

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Janne Strömberg

Oppivan organisaation edellytysten selvittäminen Mikkelin puhelin Oyj:ssä

Työn tarkastajat:

Professori Tuomo Uotila

Professori Vesa Harmaakorpi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Tuotantotalouden tiedekunta

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Janne Strömberg

Oppivan organisaation edellytysten selvittäminen Mikkelin puhelin Oyj:ssä

Diplomityö 2014

93 sivua, 9 kuvaa, 7 taulukkoa ja 29 kaaviota.

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila

Professori Vesa Harmaakorpi

Hakusanat: Aineeton pääoma, organisaation oppiminen, yrityskulttuuri, luottamus

Yritysten kilpailukyky ei perustu nykypäivän pelkästään aineellisiin resursseihin. Yritysten on pyrittävä luomaan kyvykkyyksiä, joilla yritys pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin toimintaympäristössään. Aineettoman pääoman, kuten rakenne-, suhde- ja ihmispääoman kehittäminen mahdollistaa edellä mainittujen kyvykkyyksien luomisen ja hallitsemisen organisaatiossa. Pääoman kehittäminen sekä hallinta vaativat organisaatiolta kulttuurisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja toiminnan parantamisen.

Tässä työssä on pyritty selvittämään, mitä nämä oppivan organisaation edellytykset ovat ja miten niiden nykytilaa voidaan mitata. Työn teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettiin teemoittain kysymyksiä, joilla organisaation tilaa suhteessa oppivan organisaation tavoitteisiin pystytään tuomaan läpinäkyväksi. Kyselyn tuloksista huomattiin, että tällä mittaristolla saatiin esiin monia oppivan organisaation toimintaan vaikuttavia elementtejä ja niiden vaatimia kehityskohteita.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology
The School of Industrial Engineering and Management
The Degree Programme of Industrial Management

Janne Strömberg

Researching the key factors of building an learning organization at Mikkelin puhelin Ltd.

Master's thesis 2014

93 pages, 9 figures, 7 tables ja 29 charts.

Examiners: Professor Tuomo Uotila
Professor Vesa Harmaakorpi

Keywords: Organization learning, trust, intangibles, management

Today the competitiveness of a company isn't based just on tangible resources. Companies need to build capabilities that makes it possible to react to rapidly changing markets. Development of intangible resources like structural, network and human capital makes it possible to develop the capabilities needed. An organization that wants to develop these capabilities, needs to have a culture that makes learning and improvement possible.

The purpose of this thesis is to study the key factors that makes a learning culture possible and how those factors can be measured. The factors were divided into different themes based on the theoretical background of this work. Then a line of questions were designed based on these themes. The results of this work show that with this method it is possible to make these key factors transparent in an organization and suggest factors that need improving.

ALKUSANAT

Lähtiessäni opiskelemaan Lappeenrannan tekniseen yliopistoon TIMO -ohjelmaan, tuntui urakka melkoisen suurelle työhönelä suoritettavaksi. Vaikka urakka kesti kauemmin kuin kuvittelin, oli matka kuitenkin vaivan arvoinen. Oli opiskelun ja oppimisen kannalta erittäin tärkeää, että työskenteli samaan aikaan konkreettisten ongelmien parissa työelämässä. Oppiminen tehostui huomattavasti kun opeteltavia asioita pystyi refleктоimaan aktiivisesti työelämän realiteetteja vasten.

Käytännön työssä myös kiinnostuin aineettoman pääoman käsitteestä ja organisaation oppimisesta. Päivittäisessä työssä on erittäin helppo nähdä miten tässäkin työssä käsitellyt teemat edesauttavat tai heikentävät organisaation toimintaa. Aineeton pääoma ja oppiminen ovat käsitteitä, jotka ovat aina olleet läsnä organisaatioiden toiminnassa, mutta nyt niihin pitäisi kiinnittää järjestelmällisemmin huomiota. Kaiken kehittämisen takana ovat tavoitteisiin sitoutunut johto ja henkilöstö. Kärjistetyksi sanottuna oikeanlaisen kulttuurin ja kulttuurin pohjalla olevien arvojen luominen on helppoa. Tämä vain vaatisi sen, että ihmiset olisivat täydellisiä. Keskittyminen pitää olla organisaation tavoitteissa ja henkilökohtaisia väriin motiiveihin perustuvia tavoitteita pitäisi olla mahdollisimman vähän. Pyyteetön tavoitteita ja unelmia kohti pyrkiminen työssä säteilee kaikkialle yksilön ympärille ja vahvistaa organisaatiossa oikeanlaista kulttuuria. On kuitenkin todettava, että eivät yksilöt eivätkä organisaatiot koskaan pääse täydellisyyteen. Tärkeää on kuitenkin pyrkiä aktiivisesti haastamaan itseään ja omia ajatusmallejaan, tavoitteena parhaan mahdollisen tilan saavuttaminen.

Kiitosta haluan jakaa luonnollisesti työn tarkastajille. Kiitos kuuluu myös nykyisen työnantajani Mikkelin puhelin Oyj:n johdolle ennakkoluulottomuudesta ja tämän työn mahdollistamisesta. Kuitenkin ennen kaikkea haluan kiittää veljeäni siitä, että hän jaksoi majoittaa minua viikonloppuisin neljä pitkää vuotta opiskelijakämpässään Lappeenrannassa.

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1. Työn tausta ja tavoitteet	3
1.2. Työn rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3. Tutkimusmenetelmät.....	6
2. Aineeton pääoma	10
2.1 Aineettoman pääoman muodot	12
2.2. Inhimillinen pääoma	12
2.3. Rakennepääoma	13
2.3.1. Yrityksen kulttuuri ja arvot pääomana	14
2.3.2. Prosessit ja järjestelmät pääomana	16
2.4. Suhdepääoma	16
2.5. Sosiaalinen pääoma ja luottamuspääoma.....	18
3. Yksilön ja organisaation oppiminen.....	20
3.1. Oppiminen yksilönä	20
3.2. Yksilön oppimisen teorat	22
3.3. Muodollinen ja itseohjautuva oppiminen.....	24
3.4. Oppiminen organisaationa	26
3.5. Organisaation oppimisen näkökulmat.....	27
3.5.1. Oppimiskehä.....	28
3.5.2. Kokemus ja täsmätieto.....	30
3.5.3. Kyseenalaistamalla oppiminen	32
3.5.4. Toiminnasta oppiminen	33
3.5.5. Kokemuksesta oppiminen.....	35
3.6. Organisaation oppimisen menestystekijät.....	39
3.6.1. Organisaation kulttuurin merkitys	39

3.6.2.	Yhteinen visio ja tavoitteet	41
3.6.3.	Luottamus ja oppiminen	42
3.6.4.	Johtamisen merkitys oppimiselle.....	43
4.	Kysely MPYn tilanteesta - analyysi ja tulokset.....	49
4.1.	Sitoutuminen	50
4.2.	Kulttuuri	52
4.3.	Yhteiset ajatusmallit.....	57
4.4.	Luottamus	61
4.5.	Tiedon jakaminen.....	66
4.6.	Oppiminen.....	72
5.	Johtopäätökset	77
Lähteet:	85

1. Johdanto

Nykypäivän yhteiskunnalle ja markkinoille joissa yritykset toimivat on yhteistä jatkuva muutos. Yritysten kilpailukyvyn kannalta on elintärkeää rakentaa kyvykkyyksiä, joilla voidaan reagoida tähän jatkuvaan muutokseen. Yritysten pitää pyrkiä tietoisesti muuttamaan toimintatapojaan ja reagointia vallitsevaan markkinaympäristöön. (Sydänmaalakka, 2009, 13). Aikaisemmin yritysten kilpailukyky perustui pääasiassa aineellisiin resursseihin. Tiedon määrä kuitenkin lisääntyy maailmassa vauhdilla teknologian ja tiedon liikkumisen kehittymisen myötä. Tiedon määrän kasvu johtaa myös osaamisen määrän kasvuun. Tästä seuraa se, että aineettoman pääoman merkitys yritysten kilpailukyvyllä kasvaa jatkuvasti. (Lönnqvist et al, 2005, 60-61).

Aineetonta pääomaa voidaan tarkistella ja kuvata monella tavalla, mutta yksi yleisimpiä tapoja on jakaa aineeton pääoma inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma tarkoittaa pääasiassa yksittäisen henkilön kyvykkyyksiä ja ominaisuuksia. Rakennepääoma käsittää yrityksen järjestelmät, yritykseen toimintaan kehitetyt prosessit ja toimintatavat. Suhdepääoma käsittää yrityksen luomat suhteet asiakkaisiin ja kumppaneihin. (Ståhle & Wilenius, 2006, 15).

Aineettoman pääoman merkitys korostuu palvelualoilla. Palvelualoilla hyödyn tuottaminen asiakkaalle perustuu pääasiassa ihmistyövoimaan. Palveluita tuotetaan laitteilla ja teknologioilla, jotka ovat muiden tuottamia. Fyysinen infrastruktuuri on palveluliiketoiminnassa mukana vain perusliiketoimintaa tukevana elementtinä. Kilpailukyvyn kannalta kriittiseksi tekijäksi muodostuu henkilöstö ja henkilöstön osaaminen. Osaamista tarvitaan teknologioiden hyödyntämisessä ja yritysten prosessien ja toimintatapojen kehittämisessä. (Lönnqvist et al, 2005, 60-61).

Yrityksen kilpailukyky tarkoittaa sitä, että se tuottaa tarjoamansa hyödykkeet tehokkaammin, halvemmalla tai nopeammin kuin muut. Aineellinen pääoma kuten tuotantolaitteet, infrastruktuuri ja raaka-aineet ovat helpommin kopioitavissa kuin

aineeton pääoma. Aineeton pääoma on sidottuna organisaatiossa yksilöihin ja näiden yksilöiden luomiin toimintatapoihin. Tätä organisaatiossa olevaa yksilöiden yhdistelmää on huomattavasti vaikeampi kopioida organisaation ulkopuolelle. (Lönqvist et al, 2005, 64).

Organisaation oppimisella tarkoitetaan sitä kun yksilön tietopääoma, eli kokemus ja osaaminen yhdistetään organisaation toimintaan ja prosesseihin. Yksilön ja organisaation oppimisen edellytyksen on tiedon hankinta, tiedon varastointi ja tiedon jakaminen. (Lönqvist et al, 2005, 91-92). Otalan (2002, 163) mukaan oppivalle organisaatiolle on ominaista että:

- Organisaatiossa vallitsee oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri.
- Organisaatio kykenee käyttämään hyväksi yksilöiden ja ryhmien kykyä oppia ja omaksua uutta.
- Organisaatiossa työskentelevät yksilöt ja ryhmät osaavat kyseenalaistaa toimintaansa. Tämä tarkoittaa aktiivista virheiden ja poikkeamien havainnointia ja niiden aktiivista korjausta.
- Organisaatio kykenee käyttämään ja omaksumaan uuden syntyneen tiedon ja muuttamaan toimintaansa tämän perusteella systemaattisesti.
- Edellä mainitulle on edellytyksenä se että organisaation kulttuuri kannustaa kokeilemaan ja sallii myös epäonnistumisia.

Organisaation oppiminen asettaa haasteita johtamiselle. Oppimiselle edellytyksenä on luottamus ja avoin ilmapiiri organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkkä menetelmien julistaminen ei riitä tai puheet organisaation muutoksen tarkoituksista. Johtaja on oltava roolimalli, joka näyttää esimerkillä tietä ja luo organisaatioon uudenlaista kulttuuria. Oppivan organisaation johtaja on Otalan (2002, 200) mukaan myönteinen johtaja ja hyvä ihmisjohtaja. Johtaja luo esimerkillään ja toiminnallaan pohjaa organisaation arvoille. Luottamus päätösten takana olevaan ammattitaitoon ja aitoon haluun kehittää organisaatiota ilman toissijaisia motiiveja luo edellytystä oppivalle kulttuurille. (Duden, 2011).

Luottamus on se tekijä joka motivoi ihmisiä auttamaan toisia ja jakamaan tietoa. Luottamus mahdollistaa sen että ihmiset ovat suvaitsevaisia ja avoimia uudelle tiedolle. Epäluottamuksella on organisaatiossa päinvastainen vaikutus. Se edistää organisaatiossa oman edun tavoittelua ja näin organisaation resursseja menee hukkaan toiminnan kannalta toissijaisiin aktiviteetteihin. (Harisalo & Miettinen, 2010, 15-16). Luottamus on näin ollen tärkeä komponentti organisaation johtamisen ja tehokkuuden kannalta. (Atkinson & Butcher, 2003).

1.1. Työn tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on historialtaan perinteinen paikallinen teleoperaattori, jonka liiketoiminta on ollut 2000 -luvun alusta alkaen melkoisessa murroksessa kun vanha tietoliikenne- ja puhelinliiketoiminta hiipuu teknologiamurroksen takia. Yrityksessä on tehty vuosia töitä uusille liiketoimintalueille siirtymiseksi. Strategiassa pääroolissa on kokonaisvaltaisten IT-palveluiden tuottaminen ja uusien digitaalisten palveluiden kehittäminen. IT-palveluliiketoimintaan yritys on alun perin lähtenyt yrityskauppojen kautta. Osittain yritysostoista ja niistä johtuvista integraatio-ongelmista johtuen yrityksellä on ollut matkan varrella haasteita prosessien ja toimintamallien kehittämisessä yhtenäiseksi koko organisaatiossa. Yrityksen toimintamallien kehittäminen on mielestäni ollut alueellista ja henkilösidonnaista. Tällä tarkoitan sitä, että ongelmia on pyritty ratkomaan paikallisesti akuuttiin tarpeeseen liittyen. Muutosten vaikutuksia ei välttämättä analysoida koko organisaation kannalta, ennen kuin muutoksen lähdetään. Kehittämisessä olisi pystyttävä analysoimaan organisaation alueelliset erot ja yhtäläisyydet. Kehittämisestä on ehkä puuttunut tarvittava systemaattisuus, jotta muutokset olisi saatu vietyä käytäntöön asti ja muutosten vaikutuksia olisi pystytty seuraamaan alueellisesti ja koko organisaation kannalta. Paikalliset ja kapeasta näkökulmasta tehdyt muutokset toiminnassa voivat aiheuttaa ongelmia liiketoimintaprosesseissa muualla organisaatiossa. Tästä johtuen nettoparannus koko organisaation näkökulmasta voi olla negatiivinen.

Työssäni tutkin oppivan organisaation edellytysten luomista pk-yritykseen. Lisäksi työssäni tutkin mitä haasteita ja esteitä oppivan kulttuurin luomiseen liittyy. Nopeasti muuttuvassa markkinassa yrityksen on pystyttävä reagoimaan muutoksiin ja oppimaan toiminnastaan. Tässä työssä ongelmaa on tarkoitus lähestyä organisaation oppimisen näkökulmasta. Organisaatiota on rakennettava systemaattisesti tukemaan muutosta. Sengen (1990, 139-339) mukaan oppivan organisaation edellytyksiä ovat yhteiset ajatusmallit, jaettu visio, avoimuus ja johtajuus. Organisaation johdon tehtävä on luoda strategia ja suunta yritykselle, sekä luoda edellytykset tuon strategian toteuttaminen operatiivisella tasolla. Käytännön toiminnan parantamisen on lähdettävä sieltä missä tekeminen tapahtuu ja tekijät on pystyttävä sitomaan, sekä motivoitumaan sisäsyntyisesti ja aktiivisesti organisaation kehittämiseen.

Vahvalla yrityskulttuurilla on havaittu olevan merkitystä yrityksen menestyksen kannalta (Lönnqvist et al, 2005, 44), joten vahvaan oppivaan kulttuuriin tähtäävät muutokset ovat oppimisen kilpailukyvyyn kannalta tärkeitä. Oppivassa organisaation kulttuuri kannustaa työntekijöitä uuden tiedon luontiin ja tiedon jakamiseen. Kulttuurin on sallittava uusien ideoiden ja ajatusten kokeilu. Tämä tarkoittaa myös sitä, että virheitä on pystyttävä käsittelemään rakentavasti. Oppivan organisaation kulttuuri mahdollistaa yksilöiden potentiaalin täyden hyödyntämisen. Yksilöillä pitää olla yhteinen näkemys organisaation suunnasta ja tavoitteista (Ojala, 2002, 163-164). Lisäksi yksilöillä pitää olla vapaus ja valtuudet kehittää itseään, toimintaa ja organisaatiota oikeaksi näkemäänsä suuntaan.

1.2. Työn rajaukset ja tutkimuskysymykset

Keskityn työssäni organisaation oppimiseen yleisesti ja sen edellytyksiin. Aihealueen laajuuden vuoksi tässä työssä ei keskitytä yksittäisten prosessien luomiseen. Tarkoitus on tutkia kirjallisuuden kautta organisaation oppimista. Työssä pyrin selvittämään mitä menetelmiä ja edellytyksiä organisaation oppimiselle on. Käsitelen työssäni organisaation oppimista siitä näkökulmasta, että aineeton pääoma on yrityksen kilpailukyvyyn kannalta kriittinen tekijä.

Organisaation oppimisessa on kysymys oppivan kulttuurin luomisesta, jonka edellytyksenä on monia yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä kuten luottamus. Organisaatioon oppivan kulttuurin luominen mahdollistaa pitkällä aikavälillä niiden kyvykkyyksien luomisen, jolla organisaatio pystyy vastaamaan nykypäivän nopeisiin muutoksiin. Työn teoreettinen viitekehys on rajattu organisaation oppimisen käsitteeseen, sekä muutoksen johtamiseen, yrityskulttuuriin ja luottamukseen organisaation oppimisen näkökulmasta.

Tarkastelen ongelmaa seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

Pääkysymys:

- Mitä organisaation oppiminen on ja mitkä ovat oppivan organisaation luomisen edellytykset?

Alakysymykset:

1. Mitkä ovat tärkeimmät vaikuttavat tekijät oppivan kulttuurin syntymiseen?
2. Mikä on Mikkelin puhelimen nykytila suhteessa oppivan kulttuurin menestystekijöihin?
3. Mihin tekijöihin Mikkelin puhelimessa pitää keskittää kehittämistoimenpiteet?

Aineettoman pääoman johtamista sivutaan tässä tutkimuksessa, mutta varsinaisten johtamismenetelmien esittäminen jätetään tästä tutkimuksesta ulkopuolelle. Muutosjohtamista sivutaan tutkimuksessa organisaation oppimista tukevana elementtinä. Organisaation oppimista tutkitaan menetelmätasolla, mutta varsinaisten mekanismien luonti jätetään tästä tutkimuksesta ulos. Luottamusta tutkitaan tässä työssä lähinnä verkostojen ja yksilöiden tiedonjakamiseen liittyvänä tekijänä. Myös organisaatiokulttuuri tutkitaan tässä tutkimuksessa vain organisaation oppimisen näkökulmasta. Seuraavassa tutkimusmenetelmät kappaleessa kuvaan tarkemmin sitä kuinka vastaan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus pohjautuu kirjallisuuteen ja kyselytutkimukseen. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus.

1.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa nojaan aineettoman pääoman, organisaation oppimisen menetelmien ja edellytyksien osalta kirjallisuuteen. Työn tarkoitus oli aikaisemman tutkimuksen perusteella luoda käsitys siitä, mistä aineeton pääoma muodostuu, mitä organisaation oppiminen on, mitä menetelmiä oppivan organisaation rakentamiselle on ja miten organisaatiokulttuurin on tuettava tätä prosessia.

Empiirisessä osassa tutkimusta toteutin organisaatiossa sähköisen kyselyn, jonka tarkoituksena on toimia mittarina tutkittaessa yrityksen nykytilaa suhteessa organisaation oppimisen onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Kysely toteutettiin koko organisaation henkilöstölle eli n. 115 hengelle syksyn 2014 aikana.

Tämän jälkeen tein kyselyn tulosten perusteella vertailua aikaisempaan tutkimukseen organisaation oppimisen edellytyksistä. Organisaatiossa on tehty parannustoimenpiteitä vuosien varrella ja osa toimenpiteistä on todennäköisesti jo parantanut organisaation kykyä reagoida muutoksiin. Tutkimuksen tarkoitus on tehdä nykytila läpinäkyväksi ja sen perusteella tehdä analyysiä siitä, että mihin osa-alueisiin organisaatiossa pitäisi jatkossa keskittyä.

Tutkimus on siis luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen voi karkeasti erotella aineiston tulkintatapojen perusteella. Käytännössä määrällisessä tutkimuksessa aineistoa tulkitaan numeraalisesti. (Eskola & Suoranta, 1998, 13). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan aineistosta saatavia lukuja ja analysoidaan niiden välisiä suhteita tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään mitattavia muuttujia, joiden perusteella tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida. (Alasuutari, 2011, 34). Periaatteessa tämänkin tutkimuksen aineistoja voitaisiin kyselyn osalta käsitellä määrällisesti, mutta koska

tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää pääasiassa oppimista ja siihen liittyviä organisatorisia sekä inhimillisiä elementtejä tuntuu kvalitatiivinen lähestyminen tarkoituksenmukaisemmalta. Kvantitatiivinen tutkimus rajoittaa tällaisen tutkimuksen mahdollisuuksia, koska tutkimuksessa tarkasteltavat ja tuloksissa analysoitavat asiat on rajattu tutkimuksen perusjoukkoihin. Tutkimusten tuloksia on pystyttävä määrällisessä tutkimuksessa käsittelemään tilastollisesti. (Alasuutari, 2011, 37). Tässä työssä käsiteltävät aihealueet ja tutkimuksista saatavat tulokset on pystyttävä käsittelemään laajemmin, jotta mahdollisesti esiin nousevia havaintoja ei rajoita tilastollinen metodiikka.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan aineistoa kokonaisuutena teoreettisen viitekehyksen määrittelemästä näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys määrittelee sen mikä on tutkimuksen ja kysymyksen asettelun kannalta oleellista. (Alasuutari, 2011, 40). Tässä tutkimuksessa tehty kysely lähetettiin koko organisaation henkilöstölle ja tarkoitus on tutkia organisaatiota kokonaisuutena. Jos tutkimusta lähestyttäisiin kvantitatiiviselta pohjalta, pitäisi tutkimukseen määritellä enemmän muuttujia, joiden perusteella asiaa tarkistella. Tällaisia muuttujia voisivat olla sukupuoli, maantieteellinen alue, organisaatio yksikkö ja rooli organisaatiossa.

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään havaintoja esimerkiksi haastatteluilla tai havainnoimalla joitain ilmiöitä. Tästä syntyvä tutkimuksen aineisto on kirjallisessa muodossa ja aineisto on käsittelemättä laaja. Jotta aineistoa voidaan lähteä analysoimaan, on aineistosta tehtävä pelkistyksiä ja yleistyksiä tutkittavien ilmiöiden ja teoreettisen viitekehyksen perusteella. Pelkistyksillä ja yleistyksillä pyritään nimenomaan rajaamaan havaintojen määrää. Lomaketutkimuksessa pelkistyksiä ja yleistyksiä tehdään ennen varsinaisen aineistonkeruun suorittamista. (Alasuutari, 2011, 50).

Tässä tutkimuksessa tehtävä työ on luonteeltaan enemmän lomaketutkimus kuin puhdas laadullinen tutkimus. Ennen aineiston keruuta määritellään teoreettisen viitekehyksen pohjalta lyhyitä kysymyksiä joihin tutkittava henkilöstö vastaa numeroarvoilla. Kuten edellä mainittiin, niin tästä johtuen tulokset olisivat myös

analysoitavissa kvantitatiivisen menetelmin. Haluan kuitenkin käsitellä tuloksia tässä työssä laajemmin kuin pelkkiä numeraalisia tuloksia analysoimalla. Tutkimuksen tavoitteiden vuoksi myös merkitystulkintojen, jotka pohjautuvat tutkijan omaan havainnointiin yrityksen päivittäisestä tekemisestä, tekeminen on tarpeellista. Käytän tutkimuksessa lisäaineistona vuonna 2013 toteutetun tuotannon ohjauksen kehitysprojektin haastattelumuistiinpanoja. Tässä projektissa haastateltiin noin kolmeakymmentä eri rooleissa organisaatiossa toiminutta henkilöä. Projektin tavoitteena oli parantaa tuotteistuksen, myynnin ja tuotannon yhteistoimintaa ja selvittää niihin liittyviä ongelmia. Tätä aineistoa ja haastatteluiden aikana tekemiäni havaintoja käytän hyödyksi kyselytutkimuksen tulkinnoissa.

Esimerkki aineistonkeruuseen käytettävistä kysymyksistä:

Tekeekö johto mielestäsi oikeita päätöksiä kun toimintaa pyritään parantamaan?

Täysin erimieltä		Neutraali		Täysin samaa mieltä
1	2	3	4	5

Kun annat palautetta oman yksikkösi toiminnasta ovatko reaktiot pääosin negatiivisia vai positiivisia?

Täysin erimieltä		Neutraali		Täysin samaa mieltä
1	2	3	4	5

Aineiston pohjalta teen havainnointia MPY:n nykytilasta ja teen analyysia tuloksista suhteessa teoreettiseen viitekehukseen. Esimerkiksi ensimmäiseen kysymykseen pääosa työntekijöistä vastaa, että johto tekee pääosin oikeista päätöksiä toiminnan muutoksiin tähtäävissä hankkeissa. Tällöin voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksen henkilöstöllä on luottamusta johtoon. Tätä havaintoa

voidaan analysoida peilaten teoreettisessa viitekehyksessä luottamuksen merkityksestä organisaation oppimiseen.

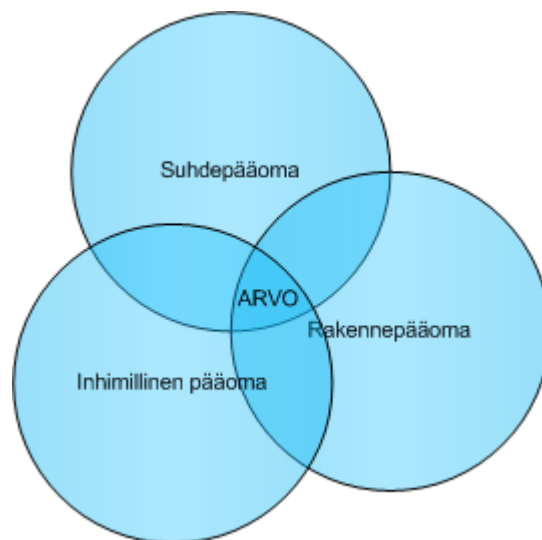
Tutkimuksen rakenne

Tämä työ muodostuu kolmesta pääosasta. Ensimmäinen osa eli johdanto-osio käsittelee työn taustaa ja tarkoitusta. Johdanto-osiossa kuvataan myös lyhyesti työn teoreettista viitekehystä ja aihealueita joihin työssä keskityn. Työn taustan ja tavoitteiden lisäksi ensimmäisessä osassa kuvataan tutkimuksen menetelmiä ja tämän tutkimuksen rakennetta.

Työn toisessa osassa keskitytään syvemmin kirjallisuuteen. Tämän työn teoreettinen viitekehys keskittyy aineettomaan pääomaan, organisaation oppimiseen, yrityskulttuuriin ja luottamukseen. Työn kolmannessa osassa esittelen kyselytutkimuksen tulokset ja analysoin vastausten merkitystä verrattuna organisaation oppimisen edellytyksiin. Työn neljännessä osiossa peilataan kyselyssä saatua kuvaa yrityksen nykytilasta organisaation oppimisen edellytyksiin ja esittelen suosituksia organisaatiolle tärkeimmistä kehittämiskohteista lähitulevaisuudessa.

