

Pirjo Ståhle

Oppiva organisaatio - menestyksen ehto

Kun yritykset sopeutuvat muuttuviin markkinoihin ja talouden vaatimuksiin, ne joutuvat organisoimaan uudelleen sekä toimintansa struktuurit että prosessit. Tässä työssä - aina kun tavoitteena on joustavuus ja laatu - yrityksen oppimiskyvystä tulee tärkein onnistumisen kriteeri.

The Learning Organisation (1993)

Viime vuosina yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiot ovat lähentyneet toisiaan: niiden selviytymistarpeet ja -toimintatavat ovat yhdentyneet. Kaikki ovat yhdessä palanneet sille elämän perustasolle, jota Heidegger nimittää huoleksi olemassaolosta. Selviämisen haasteet koskettavat kaikkia ja siksi myös organisaatioiden kehittämisen suunta on kaikkialla sama.

Organisaatiot jakavat saman todellisuuden ja samat muutokset. Yksilöt, organisaatiot ja valtiot elävät niin yhtenäisessä informaatio- ja talousverkostossa, että muutokset verkon yhdessä kohdassa vaikuttavat nopeasti kaikkialle. Ne verkoston osat, jotka eivät vaikuta aktiivisesti omaan olemassaolonsa, menettävät nopeasti asemansa. Jokainen osa pyrkii valtaamaan elintilaa itselleen - ja se, joka jää ihmettelemään ja odottamaan, huomaa kohta menettäneensä tilaisuutensa.

Verkostossa täytyy osata sekä kytkeytyä joustavasti että toimia nopeasti. Tämä dynamiikka on mielenkiintoisella tavalla *kilpailun ja yhteistyön pelikenttä*. Elintilasta kilpaillaan, mutta kilpailussa voi pärjätä vain yhteistyöllä muiden kanssa.

YDINMUUTOKSET

Ympäristö muuttuu, eikä yksikään organisaatio voi elää reagoimatta näihin muutoksiin. Vain mielekäs toiminta on kilpailukykyistä -eivätkä tietämättömät kykene kilpailemaan. Siksi kaikkien organisaatioiden elinehto on tiedostaa meneillään olevat muutokset.

Euroopan komission julkaisu *The Learning Organisation (1993)* ottaa esiin kolme ydinmuutosta, jotka pakottavat organisaatioita muuttamaan toimintatapojaan: markkinat, työntekijät ja informaatioteknologia.

Maailmanlaajuiset ja paikalliset markkinat ovat muuttumassa massamarkkinoista yhä asiakas-keskeisemmiksi. Markkinoita leimaa nopea muutos, laajempi tuotevalikoima, asiakkaan jälkihoito ja muuttuvat kustannusrakenteet.

Työntekijöiden asenteet ja motivoitumisen perusta on niin ikään muuttunut. Ihmiset ovat nykyään entistä tietoisempia siitä, mitä tahtovat tehdä. He haluavat tyydytystä työstään, enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja uralla etenemiseen.

Kolmantena muutossarkana mainitaan tietotekniikan ja informaatioteknologian huima kehitys.

Muutokset koskevat sekä oppilaitoksia että työelämän organisaatioita. Laaja tuotevalikoima ja asiakas-keskeisyys ovat nykypäivää myös oppilaitoksissa. Opettajat tarjoavat vaihtoehtoisia kursseja opiskelijoille, jotka valikoituvat niihin mieltymystensä mukaan: opiskelija on asiakas, joka päättää, mitä hän

tahtoo opiskella ja kenen johdolla. Opiskelijan tyytyväisyys tulee tässä kilpailussa ajan mittaan merkitsemään yhä enemmän.

Ammatillisten oppilaitosten opettajat ovat tehneet jo muutaman vuoden tähän liittyvää tuotekehitystyötä. Monien opettajien leipä on kiinni siitä, onko tarjonta tarpeeksi korkeatasoista ja kiinnostavaa - eli saadaanko kursseille opiskelijoita. Opiskelijat ovat yhä tietoisempia yhteiskunnan asettamista vaatimuksista tietotekniikan ja kansainvälisten yhteyksien suhteen. Tässä kilpailussa opettajan sisällöllinen ammattitaito ei enää ole riittävä perusta kilpailussa pärjäämiselle. Tarvitaan enemmän.

Nämä muutokset ovat muokkaamassa organisaatioiden toimintaa uudelleenlaiseksi. jäykistä johtamistavoista ja tiukoista rakenteista on päästävä eroon - joustavuus ja nopeus ovat ehto. Jokainen yksilö organisaation jäsenenä joutuu etsimään vastausta kysymyksiin: Miten kehityn jatkuvasti? Millä kilpailen? Millainen yhteistyö tuottaa molemmipuolista hyötyä? Nykyorganisaatioiden toimintatavat ovat jo muuttuneet. Näistä muutoksista meilläkin on muutaman vuoden käyty paljon keskustelua, ja samat muutokset mainitaan myös Euroopan komission julkaisussa (The Learning Organisation, 1993):

- Päätöksenteon hajauttaminen on käynnissä joka puolella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vastuu on laskeutumassa hierarkian korkeimmista kerroksista sinne, missä työ tehdään.

- Toinen muutos koskee laatuvaatimuksia: Tuotekehitys ei ole enää tuote-, vaan palveluperustaista. Olennaista on se, millaisen toiminta- ja tuotantosysteemin tuloksena asiakas saa laadukkaan kohtelun, tuotteen ja jälkihoidon.

- Nykyaikaisen organisaation johtaminen tapahtuu yhä enemmän itseohjautuvissa, tulosvastuullisissa tiimeissä.

