

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

JOHTAJUUS OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

- Tapaustutkimus Suomen Posti Oyj -

Johtaminen, Pro gradu –
tutkielma

Toukokuu 2002

Laatija: Piia Ruokoja

Ohjaaja: Raili Moilanen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

| | |
|--|---|
| Tekijä Piia Anneli Ruokoja | |
| Työn nimi Johtajuus oppivassa organisaatiossa - Tapaustutkimus Suomen Posti Oyj - | |
| Oppiaine Johtaminen | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika Toukokuu 2002 | Sivumäärä 94 + liitteet 2 kpl |
| <p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Johtajuus on yksi tärkeä oppivan organisaation osa-alue, joka tulevaisuudessa tulee olemaan merkittävä tekijä yrityksen kilpailuedun rakentamisessa. Kuitenkin johtajuutta oppivassa organisaatiossa on tutkittu suhteellisen vähän, minkä vuoksi tutkimuksen aihe oli ajankohtainen. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää löytyykö kohdeorganisaation eri yksiköiden esimiesten toiminnasta sellaisia tekijöitä, joiden voidaan sanoa edistävän tai vastaavasti hidastavan organisaation oppimista. Tavoitteena oli siis tarkastella ja vertailla kohdeorganisaation esimiesten ja heidän välittömien alaisten käsityksiä johtajuuskäytännöistä organisaatiossa. Aihetta lähestyttiin rooliteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimusongelma muodostui seuraavanlaiseksi: Miten johtajan ja esimiehen roolit eroavat oppivassa organisaatiossa ja ei-oppivassa organisaatiossa? Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti lomakekyselynä.</p> <p>Oppimisen johtaminen vaatii organisaation johdolta perinteisestä management-tyylisestä johtamisesta poikkeavia taitoja. Eroavuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden johtamisessa löytyi erityisesti yhteisten tavoitteiden ja vision laadinnassa, oppimisen edellytysten luomisessa sekä oppimisen arvioinnissa. Tutkimuksen mukaan myös johtajan persoonallisuus vaikuttaa osaltaan organisaation oppimiseen. Johtajuus oppivassa organisaatiossa painottuu tutkimuksen mukaan selkeästi leadership –taitoihin. Oppivan organisaation johtajuus on ihmiskeskeistä ja tulevaisuussuuntautunutta, jossa analyttisyys yhdistyy emotionaalisuuteen.</p> | |
| Asiasanat | oppiva organisaatio, transformatiivinen johtajuus, tunneäly, johtajuuden roolit |
| Säilytyspaikka | Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta |

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO..... | 3 |
| 1.1 TUTKIELMAN LÄHTÖKOHTA | 3 |
| 1.2 TUTKIELMAN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA | 4 |
| 1.3 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN..... | 5 |
| 2 OPPIVA ORGANISAATIO | 7 |
| 2.1 MIKÄ ON OPPIVA ORGANISAATIO? | 7 |
| 2.1.1 Käsitteen historiallinen kehittyminen..... | 7 |
| 2.1.2 Oppivan organisaation käsitteen määrittely..... | 9 |
| 2.2 OPPIVAN ORGANISAATION RAKENNE | 10 |
| 2.3 OPPIVATKO KAIKKI ORGANISAATIOT?..... | 13 |
| 2.4 ORGANISAATION OPPIMISTA HIDASTAVAT TEKIJÄT | 14 |
| 3 JOHTAJUUS OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA..... | 17 |
| 3.1 MANAGEMENT VS. LEADERSHIP..... | 17 |
| 3.2 TRANSFORMATIIVINEN JOHTAJUUS | 19 |
| 3.3 TUNNEÄLY OPPIVAN ORGANISAATION JOHTAJAN OMINAISUUTENA..... | 21 |
| 4 JOHTAJAN / ESIMIEHEN ROOLIT OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA..... | 24 |
| 4.1 TAUSTAA JOHTAJUUDEN ROOLIMALLIEN SYNTYMISELLE..... | 24 |
| 4.2 JOHTAJAN ROOLIT SENGEN MUKAAN | 26 |
| 4.2.1 Johtaja suunnittelijana (designer)..... | 28 |
| 4.2.2 Johtaja opettajana (teacher)..... | 29 |
| 4.2.3 Johtaja stuerttina (stewardess) | 30 |
| 4.3 MOILASEN TIMANTTIMALLI – JOHTAJAN ROOLIT OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA..... | 32 |
| 4.3.1 Oppivan organisaation rakentaja – oppimisen johtaja..... | 33 |
| 4.3.2 Suunnan näyttäjä - innostaja | 34 |
| 4.3.3 Kyseenalaistaja – herättäjä | 35 |
| 4.3.4 Edellytysten luoja - keinojen osoittaja | 37 |
| 4.3.5 Kokonaisuuden arvioija - oppimisen arvioija..... | 38 |
| 4.4 SENGEN JA MOILASEN MALLIEN VERTAILU | 40 |
| 5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS | 42 |
| 5.1 CASE-ORGANISAATIO | 42 |
| 5.2 TUTKIMUSMENETELMÄ | 44 |
| 5.2.1 Positiivinen tutkimus..... | 44 |
| 5.2.2 Kyselytutkimus eli survey..... | 45 |
| 5.3 TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKKEEN ESITTELY | 46 |
| 5.4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 49 |
| 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 51 |
| 6.1 VISIO JA YHTEISET PÄÄMÄÄRÄT | 51 |
| 6.1.1 Oppimisen tarpeen ilmaiseminen..... | 52 |
| 6.1.2 Organisaation toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, ei vain johdon | 54 |
| 6.1.3 Esimies luo organisaatioon oppimista tukevan ilmapiirin | 56 |
| 6.1.4 Esimies tuo oppimisen hyödyt selkeästi esille..... | 58 |
| 6.2 OPPIMISEN MAHDOLLISTAMINEN ORGANISAATIOSSA | 61 |
| 6.2.1 Tieto kulkee hyvin työympäristössä..... | 61 |
| 6.3 OPPIMISEN KEINOT..... | 63 |
| 6.3.1 Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä | 64 |
| 6.3.2 Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua riittävästi heitä kiinnostavaan koulutukseen..... | 65 |
| 6.3.3 Organisaatiossa oppimismahdollisuuksia on luotu kaikkiin työtilanteisiin | 67 |
| 6.3.4 Henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan | 69 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.3.5 | <i>Organisaatiossa kaikki tieto on niiden saatavilla, jotka tietoa tarvitsevat</i> | 71 |
| 6.3.6 | <i>Koulutuksesta saadut tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön</i> | 73 |
| 6.4 | OPPIMISEN ARVIOINTI | 75 |
| 6.4.1 | <i>Esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä</i> | 76 |
| 6.4.2 | <i>Esimies on kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista</i> | 78 |
| 6.5 | ESIMIES IHMISENÄ | 80 |
| 6.5.1 | <i>Esimies saa ihmiset innostumaan</i> | 81 |
| 6.6 | YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA | 84 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN TARKASTELU | 88 |
| | LÄHTEET | 91 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman lähtökohta

Yritysten ja organisaatioiden toiminta on ollut viime vuosikymmeninä voimakkaiden muutosten kohteena. Liiketoimintaympäristön nopeaan muuttumiseen ovat vaikuttaneet mm. yritystoiminnan monimutkaistuminen, kiristynyt kansainvälinen kilpailu, teknologian kiihtyvä kehitys sekä erilaistuvat asiakastarpeet. Tällaiset muutosvoimat edellyttävät uuden tiedon ja taidon voimakasta lisääntymistä sellaisissa organisaatioissa, jotka haluavat menestyä kiristyneessä kilpailussa. Yritysten kilpailukyky muodostuukin yhä useammin yksittäisen ihmisen ja koko organisaation kyvystä innovatiiviseen ja aloitteelliseen toimintaan. Erityisesti 1990 –luvulla oppiva organisaatio –toimintamalli on otettu esille organisaatioiden ja yritysten ratkaisuna liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin.

Johtajuus on oppivan organisaation yksi tärkeä osa-alue, joka osaltaan vaikuttaa oleellisesti organisaation kykyyn oppia uusia asioita yhdessä organisaation kulttuurin, organisaation rakenteen, avoimen tiedonkulun ja toiminnan tavoitteiden kanssa. Erityisesti osaamisen johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeä tekijä yrityksen kilpailuedun rakentamisessa (Hirvikorpi 2002, 17). Oppivan organisaation johtajuutta on tutkittu suhteellisen vähän ja aiheeseen liittyvä tieto on hyvin pirstaloitunutta. Tämän vuoksi ainoastaan oppivan organisaation johtajuuteen keskittyvälle tutkimukselle on tarvetta.

Tässä tutkimuksessa lähestytään oppivan organisaation johtajuutta rooliteoreettisesta näkökulmasta. Kirjallisuudessa oppivan organisaation johtajalle määritellään useita eri rooleja, kuten esimerkiksi: valmentaja, kommunikoija, yhteistyökumppani, ennustaja, mahdollistaja, fasilitaattori ja arvioitsija. Näiden roolien toimenkuvien analysointi jää usein hyvin pintapuoliseksi. Senge ja Moilanen ovat kuitenkin kehittäneet selkeät oppivan organisaation johtajan roolit ja paneutuneet syvemmin näiden roolien tehtävien kuvaamiseen. Senge jakaa oppivan organisaation johtajan tehtävät suunnittelijan, opettajan ja stuertin rooleihin. Moilanen puolestaan jakaa oppivan organisaation johtajan roolit organisaatiotasolla oppivan organisaation rakentajan, suunnan näyttäjän, kyseenalaistajan, edellytysten luoja ja arvioijan rooleihin.

Vastaavat roolit yksilötasolla ovat: oppimisen johtaja, innostaja, herättäjä, keinojen osoittaja ja oppimisen arvioija. (Moilanen 2001b, Senge 1993, 1994, 1996.)

1.2 Tutkielman tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen laajempaan aihealueeseen on johtajuus oppivassa organisaatiossa. Tutkimuksessa paneudutaan tarkemmin oppivassa organisaatiossa esiintyviin johtajan ja esimiehen rooleihin. Tutkimuksen lähtökohdaksi on ajatus siitä, että johtajuus vaikuttaa omalta osaltaan merkittävästi oppivan organisaation kehittymiseen. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että johtajuus ja johtajan roolit vaihtelevat eri organisaatioissa sen mukaan onko kyseinen organisaatio ns. hyvä vai huono oppiva organisaatio.

Tutkimuksen empiriaosuuden kohdeorganisaationa on Suomen Posti Oyj, jonka toiminnassa tapahtuu nykyään paljon uudistuksia, erityisesti sähköisessä viestinvälityksessä ja yrityslogistiikassa. Tällaiset muutokset edellyttävät organisaation henkilöstöltä kykyä oppia uusia asioita ja omaksua ne osana uudenlaista työnkuvaa. Muutosten onnistunut toteuttaminen yrityksen eri organisaatioissa edellyttää yksiköiden johtajilta ja esimiehiltä kykyä saada jokainen yksilö oppimaan uusia toimintatapoja ja sitä kautta saada myös koko organisaatio oppimaan. Suomen Posti Oyj:n tavoitteena tulevaisuudessa onkin olla oppimisen edelläkävijä omalla alallaan. (www.posti.fi/suomenpostioyj; Meller 2002, 4 – 5.)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää löytyykö kohdeorganisaation eri yksiköiden esimiesten toiminnasta sellaisia tekijöitä, joiden voitaisiin sanoa edistävän tai vastaavasti hidastavan organisaation oppimista. Tavoitteena on siis kartoittaa sekä kohdeorganisaation esimiesten että heidän välittömien alaisten käsityksiä johtajuuskäytännöistä organisaatiossa. Johtajuuden osa-alueina tutkimuksessa tarkastellaan vision ja yhteisten päämäärien asettamista, oppimisen mahdollistamista organisaatiossa, oppimisen keinojen luomista, oppimisen arviointia sekä esimiehen persoonallisuutta.

Tutkimusongelma:

Miten johtajan ja esimiehen roolit eroavat oppivassa organisaatiossa ja ei-oppivassa organisaatiossa?

Tutkimusongelman hahmottuessa muodostui tutkittavan aihealueen tiimoilta muutamia alaongelmia, joihin vastaamalla edesautetaan tutkielman kulkua pääongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimusongelmaa tukevia alaongelmia ovat:

- mikä on oppiva organisaatio?
- johtajuus oppivassa organisaatiossa?
- esimiehen roolit oppivassa organisaatiossa?

Tutkimusongelman alaongelmat ratkaistiin tutkielman teoriaosuudessa ja varsinaiseen tutkimusongelmaan vastaus löytyi sekä tutkimuksen teoriaosuuden että empirian synteisistä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi toteutettiin kohdeyrityksen kymmenessä eri organisaatiossa kysely, jonka avulla pyrittiin selvittämään esimiesten toiminnan eroavaisuuksia oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa.

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusraportti on jaettu seitsemään päälukuun. Ensimmäisessä luvussa kuvattiin lyhyesti tutkimuksen aihepiiriä ja perusteltiin sen mielekkyyttä tutkittavana kohteena. Tarkoituksena oli perehdyttää lukija tutkielman aihealueeseen. Ensimmäisessä luvussa tarkasteltiin myös tutkimuksen tavoitteita ja tarkoitusta sekä otettiin esille tutkimusongelma ja alaongelmat. Johdanto-osuuden jälkeen pääluvussa kaksi tarkastellaan oppivan organisaation viitekehystä. Luvussa tarkastellaan oppivan organisaation käsitteen historiallista kehittymistä, määritellään käsitettä ja perehdytään oppivan organisaation rakenteeseen. Lopuksi pohditaan sitä, että oppivatko kaikki organisaatiot ja milloin voidaan sanoa, että organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Tämän lisäksi tarkastellaan lyhyesti tekijöitä, jotka osaltaan hidastavat tai jopa estävät organisaatioiden oppimista.

Luvussa kolme keskitytään syvällisemmin oppivan organisaation yhteen merkittävään osa-alueeseen eli johtajuuteen. Tässä yhteydessä tarkastellaan aluksi kahta teoriassa esitettyä johtamisen pääaluetta eli managementia ja leadershipia ja pohditaan kuinka nämä johtamistyyli-ilmenevät oppivassa organisaatiossa. Lisäksi tarkastellaan lähemmin transformatiivista johtajuutta, joka usein yhdistetään oppivan organisaation johtajuuteen. Luvun lopussa otetaan esille vielä tunneäly oppivan organisaation johtajan ominaisuutena.

Luku neljä keskittyy tarkastelemaan oppivan organisaation johtajan ja esimiehen rooleja ja niihin liittyviä tehtäviä. Alan kirjallisuudessa otetaan esille useita erilaisia rooliluetteloja, mutta tässä tutkielmassa tarkastellaan lähemmin kahta oppivan organisaation johtajuuden roolijaottelua; Sengen oppivan organisaation johtajan kolme roolia (suunnittelija, opettaja ja stuertti) sekä Moilasen timanttimallin viisi johtajan roolia (oppivan organisaation rakentaja, suunnan näyttäjä, kyseenalaistaja, edellytysten luoja ja kokonaisuuden arvioija). Nämä kaksi jaottelua paneutuvat syvällisemmin oppivan organisaation johtajan ja esimiehen roolien tehtävien kuvaamiseen kuin pelkät roolilistaukset, minkä vuoksi niiden esille ottaminen tässä yhteydessä on perusteltua.

Viidennessä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen empiiristä toteutusta. Tässä osiossa tarkastellaan valittua tutkimusmenetelmää, tutkimuksen käytännön toteutusta sekä kuvataan lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatiota. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimuksen tulokset ja lopuksi pääluvussa seitsemän esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja työhön liittyvää pohdintaa.

2 OPPIVA ORGANISAATIO

Tässä luvussa paneudutaan tarkastelemaan oppivaa organisaatiota liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Aluksi esitellään eri tutkijoiden näkemyksiä ja käsityksiä oppivasta organisaatiosta ja esitetään muutamia tunnetuimpien tutkijoiden esittämiä määritelmiä oppivasta organisaatiosta. Lisäksi tarkastellaan myös oppiva organisaatio -ajattelun kehittymistä ajan kuluessa historiallisesta perspektiivistä katsottuna. Tämän lisäksi tarkastelun kohteena on myös oppivan organisaation rakenne, joka selkeyttää tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lopuksi pohditaan myös sitä, oppivatko ylipäätään kaikki organisaatiot ja mitkä tekijät hidastavat organisaation oppimisprosessia.

2.1 Mikä on oppiva organisaatio?

2.1.1 Käsitteen historiallinen kehittyminen

1900- luvulla organisaatioita on pyritty kehittämään kullakin ajalla vallitsevin opein ja periaattein. Viime vuosisadan alkupuolella vallitsevana suuntana oli tieteellinen liikkeenjohto, joka osaltaan mullisti olemassa olevaa organisaatiosuunnittelua. Frederick Winslow Taylor esitti ensimmäisenä tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet, joissa yhdistettiin työntekijän fyysisten kykyjen tutkimus taloudelliseen näkemykseen. Taylorin mukaan materiaaliset palkinnot olivat työntekijöiden paras motivointikeino, sillä hänen mielestä tehokkaimpia kannustimia olivat pelko ja hyödyn tavoittelu. Tieteellisessä liikkeenjohdossa yrityksen johdon tehtävänä oli suunnitella työt oikein työntekijän suoritustasoon nähden ja huolehtia siitä, että työnteko tapahtuu rationaalisten periaatteiden mukaan. Huolimatta siitä, että Taylorin opit eivät suoraan näy nykypäivän liikkeenjohdon toimintamalleissa, pidetään Tayloria nykyaikaisen liikkeenjohdon isänä. Taylorin opit, jotka teollistumisen myötä saivat jalansijaa organisaatioiden johtamisessa ovat kuitenkin luoneet pohjan nykyaikaisille liiketoiminnan ajattelumalleille. (Kennedy 1999, 92; Sarala & Sarala 1996, 43; Takala 1994, 43 – 49.)

1900- luvun puolella välissä, Taylorin oppien vaikutusten vähitellen hävitessä organisaation johtamismalleista, tilalle syntyi uusia organisaation kehittämistä ja suunnittelua edistäviä oppeja. Tässä yhteydessä esille voidaan ottaa esimerkiksi sellaisia käsitteitä kuin tulosjohtaminen, prosessijohtaminen sekä laatujohtaminen, joiden vaikutukset näkyvät vieläkin vahvasti

organisaation toimintamalleissa. Vuonna 1946 Kurt Lewinin sanotaan esitellessään julkisuuteen ajatuksen ”luovasta jännitteestä”, joka vallitsee organisaatiossa asetetun vision ja olemassa olevan nykytilan välissä (Webber 1999, 47). Luova jännite aiheuttaa syyn oppia uusia asioita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myöhemmin esimerkiksi Senge on pohjannut ajattelunsa organisaation oppimisesta luovan jännitteen olemassa oloon. Oppivan organisaation toimintamallin sanotaan olevan 1990-luvun tuote, vaikka Jones ja Hendry (1992, 2) väittävätkin liikkeenjohdon kirjallisuudessa tunnistettavan jo 1920-luvun teksteistä oppivaa yritystä kuvailevia ajatuksia (Sarala & Sarala 1996, 51).

Sarala & Saralan mukaan oppivan organisaation käsite on jalostunut tästä oppivan yrityksen käsitteestä, jolla tarkoitettiin lähinnä kaupallisia yrityksiä, jotka pyrkivät hallitsemaan muutosta henkilöstön kehittämisen (HRD) ja henkilöstön johtamisen (HRM) ajattelun mallien mukaisesti. Näiden lisäksi oppivan organisaation ajattelumallin kehittymiseen on vaikuttanut merkittävästi myös kokonaisvaltainen laatujohtaminen ja sen periaatteet. (Sarala & Sarala 1996, 51 – 53.)

1980-luvulla organisaation johtamisessa ryhdyttiin tarkastelemaan ja analysoimaan aiempaa tarkemmin koulutuksen ja oppimisen vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa organisaatioissa havaittiin entistä selvemmin, että koulutus, organisaation kehittäminen sekä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Tähän perustuen organisaation johdon uudeksi haasteeksi tuli henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen siten, että organisaatio kykenisi entistä paremmin vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Nykyään liikkeenjohdon kirjallisuudessa ei enää oteta esille oppiva yritys -käsitettä, vaan yleisesti puhutaan ja kirjoitetaan oppivasta organisaatiosta. Aikaisemmin oppivalla yrityksellä tarkoitettiin ainoastaan liikeyrityksiä, mutta nykyään kehittämispaineet ja -tarpeet kohdistuvat yhtä lailla myös muihinkin kuin liikeyrityksiin, esimerkiksi voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, jolloin oppiva organisaatio -käsite vastaa entistä paremmin tämän päivän tilannetta. (Sarala & Sarala 1996, 51 – 53.)

2.1.2 Oppivan organisaation käsitteen määrittely

Oppivan organisaation käsitteen yksiselitteinen määrittely on vaikeaa, sillä käsite saa vaikutteita monista eri tieteenaloista ja eri näkökulmista. Otala (2000, 165) kokoaa yhteen eri teoriiat, jotka taustalla vaikuttavat oppivan organisaation käsitteen määrittelyyn. Hänen mukaan oppivan organisaation käsitteen määrittelyyn vaikuttavat mm. oppimisteoriat, johtamis- ja organisaatioteoriat, systeemioppi, luonnontieteet ja ihmisten käyttäytymistieteet. (Otala 2000, 165 – 166.)

Oppivan organisaation käsitteelle ei siis ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää, vaan tutkijat ovat lähestyneet aihepiiriä omista näkökulmistaan, ja muodostaneet oman määrittelynsä oppivasta organisaatiosta sen mukaisesti. Merkittävä syy yksiselitteisen määritelmän puuttumiseen on aihepiirin monitieteellisyys. Oppivan organisaation määritelmiä on löydettävissä lähes yhtä monta kuin on kirjoittajia aihepiiristä, joten tässä yhteydessä otetaan esille ainoastaan muutamia merkittävimpien teoreetikkojen näkemyksiä oppivasta organisaatiosta. Seuraavassa otetaan esille muutamia tunnetuimpia määritelmiä oppivasta organisaatiosta.

”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, jossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa ihmiset oppivat yhdessä”. – Senge 1990 – (Zemke 1999, 40 – 49.)

”Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organization by detecting and correcting errors in organizational theory-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization” (Argyris & Schön 1978, 29, Moilasen 2001a, 143 mukaan).

”A Learning company is an organization that facilitates the learning of all its members and consciously transforms itself and its context” (Pedler, Burgoyne & Boydell 1997, 3, Moilasen 2001a, 141 mukaan).

”Organisaation oppiminen on organisaation tukemaa yksilön ja ryhmän oppimista, jonka tavoitteena on organisaation, mutta myös yksilön ja ryhmän menestys.” - Moilanen 1996 – (Moilanen 1999, luentosarja.)

Edellä esitetyistä oppivan organisaation määritelmistä on havaittavissa tutkijoiden tieteenalan suuntautuneisuus. Senge painottaa systeemiajattelua oppivan organisaation taustavoimana ja näkee oppivan organisaation kokonaisuutena. Argyris puolestaan edustaa psykologista näkökulmaa korostamalla oppimista ajattelumalleja muuttamalla. Toisaalta myös hänen näkökulmansa on enenevässä määrin suuntautumassa tarkastelemaan oppivaa organisaatiota kokonaisuutena (Moilanen 2001a, 143). Pedler ym. korostavat yksilön ja organisaation ajattelun ja toiminnan yhtäaikaista muuttumista, sillä heidän mukaansa oppivan organisaation kokonaisuuden on pysyttävä muutoksessa mukana (Moilanen 2001a, 141 – 142). Moilanen puolestaan ottaa esille oppivassa organisaatiossa sekä koko organisaatiotason että yksilötason oppimisen. (Moilanen 1999, luentosarja.)

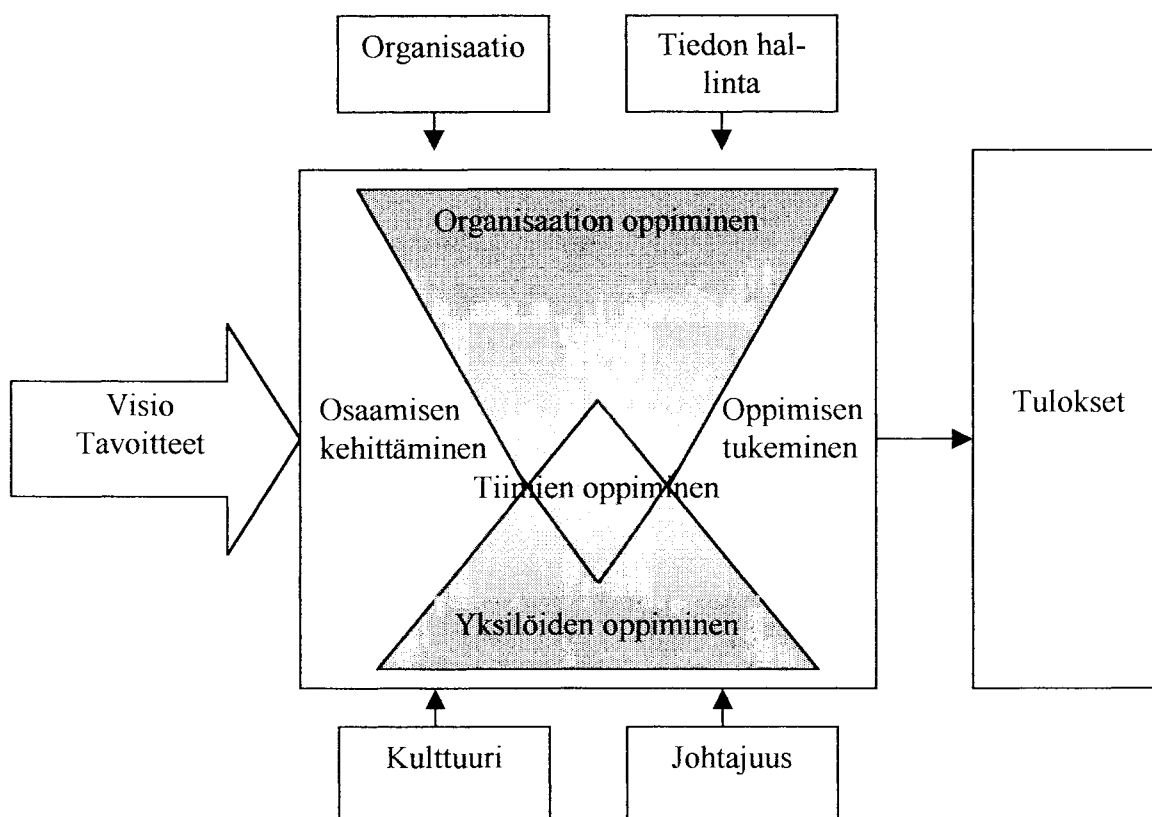
Yhteistä kaikille edellä esille otetuille määritelmille on, että niissä kaikissa korostetaan yhteisten tavoitteiden ja päämäärien tärkeyttä sekä yhdessä oppimista. Määritelmien mukaan oppivan organisaation on tuettava jokaista yksilöä omassa oppimisprosessissaan, jotta voitaisiin saavuttaa paras mahdollinen tulos niin yksittäiselle oppijalle kuin koko organisaatiolle. Tyypillistä oppivalle organisaatiolle on, että se ei ainoastaan reagoi ympäristön asettamiin haasteisiin, vaan se pyrkii aktiivisesti omalla toiminnallaan muuntamaan toimintaympäristöään haluamallaan tavalla. Verrattaessa Argyris & Schönin määritelmää oppivasta organisaatioista esimerkiksi Pedler ym. määritelmään, voidaan havaita, että muutama vuosikymmen sitten nähtiin, että oppiva organisaatio ei voi itse vaikuttaa toimintaympäristöönsä, vaan pikemmin ympäristö muuttaa organisaatiota. Kuitenkin 1990 –luvun lopulla Pedlerin ym. määritelmästä on selkeästi nähtävissä ajattelun muuttuminen siten, että oppiva organisaatio kykenee proaktiivisesti vaikuttamaan oman toimialansa kehittymiseen.

2.2 Oppivan organisaation rakenne

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi oppivan organisaation määritelmiä ja tässä osiossa selkeytetään oppivan organisaation viitekehystä esittelemällä oppivan organisaation rakenne, jossa otetaan esille tekijät, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Kuvio 1 esittää op-

pivan organisaation rakenteen, jossa näkyvät ne eri elementit, jotka vaikuttavat osaltaan oppivan organisaation syntymiseen.

KUVIO 1 Oppiva organisaatio. (Ojala 2000, 191.)



Oppivassa organisaatiossa kaiken toiminnan lähtökohtana on yhteisesti määritelty visio ja tavoitteet. Visio antaa suunnan organisaation kaikelle toiminnalle ja sitä kautta määräytyy myös organisaation tavoitteet asetetun vision saavuttamiseksi. Ojala (2000, 191) korostaa, että asiakasprosessin jälkeen oppivan organisaation tärkein toiminto on oppimisprosessi, jota kuviossa 1 kuvaa kuvion keskellä oleva harmaa alue. Oppivassa organisaatiossa on kolme oppimisen tasoa. Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Sydänmaanlakan (2001, 45) mukaan tiimit ovat oppivassa organisaatiossa oppimisen perusyksiköitä, sillä niissä yksilöiden osaaminen ja tiimin osaaminen jalostuvat koko organisaation osaamiseksi. Oppivan organisaation eri oppimistasoja tukevat sekä osaamisen kehittäminen ja oppimisen tukeminen. (Ojala 2000, 191; Sydänmaanlakka 2001, 45.)

Uuden oppimisen mahdollistamiseksi myös oppivan organisaation kulttuurin on oltava oppimista tukeva. Otala (2000, 194) määrittelee oppivan organisaation yrityskulttuurille tyypillisiä piirteinä mm. yhteisten arvojen olemassa olon, avoimuuden, positiivisuuden, kokeiluun kannustavuuden, virheiden sallimisen, jatkuvan kyseenalaistamisen sekä parantamisen. Näiden lisäksi listaan lisätään vielä asiakkaiden arvostaminen. (Otala 2000, 194 – 197.)

Oppivan organisaation organisaatorakenteen sanotaan olevan joustava ja ”aivomallin” kaltainen. Otala (2000, 201) kuvailee oppivan organisaation organisaatorakennetta seuraavasti: ”Organisaatio toimii avoimen systeemin periaatteiden mukaisesti, organisaation rakenne muodostuu eri prosesseista, tiimi toimii organisaation perusyksikkönä, organisaatiolla on ydin, joka yhdistää ja sitoo eri prosesseja toisiinsa”. Oppivan organisaation rakenteessa on huomioitava, että oppiva organisaatio ei muodostu ainoastaan yhdestä ydin organisaatiosta, vaan sen toimintapiiriin katsotaan kuuluvaksi myös sen kaikki sidosryhmät. (Otala 2000, 201.)

Tiedon hallintaan on oppivassa organisaatiossa kiinnitettävä myös huomiota, sillä tiedon saatavuus, sen hallinta ja vapaa liikkuminen organisaatiossa ovat organisaation oppimisen kannalta avaintekijöitä. Otala (2000, 205) korostaakin, että kaikki oppiminen on riippuvaista organisaation eri oppimistasojen kyvystä käsitellä ja jalostaa tietoa. Jotta tiedonkulku organisaatiossa olisi mahdollisimman avointa ja vapaata, on organisaatiossa jatkuvasti seurattava ja arvioitava tiedon liikkuvuutta organisaation sisällä ja toisaalta myös huolehdittava tiedon saatavuudesta organisaation ulkopuolisista lähteistä. (Otala 2000, 205.)

Tässä tutkielmassa syvennyttään tarkastelemaan lähemmin johtajuutta oppivan organisaation rakenteen osana. Erityisesti tutkielmassa paneudutaan tarkastelemaan oppivan organisaation johtajan ja esimiehen eri rooleja, joita kirjallisuudessa on esitetty. Tässä yhteydessä johtajuutta oppivan organisaation rakenteen osana ei lähemmin käsitellä, vaan aiheeseen palataan tarkemmin tutkielman pääluvuissa kolme ja neljä.

Viimeisenä osa-alueena oppivan organisaation rakenteessa (ks. Kuvio 1) on tulokset. Saavutetut tulokset ovat kiinteässä yhteydessä asetettujen tavoitteiden kanssa, sillä asetetut tavoitteet määrittelevät saavutetut tulokset. Yrityksen toiminnan lopullisena tavoitteena on luonnollisesti saavuttaa mahdollisimman hyvä liiketoiminnallinen tulos. Oppivassa organisaatiossa

mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi pyritään toimimaan siten, että sekä yksilön että organisaation oppiminen ovat yrityksen menestystekijöitä. (Ojala 2000, 214.)

2.3 Oppivatko kaikki organisaatiot?

Oppivan organisaation käsitteen määrittelyissä nousee esille useita eri tekijöitä, jotka rinnastetaan oppivaan organisaatioon. Näitä tekijöitä pohdittaessa voidaankin arvioida sitä, onko olemassa sellaisia organisaatioita, jotka eivät kykene lainkaan oppimaan? Tähän kysymykseen Sydänmaanlakka (2001, 204) vastaa siten, että kaikki organisaatiot pystyvät oppimaan ja ovat näin ollen oppivia organisaatioita, mutta toiset organisaatiot kykenevät oppimaan muita nopeammin. Sydänmaanlakan mukaan tällaiset nopeasti oppivat organisaatiot ovat niitä organisaatioita, jotka menestyvät tulevaisuudessa muita paremmin. (Sydänmaanlakka 2001, 204 – 205.)

Myös Ranki (1999, 148) yhtyy Sydänmaanlakan näkemykseen. Hänen mukaansa oppimista tapahtuu myös ns. taantuvissa organisaatioissa. Toisaalta Ranki painottaa enemmän oppimisen sisällön ja sen muodon merkitystä eli sitä, mitä organisaatiossa todellisuudessa opitaan ja miten oppiminen tapahtuu. Hänen mukaansa oppimisen tarkoitus on jäänyt oppimisen tehokkuuden ja nopeuden arvostuksen jalkoihin. Ranki suhtautuu hyvinkin kriittisesti oppiva organisaatio -oppiin, sillä hänen mukaansa oppivassa organisaatiossa on kyse konsulttiyhtiöiden luomasta idealistisesta ihannemallista, jota ei todellisuudessa voida edes saavuttaa. Ranki pohtii myös sitä, onko organisaation oppimisesta tullut yrityksille nykyään pakonomainen toimintamalli, jossa jatkuvan kasvun ja kehittymisen mahdollistamisen ohessa yksilön henkilökohtaisten kehittymishalujen ja -tarpeiden analysointi unohtuu. (Ranki 1999, 148 – 149.)