2. Aineeton pääoma

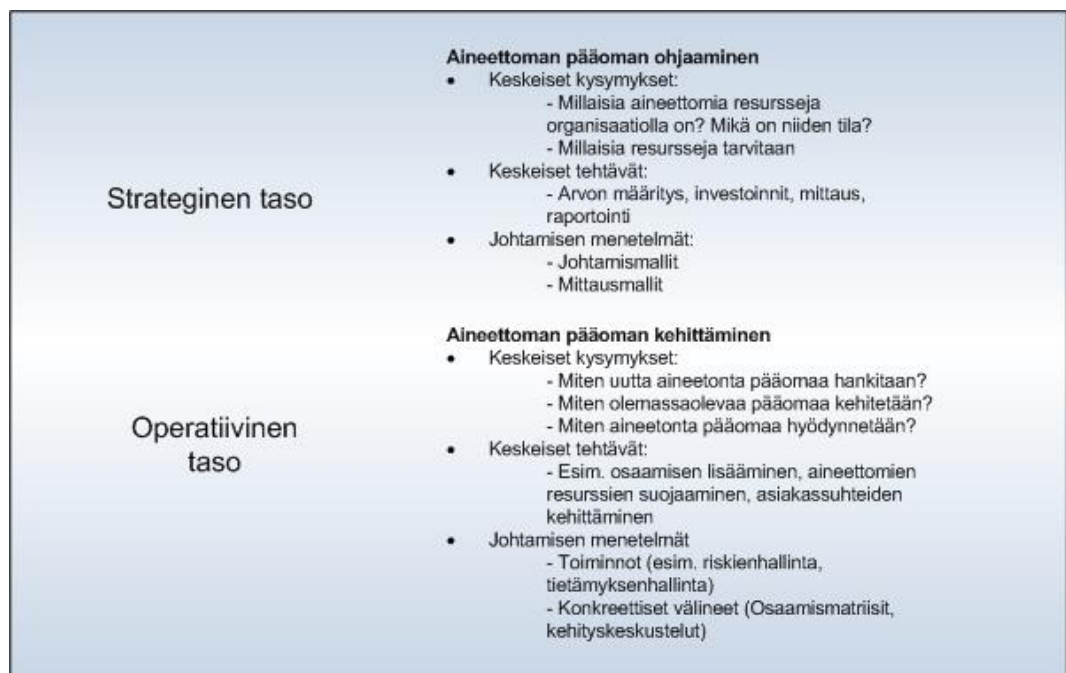
Aineeton pääoma tarkoittaa pääomaa, joka ei ole organisaation fyysistä eikä taloudellista omaisuutta (Lönnqvist et al, 2005, 12). Koneisiin ja koneisiin perustuvat tuotantoprosessit eivät yksinomaan ole enää organisaation tuottavinta pääomaa. Tiedosta ja sen hyödyntämisestä on tullut organisaatioille arvokkaampaa pääomaa (Ståhle & Wilenius, 2006, 15). Aineettoman pääoman olemassaolo on tunnistettu tutkimuksessa 1980 -luvulta lähtien, jolloin eroja yritysten taseen ja markkina-arvon välillä pyrittiin selittämään jollain. Tällöin todettiin, että taseen ja markkina-arvon välinen ero selittyy ainakin osittain aineettomalla pääomalla (Lönnqvist et al, 2005, 14). Aineettomasta pääomasta ja sen hallinnasta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Nykypäivän menestyvät yritykset muuttavat jatkuvasti toimintatapojaan markkinoiden vaatimuksesta ja luovat systemaattisesti uutta. Aineettoman pääoman menestyksekkäällä hallinnalla luodaan yrityksiin kyvykkyyksiä, joilla tämä muutos ja uuden luominen on mahdollista. (Ståhle & Wilenius, 2006, 15-17).



Kuva 1. Aineettoman pääoman kolmijako. (Lönnqvist et al, 2005, 32)

Aineettoman pääoman ja osaamisen johtamiseen ei ole vielä täysin vakiintuneita käytäntöjä tai malleja. Tämä johtuu siitä, että aihepiirin sisällä on paljon samaa tarkoittavia käsitteitä ja toisaalta eri asioiden tärkeys vaihtelee paljon riippuen organisaatiosta. (Lönnqvist et al, 2005, 99-101). Voidaan sanoa että aineettoman pääoman johtaminen on huomion kiinnittämistä organisaation kannalta tärkeisiin aineettomiin resursseihin. Aineettomat resurssit pitää tunnistaa, niiden tilaa pitää mitata ja tulosten perusteella pitää tehdä kehittämistoimenpiteitä. (Lönnqvist et al 2005, 99-101; Ojala, 2008, 82-90).

Aineettoman pääoman johtamisen voi organisaatiossa jakaa kahteen tasoon Lönnqvist et al (2005, 101) mukaan. Aineettoman pääoman ohjaaminen tapahtuu organisaation strategisella tasolla ja pääoman kehittämistä suoritetaan operatiivisella tasolla.



Kuva 2. Aineettoman pääoman johtaminen. (Lönnqvist et al, 2005, 101).

2.1 Aineettoman pääoman muodot

Aineeton pääoma jaetaan klassisesti kolmeen eri osa-alueeseen: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Inhimillinen pääoma koostuu ihmisten osaamisesta, kokemuksesta ja taidoista. Rakenteellinen pääoma koostuu yritykseen muodostuneista prosesseista ja näitä tukevista tietojärjestelmistä. Suhdepääoma käsittää yrityksen suhteet tärkeisiin sidosryhmiin kuten kumppaneihin, asiakkaisiin ja alihankkijoihin. (Ståhle & Wilenius, 2006, 15). Tämän kolmeen osa-alueeseen jaottelun lisäksi voidaan asiaa tarkastella sosiaalisen pääoman näkökulmasta (Lönqvist et al, 2005, 21) tai osaamispääoman näkökulmasta (Ojala 2008, 29).

2.2. Inhimillinen pääoma

Inhimillinen pääoma koostuu yksilön osaamisesta, kokemuksesta, ominaisuuksista, koulutuksesta ja asenteesta (Ojala, 2008, 57-59). Nykypäivän yrityksissä työtehtävät ja tilanteet vaihtelevat nopeaan tahtiin. Ihmisillä pitää olla oikeanlaista osaamista ja oikeanlaisia ominaisuuksia, jotta näihin vaatimuksiin voidaan vastata. Yksilön osaaminen perustuu tietoon. Tieto määritellään, Lönqvistin et al (2005, 34) kirjassa, kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten summana. Tieto voidaan jakaa vielä eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on tietoa, jota on helppo kirjoittaa ja tuoda julki. Hiljaista tietoa on vaikea siirtää, koska tieto on ihmisen toiminnasta syntynyttä kokemuseräistä tietoa ja tietoon vaikuttaa yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. (Nonaka et al, 2006).

Koulutus on tärkeä inhimillisen pääoman tekijä. Koulutus toimii pohjana yksilön asiaosaamiselle. Koulutuksen merkitys yksilön osaamiselle on merkittävä, mutta yksin koulutus ei takaa osaamisen kehittymistä. Koulutus yhdessä kokemuksen kanssa muodostaa organisaation kannalta merkittävää osaamista. (Lönqvist et al 2005, 37). Muiden tekijöiden lisäksi yksilön asenne vaikuttaa yksilön toimintaan organisaatiossa. Asenne on ympäristöstä ja kokemuksista opittu tapa suhtautua muihin yksilöihin ja vallitsevaan ympäristöön. Asenne vaikuttaa yksilön kykyyn

kerryttää osaamista ja vaikuttaa osana organisaatiota. (Lönnqvist et al, 2005, 35-36).

Lönnqvistin et al (2005, 33) mukaan osaaminen voidaan pääpiirteittäin jakaa asiaosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. Asiaosaaminen tarkoittaa osaamista, jonka yksilö on hankkinut koulutuksen, aikaisempien työtehtävien ja kokemuksen avulla. Liiketoimintaosaaminen on tietynlaista liiketoiminnan harjoittamiseen liittyvää yleisosaamista, kuten markkinointi, rahoitus, kirjanpito, tuotanto ja henkilöstöjohtaminen. Organisaatio -osaaminen on tietyn yrityksen toiminnan tuntemusta. Yksilö tuntee organisaation prosessit, historian, tuotteet ja organisaation toimintaympäristön. Sosiaalinen osaaminen määrittää yksilön kyvyt toimia osana organisaatiota. Lönnqvistin et al (2005, 33). Sosiaalista osaamista tarvitaan vuorovaikutuksessa muiden yksilöiden kanssa. Sosiaalisen osaaminen määrittelee kuinka hyvin yhteisön jäsenet toimivat keskenään. (Ojala, 2008, 63).

2.3. Rakennepääoma

Rakennepääoma on ihmisten toiminnasta syntyneitä organisaation ominaisuuksia ja tietovarantoja. Tärkeitä tällaisia elementtejä ihmisten motivaation ja yhteistoiminnan kannalta ovat organisaation kulttuuri, arvot ja ilmapiiri. Organisaation toiminnan kannalta tärkeitä ovat organisaation prosessit ja niitä tukevat järjestelmät. Organisaation toiminnasta syntyvä dokumentoitu tieto kuuluu myös rakennepääomaan. (Lönnqvist et al, 2005, 41-46; Grant, 1996). Rakenteinen pääoma ei ole täysin sidottuna organisaation ihmisiin. Pääoma ei häviä organisaatiosta kokonaan vaikka merkittävä määrä ihmisiä poistuisikin organisaatiosta. (Sveiby, 2001).

2.3.1. Yrityksen kulttuuri ja arvot pääomana

Yrityksen arvot määrittävät yrityksen tavoitteita ja minkälaisilla keinoilla näihin tavoitteisiin pyritään (Ojala, 2008, 61). Lönnqvistin et al (2005, 41-44) mukaan arvot jaetaan neljään arvokenttään, joita ovat tehokkuuskenttä, periaatekenttä, yksilökenttä ja idealismikenttä. Tehokkuuteen perustuvat arvot tähtäävät yritysten perustehtävään eli voitontavoitteluun. Tehokkuudella tähdätään siihen, että yrityksen toiminnalliset rakenteet on suunniteltu yrityksen tuloksen kannalta mahdollisimman hyvin. Periaatteellisella tasolla määritellään kuinka eettisesti ja kestävästi yritys toimii. Periaatteellisissa arvoissa määritellään kuinka yritys toimii suhteessa yhteiskuntaan ja muuhun ympäröivään maailmaan. Idealismin kentän arvot määrittelevät yrityksen eettisiä perusteita kuten rehellisyys, huolenpito, suvaitsevaisuus ja ympäristöarvot. Yksilökentän arvot vaikuttavat yksilön hyvinvoinnin takaamiseen organisaatiossa ja vastaavat yksilön luontaiseen tarpeeseen kokea tyydytystä elämässään. Organisaation arvojen tulee olla linjassa yksilöiden arvojen kanssa, jotta yksilöt voivat sitoutua organisaation tavoitteisiin ja toimia organisaatiossa tuottavasti.

Organisaation arvot luovat pohjaa organisaation kulttuurille. Organisaation kulttuuri määrittelee kirjoittamattomia ja kirjoitettuja sääntöjä sille kuinka organisaatiossa toimitaan. (Lönnqvist et al, 2005, 41-44). Arvot luovat pohjaa myös yrityksen ilmapiirille eli yrityksessä vallitsevalle yhteishengelle (Sveiby, 2001). Organisaatiokulttuurin määritteleviä tekijöitä ovat johtamiskäytänteet, viestintätavat ja sitouttamisen sekä palkitsemisen käytänteet. Johtamiskulttuuri määrittelee johtajien ja alaisten väliset suhteet ja vuorovaikutuksen. Tämä tarkoittaa sitä, että kuinka johtamistilanteissa alaista ohjataan ja kohdellaan. Viestintäkulttuuri määrittelee kuinka organisaation ja yksilöiden välillä tieto liikkuu ja kuinka toiminnasta annetaan palautetta. Organisaation toiminnan tehokkuuden kannalta on tärkeää että organisaation osien ja yksilöiden välinen suhdeverkosto on laaja ja joustava. Ristiriidat organisaation osien ja yksilöiden välillä on merkittävä riski organisaation toiminnan kannalta. Organisaation toiminta on pääasiassa sen eri osien ja toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Sujuva

kommunikaatio on edellytys prosessien toiminnalla ja mahdollistaa nopean päätöksenteon tarvittaessa. Viestintäkulttuurin syntyyn organisaatiossa vaikuttaa eniten johdon toiminta ja johdon omalla toiminnallaan antama esimerkki. (Lönqvist et al, 2005, 41-44). Yrityksessä vallitsevan kulttuurin pohjalla ovat arvot, jotka pitävät sisällään osaamisen jakamiseen liittyvät toimintatavat ja mallit. (Ojala, 2008, 60-61).

Yrityksen arvot vaikuttavat siihen kuinka yksilö sitoutuu organisaation tavoitteisiin. Yksilön sitoutumiseen vaikuttaa käytännössä kaikki edelle mainitut organisaation kulttuurin elementit. Organisaation tavoitteet ja toimintatavat eivät saa olla ristiriidassa yksilön arvojen kanssa. (Lönqvist et al, 2005, 41-44). Yksilön on koettava toiminta organisaatiossa mielekkääksi ja vuorovaikutussuhteiden on tuettava yksilön toimintaa organisaatiossa. (Senge, 1990). Tämän lisäksi sitouttamiseen voidaan vaikuttaa erilaisilla palkitsemistavoilla. Palkitseminen voi perustua aineettomiin ja aineellisiin hyödykkeisiin. Aineelliset palkitsemistavat liittyvät lähinnä palkkaukseen ja erilaisiin henkilöstötietuihin. Työntekijöiden kannustaminen, palautteen anto ja joustaminen työsuhteeseen liittyvissä asioissa ovat aineettomia palkitsemistapoja. (Lönqvist et al, 2005, 41-44).

Työilmapiiri on organisaation kulttuurin sivutuote. Työilmapiiri muodostuu siitä, kuinka organisaatio kohtelee osiaan. Eli kuinka organisaatio kohtelee yksilöitä ja ryhmiä. (Pareek, 2006, 158-168). Organisaation kulttuuria voidaan tarkastella työilmapiirin kautta. Työilmapiiri syntyy johtamisesta ja yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Huono työilmapiiri on merkki huonosta johtamisesta ja vaikuttaa negatiivisesti vuorovaikutukseen. Hyvään ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat selkeät vastuut ja varmuus tulevaisuudesta. Kun yksilö tietää mitä hänen vastuullaan on ja mitkä hänen tehtävänsä on, luo se turvallisuuden tunnetta. Kielteinen työilmapiiri luo kitkaa organisaation sisällä ja organisaatiossa työskentelevien yksilöiden energia menee organisaation kannalta tuottamattomiin asioihin. Kielteinen ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Huono ilmapiiri on seurausta epäselvästä johtamisesta, josta seuraa epäselvyyttä tavoitteista ja vastuista. (Lönqvist et al, 2005, 44). Tästä

seuraa negatiivinen kierre, jossa korostetaan epäonnistumisia onnistumisten sijaan ja aletaan etsiä syyllisiä epäonnistumiselle. Tämä taas lisää entisestään epäluottamusta yksilöiden välillä ja vaikuttaa negatiivisesti suhdeverkoston toimintaan organisaatiossa. (Harisalo & Miettinen, 2010, 50).

2.3.2. Prosessit ja järjestelmät pääomana

Organisaation prosessit ja järjestelmät ovat ihmisten toiminnasta organisaatioon syntyneitä suunniteltuja rakenteita, toimintatapoja ja menetelmiä, joiden on tarkoitus mahdollistaa organisaation tavoitteiden toteuttaminen (Lönnqvist et al, 2005, 45). Ojalan (2008, 60-61) rakenteet ohjaavat sitä kuinka ihmiset toimivat. Prosessit muodostuvat yksilöiden vuorovaikutuksesta, jossa liikkuu tietoa ja aineellisia materiaaleja. Prosessit ja järjestelmät mahdollistavat ihmisten vuorovaikutuksen, työskentelyn ja kommunikoinnin (Lönnqvist et al, 2005, 45). Järjestelmät mahdollistavat myös oppimisen organisaatiossa (Ojala, 2008, 60). Järjestelmien rooli on tukea prosessien suoritusta ja seurata onnistumista suhteessa organisaation tavoitteisiin. Prosessit voidaan jakaa karkeasti ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit liittyvät yrityksen perustehtävän toteuttamiseen eli niiden hyödykkeiden tuottamiseen, joita yritys tuottaa toimintansa tuloksena. Tukiprosessit liittyvät perustoiminnan tukemiseen kuten taloushallintoon ja henkilöstöhallintoon. (Lönnqvist et al, 2005, 45).

2.4. Suhdepääoma

Suhdepääoma koostuu suhteista asiakkaisiin, suhteista muihin sidosryhmiin, maineesta ja brandistä, sekä yhteistyösopimuksista. (Lönnqvist et al, 2005, 38; Ojala, 2008, 63-64). Yrityksen ja asiakkaiden välisen suhteen määrittää pääasiassa se, että kuinka yritys on vastannut asiakkaiden odotuksiin. Tätä voidaan mitata asiakastyytyväisyydellä. Jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä yrityksen tuottamiin hyödykkeisiin suhde asiakkaisiin heikkenee, jolloin poistumariski kasvaa. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, riippuu yrityksen tuottamista palveluista tai tuotteista. Yleisesti ottaen tärkeimmät tekijät asiakastyytyväisyydelle ovat

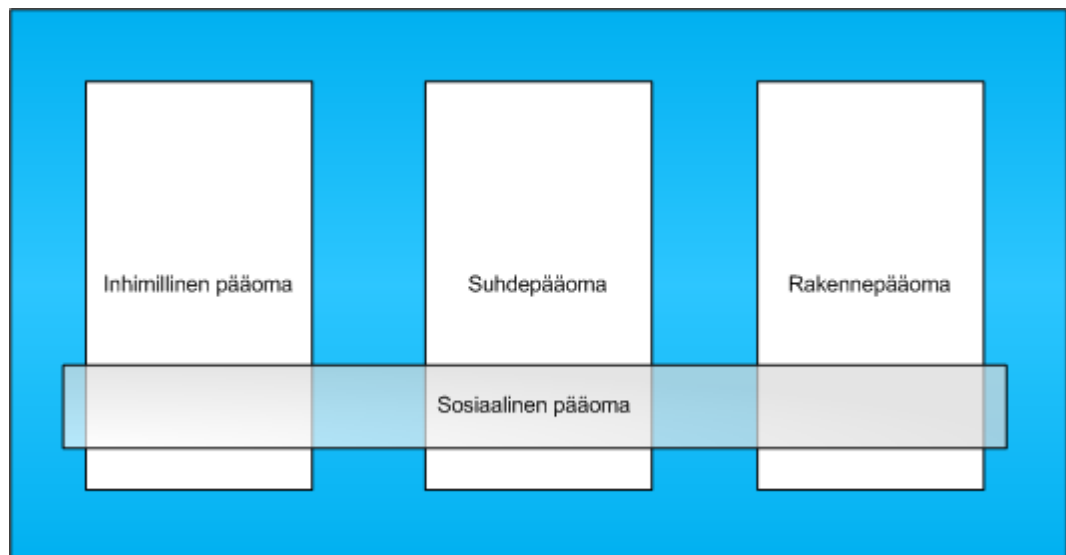
tarjottavan hyödykkeen laatu ja hinta. Laadun ja hinnan merkittävyys vaihtelee tuotettavan hyödykkeen mukaan. Yrityksen toiminnan kannalta asiakkaiden lisäksi tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi alihankkijat, kumppanit ja jakelijat. Muut sidosryhmäsuhteet ovat asiakkaiden ohella tärkeä hallittavaa pääomaa. (Lönnqvist et al, 2005, 38). Pelkkä suhteiden määrä ei ole merkittävä mittari pääomalle. Suhteiden laatuun on myös panostettava. Suhteiden laatu ja suhteissa vallitseva luottamus määrittelevät suhteen merkityksellisyyden osapuolien välillä. (Ojala, 2008, 63).

Maine mittaa yrityksen onnistumista sidosryhmien hallinnassa. Maine kuvaa eri sidosryhmien käsitystä yrityksen toiminnasta. Maine syntyy monien osatekijöiden summana ajan kuluessa. Yritys voi vaikuttaa maineeseensa omaa sisäistä toimintaansa parantamalla, sekä parantamalla vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Hyvä maine vaikuttaa sidosryhmien ennakkoluuloihin ja suhtautumiseen. Hyvän maineen omaava yritys voi hinnoitella tuotteensa paremmin kuin kilpailijansa. Hyvä maine hankaloittaa myös kilpailijoiden toimintaa markkinassa. Toisaalta hyvä maine voi vaikuttaa myös työntekijöihin positiivisesti. Maineensa avulla yritys lisää vetovoimaansa asiakkaiden ja potentiaalisten työntekijöiden mielissä. Yrityksen maine luo pohjaa yrityksen brändille. (Lönnqvist et al, 2005, 39).

Yrityksen brändi voi olla sen tärkeimpiä aineettomia voimavaroja. Brändi koostuu yrityksen nimestä ja ulkoisista symboleista, jotka identifioivat yrityksen. Brändi ylläpitää mielikuvia yrityksestä ja yrityksen tunnettuutta. Vahva brändi lisää yrityksen houkuttelevuutta sekä asiakkaisissa, että muissa sidosryhmissä. Brändi luo mielikuvia, jotka antavat tunnettavuutta ja turvallisuuden tunnetta valintatilanteissa, joissa valitaan kumppaneita tai hankitaan hyödykkeitä. Tunnettu brändi voi taata kilpailijoita suuremmat myyntivolyymit edellä mainittujen tekijöiden takia. (Lönnqvist et al, 2005, 40).

2.5. Sosiaalinen pääoma ja luottamuspääoma

Sosiaalinen pääoma käsitteenä voidaan ymmärtää aineettoman pääoman synonyyminä, mutta sitä voidaan tarkistella myös aineettoman pääoman kolmijaon sitovana tekijänä. Sosiaalinen pääoma on yrityksen yksilöiden ja yrityksen ja sen sidosryhmien vuorovaikutusta. Yksilöiden välillä on yrityksessä muodollisia ja epämuodollisia suhteita. Sosiaalinen pääoma sitoutuu yksilöiden ja eri sidosryhmien muodostamiin verkostoihin. Nämä verkostot muodostavat yrityksen toiminnalle arvokkaita resursseja. (Lönnqvist et al, 2005, 22).



Kuva 3. Sosiaalinen pääoma sitovana pääomana. (Lönnqvist et al, 2005, 23).

Lönnqvist et al (2005, 22) esittelee yhtenä sosiaalisen pääoman näkökulmana sosiaalisen pääoman jakamisen lähteisiin, tuotoksiin ja mekanismeihin. Sosiaalisen pääoman lähteitä ovat verkostosuhteet, normit, vuorovaikutus verkostossa ja verkostoissa vaikuttavien sidosryhmien identiteetti (Lönnqvist et al, 2005, 22). Vaikuttavia mekanismeja ovat luottamus ja kommunikaatio. Mekanismien avulla verkostojen toimintaan voi vaikuttaa ja tuloksena syntyy verkoston tehokkaampi toiminta. (Atkinson & Butcher, 2003; Lönnqvist et al, 2005, 22).

Organisaatiot koostuvat yksilöistä ja organisaatioiden toiminta on yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Luottamusta yksilöiden välillä voidaan myös pitää organisaatiolle

arvokkaana pääomana. Luottamus auttaa yksilöitä selviytymään epävarmoissa ja monimutkaisissa tilanteissa. Luottamus mahdollistaa yksilöiden esiintulon ja uusien ennakkoluulottomien ideoiden esittelyn. Luottamuksen voidaan nähdä pienentävän organisaation toiminnan kustannuksia ja tehostavan organisaation toimintaa. Tämä johtuu siitä, että yksilöiden ei tarvitse pelätä sitä, että heidät petetään tai että heidän työnsä jää huomioimatta tai palkitsematta. Yksilöt motivoituvat paremmin ponnistelemaan kohti yhteisiä tavoitteita kun he luottavat organisaatioon ja sen kykyyn käsitellä asioita ja ongelmia oikeudenmukaisesti. Luottamus helpottaa organisaation yksilöiden kykyä käsitellä myös vaikealta tuntuvia asioita, koska he voivat luottaa siihen, että päätöksiä on tehty oikein perustein. Jos luottamus päätöksentekoon häviää kriisitilanteissa, menetetään organisaation luottamuspääomaa ja yksilöiden aloitteellisuus ja kyky itsenäiseen toimintaan heikkenee. Tällöin organisaation johtamiskustannukset nousevat, koska ohjausta tarvitaan merkittävästi enemmän. (Harisalo & Miettinen, 2010, 39-41).

3. Yksilön ja organisaation oppiminen

Oppivan organisaation perusominaisuus on joustava ympäristön muutoksiin reagointi. Tällä muutoksiin reagoinnilla pyritään vaikuttamaan yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseen. Oppimisella voidaan vaikuttaa tuottavuuteen ja yrityksen innovatiivisuuteen. (Ojala, 2002, 164). Organisaation oppimista tapahtuu kun yksilön osaaminen ja kokemus yhdistyy organisaation prosessien kanssa. Organisaatiossa opitaan yksilöinä ja tiiminä. Kun yksilö oppii toiminnastaan ja jakaa tämän kokemuksen tiimeissä, tapahtuu yhteisöllistä oppimista, joka hyödyttää koko organisaatiota. (Lönngqvist et al, 2005, 91-92).

3.1. Oppiminen yksilönä

Yksilön oppiminen tapahtuu muodollisen opetuksen kautta tai henkilökohtaisena oppimiskokemuksena. Muodollinen opetus tapahtuu oppilaitoksessa tai muutoin koulutukseen suuntautuneen organisaation puitteissa. Muodolliselle tai ohjatulle koulutukselle on yhteistä se, että koulutus on erillisen kouluttajan tai opettajan suunnittelemaa ja ohjaamaa. Muodollisen koulutuksen lisäksi yksilö oppii itseohjautuvassa ja epämuodollisessa prosessissa interaktiossa ympäristön kanssa. (Merriam & Caffarella, 1991, 23-55).

Oppiminen on yksilön kognitiivinen prosessi, johon vaikuttaa yksilön kyvyt havaita, muistaa, ratkaista ongelmia ja ajatella. Ojalan (2002, 119) mukaan yksilön oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- Mielikuvitus
- Kommunikointitaidot
- Tiedonhankinta- ja hallintataidot
- Kyky arvioida tiedon oikeellisuutta
- Systeemiajattelu
- Ongelmanratkaisukyvyt
- Oppimisprosessin ymmärtäminen

- Oman oppimistarpeen tunnistaminen
- Oman oppimistyylin tunnistaminen
- Ryhmätyötaidot
- Johtamistaidot

Mielikuvituksen merkitys oppimisessa on yksilön kyky kuvitella erilaisia haave- ja tavoitetiloja. Tämä kyky antaa eväät uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen. Mielikuvitus mahdollistaa normaalien käytänteiden ja toimintatapojen yläpuolelle nousemisen ja toisenlaisen todellisuuden kuvittelun. (Ojala, 2002, 117-119; Sydänmaalakka, 2009, 180-185). Kommunikointitavoilla tarkoitetaan yksilön kykyä ilmaista itseään ja tarkoituksensa. Kommunikointi voi olla suullista tai kirjallista. Oppiminen vaatii tiedon hankkimista, käsittelyä ja yhdistämistä. Ymmärtämisen edellytyksenä on tiedon yhdistäminen omaan käsitemaailmaan ja kokemukseen (Järvinen et al, 2000, 81; Ojala, 2002, 119-121).

Systeemiajattelulla tarkoitetaan järjestelmällistä ja harkittua asioiden hallintaa. Systemi on kokonaisuus, jossa on toisiinsa vaikuttavia osia. Eri osien käyttäytyminen systeemissä vaikuttaa palautteen kautta systeemin muihin osiin. Vaikuttamalla systeemin osiin, voidaan vaikuttaa koko systeemin toimintaan. Vaikutukset systeemin toimintaan voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Systemin näkökulmasta oppiminen on ongelmien tunnistamista systeemissä ja niiden järjestelmällistä ratkaisemista. (Ojala, 2002, 120-121).

Ratkaisun keksiminen ja ongelman korjaaminen vaatii kykyä analysoida omaa oppimista ja taitoa siirtää opitut asiat käytäntöön. Oppimisen edellytyksenä on oppimisprosessin ymmärtäminen ja omien oppimistapojen tunnistaminen. Ongelman tunnistaminen on oppimista. Kun ongelma on tunnistettu, on hankittava uutta tietoa ja verrattava tietoa aikaisempaan tietoon ja kokemukseen. Tiedonhankinnan ja analysoinnin perusteella synnytetään malli, jolla ongelma on tarkoitus korjata. Kun opitun perusteella on luotu ratkaisu ongelmaan, viedään ratkaisu käytäntöön. Tämän jälkeen taas tarkkaillaan systeemin osaa, jossa ongelma

ilmeni ja arvioidaan ratkaisun hyvyttä. (Järvinen et al, 2000, 78-82; Ojala, 2002, 121-123).

3.2. Yksilön oppimisen teorit

Järvisen et al (2000, 81) ja Merriamin & Caffarella (1991, 125-136) mukaan yksilön oppiminen voidaan jakaa neljään teoriasuuntaukseen, jotka ovat behaviorismi, kognitivismi, eksperientialismi ja humanismi. Edellä mainittujen kirjojen teoriasuuntauksissa on se ero, että Merriam & Caffarella (1991, 125-136) esittelevät neljäntenä suuntauksena eksperientialismin sijaan sosiaalisen oppimisen suuntauksen.

Behavioristinen eli ehdollisen käyttäytymisen teoria perustuu sille ajatukselle, että yksilö sopeutuu ympäristöönsä muokkaamalla käytöstään suhteessa ympäristön ärsykkeisiin. Yksilö reagoi ympäristön ärsykkeisiin ja oppiminen tapahtuu reaktioista saadun palautteen perusteella. Yksilö muuntaa käyttäytymistään sen perusteella, onko palaute reaktioista positiivista vai negatiivista. (Järvinen et al, 2000, 83). Ehdolliselle käyttäytymiselle tunnusomaista on se, että oppimista ohjaa ympäristön muuttujat ja oppiminen ei ole tietoinen prosessi. Yksilö reagoi ympäristön muutoksiin perimässä saadun käyttäytymisjärjestelmän mukaisesti ärsykkeisiin. (Merriam & Caffarella, 1991, 125-128; Järvinen et al, 2000, 83-84).

