opiskelijoiden tarpeet**

Reflektoi työtäsi muun henkilöstön näkökulmasta – **kollegiaalisuus**

Pyri aitoon ja kuuntelemaan dialogiin ongelmatilanteissa – **keskustelutaito**

Kyky työskennellä erilaisten ihmisten kanssa – **inhimillisuus**

4.3.1. Tiimioppiminen / tiimityöskentely

Tiimi on tiettyä tehtäväkokonaisuutta varten valikoitu pieni ryhmä ihmisiä (3-7 henkilöä), jotka yhteisvastuullisesti ja tiiviissä yhteistyössä suorittavat tehtävää hyödyntäen tiimin jäsenten erilaisuutta, erityisosaamista ja ammattitaitoa. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista ja asiantuntijuutta. Tiimi on sitoutunut yhteisiin päämääriin, suoritustavoitteisiin, toimintamalleihin, työskentelymenetelmiin sekä aikatauluihin. Tiimi on yhteisvastuussa suorituksistaan ja työnsä tuloksista. Tiimi on enemmän kuin pelkkä osatekijöidensä summa, sanotaan. Hyvin toteutettu tiimityöskentely maksimoi ja ylittää tiimin yhteisen potentiaalin. Tärkeintä on hyvä yhteishenki ja yhteinen tahtotila. Tiimi on kuin urheilujoukkue tai lauluryhmä, jonka jäsenet tukevat ja ”tsemppaavat” toinen toisiaan onnistumaan omassa tehtävässään, koska se johtaa koko tiimin onnistumiseen. Tällaisessa joukkueessa / lauluryhmässä ryhmähenki ja luottamus ovat vahvat ja yksilösuorituksetkin hyvän yhteistyön tulosta. Tiimi on työnsä tuloksista - onnistumisista ja epäonnistumisista - yhteisvastuullinen omalle työyhteisölleen, joka tiimin on alun perin tehtäväänsä valtuuttanut.

Saralan ja Saralan (1996, 144-145) mukaan tiimit voidaan jakaa kolmeen tiimin kehittymistä kuvaavaan malliin (Menecke, Hoffner ja Wynne, 1992). **Progressiivisissa malleissa** tiimin toiminnan oletetaan kehittyvän, kypsyvän ja profiloituvan itsestään ajan myötä. Tunnetuin esimerkki tällaisen tiimin kehittymisprosessista on jo klassiseksi muodostunut Tuckmanin (1965) jaottelu neljään vaiheeseen: 1. muotoutuminen (”forming”), 2. kuohuminen (”storming”), 3. jäsentyminen (”norming”) ja 4. toimiminen (”performing”).

Jaksoittaiset eli sykliset mallien mukaan tiimin kypsyminen tapahtuu samojen lainalaisuuksien mukaan kuin yksilön kehittyminen. Tiimin elämä muodostuu syntymisestä, kehittymisestä ja kuolemista. Tiimin elinkaarella on siis alku, keskivaihe ja loppu. Kehityopsykologiasta tutun elämänkaaren käsitteen mukaan tiimi on kypsimmillään keskivaiheen kohdalla, jungilaisittain *individuaatioprosessissa*. Siinä yksilö tai yksikkö eli tiimi on löytänyt oman sisäisen merkityksen, luonteen ja toimintatapansa. Tiimi on selvinnyt kriiseistä ja profiloitunut omaa tarkoitustaan rohkeasti ja tehokkaasti toteuttavaksi yksiköksi.

Epäjatkuvissa malleissa tiimi kasvaa ja kehittyy tehtävänsä mittaiseksi vallitsevien olosuhteiden mukaan. Tiimin kehitystä eivät ohjaa kaavat, vaan erilaiset mahdollisuudet, haasteet ja uhat, joiden eteen tiimi joutuu ja joutuu ennen kaikkea kasvamaan niiden myötä. Näiden yhteisvaikutuksen alaisena tiimi kehittyy ja kypsyy tehtävänsä sekä profiloituu tehtävänsä mukaiseksi.

Mallit kuvaavat tiimin kypsyminenprosessia tehtävänsä. Yhteistä näille kaikille on se, että oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat yhdessä tiimin jäsenten *kanssa* ja *kautta*. Jokainen tiimin jäsen vaikuttaa toisten jäsenten oppimiseen.

Tiimioppimista kehittämällä voimme kehittää organisaatiomme

1. yhteistä visiota, strategiaa ja päämäärää
2. yhteistä ajattelu- ja toimintatapaa
3. luovuutta ja innovatiivisuutta
4. vuorovaikutusta ja tiedon kulkua
5. joustavuutta ja muutosvalmiutta
6. tehokkuutta, tuloksellisuutta ja kilpailukykyä
7. profiloitumista ja julkisuuskuvaa
8. yhteistyö- ja verkostoitumistaitoja
9. asiantuntijuutta ja erityisosaamista
10. kokeilu- ja pilottiprojekteja
11. yhdessä oppimista ja synergiaa
12. työssä oppimista ja työssä jaksamista
13. ilmapiiriä ja viihtyvyyttä
14. parempaa tulevaisuutta
15. inhimillisyyttä

Tiimioppimisen suurimmat esteet ovat

- tiimin yhteiset päämäärät, toimintatavoitteet ja -mallit puuttuvat - >
- tiimihenki ja tiimin vuorovaikutustaidot ovat huonot - >
- tiimin jäsenet eivät ole sitoutuneet tiimityöskentelyn pelisääntöihin - >
- tiimin jäsenet eivät halua jakaa tietoa ja taitoa sekä muuta osaamistaan tiimissä

Tiimityöskentelyn seurantatutkimuksissa on havaittu, että alkuinnostuksen jälkeen usein tulee lopahtaminen: tiimityöskentely hiipuu ja loppuu. Syynä tähän pidetään huonosti organisoitua tiimityöskentelyä. Tiimityöskentely tarvitsee onnistuakseen ymmärrystä tiimien mekanismeista, kehitysvaiheista sekä pelisäännöistä. Seuraavassa on esimerkki epäonnistuneen ja onnistuneen tiimityöskentelyn prosessin vaiheista:

Alkuinnostus: tiimityöskentelyyn lähdetään innokkaasti. Sen uskotaan kehittävän organisaation toiminnan tehokkuutta, työyhteisön ilmapiiriä ja omaa asiantuntijuutta.

- > **Pettyminen:** tiimityöskentely ei pääse pitkälle, koska päämäärien, toimintamallien, suoritustavoitteiden ja pelisääntöjen määrittely ja konkretisointi on alkutekijöissään.

- > **Lopahtaminen:** tiimityöskentely hiipuu, tehokkaan tiimityön tuloksia ei saavuteta.

Alkuinnostus: tiimityöskentelyyn lähdetään innokkaasti. Sen uskotaan kehittävän organisaation toiminnan tehokkuutta, työyhteisön ilmapiiriä ja omaa asiantuntijuutta.

- > **Järjestäytyminen:** tiimityöskentelyn päämäärät, toimintamallit, suoritustavoitteet, tehtäväjaot, pelisäännöt ja aikataulut määritellään ja niihin sitoudutaan.

- > **Kehittyminen:** tiimityöskentely tehostuu ja etenee tiimin tavoitteiden mukaisesti.

Tiimioppimisen kannalta tärkeintä on ymmärtää tiimin ryhmädynamiikkaa.

