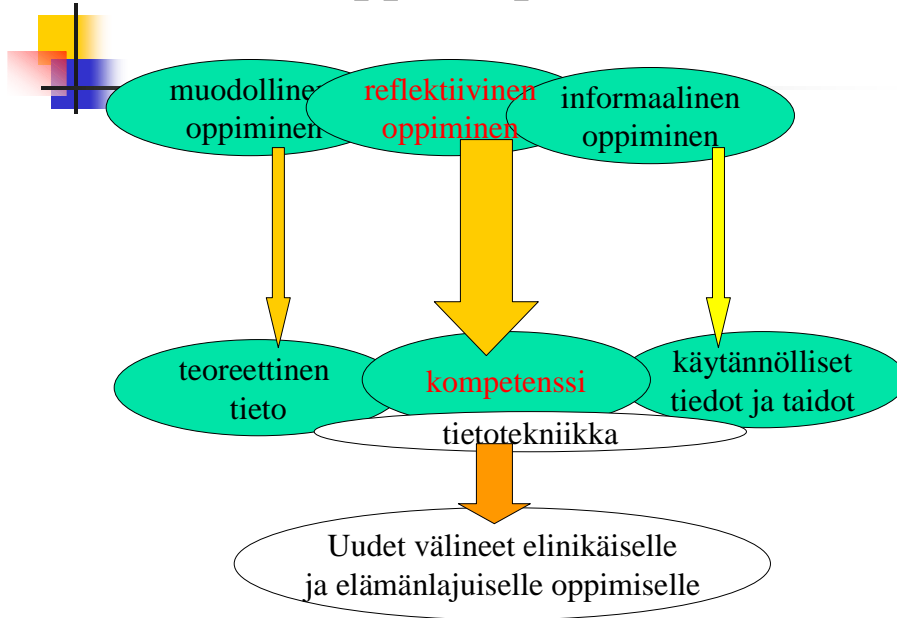


Oppiva organisaatio

Kehittämishankkeista sopiminen: yhteystiedot

Aikuisen oppimisprosessi



Aikuisen oppiminen

Oppiminen yleensä ja aikuisen oppiminen erityisesti perustuu yhtäältä käytännön tietojen ja taitojen epäviralliseen oppimiseen (usein käytetään termejä hiljainen/näkymätön oppiminen, englannin kielen tacit –sanan käännöksenä). Tämän oppimisen perustana ovat muodollisessa koulutuksessa saadut teoreettiset taidot.

Varsinainen oppiminen tapahtuu kuitenkin silloin, kun epävirallinen ja muodollinen oppiminen yhdistyvät esimerkiksi käytännön ongelmia ratkottaessa. Tällöin puhutaan reflektiivisestä oppimisesta.¹ Reflektiivinen oppiminen tuottaa kompetenssiksi kutsuttuja valmiuksia selviytyä sekä tutuista että yllättävistä ja uusista työelämän tilanteista.

Oppiminen on elämänikäinen ja –laajuinen prosessi. Se alkaa jo paljon ennen muodollista lastentarhoissa ja kouluissa tapahtuvaa oppimista, kuten tiedämme. Se ulottuu kouluista työelämään, perhe-elämään, vapaa-ajan harrastuksiin ja aina hautaan asti.

Oppimiseen kuuluu lukuisia eri taitoja ja tietoja. Usein tehdään seuraava luokittelu

- motoriset taidot, luku- ja laskutaito, yksittäiset tehtävät
- teoreettiset (esim. suunnittelu, päättely) taidot, ongelmien ratkaisun, tietojärjestelmien hallinnan taidot
- arvoja, uskomuksia yms. koskevat sosiaaliset ja kulttuuriset taidot
- uutta tietoa tuottavat innovaatiotaidot
- oppivan organisaation eli uutta tietoa tuottavat vuorovaikutustaidot

Siirryttäessä koulujärjestelmässä ylemmille asteille oppisisältöjen teoreettisuus lisääntyy. Sosiaaliset ja kulttuuriset taidot, innovaatiotaidot ja uutta tietoa tuottavan vuorovaikutukset taidot ovat jo luonteeltaan sellaisia, että niiden oppiminen edellyttää reflektiivistä oppimista eli teorian ja käytännön yhdistämistä. Kuviossa 1 on myös esitetty oletus, että uusi teknologia tarjoaisi uusia välineitä elinikäiselle ja elämänlaajuiselle oppimiselle.

Täydentävä näkökulma edellä esitettyyn oppimista koskevaan perusasetelmaan syntyy, kun tutkitaan oppimisen yhteyttä organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen. Oppimishaasteena korostuvat osaamisen yhteisölliset komponentit, yrityskulttuuriset ja kehittävät taidot. Osaamisen kehittämisen painopiste siirtyy eksplisiittisten taitojen kouluttamisesta organisaation jäsenten vuorovaikutusprosesseihin, heidän kykyynsä oppia toistensa hiljaisista ja eksplisiittisistä taidoista ja/tai käyttää niitä hyväkseen. Tavoittemme on, että kykenemme kohdetyöpaikoissa käynnistettävien paikallisten hankkeiden avulla saamaan aikaan prosesseja, joilla työelämäoppimisen näkymättömät komponentit tehdään näkyviksi, dokumentoitaviksi ja kyetään siirtämään muiden yritysten osaamiseksi.

Oppimisprosessi

Yritysjohto on tottunut ajattelemaan osaamista muodollisina tutkintoina ja sitä täydentävänä muodollisena koulutuksena ja harjoitteluna. Sen pohtiminen, millaista oppimista tutkinnot ja koulutus tuottavat, ei ole vielä saanut asemaa yritysjohtoon asialistalla. Vielä tätäkin vähemmän on kiinnitetty huomiota hiljaisiin taitoihin.

