



KATI TIKKAMÄKI

# TYÖN JA ORGANISAATION MUUTOKSISSA OPPIMINEN

Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

English abstract

Esitetään Tampereen yliopiston  
kasvatustieteiden tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston  
Pinni B1100 -auditoriossa, Kanslerinrinne 1, Tampere  
perjantaina 8. päivänä syyskuuta 2006 klo 12.

*Tampereen yliopisto  
Tampere 2006*

# **TYÖN JA ORGANISAATION MUUTOKSISSA OPPIMINEN**

**Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen**



# TYÖN JA ORGANISAATION MUUTOKSISSA OPPIMINEN

Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen

Kati Tikkamäki



**Akateeminen väitöskirja**  
**Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos**

Copyright © Tampere University Press ja tekijä

Myynti  
Tiedekirjakauppa TAJU  
Yliopistonkatu 38, 33014 Tampereen yliopisto  
puhelin (03) 3551 6055  
fax (03) 3551 7685  
[www.uta.fi/taju](http://www.uta.fi/taju)  
email [taju@uta.fi](mailto:taju@uta.fi)  
<http://granum.uta.fi>

Taitto: Sirpa Randell

Kansi: Maaret Young

Kannen kuvan suunnittelu: Kati Tikkamäki  
Kannen kuvan tekninen toteutus: Harri Jurvela

Painettu väitöskirja  
ISBN 951-44-6649-7

Sähköinen väitöskirja  
Acta Electronica Universitatis Tamperensis 534  
ISBN 951-44-6650-0  
ISSN 1456-954X  
<http://acta.uta.fi>

Tampere Yliopistopaino Oy – Juvenes Print  
Tampere 2006

## LÄMPIMÄT KIITOKSENI

En ole tehnyt löytöretkeäni yksin. Te miehistööni kuuluneet vahvistukset kuten kollegani, perheenjäseneni, ystäväni ja tuttavani olette muodostaneet mielekkäitä työssä oppimisen yhteisöjä. Teidän tarjoamanne moninainen tuki ja teidän kanssanne käydyt keskustelut auttoivat suunnan löytymisessä, ”kursissa” pysymisessä sekä uskomaan matkani merkityksellisyyteen.

Ensiksi haluan kiittää työni ohjaajaa ja tutkimusprojektien johtajaa emerita professori Annikki Järvistä. Asiantunteva, kannustava ja ymmärtäväinen ohjauksesi on ollut merkittävässä roolissa tutkimukseni etenemisessä ja sen loppuunsaattamisessa. Vuosien varrella käymämme dialogi on tukenut ajatteluni kehittymistä sekä kasvuani tutkijana. Tutkimushankkeet ja niiden myötä avautuneet moninaiset osallistumismahdollisuudet niin kansallisilla kuin kansainvälisilläkin tieteen foorumeilla ovat tarjonneet mielekkäät puitteet tutkijana kehittymiselle.

Erityiskiitokset esitarkastajilleni aikuiskasvatuksen professori Anneli Ete-läpellolle, jonka asiantuntevat ja perusteelliset kommentit innostivat hiomaan työtä vielä paremmaksi, sekä professori Marja-Liisa Mankalle hänen asiantuntevasta ja rohkaisevasta palautteestaan.

Sinua pitkäaikainen kollegani, ystäväni ja mentorini Kirsi Heikkilä kiitän antoisasta ja opettavaisesta vuosia kestäneestä yhteistyöstä. Vuosien varrella harjoittamamme laaja-alainen ja syvälinen ajatustenvaihto, intensiivinen yhteistyö sekä yleinen elämäntilanteen pohdinta ovat avartaneet ajatteluani sekä mahdollistaneet tutkijayhteisöön sosiaalistumisen. Etnografinen seikkailumme tutkijavierailun muodossa Kanadassa kesällä 2001 oli erityisen mieleenpainuva kokemus, josta riittää muisteltavaa vielä pitkään.

Merkittävänä sosiaalisen tuen yhteisönä tutkimusprojektien lisäksi on toiminut informaali tutkijakollegojen muodostama opintopiiri INCOFEDOCS (=Informal Co-Operative Female Doctoral Students) eli tuttavallisemmin ”PORO-ryhmä” (lempinimi juontaa juurensa kahvinporoista ja puheen porinasta). Kirsi Heikkilän lisäksi ryhmään kuuluivat Sirpa Mäkinen, Virve Kal-

lioniemi-Chambers sekä Johanna Järvinen-Taubert. Yhteiset keskustelumme, kriittiset pohdintamme sekä naurun sävyttämät kahvihetkemme olivat työni kannalta hyödyllisiä sekä auttoivat jaksamaan ja innostumaan tutkimuksellisista kysymyksistä yhä uudelleen. Lämmin kiitos tuestanne! Sirpaa kiitän lisäksi viimeisintä käsikirjoitusversiotani koskeneista arvokkaista kommenteista.

Tärkeää vertaistukea ovat tarjonneet myös Akatemian ensimmäiseen projektiin kuulunut Esa Poikela, jatkokoulutusseminaariryhmän jäsenet sekä jälkimmäiseen Akatemian projektiin kuuluneet Liisa Marttila sekä Pasi Koski. Teidän kaikkien kanssa käymäni syvälliset tieteelliset keskustelut veivät omalta osaltaan työtäni eteenpäin eli niistä kiitos teille. Sinua pitkäaikainen ystäväni ja kollegani Tapio Rissanen kiitän vuosien aikana käymistämme antoisista tutkimuksellisista ja elämänfilosofisista keskusteluista sekä viimeisimmän käsikirjoitusversioni kieliasua koskeneista kommenteistasi. Opiskelutoveriani ja kouluttajakollegaani Kristiina Engblom-Pelkkalaa kiitän väitöskirjatekstini lukemisesta sekä niistä arvokkaista ja kannustavista kommenteista joita sain kirjoitusprosessin alkuvaiheessa. Kommenttisi saivat minut uskomaan tarinaani. Kiitos kuuluu myös sinulle Vesa Huotari, sillä kriittiset ja kannustavat kommenttisi kirjoitusprosessini välivaiheessa haastoivat yrittämään vielä enemmän.

Päätoimiset tutkimusjaksot, pidempikestoisempi kenttävaihe sekä tutkijavierailu Kanadaan mahdollistuivat puolestaan kahden Suomen Akatemian rahoittaman hankkeen avulla. Kiitos Akatemialle myönteisistä rahoituspäätöksistä. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden laitosta kiitän ensinnäkin puolen vuoden mittaisesta apurahasta, joka turvasi alkuvaiheessa tutkimukseni jatkuvuuden sekä mahdollisti jatkorahoituksen hakemisen. Toiseksi laitoksen henkilökunnalle kuuluu kiitos assistentuurini aikaisista työjoustoista, jotka mahdollistivat tutkimukseen keskittymisen. Tampereen kaupunkia kiitän apurahasta, joka auttoi merkittävästi painokustannuksissa. Taittotyöstä kiitos kuuluu ammattitaitoiselle Sirpa Randellille. Harri Jurvelaa kiitän lämpimästi kannen ja liitteen löytöretkikartan teknisestä toteutuksesta sekä yleisestä kiinnostuksesta tutkimustani kohtaan. Kartasta tuli upea! Kiitos myös tutkimusorganisaatioiden johdolle ja henkilökunnalle, että halusitte osallistua tutkimukseen ja siten mahdollistitte mielekkään tutkimusaineiston rakentumisen. Erityiskiitos hoitokodin johtaja Tiina Surakalle osoittamastasi aidosta kiinnostuksesta tutkimustani kohtaan sekä tutkimusprosessia edistäneistä järjestelyistä.