Tiimioppiminen on tehokasta, kun tiimin jäsenet joutuvat asettamaan omat totut käsityksensä, toimintansa ja uskomuksensa kyseenalaisiksi ja määrittelemään niitä uudelleen tiimityöskentelyssä esiin tulleiden muiden näkemysten valossa. Mezirowin (1991, 20) mukaan oppiminen voidaan määritellä ”prosessiksi, jossa olemassa olevaa tulkintaa todellisuudesta käytetään lähtökohtana muodostettaessa uutta ja parempaa tulkintaa. Tässä uudelleen tulkinnassa käytetään avuksi kokemusta.” Oppiminen tarkoittaa Mezirowin mukaan jo olemassa olevan tarkastelutavan (muodon)muutosta (*”transforming learning”*). Senge (1990,12) puolestaan ymmärtää oppimisen kykynä luoda jotain aivan uutta. Pohjimmiltaan on kyse kuitenkin samasta prosessista eli uuden(laisen) ymmärryksen muodostamisesta. Se onnistuminen edellyttää tiimin jäseniltä avointa reflektiivisyyttä ja toinen toistensa näkemysten kunnioittamista. Tiimityöskentely onnistuu vain silloin, kun tiimin jäsenet kykenevät rehellisesti kyseenalaistamaan omat käsityksensä ja vastaanottamaan toistensa käsityksiä. Tästä syntyy aito vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken, mikä on tiimioppimisen edellytys.

4.3.2. Tiimioppimisen ydinprosesseja

Tiedon kokoaminen ja käsitteleminen

- Tiedon kerääminen - >
- Tiedon jäsentäminen - >
- Tiedon analysoiminen - >
- Tiedon argumentoiminen - >
- Tiedon integroiminen - >
- Tiedon sisäistäminen - >
- Tiedon refleктоiminen - >
- Tiedon kanavoiminen - >
- Tiedon soveltaminen - >
- Tiedon käyttäminen

Asioiden uudelleen jäsentämisessä tiimin jäsenet ovat saaneet uutta tietoa. Tämän tiedon valossa heidän olemassa oleva tapansa ymmärtää ja jäsentää todellisuutta on muuttunut. Tästä seuraa se, että asioita tulkitaan nyt eri tavalla kuin ennen. Aikaisempi ymmärrys asetetaan kyseenalaiseksi. Uusi ja uudistunut tieto sovelletaan käytännön toimintaan. Tämä edellyttää dialogia ja toisten näkökantojen huomioon ottamista sekä omien näkökulmien kriittistä refleктоintia. Tiimityöskentely vaatii siten tarvittaessa myös omista näkökannoista joustamista – ei vain omien näkökantojen esiin tuomista!

Vuorovaikutus tiimissä muodostuu Mäntylän (2002, 85) mukaan kolmesta tekijästä: **Koordinaatiossa** tiimin jäsenet esittävät toisilleen omat henkilökohtaiset ajatukset, näkemykset, ideat ja intressit. **Kooperaatiossa** tiimin jäsenet keskittyvät yhteiseen ongelmaan ja sen ratkaisumalleihin. **Kommunikaatiossa** huomio kohdistetaan yhteisen päämäärän *lisäksi* tiimin jäsenten vuorovaikutukseen ja kunkin jäsenen omaa toimintaa ohjaaviin oletuksiin. Nyt tiimin jäsenten vuorovaikutus aktivoituu ja tehostuu: tiimi alkaa muodostaa yhteistä näkemystä. ”*Onko kuitenkaan mahdollista toteuttaa samanaikaisesti voimakasta yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä?* huomauttaa Varila (1999, 12, Mäntylä 2002, 18). Kyllä on, jos vuorovaikutus toimii aidosti. Silloin tiimin jäsenten yksilöllisyys ei katoa mihinkään, vaan päinvastoin se korostuu tiimityössä.

Keskustelua vai dialogia? Dialogi eli vuoropuhelu on eri asia kuin keskustelu. Keskustelu on yleistä ajatusten vaihtoa, mutta dialogi edellyttää reagoitua ja argumentointia toisten esiin tuomien ajatusten pohjalta. Tiimityöskentelyn ja -oppimisen kannalta dialogi on hyvin tärkeää. Dialogissa tiimi tutkii aihetta monesta eri näkökulmasta. Tiimin jäsenet suhtautuvat dialogissa esiin tuleviin (omiin ja muiden) ajatuksiin ja oletuksiin terveen kriittisesti ja analyttisesti, mutta siitä huolimatta ajatuksia voidaan ilmaista vapaasti, ennakkoluulottomasti ja rohkeasti. Tiimityön tarkoitus on asian *objektiivinen tutkiminen*. Se on vuorovaikutusta, joka tuo esiin kaikkien tiimin jäsenten ajatukset, kokemukset, ideat ja kysymykset yhteiseen käyttöön. Tehokkaana tiimityöskentelyn tuloksena syntyy yhteisvaikutus, joka on enemmän kuin osatekijöidensä summa ts. tiimityöskentely voi tuottaa sellaista tietoa ja taitoa, mitä yksittäisten tiimin jäsenten työn tulokset yhteenlaskettuina eivät kykenisi tuottamaan. Tiimioppimisen tehokkuus koituu koko organisaation hyödyksi.

Näkemyksen integrointi² edellyttää Sengen (1990, 241) mukaan dialogin ja keskustelun erottamista toisistaan. Käydään paljon keskustelu aidon dialogin sijasta. Tämä asenne rajoittaa oppimista ja tiimioppimista. Dialogilla Senge tarkoittaa aitoa, avointa ja arvostavaa toisten kuuntelua, jonka tavoitteena on omien näkemysten avartaminen ja monipuolistuminen – ja siten myös muuttuminen. Dialogi toimii lähtökohtana uusien luovien ja innovatiivisten ratkaisujen etsimisessä. Keskustelulla Senge puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa kukin pyrkii takaamaan vain oman näkemyksensä esiin tuomisen. Tällaisen keskustelun tavoitteena ei ole uuden oppiminen ja omien näkemyksien avartuminen, vaan omassa näkemyksessä pysyminen niin, että toisetkin sen lopulta hyväksyisivät. Tiimityöskentelyssä erilaisten näkemysten pohjalta muodostetaan uusi yhteisesti hyväksytty ja jaettu näkemys, johon tiimin jäsenet sitoutuvat. Tämän saavuttamiseen tarvitaan tiimin jäsenten oppivaa asennetta sekä yhteistä visioita ja tahtotilaa. Se luo myös pohjaa uuden tiedon ja taidon hankkimiselle ja olemassa olevan tiedon ja taidon monipuoliselle hyödyntämiselle – oppimiselle, joka on kaiken kehittymisen kulmakivi.

² INTEGROINTI, INTEGRAATIO:

lat. integrare = uudistaa, eheyttää, tehdä kokonaiseksi; lat. integratio = uudistaminen, eheyttäminen, erilaisten ainesten tai tapahtumien sulautuminen yhteen niin, että se muodostaa yhden ehyen kokonaisuuden; lat. integroiva = kokonaisuuteen olennaisesti kuuluva, ehyt

4.3.3. Tiimioppimisen vaiheet

Kokoontuminen. Tiimin jäsenet kokoontuvat yhteen ja muodostavat tiimin. He tarkastelevat tässä vaiheessa asioita omasta näkökulmastaan käsin. Kokeilevaa toimintaa on alkuvaiheessa vähän ja riskejä halutaan vielä välttää, koska tiimin sisäinen psykodynaamikka ja vuorovaikutus etsivät vielä muotoaan. Tässä alkuvaiheessa **tiimityöskentelyn (oppimisen) asenne** on tärkeää.

Muotoutuminen. Tiimioppimisen prosessi alkaa yhdessä tapahtuvalla tiedon keräämisellä ja sen jäsentämisellä. Tiimin jäsenten omat näkökannat tuodaan esiin. Jotkut tiimin jäsenet uskaltavat ottaa kantaa toisten näkemyksiin ja keskustelua alkaa syntyä. Vuorovaikutus alkaa toimia ja ryhmä sisäinen psykodynaamikka ja roolijako hahmottua. Yksi on aloitteentekijä, toinen visionääri, kolmas toimeenpanija, neljäs kokoava kuuntelija, viides käytännön kyseenalaistaja jne. Nyt on tärkeää, että **tiimityöskentelyn (oppimisen) puitteet** ovat kohdallaan.