Alan kirjallisuudesta löytyy myös kirjoittajia, jotka suhtautuvat erittäin negatiivisesti oppiva organisaatio -ajattelumalliin. Belascon (1998) mukaan oppivaa organisaatiota ei ole olemassa, sillä organisaatiot eivät opi, vaan ihmiset, jotka työskentelevät organisaatioissa oppivat. Koska hänen mukaansa organisaatiot eivät opi, tärkeää onkin keskittyä mahdollistamaan ihmisten tehokas oppimisprosessi. Belasco ei siis usko, että yksilön oppiminen voi laajentua koko organisaation oppimiseksi. Kuitenkin tässä tutkielmassa aikaisemmin esitetyissä oppivan organisaation määritelmässä korostettiin juuri yksilön ja organisaation välistä oppimisen yhteyttä. Näin ollen voidaan sanoa, että oppivassa organisaatiossa on tärkeää, että yksilön op-

pimat uudet tiedot ja taidot leviävät koko organisaatioon, jolloin voidaan puhua koko organisaatiotason laajuudesta oppimisesta.

2.4 Organisaation oppimista hidastavat tekijät

Huolimatta siitä, että kaikki organisaatiot voidaan jossain määrin luokitella oppiviksi organisaatioiksi, on kuitenkin olemassa tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, että organisaatio oppii muita hitaammin tai jähmettyy paikalleen nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Oppimista hidastavien tekijöiden syvälinen tarkastelu vaatisi kokonaan oman tutkimuksen, minkä vuoksi tässä yhteydessä oppimisen esteitä käsitellään vain pintapuolisesti. Beer & Eisenstat (2000) ovat listanneet muutamia tekijöitä, joiden vaikutuksesta organisaation oppiminen on heikentynyt tai hidastunut. Beer & Eisenstat (2000) korostavat, että seuraavassa esille otettavat tekijät ovat voitettavissa, mutta se vaatii organisaation johdolta perinteisestä johtajan toimenkuvasta poikkeavia taitoja. Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijöiden mielestä ongelmat olivat peräisin lähinnä perustavanlaatuisista johtamisen ongelmista, tiimityöstä sekä strategisen suunnan määrittelystä, eikä niinkään organisaation henkilöstön sitoutumisesta työhönsä (Beer & Eisenstat 2000). Oppivan organisaation teorioiden toteuttaminen käytännössä on helpommin sanottu kuin tehty, sillä usein oppimista hidastavat tekijät saattavat olla hyvin juurtuneita organisaation kulttuuriin, minkä vuoksi niistä poisoppiminen on hankala ja pitkä prosessi (Zemke 1999; Beer & Eisenstat 2000).

Ylhäältä – alas johtamistyyli

Ylhäältä – alas suuntautuvalla johtamistyyllille on tyypillistä, että johtaja jättää muun henkilöstön huomiotta päätöksiä tehtäessä. Tämän lisäksi johtajalla on usein vaikeuksia hoitaa rakentavasti ongelmallisia ristiriita tilanteita. Oppivan organisaation johtamisessa on tärkeää, että johtaja on valmis jakamaan vastuuta henkilöstölleen esimerkiksi siten, että jokainen työntekijä on vastuussa omasta työstään ja sen kehittamisestä. Valtuuttamisesta on tullut oleellinen osa oppivan organisaation johtamista. Jutila, Järvelin, Kilpi & Kvist (1996, 57) määrittelevät valtuuttamisen muodostuvan organisaation arvojen, johdon toimenpiteiden, työn rakenteen, koulutuksen ja palkitsemisen yhteisvaikutuksesta.

Epäselvä strategia ja ristiriitaiset toiminnan päämäärät

Yhteinen visio ja organisaatiossa yhteisesti asetetut päämäärät ovat edellytyksenä sille, että koko organisaation henkilöstö voi sitoutua toimimaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Perinteisesti vision ja päämäärien implementointi organisaatiossa on tapahtunut siten, että organisaation johto on suunnitellut ja määritellyt vision ja tavoitteiden sisällön, mikä on välitetty edelleen muulle henkilöstölle erilaisten sisäisten tiedotuskanavien välityksellä. Tällaisessa toimintatavassa organisaation johto olettaa, että henkilöstö sitoutuu ja motivoituu johdon suunnitelmiin kyseenalaistamatta niitä. Oppivan organisaation kannalta tällainen perinteinen vision ja tavoitteiden yksisuuntainen välittäminen tukahduttaa kuitenkin yksilöiden halun kehittää omaa työtänsä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivassa organisaatiossa ristiriitaisilta toiminnan päämääriltä ja epäselvältä strategialta vältytään, kun jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus määrittää oma visio ja toiminnan strategia. Jokaisen omia visioita syvennetään vaihtamalla ajatuksia ja mielipiteitä muiden kanssa, jolloin keskustelun ja palautteen antamisen avulla voidaan luoda organisaatiolle yhteiset tavoitteet ja visio, joihin jokainen työntekijä on osaltaan voinut vaikuttaa. (Beer & Eisenstat 2000; Pehrman 2001, 55 – 57.)

Tehoton johtotiimi ja huono vertikaalinen kommunikaatio

Organisaation oppiminen hidastuu huomattavasti, jos organisaation johto toimii eristyksessä muusta henkilöstöstä. Tällaisessa tilanteessa on usein kysymys siitä, että johto pelkää kadottavansa omaa valtaansa valtuuttamalla vastuuta muulle henkilöstölle. Organisaation tehoton johtotiimi heijastuu organisaation toimintaan lähinnä kommunikaatio-ongelmina. Usein huono tiedonkulku organisaatiossa on seurausta juuri johdon vallan menettämisen pelosta ja tämän vuoksi johto ei ole valmis avoimesti keskustelemaan asioista muun henkilöstön kanssa. Tällaisessa tilanteessa työntekijät saattavat tuntea paremmaksi pitää omana tietonaan sellaisetkin asiat, jotka todellisuudessa koskisivat koko organisaation toimintaa. Huono kommunikaatio organisaatiossa hidastaa oppimista ja edistää kyynisyyden kasvua, sillä työntekijät eivät voi toimia organisaatiota parhaiten hyödyntävällä tavalla, elleivät he tiedä koko organisaation tavoitteita. (Beer & Eisenstat 2000.)

Puutteelliset keskijohdon johtamistaidot

Oppivassa organisaatiossa keskijohto on saanut aivan uuden roolin organisaation oppimisen edistäjänä ja oppimisprosessin mahdollistajana. Keskijohdon uudeksi tehtäväksi on tullut oppivan organisaation perusyksiköiden, tiimien toiminnan vetäminen ja valmentaminen. Keski-johto on myös tärkeässä asemassa organisaation oppimisessa sen vuoksi, että keskijohto toimii tavallaan välikätenä ylimmän johdon strategisen näkemyksen ja työntekijätason operatiivisen tiedon yhdistämisessä. Keskijohdon tärkeimpänä tehtävänä on siis ylläpitää jatkuvasti oppimisprosessia organisaatiossa. (Beer & Eisenstat 2000; Ojala 2000, 200 – 201.)

Tarkasteltaessa edellä esille otettuja organisaation oppimista hidastavia seikkoja, voidaan havaita, että nämä eri tekijät ovat melko kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Ylhäältä alaspäin suuntautuva johtamistyyli on usein seurausta siitä, että organisaation johto ei halua siirtää valtaa muulle henkilöstölle, vaan jättää henkilöstön päätösten teon ulkopuolelle. Tällöin myös avoin tiedonkulku organisaatiossa estyy. Tästä puolestaan seuraa se, että henkilöstö ei omalta osaltaan voi vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, jolloin sitoutuminen organisaation toimintaan ja omaan työhön ja sen kehittämiseen on vaikeaa.

3 JOHTAJUUS OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

Huolimatta siitä, että johtamisesta ja johtajuudesta on kirjoitettu paljon, oppivan organisaation teorioiden yhteydessä johtajuustarkastelu on jäänyt vähemmälle. Nykyään yritysten toimiessa valtaviin muutospaineiden alaisuudessa oppimisen ja oppivan organisaation johtaminen on yhdistetty osaksi muutoksen tavoitteellista johtamista. Tämän vuoksi oppiminen on tullut osaksi organisaation liiketoiminnan kehittämistä. (Moilanen 2001a, 139 – 140.)

Tässä luvussa tarkastellaan oppivan organisaation rakenteen yhtä tärkeintä osa-aluetta eli johtamista. Aluksi tarkastellaan perinteisen asioiden johtamisen eli managementin sekä ihmisten johtamisen eli leadershipin välisiä eroavaisuuksia ja analysoidaan näiden kahden johtamismallin soveltuvuutta oppivan organisaation johtamiseen. Tämän jälkeen otetaan esille oppivan organisaation johtamiseen nykyään yhdistettyjä johtamissuuntauksia.

3.1 Management vs. leadership

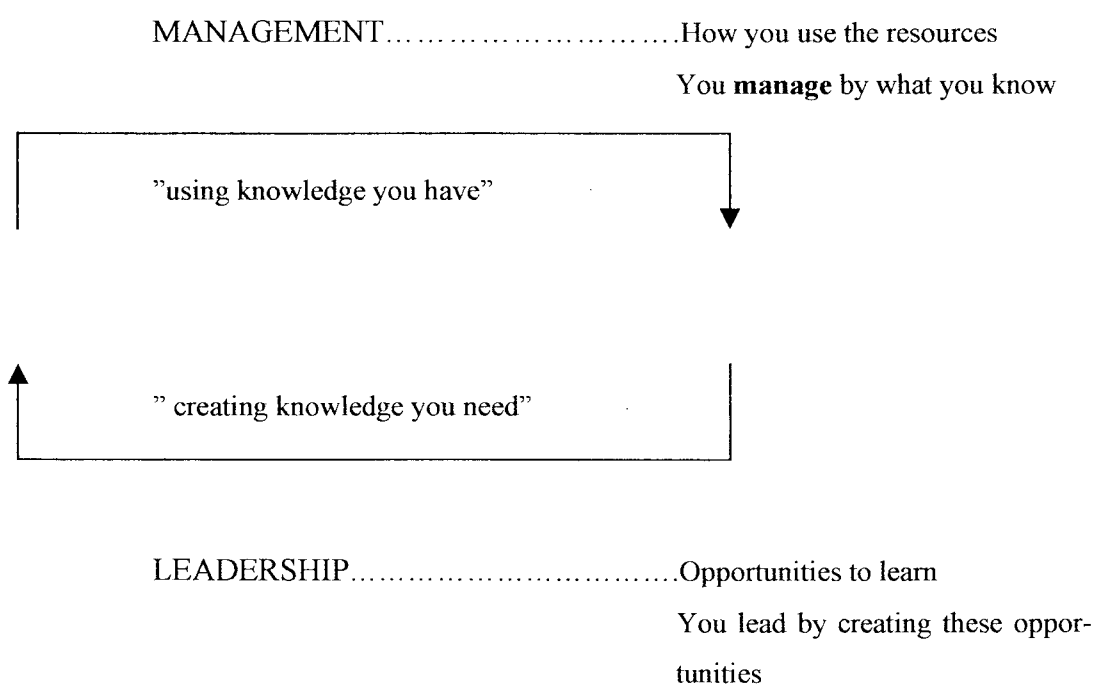
Johtamiskurssissa käytetään sekä management että leadership sanoja viitattaessa johtamiskäsitteeseen. Huolimatta siitä, että sanoja käytetään synonyymien kaltaisesti, eroavat nämä kaksi termiä sisällöllisesti merkittävästi. Perinteinen johtaminen (management) on tyypillisesti asiajohtamista, jossa keskitytään prosessien, systeemien ja teknologian johtamiseen. Asiajohtamisen rinnalle otettiin 1970 –luvulla käyttöön ihmisten johtamisen käsite (leadership), joka puolestaan painottuu ihmisten, kontekstien ja kulttuurien johtamiseen. (Clammer 1999; Juuti 2001, 278; Weiss 1999, 6.)

Lahti (2001) määrittelee managerien toimenkuvan siten, että he ratkovat ongelmia koordinoimalla ja tasaamalla erimielisyyksiä organisaatiossa konsensuksen aikaansaamiseksi. Leaderit puolestaan eivät välttele konfliktia, vaan pyrkivät kehittämään uusia ajatuksia pitkään jatkuneisiin ongelmiin. Lahden (2001) mukaan leaderit näkevät, että kontrolloitu konflikti ei ole vain yksi tapa edistää päätösten tekemistä, vaan keino edistää muutoksen läpiviemistä organisaatiossa. Juutin (2001, 281 – 283) mukaan asioiden johtajat hallinnoivat, keskittyvät järjestelmiin, luottavat valvontaan ja pyrkivät säilyttämään jo olemassa olevaa. Vastaavasti ihmisten johtajat innovoivat, keskittyvät ihmisiin, synnyttävät luottamusta ja intoa sekä pyrkivät kehittämään ja kehittymään. Törrönen ja Lämsä viittaavat puolestaan Kotterin (1996) esittä-

mään johtajuuskäsitteiden eroavaisuuteen, jonka mukaan leadership on monimuotoista vuoro-vaikutusta esimiehen ja alaisen välillä ja management puolestaan lähinnä organisaation toimintaan liittyvää rationaalista päätöksentekoa. (Törrönen & Lämsä 2000.)

Meisel & Fearon (1996, 183) esittävät johtamispyyrän, jossa kuvataan sekä asioiden johtamisen että ihmisten johtamisen tehtäviä. Kuvioista 2 selviää selkeästi managementin ja leadership:n erottavat tekijät.

KUVIO 2 The managing / leading cycle. (Meisel & Fearon 1996, 183.)



Kuviossa 2 management -puoli viittaa työskentelyyn organisaatiossa siten, että vanhaa, jo olemassa olevaa tietoa hyödynnetään toistuvasti toiminnoissa. Tällainen toiminta laukaisee nykypäivän organisaatiossa tarpeen leadershipin käyttöönotolle, joka puolestaan luo tarvittavaa uutta tietoa, jotta organisaatio pystyisi vastaamaan liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Tällä tavoin johtamisprosessi ja uuden oppiminen kulkee jatkuvana prosessina organisaatiossa. Nykypäivän kilpailuintensiivisessä toimintaympäristössä organisaation on jatkuvasti pystyttävä kehittämään toimintojaan, mikä osaltaan edellyttää jatkuvaa oppimista organisaatiossa. (Meisel & Fearon 1996, 183 – 184.)

Nykyään yritykset toimivat hektisessä toimintaympäristössä, joten ei ole epäilystä siitä, etteivät johtajat joutuisi toimimaan valtavan paineen alaisina. Johdon tehtävät ovat myös muuttuneet ajan kuluessa. Enää ei voida turvautua aikaisemmin opittuihin johtamisen malleihin, sillä ne soveltuvat erilaiseen; ennustettavaan ja säännönmukaiseen toimintaympäristöön. Toisaalta, vieläkin johtamistyössä tarvitaan perinteisiä johtamismuotoja, kuten budjetointia, ennustamista ja seurantaa, mutta näiden tekijöiden lisäksi nykyajan johtajilta vaaditaan myös entistä laveampia taitoja menestyksellisen johtamisen turvaamiseksi (Weiss 1999). Scholtes (1999, 705) listaa nykypäivän johtajan uusiksi taidoiksi mm. vision ja yhteisten tavoitteiden asettamisen, systeemiajattelun sisäistämisen, yksilön oppimisprosessin ymmärtämisen sekä oppimisen ja käyttäytymisen välisen riippuvuuden havaitsemisen.

Oppiva organisaatio pyrkii pois perinteisestä management –tyylisestä johtamisesta. Tavoitteena on jakaa johtajuutta koko organisaation keskuuteen hierarkkisesta asemasta riippumatta (Mayo & Lank 1994, 19-21). Johtajuus oppivassa organisaatiossa ei ole pelkästään muutoksiin reagoimista, vaan tavoitteena on proaktiivisesti arvioida ympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja edistää näin organisaation oppimista (Gebelein 2001, 10).

Tarkasteltaessa oppivan organisaation johtamista, traditionaalinen ja autoritaarinen, management -tyylinen johtaminen ei enää vastaa nykypäivän johtamistarpeita ja –tavoitteita (Kezsbom 1998). Kuitenkaan organisaatioissa ei voida toimia ainoastaan leaderien toimintakuvan mukaisesti, vaan toiminnan ohjaamisessa tarvitaan molempia, sekä hyviä leadereita että hyviä managereita (Iles 2001). Edelleen tarvitaan managereita, jotka keskittyvät tämän hetken toimintaan ja asetettujen päämäärien saavuttamiseen, mutta tämän lisäksi tarvitaan myös leade-reita, joiden toiminnan painopiste on enemmän pehmeissä arvoissa, tulevaisuudessa sekä innovoinnissa (Iles 2001).

3.2 Transformatiivinen johtajuus

Oppivan organisaation johtajuuden diskurssissa tulee useassa eri yhteydessä esille transformatiivisen johtajuuden käsite, jonka ensimmäisen kerran esitti amerikkalainen professori James MacGregor Burns (Wahlgrén 1995, 28). Burns tarkoitti transformatiivisella johtajuudella sellaista johtajaa, joka motivoi henkilöstöä, määrittelee arvoja, tarjoaa vision ja tuottaa luovasti uudistusta organisaatiossa (Abshire 2001). Weiss (1999) määrittelee transformatiivi-

sen johtajuuden käsitteen siten, että sen tarkoituksena on motivoida ihmisiä. Hänen mukaansa tutkimuksissa on selkeästi havaittavissa, että työntekijät ovat motivoituneita, tyytyväisiä työhönsä ja sitä kautta myös tuottavia sellaisessa organisaatiossa, jossa sovelletaan transformatiivisen johtajuuden periaatteita johtamiskäytännöissä.

Myös Faranda (1999) on määritellyt transformatiivista johtajuutta ja hänen mukaansa transformatiivinen johtaja on ihminen, joka kykenee samanaikaisesti ajattelemaan analyttisesti ja toimimaan emotionaalisesti saadakseen parhaimman mahdollisen tuloksen irti henkilöstöstään organisaation jokaisella eri tasolla. Faranda korostaa, että transformatiivinen johtaja ei vain korjaa ongelmia, vaan luo niille kokonaan uuden merkityksen ja olemuksen (Faranda 1999). Tämä on mahdollista silloin, kun johtaja ei pelkää epävarmuutta, ei ole kaikkietävä, vaan uskaltaa kyseenalaistaa asioita. Transformatiivisen johtajan piirteisiin Iles (2001) lisää vielä sen, että tällainen johtaja keskittyy ihmisiin ja henkilöstöön ja kykenee yhdistämään sekä ns. kovat arvot, kuten esimerkiksi päämäärien asettamisen ja liiketoimintaoperaatioiden johtamisen että pehmeät arvot, joita ovat esimerkiksi luottamuksen osoittaminen ja saaminen osakseen ja henkilöstön tukeminen kuuntelemalla ja keskustelemalla. (Faranda 1999; Iles 2001.)

Transformatiivisen johtajuuden yhteydessä otetaan usein esille myös transaktionaalinen (transactional) johtajuus. Iles (2001) ottaa esille Burns'n määritelmän, joka erottaa transaktionaalisen johtajuuden transformatiivisesta johtajuudesta. Burns'n mukaan hyvä transaktionaalinen johtaja johtaa organisaation resursseja ja toimintaprosesseja olemassa olevilla resursseilla ja tekee vain vähäisiä parannuksia toiminnassa. Transformatiivisella johtajalla on puolestaan opettajamainen ote työhönsä. Tällainen henkilö määrittelee visioita yhdessä henkilöstön kanssa, motivoi ja kannustaa henkilöstöään entistä parempiin suorituksiin ja kykenee tekemään luovia ratkaisuja ja uudistuksia (Abshire 2001). Vaikka näitä kahta käsitettä pidetään toistensa vastakohtina Hunt (1989) korostaa, etteivät ne kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia tekijöitä. Huntin mukaan johtaja voi toimia molempien tyyppien mukaisesti eri aikoina eri tilanteissa (Hunt 1989, 211).

Wahlgrénin mukaan 1990 –luvulla transformatiivista johtajuutta on kutsuttu myös uudeksi johtajuudeksi, sillä transformatiiviset ajatukset ovat rakentaneet aivan uudenlaisen johtajatyypin (Wahlgrén 1995, 28). Samassa yhteydessä on transformatiivisen johtajuuden alatyypeiksi katsottu kuuluvan esimerkiksi karismaattinen ja visionäärinen johtajuus. Tällaiselle uudelle johtajuudelle on Wahlgrénin mukaan tyyppillisiä piirteitä proaktiivisuus, luovuus ja avoimuus

uusille ideoille. Nämä piirteet vaativat luonnollisesti myös uusia johtamistaitoja transaktio-naaliseen johtajuuteen verrattuna. Vision edelleen välittämiseen organisaatiossa vaaditaan hyviä verbaalisia kommunikointitaitoja ja lisäksi innostavan ja muutoskykyisen työilmapiirin luomisen taitoja sekä sitoutumisen aikaansaamista. (Wahlgrén 1995, 28.)

3.3 Tunneäly oppivan organisaation johtajan ominaisuutena

Tämän päivän organisaatioissa johtaja ei voi enää sulkeutua oman asemansa suojaan, vaan hänen on oltava avoin kaikelle kritiikille ja tultava toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Oppivassa organisaatiossa korostuu erityisesti johtajan ja esimiehen avoimuus ja toisaalta myös oppijoiden esimerkkinä toimiminen. Psykologian tohtori Sjölund ottaa esille johtajan tunneälyn merkityksen yrityksen menestymisessä (Jabe 2000, 58). Hänen mukaansa ihmisen älykkyys vaikuttaa osaltaan kykyyn oppia ja ratkaista ongelmia, mutta hän muistuttaa, että on olemassa ihmisiä, jotka ovat älykkäitä, mutta eivät siltikään menesty työssään. Sjölundin mukaan syynä on se, että johtamisessa tarvitaan myös tunneälyä, jotta organisaatioissa selvittäisiin menestyksellisesti sosiaalisista vuorovaikutustilanteista ja jotta johtaja kykenisi innostamaan henkilöstöään yhteisen päämäärän eteen työskentelyssä. (Goleman 1999, 48; Jabe 2000, 58; Lämsä 2001, luennot)

Goleman (1999, liite 1) määrittelee tunneälyn ihmisen taidoksi havaita sekä omia että muiden tunteita. Tunneälykäs henkilö kykenee hallitsemaan tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Tunneäly ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tunteiden valtaan antaudutaan, vaan tarkoituksena on, että tunteita ilmaistaan asianmukaisesti ja tehokkaasti tavoitteena kitkaton ja joustava työskentely työyhteisössä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Goleman korostaa vielä, että tunneäly on eri asia kuin älykkyys, mutta kokonaisuudessaan tunneälyä tarvitaan täydentämään henkilön älykkyyttä. (Goleman 1999, 19.)

Tunneäly eli emotional intelligence koostuu Sjölundin mukaan viidestä eri osa-alueesta (Jabe 2000, 59). Ensimmäinen tekijä tunneälyssä on ns. intrapersonalliset kyvyt, joilla tarkoitetaan sitä, että ihminen tuntee itsensä ja ymmärtää omia tunteitaan. Lämsä (2001, luennot) nimittää tällaista omien tunteiden tiedostamista metatunteeksi. Sjölund korostaa, että intrapersonallinen äly on ehdoton edellytys johtamiselle, sillä itsensä tuntemisen avulla johtaja voi ilmaista itseään myönteisesti ja esittää asiat ilman negatiivista sävyä (Jabe 2000, 59). Myös Mäkipeska ja Niemelä (1999, 133) korostavat sitä, että mitä paremmin johtaja ja esimies tuntevat

oman käyttäytymiseensä vaikuttavat tekijät, sitä paremmin he kykenevät toimimaan henkilöstönsä kanssa. Intrapersonallisesti pätevä johtaja tietää mitä tuntee ja miksi hän tuntee näin. Tämän lisäksi hän ymmärtää miten tunteet liittyvät siihen mitä hän ajattelee, sanoo ja tekee. Intrapersonallisesti lahjakas ihminen kykenee arvioimaan itseään tunnistamalla omat vahvat puolensa ja toisaalta myös omat heikkoutensa. Tällainen johtaja haluaa jatkuvasti kehittää itseään ja on avoin rehelliselle palautteelle ja uusille näkökulmille. (Goleman 1999, 73, 81; Jabe 2000, 59.)

Toinen tunneälyn osatekijä on interpersoonalliset kyvyt. Interpersoonallisesti lahjakas ihminen tulee erinomaisesti toimeen muiden ihmisten kanssa ja uskaltaa ottaa vastuun omista ihmissuhteistaan. Tällainen johtaja ymmärtää henkilöstöään ja on hyvä kuuntelija ja kannustaja. Tämän lisäksi interpersoonalliset ominaisuudet omaava johtaja kykenee havaitsemaan muiden ihmisten tunteita ja tekojen taustalla vaikuttavia motiiveja. Tällainen muiden tunteiden havaitseminen eli empatia pohjautuu johtajan ja esimiehen itsetuntemukselle eli intrapersonallisiin taitoihin (Lämsä 2001, luennot). Interpersoonallisesti lahjakas johtaja osaa arvostaa erilaisuutta organisaatiossa, eikä ajattele erilaisuutta ”me-henkeä” tuhoavaksi tekijäksi. Oppivassa organisaatiossa johtaja toimii ihmisten lähellä ja tulee näin ollen olemaan tekemisissä erilaisen ihmisten kanssa. Interpersoonallinen johtaja kykenee ratkomaan rakentavasti erilaisuuden vuoksi syntyviä ristiriitoja organisaatiossa. Interpersoonallisesti lahjakas johtaja havaitsee henkilöstönsä kehitystarpeen ja pystyy tunnistamaan yksilöiden vahvat puolet ja haluaa tukea ja vahvistaa niitä. Tämän vuoksi oppivassa organisaatiossa myös johtajan interpersoonalliset taidot tulevat entisestään korostumaan. (Goleman 1999, 164 - 174; Jabe 2000, 59; Lämsä 2001, luennot.)

Kolmas tunneälyn osatekijä eli joustavuus on tärkeä oppivassa organisaatiossa. Joustavuus ilmenee johtajan työtehtävissä lähinnä jokapäiväisistä tehtävistä selviämisenä. Joustava johtaja sopeutuu erilaisiin tilanteisiin ja on ennen muuta muutoskykyinen. Tällainen johtaja on luova ja hän kykenee keksimään uusia ratkaisuja ongelmiin ja toisaalta osaa myös käyttää omaa tunneälyään ja sen eri osatekijöitä oikealla tavalla eri tilanteissa jokapäiväisten asioiden selvittämiseksi. (Goleman 1999, 118; Jabe 2000, 59.)

Neljäntenä tunneälyn osatekijänä Sjölund ottaa esille stressinsietokyvyn. Hänen mukaansa muut tunneälyn komponentit pohjautuvat tähän osa-alueeseen, sillä ilman stressinsietokykyä johtaja ei selviä vaativista johtamistilanteista, vaikka tuntisi itsensä ja omat tunteensa erin-

omaisesti ja olisi empaattinen (Jabe 2000, 59). Ihmiset eroavat suuresti juuri stressinsietokyvyn osalta, sillä toiset toimivat erinomaisesti ja tehokkaasti paineen alaisina, kun taas toisille aikataulun tiukkuus tai muutama ahdistava tilanne häiritsee työtä liikaa. (Jabe 2000, 59.)

Viides ja viimeinen tunneälyn osatekijä on yleinen hyvinvointi. Johtajan tai esimiehen yleinen hyvinvointi ilmenee työyhteisössä optimistisuutena sekä positiivisuutena. Tällainen johtaja kykenee luomaan työympäristöön positiivista ryhmähenkeä ja luo uskoa jatkuvaan kehittymiseen. Työyhteisön yleinen hyvinvointi edellyttää, että johtaja omalta osaltaan kykenee innostamaan yksilöitä ja ryhmiä organisaatiossa, jotta yhteiset tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. Oleellista on, että johtaja tai esimies antaa yksilöiden ja ryhmien olla vastuussa omasta työstään, toimiessaan itse ns. taustavoimana muiden toimintaa ohjaamassa. (Goleman 1999, 215; Jabe 2000, 59.)

Tunneälyn kaikki eri osatekijät ovat tärkeitä oppivan organisaation johtajalle. Johtajuuden lähtökohtana oppivassa organisaatiossa on johtajan omien tunteiden hallinta ja sen myötä syntyvä empatia. Jatkuvaa oppimista edellyttävä toimintaympäristö vaatii johtajalta joustavuutta ja toisaalta myös stressinsietokykyä. Jotta oppiminen organisaatiossa olisi mahdollista, vaatii se johtajalta kykyä luoda työyhteisöön positiivinen, vuorovaikutteinen ja vastaanottavainen ilmapiiri.

4 JOHTAJAN / ESIMIEHEN ROOLIT OPPIVASSA ORGANISAATIOSSA

4.1 Taustaa johtajuuden roolimallien syntymiselle

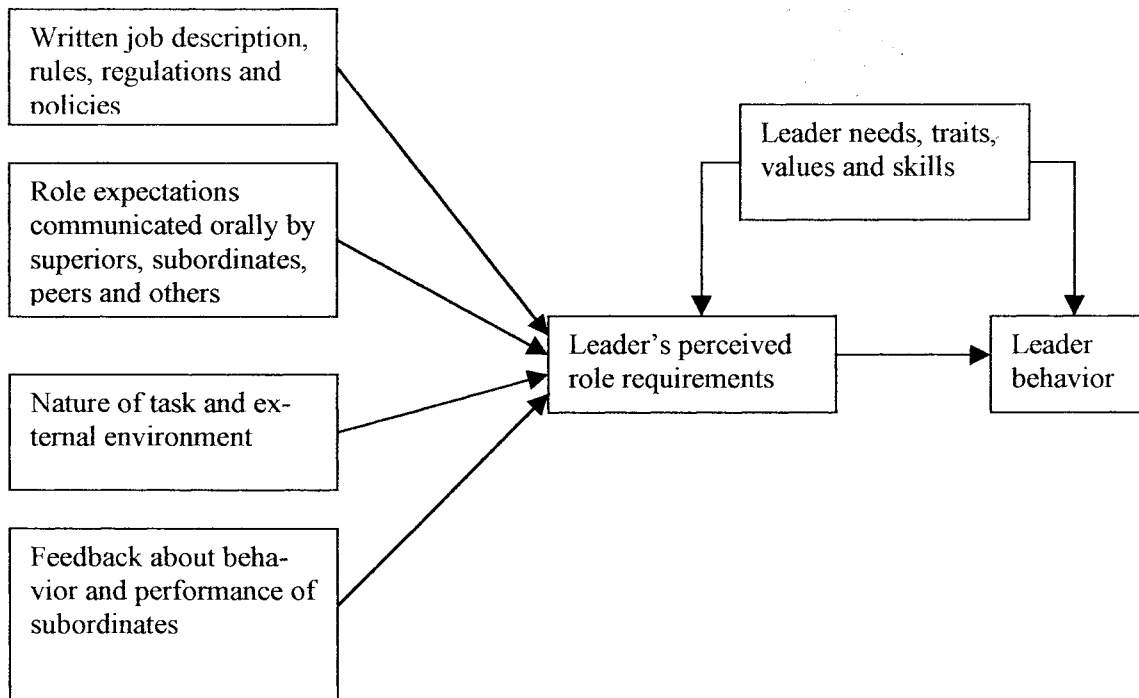
Tämän osion tarkoituksena on selvittää miksi ja miten johtajuuden eri roolimallit syntyvät ja mitkä tekijät vaikuttavat näiden roolien olemassaoloon. Yleensä johtajuuskirjallisuudessa on käsitelty enemmän johtajan käyttäytymisen seurauksia kuin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tiettyihin käyttäytymismalleihin (Hunt 1989, 148). Tämän vuoksi tässä yhteydessä on perusteltua ottaa esille ne tekijät, jotka vaikuttavat johtajan erilaisten roolien syntymiseen.

Jalava (2001, 18) määrittelee roolin tietyntylaiseksi toimintamuodoksi, jonka yksilö omaksuu sellaisessa tilanteessa, jossa on mukana myös muita ihmisiä. Toisaalta roolia voidaan tarkastella myös organisaation eräänlaisena rakennuselementtinä, jolloin erilaiset toisiinsa sidoksissa olevat roolit muodostavat organisaation. Tämän perusteella voidaan todeta, että rooli on yksilön asemasta ja tehtävästä riippuva oikeutus tietyntylaiseen käyttäytymiseen työyhteisössä. (Jalava 2001, 18.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan johtajuuden rooleja oppivassa organisaatioissa. Ennen näiden roolien analysointia on paikallaan tarkastella teoreettisesta näkökulmasta tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajuuden roolien syntymiseen. Tässä yhteydessä aihetta tarkastellaan Mertonin vuonna 1957 esittelemän rooliteoriakonseptin mukaisesti (Hunt 1989, 148 – 149). Huolimatta siitä, että Mertonin rooliteoria on kehitetty jo useita vuosikymmeniä sitten, soveltuvat sen ajatukset ja periaatteet hyvin nykypäivän johtajuustutkimukseenkin.

Kuvio 3 esittää johtajuuden roolien syntymiseen ja sitä kautta johtajien käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Johtajuuden rooliodotuksia synnyttävät sekä esimiehet, kollegat, alaiset että asiakkaat kuin myös kulttuurisidonnaiset arvot ja normit (Hunt 1989, 149; Jalava 2001, 18 - 19).

KUVIO 3 Role model of leader behavior determinants. (Merton 1957, ks. Hunt 1989, 149.)



Tavallisesti organisaatioissa johtajan toimenkuva on määritelty erilaisilla kirjallisilla ohjeilla, jotka osaltaan määrittelevät organisaatiokohtaisesti johtajan toimenkuvaan liittyvät velvollisuudet, vastuut, toimintatavat, rajoitteet ja vallan. Nämä tekijät vaikuttavat yhdessä esimiesten ohjeiden ohella johtajan toimenkuvaan. Lisäksi myös alaisilla on rooli-odotuksia johtajan suhteen. Usein alaisten vaatimukset ja odotukset ilmaistaan kuitenkin hyvin hienotunteisesti, minkä vuoksi johtajan oman asenteen on oltava avoin, jotta alaisten odotukset voidaan tunnistaa ja havaita. (Hunt 1989, 149.)

