

Tiina Tuomaala

OPAS OPPIVASTA ORGANISAATIOSTA JOHTAJILLE

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Kevät 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemus- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Tiina Tuomaala	
Työn nimi Opas oppivasta organisaatiosta johtajille	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Juha Tuikkanen
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 25 + 8
<p>Opinnäyte käsittelee oppivaa organisaatiota, sen vaatimia muutoksia organisaatioissa sekä niiden johtamista. Työ sisältää oppaan, jonka tarkoitus on antaa alustava käsitys oppivasta organisaatiosta ja sen johtamisesta sekä herättää kiinnostus kyseistä organisaatiomallia kohtaan. Päätaavoite oli saada tehtyä oppivasta organisaatiosta tutkimus, joka käytännönläheisellä tavalla toisi oppivaa organisaatiota tunnetuksi erityisesti johtajien keskuudessa.</p> <p>Aiheen käsittely alkoi teorian hankinnalla sekä oppivasta organisaatiosta että johtamisesta. Teorian kokoamisen ohessa tehtiin luonnostelma oppaasta, joka liittyi opinnäytteen teoriaan. Oppaan lopullinen muoto on tiivis paketti oppivasta organisaatiosta ja sen johtamisesta. Oppaasta saa tietoa myös organisaation muuttamiseen oppivaksi organisaatioksi.</p> <p>Opas on testattu kahdella eri organisaatioiden johtajilla, jotta saatiin tietoa oppaan toimivuudesta oikeassa tilanteessa. Heitä pyydettiin antamaan mielipiteensä vapaamuotoisesti. Mielipiteiden perusteella opas toimii tavoitteiden mukaisesti.</p> <p>Opinnäyte on teoriapohjainen tutkimus, jonka tueksi kehitettiin opas käsiteltävistä aiheista eli oppivasta organisaatiosta ja johtamisesta.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	oppiva organisaatio, johtaminen, opas,
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Tiina Tuomaala	
Title Learning Organisation – Guide for Managers	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Juha Tuikkanen
	Commissioned by
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 25 + 8
<p>The main purpose of this thesis was carry out a research that would make the concept of learning organisation better known in a practice related way, especially among managers. Learning organisation has been dealt with many different perspectives.</p> <p>The theoretical part of the study discusses organisational learning and management. The outline for the guide was tested by two managers whose opinions were analysed in the summary.</p> <p>The outcome of the final year project is a manual where the concepts of learning organisation are discussed in a clear way.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	learning organization, managing, guide
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPPIVA ORGANISAAATIO	2
2.1 Käsitteet	4
2.2 Oppivan organisaation olemus	5
2.3 Yksilö oppivassa organisaatiossa	7
2.4 Mittaaminen	9
2.5 Johtaminen	11
2.5.1 Johtaminen oppivassa organisaatiossa	13
2.5.2 Johtajan tehtävät	15
2.5.3 Johtajan roolit	17
3 TUTKIMUSOSIO	20
3.1 Tutkimustehtävä	20
3.2 Tutkimusmenetelmä	20
3.3 Tutkimuksen kulku	21
4 YHTEENVETO	22
LÄHTEET	24
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheen eli oppivan organisaation valitsin jo melko aikaisessa opintojeni vaiheessa, koska aihe itsessään kiinnosti minua. Työn kokonaisuus selvisi vasta myöhemmässä vaiheessa, kun aloin työstää teoriaa työhöni. Myös oppivan organisaation ajankohtaisuus nykyisessä työkuulttuurissa antoi lisää mielenkiintoa aiheen tutkimiseen.

Tavoitteena työssäni oli tuoda esille oppivan organisaation monipuolinen olemus ja kyseisen organisaatiomallin johtamisen pääpiirteet. Teorian tueksi kehitin oppaan, joka sisältää tiivistetyssä muodossa opinnäytteen teorian ja lisäksi neuvoja, kuinka muuntaa omaa organisaatiota oppivaksi.

Opinnäyteprosessi alkoi teorian hankinnalla aiheesta, joka kiinnosti minua. Teoriaa koottuani aloin työstämään oppaaseen tulevaa materiaalia. Tiivistin oppaaseen opinnäytteessä olevan teorian pääpiirteittäin. Saadakseni oppaan teoriasta suppean, mutta riittävän, jätin pois tiettyjä osa-alueita, joiden en kokenut olevan tarpeellisia oppaan sisällön kannalta.

Opinnäytteen teoria sisältää oppivan organisaation lisäksi johtamisen teoriaa, koska ilman toimivaa johtamista ei oppiva organisaatio pysty toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Oppivan organisaation teorian olen jakanut useaan pienempään osioon, jotta sain teorian jäsennettyä järkevällä tavalla. Johtamiseen olen liittänyt oppivan organisaation johtamisen sekä johtajan tehtävät ja roolit. Pieniin kokonaisuuksiin jakaminen antaa opinnäytteelle selkeyttä ja auttaa tekemään siitä helpommin luettavaa.

Tutkimusmenetelmänä työssäni on teoriapohjainen tutkimus, joka perustuu jo olemassa oleviin teorialähteisiin. Työ ei sisällä mitään perinteistä tutkimusta, vaan olen kerännyt teoriaa aiheesta ja koostanut siitä teoriaosan ja sen perusteella tehnyt oppaan liitteeksi.

Työn sisältämä opas tukee teoriaa ja tuo lisää sisältöä teoriapitoiseen opinnäytteeseen. Uskotavuuden saamiseksi opas on annettu kahdelle eri organisaatioiden johtajille ja pyydetty antamaan oma mielipiteensä oppaan toimivuudesta. Heidän mielipiteitään on analysoitu yhteenvedossa.

2 OPPIVA ORGANISAATIO

- muutos, oppimisen tarve –
 - oppiminen, oppijat –
 - oppiva organisaatio -
- (Moilanen 2001, 14.)

Eräs kuvaus oppivasta organisaatiosta on, että se on prosessi, joka käyttää uusia välineitä ja tietoa kehitykseensä. Organisaation oppiminen tapahtuu kaikilla tasoilla, ei pelkästään yksilötasolla, ja tämän vuoksi päämäärät on asetettava jokaiselle tavoiteltavan arvoiseksi. Oppiva organisaatio käsitystä käytetään yleisnimityksenä useista eri asioista, kuten laatujohtaminen ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Jotta oppiminen saadaan onnistumaan, on kehittämistoiminta sisällytettävä kaikkeen organisaation toimintaan. (Rissanen, Sääski & Vornanen, 1996, 134–136.) Oppivan organisaation tunnuksina voidaan pitää matalaa organisaatiota, kriittistä suhtautumista omaan työhön sekä oppimisen yhdistämistä yrityksen päämääriin. Myös kyseenalaistaminen ja toiminnan ajattelemisen osaamisen näkökulmasta on ominaista oppivan organisaation henkilöstölle. (Työterveyslaitos 2006.)

Oppivan organisaation syntyä perustellaan tuotannon muutoksella: halutaan vähentää massatuotantoa ja lisätä tuotevalikoimaa ja joustavuutta tuotannossa. Organisaatioiden on täten lisättävä työntekijöiden vastuuta ja monipuolistettava tehtäviä, jotta oppivan organisaation hyöty saadaan kokonaan käyttöön. Monissa organisaatiomalleissa on paljon samoja piirteitä oppivan organisaation kanssa, mutta erottava tekijä on oppivan organisaation mallissa selkeästi erottuva oppimisnäkökulma. (Sarala & Sarala 1996, 51.) Oppiva organisaatio on jatkuvan oppimisen työpaikka, jossa oppiminen on saatava osaksi arkista työtä, jotta jatkuva positiivinen kehitys olisi mahdollista ja mielekästä. (Kurtakko 1998, 30). Oppiminen on aiemmin ollut pelkästään yksilötasolla toimivaa, mutta nyt oppiminen koetaan ryhmätasolla yhtä tärkeäksi. Oppiminen ryhmätasolla vaatii kuitenkin ryhmältä jatkuvaa laadukasta kommunikointia, koska muuten oppiminen jää pintapuoliseksi. (Pyhältö, Rauste-von Wright & Soini 2003, 285.)

Oppivaa organisaatiota tarvitaan nykyisin, koska työn tekemiseen on vähemmän ihmisiä ja työn laadun on oltava työntekijöiden määrästä riippumatta hyvä. Myös kilpailutilanne vaatii

jatkuvaa kehittymistä, jottei organisaatio jää toisten yritysten jalkoihin. (Moilanen 2001, 22–23.)

Organisaation oppimisen kulmakiviä ovat ongelman ratkaisu, sisäisen tiedon yhdentäminen, teknologian kehitys, innovaatio ja kokeilu sekä ulkoisen tiedon valvonta. Kaikki nämä osa-alueet ovat elintärkeitä oppivan organisaation toiminnan kannalta. (Rastogi 1998, 16.)

Oppivasta organisaatiosta on tehty useita määritelmiä, mutta kaikki korostavat yhteyttä oppimisen ja muutoksen välillä sekä toiminta- ja työskentelytavan muuttumista. Määritelmät sisältävät myös edellä mainittuja asioita edistävää johtamistapaa. Erään ajattelun mukaan oppiva organisaatio koostuu viidestä osa-alueesta, jotka ovat systeemiajattelu, itsehallinta, mentaaliset mallit, jaettu käsitys ja tiimioppiminen. Systeemiajattelulla tarkoitetaan kykyä nähdä kokonaisuus ja siihen liittyvien asioiden yhteydet. Itsehallinta liittyy työntekijöiden kykyyn hallita omaa oppimistaan ja kehitystään. Mentaaliset mallit ohjaavat sekä näkemyksiä asioista että toimintaa. Yksilökohtaisten toiminta- ja ajatusmallien lisäksi organisaation olisi hyvä pyrkiä luomaan koko organisaatiolle yhteinen ja jaettu visio organisaatiosta ja sen oppimisesta. Oppimista voidaan parantaa luomalla mahdollisuudet oppia tiimissä. (Sarala & Sarala 1996, 53–54, 60–62.)