Reflektoiminen. Tiimin psykodynaamikka toimii ja jokainen tiimin jäsen tuo oman panoksensa tiimityöskentelyyn. Oppimisen kannalta tärkeä vuorovaikutus on edennyt vaiheeseen, jossa omia näkemyksiä tuodaan rohkeasti esiin, mutta niitä kyetään myös kyseenalaistamaan ja jäsentämään uudelleen. Tiimi arvioi kriittisesti myös omassa organisaatiossa ja työyhteisössä itsestään selvinä pidettyjä toiminta- ja ajatusmalleja. Tiimin jäsenet puhuvat samaa kieltä ja ymmärtävät toisiaan. He myös auttavat ja tukevat toisiaan kehittymään ja toimimaan aktiivisesti yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi uskaltaa kokeilla uutta ja ottaa riskejä.

Tiimityöskentelyn (oppimisen) prosessi on lähtenyt käyntiin

Jatkuva oppiminen / yhdessä oppiminen. Tiimin oppiminen on nyt tehokasta. Tiimin jäsenet pystyvät reflektoimaan, analysoimaan ja integroimaan omia ja toistensa näkemyksiä. Erilaisuudesta on tullut uutta luova käyttövoima. Tiimi kykenee myös kanavoimaan tiimityöskentelyn tuloksia työyhteisöönsä ja muualle organisaatioon.

Tiimityöskentelyn (oppimisen) tulokset alkavat näkyä ja koitua koko organisaation hyödyksi. Tiimin jäsenten keskinäinen vuorovaikutus on avointa, innostavaa ja tehokasta. Tiimityöskentely on jatkuvaa, joten tiimioppiminenkin on jatkuvaa.

Mäntylä (2002, 91 - 103) jakaa tiimin prosessin neljään vaiheeseen useiden aikaisempien tutkimusten (mm. Kozlowski 1999) mukaan. Kursiivit ovat minun.

1. Tiimin rakentamisen vaihe:

- tiimin jäsenten valitseminen tai valikoituminen
- tiimin jäsenten tutustuminen tehtävään ja toisiinsa
- tiimin jäsenten yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen määrittely

2. Oman tehtävän määrittelyn vaihe:

- oman tehtävän löytyminen - > *profiloituminen*
- tiedon ja taidon omaksuminen - > *tavoite*
- oman tehtävän suorittaminen - > *hallinta*
- oma reflektointi prosessissa - > *oppiminen*
- oma suuntautuminen tiimin yhteisiin tavoitteisiin - > *sitoutuminen*
- oman asiantuntijuuden jakaminen (oma lisäys) - > *panostaminen*

3. Roolin rakentamisen vaihe:

- tiimin jäsenen oman suorituksen sitominen tiimin toimintaan
- toisen tiimin jäsenen kautta (toisen jäsenen odotukset) - > *reflektointi*
- yhteisvastuun jakaminen eri vastuualueisiin (selvät rajat)
- tiimin roolien kautta muodostuu - > *vuorovaikutus*

4. Kypsän toiminnan vaihe:

- tiimistä on muodostunut *vahva verkosto*
- jokaisen jäsenen *asiantuntijuuden kunnioittaminen*
- mahdollisten *ristiriitojen analysointi yhdessä*
- tiimi pysyy koossa, vaikka tehtäisiin sisäisiä muutoksia
- esim. tehtävien vaihtoa tai roolien ohittamista
- tiimi reflektoi itse itseään - > *kehittyvä tiimi*
- *dynaaminen tiimi tuottaa* - > *hyvää tulosta*
- *dynaaminen tiimi* - > *kehittää koko yhteisöä*

Kypsän toiminnan vaihe on seurausta edellisistä vaiheista. Se on mahdollinen vasta, kun edelliset vaiheet on käyty läpi perusteellisesti. Jos tämä vaihe ei toimi, on syytä pohtia, missä aikaisemmassa prosessissa on korjattavia puutteita. Vaiheet 2. ja 3. syventyvät tiimin jäsenten yksilölliseen prosessiin, joka on tärkeää jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja dialogin onnistumisen kannalta. Kohdassa 4. tiimi toteuttaa tehtävänsä yhteisöllisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti. Siitä on tullut dynaaminen.

”Mitä enemmän oppilaitoksen kehittäminen perustuu opettajien keskinäiseen kollegiaalisuuteen, sitä tärkeämpää on jokaisen yksilön persoonallisuuden ja yksilöllisyyden korostaminen.” Mäntylä (2002, ?)

”Kollegiaaliselle reflektoinnille rakentuva oppilaitoksen yhteisöllisyys on edellytys sille, että opetusta ylipäätään voidaan suunnitella, kehittää ja toteuttaa...”

Mäntylä (2002, ?)

”Tiimityöskentely on toimintamme lähtökohta. Meillä on kunnianhimoiset päämäärät ja kova tahto päästä tavoitteisiimme. Asemamme maailman johtavana langattoman viestinnän yrityksenä perustuu henkilöstön osaamiseen ja työpanokseen. Haluamme varmistaa, että työntekijöidemme innostus ja motivaatio tehdä töitä menestyksen eteen säilyy myös jatkossa...”

Nokian nettitiedotus otsikolla *Tärkein voimavaramme – henkilöstömme*

YKSILÖ – YHTEISÖ: Tiimityöskentelyssä

- tiimin jäsen ei menetä yksilöllisyyttään
- yksilöllisistä vahvuuksista tulee yhteistä osaamista
- yksilölliset heikkoudet sulavat tiimin yhteiseen osaamiseen

SITOUTUMINEN: Tiimityöskentely edellyttää

- sitoutumista tiimin yhteisiin päämääriin, suunnitelmiin ja aikatauluihin
- sitoutumista jäsenten henkilökohtaiseen tehtävänjakoon ja vastuualueeseen
- tiimin päämäärien menemistä omien päämäärien edelle (tarvittaessa)
- luotettavuutta ja luottavaisuutta tiimin jäsenten kesken
- jatkuvaa vuorovaikutusta ja reflektointia tiimin jäsenten kesken

MAHDOLLISUUDET: Tiimityöskentely mahdollistaa

- omien kykyjen kanavoimisen ja kehittämisen
- omien rajojen tunnistamisen ja tunnustamisen
- toisten kykyjen kanavoimisen ja kehittämisen
- toisten rajojen tunnistamisen ja tunnustamisen
- työyhteisön kykyjen kanavoimisen ja kehittämisen
- työyhteisön rajojen tunnistamisen ja tunnustamisen
- oppilaitoksen kykyjen kanavoimisen ja kehittämisen
- oppilaitoksen rajojen tunnistamisen ja tunnustamisen

TARKOITUS: Tiimityöskentelyn tarkoitus on

- reflektoida oman oppilaitoksen toimintaa
- kehittää oman oppilaitoksen toimintaa

Tiimityöskentely on oppilaitosta, työyhteisöä ja sen yksilöitä profiloivaa

Tiimityöskentely on oppilaitosta, työyhteisöä ja sen yksilöitä palkitsevaa

Tiimityöskentely reflektoi, kehittää, profiloi ja palkitsee tiimin yksilöitä

Tiimityöskentely reflektoi, kehittää, profiloi ja palkitsee tiimin organisaatioita

Kannattaa siis tehdä tiimityötä – yhdessä olemme enemmän

5 MENESTYVÄ ORGANISAATIO: OPPILAITOS YRITYSTOIMINTANA

*Menestyvät yksilöt ovat usein tavallisia ihmisiä,
jotka kykenevät epätavallisiin tekoihin.
Se vaatii oman ajattelun haastamista, ja
siihen yritysten tulisi investoida.*

*Tulevaisuus on rajaton.
Ihmisen mielikuviutus on rajaton.
Kykymme muuttua on rajaton.
Kykymme kehittyä on rajaton.
Me itse asetamme omat rajamme.
Muita rajoja ei ole.*