Ilman sinua rakas aviomieheni Jukka en olisi välttämättä jaksanut saattaa työtäni loppuun. Olet luonnollisesti seurannut tutkimusprosessia hyvin läheltä ja jakanut kanssani sen ilot ja surut. Intensiivisestä tutkimuksen maailmaan

uppoutumisestani huolimatta olet pitkämielisesti kestänyt elämää rinnallani. Kärsivällisyytesi, kannustuksesi ja kuuntelevat korvasi auttoivat minua uskomaan työni merkityksellisyyteen sekä jaksamaan uuvuttavissakin työvaiheissa. Ymmärryksesi ja tukesi takasivat minulle arvokkaan työrauhan, joten kiitos niistä. Ystävilläni, perheenjäsenilläni ja sukulaisillani on ollut myös kestämistä, joten kiitos teille kun olette sietäneet väsymystäni ja erakoitumistani etenkin tutkimusprosessini loppuvaiheessa sekä jaksaneet olla kiinnostuneita työni etenemisestä. Teidän kanssanne vietetyt hetket antoivat minulle voimavaroja sekä suuntasivat ajatukseni elämän muihin tärkeisiin asioihin.

Te kaikki edellä kiittämäni henkilöt ja tahot olette olleet arvokas tukijoukko. Ilman teitä löytöretkeni ei olisi ollut mahdollinen. Yhdessä olemme olleet enemmän!

Tampereella, keväällä 2006 lintujen konsertista nauttien.

Kati Tikkamäki





## TIIVISTELMÄ

Globaalissa taloudessa tiedon tuottaminen ja oppiminen näyttävät organisaatioiden menestyksen elinehtona. Innovointi ja uuden oppiminen on nähty ratkaisukeinoina jatkuvan muutostarpeen synnyttämiin haasteisiin. Työssä oppimisen käsite on arkipäiväistynyt osaksi organisaatioiden kehittämistä koskevaa retoriikkaa ja oppimisesta puhutaankin jopa verkostoyhteiskunnan uutena työn muotona. Tämän kehityskulun ja elinikäisen oppimisen ideologian yleistymisen myötä työelämän muutoksen tarkasteleminen ja ohjaaminen ovat nousseet monella tieteenalalla tutkimuksen keskiöön.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, mitä ja miten tarkastelun kohteeksi valittujen alojen organisaatioissa opitaan sekä mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät työssä oppimista. Tarkastelen oppimista nimenomaan työprosesseihin kytkeytyvänä ilmiönä, en niinkään erillisen henkilöstökoulutuksen muodossa toteutuvana oppimisena. Tarkastelu keskittyy työntekijätasoon, mutta johdon näkökulma on myös olennaisena osana tarkastelussa mukana. Tutkimusprosessi koostui kahdesta tutkimusvaiheesta – ensimmäisestä työssä oppimisen ilmiötä kartoittavasta ja toisesta ilmiön tarkastelua syventävästä vaiheesta.

Ensimmäisessä tutkimusosassa (*Työssä oppimisen jäljillä*) taustoitetaan työssä oppimista tutkimusalueena, tarkastellaan työssä oppimisen yhteiskunnallisia kytkeäjä sekä työn organisoinnin historiallista kehitystä ja nykypäivän muotoja. Tämän lisäksi siinä kuvataan ensimmäinen, työssä oppimisen ilmiötä kartoittava tutkimusvaihe sekä sen pohjalta rakentuneet tutkimustulokset. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli selvittää, miten hoitoalan, kaupan alan, metallialan sekä uusmedia-alan organisaatioiden työntekijöiden ja johdon keskuudessa työssä oppiminen ja kehittyminen käsitetään ja ymmärretään sekä sitä, millaiset edellytykset työssä oppimiselle organisaatioissa käytännössä luodaan ja miten sitä tuetaan. Työssä oppimisen tavoiksi paljastuivat: sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö, ideoiminen uutta tietoa prosessoimalla ja soveltamalla, ongelmanratkaisu ja tutkiminen, toiminnallinen oppiminen ja käytännössä harjoittelu, työn dokumentoiminen, henkilöstökoulutus,

omaehtoinen opiskelu ja muu ammatillinen pätevytyminen sekä reflektointi eli oman toiminnan pohdinta ja arvioiminen. Oppimisen tavat ja muodot sekä merkitys vaihtelivat ammattialan, organisaation, työn luonteen sekä työntekijöiden kokemusten mukaan. Tulosten perusteella työssä oppimisessa korostui sen informaali, kontekstuaalinen ja situationaalinen sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuva luonne.

Toisessa tutkimusosassa (*Löytöretkellä*) edetään toiseen tutkimusvaiheeseen tarkastelemalla sen ontologiaa, epistemologiaa ja metodologiaa lähtökohtia löytöretki-metaforan avulla. Toisessa tutkimusvaiheessa työssä oppimisen ilmiötä tarkasteltiin etnografisen tutkimusotteen avulla. Lähestymistapa perustui sosiaalisen konstruktionismin sekä tulkinnallisen ja ymmärtävän tutkimusotteen lähtökohdille. Löytöretken ”kulkuvälineinä”, tutkimusmenetelminä, sovellettiin osallistuvaa havainnointia, reflektiivisiä ryhmäkeskusteluja, yksilöhaastatteluja sekä dokumenttimateriaaleja. Aineistojen analysointi eteni gadamerilaiseen hermeneutiikkaan perustuvan tekstintulkintaprosessin mukaisesti.

Kolmas tutkimusosa (*Löytöretken päämäärä – työssä oppimisen yhteisöt*) syventää työssä oppimisen empiiristä ja teoreettista tarkastelua käytäntöperustaisen yhteisöajattelun näkökulmasta. Toisessa tutkimusvaiheessa tarkemman analyysin kohteena olivat kaupan alaa edustava tavaratalo sekä hoitoalaa edustava saattohoitokoti. Tässä tutkimusvaiheessa selvitettiin myyjän ja saattohoitajan töiden luonnetta sekä sitä, miten työ ja työssä oppiminen organisoituvat muuttuvissa kaupan ja hoitolan töissä ja organisaatioissa, mitkä tekijät edistivät ja ehkäisivät työssä oppimista sekä millaista tietoa kyseiset työtehtävät ja niistä selviytyminen edellyttivät. Töissä korostuivat niiden kehollinen, esteettinen ja emotionaalinen luonne. Työssä oppiminen määrittyi tarkastelussa käytäntölähtöiseksi ja toiminnallisuuteen perustuvaksi ilmiöksi. Organisaatioita tarkasteltiin työssä oppimisen yhteisinä, joiden keskeisinä toimintamuotoina olivat yksilö-, yhteisö- ja organisaatiokonteksteissa osallistuminen, tietäminen, sosiaalinen tukeminen ja reflektointi. Työssä tarvittava ja siinä rakentuva tieto määrittyi toiminnallisuutta ja käytännöllisyyttä korostavaksi tietämiseksi. Tietäminen koostui käsitteellisestä, kehollisesta/toiminnallistetusta, kooditetusta, kulttuurisesta ja ankkuroidusta tiedosta.

Tarkemman analyysin kohteeksi valitsemieni tavaratalon ja saattohoitokodin työntekijät kohtasivat jatkuvia muutos- ja oppimishaasteita työssään. Muutoksia tapahtui organisaation toiminnoissa ja varsinaisissa työprosesseissa, mistä syystä oppiminen osoittautui välttämättömäksi selviytymiskeinoksi työssä. Työssä oppimista raamittivat kuitenkin monet ristiriitaiset tavoitteet.

Myyjien työssä oppimista leimaava dilemma koski osallistumisen ja vetäytymisen problematiikkaa. Dilemman taustalla olleet ristiriidat olivat työn lisääntyneet vaatimukset suhteessa koettuihin rajallisiin resursseihin, jatkuva paine uuden oppimiseen suhteessa lisääntyneisiin voimattomuuden tunteisiin sekä työntekijöiden ja johtajan ristiriitaiset tavoitteet. Saattohoitajan työssä oppimista raamittavaksi dilemmaksi muodostui puolestaan läheisyyden ja etäisyyden vaatimukset. Dilemman taustalla olevat ristiriidat liittyivät toimintakentän dynaamisuuteen ja staattisuuteen, hoitotyön läheisyyteen ja etäisyyteen sekä yksilöllisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Saattohoitokodissa työssä oppimista ja kehittämistoimintaa tuettiin tavarataloa paremmin ja monipuolisemmin.

