

Oppiva organisaatio osana modernia johtamista

1.4.2026

Oppivasta organisaatiosta on puhuttu jo 1970-luvulla. Chris Argyrisin ja Donald Schönin kehittämän oppivan organisaation teorian keskeinen sisältö keskittyy siihen, miten organisaatiot havaitsevat ja korjaavat virheitä, kyseenalaistavat organisaation toimintatapoja ja muuttavat käyttäytymistään tai organisaation toimintatapoja uuden tiedon pohjalta. He erottelivat 1) yksikehäisen oppimisen (single-loop learning), 2) kaksikehäisen oppimisen (double-loop learning) ja 3) oppimaan oppimisen. Chris Argyrisin kehittämä kaksikehäinen-oppiminen on prosessi, jossa virheitä korjataan kyseenalaistamalla ja muokkaamalla taustalla olevia normeja, käytäntöjä ja oletuksia sen sijaan, että vain korjataan oireita. Toisin kuin yksikehäisen oppiminen (ongelman korjaaminen olemassa olevien sääntöjen sisällä), tämä syvällinen lähestymistapa muuttaa järjestelmän hallitsevia arvoja edistääkseen perustavanlaatuista, transformatiivista muutosta. (Argyris & Schön 1978; Lämsä & Päivike 2013, s. 192-193). Otalan (2002, s. 180) mukaan kaksikehäisessä oppimisessa eli kyseenalaistavassa oppimisessa korjaustoimenpiteitä ei tehdä itse korjattavaan asiaan vaan toimintaohjeisiin ja normeihin.

Esimerkkinä yksikehäisestä oppimisesta on kirjanpidon tekeminen entistä nopeammin ja virheettömämmin ja kaksikehäisestä oppimisesta on kirjanpitäjän työnkuvan kehittäminen siirtymällä sähköiseen kirjanpidon ohjelmaan. Esimerkkinä yksikehäisestä oppimisesta on yrityksen toiminnan korjaaminen budjettipoikkeaman takia ja kaksikehäisestä oppimisesta on budjetoinnin perusteiden kyseenalaistaminen. (Lämsä & Päivike 2013, s. 192-193).

Oppivan organisaation käsitteen toi laajempaan tietoisuuteen yhdysvaltalainen tutkija Peter Senge 1990-luvulla. Senge esitteli ajatuksensa teoksessaan The Fifth Discipline, jossa hän kuvasi organisaation, joka kykenee jatkuvasti oppimaan ja uudistumaan. Vaikka oppimista organisaatioissa oli tutkittu jo aiemmin, Senge

kokosi ideat yhdeksi selkeäksi johtamisajattelun malliksi. Hänen työnsä vaikutti merkittävästi siihen, miten yritykset ja muut organisaatiot alkoivat suhtautua osaamisen kehittämiseen ja muutokseen.

Mikä on oppiva organisaatio?

Oppivassa organisaatiossa pyritään jatkuvaan oppimiseen ja muutokseen. Pyrkimyksenä onkin rakentaa eräänlainen organisaatiokulttuuri uuden oppimisen ja kehittämisen varaan. Osaaminen ja innovatiivisuus rakentuvat osaksi organisaatiota, joka puolestaan lisää kilpailuetua organisaation jatkuvasti kehittyessä ja yksilöiden osaamisen kasvaessa. Kyseessä ei ole prosessi tai johtamistyyli, vaan enemmänkin suunta tai malli, joka kertoo mihin organisaation tulisi pyrkiä.

Oppiva organisaatio on organisaatio, joissa työskentelevät ihmiset laajentavat jatkuvasti käsitystään ja kykyjään luoda toivottuja tuloksia. Oppivalla organisaatiolla on myös kyky luoda uutta, hankkia tehokkaasti tietoa sekä muuttaa käyttäytymistään uuden tiedon ja käsitysten mukaiseksi. Oppivassa organisaatiossa korostetaankin jatkuvaa, asteittaista oppimista ja muutosta. Lyhyesti kuvattuna oppiva organisaatio on organisaatio, joka muuttuu maailman mukana vastaamaan sen hetken toiveita ja tarpeita.

Oppiva organisaatio on toimintamalli, joissa henkilöstö osallistuu aktiivisesti tiedon luomiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen. Oppivana ja avoimena toimiminen edellyttää joustavuutta ja muutoshalukkuutta.