Johtamiskirjallisuuden työelämäoppimista koskevan ajattelun mukaan yksilöiden ja organisaatioiden oppimisen keskeinen prosessi sisältää yksilöiden hiljaisten taitojen muuntamisen eksplisiittisiksi, niiden siirtämisen yksilöltä toiselle ja yhteisöstä toiseen. Tällaiset prosessit on tarkoitus saada käyntiin kohdetyöpaikoissa. Niissä tapahtuvat sisäistämisen (tekemällä oppimisen) ja sosialisoinnin (ryhmissä käytävän keskustelun) vaiheet. Työpaikkojen edustajien ja kehittäjien vuorovaikutus on prosessin kolmas vaihe, jossa syntyvät ainekset opitun kokemuksen siirtämiseksi työpaikalta toiselle, kokemusten dokumentointi eksplisiittiseksi tiedoksi, jota voidaan käyttää työpaikkojen edustajien välisten kokemustenvaihdon perustana.

On kuitenkin korostettava sitä, että tätäkään ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen mallia ei voi sellaisenaan siirtää organisaatiosta toiseen. Jokaisen työpaikan oppijat ja ympäristö ovat ainutlaatuiset. Oppimista sinänsä ei voi kopioida, vaikka sen perustana olevia ajattelutapoja voikin tiettyyn rajaan asti toistaa.

Hiljaiset taidot näkyviin

Tavoite on siis se, että kehittämishankkeet tekevät työelämäoppimisen taustalla olevien hiljaisten taitojen perusteet näkyviksi ja siirrettäviksi muiden työpaikkojen käyttöön. Vaikka pidämme tätä nykyisin johtamiskirjallisuudessa vallitsevaa käsitystä oppivasta organisaatiosta tärkeänä, on se kuitenkin tulkintamme mukaan pinnallinen ja yksipuolinen. Sen lähtökohtana on edelleen ajatus siitä, että jossakin työyhteisön ulkopuolelta eli yritysjohtolta, konsulteilta, kouluttajilta, eri tieteenalojen spesialisteilta on löydettävissä se uusi tieto, jota työyhteisö tarvitsee. Tämän systeemiteoreettisen ja kognitiiviseen oppimisteoriaan perustuvan ajattelumallin tuorein oppimista koskeva tutkimus kyseenalaistaa .

Mallin avulla on tarkoitus parantaa organisaatioiden kilpailukykyä ja turvata niiden työvoiman työllisyys. Välillisesti mallin käytöllä oletetaan olevan työllisyysvaikutuksia kilpailukyvyn paranemisen sekä marginaalisen työvoiman työllistymisen seurauksena.

Tehtävät ja menetelmät

Kun halutaan pohtia, miten osaajapula on ratkaistavissa, on eriteltävä työntekijöiden kompetenssin muodostumisen yleisiä piirteitä.

Ensimmäinen tehtävä on luonnollisesti kartoittaa osallistuvien yritysten osaamistarpeet. Tämä tehtävän suorittamiseksi käytettävissä ovat mm. yhteistyössä Intenetixin kanssa kehitetyt työkalut sekä tietysti monien muiden yritysten kehittämiä menetelmiä.

Kun yrityksen osaamistarpeet on kartoitettu, on selvitettävä, missä määrin niitä voidaan tyydyttää ulkoisilta työmarkkinoilta ja yrityksen sisäisiltä työmarkkinoilta suoraan ja määrin tarvitaan erilaisia oppimisprosesseja, jotta tehtävistä voidaan suoriutua.

Jo osaavillakin, uusilla työntekijöillä ottaa oman aikansa työsuhteen syntymisen jälkeenkin, ennen kuin he voivat olla yrityksen tarvitsemia osaajia. On kuitenkin tärkeää nähdä, että työvoima- ja opetusviranomaiset tarjoavat huomattavasti tukea ammattitaitojen lisäämiseksi mm. työllisyys-, oppisopimus- ja muun aikuiskoulutuksen muodossa. Projektin ensimmäisiin konkreettisiin tehtäviin kuuluukin yrityskohtaisesti selvittää, millaisia tukimahdollisuudet ovat. Erityisen tärkeää pk-työpaikoille on selvittää, missä määrin koulutuspalvelut ovat räätälöitävissä juuri kunkin yrityksen erityisiin tarpeisiin. Yritysten ja yksilöiden kannalta tuloksellisinta on useimmiten se aikuiskoulutus jota tarjotaan välittömästi työpaikalla tai välittömästi työtehtäviin liittyen

Tällöin jaetaan oppiminen kahteen pääkomponenttiin, sopeutuvaan ja kehittävään.ⁱⁱ ”Oppiminen” ei ehkä ole edes aivan oikeaa käsite sopeutuvalla oppimisella, koska siinä ei varsinaisesti organisaatio opi mitään uutta, vaan siirtää, toistaa ja harjoittelee asioita, jotka sinänsä jo osataan. Harjoittelemalla suoritukset ehkä paranevat.

Pelkistetyimmillään tämä oppiminen on silloin, kun oppimistehtävät, -menetelmät ja -tulokset on etukäteen annettu. Uusi työhön tuleva palkansaaja on tällaisessa noviisin tilanteessa eli tehtävänä on oppia asiat, jotka työyhteisön muut jäsenet jo osaavat. Kyselytutkimusten mukaan yllättävän suuri osa palkansaajista on kuitenkin vielä pitkän työkokemuksen jälkeenkin sellaisessa tilanteessa, että ei ole mahdollisuuksia oppia mitään sellaista, joka tuottaisi organisaatiolle jotain uutta osaamista.