Kognitiivinen oppimisteoria laajentaa behavioristista teoriaa sillä oletuksella, että ihmisen oppimista ohjaavat muutkin tekijät kuin perimästä saadut käyttäytymismallit. Ihmisellä on tietoisuus ja laajemmat vaikuttimet oppimiselle kuin eläimillä. Ihmisen oppimista ohjaa yksilön sen hetkinen käsitys ympäröivästä maailmasta ja omasta suhteestaan tähän maailmaan. Kognitiivinen oppimisteoria korostaa yksilön merkitystä oppimisessa ympäristön muuttujien sijaan. Yksilön käsitys maailmasta, kokemus ja aikaisemmin opittu tieto vaikuttaa siihen kuinka yksilö tietä käsittelee eri tilanteissa. Kun yksilö havaitsee ristiriidan aikaisemman tietämyksensä ja ympäröivän maailman välillä, herää tarve oppimiselle. Oppiminen vaatii uuden tiedon keräämistä, uuden tiedon käsittelyä suhteessa aikaisempaan ja

tiedon sopivuuden arviointia suhteessa ongelmaan. (Merriam & Caffarella, 1991, 128-131; Järvinen et al, 2000, 85-88).

Kognitiivinen oppimisteoria voidaan Järvisen et al (2000, 87-88) mukaan jakaa vielä situationaaliseen, ekspansiiviseen ja konstruktivisiin oppimisteorioihin. Situationaalisen oppimisteorian mukaan oppimista tapahtuu vain jos oppimisympäristö, -tilanne, -menetelmät ja -tavoitteet ovat yhteensopivia. Tilanneyhteyttä korostavassa oppimisessä on ongelmana se, että oppimisen hyödyt eivät ole välttämättä siirrettävissä kun ympäristö muuttuu tarpeeksi. Ekspansiivinen teoria kuvaa oppimista yksilön tasolta laajempiin yhteisöihin. Yksilön on tunnistettava tarpeensa oppia aikaisemman tietämyksensä ja uusia toimintatapoja vaativan ympäristön ristiriitojen perusteella. Kun oppimista tapahtuu, pystyy yksilö siirtymään tekemään ongelmanratkaisua laajemmalla tasolla. Konstruktivismissa yksilön oppimista ohjaavat myös sosiaaliset tekijät. Oppimiseen vaikuttaa se kuinka muut yhteisössä reagoivat yksilön toimintaan ja minkälaista palautetta yksilö saa yhteisöstä (Järvinen et al, 2000, 88). Humanistisessa oppimisteoriassa oppimisen taustalla on yksilöiden ja yhteisöjen välinen vuorovaikutus. Teoria täydentää edellä mainittuja teorioita korostamalla sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä. Teorian mukaan yksilön tarpeet ja motivaatio ohjaa oppimista. Oppimisen edellytyksenä on yksilön sisäinen tarve ja halu oppia. Oppiminen on seurausta sille, että yksilö kokee täyttymystä oppimisen seurauksista. (Merriam & Caffarella, 1991, 131-134).

Järvinen et al (2000; 88-91) nostaa neljänneksi oppimisteoriaksi eksperientialismin, jossa oppiminen tapahtuu kokemuksen tuottamisen kautta. Jos yksilö toimii ilman aktiivista reflektointia, toiminta on mekaanista eikä toiminnan tuloksena synny uutta tietoa. Reflektoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yksilö jatkuvasti tulkitsee omia tuntemuksiaan ja pohtii toiminnasta saatua palautetta. Reflektio siis käynnistää kognitiivisen prosessin, jossa oppimista tapahtuu. Oppiminen on yhdistelmä sisäistä pohdiskelua ja ulkoista kokeilua. Reflektointi luo pohjaa yksilön jatkuvalla oppimiselle. Varsinaisen oppimisprosessin lisäksi yksilö oppii reflektoinnin avulla myös paremmaksi oppijaksi.

Sosiaalisen oppimisteorian mukaan yksilö oppii muita tarkkailemalla ja kopioimalla muiden toimintaa. Tämä laajentaa behaviorismin käsitettä niin, että yksilö oppii muiden tekemisestä saadun palautteen kautta. Jos yksilö kokee, että muiden yksilöiden toimintamallit tuottavat positiivisia palautteita, rohkaisee tämä oppimaan samanlaisia toimintamalleja. Sosiaalinen oppimisteoria pitää sisällään elementtejä muista edellä mainituista teorioista. Oppiminen on riippuvaista yksilön lisäksi myös ympäristöstä. (Merriam & Caffarella, 1991, 134-136).

3.3. Muodollinen ja itseohjautuva oppiminen

Muodollinen oppiminen tapahtuu ympäristössä, jossa on vastuullinen opettaja. Tämä tarkoittaa henkilöä tai instanssia joka vastaa opetuksen suunnittelusta. Opettaja vastaa koulutuksen suunnittelun lisäksi opetuksen toteuttamisesta ja arvioinnista. Muodollinen koulutus ei välttämättä ole paikkaan sidonnainen vaikka ensimmäisenä muodollisesta koulutuksesta tulee mieleen koulut ja muut oppilaitokset. Muodollista koulutusta voi tapahtua myös esimerkiksi työpaikoilla ulkopuolisen tai sisäisen kouluttajan johdolla. Muodollisessa koulutuksessa koulutettavilla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa koulutuksen sisältöön ja tavoitteisiin. Muodollinen oppiminen voi olla luokkamuotoista, jossa oppijat ovat lähinnä mukana passiivisina kuuntelijoina. Toisaalta muodollinen oppiminen voi olla myös yksilön huomioonottavaa, jolloin opetus perustuu vuorovaikutukseen opettajan ja oppilaiden välillä. (Merriam & Caffarella, 1991, 28-30).

Oppimiseen muodollisessa ympäristössä vaikuttaa ihmiset, rakenne ja kulttuuri. Oppimisen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa koulutuksen järjestäjät, opettaja ja itse oppilaat. Oppilaiden ja opettajan välisessä interaktiossa on tärkeää se kuinka hyvin oppilaiden ominaisuudet kohtaavat opettajan valmiuden toteuttaa opetusta ja antaa tukea oppilaille. Eritasoiset oppijat tarvitsevat eritasoista tukea ja erilaisia menetelmiä oppimisen tueksi. Jos opettajan opetus- ja tukimenetelmät eivät kohtaa oppilaiden ominaisuuksia, on epätodennäköistä että tavoitteisiin päästään. Oppimiseen vaikuttavat rakenteiset elementit liittyvät opettavan organisaation tavoitteisiin, resursseihin, toimintatapoihin ja kommunikaatioon. Lisäksi

opetukseen varatut tilat ja puitteet vaikuttavat opetukseen. (Merriam & Caffarella, 1991, 28-30).

Organisaation kulttuuri vaikuttaa myös oppimiseen. Kulttuuri koostuu organisaation yhteisistä uskomuksista, arvoista ja tavoitteista. Uskomukset, arvot ja tavoitteet yhdessä kontrollimekanismien kanssa muodostavat organisaation käyttäytymistä ohjaavat säännöt ja johtamistavat. (Hampden-Turner, 1991, 9-16; Merriam & Caffarella, 1991, 29). Kulttuuri voidaan nähdä potentiaalina, joka vahvistaa yksilöiden ominaisuuksia ja kykyjä toimia osana organisaatiota. Organisaatiokulttuuri torjuu ominaisuuksia ja toimintaa, jotka ovat ristiriidassa kulttuurin muodostavien tekijöiden kanssa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että jos organisaatiokulttuuri on ristiriidassa yksilön omien uskomusten ja tavoitteiden kanssa, se myös heikentää yksilön toimintaedellytyksiä. (Hampden-Turner, 1991, 9-16).

Itseohjautuva oppiminen on yksilön omalla vastuullaan. Muodollisessa oppimisessa joku opettaja suunnittelee opittavan aiheen käsittelyn, mutta itseohjautuvassa oppimisessä oppijan omat käsitykset ja tarpeet ohjaavat tiedonhankintaa ja oppimista. (Merriam & Caffarella, 1991, 41-46). Itseohjautuva oppiminen asettaa tietynlaisia vaatimuksia yksilön ominaisuuksille. Yksilön on oltava hyvin tietoinen omista ajattelumalleistaan. On kyettävä tunnistamaan kielteisiä ajatusmalleja, jotka ovat esteenä oppimisella. Lisäksi on pystyttävä kyseenalaistamaan ja esittämään kysymyksiä. Kyseenalaistamisella pyritään uusien ratkaisujen löytämiseen vallitsevassa tilanteessa oleviin ongelmiin. Jos ongelmia ratkotaan ryhmissä, on yksilön kyettävä muodostamaan yhteinen käsitys ryhmän kanssa. Tämä vaatii yksilöltä avoimuutta ja halua ymmärtää muita. Yksilön pitää pystyä analysoimaan omia menneitä, sekä onnistumisia ja epäonnistumisia. Oppiminen virheistä on tehokas tapa oppia uutta suhteessa omaan kokemukseen. Yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on halu kehittyä. Ilman oikeanlaista motivaatiota oppiminen voi jäädä pinnalliseksi. (Ojala, 2002, 127-130).

Itseohjautuva oppiminen mahdollistaa keskittymisen johonkin oppijalle tärkeään tietoon ja oppijalla olennaisesta näkökulmasta. Lisäksi oppijalla on täysi hallinta oppimisprosessiin, joten oppimisen tavoitteita ja oppimismenetelmiä voi muuttaa kesken prosessin. Itseohjautuva oppimiselle ominaista on myös tiedonlähteiden erilaisuus. Itseohjautuvassa oppimisessa tietoa voidaan hankkia kirjallisuudesta, ulkopuolisilta asiantuntijoilta, kollegoilta ja havainnoimalla prosesseja. (Merriam & Caffarella, 1991, 41-46).

3.4. Oppiminen organisaationa

Organisaation oppimista voi tarkistella monesta eri näkökulmasta. Voidaan tarkistella sitä, että mitä ovat oppivan organisaation peruspiirteet. Minkälaisia peruspiirteitä oppivalla organisaatiolla on. Toisaalta on tärkeää hahmottaa minkälaisin keinoin organisaatio voi oppimista toteuttaa ja mitkä näistä menetelmistä ovat toivottuja ja tuottavia. Kolmantena näkökulmana voidaan tarkistella oppivan organisaation mahdollistavia tekijöitä. Näihin tekijöihin vaikuttamalla organisaation kykyä oppia on mahdollista kehittää. (Ojala, 2002, 163-215; Argyris & Schön, 1996, 4-78).

Ojalan (2002, 163-164) mukaan oppivan organisaatio kannustaa uuden tiedon luontiin ja jakamiseen. Organisaatio sallii virheiden tekemisen ja rohkaisee kokeilemaan uusia ideoita. Tämä luova kulttuuri mahdollistaa yksilöiden ominaisuuksien mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen organisaation toiminnan muuttamisessa parempaan suuntaan. Yksilöillä pitää olla organisaatiossa yhteiset tavoitteet ja mahdollisuudet kehittää omaa tekemistään tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppiva organisaatio tähtää jatkuvaan parantamiseen. Organisaatiossa yksilöt ovat toimijoita, jotka pyrkivät kohti asetettuja tavoitteita. Oppivassa organisaatiossa pyritään myös aktiivisesti arvioimaan ja parantamaan tapoja, joilla tavoitteisiin päästään. Tämä tarkoittaa sitä, että perusprosessin rinnalla pitää olla parannusprosessi, jossa perusprosessin toimintaa tarkoituksellisesti arvioidaan ja pyritään kehittämään. (Argyris & Schön, 1996, 3-4).

Sengen (1990) mukaan organisaatiota on tutkittavaa systeeminä eli kokonaisuutena, jonka osat vaikuttavat toisiinsa. Näiden osien ja niiden yhteistoimintaan vaikuttamalla organisaatio voi parantaa toimintaansa. Organisaatio on systeemi, jossa on rationaalisia muokkautuvia prosesseja. Näissä prosesseissa tapahtuvasta toiminnasta syntyvistä kokemuksista oppimalla, systeemi muokkautuu kaikilla organisaation tasoilla. (Maula, 2006). On pyrittävä ymmärtämään organisaation osien toimintaa ja niiden yhteisvaikutusta. Ongelmat organisaatiossa eivät ole vain yksilöistä johtuvia vaan huonosti suunnitellusta systeemistä johtuvia. Parantamiseen tähtäävät toimenpiteet pitää kohdistaa ongelmiin, joita ratkaisemalla saadaan mahdollisimman pienellä vaivalla mahdollisimman hyvä tulos. Lisäksi on vältettävä ratkomasta pelkästään ongelmien oireita vaan on keskityttävä ratkomaan varsinaisia syitä ongelmiin. Nopeat ratkaisut ongelmien oireisiin eivät tuota pitkällä tähtäimellä kestäviä hyötyjä. (Senge, 1990).

3.5. Organisaation oppimisen näkökulmat

Organisaatio oppii kun organisaation yksilöt oppivat, mutta organisaation oppiminen ei ole suoraan verrannollinen yksilöiden oppimiseen. Yksilöiden oppiminen ei ole tae sille, että organisaatio oppii. Yksilö oppii osana yhteisöä ja organisaatiota kuuluessaan tiiviisti organisaatioon. Tällöin yhteisö, ja sitä myötä organisaatio oppii (Wenger, 2002, 4-5). Organisaation kulttuurin, arvojen ja toimintatapojen on tuettava sitä prosessia, jossa yksilöiden oppiminen hyödynnetään organisaation toiminnan muuttamisessa. Organisaation oppiminen tapahtuu erilaisten suunniteltujen ja suunnittelemattomien prosessien kautta organisaatiossa ja mitä enemmän organisaatio omaa oppimisen kannalta suotuisia ominaisuuksia, sitä tehokkaampaa oppiminen on. (Ojala, 2002, 163-169).

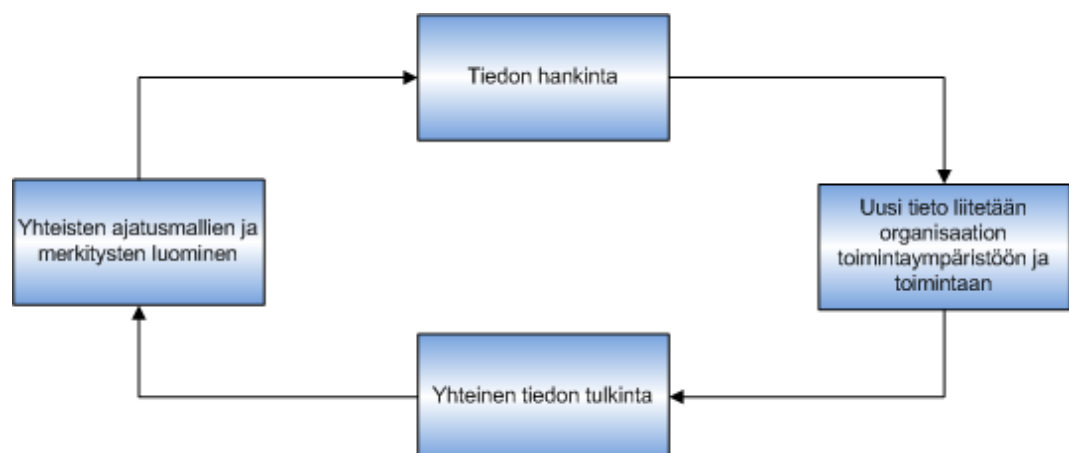
Organisaatiolla on eritasoista oppimista ja oppimista voidaan kuvata erilaisten menetelmien kautta. Senge (1990, 139-272) painottaa oppimisen menetelmissä henkilökohtaisia ominaisuuksia, henkilökohtaisia ja yhteisiä ajatusmalleja, yhteistä visiota, tiimioppimista, avoimuutta ja paikallisuutta. Argyris ja Schön käsittelevät organisaation oppimista kehämäisen palautteen kautta, jossa oppiminen perustuu

toiminnasta saadun palautteen analysointiin ja syiden selvittämiseen. (Argyris & Schön, 1996, 4-28). Nämä ovat yleisimpiä ja perinteisimpiä tapoja kuvata organisaation oppimista (Duden, 2014). Ojala (2002, 169-186) vetää mielestäni nämä kaksi näkökulmaa hyvin yhteen kirjassaan listaamalla organisaation oppimisen lähestymistapoja seuraavasti:

- Organisaation oppimiskehä
- Kokemustiedon ja täsmätiedon yhdistäminen uuden tiedon tuottamiseksi
- Kyseenalaistamalla syntyvä oppiminen
- Toiminnasta oppiminen
- Oppiminen skenaariotyöskentelystä
- Oppiminen hyvistä käytännöistä
- Tiimioppiminen

3.5.1. Oppimiskehä

Organisaation oppiminen perustuu tiedonhankintaan ja käsittelyyn. Organisaation kerää tietoa ympäröivästä maailmasta ja omasta toiminnastaan. Tietoa tarvitaan markkinoista, kilpailijoista ja yleisesti toimintaympäristön muutoksista. Toisaalta tietoa syntyy ja kerätään myös organisaation sisäisestä toiminnasta. Sisäinen tieto liittyy prosessien toimintaan ja henkilöstön tilaan. (Ojala, 2002, 172).



Kuva 4. Oppimiskehä. (Ojala, 2002, 172).

Uuden tiedon liittäminen tarkoittaa sitä, että hankittua tietoa liitetään olemassa olevaan kokemuspohjaan. Organisaation oppimista tapahtuu, kun yksilön oppiminen on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Jos yksilön ja organisaation kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet ovat erilaisia voi yksilö oppia, mutta organisaatio ei opi. (Argyris & Schön, 1996, 11; Ojala, 2002, 173).

Tiedonhankintaan ja liittämiseen liittyy olennaisesti organisaation muisti. Organisaation muisti koostuu organisaation yksilöistä, kulttuurista, toimintatavoista, organisaation järjestelmistä ja ympäristöstä. (Ojala, 2002, 173). Organisaation muistin osat voidaan nähdä myös oppimisen mahdollistavina elementteinä, jotka mahdollistavat kommunikaation ja tiedon siirtämisen. (Argyris & Schön, 1996, 28).

Jokainen yksilö käsittelee kohtaamaansa tietoa suhteessa omaan kokemukseensa ja olemassa olevaan ympäristöön. Yhteistä tiedon tulkintaa tarvitaan siihen, että organisaation eri osat ymmärtävät tiedon merkityksen organisaation toiminnalle samalla tavalla. (Ojala, 2002, 174). Jokaisella yksilöllä on oma ajatusmallinsa ja kuvansa organisaatiosta ja omasta toiminnastaan organisaatiossa. Uutta tietoa prosessoitaessa yksilöiden ajatusmallit muuttuvat ja organisaation tasolla oppimista tapahtuu kun näitä eri yksilöiden ajatusmalleja saadaan sovitettua toistensa kanssa. (Argyris & Schön, 1996, 15-16).

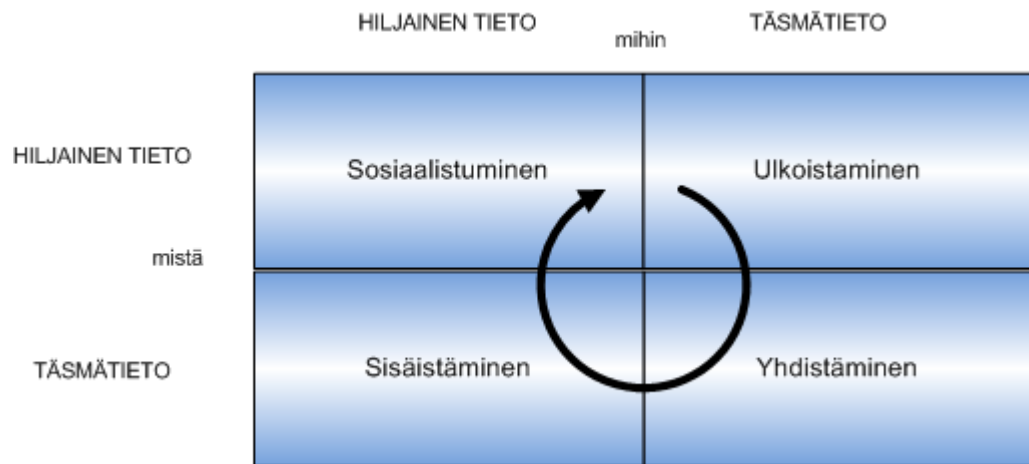
Ilman tuota edellä mainittua ajatusmallien yhteensovittamista ei oppimista voi tapahtua, koska ihmisillä ei ole mahdollisuuksia käsitellä asioita yhteisesti. Yhteisten ajatusmallien muodostuminen vaatii yhteisen kielen ja yhteisiä merkityksiä. (Ojala, 2002, 175). Uusien ideoiden ja toimintatapojen käytäntöön otto pysähtyy jos ne eivät sovi yksilöiden käsitykseen siitä miten maailma toimii. Ihmisen ajatusmallit ohjaavat aktiivisesti ihmisen toimintaa. Ajatusmallit määrittelevät sen kuinka ihminen näkee maailman. Tästä johtuen erilaiset ajatusmallit omaavat ihmiset näkevät saman tilanteen tai tapahtuman eri tavalla.

Ajatusmallit ohjaavat sitä mihin ihminen kiinnittää huomiota eri tilanteissa. (Senge, 1990, 175-176).

Ajatusmallien ongelma on Sengen mukaan siinä, että ajatusmallit ovat yksinkertaistuksia reaali maailmasta. Ajatusmalli ei välttämättä perustu todellisuuteen ja faktoihin vaan on versio todellisuudesta. (Senge, 1990, 175-176). Mitä kauempana yksilön versio oikeasta todellisuudesta on, sitä haitallisempia ne ovat tavoitteellisen toiminnan kannalta. Senge (1990) esittelee artikkelissaan esimerkin, jossa myyjä ajatusmallin mukaan asiakkaat välittävät vain myytävien tuotteiden hinnoista, mutta todellisuudessa asiakkaat haluavat vain alennusta tuotteista mahdollisesti johtuen huonosta aikaisemmasta asiakaskokemuksesta. Tällöin myyjä keskittyy ajatusmallissaan siihen, että asiakkaat välittävät vain hinnasta, vaikka todellisuudessa parantamalla asiakaskokemusta, voitaisiin asiakkaille myydä paremmalla hinnalla.

3.5.2. Kokemus ja täsmätieto

Tietoa on organisaatiossa hiljaisen tietona ja täsmätietona. Tiedon luominen organisaation oppimisessa on jatkuvaa täsmätiedon muuttamista hiljaiseksi tiedoksi ja hiljaisen tiedon muuttamista täsmätiedoksi. Ojala (2002, 176-177) esittelee kirjassaan Nonakan ns. SECI -mallin (ks. Nonaka & Takeuchi, 1995), jossa tämä prosessi on jaettu nelitahoiseksi malliksi, jossa osat ovat sosiaalistuminen, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen. (Ojala, 2002, 176-177; Nonaka et al, 2006). Yhteisesti tuotettu tieto on oppimisen perusrakennusaineita. Tietoa syntyy kun yksilöihin, organisaation prosesseihin ja käytänteisiin sitoutunutta kätkeytyvää eli hiljaista implisiittistä tietoa muunnetaan näkyvään eli eksplisiittiseen täsmälliseen muotoon. (Järvinen et al, 2000, 109).



Kuva 5. Täsmätiedon ja hiljaisen tiedon vuorovaikutus. (Ojala, 2002, 177).

Tiedon luominen alkaa sosiaalistumisvaiheesta, joka tarkoittaa kokemuksen jakamista organisaatiossa. Hiljaista tietoa voidaan jakaa kommunikoinnin tai havainnoinnin kautta. Seuraavassa vaiheessa tämä kokemuksellinen tieto muutetaan täsmälliseen muotoon esim. kirjaamalla asioita järjestelmiin tai dokumentteihin. Kokemuksellisen tiedon siirto vaatii aktiivista keskustelua ja analysointia, koska käsitys tiedosta riippuu yksilön ajatusmalleista (Senge, 1990, 175-176). Toisaalta tiedon merkitys on sidoksissa vahvasti myös toimintaan ja kontekstiin, joten nämä tekijät on otettava huomioon tietoa käsiteltäessä (Argote & Miron-Spektor, 2011). Yhdistämisvaiheessa tämä täsmätiedoksi muunnettu tieto jaetaan erilaisten organisaation prosessien ja järjestelmien avulla. Jakamisen prosesseja ovat esimerkiksi säännölliset tiimipalaveri, kokoukset tai koulutukset. Jakamiseen käytettävät informaatiojärjestelmät voivat olla erikoistuneita tietojärjestelmiä tai normaaleja organisaation operatiivisia järjestelmiä. (Argyris, 1999, 151-163; Ojala, 2002, 176-177). Yhdistämisen jälkeen tapahtuu varsinainen oppiminen yksilön tasolla. Yhdistämisvaiheessa täsmätietoa pyritään soveltamaan eli käyttämään tekemisessä. Tieto yhdistyy tekemisessä yksilön omaan kokemukseen. (Ojala, 2002, 177). Tässä vaiheessa tapahtuu reflektointia eli tiedon käytäntöön ja tilanteeseen sopivuuden arviointia. (Järvinen et al, 2000, 109-110).

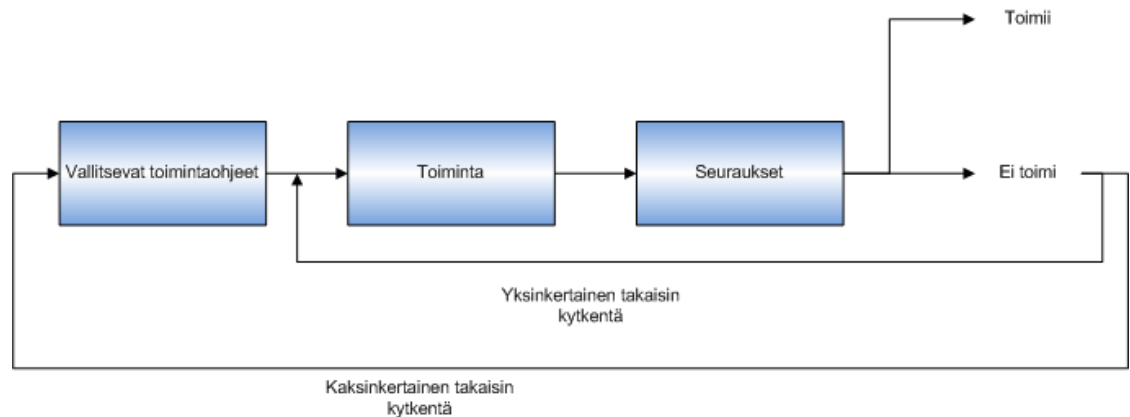
Tiedon luomista edistää selkeät tavoitteet, itsenäisyys, luova kaaos, informaation saatavuus ja organisaation sisäinen erilaisuus (Ojala, 2002, 177). Yksilön ajatusmallien on oltava linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, jotta hän osaa

pyrkii oikeanlaisia tavoitteita kohti (Senge, 1990, 174-180). Itsenäisyys antaa yksilölle mahdollisuuden käyttää potentiaalinsa tavoitteita kohti ponnisteltaessa. Luovan kaaoksen tarkoituksen on mahdollistaa uudenlaisen ajattelun synnyn ongelmia ratkottaessa. Kun yksilö oppii ajattelemaan ongelmia uudella tavalla, tapahtuu yksilön vallitsevissa ajatusmalleissa samalla muutosta. Oppimisen kannalta on tärkeää, että informaatio- ja tietovirrat kulkevat organisaatiossa vapaasti. Yksilöllä pitää olla riittävästi omaan tehtäväänsä liittyvää tietoa, mutta myös tietoa muusta organisaatiosta, jotta yksilö osaa peilata tekemistään ympäristöön. (Ojala, 2002, 177-178). Kun informaatiota on riittävästi, pystyy yksilö paremmin käsittelemään asioiden kokonaisuuksia ja oppiminen on systemaattista (Senge, 1990).

3.5.3. Kyseenalaistamalla oppiminen

Tässä yhteydessä kyseenalaistamalla oppimisella tarkoitetaan ns. "double-loop learning" -mallia. Tämä tarkoittaa kaksinkertaista takaisin kytkentää. Perinteinen ongelmien ratkaisu organisaatiossa perustuu ennalta sovittujen toimintaohjeiden perusteella tapahtuvaan reagointiin. Tämä ennalta määrättyjen ongelmanratkaisukeinojen avulla reagointi on ns. "single-loop learning" -malli. (Ojala, 2002, 179). Palautteen takaisinkytkentä tarkoittaa sitä, että organisaation osan toiminnalla on joku tavoiteltu lopputulos. Lopputuloksen onnistumisesta ja epäonnistumisesta vallitsee yleinen käsitys. Kun toiminnan lopputulos on epäonnistunut, tarkoittaa tämä sitä että toiminnassa on virhe. Palautteen kytkennällä pyritään korjaamaan tämä toiminnassa oleva virhe. (Argyris & Schön, 1996, 20-21).

Mallien merkittävin ero on siinä, että jos yksinkertaisessa palaute -kehässä ratkaisua ei löydy, jää ongelma voimaan. Annetussa kehyksessä organisaation yksilöt tai osat eivät pysty ongelmaa korjaamaan. Kaksinkertaisen palautteen kytkennän mallissa vallitsevan ongelman lisäksi pyritään korjaamaan myös vallitsevia toimintamalleja ja ohjeistusta liittyen ongelman käsittelyyn. (Argyris, 1999, 68).



Kuva 6. Oppimisen palautekytkennät. (Argyris, 1999, 68).