Muiden ihmisten johtajuuden rooli-odotusten lisäksi johtajuuden rooliin vaikuttavat myös organisaation tavoitteet ja tehtävät sekä vallitseva ulkoinen ympäristö. Erilaiset tehtävät ja organisaation tavoitteet vaativat luonnollisesti myös erilaisia johtajuusrooleja (Hunt 1989, 150). Esimerkiksi mekanistisessa organisaatiossa, joka toimii stabiilissa liiketoimintaympäristössä, tarvitaan erilaista johtajuutta kuin avoimessa, jatkuvan muutoksen alaisena toimivassa organisaatiossa. Toisaalta organisaatiossa vaikuttavien ihmisten odotukset johtajan suhteen voivat olla ristiriidassa esimerkiksi organisaation ulkoisen toimintaympäristön vaatimusten kanssa. Organisaatiossa vallalla olevat roolit voivat joutua ristiriitaan myös sen vuoksi, että kaikki rooliin vaikuttavat tekijät asettavat omalta taholtaan vaatimuksiaan johtajalle. Toisaalta risti-

riitatilanteen voi aiheuttaa myös johtajan omien arvojen ollessa erilaiset organisaation kannalta tarvittavan johtajanroolin kanssa. (Hunt 1989, 150; Jalava 2001, 18 - 19.)

Vaikka kuviossa 3 kuvattu johtajan rooliin vaikuttavien tekijöiden malli on alun perin esitetty jo 1950 –luvun lopussa, on se vieläkin käyttökelpoinen yksinkertaistus analysoitaessa johtajan roolien syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkasteltaessa oppivan organisaation johtajuuteen vaikuttavia tekijöitä, edellä esitetystä mallista painottuu erityisesti organisaation tavoitteiden ja toimenkuvan osa-alue, joka yhdessä organisaation ulkoisten vaikutusten kanssa määrittelee oppivan organisaation johdon rooleja. Näiden lisäksi myös johtajan henkilökohtaiset kyvyt ja taidot vaikuttavat oppivan organisaation johdon roolien muodostumiseen.

Oppivan organisaation johtajalle on kirjallisuudessa määritelty useita eri rooleja. Ojala (2000, 198-199) listaa mm. seuraavia rooleja: visionääri, kommunikoija, valmentaja, mentor, yhteistyökumppani, huoltaja, riskin ottaja ja oppimisen johtaja. Ruohotie (1997, 143 – 144) ottaa esille Farreinin ja Kayen termit esimiehen rooleista työyhteisön kehittäjänä, jotka ovat: fasilitaattori, arvioitsija, ennustaja, ohjaaja ja mahdollistaja. Mayo & Lank (1994, 22) täydentävät johtajuuden roolien listaa vielä valtuuttajan, kumppanin sekä oppijan rooleilla. Organisaation oppimisessa johtajan omalla oppimisella on merkittävä rooli, sillä oppimisen roolimallin olemassaolo tukee ja motivoi uuden oppimista henkilöstön keskuudessa. Todellinen oppiminen yrityksessä alkaa usein juuri niiden ihmisten oppimisesta, joilla on valtaa toimia organisaatiossa. (Ojala 2000, 199; Mayo & Lank 1994, 26 – 27.)

Oppivan organisaation johdon rooleja on lueteltu useita rivejä liikkeenjohdon kirjallisuudessa, minkä vuoksi kaikkien roolien tehtävien läpikäyminen vaatisi kokonaan oman tutkielman. Tämän vuoksi tässä yhteydessä otetaan tarkemmin esille kaksi oppivan organisaation johdon roolien jaottelua; Sengen kolme roolia ja Moilasan timanttimalli. Nämä kaksi jaottelua ovat tiivistäneet useita eri oppivan organisaation johtajan tehtäviä muutamiksi päärooleiksi, minkä vuoksi pitkiä rooliluetteloita välttämällä tutkielmassa syvennyttään näihin kahteen jaotteluun.

4.2 Johtajan roolit Sengen mukaan

Peter Senge on yksi tunnetuimmista ja merkittävimmistä oppivan organisaation tutkijoista. Käsitellessään johtajuutta oppivassa organisaatiossa, Senge toteaa, että usein syy siihen miksi jotkut organisaatiot eivät toimi oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti on juuri johta-

juus (Senge 1993, 339). Oppiva organisaatio edellyttää uudenlaisia johtamistaitoja, minkä vuoksi perinteinen johtamistyyli selkeine suuntaviivoineen ja manipulointeineen ei enää muuttuvassa maailmassa ole riittä.

Senge korostaa uusia rooleja, joita johtajan on omaksuttava mahdollistaakseen organisaation oppimisen. Sengen mukaan johtajan roolit oppivassa organisaatiossa eroavat merkittävästi perinteisistä päätöksentekijän rooleista. Hän korostaa edelleen sitä, että johtajat ovat vastuussa oppimisesta, minkä vuoksi heidän on pystyttävä rakentamaan sellainen organisaatio, jossa ihmiset voivat jatkuvasti laajentaa mahdollisuuksiaan kehittää omaa tulevaisuuttaan. (Senge 1993, 339 – 340; 1994; 1996, 291.)

Sengen (1999) mukaan johtajuus oppivassa organisaatiossa alkaa analysoimalla organisaation tämän hetkisen tilan ja asetetun vision välillä vallitsevaa luovaa jännitettä. Organisaation nykytilan ja vision välinen kohtaamattomuus synnyttää syyn edistää oppimista sekä organisaatio- että yksilötasolla. Johtamiskirjallisuudessa painotetaan vision määrittelyn merkitystä, mutta Senge muistuttaa, että organisaation nykytilan tunnistaminen on yhtä tärkeä tekijä organisaation oppimisen kannalta kuin halutun tulevaisuuden saavuttaminen. Oppivan organisaation luomisessa johtajat usein virheellisesti luulevat, että nykytilan tiedostaminen ilman vision asettamista synnyttää halun muutokseen. Toisaalta luova jännite ja sen myötä oppimisen tarve eivät synny pelkästään vision avulla, vaan se vaatii myös nykytilan selkeää ymmärtämistä. Luovan jännitteen vallitessa muutoshalukkuus syntyy vision olemassaolosta eli organisaatiolla on selkeä päämäärä, johon se toiminnallaan pyrkii. Sengen mukaan tavallisessa ongelman ratkaisussa motivaatio muutokseen on ulkosyntyistä, mutta luovan jännitteen yhteydessä motivaatio muutokseen on sisäsyntyistä. Tämä eroavaisuus kuvastaa adaptiivisen ja toisaalta tuottavan oppimisen välistä eroa. Tuottavassa oppimisessä kiinnostus itsensä ja organisaation kehittämiseen on luontaista. (Senge 1996, 291 - 292; 1999.)

Luova jännite nykytilan ja asetetun vision välillä voidaan ratkaista organisaatioissa kahdella eri tavalla. Organisaation nykyistä tilaa voidaan kohentaa asetettua visiota kohden tai toisaalta visiota tai asetettua tavoitetta voidaan ”madaltaa” lähemmäksi organisaation nykyistä tilaa. Yksilöt, ryhmät ja organisaatiot, jotka oppivat toimimaan luovan jännitteen kanssa, oppivat samanaikaisesti käyttämään jännitteen synnyttämää energiaa siten, että organisaation nykytilaa voidaan lähentää asetettua visiota kohden. (Senge 1996, 291 - 292; 1999.)

Senge on määritellyt oppivan organisaation johtajalle kolme pääroolia: suunnittelija, opettaja ja stuertti. Lähemmin näitä Sengen johtajuuden rooleja käsitellään seuraavissa kappaleissa. (Senge 1994; 1996, 291 – 292.)

4.2.1 Johtaja suunnittelijana (designer)

Suunnittelijan rooli oppivassa organisaatiossa on harvoin näkyvää työtä, sillä sen pääpaino on ”kulissien” takana. Työ ei keskity ainoastaan organisaation toimintatapojen ja strategioiden suunnitteluun, vaan se yltää vielä näidenkin taustalle. Suunnittelijan roolin merkittävin tehtävä on luoda organisaatiolle yhteinen visio, päämäärä ja yhteiset arvot organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Vain harvat muut johtajan tehtävät ovat yhtä pitkäkestoisia kuin organisaation vision ja toimintatapojen luominen. Vision luomisessa Senge (1993, 357) viittaa jälleen luovan jännitteen käsitteeseen, sillä suunnittelijan roolissa johtajan merkittävin tehtävä on luoda ja ylläpitää tätä luovaa jännitettä, sillä se on ainoa keino pitää yllä myös innostuneisuutta oppimisen suhteen organisaatiossa. Visio, ilman nykytilan ymmärtämistä edistää ennemminkin kyynisyyttä kuin luovuutta organisaatiossa. (Senge 1993, 357 – 358; 1994; 1996, 293 – 294.)

Suunnittelijan haastavin tehtävä on saada luotua yhteinen, jaettu visio organisaation työntekijöiden kesken. Johtajan on huomioitava, että jaetun vision rakentaminen lähtee aina jokaisen työntekijän henkilökohtaisen vision määrittelemisestä. Senge kuvaa organisaation jaettua visiota viitaten hologrammiin, jonka eri osat eivät ole samanlaisia. Jokainen erillinen osa edustaa kokonaisuutta hieman eri näkökulmista. Johtajan yhdistäessä kaikki erilliset osat yhteen, kokonaisuudesta tulee entistä intensiivisempi ja voimakkaampi kuin aikaisemmin. Lisäksi, kun useampi ihminen jakaa vision, syntyy mielikuva todellisuudesta, jonka ihmiset uskovat todella saavuttavansa. Visio ei enää ole jokaisen oma visio, vaan yhteinen kuva toivotusta tulevaisuuden tilasta. (Senge 1994.)

Yhteisen vision luominen organisaatiossa edellyttää johtajalta erilaisia taitoja. Tärkein näistä on kannustaa ihmisiä luomaan oma visio toivotusta tulevaisuudesta, sillä vain jokaisen henkilökohtaisen päämäärän määrittämisen avulla voidaan muodostaa organisaatiolle yhteinen visio. Toinen tärkeä taito yhteisen vision määrittämisessä on johtajan kyky ilmasta oma visio henkilöstölle ja arvioida yhdessä työntekijöiden kanssa onko tällainen visio sitoutumisen ar-

voinen. Johtajan on muistettava, että visio elää jatkuvasti, minkä vuoksi vision laatiminen ei ole kertaluontoinen projekti, vaan pikemminkin jatkuva prosessi. (Senge 1994.)

Vision luomisen lisäksi suunnittelijan roolin tehtävänä on organisaation toimintatapojen, -rakenteiden sekä strategioiden suunnittelu. Perinteisesti, kuten esimerkiksi Selznick ja Forrester (Senge 1996, 294) toteavat, organisaation toimintastrategioiden laatiminen on yhdistetty organisaation ylimmän johdon tehtäväksi, mutta jatkuvasti muuttuvan liiketoimintaympäristön ja oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti tämä suunnittelijan tehtävä vaatii herkkyyttä jokaisella organisaatiotasolla asemasta riippumatta. Tärkeää on, että organisaatiossa ymmärretään ympäristön monimutkaisuus ja sitä kautta edistetään strategista ajattelua koko organisaatiossa. (Senge 1996, 294.)

Senge listaa vielä kolmannen tehtävän johtajan suunnittelijan rooliin oppivassa organisaatiossa. Hänen mukaan sopivien toimintamallien, -strategioiden ja -rakenteiden takana on tehokas oppimisprosessi, jonka luominen on kolmas suunnittelijan tehtävä oppivassa organisaatiossa. Johdon tehtävänä on näin ollen varmistaa, että organisaatiossa on hyvin suunniteltu toimintastrategia ja -malli ja tämän lisäksi on varmistuttava siitä, että oppimista tapahtuu jatkuvasti. (Senge 1996, 294 – 295.)

4.2.2 Johtaja opettajana (teacher)

Johtajan rooli opettajana oppivassa organisaatiossa ei merkitse opettamista kuinka organisaatiossa saavutetaan asetetut päämäärät tai mikä on oikea näkemys nykytilasta, vaan sen tehtävänä on edistää kaikkien oppimista organisaatiossa, oivaltamalla organisaation nykyisen tilanteen. Oppivassa organisaatiossa opettajan roolin syntyminen lähtökohtina ovat olleet huomion lisääntyminen ihmisten vallitseviin ajatus- ja toimintamalleihin sekä systeemiajattelun vaikutus oppimisprosessiin. (Senge 1993, 356; 1996, 295.)

Opettajan roolin ensimmäisenä tehtävänä on tuoda esille organisaatiossa vallitsevat ajattelumallit, jotka liittyvät organisaation toiminnan ja oppimisen kannalta merkittäviin asioihin. Vallitsevilla ajattelumalleilla Senge viittaa ihmisten olettamuksiin ja asenteisiin, joiden pohjalta he tekevät valintoja ja hahmottavat ongelmia ja mahdollisuuksia sekä identifioivat toiminnan syitä. Tällaiset vallitsevat olettamukset ja ajattelumallit ovat usein hyvin pysyviä ja siksi vaikeasti muutettavissa. Oppivassa organisaatiossa johtajan tehtävä opettajan roolissa

onkin auttaa ihmisiä arvioimaan uudelleen käsityksiään vallitsevasta todellisuudesta. Tavoitteena on saada ihmiset näkemään pinnallisten olosuhteiden ja tapahtumien taakse, jotta voitaisiin havaita todelliset syyt ongelmien syntymiselle ja tällä tavoin havaita uusia mahdollisuuksia paremman tulevaisuuden rakentamiseksi. (Senge 1996, 295 – 296; Kezsbom 1998.)

Jotta johtaja kykenee täyttämään oppivassa organisaatiossa opettajan roolin tehtävät on johtajan omattava tiettyjä taitoja. Sengen (1996, 300) mainitsema ensimmäinen opettajan roolin tehtävä on estää nopeasti syntyvien yleistysten muodostuminen. Ihmisten mieli ja ajatukset liikkuvat usein valon nopeudella, mikä hidastaa todellista oppimista, sillä asioiden käsittelyssä päädytään usein yleistyksiin ennen kuin niitä ehditään edes testata tai pohtia perusteellisesti. Tällaiset yleistykset eivät tavallisesti paneudu asioiden todellisiin syihin, vaan ovat usein ratkaisuja ainoastaan ongelman oireisiin. (Senge 1996, 300.)

Toinen opettajan roolin hoitamisen tehtävistä on kyselemisen ja puolustamisen tasapainottaminen. Tällä Senge tarkoittaa sitä, että johtajan on pystyttävä selittämään alaisilleen syyt, mitkä vaikuttivat hänen omiin käsityksiin asioista ja rohkaista alaisia kyseenalaistamaan johtajan omia näkemyksiä. Tämän lisäksi johtajan on pystyttävä ymmärtämään muiden näkemyksiä asiasta ja arvioitava kuinka nämä eroavat johtajan omasta näkemyksestä. (Senge 1996, 300 – 301.)

Ajattelumallien analysoimiseen liittyen opettajan roolin taitoihin kuuluu myös ihmisten puolustusmekanismien havaitseminen ja niiden purkaminen. Tällaiset puolustusmekanismit syntyvät Argyriksen (ks. Senge 1996, 301) mukaan siksi, että ihmiset pyrkivät puolustautumaan nolostuttavilta tai uhkaavilta tilanteilta. Organisaatioissa, erityisesti muutosten yhteydessä, ihmiset kokevat entistä enemmän paineita oman toimintansa suhteen, jolloin puolustautuminen vain laajenee ja pahenee entisestään. Tällainen tilanne tekee entistä vaikeammaksi tunnistaa toiminnan taustalla olevat ajattelumallit, jotka osaltaan hidastavat tai jopa estävät oppimista organisaatiossa. (Senge 1996, 301.)

4.2.3 Johtaja stuerttina (stewardess)

Johtajan stuertin roolista ja palvelevasta johtajuudesta on kirjallisuudessa kirjoitettu paljon, mutta vieläkin sen perimmäinen tarkoitus ymmärretään usein väärin (Kezsbom 1998). Stuertin rooli eroaa Sengen muista oppivan organisaation johtajan rooleista siinä mielessä, että täs-

sä roolissa on kysymys lähes ainoastaan johtajan omasta asenteesta, joka on tärkeä organisaation oppimisen kannalta. Voidaankin sanoa, että palveleva johtajuus on esimiehen rooleista hienovaraisin, sillä se on riippuvaista esimiehen omasta asenteesta, motivaatiosta ja halusta palvella. Kirjavainen ja Laakso - Manninen (2000, 222) viittaavat Sengen stuertin rooliin puhuessaan palvelevasta johtajuudesta. Palvelevassa johtajuudessa keskitytään emotionaalisiin ja henkisiin tekijöihin liittyvään valmentajuuteen. Palveleva johtaja ei johda halutakseen tyydyttää vallanhaluaan, vaan palvelusuuntautuneisuus tuo mukanaan ”terveen” halun johtaa. (Blanchard 2000; Kezsbom 1998; Kirjavainen & Laakso - Manninen 2000, 222; Senge 1996, 297; Törrönen & Lämsä 2000.)

Blanchard:n (2000) mukaan palvelevalle johtajuudelle on tyypillistä, että päätöksenteossa johtaja pyrkii saavuttamaan parhaimman mahdollisen tuloksen alaisilleen ja erilaisten tunnustusten saaminen tai henkilökohtainen valta eivät ole johtajan toiminnan fokuksena. Johtajan tehtävänä on siis toimia alaisten kasvun ja kehityksen tukijana ilman vastavuoroisuuden ehdollisuutta. (Blanchard 2000; Törrönen & Lämsä 2000.)

Johtajan roolia stuerttina voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Toisaalta johtaja voi toimia stuerttina ihmisille, joita hän johtaa ja toisaalta johtaja voi olla stuerttina organisaation laajemman tavoitteen tai tehtävän hyväksi. Ensimmäinen näkökulma perustuu siihen, että johtaja toiminnallaan vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten elämään. Huonon johtajuuden seurauksena organisaation työntekijät voivat kärsiä emotionaalisisista sekä henkisisistä ongelmista tai jopa taloudellisista ongelmista. Toinen näkökulma stuertin roolin tarkastelussa on johtajan henkilökohtaisten tavoitteiden sitouttaminen laajempaan, koko organisaation tavoitteeseen tai päämäärään. Johtajien sitoutuminen oppivan organisaation rakentamiseen ja kehittämiseen on osa suurempaa tarkoitusta, joka ulottuu organisaation jokapäiväisen toiminnan taakse. Johtajat uskovat voivansa muuttaa organisaation toimintatapaa siten, että organisaatiosta tulee entistä tuottavampi ja menestyksellisempi kuin aikaisemmin. Lisäksi on tärkeää, että organisaatio luo entistä paremman työpaikan työntekijöille. (Senge 1996, 297 – 298; Kezsbom 1998.)

Oppivat organisaatiot toimivat nykyään hyvin monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä, mikä asettaa osaltaan haasteita organisaation johdolle. Systeemiajattelun mukaan johtajan stuertinroolissa on tärkeää, että johtaja voi erottaa monimutkaisesta ja kompleksisesta ympäristöstä ne tekijät, jotka ovat strategisesti merkittäviä organisaation toiminnan ja oppimisen

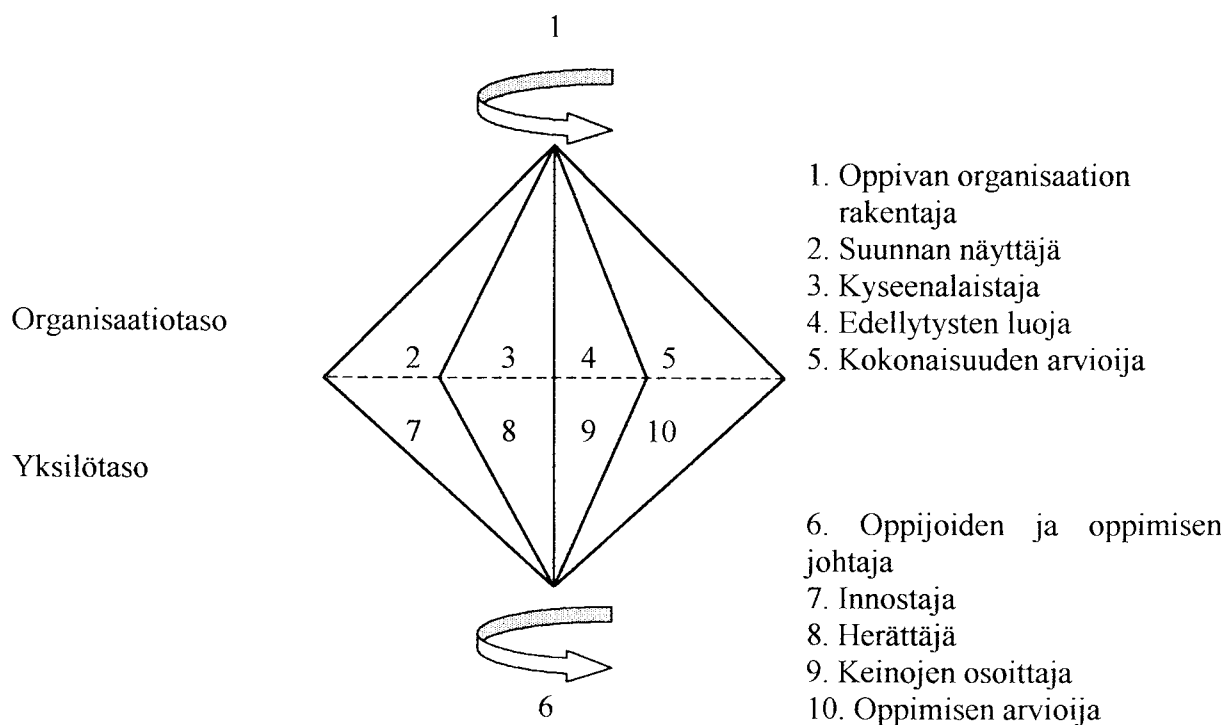
kannalta. Stuertin roolissa johtajan on siis opittava hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia. (Senge 1996, 302; 1999; Sydänmaanlakka 2001, 55.)

4.3 Moilasan timanttimali – johtajan roolit oppivassa organisaatiossa

Moilasan esittämät johtajuuden roolimallit perustuvat hänen kehittämäänsä oppivan organisaation timanttimaliin, jonka tarkoituksena on lähestyä kokonaisvaltaisesti oppivan organisaation problematiikkaa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Moilasan mukaan organisaation oppimista ja sen johtamista voidaan siis tarkastella sekä koko organisaation että organisaatiossa työskentelevien yksilöiden näkökulmista. Kuvio 4 esittää Moilasan mukaan oppivan organisaation johtamisen ulottuvuudet ja johtajan roolit. Organisaatiotasolla johtajuuden roolit ovat: oppivan organisaation rakentaja, suunnan näyttäjä, kyseenalaistaja, edellytysten luoja ja kokonaisuuden arvioija. Vastaavat roolit yksilötasolla ovat: oppimisen johtaja, innostaja, herättäjä, keinojen osoittaja ja oppimisen arvioija. (Moilanen 2001b, 166 - 167.)

Moilasan oppivan organisaation johtamisen roolimallit etenevät kronologisessa järjestyksessä alkaen oppivan organisaation rakentamisesta, visioiden ja oppimisen suunnan määrittelystä, oppimista hidastavien tai estävien tekijöiden analysoinnista, oppimisen edellytysten luonnista lopuksi oppimisen arviointiin.

KUVIO 4 Oppivan organisaation johtamisen ulottuvuudet. (Moilanen 2001b, 167.)



Tässä tutkimuksessa käydään läpi sekä organisaatiotason että myös yksilötason johtajan roolien tehtävien kuvaukset.

4.3.1 Oppivan organisaation rakentaja – oppimisen johtaja

Organisaatiotasolla oppivan organisaation johtajan merkittävin rooli on oppivan organisaation rakentaja eli oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa. Oppivan organisaation rakentajan rooli koskee lähinnä organisaation ylintä johtoa, mutta toisaalta myös kaikki esimies- tai muissa johtoasemissa olevat henkilöt voivat osaltaan vaikuttaa siihen, että organisaation rakenteet, prosessit sekä vallitsevat arvot ja asenteet tukevat oppimista. Organisaatiotasolla oppivan organisaation rakentajan roolin tehtäviin kuuluvat Moilasan mukaan esimerkiksi organisaatiotasosten lainalaisuuksien hahmottaminen, oppimisen arvostaminen ja sen edistäminen sekä oppimisen roolimallina toimiminen. (Moilanen 2001b, 168 – 169.)

Oppivan organisaation rakentamisessa on tärkeää, että johtaja ja esimies näyttävät omalla esimerkillään henkilöstölleen sen, että oppiminen on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää. Erityisesti organisaation ylimmän johdon on kyettävä toiminnallaan osoittamaan muille, että sekä itsensä että työnsä kehittäminen ovat lähtökohtia koko organisaation menestymiselle. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että organisaation oppiminen ei tapahdu hetkessä eikä ainoastaan yhdessä organisaation osassa, vaan kokonaisuuden hahmottaminen ja sen eri osien toiminnan ymmärtäminen auttavat löytämään ne eri organisaation osat tai yksiköt, joissa muutosta ja sen myötä myös oppimista erityisesti tarvitaan. (Moilanen 2001b, 169.)

Huolimatta siitä, että organisaatiotasolla oppimisen puitteet olisivat erinomaiset, tarvitsee jokainen oppija ja yksilö myös tukea omaan oppimiseensa liittyvissä kysymyksissä ja ongelmisissa. Oppimisen ja oppijoiden johtamisen roolissa johtajan ja esimiehen tehtävänä on kyetä tunnistamaan niin itsensä kuin muutkin oppivina yksilöinä ja ymmärrettävä oppimisen merkitys jokaiselle yksilölle sekä koko organisaation toiminnalle. Tämän lisäksi johtajan on osattava yhdistää oppiminen tiukasti jokaisen omaan työhön sekä ymmärrettävä tekijöitä ja lainalaisuuksia, jotka vaikuttavat yksilön oppimisprosessiin. (Moilanen 2001b, 182 – 183.)

Oppivien ihmisten johtamisessa on aina muistettava, että yksilön oppiminen ja oppimisprosessi lähtee liikkeelle jokaisen henkilökohtaisista motiiveista. Ketään ei voi pakottaa tai käskää oppimaan. Johtajan oman oppimisen lähtökohtien, vaikeuksien ja mahdollisuuksien ana-

lysointi helpottaa johtajaa ymmärtämään myös muiden oppimista ja sen lähtökohtia. Oppimisen johtamisen roolissa on tärkeää, että johtaja voi omaksua myös itsensä oppijana. Oppimisen yhdistäminen työhön motivoi oman työnsä kehittämiseen. Hyötyjen ilmaiseminen ja niiden positiivisen vaikutuksen osoittaminen oppijan työhön, motivoi ihmisiä parhaiten arvioimaan eri oppimisen mahdollisuuksia. (Moilanen 2001b, 183 – 184.)

4.3.2 Suunnan näyttäjä - innostaja

Organisaation toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta seuraa, että organisaation johdon on oltava jatkuvasti tietoinen siitä mitä yrityksen ulkopuolella tapahtuu ja kuinka se vaikuttaa organisaation toimintaan ja oppimiseen. Tämän vuoksi oppivassa organisaatiossa tarvitaan yhteisen suunnan ja strategian määrittelyä. Organisaatiotasolla johtajan ja esimiehen tehtävänä on toimia yhteisen suunnan näyttäjänä. Moilasan mukaan tähän oppivan organisaation johtajan rooliin kuuluvat mm. tulevaisuuden analysointi ja sen myötä organisaation yhteisen suunnan rakentaminen sekä organisaation toimintastrategian ja oppimisen yhdistäminen tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Moilanen 2001b, 170 – 171.)

Kuten Sengen suunnittelijan rooli, myös Moilasan suunnan näyttäjän rooli voidaan yhdistää visionäärin rooliin, jolloin tärkeimmäksi tehtäväksi muodostuu yhteisen vision luominen, sen raamittaminen ja henkilöstön sitouttaminen osaksi visiota (Ojala 2000, 199). Usein vision muodostamisen oletetaan kuuluvan ylimmän johdon tehtäviin, joka päättää mihin suuntaan tulevaisuudessa ollaan menossa. Oppivassa organisaatiossa tällainen käsitys ei kuitenkaan päde, sillä yksilöiden oppimisen ja kehittymisen motivointi edellyttää jaetun vision muodostamista. Visio ei ole toiminnan päämäärä, vaan tavoitteeseen pääsemiseksi määriteltävä suunta, johon kaikilla organisaatiotasolla toimivat henkilöt voivat osaltaan vaikuttaa toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Sengen mukaan jaettu visio ei ole pelkkä idea, vaan se on ennemminkin vaikutusvaltainen voima ihmisten sydämessä; halu olla mukana tärkeässä hankkeessa (Scholtes 1999, 708).

Suunnan näyttäjän roolissa on kuitenkin muistettava, että oppimisen suunnan löytäminen ei vielä merkitse sitä, että oppimisprosessia voidaan organisaatiossa alkaa kehittämään tai toteuttamaan. Johdon on kyettävä omalla toiminnallaan ja esimerkillään saamaan koko henkilöstö vakuuttuneeksi siitä, että muutospaineet edellyttävät oppimista. Vasta sen jälkeen, kun

oppimisen tavoitteet on yleisesti hyväksytty, voidaan oppimista organisaatiossa lähteä käytännössä toteuttamaan. (Moilanen 2001b, 171.)

Yksilötasolla johtajan ja esimiehen tehtävänä on saada henkilöstö innostumaan oppimisesta sekä itsensä ja oman työnsä kehittamisestä. Tämän vuoksi Moilasan mallissa suunnan näyttäjän vastaava rooli yksilötasolla on innostajan rooli. Innostajan rooliin kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi oppimisen motiivin herättäminen, oppimisen hyötyjen konkretisoiminen, yksilön ja organisaation tavoitteiden yhteneväisyyksien osoittaminen sekä innostuksen ylläpitäminen oppimiseen ja kehittymiseen. (Moilanen 2001b, 186.)

Innostajan roolin tärkein tehtävä on motivoida ja kannustaa sellaisia yksilöitä, jotka eivät ole kiinnostuneita oppimisesta tai itsensä kehittamisestä. Organisaation oppimisessa on tärkeää, että kaikki organisaation jäsenet ovat oppimisessa mukana. Yhteisöllisyys ja ”samaan hiileen puhaltaminen” ovat tärkeitä seikkoja, jotka edistävät opittujen tietojen ja taitojen leviämistä organisaatiossa. Tällöin uusi tieto on aina niiden saatavilla, jotka tietoa tarvitsevat. Oppimisen hyötyjen osoittaminen vaikuttaa osaltaan yksilön oppimisprosessin edistymiseen. Yksilöä motivoi uudet oppimishaasteet entistä enemmän, jos voidaan selvästi osoittaa niistä yksilölle koitua hyöty. Oppivan organisaation näkökulmasta tarkasteltuna yksilön ja koko organisaation kokemien hyötyjen yhteneväisyys on oleellista. Yrityksen liiketoiminnan kannalta johdon huomio painottuu usein oppimisen myötä syntyvien organisaatiotasoisien hyötyjen maksimointiin, mutta koko organisaation kannalta paras vaihtoehto on sellainen, jossa molemmat, yksilö ja organisaatio, saavat suurimman mahdollisen hyödyn oppimisesta. (Moilanen 2001b, 186.)

4.3.3 Kyseenalaistaja – herättäjä

Moilanen viittaa johtajan kyseenalaistajan roolilla organisaatioissa vallitseviin, ajan kuluessa syntyneisiin toimintarutiineihin. Tietyt toimintatavat ovat tulleet niin yleisiksi, ettei niiden soveltuvuutta organisaation nykyiseen tilanteeseen osata edes analysoida. Tällainen toimintatapojen rutinoituminen on yksi merkittävimmistä esteistä oppivan organisaation kehittymiselle. Tämän vuoksi organisaatiotasolla tarvitaan toimintatapojen sekä ajattelumallien kyseenalaistamista. (Moilanen 2001b, 173.)

Oppivassa organisaatiossa kyseenalaistajan roolin tehtäviin kuuluvat mm. avoimen ja kyselevän ilmapiirin luominen organisaatioon, luovan ja erilaisuutta arvostavan ajattelun kehittäminen sekä vallitsevien rakenteiden sekä ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistaminen. Organisaatiossa vallitsevan arvomaailman kyseenalaistamisen on pureuduttava syvemmälle kuin pelkästään kirjoitettujen ja näkyvästi esillä olevien arvojen tarkasteluun ja analysointiin. Usein kirjoittamattomat ja näkymättömät tekijät ovat niitä, jotka ohjaavat yksilöiden toimintaa. Tämän vuoksi johtajan ja esimiehen on pyrittävä saamaan esille tällaiset arvot ja normit ja kyettävä yhdessä henkilöstön kanssa muokkaamaan ne sellaisiksi, että ne osaltaan tukevat oppimista ja edistävät muutoksen läpiviemistä organisaatiossa. (Moilanen 2001b, 173 - 174.)

Kyseenalaistajan roolissa johtajan tai esimiehen on tarkasteltava myös vallitsevia johtamisjärjestelmiä ja -käytäntöjä, sillä nekin voivat osaltaan olla hidastamassa organisaation oppimista. Tosin johdolle saattaa olla hankalaa itse analysoida omia toimintatapojaan, minkä vuoksi kyseenalaistajan rooliin tarvittaisiin jotakin ulkopuolista tahoa. Kyseenalaistajan roolin toimenkuvien toteuttaminen on hankalaa, sillä tuttujen ja turvallisten toimintatapojen kritiointi ja erityisesti niistä luopuminen on vaikeaa. Vanhasta luopuminen edellyttää aina uuden oppimista ja muutosta, joka osaltaan horjuttaa organisaatiossa vallitsevaa tasapainoa. Kyseenalaistajan onkin muistettava, että organisaatiossa tarvitaan kuitenkin aina myös pysyvyyttä ja jatkuvuutta, jonka varaan uutta voidaan kehittää. (Moilanen 2001b, 174.)

