

Jarmo Salonen

# Keskon uusi teoria

Neljäs ulottuvuus

# **KESKON UUSI TEORIA**

1. painos

Copyright © Jarmo Salonen 2014

Kustantaja: Books on Demand GmbH, Helsinki, Suomi

Valmistaja: Books on Demand GmbH, Norderstedt,  
Saksa

ISBN: 978-952-286-975-3

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>OPPIMISTEHTÄVÄ</b> .....	4
1 JOHDANTO.....	6
<b>OSA I</b> .....	7
1 ORGANISAATION OPPIMISEN ESTEET.....	7
1.1 Johdanto.....	7
1.2 Organisaation oppimistasot.....	8
1.3 Organisaation puolustusmekanismit oppimisen estäjinä.....	10
1.4 Käyttäytymisteoreettinen lähestymistapa ihmisen toimintamallin selittämisessä.....	13
1.5 Yksilömalli I.....	15
1.6 Organisaatiomalli I.....	16
1.7 Yksilömalli II.....	17
1.8 Organisaatiomalli II.....	18
1.9 Erot organisaation ja yksilön puolustusmekanismeissa.....	19
1.10 Johtopäätöksiä ja uusi tutkimusongelma.....	20
2 OPIVAN ORGANISAATION EDELLYTYKSET.....	22
2.1 Johdanto.....	22
2.2 Itseherruus.....	23
2.3 Ajattelumallit.....	24
2.4 Yhteinen visio.....	28
2.5 Ryhmäoppiminen.....	30
3 MITÄ TIETOA OPIVA ORGANISAATIO TARVITSEE.....	34
3.1 Johdanto.....	34
3.2 Systeemit teoriasta.....	34
3.3 Laadun parantaminen palveluorganisaatiossa.....	37

3.4 Koesuunnittelun (DoE) käyttöalue.....	39
3.5 Prosessin laadun parantaminen koesuunnittelumenetelmällä.....	41
3.5 Miten ja mihin koesuunnittelua voi käyttää Keskossa?.....	51
3.6 Organisaation oppimistehtävä.....	55
4 KUMPI ON PAREMPI: ”UTOPIA” VAI ”REALISMI”? MIKSI?.....	56
4.1 Ennakkoluulo -niminen tauti oppimisen esteenä?.....	56
<b>OSA II.....</b>	<b>58</b>
<b>KESKON OPPIMISTEHTÄVÄ.....</b>	<b>58</b>
1 JOHDANTO.....	58
2 ELÄMÄN TARKOITUS.....	62
2.1 Tieteelliset lähtökohdat.....	62
2.2 Hypoteesi.....	64
2.3 Hypoteesin mukaiset kriittiset laatutekijät....	67
2.4 Vertauskuva ulottuvuuksista.....	68
2.5 Muiden uskontojen näkemyksiä.....	70
2.6 Antihypoteesi eli ei-systeeminen maailmankaikkeus.....	71
3 HYPOTEESIN PERUSTEELLA RAKENNETTU UUSI TODELLISUUSKÄSITYS.....	72
3.1 Tarkoituksenmukainen yhteiskunta.....	72
3.2 Tarkoituksenmukainen organisaatio.....	76
3.3 Tarkoituksenmukainen ihminen.....	78
3.4 Keskon teoria.....	83
3.5 Vaihtoehto.....	88
4 OPPIMISTULOKSET JA YHTEENVETO.....	91

## **Oppimistehtävä**

### **1 Johdanto**

Tämän työn tavoitteena on luoda Keskolle vaihtoehtoinen tulevaisuudenkuva ja strategia. Tarkoituksena on rakentaa ne liiketoimintaympäristöstä tehtävän systeemiteoreettisen analyysin avulla. Nykymallissa tyydytään havaintoihin ilman teoriaa, tyydytään sopeutumaan ja reagoimaan ja hyväksytään rajoja. Uudessa mallissa on tarkoitus käyttää havaintojen lisäksi intuitiota tutkimaan syvällisemmin eri ilmiöitä selittäviä syitä ja luoda oma näkemys (teoria), jonka perusteella voidaan toimintaa ohjata proaktiivisesti.

Työ etenee siten, että kasvatetaan ymmärrystämme systeemitasolla ja selvitetään minkälaisissa systeemissä olemme osatekijöinä. Ymmärrämme mihin systeemi meitä vie ja mitä paremmin tunnemme systeemin tavoitteen pystymme ennustamaan tulevaisuuden ja toimimaan todellisina edelläkävijöinä.

Työn ensimmäisessä osassa tutustutaan oppimisteorioihin ja systeemiteoriaan ja kehitetään ajattelulle työkaluja. Toisessa osassa käytetään näin kehitettyjä ajattelun työkaluja ja luodaan vallitsevien teorioiden avulla hypoteesi ja kokeillaan hypoteesin paikkansapitävyyttä. Tulokseksi saadaan uusi teoria,

jonka avulla Keskon suorituskyky voidaan kohottaa moninkertaiseksi.