Työssä oppimisen tasot ja oppimistilanne

	Oppimisen tasot			
<i>Näkökulmia työn oppimisen tilanteeseen</i>	<i>Sopeutuva oppiminen</i>		<i>Kehittävä oppiminen</i>	
	<i>Uusintava</i>	<i>Tuottava, tyyppi I</i>	<i>Tuottava, tyyppi II</i>	<i>Luova</i>
Tehtävät	Annettu	Annettu	Annettu	Ei annettu
Menetelmät	Annettu	Annettu	Ei annettu	Ei annettu
Tulokset	Annettu	Ei annettu	Ei annettu	Ei annettu

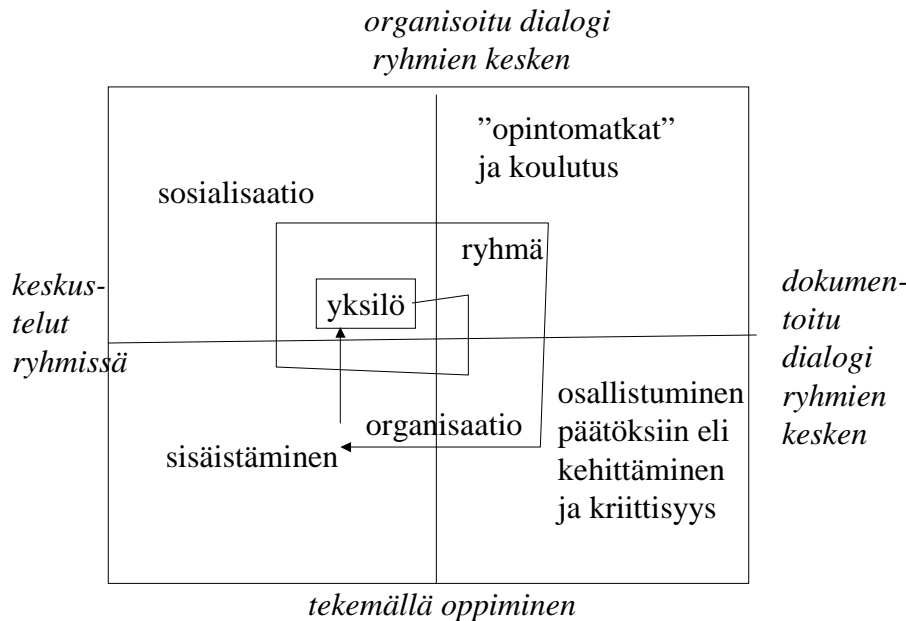
Kuvio 1

Oppimistilanne muuttuu uutta tietoa tuottavaksi sitä mukaan kuin oppimisen tulokset, menetelmät ja tehtävät muuttuvat ennalta määräämättömiksi. Haastavin on kuvion 2 viimeinen sarake, jossa tehtävät, menetelmät ja tulokset ovat ennalta tuntemattomia. Ne on siis luotava oppimisprosessin myötä.

Yleinen oletus on, että organisaatioiden oppiminen kehittyy kuvion 1 vasemmasta reunasta kohti oikeaa reunaa. Tähän oletukseen kuuluu myös ajatus, että äärimmäisimpänä oikealla oleva sarake vaatii myös laajinta ja/tai syvintä muodollista koulutusta. Luultavasti tämä oletus pääasiassa pitää paikkansa, mutta elävässä elämässä siihen sisältyy paljon poikkeuksia. Ehkä selkeä esimerkki on mm. ohjelmistosuunnittelijoiden, ”koodinvääntäjien” työ. Vielä vuosikymmen sitten kyseessä oli erittäin arvostettu ja luovana pidetty ammatti. Nyt on huomattavan suuri ohjelmistotyötä tekevästä varsin samankaltaisessa asemassa kuin perinteiset teollisuuden ammattityöläiset. Työ koostuu pääasiassa rutiineista, joiden suoritusvauhtia ja laatua valvotaan hyvin tarkkaan; ajoittain lähes tayloristisesti.ⁱⁱⁱ Palkkatasokaan ei mitenkään oleellisesti ole korkeampi toisin kuin vuosikymmen sitten, jolloin ohjelmointi oli uutta, useimmille johtajille tuntematonta työtä, jonka oletettiin olevan täynnä arvaamattomia ongelmia (”bugeja”) ja edellyttävän poikkeuksellisia luovia taitoja.

Kehittävä oppiminen tuottaa organisaation kannalta uutta, joskus jopa odottamatonta tietoa, joka on nykyaikaisessa kilpailussa ratkaisevan tärkeää. Pääosa yrityksistä on kuitenkin vielä selvästi

sopeutuvan oppimisen alueella, jos käytetään hyväksi kuvion 2 luokittelua. Kaikkia suomalaisia yrityksiä kartoittanut selvitys^{iv} tuotti tuloksen, jonka perusteella määritelmästä riippuen n. ¼ tai 1/3 olisi ehkä sijoitettavissa tuottavan tyyppin sarakkeisiin, pääasiassa sarakkeeseen ”tuottava tyyppi 1”. Luovat yritykset ovat harvinaisia myös sellaisilla toimialoilla (tieto- ja bioteknologia), joilta niitä odottaisi löytyvän. Siltä osin kuin maailman mitassa vertailuja voi tehdä, Suomi ei kuitenkaan ole mikään poikkeus, ei ainakaan huonoon suuntaan.



Kuvio 2

Nonakan & Takeuchin ajattelun perusmalli: taitojen muuttuminen ”hiljaisista” eksplisiittisiksi ja yksilöllisistä organisatorisiksi

Viime vuosikymmenellä on havaittu, että oppimisen tärkeä elementti on työyhteisössä, harrastusryhmissä ja perhe-elämässä tapahtuva tiedostamaton ja epävirallinen oppiminen, jota usein nimitetään ”hiljaiseksi” tai ”näkymättömäksi” (engl. tacit). Sen havainnollisen kuvauksen on esittänyt käsitteen kehittäjä Michael Polanyi todetessaan, että meistä jokainen osaa paljon enemmän kuin kykenee muille kertomaan.