Työssä oppimista edistäviksi ja vastaavasti estäviksi tekijöiksi osoittautuivat aineistojen perusteella osallistuminen ja osallistumisen mahdollistaminen, osallistumis- ja oppimisprosesseihin sitoutuminen ja niiden tukeminen sekä osallistumisen reflektointi ja reflektiivisiä prosesseja palvelevien käytäntöjen luominen. *Työntekijöiden* näkökulmasta arvioituna työssä oppiminen näyttäytyi ennen kaikkea ammatillisena kehittymisenä. Työntekijöiltä vaadittiin kykyä ja halua sopeutua työssä ja organisaatiossa toteutuneisiin muutoksiin sekä ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Suurimmiksi haasteiksi osoittautuivat jokapäiväisestä työstä selviytyminen sekä organisaatiomuutoksiin sopeutuminen. Tämä tarkoitti käytännössä jatkuvaa tietämyksen rakentamista ja rekonstruointia informaation etsimisen, muokkaamisen ja soveltamisen keinoin, uusien työtehtävien opettelua ja harjoittelua sekä ammatillisen tietämyksen reflektiivistä arviointia. Myyjän ja saattohoitajan töissä tunteiden hallitseminen, käsitteleminen sekä omien voimavarojen säateleminen osoittautuivat keskeisiksi työssä oppimisen haasteiksi. Yksilökontekstissa työssä oppimista edistäviksi ja/tai ehkäiseviksi tekijöiksi muodostuivat koetut osallistumismahdollisuudet ja -resurssit, osallistumiskyvykkyyden ja -halukkuus sekä itseohjautuvuus- ja reflektiiviset taidot.

*Yhteisökontekstissa* työssä oppiminen ilmeni formaaleissa ja informaaleissa ryhmissä ja/tai tiimeissä aktiivisen osallistumisen prosesseissa toteutuvana kollektiivisena oppimisena ja kehittymisenä. Uutta tietämystä rakennettiin, kehitettiin, rekonstruointiin sekä jaettiin yhteistoiminnassa yhteisön muiden jäsenten kanssa. Sosiaalisen tuen yhteisöt toimivat oppimisen foorumeina. Yhteisökontekstissa työssä oppimista edistäviksi ja/tai ehkäiseviksi tekijöiksi muodostuivat yhteistyön tavat ja muodot, vertaistuki sekä kollektiivinen reflektio. *Organisaatiokontekstissa* työssä oppiminen näyttäytyi puolestaan muutosprosessien organisoimisena ja johtamisena. Työntekijöiden ja yhteisöjen osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen sekä kehittämistoimintaan osallistaminen oli-

vat keskeisiä organisaatiojohdon haasteita. Osallistumiseen ja osallistamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat koetut osallistumismahdollisuudet, työstä saatava palaute, avoin ja tehokas informaation kulku, uusiin työtehtäviin perehdyttäminen, johtamiskulttuuri sekä evaluoinnin prosessit. Haasteena oli luoda organisaatioista työssä oppimisen yhteisöjen toimintaa palvelevia kehittämissuorumeja, jotka edistivät parhaimmillaan narratiivisuuden, tulkitsemisen ja tiedon representoinnin prosesseja. Organisaatiokontekstissa työssä oppimista edistäviksi ja/tai ehkäiseviksi tekijöiksi muodostuivat osallistumisen mahdollistuminen, osallistumisen tukeminen ja kannustaminen sekä osallistumisen evaluointi.

Työpaikkoja ja organisaatioita voidaan pitää potentiaalisina ja monipuolisina oppimiskonteksteina. On kuitenkin selvää, että työssä oppimisen alueella kohtaavat väistämättä niin kovat talousarvot kuin myös humanit ihmisten kehittymiseen, kasvuun ja sivistykseen liittyvät arvot. Työssä oppimisen arvostuksen nousun ja edellytysten paranemisen nähdään parhaimmillaan vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työssä jaksamiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin. Työkontekstissa toteutuva oppiminen ei näyttäytynyt tutkimustulosten valossa kuitenkaan ainoastaan tämänkaltaisena positiivisena ilmiönä. Tutkimustulosten perusteella oli tunnistettavissa neljä työssä oppimista raamittavaa paradoksia: *I paradoksi*: Organisaatiomuutokset koettiin sekä mielenkiintoisiksi ja vaihtelua tuoviksi haasteiksi että toisaalta stressaaviksi rasitteiksi. *II paradoksi*: Työhön osallistumisen, työn kehittämisen sekä työssä kehittymisen vaatimukset olivat korkeat, mutta taas työntekijöiden kokemat osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet olivat puutteelliset. Työntekijät nähtiin aktiivisina uuden oppijoina ja kehittäjinä, mutta käytännössä heidän roolinsa saattoi kapeutua passiivisiksi sopeutujiksi ja määräysten toteuttajiksi. *III paradoksi*: Töissä oli jatkuva kiire, mutta samalla uuden oppiminen vaati yhtä enemmän aikaa. *IV paradoksi*: Töissä ja organisaatioissa oli tunnistettavissa suuri työssä oppimisen ja kehittymisen potentiaali, mutta käytännössä ilmenevät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet olivat rajalliset. Haasteena on luoda työorganisaatioista toimivia työympäristöjä, jotka huomioivat strategisten tavoitteiden lisäksi sekä työntekijöiden ja työntekijäryhmien oppimis- ja kehittymistarpeet.

*Avainsanat*: Työssä oppiminen, työssä oppimisen yhteisöt, etnografia, organisaatioiden muutos ja kehittäminen

## ABSTRACT

In a global economy the generation and assimilation of knowledge would appear to be indispensable to the success of an organisation. Innovating and learning new things has been seen to be the solution to the challenges posed by the need for change. The concept of learning at work has become a commonplace in the rhetoric of the development of the organisation, and indeed, learning is named as the new mode of working of the network society. As this developmental trend and lifelong learning become more widespread, the examination and directing of the change in working life have in many branches of science become focal points for research.

The aim of the present research was to ascertain what is learned and how the areas in the organisations selected for scrutiny, and what factors promote and prevent workplace learning. Learning was examined specifically as a phenomenon linked to the work processes, not as learning occurring in the form of separate personnel training. The examination concentrated on the level of the workers, but the perspective of management was also included as an essential component. The research process comprised two research stages – in the first was an overview of the phenomenon of learning at work and in the second a more in-depth examination of the phenomenon.

In the first part of the study (*On the track of learning at work*) workplace learning is set in its research context, the societal connections are considered, likewise the historical development of organisation of work and its present forms. In addition to this the first stage of the research describes surveying the phenomenon of learning at work and the research findings achieved on this basis. In the first stage of the research the objective was to ascertain how workers and management in the fields of nursing, commerce, metal and new media conceive of and comprehend learning and developing at work and also what opportunities for learning are created in practice and how it is supported. The habits of learning at work are revealed: social interaction and co-operation, creating ideas by processing and applying new knowledge, problem-solving and

exploration, operational learning and practising hands-on, documentation of work, personnel training, training on individual's own initiative and other professional further training, likewise reflection or the contemplation of one's own actions and their evaluation. Ways and forms of learning and their significance vary by professional field, organisation, nature of the work and experience of the workers. The results indicate that what is stressed in learning at work is its informal, contextual and situational nature and social interaction.

In the second part of the study (*On a voyage of discovery*) the research approaches the second stage by scrutinising the ontological, epistemological and methodological points of departure using the metaphor of a voyage of discovery. In the second stage the research approach was ethnographical. The approach was based on social constructionism and an interpretative and understanding stance to the points of departure. The "vehicle" for the voyage of discovery, the research methods utilised, included participatory observation, reflective group discussions, individual interviews and documentary materials. Data analysis progressed according to the Gadamerian text interpretations process based on hermeneutics.

