1538.

Satu Nikkinen

OPPIVA ORGANISAATIO
mittareiden valossa

Pro gradu -tutkielma
Kevät 1999
Kasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Nikkinen, Satu. OPPIVA ORGANISAATIO mittareiden valossa.
Kasvatustieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 1999. 127 sivua. Julkaisematon.

Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida neljää oppivan organisaation mittaria. Mittarit olivat organisaation kehitystasoa mittaavia kyselylomakkeita. Mittareita arvioitiin tutkimuksen teoreettiseen osaan muodostettujen oppivan organisaation sisällöllisten ja metodologisten kriteereiden perusteella. Arviointi suoritettiin kvalitatiivisesti ilman empiirisiä todisteita. Arvioidut mittarit olivat John Reddingin & Ralph Catalanellon sekä Karen E. Watkinsin & Victoria Marsickin mittarit USA:sta, Andrew Mayon & Elisabeth Lankin mittari Iso-Britanniasta sekä Urpo Saralan & Anita Saralan mittari Suomesta. Mittarit oli luovutettu tutkimustarkoitukseen. Oppivan organisaation sisällölliset kriteerit rakentuivat viiden vuorovaikutuksellisen teeman varaan. Sisällölliset kriteeriteemat olivat seuraavat: Organisaation aktiivinen suhde ympäristöön, Avoin tiedonkulku, Kehitys- ja oppimisvalmius, Kollektiivinen oppiminen sekä Organisaation oppimisen mittaaminen. Kunkin teeman toteutuminen tuottaa organisaation toiminnan kannalta tärkeitä etuja. Kaikkien teemojen edistyksellinen hallinta on organisaation menestyksen avain. Oppivan organisaation mittareiden metodologiset kriteerit muodostuivat: Luotettavuudesta (reliabiliteetti ja validiteetti) sekä Hyödyllisyydestä, Taloudellisuudesta, Tehokkuudesta ja Eettisyydestä.

Valitut mittarit täyttivät melko hyvin asetetut kriteerit. Sisällöllisten kriteerien puutteiden voitiin arvioida johtuvan pääasiassa mittarien laatijoiden arvovalinnoista ja teoreettisen tarjonnan monipuolisuudesta. Oppivasta organisaatiosta on mahdollisuus valita hieman eri painotuksin muodostettuja kokonaisuuksia. Arvioiduissa mittareissa oli melko hyvin löydetty oppivan organisaation oleellisimmat asiat. Useimmat mittareiden sisällölliset puutteet kohdistuivat organisaation toiminnan eettisyyteen, organisaation ajattelun syvällisyyteen, organisaation kokonaisuuden hahmottamiseen ja tiimien toiminnan tukemiseen. Kaikilla mittareilla voitiin saada organisaation kehitystasoa kuvaavia tuloksia. Mittareiden perusteella oli myös mahdollista suunnata organisaation kehittymistä, mihin hyvä mittari tähtää. Tosin eri mittarit tarjosivat hieman eri tasoisia kehityslinjoja. Metodologisia puutteita mittareissa oli eniten tulosten luotettavuuteen liittyen, kuten vastausohjeiden tulkinnallisuus, käsitteiden vaikeus ja liian pitkät väite- tai kysymysasettelut. Mittareiden sisällöllinen kattavuus ei taannut niiden mittaamispätevyyttä, joten metodologisen puolen arvioiminen antoi mittareista moniulotteisemman kuvan. Kaikki arvioidut mittarit olivat päteviä mittaamaan oppivaa organisaatiota, mutta niiden sisällöllistä kokonaisuutta ja metodologista tarkkuutta voisi silti tarkistaa.

Tutkimus tarjosi tietoa oppivan organisaation kaltaisen, dynaamisen ilmiön teoreettisen mallintamisen mahdollisuudesta, oppivan organisaation mittaamisesta ja mittareiden sisällöllisestä ja metodologisesta yhteydestä. Tutkimuksen perusteella voidaan muokata paremmiksi jo olemassaolevia mittareita ja luoda uusia, päteviä oppivan organisaation mittareita.

Hakusanat:

oppiva organisaatio, oppiminen ja mittaaminen

ESIPUHE

Elämä on oppimismatka, joka tarjoaa oppimiskokemuksia joka päivä huomaamattammekin. Se on rikkaus, jota kuvaa hyvin seuraava Oliver W. Holmesin ajatus:

> "*Mieli, jota uusi idea on kerran laajentanut, ei pysty koskaan palaamaan entiselleen.*"

Yksi tiedostettu ja mielenkiintoinen oppimismatkani on ollut kulkeminen kohti oppivaa organisaatiota. Uskon saaneeni oppivan organisaation ideoista ajatuksia monelle elämän eri osa-alueelle, mikä on tehnyt käsitteen ympärillä työskentelystä motivoitunutta. Haluan kiittää läheisiäni, ystäviäni ja ohjaajaani kannustuksesta, tuesta ja neuvoista, joita olen matkan varrella saanut. Lisäksi haluan kiittää kaikkia tutkimuksessa käytettyjen mittareiden laatijoita, jotka mahdollistivat mittarien analysoimisen. Erityiskiitokset Andrew Mayolle ja Elisabeth Lankille sekä Karen Watkinsille ja Wicktoria Marsickille, jotka olivat auliita luovuttamaan omat mittarinsa tutkimukselliseen käyttöön. Tämän projektin onnistumisen jälkeen on helppo suunnata kohti uusia haasteita.

Jyväskylässä 23.4.1999

Satu Nikkinen

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 6

2 OPPIVAN ORGANISAATION TUNNUSMERKIT 10

2.1 Organisaation aktiivinen suhde ympäristöön 13
2.1.1 Autonomisuus, mutta eettisyys 13
2.1.2 Organisaation ulkopuolelta oppiminen / verkosto-oppiminen 14

2.2 Avoin tiedonkulku 16
2.2.1 Tehokas informaatiojärjestelmä 17
2.2.2 Syvällinen ajattelu ja oppiminen 18

2.3 Kehitys- ja oppimisvalmius 23
2.3.1 Oppimistarpeet ja strategiat 24
2.3.2 Työssäoppiminen 25
2.3.3 Oppimisasenne ja yksilöiden kyvykkyyden tukeminen 27

2.4 Kollektiivinen oppiminen 29
2.4.1 Osallistuva päätöksenteko 30
2.4.2 Yhteisen suunnan löytäminen 31
2.4.3 Tiimioppiminen kollektiivisen oppimisen edistäjänä 32

2.5 Organisaation oppimisen mittaaminen 34
2.5.1 Oppimisen ohjautuminen oikeaan suuntaan 35
2.5.2 Monipuoliset mittarit 36

3 OPPIVAN ORGANISAATION MITTAREIDEN SISÄLLÖLLISET KRITEERIT 37

4 OPPIVAN ORGANISAATION MITTAREIDEN METODOLOGISET KRITEERIT 39

4.1 Mittarin luotettavuus 40
4.1.1 Reliabiliteetti 40
4.1.2 Validiteetti 41
4.2 Mittarin hyödyllisyys, taloudellisuus ja tehokkuus 42
4.3 Mittarin eettisyys 43

5 MITTAREIDEN HANKINTA JA ANALYSOINTITAPA 45

6 MITTAREIDEN ESITTELY 48

7 TULOKSET JA PÄÄTELMÄT: OSA I
SISÄLLÖLLISTEN KRITEERIEN TÄYTTYMINEN MITTAREISSA 52

8 TULOKSET JA PÄÄTELMÄT: OSA II
METODOLOGISTEN KRITEERIEN TÄYTTYMINEN MITTAREISSA 102

9 POHDINTA 114

LÄHTEET 125

1 JOHDANTO

Organisaatiot haluavat menestyä ja olla kilpailukykyisiä yhteiskunnan muutoksessa tavoitteenaan mahdollisimman suuri voitto. Pinnallisten ja voimakkaasti median luomien mielikuvien valossa organisaationäkymät eivät aina vaikuta kovin ruusuisilta. Yksi tehokkuuden tavoittelemisen keino on teettää yhä enemmän työtä entistä pienemmällä työvoimalla. Tuottaako käytettävissä olevien resurssien minimointi parhaita tuloksia? Ei, vaan työntekijät ovat ylikuormittuneita. Teknologian nopea kehitys on vaatinut organisaatioilta investointeja ja muuntautumiskykyä, mikä on voinut johtaa siihen, että työn teknisen hallinnan ja kiireen kautta organisaatio kokonaisuutena on pirstoutunut. Yksilöt saattavat tehdä vain omaa osuuttaan prosessista ja kullakin henkilöllä voi olla omat näkemyksensä työn tavoitteista ja tarkoituksista. Yksi yhtenäinen linja saattaa puuttua, mikä voi näkyä toiminnassa ristiriitaisuuksina. Tässä pientä esimakua organisaatioiden ongelmista, jotka toimivat yllykkeinä tutkimukselle. Kuitenkin useat organisaatiot ovat valveutuneita ja tehokkuuden ohessa henkilöstön hyvinvoinnin huomioivia. Organisaatioiden hyvinvoinnin ja menestymisen lisääntymiseksi on tärkeää hankkia tietoa organisaatioiden kehittämismahdollisuuksista ja niiden toteutumisen arvioinnista.

Tässä tutkimuksessa käsitellään yhtä monipuolista organisaatioiden kehitysideaa oppivaa organisaatiota. Tarkastelufokuksena ovat organisaation oppimista mittaavat mittarit, mikä on näkökulmana uusi. Tutkimukseen on otettu arvioitavaksi neljä 1990-luvun mittaria, jotka ovat amerikkalaiset Karen E. Watkinsin & Victoria J.Marsickin sekä John Reddingin & Ralph Catalanellon mittarit, suomalainen Urpo Saralan & Anita Saralan mittari sekä brittiläinen Andrew Mayon & Elisabeth Lankin mittari. Mittareita arvioidaan teoriataustaan luotujen oppivan organisaation sisällöllisten ja metodologisten kriteerien pohjalta.

Oppivan organisaation tunnettuja teoreetikoita ja organisaation kehittäjiä ovat valitsemieni mittarien laatijoiden lisäksi muun muassa Peter Senge, Mark Pedler & John Burgoyn & Tom Boydell, Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi sekä Chris Argyris & Donald Schön. Yleisimmät teorioiden edustusmaat ovat USA ja Iso-Britannia. Japanilaista kirjallisuutta on niukasti saatavana, mutta Japanista on myös tullut voimakkaita vaikutteita organisaatioteorioiden kehitykseen, kuten esimerkiksi laatuajattelu. Suomalaisetkin ovat

tätä nykyä teoretisoineet oppivaa organisaatiota yhä enemmän. Hyvä esimerkki teorioiden sovelluksesta on Saralan & Saralan (1996) muodostaman oppivan organisaation ideaalimallin testaus Pohjois-Karjalan oppimiskeskuksissa. Tuloksista näkyi ettei teorian ja käytännön yhdistäminen ole helppoa, mutta kuitenkin joustavissa rajoissa se on mahdollista. Mitä enemmän teorioita pystytään käytännöllistämään, sitä enemmän niistä on hyötyä. Oppivasta organisaatiosta on kirjoitettu paljon, mutta kuitenkin siitä on vaikea tarjota kattavaa ja monipuolista kuvaa, sillä syvällisyyttä etsittäessä asiantuntevia teoreetikoita löytyy vähän. Myös käytännön tutkimuksia on vähän. Siksi matka oppivan organisaation ymmärtämiseen on erittäin haastava. Tämän työn oppivan organisaation jäsennys on syntetisoitu kansainvälisesti eri alueilta olevista teorioista ja artikkeleista, jotta se olisi mahdollisimman monipuolinen ja kattava. Kattavuuspyrkimyksen vuoksi myös tutkimukseen valittujen mittareiden laatijoiden teoriakirjallisuutta on otettu mukaan sisällöllisten kriteerien muodostamiseen. Tutkimuksessa on käytetty sellaista kirjallisuutta, joka on palvellut oppivan organisaation mittarien sisällöllisten tai metodologisten kriteerien muodostamista. Mukaan on otettu mittareille asetettavien kriteerien kannalta olennaisia sisältöjä tarjoavat teokset.

Seuraavaksi pientä esimakua oppivan organisaation käsitteestä. Tsangin (1997) mukaan käsite "*Learning organization*" viittaa tietyn tyyppiseen organisaatioon, joka on seurausta organisaation oppimisesta. Oppiva organisaatio on hyvä oppimisessaan. "*Organizational learning*" -käsite kuvaa organisaation oppimistoimintoja. (Tsang 1997, 75.) Oppimisen kautta organisaation jäsenet, toiminnot, rakenteet ja tuotokset kehittyvät hitaasti, mutta varmasti arkipäivän työtoiminnoissa. Järjestelmällisellä muutoksella voidaan saada aikaan pysyviä hyötyjälkiä. Oppivan organisaation markkinavoima on se, ettei mikään organisaatio voi kehittyä oppimatta. Kehittymättä taas ei voi menestyä. Oppivaa organisaatiota ei voi tarjota yhtenä ja ainoana oikeana tienä menestykseen, mutta vaikuttavana ja voimallisena sen voi esitellä. Saraloiden (1997, 29) mukaan koko organisaation ja sen henkilöstön toimintakyvykkyyden kehittämiseen tähtäävät mallit pyrkivät purkamaan hierarkkisen, toimintojakoisen ja jäykän toimintatavan ja lisäämään henkilöstön kiinnostuneisuutta työstään. Tuomiston (1997, 34) mukaan oppivan organisaation -käsite yhdistää liikkeenjohdollisen ja kasvatustieteellisen, erityisesti oppimisteorian toisiinsa. Tuomisto kuvaa oppivan organisaation -käsitteen olevan voimakkaasti sidoksissa

japanilaisen laatujohtamisen oppeihin, josta länsimaiset liikkeenjohdon asiantuntijat ovat saaneet vaikutteita.

Kirjallisuuden ja tämänhetkisen yleisen keskustelun perusteella oppivan organisaation ideat voivat toimia organisaatioiden pitkäaikaisten ongelmien purkamisessa ja toiveiden täyttämisessä. Purettavina ongelmina voidaan nähdä ainakin työuupumus, tiedon juuttuminen, yhteistyön, arvostuksen ja tuen puute. Toiveina päinvastoin voidaan luetella esimerkiksi työssä jaksaminen, motivaatio, innovaatiot, laatu, yhteistyö, organisaation hyvät ulkopuoliset verkostot, työprosessien joustavuus, tasa-arvo, ja päätösvalta työpaikalla.

Tutkimuksen tarkoitus

Oppivaa organisaatiota on usein tarkasteltu sen teoreettiseen sisältöön perustuen. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus *analysoida ja arvioida kvalitatiivisesti oppivan organisaation tunnusmerkkejä mittaavia mittareita.* Näkökulma tuo esiin tietoa siitä, miten oppivan organisaation sisältöjä on pystytty operationaalistamaan mitattavaan muotoon ja kuinka päteviä mittareiden sisällöt ovat teorioihin verrattuna. Oppivan organisaation mittarilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia oppivan organisaation piirteitä kartoittavia, organisaation henkilöstölle suunnattuja mittaamistapoja, kuten kyselylomakkeet tai haastattelut. Arvioidut mittarit ovat kyselylomakkeita, joihin voidaan kansainvälisillä termeillä ilmaistuna lukea seuraavanlaisia kyselyjä: "*inventory, index & survey questionnaire.*" Mittareiden sisältöjen arviointia varten tutkimuksen teoriaosuuteen on etsitty tärkeimmät oppivan organisaation tunnusmerkit, joiden avulla on muodostettu mittarien arviointiin soveltuvat sisällölliset kriteerit. Tutkimuksessa painottuu mittarien sisällöllisen relevanssin tarkastelu. Sisällöllisten kriteerien lisäksi mittareita arvioidaan metodologisin kriteerein. Niillä tarkoitetaan mittaamisen teknistä pätevyyttä kuvaavia seikkoja, kuten mittarin luotettavuutta. Koska käytössä ei ole empiiristä aineistoa, josta voisi numeerisin keinoin osoittaa päätelmiä, on mittareista katsottava päälle päin havaittavissa olevia metodologisia seikkoja. Tutkimus pyrkii tuomaan esiin oppivan organisaation monipuolisen käsiteavaruuden ja sen yhteyden käsitteen ympärille laadittuihin mittareihin.

Tutkimusongelmat:

1.) Millaiset sisällölliset kriteerit oppivan organisaation mittareille voidaan muodostaa oppivan organisaation piirteistä?
2.) Millaiset metodologiset kriteerit mittareille voidaan asettaa?
3.) Kuinka hyvin valitut mittarit täyttävät asetetut kriteerit?

Tutkimus edustaa preskriptiivistä näkökulmaa eli teoriaa siitä, millainen hyvän oppivan organisaation pitäisi olla. Deskriptiivinen näkökulma kertoo siitä, miten organisaatio todellisuudessa toimii ja oppii. Tsang (1997, 73) on vertaillut edellisiä käsitteitä ja hänen mukaansa deskriptiiviset teoriat tarjoavat käytännön tutkimuksia ja niihin perustuvia teorioita organisaation toiminnasta, kun taas preskriptiiviset teoriat edustavat organisaation ideaalimalleja. Käyttämissäni teorioissa on sekä tutkimustietoon perustuvia, että muutoin hyväksi havaittuja ideologia- ja toimintamalleja.

Tutkimus etenee siten, että kappaleessa kaksi selvitetään oppivan organisaation tunnusmerkit ja kappaleessa kolme tiivistetään niistä luodut oppivan organisaation mittareiden sisällölliset kriteerit. Kappaleessa neljä esitetään mittareille asetetut metodologiset kriteerit. Teoriaosuuden jälkeen on kappale mittareiden hankinnasta ja analyysitavasta sekä mittareiden esittelykappale. Näiden jälkeen seuraa mittareiden arviointi molempien kriteerien valossa eli tulokset ja päätelmät molempien kriteeristöjen toteutumisesta mittareissa. Viimeisenä kappaleena on tutkimuksen kokoava pohdinta.

2 OPPIVAN ORGANISAATION TUNNUSMERKIT

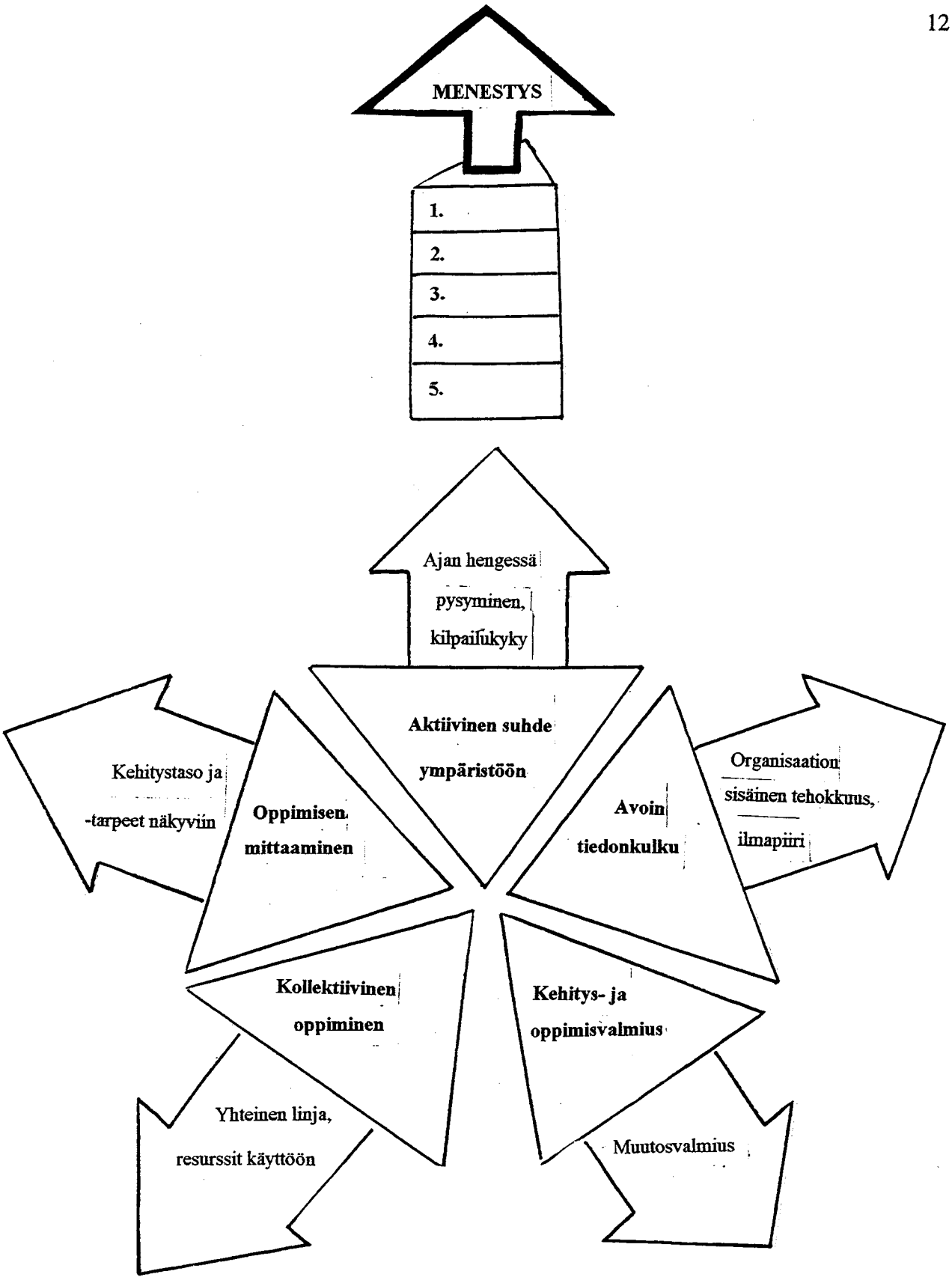
Tässä luvussa esitellään oppivan organisaation keskeiset piirteet, joiden perusteella muodostetaan analysoimista varten oppivan organisaation mittareiden sisällölliset kriteerit. Kriteerikäsitteet on koottu taulukkoon 1. sivulle 37.

Metodologisena ilmiönä mittarin sisältö vaikuttaa sen mittaamisluotettavuuteen, jota kuvataan käsitteellä *sisältövaliditeetti.* Sisältövaliditeetti kuvastaa sitä, missä määrin mittari kattaa kaikki tutkittavan ilmiön kannalta oleelliset asiat ja missä määrin oppivan organisaation teoreettiset tavoitteet on pystytty operationaalistamisen kautta sijoittamaan mittariin. Mittarin sisällön on oltava järkevä ja perusteltu. Voidaan ajatella, että suppeasti oppivan organisaation piirteitä kuvaava mittari erottelee heikosti erilaiset organisaatiot. Mittarin erottelukykyä voidaankin pitää tärkeänä seikkana. (Alkula 1994, 92; Borg & Gall 1989, 250-251; Stantards for. 1985, 10-11; Thorndike & Hagen 1977, 58-60.)

Tutkimuksen edetessä on vahvistunut se käsitys ettei yksikään teoria yksinään pysty kuvaamaan oppivan organisaation monimuotoisuutta. Käsitteen kokonaislaajuus ja ymmärrettävyys hahmottuu paremmin useiden teorioiden yhteistuloksena. Teorioiden pohjalta kehittynyt oppivan organisaation näkemys sisältää seuraavanlaisia asioita: Oppiva organisaatio tiedostaa omat kehitystarpeensa suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja ulkoisen maailman tilaan. Tällainen organisaatio pyrkii kokoaikaiseen oman tilanteensa hallintaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden hahmottamisen kautta. Se pyrkii kyseenalaistamaan vallitsevia toimintatapoja ja ideoimaan uusia. Tieto ja innovaatiot virtaavat organisaatiossa, eivätkä pysähdy paikoilleen. Organisaation toiminta tapahtuu koko henkilöstön käyttövoimalla pyrkien edistämään jokaisen työntekijän oppimista. Organisaatiossa ei etsitä yksiä ja ainoita oikeita ratkaisuja, vaan pyritään oppimaan oikea asenne kehittymiseen ja muutokseen eli ollaan kiinnostuneita eteenpäin menemisen ja kilpailun saloista. Ollaan avoimissa kontakteissa ympäristöön, josta etsitään myös uusia ideoita. Tarkoitus on löytää töiden suorittamiseen mielekkäitä toimintatapoja, jotka työssä viihtymisen kautta tuottavat innovaatioita ja tulosta. Oppivassa organisaatiossa ei koeta pakkoa työnteossa, vaan ollaan innostuneita auttamaan toisia ja käytetään aikaa uusien asioiden pohtimiseen ja niiden harjoitteluun. Aikaansaannoksia reflektoidaan ja mitataan, jotta tiedetään missä mennään ja voidaan asettaa uusia tavoitteita.

Oppivan organisaation kriteeristön tulee muodostua *what, how and why -tiedon* pohjalta, koska tarvitaan tietoa siitä mitä, miten ja miksi organisaation tulee oppia. Teorioiden perusteella on koetettu löytää kyseisiä tietoja, vaikka kaikista oppivan organisaation piirteistä ei välttämättä löydy tarvittavia aspekteja. Teorioiden perusteella on muodostunut oppivan organisaation luokittelu viiteen teemaan.

Kuvioon 1. (s.12) on tiivistetty oppivan organisaation viiden vuorovaikutuksellisen teema-alueen tuottamat hyödyt. Kuvion idea on se, että mitä paremmin organisaatio hallitsee oppivan organisaation viisi aluetta, sitä helpompi sen on menestyä. Parasta olisi, jos organisaatio kehittäisi kaikkia kriteerialueita samanaikaisesti, jottei jollakin kehittymisalueella oltaisi täysin alkutekijöissä eikä sen alueen osaamattomuus vähentäisi organisaation kokonaisosaamista.



KUVIO 1. Oppivan organisaation menestyskaavio

Seuraavasta kappaleesta alkaa kuvion 1-mukainen, teemakohtainen oppivan organisaation piirteiden käsittely. Teemojen sisällä kriteerikäsitteet on merkitty lihavoinnilla.

2.1 Organisaation aktiivinen suhde ympäristöön

Organisaation ajan hengessä pysyminen ja kilpailukykyisyys voidaan saavuttaa vain aktiivisilla yhteistyösuhteilla ympäristön kanssa.

2.1.1 Autonomisuus, mutta eettisyys

Organisaatio ei ole sellaisenaan toimiva yksikkö, jollei se näe itseään osana sekä lähiympäristöään että koko maailmaa. Koska ympäristö muuttuu koko ajan, on oppiminen tulevaisuuden liiketoiminnan perusedellytys. Menestyvän organisaation on oltava **autonominen muuttuvassa maailmassa** eli sen ei sovi ajelehtia. Organisaation ei tarvitse vanhan ajattelutavan mukaisesti vaan sopeutua ympäristöön, sillä se voi myös aktiivisesti vaikuttaa ulkomaailmaan. Organisaatiot voivat antaa panoksensa laajemman yhteisön ja ympäristön oppimiseen. Menestyvä, mutta itsekäs organisaatio tuhoaa enemmän kuin rikastaa ympäristöään, sillä se ei välitä kustannuksista tai muista haitoista, joita yhteistyökumppaneille ja ympäristölle aiheutuu. Harvat teoreetikot tuovat esiin organisaation eettisyyden suhteessa ympäristöön. Eettisyys on kuitenkin kaiken toiminnan oikeudellisuuden perusta ja erittäin tärkeä seikka, koska oma etu ei saa olla toisten haitta. Tietoisesti **eettinen organisaatio** huomioi asianosaisten tarpeet ja suhteuttaa ne omiin tarpeisiin, kehittymiseen ja selviytymiseen. Organisaation pitäisikin olla omaa etuaan ajaessaan myös eettinen muita kohtaan ja nähdä itsensä osana kokonaisuutta. (Bahlmann 1990, 251; Garratt 1987, 55; Pedler 1997, 4, 14, 91.) Organisaatio voi opettaa ympäristöään esimerkiksi toimimalla hyvänä mallina ympäristönsuojelussa ja -säilyttämisessä.

2.1.2 Organisaation ulkopuolelta oppiminen / verkosto-oppiminen

Verkostomainen, rajat ylittävä toimintatapa ohjaa pois organisaation sisäisistä vinoutumista. Verkosto-oppiminen ottaa asiakkaita, ulkopuolisia asiantuntijoita ja muita tahoja mukaan omaan toimintaan. Dibella, Newis & Gould (1996, 43-44.) korostavat "*scanning imperative*"-käsitteellään ympäristöstä saatavan tiedon tärkeyttä organisaatiolle. Oppimista ei tapahdu ilman tietoisuutta ympäristöstä, jossa toimitaan, mutta pelkkä tietoisuus ei riitä. On tehtävä sellaisia muutoksia, joilla selvitään vastaantulevista haasteista. Garvinin (1994, 47) mielestä muutoksesta selvitään, kun oppimisympäristö on riittävän vastaanottavainen oppimiselle. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät johtajat eikä organisaatio kokonaisuudessaan voi uskoa olevansa aina oikeassa ja paras, vaan pitäisi pystyä ottamaan vastaan kielteistäkin palautetta, arvostelua ja yleensä huonoja uutisia. Oppivat yritykset kehittävät ja ylläpitävät Garvinin mukaan avoimen ja huolellisen kuuntelun taitoa. Seuraavissa kappaleissa on keinoja, joilla organisaatio voi kerätä ulkopuolista tietoa avoimesti, kriittisesti ja omaan toimintaan soveltaen.

Muilta organisaatioilta oppiminen

Tunnettu käsite "***benchmarking***" tarkoittaa oivallusten etsimistä muilta, hyvin toimivilta organisaatioilta. Oppia ei tarvitse ottaa vain oman alan organisaatioilta, vaan ideoita voi saada myös eri toimialoilta. Tällainen **muilta oppiminen** tuottaa suurinta hyötyä omaksuttaessa niitä toimintatapoja, joilla työ tehdään eikä seuraamalla valmiita tuloksia. Toiselta organisaatiolta oppimisen -prosessi sisältää ideoiden löytämisen, analysoinnin, omaksumisen ja toteuttamisen. Prosessi on varsin kurinalainen eli benchmarking tuottaa hyötyä ainoastaan kunnolla toteutettuna. Benchmarkingin alussa selvitetään tutkimuksin parhaiten toimivat organisaatiot. Sitä seuraa yrityksen omien toimintatapojen ja suoritusten huolellinen tarkastelu. Sen jälkeen kerätään tietoja järjestelmällisillä tehdasvierailuilla ja haastatteluilla kohdeorganisaatiossa. Lopuksi tulokset ja toimintasuositukset analysoidaan ja analyysin pohjalta pyritään toteuttamaan tarpeelliset uudistukset. (Garvin 1994, 46; Mayo & Lank 204; Sarala & Sarala 1997, 92.) Yksinkertaisemmallakin tavalla saadut vinkit voivat varmasti olla hyödyksi. Esimerkiksi koulutustilaisuuksissa tai muissa yhteisissä

tapaamisissa eri organisaatioista olevat henkilöt voivat antaa toisilleen toimintavihjeitä keskustelujen kautta, mutta tarkkaan toteutettu uusien ideoiden soveltaminen omaan yritykseen tuottaa parhaita tuloksia.

Organisaatioiden yhteisoppiminen

Organisaatioiden yhteisoppiminen ei ole yleisesti teorioissa esiintyvä oppimisen muoto. Oppiva organisaatio pyrkii kuitenkin oppimisen monipuolisuuteen, joten on myös tiedostettava käytettävissä olevat oppimisen eri vaihtoehdot ja sitä parempi, mitä useampia niistä organisaatio pystyy hyödyntämään. Organisaatio voi oppia paitsi toisilta, niin myös myös toisten kanssa (*Inter-company learning*). Parhaat **organisaatioiden yhteisoppimiset** syntyvät yhteisten kokemusten ja oppimismatkojen *(joint ventures)* kautta. Osallistuvat organisaatiot hyötyvät parhaiten, jos heillä on yhteinen oppimissopimus. Sopimuksella taataan ettei yksikään osapuoli tule hyväksikäytetyksi. Lisäksi oppiminen on halvempaa, kun kustannukset jaetaan usean yhteistyökumppanin kesken. (Pedler 1997, 143-144.) Yhteiset oppimissopimukset ovat vielä melko harvinaisia eri yritysten kesken. Ehkä halutaan hyötyä uusista ideoista vain itse, koska kilpailu on kovaa. Myös organisaatioiden yhteisten oppimistarpeiden havaitseminen voi olla vaikeaa. Kuitenkin organisaation ulospäin luomat yhteistyöverkot joustavoittavat toimintaa. Esimerkiksi joskus voidaan tarvita nopeasti ulkopuolista työvoimaa tai tietoa joistain asioista. Tuttujen tahojen kesken vastavuoroinen yhteistyö sujuu joustavammin kuin, jos aina joudutaan luomaan uusia kontakteja, vaikka niitäkin tarvitaan.

Asiakkailta oppiminen

Oppiva organisaatio pystyy hyödyntämään asiakkaitaan omassa oppimisessaan. *Asiakkaat* ovat yksi hedelmällinen ryhmä ulkopuolisen näkökulman tuottamisessa organisaatioon. Esimerkiksi keskustelujen kautta asiakkailta voidaan saada informaatiota palveluista ja tuotteista sekä vertailunäkökohtia kilpailijoista. Tällaiset keskustelut aikaansaavat oppimista, joten organisaatiot tarvitsevat **asiakaspalaute**tta kaikilla henkilöstötasoilla. On

tuhlausta teettää kalliita markkinatutkimuksia ulkopuolisilla, kun oma henkilöstö voi saada paljon laajempaa tietoa, kuin mitä tutkimustuloksista selviää. Voidaan esimerkiksi selvittää, millaisia tuotteita tai palveluita halutaan, mitä tarpeita asiakkailla on tai mitä vikoja ja hyötyjä nykyisissä tuotteissa/palveluissa on. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina muista tai tiedosta tarpeitaan, joten heitä voidaan myös tarkkailla tuotteiden käyttötilanteissa. Esimerkiksi asiakkaan luo voi lähettää "ensitoimitustiimin" tuotteen ensitoimituksen yhteydessä. Tuotteen käyttöprosessia seuraamalla on mahdollista löytää uusia kehitysideoita tuotteen parantamiseen. (Garvin 1994, 46-47; Mayo & Lank 1994, 8-9, 204; Pedler ym. 1997, 136-137.)

Organisaation ulkopuolelta oppimisessa piilee joitakin mahdollisia vaaroja. Jos joitakin ideoita otetaan sirpaleina ilman kokonaisuuden ymmärtämistä, ne tuskin toimivat. Toisten organisaatioiden ideat eivät myöskään aina sovi omaan organisaatioon, koska tuotteet, palvelut tai organisaatiorakenteet voivat olla erilaisia. Tiedonkeruu voi olla myös vaikeaa, jollei siihen ole kannustettu, opetettu tai ideoiden käyttöönotto organisaatiossa on kankeaa ja vastustusmielistä.

2.2 Avoin tiedonkulku

Oppivan organisaation pitää olla avoin paitsi ulkomaailmalle, niin myös sisäisesti. Organisaation ilmapiiri ja kehitysvalmius riippuvat siitä, miten henkilöstö pystyy keskustelemaan olettamuksistaan, peloistaan, tabuaiheista, uusista ideoista ja kaikesta, millä on yhteyksiä organisaation toimintaan. Avoin tiedonkulku on yksi organisaation sisäisen tehokkuuden elinehto.

2.2.1 Tehokas informaatiojärjestelmä

Jotta organisaation toiminta sujuisi, on tiedonkulun oltava avointa ja tehokasta. Garvinin (1994, 47) mielestä uudet ideat on levitettävä mahdollisimman nopeasti koko organisaatioon, jos halutaan ideoiden vaikutuksen olevan mahdollisimman suuri ja oppimisen laajempaa kuin yhteen yksikköön kohdistuvaa. Pedler ym. (1997, 92) pitävät *informaatioteknologian* käyttöä edellytyksenä organisaation toiminnalle tarpeellisen tiedon levittämisessä. Heidän mukaansa **tehokas informaatiojärjestelmä** on paitsi tiedon jakamisen niin myös onnistumisen väline, jonka kautta voi tapahtua kysymysten ja päätösten teko kaikkien henkilöstötasojen yhteisvoimin. Informaatiojärjestelmän on rohkaistava oppimaan ja oltava käyttäjäystävällinen sekä mielenkiintoinen. Vääränlainen informaatiojärjestelmä eristää ihmisiä pois joukosta. Mayon & Lankin (1994, 34-35, 117) mielestä informaatioteknologian käyttö auttaa organisaation yhteistietoisuuden lisäämisessä eri yksikköjen välillä sekä organisaation kannalta tärkeiden asioiden tallentamisessa "yhteiseen" muistiin ja sitä kautta kaikkien saataville. Mayo & Lank painottavat myös johtajien roolia organisaation tiedotuksessa. Heidän mielestään *johtajat* ovat yksi luonnollinen ryhmä organisaatiossa, jonka tulee edistää organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen syntymistä ja ylläpitämistä. Jotta yhteinen ymmärrys organisaation toiminnassa säilyisi, johtajien on edesautettava kaikkien henkilöstöryhmien välistä informaation kulkua sekä toimittava läheisessä yhteistyössä muiden johtotason henkilöiden kanssa.

