

CRISTINA ANDERSSON

Pirstoutuneisuudesta eheyteen ja kokonaisvaltaiseen sitoutumiseen

"Unohda vanhat ja kuluneet käsitteet johtamisesta. 1990-luvun menestyksekkäin yritys on jotakin, mitä kutsutaan oppivaksi organisaatioksi". (Fortune-lehden kommentti kirjan kannessa)

Pirstoutuneisuus ja lokeroituminen, jotka ovat monelle organisaatiolle ominaisia, saavat kyytiä Sengen kirjassa *The Fifth Discipline*, joka käännettäköön tässä vaikkapa viidenneksi oppiaineeksi. Maailma ei koostu useista toisistaan riippumattomista voimista, vaan on eheä kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Oppiva organisaatio on myös kokonaisuus. Se koostuu ihmisistä, joilla on vapaat, yhteiset pyrkimykset ja jotka jatkuvasti laajentavat kykyään luoda tuloksia, joita he todella haluavat: uusista, laaja-alaisista ja kasvavista ajatusmalleista sekä ihmisistä, jotka jatkuvasti oppivat, kuinka opitaan yhdessä.

Sengen kirja on amerikkalaistyylinen vetoamus inhimillisyyden puolesta koventuvien arvojen businessmaailmassa. Senge käyttää jopa sanaa rakkaus tarkoittaessaan kokonaisvaltaista sitoutumista. Amerikkalaiseen tapaan tämä rak-

Peter M. Senge 1990. *The Fifth Discipline — The Art & Practice of the Learning Organization*. A Currency Book/ USA.

kaudella yhteiseen päämäärään sitoutuminen näkyy menestymisenä, joka taas ilmenee kasvavana rahan tulona.

Oppiva organisaatio – sisällötön muotikäsite

Oppiva organisaatio -käsite on ollut viime aikoina kaikkien henkilöstön kehittämisestä kiinnostuneiden ihmisten ajatuksissa ja etenkin puheissa. Oppivaa organisaatio on nähty milloin osana "lean management" -ajattelua, milloin mallina toteuttaa tiimiorganisaatioita — joka tapauksessa välineenä toteuttaa jotakin yksittäistä kehittämisohjelmaa. Varsinainen käsite "oppiva organisaatio" on jäänyt vaille todellista sisältöä ja merkitystä, saatikka sitten, että joku tietäisi, kuinka organisaatio voisi päästä tilaan, jossa se voisi kutsua itseään oppivaksi.

Oppiva organisaatio -esimerkeistä tuttu Shell esiintyy myös Sengen kirjassa. Mutta tästäkään kirjasta ei selviä, miksi Shell olisi oppivampi kuin joku muu kehittämiseen panostava yritys.

Oppiva organisaatio on utopia, johon nykyisillä ajattelu- ja asennemalleilla ei päästä. Sen edellytyksenä on erittäin syvälinen muutos, joka lähtee organisaation kulttuurillisesta taustasta. Pienillä toiminnan muutoksilla ei oppivaa organisaatiota ole mahdollista synnyttää.

Oppivan organisaation esteet

Kaikki organisaatiot voisivat olla jo nyt oppivia, ellei kahta ratkaisematonta ongelmaa olisi. Oppivan organisaation rakentamisen perusongelmat ovat nimittäin:

Johtajuus. Kuinka johtaa organisaatiota, jossa ei ole hierarkiaa ja jossa ihmiset osaavat ja oppivat ilman perinteistä valvontaa? Miten valtaongelma ratkaistaan?

Yhteinen oppiminen. Kuinka saadaan ihmiset oppimaan yhdessä asioita, jotka parantavat yrityksen kykyä menestyä ja saavuttaa yhteiset tavoitteet? Kuinka estetään se, että ryhmänällykkyysosamäärä jää sen vähiten älykkään jäsenen äö:n alapuolelle?

Näihin kysymyksiin olisi kirjassa voinut paneutua syväisemminkin. Valvontaongelman ratkaisemiseksi Senge esittää näkymätöntä valvontaa. Mutta miten käytännössä näkymätön valvonta voisi onnistua, ei kirjasta selviä. Toisaalta yhteiseen oppimiseen kirjasta saa paljon hyviä niinkin käytännöllisiä neuvoja, että niitä voisi kokeilla jo heti kirjan lukemisen jälkeen.

Senge luettelee organisaation oppimisen pahimmat esteet. Tästä luettelosta moni löytää useammankin kohdan, joka estää oppimista juuri omassa organisaatiossa. Esimerkkeinä oppimisen esteistä kostonhimo (sinä lyöt minua, minä lyön sinua) ja muutoksen hidaskäily, jolloin oppimisen tarvetta ei havaita.

Oppimisen esteiden tunnistaminen muuttaa ongelman kehittämiskohteeksi. Kissan nostaminen pöydälle on paras alku muutokselle.

Viisi oppimisen kohdetta

The Fifth Discipline ei anna oppivan organisaation rakentamiseksi valmiita ratkaisuja, mutta hyviä rakennusaineita kylläkin. Senge näkee oppivan organisaation eheänä kokonaisuutena, jonka perustana ovat seuraavat viisi oppiainetta, joihin oppiminen organisaatioissa kohdennetaan:

- henkilökohtainen mestaruus
- oppivat ryhmät
- mentaaliset mallit
- systeemiajattelu
- jaetut visiot

Systeemiajattelu on kirjan otsikon tarkoittama viides oppiaine. Suomalaisissa organisaatioissa systemaattisen ja kokonaisvaltaisen ajattelun puute on ongelma, johon on saatava merkittävää parannusta, ennen kuin voidaan puhua oppivasta organisaatiosta edes alkeellisella tasolla.

Systeemiajattelu on ennakoivaa, eheyttävää, kokonaisvaltaista ja näkemyksellistä. Kaikkea siitä, mitä nopeita ja näkyviä tuloksia arvostavien organisaatioiden ajatteluun ei ole katsottu kuuluvaksi. Kuitenkin juuri tällaisen ajattelun puute on Suomessa johtanut koko maan Euroopan syvimpään lamaan. Pelkästään tämän jakson ansiosta kirjaa voi suositella luettavaksi jokaiselle päättäjälle niin yrityksissä kuin valtionhallinnossakin.

Systeemiajattelu ja oppimisen esteet ovat kirjan parasta antia. Lisäksi kirjassa on suuri joukko yksittäisiä asioita, joista voi mielellään huuhahtaa, että "juuri noinhan se on" ja "tuota mieltä minäkin olen" ja niiden ansiosta kirja tuo toisaalta uusia näkökulmia keskusteluun ja toisaalta vahvistusta omille samantyyppisille ajatuksille. Pettymyksen toivat kirjassa esitetyt esimerkit, jotka eivät ainakaan minulle auenneet enkä nähnyt niiden hyödyllisyyttä.

Sengen kirja on helppolukuinen, mikä on poikkeavaa tämääntyyppisten kirjojen joukossa. Mikäli kuitenkin The Fifth Disciplinen jättää ainoaksi oppiva organisaatio -kirjaksi, jää aiheesta helposti irrallinen ja sekava kuva. Siksi suosittelenkin, että aiheesta kiinnostuneet lukisivat myös käytännönläheiset The Learning Company (Pedler, Mike ym.) ja Out of the Crisis (Deming, W.E.).