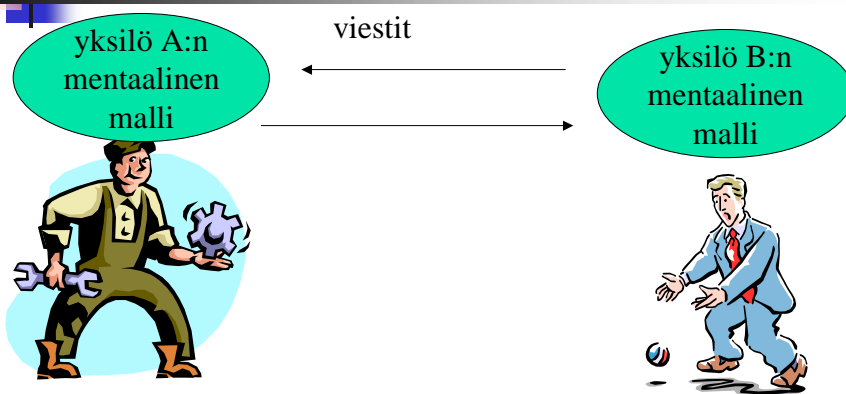
”Hiljaisten” taitojen johtamista koskeva kuuluisin sovellus on Nonakan ja Takeuchin^v malli, jonka perusajatus on siinä, että oppiminen on jatkuvaa hiljaisen/näkymättömän tiedon muuntamista eksplisiittiseksi/näkyväksi (ks. kuvio 2).

Tiimijattelun yleistyessä 1960-luvulta lähtien hetken aikaa korostettiin sitä, että tiimien on huolehdittava osaamistasonsäilymisestä ja tiimin jäsenten kouluttamisesta. Näyttää siltä, että tämä oppi ei toistaiseksi ole saavuttanut kovin vahvaa asemaa tietoisesti toteutettuna mallina. Selitys on ilmeinen. Sekä esimiehet että alaiset on koulutettu, suorastaan kasvatettu siihen, että oppiminen on yksilöllinen tapahtuma, joka on tapana organisoida hierarkkisesti.

Nonakan & Takeuchin organisaation oppimista kuvaava malli perustuu kuitenkin jo varsin selvästi ajatukseen, jossa työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan ja myös opastavat toisiaan. Johdon rooli on organisoida tämä prosessi.

Edellä kuvattujen aikuisen oppimista selittävien mallien taustaoletuksena on systeemiteoreettinen ja kognitiivinen oppimiskäsitys. Sitä havainnollistaa kuvio 3.

Hallitseva vuorovaikutusta koskeva ajattelutapa



Viesti perustuu lähettäjän mentaaliseen malliin

Viestin tulkinta perustuu vastaanottajan mentaaliseen malliin

Kuvio 3

Systeemiteoria tässä viittaa siihen, että oletetaan oppimisen perustuvan viestintään. Kouluttaja lähettää oman mielensä malliin perustuvia viestejä koulutettavalle. Tämä vastaanottaa ja tulkitsee saamansa tiedon oman mielensä mallin mukaan. Toiveena on, että tämä vuorovaikutus synnyttää sellaista oppimista, johon kouluttaja pyrkii.

Kuvion tulkinta etenee tämän oppimismallin mukaan siten, että esimies (yksilö B) havaitsee, että hänellä on ongelma henkilöstön johtamisessa, ”pallo hukassa”. Henkilöstö ei toimi hänen odotustensa mukaan, vaan esimerkiksi puolustaa tiukasti tehtävärajojaan, vaikka esimiehen mielestä yrityksen menestyksen kannalta joustavuus on avainasia kilpailussa.

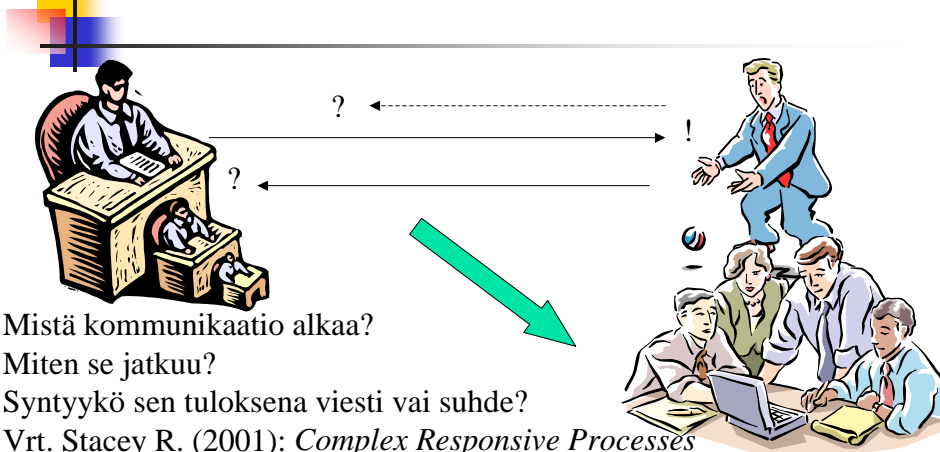
Esimies ryhtyy kouluttamaan alaisiaan (yksilö A) joustavuuteen. Hänen mentaalinen mallinsa olettaa, että alainen ilman muuta haluaa oppia joustavaksi, koska esimies tätä koulutuksessa vaatii. A sattuu kuitenkin olemaan sen verran ammattilypeä ja varma työpaikan säilymisestä tai uuden saamisesta, että hän ei käyttäydykään B:n olettamalla tavalla, vaan viestittää tavalla tai toisella, ettei halua noudattaa esimiehen toiveita ja kehittää joustavuutta ja monitaitoisuutta. B tulkitsee tämän käyttäytymisen oppimiskyvyttömyydeksi, johtamisongelmaksi, tottelemattomuudeksi, sitoutumattomuudeksi tai vastaavaksi. A puolestaan tulkitsee B:n toiminnan huonoksi johtamiseksi.

Systeemiajatteluun perustuva kognitiivinen oppimismalli johtaa siis tässä esimerkissä oppimisen asemesta ristiriitojen kärjistymiseen.

Kehittynein oppimismalli hylkää systeemiteoreettisen ja kognitiivisen oppimismallin ja tuo tilalle vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita korostavan teorian. Sitä havainnollistaa kuvio 5.

