

THE FIFTH DISCIPLINE

Peter M. Senge (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency. New York.

Peter Sengen kirja perustuu hänen kokemuksiinsa käytännön kehittämistyöstä erilaisissa organisaatioissa ja MIT:n piirissä tapahtuvaan tutkimus- ja kehitystyöhön.

Senge kehottaa meitä unohtamaan vanhat kuluneet ajatukset johtamisesta. Kuluvan vuosikymmenen menestyneimmät yritykset ovat niitä, joita voidaan kutsua oppiviksi organisaatioiksi. Ne pystyvät ratkaisemaan miten ihmisten sitoutumista ja oppimiskykyä – rakkautta oppimiseen – käytetään hyväksi kaikilla organisaation tasoilla. Hän mainitsee esimerkinä useita kansainvälisiä yrityksiä. Tulevaisuuden ainoa kestävä kilpailu voi olla kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat. Enää ei riitä, että yksi ihminen oppii muidenkin puolesta. Näin ollen asia on jokaisen liikkeenjohtajan ja organisaation kehittäjän sydäntä lähellä.

Senge toteaa kuitenkin, että oppiva organisaatio on keksitty mutta se ei ole vielä innovaatio. Sitä ei ole pystytty toteuttamaan käytännön työelämässä. Oppivan organisaation käsitteeseen toki liittyy ajatus, ettei se voi olla koskaan valmis. Se on prosessi, jossa tiettyjen yhteisesti omaksuttujen periaatteiden mukaisesti suunnitellaan kohti toiminnallisesti tehokasta ja ihmisen huomioivaa toimintatapaa.

Oppivan organisaation rakennusaineita, periaatteita (disciplines) ovat itse hallinta tai persoonallinen kypsyys (personal mastery), sisäiset mielikuvamallit (mental models), yhteinen visio (shared vision), tiimioppiminen (team learning) ja systeeminen ajattelu (system theory). Senge korostaa, että oppivan organisaation kannalta on tärkeää nähdä kaikki edellä esitetyt periaatteet yhtenä kokonaisuutena, jotka ovat elimellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Niitä on aina tarkasteltava suhteessa toisiinsa. Esimerkiksi yhteinen visio, joka lisää sitoutumista, johtaa ilman systeemijätteleä tavoitteiden asettamiseen ja kuvailemiseen ilman, että välttämättä ymmäretään niitä voimia, jotka on hallittava, jotta päästäisiin tavoitteisiin. Systeemijättelun soveltami-

nen puolestaan edellyttää sellaista ilmapiiriä ja keskinäistä luottamusta, että voimme ottaa vastaan apua ja antaa oman panoksemme yhteiseen käyttöön. Mikäli ryhmän jäsenet ovat liiaksi puolustusasemissa ja haluavat nähdä ongelmat itsensä ulkopuolella, on ryhmän jäsenen vaikea hyväksyä systeemiä ajattelua yleensä.

Senge on kiinnostunut erityisesti yksilön ja yhteisön oppimisen välisten yhteyksien ymmärtämisestä. Hän tuntee hyvin liikkeenjohdollisen ja teknisen ajattelun lisäksi psykologista traditiota. Tämä on meillä Suomessa ilmeisen harvinaista työelämässä ja akateemisessa maailmassa.

Oppivan organisaation periaatteet ovat meille tuttuja eri yhteyksistä. Senge esittelee jokaisen periaatteen antaen havainnollisia esimerkkejä. Persoonallinen kypsyys viittaa ihmisen luonnollisen tarpeeseen oppia ja kehittyä sekä viljellä elämässään omaa visiotaan. Tämä tarve tulisi vain vapauttaa. Sisäiset mielikuvamallit taas ovat niitä osittain tiedostamattomia tai esitietoisia kokemuksemme mukana kehkeytyneitä ennakoasenteita ja käsityksiä, jotka ohjaavat toimintaamme. Ongelmana juuri on, että emme ole niistä tietoisia. Siten ne voivat estää meitä näkemästä asioita objektiivisesti ja monipuolisesti. Tällainen harhainen kuva todellisuudesta voi johtaa yrityksen strategiaan katastrofeihin. Yritysjohdon tulisi asettaa omat käsityksensä yrityksestä, markkinoista ja kilpailijoista avoimeen yhteiseen tarkasteluun. Juuri tässä tulee mukaan myös tiimioppiminen. Senge näkeeikin, että vaikka oppiminen on aina yksilöllinen prosessi niin organisaation oppiminen perustuu tiimien yhteiseen muuttamiseen. Senge puhuu dialogista. Aidossa dialogissa tavoitteena on pyrkimys kuunnella toista. Tässä yhteydessä hän käyttää hyväkseen mm. Michael Argyrisin ajatuksia ja esimerkkejä defensiivisistä rutineista. Usein myös kohtaamme – ehkäpä meille suomalaisille erityisen tyypillisenä – »vaanivaa kuuntelua», jossa kuulemisen tavoitteena on etsiä heikkouksia ja virheitä puhujan esityksestä.