Kuvassa 6 käyttämälläni termillä vallitsevat toimintaohjeet, tarkoitetaan niitä suunnitelmia ja vallitsevia käsityksiä, joita organisaatiossa on toiminnan toteutusta koskien. Jos ongelmia ei pystytä olemassa olevien suunnitelmien avulla ratkaisemaan, on pystyttävä kyseenalaistamaan vallitsevat käsitykset asioiden tilasta organisaation toiminnassa. Tehokasta organisaation oppimista voi tapahtua vasta, kun pystytään korjaamaan toiminnan lisäksi suunnitelmia ja käsityksiä organisaation toiminnasta (Argyris, 1999, 67-71). Ojala (2002, 180) kiteyttää palautekytkentöjen eron niin, että virheen korjauksen lisäksi analysoidaan myös syitä siihen miksi virhe ilmenee toiminnassa.

3.5.4. Toiminnasta oppiminen

Yksi Ojalan (2002, 182-183) kirjassa esitelty oppimisen malli on toiminnasta oppiminen. Toiminnasta oppimisen ajatus on tuoda oppimisprosessiin toiminnan ulkopuolelta yksilöitä tutkimaan oikeaa organisaatiossa ilmenevää ongelmaa. Nämä ulkopuoliset asiantuntijat havainnoivat toimintaa ja hankkivat tietoa mahdollista ongelman ratkaisua varten. Kun nämä ulkopuoliset esittävät ratkaisunsa organisaatiolle syntyy keskustelua ja pohdintaa ongelmasta, ja tästä ratkaisuehdotuksen käsittelystä seuraa oppimista. Mallin perustana on se, että mitä vieraampi käsiteltävä tehtävä on ja mitä vieraampi ympäristö on näille ulkopuolisille yksilöille, sitä tehokkaampaa oppiminen on.

		TEHTÄVÄ	
		TUTTU	VIERAS
YMPÄRISTÖ	VIERAS	+	+++
	TUTTU	-	+

Kuva 7. Toiminnasta oppiminen. (Ojala, 2002, 183).

Toiminnasta oppimisessa on kuitenkin muistettava, että oppimista voi tapahtua tutkimusten mukaan vain tiukassa kytköksessä kontekstiin ja organisaation tehtäviin (Argote & Miron-Spektor, 2011). Eli ongelmanratkaisua ei täysin voi jättää ulkopuolisten vastuulle, vaan nimenomaan organisaation sisältä tulevien kanssa ratkaisuehdotuksesta keskustelu aiheuttaa oppimista.

Argyris ja Schön (1996, 30-51) käsittelevät Ojalan esittämää toimintaoppimista mielestäni hieman eri näkökulmasta. Heidän esittelemänsä malli käsittelee asioita tosin hieman laajemmasta ja yleisemmästä näkökulmasta. He esittelevät mallissaan toimijat harjoittaja ja tutkija. Harjoittajan ja tutkijan erottaa tiedonhankinnassa ja käsittelyssä heidän sijaintinsa suhteessa käsiteltävään ilmiöön tai toimintaan. Harjoittaja on tiedonhankkijana ja oppijana tapahtumien keskipisteessä. Harjoittaja osallistuu ja toteuttaa prosessia, jossa oppimista vaativa poikkeama ilmenee. Tutkijan roolissa pyritään pysyttelemään ilmiöstä kaukana, jotta käsittely pysyy objektiivisena.

Harjoittaja käsittelee ja pyrkii ymmärtämään ongelmia vallitsevan kontekstin ja tehtävien kautta. Konteksti kuvaa ympäristöä jossa toiminta tapahtuu ja tehtävät ovat osa toimintaa, joissa harjoittaja itse vaikuttaa. Tutkijan roolissa keskitytään ymmärtämään eri tekijöiden syy- seuraussuhteita ja asioiden välisiä yhteyksiä.

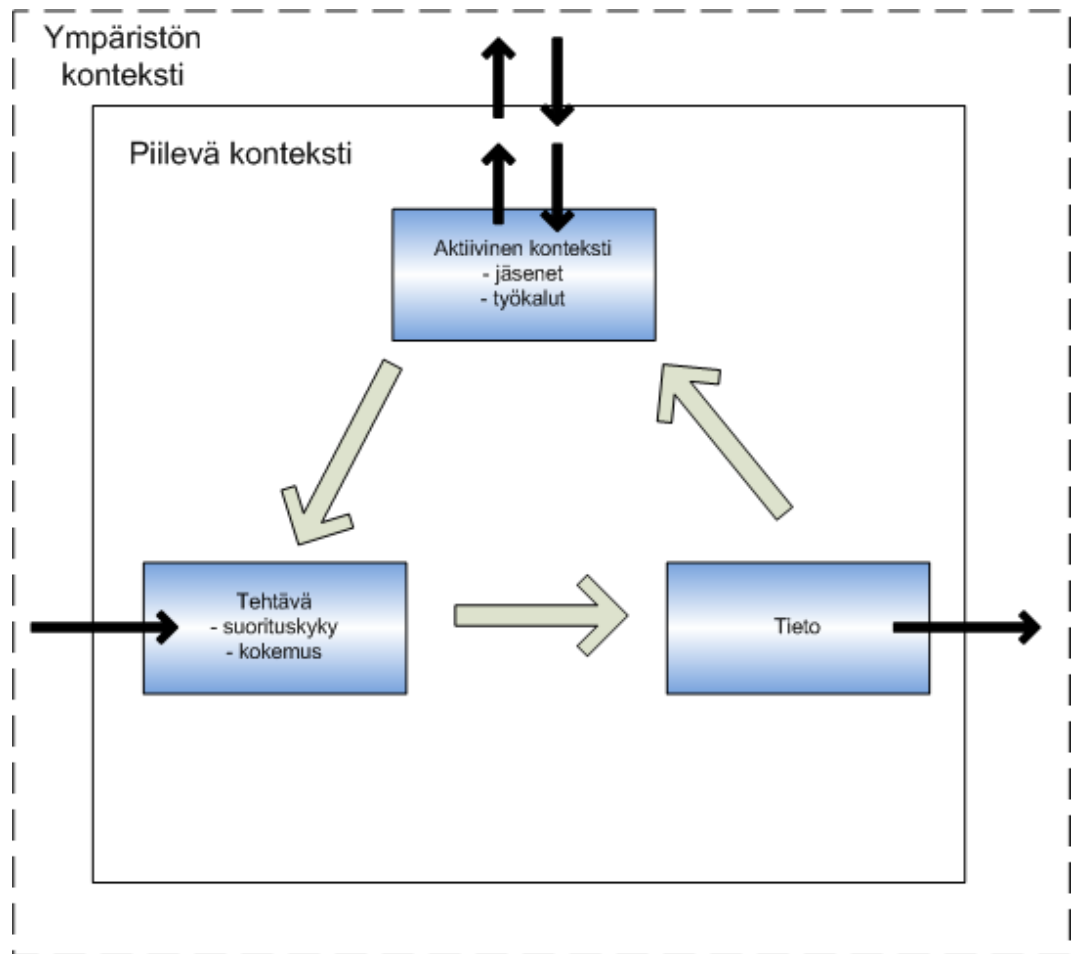
(Argyris & Schön, 1996, 30-51). Tämän organisaation kehitysmallin tai oppimismallin perusajatus on kuitenkin mielestäni sama kuin Otalan (2002) kirjassa käsitellyssä mallissa. Organisaation kehittäminen ja oppiminen on parhaimmillaan silloin kun harjoittajan ja tutkijan tavat, käsitellä toimintaa ja syy- seuraussuhteita, yhdistetään. Harjoittaja tuntee organisaation kontekstin ja omaa suoritettavista tehtävistä kokemustietoa, jota tutkijalla ei välttämättä ole. Tutkija pystyy kuitenkin objektiivisena tarkkailijana havaitsemaan syy -seuraussuhteita, joita harjoittaja ei havaitse tilanteen tuttuuden ja omaksuttujen ajatusmallien vuoksi. (Argyris & Schön, 1996, 30-51).

3.5.5. Kokemuksesta oppiminen

Kokemuksesta oppiminen on jossain määrin mukana kaikessa organisaation oppimisessa. Ojala (2002, 183) esittelee kirjassaan parhaat käytännöt yhtenä kokemuksesta oppimisen näkökulmana. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiossa siirretään muualla organisaatiossa hyväksi havaittuja toimintamalleja organisaation sisällä. Ojala esittelee kirjassaan esimerkkinä yritystä nimellä General Motors, jossa parhaiden käytäntöjen mallia käytetään hyväkseen. Yrityksessä etsitään aktiivisesti parhaita käytäntöjä seuraamalla eri yksiköiden tuloksia. Organisaation yksiköillä on myös velvollisuus aktiivisesti analysoida ja seurata omaa toimintaansa ja raportoida mielestään jakamiskelpoisia käytäntöjä. Raportoinnin jälkeen käytäntöjä analysoidaan ja parhaiten siirrettävissä ja yleistettävissä olevat käytännöt viedään eteenpäin muuhun organisaatioon. Organisaation osien, joihin parhaita käytäntöjä viedään omaksuttavaksi, pitää itse hankkia tarvittava tieto ja osaaminen käytäntöjen käyttöönottoa varten. Yksi esimerkissä esitelty keino, on käydä keskustelua sen organisaation osan kanssa, josta käytäntö on lähtöisin. Jotta malli toimii, on pystyttävä organisaatioon luomaan ilmapiiri, joka tukee osaamisen ja tiedon jakamista. Ilmapiirin luomiseksi voi esimerkin mukaan käyttää vaikka tiedon jakamisesta palkitsemista. (Ojala, 2002, 183-184).

Hyvät käytännöt perustuvat kokemukseen, jota saadaan tehtävän suorittamisesta. Uutta tietoa syntyy kun suoritetaan tehtäviä olemassa olevassa ympäristössä vallitsevalla kokemuspohjalla. Argoten ja Miron-Spektorin (2011) artikkelissa esitetään kehysmalli kokemuksellisen tiedon synnylle (Kuva 8). Ympäristön konteksti tarkoittaa organisaation ulkopuolista ympäristöä, joka on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Ympäristön konteksti määrää sen, mitä kokemusta organisaatio tarvitsee. Piilevä konteksti eli organisaation konteksti sisältää organisaation ominaisuudet, rakenteet, strategiat kulttuurin ja tavoitteet.

Organisaation aktiivinen konteksti tarkoittaa organisaation osia kuten sen jäsenet, työkalut, suorituskyky, kokemus ja tieto. Ympäristön konteksti ja organisaation piilevä konteksti vaikuttaa tiedon syntyyn, mutta aktiivisessa kontekstissa tieto varsinaisesti syntyy toiminnan kautta. Argote ja Miron-Spektor (2011) tiivistävät tiedon synnyn niin, että uusi tieto syntyy kokemuksen ja kontekstin vuorovaikutuksesta. Lähteenmäki et al (2001) vetävät organisaatio oppimisen teoriaa kontekstin näkökulmasta yhteen samansuuntaisesti. Artikkelin mukaan oppivan organisaation luominen on aktiivista työntekijöiden työkontekstin kehittämistä ja parantamista, joka sitouttaa myös työntekijät jatkuvaan parantamiseen.



Kuva 8. Kokemuksesta oppimisen kehys. (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Aktiiviseen kontekstiin kuuluu organisaation tehtäviä suorittavat jäsenet ja työkalut, joilla tehtäviä suoritetaan. Aktiivisessa kontekstissa ratkotaan se, että ketkä tehtäviä suorittavat ja millä työkaluilla. Oppinen tapahtuu käytännössä aktiivisessa kontekstissa. Kun kontekstin jäsenet suorittavat tehtäviä valituilla työkaluilla, syntyy kokemusta. Tästä kokemuksesta syntyy jaettua tietoa organisaation sisällä. Samalla prosessissa syntyy tehtävien suorituksesta suorituskykytietoa, joka auttaa arvioimaan oppimista. Kokemuksen myötä pystytään kehittämään parempia työkaluja tukemaan jäsenien työskentelyä sekä oppimista. (Argote & Miron-Spektor, 2001).

Tiimioppiminen

Usein nykypäivän organisaatioissa työtä tehdään tiimeissä, jotka koostuvat useista yksilöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmä erilaisia ihmisiä, jotka omaavat erilaisen

kokemustaustan, työskentelevät saavuttaakseen saman tavoitteen. Kun yksilöt työskentelevät tiimeissä, tapahtuu myös tiimioppimista. Tämä on Ojalan (2002, 184) mukaan myös organisaation oppimisen perusyksikkö. Myös Chan:in et al (2003) artikkelissa esitelty tutkimus, jossa tutkittiin yksilön ja tiimin oppimisen merkitystä organisaation oppimiselle, tukee tätä väitettä. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että yksilön oppimisen ja organisaation oppimisen välillä ei ole merkittävää suhdetta, mutta tiimioppiminen tukee organisaation oppimista. Tiimin on pystyttävä kommunikoimaan, suunnittelemaan toimintaa ja ratkaisemaan erimielisyyksiä yhdessä. Yhteisen tavoitteen lisäksi tiimin toiminnan tehokkuuteen vaikuttaa tiimihenki, joka syntyy juuri tiimin kyvystä kommunikoida keskenään. (Ojala, 2002, 185; Hong & Ståhle, 2005).

Yhteiset ajatusmallit ovat tiimin toiminnan kannalta tärkeitä. Tiimi ja sen jäsenet voivat työskennellä määrällisesti paljon, mutta tämä ei välttämättä takaa tiimin tavoitteiden kannalta hyvää tulosta. Mitä enemmän tiimien jäsenten ajatusmallit lähenevät toisiaan, sitä tehokkaammin tiimi toimii. Tiimin jäsenten välille pitää syntyä yhteinen näkemys ja tarkoitus tiimin suunnasta ja tavoitteesta. (Senge, 1990, 234, Ojala, 2002, 185). Tiimioppimisen kehittäminen vaatii johtamiselta paljon. Sengen (1990, 236-237) mukaan tiimin oppimisen kehittäminen vaatii sitä, että tiimi ja sen jäsenet pystytään valmentamaan niin, että kaikilla on yhteinen käsitys ja näkemys tavoitteista. Lisäksi tiimeissä pitää olla lahjakkaita ja osaavia yksilöitä. Kuitenkin Senge painottaa, että yhteinen visio, eli näkemys ja kyvykkäät yksilöt eivät takaa tuloksellista oppimista.

Tiimioppiminen vaatii yrityksen kulttuurilta todella paljon. Sengen (1990, 236-237) kirjassa tiimien onnistunut oppiminen vaatii paljon juuri nimenomaan organisaation kulttuuriin liittyviltä tekijöiltä. Tiimien pitää pystyä toimimaan koordinoitusti ja innovatiivisesti samaan aikaan. Tämä vaatii tiimin jäseniltä luottamusta toisiinsa ja siihen, että muut tiimin jäsenet työskentelevät koko tiimin hyväksi. Oppiminen tiimissä vaatii avointa keskustelua ja myös kuuntelua. Tiimin jäsenten on pystyttävä näkemään omien käsitystensä ohi, kun muut tiimin jäsenet esittelevät näkemyksiään. Tiimioppimisen kannalta organisaatiossa on opittava käsittelemään

tuottamattomia puolustusmekanismeja. Tuottamattomat puolustusmekanismit ovat ihmiselle luontaisia tapoja vältellä konflikteja ja häpeän tunteita. Mutta samat mekanismit voivat estää tehokkaan oppimisen. Jos konflikteja vältellään eikä mielipiteitä voi tuoda julki, jäävät todelliset epäkohdat pinnan alle. Tällöin oppiminen ei kohdistu organisaation kannalta oikeisiin asioihin. (Senge, 1990, 237, Argyris, 1999, 70).

3.6. Organisaation oppimisen menestystekijät

Aikaisemmissa kappaleissa tutustuin organisaation oppimisen näkökulmiin yleisellä tasolla ja kaikissa näkökulmissa oli tietynlaisia yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat edellytyksenä oppivan organisaation rakentamiselle. Sengen (1990, 139-339) mukaan organisaation oppimisen menestystekijät ovat itsensä johtaminen (Personal Mastery), yhteiset ajatusmallit, jaettu visio, tiimioppiminen, avoimuus, paikallisuus ja johtajuus. Lähteenmäen et al (2001) artikkeli tukee samoja menestystekijöitä. Ojala (2002, 191-192) esittelemässä oppivan organisaation ominaisuuksissa esiintyy myös visio, yhteiset tavoitteet, kulttuuri ja johtajuus. Luottamuksen merkitys myös korostuu oppimisessa tiedon jakamisen ja yhdessä työskentelyn kautta. (Atkinson & Butcher, 2003; Harisalo & Miettinen, 2010, 15-16).

3.6.1. Organisaation kulttuurin merkitys

Organisaation kulttuuri koostuu organisaatiossa olevien yksilöiden käsityksistä suhteessa organisaatiossa toimintaan. Kulttuuri koostuu organisaation arvoista, asenteista ja yleisistä toimintatavoista. Kulttuuri pitää sisällään organisaation arvot, ilmapiirin ja ihmisten väliset suhteet. (Pareek, 2006, 122-128).

Organisaation arvot ja ilmapiiri pitävät Pareekin (2006) mukaan sisällään organisaation hengen luomiseen vaikuttavat tärkeät tekijät ja henkeä heikentävät vastineet:

- avoimuus \diamond sulkeutuminen

- vastakkainasettelu <> välttely
- luottamus <> epäily
- suorasukaisuus <> manipulaatio
- toiminta <> viivyttely
- itsenäisyys <> tiukat roolit
- yhteistyö <> konfliktit
- kokeilu <> varman päälle pelaaminen

Mitä enemmän organisaation henkeen vaikuttavat tekijät painottuvat yllä olevan listan oikealle puolelle, sitä kauempana ollaan kulttuurista, joka pitää huolta työntekijöistään ja kannustaa työntekijöitään ponnistelemaan kohti organisaation tavoitteita. (Pareek, 2006, 122-128). Tällainen organisaatio jarruttaa oppimista, koska vahva hierarkia estää asiantuntijuuden esiinnousun organisaatiossa.

Senge (1990, 141) esittelee kirjassaan termin "Personal mastery", jonka minä miellän vapaasti suomennettuna itsensä hallinnaksi tai itsensä johtamiseksi. Käytän tässä Sengen käsitteen synonyyminä käsitettä itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen vaatii jatkuvaa henkilökohtaista kasvua ja oppimista. Oppiminen ei ole pelkästään tiedonhankkimista vaan uuden oppimista, jotta pystyy ponnistelemaan kohti olemassa olevia tavoitteita. Pareekin (2006, 122-128) esittelemät asiantuntijuutta kannustavaa organisaatiota estävät tekijät eivät anna yksilöille mahdollisuutta toteuttaa itsensä johtamista. Johtaminen tapahtuu hierarkkisesti ja toiminta sekä kehittäminen keskittyvät annettuihin malleihin ja sääntöihin.

Tässä dokumentissa aikaisemmin käsitellyt organisaation oppimisen näkökulmat korostivat muun muassa kokemuksesta oppimista (Argote & Miron-Spektor, 2011), toiminnasta oppimista (Ojala, 2002, 182-183) ja kommunikointia (Ojala, 2002, 185; Hong & Ståhle, 2005). Pareekin (2006, 126) listassa olevista negatiivisista yritykseen henkeen ja ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä useampi estää suoraan oppivan kulttuurin syntyä organisaatioon.

Valta tehdä päätöksiä on yrityksen johdossa, mutta oppiminen ja paine vaihtaa suuntaa yrityksen sisällä nousee tehtäviä suorittavalta tasolta. Jos kaikki kehittäminen on lähtöisin yrityksen johdosta, eivät kaikki toimenpiteet vie organisaatiota välttämättä eteenpäin. Johdon pitää pystyä myös ottamaan ajatuksia tarvittavista suunnan muutoksista alhaaltapäin. Jos asioita ajetaan pelkästään perinteisesti ylhäältä alas hierarkiassa, on yksilöiden omistautuminen tavoitteille heikompaa. Oppivassa organisaatiossa johtajat ovat omistautuneet muutokselle ja oppimiselle. Se mistä muutos lähtee liikkeelle organisaatiossa, ei ole ohjaava tekijä. (Senge, 1996).

3.6.2. Yhteinen visio ja tavoitteet

Vision on konkreettinen yhteinen tavoite, joka organisaatiolla on. Tavoitteen tekee konkreettiseksi se, että se ei ole liian abstrakti ja tavoite on jotenkin mitattavissa. Yksilö ei pysty kunnolla sitoutumaan tavoitteisiin, jotka ovat liian abstrakteja. Mitattavat tavoitteet mahdollistavat kaikille tavoitteessa onnistumisen seurannan ja auttaa näin ponnistelemaan kohti tavoitteita. Kun kaikki tuntevat ja ymmärtävät vision on organisaatiossa tehtäviä ratkaisuja ja muutoksia helpompi perustella ja kommunikoida ihmisille. Yhteinen tavoite, jonka yksilöt ovat sisäistäneet ja minkä he ymmärtävät, auttaa yksilöitä kehittämään omaa työtään ja itseään suhteessa tavoitteeseen. (Ojala, 2002, 193). Oppivan organisaation perusta on yksilöt, jotka ovat sitoutuneita kehittämään itseään ja sitä kautta organisaation toimintaa (Senge, 1990, 206; Lähteenmäki, 2001).

Yhteinen jaettu visio saa ihmiset aidosti välittämään tavoitteistaan ja yhteisöstä, jossa yhdessä ponnistellaan kohti tavoitteita. Tuottavaa oppimista tapahtuu vain jos ihmiset aidosti välittävät työnsä tavoitteista. Jos visio tulee annettuna, eli sitä ei ymmärretä tai aidosti jaeta, voi tuloksen olla se, että organisaation yksilöt tottelevat visiota, mutta eivät tee kaikkeansa vision toteuttamiseksi. Eli jos organisaation visio on linjassa yksilön oman vision kanssa, yksilö sitoutuu visioon todennäköisemmin. Visio parantaa yksilöiden omistautumista organisaatioon ja se edistää luovuutta ja tuottavuutta. Yhteinen tärkeäksi koettu tavoite ja sitä kohti yhteisössä ponnistelu

tukee yksilön halua olla osa jotain tärkeää ja tehdä jotain merkityksellistä. (Senge, 1990, 205-209).

3.6.3. Luottamus ja oppiminen

Luottamus tarkoittaa sitä, että yksilö kokee luottamuksen kohteen aikomukset positiiviksi omalta kannaltaan. Toisen yksilön odotetut aikomukset, teot ja sanomiset eivät vahingoita toista yksilöä. Luottamus on monimutkainen psykologinen ilmiö, joka kuvaa yksilön asenteita toisia yksilöitä ja organisaatiota kohtaan. (Dirks & Ferrin, 2001). Harisalo ja Miettinen (2010) jakavat luottamuksen yleistettyyn luottamukseen, ehdolliseen ja rajaavaan luottamukseen. Luottamus syntyy ja muuttuu yksilöiden välisessä kanssakäymisessä. Kun yksilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään, luottamus syntyy yksilöiden käyttäytymisestä toisiaan kohtaan. Yleistetty luottamus tarkoittaa sitä, että luotetaan oletusarvoisesti yhteisöön, jonka jäsenenä vaikutetaan. Luottamus koskee yhteisöä kokonaisuutena ja siinä toimivia yksilöitä. Väärinkäytökset ja petollisuus heikentävät luottamusta ja vähitellen siirtävät luottamuksen tasoa yleistetystä luottamuksesta kohti rajaavaa luottamusta. Kun luottamuksen taso heikkenee yksilöt alkavat asettamaan enemmän ehtoja ja rajoitteita keskinäiselle kanssakäymiselle. (Harisalo & Miettinen, 2010, 29-31).

Organisaatiot koostuvat erilaisista yksilöistä ja organisaation toiminta on yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Yksilöiden on voitava luottaa organisaatiossa johtoon, alaisiin ja vertaisiin. Johdon toiminnan kannalta luottamusta synnyttäviä piirteitä ovat arvostus muita kohtaan, vakuuttavuus, kehittävyys, palvelevuus ja hyvän hengen ylläpito. Sitoutuminen ja vastuullinen käyttäytyminen kehittää luottamusta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö kantaa vastuunsa eikä pyri säilyttämään vastuuta muille. Rehellisyys ja avoimuus ovat merkittäviä tekijöitä luottamuksen kannalta. Luottamuksen synnyn edellytyksenä on se, että yksilö voi luottaa toisen yksilön puheisiin ja tarkoitukseen. Jos pelkona on, että toinen yksilö ei todellisuudessa tarkoita sitä mitä sanoo, ei luottamusta voi syntyä. Totuuden vääristely ja oman edun tavoittelu heikentävät luottamusta. Avoimuutta tarvitaan siihen, että

organisaatiossa voidaan käsitellä myös arkoja ja kipeitä asioita. Luottamus syntyy siitä, että konflikteja ja ristiriitoja voidaan käsitellä rakentavalla tavalla. Edellä olevien piirteiden pitää myös olla johdonmukaisia. Yksilön ennakoimaton käyttäytyminen ja jatkuva mielipiteen vaihtaminen erilaisissa tilanteissa tekee tyhjäksi kaikki muuten luottamuksen rakentamiseen tähtäävän tekemisen. (Harisalo ja Miettinen, 2010, 32-35).

Luottamuksen synty yksilöiden välillä on herkkä prosessi, jossa edetään vaihe vaiheelta syvempään luottamukseen. Ensimmäinen luottamuksen vaihe on arvioiva luottamus, jolloin luottamus perustuu arvioon toisesta yksilöstä. Tällöin yksilön pyrkii vielä turvaamaan oman tilanteensa ja luottamuksen muodostuminen on jatkuvaa toisen yksilön toiminnan arviointia ja tarkkailua. Luottamusta positiivisesti kannustavien kokemusten myötä luottamus syventyy ja alkaa perustumaan enemmän tietoon. Yksilöt oppivat ennustamaan toistensa käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa ja varovaisuus yksilöiden välillä vähenee. Kolmannessa vaiheessa yksilöt oppivat ymmärtämään toistensa tavoitteita ja pyrkimyksiä ja ovat valmiita auttamaan toisiaan ja pyrkimään yhdessä kohti näitä päämääriä. (Harisalo & Miettinen, 2010, 36-38).

3.6.4. Johtamisen merkitys oppimiselle

Johtajan on johdettava esimerkillä. Avoin ja rehellinen toiminta tarttuu muihin ja käytös leviää organisaatioon. Mitä useampi ihminen toimii luottamusta herättävästi, sitä enemmän käytös alkaa vallitsemaan organisaation toimintaa. Toisaalta muutos tapahtuu helposti myös toiseen suuntaan. Kun luottamus on menetetty, kestää korjaaminen kauan ja se vaatii huomattavasti resursseja. Luottamuksen menetyksellä on kahdenlaista merkitystä organisaation henkilöstössä. Toisaalta se rohkaisee yksilöitä lähtemään organisaatiosta ja toisaalta niiden osalta, jotka eivät pysty lähtemään, luottamuksen puute heikentää heidän edellytyksiään työskennellä organisaation hyväksi. (Harisalo & Miettinen, 2010, 43-45).

Nykypäivän organisaatioissa tarvitaan moderneja johtamiskäytäntöjä ja malleja. Menneisyyden johtamismallit ja yhteiskunta ovat keskittyneet kontrolliin vapauden, oppimisen ja innostavuuden sijaan. Kontrolli vähentää ihmisten mahdollisuuksia hyödyntää ihmisten luontaista uteliaisuutta ja halua oppia. Jos ihmiset työskentelevät vain miellyttääkseen tai hakeakseen muiden hyväksyntää, eivät keskity hyödyntämään omaa osaamistaan ja potentiaaliaan. Organisaatiossa pitäisi pystyä hyödyntämään siellä työskentelevien ihmisten koko potentiaali organisaation toiminnan kehittämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että vanhat toimintamallit, joissa muutos tuodaan ylhäältä alas, eivät toimi. (Senge, 1990). Vanhoilla hierarkisilla johtamisperiaatteilla toimiva organisaatio ei kykene reagoimaan ympäristön muutoksiin riittävän nopeasti. Reagointi vaatii organisaatiolta itseohjautuvuutta, verkostomaisuutta ja avoimuutta. (Sydänmaalakka, 2009, 143).

Perinteinen johtamiskäsitys kuvaa johtajaa hallitsevana yksilönä joka antaa suunnan ja tekee vaikeat päätökset. Nopeasti muuttuvassa maailmassa johtajalla ei välttämättä ole tietyllä ajanhetkellä parhaat mahdolliset tiedot tai kuva vallitsevasta tilanteesta. Tämä muuttaa johtamiskäsitystä siihen suuntaan, että johtajan tehtävänä on ennemmin luoda olosuhteet, jossa yksilöt pystyvät kehittymään ja käyttämään kaiken potentiaalinsa organisaation toiminnan kehittämiseksi oikeaan suuntaan. Johtajien pitää olla suunnittelijoita ja ohjaajia, jotka rakentavat yhteistä visiota ja tuovat pintaan vallitsevia ajatusmalleja. Yhteisen vision rakentaminen ja ymmärtäminen mahdollistaa tavoitteita kohti yhdessä työskentelyn. Kun visiota määritetään pitää organisaatiossa olla tarkka kuva siitä missä tilanteessa nykyhetkellä ollaan. Luova jännite muodostuu nykytilan ja vision etäisyydestä. Luova jännite on polttoaine vision toteuttamiselle. Jos kuva nykytilasta ei ole tarkka ja kuva ei vastaa todellisuutta, ei vision toteuttaminen ole mahdollista. Tämä vaatii sen, että ihmisten ajatusmallit saadaan linjaan sekä vision, että nykytilan suhteen. (Senge, 1990).