Oppivan organisaation keskeinen sisältö

Oppiva organisaatio muodostuu, kun se tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden kehittyä ja saavuttaa itselleen merkityksellisiä tuloksia. Tämä yksinään ei kuitenkaan riitä, vaan myös suuremmat kokonaisuudet eli tiimit tulisivat tuottaa merkityksellisiä tuloksia. Näin voidaan siis todeta, että oppiva organisaatio vaatii sekä yksilöiden että tiimien oppimisen jatkuvan kehittymisen. Ja päästäkseen tähän pitää organisaation tehdä itsestään jatkuvasti merkityksellinen työpaikka, jotta säilyvyys voidaan taata.

Sengen (1990) mukaan oppivan organisaation sisältö ja periaatteet ovat viiden eri osatekijän summa. Nämä ovat systeemiajattelu, mentaaliset mallit, itsehallinta, tiimioppiminen ja yhteinen visio. Tutkitaan näitä seuraavaksi hieman tarkemmin.

Systeemiajattelu (systems thinking): Oppivassa organisaatiossa ajatellaan, että jokainen henkilö, tiimi ja muut yrityksen osat ovat osa organisaatiota eli kokonaisuutta. Jokainen kokonaisuuden osa vaikuttaa omalta osaltaan organisaation toimintaan ja tuloksiin. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 196-197; Senge 1990)

Henkilökohtainen mestaruus (personal mastery): Senge korostaa, kuinka tärkeää on sisäinen motivaatio, joka voi tarjota jatkuvaa oppimista. Henkilökohtainen mestaruus on yksilön ominaisuus, joka kuvaa hänen kasvuaan ja oppimistaan. Henkilökohtaista mestaruutta voi verrata itsensä johtamisen käsitteeseen. Ihmiset, jotka kehittävät itsessään itsehallintaa, haluavat oppia jatkuvasti saavuttaakseen tärkeäksi kokemiaan päämääriä. Henkilökohtaisen mestaruuden tavoitteena on jokaisen ihmisen henkilökohtaisten ominaisuuksien hyödyntäminen osaksi organisaatiota ja organisaation oppimista. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että esimerkiksi työntekijät hyödyntävät omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan siinä, että oppiminen mahdollistuu ja että uutta

tietoa voitaisiin käyttää hyödyksi mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation tulisi rohkaista ja pyrkiä luomaan positiivinen oppiva ilmapiiri, jossa halua ja tarvetta oppia uusia asioita tulisi priorisoida. Tällöin oppiva organisaatio säilyttäisi omat juurensa siellä missä niitä eniten tarvitaan, uuden oppimisessa. (Senge, 1990; Lämsä & Päivike, 2013, s. 197) Koska työ tehdään yhä enemmän tiimeissä, myös oppimisen pitää tapahtua tiimeissä, joka on oppivan organisaation perusyksikkö (Otala 2002, s. 184).

Mentaaliset mallit (mental models): Mentaaliset mallit eli sisäiset mallit viittaavat syvälle juurtuneisiin olettamuksiin, yleistyksiin ja mielikuviin, jotka vaikuttavat siihen, miten hahmotamme maailmaa ja sen tilanteita. Mentaaliset mallit ohjaavat käyttäytymistä, jonka vuoksi oppimisen kannalta on tärkeää pyrkiä tuntemaan pinttyneet olettamukset ja käsitykset. Jokaisella organisaation jäsenellä on omia ajatuksia, ideoita, käyttäytymismalleja ja tunteita liittyen tiettyihin asioihin. Jokainen henkilö voi osaltaan tuoda ilmi näitä malleja rakentavasti ja sen myötä hyödyntää niitä oppivan organisaation kehittämisessä. (Senge, 1990; Lämsä & Päivike, 2013, s. 197)

Yhteinen visio (shared vision): Tällä arvolla korostetaan sitä, että organisaatiolla tulee olla yhteinen tavoite ja päämäärä. Kun kaikki organisaation jäsenet ovat tietoisia tavoitteista ja päämääristä, on oppimista helpompi ohjata tiettyyn ja yhteiseen suuntaan, kun kaikilla on sama tavoite. Tämän myötä jäsenet tietävät, mitä kohti ollaan menossa ja mitä varten työskennellään. (Lämsä & Päivike, 2013, s. 197)