Nokian vuosikertomus 1999

Menestyvät yritykset ovat oivaltaneet sen, että henkilöstö on sen arvokkain pääoma. Menestystä ei saavuteta ilman organisaatiossa työskentelevää henkilöstöä, ihmisiä. Organisaation päämääriin pyritään laajan ja monen asiantuntijan ja asiantuntijoista koostuvien tiimien yhteistyön avulla. Monet yritykset ovat onnistuneet aktivoimaan koko henkilöstönsä osallistumaan kehittämistyöhön ottamalla vastuun omasta asiantuntijuudestaan ja sen kehittämisestä sekä työskentelemällä tehokkaasti yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun muutoksen lauluun on viritetty valoisa soinnut (pelonsekaisten tummien sointujen sijaan), yhteislaulu voi alkaa. Tehokas tuloksiin tähtäävä tahtotila ja iloinen innostuksen ilmapiiri vallitsevat. Se luo uskoa tulevaisuuteen. *Siis katso huomiseen, se uusi onhan, se tuokoon kaiken lauluineen...*

Vuotta 2004 voidaan luonnehtia muutosten vuodeksi... Nokiassa tuo vuosi alkoi organisaatiouudistuksella. Järjestimme toimintamme neljään toimialaryhmään, jotka heijastavat entistä paremmin uusia, kasvavia markkinasegmenttejä. Vuoden lopussa teimme myös tärkeitä päätöksiä vastataksemme dynaamisen alamme haasteisiin ja julkaisimme viisi koko yhtiön kattavaa tavoitetta, jotka koskevat asiakaslähtöisyyttä, tuotevalikoimaa ja teknologiaa... Organisaatiouudistus lisäsi tietoisuutta toimintatavoistamme myös yhtiön sisällä. Opimme työskentelemään tehokkaasti yhdessä aivan uudella tavalla puitteissa...

Pääjohtaja Jorma Ollila Nokian nettiedotteessa

5.1. Organisaation arvot, visio ja strategia

Arvopohjan merkitys kasvaa asiantuntijuuden myötä.

Strategioilla luodaan yhteinen suunta ja tavoitteet.

Arvoilla, yrityskulttuurilla ja toimintatavalla luodaan ero kilpailijoihin

– menestys.

Sari Baldauf, Nokia

(Johtamisen laatu kv-ympäristössä 1.1.1999)

Moni yritys on Nokian tavoin lähtenyt selvittämään henkilöstönsä omaa arvopohjaa. Yrityksen visio, strategia³, toiminta ja päämäärä määritetään yhteisten arvojen pohjalta sen sijaan, että arvot määriteltäisiin ylhäältä päin. Menestyvällä organisaatiolla on kestävä ihmisyydelle rakentuva arvopohja, jolle koko toiminta perustuu. Nokian nettitiedote jatkuu:

Nokian kestävän kehityksen arvot ovat asiakastyytyväisyys, yksilön kunnioittaminen ja jatkuva oppiminen ja uudistuminen. Niiden avulla pyrimme luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat toteuttaa itseään ja ylittää hyviin suorituksiin. Arvot myös luovat vakaan perustan, jonka avulla teemme tutkimustyötä, kehitämme ja tarjoamme laadukkaita ja asiakkaiden haluamia tuotteita ja palveluja samalla kuin rakennamme yritystä, josta sidosryhmämme voivat olla ylpeitä.

Yksilöiden ihmisyyttä ja työntekijöiden asiantuntijuutta kunnioittava organisaatio on myös strategisesti viisas: se koituu aina koko organisaation yhteiseksi hyödyksi. Jokaisen työpanos on organisaatiolle tärkeä ja työntekijän täytyy voida itse tuntea se. Arvostuksen ja tunnustuksen saamisen sekä työskentelymotivaation välillä on selvä syy-yhteys. Arvostamisesta syntyy uutta innostusta ja motivaatiota kehittyä työssään ja kehittää työtään. Nettisivuilla todetaan Nokian arvojen toteuttamisesta seuraavaa: ”Loppujen lopuksi kaikkein tärkeintä työyhteisössä on se, että työntekijät viihtyvät työssään, tuntevat, että heitä arvostetaan ja ovat motivoituneita.”

Henkilöstö on tärkein voimavaramme

Nokian nettitiedote

³ STRATEGIA eli 'sodankäyntitaito'; sodankäynnissä se taktiikka, jonka avulla saavutetaan voitto; yritys kielessä se toimintatapa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan toiminnalleen asetetut päämäärät.

Organisaation arvopohja, ihmiskuva, oppimiskäsitys ja toimintakulttuuri määräävät sen, millaista kehittämistä organisaatiossa tapahtuu tai tapahtuuko sitä lainkaan. Jatkuvan oppimisen, pysyvän muutoksen ja kestäväen kehityksen aikaansaamiseksi viisas ja tehokas strategia on toteutettava organisaation kaikilla tasoilla.

Arvot kirkastavat organisaation vision⁴. Strategisen ajattelun ja toiminnan pohjalla ovat organisaation arvot ja päämääränä organisaation vision toteutuminen. Strategiassa kiteytyvät organisaation tarkoitus ja tavoitteet sekä ne toimintatavat ja aikataulut, joilla tavoitteisiin pyritään ja päästään. Strateginen suunnittelu on kokonaisvaltaisen ja pitkävaikutteisen linjan luomista. Siinä määritellään 1. mistä tulemme (imperfekti) 2. missä olemme (preesens) ja 3. minne olemme menossa (futuuri). Strateginen ajattelu ammentaa menneestä ja suuntautuu tulevaan. Historia ja tulevaisuus kohtaavat siinä.

Aikaisemmasta toiminnasta voidaan oppia paljon sitä analysoimalla: **oppiminen**
 Jokainen muutos on osa jatkuvaa kehittymiseen pyrkivää virtaa: **muutos, kehitys**
 Suunnittelulla pyritään ennakoimaan tulevaisuutta ja varautumaan siihen: **ennakointi**
 Visioinnin tehtävä on innostaa oppimaan, suunnittelemaa ja toimimaan: **visiointi**
 Strategian kehittäminen onnistuu refleктоimalla, analysoimalla: **strategia**

Strateginen suunnittelu edellyttää tulevaisuuden ennakointikykyä sekä asioiden luovaa yhdistelyä. Strateginen käytännön toiminta tapahtuu pääosin tiimityöskentelyssä, mutta sen taustalla on koko henkilöstön yhteinen näkemys ja valtuutus. Strategisen ajattelun, suunnittelun ja toiminnan onnistuminen edellyttää organisaatiolta ja henkilöstöltä:

1. **reflektiivisyys**: kehittämistarpeiden tunnistamista ja tunnustamista
2. à **realismi**: asiantuntijuuden kehittämistä ja käyttämistä
3. à **visio**: näky ja ymmärrys siitä, mitä tavoitellaan
4. à **strategia**: toimintatapa, jolla pyritään toteuttamaan visio
5. à **sitoutuminen**: henkilöstön valtuuttaminen ja vastuunotto

⁴ VISIO: näky, ilmestys, tulevaisuuden haave tai suunnitelma, jota kohti pyritään, positiivinen tulevaisuuden kuva esim. Minkälaisena haluaisit nähdä organisaatiosi 5 tai 10 vuoden päästä?

5.2. Organisaatioon sitoutuminen / sitouttaminen

Arvoilla on voimakas merkitys henkilöstöä yhdistävänä tekijänä. Organisaatiot hajautuvat yhä enemmän verkostoiksi, joissa ihmiset liittyvät toisiinsa ainoastaan projektien ja prosessien kautta. Ilman sielua eli yhteistä arvopohjaa organisaatiot taantuvat mekanistiselle tasolle, mistä seuraa työskentelyilmapiirin henkinen ja emotionaalinen köyhtyminen. Yhteishengen puuttuminen ilmenee innostuksen, ideoiden, innovatiivisuuden ja ilon puutteena työpaikalla. Yhteiset arvot yhdistävät työntekijöitä toisiinsa, mutta ne yhdistävät myös työntekijät organisaatioon.