Informaatioteknologia ei varmasti ole ainut, mutta kuitenkin tehokkain ja nopein tapa koko henkilöstön tavoittamiseksi. Kaikilla teoreetikoilla on tässä yhteydessä sama suuntaus kasvattaa organisaation yhteistietoisuutta tehokkaan informaatiojärjestelmän avulla. Lopuksi otetaan esille näkökulma organisaation tiedotuksen avoimuuden hyödyistä. Kuitusen (1994, 14) virastotutkimuksessa ilmeni, että organisaation tiedotuksen avoimuus lisää tasa-arvoa ja parantaa henkilösuhteita eri asemissa toimivien työntekijöiden välillä, samoin se vähentää viestinnän monimutkaisuutta ja parantuneiden yhteistyösuhteiden kautta sosiaaliset jännitteet purkautuvat sekä me-henki vahvistuu. (Sarala & Sarala 1997, 91.)

2.2.2 Syvällinen ajattelu ja oppiminen

Voidaan ajatella, että mitä helpommin tieto liikkuu organisaatiossa, sen syvällisempää on organisaation ajattelu ja sitä kautta oppiminen. Aina ei kuitenkaan ole näin, sillä tiedon taso voi olla hyvinkin erilainen. Tiedon syvällisyyteen pyrittäessä organisaatiossa pitäisi olla kollektiivisesti selvillä miksi ajatellaan tai tehdään jollain tapaa. Organisaation toiminnan tulokset kärsivät, jos sen jäsenillä on ristiriitaisia tai liian suppeita tietoja asioista. Organisaation tietovalmius pitäisi olla kognitiivisten teorioiden vaatiman *miksi-oppimisen* tasolla, mikä kertoisi asioiden syvällisestä tarkastelusta. Moingeon & Edmondson (1996, 29) kuvaavat asiaa näin:

> "*...ineffectiveness in organizations is seen as a matter of faulty mental models or self-sealing interpersonal processes. Individuals must learn to guestion and rethink the frames, that they themselves have imposed on reality.*"

Kaikki asioihin vaikuttava tieto ei ole näkyvää, mikä pitäisi ymmärtää ja tehdä näkymätön näkyväksi. Sengen (1990, 8) "***mental models***"- käsite tarkoittaa *yksilöiden tai ryhmän syvälle juurtuneita olettamuksia, yleistyksiä ja mielikuvia asioista.* Watkins & Marsick (1993, 159) sekä Nikkilä (1986, 19-20) esittävät asiasta samansuuntaisia ajatuksia. He tuovat esiin sen, että tällaiset ajattelumallit ovat osa *organisaatiokulttuuria,* joka rakentuu arvoista ja uskomuksista. Se omaksutaan henkilökohtaisesti organisaation tavoille oppimisen kautta. Ajattelumallit ohjaavat usein tiedostamattomasti yksilöiden toimintaa. Mikä on ajattelumallien merkitys organisaatiolle? Teorioiden yhteispäätelmänä voi esittää, että organisaation oppiminen voi estyä ja uudet toimintamallit jäävät muodostumatta käytännöiksi juuri piilevien ja varsinkin laajasti omaksuttujen ajattelumallien kautta. Organisaatiokulttuurin yläkäsitteenä voidaan pitää organisaation rakennetta, jonka joustavuus on otettu yhdeksi oppiva organisaation kriteerikäsitteeksi. Joustava rakenne ja muut alla olevat avoimen tiedonkulun kriteerikäsitteet on tarkoitettu pitämään organisaatio ajatuksellisesti liikkeessä ilman piileviä ajattelumalleja, jotka aiheuttaisivat sisäisiä vinoutumia ja juuttumisia tiettyihin näkemyksiin.

Organisaation rakenne ajattelumallien ilmentäjänä

Organisaation rakenne voi olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia normeja, joilla on vaikutusta organisaation oppimiseen. Rakenne tuo esiin organisaation arvoasetelman ja ajattelumallit eli organisaatiokulttuuri on osa rakennetta. Esimerkiksi demokratiaan uskominen näkyy johtajien ja muun henkilöstön yhteistyönä. Organisaation rakenteeseen voidaan liittää myös henkilöstön roolit, suhteet, valta ja viestintä. Mitä jäykempi rakenne, sitä enemmän oppiminen estyy. Oppiminen on sujuvampaa yksinkertaisessa rakenteessa, joka ei ole liian hierarkkinen eli työntekijöiden ja yksiköiden välillä ei ole status- eikä toimintarajoja. **Joustava rakenne** antaa tilaa yksilöiden erilaisuudelle, mielipiteiden esiin tuomiselle ja luovalle vuorovaikutukselle. Joustavien organisaatioiden on helpompi selvitä uusien ongelmien edessä kuin jäykkien organisaatioiden. Joustava organisaatio kannattaa vaihtelevuutta strategiassa, rakenteissa, päätöksissä, prosesseissa ja yksilöiden kyvyissä, mikä ilmenee kykynä muuttaa aikaisemmin vallinneita ajattelu- ja toimintatapoja. Organisaation toimintoihin tulee myös sisältyä vaihtoehtoisia toimintatapoja, joista voi valita. (Bahlmann 1990, 255; Dibella ym.1996, 46; Mayo & Lank 1994, 175-176; Pedler ym. 1997, 81; Redding & Catalanello 1994, 155; Watkins & Marsick 1993, 158-159.)

Swieringa & Wierdsma (1993, 3) korostavat sitä, että ihmisten täytyy luoda ja sopeuttaa organisaatiota eikä päinvastoin. Johtajat voivat omalla toiminnallaan edistää organisaation kulttuurin, rakenteiden, strategioiden ja prosessien joustavuutta. Pitää ymmärtää se, että tällainen organisaation muokkaaminen on ennen kaikkea kaikkien organisaation jäsenten työtoiminnan helpottamista. Johtajilla on suora vaikutus koko henkilöstön toimintaan vuorovaikutuksen kautta "*by instructing, persuading, coaching, advising and motivating.*" Suoraa johtajuutta kutsutaan "*leadership*"-termillä. Mutta organisaatiota johtaa epäsuorasti myös se itse eli sen strategiat, rakenteet, kulttuuri ja prosessit. Tästä johdon tai kontrollin muodosta käytetään termiä "*management.*" (Swieringa & Wierdsma 1992, 18.) Johtopäätöksenä syntyy seuraavanlainen ajatus: Oppivan organisaation olisi pyrittävä hallitsemaan ja tiedostamaan sekä näkyvät että näkymättömät johtamisasetelmat. Seuraavista kriteereistä ilmenee, miten organisaatio voi lisätä tietoisuuttaan omasta itsestään.

Kyseenalaistava miksi-oppiminen

Organisaation oppiminen jää pinnalliseksi, jos se toteutuu "*single-loop*"-oppimisena. Tämä alkujaan Argyrisin & Schönin termi viittaa toimintastrategioiden muuttamiseen ilman toiminnan taustalla olevien (ajattelumallien) arvojen ja uskomusten muuttamista. Tällä keinolla ei synny pitkäkestoisia muutoksia, sillä ei ymmärretä muutosten merkitystä. Oppivassa organisaatiossa myös toiminnan taustalla olevat perustelut pohditaan uudelleen, jolloin oppiminen on syvällisempää, niin sanottua "*double-loop*"-oppimista. Perustelevan **miksi -oppimisen** vaatimuksena voidaan nähdä myös organisaation kyky käyttää hyväkseen onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan, mikä ilmenee tulevaisuuden toiminnassa parempina valmiuksina ja virheiden välttämisen keinona. Menneisyyden kokemusten arvo ja hyöty syntyvät vain niiden tiedostamisen kautta. Pitää kysyä: miksi näin kävi? Organisaatiolle tulee kalliiksi, jos se tekee samat virheet uudelleen. Vallitseva toimintakulttuuri voidaan ymmärtää syvällisesti vain menneisyyteen katsomalla. Esimerkiksi tavallisen työntekijän tulisi tiedostaa, miksi pitkään vallinneesta yksilökeskeisestä työtavasta ollaan siirtymässä yhteistyö- ja tiimipainotteisiin käytäntöihin. Tällainen kehitystarpeiden syvällinen ymmärtäminen poistaa emotionaalista vastustusta eli "ennen oli paremmin"-mentaliteettia. Mikä-tiedosta miksi-tietoon pääseminen johtaa korkeammalle oppimisen tasolle. Organisaation oppiminen on kulttuurin muutos, joka sisältää jatkuvaa organisaation arvojen, periaatteiden ja uskomusten uudelleenjäsentämistä. Organisaation on paitsi rohkaistava yksilöitä kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä, niin myös pystyttävä muuttumaan palautteen saamisen kautta. Swieringa & Wierdsma (1992) tuovat esiin myös "*triple-loop*"-oppimisen. Sillä he tarkoittavat organisaation olemassaolon ja tahdon kysymysten pohtimista; millaista liiketoimintaa harjoitetaan, halutaan ja toivotaan. Tämä voidaan liittää toiminnan taustaoletusten pohdintaan eli "*double-loop*"-käsitteen yhteyteen, koska kaikelle liiketoiminnalle on oltava olemassa järkevät perustelut. Todelliset oppivat organisaatiot ovat jatkuvasti itseään organisoivia systeemejä, joita voisi pitää douple-loop -oppijoina. Idea; "*to become self-organizing*" tarkoittaa organisaation kykyä oppia kokemuksistaan, reflektoida omaa toimintaansa ja muokata rakennettaan toiminnan tehostamiseksi. (Argyris & Schön 1996, 20-21; Garvin 1994, 42-46; Mayo & Lank 1994, 205; Redding & Catalanello 1994, 155, 158; Sarala & Sarala 1997, 72; Swieringa & Wierdsma 1992, 41-42; Watkins & Marsick 1993, 41, 158, 196.)

Oppimaan oppiminen

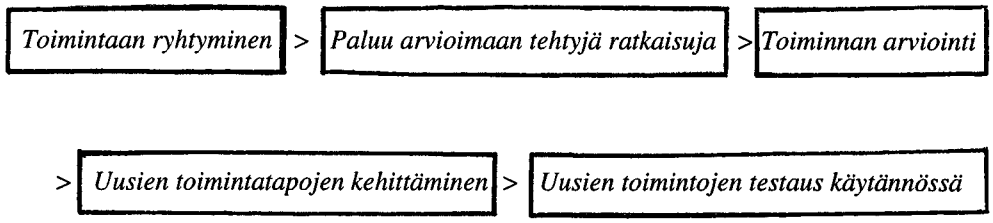
Organisaation jäykät ajattelu- ja toimintamallit estävät oppimista, kun taas joustavuus edistää oppimista. Oppivan organisaation on pystyttävä **kehittämään omaa oppimistaan** eli sen on opittava oppimaan (*learning to learn).* Tähän tarvitaan tietoisuuden muodostamista omasta oppimistavasta, mikä tapahtuu itsearvioinnin eli *reflektio*n kautta. Organisaation on pystyttävä *miettimään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan* oppimisessaan ja tunnistettava omat sokeat pisteensä, päättelytapansa ja asiat, joita mieluummin vältetään kuin lähestytään. Reflektiota auttaa ulkopuolisilta saatu *palaute* (ks. esim. asiakkailta oppiminen s.15) (Swieringa & Wierdsma 1992, 26-27.) On syytä erottaa kollektiivinen ja henkilökohtainen oppimisen reflektointi. Molempia tarvitaan, mutta kollektiivinen toiminta parantaa tässäkin asiassa yhteiseen suuntaan kulkemista ja organisaation toiminnan tehostumista kokonaisuutena. Kyseisen toiminnan harjaantumiseen tarvitaan opastusta, aikaa ja yhteisiä kokoontumisia. Mayo & Lank (1994, 138) tuovat esiin organisaation tarpeen ohjata työntekijöitään tunnistamaan omat oppimistyylinsä ja kannustaa käyttämään omia tyylejään, mikä kuvaa oppimaan oppimista yksilötasolla.

Kokonaisuuden hahmottaminen

Edellisten tiedonkulun piirteiden lisäksi oppivan organisaation on tärkeää pyrkiä kokonaisuuksien hallintaan, mitä Senge (1990) kuvaa käsitteellä "*systems thinking*" ja Pedler ym. (1997) käsitteellä "*systems perspective.*" Pääperiaate on se, ettei mitään organisaation osaa voi tarkastella kokonaisuudesta irrallaan. Kokonaisuuden ymmärtämisen kautta organisaation jäsenet pystyvät toteuttamaan muutoksia tehokkaasti. Heillä on yhteinen näkemys myös siitä, että *organisaatio ei voi syyttää vaan ulkoisia tekijöitä omista ongelmistaan*, vaan sen on nähtävä sisäisissä järjestelmissään ja toiminnassaan vaikutteita ongelmiinsa. **Kokonaisuuden hahmotus** perustuu asioiden keskinäisten vuorovaikutuksen ymmärtämiseen ei niinkään lineaaristen syy-seuraussuhteiden etsimiseen. Siihen liittyy myös muutosprosessien ymmärtäminen yksittäisten muutosseikkojen näkemisen sijaan. Kokonaisuuden hallintaa avartaa palautteen merkityksen ymmärtäminen. *Palaute* on tarkoitettu vastavuoroiseksi vaikutusten virraksi organisaatiossa, ei myönteiseksi tai

kielteiseksi. Palautteen voi ymmärtää auttavan kokonaisuuden ymmärtämistä siten, että siinä selitetään miten jokin toiminta vaikutti toiseen ja mikä on niiden keskinäinen yhteys. Kokonaisuuden hahmottaminen ei synny ilman siihen perehdyttämistä organisaatiossa. Esimerkkinä voidaan mainita kartan laatiminen organisaatiosysteemistä, josta näkyy, miten organisaatio kokonaisuutena toimii ja suhteutuu ympäristöönsä. Toinen keino voisi olla simulaatiopeli, joka muodostuu isoon avotilaan rakennetusta organisaation toiminta-prosessikokonaisuuden jäljenteestä. Simulaatiopeli tarjoaa mahdollisuuksia päällekkäisten ja turhien toimintojen paljastamiseen sekä poistamiseen. Toimintaketjun uudelleensuunnittelu; "*re-engineering*" on helpompaa kokonaisprosessin hahmottamisen kautta. Kun toimintoja käytännössä suorittavat ja heidän esimiehensä sekä prosessien suunnittelun asiantuntijat osallistuvat simulaatiotilanteeseen, niin uudelleensuunnittelua voidaan tehdä yhteistyönä, jolloin muutosvastarinta jää vähäisemmäksi. Simulaatiopeli on Saraloiden (1997) mielestä havainnollinen esimerkki organisaation kokemuksellisesta ja tiimioppimisesta. (Sarala & Sarala 1997, 122.; Senge 1990. 7,13, 73, 75; Pedler ym. 1997,47; Redding & Catalanello 1994, 124,126,129.)

Redding & Catalanello (1994, 145.) ovat esittäneet toiminnallisen oppimisen idean (*action learning*), joka sopii hyvin oppivan organisaation perustoimintamuodoksi. (Kuvio 2. s.23) Se on kokoava yläkäsite, jota ei erillisenä voida ottaa kriteerikäsitteeksi, koska siihen sisältyy monta erilliskäsitettä. Toiminnallisen oppimisen ideaa tarjotaan nykyisin jopa lyhytkursseina organisaatioille ilmeisesti sen monipuolisen hyödyn kustannuksella. Mitä hyötynäkökohtia toiminnallisessa oppimisessa on? Toiminnallisen oppimisen ketjusta on löydettävissä monia oppivan organisaation piirteitä, kuten mahdollisuus työssä oppimiseen, oman oppimisen ja toiminnan arviointiin ja sitä kautta mahdollisesti toiminnan taustaoletusten tiedostamiseen ja pohtimiseen sekä toimintojen kehittämiseen ja uudelleensuuntaamiseen. Tosin kuviota on tulkittava siten, että toimintaa seuraa aina sen arviointi eli arviointia on tehtävä myös viimeisen vaiheen jälkeen.



KUVIO 2. Toiminnallisen oppimisen idea oppivan organisaation piirteitä yhdistävänä toimintamallina.

Seuraavassa kriteeriteemassa oppivan organisaation tiedolliselta tasolta liikutaan enemmän konkreettisten toimintojen tasolle ja jokapäiväisen työssä oppimisen piirteisiin. Tiedollista ja toiminnallista puolta ei voi kuitenkaan erottaa toisistaan, sillä ne täydentävät jatkuvasti toisiaan. Esimerkiksi pelkälle tiedon tasolle jäävistä ideoista ei ole hyötyä organisaatiolle ellei niitä pystytä käytännöllistämään.

2.3 Kehitys- ja oppimisvalmius

Kehitys- ja oppimisvalmiudella tarkoitetaan tässä organisaation kykyä muutoksiin, kehittymisen ja oppimisen tarpeiden näkemisen ja myönteisen oppimisilmapiirin kautta. Kehitystä voi tapahtua sattumalta ilman oppimistakin, mutta kestävä kehitys vaatii tietoista oppimista, jossa uusia asioita omaksutaan sekä ajattelun että toiminnan tasolla. Oppiva organisaatio pyrkii olemaan oppimista tukeva ja oppimismahdollisuuksia tarjoava. Organisaation oppimattomuudesta ei voida syyttää vain johtajia, sillä työntekijät ovat myös yksilöinä vastuussa oppimisen kulusta. Organisaation on kuitenkin oltava sen arvoinen, että työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja heidän on helpompi ottaa vastuuta. Tässä käsitellään nimenomaan organisaation sisäistä oppimista, vaikka organisaation ulkopuolelta oppimistakaan ei sovi unohtaa (kpl 2.1 s.13).

2.3.1 Oppimistarpeet ja strategiat

Oppivaa organisaatiota ei kannata rakentaa, jollei nähdä **tarve**tta sille. Organisaation erilaisia tarpeita voi muodostua toiminnan kyseenalaistamisen, reflektoinnin, palautteen saannin ja oppimisen mittaamisen kautta (ks. kpl. 2.5 s.34). Oppimaan pyrkivä organisaatio taistelee koko ajan halutun ja vallitsevan todellisuuden välillä ja koettaa päästä nykytilasta kohti toivottua. Tämä ei mahdollistu ellei nähdä omia oppimistarpeita. Dibellan ym. (1996) mukaan kehitystarpeita (*performance gap*) ei nähdä eikä oppimista tapahdu, jos palaute on ainoastaan positiivista. Rakentavaa kritiikkiä siis tarvitaan organisaation sisältä ja ulkopuolelta. Oman tietämättömyytensä tietäminen voi olla voimallinen motivoija kykyjen parantamiseen. Yhdessä keskustellen identifioidaan tärkeimmät *kehittämistarvealueet*, joilla vaaditaan uusia taitoja ja tietouksia organisaation päämääriin pääsemiseksi. (Dibella ym. 1996, 44; Redding & Catalanello 1994. 139-140.)

Toiminnan päämäärät muodostuvat organisaation kehittämistä varten luoduista yleistavoitteista. **Strategisessa suunnittelussa** pohditaan keinoja, joilla halutun ja vallitsevan todellisuuden välistä kuilua pyritään pienentämään. Strategioiden tulee olla joustavia ja valinnanmahdollisuuksin toteutettavia toiminta- ja työmuotoja tavoitteiden saavuttamisessa. Oppivan organisaation vaatimuksena on oppimisnäkökulman yhdistäminen strategiaan (*learning approach to strategy*). Oppimisprosessin strategian toteuttamisesta tekee toiminnan kritikointi ja arviointi pienin väliajoin, mihin tarvitaan organisaation eri tasoilta ja tehtävistä tulevien ihmisten luovuutta. Vääränlaista strategiointia on yrittää vastata nopeasti ympäristön haasteisiin miettimättä syitä, seurauksia ja vertaamatta entiseen. Pitäisi tiedostaa, mitä on opittu ja mihin uudella toiminnalla tähdätään sekä mitä vaikutuksia on toiminnan muuttamisesta organisaation eri puolilla. Menestyksekäs yritys pystyy luopumaan pitkään vallinneista menestyksellisistä toimintatavoista ja tuomaan uusia tilalle. Menestyksessä **muutos** on jokapäiväistä ja myönteistä pakkoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 5; Pedler ym. 1997, 76; Sarala & Sarala 1997, 74.) Strategiat muuttuvat varmasti herkimmin toiminnan mittaamisen seurauksena, kun nähdään millä toiminta-alueilla on heikkouksia, kun taas vahvuuksia ei ole niin helppo muuttaa.

Organisaation on paitsi kyettävä hankkimaan ja siirtämään tietämystä, niin myös kyettävä soveltamaan uutta tietämystä käytännössä. Jos halutaan muutosten olevan pitempiaikaisia, niin asiat on sekä nähtävä *uudessa valossa*, että on myös toimittava uusien

ajatusten mukaisesti. Tämä vaatii tavoitteiden ja arvojen kirjaamista, niiden näkyvyyttä ja saatavuutta kaikilla henkilöstötasoilla sekä käytännöllisyyttä. (Garvin 1994, 39; Mayo & Lank 1994, 49; Redding & Catalanello 1994, 135; Vanhala 1995, 136) Millaisia konkreettisia oppimisen mahdollisuuksia organisaation strategioihin voidaan sisällyttää? Niistä seuraavissa kriteereissä.

2.3.2 Työssä oppiminen

Harjoittelu ja johtajien läsnäolo oppimisessa

Formaalit koulutus- ja valmennusohjelmat voivat olla tehokkaita oppimisen tuottajia vain kytkeytyessään käytäntöön. *Käytäntöön liittäminen* tarkoittaa **harjoittelu***mahdollisuuksien tarjoamista* koulutettaville, jotta oppimista voidaan soveltaa. Koulutuksen on palveltava organisaatiossa vallitsevia kehittämistarpeita. Koulutuksen ulkopuolinen oppiminen organisaatiossa on **työssä oppimista** *eli informaalia oppimista.* Dibellan ym. (1996, 46) mukaan yksi organisaation työssä oppimista helpottava seikka on **läsnäoleva johtajuus** (*involved leadership*). Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, ettei johtajille riitä pelkkä vision luominen. Jotta oppimista tapahtuisi uuden tiedon entiseen mukautumisen kautta, johdon on oltava itse mukana vision käyttöönotossa. Aktiivinen mukanaolo uusien asioiden harjoittelussa antaa johtajille tietoa käytännön todellisuudesta ja samalla johtajat ovat tärkeitä roolimalleja työntekijöille. Redding & Catalanello (1994, 139-140) jatkavat samaa linjaa. Heidän mielestä johtajien tulisi toimia oppimiskonsultteina auttaen yksilöitä tunnistamaan oppimistarpeitaan ja ohjaamaan uusien tietojen ja taitojen oppimista. Myös muiden teoreetikoiden johtajuusnäkemyksiä tulee esille eri kriteerien yhteydessä, koska johtajuus on tärkeä osa oppivan organisaation eri alueita. On selvää, että johtajat säilyvät vielä pitkään arvoasteikossa korkeammalla kuin tavalliset työntekijät ja heidän esimerkkinsä ja olemuksensa heijastuu työntekijöiden oppimiseen ja työviihtyvyyteen. Johtajien läsnäolosta voidaan sanoa kokoavasti eri teorioiden perusteella, että johtajien täytyy auttaa, kannustaa, arvostaa ja kuunnella työntekijöitä ja ennen kaikkea sitoutua ja olla läsnä organisaation toiminnassa eikä olla erillinen osa kokonaisuutta. On myös huomioitava, että suurissa organisaatioissa ylimmän tason johto ei voi olla samalla tavalla läsnä kuin

pienemmissä. Johtajista puhuttaessa voidaankin tarkoittaa yhtä hyvin keski- ja suoritustason johtoa kuin ylintä johtoa.

Toisten opettaminen ja työnkierto

Oppivassa organisaatiossa oppiminen on jatkuvasti integroituna työhön. Työssä oppimista voi tapahtua esimerkiksi toisten ihmisten taitojen matkimisen kautta, jonka Swieringa & Wierdsma (1992, 19) esittävät informaalin oppimisen tapana. Toisten matkiminen ei kuitenkaan riitä, vaan oppivassa organisaatiossa työntekijät omaksuvat myönteisen asenteen jatkuvaan **toisten**sa **opettamiseen**. Garvinin (1994, 47) mukaan asiat jäävät parhaiten mieleen, kun oppimiseen sisältyy *henkilökohtainen kokeminen.* Sarala & Sarala (1997, 133-134) tuovat esiin **työnkierron** tehokkaana henkilökohtaisen oppimisen tapana, jossa työntekijöiden taidot monipuolistuvat heidän vaihtaessaan tehtäviä ja opettaessaan toisiaan. Tuolloin liika spesifioituminen vähenee, jolloin kukaan ei enää ole korvaamaton. Garvin (1994, 47-48) esittää työnkiertoidean siten ettei kukaan varsinaisesti opeta ketään, vaan eri aloilla päteviä henkilöitä siirretään organisaation eri osiin tai nukahtaneille toimialoille soveltamaan menestykselliseksi osoittautuneita menetelmiä siellä. Garvin kirjoittaa etupäässä johtajista työssään siirtyjinä eli tällainen oppimiskokemus ei henkilökohtaisen kokemuksen tasolla palvelisi kaikkia henkilöstöryhmiä. Garvinin ajattelusta poiketen voi olla toimivampaa, jos työnkiertoa on kaikilla henkilöstötasoilla ja siihen sisältyy toisten opettamista, mikä voi olla molemminpuolinen oppimiskokemus sekä työn taitajalle että noviisille.

Kokeilut

Organisaation kokeilutoiminta on yksi työssä oppimisen ja pinnallisesta syvälliseen tietoon pääsemisen väline. Kokeiluissa etsitään uutta tietoa järjestelmällisesti eri keinoilla ja *testataan uusia ideoita* käytännössä. Kokeilut voivat edistää laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittämistä. Työntekijöille on synnyttävä tunne siitä, että kokeilun hyöty ylittää kustannukset eli kokeilu kannattaa. Dibella ym. (1996) pitävät työntekijöiden

kokeilemiseen rohkaisemista *(experimental mindset)* tärkeänä oppimisen mahdollisuutena. Siihen kuuluu työntekijöiden rohkaiseminen yrittämään uusia asioita ja kehittymään uteliaisuuteen siitä, miten asiat toimivat. Muutokset työprosesseissa, periaatteissa ja rakenkenteissa nähdään jatkuvana sarjana eri kehitysasteille vieviä kokeiluja. (Dibella ym. 1996, 45, Garvin 1994, 42-44; Sarala & Sarala 1997, 122.)

2.3.3 Oppimisasenne ja yksilöiden kyvykkyyden tukeminen

Garvinin (1994) mielestä organisaation kehitysohjelmien epäonnistumisen syynä on useimpien organisaatioiden ymmärtämättömyys yksinkertaisen perusasian tärkeydestä eli siitä, että jatkuva parantaminen edellyttää panostamista oppimiseen. Hänen mukaansa toiminnan parantaminen voi tapahtua vain uuden oppimisen kautta, muutoin toistetaan vaan vanhoja menettelytapoja. Muista teorioista on poimittavissa samansuuntaisia oppimisen puolesta puheita, jotka voidaan tiivistää seuraavaksi ideaksi: organisaatiolla pitäisi olla *myönteinen asenne oppimiseen,* mikä ilmenisi *elinikäisen oppimisen pyrkimyksenä* kaikilla organisaatiotasoilla. Tähän sisältyvät sekä formaalit koulutusohjelmat, että tuen antaminen henkilöstön kehittymisideoille. Yksilön henkilökohtaisen pätevyyden kehittymiseen eivät riitä tavanomaiset koulutus- ja kehitystoimet, joten on luotava tunne siitä, että yksilö ei ole koskaan valmis oppimisessaan ja harjoittelussaan. Oppivassa organisaatiossa kaikille työntekijöille selitetään jatkuvan työssä oppimisen tärkeys ja oppimisbudjetti on turvattu tiukkoinakin aikoina. (Garvin 1994, 39; Mayo & Lank 1994; 48, 55; Pedler ym. 1997, 45; Redding & Catalanello 1994, 139-140).

Oppiva organisaatio tähtää yhdessä oppimiseen (kpl. 2.4 s.29). Kollektiivinen oppiminen on tehokkaampaa, jos yksilöt uskovat itseensä ja uskaltavat tuoda ajatuksiaan esille. Organisaation pitäisikin koko aikaisesti pystyä tukemaan yksilöitä, jotta heillä olisi valmius tukea myös muita ja innostusta koota voimansa yhteen. Pedlerin ym. (1997, 170-173) yhtenä oppivan organisaation vaatimuksena on itsensä kehittämisen mahdollisuudet kaikille (*self-development opportunities for all*). On johdatettava yksilöitä ottamaan vastuu omista oppimistarpeistaan ja haluistaan antamalla heille mahdollisuuksia kartoittaa kykyjään ja kerätä oppimiskokemuksia.

Kannustimien tarjoaminen ja virheistä oppiminen

Tiedon etenemiseen, oppimiseen ja kehittämiseen tarvitaan sopivia kannustimia. Tieto siitä, että työntekijöiden kehittämisideoita tullaan käyttämään, kannustaa toimimaan ja takaa sen, että jotain todella tapahtuu. Oppiminen ei tapahdu sattumalta, vaan siihen on **rohkaistava, kannustettava** ja siitä on **palkittava**. Jotta palkitsemista tapahtuisi, työnjohtajien pitäisi ensin pystyä havaitsemaan oppimista. Pedlerin ym. (1997) mielestä johtajat kykenevät rohkaisemaan muita, jos he ensin pystyvät reflektoimaan omaa oppimistaan ja tekemään oppimisen luonnolliseksi itselleen. Jotta työntekijät saadaan toimimaan ja ottamaan riskejä, virheistä ei voida rankaista. Oppiminen nimittäin mahdollistuu vain silloin, kun työntekijöiden ei tarvitse pelätä epäonnistumisia, vaan **virheet** nähdään ennenminkin **oppimismahdollisuuksina** ja niistä voidaan puhua avoimesti. (Garvin 1994, 43, 48; Mayo & Lank 1994, 10, 55; Pedler ym. 1997, 150, 152; Redding & Catalanello 1994, 137.)

Työntekijöiden vapaus ja vastuu

Sengen (1990) käsite henkilökohtainen pätevyys (*personal mastery*) tarkoittaa henkilön kykyä sitoutua omaan elinikäiseen oppimiseensa. Swieringa & Wierdsma (1992) käyttävät *kompetenssin* käsitettä puhuessaan yksilön itsetuntemuksesta ja sitä kautta oppimiskyvykkyydestä. Heidän mukaansa tietoisen oppimisen perustana on itsensä tunteminen sekä omin että muiden silmin. Mitä parempi itsetuntemus on, sitä paremmat ovat henkilön oppimismahdollisuudet.

Oppiva organisaatio ei toteudu, jollei siellä joka tasolla ole ihmisiä, jotka harjoittelevat elinikäistä *tuottavaa oppimista* (*lifelong generative learning*). Tämä ei tarkoita pyrkimystä laajemman tiedon hallintaan, vaan kohti *ratkaisujen etsimistä*. Oppivassa organisaatiossa työn tulisi olla monipuolista, mikä tarkoittaa vaihtelevaa ja monitaitoisuutta vaativaa sekä opettavaa työtä. **Vastuun** *lisäämiseen* tulee sisältyä *päätösvallan lisääminen*. Työntekijällä tulisi olla **valinnanvapauksia** suorittaa tehtäviä tavoitteisiin nähden parhaaksi katsotulla tavalla. Tällainen autonomisuus lisää motivaatiota ja tuo uusia luovia

ratkaisuja organisaatioon, kun taas haasteettoman työn tarjoaminen voi merkitä organisaatiolle hyvien työntekijöiden menettämistä. Organisaation tulisi olla sellainen, jossa on turvallista tehdä tulevaisuuden suunnitelmia ja jossa todellisuuden tutkiminen ja uusien haasteiden luominen on normi. Työntekijän on myös saatava *tukea työtovereilta*, silloin kun sitä tarvitsee. Tehokkaassa oppimissysteemissä jokaisen jäsenen on mahdollisuus olla tietoisuutta lisäävä agentti tai pätevyyskehityksen asianajaja. Oppiva organisaatio tukee jokaisen yksilön oppimisaloitteita ja työssä oppimiseen satsataan rahaa yhtä lailla kuin formaaliin koulutukseen. Yksilöiden tasa-arvoisuus ilmenee siten, että sekä alhaalta ylöspäin että päinvastoin kulkevat **oppimisaloitteet** on huomioitava. (Dibella ym. 1996, 46; Mayo & Lank 1994, 10-11; Nonaka & Takeuchi 1995, 75; Pedler ym.1997, 150; Sarala & Sarala 1997, 79, 82; Senge 1990, 7-8, 13, 141-142, 172; Swieringa & Wierdsma 1992, 19,25.)

2.4 Kollektiivinen oppiminen

Yhdessä toimiminen antaa oppivalle organisaatiolle sen sisältämät resurssit monipuoliseen käyttöön ja auttaa yhteisen linjan aikaansaamisessa ja ylläpitämisessä. Pedlerin ym. (1997) käsite oppimisyhteisö (*the learning company*) kertoo oppivan organisaation yhteisoppimisen juonen. Heidän mukaansa organisaation tulee olla oppimisyhteisö, jossa yhteisiin päämääriin pyritään etenemään nimenomaan kollektiivisin ponnistuksin. Pedler ym. korostavat sitä, että teorioissa ja käytännössä on pitkään keskitytty yksilöoppimiseen, joten olisi jo aika ymmärtää ja hallita yhteisoppimisen "taidetta". (Pedler ym.1997, 5-6.) Kollektiivisen oppimisen yhteydessä puhutaan usein tiimioppimisesta, mutta se ei ole suinkaan ainut kollektiivisen oppimisen muoto, vaan oppivan organisaation kaikki kriteerit pyrkivät kytkeytymään yhteisoppimiseen. Tähän kriteeriteemaan on kytketty tiimiajattelun lisäksi kaksi laajempaa kollektiivisen oppimisen muotoa osallistuva päätöksenteko ja yhteisen suunnan löytäminen.

2.4.1 Osallistuva päätöksenteko

Termi valtuuttaminen (*empowerment*) kuvaa vastuun ja vallan jakamista työntekijöille oppivassa organisaatiossa. Empowerment -termi on Watkinsin & Marsickin (1993, 196) mukaan uudempi tapa kuvata työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisääntymistä organisaatiossa. Pedler ym. (1997, 80) pitävät **osallistuvaa päätöksentekoa** *(participative decision making)* olennaisena oppivan organisaation piirteenä. Henkilöstön osallistuminen voi olla heidän mielestään mahdollista ainoastaan avoimen tiedonkulun kautta. Osallistumisessa ovat tärkeitä *palautteen ja palkkioiden* saaminen, koska ne motivoivat ja ohjaavat henkilöstön työskentelyä. Menestyksen esimerkkimaana Pedler ym. mainitsevat Japanin, jossa päätöksistä keskustellaan syvällisesti koko henkilöstön kesken. Tällainen toiminta vie enemmän aikaa, kuin päätöstenteko pienessä "eliitissä," mutta aikaansaa ymmärryksen ja kiinnostuksen tarttua suunnitelmaan ja kyvyn soveltaa sitä ilman alkukankeutta ja taitaa niksit. Kollektiiviset päätökset ovat siis parempia päätöksiä, kuten Pedler ym. (1997, 79) toteavat:

"What you lose in the discussion, you gain on the implementation."

Mitä osallistuva päätöksenteko vaatii toteutuakseen? Yksi tapa vahvistaa osallistumista, on rohkaista *erilaisuuden tiedostamiseen ja hyväksymiseen* organisaation jäsenten kesken. Erilaisuuden havaitseminen oppimisessa, asenteissa ja käyttäytymisessä on erityisen tärkeää, sillä se tarjoaa monipuolisuutta näkökulmiin. Oppivan organisaation on osattava hyödyntää jäsentensä erilaisuutta, eikä nähtävä sitä ongelmana. Erilaisuuden hyväksyminen lisää myös työntekijöiden omanarvontuntoa ja keskinäistä luottamusta. (Czeglédy 1996, 331; Pedler ym. 1997, 139-140; Redding ja Catalanello 1994, 141.)

Työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia organisaation päätösten suunnitteluun ja valmisteluun tukevat Saraloiden (1997) kuvaaman Työministeriön (1995, 25-26) raportoinnin mukaan yhteisesti sovitut tiedonkulku- ja osallistumisjärjestelmät sekä työntekijät todesta ottava johtajien suhtautuminen. Työntekijöiden työstään saama arvostus merkitsee heille paljon. (Sarala & Sarala 1997, 84.)