## **Osa I**

### **1 Organisaation oppimisen esteet**

#### 1.1 Johdanto

Organisaatioiden ajattelumalleista yksi kiistattomimpia tutkijoita ja ymmärtäjiä on kansainvälisesti mainetta niittänyt professori Chris Argyris. Tiivistän seuraavassa hänen ja hänen yhteistyökumppaneidensa löydökset, jotka on esitetty kirjassa nimeltä ”On organizational learning” mahdollisimman selväsanaisesti.

Kirjassa tutkitaan erilaisia toimintatapoja, niiden syitä ja seurauksia, jotka estävät organisaatioita oppimasta toimimaan paremmin tai uusilla tavoin. Argyriksen tinkimättömän tieteellinen tutkimusote kantaa kirjan loppulehdille asti. Kirjassa esitettyjen ajatusten ymmärtämistä helpottaa huomattavasti Argyriksen tapa pelkistää (=konseptualisoida) kompleksista tutkimusaluettaan koskevat ajattelumallinsa selkeäsanaisesti esitettävään muotoon.

Kirjan läpikulkevana teemana on tutkia yksilön tapaa jäsentää maailmaansa ja tämän tavan ”puutteellisuuden” merkitystä niiden edellä tarkoitettulla tavalla organisaatioiden oppimisen kannalta ongelmallisten toimintatapojen syntymisessä, mitkä väistämättä seuraa, kun muodostetaan useammista mainituista ”puutteellista” jäsentämistapaa toteuttavista yksilöistä

ryhmä tai organisaatio. Jotta tämä rakenne kävisi selväksi, käyttää Argyris paljon aikaa ja sanoja määritelläkseen sitä, mitä hän mieltää ihmisten päässä liikkuvan. Erityinen paino on sen eron selvittämisessä, mikä vallitsee sen välillä, miten ihminen ajattelee, että hänen kannattaisi toimia ja mitä hänen ”teoriastaan” voidaan päätellä havainnoimalla hänen käytöstään (theory-in-use) ja mitä ihminen sanoo hänen ”teoriansa” olevan (theory espoused). Näistä teorioista käytetään yhteisnimitystä theory-in-action ja ajatuksena tässä on teoria ihmisen käytäntöä ohjaavana tekijänä.

Tarkoitukseni on seuraavassa hieman valottaa Argyriksen kirjassa esittämiä ajatuksia ja erityisesti paneutua edellä mainittujen ihmisten jäsentämistapojen eli ”teorioiden” ja niiden vaikutuksena syntyvien organisaation oppimisesteiden selventämiseen. Lisäksi tarkoitukseni on koettaa kiteyttää uusi tutkimusongelma yhdistämällä Argyriksen ajatusmallit ihmisen puutteellisesta jäsentämiskyvystä ja systeemiteorian havainnot, että ihminen ei kykene havaitsemaan systeemistä kuin yhden muuttujan merkityksen kerrallaan eikä kykene ymmärtämään vaihtelun merkitystä.

## 1.2 Organisaation oppimistasot

Argyris jakaa organisaation oppimisen kahteen kategoriaan: 1) single-loop oppiminen ja 2) double-loop oppiminen. Single-loop oppiminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kun organisaatio kohtaa ongelman (=virheen: toiminnan seuraamukset eivät olleet odotetut), se pyrkii etsimään uuden toimintatavan, jolla



toimimalla se tyydyttää samat ohjaustekijät, jotka sillä oli ennen ongelmaakin. Tällaisella toimintatavalla saavutettua oppimista Argyris nimittää single-loop oppimiseksi ja perustelee tätä sillä, että tällä tavoin muutetaan vain toimintaa, mutta ei ohjaustekijöitä. Toinen vaihtoehto olisi oppia muuttamaan itse ohjaustekijöitä. Argyrisin käyttämä kuvaava esimerkki on termostaatti: tyypiesimerkki single-loop oppijasta. Termostaatti on ohjelmoitu tunnistamaan tilat ”liian kylmä (alle 25 astetta)” ja ”liian kuuma (yli 25 astetta)” ja korjaamaan tilanne kytkemällä lämpö päälle tai pois päältä. Jos termostaatti osaisi kysyä itseltään, miksi se on säädetty juuri 25 asteeseen tai miksi se ylipäänsä on ohjelmoitu kuten on, sitten se olisi double-loop oppija.

Organisaatioiden oppimista estävät toimintatavat, estävät organisaatiota oppimista jälkimmäisellä tavalla (double-loop) ja kannustavat oppimaan ensimmäisellä tavalla (single-loop). Ongelmallista etenkin tilanteen korjaamisen kannalta on se, minkä Argyris hyvin myös tuo esille, että kun ihmiset yrittävät saada itsensä tai organisaationsa double-loop oppimaan, he käyttävät sellaisia perustelutapoja, jotka todellisuudessa vaikuttavat päinvastaiseen suuntaan kuin he tarkoittavat ja että he eivät itse ole tietoisia näistä vastakkaiseen suuntaan vaikuttavista tavoistaan vaikkakin useimmiten ovat melko tietoisia niistä piirteistä toisissa ihmisissä, ja että edellä kuvattu epä tietoisuus koskee kaikkia ihmisiä ja se saattaa johtua ihmisen (puutteellisesta) tavasta jäsentää maailmaansa, mistä (puutteesta) ihmiset väkisinikin ovat epä tietoisia.