Oppivalle organisaatiolle on vielä nykyään useita erilaisia sisältöjä, eli sille ei ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Oppivaa organisaatiota on tutkittu paljon ja sen synnylle on listattu useita syitä. Kaiken perustana on kuitenkin jatkuva muutoksen tarve organisaatioiden sisällä, jotta saataisiin tehokkuutta kasvatettua. (Moilanen 2001, 13–15.). Muutoksen tekeminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki organisaation aiemmat tavat ja menetelmät ovat käyttökelvottomia. Useita aiemmin käytettyjä asioita voi edelleen käyttää, vaikka organisaatio muutoin muuttuisikin. (Länsisalmi 1996). Eri organisaatiot valitsevat toimintamallikseen oppivan organisaation omilla perusteillaan, joten ei ole mahdollista listata kaiken kattavia perusteita tälle organisaatiomallille. Organisaation motivaattorit eivät välttämättä ole samat kuin henkilöstön yksilöllä, mutta molemmat tähtäävät muutokseen ja oppimiseen. (Moilanen 2001, 13–15.)

Oppiva organisaatio on kokonaisuus, joka koostuu organisaatio- ja yksilötasosta. Oppiva organisaatio sisältää täten sekä organisaatioon kuuluvat mallit ja järjestelmät sekä yksilön henkilökohtaiset piirteet ja niiden vaikutukset organisaation kokonaisuuteen. Molemmat tasot on

lisäksi jaettu viiteen osa-alueeseen helpottamaan sen ymmärtämistä. Organisaatiotasolla osa-alueista ensimmäisenä on rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen, jolla tarkoitetaan organisaation osatekijöiden kykenemättömyyttä muuttua itsekseen. Tämä on pohjana organisaatiotason toiminnoissa ja muut osa-alueet – yhteinen suunta, oppimisen esteet, keinojen rakentaminen sekä arviointi ja palkitseminen – vain tukevat tätä pohjaa. (Moilanen 2001, 74–77.)

Yksilötaso sisältää melkein samat osa-alueet kuin organisaatiotasoa sovellettuna yksilötason toimintaan. Oppijoiden ja oppimisen johtaminen on pohjana yksilötasolla. Yksilötasolla yksilöiden motiivit ja tavoitteet ovat tärkeä osa, koska yksilöiden on haluttava oppia, jotta organisaatiosta voi tulla oppiva. Esteiden tunnistaminen ja oppimisen keinot ovat yksilön oppimista hyödyttäviä osa-alueita: niiden avulla yksilö kehittyy paremmin. Oppimisen itsearviointi on tärkeää jokaisessa oppimistilanteessa ja erityisesti organisaatiopohjaisessa oppimisessä. (Moilanen 2001, 74–77.)

2.1 Käsitteet

Oppivaan organisaatioon liittyy paljon erilaisia käsitteitä, joista lähes kaikki liittyvät oppimiseen. Oppiva organisaatio on käsite, joka ymmärretään kokonaisuutena, jossa kaikilla tekijöillä on yhteiset tavoitteet. Oppija, oppiminen ja oppimaan oppiminen liittyvät organisaation yksilöihin ja heidän muutokseensa. Oppimaan oppiminen on oppimisen perusta, jonka avulla oppimisen hyödyt voidaan maksimoida. Strategiat ohjaavat oppimista ja johtamisella oppimista viedään organisaatiota kehittävään suuntaan. Johtamisella on yksilöihin myös motiivoiva vaikutus. (Moilanen 2001, 69.)

Oppivan organisaation on luotava oppimiselle hyvät edellytykset ja täten lisätä oppimista ja sen positiivista vaikutusta. Oppimiselle löytyy myös esteitä, joille organisaation on löydettävä toimivat ratkaisut. Oppimisen tavoitteet on myös mietittävä ja tuotava koko organisaation tietoisuuteen, jotta oppiminen saadaan organisaation tavoitteita myötäileviksi. Yksilöiden oppimista kannustaakseen on organisaation selvitettävä jokaisen jaksamisen motiivit ja luotava puitteet, joissa motiivit ovat esillä. Osaaminen ja tieto syntyvät oppimisen tuotteina ja edesauttavat oppimisen jatkamista. Ajattelu- ja toimintamallit ohjaavat oppimista ja antavat

ohjeita jatkuvaan kehittymiseen. Kaikki oppivan organisaation oppiminen on lähtöisin muutoksesta, jota ilman ei oppivaa organisaatiota synny. (Moilanen 2001, 70.)

2.2 Oppivan organisaation olemus

Kehitys vaatii oppimista, ja ilman oppimista organisaatiossa toimitaan vanhoilla ja ehkä jopa vanhentuneilla työtavoilla. Jatkuva kehitys teknologiassa ja tiedon lisääntyminen vaativat organisaatiota ja sen työntekijöitä uudistumaan ja päivittämään tietotaitoaan. Yksilöiden sisäistämistä uudesta tiedosta hyötyy erityisesti organisaatio. Pelkkä yksilöiden kehitys ei riitä, vaan organisaation kaikkien yksilöiden on tehtävä yhteistyötä, jotta oppimisesta saataisiin paras mahdollinen hyöty sekä organisaatiolle että yksilöille organisaation sisällä. Tiedon jakaminen nostaa organisaation tietojen tasoa. (Rastogi 1998, 14.)

Oppimaan oppiminen on oppimisen alkulähde, sillä jos ei opi oppimista, on vaikea oppia uusia asioita, etenkin nopealla tahdilla. Oppimaan oppiminen tarkoittaa aikaisemmista kokemuksista oppimista. Jokaista oppimistilannetta, sekä onnistunutta että epäonnistunutta, pitäisi analysoida, jotta siitä olisi hyötyä oppimaan oppimisessa. Suurin hyöty saadaan, kun keskustellaan kaikkien oppimistilanteista yhteisissä keskustelutilaisuuksissa, ja näin jokainen voi oppia toisiltaan sekä saada uutta puhtia omaan oppimiseen. (Moilanen 2001, 37–38.)

Oppiva organisaatio on malli, joka hyväksyy virheet ja olettaa yksilöiden oppivan sekä itse tekemistään että muiden tekemistä virheistä. Myös tällä osa-alueella ryhmästä on apua organisaatiolle ja yksilölle. (Stachon 1996.)

Oppiva organisaatio taitaa sekä uuden tiedon luomisen että hankinnan. Nopea uuden teknologian käyttöönotto on oppivan organisaation ydintaito. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden on toimittava koko organisaatiota ajatellen kohdatessaan ongelmia ja haasteita työssään. Jokaisen on löydettävä koko organisaatiota hyödyttäviä ratkaisuja ongelmiin. Toimiva informaation kulku on tällaisessa organisaatiossa elinehto. Oppivan organisaation toimivuuden ylläpitämiseen on henkilöstöllä oltava useita organisaatiotoimintaan liittyviä taitoja, joita he käyttävät organisaation hyväksi. Systemaattista ongelmanratkaisutaitoa, uusia työskentelytapoja, organisaation menneisyydestä oppimista, muista organisaatioista oppimista ja tehokasta tiedonsiirtoa organisaation sisällä käyttämällä kykenee organisaatio säilyttämään kilpailukykyä ja tiedon tasonsa. (Rastogi 1998, 15, 17–18.)

Oppivan organisaation toiminnassa voidaan havaita kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstön tietoisuus alkaa laajeta ja he alkavat huomata asiat eri tavalla. Toinen vaihe alkaa henkilöstön käyttäytymisen muuttumisella ja muutoksen sisäistämällä. Kolmannessa vaiheessa muutoksella on jo saavutettu tuottavampia tuloksia kuin aiemmin. Nämä vaiheet ovat huomattavissa aloittelevissa oppivissa organisaatioissa. (Rastogi 1998, 19.)

Oppivaa organisaatiota ei pystytä rakentamaan pelkästään oppijoiden varaan, vaan myös organisaation rakenteissa on tehtävä muutoksia, jotka edesauttavat luomaan tasapainoisen ja hyvin toimivan oppivan organisaation. Jos muutos keskitetään vain yksilöihin, ei kehitystä saada jatkumaan luonnollisesti, vaan se jumiutuu paikoilleen. (Moilanen 2001, 84.)

Oppivassa organisaatiossa täytyy myös muistaa, ettei pelkkä uuden oppiminen riitä, vaan henkilöstön täytyy unohtaa vanhat ja hyödyttömät työskentelytavat sekä uudistaa käyttökelpoisia, vanhoja toimintatapoja. Oppivan organisaation onnistuessa ymmärretään tietotaidon merkitys kilpailukyvyn kannalta. (Rastogi 1998, 19–20.)

Organisaation kehittämisessä painotutaan enimmäkseen henkilöstön kehittämiseen järjestämällä erilaisia koulutuksia ja ryhmän keskinäisiä sidoksia vahvistavia ryhmäkeskusteluja. Tiiviillä työryhmällä kehittyminen sujuu paremmin ja tietoa voidaan jakaa ja täten saada kehitystä eteenpäin. (Rissanen ym, 1996, 137.)