2.4.2 Yhteisen suunnan löytäminen

Sengen (1990) jaetun vision -käsite (*shared vision*) tarkoittaa *yhteisen tulevaisuudenkuvan vaatimu*sta oppivassa organisaatiossa. Sengen mukaan kaikkien organisaation jäsenten on omaksuttava samalla tavalla ja syvällisesti *organisaation tavoitteet, arvot ja liikeideat*, jotta yhteiseen suuntaan kulkemispyrkimys voi syntyä. **Yhteinen suunta** ei kuitenkaan synny nopeasti, vaan siihen tarvitaan jatkuvaa ja hedelmällistä vuorovaikutusta. Yhteiset näkemykset muodostuvat yksilöiden henkilökohtaisista ajatuksista. Mayon & Lankin (1994) mukaan *johtajien* tulee luoda sellaisia osallistumisen muotoja, joissa kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus antaa panoksensa organisaation tulevaisuusajatteluun. Tulevaisuuden suunnitelmien on oltava joustavia eli muutettavissa olevia, koska tulevaisuus on aina arvaamaton. Visioiden laadinnassa tulee olla mukana sekä tunne- että järkiperustelut. Järkeen perustuen vision avulla voidaan tehdä pitkän aikavälin kehittämisohjelmia ja varmistaa, että menossa olevat kehittämistoimet ovat vision kanssa yhteneviä. Kun luodaan vaihtoehtoisia ja kriisit ennakoivia visioita, niin vastaantulevat ongelmat voidaan hallita paremmin sekä henkisesti että materiaalisesti. Emotionaalisena voimavarana visio voi toimia psykologisena houkuttimena ja motivoida tämänhetkiseen kehittämistyöhön. Organisaation tulevaisuuden luomiseen kytkeytyy myös *mission* eli organisaation tarkoituksen pohdinta ja sitä kautta toiminnan päämäärien ja strategisten tavoitteiden suunnittelu. Organisaation tarkoituksen pohdinnalla tarkoitetaan organisaation olemassaolon syyn etsimistä sekä tietoisuutta siitä, millaista lisäarvoa organisaatio tuottaa yhteiskunnalle, kansalaisille ja asiakkaille. (Bahlmann 1990, 253; Mayo & Lank 1994, 23; Sarala & Sarala 1997, 73-74; Senge 1990, 9.)

Oppiva organisaatio on sosiaalisen vaihdon prosessi. Organisaation oppiminen on tiedon siirtovaikutuksen tulos, joka vaatii *asioiden merkityksistä keskustelu*a osallistujien kesken. Organisaation *arvot* ovat suhteellisen pysyviä, joten erityisesti niiden merkitystä tulisi pohtia esimerkiksi yhteen koottujen arvolistojen avulla. Organisaation ydinarvoja on tärkeä pohtia visioiden muodostamisen yhteydessä; miten arvot palvelevat organisaation missiota eli tarkoitusta ja päämääriä jokapäiväisessä toiminnassa. Päätelmänä arvoajattelusta voidaan esittää vaatimus siitä, että organisaation on tärkeää tiedostaa arvojensa todenmukaisuus eli jäävätkö ne kliseiksi, vai todentuvatko todella organisaation toiminnassa. (Czeglédy 1996, 334; Pedler ym. 1997,81; Senge 1990, 223-224.)

Yhteisen tulevaisuudenkuvan kautta organisaation jäsenille kehittyy yhteinen identiteetti ja *me-henki*, joka sitoo ihmiset toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi omasta tahdostaan. Sopeutuva oppiminen "*adaptive learning*" mahdollistuu ilman visiotakin, mutta tuottava oppiminen "*generative learning*" on mahdollista vain, jos ihmiset aikovat saada aikaan jotain heille todella merkitsevää. Tuottavan oppimisen idea on laajentaa luomiskykyä, mikä jää abstraktiksi ja merkityksettömäksi kunnes ihmiset löytävät vision, jota todella haluavat toteuttaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 228; Pedler ym. 1997, 79-80; Senge 1990, 206, 208.) Kollektiivisen oppimisen yksi alakäsite tai muoto on tiimioppiminen, jota käsitellään seuraavassa kappaleessa.

2.4.3 Tiimioppiminen kollektiivisen oppimisen edistäjänä

Shonkin (1994, 60-62) mukaan tiimien tarve riippuu siitä, kuinka paljon yhteistyötä tulevaisuudessa tarvitaan työn suorittamiseen. Jolleivät työntekijät todella tarvitse koordinointia, vaan kykenevät tekemään työnsä itsenäisesti, tiimien muodostaminen ei ole tarpeellista. Montebello & Buzzotta (1994, 52) esittävät tutkimustuloksia , joissa tiimien hyötynä on havaittu muun muassa paremmat henkilösuhteet, sekä tavoitteiden asettelun ja toiminnan tuottavuuden paraneminen. Mayon & Lankin (1994, 157) mukaan organisaation tavoitteiden asettelun tulisi sopia myös kollektiivisesti toimiville tiimeille eikä vain yksilölliselle työskentelylle. Välttämättä ei ole olennaista, ovatko kyseessä tiimit, ryhmät tai muu yhteistyötekniikka organisaatiossa, mutta havaittujen hyötyjen perusteella tiimiajatuksia voisi olla hyvä soveltaa organisaatioihin toiminnan tehostamiseksi.

Resurssien yhdistäminen

Sengen (1990) mielestä ***tiimioppiminen*** on tuottava organisaation oppimisen väline. Saralat (1997) pitävät yhtenä oppivan organisaation edellytyksenä kehittämistoiminnan ja verkostojen organisoimista tiimityön avulla. Yksilölliset älyt yhdistyvät tiimeissä, jolloin pystytään luomaan innovatiivisempia ratkaisuja, kuin mihin yksi ihminen pystyisi. Oppivassa organisaatiossa käytettävissä olevat *resurssit* on oltava kaikkien *saatavilla* eli

on tiedettävä, kuka osaa mitäkin erityistaitoja, jolloin ihmiset voivat saada informaatiota ja apua oikeilta tahoilta. Työtehtäviä on osattava monipuolisesti, jotta voidaan täydentää toisten toimia eikä kukaan ole korvaamaton. **Työprosessien suorittamiseen tarvittavien taitojen ja vastuun sijoittaminen tiimiin** lisää toimintavaltuuksia ja työntekijät voivat hyödyntää täysipainoisesti kykyjään organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. Tiimitoiminnan harjoittelun ja etenemisen ehtoina nähdään kaksi erilaista keskustelutapaa; dialogi ja diskussio. *Diskussio*ssa etsitään parasta näkemystä ja yksimielisyyttä erilaisten ajatelmien pohjalta. *Dialogi*ssa etsitään rikkaampia ulottuvuuksia monimutkaisiin asioihin. Ei tähdätä yksimielisyyteen, vaan tarkkaan muiden tiimiläisten ajatusten kuunteluun. Yksilöt pyrkivät ilmaisemaan ajatuksiaan kriittisesti, mutta avoimesti. Dialogi-prosessilla kaikkien osallistujien ajatukset ja kokemukset voidaan saada esiin. Erimielisyydet herkistävät kyseenalaistamaan vanhoja totuuksia ja järkeistämään ajatuksia uudella tavalla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 14; Redding & Catalanello 1994, 139-140; Sarala & Sarala 1997, 145; Senge 1990, 236-237, 241, 247; Shonk 1994, 59-60.)

Tiimikäytännöt

Millaisia käytännönratkaisuja vaaditaan tiimityöhön siirryttäessä? Montebello & Buzzotta (1994, 54) esittävät Tom Petersin ehdotelman tiimien muodostamisen perusteista. Se vaikuttaa toimivalta, muttei riittävältä. Petersin 1.) periaate on tehtävien yhdistäminen. Organisaation tulisi yhdistellä erillisiä, pieniä tehtäviä suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja antaa tällaisten kokonaisuuksien hoito tiimeille. Tällöin tiimit voisivat itse ottaa **vastuun prosessista** ja miettiä miten tavoitteet saavutetaan. 2.) Toinen tärkeä seikka on **asiakassuhteiden luominen** tiimeissä. Jos tiimillä on mahdollisuus olla yhteydessä asiakkaisiinsa, niin tiimin jäsenet voivat monipuolistaa taitojaan, lisätä itsenäisyyttään ja saada suoraa palautetta toiminnastaan. 3.) periaate on lisätä vastuu työstä ja sen valvonnasta tiimin tehtäviin. Tehtäviä ei kuitenkaan laajenneta heti voimakkaasti, vaan sitä mukaa, kun tiimi pystyy omaksumaan suuremman vastuun. Kodak-firmalla oli tästä sellaista kokemusta, että työntekijöiden aivojen ja taitojen tehokkaampi käyttö vastuun lisäämisen kautta lähes kolminkertaisti yksikön tehokkuuden. Watkinsilta & Marsickilta (1993, 102) tiimikäytän-

töihin voidaan liittää myös 4.) verkosto eli "*network*"-toiminta. Heidän mukaansa organisaation oppimista tapahtuu vasta, kun ihmiset ylittävät tiimien rajat eivätkä lukkiudu omiin tiimeihinsä. **Tiimeillä pitäisi olla yhteistyötä** toisissaan vierailun ja esimerkiksi yhteisten projektien muodossa. Reddingiltä & Catalanellolta (1994, 144-145) lisätään tähän toiminnallisen oppimisen ideasta myös pari kohtaa. 5.) Tiimin on **kokoonnuttava säännöllisesti** keskustelemaan ilmenneistä ja koetuista ongelmista. Ryhmäläiset tuovat esiin omia olettamuksiaan asioista ja niitä selventämällä kartoitetaan todellisuutta ja etsitään parempia keinoja selviytyä asioista. 6.) Tiimin toiminta tarvitsee myös **ulkopuolisen oppimisen tukijan** ja ohjaajan **apu**a. Hän auttaa kehittämisen suuntaamisessa ja tiimin jäsenten treenaamisessa heidän ennakkotietojaan ja työssä oppimistaan hyödyntäen. Mayo & Lank (1994, 161) ovat samoilla linjoilla mielipiteellään siitä, että tiimin pitää saada tukea myös omien toimintaprosessiensa tehokkuuden arviointiin. Tässä yhteydessä voidaan painottaa henkilöstön kehittäjien *(human resource developers)* tärkeyttä organisaatioissa. He nimittäin voivat tuoda koko ajan uutta tietoa organisaatioon uusista toiminta- ja arviointimalleista ja soveltaa niitä tiimeille ja koko henkilöstölle. Jotta arkipäivän työt sujuvat joustavasti, on hyvä olla erityisiä koordinaattoreita, jotka voivat keskittyä muita enemmän toiminnan kehittämiseen. Muutoin kehittäminen voi jäädä puoli tiehen, kun kenelläkään ei ole aikaa suunnitella ja johtaa sen etenemistä.

2.5 Organisaation oppimisen mittaaminen

Tässä tutkimuksessa arvioitavat mittarit on tarkoitettu oppivan organisaation mittaamiseen. Oppivan organisaation tulisi käyttää mittareita arvioimaan omia oppimisen sisältöjään, jotta organisaation kehitystaso ja -tarpeet olisivat kaikkien nähtävissä. Organisaation oppimisen mittaamista on pidetty tärkeänä suhteellisen monissa teorioissa, mutta sitä ei ole määritelty kovin tarkasti. Tässä **oppimisen mittaaminen** määritellään oppivan organisaation sisällöllisten kriteerien toteutumisen arvioimiseksi organisaatiossa. Oppivalle organisaatiolle on tärkeää, että sitä mitataan aika ajoin. Organisaatio voi käyttää ulkopuolisten

teoreetikoiden tai konsulttien luomia mittareita, joissa on usein pyritty sisällölliseen monipuolisuuteen. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden asiantuntemuksesta riippuu, kuinka he itse osaavat luoda tai kehittää erilaisia oppimisen mittaamistapoja. Jos ja kun useimmiten organisaatiolla ei ole käytössä valmiita mittareita, niin helpointa on tehdä oppimisen arviointia asetettuihin tavoitteisiin nähden eli miettiä miten ne ovat toteutuneet ja miksi? Mitä on opittu ja mitä pitäisi oppia lisää? Mittaaminen ei onnistu, jollei tavoitteita ole asetettu selkeästi ja tarkasti. Jotta oppimisen arviointi olisi sujuvaa ja helposti toteutettavissa, niin se voi tapahtua vaikka tiimikohtaisissa palavereissa tietyin väliajoin, jolloin löydöksistä keskustellaan yhdessä toisten tiimien kanssa ja mahdollisesti organisaation yhteiskokouksessa. Tuolloin mietitään, miten ilmenneiden asioiden kanssa tulee toimia jatkossa. Teorioissa oppimisen mittaamisella tarkoitetaan useimmiten organisaation itsensä asettamien oppimistavoitteiden ja tulosten vertailua.

2.5.1 Oppimisen ohjautuminen oikeaan suuntaan

Garvinin (1994, 39) mukaan organisaation oppimisen määrää ja laatua on pyrittävä mittaamaan entistä paremmilla välineillä, jotta tiedetään onko **tulokset** todella saavutettu. Mittaamista auttava ja oppimista ohjaava seikka on tarkka *oppimistavoitteiden asettelu*, joka tarkoittaa visioiden tai tulevaisuudenkuvien luomista. Tavoitteiden on oltava joustavia ja mittaamiskertojen jälkeen tai välilläkin muutettavia, mutta kuitenkin tiedostettuja. Redding & Catalanello (1994, 85) korostavat useiden mittaamiskertojen (alku- ja jälkimittaukset) tarvetta, jotta nähdään tapahtuneet edistysaskeleet. Pedlerin ym. (1997, 44) mukaan mittaaminen (*concern for measurement*) toimii kannustimena oppimiselle. Esimerkkiorganisaationa tähän liittyen Pedler ym. käyttivät Motorolaa. Motorolan johto uskoi mittaamisen olleen yksi tärkeimmistä avuista heidän laatumenestyksessään. Motorolassa katsottiin mittaamisen toistumisen auttavan näkemään kulloisetkin *oppimistarpeet (performance gap)*, mikä synnyttää *uusia aloitteita* ja edelleen **helpottaa etenemään uusille oppimisen tasoille**. Mittaaminen onkin omiaan juuri toiminnan ja oppimisen jatkosuunnittelussa. Kun toimintaa arvioidaan säännöllisin väliajoin, niin odottamattomia kriisejä ei pitäisi tulla, koska toimintalinjaa on mahdollista muuttaa aina tarpeen mukaan.

Mittaaminen voi todennäköisesti toimia myös keskustelun herättäjänä organisaatiossa. Esimerkiksi konsultin käyttämän kyselymittarin kautta henkilöstölle voi avautua jo kyselyyn vastaamisen yhteydessä seikkoja, joita he eivät ole aikaisemmin miettineet ja joissa he nyt näkevät kehittämisen varaa.

2.5.2 Monipuoliset mittarit

Mittareiden monipuolisuudesta voidaan puhua, kun tarkoitetaan nimenomaan organisaation täyttämien oppivan organisaation piirteiden arviointia. Oppivan organisaation mittareilla arvioidaan yleensä laajuutta, jolla organisaatiot ovat oppivia organisaatioita. Redding & Catalanello (1994, 147, 150) painottavat sitä, ettei riitä organisaation oppimistason mittaaminen, vaan olennaista on auttaa tulemaan yhä vahvemmin oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation mittarit voivat siis toimia eri tarkoituksissa. Yksi mittari saattaa kartoittaa organisaation ongelmia eli kehittymisen lähtötilannetta, toinen voi kuvata tarkemmin organisaation oppimisen tasoa ja kolmas antaa myös interventiomahdollisuuden eli ohjaa kehittymisväylille. Mitä monipuolisempi mittari, sen parempi. Oppivan organisaation tulee käyttää mittareita paitsi useasti, niin myös **monipuolisesti erilaisia mittareita**, jotta saataisiin mahdollisimman laajoja kartoituksia organisaation tilanteesta.

Oppimisen mittaamista ei kannata suorittaa vain tavan vuoksi, vaan on tiedettävä mitä mitataan ja miksi. On erotettava oppivan organisaation mittaaminen ja organisaation omien oppimistavoitteiden toteutumisen arvioinnin ero. Oppivan organisaation mittaamisessa voi olla ongelmana organisaation ja mittarin laatijan välinen kuilu. Ulkopuolisella arvioitsijalla on omat näkemyksensä oppivan organisaation vaatimuksista ja niihin perustuva mittari. Arvioidun organisaation oppimistavoitteet voivat sen sijaan olla mittarista eroavat, jolloin se täyttää huonosti mittarissa määritellyt oppivan organisaation vaatimukset, vaikka olisikin päässyt lähelle omia tavoitteitaan. (ks. s.40; mittaamisen luotettavuus) Jos taas yhteistietoisuus oppimisen mittaajan kanssa vallitsee ja halutaan nimenomaan tulla tietoisiksi oppivan organisaation vaatimusten täyttymisestä, niin asiassa ei pitäisi olla ongelmaa. Tuolloin organisaation on jatkossa helpompi alkaa kehittymään kohti oppivaa organisaatiota. Ennen mittaamista organisaation on pohdittava, mitä halutaan mitata, miten tietty mittari sopii organisaatiolle ja mitä hyötyä siitä on.

3 OPPIVAN ORGANISAATION MITTAREIDEN SISÄLLÖLLISET KRITEERIT

Tähän on koottu taulukoksi oppivan organisaation piirteistä kootut arviointikriteerit, joilla arvioidaan oppivan organisaation mittareiden sisällöllistä kattavuutta.

TAULUKKO 1. Oppivan organisaation mittareiden sisällölliset kriteerit

1. Organisaation aktiivinen suhde ympäristöön	**2. Avoin tiedon-kulku**	**3. Kehitys- ja op-pimisvalmius**	**4. Kollektiivinen oppiminen**	**5. Organisaation oppimisen mittaa-minen**
*autonomisuus	*tehokas informaa-tiojärjestelmä	*oppimistarpeiden tunnistaminen	*yhteinen suunta	* oppimisen mittaaminen
*eettisyys	*joustava rakenne	*strateginen suunnittelu	*osallistuva päätöksenteko	*mittaamistulokset > toiminnan suun-taaminen
*muilta organisaatioilta oppiminen	*kyseenalaistava miksi-oppiminen	*työssä oppiminen	*tiimioppiminen	*toistuva mittaus ja monipuoliset mitta-rit
*organisaatioiden yhteisoppiminen	*oppimaan oppimi-nen (reflektio)	*harjoittelu *kokeilut	*resurssien yhdistäminen	
*asiakkailta oppiminen	*kokonaisuuden hahmottaminen	*työnkierto *toisten opettaminen	*vastuu prosessista	
		* kannusteet, palkkiot	* ulkopuolinen tuki	
		* virheistä oppiminen	* tiimin palkkiot	
		*johtajat mukana oppimisessa * oppimisaloittei-den huomioiminen	*tiimin yhteys asiakkaisiin *kontaktit muihin tiimeihin	
		* vastuu ja valinnanvapaus	* säännöllinen kokoontuminen	

Oppivaa organisaatiota on vaikea jaotella osiin eli erillisiin kriteereihin, koska organisaatiossa kaikki vaikuttaa vuorovaikutuksellisesti kaikkeen ja oppiva organisaatio on kokonaisuus. Senge (1990, 75) toteaa organisaation toiminnan vuorovaikutuksellisuudesta: "*nothing is ever influenced in just one direction.*" Tämän voi ajatella siten, että joku yhtä asiaa hyödyttävä toiminta voi olla toisen haitta, jos organisaatio päätyy vääriin valintoihin. Kuitenkin tässä kriteerijaottelussa yhden kriteerin hallinta edesauttaa toisen hallintaa ja useamman hallinta tehostaa organisaation toimintaa. Taulukossa 1. oppivan organisaation viiteen teemaan on koottu ne kriteerikäsitteet, jotka pitäisi sisältyä oppivaa organisaatiota arvioiviin mittareihin. Teemat on muodostettu oppivaa organisaatiota parhaiten kuvaavista ja tärkeimmistä alueista ja kuhunkin teemaan on valittu kriteeriteoriasta olennaiset ydinkäsitteet. Kukin teema ja sen kriteerit ovat yhtä tärkeitä oppivan organisaation toteutumisen kannalta, vaikka niissä onkin eri määrä kriteerikäsitteitä. Toista teemaa voi olla helpompi kuvata vähemmällä käsitemäärällä, kun taas toinen voi hajautua pienempiin osa-alueisiin.

Kriteerit tarjoavat oppivalle organisaatiolle monia erilaisia toimintamuotoja. Kaikki toimintamuodot eivät kuitenkaan ole kokonaislaajuudessaan esimerkiksi taloudellisesti mahdollisia jokaiselle organisaatiolle (esimerkiksi kilpailijoilta oppiminen/ *benchmarking*), joten kussakin organisaatiossa on löydettävä itselle soveltuvat ja hyödyllisiksi katsottavat toimintamuodot kriteerien täyttymiseksi.

Seuraavassa kappaleessa esitellään oppivan organisaation mittareiden arviointiin laaditut metodologiset kriteerit.

4 OPPIVAN ORGANISAATION MITTAREIDEN METODOLOGISET KRITEERIT

Mittareiden metodologisia kriteereitä määritettäessä päätetään siitä, millainen mittari on suorituskyvyltään pätevä eli mitä jonkun ilmiön mittaamisessa on huomioitava, jotta saadaan luotettavia tuloksia ja tutkimus kannattaa. Tässä työssä metodologiset kriteerit on muodostettu oppivan organisaation mittaamiseen tarkoitettujen mittareiden mittaamiskyvyn arvioimiseksi. Mittaamisen termi viittaa kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta mittarikäsitettä voidaan kuitenkin käyttää sekä laadullisesta että määrällisestä aineistonkeruutavasta. Kaikki tässä tutkimuksessa analysoitavat mittarit ovat strukturoituja kyselyjä, jotka empiirisessä käytössä tuottaisivat pääasiassa kvantitatiivisia tuloksia. Tässä työssä analysoidaan laadullisesti määrällisiä mittareita, määrällisin kriteerein. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen perusvaatimukset ovat hyvin yhteneviä, laadullisessa tutkimuksessa ei vain voida numeerisin keinoin todistaa väitteiden paikkansapitävyyttä. Pelkkiä mittareita analysoitaessa numeeriset keinot ovat mahdottomia, jolloin arviointi on suoritettava sanallisesti. Tutkimusmetodikirjallisuutta on saatavilla enemmän 70- luvulta kuin 90-luvulta. Mikä siihen voisi olla syynä? Ovatko hyväksi havaitut metodologiset seikat jo löydetty? Jos ovat, niin ainakin niitä tulisi uudistaa ja tarkistaa, sillä tieteessä ei sovi pysähtyä paikoilleen. Ilmeisesti kvantitatiivinen mittaaminen ja yleensä positivismin mukainen tutkimus on jäänyt jo melko pitkään kvalitatiivisen tutkimuksen varjoon käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteissä.

Oppivan organisaation mittaamiseen soveltuvat kriteerit on etsitty yleisistä tutkimuksen metodisista ohjeista ja joistakin mittaamisen määritteistä. Oppivan organisaation mittareille asetetut kriteerit on jaoteltu kolmeen ryhmään: 1.) *Luotettavuus* sisältää mittarin reliabiliteetin ja validiteetin 2.) *Hyödyllisyys, taloudellisuus ja tehokkuus* sekä 3.) *Eettisyys.* Mukaan on otettu sellaiset kriteerit, joita on pidetty oppivan organisaation mittaamisen kannalta välttämättöminä.

4.1 Mittarin luotettavuus

Mittarin kokonaisluotettavuus muodostuu sen validiteetista ja reliabiliteetista. Mittari on validi, jos se pystyy mittaamaan täsmälleen tarkoitettua asiaa. Systemaattiset eli samanlaisina toistuvat virheet vähentävät tutkimuksen validiteettia. Mittari on reliaabeli, jos se pystyy mittaamaan tarkasti mitattavaa asiaa. Satunnaisvirheet sen sijaan vähentävät reliabiliteettia. Mittarin luotettavuutta lisäävät sen selkeys, johdonmukaisuus ja ymmärrettävyys. (Alkula ym. 1994, 89, Pedhazur & Pedhazur Schmelkin 1991, 82; Thorndike & Hagen 1977, 73.)

4.1.1 Reliabiliteetti

Tiedonkeruutekniikan tulisi olla mahdollisimman tarkka, jottei se mahdollistaisi yksilöllisiä virheitä. Yksilöllisten virheiden aiheuttajia voivat olla ainakin tutkijat, tutkittavat ja aineiston koodaajat. Tutkimustulosten pitäisi olla pysyviä tutkijasta, mittausajankohdasta ja tilanteesta riippumatta eli uudelleenmittauksella on saatava samat tulokset, mikä edellyttää mittarin standardointia. Standardoitu mittari on tarkoin ohjeistettu, jotta testiin osallistuvat ja sitä tutkimuksissaan käyttävät ymmärtäisivät sen samalla tavalla. *Käyttöohjeissa* olisi syytä kertoa, kuinka kauan aikaa vastaamiseen voi käyttää, onko lisäohjeiden saaminen mahdollista, sekä onko kyseessä arvaaminen, omien mielipiteiden esittäminen vai mitä vastauksilta vaaditaan. Mittarin käyttöohjeista tulisi selvitä myös kohdejoukko, jolle mittari on tarkoitettu. Mitä olennaisempaa tietoa valittu *kohdejoukko* voi antaa ilmiöstä, sitä luotettavampia ovat tulokset. Oppivan organisaation mittarin pitäisi olla kohdistettu organisaation kaikille eri henkilöstöryhmille, koska esimerkiksi johtajilta ei saada koko organisaation kannalta luotettavaa tietoa. Tässä tutkimuksessa ei voida empiirisesti arvioida mittarien konstanssia eli sitä saataisiinko pysyviä tuloksia, vaikka organisaation sisällä kohdehenkilöt vaihtuisivatkin (valitut henkilöstöryhmät pysyisivät samoina). Kohdejoukon oikean valinnan lisäksi pitäisi valita oikea otoskoko. Tämä asia tuskin näkyy mittarissa, mutta on mittaajille pohdinnan arvoinen asia. Yleensä reliabili-

teetti on sitä parempi, mitä suurempi on otoskoko. Kuitenkin turhan iso otos lisää kustannuksia, joten kannattaa valita riittävä, heterogeeninen otos. *Kysymysten asettelulle* voidaan asettaa perusvaatimuksiksi selkeäkielisyys, kysymysten yksiselitteisyys sekä käsitteiden tuttuus ja ymmärrettävyys. Tästä tulee mieleen se, että tutkimuksen luotettavuus ja kansainvälinen vertailtavuus kärsii, jolleivät käsitteet ole samanlailla tunnettuja eri maissa. *Mittarin ulkomuodon* on oltava selkeä ja vastaamiseen on oltava riittävästi tilaa, eivätkä eri kysymykset ja vastaukset saa sotkeutua toisiinsa. Paljon kysymyksiä sisältävä mittari on luotettavampi, koska asioita on kysytty tarkemmin ja silloin yksittäiset satunnaisvirheet eivät saa niin paljon painoarvoa. Loogisesti ajateltuna mittarin pituus on oltava kohtuullinen suhteessa sen tarkoitukseen ja vastaamisaikaan (Alkula ym. 1994, 30-31; Borg & Gall 1989, 248, 257, 273-274, 276, 756-757; Pedhazur & Pedhazur Schmelkin 1991, 136; Standards for. 1985, 19, 35; Thorndike & Hagen 1977, 56, 63, 80, 91, 110.)

4.1.2 Validiteetti

Oppivan organisaation mittaamiseen valitun *mittaamismenetelmän* tulee olla sellainen, että se on pätevä ja riittävä selvittämään tutkittavaa asiaa. Mittarille sopii paremmin mittaamismenetelmän kuin tutkimusmenetelmän käsite, jolla tarkoitetaan tässä esimerkiksi haastattelu- tai kyselymenetelmää. Mittaamismenetelmän on oltava parhaiten tutkittavan ilmiön esiintuova, sillä se menettää merkityksensä jonkun muun menetelmän ollessa parempi antamaan tuloksia samasta asiasta. Mittarissa ei ole varsinaista tutkimusongelmaa, joten siitä voidaan käyttää käsitettä *mittaamistehtävä*. Mittaamistehtävä ei saa olla liian laaja tai suppea, koska aiheen rajaaminen vaikuttaa asian tutkittavuuteen. Mittari ei pysty täyttämään liian laajaa mittaamistehtävää, jolloin ei saada riittäviä tuloksia. Liian suppea mittaamistehtävä sen sijaan ei selvitä asian kannalta kaikkea oleellista. Validiteetin eri osista *sisältövaliditeetti* tuli esiin oppivan organisaation sisällöllisten kriteerien yhteydessä. Mittarin *rakennevaliditeetti* on sitä parempi, mitä selvemmät ovat tutkittavan ilmiön sisältämien käsitteiden keskinäiset suhteet. Mittarista tulee käydä ilmi, mitä seikkaa kukin osio mittaa, miten osiot liittyvät toisiinsa ja mikä on niiden merkitys kokonaisuuden kannalta. *Kriteerivaliditeetti* tarkoittaa samaa kuin empiirinen tai tilastollinen validiteetti. Se on myös läheisessä yhteydessä sisältövaliditeettiin. Kriteerivaliditeetti kertoo voimak-

kuuden, jolla muut muuttujat selittävät tai ennustavat kriteeriä. Esimerkiksi, kuinka päteviä valitut oppivan organisaation muuttujat ovat selittämään oppivaa organisaatiota. Muuttujien välisen yhteyden vahvuuden kertoo korrelaatio. *Prosessivalidius* vallitsee, kun kaikki olennaiset mittarin vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Näillä tarkoitetaan lähinnä vastaamisen kannalta välttämättömän informaation antamista. Mittarissa ei ole mahdollista kuvata samoja vaiheita kuin tutkimuksessa yleensä, joten mittarissa ei siten voi olla perusteluja esimerkiksi mittaamismenetelmälle. (Alkula ym. 1994, 30-31, 75-76, 91-92; Borg & Gall 1989, 250-253; Konttinen 1981,18; Pedhazur & Pedhazur Schmelkin 1991 32-33; Patton 1986, 65; Standards for. 1985, 10-11; Thorndike & Hagen 1977, 58.)

4.2 Mittarin hyödyllisyys, taloudellisuus ja tehokkuus

(utility, economicality, efficiency)

Mittarin tarkoitus on tuottaa *uutta ja tarpeellista tietoa.* Organisaatiomittauksen on hyödytettävä organisaatiota ja ympäristöä eli tutkimustietoa on pystyttävä käyttämään hyväksi. Mittari on sitä hyödyllisempi, mitä laajempaan, esimerkiksi kansainväliseen käyttöön ja /tai mitä erilaisimpiin organisaatioihin se soveltuu. Erityisesti arviointitutkimuksesta puhuttaessa tulee esille *kustannus-hyöty-asetelma* (*cost-effectiveness*). Tutkimuksesta saatava hyöty on oltava sen aiheuttamia kustannuksia suurempi. Tässä tullaan mittarin taloudellisuuden pohdintaan. Mittarista saatu hyöty ei välttämättä näy heti, joten hyödyn saamista on pohdittava pitkän aikavälin näkökulmasta. Mittarin hyöty ei synny vain siitä, mitä sillä saadaan selville, vaan miten tulosten perusteella voidaan kehittää toimintaa. Mittaamistulosten onkin ohjattava kohdehenkilöitä kohti toivottua toimintaa. Oppivaa organisaatiota mitattaessa hyvä mittari *auttaa organisaatiota kehittymään* lähemmäs oppivan organisaation tavoitteita. *Taloudellinen ja tehokas mittari* ei ole liian kallis, työläs eikä turhan pitkäkestoinen, mutta mittaa asiasisällön mahdollisimman monipuolisesti ja antaa hyvät kehittymisen avaimet organisaatiolle. (Borg & Gall 1989, 184, 756; Patton 1986, 65; Thorndike & Hagen 1977, 56, 64.) Mittarin olisi johdettava

organisaatiota kohti oman toimintansa ymmärtämistä ja kannustettava sitä kehittymään. Hyödyttömän mittarin sen sijaan voidaan ajatella tuottavan pelottavia tuloksia, joille ei nähdä ratkaisuja. Hyödytön mittari voi antaa organisaatiolle tunteen siitä, kuinka huonosti sillä menee, kun hyödyllinen mittari antaa tuloksille sanallisia kannustavia ilmaisuja ja ratkaisumahdollisuuksia.

4.3 Mittarin eettisyys

Tutkimuksen etiikasta kirjoitetaan vähän, mutta tosiasiassa eettisesti väärin tehdyllä tutkimuksella ei ole julkaisuarvoa. Johtuneeko etiikan pohtimisen vähyys siitä, että tutkimuksen etiikkaa on vaikea nähdä päälle päin? Tutkimuksen teko tai sen seuraukset eivät saisi millään tavoin häiritä tutkimukseen osallistujien normaalia elämää tai organisaatiotutkimuksessa lisäksi osallistujien *työnteko eikä työilmapiiri saisi häiriintyä* tutkimuksen seurauksena. Tutkimuksen eettisyydessä informaatiolla on tärkeä rooli. Tarvittavien tietojen olisi mahdollisesti parasta olla mittarin johdannossa, koska suupuheiden varassa useista tutkimuksista voi muodostua erilaisia. Tutkimukseen osallistuvien on saatava kaikki mahdollinen *tieto tutkimuksesta*, kuten miksi tutkimus tehdään ja mihin tietoa käytetään. Tiedottamalla tutkittavia on myös mahdollisuus motivoida tutkimukseen. Tutkittavien *anonyymiteetti* on säilyttävä läpi tutkimuksen ja tutkittavien on oltava varmoja vastausten luottamuksellisuudesta.(Borg & Gall 1989, 278-279, 756-757; Hornsby-Smith 1993, 63-64.) Organisaatiotutkimuksessa työntekijöille ei saisi syntyä pelkoa siitä, että johtajat lukevat heidän vastauksiaan ja mahdollisesti kääntyvät heitä vastaan.

Seuraavalle sivulle on tiivistetty taulukoksi peruskäsitteet edellä käsitellyistä oppivan organisaation mittareiden metodologisista kriteereistä.

TAULUKKO 2. Kooste oppivan organisaation mittareiden metodologisista kriteereistä.

Luotettavuus		**Hyödyllisyys, Taloudellisuus, Tehokkuus**	**Eettisyys**
Reliabiliteetti	**Validiteetti**		
* käyttöohjeet * kysymysten asettelu (selkeäkielisyys, yksiselitteisyys) * mittarin ulkomuoto (selkeys, tila, pituus)	* mittaamismenetelmä * mittaamistehtävä * (sisältövaliditeetti ks. sisäll. kriteerit) * rakennevaliditeetti * kriteerivaliditeetti * prosessivaliditeetti	* uuden ja tarpeellisen tiedon tuottaminen * kustannus -hyöty * organisaation toiminnan kehittäminen * hinta, kesto, helppous	* tieto tutkimuksesta * ei työn eikä muun elämän häiritseminen * anonymiteetti

Jotta mittari olisi mittaamiskyvyltään pätevä, sen pitäisi täyttää hyvin kaikki edellä esitetyt kriteeriteemat niiden sisältämin kriteerikäsittein.

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tutkimukseen otettujen mittareiden valintaperusteista ja niiden analysoinnin piirteistä.

5 MITTAREIDEN HANKINTA JA ANALYSOINTITAPA

Mittareiden hankinta

Tutkimukseen on valittu neljä erilaista oppivan organisaation mittaria tarkasteltavaksi aineistoksi. Mittareiden valinnassa on käytetty seuraavanlaisia ehtoja: 1.) Mittarin on mitattava oppivaa organisaatiota kokonaisuutena, ei esimerkiksi yhtä sen osa-aluetta, kuten tiimi-työtä. 2.) Mittari ei saa olla näkyvästi kulttuurisidonnainen, koska silloin sitä ei voi arvioida yleispätevin kriteerein 3.) Mittareista on koostuttava mahdollisimman laaja, saatavissa oleva kansainvälinen kokonaisuus. 4.) Mittareista on löydyttävä erilaisia sisällöllisiä ja metodologisia ratkaisuja, kuten erilaiset sisältöteemat ja vastausskaalat. 5.) Tutkijalla ei ole ennakkotuntemusta yhdestäkään mittarista tai sen laatijasta, mikä mahdollisesti ohjaisi puolueellisuuteen.

Valitut mittarit ovat Suomesta, Iso-Britanniasta sekä USA:sta, viimeisestä on kaksi mittaria. Mittareiden valinnassa oli huomioitava niiden saatavuus. Kaksi mittaria on saatu graduohjaajan yhteistyösuhteiden avulla ja neljään mittarin laatijaan on otettu henkilökohtaisesti yhteyttä sähköpostitse ASTD:n (amerikkalainen henkilöstökouluttajien yhdistys) mittariesittelyoppaan perusteella. Sähköpostikeskustelujan kautta saatiin Watkinsin & Marsickin mittari USA:sta sekä Mayon & Lankin mittarin Iso-Britanniasta. Keski-Euroop-palaista näkökulmaa ei onnistuttu saamaan monen yrityksen jälkeenkään. Sitten tyydyttiin alunperin tarkoitetun viiden mittarin sijasta neljään mittariin, jotka ovat kaikki kyselylomakemittareita. Haastattelumittareita ei saatu, vaikka oli tarkoitus tuoda eri tyylisiä aineistonkeruutapoja esiin. Neljä analysoitavaa mittaria osoittautuivat kuitenkin riittäväksi määräksi tehdä tulkintoja. Useampi mittari olisi ehkä ollut liikaa, koska mittarit ovat suhteellisen työläitä tulkittavia. Neljässä mittarissa oli yhteensä noin kaksisataa kysymystä tai väitettä. Mittareita ei luettu kriteeriteorian muodostamisen aikana, koska niillä olisi mahdollisesti ollut manipuloiva vaikutus teorian muodostamiseen. Mittarien laatijoiden teoreettista kirjallisuutta kuitenkin luettiin, koska teoriaan pyrittiin luomaan tiivis, mutta kattava kuva oppivasta organisaatiosta.