Moilasan timanttimallassa kyseenalaistajaa vastaava rooli yksilötasolla on herättäjän rooli. Johtajan ja esimiehen toimiessa herättäjän roolissa, tärkeimpänä tehtävänä on saada yksilöt ymmärtämään vallitsevien, rutinoituneiden toimintatapojen ja ajattelumallien kehitystarve. Muita herättäjän toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä ovat: henkilöstön kannustaminen ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla, erilaisuuden ja moniarvoisuuden tukeminen sekä muutosvastarinnan hyödyntäminen. (Moilanen 2001b, 187 – 188.)

Erilaisuuden tukeminen oppivan organisaation johtamisessa on tärkeä tekijä, sillä jos kaikki toimisivat organisaatiossa samalla tavalla, uusien ja erilaisten toimintatapojen toteuttaminen olisi mahdotonta. Usein organisaatiossa vallitsevat tavat juurtuvat myös nopeasti uusien jäsenien toimintamalleiksi, jolloin niiden vaikutuksia organisaation toimintaan ei enää voida kriittisesti arvioida. Uusia ajattelu- ja toimintamalleja sovellettaessa ei voida olla törmäämättä muutosvastarintaan, jota syntyy, kun vanha ja turvalliseksi koettu toimintamalli osoittautuu organisaation nykytilanteessa toimimattomaksi. Muutosvastarintaa on lähes mahdotonta vält-

tää, mutta sen kanssa voidaan työskennellä, ottamalla se tietoisesti merkittävänä osana muukaan muutos- ja oppimisprosessiin. Uusien toimintamallien omaksuminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä sekä johtajalta että alaisilta. Vanhoista tavoista poisoppimiselle on varattava riittävästi aikaa, sillä ”surutyön” käsittely on oleellinen osa muutosprosessia. (Moilanen 188 – 189.)

Moilanen (2001b, 189) korostaa, että muutos- ja oppimisprosessissa esimiehet tarvitsevat sekä rohkeutta että nöyryyttä herättäessään työntekijöitä havaitsemaan oppimisen ja muutoksen tarve organisaatiossa ja oppimaan pois vallitsevista toimintarutiineista. On muistettava, että uuden oppiminen ei tapahdu hetkessä, minkä vuoksi prosessin aikana herää paljon kyynisyyttä ja epävarmuutta, mikä saattaa tulla esiin erilaisena protestointina johtajan ja esimiehen toimintaa kohtaan.

4.3.4 Edellytysten luoja - keinojen osoittaja

Jotta oppiminen olisi mahdollista organisaatiossa, on johdon luotava sellaiset edellytykset organisaatioon, että jokaisella on mahdollisuus oppia. Johtajan ja esimiehen on oppimisen suunnan ja esteiden määrittelyn lisäksi tehtävä oppiminen käytännössä mahdolliseksi organisaatiossa. Tässä yhteydessä on huomioitava sekä organisaation rakenteet että oppimista tukevat järjestelmät. Organisaatiotasolla oppimisen edellytysten luominen saattaa vaatia muutoksia sellaisiin asioihin, joilla ei suoranaisesti näyttäisi olevan yhteyttä oppimiseen tai yksilön oppimisprosessiin. Tällaisesta voidaan esimerkkinä ottaa esille työilmapiirin kehittäminen oppimista kannustavaksi tai organisaation sisäisen tiedonkulun sujuvuuden lisääminen. (Moilanen 2001b, 176 – 177.)

Moilasan (2001b, 176) mukaan oppivan organisaation johtajan rooliin oppimisen edellytysten luoja voidaan katsoa kuuluvaksi mm. oppimisen keinojen moninaisuuden ymmärtäminen eli johtajan ja esimiehen on tiedostettava se, että jokainen yksilö oppii eri tavalla ja jokaiselle oppijalle on löydettävissä parhaiten sopiva oppimiskeino. Tämän lisäksi johtajan ja esimiehen on hallittava erilaisia koulutus- ja kehittämismuotoja, tai ainakin osattava ohjata oppijaa oppimisen keinoihin liittyvissä ongelmissa. (Moilanen 2001b, 176.)

Moilasan (2001b, 190) mukaan yksilötasolla oppivan organisaation johtajan tyypillisin ja ehkä myös konkreettisin rooli on toimia oppimisen keinojen osoittajana. Tässä roolissa esimiehen

tehtävänä on auttaa jokaista oppijaa löytämään itselleen parhaiten soveltuva oppimisen keino ja oppimismuoto. Kaikki yksilöt eivät opi samalla tavalla tai samojen keinojen avulla, vaan esimiehen on kyettävä yhdessä oppijan kanssa analysoimaan jokaisen oma oppimistyyli ja sitä kautta etsiä oppimisessa parhaat tulokset tuottava oppimiskeino. Keinojen osoittajan roolissa johtajan ja esimiehen on huomioitava, että organisaatiossa oppimista tapahtuu monissa eri tilanteissa, erilaisin menetelmin ja perinteisistä koulutukseen liittyvistä ajattelumalleista poiketen. (Moilanen 2001b, 190.)

Keinojen osoittajan roolin tehtäväkuvaan kuuluvat mm. jokaisen oppijan oppimistyylin ja parhaiten soveltuvan oppimiskeinon löytäminen, huolehtiminen siitä, että työ ja yhteisö tukevat yksilön oppimista sekä varmistuminen siitä, että opitut uudet tiedot ja taidot leviävät kaikkialle organisaatioon niiden ulottuville, jotka tietoa tarvitsevat. Oppivassa organisaatiossa on tärkeää, että opitut tiedot ja taidot eivät jää ainoastaan yksittäisen henkilön tai ryhmän tiedoksi, vaan uuden tiedon on pystyttävä ”leviämään” organisaatiossa, jolloin voidaan puhua koko organisaation oppimisesta. (Moilanen 2001b, 190 – 191.)

Oppimisen keinoja pohdittaessa päädytään tavallisesti henkilöstökoulutukseen ja erilaisten kurssien ja seminaarien järjestämiseen. Moilanen kuitenkin korostaa, että koulutus on vain yksi oppimisen keino muiden eri vaihtoehtojen joukossa. Kaikille oppijoille koulutustilaisuuDET eivät takaa parasta oppimistulosta, minkä vuoksi oppivassa organisaatiossa on tarjottava myös työhön liittyviä oppimismuotoja. Oppimista työn ohessa edistävät mm. työn kierrätys, haasteellisten töiden lisääminen entiseen työnkuvaan sekä erilaiset projektit ja yhteistyöhankkeet. Olipa yksilön paras oppimismuoto työn yhteydessä tai koulutuksessa, johtajan on muistettava, että oppimisen tulokset näkyvät vasta, kun oppijalla on mahdollisuus soveltaa opittuja taitoja omaan työhönsä. (Moilanen 2001b, 191.)

4.3.5 Kokonaisuuden arvioija - oppimisen arvioija

Oppimisen arviointiprosessi on sellainen, joka organisaatioissa usein sivuutetaan. Moilanen (2001b, 179) kuitenkin perustelee oppimisen arvioinnin merkitystä siten, että yrityksen johto tarkastelee myös monia muita tunnuslukuja analysoidessaan organisaation toimintaa. Oppimisen arvioinnissa on oleellista aluksi selvittää mitä tietoa tarvitaan ja mitkä ovat ne keskeiset osa-alueet organisaatiossa, joiden tulosten selvittäminen on oppimisen kannalta tärkeää.

Kokonaisuuden arvioijan roolissa johtajan ja esimiehen on pystyttävä arvioimaan sekä kokonaisuutta että sen yksittäisiä osia. Tämän lisäksi on kehitettävä sellainen mittaamisjärjestelmä, jonka avulla saadaan selville relevanttia ja todellista tietoa. Kuitenkin kaikkein tärkein tehtävä arvioijan roolissa on ymmärtää mittaamisen merkitys koko organisaatiolle ja toisaalta myös jokaiselle oppijalle ja yksilölle. Muutoksen läpivieminen organisaatiossa on helpompaa, jos voidaan selkeästi havainnollistaa millaisessa tilanteessa ollaan tällä hetkellä ja mihin prosessin aikana pitäisi päästä. (Moilanen 2001b, 180 - 181.)

Yksilötasolla oppimisen arvioijan roolissa johtajan ja esimiehen tavoitteena on auttaa yksilöä tai ryhmää tiedostamaan oman oppimisensa tulokset. Oppimisen arvioijan roolin tehtäviin yksilötasolla Moilanen (2001b, 193) listaa kuuluviksi ”pysäyttäjän” ja arvioijan tehtävät sekä itse- ja tiimi-arvioinnin tukemisen.

Oppimisen arvioinnissa on lähdettävä liikkeelle siitä, että oppimisprosessi on nykypäivän liiketoimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuvien muutosten vuoksi jatkuva prosessi. Oppimisprosessia on kuitenkin pystyttävä sopivin aikavälein tarkastelemaan ja motivaation ylläpitämiseksi lyhyen aikavälin voittoja on saavutettava. Myös Kotter (1996, 101 – 109) ottaa esille lyhyen aikavälin voittojen merkityksen muutoshankkeen onnistumisen kannalta. Hänen mukaan lyhyen aikavälin onnistumisessa on tärkeää, että onnistuminen on näkyvä, jolloin mahdollisimman monet työyhteisössä havaitsevat, että kyse on todellisesta tuloksesta. Tämän lisäksi onnistumisen on oltava kiistaton ja nivouduttava hyvin muutoshankkeeseen. Lyhyen aikavälin onnistuminen antaa osaltaan näyttöä siitä, että uhraukset maksavat vaivan ja toisaalta onnistuminen vähentää osaltaan myös muutosvastarintaa. Lisäksi organisaation johto voi lyhyen aikavälin onnistumisien avulla tarkentaa laadittua visiota ja tarkistaa, että asetetut tavoitteet ovat yhä saavutettavissa. Tämän vuoksi oppimisprosessi on pysäytettävä keinotekoisesti, jotta saavutettuja oppimisen tuloksia voidaan analysoida. (Moilanen 2001b, 193; Kotter 1996, 104 - 106.)

Oppimisen arvioinnissa johdon ja esimiehen merkittävin rooli on olla kiinnostunut ihmisten oppimisesta ja saavutetuista tuloksista. Palautteen antaminen hyvästä työsuorituksesta ja toisaalta myös rakentavan kritiikin antaminen osoittavat oppijalle, että hänen kehittyminen on johtajalle ja esimiehelle tärkeää. Tämän lisäksi työntekijät voivat myös itse arvioida oppimistaan niin yksilö- kuin ryhmätasollakin. Toisaalta tällainen itsearviointi on usein työntekijälle hyvin haasteellista, jos yksilön ei ole aikaisemmin tarvinnut arvioida omaa työskentelyään.

Tämän vuoksi oppijan esimiehellä onkin tärkeä tehtävä kannustaessaan oppijaa itsearviointiin. (Moilanen 2001b, 193 –194.)

4.4 Sengen ja Moilasan mallien vertailu

Organisaatiot toimivat nykyään jatkuvan muutospaineen alaisena ja muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa tarvitaan aina uuden oppimista. Muutoksen ja oppimisen tarpeen ollessa suurta, on organisaation johtamiseen kiinnitettävä huomiota, jotta toivotut tulokset voidaan saavuttaa. Huolimatta siitä, että organisaation johtaminen on vain yksi osa-alue oppivan organisaation toiminnan kehittämisessä, on se toisaalta myös hyvin merkittävä tekijä oppimisen mahdollistajana organisaatiossa. Oppivan organisaation johtamista on tutkittu suhteellisen vähän, minkä vuoksi aiheeseen liittyvä tieto on hyvin pirstaloitunutta. Eri kirjoittajat jaottelevat oppivan organisaation johtajan toimintarooleja pitkin luetteloin, mutta vain muutamia perusteltuja malleja johdon toimintarooleista on löydettävissä. Tässä tutkielmassa oppivan organisaation johtajuutta on lähestytty johdon ja esimiehen toimintaroolien kautta. Sengen ja Moilasan oppivan organisaation johtajan roolijaottelut ovat selkeimmin perustellut kirjallisuudessa esiintyvät toimintamallit.

Moilanen (2001b, 135) korostaa, että oppivan organisaation johtamista on analysoitava erikseen jokaisen organisaation tarpeista lähtien. Lähtökohtana on organisaation tulevaisuuden kilpailukykyyn ylläpitäminen. Kilpailukykyyn perustuen on oppivassa organisaatiossa kehitettävä myös johtajuutta. Nykypäivän liiketoimintaympäristössä organisaation kilpailukyky muodostuu pitkälti henkilöstön oppimiskyvystä, jolloin työntekijöiden oppimistavoitteet ja koko organisaation tavoitteet on saatava yhdenmukaisiksi. (Moilanen 2001b,135 – 136.)

Oppivan organisaation johtajan roolimallien tarkastelussa sekä Senge että Moilanen lähtevät liikkeelle yhteisen vision luomisen merkityksen korostamisesta. Senge puhuu suunnittelijan roolista ja vastaavasti Moilasan roolijaottelussa tätä roolia kutsutaan suunnan näyttäjäksi ja innostajaksi. Sengen opettajan roolin vastaava rooli löytyy myös Moilasan kyseenalaistajan ja herättäjän tehtävistä. Näiden johdon roolien tehtävänä on vaikuttaa yksilöiden vallitseviin ajattelumalleihin siten, että oppimista rajoittavat toimintatavat voidaan kyseenalaistaa ja sitä kautta edistää uuden oppimista. Sengen roolijaottelu muodostuu kolmesta pääroolista, joista viimeinen on stuertin rooli. Kirjallisuudessa puhutaan tässä yhteydessä myös palvelevasta

johtajuudesta. Stuertin roolille vastaava roolia ei Moilasan mallista suoranaisesti löydy, mutta stuertin roolin piirteitä on löydettävissä eri yhteyksissä myös Moilasan jaottelusta.

Sengen ja Moilasan oppivan organisaation johtajan ja esimiehen roolimallit ovat pitkälti yhteneväisiä. Kuitenkin Moilanen on mallissaan kehittänyt johtajan roolimallia edelleen ja jakanut tehtävät yksityiskohtaisemmiksi osiksi. Kuitenkin sama ”punainen lanka” on löydettävissä molemmista roolijaotteluista. Yhteisen vision ja tavoitteiden luominen, vallitsevien ajattelu- ja toimintamallien kyseenalaistaminen sekä oppimisen mahdollistaminen palvelevan johtajuuden ja oppimiskeinojen osoittamisen kautta ovat tiivistetysti oppivan organisaation johtajan tärkeimmät tehtävät niin Sengen kuin Moilasan mukaan (Senge 1993, 1994, 1996; Moilanen 2001b.) Näiden tehtävien lisäksi Moilanen ottaa esille oleellisena tehtävänä myös oppimisen arvioinnin, joka Sengen jaottelussa jää huomioimatta. Kokonaisuutena Moilanen tarkastelee oppivan organisaation johtajan rooleja ja niihin liittyviä tehtäviä tarkemmin kuin Senge, jonka roolien tehtäväkuvaukset ovat hieman sekavammat ja toisaalta myös päällekkäiset. Moilanen lähtee tarkastelemaan johtajan rooleja erikseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla, kun Sengen lähtökohtana on organisaatiossa luova jännite. Välittämättä Sengen ja Moilasan roolijaottelujen yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista, molemmissa oppivan organisaation johtajuuden teorioissa on kuitenkin selkeästi havaittavissa johtajuuden tärkeä merkitys oppivan organisaation kehittymiseen.

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Tutkimuksen kohteena on siis johtajuus oppivassa organisaatiossa, joka on oppivan organisaation kokonaisuuden yksi osa-alue. Oppivan organisaation johtajuuden analysoinnissa keskitytään lähinnä tarkastelemaan erilaisia rooleja, joita oppivan organisaation johtamisen kirjallisuudessa on esitetty. Tutkimustehtävänä on selvittää löytyykö kohdeyrityksen organisaatioiden esimiesten toiminnasta sellaisia tekijöitä, joiden voitaisiin sanoa vaikuttaneen siihen, onko organisaatio ns. hyvä tai huono oppiva organisaatio. Tarkoituksena on siis löytää esimiesten työskentelystä sellaisia tekijöitä ja toisaalta esimiesten persoonasta sellaisia piirteitä, joiden voidaan katsoa edistävän tai vastaavasti hidastavan tai jopa estävän organisaation oppimista.

Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka jälkeen tarkastellaan lähemmin tutkimuksen empiriaosuuden aineistonkeruumenetelmänä käytettyä kvantitatiivista survey-tutkimusta ja lopuksi käydään läpi pääpiirteittäin tutkimuksen toteuttaminen.

5.1 Case-organisaatio

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on Suomen Posti Oyj ja erityisesti sen 10 eri organisaatiota, joiden esimiehet ovat osallistuneet vuonna 2000 – 2001 välisenä aikana Postin esimiesvalmennukseen, jossa aiheena oli oppiva organisaatio ja siihen liittyvä problematiikka.

Suomen Posti on viestintävälityksen ja logistiikan johtava yritys Suomessa ja sen päätoimikuvana on vastata postipalvelujen tuottamisesta Suomessa, mutta se vastaa kotitalouksien, yritysten ja yhteisöjen viestinvälityksen ja logistiikan palvelujen tuottamisesta myös kansainvälisesti. (www.posti.fi/suomenpostioyj/).

Suomen Posti on perustettu vuonna 1638 ja osakeyhtiönä se on toiminut vuodesta 1994, aluksi posti- ja telekonsernin osana. Vuonna 1998 posti- ja teletoimialat eriytettiin ja Posti aloitti toimintansa itsenäisenä konsernina, valtion omistamana. Vuonna 2000 Posti oli Suomen kolmanneksi suurin työnantaja, joka työllisti noin 24 700 henkilöä, joista osa-aikaisia oli 29 %. Henkilöstön keski-ikä vuonna 2000 oli noin 40 vuotta. (www.posti.fi/suomenpostioyj/).

Posti tarjoaa palveluitaan yksityisasiakkaille, yrityksille ja eri yhteisölle ympäri Suomea. Postin palveluita pyritään kehittämään ja uudistamaan jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, minkä vuoksi yrityksen eri organisaatiot toimivat nykyään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Viime vuosina Posti-konserni on voimakkaasti laajentanut toimintaansa erityisesti sähköiseen viestintään ja yrityslogistiikkaan. Tulevaisuuden kasvunäkymät painottuvat erityisesti sähköiseen viestinvälitykseen, sähköiseen kauppaan, logistiikan kokonaispalveluihin ja kansainvälisiin liiketoimintoihin. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on toimia alan osaajana, kehittäjänä ja edelläkävijänä ja olla näin yksi parhaista suomalaisista palveluyrityksistä sekä yksi maailman luotettavimmista posteista. (www.posti.fi/suomenpostioyj).

Henkilöstön osalta vuonna 2000 Posti-konsernin toiminnan tavoitteena oli parantaa liiketoiminnallisia taitoja sekä varmistaa tulevaisuuden osaaminen. Tämän saavuttamiseksi yrityksessä otettiin käyttöön mm. osaamisen hallintajärjestelmä ja Postin johto- ja avainhenkilöitä koulutettiin, tavoitteena innovatiivisuuden ja yhteistyön lisääminen yli liiketoiminta- ja tehtävärajojen. Yhteistyön ja innovatiivisuuden lisäämiseksi perustettiin esimerkiksi erilaisia oppimisverkostoja. Vuonna 2000 Postin johtamisjärjestelmiä ja johtamiskulttuuria kehitettiin erilaisilla valmennusohjelmilla ja yrityksessä pyrittiin tehostamaan työssä oppimista. Kaiken kaikkiaan Postin muuttuva työympäristö, asiakkaiden tarpeiden muutokset sekä sähköiset liiketoiminnot ovat asettaneet suuria haasteita yrityksen henkilöstön osaamiselle, muutosvalmiudelle sekä organisaatio- että yksilötason uusiutumislle.

(www.posti.fi/vuosikatsaukset/2000/.)

Tutkimuksen toteuttamisen aikana Posti on ottanut käyttöön uuden yritystunnuksen ja samalla pyrkinyt uudistamaan näkymistään suomalaisten arkipäivässä. Postin asiakaslehden (Meller 2002, 4-5) mukaan Postin näkyvyyden uudistamisessa on lähdetty liikkeelle pienin askelin, mutta muutoksen ajankohta nähdään oikeaksi, sillä Postissa tapahtuu nykyään paljon muitakin uudistuksia. Postin toimitusjohtaja painottaa, että yrityksen ilmemuutos osaltaan symbolisoi jatkuvaa uudistamista ja eteenpäinmenoa. Toimitusjohtajan mukaan Posti haluaa jatkossa olla mukana muutoksessa aloitteellisena ja aktiivisena toimijana. (Meller 2002, 4 – 5.)

Jotta Posti voisi tulevaisuudessa olla oman alansa osaaja ja edelläkävijä, on yrityksen henkilöstön oltava jatkuvasti valmis oppimaan uutta, mutta toisaalta yrityksen johdon rooli oppimisen mahdollistajana organisaatiossa on vielä oleellisempi oppivan organisaation kehittämisessä. Muutosta organisaatiossa ei tapahdu, ellei oppiminen siellä ole mahdollista. Esimiesten

tärkeä asema organisaation oppimisessa antaa syyn tutkia esimiesten toimintarooleja niin oppivissa kuin ei-oppivissa organisaatioissa. Tutkimuksen tulosten avulla pyritään selvittämään ne ratkaisevat tekijät esimiesten toiminnassa, jotka erottavat oppivan organisaation ei-oppivasta organisaatiosta.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkielmassa empiriaosuuden tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen lomakekysely. Huolimatta siitä, että kvantitatiivisia kyselyitä käytetään tutkimusmenetelmänä johtamisen tutkimisessa suhteellisen harvoin, päädyttiin tähän tutkimusmenetelmään sen vuoksi, että tutkimuksen kohdejoukkona on sekä esimiehiä että alaisia kymmenestä eri kohdeyrityksen organisaatiosta, jolloin vertailukelpoisen aineiston saamiseksi otoksen koko on suhteellisen suuri. Ennen otoksen tarkempaa analysointia esitellään seuraavaksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkimusmetodina.

5.2.1 Positivistinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on vallitseva tutkimusstrategia erityisesti sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä, mutta myös taloustieteessä, huolimatta kvalitatiivisen metodologian suosion kasvusta myös taloustieteiden alalla. Kvantitatiivisen tutkimusstrategian alkujuuret ovat luonnontieteissä, josta heijastuu yhä edelleen tyypillisiä paradigmoja nykyaikaiseen kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 129.)

Kvantitatiiviselle tutkimusstrategialle tyypillisen ajattelutavan on synnyttänyt filosofinen suuntaus, jota kutsutaan loogiseksi positivismiksi. Tämä suuntaus korosti, että kaikki tieto on peräisin suorasta aistihavainnosta sekä näihin havaintoihin perustuvasta loogisesta päättelystä. Kvantitatiivisen tutkimusmetodologian ajattelutavan taustalla on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuutta kuvataan objektiivisesti todettavien tosiasioiden näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2000, 129.)

Nykyään metodikirjallisuudessa kvantitatiivisesta tutkimusmetodista käytetään useita eri nimityksiä, kuten esimerkiksi: hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen sekä positivistinen tutkimus (Hirsjärvi ym. 2000, 129). Positivistisessa lähestymistavassa pyritään tarkkaan ja yleistettävissä olevaan tietoon. Nimitys positivismi pohjautuu termiin *philosophie positive*, joka tarkoittaa todellista ja totta (www.metodix.com/metodi/pirkko/positivismi.htm). Tällai-

nen tutkimus perustuu jo olemassa olevaan teoriaperustaan, josta voidaan rakentaa hypoteeseja, joiden paikkansapitävyyttä tarkastellaan tutkimuksen empiriaosuuden avulla. Saatujen tulosten avulla pyritään kehittämään tai hallitsemaan tutkimuksen kohteena olevaa aihealuetta, esimerkiksi johtajuutta oppivassa organisaatiossa. Positivistisen tieteen metodologiaa kuvataan selittäväksi ja se korostaa erityisesti tutkimuksen syy-seuraus –suhteita. Puhtaimmillaan positivistinen ajattelu ymmärtää tieteen siten, että todellisuus on täysin arvovapaata ja se muodostuu ainoastaan faktoista (www.Metodix.com/metodi/pirkko/positivismi.htm). Huolimatta siitä, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen ja objektiivisuuden roolia korostetaan, saattaa tutkijan asema toisaalta olla myös ongelmallinen, sillä tutkijan on kyettävä analysoimaan omat arvonsa ja pyrittävä eliminoimaan ne, etteivät ne vääristä tutkimuksen tuloksia. (Sajasalo 2001, luennot; www.metodix.com/metodi/pirkko/positivismi.htm.)

Tarkasteltaessa positivistisesta näkökulmasta tutkimuksen validiteettia analysoidaan lähinnä sitä, mittaako valittu tutkimusmenetelmä sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Positivistisen tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltaessa tutkijan on tarkasteltava, voidaanko uudella tutkimuksella saavuttaa sama tulos eri tilanteessa. Näiden lisäksi tutkimuksessa on huomioitava myös sen yleistettävyyden eli toisin sanoen tutkijan on analysoitava kuinka suurella todennäköisyydellä tutkimuksessa tarkastellut kohderyhmät edustavat laajempaa populaatiota. (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe 1993, 41.)

5.2.2 Kyselytutkimus eli survey

Eriaiset kyselyt ovat kvantitatiivisen analyysin aineiston keruun vakiomuotoja (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 70). Tyypillisimmin kyselytutkimuksella eli surveyllä pyritään selvittämään sitä, miten eri taustatekijöiden mukaan jakautuneet ryhmät suhtautuvat tutkittavaan asiaan. Kyselytutkimuksen peruseräitä ovat: systemaattisuus, edustavuus, objektiivisuus ja määrällisyys. Systemaattisuudella tarkoitetaan sitä, että survey-tutkimuksella voidaan varmistua siitä, että huolellisesti suunniteltuna ja toteutettuna tutkimuksella katetaan tarkasteltava ilmiö riittävästi. Edustavuus puolestaan merkitsee sitä, että tutkimus käsittää kattavasti kaikki mahdolliset tapausmuodot, jos otos on valittu tieteellisen edustavuuden näkökulmasta. Objektiivisyys viittaa siihen, että tutkimuksen aineisto kootaan niin täsmälliseksi ja tarkastelua kestäväksi kuin mahdollista. Objektiivisuuden ehtona on, että tutkijan omat arvot ja asenteet eivät saa näkyä tutkimuksen tuloksissa. Viimeisenä kyselytutkimuksen periaatteena mainitaan määrällisyys, jolla tarkoitetaan sitä, että kysely tuottaa sellaista dataa, joka on ilmaistavissa

numeromuodossa ja näin ollen helposti analysoitavissa tilastollisin menetelmin. (www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/survey.)

Kyselytutkimukset ovat parhaimmillaan, kun selvitetään erilaisten tilanteiden, käytänteiden ja olosuhteiden kartoitusta ja erilaisia vertailuja tehtäessä. Kyselytutkimuksen toteuttamista puoltaa se, että sillä voidaan hankkia suhteellisen taloudellisesti tietoa suureltakin kohderyhmältä. Tämän lisäksi survey-tutkimuksella saatua tietoa voidaan pitää suhteellisen puhtaana tutkijan omista tulkinnoista, sillä tavallisesti aineisto käsitellään numeerisessa muodossa. (Alkula ym. 1994, 119; www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/survey.)

Toisaalta kyselytutkimuksen toteuttamiseen liittyy myös ongelmallisia seikkoja. Kyselytutkimukset toteutetaan tavallisesti tarkoitusta varten suunnitellun kyselylomakkeen avulla, jolloin tutkija olettaa, että vastaajat vastaavat tutkimukseen rehellisesti ja täsmällisesti. Kuitenkaan aina ei voida varmistua siitä, että vastaajat vastaisivat kaikkiin kysymyksiin tai ymmärsivät kysymykset oikein. Myös vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi. Vastausten kadon suuruus merkitsee sitä, että vastausten jakauma saattaa jäädä vinoksi eli tällaisessa tilanteessa vastausten edustavuus koko vastaajajoukosta on kyseenalainen.

(www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/survey.)

5.3 Tutkimuksen kyselylomakkeen esittely

Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti suoritettiin tutkimus, jolla pyrittiin selvittämään eroaako esimiehen toiminta jollain tavoin ns. hyvissä ja huonoissa oppivissa organisaatioissa. Toisin sanoen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää löytyykö kohdeorganisaatioiden esimiesten toiminnasta sellaisia tekijöitä, joiden voidaan sanoa edistävän tai toisaalta hidastavan tai jopa estävän organisaation oppimista.

Kyselylomakkeen suunnittelussa oli huomioitava se, että vastaajajoukko oli hyvin kirjavaa, sillä kohdeorganisaatiot edustivat useita eri Postin toimipisteitä. Toisaalta ennakkoon tiedettiin myös se, että vastaajien aikataulu on hyvin tiukka, minkä vuoksi kyselylomakkeen tulisi olla sellainen, että se voidaan täyttää mahdollisimman vaivattomasti ja suhteellisen nopeasti. Näiden alustavien tietojen perusteella päädyttiin kyselylomakkeeseen, jossa esitettiin väittämiä jokaisesta oppivan organisaation johtajan tehtäväalueesta, joihin vastaaja vastasi valitsemalla Likertin-asteikolta vastausvaihtoehdon, joka parhaiten vastasi hänen mielipidettään ky-

seessä olevasta väittämästä. Valli (2001, 159) korostaakin, että tämän tyyllisissä mielipidetutkimuksissa käytetään usein valmiita vastausvaihtoehtoja tai väittämiä, joista vastaaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Tässä tutkimuksessa käytettiin neljäasteista Likertin asteikkoa, jonka vastausvaihtoehdot olivat: ”täysin eri mieltä”, ”jonkin verran eri mieltä”, ”jonkin verran samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. ”En osaa sanoa” –vastausvaihtoehto jätettiin tutkimuksesta kokonaan pois, sillä usein tällaisissa kyselyissä vastaajan on helppo rastittaa ”ei osaa sanoa” -ruutu ilman väitteen tarkempaa pohdintaa. Kyselylomakkeessa käytettiin pääosin suljettuja kysymyksiä, sillä ne ovat vastaajalle nopeita täyttää ja toisaalta tutkijan on suhteellisen nopea ja helppo analysoida ja tulkita niitä (Easterby-Smith ym. 1993, 120). Avoimien kysymysten määrä pyrittiin saamaan hyvin pieneksi, sillä niiden analysointi suuressa aineistossa on hankalaa. Kyselylomakkeessa päädyttiin lopulta ainoastaan yhteen avoimeen kysymykseen.

Tutkimuksen kyselylomake oli viisisivuinen, joista ensimmäinen sivu oli saatekirje vastaajille ja toinen sivu käsitteli lyhyesti vastaajan taustatietoja (kts. Liite 1 & 2). Loput kolme sivua käsittelivät johtajuutta oppivassa organisaatiossa. Kyselylomakkeen suunnittelussa muodostettiin aihepiiriin liittyvän teorian perusteella viisi teemaa, joiden avulla voitiin tulkita oppivan organisaation johtajuutta kokonaisvaltaisesti. Aihealueiden teemoittaminen auttaa tutkijaa muodostamaan selkeän logiikan asioiden esittämiseen kyselylomakkeessa. Tutkimuksessa esille otetut teemat käsittävät koko teoriaosuuden ja sen avulla kehitettiin logiikka, joka etenee kyselylomakkeessa (Moilanen & Rähä 2001, 53). Myös Alkula ym.(1994, 120) painottavat, että survey -tyyppisessä tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija etukäteen jo ennen kysymysten laadintaa kategorisoi käsitteitä ja luokittelee aihepiiriin liittyviä asioita. Tässä tutkimuksessa väittämät jaettiin viiteen eri ryhmään perustuen lähinnä Sengen ja Moilasan oppivan organisaation johtajuusrooleihin ja -teorioihin. Tämän lisäksi ”uutena” tutkimusalueena oli oppivan organisaation johtajan persoonallisuus, jota esimerkiksi Senge ja Moilanen eivät omissa teorioissaan lähemmin tarkastele.

Sekä esimiehille että alaisille lähetettiin samanlainen lomake, jossa käytettiin samoja väittämiä. Esimiehet arvioivat vastauksissaan omaa esimiestyöskentelyään ja alaiset puolestaan tarkastelivat vastauksissaan omaa välitöntä esimiestään.

Ensimmäinen osio kysymyslomakkeessa käsitteli esimiehen taitoja oppimisen vision ja yhteisten päämäärien asettamisessa. Osio koostui kymmenestä eri väittämästä, jotka käsittelivät

lähinnä oppimisen tarkoituksen määrittämistä, tulevaisuuden tavoitteista keskustelua ja yhteisten arvojen luomista oppivassa organisaatiossa.

Kysymyslomakkeen toinen osio tarkasteli esimiehen ja johtajan taitoja oppimisen mahdollistamisessa organisaatiossa. Kymmenen esitettyä väittämää keskittyivät lähinnä avoimeen tiedon kulkuun organisaatiossa, esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon sekä esimiehen tarjoamaan esimerkkiin oppimisesta. Tämän osion tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin oppiminen on tehty mahdolliseksi organisaatiossa.

Kolmannessa osiossa tarkasteltiin oppimisen keinoja organisaatiossa. Väittämien avulla pyrittiin selvittämään alaisten ja esimiesten käsityksiä siitä, onko oppiminen organisaatiossa monipuolista, käytetäänkö oppimisessa hyväksi erilaisia oppimismuotoja, kannustetaanko henkilöstöä riittävästi oppimiseen sekä onko opittu tieto kaikkien organisaation jäsenten saatavilla.

Neljäs osio keskittyi oppimisen arviointiin. Kuuden väittämän tavoitteena oli selvittää palkitaanko organisaatiossa hyvät työsuoritukset, kannustetaanko henkilöstöä arvioimaan omaa kehitystä, onko esimies kiinnostunut henkilöstön oppimisesta ja sen tuloksista sekä voidaanko organisaatiossa hyödyntää epäonnistumiset oppimismahdollisuuksina.

Tutkimuslomakkeen viides osa-alue keskittyi tarkastelemaan esimiestä ihmisenä ja esimiehen persoonallisuuden vaikutusta oppivaan organisaatioon. Tämä osio on uusi alue oppivan organisaation johtamistutkimuksessa, sillä esimiehen persoonan vaikutusta oppivan organisaation kehittymiseen ei ole tarkasteltu kirjallisuudessa. Kyselylomakkeessa otettiin tässä yhteydessä esille 11 eri väittämää, joiden avulla pyrittiin selvittämään lähinnä esimiesten tunneälyä.

Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin, kuinka esimies voisi edistää oppimista organisaatiossa. Tämä kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajalle ei annettu valmiita vaihtoehtoja rasti-tettavaksi, vaan tavoitteena oli, että jokainen vastaaja pohtisi asiaa omasta näkökulmastaan, jolloin voitaisiin paneutua aiheeseen hieman syvemmin ja saada esille seikoja, joita kysymyslomakkeen väittämissä ei otettu esille.

5.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen kohdejoukkona oli 10 Postin organisaatiota eri puolilta Suomea. Tutkimukseen mukaan otetut organisaatiot oli valittu vuonna 2000 järjestettyyn Postin esimiesvalmennukseen osallistuneiden esimiesten perusteella. Esimiesvalmennuksen yhteydessä esimiesten edustamia Postin organisaatioita oli analysoitu oppivina organisaatioina heidän välittömille alaisille suoritetun kyselytutkimuksen perusteella. Tutkimuksen perusteella organisaatiot oli luokiteltu oppiviin ja ei-oppiviin organisaatioihin tutkimuksessa saavuttamansa pistemäärän perusteella. Tähän tutkimukseen otettiin aineistosta mukaan viisi oppivaa ja viisi ei-oppivaa organisaatiota. Tutkimukseen mukaan tulleiden organisaatioiden esimiehiin otettiin puhelimitse yhteyttä ja alustavasti kerrottiin tutkimuksen toteuttamisesta ja sen aikataulusta. Esimiesten keskuudessa tutkimuksen aihepiiri koettiin yleisesti mielenkiintoiseksi ja tutkimuksen tarpeellisuus perustelluksi.

Kyselylomakkeet ja vastauskuoret, joiden postimaksu oli valmiiksi maksettu, postitettiin esimiehille, jotka edelleen jakoivat kyselylomakkeet välittömille alaisilleen. Vastausaikaa sekä alaisille että esimiehille annettiin kaksi viikkoa, jotta vastaajilla olisi riittävästi aikaa tutustua lomakkeeseen ja vastata huolellisesti kysymyksiin. Kyselyn toteuttamisen ajankohta maaliskuun alussa oli onnistunut, sillä kysely toteutettiin kahden Postin ruuhka-ajan välissä eli joulukuun jälkeä, kuitenkin ennen pääsiäisen ruuhka-aikaa. Kaikki lomakkeet ja vastauskuoret koodattiin numeroin, mikä oli ehdoton edellytys sille, että nimettömät vastaukset voitiin kohdentaa oikeaan organisaatioon.

Tutkimuksen otoksen koko oli kaiken kaikkiaan 287 kpl, joista 10 oli esimiestä ja loput 277 näiden esimiesten välittömiä alaisia. Tällaisen otoksen käsittely pro gradun –tutkimuksen resurssien puitteissa oli kohtuullinen ja toisaalta tuloskin oli kattava. Oppiviin organisaatioihin kyselylomakkeita lähetettiin 140:lle alaiselle ja viidelle esimiehelle ja ei-oppivista organisaatioista 137 vastaajaa ja viisi esimiestä sai kyselylomakkeen. Vastaajaryhmä jakaantui näin ollen tasaisesti oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden kesken. Esimiesten näkökulma todettiin oleelliseksi sen vuoksi, että on myös tarpeellista selvittää eroavatko henkilöstön ja esimiesten käsitykset omasta työyhteisöstään oppivana organisaationa.

Määräaikaan mennessä vastauksia saatiin takaisin yhteensä 116 kpl, joka on noin 40 % koko vastaajamäärästä, joten palautusprosentti on tyypillinen kvantitatiivisella metodilla toteute-

tulle tutkimukselle. Esimiehistä yhdeksän palautti vastauslomakkeen ja vastaavasti alaisista 107 palautti omat vastauksensa. Yksi vastauslomake hylättiin, koska tässä oli palautettu ainoastaan täyttämätön lomake. Syynä tähän ilmoitettiin muutama päivä sitten aloitetut työt, mikä vuoksi vastaaja katsoi olevansa kykenemätön vastaamaan esimiestä koskeviin väittämiin.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin SPSS 10.0 –ohjelmalla, jonka avulla voidaan analysoida tutkimusaineistoja tilastollisesti. SPSS –ohjelmalla voidaan tutkia ja tarkastella aineistoa myös graafisesti, mikä selventää lukijalle aineiston antia paremmin kuin pelkät luvut. Tutkimuksen tuloksia esitettäessä apuna käytettiin erilaisia kuvioita, joiden avulla pyrittiin antamaan visuaalisempi kuva käsiteltävästä aihepiiristä. Kuvioiden avulla säästetään lukijaa yksityiskohtaisten tarkastelujen tekemiseltä antamalla kuitenkin kattava kuva aineiston jakautumisesta eri vastausvaihtoehtojen kesken (Valli 2001, 161). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin lähinnä erilaisten frekvenssien ja ristiintaulukoinnin mahdollisuuksia.

Kuviossa 5 esitetään vastaajajoukon frekvenssijakauma sekä vastaajien jakautuminen oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden kesken.

KUVIO 5 Vastaajien jakautuminen oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden kesken.

| | Hyvä / huono oppiva organisaatio | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | hyvä | 57 | 49,6 | 49,6 | 49,6 |
| | huono | 58 | 50,4 | 50,4 | 100,0 |
| | Total | 115 | 100,0 | 100,0 | |

Kuviosta 5 käy ilmi, että vastaajat jakaantuivat tasaisesti sekä oppivien että ei-oppivien organisaatioiden kesken. Tutkimukseen vastasi 57 vastaajaa eli 49,6 % oppivista organisaatioista ja 58 vastaajaa eli 50,4 % ei-oppivista organisaatioista. Vastausten tasainen jakautuminen oli edellytyksenä sille, että saatuja vastauksia voitiin vertailla keskenään sekä oppivan että ei-oppivan organisaation näkökulmasta.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa tullaan tarkastelemaan tutkielman empiriaosuudessa tehdyn tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka esimiehen toimintatavat ja toisaalta persoonallisuuden piirteet eroavat oppivissa organisaatioissa ja ei-oppivissa organisaatioissa.

Tutkimus suoritettiin lomakekyselynä, joka koostui viidestä eri osa-alueesta (ks. Liite 1 & 2). Aluksi tarkasteltiin visioiden ja yhteisten päämäärien asettamisen välisiä eroavaisuuksia, toisena osa-alueena tutkittiin esimiehen taitoja oppimisen mahdollistamisessa organisaatioissa, kolmantena tutkimuksen kohteena oli oppimisen keinojen luominen, neljäntenä esimiehen taidot oppimisen arvioinnissa ja lopuksi tarkasteltiin esimiestä ihmisenä, tavoitteena selvittää esimiehen tunneälyä ja sen vaikutusta organisaation oppimiseen. Kyselylomakkeen lopussa vastaajalla oli mahdollisuus kuvailla omin sanoin, kuinka esimies voisi edistää oppimista organisaatiossaan. Tutkielman empiriaosuuden tutkimus toteutettiin sekä esimiehille että heidän välittömille alaisilleen.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin niitä kyselylomakkeessa esitettyjä väittämiä, joiden suhteen oli oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastausten välillä havaittavissa eroavaisuuksia. Tulosten analysoinnissa vastausten jakaumat ilmoitetaan tekstissä prosenttiosuuksina, mutta analysoinnin yhteydessä esitettävissä graafisissa kuvioissa vastausten jakaumat näkyvät selkeyden vuoksi vastaajien lukumäärinä.

6.1 Visio ja yhteiset päämäärät

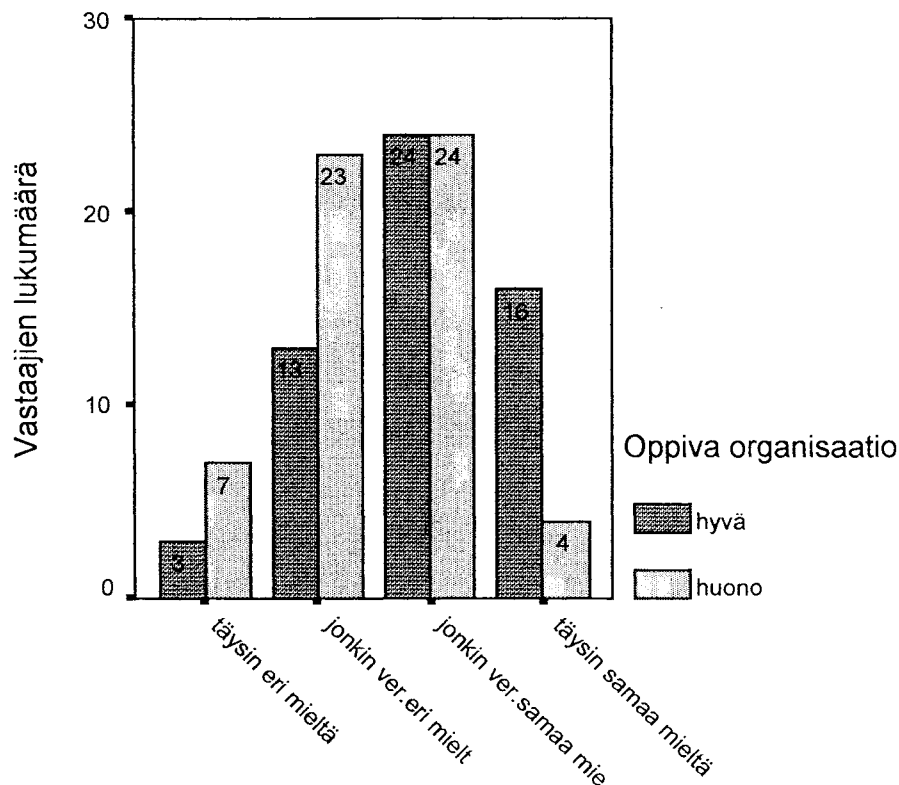
Kyselylomakkeen ensimmäinen osio keskittyi tarkastelemaan johtajan ja esimiehen taitoja organisaatioissa vallitsevien yhteisten päämäärien ja vision luomisessa. Näitä asioita selvitettiin kymmenellä eri väitteellä (ks. liite 1 & 2), joihin sekä esimiehet että heidän välittömät alaisensa vastasivat.

Vastauksien perusteella oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä johtamistaidoissa vision ja yhteisten päämäärien osalta eroavaisuuksia löytyi neljän eri väittämän suhteen, joita analysoidaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

6.1.1 Oppimisen tarpeen ilmaiseminen

Oppimisen tarpeen ilmaisemisen taito pohjautuu oppivassa organisaatiossa lähinnä Sengen suunnittelijan ja Moilasan organisaatiotasolla suunnannäyttäjän ja yksilötasolla innostajan roolien toimenkuviin (Senge 1993, 357 – 358; 1994; 1996, 293 – 294; Moilanen 2001b, 170 – 171). Tutkimuksessa oppimisen tarpeen ilmaiseminen jakaantui hyvien ja huonojen oppivien organisaatioiden välillä melko tasaisesti, mutta oppivissa organisaatioissa vastaukset painottuivat enemmän ”samaa mieltä” –puolelle, kun taas ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset painottuivat hienoisesti ”eri mieltä” –puolelle, kuten kuvio 6 osoittaa.

KUVIO 6 Esimiehen kyky ilmaista selkeästi miksi oppimista organisaatiossa tarvitaan.



Oppivissa organisaatioissa oltiin yleisesti sitä mieltä, että esimies osaa ilmaista oppimisen tarpeet selkeästi. Vastaajista 71 % oli joko ”jonkin verran samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä” kyselylomakkeessa esitetystä väitteestä. Jopa noin 29 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Toisaalta ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset painottuivat ”eri mieltä” –puolelle, sillä vastaajista 52 % oli joko ”jonkin verran eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä” kyselylomakkeen väitteestä. Täysin eri mieltä oli noin 12 % ei-oppivien organisaatioiden vastaajista.

Sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat sitä mieltä, että he kykenevät selkeästi ilmaisemaan miksi oppimista organisaatiossa tarvitaan. Tutkimusaineiston oppivissa organisaatioissa neljä esimestä oli ”jonkin verran samaa mieltä” väitteestä ja yksi vastaajista täysin samaa mieltä. Vastaavasti ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten mielipiteet painottuivat ”samaa mieltä” –puolelle. Alaisten keskuudessa painotus oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastausten kesken on selkeämmin erilainen kuin esimiehillä. Oppivissa organisaatioissa 67 % alaisten vastauksista jakaantui ”samaa mieltä” –puolelle. Ei-oppivissa organisaatioissa alaisten vastaukset painottuvat ”eri mieltä” –puolelle, vaikka eroavaisuudet ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” ryhmien välillä eivät olleet niin huomattavat kuin oppivissa organisaatioissa. Kuitenkin ei-oppivissa organisaatioissa ”täysin eri mieltä” –vastauksia löytyi enemmän kuin oppivissa organisaatioissa.

Mielenkiintoista oli havaita, että sekä oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa vastaajan ikärakenteen mukainen suhtautuminen siihen, kykeneekö esimies ilmaisemaan oppimisen tarpeen selkeästi oli samankaltainen. Molemmissa vastaajaryhmissä painottui nuorimpien vastaajien mielipiteet ”eri mieltä” –puolelle. Yleisesti molemmissa ryhmissä 18 – 35 vuotiaat vastaajat olivat sitä mieltä, ettei esimies kykene täysin selkeästi ilmaisemaan miksi oppimista tarvitaan organisaatiossa. Oppivissa organisaatioissa työssäoloaika yrityksen palveluksessa ei tuonut eroavaisuuksia esille väitteen suhteen, sillä vastaajat yhtyivät yleisesti väitteeseen. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaajat, jotka olivat työskennelleet yrityksessä alle vuoden kokivat, että esimies onnistuu ilmaisemaan oppimisen tarpeen hyvin, mutta 1 – 5 vuotta työskennelleet painottivat vastauksensa jo ”eri mieltä” –puolelle.

Näiden saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä oli havaittavissa eroavaisuuksia esimiehen kyvyssä ilmaista henkilöstölleen selkeästi miksi oppimista tarvitaan. Toisaalta nuorten vastaajien keskuudessa oli havaittavissa molemmissa vastaajaryhmissä kriittisyyttä väitteen suhteen, sillä sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa 18 – 35 vuotiaat vastaajat olivat ”jonkin verran eri mieltä” väitteestä. Oppivissa organisaatioissa sekä esimiehet että heidän alaiset olivat sitä mieltä, että esimies kykenee selkeästi ilmaisemaan oppimisen tarpeen organisaatiossa, mutta ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten ja alaisten käsitykset asiasta olivat eriävät.

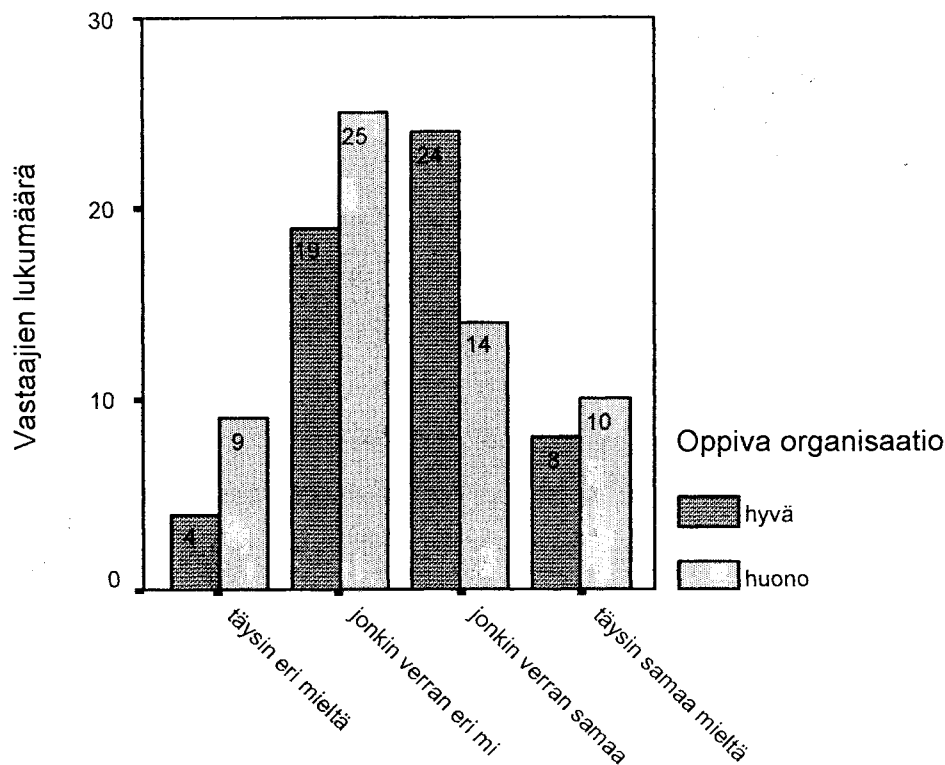
6.1.2 Organisaation toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, ei vain johdon

Tarkasteltaessa esimiehen taitoja rakentaa organisaatiossa yhteinen visio ja yhteiset oppimisen päämäärät, yhtenä väitteenä vastaajille esitettiin kysymys siitä kuinka hyvin organisaation toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, eikä vain johdon. Yhteisten tavoitteiden asettamisen kannalta oppivissa organisaatioissa on tärkeää, että henkilöstö kokee voivansa sitoutua vallitseviin toimintatapoihin. Edellytyksenä tälle on, että organisaation tapa toimia on yhteneväinen henkilöstön arvojen ja asenteiden kanssa.

Tutkimuksen mukaan organisaatioiden toimintatapojen arvojen kohdalla oli havaittavissa eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden keskuudessa, kuten kuvioista 7 on nähtävissä. Yleisesti tutkimuksessa oppivissa organisaatioissa vastaukset painottuivat ”samaa mieltä” –puolelle, sillä noin 58 % vastaajista oli vähintään jonkin verran samaa mieltä väitteestä. Vastaavasti ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset väittämän suhteen kallistuivat ”eri mieltä” –puolelle, sillä 59 % oli jokseenkin eri mieltä siitä, että organisaation toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja. Kuvioista 7 voidaan nähdä, että väittämän suhteen vastaajat antoivat myös suhteellisen paljon ääripäävastauksia. Toisin sanoen sekä ”täysin eri mieltä” että ”täysin samaa mieltä” vastauksia löytyi useita niin oppivista kuin ei-oppivista organisaatioista. Mielenkiintoista on havaita, että täysin samaa mieltä väitteen kanssa olevia löytyi kuitenkin ei-oppivista organisaatioista enemmän kuin oppivista organisaatioista. Toisaalta myös täysin eri mieltä vastauksia annettiin ei-oppivissa organisaatioissa enemmän kuin oppivissa organisaatioissa.

Tarkasteltaessa erikseen oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastauksia koskien väitettä siitä, että organisaation toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, eikä vain johdon, voidaan havaita, että molemmissa tutkimusryhmissä esimiesten keskuudessa vastaukset jakautuvat tasaisesti ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” –puolille. Oppivissa organisaatioissa esimiehistä kolme yhtyi väitteeseen ja kaksi oli jonkin verran eri mieltä. Vastaavasti ei-oppivissa organisaatioissa kaksi esimiestä oli jonkin verran samaa mieltä väitteestä ja kaksi jonkin verran eri mieltä. Tällaiseen vastausjakaumaan saattaa osaltaan vaikuttaa se, että kohdeorganisaatio on suhteellisen iso ja laaja yritys, minkä vuoksi esimiehet yksikkökohtaisesti eivät koe voivansa vaikuttaa yrityksen yleisiin toimintatapoihin.

KUVIO 7 Organisaation toimintatavat vastaavat koko henkilöstön arvoja, ei vain johdon.



Toisaalta esimiesten välittömien alaisten vastauksista oli havaittavissa ero vastaajaryhmien kesken. Oppivien organisaatioiden alaiset olivat väitteen suhteen yleisesti samaa mieltä, sillä noin 58 % oppivan organisaation alaisista oli samaa mieltä väitteestä. Samankaltainen jakautuminen oli löydettävissä myös ei-oppivien organisaatioiden alaisten vastauksista, mutta päinvastaisesti, sillä 59 % vastaajista ilmoitti olevansa vähintään jonkin verran eri mieltä väitteestä. Tosin tässä yhteydessä on huomioitava, että ei-oppivien organisaatioiden vastauksissa ääripäävaihtoehtoja löytyi lähes yhtä paljon; ”täysin samaa mieltä” väitteestä oli 10 vastaajaa ja ”täysin eri mieltä” yhdeksän vastaajaa.

Tarkasteltaessa lähemmin oppivien organisaatioiden henkilöstön vastauksia, voidaan havaita, että työssäoloaika organisaatiossa vaikuttaa osaltaan vastaajien mielipiteeseen väitteestä, jonka mukaan organisaation toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, eikä ainoastaan johdon. Alle 10 vuotta organisaatiossa työskennelleiden mielestä organisaation toimintatavat vastaavat koko henkilöstön arvoja, mutta yli 11 vuotta työskennelleiden vastaajien ryhmässä vastaukset jakautuivat jo lähes tasan ”samaa mieltä” (54 %) ja ”eri mieltä” (46 %) –vastauksiin. Ei-oppivissa organisaatioissa alle vuoden työskennelleet yhtyivät väitteeseen, 1 – 5 vuotta työskennelleiden vastaajaryhmässä vastaukset jakautuivat tasan ”samaa mieltä” ja ”eri

mieltä” –vastausten kesken, 6 – 10 vuotta organisaatioissa työskennelleiden ryhmässä vastaukset väittämän suhteen painottuivat jo selkeästi ”eri mieltä” –puolelle ja yli 10 vuotta työskennelleiden ryhmässä peräti noin 77 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran eri mieltä väitteestä.

Myös vastaajien ikärakenteen suhteen oli aineistossa oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä havaittavissa samankaltaisia yhteneväisyyksiä, tosin eri suuntiin. Oppivissa organisaatioissa nuorten eli 18 – 35 vuotiaiden keskuudessa vastaukset jakautuivat tasan ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. Samankaltainen tasaisuus oli havaittavissa myös 46 – 55 vuotiaiden ikäluokassa. 36 – 45 –vuotiaiden ja 56 – 65 –vuotiaiden ikäluokassa vastaukset painottuivat lähes samassa suhteessa ”samaa mieltä” –puolelle. Näissä edellä mainituissa ryhmissä noin 70 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran samaa mieltä siitä, että organisaation toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, eikä vain johdon. Samankaltainen trendi oli löydettävissä ei-oppivien organisaatioiden vastauksista, tosin päinvastaiseen suuntaan. Nuorten vastaajien eli 18 – 35 vuotiaiden keskuudessa vastaukset tarkasteltavan väitteen suhteen kallistuivat hieman ”eri mieltä” –puolelle, 36 – 55 vuotiaiden ryhmissä vastaukset jakautuivat tasaisesti sekä ”eri mieltä” että ”samaa mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. Vanhimmassa ikäluokassa eli 56 – 65 vuotiaiden ryhmässä vastaajat olivat taas puolestaan enemmän sitä mieltä, että organisaation toimintatavat eivät täysin vastaa koko henkilöstön arvoja.

Oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastausten välillä löydettävissä eroavaisuuksia tarkasteltaessa organisaatioiden toimintatapojen vastaavuutta koko henkilöstön arvojen suhteen. Oppivissa organisaatioissa oltiin sitä mieltä, että väittäjä pitää jokseenkin paikkaansa, kun taas ei-oppivissa organisaatioissa oltiin eri mieltä väitteestä. Mielenkiintoista oli havaita, että molemmissa tutkimusryhmissä, niin oppivissa kuin ei-oppivissa organisaatioissa, työssäoloajan kasvaessa vastaajat suhtautuivat kriittisemmin väitteeseen. Selkeämmin tämän suuntaisen kehitys oli havaittavissa ei-oppivien organisaatioiden vastaajaryhmässä.

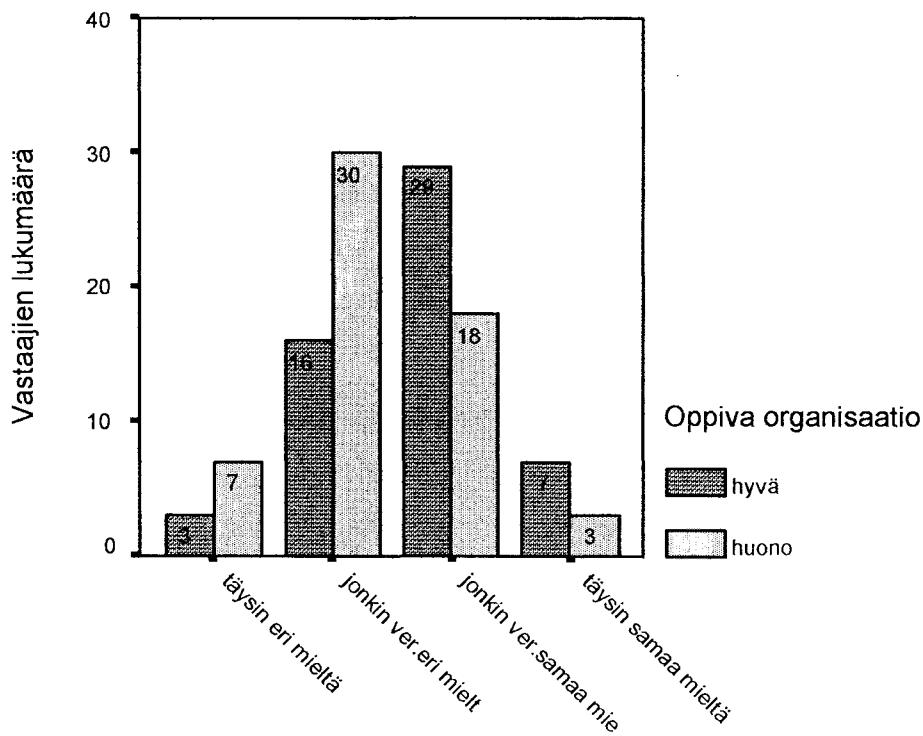
6.1.3 Esimies luo organisaatioon oppimista tukevan ilmapiirin

Koko organisaatiotason oppimista ei yrityksessä tapahdu, ellei organisaation ilmapiiri tue oppimista ja erilaisia oppimisprosesseja. Oppimista tukevan ilmapiirin on oltava sellainen, että

se mahdollistaa yksilöiden ja tiimien oppimisen ja opitun tiedon leviämisen kaikkialle organisaatioon, jolloin voidaan puhua koko organisaatiotason oppimisesta.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa visioiden ja yhteisten päämäärien osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiehen kykyä luoda organisaatioon sellainen ilmapiiri, joka tukee oppimista. Myös tämän väitteen suhteen oli havaittavissa eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastauksissa. Yleisesti aineistoa tarkasteltaessa voitiin havaita, että oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastaukset painoutuivat selkeästi eri puolille vastausvaihtoehtoja. Oppivissa organisaatioissa 65 % vastaajista oli samaa mieltä väitteestä ja vastaavasti ei-oppivissa organisaatioissa 64 % oli eri mieltä väitteestä (ks. Kuvio 8). Myös tässäkin väitteessä löytyi ääripäävastauksia, sillä oppivan organisaation vastaajista noin 13 % oli täysin samaa mieltä väitteestä ja vastaavasti noin 12 % ei-oppivien organisaatioiden vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että esimies on luonut organisaatioon oppimista tukevan ilmapiirin.

KUVIO 8 Esimies on luonut organisaatioon oppimista tukevan ilmapiirin.



Analysoitaessa oppivien organisaatioiden vastauksia tarkemmin, esimiehet näissä organisaatioissa olivat yleisesti sitä mieltä, että he ovat luoneet organisaatioonsa oppimista tukevan ilmapiirin. Myös esimiesten välittömien alaisten keskuudessa yhdyttiin selkeästi väitteeseen, sillä noin 62 % vastaajista oli samaa mieltä väitteestä. Ei-oppivien organisaatioiden esimiehet olivat puolestaan yksimielisesti jonkin verran eri mieltä siitä, että olisivat onnistuneet luomaan organisaatioon oppimista tukevan ilmapiirin. Näissä organisaatioissa myös alaisten vastaukset olivat selkeästi ”eri mieltä” –painotteisia. Noin 13 % vastaajista oli jopa täysin eri mieltä väitteestä.

Oppivissa organisaatioissa vastaajien työssäoloaika ei näytä vaikuttaneen siihen, että organisaatioissa koetaan, että esimies on kyennyt luomaan sellaisen ilmapiirin, joka osaltaan tukee oppimista organisaatioissa. Erityisesti 1 – 5 vuotta ja toisaalta myös yli 11 vuotta organisaatioissa työskennelleiden ryhmissä tyytyväisyys esimiehen toimintaan oppimista tukevan ilmapiirin suhteen oli selkeästi havaittavissa. Ei-oppivissa organisaatioissa oli samankaltainen vastausjakauma, mutta jälleen vastakkaiseen suuntaan. Yleisesti työssäoloajasta riippumatta vastaukset painoutuivat kaikissa työssäoloaikaryhmissä ”eri mieltä” –puolelle, mutta erityisesti vähemmän aikaa työssä olleiden kohdalla oli havaittavissa suurempaa kriittisyyttä kuin kauemmin työskennelleillä.

Tarkasteltaessa tutkimusryhmien vastauksia vielä vastaajien iän suhteen, oppivissa organisaatioissa jälleen nuorten vastaajien (18 – 35 vuotiaiden) keskuudessa annettiin eniten ”eri mieltä” vastauksia. Samoin ei-oppivissa organisaatioissa nuoret, erityisesti 18 – 25 vuotiaat olivat suurelta osin eri mieltä väitteestä (noin 73 %). Oppivissa organisaatioissa muissa ikäryhmissä vastaukset olivat selkeästi väitteen kanssa yhteneväisiä, kuten myös ei-oppivissa organisaatioissa, joissa nuoret vastaajat olivat erittäin negatiivisia, mutta tästä ikäluokasta ylöspäin vastaukset tasoittuivat ”eri mieltä” ja ”samaa mieltä” vaihtoehtojen kesken. Tosin vanhimmassa ikäryhmässä eli 56 – 65 vuotiaissa vastaukset olivat jälleen ”eri mieltä” –painotteisia.

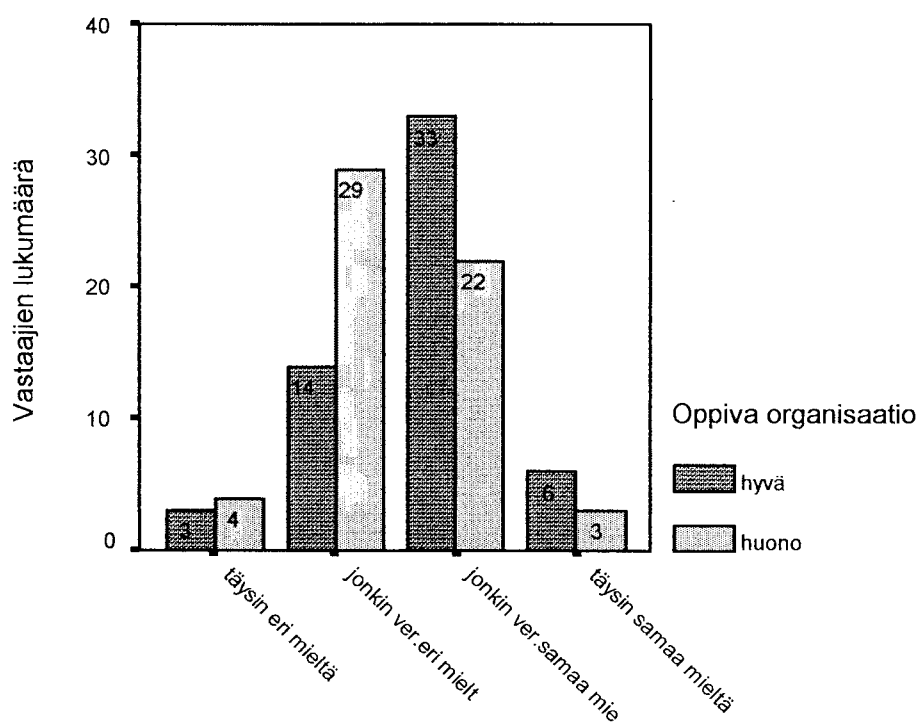
6.1.4 Esimies tuo oppimisen hyödyt selkeästi esille

Oppivassa organisaatioissa tärkeä motivointikeino henkilöstön oppimiselle on oppimisesta saatavien hyötyjen esille tuonti ja hyötyjen korostaminen. Tärkeää on, että esimies kykenee osoittamaan yksilölle kuinka hän hyötyy oppimisesta ja miten hänen oma oppimisensa tulee vaikuttamaan koko organisaation toimintaan ja sitä kautta oppivan organisaation syntymiseen.

Organisaation oppimisen kannalta on tärkeää, että sekä yksittäisten oppijoiden että koko organisaation tavoitteet ja oppimisesta saatavat hyödyt olisivat yhteneväiset.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajilta heidän käsityksiään siitä, kuinka hyvin esimies tuo oppimisesta saatavat hyödyt esille. Tämän väittämän suhteen löytyi eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastausten välillä. Oppivien organisaatioiden vastaajista jopa noin 70 % yhtyi väitteeseen ja oli vähintäänkin jonkin verran samaa mieltä siitä, että esimies tuo oppimisen hyödyt organisaatiossa esille. Täysin samaa mieltä vastaajista oli noin 11 %. Tutkimuksen kohteena olleissa ei-oppivissa organisaatioissa vastaajista noin 57 % oli eri mieltä siitä, että esimies tuo oppimisen hyödyt organisaatiossa selkeästi esille, kuten kuviosta 9 on havaittavissa.

KUVIO 9 Esimies tuo oppimisen hyödyt selkeästi esille organisaatiossa.



Tarkasteltaessa tarkemmin aineistoa ja vertailtaessa erikseen oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastausten jakaumia voidaan todeta, että oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat yksimielisiä siitä, että he tuovat oppimisen hyödyt organisaatiossaan esille. Ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten vastaukset jakautuivat hieman tasaisemmin kuin oppivissa organisaatioissa, mutta kuitenkin vastausten painopiste oli ”samaa mieltä” –vastausvaihtoehdoissa. Alaisten vastauksista oli havaittavissa jo selkeämmät eroavaisuudet, sillä oppivien organisaatioiden vastaajista noin 67 % oli vähintäänkin ”jonkin verran samaa mieltä” väitteestä ja ei-oppivissa organisaatioissa vastaajat olivat selkeästi ”eri mieltä” väitteestä (noin 59 %). Tosin on huomioitava, että ei-oppivien organisaatioiden vastaajien joukossa suurin osa oli rastittanut ”jonkin verran eri mieltä” –vaihtoehdon ja täysin eri mieltä väitteestä oli vain muutama vastaaja.