Tärkeä ero edelliseen malliin nähden on siinä, että esimies, jolta on ”pallo hukassa” ei oleta tietävänsä mitä hänen alaisensa tai hänen omat esimiehensä tai organisaatio ylipäätään ajattelee. Koko koulutusprosessi alkaa siitä, että hän ryhtyy pohtimaan, mitä muut odottavat häneltä sen sijaan, että hän kohdistaisi vaatimuksia muihin. Tällöin hän havaitseekin esimerkiksi olevansa tilanteessa, jossa häneen kohdistuu ristiriitaisia odotuksia. Alaiset odottavat hänen johtavan entiseen tapaan, ehkä entistäkin jämäkämmin korostaen tarkkoja tehtävä- ja vastuurajoja. Hänen omat esimiehensä ovat puolestaan omaksuneet joustavuutta korostavan johtamisopin ja vaativat myös häntä ”myymään” tai ”jalkauttamaan” tämän johtamisopin edelleen alaisilleen.

Johdatus tiedon luomisen ja vuorovaikutuksen uuteen teoriaan



Mistä kommunikaatio alkaa?

Miten se jatkuu?

Syntyykö sen tuloksena viesti vai suhde?

Vrt. Stacey R. (2001): *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation.*

Routledge. London

Vrt: Mead (1934): Symbolinen interaktionismi

Kuvio 4

Osaamisen johtamisen kehittynyt malli

Jos esimies tässä tilanteessa haluaa saada perinteisesti ajattelevat ja jäykkiin organisaatioihin sosiaalistuneet alaisensa omaksumaan joustavia toimintatapoja, hän käynnistää alaisensa kanssa dialogin, jonka ensimmäiset kysymykset kuuluvat: Mikä olisi järkevä ja tehokas tapa toimia? Mitä ja miten alainen haluaisi oppia? Dialogin aikana esimies mahdollisimman tasavertaisesti kuuntelee alaisensa perustelut. Tasavertaisuus on tärkeää mm. siksi, että alainen saattaa olla pätevämpi omien tehtäviensä suorittajana kuin esimies. Kuuntelemalla alaistaan esimies

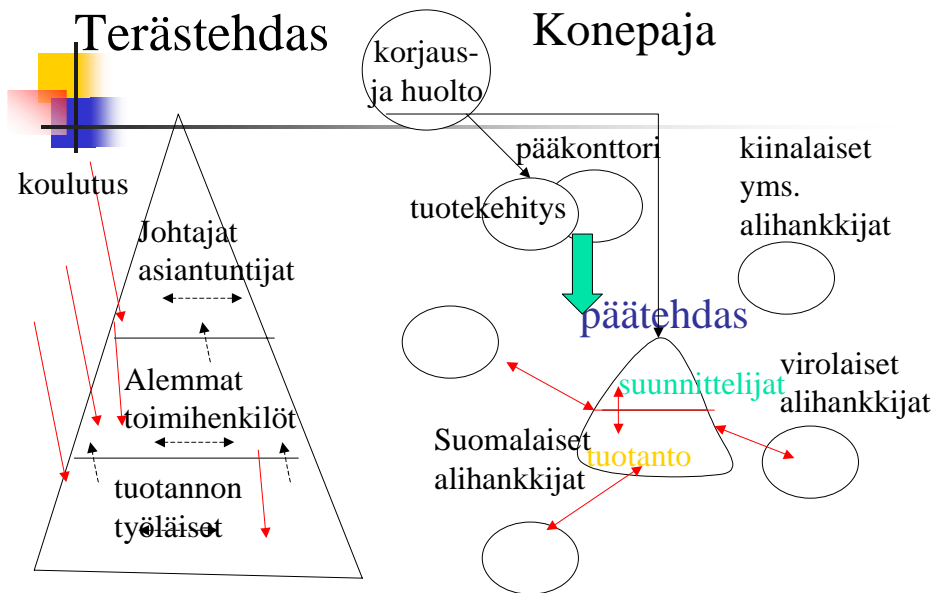
- oppii jotakin alaisen työtehtävän ongelmista
- oppii jotakin alaisen ajattelutavasta
- luo vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvan suhteen alaisen kanssa, jolloin alainen helpommin sitoutuu pohtimaan uudenlaisia työtapoja.

Osaamisen johtaminen nykyaikaisissa organisaatioissa

Kuten Polanyi totesi: kaikki ihmiset osaavat paljon enemmän kuin osaavat toisille kertoa. Nykyaikaisiin organisaatioihin sovellettuna tämä tarkoittaa sitä, että kaikki palkansaajat ovat saaneet paljon enemmän koulutusta ja oppineet paljon enemmän ”hiljaisesti” kuin mitä perinteiset osaamisen johtamista ja aikuisten kouluttamista koskevat mallit olettavat.

Perinteiset mallit säilyttävät asemansa mm. siksi, että ne ovat kehittyneet teollisen aikakauden myötä eli parin vuosisadan aikana. Toinen selitys on se, että ne perustuvat johtavassa asemassa olevia suosivaan eriarvoisuuteen.

Teollinen aikakausi tuotti kaksi organisaation päätyyppiä, jotka on kuvattu kuviossa 6.