The third part of the study (*Goal of the voyage of discovery – communities of learning at work*) takes the empirical and theoretical examination of workplace learning deeper from the perspective of practice-based communal thinking. In the second stage of the research the target of more precise analysis was a department store representing the field of commerce and a hospice representing the field of caregiving. At this stage of the research the nature of the work of the salesperson and the hospice nurse were examined in greater depth, likewise how work and learning were organised in the changing work and organisations of commerce and caregiving, what factors promoted and prevented learning at work and what type of knowledge these tasks and their successful completion required. The embodied, aesthetic and emotional nature of the work was stressed. Learning at work was determined in the examination as being a phenomenon based on practice and the operational. The organisations was examined as communities of learning at work whose main modes of operation were participation in the individual, communal and organisational contexts, knowing, socially supporting and reflecting. The knowledge needed at work and built up through work was determined to be knowing, with the emphasis on the operational and the practical. Knowing comprised embrained, embodied, encoded and encultural and embedded knowledge.

The workers in the department store and in the hospice, which I selected for a more detailed analysis, constantly encountered challenges for change and

learning in their work. Changes occurred in the operations of the organisations and in the actual work processes, thus learning was essential in order to cope with the work. However, many conflicting objectives framed learning at work. The dilemma characteristic of the work of the salesperson concerned the problems of participating and withdrawing. The conflicts behind the dilemma were the increased demands of the work in relation to the resources felt to be limited, constant pressure with reference to learning new things in relation to increased feelings of powerlessness and the conflicting aims of the workers and the manager. The dilemma framing the learning at work of the hospice nurse concerned the demands of being close and remote. The conflicts behind the dilemma were connected to what was dynamic and static, the intimacy and distance of caregiving and individuality and communality. Workplace learning and development activities in the hospice were better supported and in more ways than in the department store.

The data revealed that factors promoting and preventing learning at work proved to be enabling participation and creating involvement, securing commitment to participation and learning processes and supporting those processes, likewise reflecting on participation and creating practices conducive to reflective processes. Assessed from the *workers'* perspective learning at work appeared above all to be professional development. Workers were required to be willing and able to adapt to change implemented in the work and in the organisation to constantly develop their professional skill. The greatest challenges turned out to be coping with the everyday work and adapting to organisational changes. In practice this meant constant building up of knowledge and reconstruction by means of seeking information, processing it and applying it, learning new work tasks and the reflective assessment of one's professional knowledge. In the work of the salesperson and the hospice nurse control over one's feelings, processing them and regulating one's own resources proved to be the main challenge in workplace learning. In the context of the individual factors promoting and/or preventing learning at work comprised perceived opportunities and resources for participation, ability and inclination to participate, likewise self-directedness and reflective skills.

*In the context of the community* learning at work emerged in formal and informal groups and/or active participation in processes implemented in the form of collective learning and development. New knowledge was constructed, developed, reconstructed and shared in common activity with other members of the work organisation. Communities of coping served as for a for learning. In the community context factors promoting/preventing learning consisted of the



modes and forms of co-operating, peer support and collective reflection. *In the organisational context* learning at work appeared as organising and management of processes of change. Developing and utilising the workers' and communities' expertise and participation in development activity were the main challenges to the organisation management. Factors with bearing on participation and being involved were perceived opportunities for participation, feedback from work, open and efficient information transfer, introduction to new tasks, leadership culture and evaluation processes. The challenge was to create from the organisations development forums which served the activities of the communities of learning at work, which promoted processes of narrativity, interpretation and representation of knowledge. In the organisational context factor promoting and/or preventing learning consisted of enabling participation, supporting and encouraging participation and evaluation of participation.

Workplaces and organisations may be considered potential and versatile learning contexts. It is obvious that in the field of workplace learning values pertaining to human development and growth come face to face with hard economic values. The rise in the appreciation of learning and improving the pre-conditions for it are seen at best also to have a positive effect on the coping of the personnel and on the well-being of the work organisation. Learning occurring in the context of work did not in light of the research findings appear to be the only such positive phenomenon. As a consequence of this learning at work would appear to be a paradoxical phenomenon. The research findings suggest that four paradoxes framing learning at work could be discerned: *Paradox I*: Organisational changes were felt to be both an interesting challenge and break in monotony and on the other hand a stressing burden. *Paradox II*: The demands for participation, development and developing at work were high, yet the workers' experiences of opportunities to participate and develop were inadequate. The workers were perceived as active learners and developers of new things, but in practice their role might well be to shrink into passive acquiescence and implement instructions. *Paradox III*: There was constant haste at work, but learning new thing demands more time. *Paradox IV*: A great potential for learning and developing was perceptible at work and in the organisation, but in practice the opportunities for learning and developing were limited. The challenge is to create functioning operating environments in the organisations which in addition to taking note of strategic objectives, also take note of the learning and development needs of the workers and the groups of workers.

*Keywords*: Learning at work, communities of learning, ethnography, organizational change and development

# SISÄLLYS

## OSA I TYÖSSÄ OPPIMISEN JÄLJILLÄ

1	JOHDANTO – TUTKIMUSMATKAN TAUSTA, MERKITYKSELLISYYS JA KULKU.....	25
1.1	Tutkimusraportin rakenne .....	27
1.2	Löytöretkellä.....	28
1.3	Löytöretken kulku.....	30
2	TYÖSSÄ OPPIMISEN KÄSITTEESTÄ JA TUTKIMUKSESTA .....	32
2.1	Työssä oppimisen käsitteestä.....	32
2.2	Erilaisia lähestymistapoja työkontekstissa toteutuvaan oppimiseen ja tutkimukseen.....	33
3	TYÖSSÄ OPPIMINEN YHTEISKUNNALLISESSA KONTEKSTISSA.....	39
3.1	Yhteiskunta ja työelämä jatkuvan muutoksen tilassa .....	39
3.2	Muutospaineiden hinta – uupumis- ja kiirekokemukset .....	45
3.3	Työelämän kehittämisen yhteiskunnalliset ohjelmat.....	46
4	TYÖN ORGANISOIMINEN TYÖSSÄ OPPIMISEN LÄHTÖKOHTANA .....	50
4.1	Työkäsitteen määrittelyä .....	50
4.2	Palkkatyön organisoinnin historiaa – taylorismista tiimeihin .....	53
4.3	Nykypäivän työn organisoinnin ristiriitaisia muotoja.....	58
4.4	Oppiminen uutena työn muotona? .....	61
5	ENSIMMÄINEN TUTKIMUSVAIHE – MATKALLA TYÖSSÄ OPPIMISEN ILMIÖÖN.....	65
5.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet .....	66
5.2	Tutkimusorganisaatiot, tutkimuksen aikataulu ja eteneminen .....	68
6	OPPIMINEN ERILAISSA TYÖKONTEKSTEISSA – ENSIMMÄISEN TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET .....	74
6.1	Työssä oppiminen metallitehtaassa .....	75
6.2	Työssä oppiminen tavaratalossa .....	84

6.3	Työssä oppiminen uusmedia-alan yrityksessä.....	93
6.4	Työssä oppiminen saattohoitokodissa .....	102
6.5	Työssä oppimisen prosessit .....	110
6.5.1	Työssä oppimisen prosessimalli.....	110
6.5.2	Oppimisprosessit eri työorganisaatioissa .....	114
6.6	Tulosten yhteenveto.....	118
6.6.1	Oppimiskäsitykset sekä oppimisen tavat ja muodot.....	118
6.6.2	Oppimisprosessien tarkastelu .....	122
6.6.3	Organisaatiot oppimisympäristöinä.....	124
7	TYÖSSÄ OPPIMINEN INFORMAALINA, KONTEKSTISIDONNAISENA JA SITUATIONAALISENA SEKÄ SOSIAALISENA TOIMINTANA .....	127
7.1	Työssä oppimisen informaali luonne.....	127
7.2	Työssä oppimisen kontekstisidonnainen, situationaalinen ja sosiaalinen luonne .....	129