Oppivissa organisaatioissa vastaukset painoutuivat selkeästi ”samaa mieltä” –puolelle riippumatta vastaajien työssäoloajasta organisaatiossa. Ainoastaan 6 – 10 vuotta työskennelleiden ryhmässä vastaukset jakaantuivat hieman tasaisemmin ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vaihtoehtojen kesken, kun taas yli kymmenen vuotta työskennelleiden keskuudessa oltiin selkeästi sitä mieltä, että esimies tuo oppimisen hyödyt organisaatiossa hyvin esille. Analysoitaessa ei-oppivien organisaatioiden vastauksia väitteestä työssäoloajan mukaan oli merkille pantavaa se, että alle vuoden työskennelleet olivat kaikki sitä mieltä, että esimies tuo oppimisen hyödyt selkeästi esille organisaatiossa. Työssäoloajan kasvaessa ei-oppivissa organisaatioissa mielipiteet väitteestä muuttuivat entistä kriittisemmiksi. 1 – 5 vuotta työskennelleet olivat jo selvästi sitä mieltä, että oppimisen hyötyjä ei tuoda riittävän selkeästi organisaatiossa esille.

Kuten muissakin esille otetuissa väittämässä, tarkasteltaessa vastauksia vastaajien iän suhteen molemmissa tutkimusryhmissä nuorimmat vastaajat suhtautuvat kriittisemmin väitteisiin kuin keski-ikäiset vastaajat. Analysoitaessa esimiehen kykyä tuoda oppimisen hyödyt esille organisaatiossa, oppivissa organisaatioissa nuoret olivat väitteestä eri mieltä ja 26 – 35 vuotiaiden vastaajien ryhmässä vastaukset jakaantuivat lähes tasan ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastauksien kesken. Yli 35 vuotiaiden keskuudessa vastaukset alkoivat vähitellen iän myötä painottua ”samaa mieltä” –puolelle. Ei-oppivissa organisaatioissa nuorimmat (18 – 25 v.) ja vanhimmat (56 – 65 v.) vastaajat olivat yleisesti sitä mieltä, että esimies ei ilmaise selkeästi oppimisesta saatavia hyötyjä, kun taas keski-ikäisten vastaukset painoutuivat melko tasaisesti ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vaihtoehtojen kesken.

6.2 Oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa

Sengen oppivan organisaation johtajan rooleista opettajan rooli on vastuussa oppimisen mahdollistamisesta organisaatiossa. Vastaavasti Moilasan roolijaottelusta oppimisen mahdollistamisen tehtävät kuuluvat organisaatiotasolla kyseenalaistajan ja yksilötasolla herättäjän rooleihin. Oppimisen mahdollistamiseksi organisaatiossa esimiehen on kyseenalaistettava organisaatiossa vallitsevat toiminta- ja ajattelumallit sekä huolehdittava organisaation oppimisen kannalta merkittävästä avoimesta tiedonkulusta organisaatiossa. (Senge 1993, 356; 1996, 295; Moilanen 2001b, 173.)

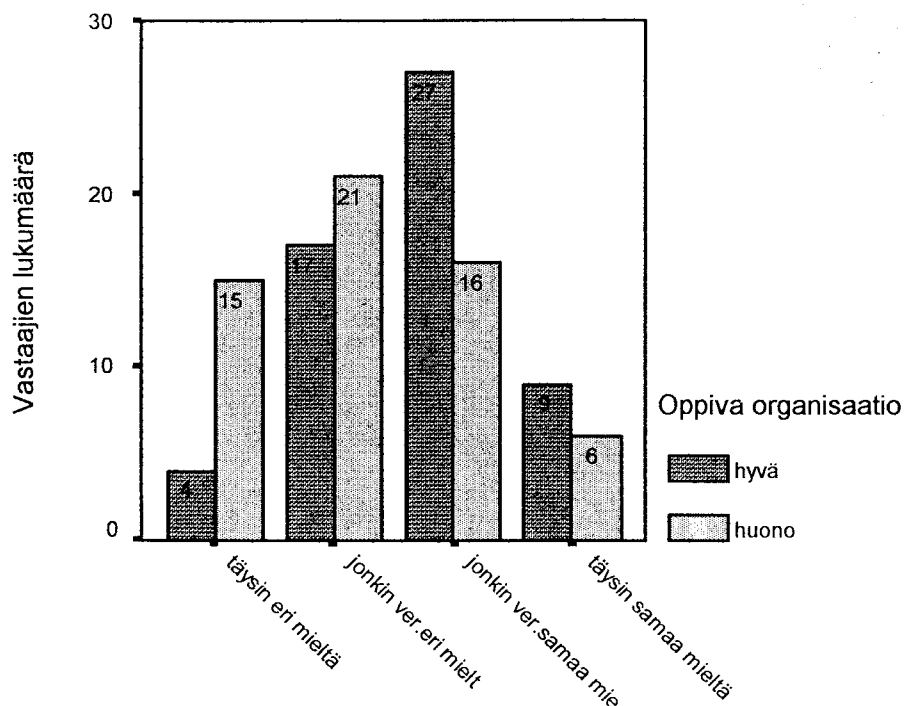
Tutkimuksen kyselylomakkeessa esimiehen taitoja oppimisen mahdollistamisessa organisaatiossa punnittiin kymmenellä väittämällä, joihin vastaajat ottivat kantaa (ks. Liite 1 & 2). Väittämillä selvitettiin tiedon kulkua organisaatiossa, uusien toimintatapojen ja ajattelumallien käyttöä työssä ja muutoksista tiedottamista organisaatiossa. Oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välisissä vastauksissa oli havaittavissa eroavaisuuksia yhdessä väittämässä, jota seuraavassa kappaleessa analysoidaan tarkemmin.

6.2.1 Tieto kulkee hyvin työympäristössä

Organisaation oppimisen kannalta on oleellista, että tieto kulkee työympäristössä avoimesti kaikkiin suuntiin; niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Myös organisaation ulkopuolelta tuleva tieto ja sen käsittely ja leviäminen organisaatioon on tärkeää, jotta organisaatio voisi ennakoida ympäristön toiminnalleen asettamia haasteita.

Tutkimuksessa oli havaittavissa eroavaisuuksia tiedonkulun suhteen oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden kohdalla (kts. kuvio 10). Oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat pääosin ”samaa mieltä” -puolelle, sillä noin 63 % vastaajista yhtyi väitteeseen. Ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan 63 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että tieto kulkee hyvin työympäristössä. Huomioitavaa on, että ei-oppivissa organisaatioissa jopa 26 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteestä.

KUVIO 10 Tieto kulkee hyvin työympäristössä.



Sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten mielestä tieto kulkee hyvin työympäristössä. Esimiesten välittömät alaiset olivat kuitenkin ei-oppivissa organisaatioissa yleisesti eri mieltä väitteestä, sillä noin 67 % ei-oppivien organisaatioiden alaisista kokivat, ettei tieto kulje sujuvasti organisaatiossa. Oppivissa organisaatioissa alaisten vastaukset olivat samansuuntaiset kuin esimiestenkin vastaukset; 62 % alaisista yhtyi väitteeseen.

Tarkasteltaessa väitettä vastaajien työssäoloajan perusteella, voidaan todeta, että alle vuoden organisaatiossa työskennelleet, huolimatta siitä onko kyseessä oppiva vai ei-oppiva organisaatio, olivat sitä mieltä, että tieto työyhteisössä kulkee hyvin. Mitä kauemmin vastaaja oli työskennellyt organisaatiossa sitä kriittisemmiksi vastaukset väitteen suhteen muuttuivat. Esimerkiksi oppivissa organisaatioissa ”täysin eri mieltä” -vastaukset lisääntyivät mitä kauemmin aikaa organisaatiossa oli työskennelty. Yli 11 vuotta työskennelleiden vastaajaryhmässä oppivissa organisaatioissa ei löytynyt enää yhtään ”täysin samaa mieltä” -vastausta.

Vastaajien iän suhteen vastaukset jakaantuivat oppivissa organisaatioissa kahtia. Nuorissa eli 18 – 35 -vuotiaissa oltiin eri mieltä siitä, että tieto kulkee hyvin organisaatiossa, kun taas vanhemmat puolsivat väitettä. Ei-oppivissa organisaatioissa oli puolestaan havaittavissa, että nuo-

rimmat ja vanhimmat vastaajat olivat eri mieltä väitteestä ja 26 – 55 vuotiaissa vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti ”eri mieltä” ja ”samaa mieltä” vastauksien kesken.

Oppimisen mahdollistamisen -osiossa oli löydettävissä yksi väittämä, jossa tutkimuksen mukaan vastaukset olivat hyvin samankaltaiset niin oppivien kuin ei-oppivien organisaatioiden keskuudessa. Väittämässä tarkasteltiin henkilöstön vastuuta omasta työsuorituksestaan. Vastaukset jakaantuivat molemmissa tutkimuksen kohderyhmissä samankaltaisesti. Huomioitavaa on, että ”täysin eri mieltä” –vastausvaihtoehtoja ei esiintynyt lainkaan kummassakaan tutkimusryhmässä ja ainoastaan neljä vastaajaa ei-oppivissa organisaatioissa oli jonkin verran eri mieltä siitä, että he ovat vastuussa omasta työsuorituksestaan. ”Täysin samaa mieltä” –vastauksia oli suurin osa annetuista vastauksista; oppivassa organisaatioissa noin 84 % ja ei-oppivissa organisaatioissakin noin 64 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he tuntevat olevansa vastuussa omasta työsuorituksestaan.

6.3 Oppimisen keinot

Tarkasteltaessa erilaisia oppimisen keinoja organisaatioissa ja johtajan roolia oppimisen keinojen esille tuojana voidaan tarkastella esimiehen tehtäviä Moilasan roolijaottelun edellytysten luojan ja oppimisen keinojen osoittajan näkökulmista. Näiden oppivan organisaation johtajan roolien tärkein tehtävä on tehdä oppiminen niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin mahdolliseksi organisaatioissa. Oppimisen edellytysten luojan ja keinojen osoittajan on kyettävä löytämään jokaiselle yksilölle parhaiten soveltuva oppimismalli ja puututtava organisaatioissa vallitseviin rakenteisiin ja järjestelmiin siten, että opitut tiedot ja taidot leviävät organisaatioissa kaikkien saataville. (Moilanen 2001b, 176 – 177.)

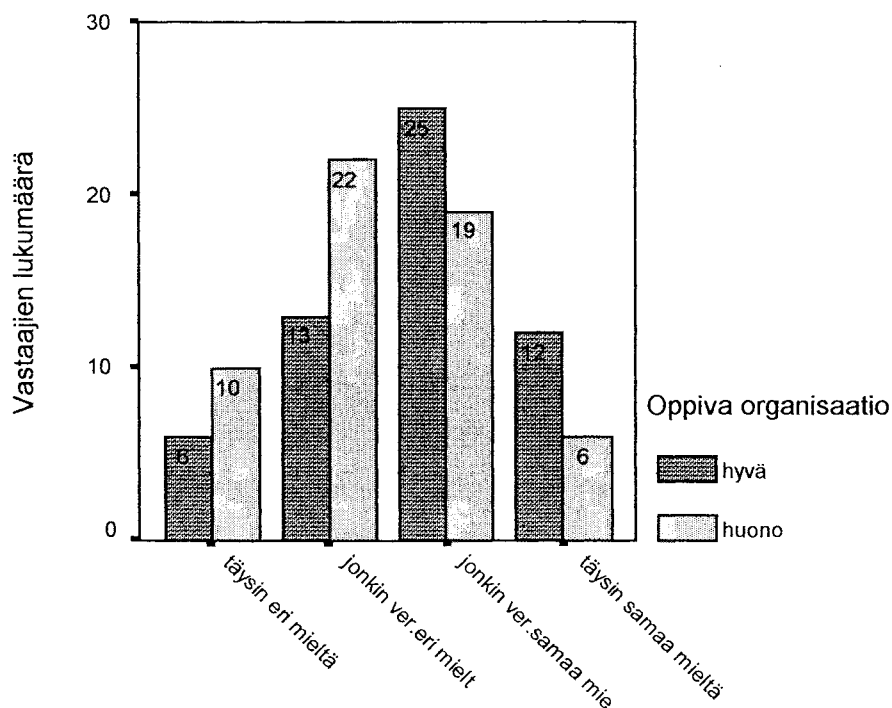
Tutkimuksen kyselylomakkeessa esitettiin kymmenen eri väittämää liittyen esimiehen taitoihin oppimisen edellytysten luojana ja oppimisen keinojen osoittajana. Tutkimuksen perusteella oli havaittavissa, että eroavaisuuksia kohdeyrityksessä oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä löytyi eniten juuri oppimisen keinojen osa-alueelta. Seuraavissa kappaleissa otetaan esille kuusi väittämää oppimisen keinoista, joista löytyi eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä.

6.3.1 Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä

Organisaatioissa henkilöstön kannustaminen uuden oppimiseen on tavallisesti aluksi esimiehen vastuulla, sillä rutiineiksi muodostuneet työtavat nähdään helposti ainoiksi toimiviksi toimintatavoiksi, jolloin uuden työtavan käyttöönotto koetaan tarpeettomaksi. Ilman esimiehen kannustamista, uusia taitoja tullaan harvoin ottamaan käyttöön organisaatiossa. Kyselylomakkeessa esitettiin väite siitä, että henkilöstöä kannustetaan organisaatiossa oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä. Tämän väitteen suhteen oli löydettävissä eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastausten välillä.

Kuviosta 11 on nähtävissä, että oppivissa organisaatioissa vastauksista 66 % jakaantui ”samaa mieltä” -puolelle ja ei-oppivissa organisaatioissa noin 56 % vastaajista oli eri mieltä väitteestä.

KUVIO 11 Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä.



Tarkasteltaessa lähemmin oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastauksia liittyen väitteeseen siitä, kannustetaanko henkilöstöä oppimaan uusia taitoja ja –tehtäviä, voidaan todeta, että molemmissa vastaajaryhmissä suurin osa esimiehistä oli jonkin verran samaa mieltä siitä, että organisaatioissa kannustetaan henkilöstöä oppimaan uusia taitoja. Alaisten vastauksissa oppivissa organisaatioissa noin 65 % vastaajista oli vähintään jonkin verran samaa mieltä väitteestä, kun taas ei-oppivissa organisaatioissa noin 59 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran eri mieltä väitteestä.

Oppivissa organisaatioissa vastaajan työssäoloaika ei näytä vaikuttavan mielipiteeseen väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan alle vuoden organisaatiossa työskennelleet olivat yleisesti samaa mieltä väitteestä, mutta tätä kauemmin organisaatiossa työskennelleet kokivat, että henkilöstöä ei kannusteta uusien taitojen oppimiseen.

Suhtautuminen väitteeseen vastaajan iän perusteella antoi samankaltaisen jakauman, kuin edellisissäkin esille otetuissa väitteissä. Oppivissa organisaatioissa alle 25 –vuotiaat vastaajat olivat ehdottomasti eri mieltä siitä, että henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja –tehtäviä. Tätä vanhemmat vastaajat olivat kuitenkin ”samaa mieltä” väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa nuorimmat ja vanhimmat vastaajat olivat selkeästi eri mieltä väitteestä.

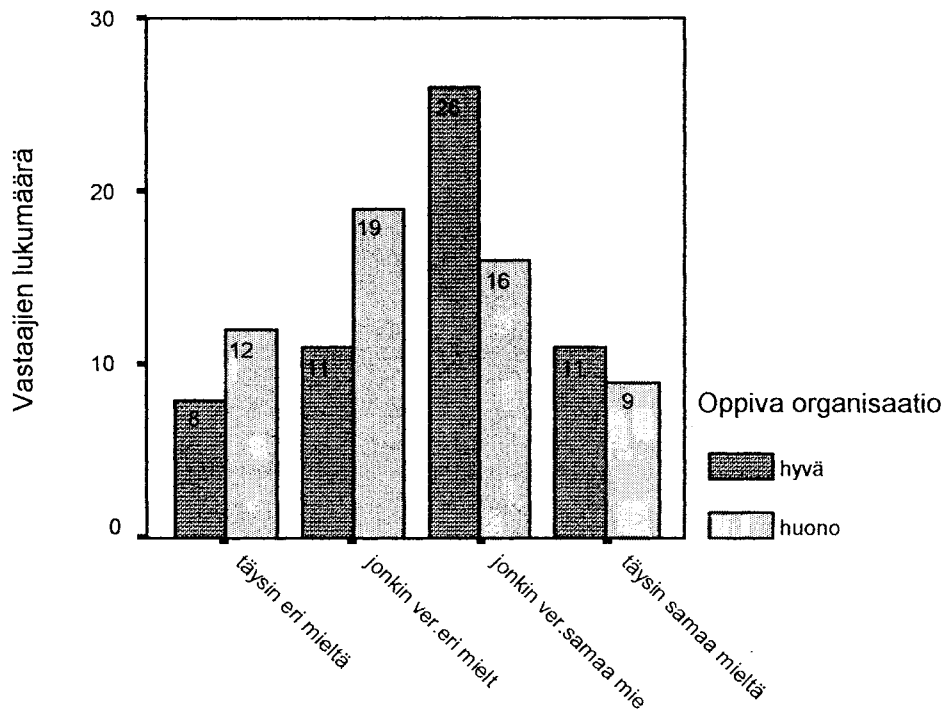
6.3.2 Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua riittävästi heitä kiinnostavaan koulutukseen

Huolimatta siitä, että henkilöstökoulutus on ainoastaan yksi oppimiskeino, on se usein yksilön oppimismotivaation kannalta hyvinkin merkittävä tekijä. Jos yksilöllä ei ole mahdollisuutta osallistua kiinnostavaan koulutukseen, on oppiminen usein hyvin hankalaa. Tutkimuksen kyselylomakkeessa esitetty väite: ”Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua häntä kiinnostavaan koulutukseen” jakoi mielipiteet eri ryhmiin oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa, kuten kuvioista 12 on nähtävissä.

Oppivissa organisaatioissa noin 66 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että heillä on ollut mahdollisuus osallistua kiinnostavaan koulutukseen. Ei-oppivissa organisaatioissa vastausten jakauma oli huomattavasti tasaisempi kuin oppivissa organisaatioissa, mutta kuitenkin noin

55 % vastaajista oli eri mieltä väitteestä. Huomioitavaa on, että jopa 21 % ei-oppivien organisaatioiden vastaajista oli ”täysin eri mieltä” väittämästä.

KUVIO 12 Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua heitä kiinnostavaan koulutukseen.



Tarkasteltaessa vastauksia lähemmin voidaan havaita, että sekä oppivissa organisaatioissa että ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten vastaukset olivat melko yllättävät. Oppivissa organisaatioissa esimiesten vastaukset painoutuivat hienokseltaan ”eri mieltä” –puolelle, kun taas ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat jonkin verran samaa mieltä siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua riittävästi heitä kiinnostavaan koulutukseen. Alaisten vastaukset jakaantuivat puolestaan siten, että oppivissa organisaatioissa noin 69 % vastaajista yhtyi väitteeseen ja ei-oppivissa organisaatioissa noin 57 % vastaajista oli eri mieltä kyselylomakkeessa esitetystä väittämästä.

Henkilöstön työssäoloaika organisaatiossa ei näytä muodostavan minkäänlaisia eroavaisuuksia oppivissa organisaatioissa, vaan vastaajat olivat yleisesti samaa mieltä väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa on mielenkiintoista havaita, että myös tässä yhteydessä alle vuoden työskennelleet olivat tyytyväisiä saamiinsa mahdollisuuksiin osallistua koulutukseen, mutta jo 1-5 vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastaukset painoutuivat selkeästi ”eri mieltä” –puolelle. Tästä eteenpäin, eli yli kuusi vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastaukset ja-

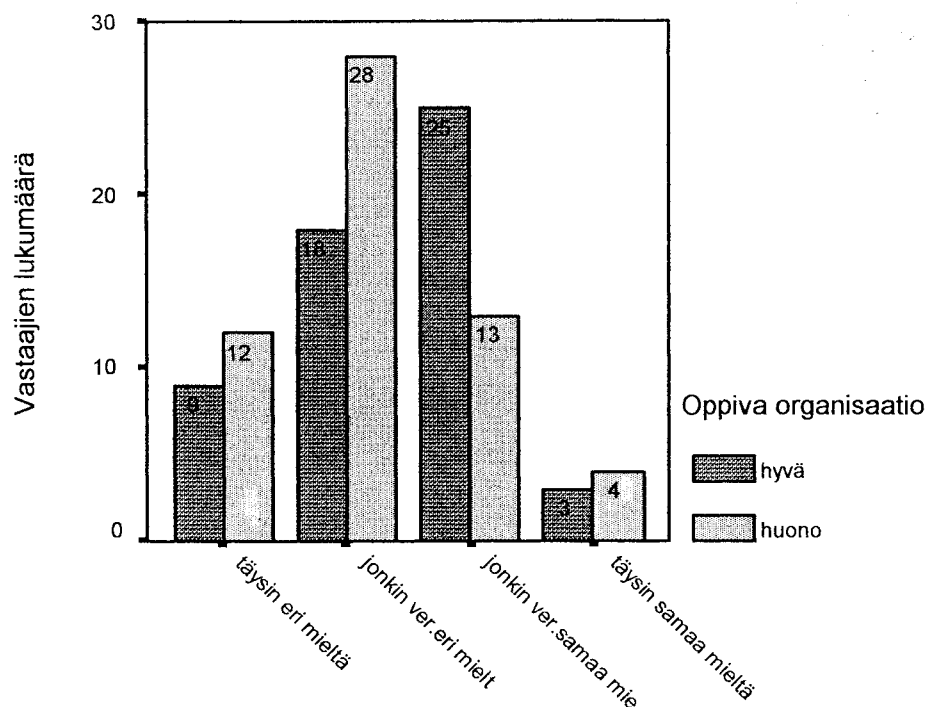
lelle. Tästä eteenpäin, eli yli kuusi vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasan sekä ”samaa mieltä” että ”eri mieltä” vastausten kesken. Tutkimuksessa ei tosin voitu selvittää sitä, oliko alle vuoden organisaatioissa työskennelleillä ollut vielä mahdollisuutta osallistua koulutukseen.

Oppivissa organisaatioissa vastaajan iän perusteella voidaan todeta, että nuoret suhtautuivat huomattavasti kriittisemmin kuin vanhemmat vastaajat väitteeseen siitä, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua kiinnostavaan koulutukseen. Yli 35 -vuotiaat vastaajat olivat yleisesti samaa mieltä väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa alle 25 -vuotiaat olivat yleisesti ”eri mieltä” väitteestä, kuten myös vanhimmat vastaajat eli 56 – 65 -vuotiaat. Näiden ikäluokkien välissä vastaukset jakaantuivat melko tasan ”eri mieltä” ja ”samaa mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken.

6.3.3 Organisaatiossa oppimismahdollisuuksia on luotu kaikkiin työtilanteisiin

Organisaatiossa oppimista voi tapahtua kaikissa työtilanteissa, jolloin jokainen työntekijä voi osaltaan edistää koko organisaation oppimista. Johtajan haasteena oppivissa organisaatioissa onkin, että kaikissa työtilanteissa voidaan toimintaa parantaa oppimalla uusia taitoja, jotta työ olisi tehokkaampaa ja mielenkiintoisempaa työntekijälle. Tutkimuksesta kävi ilmi, että oppimismahdollisuuksien suhteen löytyi eroavaisuuksia oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa. Kuvio 13 esittää vastausten jakautumisen, kun tarkasteltiin väitettä siitä, onko organisaatiossa luotu oppimismahdollisuuksia kaikkiin työtilanteisiin. Oppivissa organisaatioissa vastausten jakauma oli suhteellisen tasainen ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken, mutta ei-oppivissa organisaatioissa vastauksissa painottui vahvasti ”eri mieltä” -puoli. Noin 70 % ei-oppivien organisaatioiden vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran eri mieltä siitä, että organisaatioissa on luotu oppimismahdollisuuksia kaikkiin työtilanteisiin.

KUVIO 13 Oppimismahdollisuuksia on organisaatiossa luotu kaikkiin työtilanteisiin.



Oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat pääsääntöisesti eri mieltä siitä, että organisaatioissa on oppimismahdollisuuksia luotu kaikkiin työtilanteisiin, mutta ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten mielipiteet väitteestä kallistuivat puolestaan ”samaa mieltä” –puolelle. Alaisten keskuudessa oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, mutta painotus oli kuitenkin ”samaa mieltä” –puolella. Ei-oppivissa organisaatioissa alaiset olivat selkeästi eri mieltä väitteestä, sillä noin 72 % ei-oppivien organisaatioiden alaisista oli vähintään jonkin verran eri mieltä siitä, että oppimismahdollisuuksia on luotu kaikkiin työtilanteisiin.

Tarkasteltaessa molemmissa tutkimusryhmissä työssäoloajan vaikutusta vastausten jakautumiseen, on havaittavissa, että sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa alle vuoden työskennelleet olivat sitä mieltä, että oppimismahdollisuuksia on kaikissa työtilanteissa. Oppivissa organisaatioissa lisäksi alle 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet olivat yksimielisiä siitä, että oppimismahdollisuuksia on luotu kaikkiin työtilanteisiin. Kuitenkin yli 11 vuotta työskennelleiden keskuudessa vastaukset painoutuivat hieman ”eri mieltä” –puolelle. Ei-oppivissa organisaatioissa yli vuoden työskennelleet olivat yksimielisiä siitä, ettei oppimismahdollisuuksia ole organisaatiossa luotu kaikkiin työtilanteisiin.

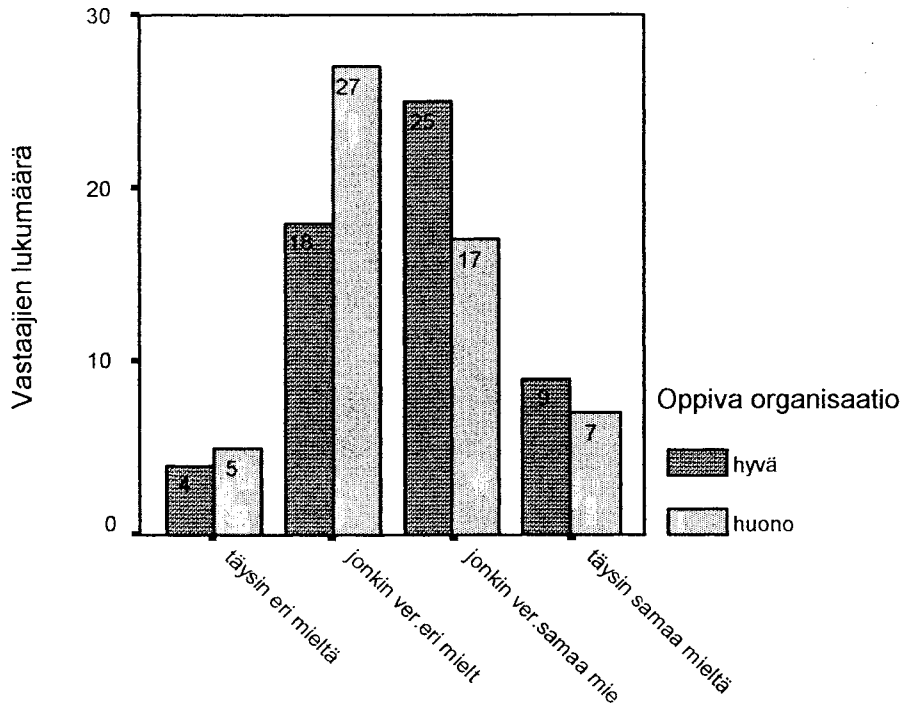
Tutkittaessa vastauksia vielä vastaajien iän perusteella voidaan todeta, ettei vastaajan ikä vaikuta ei-oppivissa organisaatioissa mielipiteeseen siitä onko organisaatiossa luotu oppimismahdollisuuksia kaikkiin työtilanteisiin. Yleisesti ei-oppivissa organisaatioissa oltiin eri mieltä väitteestä riippumatta vastaajan iästä. Oppivissa organisaatioissa vastaukset vaihtelivat puolestaan paljon iän mukaan. Alle 35 vuotiaat vastaajat olivat yleisesti eri mieltä siitä, että organisaatiossa on oppimismahdollisuuksia kaikissa työtilanteissa, kun taas 36 – 45 -vuotiaiden ryhmässä vastaukset painottuivat ”samaa mieltä” -puolelle. Vastausten paino oli jälleen hieman ”eri mieltä” -puolella 46 – 55 -vuotiaissa, kun taas vanhimmat vastaajat olivat yleisesti jonkin verran samaa mieltä siitä, että organisaatiossa on luotu oppimismahdollisuuksia kaikkiin työtilanteisiin.

6.3.4 Henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan

Oppimisen kannalta on organisaatiossa tärkeää, että henkilöstö kokee olevansa itse vastuussa omasta oppimisestaan. Tämä kannustaa yksilöitä oppimaan uusia asioita ja kehittämään itseään ja omaa työtään. Kun yksilöt kokevat itse olevansa vastuussa omasta oppimisestaan, he etsivät aktiivisesti itselleen sopivia oppimismenetelmiä, jotka vastaavat omia henkilökohtaisia tarpeita.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa esitettiin väittämä, liittyen esimiehen kykyyn rohkaista henkilöstöä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Tämän väitteen suhteen oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastaukset erosivat toisistaan, kuten kuviosta 14 on havaittavissa. Oppivissa organisaatioissa vastaajista noin 61 % oli sitä mieltä, että henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan ja ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan noin 57 % vastaajista oli eri mieltä väitteestä.

KUVIO 14 Henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan.



Oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat eri mieltä siitä, että heidän organisaatioissa henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet puolestaan olivat hienokseltaan jonkin verran samaa mieltä väitteestä. Alaisten keskuudessa oppivissa organisaatioissa vastaukset väitteestä painottuivat selkeästi ”samaa mieltä”-puolelle, sillä noin 63 % alaisista oli vähintään jonkin verran samaa mieltä siitä, että henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Ei-oppivissa organisaatioissa alaiset puolestaan olivat eri mieltä väitteestä.

Vastausten mukaan työssäoloaika ei näytä vaikuttavan siihen, miten vastaajat suhtautuvat väitteeseen. Oppivissa organisaatioissa kaikissa vastaajaryhmissä oltiin yleisesti samaa mieltä väitteestä ja vastaavasti ei-oppivissa organisaatioissa kaikissa vastausryhmissä vastaukset painottuivat selkeästi ”eri mieltä”-puolelle. Tosin ei-oppivissa organisaatioissa alle vuoden organisaatioissa työskennelleet olivat jonkin verran samaa mieltä väitteestä.

Tarkasteltaessa vastausten jakaumia vastaajien iän perusteella voidaan havaita, että nuorimmat vastaajat sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa suhtautuivat kriittisimmin väitteeseen. Oppivissa organisaatioissa 18 – 25 -vuotiaat olivat jonkin verran eri mieltä siitä,

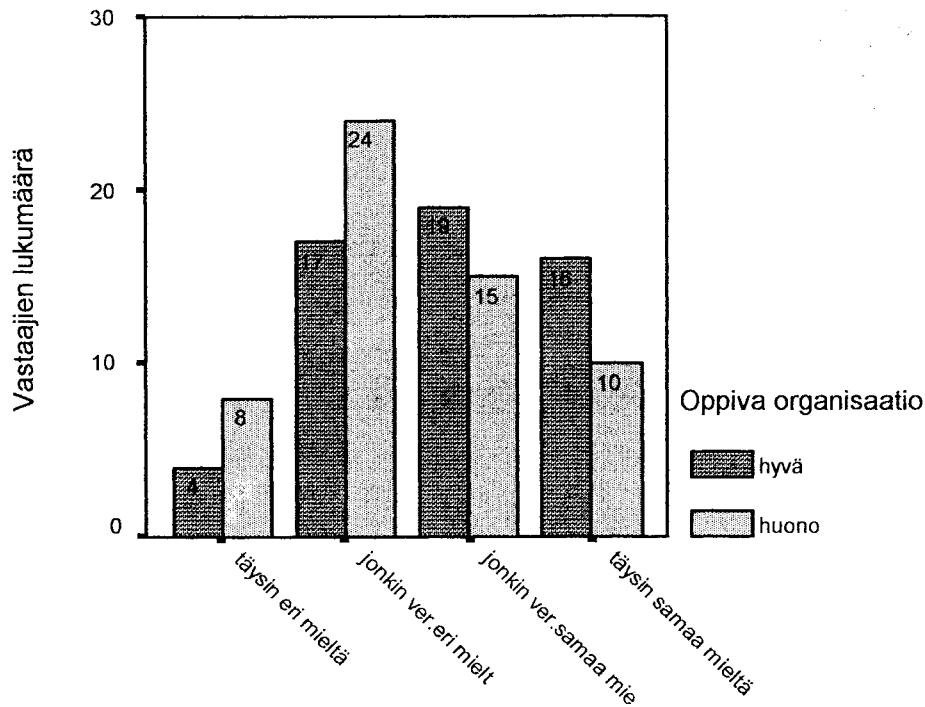
että henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Vastaavasti ei-oppivissa organisaatioissa 18 – 35 -vuotiaat vastaajat olivat myös eri mieltä väitteestä, kuten myös 36 – 45 -vuotiaat, joiden vastaukset olivat kuitenkin jo jakaantuneet huomattavasti taiseemmin ”eri mieltä” ja ”samaa mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. Vanhimmilla vastaajilla vastaukset jakaantuivat sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa suhteellisen tasan ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken siten, että oppivissa organisaatioissa vastaukset kuitenkin olivat hieman myönteisempiä kuin ei-oppivissa organisaatioissa.

6.3.5 Organisaatiossa kaikki tieto on niiden saatavilla, jotka tietoa tarvitsevat

Uuden opitun tiedon ja taidon leviäminen työyhteisössä on edellytyksenä sille, että oppimista organisaatiossa voi tapahtua. Kun tarvittavat tiedot ja taidot ovat helposti kaikkien saatavilla, oppimistilanne helpottuu ja uudet opitut asiat eivät jää organisaatiossa ainoastaan muutamien ihmisten omaisuudeksi.