Ylivoimaisesti suurin oppimistapahtumien määrä organisaatioissa on single-loop oppimista, koska

organisaatio on suunniteltu löytämään ja korjaamaan virheitä siten, että työ saadaan tehtyä päätettyjen toimintaperiaatteiden puitteissa. Massiiviset johtamisen tietojärjestelmät, laaduntarkkailujärjestelmät ja niiden tarkastukset on suunniteltu single-loop oppimista varten. Eli organisaatiot vastaavat oppimiskyvyltään käytännössä edellä kuvattua ennalta ohjelmoitua termostaattia.

### 1.3 Organisaation puolustusmekanismit oppimisen estäjinä

Organisaation puolustusmekanismeja ovat organisaatiossa sanattomasti sovitut toimintatavat ja periaatteet, jotka estävät yksilöitä millä organisaation tasolla ja missä organisaatiossa tahansa kokemasta yllätyksiä, hämmennystä tai uhkaa ja samaan aikaan estävät löytämästä yllätysten, hämmennyksen ja uhan syitä. Puolustusmekanismit (ryhmäsisäisissä, ryhmienvälisissä ja yksilöiden välisissä suhteissa) ovat siten oppimisvastaisia ja ylisuojelevia.

Yksilöt noudattavat organisaation jäsenenä itse muodostamaansa ohjausjärjestelmää (theory-in-use). Tämä ohjausjärjestelmä suosittaa toimimaan siten, että yksilön oman käsityksen mukaan mahdollisesti toisille yllätyksiä, hämmennystä ja uhkaa tuottavista asioista ei puhuta. Kuin yhteisestä sopimuksesta, tästä tosiasiasta, että näistä asioista ei puhuta, ei myöskään puhuta. Näin synnytetään eräänlainen puhumattomuudesta puhumattomuuden tila, jonka Argyris näkee suurimpana muurina organisaation oppimisen tiellä.

Näille organisaation puolustusmekanismeille on ominaista, että ne eivät ole henkilöriippuvaisia. Vaikka yksilöt tulevat ja menevät, puolustusmekanismit säilyvät koskemattomina.

Argyris määrittää tämän toimintatavan päteväksi inkompetenssiksi (*skilled incompetence*). Kun ihmiset toistavat tätä toimintatapaa jatkuvasti, he harjaantuvat siinä erinomaisiksi. Argyris havainnollistaa ongelmaa kuvailemalla organisaatiossa päivittäin noudatetun toimintatavan seuraavalla kaavalla:

- 1 Luo viesti, joka on epätäydellinen (*inconsistent*)
- 2 Käyttäydy ikään kuin viesti ei olisi epätäydellinen
- 3 Tee viestin epätäydellisyys ja käyttäytyminen ikään kuin viesti ei olisi epätäydellinen puhumattomaksi
- 4 Tee puhumattomuus puhumattomuudesta puhumattomaksi

Yksilöt noudattavat tätä toimintatapaa kiinnittämättä siihen erityisesti huomiota. Argyris ottaa käytännön yrityselämästä esimerkiksi divisioonajohtajat, joita johdetaan edellä kuvatulla toimintatavalla laadituilla viesteillä ja jotka jatkavat samaa tapaa edelleen. Divisioonajohtajien on kyettävä selittämään tällaisten ristiriitaisten viestien olemassaolo itselleen ja alaisilleen. Yleensä selitykset ovat seuraavanlaisia (esimerkiksi kun lisääntyviä keskusjohtoisuuden elementtejä on ilmaantunut):

”Pääkonttori ei koskaan *todella* tarkoittanut vallan hajauttamista.”

Kirja on raportti laadunkehitysprojektista, jonka tarkoituksena on luoda yritykselle toimiva teoria liiketoimintaympäristöstä johtamisen tueksi. Jokainen yritys noudattaa (usein sitä tiedostamattaan) jotakin teoriaa toiminnan johtamisessa. Yrityksen menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeää määrittää yritykselle tällainen teoria. Organisaation todellinen oppiminen on muutoin mahdotonta.

Tässä kirjassa case-yritykseksi on valittu Kesko Oyj. Keskolla on mielenkiintoinen ja haastava tehtävä yhteiskunnassamme. Keskossa tehtävät päätökset vaikuttavat kansalaisten arkeen erittäin paljon. Siksi on tärkeää, miten Keskoa johdetaan ja miten Kesko voi oppia entistä suorituskykyisemmäksi tehtävässään.



**BoD**<sup>TM</sup>  
BOOKS on DEMAND

[www.bod.fi](http://www.bod.fi)