Organisaation oppiminen voi olla kahdenlaista, joko yksinkertaista, jolloin organisaatio yrittää sopeuttaa itsensä olemassa oleviin standardeihin, tai kaksinkertaista, jolloin organisaatio arvioi standardinsa uudestaan. Kaksinkertainen oppiminen on vaikeampaa ja siinä epäonnistuminen vaikeuttaa organisaation oppimista entisestään. Organisaation kannattaa arvioida tarpeensa ja kykynsä tarkkaan ennen oppimisen aloittamista, jottei tee jo siinä ratkaisevaa virhettä. (Rastogi 1998, 20.)

Oppiva organisaatio muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja täten myös organisaation työntekijöiden on jatkuvasti kehitettävä itseään pysyäkseen organisaation kehityksessä mukana. Muutosten kohtaamiseen on saatava tukea sekä johdolta että kollegoilta organisaation sisällä. Pelkkä oppiminen ei nykyaikana enää riitä, vaan työntekijöiltä vaaditaan niin nopeaa uusien asioiden

omaksuntaa, että työntekijällä on oltava kyky oppia oppimista, jotta hän voi omaksua asioita tarvittavaan nopeuteen. (Moilanen 2001, 26–27.)

Organisaation muuttaminen oppivaksi vaatii koko organisaatiolta suuria panostuksia. Organisaatiota täytyy jatkuvasti vahvistaa, jotta saadaan säilytettyä oppimisen ilmapiiri ja kehitettyä organisaatiota. Oppimista on kahdenlaista, mukautuvaa ja syventävää. Mukautuva oppiminen ei tuo muutosta organisaation perusasioihin, vaan lähinnä mukautuu ympäristön muutoksiin ja parantaa organisaation kykyä täyttää tavoitteensa. Syventävä oppiminen vaatii enemmän, muutokset täytyy ennakoida ja työntekijän täytyy käyttää luovuuttaan ratkaisuja etsiessään. Syventävä oppiminen saattaa vaatia organisaation perusasioiden muuttamista tai ainakin niiden mukauttamista uusiin vaatimuksiin. Oppimistavoista mukautuva on eräänlaista kopioimista ja syventävä luomista. (Rastogi 1998, 21–23.)

2.3 Yksilö oppivassa organisaatiossa

Osa oppivaksi organisaatioksi tulemista on yksilön oppiminen. Yksilön oppimisen maksimoimiseksi on johdon oltava tukena yksilön muutoksessa. Myös johtajien on muutoksen myötä omaksuttava uusia asioita ja täten oltava yksi oppijoista. Omalla oppimisesimerkillä johtajat pystyvät vaikuttamaan positiivisesti henkilöstön haluun ja intoon oppia uutta ja muuttua. Oppivan organisaation henkilöstö täytyy oppimisen mahdollistamiseksi nähdä ihmisinä eikä pelkinä työntekijöinä. Yksilön oppimiseen vaikuttaa oppimisympäristön lisäksi omat yksilölliset valmiudet ja oppimiskyky. (Moilanen 2001, 122–124.)

Yksilön oppimismotivaatio saattaa toisinaan olla vaikea löytää, etenkin jos yksilö ei näe muutoksessa minkäänlaista hyötyä itselleen. Motivaation löytymiseksi on löydettävä jokaiselle yksilölle oma suunta, joka antaa intoa oppimiseen. Optimaalisen tilanteen saavuttamiseksi on organisaation ja yksilön suunnat saatava yhdistymään. Yksilön oma suunta voi johtua useista eri asioista, eikä kaikilla välttämättä ole sama syy suunnan valinnassa. Työhön liittyviä syitä ovat motivoituminen, asennoituminen muutoksiin ja tavoitteet. (Moilanen 2001, 125–126.)

Muutoksen läpivieminen vaatii esimiesten lisäksi myös yksilöiden oppimista. Muutosvalmiudet ja –kyvyt on saatava oppimalla vaadittavalle tasolle, jotta yksilön jatkuva kehitys on yritykselle kannattavaa. Yksilöiden oppimisessa on paljon eroja, jotka on otettava huomioon

oppimista suunniteltaessa. Yksilöiden henkilökohtaiset asenteet ovat perustana yksilöoppimiselle, ja nämä asenteet voivat olla muutosta kannattavia tai sitä vastustavia. Yksilöiden oppimisen tarve määräytyy jokaisen omien työtehtävien mukaan, toisten täytyy oppia uusia asioita useista eri osa-alueista, kun toiset pärjäävät vähemmällä. (Moilanen 2001, 31.)

Yksilöiden oppimiseen vaikuttaa laajasti myös yrityksen muut yksilöt ja heidän oppimisensa ja henkilökohtaiset asenteensa. Yksilöiden välisten suhteiden negatiivista vaikutusta työnteokseen ja oppimiseen voidaan estää avoimella kanssakäymisellä. Myös ristiriitojen purku heti niiden synnyttyä estää kitkan muodostumisen yksilöiden välillä. Yksilöiden monipuolisuutta töissä tulisi kannustaa, jotta myös tiiviimmät työyhteisöt voisivat toimia tehokkaasti ja häiriöttä, vaikka joku olisi hetkellisesti pois töistä. Monipuolisuus olisi yksilölle itselleenkin positiivinen kasvutilanne, ja kehitys auttaisi tulevaisuudessa saavuttamaan enemmän. (Moilanen 2001, 32–33.)

Muutoksessa onnistuminen liittyy läheisesti yksilöiden minäkuvaan. Jos yksilö epäilee omia kykyjään, ei muutokseen osallistuminen ole helppoa, koska hän ei usko selviävänsä muutoksen tuomista haasteista. Eri yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoin, toiset innostuvat, toiset ahdistuvat. Organisaation on otettava muutosta suunnitellessaan huomioon yksilöiden väliset erot ja mietittävä keinoja auttaa muutokseen tottumattomat yksilöt alkuun. (Moilanen 2001, 130–131.)

Jokaisen yksilön tavoitteiden pitäisi olla sopivalla tasolla yksilön asennoitumiseen ja kykyihin nähden, ettei lopputulos olisi yksilön toiveista poikkeava. Tavoitteita ei kannata asettaa liian korkealle, sillä niiden saavuttaminen ei välttämättä ole mahdollista ja yksilö saattaa lannistua jo alkuvaiheessa. Liian matalalle asetetut tavoitteet eivät myöskään ole yksilön kehityksen kannalta järkeviä, vaan vaikuttavat negatiivisesti yksilön kehittymishaluihin. Tavoitteita asettaessa olisi järkevintä valita konkreettinen ja läheinen tavoite kaukaisen ja suuren sijaan. (Moilanen 2001, 132–133.)

Myös yksilötason oppimisessa, kuten organisaatiotasonkin, voivat esteet turmella tehdyn työn, ellei niihin varauduta. Esteet ovat oppimiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat olla ulkoisia ja sisäisiä, kuten motivoitumisiakin. Näistä esteistä puhuminen oppimisen osana voi olla hieman kummallista, koska esteitä ei yleensä liitetä oppimiseen, mutta usein juuri nämä tekijät estävät tavoitteiden saavuttamisen ja tuloksen tekemisen. Jotta oppiminen

ja sen kehittäminen saataisiin onnistumaan, on yksilön selvitettävä omat oppimisen esteensä. (Moilanen 2001, 135–136.)

Yksilön oppimisen keinoja ovat kurssien ja koulutuksen lisäksi kaikki ne tilanteet ja haasteet, joiden kautta yksilö pystyy oppimaan ja kehittymään. Jokainen yksilö oppii eri tavalla, joten ei olisi loogistakaan käyttää vain yhtä opetusmetodia, joka tepsisi vain osaan henkilöistä. Yksilöt tietävät itse oman oppimisensa vaatiman metodin, ja organisaation kannattaisi hankkia jokaiselle yksilölle omanlaistansa koulutusta. (Moilanen 2001, 142–143.)

Yksilöiden oppimista ja kehittymistä pitäisi arvioida ja palkita säännöllisesti, jotta voidaan ylläpitää positiivista kehitystä ja auttaa yksilöitä pääsemään tavoitteisiinsa. Ilman tällaista toimintaa yksilön oppiminen ja kehitys voivat mennä aivan hukkaan, koska yksilö tuntee, ettei oppimista huomioida tai sillä ei saavuta mitään. Yksilö voi myös itse arvioida oppimistaan ja kehitystään ja raportoida esimiehilleen, mutta täytyy muistaa, että vuorovaikutus on tärkeää kehityksen ja oppimisen kannalta. (Moilanen 2001, 150–152.)

Oppiminen ja itsensä kehittäminen nojautuu ajatukseen, ettei ihminen ole koskaan valmis, vaan aina voi oppia uutta, uusia taitoja ja tietoja. Erityisesti nykyajan jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa on ihmisten pysyttävä kehityksessä mukana menestyäkseen. Kuitenkaan pelkkä uuden oppiminen ei riitä, vaan uudet opit on osattava soveltaa eri tilanteisiin ja selviydyttävä niistä. Yrityksissä panostetaan nykyään enemmän henkilöstön koulutustarpeeseen kuin ennen, mutta jotta koulutuksen hyöty sekä yritykselle että ihmiselle olisi tavoiteltava, on ihmisen koulutuksen tarve arvioitava erikseen. Näin saadaan kehitettyä juuri niitä osa-alueita, joilla kehitys on tarpeen. (Kannisto, Salenius & Sigfrids, 2005, 83, 88.)