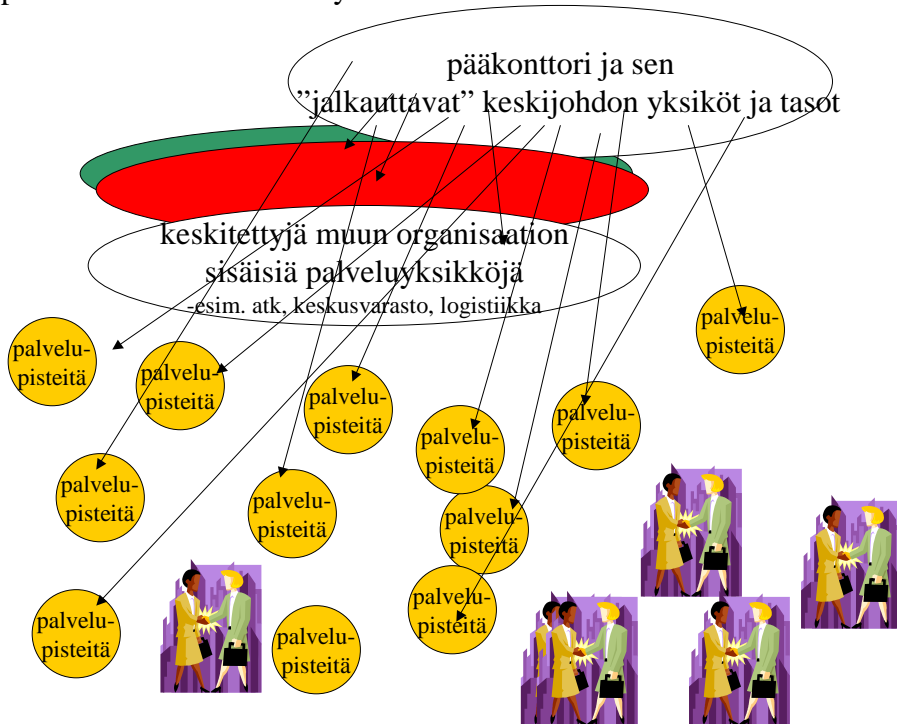
Kuvio 5
Teollisen aikakauden organisaatioiden perustyyppit ”terästehtaan” ja ”konepajan” kaaviokuvina

Perinteinen organisaatiomalli on kuvion terästehdas, joka on muistuttaa pyramidia ja säätyrajat eri koulutustason ryhmien välillä ovat selvät. Tässä organisaatiotyypissä osaamisen johtaminen on ylhäältä alas suunnattua (punaisten nuolten tapaan) johtavien toimihenkilöiden määrittelemää koulutusta, jonka usein toteuttaa tai ainakin suunnittelee ulkopuolinen koulutusinstituutio. Opetettava asia myydään tai jalkautetaan hierarkiatasolta toiselle. Ylemmän tason oletetaan osaavan kouluttaa alempien osaamista. Tämä organisaatiotyyppi on edelleen vallitseva monenlaisissa ja – kokoisissa tuotanto-organisaatioissa.

Teollinen malli alkoi murentua, kun siirryttiin nk. jälkiteolliseen aikaan, noin 70-luvulla. Tätä jälkiteollista organisaatiotyyppiä havainnollistaa kuvion 6 konepajan tyyppi. Ratkaiseva ero teollisen aikakauden organisaatioon on verkottumisessa, jonka myötä vähiten oppimista vaativat tehtävät on ulkoistettu. Tämä merkitsee sitä, että päätehtaan sisäiset osaamisvaatimukset kasvavat. Monitaitoisuutta ja joustavuutta edellytetään aiempaa enemmän sekä työntekijöiden tehtävissä että

myös työntekijöiden ja toimihenkilöiden tehtävärajojen hälventyessä. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutteisesti moniin eri suuntiin. Myös hierarkkisesti alemmassa asemassa voivat opastaa ylempiään, jos nämä suostuvat siihen (esim. asentajat opastavat suunnittelijoita tuotteen kehittämisessä tai konttorin toimihenkilöt opastavat keskijohtoa käytännön atk-taidoissa).

Kaiken kaikkiaan kuvattujen tuotantolähtöisten organisaatioiden työvoiman osuus koko työvoimasta vähenee. Sen sijaan palveluorganisaatioiden suhteellinen osuus kasvaa. Niiden tyypillinen rakenne on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6

Suurten palveluyritysten perusorganisaatio

Palvelusten yleistyessä syntyy paljon pieniä palvelupisteitä tai -yrityksiä. Esimerkin kaupan alan toimipaikan keskikoko on 6 palkansaajaa^{vi}. Lisäksi teknologian kehitys mahdollistaa itsepalvelun yleistymisen pankkipalveluista huoltoasemille, vähittäiskaupoista ravintoloihin, kirjapainotöistä viestintään. Toisaalta kuitenkin palvelujen tuottajat ketjuuntuvat ja ketjut muodostavat keskitettyjä johtoyksiköitä ja sisäisen palvelun yksiköitä. Tämän seurauksena palvelusektorilla säilyy ja syntyy myös suuria yksiköitä, jotka on muuten organisoitu samaan tapaan hierarkkisesti kuin perinteisen tuotannon toimihenkilötyöt paitsi että asiakaspalvelu on ulkoistettu palvelupisteisiin.

Edellä kuvattu yritysten tyypittely perinteiseen teollisuusyritykseen (terästehdas), jälkiteollisen ajan tuotantoyritykseen (konopaja) ja palvelualan yritykseen saattaa antaa harhaanjohtavan vaikutelman ellei korosteta sitä, että palvelupisteiden kaltaisia alle 10 hengen toimipaikkoja on noin 230 000 kpl (230 380 vuonna 2001) ja näiden kokoisia itsenäisiä yrityksiäkin on noin 210 000 (208 849 vuonna 2001).