KESKEISET LAATUVAATIMUKSET

Edellä mainittujen muutosten pohjalta voi tehdä ainakin joitakin johtopäätöksiä niistä perusedellytyksistä, jotka työntekijältä ja organisaatioilta vaaditaan. Vaatimukset koskevat paitsi nykypäivää myös tulevaisuutta, sillä kukaan ei ennusta muutosvauhdin tulevaisuudessakaan laantuvan. Ratkaiseva tarve ei ole jonkin uuden työvälineen opettelussa, vaan *kyse on tilanteen uudeltaisesta tiedostamisesta*.

Yksilökeskeisestä näkökulmasta on siirryttävä kokonaisuuksien ja systeemien ymmärtämiseen. (Tätä näkökulmaa on käsitelty laajasti esimerkiksi Peter Senge, oppivan organisaation kehittäjä ja tutkija). Tieto- ja tuotekeskeisyydestä tulisi päästä asiakaskeskeisyyteen. (Total Quality Management on keskittynyt tämän konkretisointiin organisaatioissa). Suoritus- ja tavoitepainotteisuudesta tulisi päästä arviointipainotteisuuteen (tätä näkökulmaa korostavat sekä TQM että oppiva organisaatio).

1. Systeeminen taju ja toiminta

Sekä yksilön että organisaation itseään koskevan ymmärryksen on muututtava. Oma toiminta tulisi ymmärtää selkeästi osana jotakin suurempaa systeemiä, ryhmää, organisaatiota ja verkostoa. Organisaatio tai toimintaverkko on systeemi joka mahdollistaa yksilön toimeentulon. Oman työn kehittäminen on mahdollista vain, kun ymmärtää sen kokonaisuuden mistä itse on osa. Pelkkä kokonaisuuksien tajuminen ei riitä, yksilön on kyettävä liittymään muihin mielekkäällä tavalla: hän osaa liittää toimintansa, tietonsa ja persoonansa erilaisiin tiimeihin ja projekteihin. Hän kykenee verkottumaan toimintakokonaisuuteen.

Sama koskee organisaatiota. Elämä toteutuu organisaatioiden ja systeemien jatkuvasti elävässä verkostossa. Verkoston ulkopuolella ei ole elämää. Tietoinen kytkeytyminen ja taistelu tilasta on edellytys selviytymiselle.

2. Asiakaskeskeisyys merkitsee herkkyyttä ympäristön tarpeille, kykyä lukea ympäröivää todellisuutta. Ei voi puhua asiakaskeskeisyydestä ilman tietoa toimintaympäristöstä. Miten tietoa hankitaan ja niitä sillä tehdään? Näihin vastaaminen vaatii sekä yksilöiltä että organisaatioilta kehittyntä tiedonhankintaa ja rikastamista. Perustaltaan asiakaskeskeisyys ilmenee kuuntelun ja empatian taitona, kykynä tulkita monenlaista informaatiota ja heikkojakin signaaleja.

3. jatkuva laadun ja kilpailukyvyn kehitys varmistetaan ainoastaan siten, että yksilöllä ja organisaatiolla on kehittynyt arviointikäytäntö. On kyettävä näkemään muutoksen tarpeet omassa toiminnassa, näkemään mikä on muuttunut mitkä ei, kyettävä analysoimaan omaa toimintaa luotettavasti ja säännöllisesti.

MITEN TÄHÄN PÄÄSTÄÄN

Tällaiset vaatimukset aiheuttavat oppimispaineita sekä yksilöille että organisaatioille. Kukaan ei voi antaa niille välinettä jonka avulla uusi käytäntö luotaisiin. Pikemminkin ne ovat jatkuvan oppimisen haasteen edessä. Miten nämä laatuvaatimukset toteutuvat meidän organisaatiossamme, miten minun työssäni? On pakko paneutua yhdessä kehittämään omaan tilanteeseen sopivat toimintatavat oman tulevaisuuden varmistamiseksi. Tilanteen tiedostaminen ja yhteisen keskustelun käynnistäminen on alku tietoiseen muutoksen hallintaan. Suurin osa oppimisesta tapahtuu kulttuurin

vaikutuksesta itsestään. Ihminen oppii automaattisesti ilman järjestettyä opetusta valtaosan elämässä tarvitsemistaan tiedoista ja taidoista: arkielämän vuorovaikutuksesta, toiminnan yhteydessä käytetystä kielestä, sosiaalisista malleista. Tässä on suunnaton oppimisen voimavara. Järjestetty opetus on kallista ja hidasta. Oppimisen todellinen voimavara onkin sinä, että saadaan suurin osa oppimisesta tapahtuvaksi luonnollisessa ympäristössä. Olennaista on silloin *kehittämistä tukevan toimintakulttuurin ja -systeemin luominen organisaatioon.*

Oppivassa, laatuun kehittävässä organisaatiossa on kyse järjestäytymisen ja toimintatapojen muuttumisesta. Asiakaskeskeisyys, tiimiytyminen ja verkostoituminen ovat periaatteita, joiden mukaan nyt opetellaan toimimaan. Organisaatioiden, systeemien ja kulttuurien rajat madaltuvat ja informaation vaihto niiden välillä helpottuu.

Oppimisen kulttuuri ja asiakaskeskeisen toiminnan kulttuuri vallitsevat tulevaisuudessa kaikissa henkiin jääneissä organisaatioissa.

LÄHTEET

Deming, E. W. Out of Crisis. 1988

The Learning Organisation. A vision for human resource development., by Thomas Stahl, Barry Nyhan & Piera D'Aloja. Commission of the European Communities. 1993.

Senge & al. The Fifth Discipline. Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. 1994