2.4 Mittaaminen

Mittaamista tapahtuu kaikissa organisaatioissa tavalla tai toisella. Joissain organisaatioissa mittaaminen on satunnaista, jolloin siitä ei saada täyttä hyötyä organisaatiolle. Jatkuva ja tarkoituksenomainen mittaus tuottaa organisaatiolle tietoa, jonka avulla kehitystä tarvitsevat kohteet voidaan paremmin paikallistaa ja tarvittavat toimenpiteet kohdistaa oikeisiin organi-

saation osiin. Mittauksen vastuuta ei voida jakaa kovin laajalle, koska tällöin mittaustuloksia ei voida verrata tarpeeksi tarkasti. (Uusi-Rauva 1997, 75–76.)

Mittaaminen oppivassa organisaatiossa on nykyään melko vähäistä, mutta siitä saatava hyöty voisi olla yrityksille kannusteena kehittää mittareita, joilla organisaation kehitystä voitaisiin seurata ja näin saavuttaa paremmat tulokset sekä yrityksen että yksilön oppimisessa. Mittareiden avulla voidaan organisaation muutosta ja oppimista seurata ja mahdolliset sudenkuopat huomata herkemmin kuin ilman mittareita. (Moilanen 2001, 21–22, 24.)

Mittaaminen liittyy oppimisen arviointiin, ja mittaamisen kohteita voi olla useita, tosin osa on hieman vaikeampia mitata kuin toiset. Esimerkiksi koulutuksen määrää voidaan mitata aika helposti, mutta organisaation muutosta oppivaksi organisaatioksi on miltei mahdoton mitata millään tavalla. (Moilanen 2001, 206–208.)

Oppivan organisaation mittaamiseen on tehty useita erilaisia mittareita eri yrityksissä. Osa mittareista on keskittynyt pelkästään luokittelemaan organisaatiota, osa myös organisaation eri alueita. Pedler, Boydell ja Burgoyne ovat kehittäneet vuosina 1988 ja 1989 mittarin, joka perustuu yhteentoista piirteeseen, joista jokaiselle on muutamia väitteitä. Heidän mittarinsa painottaa kokonaisuutta ja yksilön osaa siinä. Mayo ja Lank ovat laatineet vuonna 1994 hieman edellistä mittaria laajemmän mittarin. Se sisältää 187 kysymystä ja 9 osa-aluetta. Mittari on monipuolinen, mutta vaatii paljon paneutumista. (Moilanen 2001, 212–214.)

Tannenbaumin mittari vuodelta 1997 on olemassa olevista oppivan organisaation mittareista ainoa tilastollisesti testattu. Tämä mittari kiinnittää huomion erityisesti oppimisympäristöön. Pearn, Roderick ja Mulrooney keskittyvät vuonna 1995 kehitetyssä mittarissaan enemmän oppimisen johtamiseen ja tukemiseen. Saralan ja Saralan mittari vuodelta 1996 vertailee erilaisia organisaatioita. Organisaatioiden luokittelussa on useita eri asioita, mutta mittari ei toimi varsinaisena oppivan organisaation mittarina. Ojala on kehittänyt vuonna 1996 helpon ja lyhyen mittarin, jonka avulla ei saa monipuolista kuvaa organisaation oppimistilanteesta. Reddingin ja Catalanellon mittari vuosilta 1994 ja 1997 on tyyliltään samankaltainen kuin Saraloiden malli, eikä se luotaa oppivaan organisaatioon pintaa syvemmälle. Watkins ja Marsick ovat saaneet vuonna 1998 koottua mittarin, joka antaa monipuolista ja syvällistä tietoa oppivan organisaation tilasta toisin kuin aiemmat mittarit. Mittari on jaettu neljään osioon ja siitä edelleen osa-alueisiin. Mittareita on kehitetty luultavasti paljonkin, mutta ne on pidetty yritys-

ten omassa käytössä. Mittareista löytyy sekä pintapuolisia että syvällisiä versioita. (Moilanen 2001, 212–214.)

2.5 Johtaminen

Johtajan tehtäväkuva on todella laaja, mutta tiivistettynä johtajan työ on saada asiat tehdyksi sekä normaalioloissa että mahdollisissa ongelmatilanteissa. Tärkeä osa johtamista on luottamus; luottamus omiin johtamiskykyihin ja luottamus omiin alaisiin. Johtajan on saatava asiat toimimaan, mutta hän ei pysty tekemään kaikkea itse. (Armstrong 1998, 6.)

Johtaminen on tärkeä osa organisaatiota ja sen menestystä. Ilman hyvää johtamista ei organisaatiolla ole selkeää suuntaa. Johtaminen koostuu useista eri osa-alueista, joista suoriutuminen antaa osviittaa, onko kyseinen johtaja organisaation menestyksen avainhenkilö. Johtajan täytyy osata tehdä nopeita päätöksiä ja delegoida tehtäviään suoriutuakseen lukuisista johtajalle kuuluvista töistä. (Lönnqvist 2002, 9–13.)

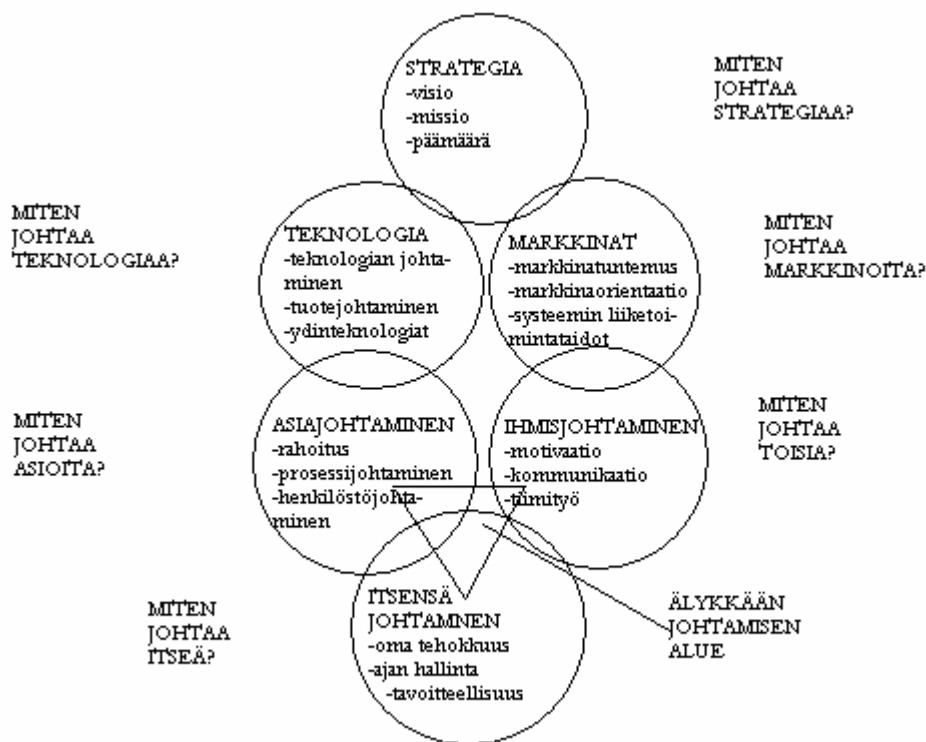
Johtaminen on jo pitkään jaettu kahteen alueeseen, asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen sisältää konkreettisia ja helposti sisäistettäviä tehtäviä johtajille, esimerkiksi budjetointia ja kontrollointia. (Sydänmaanlakka 2004, 22–23.) Asioiden johtaminen pohjautuu suorittamiseen ja järjestelmän toimimiseen, kun taas ihmisten johtaminen saa sisältönsä ihmisistä ja ihmisten innovaatiosta. (Juuti 2001, 281–283). Ihmisten johtaminen vaatii johtajalta ryhmätyöskentelyssäkin vaadittavia taitoja, kuten strategiatyöskentelyä ja inspirointia. Nykyään ei enää riitä pelkästään toinen johtaminen vaan nämä kaksi osa-aluetta on pyrittävä yhdistämään, jotta saataisiin aikaan toimiva ja haastava johtamisen osa-alue. (Sydänmaanlakka 2004, 22–23.)

Johtaminen luo pohjan työyhteisön hyvinvoinnille, ja sitä kautta työyhteisön kehitys on luontevaa ja tavoitteenmukaista. Paras johtamistapa nykyaikana on ihmisten johtaminen, joka panostaa henkilöstöön ja sen hyvinvointiin. Hyvää tulosta saadaan aikaiseksi myös siten, että johtaja osallistuu työn tekemiseen eikä pelkästään johda muita. Hyvällä esimerkillä johtaja innoittaa muita tekemään parhaansa työssään. Keskustelu henkilöstön kanssa takaa molemminpuolisen ymmärryksen työn tuloksesta ja sen vaatimasta panoksesta. Johtaja, joka ei kos-

kaan osallistu itse työn tekoon, ei ansaitse henkilöstön kunnioitusta, koska ei käytännössä tiedä, millaista työn tekeminen on. (Juuti & Vuorela 2002, 18–20.)

Hyvän johtamisen salaisuus on poistaa hierarkkisuus yrityksestä eli saada kaikki ihmiset niin sanotusti samalle viivalle. Erilaiset näkökulmat työn tekemisestä aiheuttavat ristiriitoja ihmisten välille ja täten työilmapiiri kärsii. Tällaisen tapahtumista voidaan estää edellä mainitulla hierarkkisuuden poistamisella, jolloin ihmiset voisivat keskustella asioista helpommin ja saada aikaan kompromisseja, entisten ristiriitojen sijaan. (Juuti & Vuorela 2002, 33–35.)