Tutkimuksessa oli löydettävissä eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastauksissa, tarkasteltaessa väitettä siitä, että kaikki tieto organisaatiossa on niiden saatavilla, jotka tätä tietoa tarvitsevat. Kuten kuvioista 15 on nähtävissä, oppivissa organisaatioissa noin 63 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran samaa mieltä siitä, että tieto on niiden saatavilla, jotka sitä tarvitsevat. Jopa noin 29 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset painottuivat hienokseltaan ”eri mieltä” -puolelle, sillä noin 56 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran eri mieltä väitteestä. Ei-oppivien organisaatioiden vastauksissa on huomioitavaa, että ääripäävastauksia annettiin suhteellisen paljon; noin 14 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteestä, mutta toisaalta noin 18 % vastaajista antoi ”täysin samaa mieltä” vastauksen.

KUVIO 15 Organisaatioissa tieto on aina niiden saatavilla, jotka tietoa tarvitsevat.



Oppivissa organisaatioissa sekä esimiehet että alaiset olivat samaa mieltä siitä, että heidän organisaatioissa on sellaiset toimintatavat, että kaikki tieto on aina niiden saatavilla, jotka tätä tietoa tarvitsevat. Ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan esimiesten keskuudessa oli hyvin tasainen vastausten jakauma ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. Kuitenkin esimiesten vastaukset painottuivat hienoisesti ”samaa mieltä” –puolelle. Ei-oppivissa organisaatioissa alaiset olivat puolestaan selkeästi eri mieltä siitä, että kaikki tieto on aina niiden saatavilla, jotka sitä tarvitsevat. Jopa noin 15 % ei-oppivien organisaatioiden alaisista oli täysin eri mieltä väitteestä.

Tarkasteltaessa vastauksia vastaajien työssäoloajan perusteella, voidaan havaita, että ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat yleisesti kaikissa vastaajaryhmissä ”eri mieltä” –puolelle, lukuun ottamatta alle vuoden organisaatioissa työskennelleitä. Oppivissa organisaatioissa alle viisi vuotta organisaatioissa työskennelleet olivat yleisesti samaa mieltä väitteestä. 6 – 10 vuotta työskennelleiden vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastauksien kesken, painottuen kuitenkin hieman ”eri mieltä” -puolelle. Yli 11 vuotta organisaatioissa työskennelleet olivat taas samaa mieltä väitteestä.

Vastaajien ikä ei näytä tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttavan siihen, mitä mieltä vastaajat ovat väitteestä. Oppivissa organisaatioissa vastaajat olivat samaa mieltä väitteestä riippumatta vastaajan iästä. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaajat olivat puolestaan iästä riippumatta yhtä mieltä siitä, ettei organisaatiossa kaikki tieto ole saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan.

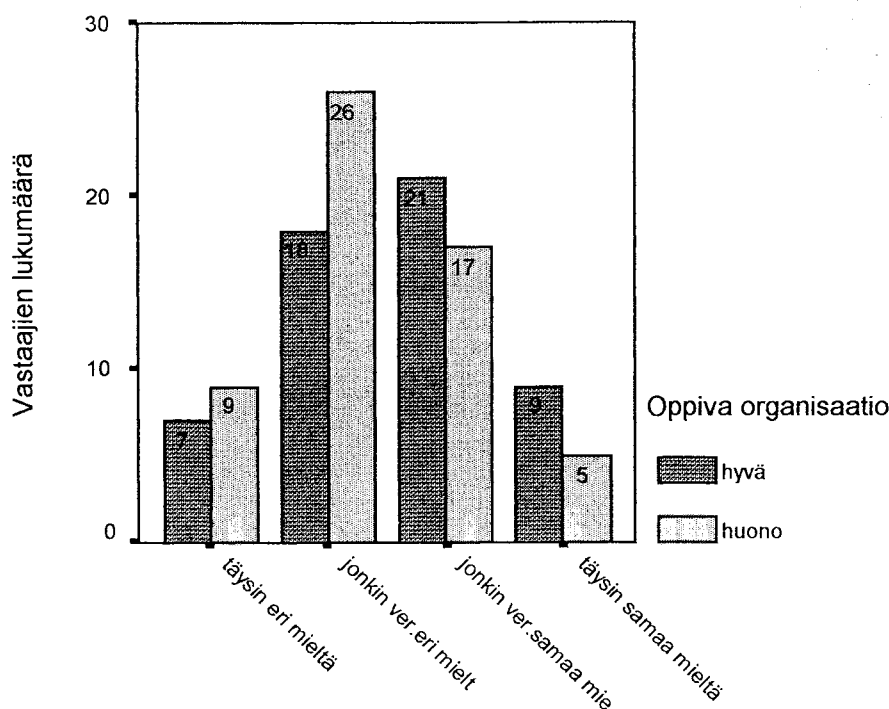
6.3.6 Koulutuksesta saadut tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön

Jotta oppimista organisaatiossa voi tapahtua on uusien opittujen taitojen ja tietojen levittävä organisaatiossa siten, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat hyötyä näistä uusista taidoista.

Tutkimuksen perusteella oli oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä havaittavissa eroavaisuuksia siinä, että koulutuksesta saadut uudet tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön. Kuvio 16 esittää vastausten jakautumisen väitteestä. Oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat yleisesti melko tasaisesti kaikkien neljän eri vastausvaihtoehdon kesken. Noin 55 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran samaa mieltä siitä, että uudet tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön. Kuitenkin on huomioitava, että oppivissa organisaatioissa annettiin ”täysin eri mieltä” vastauksia suhteellisen paljon. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat selkeämmin kuin oppivissa organisaatioissa, sillä noin 61 % ei-oppivien organisaatioiden vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran eri mieltä siitä, että koulutuksesta saadut tiedot ja taidot leviävät tasapuolisesti koko työyhteisöön.

Oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat yleisesti jonkin verran eri mieltä siitä, että organisaatiossa uudet tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön. Ainoastaan yksi esimies oli jonkin verran samaa mieltä väitteestä. Alaisten vastaukset painottuivat tasaisemmin, mutta kuitenkin enemmän ”samaa mieltä” –vastauksiin, tosin myös noin 42 % vastaajista antoi ”eri mieltä” –vastauksen. Ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten vastaukset painottuivat puolestaan ”samaa mieltä” vastauksiin, mutta alaiset ilmaisivat selkeästi olevansa eri mieltä siitä, että uudet tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön.

KUVIO 16 Koulutuksesta saadut tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön.



Tarkasteltaessa väitteeseen annettuja vastauksia vastaajien työssäoloajan perusteella, voidaan todeta, että oppivissa organisaatioissa työssäoloaika ei näytä vaikuttavan mielipiteisiin väitteestä, sillä yleisesti kaikissa vastaajaryhmissä vastaukset painottuivat ”samaa mieltä” vastausvaihtoehtoihin. Tosin yli 11 vuotta työskennelleiden vastaajaryhmässä vastaukset jakaantuivat jo lähes tasan ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastauksien kesken. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaajan työssäoloaika näyttäisi puolestaan vaikuttavan mielipiteisiin väitteestä. Alle vuoden työskennelleet olivat selkeästi eri mieltä ja 1 – 5 vuotta työskennelleet olivat hieman eri mieltä väitteestä. Seuraavassa vastaajaryhmässä, eli 6 – 10 vuotta työskennelleissä, vastaajat puolestaan olivat sitä mieltä, että uudet tiedot leviävät koko työyhteisöön. Kauimmin työskennelleet olivat taas puolestaan eri mieltä esitetystä väitteestä.

Tarkasteltaessa vastauksia väitteestä vielä vastaajien iän perusteella voidaan oppivissa organisaatioissa havaita samankaltaista vastausten jakaumaa kuin muissakin aikaisemmin esille otetuissa väitteissä. Nuorimmat vastaajat olivat yleisesti eri mieltä siitä, että uudet tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön, kun taas loput vastaajat olivat samaa mieltä väitteestä, tosin keski-ikäisten eli 46 – 55 -vuotiaiden vastaukset jakaantuivat lähes tasan ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastauksien kesken. Ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan nuorimmat ja van-

himmat vastaajat suhtautuivat väitteeseen kriittisimmin, sillä heidän vastauksensa painottuivat selkeästi ”eri mieltä” –puolelle. Keski-ikäiset vastaajat, eli 45 – 55 –vuotiaat, suhtautuivat kuitenkin myönteisesti väitteeseen.

Tutkimuksessa löytyi oppimisen keinot –osiossa edellä esille otettujen väittämien lisäksi kolme väittämää, joissa sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa annettiin suhteellisen paljon ”eri mieltä” –vastauksia. Huolimatta siitä, oliko vastaaja oppivasta vai ei-oppivasta organisaatioista vastaukset painottuivat ”eri mieltä” –puolelle seuraavissa väittämissä:

- oppiminen organisaatiossamme on monipuolista
- oppimisessa käytetään hyväksi erilaisia oppimismuotoja
- henkilöstö voi vaikuttaa hyvin omaan koulutukseensa

Tämän tutkimuksen perusteella ei voida löytää varsinaisia syitä siihen, miksi näihin väittämiin suhtauduttiin hyvin negatiivisesti molemmissa tutkimusryhmissä. Toisaalta kyselylomakkeen avoimen kysymyksen vastausten perusteella voidaan päätellä, että vastaajien negatiivinen asennoituminen näihin väitteisiin on selitettävissä siten, että vastaajat työskentelevät isossa yrityksessä, jolloin he kokevat olevansa voimattomia vaikuttamaan omaa koulutuksensa. Vastaajien mielestä isossa yrityksessä päätökset tehdään ylimmällä johtotasolla, jolloin yhden yksikön esimies tai henkilöstö yleensä ei voi vaikuttaa omaan oppimiseensa.

6.4 Oppimisen arviointi

Oppimisen arviointi on usein hieman vähemmälle huomiolle jäänyt esimiehen ja johtajan tehtäväalue oppivassa organisaatiossa, sillä oppimisesta saatuja tuloksia ja niiden arviointia ei aikaisemmin ole koettu merkittäväksi organisaation toiminnan kannalta. Henkilöstö nähdään kuitenkin nykyään yrityksen tärkeimpänä voimavarana, minkä vuoksi investoinnit henkilöstön koulutukseen ja oppimiseen ovat yhtä merkittäviä tekijöitä yrityksen toiminnan kannalta kuin muutkin, esimerkiksi fyysisiin voimavaroihin investoinnit. Organisaatioissa arvioidaan useita eri tunnuslukuja, jotka osaltaan vaikuttavat yrityksen toimintaan. Myös henkisten voimavarojen investoinnit on otettava tulevaisuudessa entistä vahvemmin mukaan tunnuslukujen arviointiprosesseihin. Oppivan organisaation johtajan ja esimiehen rooliteorioissa Moilanen (2001b, 179) ottaa esille esimiehen roolit organisaatiotasolla kokonaisuuden arvioijana ja yksilötasolla oppimisen arvioijana. Tärkein tehtävä tässä johtajan roolissa on auttaa yksilöä ja ryhmää tiedostamaan oman oppimisensa tulokset ja niiden vaikutukset koko organisaation

toimintaan. Tämän lisäksi johtajan on arvioijan roolissa oltava kiinnostunut ihmisten oppimisesta ja saavutetuista tuloksista. Palautteen antaminen toiminnoista antaa henkilöstölle mielikuvan siitä, että oppiminen organisaatiossa on todella tärkeää. Myös henkilöstön kannustaminen oman oppimisen itsearvointiin motivoi henkilöstöä panostamaan oppimiseen ja parhaiden oppimiskeinojen etsimiseen. (Moilanen 2001b, 193 – 194.)

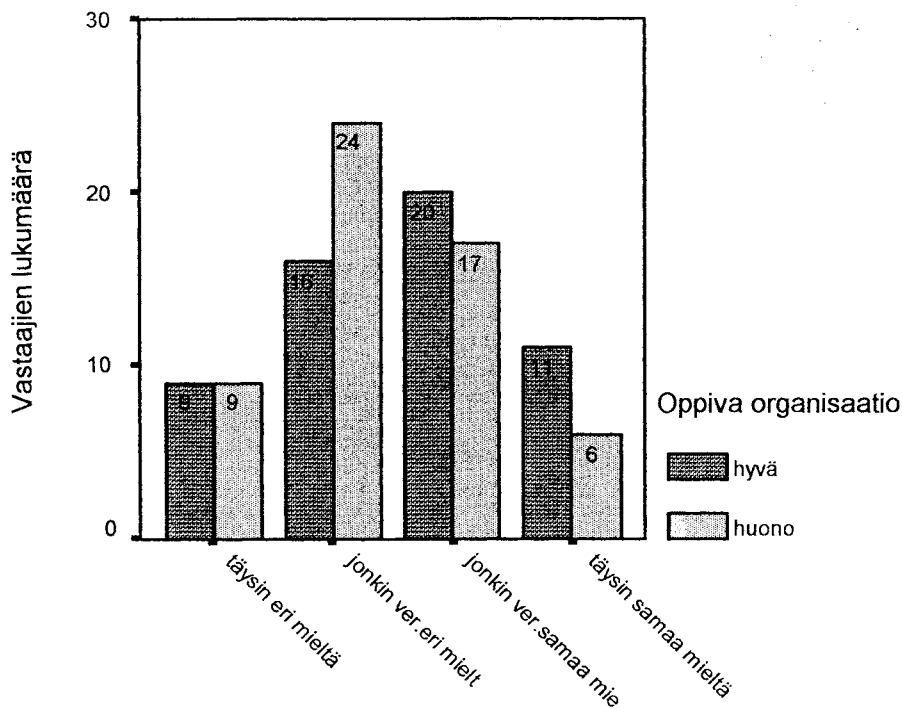
Tutkimuksen kyselylomakkeessa esitettiin oppimisen arvioinnista organisaatioissa kuusi väittämää, jotka käsittelivät palautteen antamista, kannustamista itsearvointiin sekä esimiehen kiinnostusta oppimisen tuloksista. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin niitä väittämiä, joissa löytyi eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä.

6.4.1 Esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä

Palautteen antaminen toiminnasta auttaa osaltaan henkilöstöä parantamaan nykyistä suoritus-
taan. Tärkeää on, että palaute annetaan aina positiivisessa hengessä, huolimatta siitä onko se rakentavaa kritiikkiä vai kiitosta hyvin tehdystä työstä. Palautteen antaminen osoittaa henkilöstölle sen, esimies on todella kiinnostunut oppimisen tuloksista ja oppimisen tuloksilla on todella merkitystä koko organisaation toiminnalle.

Tutkimuksen kyselylomakkeen väittämä ”Esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä” jakoi vastaajien mielipiteet eri tavoin oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa, kuten kuvio 17 esittää. Oppivissa organisaatioissa noin 55 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran samaa mieltä siitä, että esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Peräti 20 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteestä. Toisaalta myös ”täysin eri mieltä” vastauksia löytyi suhteellisen paljon (noin 16 % vastaajista). Ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan noin 59 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran eri mieltä siitä, että esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Jopa 16 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteestä. Yleisesti vastauksista kannattaa huomioida se, että molemmissa vastaajaryhmissä ”täysin eri mieltä” vastausvaihtoehtoja valittiin suhteellisen paljon.

KUVIO 17 Esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä.



Oppivissa organisaatioissa esimiesten keskuudessa vastaukset väitteestä jakaantuivat melko tasaisesti ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausten välillä, kuitenkin niin, että vastaukset painottuivat hieman ”samaa mieltä” –puolelle. Myös oppivien organisaatioiden alaisten vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, kuitenkin ”samaa mieltä” –painottuneesti. Ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet puolestaan olivat sitä mieltä, että he eivät anna riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Alaiset olivat myös eri mieltä väitteestä. Jopa noin 18 % alaisista oli täysin eri mieltä siitä, että esimies antaisi riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

Oppivissa organisaatioissa vastaajien työssäoloaika ei näytä erottavan vastauksia eri vastaajaryhmissä, vaan yleisesti, riippumatta vastaajan työssäoloajasta, vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Tosin yli 11 vuotta työskennelleiden vastaukset jakaantuivat tasan ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. Ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan alle vuoden työskennelleet olivat samaa mieltä väitteestä, kuten myös 6 – 10 vuotta työskennelleet vastaajat. Kriittisimmin väitteeseen suhtautuivat 1 – 5 vuotta sekä yli 11 vuotta työskennelleet, joiden vastaukset painottuivat selkeästi ”eri mieltä” –puolelle. Molemmissa vastaajaryhmissä löytyi myös useita ”täysin eri mieltä” vastauksia.

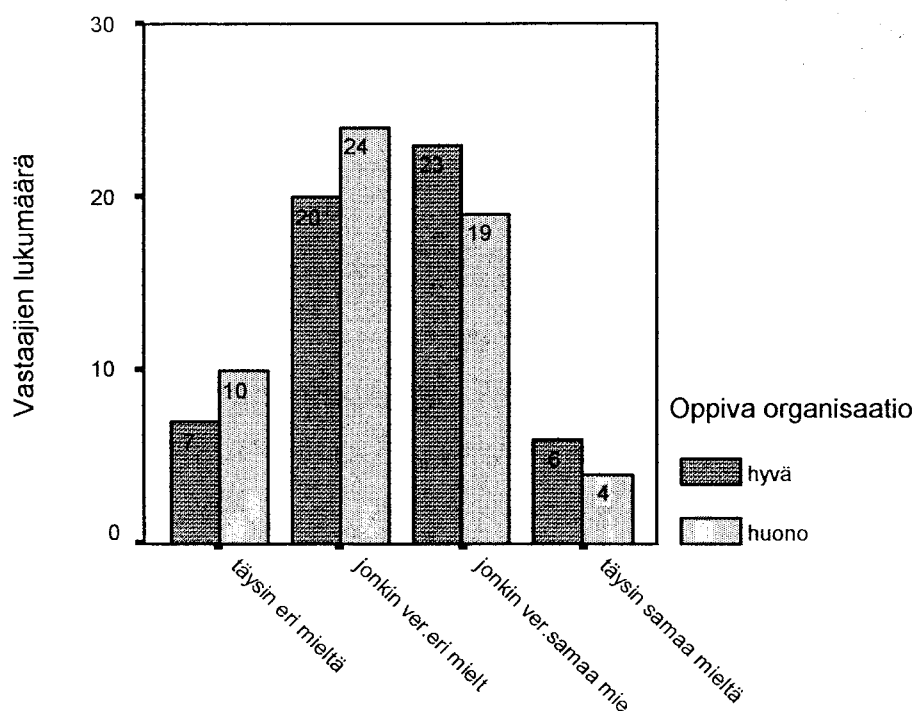
Vastausten jakauma vastaajien iän mukaan on mielenkiintoinen, sillä oppivissa organisaatioissa nuorimmat vastaajat eli 18 – 25 -vuotiaat olivat jonkin verran eri mieltä siitä, että esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Seuraavissa ikäluokissa eli 26 – 55 -vuotiaissa vastaukset jakaantuivat selkeästi ”samaa mieltä” –puolelle, mutta vanhimmat vastaajat eli 56 – 65 -vuotiaat olivat, kuten nuorimmatkin, eri mieltä siitä, että esimies antaa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Myös ei-oppivissa organisaatioissa nuorimmat vastaajat suhtautuivat muita kriittisemmin väitteeseen, sillä 18 – 35 -vuotiaiden vastaukset olivat selkeästi ”eri mieltä” –painottuneita. Vastaajan iän lisääntymisen myötä vastaukset alkoivat vähitellen siirtyä yhä enemmän ”samaa mieltä” –puolelle, sillä 36 – 55 -vuotiaiden ryhmässä vastaukset jakaantuivat tasan ja 56 – 65 -vuotiaat olivat jo samaa mieltä väitteestä. Tosin naisäkin vastaajaryhmissä annettiin muutamia ”täysin eri mieltä” –vastauksia.

6.4.2 Esimies on kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista

Edelliseen esille otettuun väittämään liittyy hyvin kiinteästi myös tässä kappaleessa esille otettava väite siitä, että esimies on kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista. Esimiehen kiinnostus oppimisen tuloksista kulkee tavallisesti ”käsi kädessä” palautteen antamisen kanssa. Esimiehen ollessa todella kiinnostunut oppimisen tuloksista, on hän valmis antamaan niin rakentavaa kritiikkiä kuin myös positiivista palautetta kannustavassa hengessä. Näin toimissaan johtaja tai esimies antaa henkilöstölle näytön siitä, että oppiminen on todella tärkeä osa organisaation toimintaa, niin yksilön kuin koko organisaationkin kannalta.

Oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastausten välillä löytyi eroavaisuuksia tutkittaessa väitettä siitä, että esimies on kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista. Kuviossa 18 on esitetty vastausten jakaantuminen sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa. Kuten kuviossa 18 on havaittavissa, oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat suhteellisen tasaisesti ”jonkin verran samaa mieltä” ja ”jonkin verran eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. Kuitenkin noin 52 % vastaajista oli vähintään jonkin verran samaa mieltä väitteestä ja tästä joukosta noin 11 % oli täysin samaa mieltä siitä, että esimies on kiinnostunut oppimisen tuloksista. Ei-oppivissa organisaatioissa vastausten jakautumisessa on havaittavissa selkeämmät erot eri vastausvaihtoehtojen kesken. Noin 60 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että esimies on kiinnostunut oppimisen tuloksista ja jopa 18 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteestä.

KUVIO 18 Esimies on kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista.



Oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat selkeästi sitä mieltä, että he ovat kiinnostuneita henkilöstönsä oppimisen tuloksista. Alaisten vastaukset jakaantuivat kuitenkin suhteellisen tasaisesti ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken. Vastaukset painottuivat kuitenkin ”eri mieltä” puolelle, sillä noin 51 % oppivan organisaation vastaajista oli eri mieltä siitä, että esimies on kiinnostunut oppimisen tuloksista. Alaisista jopa noin 14 % oli täysin eri mieltä väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat myös yksimielisesti sitä mieltä, että he ovat kiinnostuneita alaisten oppimisen tuloksista, mutta alaiset puolestaan olivat selkeästi eri mieltä väitteestä. Noin 63 % ei-oppivien organisaatioiden alaisista oli vähintäänkin jonkin verran eri mieltä väitteestä. Täysin eri mieltä oli noin 19 % vastaajista.

Työssäoloaika näyttäisi myös jakavan vastauksia hieman eri suuntiin sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa. Oppivissa organisaatioissa alle viisi vuotta työskennelleet olivat sitä mieltä, että esimies on kiinnostunut oppimisen tuloksista, mutta työssäoloajan kasvaessa myös kriittisyys lisääntyi, sillä 6 – 10 vuotta työskennelleiden vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, kuitenkin hieman ”eri mieltä” puolelle painottuen. Yli 11 vuotta työskennelleet olivat jo selkeästi sitä mieltä, ettei esimies ole kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat työssäoloajan perusteella siten, että alle

vuoden työskennelleet olivat samaa mieltä väitteestä, kuten myös 6 – 10 vuotta organisaatiossa työskennelleet. Sekä 1 – 5 vuotta työskennelleiden että yli 11 vuotta työskennelleiden ryhmässä vastaajat olivat puolestaan eri mieltä väitteestä.

Tarkasteltaessa vastuksia vielä vastaajien iän mukaan, oli sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa havaittavissa, että nuoret vastaajat eli 18 – 35 -vuotiaat olivat eri mieltä siitä, että esimies on kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista. Samoin myös vanhimmat vastaajat molemmissa tutkimusryhmissä olivat nuorten tapaan eri mieltä väitteestä. Sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa 36 – 55 -vuotiaat suhtautuivat väitteeseen positiivisemmin ja kokivat, että esimies on kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista.

Tutkimuksen kyselylomakkeessa oppimisen arvioinnin väitteiden analysoinnissa oli löydettävissä kaksi väitettä, joissa sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa oltiin selkeästi eri mieltä väitteistä. Tarkasteltaessa väitettä ”Hyvät työsuoritukset palkitaan organisaatiossa” yleisin vastaus koko otoksessa oli ”täysin eri mieltä”. Oppivissa organisaatioissa noin 29 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että organisaatiossa palkitaan hyvät työsuoritukset ja ei-oppivissa organisaatioissa peräti 49 % vastaajista oli väitteestä täysin eri mieltä. Toinen väite, jossa vastaukset koko otoksessa jakaantuivat selkeästi ”eri mieltä” -puolelle on ”Esimies kannustaa arvioimaan omaa kehittymistä”. Tässä väitteessä ei ollut havaittavissa oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välisiä eroavaisuuksia, vaan molemmissa ryhmässä yleisin vastaus oli ”jonkin verran eri mieltä”.

6.5 Esimies ihmisenä

Tutkittaessa johtajuutta oppivassa organisaatiossa, tarkastellaan tavallisesti johtajan erilaisia tehtäviä, joista on suoriuduttava kiitettävästi, jotta voidaan puhua onnistuneesta johtajuudesta. Harvemmin kirjallisuudessa kuitenkaan paneudutaan oppivan organisaation johtajan persoonallisuuteen tai olemukseen ihmisenä. Tässä tutkimuksessa uutena osa-alueena oppivan organisaation johtajuustutkimukseen otettiin esille johtajan tunneälykyys, jonka eri osa-alueet toimivat taustatukena tarkasteltaessa esimiehen persoonaa.

Tutkimuksessa vastaajille esitettiin 11 eri väitettä, joissa tarkasteltiin esimiehen tunneälykkyystaitoja. Väitteiden avulla selvitettiin esimiehen intrapersoonallisia ja interpersoonallisia taitoja, sopeutumista, stressinsietokykyä sekä yleistä hyvinvointia. (Jabe 2000, 58 – 59.)

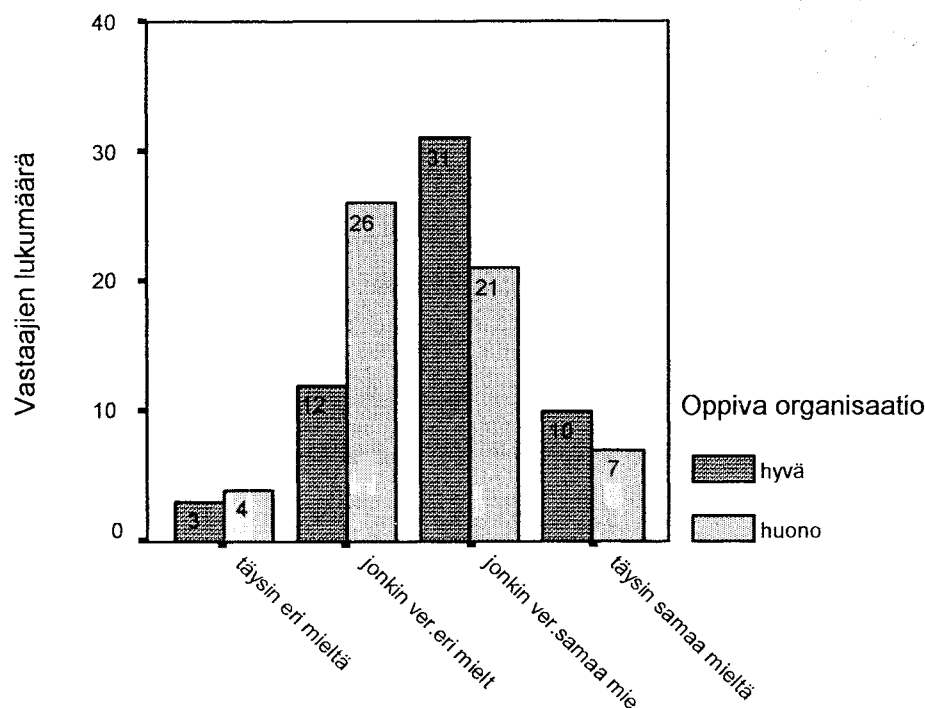
Tutkimuksessa selkeitä eroavaisuuksia johtajan persoonassa oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä ei löytynyt kuin ainoastaan yhden väittämän suhteen, mutta toisaalta useammassa väittämässä oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden vastaukset painottuivat eri tavoin. Tämän perusteella voidaan olettaa, että myös näiden väittämien suhteen jonkinlaista eroavaisuutta oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä on olemassa.

6.5.1 Esimies saa ihmiset innostumaan

Selkein ero tutkimuksessa ”esimies ihmisenä” –osiossa löytyi väitteestä, jossa tarkasteltiin vastaajien mielipidettä siitä, saako esimies ihmiset innostumaan uusista asioista. Kuvio 19 esittää vastausten jakauman oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa väitteen suhteen. Oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat selkeästi ”samaa mieltä” –puolelle, sillä noin 73 % vastaajista yhtyi väitteeseen. Jopa noin 18 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat huomattavasti tasaisemmin ”samaa mieltä” ja ”eri mieltä” vastausvaihtoehtojen kesken kuin oppivissa organisaatioissa. Kuitenkin enemmistö ei-oppivien organisaatioiden vastaajista, eli noin 52 %, oli vähintään jonkin verran eri mieltä siitä, että esimies saa ihmiset innostumaan uusista asioista. Suurin osa ei-oppivien organisaatioiden vastaajista oli jonkin verran eri mieltä väitteestä, mutta ääripäävastauksiakin löytyi.

Oppivissa organisaatioissa sekä esimiehet että heidän välittömät alaisensa olivat samaa mieltä siitä, että heidän organisaatioissaan esimiehet saavat ihmiset innostumaan uusista asioista. Myös ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat samaa mieltä väitteestä, tosin hieman varauksellisemmin kuin oppivissa organisaatioissa. Ei-oppivissa organisaatioissa alaiset puolestaan olivat eri mieltä siitä, että esimies saa ihmiset innostumaan uusista asioista. Noin 56 % vastaajista oli vähintään jonkin verran eri mieltä väitteestä. Eniten vastauksia ei-oppivissa organisaatioissa annettiin ”jonkin verran eri mieltä” vastausvaihtoehtoon.

KUVIO 19 Esimies saa ihmiset innostumaan.



Oppivissa organisaatioissa työssäoloaika ei näyttäisi tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttavan mielipiteeseen. Kaikissa vastaajaryhmissä oltiin samaa mieltä siitä, että esimies saa ihmiset innostumaan. Tosin työssäoloajan lisääntyessä myös ”täysin eri mieltä” vastausten määrä lisääntyi. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat erilaisilla työssäoloajan mukaan kuin oppivissa organisaatioissa. Alle vuoden organisaatioissa työskennelleet olivat kaikki jonkin verran samaa mieltä väitteestä, mutta 1 – 5 vuotta työskennelleiden ryhmässä vastaukset jakaantuivat jo melko tasaisesti, kuitenkin hieman ”eri mieltä” –painottuneesti. Samaa mieltä väitteestä oli kuitenkin 6 – 10 vuotta työskennelleiden vastaajaryhmä, kun taas kauimmin työskennelleet olivat eri mieltä siitä, että esimies saisi ihmiset innostumaan uusista asioista organisaatioissa.

Tarkasteltaessa vastauksia vielä vastaajien iän mukaan, voidaan todeta, että oppivissa organisaatioissa vastaukset kokonaisuudessaan painottuivat selkeästi ”samaa mieltä” –puolelle. Tosin nuorimmat vastaajat olivat tämänkin väitteen suhteen kriittisimpiä, sillä heidän vastaukset painottuivat ”jonkin verran eri mieltä” vastausvaihtoehtoon. Ei-oppivissa organisaatioissa vastaukset jakaantuivat huomattavasti tasaisemmin kuin oppivissa organisaatioissa. Kuten aikaisemmissa esille otetuissa väitteissä, myös tässäkin nuorimmat ja vanhimmat vastaajat olivat yleisesti sitä mieltä, ettei esimies saa ihmisiä innostumaan uusista asioista. Tässä yhtey-

dessä myös 36 – 45 -vuotiaiden vastaajaryhmässä vastaukset painottuivat hienokseltaan ”eri mieltä” puolelle.

”Esimies ihmisenä” –osiossa kolmessa muussakin kyselylomakkeessa esitetystä väittämässä oli havaittavissa eroavaisuuksia tutkittavien ryhmien välillä, tosin erot eivät olleet yhtä selkeät kuin edellä esille otetussa väittämässä. Näiden väittämien esille ottaminen tässä yhteydessä on kuitenkin perusteltua, sillä vastaukset painottuivat selkeästi eri tavoin oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa.

Tarkasteltaessa väitettä ”Esimies rohkaisee kehittämään ja kokeilemaan uusia ideoita” sekä oppivissa että ei-oppivissa organisaatioissa eniten vastuksia annettiin ”samaa mieltä” –puolelle, kuitenkin siten, että oppivissa organisaatioissa peräti noin 75 % vastaajista ja ei-oppivissa organisaatioissa noin 60 % vastaajista oli vähintäänkin jonkin verran samaa mieltä väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa annettiin myös suhteellisen paljon ”jonkin verran eri mieltä” vastauksia ja oppivissa organisaatioissa puolestaan suhteellisen paljon ”täysin samaa mieltä” vastauksia.

Toinen eroavaisuuksia esille tuonut väittämä oli ”Esimies luo positiivista ryhmähenkeä”. Tämän väittämän suhteen oppivissa organisaatioissa annettiin paljon ”täysin samaa mieltä” -vastauksia, sillä noin 32 % vastaajista oli ehdottoman varmoja siitä, että esimies luo työyhteisöön positiivista ryhmähenkeä. Ei-oppivissa organisaatioissa puolestaan annettiin tässä väitteessä suhteellisen paljon ”jonkin verran eri mieltä” -vastauksia. Noin 39 % vastaajista epäili esimiehen taitoja luoda organisaatioon positiivista ryhmähenkeä.

Kolmas eroavaisuuksia esiin nostanut väite koski esimiehen taitoja käsitellä rakentavasti ristiriitoja organisaatiossa. Oppivissa organisaatioissa jopa noin 77 % vastaajista oli samaa mieltä väitteestä. Ei-oppivissa organisaatioissa annettiin puolestaan suhteellisen paljon ”jonkin verran eri mieltä” -vastauksia (noin 36 %), kun taas oppivissa organisaatioissa ainoastaan 16 % vastaajista oli jonkin verran eri mieltä väitteestä. Kaiken kaikkiaan oppivissa organisaatioissa vain 23 % vastaajista epäili esimiehen taitoja käsitellä ristiriitoja rakentavasti, kun taas ei-oppivissa organisaatioissa epäilijöitä oli noin 40 % vastaajista.