Nokiassa on paljon ihmisiä, jotka ovat sitoutuneita yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. Miten se on tapahtunut? Yritys on onnistunut tarjoamaan työntekijöilleen hyvän mahdollisuuden toteuttaa itseään ja kehittää omaa asiantuntijuuttaan yrityksen toiminnan yhteydessä. Samalla tämä yksilöllisen osaamisen lisääntyminen (määrä) ja tehostuminen (laatu) on tullut koko yrityksen hyödyksi. Yritys voi menestyä vain, jos se pystyy esittämään päämääriä ja tarjoamaan tehtäviä, jotka ovat sopusoinnussa yrityksen työntekijöiden arvomaailman kanssa. Mitä paremmin organisaation päämäärät ja työtehtävät vastaavat tekijöidensä yksilöllisiä arvoja, tarpeita ja tavoitteita sitä sitoutuneempaa, tehokkaampaa, kehittävämpää, menestyvämpää ja antoisampaa työskentely organisaatiossa on.

Arvoilla ei ole mitään merkitystä, jos niitä ei ole ajateltu mahdollisimman pysyvinä. Arvojen asettaminen, toteuttaminen ja niihin sitoutuminen / sitouttaminen on tehtävä pitkällä tähtäimellä, jotta arvoilla olisi todellista pysyvää vaikutusta toimintatapoihin ja tuloksiin. Arvot määrittelevät päämäärät ja periaatteet, joilla menestykseen pyritään. Siitä syntyy organisaation yhteishenki ja tapa toimia. Arvot heijastuvat organisaation kaikkeen toimintaan – ne antavat yritykselle sielun.

Nokia päätti vuonna 1995 ottaa 250 työntekijäänsä mukaan strategiataarkasteluun. Strategisen kehittämisen johdossa ollut Chris Jackson huomautti, että kytkemällä mukaan enemmän ihmisiä, organisaation kyky toteuttaa strategiaa voimistui.

”Saimme tämän prosessin avulla sitoutumisasteen erittäin korkeaksi ja päädyimme useisiin uusiin vaihtoehtoihin, joita emme aikaisemmin ole lainkaan tutkineet.”

Menestyvät yritykset ovat yhteisen arvopohjan avulla uudistaneet toimintatapojaan. Henkilöstön innostuminen, motivoituminen ja sitoutuminen näkyvät sen tuloksissa. Menestyvän yrityksen esimerkistä kannattaa oppilaitoksenkin ottaa oppia. Onhan jokaisen organisaation perusrakenne ja toimintamekanismi kuitenkin sama.

Yhteistyöhön perustuvat strategiat edellyttävät henkilöstön aiempaa voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon ja sen toiminnan päämääriin. Vasta sitoutumisen kautta on mahdollista ottaa käytännössä laajempi vastuu organisaation toiminnan kehittämistä. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon tapahtuu usein tiimi(e)n avulla: sitoudutaan tiimin tavoitteisiin ja toimintaan ja tiimit puolestaan ovat sitoutuneet organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Koko sitoutumisen / sitouttamisen tarkoitus on henkilöstön monipuolisen asiantuntijuuden hyödyntäminen organisaatiossa. Organisaation tuleekin huolehtia henkilöstön asiantuntijuuden jatkuvasta kehittämisestä. Työntekijöiden työtehtävien tulee olla sopivan monipuolisia ja haastavia, jotta työntekijä kokee ne mielekkäinä, mielenkiintoisina sekä asiantuntijuuttaan käyttävinä ja kehittävinä. Kun työntekijä kokee olevansa tarpeellinen ja voi vaikuttaa organisaationsa tulevaisuuteen, hän myös motivoituu kanavoimaan asiantuntijuuttaan organisaation menestymiseksi.

Organisaation arvot, visiot ja strategiat eivät takaa automaattisesti menestystä jatkossa, mikäli organisaatiolla ei ole valmiutta uusiutua yhä uudelleen ja oppia yhä lisää uutta. Tämä edellyttää jatkuvaa oman toiminnan reflektointia ja analysointia. Mitä enemmän oppimishalua ja -kykyä organisaatiossa ja sen henkilöstössä on, sitä varmemmin se kykenee kehittymään ja menestymään myös tulevaisuudessa.

Nokia on oppiva, kehittyvä ja menestyvä organisaatio. Se reflektoi jatkuvasti ja näkee menestyksenkin keskellä uusia kasvumahdollisuuksia. Tällainen avoin, itseään refleктоiva oppiva organisaatio on myös kehittyvä organisaatio. Kehitys edellyttää menneisyydestä oppimista, tämän päivän tehokasta työskentelyä sekä tulevaisuuden suunnittelua. Nokian motto ”*Yhdistämme yksilöitä – yhdistämme yhteisöjä*” kertoo organisaation ihmiskuvasta, joka puolestaan välittää vaikutelman sen ilmapiiristä. Organisaatio, jossa yksilöllisyyttä ja yksilöistä muodostuvaa yhteisöllisyyttä tuetaan ja arvostetaan, kannustaa myös oman asiantuntijuuden kehittämiseen. Sellaisessa organisaatiossa viihtyy ja tuntee olevansa tärkeä. Silloin jaksaa ponnistella.

5.3. Organisaation palautejärjestelmät

Menestyvän organisaation haaste on pysyä menestyvänä organisaationa. Miten se onnistuu? Helposti suunta on vain alaspäin. Menestymiseen on vain yksi avain: tulevaisuudessa pitää menestyä *vieläkin* paremmin. Jo se, että pysyy samalla tasolla, vaatii ponnistelua. Menestyksen eteen pitää tehdä vieläkin enemmän työtä kuin aikaisemmin, jotta kehityksen käyrä pysyy nousevana – tai edes paikallaan.

Menestyvän organisaation tulee jatkuvasti reflektoida ja analysoida kehittymistään: ilmapiiriä, asenteita, uuden oppimista, muutosalttiutta, toimintakulttuuria, tiedon kulkua ja hallintaa sekä henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tältä pohjalta lähdetään rakentamaan yhteistä toimintavisiota, - > toimintastrategiaa, - > toimintatavoitteita sekä - > toimintamenetelmiä. Miten kehittämisprosessi jatkuu?

Palautejärjestelmät on osa menestyvä organisaation toimintastrategiaa. Jos yrityksellä on säännöllisessä käytössä toimiva palautejärjestelmä, se vahvistaa organisaation oppimista, uudistumista ja tulevaisuuden haasteisiin vastaamista. Palautejärjestelmä edellyttää organisaatiolta tiettyjä reflektiivisiä arvoja, kuten avoimuus, luottamus, kunnioittaminen, kommunikointi, yhteishenki, toisten kannustaminen ja tukeminen sekä jatkuva oppiminen ja kehittäminen.

Palautekeskustelut käydään rakentavasti ja reflektiivisesti konstruktivismin hengessä. Hyvin toimivassa yrityksessä, kuten Nokiassa, on rakennettu erilaisia prosesseja palautteen systemaattiseen keräämiseen ja käyttämiseen koko organisaation hyödyksi. Palaute ei jää vain johtoportaan tietoon, vaan sen kehittämistyöhön tarkoitettu sisältö saatetaan koko henkilöstön tietoon ja käyttöön. Palaute kootaan yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tasolla ja se annetaan yksilöiden, tiimien ja koko organisaation toiminnasta.

Jokainen omaa työtään kehittävä työntekijä joutuu ajattelemaan koko organisaation menestymistä.

Jokainen organisaatiota kehittävä työntekijä joutuu ajattelemaan oman työnsä menestymistä.