## OSA II LÖYTÖRETKELLÄ

8	TUTKIMUS LÖYTÖRETKENÄ – MATKAN PÄÄMÄÄRÄ, TAVOITTEET KULKUVÄLINEET JA VAIHEET .....	137
8.1	Tutkimus löytöretkenä.....	139
8.2	Paluu tavarataloon ja saattohoitokotiin – perusteluja matkakohdevalinnoille.....	141
8.3	Tutkimuksen toisen vaiheen tutkimuskysymykset, aineistot ja tutkimusprosessi .....	143
9	ONTOLOGISTEN, EPISTEMOLOGISTEN JA METODOLOGISTEN LÄHTÖKOHTIEN TARKASTELUA .....	148
9.1	Lähtökohdista.....	148
9.2	Etnografisesta tutkimusotteesta.....	153
9.2.1	Etnografian määrittelyä.....	153
9.2.2	Matkalla organisaatiokulttuuriin – organisaatiokulttuuri ja sen tutkiminen .....	155
9.2.3	Tiheästä kuvauksesta moniäänisen tulkinnan rakentamiseen ....	160
9.2.4	Tulkitsijan sisä- ja ulkopuolisuus – näkökulma matkaajassa .....	162
9.2.5	Tulkinnasta ymmärrykseen ja ymmärryksen tulkintaan .....	165

10	TUTKIMUSMETODIT – LÖYTÖRETKEN KULKUVÄLINEET.....	170
10.1	Työn havainnointi ja työhön osallistuminen .....	171
10.2	Reflektiiviset ryhmäkeskustelut – kokemusten sosiaalinen horisontti ....	178
10.3	Reflektiiviset yksilöhaastattelut sekä lisäaineistona dokumenttimateriaalit .....	182
11	PALUU MATKAMUISTOIHIN – AINEISTOJEN ANALYSOINTI .....	185

**OSA III**  
**LÖYTÖRETKEN PÄÄMÄÄRÄ**  
**– TYÖSSÄ OPPIMISEN YHTEISÖT**

12	TYÖSSÄ OPPIMISEN YHTEISÖT – KÄYTÄNTÖPERUSTAINEN LÄHESTYMISTAPA OPPIMISEEN.....	197
12.1	Käytäntöperustaisesta lähestymistavasta.....	197
12.2	Käytäntöyhteisöistä työssä oppimisen yhteisöihin.....	201
12.2.1	Käytännön toimintaan osallistuminen .....	203
12.2.2	Osallistumisessa rakentuva tietäminen.....	206
12.2.3	Yhteisöissä rakentuva identiteetti, sosiaalinen tuki ja valta .....	210
12.2.4	Yhteisöjen reflektiiviset prosessit.....	214
12.3	Yhteenvedo työssä oppimisen yhteisöjen toimintamuodoista .....	218
13	ORGANISAATIOT MUUTOSTEN PYÖRTEISSÄ – MATKA TAVARATALOON JA SAATTOHOITOKOTIIN JATKUU .....	221
13.1	Organisaatioiden muutosprosessit ja muuttumisen pakko.....	222
13.2	Tavaratalon ja hoitokodin muutossaasteet .....	225
14	MATKAKOHTEENA TAVARATALO – KOHTI MYYJÄN TYÖN JA TYÖSSÄ OPPIMISEN SYVEMPÄÄ YMMÄRRYSTÄ .....	229
14.1	Tavaratalo muutosten pyörteissä – myyjän työn uudet haasteet .....	230
14.2	Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – oppiminen työn ja organisaation muutoksiin .....	236
14.2.1	Johtajan näkökulmia työssä oppimiseen – yksilön ja organisaation jaettu vastuu.....	239
14.2.2	Uusi ja aikaisempi johtamiskulttuuri törmäyskurssilla.....	241
14.2.3	Miten selviytyä jokapäiväisestä työstä? – keskusteluryhmä sosiaalisen tuen yhteisönä.....	246

14.3	Työtyytyväisyyttä edistämässä – tavaratalon kehittämishankkeen kuvaus .....	251
14.3.1	Työtä koskevat ongelmat ja tiimin löytämät ratkaisuehdotukset.....	253
14.3.2	Kehittämistoiminnan seuranta ja arviointi .....	256
14.4	Yhteenvedo – myyjän työssä ja tavaratalossa oppiminen .....	258
15	MATKAKOHTEENA SAATTOHOITOKOTI .....	263
15.1	Saattohoidon periaatteista .....	263
15.2	Pirkanmaan hoitokodin lyhyt historiikki.....	265
15.3	Hoitokoti toimintaympäristönä.....	269
15.4	Vapaaehtoistyön tärkeä rooli .....	271
15.4.1	Vapaaehtoistyöstä – vapaaehtoisesti työssä .....	271
15.4.2	Vapaaehtoistyö hoitokodin toiminnan rikastuttajana.....	273
16	KOHTI HOITAJAN TYÖN JA TYÖSSÄ OPPIMISEN SYVEMPÄÄ YMMÄRRYSTÄ.....	276
16.1	Hoitotyötä raamittavat tekijät .....	277
16.2	Saattohoitajan työn haasteellisuus ja kokonaisvaltaisuus.....	282
16.3	Ammatillisuus saattohoitajan työssä.....	288
16.4	Jatkuva hoitajana kehittyminen – hoitajan työssä oppiminen.....	292
16.4.1	Ammattitaitoiseksi hoitajaksi kehittyminen .....	292
16.4.2	Oppiminen työssä toteutuvan reflektiivisen arvioinnin avulla ...	296
16.4.3	Johtajan ajatuksia työssä oppimisesta ja oppimisen mahdollisuuksista .....	299
16.4.4	Miten jaksaa saattohoitajana? – jaksamista edistävä sosiaalinen tuki.....	301
16.5	Yhteenvedo – hoitajan työssä ja saattohoitokodissa oppiminen .....	305
17	TOISEN TUTKIMUSVAIHEEN TULOSTEN YHTEENVETOA JA TULKINTAA .....	309
17.1	Myyjän ja hoitajan töiden kehollinen, esteettinen sekä emotionaalinen luonne .....	309
17.2	Myyjän ja hoitajan työssä oppimista raamittavat ristiriidat .....	315
17.2.1	Ristiriidat myyjän työssä – dilemmana osallistuminen ja vetäytyminen .....	316
17.2.2	Ristiriidat hoitajan työssä – dilemmana läheisyys ja etäisyys.....	321

18	TUTKIMUSKOKONAISUUDEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	327
18.1	Työssä oppimisen kokoava tarkastelu.....	327
18.2	Työssä oppimista edistävät ja ehkäisevät tekijät.....	331
18.3	Työssä oppimisen paradoksit.....	337
19	MÄÄRÄNPÄÄ NIIN LÄHELLÄ MUTTA NIIN KAUKANA – TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA.....	342
20	TYÖSSÄ OPPIMISEN YHTEISÖT ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISFOORUMEINA – LÄHTÖKOHTA JATKOTUTKIMUKSELLE.....	350
	LÄHDELUETTELO.....	359
	Julkaisemattomat lähteet:.....	377
	LIITTEET.....	379
	LIITE 1. Löytöretki työssä oppimiseen.....	379
	LIITE 2. Haastattelurunko – työntekijät ja johtajat.....	380
	LIITE 3. Esimerkkejä havainnointimuistiinpanoista.....	383
	LIITE 4. Ryhmäkeskustelujen teemat ja apukysymykset.....	389
	LIITE 5. Havainnointiaineiston jäsentelyrunko.....	391
	LIITE 6. Työtyytyväisyystiimin työskentelyprosessin kuvaus.....	398

## Taulukot

TAULUKKO 1.	Tutkimusprosessin eteneminen vv. 1999–2005.....	31
TAULUKKO 2.	Työelämän instituutioiden muutossuunnat 1990-luvulla jälkiteolliseen joustavaan yhteiskuntaan siirryttäessä.....	43
TAULUKKO 3.	Ensimmäisen tutkimusvaiheen matkakuvaus.....	66
TAULUKKO 4.	Työntekijöiden oppimiskuvaukset aloittain tarkasteltuna.....	119
TAULUKKO 5.	Työssä oppimisen tapoja ja muotoja.....	121
TAULUKKO 6.	Tutkimusorganisaatiot hyvin organisoidun työn periaatteiden mukaisesti tarkasteltuna.....	125
TAULUKKO 7.	Toisen tutkimusvaiheen matkakuvaus.....	138
TAULUKKO 8.	Kaupan ja hoitoalan toimintaympäristöissä sekä organisaatioissa tapahtuneita muutoksia tutkimuksen aineistonkeruuajana (1999–2004).....	228