Analysointitapa

Mittareille asetetut kriteerit ovat siten joustavia, että ne voidaan täyttää hieman eri näkökannoilta katsottavilla seikoilla riippuen käsitteen laajuudesta. Tutkimuksessa on tarkoitus nimenomaan pyrkiä etsimään mittareista kriteerien piirteitä, vaikka asia ei olisi ilmaistu siellä aivan samalla tavalla. Mittareita ei ole tarkoitus tyrmätä heti alussa ja kuhunkin mittariin suhtaudutaan puolueettomasti, mutta kuitenkin pyritään pitämään kriittinen näkemys mittareita kohtaan. Oppivan organisaation kriteerien asettaminen koostuu arvovalinnoista, jollaisia ovat tehneet myös mittareiden laatijat mittareidensa sisältöä muodostaessaan. On mietittävä, mikä on organisaation oppimisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Täten arvioitavista mittareista kriteerifokukseen nähden puuttuvat oppivan organisaation piirteet saattavat olla ainakin osittain teoreetikkojen tiedostamia, mutta niitä ei ole pidetty ensisijaisen tärkeinä. Jotkut mittareissa esiintyneet kysymykset tai väitteet voivat olla olennaisia useammalle kuin yhdelle kriteerille, joten samoja mittarilainauksia voidaan käsitellä tuloksissa useaan otteeseen. Tutkimustulokset on esitetty siten, että mittareiden saamat sisältö-pisteet on merkitty taulukoihin, jonka jälkeen tuloksia arvioidaan sanallisesti. Mittarit on pisteytetty oppivan organisaation teemojen sisäisten kriteerikäsitteiden mukaan seuraavasti:

0p = käsitettä ei esiinny mittarissa
1p = käsitteen mukainen ilmiö esiintyy jossain määrin mittarissa
2p = käsitteen sisältö esiintyy mittarissa selkeänä oppivan organisaation arvona

Jokaisen taulukon alle on merkitty kunkin mittarin koko teemasta saamat pisteet. Niistä näkee, miten eri mittarit ovat menestyneet kunkin sisältöteeman kattamisessa. Teemakohtaisessa pisteiden yhteenlaskussa parhaan pistemäärän saanut mittari on merkitty tähdellä.

Jokaiselle mittarille on annettu taulukointia varten lyhennetty nimikoodi. Koodit on merkitty seuraavasti:

M&L = Mayon & Lankin mittari

R&C = Reddingin & Catalanellon mittari (Heidän mittariaan on analysoitu erityisesti väitteiden c) perusteella, sillä niihin on sijoitettu parhaiten oppivaa organisaatiota kuvaavat seikat.)

S = Saraloiden mittari

W&M = Watkinsin & Marsickin mittari

Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi taulukoihin on merkitty väitteiden numeroita, joiden perusteella pisteitä on annettu. Näin on voitu tehdä kuitenkin vain silloin, kun mittarista löytyy tiettyä käsitettä kuvaavaa asiaa juuri tietystä väitteestä/ kysymyksestä. Toisista mittareissa tarkkoja viitteitä löytyy helpommin kuin toisista. Jonkin käsitteen kohdalla mittaria on arvioitava kokonaisuutena, kun ei ole havaittavissa tarkkoja, tiettyä kriteerikäsitettä kuvaavia kohtia. Englanninkielisistä mittareista on käytetty samankielisiä väitelainauksia suomenkielisten käännösten lisäksi, millä on pyritty tulkintojen luotettavuuteen. Suomenkielisiä käännöksiä ei ole laitettu kuitenkaan joka lainauksen yhteyteen, jos väitteen sisältö tulee muulla tavoin ilmi asiayhteydestä.

Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetyt mittarit.

6 MITTAREIDEN ESITTELY

Arvioituja oppivan organisaation mittareita ei ole julkaistu tutkimuksen liitteinä, koska niihin ei ole annettu julkaisuoikeutta. Mittarit on luovutettu ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Tämän vuoksi mittarit on pyritty esittelemään tarkasti tässä kappaleessa. Tuloksissa käytetään suoria lainauksia mittareista, koska muutoin on vaikea saada tarkkoja todisteita mittareista tehdyille päätelmille. Suorat lainaukset eivät kuitenkaan tutkimuksellisessa tarkoituksessa riko mittareiden julkaisusuojaa vastaan. Seuraavaksi on esitetty lyhyet tiivistelmät kunkin mittarin sisällöstä. Mittareilla ei ole mitään erityistä järjestystä.

1. Sarala, Urpo & Sarala Anita: Onko työyksikkösi (= organisaatiosi) oppiva organisaatio? (Suomi)

* Mittarissa on yhdenmukaisuutta teokseen: Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 1997. Tampere: Tammer-paino.
* Saralan kyselylomaketyyppinen, strukturoitu mittari sisältää 3 sivua väitteitä 6:lta teema-alueelta. Kustakin teemasta on 7 myönteistä väitettä = 42 väitettä. Väitteisiin otetaan kantaa viisiluokkaisella vastausskaalalla: 5,4,3,2,1 *(täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä).* Sopivat vaihtoehdot ympäröidään neljännelle sivulle, joka on erillinen vastaussivu. Vastausohjeet on selitetty parilla lauseella. Mittariin ei sisälly käsitekaaviota.
* Väitteet on muodostettu seuraavien oppivan organisaation teema-alueiden mukaan:

A.) Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luominen

B.) Toimintaan liittyvät asenteet ja henkilökohtaisen osallistumisen mahdollisuudet

C.) Laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien parantaminen

D.) Kehittämistoiminnan organisointi ja yhteistyöverkostot

E.) Oppimisnäkökulman tiedostaminen ja oman oppimisen edistäminen

F.) Joustavuuden ja moniosaamisen edistäminen

Väitteiden esimerkkikuvaus mittarin teemasta E:

1. *Tunnen oman organisaationi historian, kehittymisvaiheet ja toiminnan kehittämisen haasteet eri aikakausina.*
2. *Johto ottaa toiminnan suunnittelussa ja organisoinnissa huomioon henkilöstön kehittämisnäkökohdat ja oppimisen.*
3. *Näen organisaatiomme kehittämishankkeet samalla oivina tilaisuuksina kehittyä myös itse.*

2. Watkins, Karen & Marsick, Victoria: The Learning Organization Questionnaire (USA)

* Mittari perustuu teoksiin: Sculpting the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass. 1993. & / In Action: Creating the Learning organization. Alexandria, VA:ASTD-Press. 1996.
* Kyselylomaketyyppinen, strukturoitu mittari käsittää 3 sivua väitteitä. Lisäksi mittariin sisältyy hakijan taustatiedot, käsitekaavio, johdanto, vastausohjeet ja vastaamisesimerkki. Kokonaisuutena mittari on 6 sivua pitkä. Väitteisiin otetaan kantaa kuusiluokkaisella asteikolla: 1,2,3,4,5,6 (*almost never - almost always).*
* Mittarin mukana toimitettiin 7-sivuinen liiteartikkeli tutkimuksen luotettavuudesta: Yang, Balyin, Watkins, Karen & Marsick, Victoria. Examining Construct Validity of Dimensions of the Learning Organization Questionnaire.
* Mittari sisältää 55 kysymystä 3:lta teema-alueelta:

  1.) Individual Level

  2.) Team or Group level

  3.) Organization level

Esimerkkikuvaus mittarista yksilötason *Individual level* -teemasta:

6. *In my organization, people view problems in their work as an opportunity to learn.*
7. *In my organization, people are rewarded for learning.*
8. *In my organization, people give open and honest feedback to each other.*

3. Mayo, Andrew & Lank, Elisabeth: The Learning Organisation Index

A Guide to benchmarking progress on the learning organisation journey (Iso-Britannia)

* Mittari perustuu teokseen: The Power of learning - A Guide to Gaining Competitive Advantage. 1994. Wimbledon: The Institute of Personnel and Development.
* Mittari on kyselylomaketyyppinen ja strukturoitu. Kysymysosuus on 10 sivua = 80 kysymystä. Lisäksi mittarissa on johdanto, käsitekaavio, vastausohjeet, ennakkotehtävä ja pisteiden laskutaulukko, joista muodostuu yhteensä 14 sivua. Kysymyksen toteutumista kommentoidaan viisiluokkaisen prosenttiarvioinnin mukaisesti: 0, 25, 50, 75 tai 100%. (*no evidence; no specific effort being made - it's totally true and is role model*) Vastaajan on itse merkittävä prosentit kunkin kysymyksen osalta ja laskettava eri teemojen keskiarvot ja pari muuta teemojen kokonaisarvoa.
* Mittarin sisältämät oppivan organisaation teema-alueet (9):

1.) Policy and Strategy
2.) Leadership
3.) People management processes
4.) The use of information technology
5.) A Supportive culture
6.) Personal learning
7.) Team learning
8.) Organisational learning
9.) Valuing learning

Esimerkkikuvaus mittarista, teemasta 3:

8. *Does each role in organisation have a specified profile of the Knowledge, Skills, Attitudes and Experience appropriate to it, both in terms of Entry Requirements and "Learning Opportunities"?*
9. *Does your organisation have a systematic process for skills planning that derives from the business plan down to team and individual plans?*
10. *Do processses generally encourage decision taking as close to the point of impact of each decision as possible?*

4. Redding, John & Catalanello, Ralph: Learning Organization Capability Assessment (USA), Survey Questionnaire, 1997, Institute for Strategic Learning.

* Mittari on 2-sivuinen kyselylomaketyyppinen ja strukturoitu. Lisäksi mittarissa on kansilehti ja pisteidenlaskusivu. Mittari sisältää 8 teemaa, joissa kussakin on kolme väitettä, yhteensä 24 väitettä. Kussakin teemassa on A, B ja C väitteet, joista ympäröidään omalle organisaatiolle sopiva vaihtoehto. Vastausohjeet on ilmaistu parilla lauseella.
* Reddingin & Catalanellon mittari kartoittaa organisaation oppimistason. Tuloksena saadaan 3 oppivan organisaation luokkaa, joista johonkin vastaajan organisaatio sijoittuu: A) traditionaalinen organisaatio, B) Jatkuvasti kehittyvä organisaatio & C) Oppiva organisaatio
* Mittarin sisältämät oppivan organisaation teema-alueet:

1.) Vision & Strategy
2.) Leadership & Management
3.) Culture
4.) Structure
5.) Communications & Information system
6.) Performance & Management
7.) Technology
8.) Human Resource Systems

Esimerkkikuvaus mittarista Teemasta *Human Resource Systems*:

We Provide the following support for individual learning and development:

A. Sending people to outside training, seminars, and courses, or bringing such programs inside the organization.

B. Customized in-house training and development programs specifically tied to bsiness goals.

C. Almost everything that happens each day is actively managed by the organization as learning experiences, learning from co-workers, special assignments or projects, cross training, job assignments, etc., as well as formally planned training programs. The organization provides resources to support all forms of learning and recognizes non-classroom based learning as being just as valuable as classroom training.

7 TULOKSET JA PÄÄTELMÄT: OSA I SISÄLLÖLLISTEN KRITEERIEN TÄYTTYMINEN MITTAREISSA

TEEMA 1 Varovainen verkostoituneisuus

Mittareissa oli havaittavissa varovaista verkostoituneisuutta. Suhteet ympäristöön nähtiin jossain määrin tärkeinä, mutta niitä ei mitattu useiden kriteereiden kohdalla näkyvästi. (ks. Taulukko 3. s.53) Saraloiden sekä Watkinsin & Marsickin mittari saivat ympäristösuhteen aktiivisuudesta parhaat pisteet. Kuitenkaan mikään mittari ei erottunut erityisen pätevänä teeman kokonaisuudessa, sillä pisteet hajaantuivat melko tasaisesti. Reddingin & Catalanellon mittari jäi muiden pistetasoa alemmaksi. Mittareiden vahvimmat kohdat organisaation ympäristösuhteessa olivat muilta organisaatioilta ja asiakkailta oppiminen. Heikkouksia oli havaittavissa eettisyyden ja organisaatioiden yhteisoppimisen tiedostamisessa.

Autonomisuus

Yksikään mittari ei tuonut suoranaisesti esille organisaation *autonomisuuden vaatimus*ta suhteessa ympäristöön. Esimerkiksi Mayo & Lank painottivat mittarinsa johdannossa organisaation ympäristöön sopeutumisen vaatimusta muuttuvassa maailmassa. Ympäristöön sopeutuminen ei kuitenkaan yksin riitä. Silti mittareiden kuvaamat organisaatiot eivät täysin ajelehtivilta organisaatioita, koska ne pyrkivät monipuolisesti kehittämään omaa toimintaansa eivätkä vain odottaneet ulkoapäin tulevia pakotteita. Täten kaikki mittarit saivat autonomisuudesta yhden pisteen.

TAULUKKO 3. Mittareiden pisteet organisaation aktiivisesta ympäristösuhteesta

KÄSITE	0p	1p	2p
1. **Autonomisuus**		M&L, R&C, S, W&M	
2. **Eettisyys**	M&L, R&C, S		W&M (36, 43)
3. **Muilta organisaatioilta oppiminen**		R&C, W&M (39)	M&L (4/9,8/6,8/7, 8/8, S (D/7)
4. **Organisaatioiden yhteisoppiminen**	R&C, W&M	M&L (8/8), S (D/5)	
5. **Asiakkailta oppiminen**		M&L (8/1), R&C	S (A/3, C/3, C/4), W&M (34)

Pisteet yht. (max. 10p)

M&L = 5p

R&C = 3p

S = 6p*

W&M = 6p*

Eettisyys

Organisaation toiminnan *eettisyyden vaatimus* esiintyi vain yhdessä mittarissa, kun taas muut mittarit olivat ohittaneet asian. Eettisiä pyrkimyksiä oli havaittavissa Watkinsin & Marsickin mittarissa, jossa eettisyyttä kuvasivat väitteet 36 ja 43):

> *"Organisaatio työskentelee yhdessä ulkopuolisen yhteiskunnan kanssa täyttääkseen molemminpuoliset tarpeet."/ "My organization works together with the outside community to meet mutual needs."*
> *"Johtajat varmistavat organisaation toiminnan olevan yhtenevä sen arvojen kanssa."/ "In my organization, leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values."*

Se, että muissa mittareissa eettisyys ei näkynyt, on ajan hengen mukainen ilmiö. Eettiset kysymykset ovat kaiken taustalla, mutta usein niitä pohditaan vasta, kun joku vääryys on tapahtunut. Organisaatioiden pitäisikin pyrkiä kollektiivisesti tiedostamaan paremmin omat toimintalinjansa ja luomaan niistä oikeudenmukaisia.

Muilta organisaatioilta oppiminen/ "Benchmarking"

Ideoiden löytäminen muilta organisaatioilta (*benchmarking*) esiintyi selkeästi vain Mayon & Lankin sekä Saraloiden mittarissa. Redding & Catalanello mainitsivat teknologian kehittämisen yhteydessä keskustelun ulkopuolisten tahojen kanssa, mutta heidän mittaristaan ei voinut havaita tarkoituksellista muilta oppimista. Saraloilla benchmarkingin koko idea oli koottu yhteen väitteeseen (D/7):

> "*Keräämme tietoa omaa organisaatiotamme vastaavista parhaista mahdollisista organisaatioista ja käytämme tätä tietoa oman kehittymistyön virikkeenä.*"

Mayolla & Lankilla vastaavia väitteitä oli 3-4. He kysyivät benchmarkingista tarkimmin, mutta Saralan yksi väite tässä asiassa vaikutti yhtä riittävältä. Mayolla & Lankilla oli muun muassa vaatimus benchmarkingmetodologian jatkuvasta käytöstä koko organisaatiossa. He korostivat muilta oppimisessa oppimisinvestointeihin ja -tehokkuuteen tähtäävää toimintaa. Siihenhän ulkopuolisia ideoita pyritään käyttämään eli oman toiminnan tehostamiseen toimivimpien ratkaisujen kautta, mutta kuitenkaan työn raskautta lisäämättä. Watkins & Marsick käsittelivät asiaa tiedottamisen, mutta eivät hyödyntämisen tasolla ja näkivät ideoiden tuomisen ainoastaan johtajien tehtävänä, mikä käy ilmi seuraavasta väitteestä:

> "*In my organization, leaders share up to date information with employees about competitors, industry trends,and organizational directions.*"

Toisaalta ehkä väitteessä on vain haluttu korostaa johtajien vastuuta olla tietoisia laajoista linjoista ja organisaation ulkopuolisista asioista ei niinkään ulosmitata muita ideoineen. Tosin organisaation jäseniä ei rohkaista organisaation ulkopuoliseen tiedonhankintaan kuin asiakaskontakteissa. Sama linja oli muissa mittareissa. Vaikka esimerkiksi Mayo &

Lank painottivat koko organisaation kattavaa benchmarking -metodologian käyttöä, niin heidän mittarista ei käynyt ilmi, miten sen pitäisi ilmetä. Mittareissa korostettiin enemmän oman alan kuin muiden toimialojen tiedon hyödyntämistä. Voi olla, että oman alan organisaatioilta oppiminen nähdään helpompana, mutta mahdollisuus olisi silti kerätä tietoa laajemminkin.

Organisaatioiden yhteisoppiminen

Organisaatioiden yhteisoppimisen ideaa ei ollut ollenkaan havaittavissa Reddingillä & Catalanellolla eikä Watkinsilla & Marsickilla. Muissakaan mittareissa idea ei esiintynyt selkeästi. Mayon & Lankin mittarissa kysyttiin fuusioitumisen ja muiden partnerisitoutumisten yhteydessä, arvioidaanko yhteistyöyrityksen oppimiskykyä:

> "*When involved in "due diligence" in cases of mergers, acquisitions or alliances, is an assessment made of the proposed partner in terms of its accumulated learning, human capability and culture as a learning organisation?*"

Kysymys vaikutti liian spesifiltä kysymään yleisestä organisaatioiden yhteisoppimisesta. Ilmeisenä ajatuksena kuitenkin pidettiin yhteisoppimisen mahdollisuutta. Saraloilla vastaava väite ei myöskään tuonut selvästi esille organisaatioiden yhteisoppimista:

> "*Minulla on kehittämishankkeiden ansioista aiempaa enemmän tieto- ja asiantuntija- ja yhteistyöyhteyksiä organisaationi ulkopuolelle.*"

Yhteistyöyhteyksiä selvästikin oli, mutta niihin ei liittynyt organisaatioiden tavoitteellisen yhteisoppimisen ideaa. Johtuuko tämä siitä, että organisaatiot haluavat oppimisessaan hyödyttää ennemmin vain itseään, kun tiedostaa, että myös kilpakumppanilla on samat valmiudet jatkossa? Se voi olla mahdollista tai sitten ei ole vain omaksuttu yhteisoppimisen työmuotoja.

Asiakkailta oppiminen

Asiakkailta oppimisen idea toteutui ansiokkaasti Saraloilla sekä Watkinsilla & Marsickilla. Muilla oli jonkinasteisia, mutta heikompia jäsennyksiä asiasta. Asiakkailta oppiminen esiintyi Reddingillä ja Catalanellolla joinakin mainintoina. Seuraava lainaus on teemasta *Visio & Strategia*:

> "*Vision luomiseen otetaan mukaan tärkeät avainhenkilöt: - asiakkaat.*" / "*A vision of the future is created by everyone in the organization, with direct involvement of customers, suppliers, and other key stakeholders*".

Väitteestä ei käynyt ilmi, mitä visioon sisältyy eli on vaikeaa päätellä, kuinka asiakkaiden tarpeita ja palautteita visioinnin yhteydessä kuunnellaan. Samanlailla Redding & Catalanello mainitsivat asiakasyhteydet teknologian käytön kautta avautuvina. Siinäkään yhteydessä ei käynyt ilmi, onko asiakkailta tarkoitus oppia. Mayolla & Lankilla asiakkaat mainittiin organisaation rakenteiden suunnitteluun osanottajina, mutta entä palveluiden tai tuotteiden kehittäminen?:

> "*In designing organisational structures do you deliberately take account of the needs to maximise client responsiveness, innovation and learning?*"

Onko asiakkaiden suurin panostusvalmius juuri organisaation rakenteissa, ei luulisi. Saraloilla asiakkailta oppiminen esiintyi useissa väitteissä, mikä takasi kriteerin täyttymisen heidän osaltaan. Saraloiden mittarissa asiakkaiden tarpeista ja tyytyväisyydestä kerättiin tietoa yhdessä ja yksittäisenä työntekijänä. Heiltä oppimista pyrittiin hyödyntämään toiminnan laadussa sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Watkins & Marsick onnistuivat täyttämään kriteerin yhdellä tyhjentävällä väitteellä:

> "*My organization encourages everyone to bring the customers' views into decision making process.*"

Väitteen kattavuutta voi perustella siten, että asiakkaiden näkemysten ottaminen mukaan päätöksentekoon kattaa muiden mittarien mainitsemat osa-alueet, kuten vision ja rakenteet, sillä ne ovat osa päätöksentekoa.

Lisähuomioita aktiivisen ympäristösuhteen teemasta

Reddingin & Catalanellon mittarista syntyi kuva sisäänpäin lämpiävästä organisaatiosta, koska se otti heikosti huomioon organisaation vaikutuksen ulkomaailmaan ja päinvastoin. Organisaation suhteet ulkopuolelle tulivat esille piilevästi eri teemoista eli lievää verkostoitumista oli nähtävissä. Reddingin & Catalanellon kyselyyn vastaajalle tai mittarin tuloksia käytäntöön soveltavalle ei synny selkeää näkemystä organisaation ja ympäristön välisen vuorovaikutuksen sekä ulkopuolisen tiedon etsimisen tärkeydestä, koska eri teemoihin istutetut seikat eivät nouse välttämättä tarpeeksi esille.

Mayon & Lankin teemasta *People management processes* oli löydettävistä yksi uudenlainen organisaation ulkopuolisen tiedon hankkimisen kysymys:

> "*Onko organisaation rekrytointilinja sellainen, että osa avoimista paikoista täytetään uusia näkemyksiä omaavilla ulkopuolisilla*?"

Kysymys osoitti avartuneisuutta, koska tällä hetkellä yksi organisaatioiden kehittymisen ongelma voi olla se ettei haluta rekrytoida lisää työvoimaa, vaan päinvastoin vähentää. Tuolloin ei uutta luovuuttakaan ole tarjolla paitsi jatkuvien yhteisten oppimis- ja koulutusjaksojen kautta.

TEEMA 2 Huomio tiedon syvällisyyteen ja organisaation kokonaisuuteen

Mayon & Lankin sekä Watkinsin & Marsickin mittarit saivat parhaat pisteet organisaation avoimesta tiedonkulusta. Yleisesti mittareissa toteutui parhaiten joustavan organisaatiorakenteen vaatimus. Heikoimmin toteutuivat organisaation oman oppimiskyvyn arvioiminen (oppimaan oppiminen) ja kokonaisuuden hahmottaminen. Reddingillä & Catalanellolla tiedon syvällisyyden puute erottui muita selkeämmin. (Taulukko 4. s.58)

Avoimen tiedonkulun teemassa jokaista mittaria on käsitelty erikseen kriteerien täyttymisen osalta, koska se on luonnistunut teemaan sisältyvien käsitteiden varassa siten parhaiten. Arviointijärjestys on heikoiten pärjänneestä parhaiten menestyneisiin.

TAULUKKO 4. Mittareiden pisteet avoimesta tiedonkulusta

KÄSITE	0p	1p	2p
1. **Tehokas informaatiojärjestelmä**		S (A/1, C/1, C/2)	M&L (4, 8/4), R&C (S&P, T), W&M (20, 21)
2. **Kyseenalaistava miksi -oppiminen**	R&C, S		M&L (6/6), W&M (10)
3. **Oppimaan oppiminen (reflektio)**	R&C	M&L (5/2, 6/2, 6/3), S (E/4), W&M (2, 8, 23)	
4. **Kokonaisuuden hahmottaminen**	R&C	M&L (9/2), S (D/4), W&M (31, 37)	
5. **Joustava rakenne**			M&L (2/6, 6/2), R&C (S), S (F), W&M (27, 31, 32, 37)

Pisteet yht. (max. 10p)

M&L = 8p*

R&C = 4p

S = 5p

W&M = 8p*

Reddingin & Catalanellon mittari suhteessa avoimen tiedonkulun kriteereihin

Reddingin & Catalanellon teeman *Systeemit ja prosessit* mukaan kommunikaation, tiedon ja oppimisen tuli parhaillaan kulkea suoraan, yksilöiden, yksikköjen ja tiimien välillä formaalisti ja informaalisti:

> "*The communication and sharing of information, knowledge and learning in addition to (a) and (b), occurs through a variety of systems, both formal and informal, that allows units teams, and individuals to directly share knowledge, information, and learning with each other on a real-time basis.*"

Reddingillä & Catalanellolla oli paljon asiaa yhdessä väitteessä, mutta ainakin informaatiojärjestelmän tehokkuus tuli esille selkeänä arvona. Teemassa *Kulttuuri* vaatimuksena oli, että organisaatiossa voidaan keskustella avoimesti mistä vain ja tuoda erilaiset näkökulmat esiin ongelmia ja virheitä välttelemättä. Redding & Catalanello käsittelivät mittarissaan suhteellisen paljon tiedotuksen avoimuutta, mutta teemojen nimien perusteella oli vaikea havaita tiedotuksen tärkeyttä. Reddingin & Catalanellon mielestä tieto oli ikään kuin itseisarvoista ilman, että sen laatuun kannatti puuttua. Kuitenkin myös tiedon syvällisyys olisi tärkeää. Redding & Catalanello eivät tuoneet esiin kyseenalaistavan miksi-oppimisen, organisaation kokonaisuuden hahmottamisen eivätkä organisaation oppimiskyvyn tiedostamisen ja kehittämisen (*learning to learn*) piirteitä. Organisaation rakenteen joustavuus edellisten sijaan ilmeni heidän mittaristaan selkeästi:

> *"Our structure as an organization is intentionally loose and flexible. It's constantly in flux to meet the tasks and challenges at hand. Peple are frequently assigned to temporary assignments and task forces. Job descriptions provide only general guidelines. Many individuals are cross-trained to fullfill a wide range of resposibilities."*

Joustavan organisaation vaatimus tuli esille yksilöiden tehtävien monipuolisuutena ja autonomisuutena. Kuitenkin organisaation rakenteiden pohtiminen ajattelumallien tasolla jäi uupumaan. Tämä voi olla seurausta myös organisaation kokonaisuuden hahmottamisen puuttumisesta mittarissa.

Saraloiden mittari suhteessa avoimen tiedonkulun kriteereihin

Saraloiden mittarista tiedonkulun tärkeys oli vaikeasti hahmotettavissa. Onko tärkeäksi koetuista asioista keskusteltu kollektiivisesti, kävi ilmi joistakin väitteistä. Esimerkiksi:

> *"Tiedän mitä laatu ja tuottavuus tarkoittaa omassa työssäni."*
> *"Tiedän ketkä ovat sisäisiä ja ulkoisia asiakkaitani"*

Saraloiden asettamissa väitteissä ei tiedusteltu tehokkaan informaatiojärjestelmän läsnäoloa, mutta osittain sen läsnäolo näkyi muun muassa edellisten väitteiden toteutumisesta.

Ulkopuoliselle jäi silti epäselväksi, oliko avoin tiedonkulku Saraloilla tiedostettu arvo. Mittarin perusteella informaation kulkua edesauttoivat yhteiset palaverit, joissa kehittymissuuntia pohdittiin. Ajattelun ja oppimisen syvällisyys oli vähäistä, mikä oli samaa Reddingin & Catalanellon mittarissa. Kyseenalaistavaa miksi-oppimista ei tuotu mittarissa esiin, mutta organisaation itsereflektointikykyyn viittasi seuraava väite (oppimaan oppimista):

> *"Pystymme käsittelemään rakentavasti epäonnistumisia ja näkemään niiden kiihkottoman ja puolueettoman analysoinnin tärkeänä oppimistilanteena."*

Saraloiden mittarissa epäonnistumisia siis käsiteltiin, mutta todellisuudessa pitäisi pystyä etsimään myös menestyksen kohtia ja arvioimaan organisaation oppimiskykyä yleensä. Miten Saraloiden ihanneorganisaatiossa hahmotettiin kokonaisuus? Siihen viittasi väite D/4):

> *"Kehittämistyömme on hyvin koordinoitu koko organisaation kehittämiseen."*

Miten tämä käytännössä ilmeni? Miten taattiin organisaation kokonaisuuden ymmärtäminen työntekijöiden keskuudessa? Sitä kuvasi jossain määrin töiden kierrättäminen, mutta kokonaisuuden hahmottaminen ei kuitenkaan ilmennyt mittarista selkeästi. Organisaatiorakenteen joustavuutta Saralat pitivät selkeänä arvona. He kartoittivat sitä useilla työnkiertoa ja osaamisalueiden yhdistelyä kuvaavilla väitteillä sekä jatkuvan toiminnan kehittämisen kautta.

Tiedonkulun avoimuuden toteutuminen Watkinsin & Marsickin mittarissa

Tiedonkulun avoimuutta kartoitettiin laajasti Watkinsin & Marsickin mittarissa. Väitteet 20-24 kuvasivat informaatiojärjestelmän tehokkuutta organisaatiotasolla. Kahdensuuntainen kommunikaatio sisälsi sähköisen tiedotus- ja aloitejärjestelmän sekä avoimet tapaamiset. Informaatio kulki nopeasti ja helposti ja työntekijöiden taidot sekä opittu oli kaikkien saatavilla tiedostoina. Johtajan tiedotuksellista roolia painotettiin väitteessä 39):

> *"Johtajat jakavat viimeisimmän tiedon kilpailijoista, teollisuuden trendeistä ja organisaation suuntauksista työntekijöiden kanssa / Leaders share up to date information with employees about competitors, industry trends, and organizational directions."*

Johtajat toimivat linkkinä ulkomaailmaan ja toivat esiin, missä piti mennä. He olivat täten myös organisaation ympäristösuhteen hoitajia. Watkinsin & Marsickin yksilötason teemassa oli syvällistä ajattelua kuvaavia väitteitä (6,8,9,10). Ongelmat nähtiin oppimismahdollisuuksina, toisille annettiin rehellistä ja avointa palautetta, toisten näkökulmia kuunneltiin sekä ihmisiä rohkaistiin kysymään miksi-kysymyksiä, jolloin kyseenalaistavan oppimisen kriteeri täyttyi. Kokonaisuuden hahmottamisen ideaa lähestyviä väitteitä olivat 31 ja 37):

> *"My organization builds alignment of visions across different levels and work groups."*
> *"My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems."*

Organisaatiossa tehtiin yhteistyötä tavoitteiden aikaansaamiseksi eri työryhmien ja organisaatiotasojen kesken, samoin työntekijöitä rohkaistiin etsimään ratkaisuja organisaation eri puolilta päätösten teossa. Näiden väitteiden toteutuminen organisaatiossa ei kuitenkaan takaa organisaation kokonaisprosessien ymmärtämistä, jollei lisäksi demonstroida organisaation kokonaistoimintoja ja keskustella niistä. Vasta kokonaisuuden hahmottamisen jälkeen on helpompi etsiä ratkaisuja organisaation eri puolilta, kun ensin tiedetään tarkkaan, mitä missäkin tehdään ja miksi. Samoissa väitteissä esiintyi joustavan rakenteen piirteitä hierarkkisuuden purkamisena. Joustavuuden arvoksi asettamisen varmisti väite 27):

> *"My organization gives peoples choises in their work assignments."*

Oppimaan oppimisen idea näkyi Watkinsilla & Marsickilla yksilöiden omien tarpeidensa reflektointeina ja vastavuoroisena palautteen antona, mikä oli hyvä, mutta pitäisi myös pystyä reflektoimaan koko organisaation oppimisen heikkouksia ja vahvuuksia. Se ei onnistu pelkästään tavoitteiden täyttymisen mittaamisella, mitä kartoitettiin väitteessä 23.

Sen sijaan olisi mietittävä, millaiset oppimistavat johtavat näihin tuloksiin ja miten niitä voitaisiin kehittää.

Avoimen tiedonkulun toteutuminen Mayon &v Lankin mittarissa

Mayon & Lankin mittarissa oli oma teemansa organisaation tiedonkulusta: *The use of information technology*. Tehokkaan informaatiojärjestelmän läsnäolosta Mayolla & Lankilla oli esimerkiksi seuraavanlainen kysymys 8/4):

> *"Onko organisaatiossa tehokkaita tapoja ulkopuolelta kerätyn tiedon järjestämiseksi ja levittämiseksi niille, jotka voisivat hyötyä siitä? / Does your organisation have effective ways of collating and disseminating information collected externally to those who could benefit from it?"*

Kysymys oli siten hankala, että vastauksena saatiin tapojen läsnäolo, mutta ei välttämättä niiden käyttöä. Informaatiojärjestelmä taas on hyödytön, jollei sitä käytetä. Kuitenkin Mayolta & Lankilta löytyi myös kysymys siitä, pyritäänkö kannustamaan yhteistietoisuuden kasvattamiseen ja ongelmien ratkaisuun teknologian avulla. Heidän osaltaan tehokkaan informaatiojärjestelmän läsnäolo varmistui väitteellä 4/2):

> *"Does your organisation encourage the use of "groupware" for electronic sharing and problem solving."*

Miten ajattelun syvällisyys näkyi organisaation tiedossa? Teemasta *Policy & strategy* oli löydettävissä perustavanlaatuista pohdintaa oppivan organisaation muodostamiselle. Siellä kysyttiin, oliko organisaatiossa asetettu arvoja tai periaatteita tukemaan jatkuvaa oppimista tai oppivan organisaation muodostamista. Pidettiin tärkeänä myös jatkuvaa ja selkeää kommunikointia henkilöstön kanssa siitä, miksi näkemys oppivasta organisaatiosta oli tärkeä. Näissä Mayon & Lankin kysymyksissä oli myönteistä oppivan organisaation idean kyseenalaistaminen, sillä mitään ajattelutapaa ei kannata tuoda organisaatioon itseisarvollisena. Kuitenkin kyseenalaistavan ajattelun on kohdistuttava laajemmin organisaation toimintojen pohtimiseen kuin pelkkiin tavoitteisiin ja Mayo & Lank olivat omaksuneet senkin idean hyvin, sillä he kysyivät *Personal learning* -teemassaan:

> *"Onko yksilöitä rohkaistu kyseenalaistamaan vallitsevia totuuksia ja ehdottamaan parannuksia? / Are people in your organisation encouraged to question status quo, and suggest improvements or changes"*

Mayo & Lank toivat myös esiin kannanoton johtajien oman toiminnan kyseenalaistamisen tarpeesta, mitä kuvasi johtajuusteeman väite 2/4):

> *"Do they seek feedback from others on their performance and behaviour, and make visible effort to adapt accordingly?"*

Tämä oli hyvä huomio Mayolta & Lankilta, etteivät johtajat pidä omaa toimintaansa ainoana ja oikeana, vaan ovat kykeneväisiä myös muuttamaan sitä palautteen kautta. Mayon & Lankin mittarin syvällisyys ei kattanut kuitenkaan selkeästi organisaation oppimisen reflektointia. Oppimisen eri puolia mitattiin ja yksilöitä kannustettiin etsimään oppimistarpeita, mutta kokonaisorganisatorisen oppimiskyvyn pohdintaa ei oltu otettu mukaan mittariin. Organisaation kokonaisprosessien hahmottamista mahdollisesti kuvaava kysymys oli havaittavissa *Valuing learning* -teemasta. Tosin asiaan otettiin taloudellinen kanta väitteessä 9/2):

> *"Etsitäänkö ja määritetäänkö päällekkäisyyksistä ja turhista toistoista aiheutuvia kuluja?/ Does your organisation look for and quantify the costs that erise from unnecessary duplication and overlap?"*

Väite ei ollut riittävä kuvaamaan kokonaisuuden hahmottamista, sillä siitä ei käynyt selville, miten eri osa-alueista koostuvaa organisaatiokokonaisuutta pyrittiin ymmärtämään. Ilman kokonaisuuksien ymmärtämistä ei onnistu väitteessä kuvattu päällekkäisyyksien etsiminen. Tiedotuksen pätevyyttä voi yleisesti kuvata se, miten hyvin ihmiset tietävät organisaatiossa tärkeäksi katsotuista asioista. Siihen liittyen Mayo & Lank kysyivät, oliko yksilöillä selkeä käsitys sellaisista taidoista ja rooleista, joiden piti olla ydinresursseja vakituisissa työtehtävissä ja kilpailuetuja koko organisaatiolle. Vahvuuksien tiedostaminen luo ainakin pätevyyden tunnetta ja motivoi toimimaan. Mayon & Lankin organisaatiota koskevan rakenteellisen joustavuuden kysymys oli yhdistetty johtajuusteemaan 2/6):

> *"Do they give people, within a given direction, freedom to determine how best to achieve results?"*

Joustavuus ilmeni Mayolla & Lankilla päätösvaltana henkilöiden työtehtävien suoritustavassa, mutta entä joustavuuden muut puolet? Heidän täysiin pisteisiin pääseminen täyttyi erilaisuuden hyväksymisen kautta. Henkilöille annettiin oikeus toteuttaa sellaisia oppimistapoja, jotka olivat heille sopivia.