Palautteen saaja	Yksilö	Tiimi	Organisaatio esim. oppilaitos
Palautteen antaja	Esimies Kollega Alainen Asiakas / Opiskelija	Tiimin jäsen	Henkilöstö Asiakkaat, Opiskelijat
Palautteen sisältö	Osaaminen Asiantuntijuus Suoriutuminen	Tiimityön tehokkuus Tiimin osaaminen Tiimin tyytyväisyys	Osaaminen Johtamisjärjestelmä Laatu- ja kehittämistyö Talous
Käytettävät työkalut	Vapaamuotoinen palaute Suunnittelu- ja kehityskeskustelut	Tiimipalaute	Henkilöstökyselyt Asiakaskyselyt Laaturaportit Talousraportit

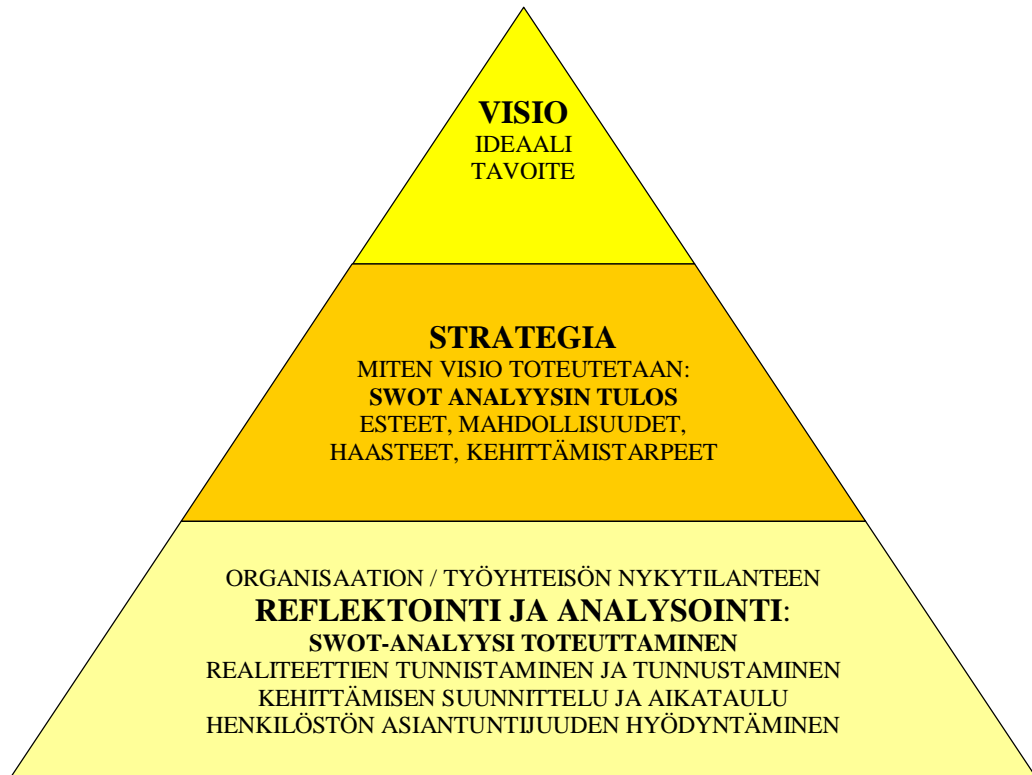
KUVA organisaation / oppilaitoksen palautejärjestelmät (Sydänmaanlakka 2007, 65)

Nokiassa on käytössä kaikki yllä olevan taulukon osatekijät. Kerran vuodessa tehtävät asiakas- ja henkilöstökyselyt ovat yksi menestyksen mittari. Myös tiimipalautetta käytetään yhä enemmän tiimien ja koko organisaation toiminnan kehittämässä.

Reflektointi edellyttää, että organisaation osaa kyseenalaistaa omia nykykäytäntöjään ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan paremmaksi. Uutta luovassa oppimisessa nykyinen toimintatapa asetetaan kyseenalaiseksi ja kriittisen tarkastelun kohteeksi. Tällainen menettely voi johtaa jopa organisaation toiminnan radikaaliin uudelleen suuntaamiseen. Rehellisen reflektoinnin ansiosta jopa organisaation kriisikin voi olla kehittämisen kanava ja mahdollisuus kasvamisesta uuteen.

Kilpailukyky Oppivan organisaation kehittymistä tavoitellaan sellaisen uutta luovan oppimisen avulla, joka lisää henkilöstön asiantuntijuutta niin, että sen turvin organisaatio nyt ja tulevaisuudessa pärjää vertailussa ja jopa kykenee voittamaan muut samalla toimialueella toimivat organisaatiot. **SWOT-nelikenttäanalyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** avulla voidaan kehittää, ennakoida ja korjata organisaation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkakuvia.

NYKYTILA - > TULEVAISUUS



KUVA Organisaation palautejärjestelmään perustuvan kehittämisen kulku

Oppivan laatuorganisaation kehittämisen osatekijät työntekijän näkökulmasta:

- Työkulttuurin ja työilmapiirin kehittäminen) - > **viihtyvyys**
- Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen - > **tuloksellisuus**
- Jatkuvan oppimisen ja asiantuntijuuden edistäminen - > **asiantuntijuus**
- Kehittämistoiminnan ja verkostojen luominen - > **kehittäminen**
- Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luonti - > **reflektointi**

Henkilöstön kouluttaminen, kehittämisohjelmat ja yhteistyöverkostot ovat menestyvän organisaation arkipäivää. Ympäristöstä yhä kiihtyvämällä nopeudella tuleviin haasteisiin täytyy reagoida nopeasti, joustavasti ja tehokkaasti. Se tarkoittaa jatkuvaa valmiustilaa eli tarvetta yhdistää eri yksilöiden asiantuntemusta ja saada heidät yhteistyössä vastaamaan uusiin haasteisiin ja pyrkimään asetettuihin tavoitteisiin.

6 ONNELLINEN ORGANISAATIO?

Onko oppiva, kehittyvä ja menestyvä organisaatio on myös onnellinen organisaatio. Voidaan kysyä myös näin: onko oppivan, kehittyvän ja menestyvän organisaation henkilöstö onnellinen? Organisaatiohan on käytännössä sen henkilöstö. Kaikki riippuu siitä, millaiselta *arvopohjalta* menestymistä mittaa. Organisaatioissa tämä tarkoittaa sitä, että palataan jälleen tämän kehittämishankkeen lähtökohtiin: millaisten arvojen, ihmiskuvan ja oppimiskäsityksen pohjalta organisaatio menestymiseensä ponnistelee. Arvostetaanko oma organisaationi myös ihmisyyttä vai vain pelkkää asiantuntijuutta?

On organisaatioita, jotka eivät menesty, mutta työntekijät viihtyvät työyhteisössään ja työskentelevät hyvällä mielellä. Ja on organisaatioita, jotka menestyvät hienosti, mutta työntekijät ovat kiireisiä, uupuneita, onnettomia ja tyytymättömiä työyhteisössään. Kummassako Sinä mieluummin työskentelisit?

Voiko molempien vaihtoehtojen hyvät puolet yhdistyä? Miten menestyvä organisaatio voisi olla myös onnellinen organisaatio? Pelkkä menestyminen ei riitä työntekijöiden työssä viihtyvyyteen ja työhön motivoitumiseen. Yhä kiristynyt tulosvastuun paine ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ja vahvistaminen ajavat menestyvänkin organisaation työntekijät voimavarojensa ääri rajoille. He joutuvat kysymään, *onko tämä kaikki uurastus sen arvoista?* Työ ei voi olla elämän koko sisältö, vaikka joskus tuntuukin siltä, että juuri sitä organisaatio työntekijöiltään odottaa ja edellyttää. Se voi onnistua korkeintaan vain tietyn työjakson ajan, mutta ei vuodesta toiseen – ainakaan jälkiä jättämättä. Kun puntarin toiseen kuppiin laitetaan työntekijän terveys ja onnellisuus, yksityiselämä ja ihmissuhteet, ja toisessa vaakakupissa on vain työ, valinta ei ole enää vaikea (ellei ole työnarkomaani, joka saa tyydytyksen elämäänsä vain työnteosta).

Elämän peruskysymykset tulevat - onneksi - yhä enemmän esiin, kun pohditaan työssä jaksamista ja työssä viihtymistä. Jos työyhteisön ilmapiiri on jatkuvasti kiireinen ja kireä, ei tuloksiakaan synny – tai sitten syntyy, mutta liian kalliilla hinnalla, nimittäin työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella. On esimerkkejä siitä, että erinomaista tulosta organisaatiolleen tuottanut työntekijä yhtäkkiä (eli oman pitkällisen harkinnan jälkeen) ilmoittaa eroavansa työstään ja hakeutuvansa ”jonnekin muualle”.