TAULUKKO 9. Tavaratalojohdajan ja myyjien organisaatiomuutoksia koskevat näkemykset.....	246
TAULUKKO 10. Hoitokodin muutostavoitteet johtajan ja hoitajien arvioimina.....	282
TAULUKKO 11. Myyjän työssä oppimista määrittävä dilemma ja sitä koskevat ristiriidat.....	321
TAULUKKO 12. Hoitajan työssä oppimista määrittävä dilemma ja sitä koskevat ristiriidat.....	326
TAULUKKO 13. Työssä oppimisen yhteisön toiminta ja sitä määrittävät tekijät.....	336

## **Kuviot**

KUVIO 1. Ensimmäisen tutkimusvaiheen metodit ja henkilökohtaisesti rakennetut aineistot.....	71
KUVIO 2. Työtehtävät ja oppimisen muodot metallialan ammattilaisen työssä.....	78
KUVIO 3. Työtehtävät ja oppimisen muodot myyjän työssä.....	87
KUVIO 4. Työtehtävät ja oppimisen muodot uusmedia-alan ammattilaisten työssä...	95
KUVIO 5. Työtehtävät ja oppimisen muodot saattohoitajan työssä.....	104
KUVIO 6. Työssä oppimisen prosessimalli.....	113
KUVIO 7. Tavaratalossa ja hoitokodissa vv. 2000–2003 toteutetun osallistavan työssä oppimisen prosessitutkimuksen metodit ja aineistot.....	147
KUVIO 8. Gadamerilainen tekstintulkintaprosessi.....	187
KUVIO 9. Työssä oppimisen yhteisön edellyttämät toimintamuodot.....	220
KUVIO 10. Myyjän työssä oppimisen tavat ja muodot.....	262
KUVIO 11. Saattohoitajan työssä oppimisen tavat ja muodot.....	308
KUVIO 12. Työssä oppimisen mahdollisuuksia kehystävät tekijät.....	334
KUVIO 13. Työssä oppimisen yhteisö (TOY) organisaation kehittämisfoorumina (OK).....	352

# OSA I

## TYÖSSÄ OPPIMISEN JÄLJILLÄ

*”Löytää voivat vain ne, jotka ovat kyllin nöyriä olakseen alttiita vastaanottamaan ja joilla on kyliksi itsetuntoa asettuakseen ottamaan vastaan.”*

Ahlman, Teoria ja todellisuus.





# 1 JOHDANTO – TUTKIMUSMATKAN TAUSTA, MERKITYKSELLISYYS JA KULKU

Nykypäivän yhteiskuntia on luonnehdittu oppimis- ja verkostoyhteiskunniksi. Globaalissa markkinataloudessa tiedon tuottaminen ja oppiminen näyttäytyvät organisaatioiden menestyksen elinehtona, minkä seurauksena innovointi ja uuden oppiminen on nähty ratkaisukeinoina jatkuvan muutostarpeen synnyttämisiin haasteisiin. Tieto- ja osaamisperustaiselle taloudelle perustuvassa tuotannossa innovointi ja tuottaminen sekä fyysinen ja henkinen työ ovat yhdistyneet uudella tavalla, jolloin tavoitteeksi on muodostunut henkilöstön henkisten ja fyysisten taitojen entistä laajempi ja kattavampi mobilisaatio ja hyödyntäminen. Tällöin korostuvat sosiaalisen ja kollektiivisen osaamisen ja tietotaidon merkitys, jatkuvan parantamisen ja uudistumisen vaatimus sekä tutkimuksen, tuotekehityksen ja organisaation rajojen hämärtyminen. (Kenney & Florida 1993; Järvinen, Poikela & Koivisto 2000, 45.) Työssä oppimisen käsite on arkipäiväistynyt osaksi organisaatioiden kehittämistä koskevaa retoriikkaa ja oppimisesta puhutaan uutena työn muotona (Zuboff 1990).

Globaalit ja yhteiskunnalliset muutokset, siirtyminen modernista ajasta postmoderniin/jälkimoderniin aikaan sekä koulutuksen muuttuminen eri tilanteissa ja elämänvaiheissa toteutuvaksi oppimiseksi, ovat luoneet uusia haasteita myös aikuiskasvatuksen tehtäväkenttään. Elinikäisen oppimisen käsite on vakiintunut osaksi kasvatustieteilijöiden, aikuiskasvattajien sekä muiden alojen asiantuntijoiden puhetta. Oppimisen ja kouluttautumisen nähdään ulottuvan koko elämänkaaren mittaiseksi ja kaikkia kansalaisia koskeviksi prosesseiksi. (Usher, Bryant & Johnston 1997, 2.) ”Yhden totuuden” -ajattelutavan muututtua ”vain yhden mahdollisen diskurssin/tarinan” -ajattelutavaksi, on painopiste siirtynyt oppijakeskeiseen sekä asioiden tulkittamiseen ja reflektoimista painot-

tavaan oppijäkäsitykseen. Huomio on kiinnittynyt painokkaammin informaalin oppimisen ja työssä oppimisen haasteellisiin kysymyksiin. (Jarvis, Hoford & Griffin 1998, 2–9.) Oppimisyhteiskunnassa verkostot ovat korvanneet hierarkkiset rakenteet, jolloin oppiminen määrittyy kyseisissä verkostoissa tapahtuvaksi aktiiviseksi osallistumiseksi (Eteläpelto 2001, 8). Tämän kehityskulun myötä työelämän muutoksen tarkastelu ja ohjaaminen ovat nousseet monella tieteenalalla tutkimuksen keskiöön. Työssä oppimiseen, kehittymiseen ja työorganisaatioiden kehittämiseen liittyvät kysymykset askarruttavat monien eri tieteenalojen edustajia. Kasvatustieteen ja aikuiskasvatuksen pyrkimyksenä on muutosten ohjaaminen oppimisen ja oppimisprosessien edistämisen keinoin.

Tarkastelen tutkimuksessani työssä oppimista sekä sitä edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä hoitoalan, kaupan alan, metallialan sekä uusmedia-alan organisaatioissa. Tavoitteenani on ollut selvittää, mistä työkontekstissa toteutuvassa oppimisessa on kysymys tarkastelun kohteeksi valitsemisiani eri alojen organisaatioissa; mitä ja miten kyseessä olevissa töissä opitaan ja nähdään tarpeelliseksi oppia. Tarkastelen oppimista nimenomaan työprosesseihin kytkeytyvänä ilmiönä, en niinkään erillisen henkilöstökoulutuksen muodossa toteutuvana oppimisena. Tutkimukseni keskittyy työntekijätasoon, eikä niin usein koulutuksen ja kehittämisen kohteena oleviin korkeasti koulutettujen ja johtoporaan tason henkilöihin, vaikkakin johdon näkökulma on tarkastelussa mukana. Näen työssä oppimisen tutkimuksen edellyttävän pelkkää abstraktia tietoa laajempaa tietokäsitystä, jolloin keskeiseksi haasteeksi muodostuu oppimisen kohteen laajempi määrittäminen. Työtahti tutkimuskohdeorganisaatioissa osoittautui kiireiseksi sekä työ raskaaksi ja vaativaksi, mistä syystä liitän tarkasteluuni myös työssä jaksamiseen liittyviä pohdintoja ja kysymyksiä.

Työssä oppimisen arvostuksen nousun ja sen edellytysten paranemisen nähdään vaikuttavan positiivisesti henkilöstön työssä jaksamiseen sekä laajemmin työyhteisön hyvinvointiin. Tässä prosessissa korostuvat työn organisointi oppimisen näkökulmasta sekä yksilön ja työyhteisön välisen vuorovaikutuksen kehittäminen, jotka puolestaan mahdollistavat työn tarjoamien oppimismahdollisuuksien sekä työntekijöiden osaamisen aikaisempaa paremman hyödyntämisen. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut lisätä työntekijöiden kokemaa työn

mielekkyyttä sekä työn merkityksellisyyttä. Edellä kuvaamani alojen työntekijöiden ja organisaatioiden työssä oppimista koskevien lähtökohtien ja tavoitteiden lisäksi tarkastelen työntekijöiden ja organisaatioiden oppimiseen, kehittymiseen ja kehittämiseen liittyviä kriittisiä kysymyksiä sekä ongelmakohtia.