Taulukko 1

Yritysten ja toimipaikkojen määrä henkilöstön suuruuden mukaan luokiteltuna vuonna 2001^{vii}

Henkilöstön määrä	Yrityksiä	Toimipaikkoja
-4	192644	208476
5-9	16205	21904
10-19	8363	11366
20-49	4794	6500
50-99	1423	1986
100 -	1418	1577

Hierarkian purkautuminen ja osaamistarpeet

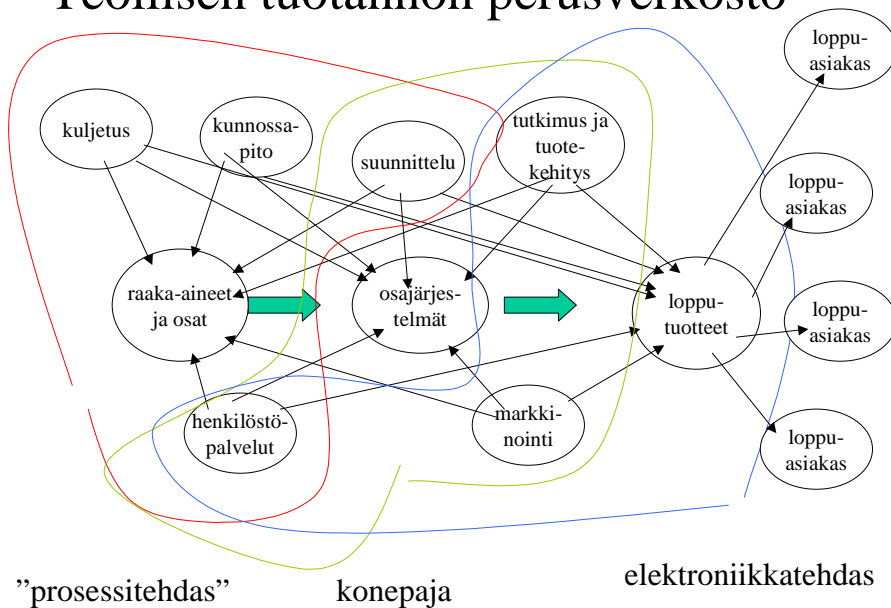
Organisaatioiden kehityksen perussuunta kehittyneissä markkinatalousmaissa on hierarkioiden purkautuminen yritys- ja toimipaikkatasolla. Tämä ei välttämättä merkitse sitä, että yritysten hierarkkisuus vähenisi. Kasvaessaan yritykset voivat muodostaa nykyistä hierarkkisempia monilla paikkakunnilla ja monissa maissa toimivia konserneja.

Toimipaikkatason perustrendi on kuitenkin hierarkian purkautuminen verkostoiksi ja logistisiksi ketjuiksi. Edellä käytettyjen havainnollistavien kuvioiden mukaan terästehtaan pyramidi purkautuu konepaja- ja palveluyritysesimerkkien avulla kuvatuksi verkostoksi.

Kehityksen seurauksena tapahtuu kaksi peruskehitystä. Tiimien ja muiden tasavertaisuuden pohjalta toimivien ryhmien merkitys korostuu. Tämän seurauksena oppimistarpeen arviointi ja osaamisen kehittämistä vastuu saattavat siirtyä esimiehiltä tiimeille. Tiedämme, että ryhmätyö on Suomessa yleistynyt parin viime vuosikymmenen aikana niin, että puolet työntekijöiden palkansaajaryhmästä ja kaksi kolmannesta toimihenkilöstä työskentelee tiimeissä.^{viii}

Tämä merkitsee osaamistarpeiden muutosta mm. sosiaalisten taitojen osalta. Kehittyneissä tiimeissä arvostetuiksi taidoksi muodostuvat tehtäviä koskevan osaamisen ohella myös yhteinen vastuu osaamisen kehittymisestä, yhteinen ongelmanratkaisukyky ja toisten ryhmän jäsenten opastaminen ja auttaminen. Kehitys tähän suuntaan on vielä varsin alkuvaiheessa.^{ix} Tiimejä johdetaan edelleen pääasiassa hierarkkisesti ja niille on annettu itsenäistä vastuuta vain sellaisista, sinänsä tärkeistä asioista kuten tuotteiden laadun ja läpimenoaikojen valvonnasta, töiden jakamisesta tiimin jäsenten kesken jne. Osa perinteisistä esimiestehtävistä on siis siirretty tiimien hoidettavaksi.

Teollisen tuotannon perusverkosto



Kuvio 7
Jälkiteollisen ajan teollinen verkosto

Toinen yleinen kehitystendenssi on toimintatapojen prosessimaisuuden yleistymisen. Tämä on oppimista ja osaamista koskevien asenteiden osalta ehkä tiimienkin muodostumista rankempi kehitys. Tavoitteena on kaataa pyramidi ja suuressa yrityksessä lukuisat pyramidit verkostoksi, joka toimii vaakasuoran prosessin tavoin siten, että toimintaa ohjaavat ”ulkoisten” ja ”sisäisten” asiakkaiden tarpeet. Ohjeet eivät enää tule ylhäältä alas, vaan vaakasuoraan

Prosessijohtamisen opit alkoivat yleistyä pari vuosikymmentä sitten. Kehitys on ollut hidasta, koska todellinen oppimishaaste on suuri asenteiden ja ajattelutapojen muutos.

Perinteisessä teollisen aikakauden organisaatiossa alaiset tekivät työnsä tavoitteena esimiesten hyväksyminen. Prosessiorganisaatiossa ratkaisevaa on, että yksilön tai ryhmän työ palvelee prosessin seuraavaa vaihetta, esimerkiksi ”sisäistä” tai ”ulkoista” asiakasta.

Tarvittavan asennemuutoksen syvyyttä kuvaa se, että perinteisessä organisaatiossa esimies on alaisen ”asiakas”, joka määrittää milloin työ on hyväksyttävä. Prosessiajattelussa alaisesta tulee esimiehen ”asiakas”, jota esimiehen on palveltava mm. luomalla mahdollisimman hyvät työskentelyedellytykset. Luonnollisesti verkottuvaan organisaatioon syntyy useita tällaisia ”sisäisen” tai ”ulkoisen” asiakkuuden suhteita. Suurissa organisaatioissa ovat kaikki edellä kuvatut organisaation kehitysvaiheet toisiinsa kytkeytyvinä verkostoina. Tavoitteena on muuttaa pystysuorat johdon käskystä toimivat ja johtoa palvelevat ”pyramidit” ja verkostot asiakasta palveleviksi prosesseiksi, jossa on useita pää- ja alaprosesseja.