Organisaatio ei ole kyennyt luomaan edellytyksiä pitämään tätä oman alansa ehdotonta asiantuntijaa työyhteisössä. Työntekijä puolestaan on valmis pienempipalkkaiseen työhön, jossa hän voi ja jaksaa paremmin. Onhan kyse hänen elämästään...

Mitä organisaatio tästä voisi oppia? Kun odotetaan yhä tehokkaampia tuloksia, pitäisi tukea vähintäänkin yhtä paljon henkilöstön hyvinvointia. Hyvinvointi pitäisi nostaa kehittämistyön ja laatutyön ohella organisaation perusarvoiksi. Oikeastaan se on kaiken lähtökohta: vain tyytyväinen työntekijä voi olla tehokas työntekijä. Myös strategisessa suunnittelussa ja toiminnan kehittämisessä pitäisi koko ajan muistaa myös työntekijöiden hyvinvointi. Kas, kun työtä eivät tee muut kuin työntekijät. Eivätkä he ole työrobotteja, vaan kokevia ja tuntevia ihmisiä. Asia on aivan sama kuin vaikkapa auton huolto. Jos menopeli ei ole kunnossa, ei päämäärään päästä vaikka olisi kuinka hienot reittikartat ja vaikka sitä kuinka potkittaisiin ja bensaa lisättäisiin.

Työhyvinvoinnista, työilmapiiristä, työssä viihtymisestä ja työn ilosta pitäisi tulla nykypäivän organisaatioiden kilpailukyvyn mittari siinä missä tuloksetkin ovat. Hyvinvointi on sitä paitsi suoraan verrannollinen organisaation tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja menestykseen, vaikka se ei tilastoissa näykään (kun sitä ei mitata!). Menestyvä organisaatio, jonka menestyksen hintana on työntekijöiden uupuminen, ei kelpaa malliorganisaatioksi muille. Sellaisella menestyksellä ei ole välttämättä jatkuvuutta. Vähemmän menestyvä organisaatio, jonka työntekijät viihtyvät työssään ja voivat hyvin, maksimoi resurssinsa paljon paremmin.

Viime vuosina monet keski-ikäiset työntekijät ovat irtisanoutuneet uuvuttavasta työstään masentuneina ja elämähalunsa menettäneinä. He ovat hakeutuneet työhön, jossa tuntevat voivansa paremmin toteuttaa niitä arvoja, jotka ovat heidän elämässään tärkeitä. Heistä on heidän omien sanojensa mukaan tullut onnellisempia ihmisiä tämän muutoksen kautta. He ovat löytäneet ilon elämään - ja työhön. Nämä ovat nykypäivän sankaritarinoita. *Jokainen ihminen on laulun arvoinen, jokainen elämä on tärkeä...*

Paradoksaalista ja tragikoomistakin tilanteessa on se, että ne periaatteet, jotka nyt kannattelevat elämässä, ovat juuri niitä samoja, joita ex-organisaatio korosti toiminnassaan: arvot, ihmiskuva, oppimiskäsitys, visio ovat nyt tulleet osaksi omaa henkilökohtaista selviytymisstrategiaa ja elämän menestystarinaa!

Minkälainen olisi **tulevaisuuden ihanneorganisaatio**? Tämä kysymys tulee jokaisen organisaation esittää henkilöstölleen. Tämä kysymys tulee jokaisen työntekijän esittää itselleen. Tulevaisuus alkaa tänään ja jo tänään voimme tehdä asioita toisin, jotta huominen olisi parempi. *Huomiseen lauluun nyt soinnut luokaa...*

1. Tulevaisuuden (ihanne)organisaatio on oppiva, tehokas ja hyvinvoiva. Se on älykäs eli siinä osataan oikealla tavalla eritellä ja painottaa organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tämä edellyttää jatkuvaa organisaation toiminnan sisäistä analysointia ja reflektointia (yksilöt, tiimit, työyhteisöt, organisaatiot).

2. Tulevaisuuden (ihanne)organisaatiolla on kyky uusiutua ja ennakoida muutoksia. Organisaation oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset. Näin organisaatio johtaa muutosta eikä päinvastoin. Organisaation arvot ohjaavat.

3. Tulevaisuuden (ihanne)organisaation tärkein pääoma ja voimavara on henkilöstö. Organisaation toiminta on rakennettu yksittäisten työntekijöiden ammattitaidon kehittämisen ja hyvinvoinnin lisäämisen huomioon ottaen.

4. Tulevaisuuden (ihanne)organisaatio on oppiva, kehittyvä, menestyvä ja onnellinen. Siinä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia, kehittyä, menestyä - ja olla onnellinen!

Meillä on kyky ja lupa haaveilla vielä entistäkin paremmasta, tehokkaammasta, menestyvämmästä ja onnellisemmasta oppilaitoksesta. Se on myös velvollisuutemme, koska nykypäivän idealismi on huomisen realismia.

Meidän tulisi rakentaa organisaatiot ihmisiä varten eikä mukauttaa ihmisiä organisaatiota varten. Meillä tulisi olla unelmia työntekijöiden ja heistä muodostuvien työyhteisöjen varalle. Me vietämme erilaisissa organisaatioissa suuren osan elämästämme. Meidän tulisi tehdä näistä organisaatioista ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä ja kasvaa kokonaisvaltaisesti ihmisinä. Onko tämä pelkkää idealismia? Ei, tämän tulisi olla realismia. Meidän tulee uskaltaa unelmoida ja haaveilla paremmista organisaatioista. Ajatus edeltää aina toimintaa. Se mitä ajattelemme työstä, työntekijästä ja työyhteisöstä on äärimmäisen tärkeää. Ilman idealismia meillä on suuri vaara luoda mekanistisia, konemaisia organisaatioita, jotka näännyttävät työntekijänsä. Tämä tuskin voi olla tulevaisuuden visiomme. Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot saavat alkunsa tämän päivän idealismista.

7 POHDINTA

Oppiminen ei ole itsestäänselvyys – edes oppilaitoksessa. Me opettajat ja koko muu henkilöstö olemme elinikäisen oppimisen prosessissa. On ensiarvoisen tärkeää pohtia, miten oppimista tapahtuu ja onko oppilaitoksessamme siihen mahdollisuus? Kaiken alku (ja loppu) on se, mille *arvoille* työmme rakentuu. Vankka arvopohja on kestävä perusta, jota ei horjuta muutosten tuulet eivätkä opetusministeriön myrskyvaroitukset. Arvot ohjaavat arjen toimintaamme ja heijastuvat työmme tuloksissa eli opiskelijoissa: siirrämme arvojamme heihin – tahdoimmepa tai emme. Arvokeskustelu on elintärkeää.

Henkilöstön merkitys organisaation arvokkaimpana pääomana korostui useissa tutkimuksissa. Organisaatio, kuten oma oppilaitoksenikin, muodostuu työntekijöistä, ihmisistä. Meillä jokaisella on oma inhimillinen taustamme ja oma ammatillinen asiantuntijuutemme. On tärkeää, että saamme olla työssäkkin ”vain” ihmisiä, vaikka olemme *sentään* oman alamme asiantuntijoita! Ihmisyyden ja inhimillisyyden korostaminen ei ole koskaan merkityksetöntä. Tässäkin kehittämishankkeessa ihmisyyden kulkee ohuena, mutta katkeamattomana lankana raportin alusta sen viimeisiin riveihin saakka. Se on organisaation toiminnan kantava voima pitkällä tähtäimellä. Ilman sitä ei oikein millään muullakaan ole loppujen lopuksi merkitystä.