Työssä oppimisen ilmiö on laaja ja moniselitteinen sekä ristiriitainen ja jännitteinen. Sen tarkastelussa kohtaavat väistämättä oppimiseen ja kehittymiseen tähtäävät humanit arvot sekä yritys- ja organisaatiomaailman tehokkuusajattelu. Työpaikkoja ja organisaatioita voidaan pitää potentiaalisina ja monipuolisina oppimiskonteksteina, mutta keskeinen kysymys on kuitenkin se, millaista oppiminen on luonteeltaan sekä mitä oppimisella kulloinkin tavoitellaan. Työkontekstissa toteutuvan oppimisen arvostaminen, tunnistaminen ja tukeminen ovat henkilöstön hyvinvoinnin keskeisiä kulmakiviä. Työssä oppimisen tutkimisessa ja kehittämisessä on tärkeää huomioida sekä yksilöiden, yhteisöjen että organisaatioiden tarpeet.

## 1.1 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti rakentuu kolmeen osaan edeten tutkimusprosessin kulun mukaisesti. Ensimmäisessä osassa (*I Työssä oppimisen jäljillä*) kuvaan ensimmäisen, vuoden 1999 aikana toteutetun tutkimusvaiheen tuloksia. Kyseisen tutkimusvaiheen tavoitteena oli kartoittaa työssä oppimista hoitoalan, kaupan alan, metallialan sekä uusmedia-alan organisaatioissa sekä pohjustaa seuraavaa tutkimusvaihetta. Taustoitin tutkimustulosten tarkastelua kuvaamalla työssä oppimista tutkimusalueena, työn organisoimisen historiallista kehitystä sekä tarkastelemalla työssä oppimisen yhteiskunnallisia kytkentöjä.

Toisessa tutkimusosassa (*II Löytöretkellä*) etenen toisen tutkimusvaiheen ontologisten, epistemologisten ja metodologisten lähtökohtien tarkasteluun löytöretki-metaforan sekä etnografisen tutkimusotteen näkökulmasta. Käsitteiden soveltamiani tutkimusmetodeja sekä rakentamieni aineistojen analysointiprosessia. Tämän tutkimusosan tarkoituksena on johdattaa lukija tutkimuksen

kolmanteen osaan, jossa käsittelen toisen tutkimusvaiheen kohteena olevia työorganisaatioita sekä tutkimustuloksia.

Kolmannen tutkimusosan (*III Löytöretken päämäärä – työssä oppimisen yhteisöt*) tarkoituksena on koota yhteen toisen tutkimusvaiheen tutkimustulokset tarkastelemalla niitä käytäntöperustaisen teoreettisen lähestymistavan näkökulmasta. Kuvaan tarkemman analyysini kohteeksi valitsemieni myyjän ja hoitajan töissä tapahtuneita muutoksia ja töiden organisoitumista, työssä oppimista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä, kyseisissä työympäristöissä vaadittavaa tietämystä sekä tietämyksen rakentumista. Tarkastelen empiirisiä aineistoja käytäntöperustaisen yhteisöajattelun näkökulmasta ja arvioin tutkimusorganisaatioita työssä oppimisen yhteisinä. Lopuksi luon katsauksen työssä oppimisen jännitteeseen kenttään sekä nostan esille tutkimustulosten pohjalta havaitsemiani työssä oppimista koskevia dilemmoja ja ristiriitoja sekä paradokseja.

## 1.2 Löytöretkellä

Kuvaan tutkimusprosessiani löytöretki-metaforan avulla (Tikkamäki 2003a; 2003b). Kuten löytöretkelle lähdetessä myös tutkimuksessa uteliaisuus, halu selvittää jokin mysteeri sekä tavoite löytää jotakin uutta ovat hallitsevia motiiveja. Tutkimuksen tavoitteena on ennen kaikkea löytää uutta ja merkityksellistä tietoa. Löytöretkelle ja yleensä matkalle lähdetessä tehdään ennakkosuunnitelma matkan kulusta sekä niistä kulkuvälineistä, joilla matka on ajateltu taitettavan. Tutkimus lähtee puolestaan liikkeelle tutkijan ihmettelystä, joka puetaan tutkimussuunnitelmavaiheessa alustavien tutkimusongelmien tai -kysymysten muotoon. Suunnitelmaa työstäessään tutkija joutuu pohtimaan ja perustelemaan minne hän on matkalla, millaisin metodisin kulkuvälinein sekä miksi juuri kyseisiä välineitä käyttäen.

Historiallisilla löytöretkeilijöillä oli matkoille lähtiessään omat tavoitteensa ja kuvitelmansa etsimistään kohteista. Heillä ei ollut kuitenkaan varmuutta siitä, minne he matkallaan päätyisivät. Jokainen uusi manner tai maa-alue oli

kuin matka tuntemattomaan. Kuten tiedämme, yksi kuuluisimmista löytöretkeilijöistä Kristoffer Kolumbus, kuvitteli löytäneensä Intian ja todellisuudessa löysikin Amerikan. Vastaavasti etenkin laadullista tutkimusparadigmaa edustavalla tutkijalla on tutkimusmatkalle lähtiessään jokin tuntuma ja alustava käsitys sitä, minne hän on matkalla ja mitä hän uskoo tai ainakin toivoisi löytävänsä. Vaikka tutkija valmistautuisi matkaansa miten huolellisesti tahansa, hän ei kuitenkaan etukäteen tiedä mikä hänen lopullinen päämääränsä tulee olemaan. Alkuvaiheessa laaditut suunnitelmat ja tutkimuskysymykset muuttuvat ja tarkentuvat matkan edetessä, tutkijan perehtyessä syvällisemmin tutkimusilmiönsä. Tärkeintä on uskaltaa lähteä matkalle. Se, millaiseksi tutkimusprosessi ja -tulokset lopulta muodostuvat, saattaa olla yhtä suuri yllätys tutkijalle kuin uuden maanosan löytyminen oli löytöretkeilijöille.

Löytöretket ja erilaiset matkat sisältävät aina monia haasteita, kuten esimerkiksi eksymisen mahdollisuuden. Tutkija voi myös eksyä tai ainakin harhailla omalla tutkimusmatkallaan. Olen tutustunut matkani aikana erilaisiin paradigmoihiin, teorioihin ja tieteellisiin lähestymistapoihin, jotka ovat vaikuttaneet reittivalintoihini. Matkani varrelle on siis osunut monia tienhaaroja, joista on pitänyt valita tutkimusilmiön ja oman maailmankatsomukseni kannalta sopivimmat. Valintoihini on sisältynyt myös useita sivupolkuja, jotka ovat olleet hyödyllisiä ja välttämättömiä uusien näkökulmien tuojia, ajattelun avartajia sekä näköalapaikkoja. Tutkijalta edellytetään reittien valinnassa rohkeutta luottaa omaan intuitioonsa. Tutkijan on myös tärkeää olla liikkeellä avoimella mielellä sekä perustella valintojaan ja reittiään useaan otteeseen tutkimusprosessin aikana. Käsillä oleva tutkimusraportti on kuvaus löytöretkestäni työssä oppimisen ilmiöön.

### 1.3 Löytöretken kulku

Kasvatustieteiden laitoksellamme käynnistyi vuonna 1999 Työssä ja työyhteisössä oppimista koskeva tutkimusprojekti (TOTU)<sup>1</sup>, joka mahdollisti väitöskirjahankkeeni aloittamisen suoraan maisteritutkinnon jatkeeksi. Ensimmäinen tutkimusvaihe ajoittui vuodelle 1999. Rakensin aineistot *pienimuotoisen osallistuvan havainnoinnin* sekä *yksilöhaastatteluiden* avulla. Havainnoin ja haastattelin eri alojen työntekijöitä, tämän lisäksi haastattelin organisaatioiden johtajia tai johdon edustajia. Oppimista koskevat kuvaukset jäivät kuitenkin melko pintapuoliseksi ja niukoiksi. Huomasin, että tutkimushenkilöille oli annettava riittävästi aikaa jäsentää oppimista koskevia käsityksiään ja näkemyksiään.