Johtamisessa on useita alueita, jotka johtajan tulisi hallita pitääkseen yrityksen kasassa. Kuvio 1 sisältää kaikki nämä johtamisen tasot, joista erityisen tärkeitä ovat asiajohtaminen, itsensä johtaminen ja ihmisjohtaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 24–25.)



Kuvio 1. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24)

Johtamista helpottava tekijä on delegointi, jossa johtaja delegoi eli jakaa tehtäviä alaisilleen. Onnistunut delegointi sekä helpottaa johtajan työtaakkaa että vaikuttaa positiivisesti tehtäviä saaneiden henkilöiden työskentelyyn. Delegoinnissa kannattaa panostaa tehtäviin valittavien henkilöiden löytämiseen. Kaikille työntekijöille ei voi antaa luottamustehtäviä joko luottamuksen puutteen tai jo ennalta vaativien työtehtävien takia. (Nurmi 2000, 49–53.)

2.5.1 Johtaminen oppivassa organisaatiossa

Oppivan organisaation johtaminen on tärkeää, koska oppiva organisaatio on kokonaisuus, joka vaatii systeemikeskeistä johtamista. Johdon osuus oppivassa organisaatiossa on oltava johdonmukaista ja selkeää, jotta organisaation tavoitteet saadaan tavoiteltaviksi jokaiseen työkokonaisuuteen. (Moilanen 2001, 23.) Johtaminen oppivassa organisaatiossa edellyttää jatkuvaa kommunikointia kaikkien organisaation työntekijöiden kanssa, jotta organisaation päämäärät ovat kaikkien tiedossa ja koko organisaatio tähtää samoihin tavoitteisiin. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 40.)

Johtaminen oppivassa organisaatiossa jaetaan kahteen osaan, strategiseen ja operatiiviseen. Strateginen johtaminen on oppivan organisaation johtamista ja operatiivinen oppijoiden ja heidän oppimisensa johtamista. Molemmilla johtamistavoilla on tärkeä rooli oppivan organisaation kehityksen apuna. Jotta johtamisella voitaisiin antaa maksimaalinen tuki kehitykselle, on sekä strategisen että operatiivisen johtamisen oltava tasapainossa keskenään. (Moilanen 2001, 18–19.)

Strateginen johtaminen liittyy organisaation arvoihin, toimintamalleihin, periaatteisiin, rakenteisiin ja järjestelmiin. Nämä strategisen johtamisen osat ovat muotoutuneet palvelemaan tiettyä tarkoitusta eli organisaation tavoitteita. Organisaation muuttaminen vaatii kaikkien näiden osien muokkaamista tulevaisuuden tasolle. Johdolla on erittäin tärkeä osa tämän aikaansaamisessa, koska ilman heidän tukeaan ei strategisen johtamisen osia voida muokata. Näiden puitteiden muuttaminen tukee koko organisaation oppimista ja ne luovat pohjan jatkuvalle kehitykselle onnistuessaan. (Moilanen 2001, 18–19.)

Operatiivinen johtaminen liittyy organisaation henkilöstöön ja heidän oppimisen tukemiseen. Johdon on kannustettava työntekijöitä oppimaan ja uudistamaan työtapojaan. Usein tällainen muutos voi olla vaikea oppia, mutta johdon tuella ja kannustuksella pystyy jokainen työntekijä oppimaan uuden työskentelytavan. Palkinnot hyvästä oppimisesta ovat myös hyvä kannuste. (Moilanen 2001, 20–21.)

Oppivan organisaation johtaminen eroaa muista johtamistavoista huomattavasti, työ on haasteellisempaa ja monipuolisempaa. Organisaation kehitys riippuu enimmäkseen johtajan

kyvystä johtaa. Oppivassa organisaatiossa johtajan rooli eroaa muunlaisten organisaatioiden johtajista., koska oppiva organisaatio ei tarvitse perinteisen mallin johtajia vaan kehitystä ja muutosta rakentavia ja tukevia johtajia. Oppivan organisaation johtajalla on monia osa-alueita, joilla hänen täytyy toimia hieman eri tavoin. Oppivan organisaation johtaja on sekä organisaation että yksilöiden johtaja ja hänellä täytyy löytyä aikaa ja ohjeita molempien johtamiseen. (Moilanen 2001, 164–166.)

Oppiva organisaatio on kokonaisuus, joka koostuu monista eri osa-alueista. Tällaisen organisaation johtaminen on vaativaa ja sisältää tiettyjä vaikeuksia, joita perinteisen mallin organisaatio ei sisällä, ja jotka saattavat aiheuttaa ongelmia. Erityisesti aloittelevassa oppivassa organisaatiossa olisi johdon keskityttävä rooliinsa rakentajana, kehittymisen rakentajana. Johdon on myös panostettava omaan oppimiseensa, jotta pystyisi johtamaan organisaatiota ja kehittämään myös henkilöstöä. Esimerkillään johto pystyy motivoimaan organisaation yksilöitä näiden oppimisessa ja kehittämisessä. Johdolla on vastuu sekä yksittäisten kehitysprosessien että kokonaisvaltaisen kehityksen johtamisessa. (Moilanen 2001, 168–170.)

Johdon rooli oppivassa organisaatiossa on toimia suunnannäyttäjänä ja kyseenalaistajana sekä organisaation että yksilöiden oppimisessa ja kehityksessä. Johto tarkkailee organisaation kohdistuvia muutospainetta ja päättää kulloinkin tehtävistä toimenpiteistä, jottei kehitykseen ja oppimiseen tule häiriöitä. Johdon on otettava selvää heidän käytössään olevista keinoista ja opeteltava käyttämään niitä tarvittaessa. Johdon on myös pidettävä koko organisaatio tietoisena tapahtuvista muutoksista ja niihin sisältyvistä toimenpiteistä. Kyseenalaistaminen on tärkeää, koska muutoksia ei tapahdu ellei olemassa olevia toimintoja aseteta suurennuslasin alle ja etsitä niistä oppimista mahdollisesti häiritseviä osa-alueita. Kyseenalaistamista pitäisi tehdä säännöllisesti, jotta jatkuva kehitys ja oppiminen olisivat mahdollisia. (Moilanen 2001, 170–175.)

Oppivan organisaation johtaminen vaatii johdolta kykyä luoda mahdollisimman otolliset olosuhteet oppimiselle ja kehitykselle kaiken muun lisäksi. Tämän laajan kokonaisuuden laatiminen vaatii lujaa ammattitaitoa. Kokonaisuuteen liittyy myös asioita, joita ei yleensä liitetä oppimiseen, mutta oppivassa organisaatiossa kaikki on osattava liittää oppimiseen mahdollisimman hyvän ilmapiirin luomiseksi. Oppivassa organisaatiossa johdon tehtävänä on myös mitata oppimista ja ennen kaikkea ymmärtää oppimisen mittaamisen tarkoitus ja keinot.

Heidän täytyy myös osata arvioida sekä kokonaisuutta että pieniä yksityiskohtia ja osa-alueita. (Moilanen 2001, 176–182.)

2.5.2 Johtajan tehtävät

Johtajan vastuulla on säilyttää hyvä ja suvaitseva ilmapiiri työpaikalla jokaista sen työntekijää kohtaan. Johtajan on kohdeltava alaisiaan samalla tavalla eikä antaa joillekin erityiskohtelua. Antamalla arvostusta kaikille alaisilleen johtaja ansaitsee alaistensa arvostuksen. (Juuti & Vuorela 2002, 36–38.)

Johtamisen pääidea on, että johtaja päättää, mitä tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee. Johtajan ei kuitenkaan ole tarkoitus olla tyranni vaan ottaa henkilöstö ja sen ominaisuudet huomioon päätöksiä tehdessään. Johtaminen perustuu ongelmien ratkaisuun ja näiden ratkaisujen käytäntöön panemiseen. Johtajalla on sekä valtaa että vastuuta, ja näiden kahden asian yhdistäminen voi olla vaikeaa, jos ei siihen asennoidu oikein. Valta voi aiheuttaa ylilyöntejä johtajan toimessa, jotka sitten aiheuttavat laajoja ja kauaskantoisia negatiivisia seurauksia. Vastuu taas useimmiten liittyy juuri niihin seurauksiin, joita vääristä päätöksistä syntyy. (Nurmi 2000, 9–10.)

Johtaminen on suurelta osin kommunikoimista työntekijöiden kanssa. Johtaja jakaa työt työntekijöiden osaamisen perusteella, huolehtii tarvittavasta koulutuksesta, palkitsee hyvin tehdystä työstä ja hoitaa ongelmatilanteet. Työntekijöiden motivointi on johtajan tehtävistä tärkein, koska motivointi auttaa sitouttamaan työntekijän tekemäänsä työhön ja sen tavoitteisiin. Johtajan rooli muuttuu jatkuvasti ja vaatii itsensä peliin laittamista. (Armstrong 1998, 7–8.)

Johtamisen perustaitojen hallinta ja niiden tehokas käyttöönotto edesauttavat johtamisprosessin onnistumista ja luottamuksen kasvattamista alaisten ja johtajan välillä. Tärkeimpiä perustaitoja ovat motivointi, sitoutuminen ja kommunikointi. Johtajan rooliin kuuluu myös muita taitoja, jotka tukevat johtamista. Seuraavissa kappaleissa käsittelen hieman laajemmin näitä johtajan perustaitoja. (Armstrong 1998, 18–50.)