Oppiva organisaatio, ollakseen oppiva, vaatii jäseniltään suurta henkilökohtaista kypsyysää ja jousitavuutta. Tuntuu vaikealta ajatella, että sellaisessa voisi toimia, ellei olisi sitoutunut riittävästi. Yhteinen visio merkitsee viime kädessä ihmisen sisäistä tunnetta yhteisestä

identiteetistä ja kohtalosta, joka on se emotionaalinen laasti, mikä sitoo ihmiset yhteen. Tämä on se näkökulman muutos, joka avaa mahdollisuuden todelliseen yhteistyöhön. Toisaalta työntekijöiden valtuuttaminen tai itseohjautuvuuden lisääminen johtaa vain stressin ja ahdistuksen lisääntymiseen, ellei huolehdita siitä, että vallitsee riittävä yhteisymmärrys tavoitteista ja liiketoiminnasta.

Systeeminen ajattelu on oppivan organisaation perusta, jolle muut periaatteet rakentuvat. Senge näkee, että perinteisen länsimaisen kaksiarvoisen loogisen ajattelun rinnalla täytyy olla kyky systeemiseen ajatteluun, joka tekee mahdolliseksi hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia ja niihin liittyviä keskinäisiä riippuvuuksia. Siten voimme ymmärtää liiketoiminnallista ja organisatorista toimintaympäristöämme. Näin voimme myös ymmärtää, miten itse olemme osa tarkasteltavaa ilmiötä. Kyky systeemiseen ajatteluun on olemassa luonnostaan lapsilla mutta koulunnumme siitä tehokkaasti pois varttuessamme aikuisiksi. Usein tarkastelemme analyttisesti ongelmien osia ja olemme tehokkaita niiden ratkaisemisessa. Samalla kuitenkin kokonaisuus voi jäädä huomioimatta ja pyrkimyksemme valuvat hiekkään kerta toisensa jälkeen. Systeemiteorian juuret ovat biologiassa ja sitä on sovellettu inhimillisiin järjestelmiin 1950-luvulta lähtien esimerkiksi perheterapian piirissä. Systeemiteoria sovelletaan nykyisin hyvin monien tieteiden alueilla, ja sitä voidaan sanoa opiksi erilaisten elementtien muodostamien kokonaisuuksien perusprosesseista.

Organisatoriset lainalaisuudet vaikuttavat yksityisen ihmisen toimintaan monasti enemmän kuin hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa. Senge puhuu uljaasti organisaatioiden arkityypeistä. Hän kuvaa monia meille tuttuja organisaatioihin liittyviä toiminnallisia tyyppiongelmia, jotka voidaan havainnollistaa systeemisinä ketjuina. Yhtenä lopputulemana voidaan nähdä, että hyvästä voi tulla paha, se kääntyy itseään vastaan, liian yksipuolisesti viljeltynä. Toisaalta usein on parempi vaikuttaa kehitystä estävien tekijöiden poistamiseen kuin kehitystekijöiden vahvistamiseen.