Tiimioppiminen (team learning): Oppivassa organisaatiossa korostetaan tiimin merkitystä. Työyhteisö oppii yhdessä tehokkaammin, kuin yksilöt erikseen. Ajatellaan, että tiimin kautta koko organisaation on mahdollista oppia. Tiimioppimisen keskeinen voima on tiedon jakaminen. Tiimioppimisen avulla on mahdollista jakaa ja opettaa tietoa muille organisaation jäsenille. Tiimissä on voimaa myös siten, että se mahdollistaa “laatikon ulkopuolelta” ajattelun. Tämä siksi, että jokaisella yksilöllä on omia ja tiimille uusia mielipiteitä ja kokemusta asioista, joista muut voivat ottaa oppia ja sen myötä viedä oppivaa organisaatiota eteenpäin. (Senge, 1990; Lämsä & Päivike, 2013, s. 197)

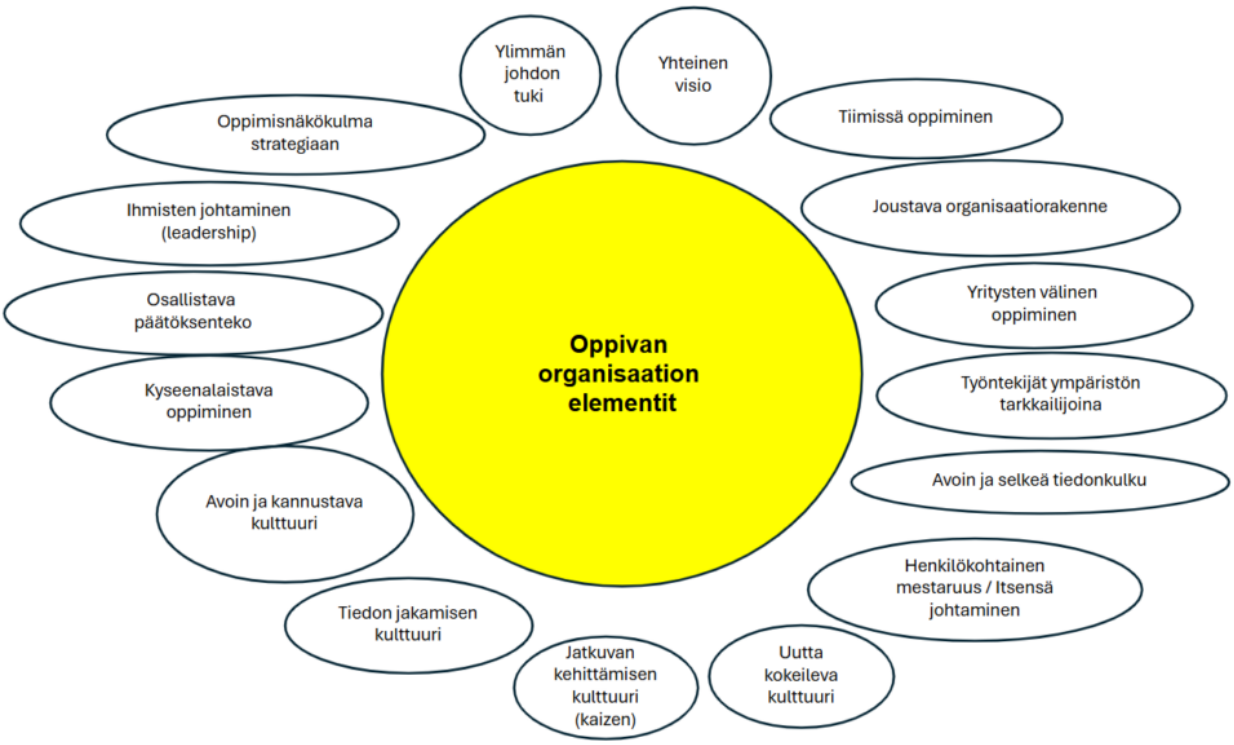
Oppiva organisaatio on Sengen (1990) mukaan näiden viiden osatekijän summa. Näiden lisäksi oppivalla organisaatiolla on muitakin elementtejä, joiden avulla se voi edistää oppimista. Listaan ensimmäiseksi kaikki toimet ja tutkitaan tiettyjä kokonaisuuksia tämän jälkeen hieman tarkemmin. Oppivan organisaatio elementtejä ovat myös: oppimisnäkökulma strategiaan, ylimmän johdon tuki, ihmisten johtaminen (*leadership*), osallistava päätöksenteko, avoin tiedottaminen, tiedon jakamisen kulttuuri, avoin ja kannustava kulttuuri, kyseenalaistava oppiminen (*double-loop learning*), jatkuvan kehittämisen kulttuuri (*kaizen*), uutta kokeileva kulttuuri, työntekijät ympäristön tarkkailijoina, oppimisen mahdollistava joustava organisaatiorakenne ja yritysten välinen oppiminen (benchmarking). (Senge 1990; Otala 2002).