Sen ohella, että opeteltavaksi tuleva ajattelutapa on radikaalisti uusi, myös vaadittavien taitojen luonne muuttuu. Yksittäisten tehtävien osaamisen merkitys vähenee suhteellisesti. Yksinkertaiset työvaiheet (matkalipun osto, lippujen tarkastus) siirtyvät tietokoneiden ja asiakkaiden hoidettavaksi tai yhdistetään useiden tehtävien kokonaisuudeksi, joista huolehtivat monitaitoiset tiimit. Huomattavan usein sisäiset ja ulkoiset asiakkaat kehittävät tuotteita yhdessä ja valvovat niiden

laatua. Tässä prosessissa he joutuvat arvioimaan uusia osaamistarpeita ja organisoimaan uutta osaamisen kehittämistä.

Dialogi ja uuden ajan osaamistarpeet

Perinteisessä ”pyramidiorganisaatiossa” johto määrittelee osaamistarpeet ja ”käskee”, ”jalkauttaa”

Ketä kuunnella yksiköissä? Esimerkkinä talous.



tai ”myy” ne hierarkian alemmille tasoille. Kuviossa 20 on esitetty tämä ajattelutapa kaaviona.

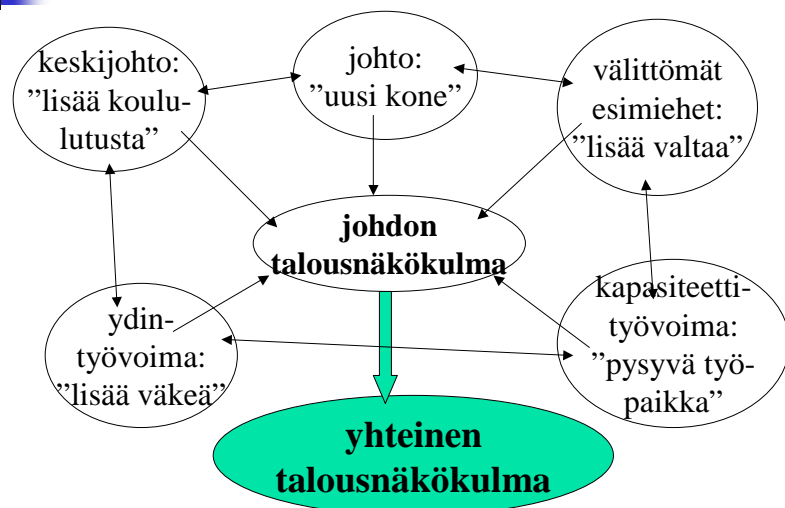
Kuvio 8

Perinteisestä johtamisesta nykyaikaiseen johtamiseen

Kuviossa on esitetty myös, miten perinteisestä johtamisesta on ryhdytty siirtymään kohti nykyaikaista johtamista. Ratkaisevaa on se, että alaisten kuulemista on lisätty (katkoiivat), mutta viime kädessä päätösvalta on edelleen esimiehillä ja organisaatiossa informaatio kulkee edelleen pystysuoraan.

Kun ”pyramidi” käännetään prosessiksi ja verkostoksi, tulee tarpeelliseksi muuttaa informaation kulku sellaiseksi, että erilaiset näkökulmat tulevat kuulluiksi.

Ketä kuunnella? Esimerkkinä talous



Kuvio 9

Dialogin johtamisjärjestelmä

Koulutusinstituutit ovat usein hitaita seuraamaan työelämässä tapahtuvaa kehitystä. Erityisesti pienissä yrityksissä ja yksiköissä (11- 50 palkansaajaa) samoin kuin keskisuurten ja suurten yritysten mikro- ja pienissä yksiköissä tapahtuu muutoksia kiihtyvällä vauhdilla. On huomattavan vaikea luoda vakiintuneita ja systemaattisia yrityksen / työpaikan sisäisiä oppimisjärjestelmiä, ellei järjestelmän perustana ole yrityksen sisäinen jatkuvan oppimisen oppiminen. Tällöin on paljon hyötyä, jos yksikössä opitaan ”oppimaan osajilta” eli käyttämään hyödyksi sitä organisaatiotutkimuksen havaintoa, että pääosa tarvittavasta osaamisesta on jo olemassa joillakin henkilöillä tai jossakin organisaation osassa.

Tästä seuraa, että erityisen suuri rooli oppimistarpeiden määrittelyssä ja osaamisen kehittämisessä tulee yksikön sisäiselle dialogille. Vain yksikön henkilöstö itse, ja sekin vain aidon dialogin toteutuessa on riittävän nopea ja herkkä havaitsemaan oppimistarpeet ja luomaan osaamisen kehittämisen kannalta parhaat järjestelmät.

Toinen tärkeä haaste syntyy sen arvioimisesta, mitkä asiat ovat sellaisia, joiden oppimisessa todella tarvitaan organisaation ulkopuolista erityisasiantuntemusta.

Kolmas haaste on se, että työkaverit ovat kokemattomia toistensa opastajia. Niiden, jotka valikoituvat opastajiksi on saatava harjaannusta ja ohjausta juuri tähän tehtävään, johon heitä yleensä ei ole koulutettu.

Raportteja kehittämisprojekteista tilattavissa yhteystiedot.

ⁱ Svensson & Åberg 2001

ⁱⁱ Ekström 2001

ⁱⁱⁱ Baxter Lynne (2000): Bugged: the software Development Process. Teoksessa Craig, Hull, Chumer and Willmot (toim.) Managing Knowledge. Critical Investigations of Work and Learning. Macmillan Business, New York. Vrt. Myös Kevätsalo, Ekström ja Eteläaho (2001): Osaaminen, verkostot ja yhteistoiminta. Käyttötieto Oy, Helsinki k

^{iv} Antila & Ylöstalo 2001

^v Nonaka & Takeuchi 1991 ja 1995

^{vi} STV 2003

^{vii} mt.

^{viii} Lehto & Sutela 2004 ja viimeisin työolobarometri 2004

^{ix} Kevätsalo ym. 2001