TEEMA 3 Vahva oppimisen omaksuminen

Oppivan organisaation ydin on oppimisen läsnäolo organisaation toimissa, mikä mahdollistaa kehittymisen. Mittareissa tämä juoni oli omaksuttu varsin hyvin, sillä yksikään teeman kriteerikäsite ei jäänyt täysin toteutumatta, vaan kaikista mittareista löytyi jokaisesta kriteerikäsitteestä jonkinlaisia viitteitä. Mayon & Lankin mittari sai oppimis- ja kehittymisvalmiudesta parhaat pisteet, mutta kaikki muut mittarit ylsivät myös lähes samalle tasolle. Monet käsitteet hallittiin kaikissa mittareissa täydellisen kahden pisteen arvoisesti. (Taulukko 5. s.65)

TAULUKKO 5. Mittareiden pisteet kehitys- ja oppimisvalmiudesta

KÄSITE	0p	1p	2p
1. **Oppimistarpeiden tunnistaminen**		M&L (2/9, 6/3), R&C, S	W&M (2)
2. **Strateginen suunnittelu**		W&M (43)	M&L (½, 1/6, 5/2, 9/5), R&C (P), S (A/7)
3. **Työssä oppiminen**		W&M (6, 42)	M&L (6/5), R&C (H), S
3.1 **Harjoittelu**		R&C (H), S (D/1), W&M (5)	M&L (8/2, 8/5)
3.2 **Kokeilut**		W&M	M&L (2/5), R&C, S
3.3 **Työnkierto**		M&L (7/2, 8/3), W&M (27)	R&C (S, H), S (E/6, F/4-6)
3.4 **Toisten opettaminen**			M&L (5/7, 5/10, 6/9), R&C (S, H), S (E/7), W&M (3)
3.5 **Kannusteet, palkkiot**		R&C (H), S (B)	M&L (3/7, 7/1), W&M (7/8)
3.6 **Virheistä oppiminen**			M&L (2/5, 5/9), R&C (c), S, W&M (1)
3.7 **Johtajat mukana oppimistoiminnoissa**			M&L (2/7), R&C, S, W&M (42)
3.8 **Oppimisaloitteiden huomioiminen**			M&L (3/3, 3/7, 6/3, 6/6), R&C (H), S (B/1), W&M (26, 38)
3.9 **Vastuu ja valinnanvapaus**			R&C (S), S, M&L (2/6, W&M (27)

Pisteet yht. (max. 24p)

M&L = 22p*

R&C = 21p

S = 21p

W&M = 19p

Oppimistarpeiden tunnistaminen

Reddingin & Catalanellon *Johtajuuden & johtamisen* teemassa tarve -käsite tuli esille vaihtoehdossa a.)

> *"johtajat asettavat muutostarpeet./ Our senior executives lead change by determining what needs to be changed..."*

Väite c) oli tarkoitettu kuvaamaan kehittyneempää tarveajattelua, mutta en näe paljon eroa väitteeseen a) ajatuksella:

> *" Johtajat asettavat kunnianhimoisia tavoitteita.../...establishing ambitious targets and goals for organizational change, and then fostering experiments and grass-root innovations, helping them to be succesful and to spread throughout the organizaiton."*

Nimittäin väitteestä jäi epäselväksi se, mistä tarpeet tulivat ja miksi niistä johdetut tavoitteet olivat johtajien asettamia. Tämä oli myös ristiriidassa mittarin väitteeseen, jonka mukaan visioista keskusteltiin yhdessä. Tosin vaihtoehdossa c) oli esitetty myös työntekijöiden kannustaminen innovaatioihin ja kokeiluihin, mutta vasta johtajien tarpeiden määrittelyn jälkeen.

Mayo & Lank toivat esille johtajien ja yksilöiden oppimistarpeet eri kysymyksissä 2/9 & 6/3):

> *"Do leaders in your organisation demonstrate that they too have learning needs."*
> *" Have individuals been trained to translate performance weaknesses into precise learning needs?"*

Mayon & Lankin mittarissa oppimistarpeiden analysointi oli selkeänä arvona, mutta sitä ei oltu laajennettu koko organisaation oppimistarpeiden pohtimiseen. Oppiva organisaatio oli se, johon tavoitteellisesti pyrittiin, mutta kehittämistarpeita kartoittavat menneisyys-nykyisyys-tulevaisuus -pohdinnat koko organisaation osalta puuttuivat.

Saraloilla ei esiintynyt tarve-käsitettä, mutta kuitenkin mittarista näkyi vahva tietoisuus siitä, mihin organisaatiossa oltiin menossa. Saralat pohtivat mittarissaan organisaation kehittämisen suuntaamista seuraavasti A/2 & A/7):

> *"Käsittelemme seurantatuloksia ja pohdimme niiden avulla toimintamme kehittämistä yhteisissä palavereissa.*
> *"Meillä on yhteinen näkemys siitä, miten meidän tulee lähivuosina kehittää organisaatiotamme."*

Näytti siltä, että tarpeet syntyivät mittaamisen kautta. Saralat mainitsivat mittaamisen väitteessään koko organisaation toiminnan arvioimisen, mikä ei kuitenkaan kertonut sitä, mitä tuloksilla saatiin selville. Oppimistarpeiden tunnistaminen kuitenkin onnistui, koska väitteessä A/5 Saralat esittivät organisaation jäsenten yhteisen tietoisuuden siitä, millaiseksi he halusivat organisaation muuttuvan lähivuosina. Watkinsilla & Marsickilla yksilötason väitteenä oli seuraava 2):

> *"Yksilöt identifioivat omia oppimistarpeitaan / People identify skills they need forr future for tasks."*

Mistä yksilöt saivat kykyjä ja tietoja oman oppimisensa reflektointiin? Mittarista etsittynä avoimen ja rehellisen palautteen kautta työtovereilta sekä ilmeisesti johtajilta ja mittaamisen kautta. Väitteessä 41) kerrottiin johtajien ohjaavan ja valmentavan johdettaviaan, mikä ei selkeästi tarkoittanut johtajien ohjaamista oppimistarpeiden tunnistamiseen, mutta saattoi olla mahdollisuus siihen. Watkinsin & Marsickin väitteestä 23) tuli kaikkia mittareita selvimmin esille koko organisaation oppimistarpeiden kartoittaminen:

> *"Organisaatio kehittää tapoja mitata kuilua halutun ja vallitsevan todellisuuden välillä. / My organization creates systems to measure gaps between current and expected performance"*

Mittaamisella haluttiin etsiä oppimistarpeita/kehityspuutteita, johon viittasi erityisesti termi "*gaps*." Kaikkia mittareita arvioiden, oppimistarve-käsite oli varsin piilevä ja vaikeasti löydettävissä oleva. Se sekoittui myös tavoite-käsitteeseen, vaikka tavoitteessa ei aina ole kyse tarpeesta. Tarve on nimenomaan vaatimus kehittymiselle ja usein joku puute, kun taas tavoite voi syntyä entistä linjaa seuraten, olla rutiininomainen ja muodostua ilman

tiedostettua tarvetta tai puutetta muutoin vaan hyväksi katsottuna. Tarpeen tiedostamisen seurauksena tavoite on tarpeen toteutumisen päämäärä.

Strateginen suunnittelu

Kaikilla mittareilla vaikutti olevan kehittymään kannustava aspekti, mutta strategisen suunnittelun keinot olivat vaikeasti havaittavissa. Kun niitä todella etsi niin vastauksiakin löytyi aika hyvin.

Reddingin & Catalanellon mittarissa toivottiin kaikkien työntekijöiden ja asianosaisten osallistumista visioiden pohdintaan. Koska teeman nimi oli *Vision & Strategy*, niin voitiin päätellä siihen liittyvän myös tavoitteiden saavuttamiskeinojen pohtiminen, mutta strategioiden laadusta ei voitu sanoa mittarin perusteella mitään. Teemassa *Performance management* vaadittiin toiminnan kritikointia ja arviointia sekä toimintatapojen muuttamista kohti yhä nopeampia suoritusmuotoja. Tämä viittasi toimintastrategioiden joustavaan muuttamiseen, mikä oli tarkoituskin. Kun ajatus oli toimintojen johtamisen otsikon alla, niin se sekoitti hieman mittarin laatijoiden ajattelun jäsentämistä. Miksi heillä oli strategia -käsite eri paikassa? Strategisessa suunnittelussa oli kuitenkin pyritty joustavuuteen, joten kriteeri täyttyi.

Mayon & Lankin mittarissa oppiva organisaatio nähtiin tulevaisuuden visiona ja keinona sen toteuttamiseksi oli muutosohjelma, josta johtajat olivat tilivelvollisia. Muutosohjelmaan voitiin ajatella sisältyvän ne strategiat, joilla muutos toteutettiin. Mayon & Lankin organisaatiossa keskusteltiin siitä, miksi oppiva organisaatio kannatti luoda. Miksi-kysymys ilmeisesti viittasi saavutettavan hyödyn havaitsemiseen ennen oppivaan organisaatioon suuntautumista. *Policy & strategy*- teemaan sisältyi kysymys:

> *"Otetaanko yksilöiden kyvykkyystekijät huomioon strategisen suunnittelun prosesseissa? / Does your organization take account of human capability issues in its strategic planning processes?"*

Tällä voitiin tarkoittaa esimerkiksi liian raskaiden tai liian helppojen työtehtävien välttämistä. Mayo & Lank toivat kysymyksellään esiin organisaation tärkeimmän pääoman eli henkilöstön ja heidän hyvinvointinsa takaamisen. Lisäksi Mayo & Lank johdonmukaisesti

edellisiin nähden selvittivät, olivatko formaalin oppimisen toiminnot peräisin liiketoiminnan parantamisen tavoitteista ja arvioitiinko niitä suhteessa tavoitteisiin. Sekä selvitettiinkö työntekijöiden mielipiteitä oppivan organisaation (käyttivät tässä käsitettä kulttuurinmuutos) aikaansaamiseksi. Nämä neljä strategisen suunnittelun kohtaa oikeuttivat Mayon & Lankin saamaan täydet kaksi pistettä strategisesta suunnittelusta.

Saraloiden mittareissa ei esiintynyt strategia-käsitettä, mutta väite A/7 kuitenkin toi esille siihen kytkeytyvän toiminnan linjauksen:

> "*Meillä on yhteinen näkemys siitä miten meidän tulee lähivuosina kehittää organisaatiotamme.*"

Edellinen viittasi kehittämisen toimintakeinojen tiedostamiseen, mutta termi "*lähivuosina*" jätti hieman arvailun varaan, miten vallitsevasta hetkestä eteenpäin toimittiin. Saralat tarkoittivat ilmeisesti suurempia toimintalinjauksia tulevaisuuden suhteen, mikä oli hyödyllistä strategiointia. Kuitenkin kehittämisen olisi oltava jatkuvaa, jolloin suurempiin tavoitteisiin edetään pienin askelin. Tavoitteiden toteutumisen ongelmana voidaan nähdä aukot, jolloin tavoitteiden eteen ei kyetä tekemään mitään. Kokonaisuutena Saraloiden mittaria arvioiden, organisaation toiminta tähtäsi kuitenkin jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen, mikä viittasi strategioiden joustavuuteen, joten heidänkin osaltaan kriteeri täyttyi.

Watkins & Marsick olivat strategia -käsitteen osalta ainoat, jotka saivat vain yhden pisteen. Asiaa voitiin katsoa vain yhden väitteen valossa, jossa johtajien tehtävänä nähtiin toiminnan yhtenäisen linjan ylläpitäminen 43):

> *"In my organization leaders ensure that the organization's actions are consistent with its values."*

Toiminnan ja arvojen yhtenevyys on tärkeää organisaatiossa, mutta kokonaisstrateginen suunnittelu jäi Watkinsilla & Marsickilla varjoon.

Työssä oppiminen

Reddingin & Catalanellon mittarissa työssä oppiminen esiintyi selkeänä arvona teemassa *Human resource systems*. Tässä osa väitteestä c):

> "*Jokapäiväiset asiat voidaan ottaa oppimiskokemuksina, mikä voi suoraan edesauttaa menestymistä liiketoiminnassa / Almost everything that happens each day is actively managed by the organization as learning experiences that can directly contribute to business success.*"

Edistyksellistä oli Reddingin & Catalanellon miksi-pohdinta. He esittivät perustelun sille, miksi jokapäiväisessä työssä oppiminen kannattaa. Samassa väitteessä mainittiin sekä informaalin (työssä oppimisen) ja formaalin (koulutuksessa) oppimisen tärkeys ja organisaation tukeminen kaikissa oppimismuodoissa. Työssä oppimisen muotoja lueteltiin useita, kuten toisilta oppiminen, työjärjestelyjen muuttaminen ja jokapäiväisistä kokemuksista oppiminen /"*learning from co-workers, job assignments & daily work experiences.*" Sekä Mayolla & Lankilla että Reddingillä & Catalanellolla työssä oppiminen mainittiin useiden oppimismuotojen yläkäsitteenä, mitä se nimenomaan on ja oppimisen paikkana nähtiin erityisesti työntekijöiden omat työprosessit. Täten oli hyvin omaksuttu idea siitä, että oppiminen on osa arkipäivän toimintaa eikä mikään irrallinen alue. Mayo & Lank toivat esiin tarpeen kouluttaa työssä oppimiseen, sillä sen hallinta ei ole sisäsyntyistä. Tästä kysymyksessä 6/5):

> "*Have people generally been trained to draw the learning lessons from everyday work activities?*"

Saralat olivat myös omaksuneet työssä oppimisen vahvasti. Formaalin koulutuksen sijaan työssä oppiminen näyttäytyi tärkeänä muun muassa toisten opettamisen ja työnkierron kautta. Kaikista mittareista voitiin päätelmänä esittää tärkeä teorioissa esiintynyt ajatus: Organisaation kehittämisen toimivuus lähtee siitä, että organisaatio ei ole ulkoinen kehitettävä alue, vaan että organisaatio kehittyy jäsentensä kautta, mikä Saraloilla toteutui esimerkiksi väitteessä E/4):

"Näen organisaatiomme kehittämishankkeet oivina tilaisuuksina kehittyä myös itse."

Samainen väite kiteytti työssä oppimisen idean siihen, ettei mitään kehittämishankkeita tehdä ilman, että niissä tapahtuu oppimista. Watkinsilla & Marsickilla työssä oppimisen piirteitä oli havaittavissa, mutta he eivät maininneet sitä käsitteenä. Työssä oppimisen viitteitä oli väitteissä 6 & 42):

"In my organization, people view problems as an opportunity to learn."
"In my organization, leaders continually look for opportunities to learn."

Watkins & Marsick liittivät työssä oppimiseen virheistä oppimisen ja lisäksi pitivät johtajien rooliin kuuluvana etsiä jatkuvasti oppimisen mahdollisuuksia. He eivät esittäneet mittarissaan niinkään työssä oppimisen muotoja, kuten harjoittelu ja kokeilut, mutta he sen sijaan toivat esiin työssä oppimista tukevia asioita, kuten oppimisaloitteiden huomioiminen ja oppimisen kannustaminen.

Harjoittelu

Yksi työssä oppimisen mahdollisuus on kunnollinen harjoittelu. Uusien asioiden käyttöönotto ei suju ilman harjoittelua. Mayo & Lank toivat selkeästi esille harjoittelun tarpeellisuuden kysymyksessään 8/5):

"Does your organization have a variety of mechanisms for sharing best practice in every area of the organization's activities."

He myös asettivat harjoittelun jakamisen henkilöstön kehittämisen ammattilaisten päätehtäväksi vastoin kuin kontrolloimisen. Tätä selvitettiin kysymyksellä 8/2):

"Do supporting/ HQ functions see their prime role as adding value and sharing best practice (as opposed to controlling)?"

Organisaation toiminnan tehokkuuden kannalta on hyödyllistä, jos organisaatiossa on erillisiä henkilöitä ohjaamassa työntekijöitä uusien asioiden harjoittelussa. Organisaatiomuodon ja heidän oman harkintansa perusteella työntekijöitä ohjaavat henkilöt voivat kuitenkin olla keitä tahansa asiantuntemuksellisesti ja ajankäytöllisesti toimintaan sopivia. Mayo & Lank olivat ainoita mittarin laatijoita, jotka pohtivat toimintojen harjoittelun vaatimusta näkyvästi, kun taas muissa mittareissa uusien toimintojen harjoittelu -idea käsite ei ollut selkeästi esillä. Esimerkiksi Reddingin & Catalanellon mittarissa varsinaista uusien toimintatapojen harjoittelemisen ideaa ei esiintynyt, mutta se saatettiin käsittää muuhun työhön oppimiseen sisältyväksi. Saraloiden väitteissä ei myöskään käsitelty harjoittelua suoranaisesti. Esimerkkinä väite D/1) :

"*Olen valmis käyttämään aikaani toiminnan kehittämiseen.*"

Väitteestä kuvastui enemmän uuden luominen, kuin sen tuominen käytäntöön. Saraloiden mittarissa kehittämiseen kannustaminen oli vahvaa, mutta varsinaiseen toimintojen harjoitteluun ei viitattu. Watkinsilla & Marsickilla oli samantapainen väite 5):

"*In my organization, people are given time to support learning.*"

Tässä samoin kuin Saraloilla oppimishetket olivat yksilön henkilökohtaista toimintaa, jota tietenkin tarvitaan, mutta uusien asioiden käyttöönotto sujuu kuitenkin paremmin, kun siihen saadaan ohjausta ja tiedetään, mitä ollaan oppimassa. Yksilön oma oppimisaika voi jäädä hyödyttömäksi, jollei hän osaa suunnata omaa oppimistaan mihinkään järkevään päämäärään. Silloin toimintojen koordinaattoreista ja ohjaajista on apua, olkoonkin ne sitten johtajia, prosessipäälliköitä tai muita asiantuntijoita.

Kokeilut

Kokeilu -periaate oli selvästi havaittavissa muissa paitsi Watkinsin & Marsickin mittarissa. Reddingin & Catalanellon teemassa *Leadership & management* johtajien tehtävänä nähtiin työntekijöiden kannustaminen *kokeiluihin:*

> *"...fostering experiments and grass-roots innovations, helping them to be succesful and to spread throughout the organization."*

Tässä mahdollisena ajatuksena oli työntekijöiden oppimisaloitteiden /innovaatioiden levittäminen koko organisaatioon, mikä on kehittymiselle hyvä edellytys. Tuolloin osaaminen muodostuu kaikkien resurssiksi eikä jää ainoastaan tiettyjen henkilöiden eduksi. Koko organisaation kannalta on haitallista, jos sen jäsenet kilpailevat keskenään omalla osaamisellaan, kun pitäisi kilpailla toisten organisaatioiden kanssa yhtenä voimallisena yksikkönä. Mayolla & Lankilla oli johtajuusteemassa kysymys 2/5):

> *"Do they encourage experimentation, and if things go wrong focus on learning?"*

He liittivät kokeilemiseen virheiden kautta oppimisen, mikä vaikutti loogiselta. Kokeilut tuskin ovat mahdollisia, jollei virheitä saa syntyä. Saraloilla kokeilu -käsite yhdistettiin myös johtajien toimintaan B/5):

> *"Esimiehemme kannustaa meitä uusien menettelytapojen ja uuden toiminnan kokeiluihin."*

Työnkierto

Työntekijöiden monitaitoisuus lisää organisaation käytettävissä olevien resurssien määrää, mikä oli työnkierron esiintuomisella ilmaistu vahvemmin Reddingin & Catalanellon sekä Saralan mittareissa kuin muissa mittareissa. Saraloiden näkemys tuli parhaiten esille väitteestä E/7):

> *"Henkilöstön monitaitoisuutta pyritään tietoisesti kehittämään tehtävävaihtojen ja työnkierron avulla."*

Väitteessä F/7 he korostivat johdon roolia työnkierron eteenpäin viejänä:

> *"Johto tukee ja kannustaa työnkiertoa."*

Johdon rooli on siinä mielessä merkityksellinen, että työntekijöiden on vaikea viedä eteenpäin asioita, joihin johto ei tule mukaan. Reddingin & Catalanellon *Structure*-teemassa tuotiin esiin työntekijöiden useasti vaihtuvat väliaikaiset tehtävät ja useiden työntekijöiden kouluttaminen monitaitoisuuteen:

> "*...People are frequently assigned to temporary assignmentsand task forces. Job descriptions provide only general guidelines. Many individuals are cross-trained to fullfill a wide range of resbonsibilities.*"

Redding & Catalanello olivat edistyksellisesti ymmärtäneet idean, jossa ei määritetä liian tiukasti henkilöiden titteleitä työpaikalla, jolloin työnkuvia voidaan joustavammin muuntaa eivätkä työntekijät ehkä loukkaannu toisen vallatessa heidän paikkansa, kun ei tarkkoja "paikkoja" ole. Monitaitoisuuden vaatimus (*cross-training*) mainittiin myös Reddingin & Catalanellon mittarin oppimiseen keskittyneessä teemassa *Human resource systems*. Mayolla & Lankilla esiintyi enemmän toisilta oppimisen kuin työnkierron piirteitä, mutta koska työnkierto voi toimia juuri toisia opettamalla, niin heiltä voitiin ottaa pari väitettä viittauksena tähän, kuten 7/2 & 8/3):

> "*When teams are composed, are the opportunities for learning from one another taken into consideration.*"
> "*Are the mechanisms for dialogue and shared learning - both formal and informal - to take place across structural boundaries.*"

Vaikka edeltävistä kysymyksistä ei käynyt ilmi ihmisten siirtyminen erilaisiin työtehtäviin, niin niistä voitiin havaita pyrkimys monitaitoisuuden vahvistamiseen tiimin sisällä ja eri organisaatioryhmittymien kesken, jotta useampia tehtäviä kuin omia kuitenkin hallittiin. Watkinsin & Marsickin kohdalla työnkierto ei myöskään tullut suoranaisesti esille. Heidän mittariinsa perustuen asiaa voitiin pohtia väitteen 27) avulla:

> "*My organization gives people choices in their work assignments.*"

Työntekijöille annettiin mahdollisuuksia tehdä valintoja työjärjestelyjensä suhteen, mutta takasiko se monitaitoisuutta ja yleistä yli rajojen liikkumista eri tehtävissä? Väite kuvasi enemmän autonomisuutta suorittaa henkilökohtaisia tehtäviä halutulla tavalla kuin oppia muiden tehtäviä.

Mayo & Lank esittivät yhden kysymyksen, joka sopii kuvaamaan hyvin työnkierron puuttumisen seuraamuksia, vaikka kysymystä ei ollut mittarissa tarkoitettu työnkiertoon liittyväksi 9/7):

> "*Kun avainhenkilöt lähtevät organisaatiosta, onko hintaa heidän kyvykkyytensä ja kokemuksensa korvaamisesta yleensä arvioitu? / when key people leave your organisation, is the cost of replacing their experience and capability generally measured and noted?*"

Yhden henkilön poislähtö tulee organisaatiolle sitä kalliimmaksi, mitä vähemmän töitä on kierrätetty ja osaaminen on siirtynyt eteenpäin. Mayo & Lank eivät esittäneet ratkaisua ongelmalle, mutta sen tiedostamisen kautta organisaatio ehkä pohtii kykyjen häviämisen estämistä.

Toisten opettaminen

Toisen työntekijän oppimisen auttaminen oli omaksuttu hyvin kaikissa mittareissa. Mayolla & Lankilla oli eniten käsitettä koskevia kysymyksiä ja heidän mittarissaan asiaa oli tarkasteltu muita laajemmin. Mayon & Lankin mielestä oli tärkeää antaa aikaa oppimiselle ja toisten opettamiselle, mitä kuvasi väite 5/7):

> "*Is time spent in learning or helping others to learn allowed for in planning and scheduling?*"

Kysymyksessä tuotiin esiin näkemys siitä, että oppimiseen käytettävä aika olisi otettava huomioon jo toiminnan suunnittelussa ja antaa tilaa tällaiselle suunnittelulle. Mayo & Lank olivat omaksuneet asian järkevästi, sillä ilman suunnittelua oppimis- /opettamisaikaa

ei välttämättä löydykään arjen toimintojen keskellä (ks. harjoittelu). Toisten opettaminen oli seuraavassa kysymyksessä katsottu kaikkien organisaation jäsenten velvollisuudeksi 6/9):

> "*Does everyone in your organisation consider coaching (of colleagues or subordinates) to be integral part of their role?*"

Toisen auttamisen roolin todellista läsnäoloa tarkennettiin vielä kysymyksellä 5/10):

> "*Do people generally take the time and opportunity to share learning with others?*"

Watkinsilla & Marsickilla oli asiasta yksi, mutta riittävä väite. Toisten opettamisen tärkeys ilmaistiin heidän mittarissaan yksilötason väitteessä 3):

> "*In my organization, people help each other learn.*"

Redding & Catalanello ilmaisivat toisilta oppimisen seuraavasti teemassaan *Systems & Processes*):

> "*The communication and sharing of information, knowledge, and learning occurs through a variety of systems, both formal and informal, that allows units, teams, and individuals to directly share knowledge, information, and learning with each other on a real-time basis.*"

He korostivat informaation ja oppimisen jakamista yhdessä yksilöiden, tiimien ja yksikköjen kanssa, mikä kuvaa hyvää organisaation sisäisen verkostoitumisen ja yhteisten osaamiskokemusten luomiseen pyrkimistä. Toisilta työntekijöiltä oppiminen tuli käsitteenä esille myös teemasta H): "*learning from co-workers.*" Edeltävän väitteen oppimisen jakaminen viittaa toisten opettamiseen, mutta jälkimmäisessä enemmän aktiiviseen avun pyytämiseen ja mallinottamiseen. Tosin sekä avun pyytäminen että saaminen tekee yhteistoiminnasta sujuvaa.

Saraloilla esiintyi pyrkimys tehdä työntekijöistä mahdollisimman hyviä toistensa opettajia, mikä tulee esiin väitteestä E/7):

> "*Henkilöstö on saanut kouluttajataitoja koskevaa valmennusta, jotta mahdollisimman moni voisi opettaa osaamistaan myös muille.*"

Kouluttajantaidot eivät saisi mennä toisten opettamisen edelle siten, että toisten opettamista ei tapahdu jollei ole kouluttajantaitoja.

Kannustimet ja virheet

Virheistä oppiminen oli omaksuttu tärkeäksi ajatukseksi kaikkiin mittareihin. Hyvälle työlle annetut kannusteet ja palkkiot olivat parhaiten esillä Mayon & Lankin sekä Watkinsin & Marsickin mittareissa. Reddingin & Catalanellon mittarissa yksilöiden oppimisen tukemisesta jäi epäselväksi, tarjottiinko kannustimia /palkkioita. Vaikka virheiden myöntämiselle oltiin avoimia, niin ei käynyt ilmi, miten niihin suhtauduttiin? Virheitä pohdittiin teemassa C):

> "*We are not afraid to challenge each other. We are open to admitting mistakes and probing problems, even when the findings might be embarrassing.*"

Toisten haastaminen (*challenge)* ei vaikuttanut riittävältä kannustamiselta tai palkkiolta hyvin tehdystä työstä. Vaikka Reddingin & Catalanellon virheistä oppimisen kriteeriä oli käsitelty riittävästi, niin Mayo & Lank toivat virheisiin suhtautumisen -näkemyksen esiin vielä heitä selvemmin. He ilmaisivat virheet oppimismahdollisuuksiksi eikä rankaisemisen asioiksi, mikä ilmeni kysymyksestä 5/9):

> "*Are mistakes treated primarily as learning opportunities, rather than sources of blame and punishment?*"

He pitivät myös tärkeänä johtajien kykyä oppia virheistään, mikä tuli esille kysymyksestä 2/3):

> "*Do they visibly learn from their mistakes and share that learning with others?*"

Toiminnan kannusteet ilmenivät Mayolla & Lankilla kysymyksestä 3/7):

> "*Onko organisaatiossanne kannustusjärjestelmiä, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja sen liiketoiminnallista soveltamista? /Does your organization have renumeration and recognition systems which positively encourage continuous learning and its application in the business?*"

Sama kohdennettiin myös tiimien toimintaan ja niiden kannustamisesta kysyttiin kohdassa 7/1):

> "*Does your learning organization explicitly encourage teamwork, and provide rewards for team achievements*?"

Jos organisaation toiminta on jaettu tiimeihin, niin voi olla mahdotonta antaa yksilöpalautetta, paitsi tiimien sisällä. Tiimien jäsenet näkevät, mitä kukin tekee, mutta koko organisaatiolle näkyvät vain toiminnan tulokset ellei tiimin ulkopuolisille erikseen kerrota yksilöiden panostuksista kokonaisprojektiin. Watkins & Marsick sen sijaan ilmaisivat oppimisen palkkiot yksilötason väitteessä 7):

> "*In my organization, people are rewarded for learning.*"

Samanlainen selkeä ja yksinkertaistettu väite heillä oli virheistä oppimisesta, jossa oli samanlailla virheitä hyödyntävä aspekti kuin Mayolla & Lankilla. Watkins & Marsick esittivät virheistä oppimisen idean väitteessä 1):

> "*In my organization, people openly discuss mistakes in order to learn from them.*"

Saraloilla esiintyi sama asia, mutta hieman pitemmin ja kuvainnollisemmin ilmaistuna E/4):

> *"Pystymme käsittelemään rakentavasti epäonnistumisia ja näkemään niiden kiihkottoman ja puolueettoman analysoinnin tärkeänä oppimistilanteena."*

Saralat painottivat johtajien kannustamista osallistumaan ja kehittämään teemassa B, mutta kannusteita ja palkkioita ei hyvistä suorituksista esiintynyt. Vaikka mittareissa korostettiin virheistä oppimista ja niiden hyödyntäminen on hyvä asia, niin myös menestymisen ja onnistuneiden asioiden hyödyntäminen on tärkeää. Menestymisestä oppimista ei ole otettu erilliseksi kriteerikäsitteeksi, koska virheistä oppimisen tiedostaminen on nähty

kriittisempänä kohtana organisaation kannalta. Sama ajatus oli ilmeisesti ollut myös mittarien laatijoilla, kun heidän mittareissaan ei esiintynyt menestyksestä oppimista.

Johtajat mukana oppimisessa

Mittareissa painotettiin melko voimakkaasti johtajien osuutta oppimistoiminnoissa. Johtajuutta käsiteltiin kaikissa mittareissa kokonaisuutena erillisessä teemassa. Mayolla & Lankilla oli 11 kysymystä johtajuudesta, mikä oli huomattavasti enemmän kuin muissa mittareissa. Reddingillä & Catalanellolla johtajuus esiintyi vain teemassa (L). Saraloilla johtajuusväitteitä oli 7 teemoissa B, E ja F samoin Watkinsilla & Marsickilla oli 6 väitettä organisaatiotason teemassa. Johtajuudesta ei ole nähty tarpeelliseksi muodostaa erillistä kriteeriteemaa, koska johtajuus on läsnä organisaation toiminnoissa hyvin kokonaisvaltaisesti. Ei ole myöskään haluttu nostaa johtajia hierarkkisesti muiden yläpuolelle, sillä oppiva organisaatio pyrkii nimenomaan hierarkian purkuun. Johtajuutta ei tarvitse kuitenkaan poistaa sikäli kun se on organisaatioiden toiminnassa läsnä, joten tässä käsitellään johtajien osuutta oppimisessa. Se voidaan muistaa, ettei johtajilla tarkoiteta ainoastaan ylemmän tason johtajia eli on lukijan ja organisaatioiden itsensä pääteltävissä, mitä johtajuudella milloinkin tarkoitetaan. Mayolla & Lankilla johtajien läsnäolo oppimisessa tuli selvimmin esille kysymyksestä 2/7):

"Do leaders within your organisation invest significant time in coaching others."

Mayo & Lank pitivät johtajien tärkeänä tehtävänä käyttää huomattavasti aikaa työntekijöiden valmentamiseen. Samaa valmentamisaspektia edustivat Watkins & Marsick väitteessään 41):

"In my organization, leaders mentor and coach those they lead."

Johtajien aktiivisen oppimisasenteen he toivat esiin väitteessä 42):

"... leaders continually look for opportunities to learn."

Kriteereihin nähden uutena ilmiönä Mayon & Lankin johtajuusasettelussa oli koko henkilöstön mahdollisuus kehittää johtajuustaitojaan, erityisesti johtajien mittaaminen, johtajuuskriteerien täyttymisen vaatimus johtajien valinnassa ja johtajien keskinäisen yhteistyön vaatimus. Viimeisin voidaan nähdä osana yleistä organisaation verkostotoimintaa. Kaikki Mayon & Lankin esittämät johtajuuskysymykset mittasivat hyviä asioita. On vain valintakysymys, mitä kaikkea mittariin halutaan sisällyttää ja millaista sisällöllistä kokonaisrakennetta tavoitellaan. Jos Mayon & Lankin mittaria haluttaisiin tiivistää, niin johtajuudesta saatettaisiin joutua ottamaan joitakin kysymyksiä pois.

Saraloilla teema B *(Toimintaan liittyvät asenteet ja henkilökohtaisen osallistumisen mahdollisuudet*) koostui suurimmaksi osaksi johtajuutta käsittelevistä väitteistä. Johdon tehtävänä on saada työntekijät toimimaan ja olemaan mukana kehittämisessä. Johdon läsnäoloa oppimisessa kuvataan väitteessä B/6):

"Esimiehemme osallistuu itse aktiivisesti kehittämisryhmiin ja kehittämistoimintaan."

Edellisestä ei voinut vielä päätellä, oliko johto läsnä kaikkien työntekijöiden arkipäivissä. Koska kaikkia työntekijöitä kannustettiin osallistumaan toiminnan kehittämiseen, niin mahdollisesti johdolla oli kontakteja lähes kaikkien kanssa. Ajatusta kuvasi väite B/3):

> *"Organisaatiomme johto kannustaa jokaista osallistumaan kehittämisryhmätyöhön."*

Redding & Catalanello olivat tiivistäneet johtajuusajatuksensa ideaan siitä, että johtajat asettavat kunnianhimoiset tavoitteet, suosivat kokeiluja ja innovointeja tavoitteisiin liittyen ja sitten auttavat ideoiden menestyksekkäässä ja läpi organisaation viedyssä sovelluksessa. (ks. kokeilut; väitelainaus) Tämän perusteella voitiin uskoa johtajien olevan läsnä arkipäivän oppimisessa, mikä ei poistanut sitä tosiasiaa, että muissa mittareissa oli käsitelty johtajien läsnäoloa organisaation toiminnoissa Reddingin & Catalanellon mittaria laajemmin.

Oppimisaloitteiden huomioiminen

Yksilöiden oppimisaloitteet oli otettu selvästi esille kaikissa mittareissa, joten kriteeri täyttyi ansiokkaasti. Reddingin & Catalanellon mittarissa yksilöiden aloitteellisuuden huomioiminen tuli esille teemoista *Vision... & Leadership...* siten, että työntekijöiden innovaatioita ja visiointeja pyrittiin huomioimaan, mistä on esitetty lainauksia aiemmin. Saralat esittivät tarpeita kuunnella alaistensa kehittämisideoita, mutta heillä oli myös näkemys työntekijöiden henkilökohtaisista kehittymissuunnitelmista E/5):

> *"Minulla on itseäni koskeva henkilökohtainen kehittymis- ja koulutussuunnitelma, joka on laadittu työnantajani myötävaikutuksella."*

Mayo & Lank pitivät myös tärkeinä henkilöiden omakohtaisia oppimissuunnitelmia, mutta he määrittelivät tarkemmin kuin Saralat oppimissuunnitelman tavoitteellisen sisältöalueet.

Oppimissuunnitelmaan kuului heidän mukaansa tietojen, taitojen, asenteiden ja kokemusten kartuttaminen, jotka esitettiin kysymyksessä 3/3):

> *"Do individuals at all levels have a learning plan that they feel their personally own, covering development requirements in each of Knowledge, Skills, Attitudes and Experience?"*

Mayo & Lank käsittelivät työntekijöiden oppimisaloitteiden huomioimista useaan otteeseen eri kannoilta. *Personal learning* -teemassa Mayo & Lank ottivat esille organisaation tuettavina oppimisen muotoina jokapäiväisen työssä oppimisen, toiminnallisen oppimisen, itseohjautuvan-, kyseenalaistavan- ja ideoivan oppimisen. Watkinsilla & Marsickilla oppimisaloitteiden huomioimista kysyttiin käsitteen sananmukaisen tarkasti väitteessä 26):

"*My organization recognizes people for taking initiative.*"

Samaa asiaa tarkennettiin vielä kysymällä siitä toistamiseen kohdassa 38):

"*...leaders generally support requests for learning opportunities and training.*"

Tässä tuli esiin tärkeä näkökulma siitä, että aloitteellisuuteen ja oppimismahdollisuuksien toteutumiseen pitää kannustaa ja saada työntekijät nimenomaan vaatimaan oikeuksiaan eikä vain odottamaan huoltamista. Oppivassa organisaatiossa johto voi tukea työntekijöitä ja aktivoida toimimaan, mutta vastavuoroisesti työntekijöiden on oltava aktiivisia, muutoin kehitystä ei tapahdu.