Organisaation oppimiseen keskittyvä tutkimus käsittelee paljon organisaation oppimisen ja oppivan organisaation elementtejä ja ominaisuuksia, joita

organisaatiolta vaaditaan, mutta muutoksen johtamiseen ei varsinaisesti suoraan kiinnitetä huomiota. Lähteenmäen et al (2001) artikkelissa nostetaan esiin organisaation oppimisen kannalta myös muutoksen johtamisen näkökulma. Muutosjohtamiseen liittyvät positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat asiat liittyvät myös läheisesti organisaation oppimisen luomiseen ja näkökulma on hyvä huomioida.

Kuten aikaisemmin tämä työn teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu, oppivan organisaation rakentaminen tähtää siihen, että organisaatio pystyy reagoimaan ja muuttamaan nopeammin. Muutokseen liittyy organisaatiossa mekanismeja, jotka vastustavat muutosta (Lähteenmäki et al, 2001). Samaan viittaa sekä Argyris (1982) artikkelissaan, jossa käsitellään puolustusrutiineja ja Senge (1990) artikkelissaan, jossa käsitellään yhtenäisten ajatusmallien merkitystä.

Yksilöt vastustavat muutos tunteakseen olonsa turvalliseksi ja säilyttääkseen organisaatiossa vallitsevan tilanteen. Oppivan organisaation edellytys on, että nämä muutosta estävät tekijät saadaan poistettua organisaatiosta. (Lähteenmäki et al, 2001). Pahimmillaan muutosvastarinta on käsite, jolla organisaation työntekijöitä syyllistetään siitä, että organisaation johdon alulle laittamat muutokset epäonnistuvat. Muutoksen esteenä olevat tekijät ovat huomattavasti monimutkaisemmat tarkemmin tarkasteltuna. (Mattila, 2007, 20-22).

Muutosvastarinnalle on monia syitä ja niin sanotulla ruohonjuuritasolla syntyvä muutosvastarinta voi olla vain oire, eikä itse syy sille miksi muutosta vastustetaan.

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion
Tottumukset	Tututusta ja turvallisesta on vaikea luopua
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta

Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu ennen organisaation etua
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat
Tarpeen epävarmuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä

Taulukko 1. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä. (Mattila, 2007, 22).

Muutosvastarintaa tarkisteltaessa on tärkeää muistaa, että näkemyseroja pitää voida olla organisaatiossa ja ne ovat eri asia kuin konflikti. Näkemyseroilla on organisaation kehittämisen kannalta rakentavia vaikutuksia, mutta konfliktit muuttuvat helposti muutosvastarinnaksi. Näkemyserot voivat olla myös parantavan vastarinnan elementtejä. Kokeneemmat ja sitoutuneemmat henkilöt tuovat herkemmin näkemyksensä esiin. Vaikka näkemykset ja julkilausutut mielipiteet voivat olla tavoitellun muutoksen vastaisia, voivat ne pitkällä tähtäimellä olla myös organisaation edun mukaisia. (Mattila, 2007, 25-26).

Lisäksi on huomioitava, että varsinainen muutosvastarinta ei välttämättä sijaitse niissä organisaation osissa tai yksilöissä, jotka erimielisyydet nostavat esiin. Julkituotu vastarinta tai näkemyserot voivat olla vain pieni osa varsinaisesta muutosvastarinnasta. Suurin osa vastarinnasta on johdolle näkymättömissä ja voi

olla jo kerännyt merkittävän voiman siinä vaiheessa, kun johto saa tiedon ongelmista. (Mattila, 2007, 26-27).

Muutosvastarinta on yleensä oire huonosta johtamisesta. Johtajien on saatava kommunikoidua muutoksen tärkeys ja akuutti luonne. Johdon on onnistuttava viestimään muutos ja näyttämään itse esimerkkiä. Aloitettujen muutosten on vietävä loppuun asti. Jos muutosta ei viedä loppuun tai tulokset jäävät heikoksi, heikkenevät edellytykset muutokselle entisestään. Mattila (2007, 28) mainitsee kirjassaan, että usein muutoksen epäonnistumisen taustalla on puutteelliset viestintä-, markkinointi- ja motivointitaidot, sekä puutteelliset sosiaaliset taidot. Hyvä muutosjohtaminen ottaa huomioon hankkeen tuotannollisten ja taloudellisten seikkojen lisäksi myös viestinnälliset ja henkilöstöön liittyvät seikat. (Mattila, 2007, 28).



Kuva 9. Muutostilanteen johtajuuden ulottuvuudet ja hyvä muutosjohtaminen. (Mattila, 2007, 28).

4. Kysely MPYn tilanteesta - analyysi ja tulokset

Kysely lähetettiin koko organisaation henkilöstölle sähköpostitse lokakuun 2014 puolivälissä. Kyselyn saatteessa painotettiin kyselyn anonymiteettiä ja kysely myös toteutettiin niin, että yksittäisiä vastauksia ei pysty liittämään vastanneeseen henkilöön. Kyselyn ulkopuolelle jätettiin organisaation johtoryhmä ja tutkimuksen tekijä. Vastausaikaa organisaatiolle annettiin kymmenen vuorokautta. Organisaation henkilöstömäärä kyselyn lähettämishetkellä oli 115 henkeä. Kyselyyn vastasi määräajassa 80 henkilöä. Kun kokonaishenkilöstömäärästä vähennetään johtoryhmä ja tutkimuksen kirjoittaja niin vastausprosentiksi saatiin n. 74 %.

Kyselyn tulokset käytiin yrityksen johtoryhmässä läpi 7.11.2014. Tuloksia päätettiin käsitellä yksittäisten kysymysten keskiarvojen ja kuvaajien kautta. Keskiarvo toimii indikaattorina yksittäisen kysymyksen kohdalla, jossa alle kolmen keskiarvot ovat negatiivisesti sävyttyneitä ja yli kolmen keskiarvot positiivisesti sävyttyneitä. Kuvaajien perusteella arvioitiin visuaalisesti sitä, mihin suurin osa vastaajista painottuu asteikolla. Tässä yhteydessä yksittäisen kysymyksen keskihajonta ja mediaani eivät anna tulosten arvioinnin kannalta relevanttia tietoa.

Tulokset käsitellään tässä työssä teemoittain, joihin kysymykset kirjallisuuden perusteella jaettiin ennen kyselyn toteutusta. Tuloksissa esitellään teemoittain kaikkien kysymysten keskiarvot, mutta tarkemmin kuvaajien avulla käsitellään teemoittain tärkeimmiksi koetut tulokset. Kaikkien kysymysten tuloksia ei käsitellä yksitellen. Kyselyn tulosten lisäksi käytän tulosten analysoinnissa myös aikaisemmin mainitun vuonna 2013 toteutetun tuotannon ohjauksen kehitysprojektin haastattelumuistioita. Tarkoitus on etsiä haastattelumuistioissa esiinnousseista asioista kyselyä tukevia ja kyselyn tuloksesta eroavia havaintoja.

4.1. Sitoutuminen

Henkilöstön sitoutuminen organisaation ja tavoitteisiin on edellytys parantamiselle. Sitoutuminen on perusedellytys luottamuksen rakentamiselle ja organisaation oppivalle kehittämiselle. Kun ihmiset ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja vaatimuksiin he luottavat toisiinsa. (Harisalo ja Miettinen, 2010, 32-35). Sitoutuminen on myös indikaattori siitä, että kuinka hyvin organisaation arvot kohtaavat yksilön omat arvot. Jos organisaation arvot ovat ristiriidassa yksilön arvojen kanssa, on yksilön vaikeaa sitoutua organisaation tavoitteisiin. (Lönnqvist et al, 2005, 41-44). Oppivan organisaation yhtenä peruseriaatteena on Sengen (1990, 139-339) mukaan yhteiset ajatusmallit, avoimuus ja yhteinen visio. Arvot sisältävät yrityksen keinot, joilla yhteisiin tavoitteisiin pyritään. Tästä johtuen sitoutuminen muodostuu oppivan organisaation kannalta kriittiseksi tekijäksi.

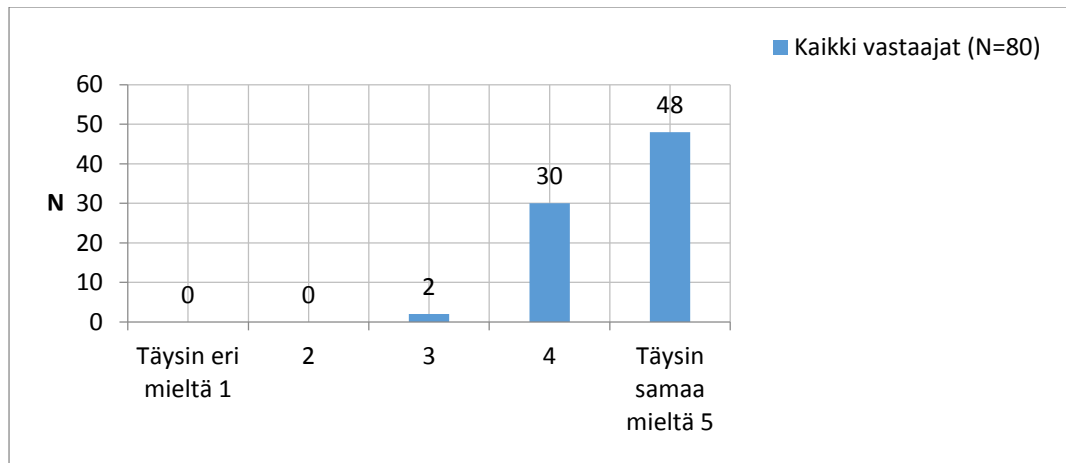
Taulukossa 2 on esitetty kyselyssä sitoutumisen teemaan liittyvien vastausten keskiarvot. Kyseiseen teemaan liittyi neljä kysymystä, joilla pyrittiin selvittämään yrityksen henkilöstön tämän hetken sitoutumisen tasoa. Kyseisessä teemassa pääosa keskiarvoista sijoittuu positiivisesti sävyttyneelle puolelle. Teemassa selkeästi parhaana tuloksena erottuu työkavereiden keskinäiseen avunantoon liittyvä kysymys. Huonoimpana tuloksena erottuu työpaikan vaihdon harkintaan liittyvä kysymys.

Olen ylpeä voidessani sanoa, että työskentelen MPYssä	3,26
Autan työkavereitani heidän työhön liittyvissä ongelmissaan mielelläni	4,58
Voisin suositella ystävälleni työskentelyä MPYssä	3,33
En ole harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen parin vuoden aikana	2,46

Taulukko 2. Sitoutumiseen liittyvien vastausten keskiarvot.

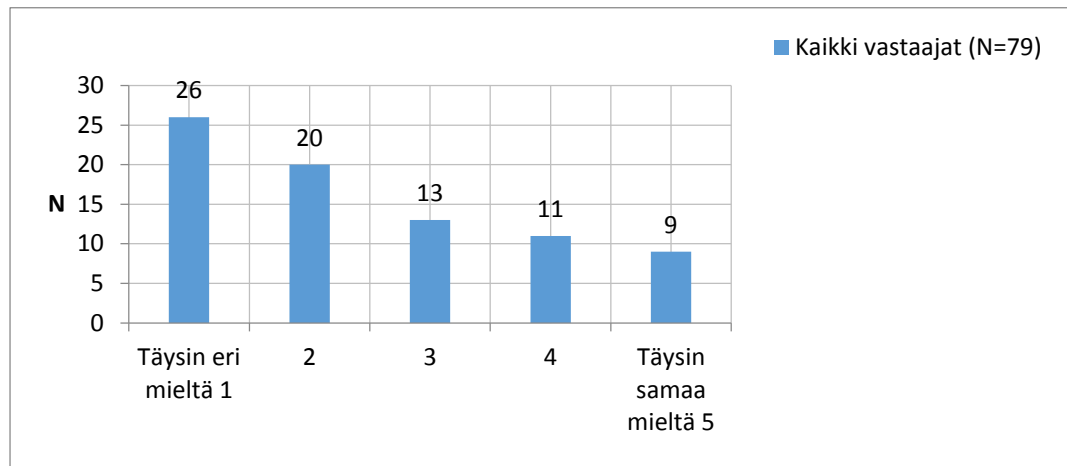
Kaaviossa 1 nähdään kuinka vastaukset liittyen työkavereiden auttamiseen ovat painottuneet asteikolla. Vastaajista 78 kpl on vastannut kysymykseen arvosanalla 4

tai 5. Tämä on erittäin positiivinen tulos siinä mielessä, että tuloksen perusteella voidaan sanoa työntekijöiden olevan sitoutuneita työtovereihinsa. Tätä havaintoa tukee myös tuotannonohjauksen projektin materiaali, jossa haastattelumuistiossa näkyy selkeästi se, että työkavereilta saa apua päivittäisen työn tekemiseen.



Kaavio 1. Kysymys: Autan mielelläni työkavereitani heidän työhön liittyvissä ongelmissa.

Kaaviossa 2 on kuvattu työpaikan vaihdon harkintaan liittyvän kysymyksen vastausten painotukset. Vaikka kysymyksen vastausten keskiarvo on painottunut negatiivisesti sävyttyneelle puolelle, ovat vastaukset jakaantuneet tasaisemmin eri vaihtoehtoille. Kuitenkin yli puolet vastaajista ovat harkinneet työpaikan vaihtoa viimeisen parin vuoden aikana. Tämä viittaa siihen, että sitoutuminen organisaatioon on heikompaa kuin sitoutuminen työkavereihin. Tulosten esittelyn yhteydessä johtoryhmässä nostettiin esille aiheellisesti kysymys siitä, onko harkinta liian yleinen termi tässä yhteydessä. Yksilö voi mahdollisesti harkita työpaikan vaihtoa ilman todellista aikomusta vaihtaa työpaikkaa. Sitoutumisen kannalta ideaali tavoitetilä on kuitenkin se, että pääosa henkilöstöstä ei edes harkitse työpaikan vaihtoa. Jos tätä kyselyä toteutetaan organisaatiossa jatkossa, on syytä miettiä, pitääkö kysymystä täsmentää tässä kyselyssä käytetystä.



Kaavio 2. Kysymys: En ole harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen parin vuoden aikana.

Sitoutumiseen liittyvän teeman tuloksista voi yleistää, että henkilöstä on erittäin sitoutuneita toisiinsa. Toisaalta sitoutuminen organisaatioon on heikompaa. Kokonaisuutena sitoutumiseen liittyvät elementit ovat organisaatiossa tyydyttävällä tasolla. Tuotannonohjauksen projektin haastattelumuistioissa nostetaan toistuvasti esille YT-neuvotteluiden vaikutus tekemiseen. Viime vuosina toistuvasti taloudellisten ja rakenteellisten ongelmien takia suoritetut YT-neuvottelut ovat todennäköisesti heikentäneet sitoutumista yritykseen. Nämä tapahtumat ovat aiheuttaneet paljon muutoksia, työn uudelleenjakoa ja epävarmuutta yrityksessä. Yrityksen tilanteen vakiintuminen ajan mittaan voi parantaa sitoutumista yritykseen.

4.2. Kulttuuri

Oppivaa organisaatiota tukeva kulttuuri on nostettu tässä tutkimuksessa yhdeksi kriittiseksi tekijäksi. Organisaation kulttuurin on tuettava oppimisen prosessia, jotta yksilöiden kyvyt saadaan hyödynnettyä organisaation toiminnan muuttamisessa. Mitä enemmän oppimiselle suotuisia ominaisuuksia organisaatio omaa, sitä tehokkaampaa oppiminen on. (Ojala, 2002, 163-169). Avoimuus, suorasukaisuus ja toiminta ovat oppimista tukevan kulttuurin edellytyksiä (Pareek, 2006, 122-128). Avoin keskustelu ongelmista ja eriävistä näkemyksistä on edellytys sille, että ongelmia ja hyviä käytänteitä saadaan nostettua esiin ja jaettua organisaatiossa. Jos

organisaation kulttuuri estää avoimen keskustelun ja eriävät mielipiteet tai niiden jakamisen organisaatiossa, ei oppimista voi tapahtua.

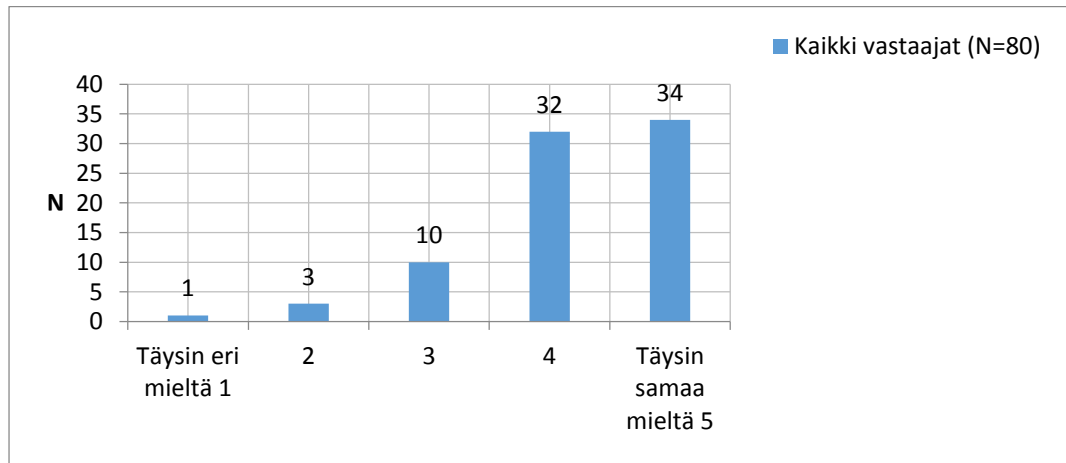
Taulukossa 3 on esitetty kulttuuriin liittyvän teeman vastausten keskiarvot. Kysymykset suunniteltiin niin, että tuloksista kävisi ilmi kulttuurin vaikutus organisaation eri tasoilla. Kulttuurin vaikutusta tarkisteltiin vertaisten välillä, henkilöstön ja esimiesten välillä sekä henkilöstön ja yrityksen johdon välillä. Lisäksi kysymyksillä pyrittiin selvittämään kulttuurin vaikutusta ongelmien käsittelyyn ja kehitykseen tähtäävään keskusteluun. Teemaan liittyviä kysymyksiä oli yhteensä viisi kappaletta. Pääosa kysymysten vastausten keskiarvoista painottuu positiiviselle puolelle. Parhaimpana tuloksena kyselystä erottuu kysymykset, jotka painottuvat keskusteluun vertaisten ja esimiesten kanssa. Selkeästi huonoin tulos liittyy keskusteluun yrityksen johdon kanssa.

Voin olla avoimesti eri mieltä ja keskustella näkökulmastani esimieheni kanssa	4,19
Voin olla avoimesti eri mieltä ja keskustella näkökulmastani työkavereideni kanssa	4,56
Organisaation ylin johto sallii eriävistä näkemyksistä keskustelun ja ottaa näkemykset huomioon suunniteltaessa organisaation toimintaa	2,43
Jos havaitsen ongelmia työssäni tai työyhteisössäni, minua kuunnellaan ja ongelmiin puututaan	3,15
Organisaatiossamme on mahdollista aktiivisesti keskustella muiden kanssa toiminnan kehittämiseen liittyvistä ajatuksista	3,44

Taulukko 3. Kulttuuriin liittyvien vastausten keskiarvot.

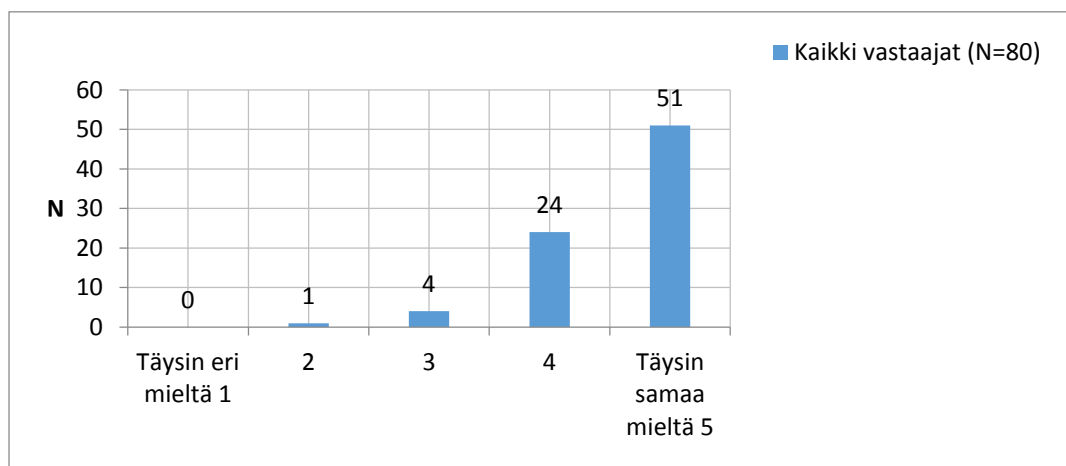
Kaaviosta 3 nähdään että 66 vastaajaa on selkeästi sitä mieltä, että avoin keskustelu esimiesten kanssa on mahdollista. Tämä on erittäin positiivinen tulos, koska esimiehet ovat yrityksessä merkittävässä asemassa toiminnan kehittämisen kannalta. Esimiesten kautta tietoa on mahdollista jakaa yrityksessä laajemmin ja

esimiesten vastuulla on puuttua työntekeksen esteisiin perusprosesseissa. Tätä tulosta tukee myös tuotannonohjauksen projektin aineistot.



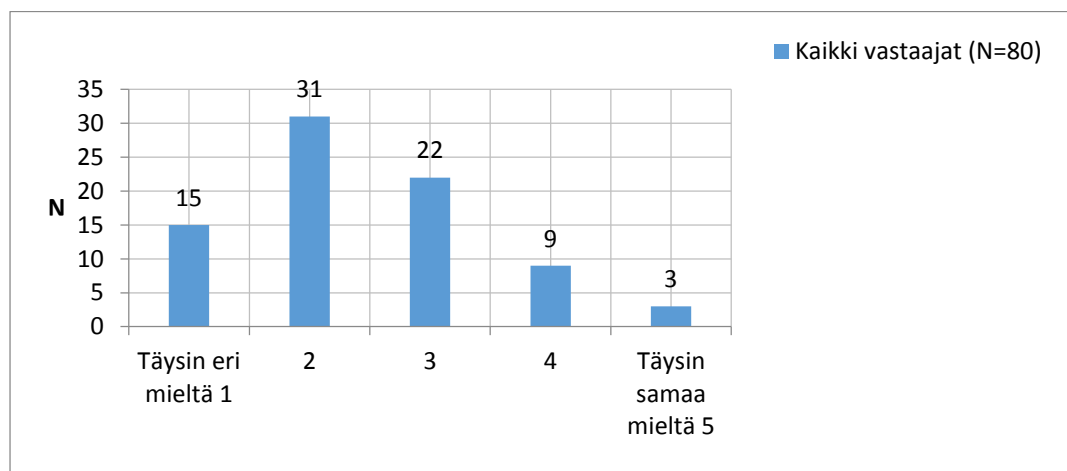
Kaavio 3. Kysymys: Voin olla avoimesti eri mieltä ja keskustella näkökulmastani esimieheni kanssa.

Kaaviossa 4 näkyy vastaukset kysymykseen vertaisten välisestä kommunikaatiosta. Vastaajista 75 kpl on sitä mieltä että työkavereiden kanssa voi olla eri mieltä ja keskustella avoimesti. Tämä on tiimioppimisen näkökulmasta erittäin positiivinen tulos. Myös tuotannonohjauksen projektin tulokset tukevat lähes täysin tätä tulosta. Lähimpien työkavereiden kanssa asioista keskustellaan aktiivisesti.



Kaavio 4. Kysymys: Voin olla avoimesti eri mieltä ja keskustella näkökulmastani työkavereideni kanssa.

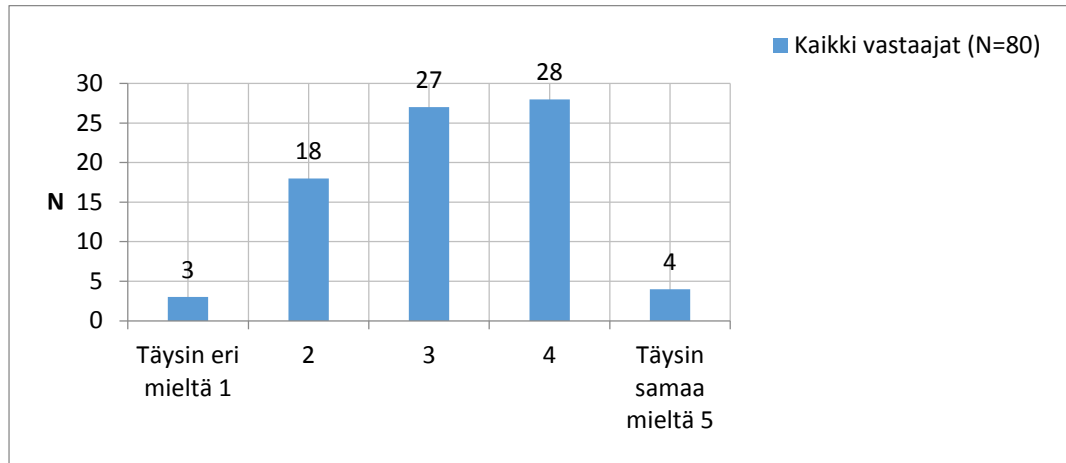
Kaaviosta 5 paljastuu organisaation oppimisen kannalta huolestuttava seikka. Kysyttäessä henkilöstöltä keskustelun onnistumisesta organisaation johdon kanssa, on tulos selkeästi negatiivinen. Vastaajista 46 kpl on sitä mieltä, että organisaation johto ei salli avointa keskustelua eikä henkilöstöä kuunnella. Vain 12 kpl vastaajista on selkeästi sitä mieltä, että avoin keskustelu ja vaikuttaminen ovat mahdollisia. Tätä johdon ja henkilöstön kommunikointia ei käsitellä tuotannonohjauksen projektin materiaaleissa perusteellisesti.



Kaavio 5. Kysymys: Organisaation ylin johto sallii eriävistä näkemyksistä keskustelun ja ottaa näkemykset huomioon suunniteltaessa organisaation toimintaa.

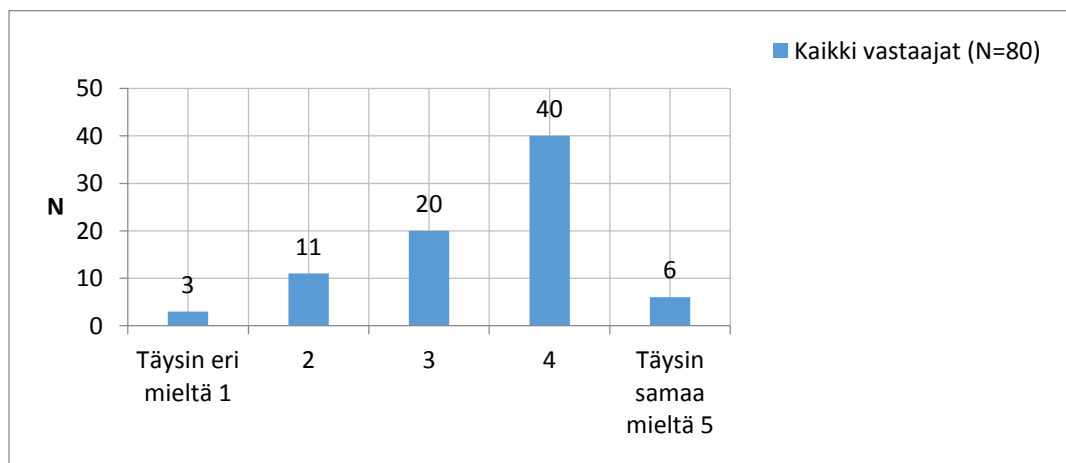
Kaavio 6 ja 7 tulokset ovat hieman ristiriidassa kaavion 5 tuloksen kanssa. Vaikka organisaation johdon ei koeta sallivan avointa keskustelua, ei tämä tarkoita sitä, että avoin keskustelu ei olisi mahdollista. Kaavioiden 6 ja 7 tulokset voivat merkitä sitä, että keskustelu on mahdollista organisaatiossa vertaisten ja esimiesten kanssa. Asioista keskustellaan avoimesti, mutta koetaan että henkilöstöä ei kuunnella. Vaikka keskustelua voidaan käydä, niin se ei välttämättä johda mihinkään. Valitettavasti tämän kyselyn tulos ei anna selkää vastausta siihen mistä tämä ristiriita johtuu. Myöskään tuotannonohjauksen projektin haastattelumateriaali ei anna tähän enempää vastauksia.

Kaavion 6 tuloksissa näkyy, että 32 kpl vastaajista on sitä mieltä, että heidän ongelmia kuunnellaan ja ongelmiin puututaan. Kuitenkin 27 kpl vastaajista ei omaa asiasta selkeää mielipidettä suuntaan eikä toiseen.



Kaavio 6. Kysymys: Jos havaitsen ongelmia työssäni tai työyhteisössäni, minua kuunnellaan ja ongelmiin puututaan.

