

Saraloiden oppiva organisaatio - teoriaa vai käytäntöä?

Julkaisemme seuraavassa poikkeuksellisesti kaksi arviointia samasta kirjasta saadaksemme Oppivan organisaation teemanumeromme erilaisia tarkastelukulmia teemasta.

Urpo Sarala - Anita Sarala: Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tammer-paino, Tampere 1996. Nidottu, 214 sivua.

Oppiva organisaatio käsitteenä on sekä uusi että vanha. Sen juuret vievät Argyriksen ja Schönin "action learningiin" jo ennen 80-lukua, mutta silti voidaan hyvin perustein sanoa, että vasta 90-luvun taloudelliset ja paradigmalliset kriisit ovat luoneet pohjaa näkökulman ymmärtämiselle ja välttämättömyydelle.

Oppivaa organisaatiota edelsi meillä jo *Yrjö Engeströmin* kehittävä työntutkimus, jolla (päinvastoin kuin oppivalla organisaatiolla) on vahva teoriatausta. Vaikka kehittäväällä työntutkimuksella on monella tapaa erilainen lähtökohta kuin oppivalla organisaatiolla, kummatkin ovat työstäneet paljolti samoja näkökulmia, esimerkiksi tiimejä, verkostoitumista ja moniammatillista kehittymistä.

Organisaation oppimista ajatellen Suomi ei siis ollut varsinaisesti neitseellinen maaperä. Täällä oppivan organisaation ideasta on mahdollisuus kehittyä muutakin kuin pelkkä muotivirtaus. Koska päätösvallan hajauttaminen, organisaatioiden madaltuminen, projektiorganisaatiot ja tulosvastuulliset tiimit ovat välttämättömiä joustavalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle, tarvitaan myös käsitteitä joiden avulla organisaation jäsenet voivat hahmottaa työtodellisuuttaan. Siksi Saraloiden kirja on tervetullut kotimainen puheenvuoro, joka toivottavasti edustaa vain alkua sille keskustelulle, jota aiheesta tarvitaan. Idean tulee kirkastua ja kokonaisuuden syventyä, ennen kuin oppivasta organisaatiosta tulee todellinen kehittämisväline.

Saralat kirjoittavat: "Ovatko oppivasta organisaatiosta esitetyt näkemykset sitten organisaatioteorioita vai mitä? Kyse on lähinnä hyvää organisaatiotoimintaa kuvaavista ideaalimalleista. Lähinnä on kyse kehittämissuoritusten luettelosta. Niiden takana on systeeminen, aiempaa kokonaisvaltaisempi näkemys organisaatiotoiminnasta ja sen kehittämisestä ja siitä, että tarvitaan useita rinnakkaisia kehittämistoimenpiteitä. Takana oleva oppimisenäkemys painotta itseohjautuvaa ja työtoiminnan kehittämiseen kytkeytyvää oppimista." (56)

Olen täysin samaa mieltä. Kymmenen vuotta elänyt käsite sitoo yhteen monenlaista organisaation kehittämistoimintaa. Ja hyvä niin. Nyt on kuitenkin aika viedä ymmärrystä eteenpäin - muutoin koko käsite alkaa menettää sisältöään: kun se kattaa kaiken, mahdollisen kehittämistoiminnan organisaatioissa, se lakkaa tarkoittamasta enää mitään.

Mitä siis tarvitaan? Tärkeätä konseptin kehittymiselle on kaksi asiaa:

- idean kirkastuminen ja liittäminen teoreettiseen taustaan.
- konkreettista ymmärrystä ja käytännön menetelmiä yhteisöllisestä työtavasta. Miten toteutetaan käytännössä? Ei ole ongelmallista ymmärtää, että kehittäminen tulisi tehdä yhteisöllisesti. Ongelma on siinä, miten se käytännössä tehdään.

Saralat toteavat, että nykyisessä oppivan organisaation käsitteessä on enemmän kyse toimintamalleista tai kehittämissuosituksen listoista kuin kehittämisen teoriasta.

Saraloiden kirjan alku herättää toivoa, koska se ottaa esiin teorian ja mallin erot. Näin se luo selkeät perustelut sille, ettei oppivassa organisaatiossa tätä nykyä ole kysymys muusta kuin erilaisista malleista ja suorituksista, jotka kuitenkin perustuvat aiempaa yhtenäisemmälle systeemille näkemykselle organisaation toiminnasta (56). Tässä vaiheessa lukijalle on herännyt odotus, että kirjoittajat veisivät oppivan organisaation näkökulmaa jotenkin eteenpäin siitä, missä nyt mennään. Saralat päätyvät kuitenkin itsekin tuottamaan mallin tai kuvaamaan "kehittämisohjelman" - oppiva organisaatio ei tässä kuvauksessa ankkuroidu syvempään teoreettiseen taustaan eikä konkretisoidu käytännön metodiikaltaan.