Vastuu ja valinnanvapaus

Viimeisinä kriteerikäsitteinä oppimis- ja kehitysvalmiuden teemasta tarkasteltiin työntekijöille annettavaa vastuuta ja valinnanvapautta työtehtävissään. Näiden käsitteiden ilmenemismuotoja esiteltiin mittareissa varsin hyvin ja kaikki mittarit olivat pyrkineet luomaan kuvan itsenäisistä ja vastuullisista työntekijöistä. Mayo & Lank olivat omaksuneet hyvin yksilöiden erilaisuuden oppimisessa. Heidän mielestään organisaation tuli havaita ihmisten oppimistyylien erot ja tukea heidän omia tyylejään sekä opastaa ihmisiä laajan oppimisvaihtoehtovalikoiman käyttöön. Mahdollisesti tämä erilaisuuden hyväksyminen kytkeytyy myös autonomisuudeksi työtehtävien suorittamisessa. Esimerkkinä väite 6/4):

> *"Are people in your organisation aware of and guided in using a wide range of learning options."*

Mayon & Lankin toisessa asiaa lähestyvässä väitteessä esiintyi työntekijöiden itsenäisen päätöksenteon painottaminen, mikä kuvaa työnteon autonomisuutta hyvin. Mayon & Lankin mukaan työprosessien on rohkaistava päätöksentekoon ja myös miettimään päätösten seuraamuksia, mitä ilmentää kysymys 3/10):

> *"Do processes generally encourage decision taking as close to the point of impact of each decision as possible."*

Samainen väite vaikutti myös vastuun antamisesta kertovalta, koska mitä itsenäisemmin toimia voi suorittaa, niin sitä enemmän on myös vastuussa omista valinnoistaan. Vastuun ja autonomisuuden kysymykset liikkuvat siis hyvin lähellä toisiaan. Yksilöiden arvostaminen organisaatiossa on varmasti yksi autonomisuuden ja vastuun antamiseen vaikuttava seikka.

Watkins & Marsick esittivät väitteen työntekijöiden vapaudesta tehdä valintoja omien työjärjestelyjensä suhteen, mikä ilmeisesti tarkoitti autonomisuutta niiden suorittamistavoissa (ks. työnkierto; väitelainaus). Myös Reddingillä & Catalanellolla oli samansuuntainen ajatus teemassa *Structure*):

> *"...Job descriptions provide only general guidelines. Many Individuals are cross-trained to fullfill a wide range of resbonsibilities."*

Molemmissa mittareissa esitettiin hyvä suuntaus vapauden antamisesta työntekijän toiminnoille, jolloin työnteko voi olla motivoivampaa ja innostavampaa kuin tiukkojen normien sanelemana. Watkinsilla & Marsickilla oli myös näkemyksellinen, muista mittareista eroava väite 32):

> *"My organization helps employees balance work and family."*

He liittivät yksilöiden autonomiaan mahdollisuuden työn ja perheen yhteensovittamiseen, mikä voisi tarkoittaa esimerkiksi joustavia työaikoja. Väite kuvasi mittarien laatijoiden naisnäkökulmaa, koska äideillä on useimmiten hankaluuksia työn ja perheen yhteensovit-

tamisessa. Huomio oli erittäin hyvä, mutta ei ehkä helposti organisaatioiden omaksuma. Työaikojen joustavuuteen voitaisiin kuitenkin tulevaisuudessa pyrkiä.

Reddingillä & Catalanellolla oli havaittavissa myös vastuun antamisen linja heidän mainitessaan työntekijöiden vaihtelevista tehtävistä ja monitaitoisuudesta hoitaa erilaisia tehtäviä. Watkins & Marsick toivat omassa vastuunäkökulmassaan esille riskienoton ja rahojen hallinnan väitteissä 29 & 30):

> *"My organization gives people control over the resources they need to accomplish their work."*
> *"My organization supports employees who take calculated risks."*

Vastuun antamiseen kuuluu kohtuullisuus, jota voitiin pohtia edellisten väitteiden perusteella. Annettiinko yksittäisille henkilöille liian raskaita taakkoja? Tehtiinkö riskien otosta paine työntekijöille siten, että vain riskienottajat pääsivät etenemään urallaan? Watkinsin & Marsickin mittarissa vastuun antaminen oli tarkoitettu positiiviseksi asiaksi, mutta on tärkeää huomioida, ettei kaikilta työntekijöiltä voi vaatia riskien ottoa. Olisi siis säilytettävä tasa-arvo erilaisten työntekijöiden kesken. Vastuun ottajalla on myös itsellään oltava mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä hän on valmis tekemään. Tällöin taakat eivät kasva liian suuriksi.

Saraloilla oli yksi kohtalaiseksi määriteltävän vastuun antamisen näkökulma, joka ilmeni väitteestä A/4):

> *"Seuraan itse oman työni laatua keräämällä toiminnastani palautetta asiakkailtani."*

Työntekijä ei ollut vaan ulkoisen arvioinnin kohde, vaan hän pystyi kehittämään itse oman työnsä laatua asiakaspalautteiden perustella. Saraloilta ei löytynyt väitettä, jossa kerrottaisiin autonomisuuden vapaudesta työtehtävissä. Mutta, kun ei juututtu aivan sananmukaisuuksiin, niin he mainitsivat johdon kannustavan uusien menettelytapojen kokeilemiseen ja aktiiviseen kehittämiseen osallistumiseen sekä asiakaskontakteihin, joten tuskin mittaria voitiin syyttää työntekijälle annetun itsenäisyyden puutteesta.

Autonomisuus ja vastuu olivat käsitteitä, joissa mittareilta ei voinut vaatia kaikkien samojen asioiden toteutumista, koska käsitteiden ilmenemät voivat olla erilaisia.

TEEMA 4 Yhteistyön koordinointi vahvemmaksi - tiimit eivät pärjää yksin

Kaikissa mittareissa pyrittiin yhteistoiminnallistamaan organisaatioiden työ- ja oppimismuotoja, mutta varsinainen tiimiajattelu tuli esille vain Mayon & Lankin sekä Watkinsin ja Marsickin mittareista, jotka saivat teemasta parhaat pisteet. (Taulukko 6. s.86) Watkinsilla & Marsickilla (*Team or group level* /6 väitettä) tiimiväitteet olivat omana teemanaan. Vastaavassa *Team learning* -teemassa Mayolla & Lankilla oli 8 kysymystä. Saraloilla tiimi-käsite ei esiintynyt ollenkaan, mutta heidän mittarissaan oli kuitenkin joitakin kollektiivisen oppimisen piirteitä. Redding & Catalanello mainitsivat tiimit, vaikkei tiimiajattelu yleisesti ollut heidänkään mittarissa läsnä. Osallistuva päätöksenteko toteutui hyvin kaikissa mittareissa, kun taas tiimien ulkopuolinen tuki ja yhteydet asiakkaisiin toteutuivat heikoiten. Kaikista mittareista jäi puuttumaan joitakin tärkeitä kriteereitä, joten yhteistyön koordinointiin tulisikin kiinnittää enemmän huomiota. Tässä teemassa esitetään mittarien väite-/kysymyslainauksia vähemmän, koska samoja lainauksia on esitelty jo aiemmin eri käsitteisiin liittyen.

Yhteinen suunta/ organisaation tavoitteiden pohtiminen

Saraloilla organisaation yhteisen suunnan etsiminen toteutui vahvasti teemassa A (*Tosiasioiden tunnistaminen ja oman tulevaisuuden luominen*) väitteissä 4-7. Heidän tavoitteiden pohtimisen väitteissä oli hyvää se, ettei tuotu esiin vaan sitä millaiseksi haluttiin organisaation muuttuvan, vaan myös se miten haluttuihin tuloksiin voitiin päästä. Näitä asioita pohdittiin väitteiden perusteella yhteisissä palavereissa ja toiminnan yhteinen suunta pyrittiin löytämään kollektiivisten keskustelujen kautta. Saraloiden mittarin väitteessä B/7 tuotiin esille organisaation jäsenten muutosvastarinnan purkamispyrkimys:

> *"Muutosta pelkäävien ymmärtäminen, rohkaiseminen ja auttaminen kehittämiseen osallistumiseen."*

Työntekijöiden muutokseen asennoitumiseen on hyvä kiinnittää huomiota ja etsiä todellisen yhteisen suunnan löytymistä vastustavia henkilöitä ja asioita. Saraloiden kuvaamaa väitettä voidaan kuitenkin kritisoida.

TAULUKKO 6. Mittareiden pisteet kollektiivisesta oppimisesta

KÄSITE	0p	1p	2p
1. **Yhteinen suunta**		M&L (2/2), R&C	S (A/4-7, B/7), W&M (28, 31)
2. **Osallistuva päätöksenteko**			M&L (4/2, 5/8, 6/6, 7/8, 8/3), R&C, S (A, B), W&M (20, 37)
3. **Tiimioppiminen**	R&C, S		M&L (7/1-7/8), W&M (14-19)
3.1 **Resurssien yhdistäminen**	R&C	S (F), W&M (22, 31, 37)	M&L (4/5, 4/8, 7/4)
3.2 **Vastuu prosessista**	M&L, R&C, S		W&M (14)
3.3 **Ulkopuolinen tuki**	M&L, R&C, S, W&M		
3.4 **Tiimin palkkiot**	R&C, S		M&L (7/1), W&M (18)
3.5 **Tiimin yhteys asiakkaisiin**	M&L (7/5), R&C, S (C/4), W&M (34)		
3.6 **Kontaktit muihin tiimeihin**		M&L (7/4, 7/5, 7/7), W&M (19)	R&C (S&P)
3.7 **Säännöllinen kokoontuminen**	R&C, S		M&L (7/3), W&M (16-17)

Pisteet yht. (max. 20p)

M&L = 12p

R&C = 5p

S = 5p

W&M = 14*p

Pelkkä vastustajan ymmärtäminen tai rohkaiseminen ei useinkaan riitä, vaan on löydettävä perusteluja muutokselle, joiden kautta vastustajakin voi vakuuttua valitun suunnan kannattavuudesta.

Watkins & Marsick ilmaisivat työntekijöiden mahdollisuuden ottaa osaa organisaation visiointiin, samoin kuten Redding & Catalanello, mutta jälkimmäisillä yhteisen suunnan pohtiminen jäi siihen, mikä jätti asian yksiulotteiseksi. Watkinsilla & Marsickilla sen sijaan oli laajempi ote asiaan, kun he esittivät yhteisen suunnan pohtimisen tuottavan yhteistyösopimuksia (*alignment*) organisaation eri tasojen ja työryhmien välillä. Samoin syvällisyyttä yhteisen linjan läpiviemiseen toi johtajien tehtävänä organisaation toiminnan ja arvojen yhteneväisyyden varmistaminen. Mayon & Lankin muutoin monipuolinen mittari jätti organisaation yhteisen suunnan pohtimisen heikoksi. Heillä oli paljon kysymyksiä työntekijöiden aktiivisesta mielipiteiden ilmaisusta, mutta yhteisen tulevaisuuden suuntaaminen vaikutti yksisuuntaisesti johtajan tiedonannolta työntekijöille 2/2):

> "*Do leaders in your organisation have a vision of where their unit is heading, and do they comminucate this clearly and frequently.*"

Saattoi olla että visiointi luettiin yleiseen yhteiseen päätöksentekoon (ks. seuraava kappale), mutta tulevaisuuden rakentaminen on organisaatiossa niin olennainen seikka, että siitä saisi olla mittarissa erillinen kysymys.

Osallistuva päätöksenteko

Voisi ajatella että, jos osallistuva päätöksenteko toteutuu, niin toteutuisi myös edellä mainittu yhteinen tulevaisuuden suuntaaminen kaikkien työntekijöiden kesken. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, sillä päätöksiäkin on monentasoisia ja korkeimpiin päätöksiin ei aina haluta ottaa työntekijöitä mukaan, mikä on tietysti puute. Jos aukko tiedonkulussa on suuri, niin työntekijät väistämättä jäävät tiedottomaan tilaan meneillään olevista asioista, jolloin heidän on vaikea osallistua päätöksiin tiedottomuutensa takia. Osallistuva päätöksenteko oli ajatuksena omaksuttu hyvin kaikissa mittareissa.

Reddingin & Catalanellon mittari ei tuonut suoranaisesti esiin *tiimien* tarvetta,

mutta kollektiiviseen, avoimeen mielipiteiden ilmaisuun pyrittiin, mikä voitaisiin nähdä myös jonkinasteisena erilaisuuden hyväksymisenä. Päätelmänä voidaan esittää sellainen, että kun työntekijät otettiin mukaan organisaation yhteisten tavoitteiden suunnitteluun, niin varmaan heillä oli mahdollisuus olla mukana myös pienemmissä päätösketjuissa kun yhteistyötä, oppimista, ja tiedotusta eri organisaatiotasojen kesken korostettiin eri puolilla mittaria. Mayolla & Lankilla oli ainakin viisi kysymystä, jotka toivat jollain tavoin esiin osallistuvan päätöksenteon tärkeyttä organisaatiossa. Yksi selkeä sananmukainen kysymys tavoitteen läsnäolosta oli tiimiteeman kysymys 7/8):

> "*Does your organisation look for opportunities for collective problem solving?*"

Kaikki muut asiaa koskevat kysymykset sijaitsivat kukin eri teemoistaan, mikä kuvasi mittarin laatijoiden jäsentelyä. Aihe koski viittä heidän jaottelemaansa teemaa. Mayo & Lank kysyivät päätöksenteon toteutumista seuraavilla tavoilla: teknologian avulla, pyrittiinkö ei-osallistumista vastustamaan, kehotettiinko kyseenalaistamaan käytäntöjä ja ehdottamaan parannuksia ja oliko organisaatiossa mahdollisuus sekä formaaliin että informaaliin dialogiin organisaation eri tasojen välillä. Mayon & Lankin osallistumisen kysymykset kartoittivat asiaa varsin monipuolisesti. Myös Saraloiden mittarissa osallistuva päätöksenteko nähtiin tärkeänä. Eri teemoista tuli esille yhteistoiminnallinen kehittämisen organisointi ja jokaista kannustettiin osallistumaan toiminnan kehittämiseen, mikä varmasti antoi myös tilaa päätösten teolle. Watkins & Marsick mainitsivat mittarinsa väitteessä 20) erilaisia tapoja, joilla aktivoitiin työntekijöitä päätöksentekoon (ks. avoin tiedonkulku). Osallistuvasta päätöksenteosta oli myös erillinen väite numero 37):

> "*My organization encourages people to get answers from across the organization when solving problems.*"

Watkins & Marsick rohkaisivat etsimään vastauksia eri puolilta organisaatiota tehtäessä päätöksiä. Tässä tuli hyvin esiin se, ettei aina tarvita koko työntekijäjoukkoa yhteiseen huoneeseen tekemään päätöksiä, vaan yleinen toimintalinja voi olla kyselyttävä. Voidaan käyttää sähköpostia tai käydä eri henkilöiden kanssa keskustelemassa eri vaihtoehdoista.

Tiimioppiminen

Tiimioppiminen on kollektiivisen oppimisen- teeman käsitejärjestyksessä vasta kahden edellisen käsitteen jälkeen, koska organisaation yhteisen suunnan ja päätöksenteon käsitteet ovat vaatimuksia koko organisaation yhteisoppimiselle toisin kuin erillisten tiimien peruspiirteitä, vaikka tiimeissäkin on hyvä toteutua niiden sisältö. Tiimikäsitteen jälkeen analyysissä seuraa erityisesti tiimeille tarkoitettuja vaatimuksia, mutta jotka voivat myös täyttyä mittareissa, joissa ei varsinaisesta tiimitoiminnasta puhuta. *Tiimioppiminen* on yläkäsite seuraaville, joten sen sisältöä ei määritetä tässä. Teeman alkukappaleesta kävi ilmi, miten tiimioppiminen käsitteenä toteutui mittareissa.

Resurssien yhdistäminen

Redding & Catalanello eivät tuoneet esiin henkilöiden erilaisten taitojen yhdistämistä moniosaamiseksi. He toivat moniosaamiseen pyrkimisen esiin vain yksilön kannalta. Saralat olivat hiukan lähempänä resurssien yhdistämistä varamiesjärjestelmänsä kautta ja sen, että toisia tuettiin ja heidän osaamisalueensa tunnettiin. Watkinsin & Marsickin mittarissa ei myöskään esiintynyt resurssien yhdistämistä muutoin kuin yhteistyön tekemisenä eri osastojen kanssa. Se ei välttämättä taannut monitaitoisuuden käyttöä, sillä saatettiin keskustella vain samaa työtä eri osastolla tekevien kanssa, koska heidät koettiin hengenheimolaisiksi. Mayo & Lank olivat edistyneimpiä resurssiajattelussa. Heidän mielestään organisaatiossa piti olla oppimisresurssikeskuksia, ilmeisesti, joissa voi hankkia uusia kyvykkyyksiä. Toiseksi kunkin työntekijän osaaminen piti olla organisaation tietokannassa kaikkien löydettävissä. Tiimiteemassa Mayo & Lank kuvasivat osaamisen yhdistämistä näin 7/4):

> "*Does your organization invest in developing cross-cultural sensitivity and related skills, to make cross-boundary teams more effective.*"

Mayon & Lankin mittarissa toteutui hyvin idea siitä, että eri organisaatiotasojen työntekijät

työskentelivät keskenään, jolloin moniosaamista voitiin käyttää kaikenaikaa hyödyksi ja kehittää työntekijöiden taitoja.

Vastuu prosessista

Tiimeille tai työryhmille annettu vastuu työprosessiensa itsenäisestä hoitamisesta toteutui ainoastaan Watkinsin & Marsickin mittarissa näkyvänä ajatteluna. Heidän asiaa käsittelevässä väitteessään kerrottiin perusidea vastuunotosta siten, että tiimi voi pyrkiä tavoitteisiin vapaasti parhaaksi katsomillaan tavoilla 14):

"*...teams/groups have the freedom to adapt their goals as needed.*"

Muissa mittareissa ryhmän toimintavapauden korostaminen jäi ilmeisesti yksilöiden autonomisuuden painottamisen varjoon.

Ulkopuolinen tuki

Tämä oli selvä aukkokohta mittareissa. Tiimien ulkopuolista tukea ei nähty tarpeena yhdessäkään mittarissa, tai sitä ei otettu erikseen esille. Seuraavaksi joitakin pohdintoja siitä, miksi tiimin ulkopuolisen tuen saantia ei saisi unohtaa. Tiimejä muodostettaessa olisi tärkeää taata, että tiimeillä on mahdollisuus saada ulkopuolista ohjausta toimintansa suuntaamiseen ja tiimin kehittämiseen. Nimittäin ei riitä vain kertoa ja opastaa tiimitoiminnan alkuun, sillä se ei vielä takaa tiimin toiminnan sujumista jatkossa. On oltava henkilöitä, joilta voi kysyä tiimin ongelmissa ja paikalleen juuttumisen kohdissa. Yksi tiimin epäonnistumisen mahdollisuus on suorittaa tehtäviä samassa huoneessa, mutta kukin edelleenkin yksin kysymättä mitään toisilta ja entisiin tehtäviinsä nojautuen. Nimittäin tiimitoiminnan alussa sen jäsenillä saattaa olla samat taidot kuin aikaisemmassakin organisaatiorakenteessa ja henkilöiden olisi vain pystyttävä omaksumaa uusi, yhteistyömuotoinen tehtäväjako, jossa kokonaisprosessiin liittyvät esimerkiksi postit voi kukin jäsen hoitaa vuoroviikkoina tai päivinä ja kunkin henkilön tulee olla tietoinen siitä, mitä

toinen tekee, auttaa toisia ja saada apua. Kokonaisuuden hoito ei suju kun ei tiedetä toinen toisistaan, sillä silloin asiat juuttuvat, mikä vaikeuttaa esimerkiksi asiakaspalvelua. Asiakkaille saatetaan näin ollen antaa erilaisia tietoja.

Kannusteet ja palkkiot

Toiminnan kannustamiseksi tiimin tulee saada jonkinlaisia palkkioita tehdyistä töistä. Redding & Catalanello sekä Saralat olivat tässä asiassa nollapisteillä, mutta Mayo & Lank sekä Watkins & Marsick ylsivät täysiin kahteen pisteeseen. Molemmilla oli samankaltaiset kysymykset, tosin Mayo & Lank erityisesti rohkaisivat tiimitoimintaan ja ilmaisivat palkkioiden saamisen toiminnasta. Watkinsilla & Marsickilla oli väite pelkästään palkkioista. Kummassakaan mittarissa ei mainittu millaisia palkkiota tarkoitettiin. Rahallisten palkkioiden jako voi tuottaa kateutta muille organisaation jäsenille tiettyjä menestyjiä kohtaan, jolleivät rahalliset palkkiota jakaudu tasaisesti koko organisaatiossa. Varmasti rahallisia palkkiota tärkeämpiä voivat olla huomionosoitukset hyvin tehdyistä töistä eli ihan sanalliset kannusteet. Useimmiten nimittäin vain huonoista asioista huomautetaan, mutta hyvät asiat jäävät huomaamatta.

Tiimin yhteys asiakkaisiin

Yhdessäkään mittarissa ei pidetty tärkeinä tiimien asiakasyhteyksiä. Mayo & Lank mainitsivat tiimin kannustamisen informaaleihin verkostoihin sekä organisaation sisällä että ulospäin, mutta se ei riittänyt kertomaan suorista yhteyksistä asiakkaisiin. Tämä mittarien aukko selittyi sillä, että asiakasyhteydet oli otettu esiin yksilöiden näkökulmasta, joten niitä ei oltu laajennettu erikseen tiimien tasolle, vaikka esimerkiksi tiimin toiminnan motivoimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää, että he itse huolehtivat asiakkaistaan.

Kontaktit muihin tiimeihin

Redding & Catalanello tekivät tässä kohtaa teemaa nousun ja saivat täydet pisteet väitteellään teemasta *Systems & Processes*):

> "*...units, teams, and individuals to directly share knowledge, information, and learning with each other on real-time basis.*"

He toivat esiin sen riittävän seikan, että tiimien, yksiköiden ja yksilöiden välillä tapahtui ajatusten, oppimisen ja tiedon vaihtoa. Muut mittarit eivät tässä yhteydessä pystyneet vastaavaan selkeyteen. Saraloilla aihetta ei käsitelty ollenkaan ja Mayo & Lank sekä Watkins & Marsick ottivat asiaan suppeamman näkökulman. Mayo & Lank kysyivät informaaleihin yhteyksiin kannustamisesta sekä eri organisaatiotasolla olevien, samoista ammatillisista asioista kiinnostuneiden ihmisten yhteystyömahdollisuuksista. Heidän näkökulmansa saattoivat olla hyviä, mutta tässä oli kyse arkipäivän tiedotuksellisista ja ajankohtaisten oppimisideoiden jaosta tiimien kesken. Watkins & Marsick esittivät väitteen siitä, toimittiinko muualla organisaatiossa tiimin suositusten mukaan. Heidänkin väitteensä ilmaisi jonkinasteista yhteistyöntekoa, mutta ei erityisesti tiimien kesken, sillä mainittiin vain toimintaideoiden yhteydessä tapahtuva tiimeistä ulospäin tapahtuva kontaktinotto.

Säännöllinen kokoontuminen

Joskus tiimien jäsenet saattavat työskennellä eri toimipisteissä tai jopa eri paikkakunnilla. Sekä silloin että muutenkin on tärkeää tiimin jäsenten yhteisten keskustelujen toistuvuus, jotta sekä ajankohtaiset asiat että toiminnan suuntaaminen ja ongelmat tulevat pohdintaan. Mayo & Lank sekä Watkins & Marsick pääsivät tässä täysiin pisteisiin, kun muut sen sijaan
jäivät pisteittä. Mayon & Lankin mittarissa oli aiheesta kysymys 7/3), jossa painotettiin oppimiskokemusten jakoa:

"Do teams in your organisation take time to review learning points from the experiences they have as a group?"

Watkinsilla & Marsickilla vastaavaa aihetta käsittelivät väitteet 16 & 17):

"...teams/ groups focus both on the group task and how well the group is working."
"...teams/ groups revise their thinking as a result of a group discussions or information collected."

Watkins & Marsick ottivat esiin ryhmän toiminnan pohtimisen ja yleisen ryhmän ajattelun uudelleen suuntaamisen ryhmäkeskustelujen ja kerätyn informaation tuloksena. Heillä oli hyvä ote tähän asiaan. Kokoontumisen säännöllisyys voitiin päätellä väitteiden ilmaisutavasta. Jos asiasta olisi keskusteltu vain kerran, ei kysyttäisi sen toteutumista yleisenä periaatteena.

TEEMA 5 Tarkennusta siihen, mitä mitataan, miksi ja miten

Oli hyvä havaita, että kaikissa mittareissa pidettiin tärkeänä organisaation oppimisen mittaamista jossakin muodossa. Mittareiden kehityssuuntaukset eivät jääneet näin ollen tyhjiksi, koska niiden perusteella organisaatioiden on mahdollista verrata saavutettuja oppimisen tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Kehittymisen lähtökohta on oman toiminnan jatkuva arviointi ja siitä syystä organisaation on tärkeä tiedostaa oppimisen mittaamisen tärkeys. Usein arvioidaan toiminnasta saavutettuja voittoja, mutta kertovatko ne esimerkiksi, mikä organisaation työtavoissa on hyvää tai huonoa? Eivät ja juuri sen takia organisaatioiden on pystyttävä laajakatseisemmin katsomaan omaa itseään. Pistetaulukosta näkyy, että kaikkia mittaamisen vaatimuksia esiintyi mittareissa jollain tapaa. (Taulukko 7 s.94) Korkeimmat, mutta vain yhtä pistettä ylemmät pisteet tästä teemasta saivat Reddingin & Catalanellon sekä Saraloiden mittari. Mittaaaminen jäi mittareissa kuitenkin hieman epäselväksi asiaksi, mihin tulisi kiinnittää huomiota mittarin laadinnassa. On syytä tiedostaa mita halutaan ja on tarve mitata, jottei kysytä esimerkiksi osaamistulosten mittaamisesta. Pelkät osaamistulokset eivät kerro niiden tarkoitettua sisältöä. Selkeä

mittaamistavoitteiden osoittaminen mittarissa sen sijaan auttaa organisaatiota jatkossa toimimaan paremmin oppimisen mittaamisessaan.

TAULUKKO 7. Mittareiden saamat pisteet organisaation oppimisen mittaamisesta

KÄSITE	0p	1p	2p
1. **Organisaation Oppimisen mittaaminen**			M&L (2/10, 3/2, 9/4, 9/6), R&C, S (A/1), W&M (23-25)
2. **Toiminnan uudelleen suuntaaminen mittaamisen perusteella**		M&L, W&M (24)	R&C (P), S (A/2)
3. **Toistuva mittaaminen ja monipuolisten mittarien käyttö**		M&L , R&C, S, W&M	

Pisteet yht. (max. 6p)

M&L = 4p

R&C = 5p*

S = 5p*

W&M = 4p

Oppimisen mittaaminen

Reddingin & Catalanellon mittarissa organisaation toimintaa arvioitiin sekä yksilö- että ryhmätasolla laadun, tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta sekä pyrittiin tekemään muutoksia organisaation toimintaprosesseihin. Oliko edellinen riittävää oppivan organisaation arvioimista? Redding & Catalanello korostivat oppimisen mahdollistumista monimuotoisena yksilöiden kyvykkyys-teemassa (H). Mitattiinko toimintaprosessien yhteydessä eri oppimismuotojen toteutumista. Mitä muissa mittareissa sitten mitattiin? Saraloilla vastaavan väitteen yleispyöreämpi sanamuoto sai lukijan vakuuttuneemmaksi organisaati-

on kokonaisuuden mittaamisesta. Tosin hekään eivät käyttäneet käsitettä oppimisen mittaaminen, joten epäselväksi jäi miten kokonaisuuden mittaaminen kytkeytyi oppimisen mittaamiseen. Heidän mittaamisen väitteessä sanotaan seuraavasti A/1):

> "*Koko organisaation toimintaa seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti ja saadut tulokset ovat kaikkien saatavilla.*"

Mayolla & Lankilla näkyi edellisiä selkeämmin organisaation toiminnan mittaaminen oppimisen kannalta. He (teemassa *People management processes*) korostivat arviointijärjestelmän kohdistamista nimenomaan oppimiseen ja kehittymiseen ennen kuin historialliseen toiminnan raportointiin. Tässä he toivat esiin, mitä kannattaa mitata eli toivat esiin mittaamisen merkityksen.. Mayo & Lank esittivät tarpeen arvioida sekä johtajien että yksilöiden toimintaa ja muissa mittaamisen kysymyksissä heillä näkyi toiminnan arvioiminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja oppimisinvestointeihin. Niistä lisää seuraavassa kappaleessa. Watkins & Marsick ilmaisivat samalla tavoin mittaamisen tarpeen odotusten ja vallitsevan tilanteen selvittämiseksi väitteessään 23):

> *"My organization creates systems to measure gaps between current and expested performance."*

Väitteen perusteella organisaation pitäisi itse tietää, mitä se mittaa eli osata asettaa oppimistavoitteet ja mitata niitä. Watkinsin & Marsickin toinen mittaamisen kysymys viittasi panos-tuotos -ajatteluun eli koulutukseen (*training*) satsaamisen on näyttävä saavutettuna hyötynä. Tätä ajattelua edustaa väite 25):

> "*My organization measures the results of the time and resources spent on training.*"

Tuskin missään organisaatiossa lähdetään kouluttamaan ilman tietoa siitä, millaiselle koulutukselle on käyttöä. Tietenkin on tärkeää myös tiedostaa saavutetut hyödyt, mutta niiden mittaamisessa on omat vaaransa. Nimittäin koulutuksen ja yleensä kehittämisen tulokset saattavat näkyä hyötynä vasta hyvin pitkän ajan seurauksena, jolloin hyödystä ei

voida saada tietoa heti. Samoin jos hyöty tarkoittaa vain rahallista hyötyä, niin se ei kerro kaikkea. Yhdessä vaiheessa rahallinen voitto saattaa olla toisen vaiheen tappio, esimerkiksi, jos rahaa tuotetaan riittämättömillä henkilöresursseilla. Tällöin henkilöstön väsyminen ja motivaation puute voivat jatkossa muuttaa tuloksia huonompaan suuntaan. Organisaation toiminnassa pitääkin aina korostaa kokonaisuutta ja sen takia irrallisia väitteitä voi mittareistakin tulkita väärin. Tässä yhteydessä mittareista kuitenkin etsittiin erilaisia ajatuksia, joten oli pyrittävä myös kriittisyyteen.

Organisaation oppimisen mittaaminen näytti mittareiden perusteella aika vaikeasti hahmotettavalta asialta. On selvää, että mittarit pystyivät antamaan vain yleisen tason viitteitä siitä, mitä organisaation pitäisi mitata ja miten. Kuitenkin Reddingin & Catalanellon sekä Saraloiden mittarissa kartoitettiin enemmän organisaation toiminnan arvioimista kuin oppimisen mittaamista. Kaikille mittareille annettiin silti oppimisen mittaamisesta täydet pisteet, koska toiminnan arvioimisessa on mahdollisuus nähdä oppimisen tulokset, eikä vaadittu nimenomaan oppimisen mittaamisen-käsitteen esiintymisen olevan välttämätön kriteerin täyttymiseksi. Yleisesti organisaatiolta vaaditaan kykyä sisäistää tarkoin oppimisen ja mittaamisen ideat ennen kuin se voi hyödyttävästi mitata omia kyvykkyyksiään. Mittareiden antamien tulosten perusteella organisaatiot voivat ainakin pohtia, onko oppimisen mittaamista suoritettu ollenkaan ja miten sitä voisi jatkossa tehdä.

Toiminnan suuntaaminen mittaamistulosten perusteella

Mayon &v Lankin teemassa *Supportive culture* ilmaistiin jatkuva survey- tai muiden instrumenttien tarve henkilöstön mielipiteiden keräämiseksi ja sitä kautta kehityksen suuntaamiseksi. Kehityksen suuntaaminen vaatii monipuolisesti organisaation oppimisen eri puolien esiin tulemisen. Strukturoidulla kartoituksella on mahdollisuus tiedustella sekä organisaation heikkouksia että vahvuuksia. Mayo & Lank näkivät hyvin erilaisten instrumenttien tarpeen, sillä pelkkä mielipiteiden kyseleminen ei tuottaisi välttämättä tarpeeksi monipuolisia tietouksia. Mayon & Lankin *Valuing learning* -teemasta ilmeni mittaamisen rahallinen aspekti kysymyksestä 9/4):

"Are measures of the added value of people and teams understood and used?"

Pelkkä lisäarvon tuottamisen eli rahallisen tuloksen mittaaminen on pinnallista, mutta onneksi Mayo & Lank eivät rajoittuneet pelkästään siihen. Oppivassa organisaatio kasvattaa rahallista tuottoa, kun organisaatio kokonaisuutena toimii hyvin kaikkien eri osa-alueidensa kautta, mutta rahallisen tuotoksen arviointi ei ole toiminnan lähtökohta. Mayon & Lankin mittarissa oli lisäksi seuraavat toiminnan suuntaamista mahdollisesti kartoittavat arviointikysymykset 9/5 & 9/6):

> *"Ovatko formaalin oppimisen toimet peräisin liiketoiminnan parantamisen tavoitteista ja jatkuvasti arvioitu suhteessa niihin?"*
> *"Onko kaikkia oppimisinvestointeja arvioitu ja käytetty ikään kuin organisaation avaintoimintojen mittauksessa?"*

Kaksi viimeistä kysymystä toivat hyvin esille tarpeen asetettujen oppimistavoitteiden toteutumisen mittaamisesta ja toiminnan yhtenevyyden vaatimuksen suhteessa tavoitteisiin. Mayon & Lankin toiminnan suuntaamiseen mittaustulosten perusteella oli vaikea saada selkeää otetta. Heillä oli kuitenkin melko paljon pohdintoja aiheesta ja oppimisinvestointien teko jatkossa oli helpompaa, kun siihen saakka saatuja tuloksia arvioitiin. Watkins & Marsick esittivät vain yhden ilmiöön liitettävän väitteen 24):

> *"My organization makes its lessons learned available to all employees."*

Tämä väite oli muiden mittaamisväitteiden keskellä, joten sen voitiin ajatella kuvaavan mittaustulosten julkituontia. Suunnattiinko tulosten perusteella toimintaa ja miten? Siihen ei anneta vastauksia. Saraloilla sen sijaan oli toimiva väite mittaustulosten hyödyntämisestä A/2):

> *"Käsittelemme seurantatuloksia ja pohdimme niiden avulla toimintamme kehittämistä yhteisissä palavereissa."*

Samoin Redding & Catalanello toivat hyvin esiin mittaamistulosten hyödyntämisen näkökannan *Performance Management* -teemassaan, jossa kerrottiin pyrkimyksestä tehdä muutoksia yhä tehokkaammin toiminnan arvioinnin seurauksena. Kyseisestä väitteestä seuraava lainaus:

> "*...producing breakthrough changes to the ways that things are done in the organization and to do so faster and faster.*"

Aluksi väitteestä sai sen kuvan, että toimintoja pyrittiin yhä tehostamaan ja tehostamaan, mikä voisi tarkoittaa ihmisten ajamista loppuun. Lopulta väitteestä avautui idea organisaation yhä nopeammasta kyvystä muuntautua. Muuntautumiskyky on eräänlaista riskinottoa, mutta etuna siinä uuden tiedon hyödyntämisen mahdollisuus vanhoihin perinteisiin juuttumisen sijaan. Vanhat perinteet voivat tuntua hyviltä, kun ne osataan, mutta toimintatapoina ne voivat olla ajastaan jääneitä. Oppimisen mittaamisen avulla on mahdollista löytää heikkouksia ja vahvuuksia, joihin voidaan jatkossa tarttua.

Toistuva mittaus ja monipuoliset mittarit

Mittaamisen toistuvuutta ei ilmeisesti katsottu tarpeelliseksi kysyä mittareissa, koska yleensä, jos oppimista mitataan, niin kyseessä ei ole vaan kertamittaus. Mittareiden monipuolisuus näkyi mittaamisen toistuvuutta helpommin. Saraloilla oli väite sekä määrällisen että laadullisen mittaamisen olemassaolosta, mikä viittasi mittareiden monipuolisuuteen. Mayo & Lank mainitsivat määrällisen ja laadullisen mittauksen johtajien arvioinnin yhteydessä ja kohdassa 5/2 mainittiin surveyt ja muut instrumentit (*"surveys...or other instruments"*) eli heidän mittarista tuli eri kohdista esiin erilaisten mittareiden käyttö. Watkinsin & Marsickin mittarissa erilaisten mittareiden tarve tuli esiin monikkomuodosta: "*...organisations creates systems to measure...*" Jos organisaatio kehittää systeemejä, joilla voi mitata, niin kyseessä ei ole silloin vain yksi mittaamismuoto.