Kuitenkin 46 kpl vastaajista on sitä mieltä, että aktiivinen keskustelu yrityksessä on mahdollista. Kysymyksen asettelusta on mahdollista vetää se johtopäätös, että keskustelu on mahdollista, mutta kuten kaaviosta 5 ja 6 näkee, tämä keskustelu ei välttämättä johda mihinkään. Tuotannonohjauksen projektin materiaaleissa on viitteitä siihen, että ideoita ei välttämättä saa kuuluviin. Koetaan että toimintaa ja kehitystä ovat ideoimassa ihmiset, joilta puuttuu riittävä ymmärrys käytännön toiminnan realiteeteista.



Kaavio 7. Kysymys: Organisaatiossamme on mahdollista aktiivisesti keskustella muiden kanssa toiminnan kehittämiseen liittyvistä ajatuksista.

4.3. Yhteiset ajatusmallit

Yhteiset ajatusmallit ovat tärkeitä organisaation kehittämislle kaikilla toiminnan tasoilla. Yksilöiden ja yhteisöjen on pyrittävä kohti yhtenäisiä ajatusmalleja, jotta voidaan pyrkiä kohti yhteisiä tavoitteita (Ojala, 2002, 127-130). Yksilön käsitys maailmasta ja sen tapahtumista perustuu yksilön ajatusmalleihin. Ajatusmallit ohjaavat yksilön toimintaa ja huomion keskittämistä oleellisiin asioihin. Ilman yhteisiä ajatusmalleja yksilöiden huomio ja energia keskittyvät eri asioihin, ja tämä tarkoittaa energian hukkaa yhteisten tavoitteiden kannalta. (Senge, 1990, 175-176).

Taulukossa 4 on esitetty yhteisiin ajatusmalleihin liittyvän teeman vastausten keskiarvot. Tämän teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään sitä kuinka hyvin yksilöt ymmärtävät yrityksen tämän hetkisiä tavoitteita ja kuinka hyvin nämä tavoitteet on ymmärretty. Tähän liittyy oleellisesti se, että yksilöt kokevat tavoitteet ja suunnan mielekkäiksi ja oikeanlaisiksi. Kysymyksiä teemassa oli viisi kappaletta. Kysymykset keskittyvät yksilöiden näkemykseen organisaation suunnasta ja organisaation johdon toimenpiteistä liittyen tämän suunnan toteuttamiseen.

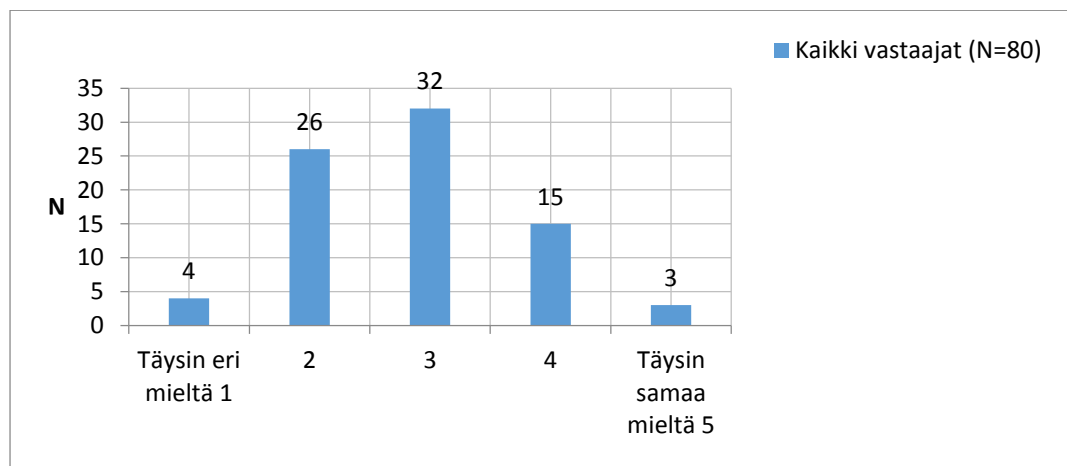
Tässä teemassa kaikki keskiarvot asettuvat asteikon keskivaiheille. Tuloksena saadut keskiarvot ovat joko aavistuksen negatiivisella puolella tai aavistuksen positiivisella puolella. Negatiivisimmin suhtaudutaan työnteon organisointiin sekä organisaation johdon päätöksentekoon ja ammattitaitoon. Positiivisimmin suhtaudutaan kuitenkin jo tehtyihin muutoksiin ja kehittämistoimenpiteisiin.

Organisaation johto tekee oikeita päätöksiä organisaation tulevaisuuden kannalta	2,84
Luotan organisaation johdon ammattitaitoon	2,78
Organisaatiossani on töiden tekeminen hyvin organisoitua	2,68

Organisaatiossani viime aikoina tehdyt muutokset ovat mielestäni järkeviä	3,25
Organisaatiossa viimeaikoina tehdyt kehittämistoimenpiteet ja suunnitelmat vievät toimintaa parempaan suuntaan	3,34

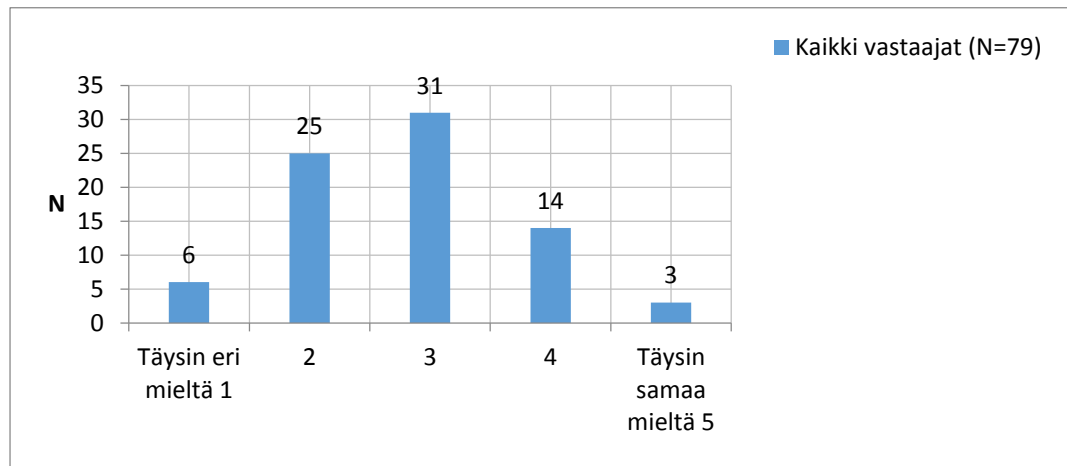
Taulukko 4. Yhteisiin ajatusmalleihin liittyvien vastausten keskiarvot.

Kaaviossa 8 esitetään tulosten jakautuminen organisaation johdon päätöksentekoon liittyvässä kysymyksessä. Kuten kaaviosta näkyy vastaukset jakaantuvat tasaisesti asteikon keskivaiheille. Kyselyyn vastanneista 32 kpl henkilöä on vastannut arvosanalla 3. Vastaajista 30 kpl on eri mieltä ja 18 kpl samaa mieltä. Keskiarvon perusteella voitaisiin sanoa, että tulokset painottuvat negatiivisesti.



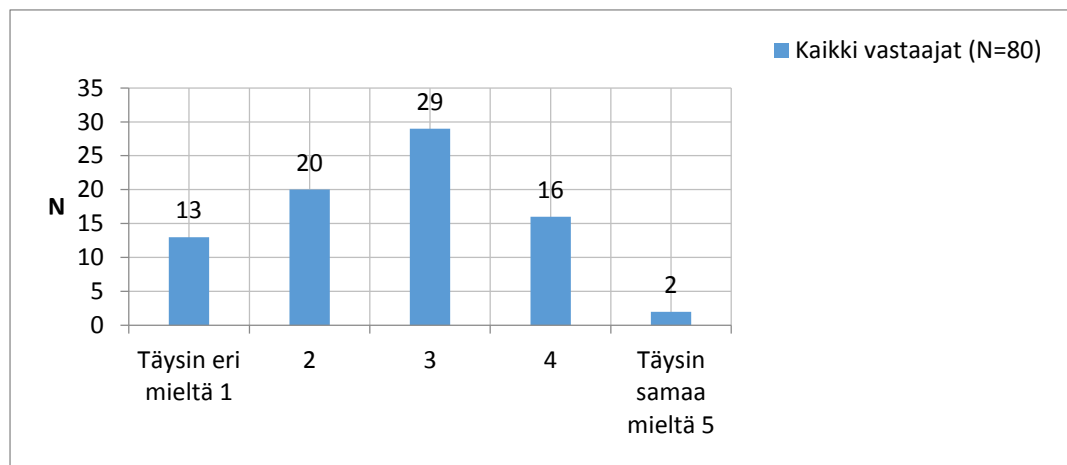
Kaavio 8. Kysymys: Organisaation johto tekee oikeita päätöksiä organisaation tulevaisuuden kannalta.

Organisaation johdon ammattitaitoon liittyvän kysymyksen tuloksissa (kaavio 9) painotus on lähes identtinen edellisen kysymyksen kanssa. Tulokseen ja keskiarvoon vaikuttaa se, että yksi vastaaja on jättänyt vastaamatta tähän kohtaan. Vastaajista 31 kpl ei luota johdon ammattitaitoon ja vain 17 kpl luottaa.



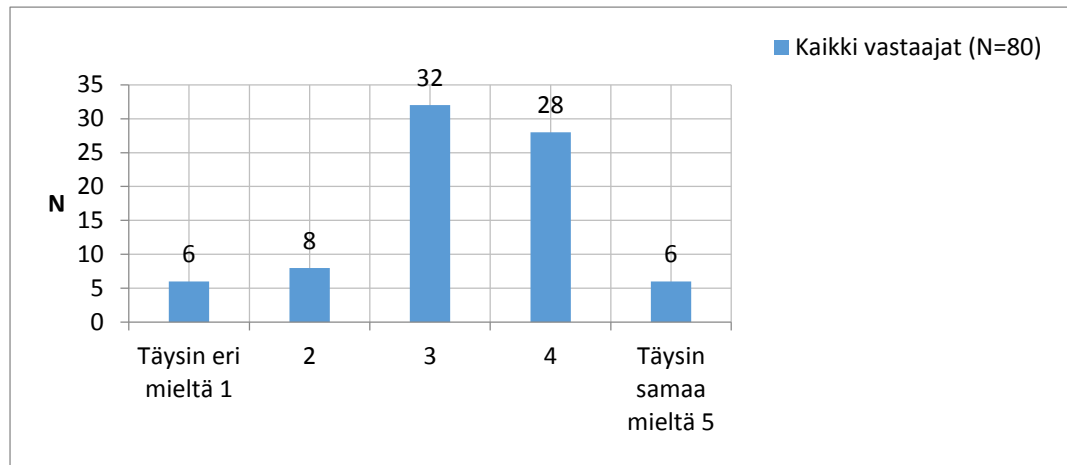
Kaavio 9. Kysymys: Luotan organisaation johdon ammattitaitoon.

Työnteon organisoinnin vastausten (Kaavio 10) keskiarvo on tässä teemassa kaikkein heikoin. 33 vastaajaa on sitä mieltä, että työnteon organisointi ei ole onnistunut. Vastaajista 29 kpl suhtautuu kysymykseen neutraalisti. Vastaajista vain 18 kpl kokee työn olevan hyvin organisoitua yrityksessä. Työn organisoinnin huonosta tilasta on viitteitä myös tuotannonohjauksen projektin aineistossa.



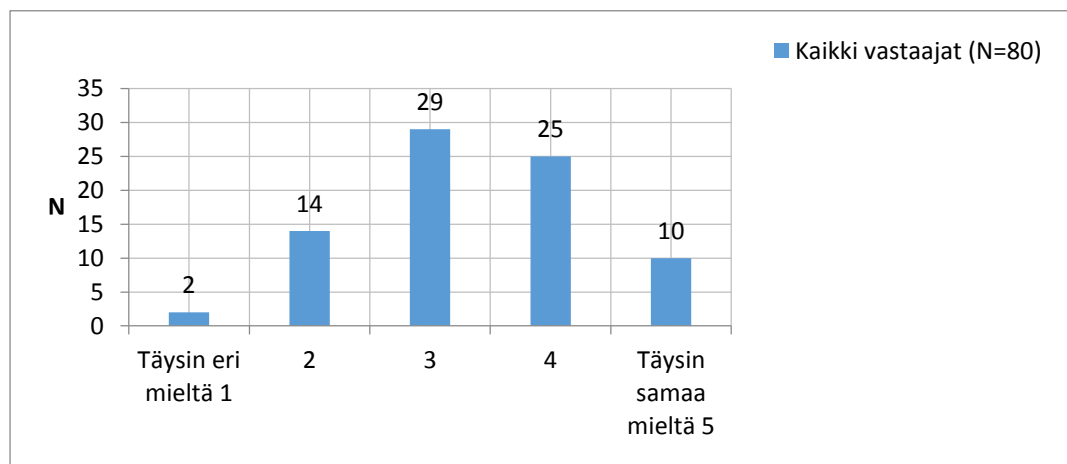
Kaavio 10. Kysymys: Organisaatiossani on töiden teko hyvin organisoitua.

Vastaajista 34 kpl on sitä mieltä, että organisaatiossa viimeaikoina tehdyt muutokset ovat järkeviä (Kaavio 11). Vain 14 vastaajaa ei koe yrityksessä tehtyjä muutoksia järkeviksi. Tässäkin tuloksessa pääosa vastaajista ei ole eri mieltä eikä samaa mieltä muutosten järkevyydestä.



Kaavio 11. Kysymys: Organisaatiossani viime aikoina tehdyt muutokset ovat mielestäni järkeviä.

Teeman viimeisessä kysymyksessä kysyttiin hieman samaa asiaa kuin edellisessä kysymyksessä. Saadut tulokset ovat samalla linjalla edellisen kysymyksen kanssa. Vastaajista 35 kpl on sitä mieltä että kehittämistoimenpiteet vievät organisaatiota parempaan suuntaan ja 16 vastaajaa on eri mieltä. Kuitenkin tässäkin kysymyksessä 29 vastaajaa eli merkittävä osa ei osaa selkeästi ottaa kantaa kehittämistoimenpiteiden hyödyllisyyteen.



Kaavio 12. Kysymys: Organisaatiossa viimeaikoina tehdyt kehittämistoimenpiteet ja suunnitelmat vievät toimintaa parempaan suuntaan.

Teeman tuloksia kokonaisuutena analysoitaessa voidaan sanoa, että parantamista on mutta tulokset voidaan kokea myös rohkaiseviksi. Vaikka henkilöstö kokee, että johdon päätöksenteossa ja ammattitaidossa on parantamisen varaa, on kuitenkin positiivisia odotusarvoja suhteessa jo tehtyyn kehittämiseen. Tämä on erittäin tärkeää, koska työn organisointi yrityksessä on henkilöstön mielestä tällä hetkellä huonoa. Tuotannonohjauksen projektin aineistossa on myös mainintoja työn organisoinnista. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kehitystoimenpiteiden koetaan vievän asioita oikeaan suuntaan, ei toimenpiteiden vaikutuksia vielä nähdä. Vastausten painottuminen asteikon keskivaiheille tarkoittaa sitä, että henkilöstä on hieman odottavalla kannalla sen suhteen, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Tähän sisältyy sekä positiivinen, että negatiivinen mahdollisuus.

4.4. Luottamus

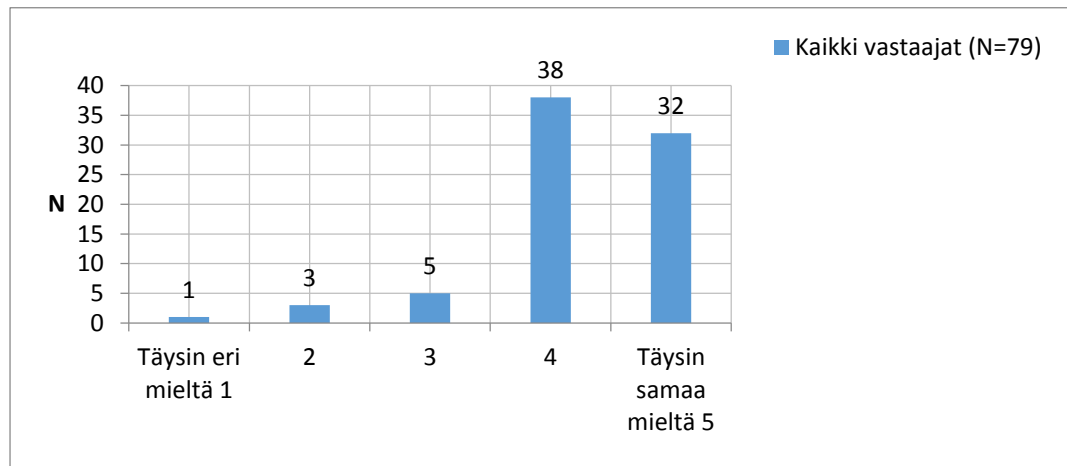
Luottamus auttaa yksilöä suoriutumaan epävarmoissa ja muuttuvissa olosuhteissa. Uusien ideoiden ja yksilöiden esiintulon edellytyksenä on luottamus ympäristöön. Luottamuksen perusedellytys on yksilöiden usko siihen, että heitä ei petetä ja organisaatio kohtelee eri tilanteissa oikeudenmukaisesti. Vaikeita asioita pystytään tuomaan esiin ja käsittelemään vain jos yksilöt luottavat siihen, että asioita käsitellään oikeudenmukaisesti ja päätöksiä tehdään oikein perustein. (Harisalo & Miettinen, 2010, 39-41). Luottamusta herättää se, että yksilö kokee luottamuksen kohteen aikomukset ja niiden vaikutukset positiivisena omalta kannaltaan (Dirks & Ferrin, 2001). Jos asioita ja erimielisyyksiä ei käsitellä rakentavalla tavalla, syntyy organisaatiossa epäluottamusta (Harisalo ja Miettinen, 2010, 32-35).

Luottamusteemaan liittyviä kysymyksiä on yhteensä 10 kappaletta. Luottamusteeman kysymykset on jaettu pääasiassa kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet pyrkivät kuvaamaan luottamusta suhteessa vertaisiin, esimiehiin ja yrityksen johtoon. Tuloksissa on myös havaittavissa selkeät erot näiden eri osa-alueiden välillä. Luottamusta on merkittävästi suhteessa vertaisiin ja esimiehiin, mutta luottamus yrityksen johtoon on heikompaa.

Voin myöntää tekemäni virheet ilman rangaistuksen pelkoa	4,13
Työkaverini toimivat mielestäni oikeuden mukaisesti ja rehellisesti minua kohtaan	4,23
Organisaatiossani ei esiinny epärehellisyyttä tai väärinkäytöksiä minua kohtaan	4,16
Vaikka en ole julkisesti samaa mieltä asioista esimieheni kanssa, minun ei tarvitse pelätä epäreilua kohtelua	4,18
Esimieheni ajattelee aidosti minun etujani ja puolustaa minua tarvittaessa, sekä on kiinnostunut minun hyvinvoinnistani	3,95
Yrityksen johto on aidosti kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista	2,76
Esimieheni toimii rehellisesti minua kohtaan kaikissa tilanteissa	4,11
Organisaation johdon työskentely on rehellistä ja avointa	2,6
Luotan esimiesteni ammattitaitoon	3,75
Luotan yrityksen johdon ammattitaitoon	2,84

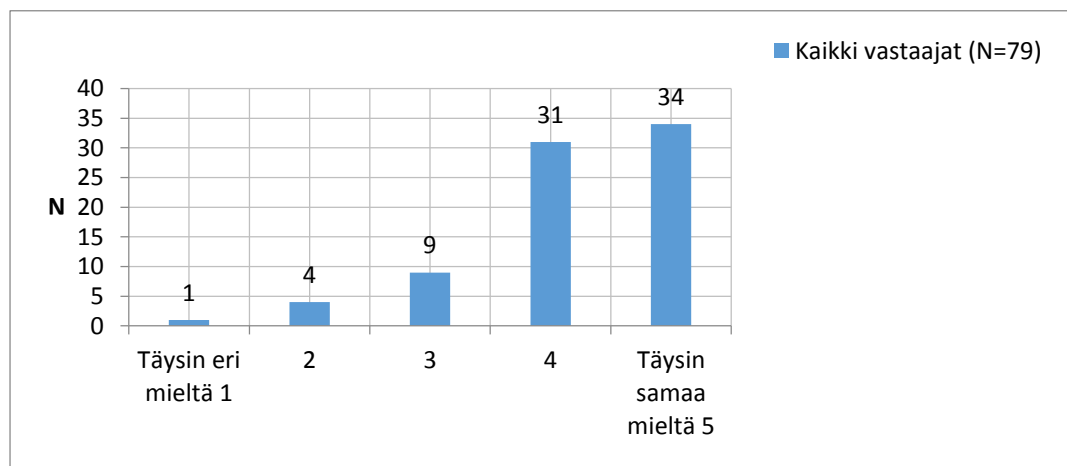
Taulukko 5. Luottamusteeman vastausten keskiarvot.

Kysymys koskien työkavereiden oikeidenmukaisuutta ja rehellisyyttä sai selkeästi positiivisen tuloksen (Kaavio 13). Vastaajista 70 kpl kokee, että työtoverit toimivat oikeidenmukaisesti ja rehellisesti. Vain neljä vastaajaa kokee mielestään epäoikeidenmukaisuutta ja epärehellisyyttä organisaatiossa. Tätä tulosta täydentää myös vastaukset kysymykseen koskien epärehellisyyttä ja väärinkäytöksiä organisaatiossa yleisesti.



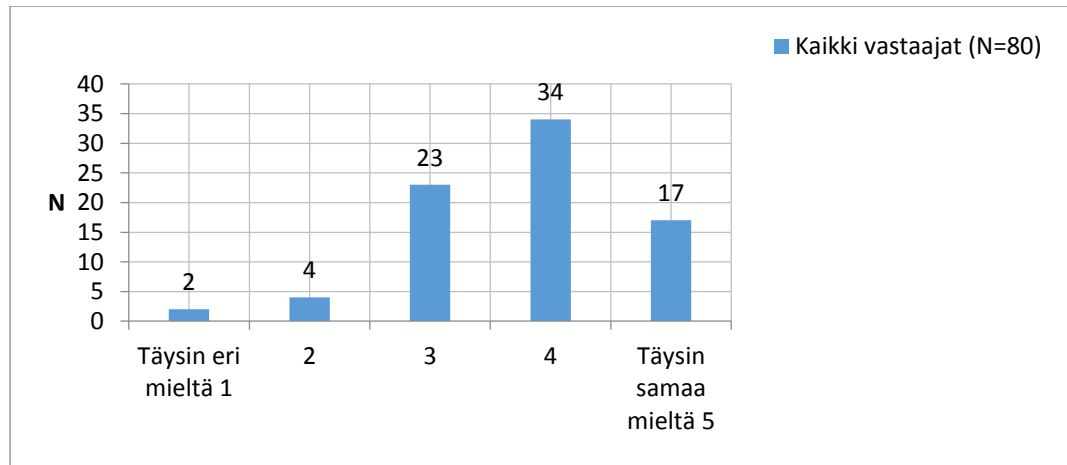
Kaavio 13. Kysymys: Työkaverini toimivat mielestäni oikeuden mukaisesti ja rehellisesti minua kohtaan.

Kysymyksen luottamuksesta suhteessa esimiehiin painottuvat myös selkeästi positiiviselle puolelle keskiarvoissa. Kuten kaaviosta 14 nähdään, vastaajista 65 kpl on sitä mieltä, että esimiesten kanssa voi keskustella avoimesti ilman negatiivisia vaikutuksia. Tulokset tukevat yleisesti sitä, että luottamus ja avoimuus vallitsevat suhteessa vertaisiin ja esimiehiin. Tehdyt virheet voi tuoda julki vertaisten ja esimiesten joukossa. Koetaan, että esimiehet välittävät aidosti siitä miten henkilöstö yrityksessä voi.



Kaavio 14. Kysymys: Vaikka en ole julkisesti samaa mieltä asioista esimieheni kanssa, minun ei tarvitse pelätä epäreilua kohtelua.

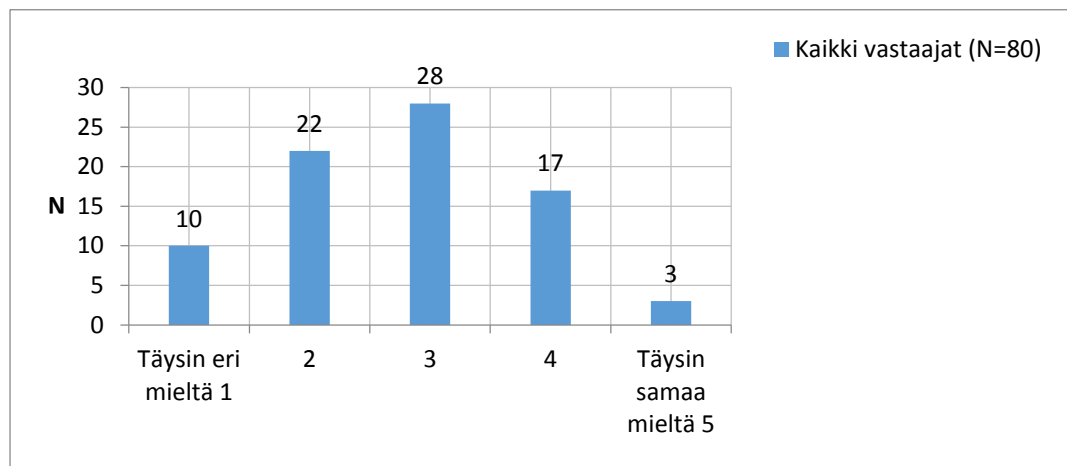
Kaaviosta 15 nähdään, että luottamus esimiesten ammattitaitoon, saa aavistuksen verran huonomman arvosanan, mutta vain 6 vastaajaa ei luota esimiesten ammattitaitoon. Tästä voi päätellä, että esimiehiin luotetaan hieman enemmän henkilöinä ja ihmisinä, kuin ammattilaisina. Tulos on kuitenkin merkittävästi positiivinen.



Kaavio 15. Kysymys: Luotan esimiesteni ammattitaitoon.

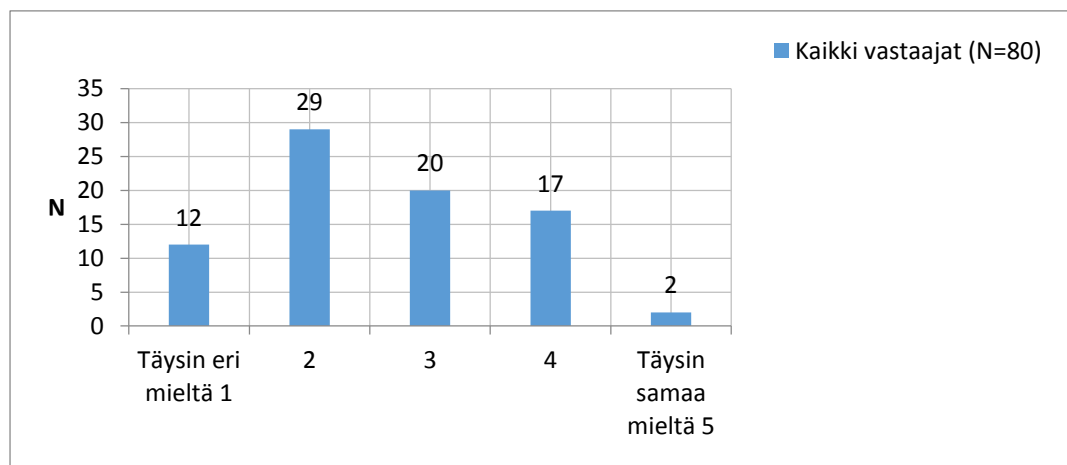
Kysymyksissä joissa haetaan vastauksia luottamuksesta yrityksen johtoon, tulokset ovat muita luottamusteeman tuloksia heikommat. Kysymyksissä koskien luottamusta vertaisiin ja esimiehiin, pääosa vastaajista on positiivisella puolella. Tarkisteltaessa kokonaisuutena luottamusta johtoon, on iso osa vastaajista joko neutraaleja tai negatiivisesti suhtautuvia.

Kaaviossa 16 nähdään, että 32 vastaajaa on sitä mieltä, että yrityksen johto ei ole aidosti kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista. Vastaajista 20 kpl on sitä mieltä, että yrityksen johto on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista. Toisaalta merkittävä osa eli 28 vastaajaa ovat neutraaleja asian suhteen.