Osaamisen kehittämisen avulla organisaatio rakentaa kilpailuetuaan ja varmistaa menestymistään myös tulevaisuudessa. Oppiva organisaatio ei jää “paikalleen” vaikka ajat yrityksessä olisikin hyvät, sillä se heikentää kilpailuetua. Oppivassa organisaatiossa pyritään jatkuvasti muuttamaan toimintatapojaan ajan vaatimuksiin sopiviksi. Kokeileva kulttuuri on sallittua. Myös virheistä otetaan opiksi, mutta ei pyritä toistamaan samaa virhettä enää uudelleen. Oppivassa organisaatiossa keskeistä on se, että jokainen työntekijä osallistuu havainnoimaan ja haistelemaan jatkuvasti muuttuvaa ulkoista ympäristöä. Yhdessä lähdetään kurssia muuttamaan siihen suuntaan, mikä palvelee yrityksen tulevaisuuden näkymiä parhaiten. Lisäksi yritysten välinen oppiminen, kuten benchmarking, on tärkeä elementti oppivalle organisaatiolle.

Koska muuntautumiskyky on ketterää, nousee ehdottoman tärkeäksi tekijäksi avoin, selkeä ja läpinäkyvä tiedonkulku sekä tiedon jakamisen kulttuuri. Dialogin kautta tiimissä käydään keskusteluja, jonka suuntaa ei voi eikä tarvitse etukäteen tietää. Keskusteluilla ei pyritä pikaisiin voittoihin vaan vaikeisiin kysymyksiin etsitään monia erilaisia näkökulmia. Organisaatio kyseenalaistaa toimintamallejaan ja normejaan. Dialogilla varmistetaan ajattelu oppivassa organisaatiossa vastaanottavaisemmaksi ja myös varmistetaan, että nähdään ajattelun epäyhtenäisyys. Yhteisen vision ja oppimisnäkökulmaa edistävän strategian valinnan jälkeen, työyhteisö on ensisijaista saada sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, sillä vain siten suunta voi olla yhteinen.

Oppivassa organisaatiossa ihmisten johtaminen (leadership) on keskiössä. Johtajat soveltavat osallistavaa johtamista. Painotetaan myös sitä, että johtamisessa on henkilökohtaista hallintaa eli omaa ajattelumaailmaa kyseenalaistetaan säännöllisesti ja omaa tietoisuutta pyritään laajentamaan sekä syvennetään omaa ymmärrystä. Nämä reflektiiviset kyvyt auttavat johtajaa havaitsemaan omaa tapaansa toimia ja siten he voivat antaa parhaan version itsestään, kun täytyy ratkaista konflikteja ja antaa suunta organisaatiolle. Johtaja on eräänlainen dialogin ylläpitäjä ja hän toimii oppimisprosessin tukijana, edistäjänä ja esikuvana. Kun tiimin kokemus ja taito kehittyy, dialogin ylläpitäjän merkitys vähenee.

Yleisesti toimia hallitsee kaiken tapainen oppiminen ja eri näkökulmien huomioon ottaminen. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, vaan rohkaisevaa käyttäytymistä työntekijöitä kohtaan. Toimilla pyritään siis välttämään työntekijöiden jumiutuminen ja tiedon kadottaminen, kun erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä vaihdetaan säännöllisin väliajoin sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Kuviossa 1 on mallinnettu oppivan organisaation elementit.



Kuvio 1. Oppivan organisaation elementit.

Käytännön esimerkkejä oppivista organisaatioista

Useat suomalaiset yritykset tai organisaatiot hyödyntävät elinikäisen oppimisen periaatetta (jatkuva oppiminen) osana yrityskulttuuriaan, tavoitteenaan tukea työntekijöiden ammattitaidon kehittymistä ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Esimerkkejä elinikäisen oppimisen periaatteita noudattavista organisaatioista ovat muun muassa Aalto University Executive Education, Barona, Nokian Renkaat Oyj ja John Deere.