6.6 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, löytyykö kohdeyrityksen organisaatioiden esimiesten toiminnasta sellaisia tekijöitä, joiden voitaisiin sanoa vaikuttavan siihen, onko organisaatio oppiva vai ei-oppiva organisaatio. Toisin sanoen tutkimuksen tarkoituksena oli löytää esimiesten toiminnasta sellaisia tekijöitä joiden voidaan sanoa edistävän tai hidastavan organisaation oppimista. Aikaisemmin tehdyn kyselyn perusteella tutkittavat organisaatiot oli ryhmitelty oppiviin ja ei-oppiviin organisaatioihin ja tässä tutkimuksessa paneuduttiin tarkastelemaan lähemmin johtajuutta näissä organisaatioissa. Tarkastelun lähtökohtana oli oppivan organisaation johtajuuden rooliteoreettinen näkökulma. Sengen ja Moilasan oppivan organisaation johtajuuden roolijaottelujen perusteella laadittiin tutkimuksen empiriaosuutta varten kyselylomake, jonka avulla haettiin vastaus tutkimusongelmaan.

Oppivan organisaation johtajuuden roolijaotteluja on löydettävissä kirjallisuudesta useina pitkinä luetteloina. Kuitenkin tutkimuksen teoriaosuudessa esille otetut Sengen kolme roolia ja Moilasan viisi oppivan organisaation johtajan roolia kuvaavat tarkemmin oppivan organisaation johtajan eri rooleihin liittyviä tehtäviä kuin pelkät roolilistaukset. Koska organisaation johtajuus on yksi merkittävä osa-alue oppivan organisaation kehittämisessä, voidaan olettaa, että oppivissa organisaatioissa johtajuus eroaa jollain tavoin ei-oppivista organisaatioista.

Jokaisesta viidestä tutkimuksen kyselylomakkeen (ks. Liite 1 & 2) oppivan organisaation johtajuuden osa-alueesta löytyi eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä. Eniten eroavaisuuksia esimiehen toiminnassa tutkimusryhmien välillä löytyi vision ja yhteisten päämäärien asettamisessa sekä erilaisten oppimisen keinojen löytämisessä. Oppivan organisaation kehittäminen on vaikeaa, ellei oppimisen kannalta nämä tärkeät perusasiat ole organisaatiossa kunnossa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että ei-oppivissa organisaatioissa toiminnan taustalla vaikuttavat arvot eivät ole yhteneväiset koko henkilöstön keskuudessa. Tämän seurauksena työyhteisön ilmapiiri ei tue organisaation oppimista. Toinen perustekijä oppivan organisaation kehittämisessä on oppimisen tarpeen ilmaiseminen. Tutkimuksen mukaan ei-oppivassa organisaatiossa esimies ei kykene riittävän selkeästi ilmaisemaan syitä, miksi oppimista organisaatiossa tarvitaan ja toisaalta myös oppimisen hyötyjen osoittaminen jää vähäiseksi.

Esimiehen taidoissa oppimisen mahdollistamisessa organisaatiossa löytyi tutkimuksessa ainoastaan yksi väittämä, jonka suhteen oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden esimiesten toimintatavat erosivat toisistaan. Avoin tiedonkulku organisaatiossa on ehdoton edellytys organisaation oppimiselle. Oppivissa organisaatioissa sekä esimiehet että alaiset olivat tyytyväisiä tiedonkulkuun organisaatiossa. Ei-oppivien organisaatioiden kannalta on huomioitava, että huolimatta siitä, että esimiehet olivat tyytyväisiä tiedonkulkuun organisaatiossa, alaiset kokivat, että organisaatiossa on ongelmia avoimen tiedonkulun suhteen. Usein juuri huono vertikaalinen kommunikaatio ja tiedonkulku hidastavat organisaation oppimista.

Esimiehen taidot oppimisen keinojen osoittamisessa, eli oppimisen edellytysten luojan rooli, näyttää tutkimuksen tulosten perusteella erottavan oppivan organisaation esimiesten toiminnan selkeimmin ei-oppivasta organisaatiosta. Jopa kuudessa tutkimuksessa esille otetuissa väittämissä vastaukset olivat erilaiset oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa. Tämän lisäksi kaikissa näissä väittämissä ei-oppivissa organisaatioissa esimiesten ja alaisten mielipiteet väitteestä olivat erilaiset. Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, minkä vuoksi juuri oppimisen keinoissa oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden esimiesten toimintatavat eroavat näin suuresti. Avoimen kysymyksen vastauksista voidaan tosin päätellä, että vastaajat kokivat, että yksikön esimies ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa oppimisen keinoihin organisaatiossa, vaan tällaiset päätökset tehdään ylemmällä johtotasolla organisaatiossa. Tällaisesta käsityksestä heijastuu taustalla mielikuva siitä, että ainoa oppimisen keino on erilaisille kurseille osallistuminen. Jotta oppimista voisi organisaatiossa todella tapahtua kaikissa työtilanteissa, on esimiesten kyettävä osoittamaan henkilöstölle, että koulutustilaisuudet ja –kurssit ovat ainoastaan yksi oppimismuoto muiden joukossa. Esimiesten olisi kannustettava henkilöstöä oppimaan uusia työtehtäviä ja rohkaistava heitä ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. Tämän lisäksi esimiehen olisi varmistuttava siitä, että uudet tiedot ja taidot leviävät koko organisaatioon ja ovat tasapuolisesti kaikkien saatavilla.

Huolimatta siitä, että oppimisen arviointi jää usein organisaatioissa vähemmälle huomiolle tai jopa kokonaan tekemättä, tässä tutkimuksessa löytyi oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa kahden väittämän suhteen eroavaisuuksia esimiehen oppimisen arvioinnissa. Kuitenkin näissä väittämissä arvioidut tekijät ovat erittäin oleellisia oppimisen arvioinnin kannalta. Ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet olivat omasta mielestään kiinnostuneita henkilöstön oppimisen tuloksista ja omasta mielestään he antavat riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työ-

tä. Alaiset puolestaan kokivat, ettei esimies anna riittävästi palautetta, minkä vuoksi he epäilivät, ettei esimies ole edes kiinnostunut henkilöstön oppimisen tuloksista.

Uutena osa-alueena oppivan organisaation johtajuuden tarkastelussa tutkimuksessa otettiin esille esimiehen persoonan piirteiden vaikutus oppivan organisaation kehittymiseen. Taustalla tämän tutkimusosion suunnittelussa oli transformatiivisen johtajuuden ajatusmallit sekä tunneäly oppivan organisaation johtajan ominaisuutena. Tässä tutkimuksessa selkeitä eroavaisuuksia oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden esimiesten persoonan välillä löytyi ainoastaan yhdestä väittämästä, mutta toisaalta myös muutamissa muissa väittämissä oli havaittavissa selkeitä eroja tutkimusryhmien vastausten välillä. Tämän perusteella voidaan todeta, että myös esimiehen persoona vaikuttaa omalta osaltaan oppivan organisaation kehittymiseen, mutta sen vaikutuksen merkittävyyttä tulisi vielä tarkemmin tutkia. Selkein ero oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden esimiesten toiminnassa oli kyky saada ihmiset innostumaan uusista asioista. Oppivissa organisaatioissa sekä esimiehet että heidän välittömät alaisensa olivat samaa mieltä siitä, että esimies saa ihmiset innostumaan ja kiinnostumaan uusista asioista. Ei-oppivissa organisaatioissa esimiehet itse kokivat, että he saavat ihmiset innostumaan, mutta alaiset olivat asiasta eri mieltä. Jotta esimiehen olisi helpompi saada ihmiset innostumaan kokeilemaan uusia asioita, olisi organisaatioon luotava positiivinen ryhmähenki, jolloin uusien asioiden kehittäminen ja kokeileminen yhdessä olisi helpompaa. Tutkimuksen tulosten mukaan oppivissa organisaatioissa esimiehet luovat positiivista ryhmähenkeä organisaatioon ja kykenevät ratkaisemaan ristiriitoja rakentavasti. Nämä tekijät osaltaan vaikuttavat siihen, että oppivissa organisaatioissa ollaan innokkaita kokeilemaan ja kehittämään uusia asioita, mikä puolestaan edistää organisaation oppimista.

Oppiva organisaatio koostuu useista eri osatekijöistä, joista yksi tärkeä on johtajuus. Tutkimuksen mukaan oppivan organisaation johtajuudessa painottuu erityisesti ihmisten johtaminen eli leadership –taidot. Transformatiivinen johtajuus kuvaa hyvin oppivan organisaation johtajuutta. Transformatiivinen johtaja keskittyy toiminnassaan henkilöstöönsä ja pyrkii proaktiivisesti luomaan ja kehittämään uusia ideoita. (Faranda 1999; Iles 2001; Wahlgren 1995, 28). Myös tunneäly oppivan organisaation johtajan ominaisuutena auttaa johtajaa kehittämään oppivaa organisaatiota. Tunneälyllisesti lahjakas johtaja kykenee hallitsemaan tehokkaasti sekä omia että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1999, liite 1). Tunneällyn ja transformatiivisen johtajuuden symbioosia voidaan kutsua uudistavaksi johtajuudeksi. Uudistavalla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että esimies omalla johtajuudellaan edistää organisaation

työntekijöiden uudistumista (Hirvikorpi 2002, 17). Tällainen uudistava johtajuus, jossa pyritään kehittämään organisaation oppimista esimiehen ihmiskäsityksen sekä innovatiivisuuden ja luovuuden perusteella, kuvaa hyvin oppivan organisaation johtajuutta parhaimmillaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiehen rooleissa oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa on löydettävissä eroavaisuuksia Sengen suunnittelijan ja Moilasan suunnan näyttäjän ja innostajan rooleissa. Näiden lisäksi eroavaisuuksia löytyi myös oppimisen edellytysten luoja ja keinojen osoittajan roolien toimenkuvissa. Lisäksi oppimisen arviointi osoittautui tutkimuksen mukaan olevan ei-oppivissa organisaatioissa puutteellista. Kaiken kaikkiaan eroavaisuudet johtajuudessa oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa painottuivat esimiehen leadership –taitoihin. Erityisesti Sengen stuertin rooli eli palveleva johtajuus vaikutti olevan oppivissa organisaatioissa otettu paremmin huomioon kuin ei-oppivissa organisaatioissa. Eroavaisuudet oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden välillä sellaisissa tekijöissä kuin ihmiskeskeisyys, monimuotoinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä sekä innovointi ja uuteen innostaminen korostavat leadership –taitojen merkitystä oppivan organisaation johtajuudessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN TARKASTELU

Tulevaisuudessa organisaation oppiminen ja osaamisen johtaminen tulevat olemaan merkittäviä menestystekijöitä yritysten toiminnassa. Jotta oppimisesta tulisi yrityksen tärkein kilpailuetu, ei organisaatiossa voida keskittyä ainoastaan yksilön tehokkaaseen oppimiseen, vaan on huolehdittava koko organisaation tasoisesta oppimisesta. Johtajuus on tärkeä osa oppivan organisaation rakennetta organisaatiokulttuurin, tiedon hallinnan, organisaation rakenteiden ja tavoitteiden ohella. Huolimatta siitä, että johtajuus on oleellinen osa oppivaa organisaatiota, on sitä tutkittu suhteellisen vähän oppivan organisaation näkökulmasta.

Organisaation oppiminen edellyttää yrityksen johdolta uusia, perinteisestä management –tyylisetä johtamisesta poikkeavia taitoja. Tutkimuksen mukaan johtajuus oppivassa organisaatiossa painottuu selkeästi leadership –taitoihin. Meisel & Fearon (1996, 183) tiivistävät oppivan organisaation johtajuuden toiminnaksi, jolla luodaan sellaista uutta tietoa, mitä organisaatiossa tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Näin ollen oppivan organisaation johtajuus on ennen muuta tulevaisuussuuntautunutta ja ihmiskeskeistä. Oppivan organisaation johtajuutta voidaan kuvata optimistisuutena ja toisaalta myös analytyttisyytenä yhdistettynä emotionaalisuuteen. Uudistava johtajuus, joka muodostuu transformatiivisen johtajuuden ja tunneälyn yhdistelmänä, kuvaa oppivan organisaation johtajuutta parhaimmillaan.

Tutkimuksessa lähestyttiin oppivan organisaation johtajuutta rooliteoreettisesta näkökulmasta. Oppivassa organisaatiossa johtajan roolipaineita synnyttävät mm. organisaatiokohtaiset toimenkuvat, henkilöstö, kollegat ja erityisesti organisaation tavoitteet ja ulkoinen ympäristö (Hunt 1989, 149 – 150). Tutkimuksen mukaan eniten eroavaisuuksia johtajan rooleissa oppivissa ja ei-oppivissa organisaatioissa löytyy Sengen jaottelun mukaan suunnittelijan ja stuerin rooleista ja Moilasen rooleista suunnan näyttäjän ja innostajan sekä edellytysten luoja ja keinojen osoittajan toimenkuvista. Tämä kertoo siitä, että erityisesti yhteisten päämäärien ja vision asettaminen sekä oppimisen oikeiden keinojen löytäminen ovat tekijöitä, jotka johtajuuden osalta vaikuttavat tutkimuksen kohdeyrityksessä organisaation oppimiseen. Näiden lisäksi eroja oppivan ja ei-oppivan organisaation johtajuudessa löytyi myös avoimen ja sujuvan kommunikaation mahdollistamisesta sekä kiinnostuksesta oppimisen tuloksiin. Huono tiedonkulku organisaatiossa ja puutteet palautteen antamisessa tulivat useassa eri yhteydessä esille ei-oppivien organisaatioiden vastaajien mielipiteissä.

Tutkimuksessa esille tulleet eroavaisuudet oppivan ja ei-oppivan organisaation johtajuuden välillä vaikuttavat toinen toisensa olemassaoloon, kuten Domino –pelin palikat. Jotta johtaja voisi ohjata organisaation oppimista menestyksellisesti, on toiminnan perustana oltava avoin kommunikaatio organisaatiossa. Sujuva tiedonkulku mahdollistaa sen, että jokainen organisaation jäsen voi omalta osaltaan vaikuttaa yhdessä laadittaviin toiminnan tavoitteisiin ja visioon. Yhteiset arvot organisaatiossa ja yhdessä laaditut toiminnan tavoitteet innostavat henkilöä kehittämään itseään ja omaa työtään, soveltamalla erilaisia oppimiskeinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lopuksi oppimistulosten arviointi ja palautteen antaminen oppimisesta kannustavat jatkossa entistä parempiin suorituksiin.

Huolimatta siitä, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään johtajuuden tutkimuksessa suhteellisen harvoin, tämän tutkimuksen osalta tällä metodilla saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Oppivien ja ei-oppivien organisaatioiden johtajuudesta löydettiin eroavaisuuksia, kuten oli tutkimuksen tavoitteena, mutta näiden eroavaisuuksien syvällisempi analysointi vaatisi esimerkiksi teema- tai syvähaastatteluja. Tällä tutkimuksella löydettiin ne johtajuuden päälinjat, jotka vaikuttavat oppivan organisaation kehittymiseen. Jatkotutkimus haasteena voisi olla näiden päälinjojen perusteellisempi tarkastelu. Erityisesti johtajan persoonallisuuden vaikutus oppivan organisaation kehittymiseen vaatisi lisätutkimusta.

Tutkimuksen empiriaosuutta varten suunniteltu kyselylomake vastasi hyvin tutkimuksen tarpeita, sillä sen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Vaikka vastausprosentti olikin suhteellisen hyvä, eli noin 40 %, tuloksia ei voida yleistää, vaan ne ovat enemmänkin yritys-kohtaisia. Tulosten yleistettävyys vaatisi lisätutkimusta muissa saman kokoisissa yrityksissä ja toisaalta myös eri toimialoilla toimivissa yrityksissä. Kuitenkin tutkimuksesta saadut tulokset tukivat jo olemassa olevaa teoriaa, minkä vuoksi tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää teoriassa. Erityisesti johtajan persoonallisuuden ja tunneälyn vaikutukset oppivaan organisaatioon tuovat uutta näkökulmaa oppivan organisaation johtajuuden tutkimiseen.

Johtajuus oppivassa organisaatiossa ei luultavasti koskaan tule olemaan täydellistä, sillä yritysten muuttuva toimintaympäristö vaatii jatkuvaa oppimista, niin myös johtajuudessa. Oppiminen on jatkuva prosessi, joka ei koskaan saavuta lopullista päätepistettään, vaan jatkaa edelleen kulkuaan välitavoitteet saavutettuaan. Vaikka tutkimuksissa saavutetaan uusia, merkittäviä ja jopa alaa mullistavia tuloksia, tarvitaan kuitenkin lisää sinnikkyyttä ja edelleen uu-

den tutkimista sillä, kuten eräs sananlasku tämän kaiken tiivistää: ”Viisaus syntyy jatkuvasta oppimisesta”.

LÄHTEET

1 Painetut

Abshire, D. 2001. A call for transformational leadership: The United States and Japan. *Vital speeches of the day* 14, 432 – 435.

Alkula, T, Pöntinen, S & Ylöstalo, P. 1994. *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Juva: WSOY.

Beer, M. & Eisenstat, R. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review* 4, 29 – 40.

Blanchard, K. 2000. *Leadership by the book*. Executive excellence 3.

Clammer, J. 1999. Managing things, leading people. *Executive excellence* 2, 9- .

Easterby-Smith, M, Thorpe, R. & Lowe, A. 1993. *Management research – An introduction*. London: SAGE Publications Ltd.

Faranda, T. 1999. Transformational leaders. *Incentive* 10, 14 – 15.

Gebelein, S. 2001. Leadership competency. *Executive excellence* 3, 10.

Goleman, D. 1999. *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. 6. Uudistettu laitos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirvikorpi, H. 2002. Uudistava johtajuus tarttuu esimiehen ihmiskäsitykseen. *Kauppalehti – Johtaminen* lisäliite 18.2.2002, 17.

Hunt, G. 1989. *Leadership in organizations*. Second edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Iles, P. 2001. Leadership and leadership development: Time for a new direction? *The British Journal of Administrative Management* Sep / Oct, 22 – 23.

Jabe, M. 2000. Tunneäly luo älyn. *Fakta* 2, 58 – 59.

- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E. & Kvist, H-H. 1996. Valtuutuksen aika. Tiimeillä parannuksia prosesseihin. 2. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus WS Bookwell Oy.
- Kennedy, C. 1999. Ideas that changed the century. *Director* 5, 92 – 93.
- Kezsbom, D. 1998. The leadership factor: Leading the way toward the next millennium. *Transactions of Aace International*, 1 – 3.
- Kirjavainen, P. & Laakso - Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kotter, P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Lahti, P. 2001. Johtamisen tarkastelua. *Kauppalehti* 8.11.2001, 17.
- Mayo, A & Lank, E. 1994. The power of learning; A guide to gaining competitive advantage. Wiltshire: The Cromwell Press.
- Meisel, S & Fearon, D. 1996. Leading learning. Teoksessa Cavaleri, S & Fearon, D. (toim.) *Managing in organizations that learn*. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc, 180 – 209.
- Meller, H. 2002. Postin yritysilmä uudistuu. Uusi tunnus viestii tavoittamista, kehitystä ja palvelua. *Postia Sinulle – Postin asiakaslehti* maaliskuu 2002, 4 – 5.
- Moilanen, P & Rähä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Chydenius-Instituutin julkaisuja 3/2001. Jyväskylä: PS-kustannus, 44 – 67.
- Moilanen, R. 2001a. Oppiva organisaatio ja johtaminen. Teoksessa Lämsä, A-M. & Sajasalo, P. (toim.) *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta julkaisuja n:o 124 / 2001.
- Moilanen, R. 2001b. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. Uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Pehrman, T. 2001. Oppiva johtajuus. Energiaa työyhteisöön ja liiketoimintaan. Jyväskylän yliopisto. MBA-tutkimus. Vantaa: Innotimo Oy.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.
- Scholtes, P. 1999. The new competencies of leadership. Total quality management 4 / 5, 704 – 710.
- Senge, P. 1993. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Kent: Mackays of Chantham plc.
- Senge, P. 1994. The leader's new work. Executive excellence 11, 8 –
- Senge, P. 1996. The leader's new work. Building learning organizations. Teoksessa Starkey, K. (toim.) How organizations learn. UK: International Thomson Publishing Inc, 288 – 315.
- Senge, P. 1999. Creative tension. Executive excellence 1, 12 – 13.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Törrönen, M. & Lämsä, A-M. 2000. Eettistä johtajuutta etsimässä – tulkitseva käsitetutkimus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta Working paper N:o 219/2000.
- Valli, R. 2001. Mitä numerot kertovat? Teoksessa Aaltola, J & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Chydenius-Instituutin julkaisu 3/2001. Jyväskylä: PS-kustannus, 158 – 171.

Wahlgrén, A. 1995. Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos julkaisuja n:o 98 / 1995. Lisensiaattitutki-
kimus.

Webber, A. 1999. Kasvi vai kone? *Bisnes.fi* 6, 46 – 53.

Weiss, W.H. 1999. Leadership. *Supervision* 1, 6 – 9.

Zemke, R. 1999. Why organizations still aren't learning. *Training* 9, 40 – 49.

2. Painamattomat

www.metodix.com/metodi/pirkko/positivismi.htm. Tulostettu 30.1.2002

www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/survey.htm. Tulostettu 29.1.2002

www.posti.fi/suomenpostioyj/ Tulostettu 22.2.2002

www.posti.fi/vuosikatsaukset/2000/ Tulostettu 22.2.2002

3. Luennot

Lämsä, A-M. 2001. Tunteet, organisaatio ja johtaminen. Luento 28.9.2001 luentosarjassa Or-
ganisoituminen ja johtajuus. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Moilanen, R. 1999. Oppiva organisaatio – luentosarja syksyllä 1999. Jyväskylän yliopisto,
taloustieteiden tiedekunta.

Sajasalo, P. 2001. Kvantitatiivinen tutkimusmetodologia – luentosarja syksyllä 2001. Jyvä-
skylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

LIITE 1 Henkilöstön kyselylomake

HYVÄ POSTILAINEN!

28.2.2002

Olen Piia Ruokoja, taloustieteiden opiskelija Jyväskylän yliopistosta. Teen lopputyöni Postille aiheesta: Johtajuus ja esimiestyö oppivassa organisaatiossa.

Olette valittu vastaajien joukkoon vuonna 2000 järjestettyyn Postin esimiesvalmennukseen osallistuneen esimiehenne perusteella. **Tärkeä** osa tutkimustani on oheinen kyselylomake, johon toivonkin Teidän nyt käyttävän hieman aikaanne.

Kaikki vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä tämän tutkimuksen lisäksi mihinkään muuhun tarkoitukseen. Vastauslomakkeenne palautus tapahtuu vaivattomasti oheisella kirjekuorella, jonka postimaksu on maksettu valmiiksi puolestanne. Vastauksianne odotetaan takaisin viimeistään **22.3.2002 mennessä**. Palautuskuoreenne on numeroitu, mikä on ehdoton edellytys sille, että vastaukset voidaan kohdentaa oikeaan organisaatioon. Kaikki lomakkeet käsitellään kuitenkin nimettöminä.

Haluathan olla osaltasi vaikuttamassa Postin ja oman organisaationne toiminnan kehittämiseen? Vastaamalla huolella tähän kädessänne olevaan kyselyyn voitte vaikuttaa!

Yhteistyöstänne kiittäen,

Piia Ruokoja

Kauppätieteiden yo.

Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

Puh: 0400 / 928 232

piruokoj@st.jyu.fi

TAUSTAMUUTTUJAT

Rastita oikea vaihtoehto.

① Sukupuoli

1. nainen
2. mies

② Ikä

1. 18 – 25
2. 26 – 35
3. 36 – 45
4. 46 – 55
5. 56 – 65

③ Toimenkuva organisaatiossa _____

④ Työssäoloaika tässä Postin yksikössä

1. alle 1 vuotta
2. 1 – 5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11 tai enemmän vuotta

⑤ Työssäoloaika nykyisen esimiehen alaisena

1. alle 1 vuotta
2. 1 – 5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11 tai enemmän vuotta

Seuraavassa esitetään joukko väittämiä, joihin sinua pyydetään ottamaan kantaa. Vastatessasi tutkimuksen väittämiin tarkastele **omaa välitöntä esimiestäsi**. Rengasta jokaiselta riviltä se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi. Pohdi tarkoin väittämiä.

VASTAATHAN KAIKKIIN KYSYMYKSIIN!

① Visio, yhteiset päämäärät

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Esimieheni auttaa minua hahmottamaan oman työni osana suurempaa kokonaisuutta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Esimieheni ilmaisee selkeästi miksi oppimista tarvitaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Esimieheni ottaa innolla vastaan uusia ideoita. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Keskustelemme yhdessä tulevaisuuden tavoitteista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Esimieheni kannustaa oman työni ja itseni kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Organisaatiomme toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, ei vain johdon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Minulla on mahdollisuus osallistua itseäni ja omaa työtäni koskevien asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Esimieheni on luonut organisaatioomme oppimista tukevan ilmapiirin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Esimieheni tuo oppimisen hyödyt selkeästi esille. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Esimieheni toimii yhteisten päätösten mukaisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |

② Oppimisen mahdollistaminen

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Tieto kulkee hyvin omassa työympäristössäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Koen olevani vastuussa omasta työsuorituksistani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Keskustelu esimieheni kanssa on helppoa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Saan etukäteen riittävästi tietoa omaan työhöni liittyvistä muutoksista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Esimieheni etsii jatkuvasti uusia tapoja kehittää toimintaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Esimiehen esimerkki kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Organisaatiossamme neuvotellaan eriävistä mielipiteistä avoimesti ja reilusti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Esimieheni kannustaa minua ajattelemaan uudella tavalla. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 9. Mieleni kiinnostaa esimiestäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Muutosten tekemisen yhteydessä esimieheni kysyy henkilöstön mielipidettä asioista. | 1 | 2 | 3 | 4 |

③ Oppimisen keinot

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Oppiminen organisaatiossamme on monipuolista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Oppimisessa käytetään hyväksi erilaisia oppimismuotoja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Yrityksen tarjoama koulutus vastaa työni vaatimuksia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Olen saanut osallistua riittävästi minua kiinnostavaan koulutukseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Koulutuksesta saadut tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Voin vaikuttaa hyvin omaan koulutukseeni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Organisaatiossamme oppimismahdollisuuksia on luotu kaikkiin työtilanteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Meillä on sellaiset toimintatavat, että kaikki tieto on aina niiden saatavilla, jotka tietoa tarvitsevat. | 1 | 2 | 3 | 4 |

④ Oppimisen arviointi

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Meillä palkitaan hyvät työsuoritukset. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Esimieheni kannustaa minua arvioimaan omaa kehittymistäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Esimieheni antaa minulle riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Esimieheni on kiinnostunut oppimiseni tuloksista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Meillä myös epäonnistumiset ovat oppimismahdollisuuksia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Meillä on helppo antaa myös kritiikkiä toiminnasta. | 1 | 2 | 3 | 4 |

⑤ Esimies ihmisenä

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1. Esimieheni tarkastelee asioita eri näkökulmista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Esimieheni työskentelee tehokkaasti paineen alaisena. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Esimieheni toimii antamiensa lupauksen mukaisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Esimieheni rohkaisee muita kehittämään ja kokeilemaan uusia ideoita. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Esimieheni kykenee viemään asiat päätökseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Esimieheni saa ihmiset innostumaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Esimieheni luo positiivista ryhmähenkeä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Esimieheni toimii yhteisten päätösten mukaisesti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Esimieheni kehittää jatkuvasti itseään. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Esimieheni käsittelee ristiriitoja rakentavasti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Esimieheni arvostaa erilaisuutta. | 1 | 2 | 3 | 4 |

⑥ Arvioi seuraavaksi omin sanoin, kuinka esimiehesi voisi mielestäsi edistää oppimista organisaatiossanne?

⑦ Kuinka usein mielestäsi esimiehesi toimii edellä mainitsemallasi tavalla tällä hetkellä?

- ei juuri koskaan
- joskus
- yleisesti
- melkein aina
- aina

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 2 Esimiehen kyselylomake

HYVÄ ESIMIES!

28.2.2002

Olen Piia Ruokoja, taloustieteiden opiskelija Jyväskylän yliopistosta. Teen lopputyöni aiheesta: Johtajuus ja esimiestyö oppivassa organisaatiossa, kohdeyrityksenäni on Posti.

Olette osallistuneet vuonna 2000 järjestettyyn Postin esimiesvalmennukseen, jonka perusteella Teidät ja yksikkönne on valittu mukaan tutkimukseen. Tärkeä osa tutkimustani on oheinen kyselylomake, johon toivonkin Teidän nyt käyttävän hieman aikaanne.

Kaikki vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä tämän tutkimuksen lisäksi mihinkään muuhun tarkoitukseen. Vastauslomakkeenne palautus tapahtuu vaivattomasti oheisella kirjekuorella, jonka postimaksu on maksettu valmiiksi puolestanne. Vastauksianne odotetaan takaisin viimeistään **22.3.2002 mennessä**. Kaikki palautuskuoret on numeroitu, mikä on ehdoton edellytys sille, että vastaukset voidaan kohdentaa oikeaan organisaatioon. Kaikki lomakkeet käsitellään kuitenkin nimettöminä.

Vastaamalla huolella tähän kädessänne olevaan kyselyyn voitte olla osaltanne vaikuttamassa Postin ja oman organisaationne toiminnan kehittämiseen!

Yhteistyöstänne kiitän,

Piia Ruokoja
Kauppatieteiden yo.
Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

Puh: 0400 / 928 232
piruokoj@st.jyu.fi

TAUSTAMUUTTUJAT

Rastita oikea vaihtoehto:

① Sukupuoli

1. nainen
2. mies

② Ikä

1. 18 – 25
2. 26 – 35
3. 36 – 45
4. 46 – 55
5. 56 – 65

③ Toimenkuva organisaatiossa _____

④ Työssäoloaika tässä Postin yksikössä

1. alle 1 vuotta
2. 1 – 5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11 tai enemmän vuotta

⑤ Työssäoloaika esimiesasemassa /ryhmänvetäjänä

1. alle 1 vuotta
2. 1 – 5 vuotta
3. 6-10 vuotta
4. 11 tai enemmän vuotta

Seuraavassa esitetään joukko väittämiä, joihin sinua pyydetään ottamaan kantaa. Vastatessasi tutkimuksen väittämiin tarkastele **omaa esimiestyöskentelyäsi**. Rengasta jokaiselta riviltä se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi. Pohdi tarkoin väittämiä.

VASTAATHAN KAIKKIIN KYSYMYKSIIN!

① Visio, yhteiset päämäärät

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|--|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Autan henkilöstöä hahmottamaan oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Ilmaisen selkeästi miksi oppimista tarvitaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Otan innolla vastaan uusia ideoita. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Keskustelemme yhdessä tulevaisuuden tavoitteista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Kannustan henkilöstöä oman työnsä ja itsensä kehittämiseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Organisaatiomme toimintatavat heijastavat koko henkilöstön arvoja, ei vain johdon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Alaisillani on mahdollisuus osallistua itseään ja omaa työtään koskevien asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Olen luonut organisaatioomme oppimista tukevan ilmapiirin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Tuon oppimisen hyödyt selkeästi esille. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Toimin yhteisten päätösten mukaisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |

② Oppimisen mahdollistaminen

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Tieto kulkee hyvin työympäristössämme. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Alaiseni ovat vastuussa omasta työsuorituksestaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Alaisten on helppo tulla keskustelemaan kanssani. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Annan alaisilleni riittävästi tietoa heidän työhönsä liittyvistä muutoksista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Etsin jatkuvasti uusia tapoja kehittää yksikköemme toimintaa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Esimerkkini kertoo sen, että oppiminen on meillä tärkeää. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Organisaatiossamme neuvotellaan eriävistä mielipiteistä avoimesti ja reilusti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Kannustan alaisiani ajattelemaan uudella tavalla. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 9. Alaisteni mielipiteet kiinnostavat minua. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Muutosten tekemisen yhteydessä kysyn henkilöstön mielipidettä asioista. | 1 | 2 | 3 | 4 |

③ Oppimisen keinot

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Oppiminen organisaatiossamme on monipuolista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Oppimisessa käytetään hyväksi erilaisia oppimismuotoja. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Yrityksen tarjoama koulutus vastaa alaisten työn vaatimuksia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan uusia taitoja ja -tehtäviä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Alaisillani on mahdollisuus osallistua riittävästi heitä kiinnostavaan koulutukseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Koulutuksesta saadut tiedot ja taidot leviävät koko työyhteisöön. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Alaiseni voi vaikuttaa hyvin omaan koulutukseensa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Organisaatiossamme oppimismahdollisuuksia on luotu kaikkiin työtilanteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Henkilöstöä rohkaistaan ottamaan vastuuta omasta oppimisestaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Meillä on sellaiset toimintatavat, että kaikki tieto on aina niiden saatavilla, jotka tietoa tarvitsevat. | 1 | 2 | 3 | 4 |

④ Oppimisen arviointi

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Meillä palkitaan hyvät työsuoritukset. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Kannustan alaisiani arvioimaan omaa kehittymistään. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Annan alaisilleni riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Olen kiinnostunut alaisteni oppimistuloksista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Meillä myös epäonnistumiset ovat oppimismahdollisuuksia. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Meillä on helppo antaa myös kritiikkiä toiminnasta. | 1 | 2 | 3 | 4 |

⑤ Esimies ihmisenä

| | täysin eri mieltä | jonkin verran eri mieltä | jonkin verran samaa mieltä | täysin samaa mieltä |
|---|-------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------|
| 1. Tarkastelen asioita eri näkökulmista. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Työskentelen tehokkaasti paineen alaisena. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Toimin antamieni lupauksen mukaisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Rohkaisen muita kehittämään ja kokeilemaan uusia ideoita. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Kykenen viemään asiat päätökseen. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Saan ihmiset innostumaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Luon organisaatiossamme positiivista ryhmähenkeä. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Toimin yhteisten päätösten mukaisesti | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Pysin jatkuvasti kehittämään itseäni. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Käsittelemme ristiriitoja rakentavasti ja tasapuolisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Arvostan erilaisuutta. | 1 | 2 | 3 | 4 |

⑥ Arvioi seuraavaksi omin sanoin, kuinka esimiehenä / ryhmän vetäjänä voisit mielestäsi edistää oppimista organisaatiossanne?

⑦ Kuinka usein mielestäsi toimit edellä mainitsemallasi tavalla tällä hetkellä?

- en juuri koskaan
- joskus
- yleisesti
- melkein aina
- aina

KIITOS VASTAUKSISTASI!