Sengen kirja on lukuelämys. Hän osaa kirjoittaa elävästi ja havainnollisesti. Hän pyrkii ottamaan huomioon tarkastelussaan sekä ihmisen

rationaalisenä tavoitteellisenä olentona että myös tiedostamatonta puoltamme. Lisäksi hän aivan oikein ottaa huomioon ryhmien toimintaa ohjaavia systeemisiä lainalaisuuksia. Systeemitheoria ongelmanratkaisumenetelmänä ja organisaatioiden arkkityypit ovat sinänsä mielenkiintoinen tuttavuus. Systeemit vaikutusketjut ikäänkuin tekevät länsimaiseen loogiseen ajatteluun tottuneelle ihmiselle tutummaksi itämaiseen ajattelun luonnetta, joka sallii paradoksaalisesti erilaisten vastakohtaisuuksien tai ristiriitojen olevan voimassa samanaikaisesti – hyvä voi ollakin pahaa, lisääntyvä avoimuus voi lisätä suojautumisen tarvetta. Matematiikan ja tekniikan alueella automatiikassa sovellettu ns. sumea logiikka (fuzzy logic) on johtanut samansuuntaisiin havaintoihin.

Senge itse näyttää vakuuttuneen siitä, että organisaation tehokkuutta ja ihmisen elämän laatua voidaan nostaa yhtäaikaisesti noudattamalla oppivan organisaation periaatteita. Tästä voidaan olla eri mieltä. On olemassa viitteitä siitä, että tehokkuus saavutetaan jossain määrin elämänlaadun kustannuksella.

Oppivan organisaation periaatteet ovat sellaisia, joita kohti työelä-

mämme uudistuminen työpaikoilla tulee eri teitä käsitykseni mukaan kulkemaan. Organisaatioissa on liittävä avoimuutta, yhteistä tavoitteiden asettelua ja pystyttävä keskustelemaan toiminnan lähtökohdista entistä enemmän. Tähän vaikuttaa organisaatiolle asetettavat tehokkuusvaatimukset, yritysten verkottuminen sekä yhteiskunnan muuttuminen avoimmemmaksi ja yleinen sivistystason nousu. Senge suhtautuu asioihin pohjimmiltaan hyvin rationaalisti ja optimistisesti, mikä on amerikkalaisille tyypillistä. Eurooppalaisena näemme maailman jossain määrin mutkikkaampana. Käytännön elämästä tiedämme, että avoimuus ja hyvä yhteistyö edellyttävät ihmiseltä omien kykyjen ja ihanteiden realistista tunnistamista, hyvää itsetuntoa ja omien kateuden tunteiden riittävää hallintaa. Oppiminen merkitsee aina muutosta, ja siihen sisältyy siten uhkaa ja muutosvastarintaa. Nämä ihmisen irrationaaliseen puoleen liittyvät tekijät jäävät kirjassa vähemmälle huomiolle.

Liikkeenjohdolle ja organisaatioiden kehittämistyötä tekeville Sengen ajatuksilla on sekä teoreettista että käytännöllistä annettavaa. Hän osoittaa hyvin, miksi erilaiset irralli-

set kehittämis- ja muutostoiimenpiteet tai »ismit» eivät tuota tulosta. On nähtävä kokonaisuus ja huomioitava myös ihminen osana liiketaloudellista ja sosiaalista systeemiä. Yhtenä yksityiskohtana voi todeta, että rekrytoinnin merkitys organisaation kehittämisen kannalta korostuu. Organisaation miehityksessä tulisi kiinnittää ammatillisen pätevyyden ja ns. älyllisen potentiaalin lisäksi huomiota kykyyn tarkastella omaa toimintaa kriittisesti ja siten oppia kokemuksesta.

Senge kuvaa havainnollisesti, miten haavoittuvia ja oppimishäiriöisiä perinteiset hierarkkiset ja yksikköihin pirstoutuneet organisaatiot voivat olla, jos niissä vallitsee pääsääntöisesti oman edun tavoittelu. Hän toivoo kirjansa olevan pontimena oppivien organisaatioiden tutkimiseen ja kehittämiseen. Hän antaa esimerkkejä ja malleja prosessin käynnistämiseen. Mainittakoon, että tänä vuonna kirja on saanut jatkokseen sovellusosan (Senge et.al. *The Fifth Discipline Fieldbook*, 1994).

Näemme mielellämme muutoksen tapahtuvan ja vaadimme muita muuttamaan, mutta Sengen sanoin »vihollinen ei ole tuolla, vaan täällä – minä itse».

Kari Viinisalo