> Tarjoamme mahdollisuuden elämänlaajuiseen oppimiseen ja koulutamme tulevaisuuden pelinvaihtajia; nykyisiä johtajia, seuraavan sukupolven johtajia ja asiantuntijoita, joilla on vaikutusta liiketoimintaan ja yhteiskuntaan (Aalto EE, 2026)

Henkilöstövuokrausyritys Baronassa (2026) ymmärretään oppimismyönteisen yrityksen hyödyt, muun muassa työntekijöiden osaaminen monipuolistuu, innovaatiokulttuuri vahvistuu, sitoutuminen työpaikkaan paranee ja työnantajan vetovoima kasvaa työnhakijoiden keskuudessa.

Suomalaisessa kumiteollisuusyritys Nokian Renkaat Oyj:ssä on luotu yritykseen uusi oppimisen kulttuuri. Yhtiö on käyttänyt pitkäjänteisesti oppivan organisaation mallia osaamisen kehittämisessä. Muutosten hallinta ja henkilöstön osaamisesta huolehtiminen ovat olleet keskiössä yrityksen laajentuessa. (Rautiainen 1999).

John Deere on yksi maailman johtavista maatalous- ja metsäkonevalmistajista, joka on soveltanut laatupolitiikkaa, lean-johtamista ja tuotantofilosofiaa menestyksekkäästi jo vuosikymmenien ajan. Yhtiön lähestymistapa lean-johtamiseen korostaa jatkuvaa parantamista (kaizen), hukkatyön poistamista ja asiakasarvon maksimointia. Joensuussa sijaitseva John Deere metsäkoneiden tuotantoyritys käyttää myös lean toimintamallia, jossa arvoa tuottamattomat toiminnot on ulkoistettu ja tuotannossa pyritään jatkuvaan parantamiseen, joka on oppivan organisaation käytännön sovellus. Maailman johtavana maatalouskoneiden valmistajana John Deere on jatkuvasti pysynyt kehityksen kärjessä. Strategisena askeleena kohti toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta yhtiö teki vuonna 2003 merkittävän 100 miljoonan Yhdysvaltojen dollarin investoinnin integroidakseen lean tuotannon toimintoihinsa. (John Deere 2026).

Yhteenvetoa

Loppujen lopuksi oppiva organisaatio ei olekaan mikään yksinkertainen kokonaisuus, vaan se on monen itsestään toimivien muttereiden summa ja vaatii työtä ja vaivaa ylläpitää ja edistää oppivan organisaation infrastruktuuria. Oppiva organisaatio kuitenkin näyttäisi olevan elintärkeä käsite nykyajan yrityksille, jotta ne voisivat kehittyä ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Oppivassa organisaatiossa on järkeä erityisesti tänä päivänä, kun talous, markkinat ja teknologia muuttuvat todella nopeasti. Yritys, joka ei opi ja sopeudu, jää väistämättä jälkeen kehityksessä ja kilpailussa. Pelkkä strategian päivitys kerran vuodessa ei riitä, vaan oppiva organisaatio tulee nähdä osana modernia johtamista: oppimisen pitää olla sisäänrakennettuna työyhteisön arkeen ja yritysjohdon antamalla esimerkillä on suuri merkitys.

Taru Päivike

KTT
SEAMK

Kirjoittaja toimii Seinäjoen ammattikorkeakoulussa johtamisen ja yrittäjyyden opettajana.

Lähteet

Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.* Reading, UK: Addison-Wesley. 344 s. https://doi.org/10.2307/40183951

Barona (2026). *Elinikäinen oppiminen yrityksen kulttuurissa.* Haettu 27.3.2026, https://www.barona.fi/yrityksille/blogi/elinikainen-oppiminen-yrityksen-kulttuurissa-barona/

John Deere (2026). *John Deere Quality Policy*. Haettu 27.3.2026, https://s22.q4cdn.com/253594569/files/doc_downloads/2024/07/quality-policy.pdf

Lämsä, A. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. (6. painos). Edita.

Otala, L. (2002). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. WSOY.

Rautiainen, R. (14.10.1999). Nokian Renkaiden uusi oppimisen kulttuuri on luotu tyhjästä. *Tekniikka & Talous.* Haettu 27.3.2026, https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/a/3033610c-c0f8-349c-b8b7-34c92af7e309

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art And Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.