Jos kirjoittajien tarkoituksenaan ei ole kehittää käsitystä oppivasta organisaatiosta tähän suuntaan, mikä sitten on heidän pyrkimyksensä?

Kirjan tarkoitus on "luoda oppivan laatuorganisaation kehittämismalli, joka ottaa huomioon oppimisen näkökulman sekä toiminnan laadun ja tuottavuuden" (11-12), kirjassa tarkastellaan organisaatiotoimintaa dynaamisena järjestelmänä (13) ja se fokuoittuu organisaation oppimiseen ja toimintakykyyn. Saralat pyrkivät "yhdistämään sekä oppimiseen että laatuun liittyvien kehittämismallien parhaat puolet kokonaisvaltaiseksi kehittämisohjelmaksi" (69).

Tällaisena yhdistelmänä oppivaa organisaatiota ei ole kirjallisuudessa aiemmin esitetty, ja siinä mielessä näkökulma on uusi. Tottahan on, että laatuajattelu ja oppiva organisaatio sisältävät paljon samoja elementtejä ja toimintatapoja, joskin ne ovat kehittyneet eri polkuja pitkin. Niiden yhdistäminen jää Saraloiden kirjassa kuitenkin yllättävän ohueksi: ei analysoida perusteellisesti eikä todellista synteesiä. Ennemminkin toistetaan samaa tietoa, jota jo aiemmin on voinut lukea pitkään kirjallisuudesta. Tässä ei sinänsä ole mitään vikaa, kirjallisuuskatsauksilla on aina käyttöä, ja sisältäähän kirja myös mukavia kytkentöjä suomalaiseen organisaatiokäytäntöön, mitä voi pitää yhtenä kirjan ansiona. Mutta kaiken kaikkiaan Saraloiden uusi "ohjelma" toimii mielestäni enemmän luettelona kuin todellisena toimintamallina. Siihen on listattu miltei sellaisenaan laatuohjauksen ja itseohjautuvan oppimisen pääperiaatteita.

Saraloiden painotukset oppivasta organisaatiosta herättävät välillä ihmetystä:

- Organisaatiossa tapahtuvan työnjaon ja toiminnan taustalla on aina tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Keskeinen haaste on, miten osaamista levitetään joustavasti ja halvalla sekä omassa että asiakkaan organisaatiossa. Henkilöstö kouluttaa toisiaan osana normaalia työaika ja paikkaa. Itseohjautuvien oppimateriaalien ja oman työn kehittämiseen johdettavien tehtävien käyttö korostuu. (41) - oppiva organisaatio johdattelee toiminnan ja sen kehittämisen tarkastelua oppimisen näkökulmasta. (41)

Käytännön organisaatiotyön näkökulmasta käsittely tuntuu hyvin akateemiselta eikä tee oikeutta edes alan kirjallisuudelle. Kyllä oppivan organisaation määritelmässä korostetaan toiminnan joustavuutta ja organisaation kilpailukykyä, johon oppiminen on väline. Ei oppiminen voi olla muun kuin opetusalan organisaation päätavoite. Vallanjako, itseohjautuvuus ja verkostoituminen ovat esitettyjen määritelmien yhteisiä tekijöitä. Näiden toteutumiseen tarvitaan jatkuvaa uuden oppimista, joka tapahtuu enemmän moniammatillisissa tiimeissä ja eri työkuultuurien leikkauskohdissa kuin "itseohjautuvien oppimateriaalien tai työn kehittämiseen johdettavien tehtävien" kautta, kuten Saralat kirjoittavat paperinmakuisesti.

Kahta asiaa oppivan organisaation keskusteluun todella kaippaa: näkökulman ankkuroitumista teoriataustaan tai sen toimintaprosessien dynaamisista ja metodista ymmärtämistä. Kumpaakaan ei Saraloiden kirjasta löydy. Tällaisena se ei paljonkaan kykene syventämään ymmärtämystä oppivasta organisaatiosta eikä auta luomaan uusia käytäntöjä. Persoonallinen ääni ja terävä ajattelu jäävät kirjasta puuttumaan. Jollakin tavalla tuntuu, että se jo syntyessään edustaa menneen talven lumia.

Pirjo Stähle