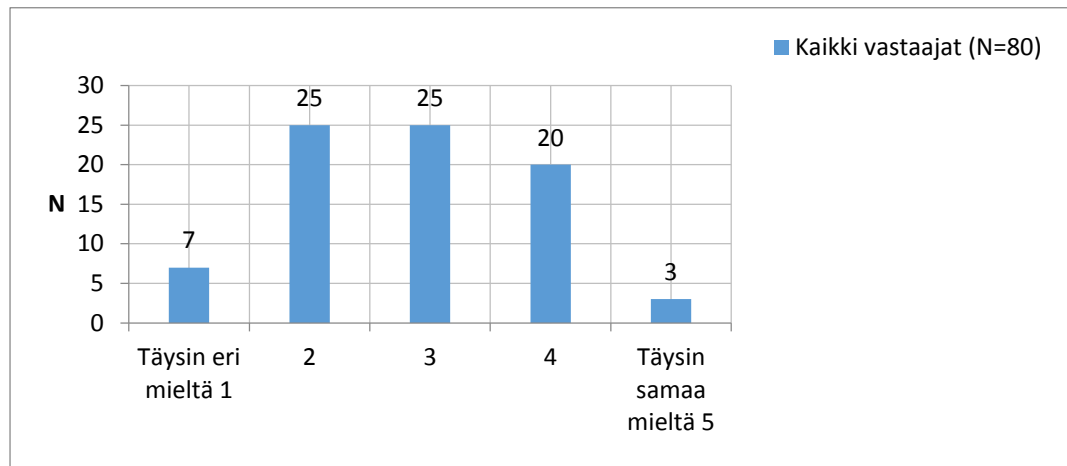
Kaavio 16. Kysymys: Yrityksen johto on aidosti kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.

Kaaviossa 17 näkyy, että 41 vastaajaa on sitä mieltä, että johdon työskentely ei ole avointa ja rehellistä. Vain noin neljännes vastaajista pitää johdon työskentelyä avoimena ja rehellisenä.



Kaavio 17. Kysymys: Organisaation johdon työskentely on rehellistä ja avointa.

Yrityksen johdon ammattitaitoon vastaajista luottaa 23 kpl (Kaavio 18). Vastaajista 25 kpl ovat asian suhteen neutraaleja. Vastaajista 32 kpl eivät luota johdon ammattitaitoon. Kuvaajaa katsottaessa vastaajat ovat jakaantuneet melko tasaisesti arvosanoille 2, 3 ja 4. Samankaltainen vastauksien jakaantuminen on nähtävissä muissakin kaavioissa liittyen luottamukseen suhteessa johtoon.



Kaavio 18: Kysymys: Luotan yrityksen johdon ammattitaitoon.

Luottamusteeman vastauksista on selkeästi pääteltävissä se, että yrityksessä vallitsee luottamus suhteessa vertaisiin ja esimiehiin. Epärehellisyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta ei vastaajien mielestä esiinny organisaatiossa. Asioita voidaan käsitellä avoimesti ilman rangaistuksen pelkoa tai ilman pelkoa väärästä kohtelusta. Luottamuksessa suhteessa yrityksen johtoon on havaittavissa selkeä ero. Vastaukset eivät painotu selkeästi negatiiviselle puolelle, mutta vain pieni osa vastaajista kokee selkeästi luottamusta johtoa kohtaan. Vastaukset ovat painottuneet negatiiviselle puolelle, mutta jakaantuneet suhteellisen tasaisesti arvosanoille 2,3 ja 4.

Luottamusteemaan liittyviä havaintoja ei löydy tuotannonohjauksen projektin aineistosta. Voitaneen yleistää, että luottamus on suurimmassa osassa organisaatiota hyvällä tasolla. Luottamus yrityksen johtoon on kuitenkin selkeästi heikompaa.

4.5. Tiedon jakaminen

Oppimista tapahtuu kun yksilön tiedot ja kokemus saadaan jaettua ja yhdistettyä organisaatioon ja organisaation prosesseihin. Yksi organisaation oppisen perusedellytyksiä on tiedon jakamisen onnistuminen (Lönnqvist et al, 2005, 91-92). Sengen (1990, 139-339) mukaan oppiminen perustuu yhteisiin ajatusmalleihin,

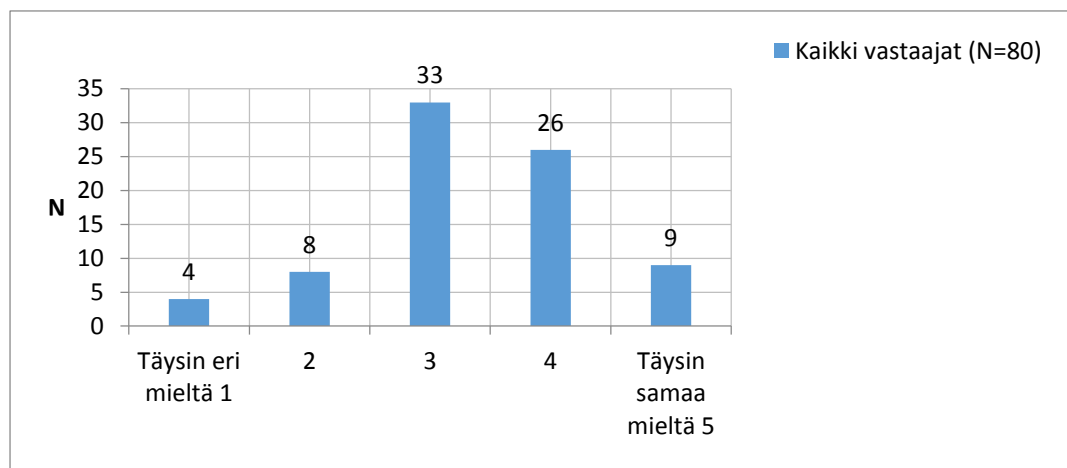
jaettuun visioon ja avoimuuteen. Kaiken tämän takana on onnistunut kommunikointi ja tiedon jakaminen.

Tiedon jakamiseen liittyvät kysymyksillä haetaan vastauksia kolmeen eri näkökulmaan. Kysymyksillä oli tarkoitus selvittää onko henkilöstöllä tarpeelliset tiedot oman työn tekemiseen ja toimiiko päivittäisen työn tekemiseen liittyvä tiedon jakaminen. Toisaalta kysymyksillä pyrittiin löytämään vastaus siihen, että saadaanko koko yritykseen liittyvää tietoa henkilöstön mielestä tarpeeksi. Tämä liittyy oleellisena osana avoimuuden onnistumiseen ja yhteisten ajatusmallien muodostumiseen. Vastauksista käy ilmi, että päivittäisen työn tekemiseen tarvittavaa tietoa on kohtuullisen hyvin saatavilla. Aikaa ja mahdollisuuksia tiedon jakamiselle löytyy. Vastaajat kokevat, että tietoa koko yrityksen toiminnasta ei ole riittävästi. Vaikka päivittäisen työn tekemiseen tietoa on saatavilla, tiedon jakaminen eri paikkakuntien ja organisaatioyksiköiden välillä ontuu. Näitä havaintoja tukee myös tuotannonohjauksen kehityksen projekti, jossa useiden vastaajien mielipiteissä toistuu ongelmat tiedon jakamisessa.

Minulla on kaikki tarvittava tieto työni tekemiseen	3,35
Kaikki tarvittava tieto työni tekemiseen on helposti saatavilla	2,9
Saan tietoa organisaatiota koskevista muutoksista riittävästi	2,88
Saan tietoa organisaation muutosten syistä riittävästi ja ajoissa	2,45
Tiedon jakaminen ja kommunikointi eri organisaatioyksiköiden välillä toimii hyvin	2,59
Tiedon jakaminen ja kommunikointi eri organisaation paikkakuntien välillä toimii hyvin	2,51
Tiedon jakamiseen on olemassa riittävästi mahdollisuuksia, aikaa ja oikeanlaiset työvälineet	3,18

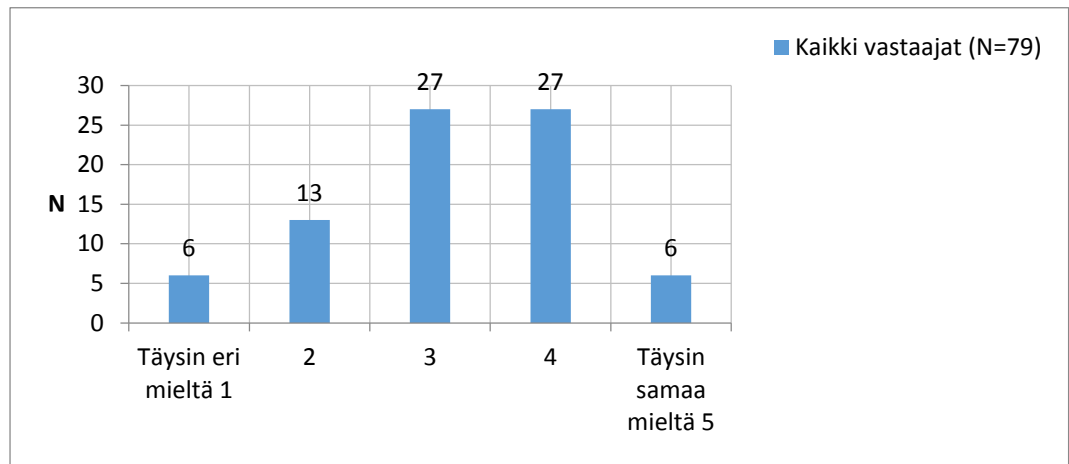
Taulukko 6. Tiedon jakamiseen liittyvien vastausten keskiarvot.

Kaaviosta 19 nähdään, että 35 vastaajaa on sitä mieltä, että heillä on kaikki tarvittava tieto päivittäisen työn tekemiseen. Vastaajista 68 kpl on vastannut kysymykseen joko neutraalista tai positiivisesti. Vain 12 vastaajaa on eri mieltä siitä, että työn tekemiseen tarvittava tieto on saatavilla. Tuotannonohjauksen projektin aineistossa viitataan usein hajanaisiin ja epätäydellisiin tietojärjestelmiin, jotka hankaloittavat työn tekemistä. Lisäksi projektin aikaan ei ole nähtävästi ollut täysin yhtenäisiä prosesseja ja selkeitä pelisääntöjä tiedon jakamiselle.



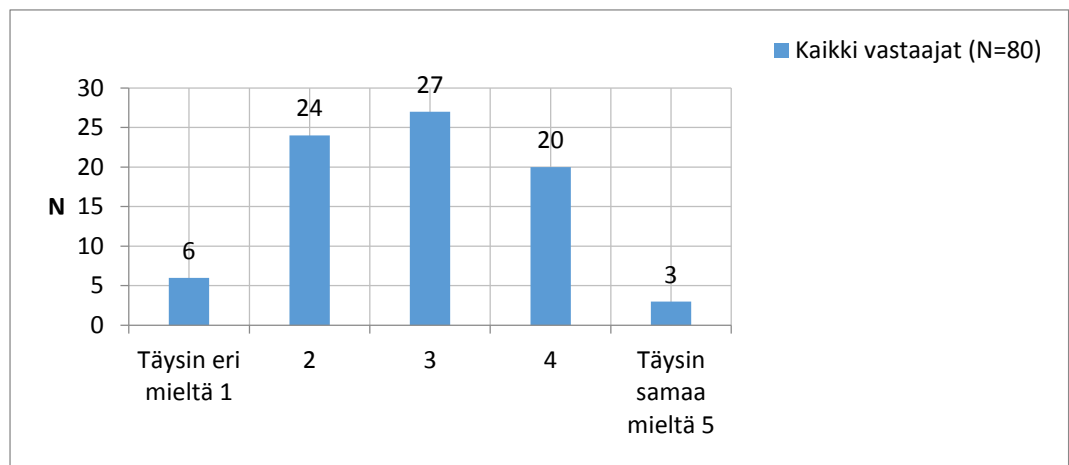
Kaavio 19. Kysymys: Minulla on kaikki tarvittava tieto työni tekemiseen.

Kysymykseen tiedon jakamisen edellytyksistä, vastaajista 60 kpl vastasi positiivisesti tai neutraalisti. 33 vastaajaa on sitä mieltä, että tiedon jakamisen edellytykset ovat kunnossa. Kuitenkin 19 vastaajaa on eri mieltä tästä.



Kaavio 20. Kysymys: Tiedon jakamiseen on olemassa riittävästi mahdollisuuksia, aikaa ja oikeanlaiset työvälineet.

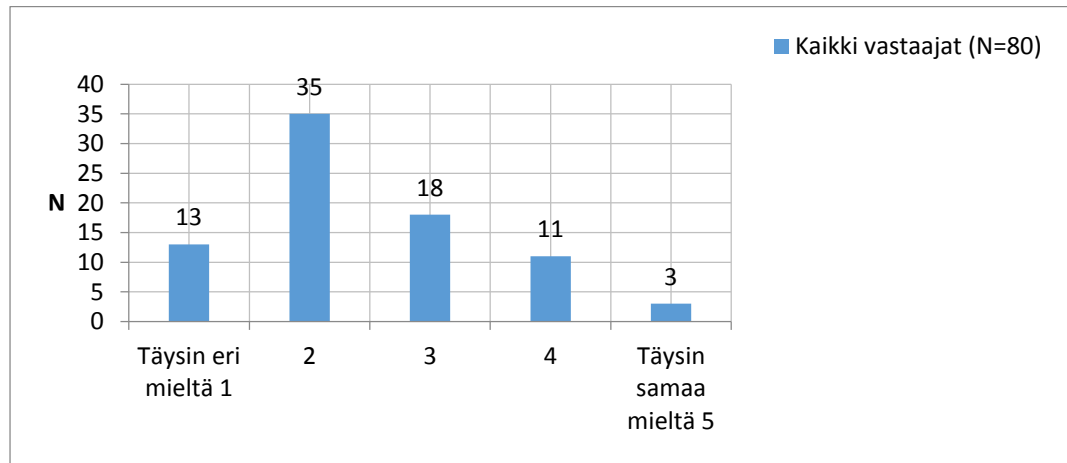
Sen suhteen, että saadaanko organisaation muutoksista tietoa, ovat vastaajat jakaantuneet suhteellisen tasaisesti arvosanoille 2,3 ja 4. Aavistuksen verran suurempi osa vastaajista kokee, että tieto ei saada riittävästi. Ero ei kuitenkaan ole suuri positiivisten vastaajien määrään verrattuna.



Kaavio 21. Kysymys: Saan tietoa organisaatiota koskevista muutoksista riittävästi.

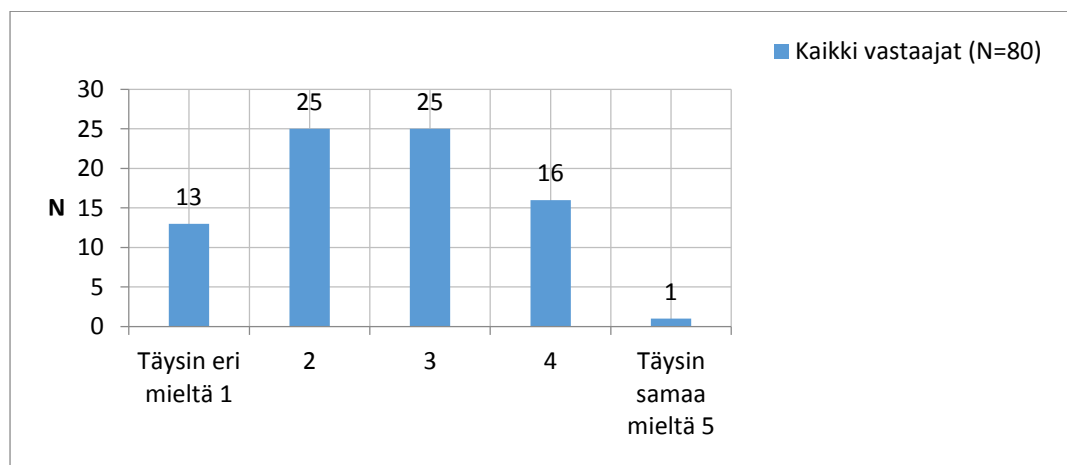
Kun kysytään, että saadaan muutosten syistä tieto riittävästi, tilanne muuttuu edelliseen verrattuna. 48 vastaajaa on sitä mieltä, että tietoa yrityksessä tapahtuvien muutosten syistä ei saada riittävästi. Vain 14 vastaajaa on sitä mieltä, että tietoa saa riittävästi ja ajoissa. Tuotannonohjauksen projektin aineistossa on viitteitä siihen,

että tietoja toiminnan muutoksista tulee vasta siinä vaiheessa kun asioihin ei voi enää vaikuttaa ja tämä koetaan selkeästi negatiiviseksi asiaksi.



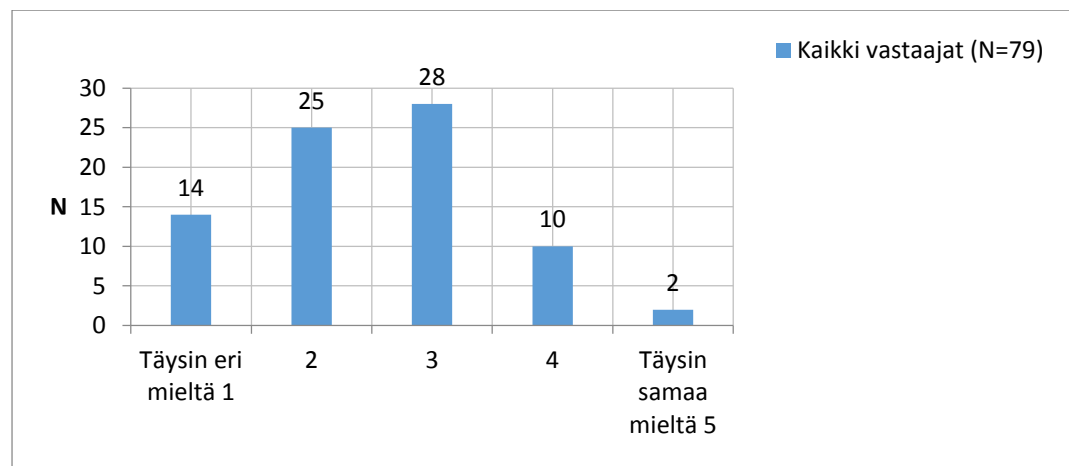
Kaavio 22. Kysymys: Saan tietoa organisaation muutosten syistä riittävästi ja ajoissa.

Kommunikointi yrityksen eri yksiköiden välillä koetaan haasteelliseksi. 38 vastaajaa on sitä mieltä, että tiedon jakaminen ja kommunikointi eivät toimi hyvin eri yksiköiden välillä. Lisäksi vastaajista 25 kpl ovat neutraaleja asian suhteen. Tuotannonohjauksen projektin aineistossa on mainintoja siitä, että prosessit ja järjestelmät eivät mahdollista tarvittavaa läpinäkyvyyttä. Haastateltujen mukaan on hankala nähdä mitä prosessissa tapahtuu oman osasuorituksen jälkeen. Tämä vaikeuttaa oman roolin ymmärtämistä suhteessa kokonaisuuteen.



Kaavio 23. Kysymys: Tiedon jakaminen ja kommunikointi eri organisaatioyksiköiden välillä toimii hyvin.

Sama ilmiö toistuu kun tarkistellaan tiedon jakamista eri paikkakuntien välillä. 39 vastaajaa on sitä mieltä, että tiedon jakaminen paikkakuntien välillä ei toimi. Vain 12 vastaajaa on sitä mieltä, että tiedon jakaminen ja kommunikointi toimii.



Kaavio 24. Kysymys: Tiedon jakaminen ja kommunikointi eri organisaation paikkakuntien välillä toimii hyvin.

Tiedon jakamiseen ja kommunikointiin liittyvät asiat ovat tulosten suhteen selkeästi keskimääräisesti negatiivisella tasolla. Tässä kyselyssä saadut tulokset saavat tukea 2013 toteutetun tuotannon ohjauksen projektin tuloksista. On selkeästi havaittavissa, että yksilön lähiympäristöön liittyvä tiedon jakaminen ja kommunikointi toimii paremmin, kuin rinnakkaisissa prosesseissa tai oman työn ulkopuolisissa prosesseissa. Lisäksi koko yritykseen vaikuttavaa tietoa saadaan liian vähän. Muutoksista ehkä tiedotetaan, mutta muutoksista ja niiden syistä saadaan tietoa liian vähän ja liian myöhään.

4.6. Oppiminen

Oppimisen teeman tarkoituksena oli selvittää yrityksen nykytilaa suhteessa oppimisen menetelmiin. Tarkoitus oli saada vastauksia siihen, että miten ongelmia ja onnistumisia käsitellään tällä hetkellä. Tapahtuuko järjestelmällistä ongelmien käsittelyä yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Oppiva organisaatio pyrkii jatkuvaan parantamiseen. Toimintaa ja prosesseja arvioidaan jatkuvasti ja kun ongelmia kohdataan niihin pitää reagoida ja ongelmat pitää käsitellä järjestelmällisesti. Perusprosessien suorittamisen lisäksi myös prosesseissa ilmenevien ongelmien korjaaminen on mielletävä osaksi työn tekoa. (Argyris & Schön, 1996, 3-4).

Oppimista tapahtuu organisaatiossa suunnitellusti ja suunnittelemattomasti (Ojala, 2002, 163-169). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät korjaavat ongelmia yksin ja yhdessä kun ongelmia tulee vastaan. Organisaatio voi tukea oppimista luomalla prosesseja ja käytänteitä, jotka edesauttavat oppimista ja käytänteiden jakamista. Kun oppimista varten suunnitellaan prosesseja, tulee oppimisesta järjestelmällisempää ja vähemmän tilanne- ja henkilösidonnaista.

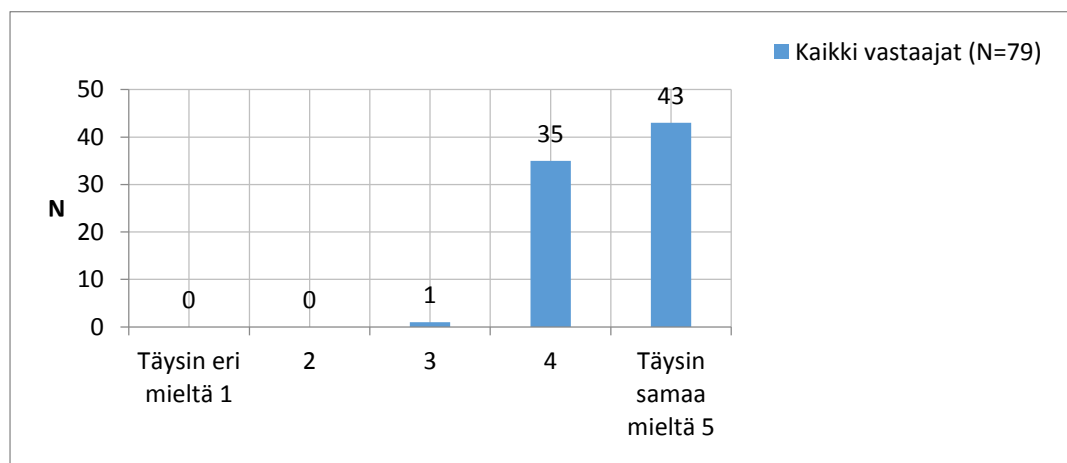
Kun oppimisen nykytilaan liittyviä tuloksia (Taulukko 7) tarkistelee yleisellä tasolla, voidaan sanoa että tällä hetkellä oppiminen liittyy enimmäkseen yksilöiden oppimiseen ja tiimien oppimiseen. Organisaation tasolla oppimiseen liittyvät tulokset ovat heikompia.

Työtäni haittaavia ongelmia pyritään ratkomaan järjestelmällisesti	2,91
Työtäni haittaaviin ongelmiin on myös löydetty pysyviä ratkaisuja	3,19
Pyrin jatkuvasti löytämään tapoja, joilla teen työtäni paremmin asiakkaidemme ja työkavereideni kannalta	4,19
Tuon julki työtäni jatkuvasti haittaavat ongelmat	4,04

Pyrimme löytämään yhdessä työkavereideni kanssa aktiivisesti ratkaisuja toistuviin ongelmiin	4,09
Jaamme aktiivisesti ongelmiin löytämiämme ratkaisuja muun organisaation kanssa	3,39
Minun tai tiimini ideoita on käytetty myös hyväksi samojen ongelmien ratkaisemisessa muualla organisaatiossa	3,13
Käsitlemme säännöllisesti tiimissämme työtämme haittaavia ongelmia	3,29
Raportoimme laajemmista ongelmista eteenpäin organisaatiossa ja niihin myös reagoidaan	2,99
Saamme palautetta ja tietoa työtämme haittavien ongelmien ratkaisujen etenemisestä	2,56
Otan mielelläni vastaan ehdotuksia ja neuvoja siitä kuinka työtäni voi parantaa	4,53
Minulla on aikaa myös suunnitella työtäni ja käsitellä työssäni havaitsemiani ongelmia	3,11

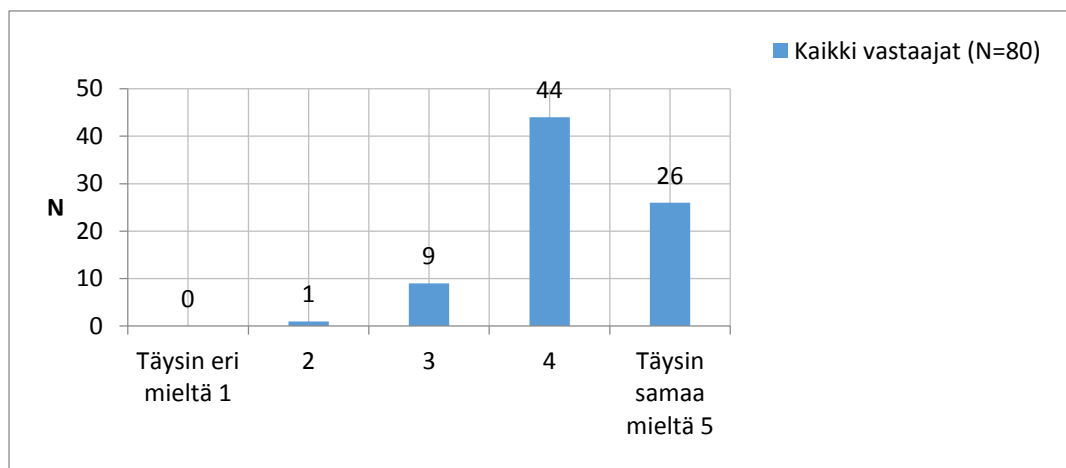
Taulukko 7. Oppimisen teemaan liittyvien vastausten keskiarvot.

Parantamiseen liittyvää innokkuutta kysyttäessä 78 vastaajaa on omasta mielestään avoimia parantamiselle. Yhtä vastajaa lukuun ottamatta kaikki ovat sitä mieltä, että ehdotukset ja neuvot työn parantamiseksi ovat tervetulleita.



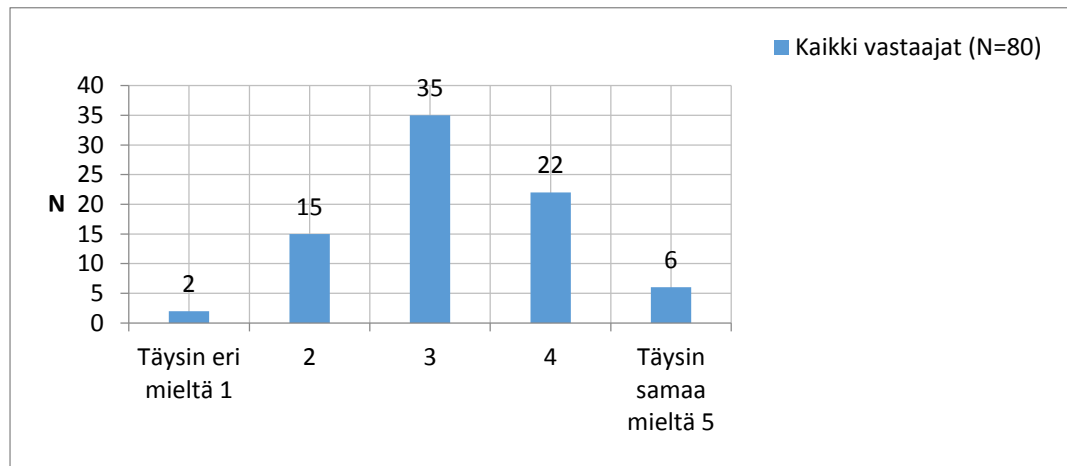
Kaavio 25. Kysymys: Otan mielelläni vastaan ehdotuksia ja neuvoja siitä kuinka työtäni voi parantaa.

Kaaviosta 26 vastauksista käy ilmi, että lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että he pyrkivät jatkuvasti löytämään keinoja parantaa työnsä laatua suhteessa asiakkaisiin ja työkavereihin. Kysymykset liittyen ongelmien aktiiviseen julkituontiin ja toistuvien ongelmien korjaamiseen antavat samanlaisia tuloksia. Voidaan yleistää, että vastausten perusteella organisaation henkilöstö on hyvin sitoutuneita parantamaan työnsä laatua omassa työprosessissaan.