Ihmisyyden ohella asiantuntijuus nousi tämän kehittämishankkeen tärkeimmäksi löydöksi. *Henkilöstössä piilee huima määrä käyttämätöntä asiantuntijuutta*, joka oppilaitoksemme pitäisi löytää ja ottaa käyttöönsä. Se onnistuu kun työntekijöille *itselleen* annetaan tilaa näyttää, käyttää, kehittää ja kanavoida omaa asiantuntijuuttaan. Tässä ei saisi olla minkäänlaisia kilpailuasetelmia työntekijöiden kesken. On kaikkien yhteinen etu, että henkilöstössä on mahdollisimman monipuolista asiantuntijuutta. Se koituu koko organisaation yhteiseksi hyväksi – siis, jos sitä ymmärretään hyödyntää. Organisaation tulee luoda edellytykset työntekijöiden asiantuntijuuden jatkuvalla kehittämiselle. Vain siten organisaatiokin kehittyy. Tiimityöskentely on tehokas tapa ottaa käyttöön työntekijöiden asiantuntijuus. Tiimin on – tai sen pitäisi olla - koko organisaation perusyksikkö. Se on pieni, mutta tehokas moottori. Miten tämä moottori saadaan käyntiin? Hyväkin moottori on tehoton käyttämättömänä tai väärin käytettynä. Hyvin huollettuna ja oikein käytettynä moottori voi liikuttaa suurtakin mekanisme.

Tiimityöskentely on herkkä taitolaji. Sen onnistumisen edellytys on tiimityöskentelyn dynamiikassa – ja psykodynamiikassa. Tiimityöskentelyn periaatteita, pelisääntöjä ja päämääriä ei riittävästi tunneta, vaikka niistä on kirjoitettu ja tehty tutkimuksia vinot pinot. Omassa oppilaitoksessanikin on ”tiimejä”, joiden tavoitteet, toimintaperiaatteet ja työskentelytehokkuus ovat kaukana oikeasta tiimistä. Ei mikä tahansa (työ)ryhmä ole tiimi. Tämän ymmärtäminen tuntuu olevan todella vaikeaa. Henkilöstökokouksessa päätetään koota esim. markkinointitiimi. Valitaan siihen tiimin jäsenet ja todetaan, että hoitakaa markkinointi. Markkinointi”tiimi” kokoontuu, kun tarvetta ilmenee. (Tarvetta ilmenee ehkä pari – kolme kertaa vuodessa). Henkilöstö huokaa helpotuksesta, että nyt on meillä onneksi markkinointitiimi ja hommat hoituu. Tätäkö on tiimin toiminta? Tiimityöskentelystä tehdyt tutkimukset osoittavat, miten *psykodynamiikaltaan hienovarainen ja dynamiikaltaan monipuolinen sekä tuloksiltaan tehokas mekanismi tiimityöskentely voi parhaimmillaan olla*. Jos tiimityö ei toimi eli se ei tuota toivottua tulosta, ei vika ole välttämättä tiimissä eli tiimin jäsenissä, vaan todennäköisesti siinä, että tiimin jäseniä ei ole ohjeistettu ja opastettu tiimityöskentelyn tavoitteisiin ja toimintamekanismeihin. Toivon, että tämän kehittämishanke antaa eväitä - ainakin minulle itselleni omassa oppilaitoksessani - korjata tiimityöskentelyyn liittyviä epäkohtia ja väärinkäsityksiä.

Yritysorganisaation malli oli haastava. Oppilaitos ja yritysorganisaatio – voiko niillä olla mitään yhteistä? Yhtäläisyyksiä oli yllättävän paljon. **Tärkeimmät organisaation toimintaa profiloivat tekijät olivat aivan samat: 1. Arvopohja, 2. Ihmisyys, 3. Asiantuntijuus, 4. Tiimityöskentely, 5. Halu oppia, kehittyä ja menestyä sekä 6. Työilmapiiri.** Oli huikeaa huomata Nokiassa käytännön toiminnassa niitä samoja arvoperusteita ja strategioita, joita kehittämishankkeessani olin alusta asti etsinyt. Ihmisyys oli sielläkin mukana. Ja Asiantuntijuus! Ja Tiimityöskentely! Summa summarum: Kiteytän vielä yhteenvetona kehittämishankkeeni sisällön:

PERUSTA: OPPIVA ORGANISAATIO = OPPIMISYMPÄRISTÖ

à TOIMINTA: KEHITTYVÄ ORGANISAATIO = ASIANTUNTIJAYHTEISÖ

à TULOS: MENESTYVÄ ORGANISAATIO = YRITYSTOIMINTA

à BONUS: ONNELLINEN ORGANISAATIO = HYVINVOINTI

Kun organisaatio arvot ovat kohdallaan, niin voi kaikella tarmolla keskittyä toiminnan tehostamiseen. Onnellinen organisaatio on herättänyt viime aikoina keskustelua ja hyvä niin. Henkilöstön hyvinvointi on organisaation jatkuvuuden kannalta elintärkeää. Jään haaveilemaan siitä millainen olisi ”tulevaisuuden ihanneorganisaatio” ja muistan että tulevaisuus alkaa tänään. Tulevaisuuden ihanneorganisaatio?

- se kykenee ennakoimaan ja havainnoimaan muutoksia
- se kykenee jatkuvaan uusiutumisen ajan tarpeiden mukaisesti
- se kykenee reagoimaan nopeammin ja herkemmin kuin kilpailijansa
- se kykenee hyödyntämään henkilöstönsä potentiaalin maksimaalisesti
- se kykenee luomaan henkilöstölleen edellytykset asiantuntijuuden kehittämiseen ja kanavoimiseen
- se kykenee luovuuteen, innovatiivisuuteen ja idealismiin
- se kykenee luomaan ilmapiirin, jossa on ilo työskennellä
- se kykenee huolehtimaan henkilöstönsä hyvinvoinnista
- se kykenee rakentamaan visiot, strategiat, toimintatavat ja toimintatavoitteet kestäväälle arvopohjalle
- se kykenee pitämään ihmiselämää yhtä arvokkaana kuin omaa menestystään
- se kykenee pitämään ihmiselämää arvokkaampana kuin omaa menestystään

KAIKILLA MEILLÄ ON OIKEUS OPPIA !

KAIKILLA MEILLÄ ON KYKY KEHITTYÄ !

KAIKILLA MEILLÄ ON MAHDOLLISUUS MENESTYÄ !

KAIKILLA MEILLÄ ON OMA ARVOKAS ELÄMÄ !

*Muuttuvat laulut vuosien mennen,
aika pois paljonkin vie,
muuttuuko ihminen, ja mihin suuntaan
voi viedä huomispäivän tie?*

*On kenties vaikeaa, kun myrskyt pauhaa
ja etsii päivää kirkkaampaa.*

*Huomisen lauluun nyt soinnut luokaa,
toistanne ymmärtäkää.
On täällä jokainen vain tämän kerran,
sä siksi etsi ystävää.*

*Siis katso huomiseen, se uusi onhan,
se tuokoon kaiken lauluineen.*

*Onko niin, on paras eessäpäin?
Toivon näin mä mielessäin.
Vai onko niin, tie ei vie huomiseen,
kaikki jää vain ennalleen.*

*Muuttuvat laulut vuosien mennen,
aika pois paljonkin vie,
muuttuuko ihminen, ja mihin suuntaan
voi viedä huomispäivän tie?*

*Jos luottaa uskaltaa, niin myöskin voittaa
ja löytää uuden ihmisen.*

*Siis katso huomiseen, se uusi onhan,
se tuokoon kaiken lauluineen.*

Georg Ots

LÄHTEET

Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampereen yliopiston väitöskirjatutkimus.

<http://www.hamk.fi/julkaisut>.<http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5459-6.pdf>

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-paino.

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Yritystaito. Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio, ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Porvoo: WSOY.

Varila, J. 1999. Oppiva organisaatio – ideologiasta kehittämisen työkaluksi! Teoksessa Vanhalakka_Ruoho, M. (toim.) Kohti yhteistä kehittämistä. Kannanottoja koulun kehittämiseen. Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita 74, 31-54.

Unohtumaton Georg Ots. 30 Suosituinta Laulua (nuotti). Fazer Songs