Motivoinnin avulla sekä johtaja että alainen kokevat työnsä mielekkäämmäksi. Motivoinnissa on kyse tarpeiden täyttämisestä, niin fyysisten kuin henkistenkin, sekä odotuksista ja tavoitteista. Fyysiset tarpeet ovat ihmisten perustarpeita, kuten ruoka, juoma ja lepo. Henkiset tarpeet sisältävät niin sosiaaliset suhteet kuin saavutuksiin liittyvät tunnustukset, kasvun ja valtaa. Odotukset ja tavoitteet ohjaavat motivointia erityisesti henkilöiden erilaisuuden perusteella; toiset vaativat korkealle tähtääviä ja hitaasti saavutettavia tavoitteita sekä odottavat projektilta paljon, toisille pienet tavoitteet ja matalammat odotukset sopivat paremmin. (Armstrong 1998, 18–21.)

Motivointia suoritetaan esimerkiksi aiemman kokemuksen perusteella, hyväksi todettua keinoa voi käyttää useammin kuin vain kerran. Motivointia voidaan tehdä kahdella tavalla, joko ulkoisella tai sisäisellä tavalla. Ulkoinen tapa tarkoittaa asioita, jotka tehdään ihmisille motivointitarkoituksessa. Sisäinen motivointi saadaan itse työstä eikä niinkään ulkopuolisesta toiminnasta. Motivoitunut työntekijä jaksaa paremmin sekä työssä että vapaa-ajalla ja on täten innovatiivisempi työssään. Motivointi tuo toisin sanoen mukanaan yleisluonteista hyvinvointia. (Armstrong 1998, 18–21.)

Sitoutuminen organisaatioon ja sen henkilöstöön sisältää kolme osatekijää, jotka ovat samautuminen organisaatioon, halu pysyä organisaatiossa ja työskennellä sen menestymisen puolesta. Ilman sitoutumista on luottamuksen rakentaminen työlästä ja aikaa vievää. Luottamus saavutetaan kovalla työllä sekä sitoutumisella ja sen saavuttamisen jälkeen on organisaation johtaminen ja kehittäminen yhteistyötä organisaation eri osien ja toimijoiden kesken. Sitoutumiseen liittyvät keskeisesti myös käsitteet arvostus ja moraalit. Arvostusta pitäisi osoittaa usein ja myös pienistä asioista. Arvostusta henkilön työtä kohtaan voi osoittaa helposti jo pelkästään antamalla positiivista palautetta. Pienillä teoilla johtaja voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöidensä työskentelyyn. Korkea työmoraali ilmentyy innostuksena ja sitoutumisena annettuun tehtävään, ja saadakseen tällaista työskentelyä aikaan on organisaation asioiden oltava kunnossa. Moraaliin vaikuttavat kaikki johtamistaidot ja moraalit vaikuttaa kaikkiin johtamistaitoihin. (Armstrong 1998, 26–30.)

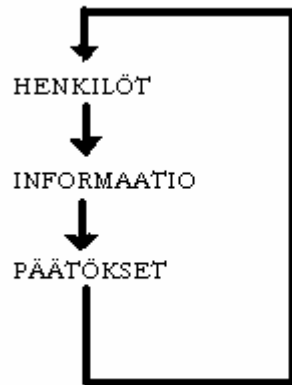
Johtajan asemassa oleville kommunikointikyky on oleellinen osa työskentelyä. Johtajan ajasta suurin osa kuluu kommunikointiin niin yhteistyökumppaneiden kuin alaistenkin kanssa. Kommunikoidakseen sujuvasti on johtajan tiedettävä miten puhua mistäkin asiasta. Tärkeä osa kommunikaatiota on kuuntelemisen taito. Kommunikaatio on laaja käsite ja jokaisella on

oma ajatus millaista kommunikaation on oltava. Johtajalle tärkeintä kommunikaatiossa on saada toinen osapuoli ymmärtämään sanottavansa oikein. Väärinymmärrykset saattavat johtaa todellisiin ongelmiin, joten on tärkeää saada informaatio perille sellaisena kuin sen on tarkoittanut. Ilman kommunikaatiota on lähes mahdoton saada organisaation kaikki jäsenet tähtäämään samoihin tavoitteisiin. (Armstrong 1998, 47–49.)

Perustaitoihin lasketaan kuuluviksi myös johtamistaito, tiimin rakennus ja delegointi. Nämä perustaidot tukevat onnistumista johtajana. Johtamistaito sisältää kaksi roolia, tehtävän suorittaminen ja suhteiden ylläpitäminen. Nämä roolit tukevat toisiaan ja vaativat täydellistä paneutumista. Ilman hyvää tiimihenkeä ei tehtävään paneutuminen ole kokonaisvaltaista. Tiimin rakennus liittyy läheisesti johtamistaitoon. Tiimiä rakennettaessa on otettava huomioon tehtävän luonne ja henkilöiden yhteensopivuus työtehtävissä. Delegointi on johtajalle tärkeä sekä itsensä että tehtävän takia. Johtajan liiallinen työtaakka aiheuttaa virheitä työssä ja täten vaarantaa tehtävän onnistumisen. Delegoimalla tehtäviään osaaville alaisilleen johtaja pystyy antamaan täyden panoksen toisiin tehtäviin ja varmistamaan tehtävien onnistumisen. (Armstrong 1998, 32 – 36.)

2.5.3 Johtajan roolit

Johtajalla eli esimiehellä on rooleja, jotka voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekoroolit (kuvio 2.) Tämä rooliosajako tunnetaan myös nimellä HIP-malli. Nämä roolit ovat sellaisia, joista jokaisen esimiehen tulisi olla selvillä ja osata eläytyä niihin. (Nurmi 2000, 13, 25.)



Kuvio 2. Esimiestyön HIP-malli (Nurmi 2000, 25)

Henkilösuhderooleja ovat keulakuva, alaisten johtaminen ja yhdyshenkilö. Keulakuvana olemiseen liittyy esimiehelle kuuluvat edustustehtävät, joilla hän antaa organisaation ulkopuolelle tietyn kuvan koko organisaatiosta, ei vain itsestään. Keulakuvana oleminen on osa vallan ja vastuun yhteensovittamista eli tätä roolia ei kannata nostaa tärkeimmäksi vaan vain osaksi esimiehen tehtäviä. Alaisten johtaminen on suuri osa esimiehen tehtäviä, koska alaiset ovat tärkeä osa työn tekemistä. Se vie myös eniten esimiehen aikaa, ja niin sen pitääkin. Alaisten johtamisessa esimiehelle kuuluu myös ristiriitojen sovittelu. Yhdyshenkilönä esimies toimii sekä organisaation sisällä että organisaation ja ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden välisenä henkilönä. Alaisten johtamisen lisäksi myös yhdyshenkilönä toimiminen vie runsaasti esimiehen aikaa ja, koska kyseessä ovat myös organisaation ulkopuoliset suhteet, on panostus tärkeää. (Nurmi 2000, 13–16.)

Informaatiorooleissa on kysymys kaiken tiedon kuljettamisesta sekä organisaatiossa että sen ulkopuolella. Informaatiorooleja ovat tiedon hankkija, organisaation sisäinen tietoiimpulssi ja organisaation puolestapuhuja. Tiedon hankinta sisältää sekä sisäisen että ulkoisen tiedon, joiden hankintaan esimies voi käyttää useita eri keinoja. Tietoiimpulssina toimiminen tarkoittaa kaiken hankitun tiedon jakamista organisaatioon tai ainakin niiden tietojen, jotka ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta. Puolestapuhujana toimiminen on aktiivista toimintaa, jolla pyritään saamaan organisaation ulkopuolelle positiivinen kuva organisaatiosta. (Nurmi 2000, 16–19.)

Päätösten tekeminen kuuluu olennaisena osana esimiestyöhön ja siihen liittyy erilaisia päätöksentekorooleja, joita ovat yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija. Yrittäjän roolissa esimies ideoi ja valvoo itsestään lähtöisin olevia päätöksiä. Yrittäjän rooliin kuuluvat erityisesti kaikenlaiset kehityshankkeet ja niiden toteuttaminen. Organisaatiotoiminnassa tulee päivittäin erilaisia häiriötilanteita, joiden selvittäminen kuuluu esimiehen tehtäviin. Nämä tilanteet tulevat usein yllättäen ja niitä koskevat päätökset on tehtävä nopeasti, ilman aikaisempaa tiedonantoa. Resurssien jakaminen liittyy olennaisena osana päätöksentekoon, koska kaikki päätökset ovat riippuvaisia resursseista eli rahasta, henkilöistä, raaka-aineista ja muista organisaatiotoimintaan liittyvistä resursseista. Neuvottelemineen on olennainen osa esimiehen työtä; esimies joutuu neuvottelemaan sekä organisaation sisäisistä asioista että ulkoisista asioista. Neuvottelijan rooli ei oikeastaan vie paljon aikaa esimieheltä, koska se nivoutuu toisten roolien kanssa yhteen ja on näin ollen usein osa jotain toista roolia. (Nurmi 2000, 19–24.)

3 TUTKIMUSOSIO

3.1 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänäni on laatia opas, joka olisi apuna oppivan organisaation uudelle johtajalle ja oppivaksi organisaatioksi haluaville organisaatioille ja niiden johtajille. Oppaan on oltava tarpeeksi suppeassa muodossa, jotta kiireisempikin johtaja ehtii siihen tutustua ja mahdollisesti kiinnostua asiasta.