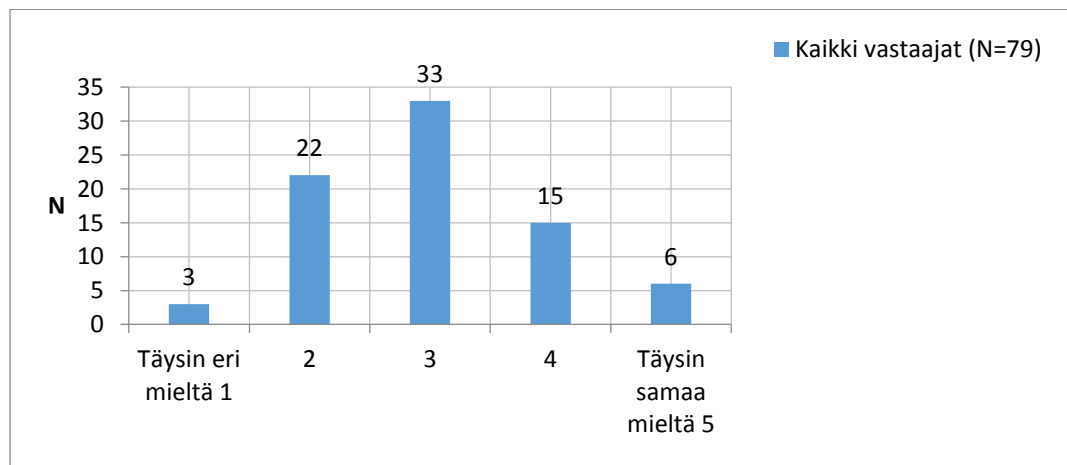
Kaavio 26. Kysymys: Pyrin jatkuvasti löytämään tapoja, joilla teen työni paremmin asiakkaidemme ja työkavereideni kannalta.

Kun tarkistellaan tuloksia liittyen kysymykseen pysyvien ratkaisujen löytämisestä, vastaukset painottuvat arvoasteikon keskelle. Vastaajista 35 kpl ovat neutraaleja asian suhteen, 17 kpl ovat eri mieltä ja 28 kpl ovat samaa mieltä. Tämä viittaisi siihen, että parantamisesta puuttuu tietynlainen systemaattisuus. Kuten tulostaulukosta (Taulukko 7) nähdään, on järjestelmällistä parantamista käsittelevän kysymyksen vastausten keskiarvo negatiivisesti sävyttynyt.



Kaavio 27. Kysymys: Työtäni haittaaviin ongelmiin on myös löydetty pysyviä ratkaisuja.

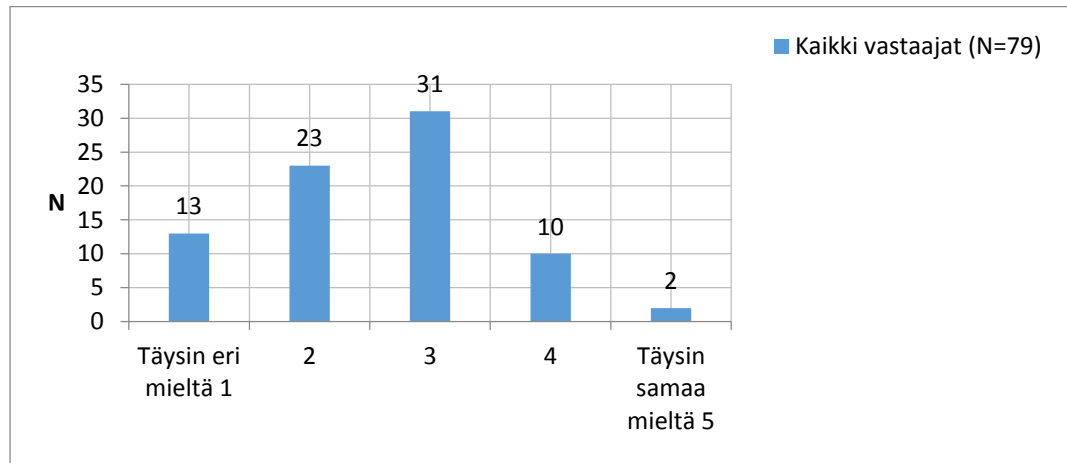
Kaksi selkeästi parantamisen kannalta huonoa tulosta saatiin kysymyksiin koskien ongelmien raportointia ja reagointia (kaavio 28), sekä ongelmien käsittelyä organisaation tasolla (Kaavio 29). Vastaajista 25 kpl on sitä mieltä, että ongelmia ei raportoida organisaatiossa eikä niihin reagoida. Toisaalta 21 vastaajaa on sitä mieltä, että ongelmia raportoidaan ja niihin reagoidaan.



Kaavio 28. Kysymys: Raportoimme laajemmista ongelmista eteenpäin organisaatiossa ja niihin myös reagoidaan.

Teeman heikoin tulos tuli juuri kysymykseen koskien ongelmien käsittelyä organisaation tasolla. Vastaajista 36 kpl on sitä mieltä, että ongelman ratkaisun

siirtyessä omasta lähiympäristöstä organisaation tasolle, tiedon saanti ongelmien käsittelystä on puutteellista.



Kaavio 29. Kysymys: Saamme palautetta ja tietoa työtämme haittavien ongelmien ratkaisujen etenemisestä.

Yhteenvetona oppimiseen ja parantamiseen liittyvistä tuloksista voidaan sanoa, että yksilön ja tiimin tasolla valmiuksia oppimiseen on. Organisaatio -tason ongelmanratkaisu on heikommalla tasolla. Tuloksissa näkyy se, että organisaation tasolla on parantamista viestinnässä, järjestelmällisyydessä ja osallistamisessa. Henkilöstöä ei välttämättä oteta tarpeeksi aktiivisesti mukaan, kun heidän työn tekemiseensä liittyviä ongelmia korjataan organisaation tasolla. Myös tuotannonohjauksen projektin aineistosta löytyy tätä ongelmaa tukevia mainintoja. Oppiminen ja ongelmien käsittely on hieman liian paikallista ja henkilösidonnaista.

5. Johtopäätökset

Tiedon määrä kasvaa nyky-yhteiskunnassa kovaa vauhtia. Yrityksiä ympäröivä maailma ja markkinat muuttuvat nopeasti. Yritysten pitää pystyä luomaan kyvykkyyksiä, jotka auttavat selviytymään ja mukautumaan muuttuvassa maailmassa. (Sydänmaalakka, 2009, 13). Menneisyudessa yritysten arvo on perustunut aineellisiin tekijöihin kuten koneisiin, rakennuksiin ja kalustoon. Näiden aineellisten tekijöiden merkitys yritysten kilpailukykytekijöinä kuitenkin vähentyy tiedon lisääntymisen myötä. Nykypäivän yrityksen on panostettava enemmän aineettoman pääoman hankkimiseen ja hallintaan.

Aineetonta pääomaa on yrityksessä sitoutunut prosesseihin, ihmisiin, kulttuuriin, arvoihin ja toimintamalleihin. Aineeton pääoma jakaantuu ihmis-, rakenne- ja suhdepääomaan. (Stähle & Wilenius, 2006, 15). Ihmis- ja suhdepääomaa voi vielä tarkistella sosiaalisen pääoman (Lönnqvist et al, 2005, 22) ja luottamuspääoman näkökulmasta (Harisalo & Miettinen, 2010, 39-41).

Organisaation oppiminen on prosessi, jossa yksilön kokemus ja tiedot saadaan liitettyä osaksi organisaation rakenteita. Tätä tietoa ja kokemusta käytetään aktiivisesti organisaation toiminnan muuttamisessa ja kehittämisessä. (Lönnqvist et al, 2005, 91-92). Organisaation oppiminen on kehys, jolla aineetonta pääomaa, eli nykypäivän kriittisiä menestystekijöitä, voidaan hallita ja kehittää organisaatiossa aktiivisesti. Oppiva organisaation tähtää toiminnassaan jatkuvaan parantamiseen (Argyris & Schön, 1996, 3-4). Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation kaikilla tasoilla ja kaikessa toiminnassa pitäisi pyrkiä aktiivisesta arvioimaan toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja laatua suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tämän arvioinnin lisäksi pitää olla toimintamalleja, jotka tukevat systemaattisesti tarvittavaa muutosta, kun muutostarpeita havaitaan.

Oppimista tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Ilman yksilön oppimista ei tapahdu tiimin oppimista, eikä ilman tiimin oppimista voi tapahtua organisaation oppimista. Yksilön tasolla oppimista tapahtuu itseohjautuvasti ja

muodollisesti ohjatusti. Muodollisessa opetuksessa opetuksen järjestäjä päättää opetettavan aiheen ja oppimismenetelmät. Lisäksi opetuksen ohjaaja seuraa opetuksen tuloksia muodollisesti. Itseohjautuvassa oppimisessä yksilön oppimista ohjaavat omat ajatusmallit, motivaatiot ja mielenkiinnon kohteet. (Merriam & Caffarella, 1991, 41-46). Kun yksilöt oppivat ryhmässä, eli pyrkivät yhdessä kohti asetettuja tavoitteita, pitää ryhmän yksilöiden pystyä muodostamaan yhteisiä käsityksiä eli yhteisiä ajatusmalleja tavoitteista ja niihin pyrkimisestä. Ennen kaikkea yksilöillä pitää olla halu kehittyä ja oikeanlainen motivaatio, jotta oppimista yksilön ja tiimin tasolla voi tapahtua. (Ojala, 2002, 127-130).

Oppivan organisaation kulttuuri on ideaalitilassa luova kulttuuri. Organisaatiossa sallitaan virheiden tekeminen ja erilaisten näkökulmien avoin julkituominen on suotavaa. Organisaation kannustaa jatkuvaan kehittymiseen yksilöiden ja tiimien tasolla. Tämä vaatii organisaatiolta sitä, että yksilöillä on mahdollisuus vaikuttaa aidosti ympäristöönsä. Jotta yksilöt ja tiimit voivat oppia rakentavasti, pitää organisaation tavoitteiden olla selvät ja yksilöillä sekä tiimeillä tulee olla yhteneviä ajatusmalleja siitä kuinka tavoitteita kohti pyritään. (Ojala 2002, 163-164). Oppiminen tapahtuu yksilöiden ja tiimien kautta, mutta oppiminen ei ole pitkällä tähtäimellä kestävä, jos oppimista ei tarkastella koko organisaation tasolla.

Organisaatio on systeemi, joka koostuu useista toisiinsa liittyvistä ja vaikuttavista osista. Ongelmat organisaatiossa eivät yleensä ole yksilöistä tai tiimeistä johtuvia, vaan ongelmat aiheutuvat huonosti suunnitellusta ja ohjatusta systeemistä. (Senge, 1990). Tämä on tärkeää muistaa, koska usein yksilö ja tiimitason ongelmat liittyvät ongelmiin systeemissä. Toistuvat ongelmat aiheuttavat turhautumista ja vähentävät yksilöiden motivaatiota. Kun oppimista tapahtuu ja sen perusteella tehdään muutoksia, on tärkeä kytkeä oppimisesta aiheutuvan muutoksen vaikutukset koko systeemiin. Muutosten pitää viedä organisaatiota eteenpäin kokonaisuutena. Vaikka oppimisesta aiheutuvat muutokset parantaisivat yksittäisen yksilön tai tiimin toimintaa, ei muutos ole kannattava jos se ei paranna organisaation toimintaa kokonaisuutena. Paikalliset muutokset, jotka parantavat tiimin omia

toimintaedellytyksiä, mutta vaikuttavat heikentävästi muihin systeemin osiin, ovat nettovaikutukseltaan organisaation ja oppivan kulttuurin kannalta negatiivisia.

Organisaation oppimiseen on monia lähestymiskulmia ja menetelmäkehyksiä. Näkökulma ja menetelmät on valittava riippuen tavoitteista ja organisaatiosta. Senge (1990, 139-272) painottaa oppimisessa yksilöiden ominaisuuksiin ja ajatusmalleihin liittyviä elementtejä. Lisäksi on tärkeää keskittyä organisaation kulttuurista ja arvoista tuleviin asioihin, kuten avoimuuteen, vaikuttamismahdollisuuksiin ja visioon eli tavoitteisiin koskien organisaation tulevaisuutta. Yhteiset ajatusmallit ovat välttämättömyys organisaation vision toteutumisen kannalta. Jos yksilöt eivät ymmärrä tavoitteita ja visiota, ei heillä ole mahdollisuuksia motivoitua pyrkimään näitä tavoitteita kohti.

Oppiminen perustuu kaikilla tasoilla kehämäiseen palautteeseen. Toimintaa arvioidaan aktiivisesti suhteessa tavoitteisiin (Argyris & Schön, 1996, 4-28). Parantamisen pitää tähdätä siihen, että kaikki muutokset tähtäävät tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisiin asioihin. Toiminnan seurannasta syntyy herätteitä, jotka indikoivat tarvetta muutokselle. Näitä herätteitä on arvioitava tavoitteiden näkökulmasta ja on tehtävä suunnitelmia siitä minkälaisia muutoksia herätteistä seuraa. Muutokset on suunniteltava huolella ja muutosta on johdettava tarkkaan. Muutosta suunniteltaessa on otettava huomioon kaikki mahdolliset vaikutukset organisaatiossa. Kun muutosta toteutetaan, on myös aktiivisesti arvioitava muutoksen vaikutuksia. Muutokset vaikutusten on oltava tavoitteiden kannalta positiivisia, muuten muutokseen tähtäävät toimenpiteet vain tuhlaavat organisaation energiaa ja oppimisen kulttuuri organisaatiossa heikentyy.

Oppivan organisaation rakentuminen alkaa organisaation kulttuurin rakentamisesta. Kulttuuri pitää sisällään organisaation sisällä vallitsevat asenteet, toimintatavat ja arvot (Pareek, 2006, 122-128). Asenteet ovat juurtuneina yksilöihin ja asenteet muovaavat toimintatapoja. Toisaalta toimintatavat myös muokkaavat asenteita sekä negatiivisesti, että positiivisesti. Ideaalitilassa organisaation arvojen pitäisi luoda perusta toimintatapojen ja asenteiden syntymiselle. Arvot asettavat

ikään kuin standardin toivotulle käyttäytymiselle ja toiminnalla organisaatiossa. Oppivan organisaation arvojen pitää suosia avoimuutta ja oikeudenmukaista asioiden käsittelyä. Eriävät näkökulmat ja erimielisyydet pitää pystyä käsittelemään rakentavasti. Oikeudenmukainen ja johdonmukainen toiminta herättää luottamusta. Luottamus mahdollistaa sen, että organisaation yksilöt uskaltavat tuoda julki organisaatiota eteenpäin vievät, vallitsevista käsityksistä eriävät mielipiteet. Organisaation on kannustettava toimintaan, yhteistyöhön ja kokeiluun. Oppiminen tapahtuu tekemisestä syntyvän kokemuksen ja tiedon kautta. Arvojen johtamisessa on kysymys ennen kaikkea esimerkistä. Tekemisen on kohdattava puheet ja lupaukset organisaatiossa. Johtamisen on tapahduttava vahvasti esimerkin kautta. Arvojen mukainen käyttäytyminen ja toiminta ovat tarttuvaa. Mitä useampi ihminen toimii organisaation arvojen mukaisesti, sitä helpommin arvojen mukaiset elementit yleistyvät organisaatiossa. (Harisalo & Miettinen, 2010, 43-45).

Organisaation arvoihin ja kulttuuriin liittyvien elementtien lisäksi myös organisaation rakenteiden on tuettava oppimista. Oppiminen tapahtuu tietoa ja kokemusta jakamalla. Erilaiset järjestelmät ja organisaation prosessit muodostavat organisaation muistin. (Argyris & Schön, 1996, 28). Tämä organisaation muisti mahdollistaa tiedon liikkumisen ja tallentamisen organisaatiossa. Olennainen osa oppimista tukevaa järjestelmää on oppimiseen tähtäävät prosessit, joilla oppimista vaativat herätteet saadaan esiin ja käsittelemään.

Organisaation oppimisen voi kiteyttää olevan monimutkainen toisiaan tukevien elementtien summa. Oppivan kulttuurin syntyä kaikkien osa-alueiden pitää olla kunnossa, jotta hyvää muutosta saadaan organisaatiossa tapahtumaan. Kuten edellä mainitsin, kaikki lähtee organisaation kulttuurista ja arvoista. Nämä tekijät saavat yksilön sitoutumaan organisaatioon. Yhteiset ajatusmallit ovat elementtejä, joilla yksilön saa sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Oppiminen vaatii avointa ja oikeudenmukaista käytöstä kaikkialla organisaatiossa. Ilman avoimuutta ja oikeudenmukaisuutta ei synny luottamusta yksilöiden välille, joka taas on perusedellytys kommunikoinnin onnistumiselle.

Tässä tutkimuksessa organisaation oppimisen edellytyksiä selvitettiin edellä mainittujen tekijöiden kautta. Jaoin tekijät kuuteen teemaan, joissa pyrittiin selvittämään organisaation nykytilaa. Nämä teemat olivat sitoutuminen, kulttuuri, yhteiset ajatusmallit, luottamus, tiedon jakaminen ja oppiminen. Näissä teemoissa esiintyvät elementit ovat ratkaisevia nykyaikaisen organisaation kilpailukyvyn kannalta. Mitä lähempänä arvosanaa viisi teemoissa saatujen vastausten keskiarvot ovat, sitä paremmin organisaatio muuttuu ja korjaa suuntaansa. Tällä tarkoitan sitä, että organisaatiosta tulee ideaalitulassa lähes itseohjautuva ja kontrolliin hukatun energian määrä vähenee. Teemoja ei tuotu esille itse kyselyssä, jotta teemat eivät ohjaisi vastaajien kysymysten käsittelyä.

Tuloksia tarkisteltaessa on hyvä tunnistaa, että sitoutuminen teemana ei ole varsinaisesti vaikutettava elementti. Sitoutuminen kertoo enemmän nykytilasta ja syyt sitoutumisen tilalle löytyy muista kyselyn teemoista. Sitoutuminen on organisaatiossa kohtuullisen hyvällä tasolla. Enemmistö henkilöstöstä voisi suositella työskentelyä MPY:llä ystävälleen. Tämä kuvaa sitä, että työpaikkana MPY ei koeta olevan täysin kamala paikka. Myös ylpeyttä yrityksestä kokee niukka enemmistö. Iso osa henkilöstöstä on viimeisen kahden vuoden aikana harkinnut työpaikan vaihtoa. Voi aiheellisesti kriittisesti miettiä sitä, että onko harkinta terminä liian väljä kertomaan mitään sitoutumisen tilasta. On kuitenkin tärkeää huomata, että sitoutuminen organisaatiossa ei ole täysin ehdotonta. Tämä tarkoittaa sitä, että muiden teemojen elementtien kohdalla on huomattavasti parantamisen varaa.

Kulttuuriin liittyvän teeman vastauksista käy ilmi, että tällä hetkellä organisaation kulttuuri ei tue oppimista. Tämä on hieman kärjistetyistä sanottu, mutta on huolestuttavaa, että avoimen keskustelun koetaan olevan mahdollista vain vertaisten ja omien esimiesten kanssa. Henkilöstö kokee, että organisaatio johto ei salli avointa keskustelua tai eriäviä näkemyksiä. Jos eriäviä näkemyksiä tai keskustelua herää, eivät ne kuitenkaan vaikuta päätöksentekoon. Tästä voisi päätellä, että asialähtöistä kehittämistä voitaisiin tehdä vain tiimitasolla organisaatiossa. Vaikka tulos ei johdon osaltakaan ole totaalisen huono, on tämä

asia johon ei voi kiinnittää liikaa huomiota. Olisi syytä selvittää, että johtuuko tämä opituista kokemuksista vai liittyykö tähän vääriä uskomuksia tai oletuksia. Kummassakin tapauksessa organisaation johdon tulisi keskittyä positiivisten signaalien antamiseen. Riippumatta juurisyistä ongelmaan olisi selkeästi saatava henkilöstön ääni kuuluviin heidän tärkeiksi kokemissaan asioissa. Tilanne ei muutu kuin positiivisten kokemusten myötä. Kun huomataan että asioita ja vaikeitakin konflikteja voidaan käsitellä rakentavasti, alkaa käsitys tilanteesta mielestä muuttumaan.

Kulttuurin teemassa noussut ongelma työntekijöiden näkemyksistä johdon suhteen, näkyy myös teemassa yhteisiä ajatusmalleja ja luottamusta käsittelevissä teemoissa. Enemmistöä henkilöstöstä kokee, että johdon näkemykseen tulevaisuudesta ja heidän ammattitaitoonsa ei voi luottaa. On kuitenkin hieman ristiriitainen tulos, että niukka enemmistö kokee nykyisten muutosten ja kehityshankkeiden parantavan organisaation toimintaa. Tämä on siinä mielessä positiivista, että työnteon organisointi nähdään tällä hetkellä organisaatiossa suhteellisen heikkona, joten luottamus meneillään olevaan kehitykseen voi luoda positiivista odotusta henkilöstöön.

Yhteiset ajatusmallit ja luottamus nivoutuvat hyvin tiiviisti yhteen. Organisaation henkilöstön pitäisi pystyä luottamaan organisaation johdon toimintaan. Vallitseva mahdollinen epäluottamus voi johtua eriävistä ajatusmalleista ja huonoista kokemuksista. Ajatusmalleja mietittäessä ongelman taustalla voi olla joko epäonnistunut kommunikointi tai aidot erimielisyydet yrityksen suunnasta tai tavoitteista. Yhteisten ajatusmallien saavuttaminen vaatii yhteisen kielen ja menetelmät, joilla keskustelua organisaatiossa käydään. Yhteisessä kielessä on tärkeää se, että viestin muotoa on mietittävä kohdeyleisön mukaan. Asioita ei voi viestiä koko organisaatiolle samassa muodossa, kuin miten esimerkiksi johtoryhmässä sitä käsitellään. On toisaalta pystyttävä myös organisaation johdon tasolla kyseenalaistamaan vallitsevia ajatusmalleja jos eriävät näkemykset ovat organisaatiossa vahvoja ja laajalle levinneitä. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että muutosvastarinta on yleensä laajempaa kuin mitä julkisesti näkyy. Tämä vaatii

varsinkin MPY:n kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa johdolta nöyryyttä ja sinnikkyyttä selvittää asioiden laajuutta ja merkityksiä.

On erittäin hyvä huomata tuloksista, että kuitenkin läheisten työkavereiden ja omien esimiesten kanssa pystyy virheitä ja erimielisyyksiä käsittelemään avoimesti. Tämä on erittäin tärkeä paikallisen ja oman työn parantamisen ja kehittämisen kannalta. Myös yrityksen ilmapiiriin luottamuksella omassa lähiympäristössä on huomattava merkitys. Päivittäisessä työssä ollaan kuitenkin pääasiassa tekemisessä työkavereiden ja esimiesten kanssa ja näiden suhteiden toimivuus on todella tärkeää asiakkaalle näkyvän työn näkökulmasta.

Tiedon jakamiseen ja oppimiseen liittyvissä teemoissa oli tarkoitus selvittää organisaation rakenteiden nykytilaa suhteessa ideaaliin oppivaan organisaatioon. Positiivista on se, että henkilöstö tuntuu olevan avoin ja motivoitunut parantamaan ja kehittämään. Negatiivista on se, että organisaation rakenteet tukevat kehittämistä ja oppimista huonosti tällä hetkellä. Henkilöstö kokee, että organisaation muistia tukevissa elementeissä olisi parantamisen varaa. Lisäksi tiedottaminen ja viestintä organisaation tasolla tapahtuvista muutoksista on puutteellista. Sen lisäksi, että tietoa saadaan liian vähän, tulee tieto yleensä myös liian myöhään. Muutoksista tieto tulee siinä vaiheessa, kun on jo liian myöhäistä vaikuttaa asioihin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella olisi syytä keskittyä korjaamaan tietynlaista kuilua, joka johdon ja henkilöstön välillä sijaitsee. Lähes kaikista teemoista välittyy jonkinlainen kahtiajako henkilöstön ja johdon välillä. Oppivaa kulttuuria tukevia elementtejä löytyy yksilö- ja tiimitasolta, mutta oppimista ei voi tapahtua organisaation tasolla tällä hetkellä. Tutkimuksen vastaukset eivät anna yksiselitteisiä vastauksia teemoissa esiintyvien negatiivisten elementtien juurisyihin. Tämän tutkimuksen jälkeen olisi syytä tutkia mahdollisuuksia lähteä selvittämään juurisyitä tarkemmin. Mitä tarkemmin juurisyitä saadaan selvitettyä, sitä paremmin suunniteltavat korjaustoimenpiteet vaikuttavat kehityskohteisiin.

Organisaatiossa on menossa useita kehityshankkeita liittyen organisaation muistin parantamiseen ja tiedon jakamiseen. Muidenkin teemojen elementtejä koskevia kehitystoimenpiteitä on jo käynnissä. Koska tämä tutkimus tarjoaa lähinnä kuvan organisaation nykytilasta, olisi tärkeää kytkeä hankkeet tämän tutkimuksen teemoihin ja mitata hankkeiden vaikutuksia uusimalla kyselyä säännöllisin väliajoin. Mielestäni yrityksen tila on oppivan organisaation elementtien kannalta kokonaisuutena positiivinen. Korjattavaa organisaatiossa löytyy, mutta tuloksista mitkään eivät sijoitu selkeästi arvoasteikon negatiiviseen päähän. Viestintään, kommunikointiin ja johtamiseen liittyvät aspektit ovat mielestäni avainasemassa, kun nykytilasta lähdetään organisaatiota kehittämään kohti oppivaa organisaatiota. Tämän hetken tilanteen taustalla voi olla huonoja kokemuksia, vääränlaisia esimerkkejä ja epäonnistunutta kommunikointia.

Näen oppivan organisaation rakentamisen ennen kaikkea johtamisongelmana. Oppivan organisaation rakentaminen vaatii nykyaikaiselta johdolta huomattavasti nöyryyttä ja palvelualttiutta. Vastuuttaminen nykyaikaisessa organisaatiossa tarkoittaa myös valtuuttamista. Yhteiset ajatusmallit ja visio synnyttävät henkilöstössä aidon halun kehittyä ja työskennellä kohti tavoitteita. Suurin ajatuksellinen muutos on vastuun mukana myös vallan siirtäminen henkilöstölle. Yksilön vallan mukana tulee kuitenkin vastuu kehittymisestä. Ei voida aina odottaa, että organisaation johto tuo ratkaisuja valmiina, jos halutaan itse vaikuttaa. Ajatusmalleja on pystyttävä haastamaan henkilötasolla riippumatta siitä, että onko työntekijänä vai johdon edustajana. Työntekijänä on pystyttävä hyväksymään se, että maailma muuttuu jatkuvasti ja samalla omaa tekemistä ja käsityksiä on muutettava aktiivisesti. Toisaalta yrityksen johdossa pitää olla nöyryyttä haastaa omia ajatusmalleja jos niitä ei hyvästä kommunikaatiosta huolimatta saa yhdenmukaiseksi muiden vaikutuspiirissä olevien yhteisöjen kanssa.

Lähteet:

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. InPrint.

Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*. Vol. 22, issue 5, pages 1123–1137.

Argyris 1982, how learning and reasoning affect organizational change

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning: Second Edition*. Blackwell Publishers.

Atkinson, S. & Butcher, D. (2003). Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18, issue 4, pages 282-304.

Chan, C. C. A., Lim, L. & Keasberry, S. K. (2003). Examining the linkages between team learning behaviors and team performance. *The Learning Organization*. Vol. 10, issue 4, pages 228-236.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*. Vol. 12, issue 4, pages 450-467.

Duden, A. (2011). Trust and Leadership - Learning Culture in Organizations. *International Journal of Management Cases*. Vol. 13, issue 4, pages 218-223.

Duden, A. (2014). Successful Learning is Change. *International Journal of Management Cases*. Vol. 16, issue 4, pages 56-64.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus Laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino Oy.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal* (1986-1998). Vol. 17, Winter Special Issue. pages 109-122.

Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). Luottamus: Pääomien pääoma. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hampden-Turner, C. (1991). Yrityskulttuuri: Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hong, J. & Ståhle, P. (2005). The coevolution of knowledge and competence management. *Int. J. Management Concepts and Philosophy*. Vol. 1, issue 2, pages 129-145.

Järvinen, A., Koivisto, T & Poikela, E. (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WS Bookwell Oy.

Lähteenmäki, S., Toivonen, J. & Mattila, M. (2001). Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement. *British Journal of Management*. Vol. 12, issue 2. pages 113-129.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005). Aineettoman Pääoman Johtaminen. Tammerpaino Oy.

Mattila, P. (2007), Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Otavan Kirjapaino Oy.

Maula, M. (2006). Organizations as Learning Systems: 'Living Composition' as an Enabling Infrastructure. Elsevier.

Merriam, S. B. & Caffarella, R. S. (1991). *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. Jossey-Bass Publishers.

Nonaka, I. Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*. *Organization Studies*. Vol. 27, issue 8, pages 1179-1208.

Otala, L. (2002). *Oppimisen Etu - Kilpailukykyä Muutoksessa*. WS Bookwell Oy.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WS Bookwell Oy.

Pareek, U. (2006). *Organizational Culture and Climate*. The ICFAI University Press.

Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Century Business.

Senge, M. P. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. *Sloan Management Review*. Vol. 32, issue 1, pages 7-23.

Senge, M. P. (1996). *Taking personal change seriously: The impact of Organizational Learning on management practice*. *The Academy of Management executive*. Vol. 17, issue 2, pages 47-50.

Senge, M. P. (1996). *Leading learning organizations*. *Training & development*. Vol. 50, issue 12, pages 36-37.

Ståhle, P. & Wilenius, M. (2006). *Luova Tietopääoma: Tulevaisuuden Kestävä Kilpailuetu*. Edita Prima Oy.

Sveiby, K. E. (2001). *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation*. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2, issue 4, pages 344-358.

Sydänmaalakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja Innovatiivisuuden johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy.

Wenger, E. (2002). Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity. Campridge University Press.