SISÄLLÖLLINEN KOKONAISARVIO MITTAREISTA

Seuraavassa taulukossa on esitetty neljän analysoidun mittarin kokonaispisteet oppivan organisaation sisällöllisten kriteerien täyttymisen osalta.

TAULUKKO 8. Oppivan organisaation sisällöllisten kriteerien toteutumisen kokonaispisteet mittareille. Kaikkien sisältöteemojen pisteet (max. 70p)

Sisällöllisten kriteerien pisteet mittareille	Teema 1 Ympäristösuhde	Teema 2 Tiedonkulku	Teema 3 Kehitys- ja oppimisvalmius	Teema 4 Kollektiivinen oppiminen	Teema 5 Oppimisen mittaaminen	Yhteispisteet mittareittain
M&L	5	8	22	12	4	**51**
R&C	3	4	21	5	5	**38**
S	6	5	21	5	5	**42**
W&M	6	8	19	14	4	**51**

Kokonaispisteissä Mayon & Lankin sekä Watkinsin & Marsickin mittarit saivat saman tuloksen, jolla päihittivät muut mittarit. Molemmat mittarit käsittelivät oppivaa organisaatiota monipuolisesti. Mayo & Lank kartoittivat useita käsitteitä muita mittareita laajemmin, mutta muissa mittareissa samoja käsitteitä oli silti useimmiten käsitelty kriteerien täyttymiselle riittävin perustein. Mayon & Lankin sekä Watkinsin & Marsickin mittarit menestyivät erityisesti organisaation tiedonkulun avoimuudessa ja syvällisyydessä sekä kollektiivisessa oppimisessa. Korkeimpiin pisteisiin ei kuitenkaan vaadittu parhaita tuloksia kaikissa teemoissa, jolloin parhaita menestyjiä ei voinut selkeästi havaita ennakkoon. Oppimisen mittaamisessa esimerkiksi Redding & Catalanello sekä Saralat ylsivät hieman muita korkeammille pisteille. Toinen voittajamittari Watkins & Marsick jäivät jopa heikoimmille pisteille organisaation kehitys- ja oppimisvalmiudessa, jossa Mayo & Lank saivat parhaat pisteet. Ympäristösuhteen teemassa Saralat saivat Watkinsin & Marsickin kanssa korkeimmat pisteet. Reddingillä & Catalanellolla sekä Saraloilla

erityisenä mittareiden heikkoutena oli tiimityön vähäinen esiintyminen, jolloin mittarit jäivät kyseisessä teemassa hyvin paljon muita alhaisimmille pisteille. Saraloiden kohdalla tiimi-käsitteen esiintymättömyyttä mittarissa voi ihmetellä siksi, että he teorioissaan kuitenkin tuovat esiin tiimiajattelua hyvin monipuolisesti. Ehkä Saralat halusivat tehdä käyttökelpoisen mittarin myös sellaisille organisaatioille, joissa ei ollut omaksuttu tiimityötä. Reddingin & Catalanellon mittarissa oli muita enemmän puutteita myös organisaation ympäristösuhteessa ja avoimessa tiedonkulussa.

Sisältövaliditeettinen kokonaiskuva mittareista

Sisältövaliditeetin eli sisällöllisen kattavuuden luoman luotettavuuden kannalta mittareista voidaan tuoda esille joitakin seikkoja. Joku tietty käsite saattoi puuttua mittarista, vaikka aihepiiriä olisikin muutoin tarkasteltu laajasti. Mistään mittarista ei pyritty arvioimaan mittarin laatijoiden oman teorian ja sen operationaalistamisen välistä suhdetta, koska mittareiden taustateoriat eivät olleet niin tuttuja.

Watkinsin & Marsickin mittari kattoi melko hyvin oppivan organisaation kannalta olennaiset asiat. Puuttuvia käsitteitä olivat; organisaatioiden yhteisoppiminen, kokonaisuuden hahmottaminen, organisaation oppimiskyvyn reflektointi (oppimaan oppiminen), jotkut työssä oppimisen muodot sekä tiimien tuki ja -verkostot.

Reddingin & Catalanellon mittarin teemat eivät kattaneet kovin hyvin oppivan organisaation tavoitteita. Väitesisällöissä oli kuitenkin kattavammin asiaa, kuin mitä teemojen nimien perusteella voitiin päätellä, mutta asiat tulivat esille melko pinnallisesti. Tiimit ja organisaation suhde ulkomaailmaan mainittiin, mutta erityisiä kysymyksiä niistä ei oltu laadittu. Mittarin sisällöllisiä puutteita oli; eettisyys, organisaatioiden yhteisoppiminen, kyseenalaistava miksi -oppiminen, organisaation oman oppimiskyvyn reflektointi, kokonaisuuden hahmottaminen, oppimisen kannustimet, ja tiimien toimintamuodot.

Saraloilla kysymykset liikkuivat lähellä toisiaan teemojen sisällä, joten aiheiden käsittely ei ollut pinnallista. Sisällöllistä kattavuutta uhkasivat sekä ajattelun syvällisyyden puuttuminen että tiimitoiminnan esiintymättömyys. Saraloiden mittarista puuttuvia käsitteitä olivat; organisaation eettisyys, organisaation oppimiskyvyn reflektointi, kyseenalaistaminen, sekä useimmat tiimitoiminnan muodot.

Mayo & Lank olivat käsitelleet laajasti omien teemojensa sisältöjä, joten niistä koostui melko kattavasti kriteerit täyttävä oppivan organisaation jäsennys. Käsitteellisiä puutteita oli; organisaation eettisyys, organisaation oman oppimiskyvyn reflektointi ja kokonaisuuden hahmottaminen sekä tiimien ulkopuolinen tuki.

Yleisimmät puutteet mittareissa olivat syvällisen ajattelun ja tiimitoiminnan alueilla. Tämä voi kuvastaa sitä, että molempien toteutuminen vaatii melko paljon järjestelyjä ja muutosten tekoa perinteiseen organisaatioon. Ehkä siksi myös mittarien laatijoiden on ollut helpompi omaksua vahvemmin joitakin helpommin toteutuvia oppivan organisaation piirteitä. Ajan myötä ja käytännön hyötyjen näkemisen kautta syvällisen ajattelun ja tiimitoiminnan piirteetkin saatetaan omaksua entistä vahvemmin mittareihin. Huomiona tähän kuitenkin, että tiimitoiminnan huomioimisen puutteet korostuivat lähinnä Saraloiden ja Reddingin & Catalanellon mittareiden kautta, kun taas Mayo & Lank sekä Watkins & Marsick olivat käsitelleen melko vahvasti tiimitoiminnan kriteereitä. Silti heidänkin mittareistaan puuttui joitakin tärkeitä seikkoja, kuten tiimien ulkopuolinen tuki ja siksi voidaan korostaa tiimitoiminnan puutteita kaikissa mittareissa.

8 TULOKSET JA PÄÄTELMÄT: OSA II METODOLOGISTEN KRITEERIEN TÄYTTYMINEN MITTAREISSA

Mittarin luotettavuus

Reliabiliteetti

Mittarin standardointi: käyttöohjeet / tiedonkeruutekniikan tarkkuus

Watkinsin & Marsickin mittarin käyttöohjeissa kerrottiin vastausskaalan 1-6 käytöstä esimerkin avulla. Pyydettiin vastaamaan vastauslomakkeelle; millä voimakkuudella väite oli tai ei ollut totta (*almost never - almost always*). Vastauslomaketta ei ollut mukana mittarissa, joten sen pätevyyttä ei ollut mahdollista arvioida. Vastausesimerkissä kehotettiin valitsemaan vaihtoehto 4, jos "*johtajat usein etsivät oppimismahdollisuuksia.*" Kun vaihtoehto 6 kuvasi väitteen täydellistä paikkansapitävyyttä, niin vaihtoehto 5 kuvasi mielestäni paremmin usein toistuvaa toimintaa kuin 4. Joka tapauksessa vastausskaalan vaihtoehdot 3 & 4 oli vaikea mieltää, sillä ne erosivat hyvin vähän toisistaan. Näin ollen vastaamisohje ei ollut täysin ymmärrettävä, joten kaikkien numerovaihtoehtojen merkitykset olisi pitänyt selittää erikseen. Nyt satunnaisvirheitä saattoi aiheuttaa vastaamismenettelyn erilailla hahmottaminen. Vastausvaihtoehtoja oli mahdollisesti liikaa, mikä niiden epäselvyyden lisäksi voisi vähentää tulosten luotettavuutta. Vastaamisen maksimiaikaa ei kerrottu eikä sitä oliko mahdollista saada lisäohjeita tarvittaessa, mikä voi aikaansaada eriävyyttä tutkimustilanteisiin ja vähentää luotettavan toistettavuuden ja tulosten vertailtavuuden mahdollisuutta.

Reddingin & Catalanellon mittari oli lyhyt, joten *ohjeet* olivat myös lyhyet, mikä on johdonmukaista. Vastaajaa ohjattiin valitsemaan parhaalla tavalla omaa organisaatiota kuvaava vaihtoehto (a,b,c) jokaisesta teemasta, vaikka useampi vaihtoehto sopisikin. Vastaustekniikka oli helppo ymmärtää ja satunnaisvirheiden mahdollisuus vaikutti

minimaaliselta, koska kunkin teeman vastauksia oli vain yksi ja väitteet olivat tilavasti irrallaan toisistaan sekä muista teemoista eikä vastauksia merkitty erilliselle lomakkeelle, vaan valitun väitteen kirjain ympäröitiin. Vastaustekniikan helppouden perusteella lisäohjeiden saamisen vaatimus tuntui turhalta, mutta vastaamisen helppouteen saattoi kuitenkin liittyä sosiaalisen suotavuuden vaara. Jos vastaaja etukäteen ymmärsi c-vaihtoehdon sisältävän oletetun oikean vastauksen, niin hän saattoi pyrkiä miellyttämään joissain kohdissa. Tieto vastaamisajasta olisi ollut olennainen, koska vastausajan perusteella väittämät ehdittiin joko lukea huonosti tai hyvin. Tässä mittarissa oli muihin nähden erona juuri se, että ei vain mietitä väitteen paikkansa pitävyyttä, vaan joudutaan vertailemaan eri vaihtoehtoja, mikä vaatii realistista ajattelua. Mittari ei vaadi tulosten koodaamista, sillä tulokset näkyvät suoraan, kun lasketaan, mitä kirjainvaihtoehtoa vastauksissa esiintyy eniten.

Saralat pyysivät vastaajaa arviomaan tilannettaan oman työyksikkönsä kannalta. Kuitenkin väitteissä oli koko organisaatiota koskevia kysymysten asetteluja, mikä voi aiheuttaa ristiriitaa vastaamiseen. Näin ollen riippuu suullisen tiedottamisen tarkkuudesta, vastaavatko kaikki samaan asiaan. Vastaamisaikaa eikä lisäohjeiden mahdollisuutta määritelty. Myöskään vastausskaalan käytölle ei annettu muita ohjeita, kuin pyydettiin ympäröimään sopiva vaihtoehto, mutta vaihtoehdot 5,4,3,2,1 (*täysin samaa mieltä-täysin eri mieltä*) vaikuttivat sellaisenaan ymmärrettäviltä. Tiedonkeruutekniikka vaikutti tarkalta, mutta vaihtoehto 3 saattoi olla liian helppo valita silloin, kun ei tiedetty tai jaksettu miettiä vastausta. Saraloiden mittarin luotettavuutta lisäsi se, että eri teemoissa oli sama määrä väitteitä. Tosin tietyt aihepiirit esiintyivät useissa teemoissa. Joissakin väitteissä oli myös toistoa, kuten esimerkiksi A.4-7 sisälsivät idean organisaation yhteisestä näkemyksestä tulevaisuuden suhteen. Jos joku seikka mittautuu useasti, sen asian luotettavuus lisääntyy tuloksissa, mutta joku toinen taas mittautuu huonommin, kun ei sisällä niin paljon toistoa. Saraloiden tyyli laatia kysymyksiä, oli toistoa käyttävä, mikä mahdollisesti lisäsi luotettavuutta kaikissa teemoissa. Osittainen väitteiden henkilökohtaistaminen ("*koen*") voi tuottaa luotettavampia vastauksia, kuin "*organisaatiossamme*"-tyyli. Kielteistä oli se, että tulosten selvittämiseksi vaaditaan ulkopuolinen analysoija. Organisaation on itse vaikeaa hahmottaa kehitystarpeitaan vastausten perusteella.

Mayolla & Lankilla mittarin käyttöohjeet olivat pidemmät kuin muilla, ohjeita oli kaksi sivua. Tosin heidän mittariinsa sisältyi kyselyn lisäksi ennakkotehtävä. Tehtävässä

pyydettiin vastaajaa jakamaan yhteensä tuhat pistettä oppivan organisaation käsitekaavion eri osa-alueille sen mukaan, miten näki asioiden tärkeysjärjestyksen organisaatiossa. Tämä vaikutti vastaajaa hyvin asiaan orientoivalta osiolta, mutta vaati keskittymistä. Mayo & Lank olivat ohjeissa kuvanneet sitä, millaisiin kysymyksiin saatiin vastauksia kyselyyn vastaamisen kautta ja mitä hyötyä kyselystä oli. Vastausmenettelystä oli selitetty jokaisen prosenttivaihtoehdon merkitys erikseen, mitä pidän erityisen hyvänä seikkana ymmärtämisen kannalta. Vastausten pistemäärien laskemisen periaate ei ollut aivan yksinkertainen ja vaati vastaajilta laskukoneet. Pistelaskuun liittyi satunnaisvirheiden mahdollisuuksia. Lisäaikaa vei, jos joku tarkisti laskelmat. Mittari oli pitkä ja aikaa vievä. Kuitenkaan aikamäärityksiä ei annettu eikä lisäneuvoista mainittu, mikä voi aiheuttaa eriävyyksiä eri mittaustilanteisiin.

Kaikki neljä mittaria olivat suorittaneet kohdejoukon valinnan oikein. Mittareista voitiin päätellä, että ne soveltuvat koko organisaatiolle tai sen pienemmille yksiköille. Mittarit oli pätevästi tehty niille asianosaisille, joilla oli asiantuntemusta organisaation toiminnasta. Laajojen kohdejoukkojen valinnalla oli mahdollisuus pyrkiä kokonaiskartoituksiin, mikä tuottaa monipuolisempaa tietoa, kuin esimerkiksi ainoastaan johtajien näkemysten selvittäminen.

Kysymysten asettelu

Kysymysten asettelu vaikutti Watkinsilla & Marsickilla selkeältä ja ymmärrettävältä, mikä johtui käsitteiden helppoudesta ja kysymysten lyhyydestä. Lisäksi käsitteet eivät vaikuttaneet kulttuurisidonnaisilta. Vastausten luotettavuutta lisäsi se, että kysyttiin yhtä asiaa kerrallaan eikä luettelomaisesti monta yhtä aikaa.

Reddingin & Catalanellon mittari ei antanut hyvin kattavaa kuvaa oppivasta organisaatiosta. Mittarissa oli hyvin tiiviit; kustakin asiasta yksi teema + väitepaketti - asettelut, mutta ne olivat melko vaarallisia mittarin luotettavuuden kannalta. Yhteen väitteeseen oli vaikea saada sisällytettyä kaikki teeman kannalta olennaiset seikat, mikä tässä mittarissa johti väitteen monimutkaisuuteen: paljon asiaa, luettelomaisuutta, josta vastausten luotettavuus voi kärsiä. Jotkut väitteet olivat ylipitkiä, maksimissaan viisi riviä. Kun yhteen kysymykseen sisältyi useita väitteitä, niin vastaaja ei mahdollisesti jaksa lukea

kaikkia niitä ymmärtäen, mikä vähentää vastausten luotettavuutta. Käsitteet olivat melkolailla tuttuja, mutta kaikkien vastaajien tiedossa ei välttämättä ole esimerkiksi formaalin ja informaalin oppimisen merkitys, mikä vaikeuttaa vastaamista. Usean asian toteutumista on vaikea kartoittaa yhdellä kysymyksellä. Vastaajan hahmotettavaksi jää, jättääkö hän vaihtoehdon ympäröimättä, jos yksi väitteen monista seikoista jää toteutumatta. Vastauksista ei voi näin ollen luotettavasti päätellä, että kuinka hyvin kaikki vaaditut seikat toteutuivat. Reddingin & Catalanellon mittarissa kaikkien teemojen nimet eivät olleet selkeän kertovia. Esimerkiksi yhden teeman nimi; systeemit ja prosessit ei ollut kovin kertova, koska sen sisältö painottui tiedonkulkuun. Pisteytyspuolella oppivan organisaation toteutumavaihtoehdossa c.) ilmaistiin strategioiden joustavuuden toteutuminen sekä vanhojen oletusten kyseenalaistaminen ja niiden paikkansapitävyyden testaaminen. Mielestäni kyselylomakkeen puolella ei oltu kysytty samaa asiaa, vaan väitteet oli asetettu pinnallisemmin ja ylimalkaisemmin kuin mitä tulokseksi saatiin. Tässä tultiin teorian operationaalistamisen ja sitä kautta luotettavuuden ongelmaan. Teoriassa oli ajateltu fiksummin, kuin miten asiaa oli osattu kysyä. Jos vastaajalle nousee esille vain toimintatapojen tehostaminen, niin se edustaa pinnallista oppimista ja esimerkiksi työn muuttumista stressaavammaksi, jollei huomioida inhimillistä pääomaa kehittämisessä. Vanhojen oletusten pohtiminen taas voisi tuoda esille, että pelkkä toiminnan tehostaminen ei riitä, vaan yksilöiden henkiseen jaksamiseen on myös kiinnitettävä huomiota. Mittarikonstruktiolla voi olla siis kielteistäkin vaikutusta organisaation henkilöstöön, jos mittarissa tavoiteltuja oppivan organisaation piirteitä ymmärretään eri tavoin ja toteutetaan väärin, niin se on mittarin laatijoiden vastuulla. Pitäisi pyrkiä siten selkeyteen.

Saraloiden kysymykset oli asetettu myönteisinä väitteinä. Kieli oli yleisesti sujuvaa ja selkeää. Kysyttiin yhtä asiaa kerrallaan, ei luetteloita. Kysymykset eivät myöskään olleet liian pitkiä. Vaikeina käsitteinä voi mainita "*sisäiset ja ulkoiset asiakkaat*," joita eivät mahdollisesti kaikki ymmärrä. Yhdessä kysymyksessä oli hieman vaikeaa suomea (varsinkin käsite; *kiihkoton* ja siten se olisi myös vaikea kansainvälistää): "*Pystymme käsittelemään rakentavasti epäonnistumisia ja näkemään niiden kiihkottoman ja puolueettoman analysoinnin tärkeänä oppimistilanteena.*"

Mayon & Lankin mittarissa oli paljon kysymyksiä, joten vastaaminen vaatii pitkää keskittymistä. Suora kysymysten asettelu tyyliin: "*Does your organisation...?*" vaikutti asiaan herättävältä. Joudutaan pohtimaan, tapahtuuko meillä näin? Jotkut kysy-

mykset olivat pitkiä ja vaikeasti muotoiltuja, mikä saattaa aiheuttaa moniselitteisyyttä niiden ymmärtämiseen. Toteutumisprosenttien antaminen kullekin kysymykselle tuntui mielekkäältä, koska toiminnan toteutumista on konkreettisempi ajatella prosentteina kuin numeroina esimerkiksi yhdestä viiteen. Samoin kuin edeltävissä mittareissa, joidenkin abstraktien käsitteiden ymmärtäminen voi olla organisaatiokäsitteistöön tutustumattomalle vastaajalle vaikeaa.

Mittarin ulkomuoto (selkeys, tila, pituus)

Watkins & Marsick olivat asettaneet teemakohtaiset väitteet tiiviisti joka riville, mikä oli tehty ilmeisesti mittarin pituuden lyhentämiseksi (kysymysosio kolme sivua) ja samalla vastaamisen motivointikeinoksi. Pitkältä tuntuvaan kyselyyn on raskasta alkaa vastaamaan. Väitteiden lähekkäisyys saattoi aiheuttaa satunnaisvirheitä vastauksiin, kuten esimerkiksi jonkun väitteen jäämisen välistä pois ja vastausten koodautumisen väärille riveille. Muuten mittarin ulkomuoto oli selkeä ja eri teemat erottuivat toisistaan.

Reddingin & Catalanellon mittari oli kestävä, pahvinen, värikäs "kansio." Siinä eri teemat oli eroteltu isoin otsikoin ja teemojen alkukirjaimet olivat vielä suurempina symboleina erottamassa eri osioita. Mittari oli ulkoasultaan hyvännäköinen. Se oli kaikkia muita mittareita lyhyempi kahden sivun väiteosuudellaan, mutta vastaamistilaa oli riittävästi.

Saraloilla eri teemat erottuivat selkeästi toisistaan isoilla otsikoinneilla. Väitteet oli sijoitettu tilavasti ja vastausosio samassa suhteessa. Mittariin ei sisältynyt mitään ylimääräistä, niin kuin eri Reddingillä & Catalanellollakaan. Mittausosio oli melko lyhyt, koska siihen sisältyi harvaa tekstiä kolme sivua.

Mayolla & Lankilla kysely teemat alkoivat omilta sivuiltaan ja niillä oli lihavoidut lyhyet otsikot. Kysymykset oli asetettu väljästi ja vastaamiselle oli oma lokeronsa kunkin kysymyksen päässä, joten vastauksilla ei ollut sekoittumisen vaaraa. Saamassani mittarissa oli tilahukkaa parin teksti- tai pistelaskurivin jatkuminen seuraavalle sivulle. Voi olla ettei julkisesti käytetyssä mittarissa ole samoin. Tietysti eri teemojen irrallaan pitäminen on selkeää, mutta kyselyn hinta on siten suurempi.

Satunnaisvirhemahdollisuuksien perusteella kaikki mittarit soveltuvat paremmin yksittäisten organisaatioiden tilanteen kartoittamiseen, kuin eri organisaatioiden vertailemiseen. Mittarit on tarkoitettukin yksittäisten organisaatioiden kehittämisen auttamiseen, johon ne soveltuvat melko hyvin. Mittarien laadinnassa olisi edellisiin kriteereihin perustuen kiinnitettävä huomiota sillä saatavien tulosten tarkkuuteen.

Validiteetti

Mittaamismenetelmä

Mittaamismenetelmänä kaikissa mittareissa oli käytetty strukturoitua kyselyä, joka vaikutti pätevältä ja riittävältä menetelmältä mittaamaan oppivaa organisaatiota. Ilmiö ei ole niin arkaluontoinen tai syvällisyyttä vaativa, että sen kartoittamiseen kannattaisi käyttää esimerkiksi yksilöhaastatteluja. Ryhmähaastatteluja voisi olla mahdollisuus toteuttaa pienryhmissä.

Mittaamistehtävä

Mittaamistehtävän määrittely ilmeni usein mittareiden johdannosta tai ohjeista. Watkins & Marsick pyysivät vastaajaa ajattelemaan: Miten hänen organisaationsa tukee ja käyttää oppimista kolmella tasolla (yksilö, tiimit, organisaatio). Siinä oli heidän mittaamistehtävänsä, joka oli sopivanlaajuisesti ja selvästi rajattu, mikä edesauttaa ilmiön tutkittavuutta. Redding & Catalanello kuvasivat mittarinsa selvittävän sitä, millainen kyvykkyys organisaatiolla on selvitä vaativista ja vaihtuvista liike-elämän tilanteista. Heidän mittaamistehtävänsä oli melko laaja, mutta mittari voi tuottaa ainakin suuntaa antavia tuloksia valitussa viitekehyksessä. Redding & Catalanello eivät nostaneet oppimista ollenkaan esille mittaamistehtävänä, mutta sisällyttävät oppimisen mitattavaan fokukseen itse mittarissa. Saraloilla mittaamistehtävän voitiin päätellä olevan työyksikön/organisaation oppimis- ja kehittymiskyvyn arvioiminen. Mayolla & Lankilla mittaamistehtäväksi voitiin mittarin ohjeista päätellä seuraava: Mitkä ovat organisaation suurimmat heikkoudet ja vahvuudet

oppivan organisaation ideaaliin nähden? Saraloiden sekä Mayon & Lankin mittarin voitiin arvioida tuottavan suhteellisen hyvin mittaamistehtävän kannalta toivottuja tuloksia.

Rakennevaliditeetti

Watkinsin & Marsickin mittarissa käsitteillä ja teemoilla oli hierarkkinen rakenne. Kukin osio vaikutti mittaavan organisaation toimintaa kullakin eri tasolla. Kuitenkin organisaatio- ja yksilötason väitteissä oli osittaista yhtenevyyttä, sillä pelkän sanamuodon muuttamisen perusteella väitteitä olisi saattanut voida sijoittaa kumpaan tahansa teemaan. Esimerkkinä yksilötason väite 10):

> *"In my organization, people are encouraged to ask "why"..."*

ja organisaatiotason väite 32):

> *"My organization helps employees balance work and family."*

Mitä eroa väitteissä oli sillä kannustettiinko ihmisiä vai kannustiko organisaatio heitä? Miten eri asiat oli rakenteellisesti jaettu yksilö/organisaatio -teemoihin, sitä ei voinut suoraan nähdä. Näin ollen ei ollut aivan selvää, mitä kukin osio mittasi. Mittaamiskokonaisuus esitettiin käsitekaaviona mittarin alussa. Kokonaisuuden tavoitteena nähtiin jatkuva oppiminen ja muutos. Mittaamisen kokonaisuus vaikutti ymmärrettävältä, mutta epäselvemmäksi jäi, mikä oli osien suhde toisiinsa. Watkinsin & Marsickin mittarin mukana lähetettiin liite, jossa on esitetty heidän mittarinsa rakennevaliditeetin monipuolisen testaamisen tulokset. Tulosten perusteella mittarin rakennevaliditeetti oli erittäin hyvä. Näin ollen vaikkei rakenteen selkeyttä silmällä täysin nähnyt, niin Watkinsin & Marsickin mittari oli arvioitu rakenteellisesti johdonmukaiseksi ja päteväksi.

Reddingin & Catalanellon mittariin ei sisältynyt käsitekaaviota, minkä vuoksi ilmiön kokonaisuutta tai teemojen keskinäisiä suhteita ei ollut helppo hahmottaa. Mielestäni teeman nimi ei kaikissa tapauksissa kertonut sen sisällöstä. Esimerkiksi, oliko organisaatiokulttuurin kattava sisältö avoimuus ongelmille ja toisille ihmisille? Entä

voitiinko "*Systems & processes*" käsittää vain yhdellä tavalla? Vastaus molempiin kysymyksiin on; ei. Reddingin & Catalanellon käsiterakenne oli hieman hajanainen, koska teemat saattoivat vaikuttaa niiden sisällöistä irrallisilta ja useissa teemoissa esiintyi samaa asiaa.

Saraloilla ei ollut käsitekaaviota mittarissa, joskin heidän teorioissaan sellaisia esitettiin. Mittarissa käsitteiden keskinäiset suhteet ja kokonaisuus eivät tulleet selkeästi esille. Selkeiden ja melko pitkien teemanimien ansiosta hahmottui kuitenkin muita mittareita paremmin, mitä kukin osio mittasi.

Mayon & Lankin oppivan organisaation käsitekaavio auttoi heidän mittarin viitekehyskokonaisuuden hahmottamista. Käsitteiden suhteita olisi voitu kuvailla parilla lauseella, niin niiden suhteet olisi ollut helpompi ymmärtää. Käsitekaavion pystyi ymmärtämään siten, että mitä paremmin edellinen taso toteutuu organisaatiossa, niin sitä paremmin seuraavan tason tapahtumat mahdollistuvat. Tämä ilmenee ketjureaktiona siten, että oppimista helpottavien tekijöiden ja myönteisen organisaatioympäristön toteutumisen kautta, oppiminen mahdollistuu yksilöiden, tiimien ja koko organisaation laajuisesti, mikä tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Mittari vaikuttaa näin ollen rakenteellisesti johdonmukaiselta. Kuitenkin mittarin eri teemoissa käsiteltiin samoihin käsitteisiin kytkeytyviä asioita. Koska mittarissa oli yhdeksän teemaa ja kaikissa vähintään kahdeksan kysymystä, niin mittarin kaikkien teemojen nimistä ja sisällöistä ei voinut suoraan päätellä, mitä ne mittasivat.

Kriteerivaliditeetti

Kaikissa mittareissa oppiva organisaatio oli kriteeri, jota eri muuttujilla haluttiin selvittää. Kuitenkin mittareista tulee ilmi tarkempia jäsennyksiä niiden tutkimusongelmien perusteella tai käsitekaavioiden ilmentäminä oppivan organisaation tuotoksina. Watkinsin & Marsickin kriteerinä oli jatkuva oppiminen ja muutos, johon valittujen muuttujien toteutumisen kautta pyrittiin. Reddingin & Catalanellon mittarissa kriteerinä oli organisaation menestys vaihtuvissa liiketoiminnallisissa tilanteissa. Saraloiden kriteerinä oli organisaation oppimis- ja kehittymiskyky. Mayon & Lankin kriteerinä oli peruskivi; oppiva organi-

saatio. Kaikissa mittareissa kriteerivaliditeetti toteutui ainakin osittain, koska muuttujat kohdistuivat haluttuun tavoitteeseen

Prosessivaliditeetti

Prosessivaliditeetin on toteuduttava tutkimuksen raportoinnissa, jossa tutkimuksen eri vaiheet selitetään ja perustellaan. Mittarikonstruktiossa on tärkeää mittarin eri osioiden selittäminen ymmärrettävästi niin, että vastaaja osaa toimia oikein. Sen sijaan ei ole tarpeellista selittää esimerkiksi, miksi on valittu kyselylomake. Arvioitavissa mittareissa eri vaiheiden kuvaus oli selkeää ja johdonmukaista. Luotettavuuden kappaleessa käsiteltiin mahdollisia tulosten tarkkuuteen vaikuttavia ongelmia.

Mittarin hyödyllisyys, taloudellisuus ja tehokkuus

Watkinsin & Marsickin mittarissa hyödyllisenä seikkana voitiin nähdä vastaajien taustatietojen kysely, koska niiden perusteella voitiin luokitella eri koulutuspohjaisten ja asemaisten näkemyksiä. Myös kysytyt yrityksen koko, liiketoiminta-alue ja vuotuiset tuotot voivat helpottaa ja ohjata kehittämisprofiilin suuntaamista. Nähdään esimerkiksi, millaisia summia kokonaistuotosta voidaan irrottaa kehittämistoimiin. Käsitteiden tuttuuden perusteella mittari soveltuu kansainväliseen käyttöön, mutta ohjeistuksen perusteella vertailtavuuden mahdollisuus on vähäistä. Mittari oli kustannustehokas, koska sen kulut eivät vaikuttaneet saatavan hyödyn määrää ylittävältä. Kustannuksia lisää se, että tulosten selvittäminen vaatii ulkopulisen koodaajan, mikä tuottaa organisaation toiminnan vahvuuksien ja heikkouksien löytymisen. Vaihtoehdot 3-4 eivät olleet selkeitä, jolloin vastausten ääripäät erottuvat parhaiten ja se oli ilmeisesti tarkoituskin. Watkins & Marsick olivat pystyneet muokkaamaan taloudellisen ja tehokkaan mittarin, joka selvittää hyvin asian ja ohjaa kohti toivottua toimintaa. Mittarin viimeinen osio oli edistyksellinen muihin mittareihin nähden, koska siinä selvitettiin viimeisen vuoden aikana tapahtuneita edistysaskeleita. Tuolloin nähdään lähietäisyyden muutoskyky. Tosin oppivan organisaation

tuloksia on pystyttävä katsomaan myös pitkällä aikavälillä, koska usein muutokset ovat hitaita.

Reddingin & Catalanellon mittari vaikutti kognitiivisesti eli organisaation tietoon painottuneelta. Tiedonkulun kautta organisaatio pyrkii olemaan jatkuvasti itseään muuttava yksikkö. Mittarin puutteena oli kuitenkin tiedon syvällisyyden puute. Reddingin & Catalanellon mittari voi virittää keskustelua organisaatiossa, mutta kehittämisen avaimet ovat aika niukat johtuen tulosten suppeudesta. Esimerkiksi, jos tulokseksi saadaan organisaatiomuoto b, niin kuvaus käsittelee melkein yksinomaan organisaation teknologista pätevyyttä, mikä ei kuvaa koko organisaation tilannetta. Paras kehittämisaspekti olisi kuvata c-kohtien väitteet tavoitteiksi, koska siten saataisiin monipuolisempi lähtökohta kuin itse tuloksista. C-tuloskuvailu eli oppivan organisaation toteutuminen vastausten perusteella oli kuitenkin tuloksista parhaiten esitetty, mutta puutteellinen vaihtoehtojen sisältöihin nähden. Myönteistä oli taloudellisuus, johon Redding & Catalanello olivat mittarissaan päässeet. Tulosten osalta Reddingin & Catalanellon mittari oli kategorisoiva, koska se lokeroi suoraan kolmeen eri luokkaan. Yksittäiset kehittämisalueet eivät tule esille, jos katsotaan vain lopputulosta. Pisteytyksestä on mahdollista poimia a-vaihtoehtovastaukset kaikkein kehittymättömimpinä alueina organisaatiossa, mutta tarjosivatko vaihtoehdot c. vastauksia kehittyneemmän toiminnan toteuttamiseen. Ehkä osittain, mutteivät helposti. Pisteytyspuolen lyhyet organisaatiokuvaukset eivät ilmaisseet kovin tarkasti miten organisaatiota tulisi kehittää vallitsevasta tilasta eteenpäin. Organisaatiomuoto C. eli oppiva organisaatio antoi sen käsityksen, että tällainen organisaatio oli täydellinen eikä sen tarvitse enää kehittyä.

Saraloiden mittarissa oli teemojen sisällä voimakas kehittämiseen tähtäävä aspekti. Kunkin teeman vastausosioiden alle pyydettiin laskemaan pisteet. Mitä enemmän pisteitä saatiin, sitä paremmin tuon teeman asiat toteutuivat organisaatiossa. Näin vahvuudet ja kehittymistarvealueet olivat heti vastaajan nähtävissä, jos hän ymmärsi idean. Koko otosta ajatellen vastauksia on helppo analysoida. Suomalaisen mittarin kansainväliseksi muunnettavuutta oli vaikeampi ajatella kuin englanninkielisen, mutta Saraloiden mittari vaikutti kansainväliseksi muunnettavalta siinä missä muutkin mittarit. Saraloiden mittari vaikutti kustannus-tehokkaalta siten, että se ei ole liian kallis eikä liian pitkä. Vaikka mittari ei ohjaa konkreettisesti toimimaan, niin se näyttää toiminnan kehittymistason eri alueilla ja antaa viitteitä/tavoitteita oikeanlaiselle toiminnalle. Konkreettisia oppimiskeino-

nähden. He mainitsevat vain työnkierron.
aistiin mahdollisuus organisaatiokohtaisiin
neen, jos niitä pyydetään mittarin laatijoil-

ganisaatiota heidän ohjeissa selostamansa
hjeissa kehotettiin etsimään erityisiä
kko ideaalin ja todellisuuden välillä. Näin
ljettaessa kohti ideaalia. Mittari edesauttaa
ä on myönteistä. Kysely oli melko pitkä ja
elleen kustannukset ylittävä, mutta joitain
tää pois. Mayolla & Lankilla oli kuitenkin
ollut. Se oli samalla etu organisaatioiden
sifioituminen yksityiskohtiin. Mittari on
amoin rajoituksin kuin muutkin mittarit.

ustatietoina kysytyn organisaatioaseman ja
onymiteettiä. Mittarissa mainittiin vastaus-
kkeiden kulkeutumisen koodaajille ilman
nnossa oppivaa organisaatiota perusteltiin
ana. Watkins & Marsick kertoivat kyselyn
naan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan
li hyvin esille se, että kysely oli tarkoitettu
voida vastaamaan siihen. Kyselyyn vastaa-
lähestymistapa.
mittarissaan vastaajan henkilötietoja, mikä
, että mittaus tehtiin organisaation omaksi
vastaajia kiitetä vaivannäöstä. Vastaajien
mittarista.

Saraloiden mittarissa vastaajan taustatietoina kysyttiin henkilöstöryhmää, työskentelyaikaa ja sitä monessako kehittämisryhmässä henkilö oli mukana. Pienessä organisaatiossa tai yksikössä tietojen kysely uhkaa henkilön anonymiteettiä, mutta muutoin tiedot antavat mahdollisuuden eri ryhmittymien vertailuun. Saralat motivoivat vastaajaa ja vetosivat häneen tällä tavoin: "*Tosiasioiden tunnustaminen on kehittymisen alku! Älä petä itseäsi.*" Ohjeissa oli tarvittava informaatio kysymyslomakkeen hyödystä organisaatiolle ja myös vastaamisesta kiitettiin.