Tavoite työssäni on tuoda esille oppiva organisaatio käsitteenä, jolla on monia erilaisia sisältöjä. Teoriaosa ja opas muodostavat kokonaisuuden, jossa teoriaosa tuo esille oppivan organisaation eri puolet ja opas antaa yleiskuvan koko teoriasta. Oppivan organisaation lisäksi työssä käsitellään johtamista. Johtaminen on liitetty teoriaan, koska oppivassa organisaatiossa johtajalla on tärkeä asema oppimisen onnistumisessa.

Oppaan olisi tarkoitus olla kiinnostusta herättävä ja ylläpitävä eli se ei saa olla liian pitkä eikä sisältää hirveästi termejä, joita asiaan tutustuva ei välttämättä vielä tiedä. Osa tavoitteestani on saada oppaasta yleiskielinen ja helppolukuinen, jotta myös enemmän käytännön johtamista harjoittavat johtajat voisivat omaksua oppaasta jotakin.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäyte on teoriapohjainen tutkimustyö, joka pohjautuu aiheesta löytyneeseen kirjallisuuteen. Työ ei sisällä varsinaisesti mitään tutkimusta, vaan aihetta on käsitelty tutkimalla jo olemassa olevaa tietoa oppivasta organisaatiosta ja johtamisesta. Tämän teorian pohjalta on tehty opas, joka sisältää pääkohdat teoriasta ja lisäksi teoriaan liittyviä asioita, kuten oppaasta löytyvä testi.

Tutkimustavasta ei löydy teoretietoa, mutta se koostuu teorian tutkimisesta sekä sen käsitte-lystä ja pohdinnasta. Tutkimuksen avulla sain koottua pääpiirteet oppivasta organisaatiosta ja

johtamisesta yhteen teoriaan, vaikka tutkin useiden kirjailijoiden teoksia. Useista lähteistä liittämällä sain oppivan organisaation kaikki puolet esille selkeästi.

Valitsin kyseisen tutkimusmenetelmän, koska en halunnut tehdä laaja-alaista tutkimusta, vaan tutkia olemassa olevista lähteistä, mikä oppiva organisaatio on ja mitä se tarkoittaa. Oppaan avulla sain työstäni hieman käytännönläheisemmän ja kiinnostavamman kokonaisuuden.

3.3 Tutkimuksen kulku

Opinnäytteen aluksi kokosin teoriaa sekä oppivasta organisaatiosta että johtamisesta pääpiirteittäin. Syvensin teoriaa koko prosessin ajan ja jaoin sitä pienempiin kokonaisuuksiin. Teorian oltua suureksi osaksi koossa aloin suunnitella työhöni liittyvää opasta.

Aloitin oppaan teon miettimällä, mitä sillä pitäisi saavuttaa ja millä asioilla kyseisiin tavoitteisiin pääsisin. Oppaasta pitäisi löytyä perusasiat oppivasta organisaatiosta helposti ymmärrettävässä muodossa ja oppaan pitäisi herättää ihmisten kiinnostus. Oppaassa ei saa olla liikaa vaikeita sanoja tai pitkiä lauseita, vaan asian täytyy tulla selväksi jo lyhyestä selostuksesta.

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen aloin työstämään opasta pääpiirteittäin. Oppaaseen tuli johdannon lisäksi teoriaosa, testi ja kirjallisuuslista. Teoriaosassa löytyy tietoa oppivasta organisaatiosta ja sen johtamisesta. Oppaasta löytyvä testi on helposti analysoitavissa ja nopea tehdä. Kirjallisuuslista sisältää muutamia hyväksi havaitsemiani teoksia.

Oppaan valmistuttua päätin testata sen epävirallisesti muutamilla eri yritysten johtajilla. Annoin kahdelle johtajalle kopiot oppaasta ja pyysin heitä antamaan vapaamuotoisesti palautetta, kuinka opas toimi tai toimisi heidän kohdallaan ja olisiko siitä apua mahdollisessa organisaatio muutoksessa. Palautetta olen analysoinut yhteenvedossa.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyöprosessia aloittaessani olin päättänyt aiheen olevan oppiva organisaatio, mutta työn rakenne oli vielä avoin. Keskustelin tutoropettajani Pekka Oikarisen kanssa ja idea oppaasta alkoi muotoutua. Oppaan työstäminen oli teorian pohjalta melko helppoa, joten se tuntui mielekkäältä ja sujui nopeassa tahdissa.

Saadakseni oppaalle uskottavuutta vein sen luettavaksi kahdelle johtajalle. Pyysin heitä antamaan oppaasta vapaamuotoisesti palautetta. Heidän antamansa palaute oli pääpiirteittäin positiivista, mutta muutamissa kohdissa olisi heidän mielestään parannettavaa. Kirjallisuuslista olisi molempien mielestä saanut olla pidempi ja monipuolisempi, kaivattiin myös internetläheteitä. Ulkoasun kehuttiin olevan selkeä, mutta kansi olisi saanut olla hieman värikkäämpi ja mielenkiintoa herättävä. Nykyinen kansi antoi oppaasta tylsän kuvan.

Sisältö oli antanut selkeän, mutta aika pintapuolisen kuvan oppivasta organisaatiosta ja sen johtamisesta. Toinen johtajista olisi toivonut oppaaseen lisäksi syventävää osiota, joka olisi tarkoitettu syventämään oppaan alussa annettua tietoa. Molemmat johtajat kuitenkin kokivat saaneensa oppaasta käsityksen oppivasta organisaatiosta, joten tavoite täyttyi ainakin osittain.

Oppiva organisaatio on aiheena melko haastava, erityisesti aiheen rajauksen takia. Kyseisen aiheen voi laajentaa melko suuriin mittasuhteisiin, jos ottaa mukaan kaikki siihen vähänkin liittyvät osiot. Opinnäytteeni sisälsi alussa useita eri osioita, mutta huomattessani niiden olevan tutkimustehtävänä kannalta tarpeettomia, poistin niitä. Aiheen tarkka rajausta antoi mahdollisuuden saada opinnäytteestä selkeämpi kokonaisuus.

Oppivan organisaation laajuuden takia on mahdoton käsitellä pelkästään oppiva organisaatio – käsitettä, vaan kokonaisuuden kannalta myös johtamista ja yksilön roolia oppivassa organisaatiossa on käsiteltävä luodakseen kokonaisvaltaisen käsityksen oppivasta organisaatiosta. Mutta aiheen laajennusta on ajateltava tarkkaan, ettei lähde laajentamaan käsitettä liiaksi, koska silloin pääkohde voi muuttua sivukohteeksi ja tutkimuksen luonne muuttua täysin.

Oppiva organisaatio on viimeisten kymmenen vuoden aikana lisännyt kiinnostustaan yrity maailmassa ja siitä on kirjoitettu paljon teoksia. Teoksissa oppiva organisaatio on määritelty

useilla eri tavoilla eikä aiheesta täten voi antaa yksiselitteistä analyysia pelkästään yhden lähteen perusteella. Vain useita lähteitä yhdistämällä on mahdollista tehdä kattava selonteko. Opinnäytteessäni olen yrittänyt koota kaikista lähteistä löydetty määritteet oppivasta organisaatiosta yhdeksi kokonaisuudeksi.

Oppiva organisaatio on edelleen suurelle osalla tuntematon käsite, vaikka siitä on tarjolla paljon tietoa. Olen huomannut pelkän oppiva organisaatio – sanaparin mainitsemisen saavan aikaan tylsistyneen huokauksen lähes kaikilta ihmisiltä. Myös korkeasti koulutetut ihmiset ovat tietämättömiä oppivasta organisaatiosta, joten kyse ei ole koulutuksen tasosta vaan ehkä ennemminkin tiedon tasosta. Mielenkiinnoton kerronta ei jää kenellekään mieleen ainakaan positiivisessa mielessä. Oppiva organisaatio on mielenkiintoinen asia, mutta sen saa kuulostamaan aivan päinvastaiselta, jos asenne kertojalla on vääränlainen. Omasta kiinnostuksestani oppivaan organisaatioon saan kiittää erästä opettajaani, joka kurssillaan käsitteli kyseistä aihetta niin mielenkiintoisesti, että se jäi mieleeni ja reilu vuosi myöhemmin valitsin sen opinnäytteeni aiheeksi.

Oppivan organisaation ajankohtaisuus liittyy paljolti nykyisen työkuulttuurin laajenneista vaatimuksista työntekijöiden hyvinvoinnista sekä työpaikalla että vapaa-ajalla ja tällaisiin vaatimuksiin vastaus löytyy oppivasta organisaatiosta, joka luo hyvinvointia työpaikalla. Työpaikalta saatu hyvinvointi heijastuu positiivisena voimavarana myös työn ulkopuoliseen elämään. Työntekijöiden tyytyväisyys näkyy sekä yrityksen tuloksissa että henkilöstön keskinäisessä kanssakäymisessä. Oppivan organisaation malli edesauttaa luomaan tasa-arvoisen työilmapiirin, jota nykyään sekä suomalainen että kansainvälinen yritysmaailma arvostavat. Tällainen malli myös auttaa pitämään työntekijät yrityksessä suomalla heille jatkuvan kehityksen ja oppimisen mahdollisuuden.

Opinnäytteeseeni liittyvää opasta olisi mahdollista muokata ja laajentaa, jonka jälkeen se olisi mahdollista liittää esimerkiksi osaksi jotain oppivaa organisaatiota käsittelevää koulutusta. Tällaista koulutusta organisaatioiden johtajille järjestetään jo, ja mielestäni opas olisi hyvä lisä koulutukseen. Nykyisessä muodossaan opas soveltuisi jaettavaksi esimerkiksi Työterveyslaitoksen toimipisteissä eräänlaisena tietoisikuna. Parhaiten ihmisten tietoisuuteen oppiva organisaatio saataisiin internetissä, jos vain joku keksisi tavan, jolla jokainen saataisiin siihen tutustumaan. Saattaahan olla, että joskus kaikki organisaatiot olisivat oppivia.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä: työkuulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Armstrong, M. 1998. Managing people. Great Britain.: Biddles Limited, Guilford and King's Lynn.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kannisto, P. , Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Jyväskylä.
- Kurtakko, K. 1998. Oppiva organisaatio – uutta potkua kouluun ja koulutukseen. Tiedepoliitikka 23 (3), 23 - 30.
- Länsisalmi, H 1996. Oppiva organisaatio – taruista totta.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996-04/05.htm>. (Luettu 27.9.2006).
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pyhältö, K., Rauste-von Wright, M. & Soini, T. 2003. Oppiva organisaatio – tyhjä käsite vai kehittämisen väline? Aikuiskasvatus 23 (4), 283 – 291.
- Rastogi, P.N. 1998. Building a learning organization. New Delhi: A.H. Wheeler & Co. Ltd.

- Rissanen, R., Sääsäki, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Sarala, U. & Sarala, A.. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Stachon, K. 1996. Oppiva laatuorganisaatio. <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/16/2/oppivala.pdf>. (Luettu 15.11.2006).
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Työterveyslaitos. 2006.
<http://www.ttl.fi/internet/Suomi/aihesivut/tykytoiminta/yritys/Osaaminen/Oppiva+organisaatio.htm>. (Luettu 27.9.2006)
- Uusi-Rauva, E. 1997. Tuottavuus – mittaa ja menesty. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Liite 1: Opas organisaatioiden johtajille

”OPPIVAN ORGANISAATION JOHTAMISEN ABC”

Opas organisaatioiden johtajille

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
2 OPPIVA ORGANISAATIO JA SEN JOHTAMINEN.....	4
3 OPPIVAN ORGANISAATION PIKATESTI (MOILANEN 2002, 77–80.).....	5
4 OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI.....	7
5 KIRJALLISUUS	8

1 JOHDANTO

Tämän oppaan tarkoituksena on antaa organisaatioille selitys oppivasta organisaatiosta ja auttaa selvittämään oman organisaation tilanne sekä mahdollisesti muuttamaan yritys oppivaksi organisaatioksi.

Opas sisältää oppivan organisaation perusasiat, mutta oppaan lopussa on lisää tietoa haluaville lähdelistä, johon olen kerännyt käyttökelpoisia lähteitä oppivasta organisaatiosta ja sen johtamisesta.

Oppaasta löytyy lisäksi testi, jolla voi selvittää, onko omassa organisaatiossa oppivan organisaation ainesta. Testi antaa tietoa, joka auttaa arvioimaan millaisia toimenpiteitä organisaatiossa on tehtävä muutoksen takia.

2 OPPIVA ORGANISAATIO JA SEN JOHTAMINEN

Oppiva organisaatio määritellään useimmiten organisaatioksi, joka muuttuu ja oppii jatkuvasti ja pysyy täten ajan hermolla koko ajan. Jatkuva oppiminen takaa myös henkilökunnan tyytyväisyyden työhön ja kohottaa heidän ammattitaitonsa tasoa.

Oppivassa organisaatiossa korostuu johtajan merkitys niin esimerkkinä kuin johtajana. Johtajan täytyy myös itse oppia, jotta hän pystyy täysipainoisesti johtamaan alaisiaan muutoksessa ja oppimisessa. Oppivan organisaation perusajatus on, että se on kokonaisuus, jossa jokainen osa on tärkeä.

Oppivan organisaation kimmokkeeksi on usein muodostunut muutos, joka on ollut pakollinen organisaation selviytymisen kannalta. Tältä kannalta mietittynä, lähes jokaisen organisaation kannattaisi muuttaa itsensä oppivaksi. Oppivat organisaatiot pystyvät vähemmällä panostamisella tekemään muutoksia, koska ne muuttavat ja kehittävät itseään koko ajan.

Oppivassa organisaatiossa korostuu jatkuva uusien tietojen ja taitojen omaksunta ja käyttöönotto. Myös ongelmanratkaisu on keskeinen osa oppivan organisaation toimintaa; siitä pyritään tekemään tehokasta ja nopeaa, jotta mahdolliset ongelmat saadaan nopeasti selvitettyä.

Johdon vaikutus oppivaan organisaatioon on vahva, koska johdon tehtävänä on asettaa tavoitteet jokaiselle organisaation yksilölle sopivaksi ja tavoiteltavaksi. Johdon on seurattava muutoksen tarvetta ja havaintojensa pohjalta tehtävä päätökset toimenpiteistä, joilla oppiminen ja kehitys pysyvät tasaisena.

3 OPPIVAN ORGANISAATION PIKATESTI (MOILANEN 2002, 77–80.)

Tämä testi antaa oikein tehtynä monipuolisen kuvan organisaation nykytilasta. Testi kannattaa teettää mahdollisimman useilla organisaation henkilöillä, jotta tulos olisi luotettavampi.

Jokainen vastaaja vastaa väittämiin numeroilla 0 – 4 (määritelmät testin alla).

1. Koko organisaation oppimisedellytyksiä parannetaan systemaattisesti.
2. Oppivan organisaation rakentamiseen panostetaan meillä paljon.
3. Oppimisen esteitä pyritään koko ajan tunnistamaan.
4. Yrityksessämme työskenteleville tarjotaan erinomaiset oppimisen mahdollisuudet.
5. Koen, että johto arvostaa oppimistani.
6. Johto tukee ja kannustaa oppimistani.
7. Tunnen, että ammattitaitooni luotetaan.
8. Esimiesteni esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää.

0 = väite ei kuvaa ollenkaan nykytilaa

1 = väite kuvaa huonosti nykytilaa

2 = väite kuvaa jossain määrin nykytilaa

3 = väite kuvaa hyvin nykytilaa

4 = väite kuvaa erinomaisesti nykytilaa.

Kaikkien vastaajien luvut lasketaan yhteen ja jaetaan sitten väittämien ja vastaajien lukumäärällä, näin saadaan selville keskiarvo, jota sitten verrataan alla oleviin kuvauksiin organisaation tilanteesta.

Pistemäärä 0–1,3 viittaa organisaation elävän piilevän tai puuttuvan oppimisen vaiheessa, 1,4–2,6 pistettä saaneet ovat satunnaisen oppimisen vaiheessa ja 2,7–4,0 pisteisiin päässeet ovat jo systemaattisen oppimisen vaiheessa. Seuraavaksi kerron hieman lisää näistä eri oppimisvaiheista.

Piilevän tai puuttuvan oppimisen vaiheen keskeinen asia on, ettei oppimiseen tai siihen kannustamiseen panosteta. Satunnaisen oppimisen vaihe tarkoittaa, että organisaatiossa arvostetaan oppimista ja koulutusta, mutta sen yhteyttä yrityksen menestymiseen ei hahmoteta. Sys-

temaattinen oppiminen on vaiheena kaikkein pisimmällä, koska oppimisen merkitys jo ymmärretään, ja siihen sekä kehitykseen panostetaan.

Testin jälkeen Teillä on alustava kuva organisaationne tilanteesta ja voitte miettiä, kuinka jatkatte eteenpäin. Kirjallisuusosiosta löydätte opastusta ja tietoa organisaation kehittämisestä ja oppivasta organisaatiosta.

4 OPPIVAKSI ORGANISAATIOKSI

Oppivaksi organisaatioksi muuttuminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja vaatii asiaan paneutumista sekä johdolta että työntekijöiltä. Muutoksen helpottamiseksi tähän oppaaseen on sisällytetty pelkistetty runko vaadittavista toimenpiteistä. Muutoksen toteuttaminen helpottuu seuraamalla listaa kohta kohdalta.

1. Ota selville, missä vaiheessa organisaatiosi on.
2. Informoi henkilökuntaasi tapahtuvasta organisaatiomallin muutoksesta – henkilökunta on tärkeä osa muutosta ja sen toteutusta.
3. Selvitä toimenpiteet, jotka ovat ehdottoman tärkeitä muutoksen toteutumiseksi.
4. Aloita pienistä toimenpiteistä ja siirry pikkuhiljaa laajempiin muutoskohteisiin.
5. Jatka muutosten tekoa, kunnes organisaation toiminnan pohjana on jatkuva oppiminen ja kehittäminen.
6. Ylläpidä jatkuva kehitys ja oppiminen, jotta organisaatio säilyy oppivana organisaationa.
7. Pidä sekä itsesi että henkilöstösi tietoisina muutoksista ja niiden vaatimista toimenpiteistä.
8. Nauti kovan, mutta antoisan urakan tuomasta menestyksestä ja organisaation toimivuudesta.

5 KIRJALLISUUS

Moilanen, Raili: Oppivan organisaation mahdollisuudet (2002)

Sarala, Unto: Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen (1996)

Sarala, Unto: Oppia tiimistä

Lanning, Harri: Organisaation muutoksen toteuttaminen - kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen (1996)

Hätönen, Heljä: Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen (2000)