Mayo & Lank eivät kysyneet vastaajien taustatietoja, joten anonymiteetin menettämisen pelkoa ei ollut. Mittaamisen tarkoitus ja käyttö oli selvästi informoitu organisaatiota itseään palvelevaksi. Motivointi tapahtui hyvin asiaan perehdyttämisen kautta ja kyselyn tuottavan hyödyn esiintuomisella. Esimerkkinä yksi Mayon & Lankin hyöty/motivaationäkökulma: "*Tämä mittari toimii benchmarking -välineenä organisaatiosi sisäisessä ja ulkoisessa kehittämisessä eri alueilla.*" Vastaamisesta ei kiitetä, mutta muu motivointi korvasi melko hyvin tämän puutteen.

Mittarien metodologisen arvioinnin perusteella ei voitu määrittää mittaamisvalmiudeltaan parasta mittaria, koska metodologiset seikat ovat niin moniulotteisia. Kaikilla mittareilla pystyttiin mittaamaan oppivaa organisaatiota, mutta joitakin aiheellisia tarkennuksia mittareihin olisi syytä tehdä edellisen tarkastelun perusteella, jotta niiden mittaamiskriteerit täyttyisivät paremmin. Kaikkien neljän mittarin voidaan ajatella soveltuvan tapauskohtaisiin organisaatiomittauksiin. Mittareiden käyttöohjeet eivät olleet niin tarkkoja, että mittaamistuloksia voitaisiin luotettavasti vertailla eri organisaatioiden kesken. Tulosten eriävyyteen voi vaikuttaa yhtenä edellä mainittuna seikkana vastaamisajan määrittelyn puuttuminen.

9 POHDINTA

Oppivan organisaation mittareiden sisällölliset kriteerit rakentuivat ilmiötä parhaiten kuvaavan viiden teeman perusteella. Sisällöllisissä kriteereissä oli käsitteitä; *Organisaation aktiivisesta ympäristösuhteesta, Avoimesta tiedonkulusta, Kehitys- ja oppimisvalmiudesta, Kollektiivisesta oppimisesta sekä Organisaation oppimisen mittaamisesta.* Oppivan organisaation mittareiden metodologiset peruskriteerit muodostuivat; *Luotettavuudesta* sisältäen validiteettiin ja reliabiliteetiin lukeutuvia seikkoja, *Hyödyllisyydestä, Taloudellisuudesta, Tehokkuudesta sekä Eettisyydestä. Tutkimuksessa arvioidut neljä oppivan organisaation mittaria osoittautuivat suhteellisen monipuolisiksi ja kattaviksi molempien kriteerien suhteen.* Mittareiden puutteet sisällöllisissä kriteereissä aiheutuivat ensisijaisesti oppivan organisaation tulkitsemisen eroista. Oppivan organisaation laajaa ja monipuolista käsiteavaruutta on mahdollista katsoa hieman eri näkökulmista, mikä näkyi myös mittareissa. Toisaalta mittareihin oli pyritty tiivistämään oppivan organisaation kannalta olennaiset asiat, joten myös mittareiden laatijoiden arvovalinnoista riippui, millaisen kokonaisuuden he eri käsitteistä konstruoivat. Metodologisten kriteerien toteutumisen arvioiminen mittareista osoitti tutkimuksenteon tarkkuuden vaatimuksen. Mittarin pitäisi olla pätevä sekä sisällöllisesti että metodologisesti. Kaikki mittarit olivat mittaamiskykyisiä, mutta niistä löytyi myös epäkohtia. Mittareiden metodologiset puutteet olivat mahdollisesti mittaamisen luotettavuutta tai esimerkiksi tehokkuutta vähentäviä, mutta ilman käytännön kokemusta niistä ei voitu esittää varmoja päätelmiä. Metodologiset arviot olivat suuntaa antavia, mutta silti kuvaavia.

Sisällöllisten kriteerien moniulotteisuus

Organisaation oppimisen teoriat muodostavat laajan asiakokonaisuuden. Teorioiden osittaisesta luettelomaisuudesta, erilaisista painotuksista ja erilaisten käsitteiden käytöstä johtuen oppivaa organisaatiota ei ollut helppo syntetisoida yhdeksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi samoista käsitteistä saatettiin puhua eri termeillä. Myönteistä tutkimuksessa

oli oppivan organisaation kaltaisen dynaamisen ilmiön saaminen hallintaan siten, että ilmiötä pystyttiin tarkastelemaan sekä sisällöllisten että metodologisten kriteerien valossa.

Valitut oppivan organisaation mittarit kattoivat melko hyvin oppivan organisaation sisällölliset kriteerit. Kaikista kriteeriteemoista oli omaksuttu ideoita mittareihin ja mittarit käsittelivät yleisesti ottaen oppivan organisaation kannalta olennaisia asioita. Kuitenkin kokonaispisteissä mittarit jäivät aika kauas täysistä pisteistä. Mistä se voisi johtua? Yksi seikka voi olla mittareita luotaessa pyrkimys tiiviyteen, jolloin kattavuus kärsii. Jokainen teoreetikko valitsee laajasta käsiteavaruudesta hieman erilailla painottuneen yhdistelmän. Watkinsin & Marsickin sekä Mayon & Lankin mittarit menestyivät parhaiten sisällöllisten kriteerien täyttämisessä. Saraloiden mittari oli heitä seuraavalla pistesijalla ja viimeiseksi sijoittui Reddingin & Catalanellon mittari. Useimmiten puutteet sisällöllisten kriteerien täyttymisessä syntyivät käsitteiden yksinkertaistetusta tarkastelusta. Tuolloin oppivaa organisaatiota oli katsottu hieman pelkistetysti ja irrallisin käsittein ilman tarpeeksi monipuolisen kokonaisuuden miettimistä. Mittareiden erot saattoivat johtua myös niiden tarkoitusten eroista. Reddingin & Catalanellon pelkistetyin mittari on saatettu tehdä peruskartoitukseksi tai vaan keskustelun herättäjäksi organisaatiossa. Mayon & Lankin melko spesifi mittari taas sopii melko kehittyneiden organisaatioiden arviointiin. Heidän mittarinsa myös auttaa hyvin organisaatiota etenemään uusille oppimisen tasoille, mihin pystyvät myös Saraloiden sekä Watkinsin & Marsickin mittarit.

Mittareiden ympäristösuhdetta voi kuvata varovaisen verkostoituneeksi. Organisaation ulkopuoliset yhteydet nähtiin jossain määrin tärkeinä, mutta ne eivät olleet erityisen monipuolisia. Organisaation ympäristösuhteen teemassa useimmista teemoista puuttui toiminnan eettisyyden vaatimus, mikä viittaa nykyiseen tehokkuuden ja nopeuden ajatteluun. Asioita tehdään ilman miettimättä niiden seurauksia muille kuin itselle. Eettisyyden vaatimusta pitäisi korostaa enemmän, jotta pystyttäisiin toimimaan turvallisesti ilman tuhoamatta muita ja he itseä sekä arkisessa työnteossa ilman itseaiheutettuja henkilöiden välisiä ristiriitoja. Kriteerissä tarkasteltiin organisaation eettisyyttä ympäristöä kohtaan, mutta yhtä tärkeää on organisaation sisäinen oikeudenmukaisuus kaikkia sen jäseniä kohtaan. Organisaatioiden yhteisoppimisen piirteitä esiintyi mittareissa hyvin vähän, koska sitä ei ilmeisesti pidetty tärkeänä vaatimuksena. Yhteisoppimista ilman voi tietysti tulla toimeen, mutta se on yksi verkostoituvan ja aktiivisen organisaation toimintaa hyödyttävä oppimisen muoto. Muilta organisaatioilta oppiminen esiintyi Mayolla & Lankilla sekä

Saraloilla vahvasti, asiakkailta oppiminen taas esiintyi selvästi Saraloilla sekä Watkinsilla & Marsickilla, kun taas Reddingillä & Catalanellolla kumpikaan ilmiö ei ollut tärkeänä vaatimuksena näkyvillä. Eri käsitteiden painottaminen saattoi hajautua mittareissa tuolla tavoin aikaisemmin mainittujen syiden perusteella.

Avoimen tiedonkulun teemassa oppimaan oppiminen eikä kokonaisuuden hahmottaminen toteutuneet täydellisesti yhdessäkään mittarissa. Syynä saattoi olla etenkin oppimaan oppimisen käsitteen abstraktiivisuus. Koska käsite on vaikea konstruoida pelkästään teoreettisesti, niin helposti se on myös jätetty operationaalistamatta mittareihin tai mittarien laatijoiden oppimaan oppimisen näkemyksiä voi olla vaikea hahmottaa mittareista. Kokonaisuus -ajattelu voi olla jäänyt mittareissa vaille huomiota sen takia, että on katsottu irrallisten oppivan organisaation piirteiden täyttymisen myötä organisaation kokonaisuuden olevan hyvin hallinnassa. Kuitenkin organisaation kokonaistoimintojen ymmärtäminen ja pohtiminen on organisaation henkilöstölle erittäin tärkeää esimerkiksi tavoitteiden, yksittäisten toimintaosioiden ja suurien linjojen tajuamisen ja asenteellisen hyväksymisen sekä toimintaan sitoutumisen kannalta. Ei ole motivoivaa työskennellä, jollei tiedetä miksi jotakin tehdään ja miten organisaation eri toiminnat kytkeytyvät toisiinsa, mikä kertoo paitsi kokonaisuuden ymmärtämisen niin myös kyseenalaistavan oppimisen vaatimuksesta organisaatiossa. Organisaation ajattelumallien ja toimintojen kyseenalaistaminen voi auttaa kriisien välttämisessä. Organisaation syvällisen ajattelun pyrkimyksestä voi kehua Mayon & Lankin sekä Watkinsin & Marsickin mittaria, mutta Redding & Catalanello sekä Saralat voisivat lisätä syvällisen ajattelun idean omiin mittareihinsa.

Kehitys- ja oppimisvalmiuden kriteerit toteutuivat mittareissa yleisesti hyvin. Oli pyritty löytämään erilaisia keinoja turvaamaan organisaation arkipäivän oppiminen, mikä tuo myönteisesti esille organisaation oppimiseen pyrkimisen - idean vahvan omaksumisen. Organisaation omien oppimistarpeiden pohtiminen jäi mittareissa hieman epäselväksi asiaksi. Mittareissa tuotiin enemmän esiin yksittäisten työntekijöiden oppimistarpeiden pohtiminen, mikä on sekin hyödyllistä. Kuitenkin koko organisaation toiminnan ohjaamisen kannalta sekä organisaation oppimiskyvyn että oppimistarpeiden pohtiminen olisi hyödyllistä. Organisaation on pystyttävä tiedostamaan, miten se tällä hetkellä oppii ja miten sen kannattaisi oppia sekä mitkä ovat ne puutteet tai vahvuudet, joita sillä on. Näin ollen erityisen tärkeitä peruskäsitteitä mittareissa tulisi olla: oppimistarpeet, tavoitteet ja

strategiat. Ne eivät yksittäisinä käsitteinä riitä, vaan mittarin on kysyttävä organisaation toimintalinjoista siten, että organisaation henkilöstön on pakko pohtia omia toimintatapojaan. Mittareissa nuo käsitteet saattoivat olla juuri siksi piilossa, että ne oli pyritty tuomaan ymmärrettävällä kielellä esiin.

Organisaation yhteistoiminnallisuuteen oli pyritty kaikissa mittareissa ansiokkaasti yhteisen päätöksenteon avulla. Tiimioppimisesta mittareissa oli täysin unohdettu tiimien ulkopuolinen tuki ja kontaktit muihin tiimeihin. Tämä antaa kuvan tiimikäsitteen itseisarvollistamisesta siten, että tiimi on organisaatiota hyödyttävä kunhan siinä on eri alueiden osaajia. Monitaitoisuus ei kuitenkaan riitä organisaation tiimityön toimimiseksi, vaan olisi erittäin tärkeää, että tiimit voisivat toimia verkostoituvina yhteistyöketjuina muiden tiimien, asiakkaiden ja ulkopuolisten tukijoiden kanssa. Tässä tullaan ohjauksen vaatimukseen yleensä organisaation toiminnoissa. Mikään asia ei suju, kun se on kerran opittu, vaan ohjausta on saatava jatkossakin.

Vaikkei tiimitoimintaa olisi erikseen painotettu, niin kaikissa mittareissa oli tavoiteltu organisaation yhteisoppimista. Myönteistä mittareissa olikin suuntaus yksilöllisestä yhteisölliseen toimintaan, mikä mahdollistaa tiedon ja innovaatioiden avoimen liikkuvuuden. Saraloiden mittarissa ei esiintynyt tiimityötä, mutta organisaation kehittämistyö oli kuitenkin koordinoitu ryhmiin. Yhteiset resurssit olivat käytössä toisten osaamisalueiden tuntemisen ja varamiesjärjestelmän kautta. Voidaan esittää kysymys: Onko edellinen riittävää yhteistyön koordinointia? Yhteistyötä tehdään, mutta porukkaa ei ainakaan väkisin pyritä laittamaan tiimeihin. Varmasti kussakin organisaatiossa pystytään itse päättämään, miten tarkasti kehittämisessä voidaan omaksua teoreettisia ideoita, jotta saavutetaan oman organisaation kannalta paras mahdollinen hyöty. Mittareiden sisällöllisen kattavuuden perusteella Reddingin & Catalanellon sekä Saraloiden mittareihin voisi lisätä monipuolisemmin tiimikäytäntöjä mittaamaan organisaation yhteistoiminnallisuuden astetta. Silloin mittari hyödyttäisi enemmän tiimityöorganisaatiota kuin tämänhetkisessä muodossa, kun taas tiimittömässä organisaatiossa voisi syntyä keskustelua tiimien tarpeesta ja/tai tiimiväitteitä ei hyödynnettäisi siinä organisaatiossa. Tässä tullaan mittarin yleismaailmallisuuden vaatimuksen ongelmaan. Kun pyritään luomaan mittari, joka sopii mahdollisimman erilaisille organisaatioille, niin sisältövalinnat eivät ole helppoja. Kun pysytään oppivan organisaation mittaamisessa, niin mittarin pitäisi kuitenkin kattaa kaikki oppivan organisaation oleelliset sisältöalueet.

Organisaation oppimisen mittaamisen pisteyttäminen mittareista oli melko hankalaa. Kaikissa mittareissa mainittiin oppimisen mittaaminen, mutta mittaamisen laajuus sai erilaisia muotoja. Kuitenkin kaikissa mittareissa esitettiin vaatimus organisaation toimintojen mittaamisesta, mikä luettiin oppimisen mittaamiseksi. Tämä oli hyvä siksi ettei kehitetty vaan kehittämisen vuoksi, vaan nähtiin myös toiminnan arvioiminen ja sitä kautta uudelleensuunnittelu tärkeänä.

Metodologisten kriteerien täyttyminen

Mittareille asetetut metodologiset kriteerit edustivat pelkistettyjä minimikriteerejä, koska perusteluja niiden täyttymiselle etsittiin suoraan mittarikonstruktioista, mikä asetti tietyt vaatimukset kriteereille. Mittaamisen pätevyyttä kuvaavia seikkoja ei ole helppo nähdä ilman numeerisia todisteita. Kuitenkin metodologisia piirteitä voitiin havainnoida melko hyvin mittareille asetettujen kriteerien avulla ja kriteerit vaikuttivat päteviltä metodologisen arvioinnin suorittamiseen. Metodologisten kriteerien täyttymistä mittareissa ei voi kuvata sanoilla hyvin tai huonosti. Tämä johtuu siitä, että metodologisia seikkoja voi tarkastella hyvin monelta kannalta. Toisaalta joku piirre voi olla mittarin kannalta hyvä ja toisaalta huono. Esimerkiksi lyhyt mittari on taloudellinen ja vastaajan kannalta vähemmän vaativa kuin pitkä mittari. Kuitenkin lyhyt mittari voi olla mittaamiskyvyltään heikompi, jos siihen on liitetty paljon asiaa samoihin väitteisiin tai käsitelty ilmiötä suppeasti, mikä tuli esiin Reddingin & Catalanellon mittarista. Metodologisten seikkojen moni-ilmeisyyden vuoksi mittareille ei annettu pisteitä metodologisista kriteereitä. Pisteytys olisi ollut liian vaikea toteuttaa objektiivisesti.

Kaikilla neljällä mittarilla oli mahdollisuus saada oppivan organisaation mittaamisen ja sitä kautta kehittämisen kannalta olennaisia tuloksia, joten yksikään mittari ei ollut metodologisesti epäpätevä. Mittarien heikkouksia arvioitaessa oppivan organisaation mittaritarkastelu antoi viitteitä siitä, mitkä ovat yleensä erityistä huomiota vaativia seikkoja pyrittäessä mittaamisen luotettavuuteen, hyödyllisyyteen, taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja eettisyyteen. Mittarien vastausohjeiden epätarkkuus oli yksi vastausten luotettavuutta vähentävä seikka. Samanlailla luotettavuuteen vaikuttivat vaikeiden käsitteiden väärinymmärtämisen mahdollisuus ja esimerkiksi mittarin tiiviys, jolloin

vastaukset voivat mennä väärille riveille. Mittarin sisällöllisen rakenteen ymmärtämistä helpotti, jos mittarissa esitettiin käsitekaavio tutkittavan ilmiön suhteista. Kaikki mittarit olivat painottaneet oppivan organisaation mittaamista hieman eri näkökulmista, mikä aiheutti myös niiden sisällöllisiä eroja. Mittarin sisällöllinen monipuolisuus, mutta silti kohtalainen pituus oli saavutettu Watkinsin & Marsickin mittarissa. Toisaalta heidän mittarissaan oli sen takia vastausten sekoittumisen vaara lomakkeen liian tiukkuuden vuoksi. Mayolla & Lankilla oli myös sisällöllisesti monipuolinen mittari, jossa saman käsitteen sisältöä mitattiin useilla kysymyksillä. Näin saatiin tarkempia tuloksia kuin Watkinsin & Marsickin mittarilla, mutta mittari oli pituudeltaan vastaajan kannalta työläs ja kalliimpi kuin Watkinsin & Marsickin mittari. Ehkä paras mittari olisi jotain näiden kahden väliltä. Anonymiteetin vaara uhkaa mittaria, jos vastaajien taustatietoja on kysytty liian tarkasti. Vastausten vertailtavuuden kannalta jotkut taustatiedot voivat olla hyödyllisiä, mutta jolleivät taustatiedot hyödytä organisaation matkaa oppivaksi organisaatioksi, ne kannattaa jättää mittarista pois. Tuolloin vastaajien ei ainakaan tarvitsisi pelätä leimatuksi tulemistaan, mikä voi vaikuttaa vastaamiseen. Vastaajien motivointi vastaamiseen ja vastauksesta kiittäminen olivat hyviä vastaajan huomiointikeinoja. Kiittäminen vaivannäöstä ei ole liikaa, vaikka tutkimus tehtäisiinkin organisaation oman väen kesken ja itse tehdyllä mittarikonstruktiolla.

Sisällöllisten sekä metodologisten kriteerien täyttyminen mittareissa

Sekä sisällöllisten että metodologisten kriteerien tarkastelu tuotti tutkimukseen moniulotteisuutta. Ainoastaan mittarien sisällöllinen tarkastelu kertoisi yhden alueen mittareista. Yksi sisällöllisen ja metodologisen puolen yhteen liittävä seikka on se, että oppivan organisaation sisällölliset kriteerit voivat täyttyä ilman mittarin metodologista pätevyyttä, sillä käsitteen esiintyminen mittarissa ei vielä takaa ilmiön mitattavuutta. Sen vuoksi on ollut hyvä tuoda esiin myös mittarien metodologista mittaamiskykyä kuvaavia seikkoja. Kun molempien kriteeriosioiden täyttymistä mittareissa arvioidaan, niin ei voida selkeästi erottaa yhtä pätevintä mittaria. Voikin olla liikaa tiettyjä mittariratkaisuja korostavaa, antaa selkeä vastaus jonkun yksittäisen mittarin pätevyydestä. Sen sijaan tutkimus antaa viitteitä

erilaisten metodologisten piirteiden hyödyistä ja haitoista ja miten niillä voidaan tukea tai heikentää mittarin sisällöllisen annin hyvää mittaamisvalmiutta.

Mittareiden arvioimisen rajoituksia

Sisällöllisten kriteerien laadinnassa oli pakko jättää joitakin käsitteitä pois arvioitavaksi otettavasta viitekehyksestä, koska käsiteavaruus oli niin laaja. Tällaisia olivat erilaisuuden hyväksyminen ja toisilta työntekijöiltä saatu tuki. Kuitenkin nämä käsitteet olivat osa muita analysoitavia käsitteitä, mutta nyt niille ei vaan tullut analyysissä erityistä painoarvoa. Jotkut käsitteet myös liittyivät hyvin vahvasti toisiinsa, joten niitä oli hankala eritellä ja luokitella, mikä oli myös analyysin yksi vaikeus. Analysoitavan mittarin yhdessä väitteessä saattoi olla monta eri kriteerikäsitettä. Toisaalta, jos sisällölliset arviointikriteerit olisi muodostettu nykyisiä tiivistetymmin, niin mielestäni oppivan organisaation sisällöllinen kattavuus olisi kärsinyt.

Mittareiden analysoinnille ei ole olemassa selkeitä ohjeita, jolloin analyysiperusteet oli kehitettävä itse. Tässä tutkimuksessa käytettiin 0-2 pisteen pisteytystekniikkaa mittarien sisältöjen arviointiin ja todisteita mittareista tuotiin esiin väite- ja kysymyslainauksin. Koska mittareissa oli yhteensä noin kaksisataa väitettä/kysymystä, niin niiden tulkitseminen oli suhteellisen työlästä. Verrattaessa tiettyihin kriteereihin, löydetyt tulokset tulee olla tarkkoja, mikä vaatii useita mittarien lukukertoja. Mittarien pisteytyksen ja arvioinnin objektiivisuus on yksi kriittisen pohdinnan kohde. Ongelmia voi syntyä oppivan organisaation käsitteiden tulkittavuudesta. Useita käsitteitä voi selittää hieman eri tavoin, mikä voi vaikuttaa mittarien analysoinnin objektiivisuuteen. Mittarin laatijat saattavat pyrkiä luomaan vastaajan kannalta arkikielistetyn ja siten kielellisesti ymmärrettävän mittarin, mikä lisää tulosten luotettavuutta. Teoreettiset käsitteet saattavat muuttua konkreettisemmiksi operationaalistamisen kautta, jolloin mittaria analysoitaessa voi olla hankala nähdä mittarin laatijoiden ajatuksen kulkua. Valituissa mittareissa jossain tapauksissa vastauksia oli etsittävä teoreettisten käsitteiden konkreettisista vastineista, mutta teoreettisia käsitteitä esiintyi myös sellaisinaan. Kun käsitteen tulkinta on selvillä, niin on osattava antaa mittarille pisteet käsitteen esiintymisestä mittarissa. Käsitteitä on vaikea objektiivisesti pisteyttää erityisesti 1-2 pisteen välillä eli päättää täyttyykö kriteeri osittain

vai täydellisesti. Ristiriitaa pisteyttämiselle aiheutti myös se, että jonkun käsitteen esiintyminen yhtenä pitkän luettelon osana täytti sisällöllisen kriteerin, muttei metodista. Silti sisällöllistä pistettä ei voinut jättää antamasta, vaikkei käsitteellä ollut mittarissa mittaamiskykyä. Kun mittareissa selitettiin samoja asioita eri käsittein tai painotuksin, niin myös mittareiden keskinäinen vertaileminen oli melko hankalaa.

Tutkimuksen tuottama tieto ja hyöty oppivasta organisaatiosta ja sen mittaamisesta

Tutkimus antoi tietoa oppivan organisaation mittareista niiden sisällöllisen monipuolisuuden ja mittaamiskyvyn kannalta. Tutkimuksessa tuli esille oppivan organisaation kaltaisen dynaamisen ilmiön kriteereiksi tiivistämisen mahdollisuus. Tällaiset tutkimukset voivat tuottaa teoreettista jäsennettävyyttä ja haltuunottoa monimutkaisille ilmiöille, vaikka ilmiön tiukkaan ja ainoaan oikeaan normitukseen ei pyritäkään. Tutkimus voi herättää myös keskustelua oppivan organisaation mittaamisen kannattavuudesta organisaatioissa. Tämä tutkimus puoltaa vahvasti oppivan organisaation mittaamisen hyödyllisyyttä kehitettäessä organisaatiota kohti toimivampaa ja hyvinvoivampaa kokonaisuutta. Mittareita arvioivat tutkimukset auttavat kehittämään yhä parempia mittareita, jolloin mittaamisella saadaan yhä hyödyllisempiä tuloksia. Lisäksi tutkimus antaa erittäin hyvät sovellusmahdollisuudet uusien oppivan organisaation mittarien luomiselle. Jatkotutkimusmahdollisuus voisi olla uuden oppivan organisaation mittarin testaaminen käytännössä; millaisia tuloksia ja kehittämismahdollisuuksia sillä saataisiin ja miten mittari täyttäisi oppivan organisaation metodologiset kriteerit numeerisin todistein. Tähän tutkimukseen valittuja mittareita sen sijaan ei voi testata käytännössä, koska niihin on saatu vain teoreettistutkimuksellinen käyttöoikeus.

Tulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Arviointikriteerien pätevyys on riippuvainen teoriasisällön pätevyydestä. Kriteerit on mielestäni muodostettu riittävin teoreettisin perustein, mutta kuitenkin luovasti omaa ajattelua käyttäen. Mittareiden arvioinnin luotettavuuteen on pyritty mittareiden useilla

lukemis- ja arviointikierroksilla sekä mittarien keskinäisellä vertailuilla eri käsitteiden suhteen. Jokainen kriteerikäsite on arvioitu suhteessa kaikkiin mittareihin ettei synny eriarvoisuutta pisteiden laskussa. Neljän oppivan organisaation mittarin perusteella saadaan melko hyvä kuva aihealueen mittaamistavoista ja mittaamisen sisällöistä. Ainakin Mayon & Lankin sekä Watkinsin & Marsickin mittareita on käytetty eri puolilla maailmaa, mikä kuvaa niiden kansainvälistä pätevyyttä. Uskon, että kaikilla mittareilla voisi olla kansainvälistä käyttöä. Kielen vaativuutta voidaan pohtia suhteessa kohdejoukkoon. Organisaatiokriteeristöä tuntemattomalle joukolle pitäisi mahdollisesti yksinkertaistaa joitakin mittareiden termejä. Mittarien perusteella voidaan esittää suhteellisia arvioita organisaation oppimisen mittaamisesta. Yksi luotettava arvio on se, että oppivaa organisaatiota on mahdollista mitata. Erilaiset mittarit antavat hieman erilaisia kehittymisen valmiuksia organisaatioille, mutta oppimisen mittaaminen on aina hyödyllistä. Se lisää organisaatioiden tietoisuutta omista ajattelu- ja toimintatavoista ja konsulttien tai muiden asiantuntijoiden ohjaamana auttaa organisaatiota etenemään kohti menestyksekkäämpiä ja mielekkäämpiä toimintatapoja.

Lisähuomioita Saraloiden sekä Watkinsin & Marsickin mittareista

Kahdessa tutkimuksessa analysoidussa mittarissa oli ajatuksia herättäviä aspekteja, joita kommentoin tässä lyhyesti. Saralat tuovat erityisinä oppivan organisaation piirteinä esiin laadun ja tuottavuuden, jonka itse katson lisääntyvän oppivan organisaation kokonaiskehittymisen kautta. Tosin Saralat käyttävätkin teorioissaan käsitettä oppiva laatu-organisaatio, johon he ovat saaneet vaikutteita japanilaisista alkujaan laatujohtamisen opeista. Liiassa laadun korostamisessa itse työ voi välineellistyä. Jos laatua korostetaan voimakkaasti, niin jääkö jotain yhtä tärkeää pois? Mielestäni oppivalta organisaatiolta ei ole tarpeen vaatia tiettyjen laatustandardien käyttöönottoa, vaikka laatuun pitäisikin yhtenä asiana kiinnittää huomiota kaikessa liiketoiminnassa. Oppivassa organisaatiossa laadun voidaan ajatella syntyvän muun muassa yhteisen työmoraalin kautta, kun kaikki suorittavat työnsä yhtä hyvin. Oppiva organisaatio pyrkii motivoimaan työntekijöitään erilaisilla oppimisen mahdollisuuksilla ja ideointiin osallistumisen oikeudella, mikä edistää työnteon laadukkuutta.

Watkinsin & Marsickin erona muihin mittareihin on 11 kysymystä (teema *measuring performance of the organizational level*) muutoksen tapahtumisesta organisaatiossa viimeisen vuoden aikana tuottavuuden, uusien toimintojen käyttöönoton ja asiakastyytyväisyyden suhteen. Kysymykset vaikuttavat tehokkailta selvittämään kehittymisestä saatuja hyötyjä. Toisaalta tulokset voivat antaa väärän kuvan, sillä kuten aikaisemmin tuli esille, kaikki kehittämisen hyödyt eivät näy vuoden sisällä. Tiettyjen kysymysten perusteella voisi saada tayloristisen kuvan toiminnan kehittämisestä ilman inhimilliseen pääomaan satsaamista, mikä tarkoittaa työvoiman hiostamista tuottavampaan työskentelyyn yhä pienemmin resurssein. Tässä sen suuntaisia kysymyksiä, jotka on käännetty suomeksi: *"Keskiverto tuottavuus työntekijää kohden on kasvanut", "Kunkin liiketoimen loppuun vieminen maksaa vähemmän." "Tuotteiden ja palveluiden markkinointiaika on pienempi."* Jotta kielteinen asenne kysymyksiä kohtaan ei kasvaisi, vastapainoksi on muistettava muut teemat sekä tässä henkilöstön kehittämistä ja resurssien lisäämistä selvittävät kysymykset: *"Aikaisempaa enemmän ehdotuksia on sovellettu", Uusia tuotteita ja palveluita on muodostettu enemmän", "Taidokkaiden työntekijöiden prosenttiosuus henkilöstöä kohden on kasvanut", "Teknologian ja informaation prosessointiin on käytetty enemmän rahaa.", "Useammat yksilöt ovat oppineet uusia taitoja."* Organisaation ei tulisikaan missään nimessä katsoa pelkkää tuottavuuden kasvua, sillä samalla pitää tarkastella sitä, onko tulos syntynyt työntekijöiden hyvinvoinnin kautta vai heikkenevillä henkisillä ja fyysisillä resursseilla. Erityisen tärkeää on nähdä, mitkä ovat pitkän aikavälin seuraukset näillä toimintatavoilla jatkettaessa. Jos toimintatavat polttavat ihmiset loppuun, niin suuntaa olisi vaihdettava voimakkaasti.

Oppiva organisaatio tarjoaa monipuolisia mahdollisuuksia, ei valmiita ratkaisuja

Käytännön työelämän kannalta ei ole hyvä, jos oppivasta organisaatiosta annetaan liian idyllinen kuva, joka tuntuu mahdottomalta toteuttaa. Teorioissa voidaan tarjota ideoita ja mahdollisuuksia, mutta ei valmiita ratkaisuja. Liian puolueeton näkökulma tosin ei luo uskottavaa kuvaa ilmiön kannattavuudesta, joten perustelut tietyille valinnoille ovat välttämättömiä. Organisaation oppimisen mittaamisessa on tärkeää antaa mahdollisuus sekä organisaation vahvuuksien että heikkouksien ilmenemiselle. Jos aletaan korostamaan

kaikkien organisaation vallitsevien toimintojen heikkoutta, on turha etsiä organisaatiosta myönteistä asennetta oppimiseen. Organisaatioiden kehittäminen on herkkä alue, jossa toisten arvojen ja menetelmien kumoaminen on vääryys. Oppivan organisaation kehittämisen olisi lähdettävä organisaation jäsenten kuuntelemisesta ja yhteisten kehittämislinjojen etsimisestä. Oppivan organisaation on oltava kaikkien organisaation jäsenten hyväksymä tavoite, ennen kuin sitä aletaan luomaan. Kehittäminen tulee tapahtua yhteiseksi eikä joidenkin hyödyksi. Samoin oppimisen mittaamisen on oltava kaikkien organisaation jäsenten tiedossa ja mittaamisen tulokset kaikkien käytössä. Oppivassa organisaatiossa on oikeus yksityisyyteen, mutta ei salailuun ja oman edun ajamiseen toisten kustannuksella.

Oppivan organisaation teorioissa korostetaan mahdollisesti liikaa johtajien velvollisuuksia työntekijöiden ohjauksen suhteen, koska halutaan pitää vanhaa johto / työntekijät asetelmaa yllä. Sen sijaan henkilöstön kehittämisen ammattilaisista puhutaan hyvin vähän. Jos organisaatiossa on johtoportaita, niin tietenkin heidän on toimittava yhteistyössä alaistensa kanssa ja oltava läsnä, mutta silti organisaatio voi itse päättää omista vastuunjakokysymyksistään ilman, että jotain teoreettista mallia tulkitaan sananmukaisesti.

Sanomalehdissä on ollut lähiaikoina melko paljon juttuja eri organisaatioista, joissa on kerrottu oppivan organisaation ideoihin sisältyvistä organisaation kehittämismuotojen käyttöönotoista ja hyvistä tuloksista nimenomaan iloisen työnteon kautta. Siihen suuntaan olisi hyvä kulkea. Tutkimuksen johtoajatuksena säilyi sama, johon jo johdannossa viitattiin. Se voikin toimia perussääntönä kaikille oppivan organisaation ja sen mittaamisen kanssa työskenteleville:

> *Kehitettäessä oppivaa organisaatiota tai organisaation toimintaa yleensä, on hyvä säilyttää tasa-paino tehokkuuden ja inhimillisyyden välillä.*

LÄHTEET

Alkula, T. Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: Wsoy.

Argyris, C. & Schön, D. 1996. Organizational learning II. Theory, method & practice. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Bahlmann, T. 1990. The learning organization in a turbulent environment. Human System Management 9 (4), 249-256.

Borg, W. R. & Gall, M. D. 1989. (viides painos) Educational research. An Introduction. New York: Longman.

Czeglédy, A. P. 1996. New directions for organizational learning in eastern Europe. Organization studies 17 (5), 327-341.

Garratt, B. 1987. The Learning Organization and the Need for Directors Who Think. London: Fontana

Dibella, A. J., Newis, E. C. & Gould, J. M. 1996. Organizational learning style as a core capability. Moingeon, B. & Edmondson. A. (toim.) Organizational learning and competitive advantage. London: Sage.

Garvin, D. A. 1994. Kohti oppivaa organisaatiota. Harward Business review. Yritystalous 52 (1), 38-51.

Hornsby-Smith, M. 1993. Gaining access. Gilbert, N. (toim.) Researching social life. London: Sage.

Konttinen, R. 1981. Testiteoria. Johdatus kasvatus- ja käyttäytymistieteellisen mittauksen teoriaan. Helsinki: Gaudeamus.

Mayo, A. & Lank, E. 1994. The Power of Learning. A guide to gaining competitive advantage. London: Institute of personnel and development.

Moingeon, B. & Edmondson. A.1996. When to learn how, when to learn why: appropriate organizational learning process as a source of competitive advantage. Moingeon, B & Edmondson, A. (toim.) Organizational learning and competitive advantage. London: Sage.

Montebello, A. R. & Buzzotta, V. 1994. Toimivat tiimit. Yritystalous 52 (1), 52-58.

Nikkilä, J. 1986. Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Helsinki: Valtion koulutuskeskus, julkaisusarja B:36.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanies Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University.

Patton, M. Q. 1986. (toinen painos) Utilization-focused evaluation. California, Beverly Hills: Sage.

Pedhazur, E. J. & Pedhazur Schmelkin, L. 1991. Measurement design and analysis. An Integrated approach. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Pedler, M., Burgoyn, J. Boydell, T. 1997. The learning company. A strategy for sustainab le development. London: McCraw-Hill.

Redding, J. & Catalanello, R. 1994. Strategic readiness. The making of the learning organization. San Francisco: Jossey-Bass.

Sarala, U & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio - utopia vai todellinen mahdollisuus. Ideaalimallin koettelua Pohjois-Karjalan oppimiskeskuksissa. Pohjois-Karjalan lääninhallituksen julkaisu 11/1996.

Sarala, U & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Shonk, J. H. 1994. Ovatko tiimit oikea ratkaisu teidän organisaatiollenne? Yritystalous 52 (1), 59-62.

Standards for Educational and Psychological testing. 1985. Washington: American Psycho logical Association.

Swieringa, J & Wierdsma, A. 1992. Becoming a Learning Organization. Beyond the learning curve. Wokingham: Addison-Wesley.

Thorndike, R. L. & Hagen, E. P. 1977. (neljäs painos) Measurement and evaluation in psychology and education. New York: John Wiley & Sons.

Tsang, E. W. K. 1997. Organizational learning and the learning organization: A Dichoto my between descriptive and prescriptive research. Human Relations 50 (1), 73-89.

Tuomisto, J. 1997. Teoksessa Sallila, P. & Tuomisto, J. (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Watkins, K. & Marsick, V. 1993. Sculpting the learning organization. Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey-Bass.

Vanhala, S., Laukkanen, M.& Koskinen, A. 1995. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.