Ensimmäisestä tutkimusvaiheesta esiin nousseiden teemojen pohjalta syvensin ja kohdensin työssä oppimisen ilmiön tarkastelua tutkimukseni toisessa vaiheessa<sup>2</sup>. Rakensin toisen vaiheen aineistokokonaisuuden *osallistuvan havainnoinnin* ja *reflektiivisten ryhmäkeskustelujen* avulla. Tavoitteenani oli luoda keskustelujen avulla työntekijöille ”yhteisen pohdinnan tila”, joka mahdollistaisi työn ja siihen liittyvän oppimisen kollektiivisen reflektoinnin. Osallistuvan havainnoinnin menetelmällä tavoittelin syvällistä ja kokemusperäistä ymmärrystä työtehtävistä, töiden luonteesta sekä organisaatioista. *Haastattelin* myös organisaatioiden johtajia. Osallistuvan havainnointijakson ja ryhmäkeskustelujen jälkeen palasin kumpaankin organisaatioon vielä uudelleen. Kaupan alan organisaatiossa osallistuin yhdessä Kirsi Heikkilän kanssa ulkopuolisen asiantuntijan roolissa työtyytyväisyyttä koskevaa kehittämishankkeeseen. Saattohoitokodissa jatkoin puolestaan kenttätyöskentelyäni vapaaehtoistyöntekijän roolissa. Palaan tutkimusprosessin eri vaiheisiin sekä yksityiskohtaisempaan

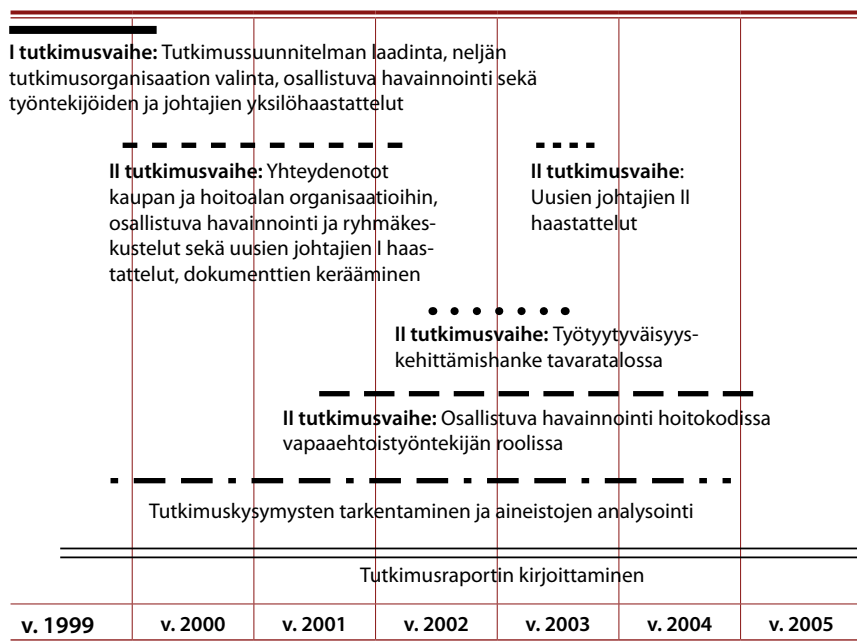
---

<sup>1</sup> ”Työssä oppimisen tutkimusprojekti” (vuonna 1999), jonka muina jäseninä olivat projektin johtaja professori Annikki Järvinen, tutkija KL Kirsi Heikkilä ja vanhempi tutkija FT Esa Poikela.

<sup>2</sup> Toisen tutkimusvaiheen toteuttaminen mahdollistui pääosin Suomen Akatemia rahoittamissa projekteissa: 1) ”Työssä oppiminen työntekijän ja työyhteisön kehitystekijänä” (vv. 2001–2002). Projektin johtajana toimi professori Annikki Järvinen, toisena tutkijana Kirsi Heikkilä ja vanhempana tutkijana Esa Poikela. 2) ”*Learning at work in different organisational contexts*”, toteutui vuosina 2004–2005. Kyseisen projektin muina jäseninä toimivat johtaja professori Annikki Järvinen, tutkijat Kirsi Heikkilä, Pasi Koski ja Liisa Marttila.

kuvaukseen tutkimuksen toisessa osassa (II). Yksityiskohtaisempaan tutkimusmatkakuvaukseen voi tutustua liitteenä olevan löytöretkikartan avulla (liite 1). Esittelen kartassa tutkimusprosessin eri vaiheet ja kohteet, mutta tämän lisäksi prosessiin liittyneitä tunnetiloja sekä Suomen Akatemian rahoituksen mahdollistaman etnografisen löytöretken Kanadaan vuonna 2001, kolme kuukautta kestäneen tutkijavierailun muodossa. Tässä alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esittelen tutkimusprosessin vaiheet tiivistetympin ja kronologisesti.

**TAULUKKO 1. Tutkimusprosessin eteneminen vv. 1999–2005.**





## 2 TYÖSSÄ OPPIMISEN KÄSITTEESTÄ JA TUTKIMUKSESTA

### 2.1 Työssä oppimisen käsitteestä

Työssä oppimisen käsitteestä käytetään joko yhteen tai erikseen kirjoitettua muotoa. Erikseen kirjoitettu *työssä oppiminen* (*learning at work/workplace learning*) voidaan määritellä yläkäsitteeksi, joka kertoo oppimisen tapahtumapaikan. Yhteen kirjoitettu *työssäoppiminen* (*work-based/work-related/on-the-job learning*) mielletään sen sijaan laajemman *työssä oppimisen* alakäsitteeksi ja ammattikasvatuksen alueeseen kuuluvaksi omaksi näkökulmakseen. (Varila & Rekola 2003, 17.) Yhteen kirjoitetulla käsitteellä viitataan pääsääntöisesti ammatillisen koulutuksen ja oppimisen kontekstiin sekä kyseisiin ammatillisiin tutkintoihin kuuluviin työpaikoilla toteutettuihin työssäoppimisjaksoihin ja oppimiseen. Kohdennan tarkasteluni tässä yhteydessä työelämässä jo pidempään toimineiden, kokeneiden ammattilaisten näkemyksiin ja kokemuksiin sekä heidän työntekoaan koskeviin havaintoihin. Erikseen kirjoitettu työssä oppimisen käsite määrittäyty tutkimuksessani laajasti työkonteksteissa tapahtuvaksi oppimiseksi.

Tulkki ja Honkanen (1998) määrittävät työssä oppimisen yksilölähtöiseksi, työelämän instituutioiden löyhästi kontrolloimaksi sekä epämuodolliseksi elinikäisen oppimisen muodoksi. Tämäntyyppinen oppiminen on periaatteessa vapaaehtoista, sitä ei kontrolloi mikään muodollinen järjestelmä eikä se myöskään johda tutkintodistuksiin. Se voi näkyä käytännössä yksilön parempina työsuorituksina ja lisääntyneenä tehokkuutena, mitä työnantaja voi puolestaan palkita palkkauksen tai työuralla etenemisen muodoissa. Työpaikkakoulu- tus voidaan puolestaan määritellä nonformaaliksi, työelämän instituutioiden organisoimaksi ja kontrolloimaksi elinikäisen oppimisen muodoksi. (Tulkki & Honkanen 1998, 42–43, 51–52.) Tulkin ja Honkasen määritelmä luonnehtii työssä oppimisen olennaisia piirteitä osuvasti, joskin hieman kapealaisesti.

Määritelmän heikkoutena voidaan pitää yksilökeskeisyyttä sekä yhteisöjen ja organisaation roolien sivuuttamista työssä oppimisen tarkastelussa.

Laajemmin tarkasteltuna työssä oppimisen käsitteen määrittelyissä voidaan painottaa joko: 1) *toimintojen kehittämistä organisaation hyötynäkökulmasta* (työntekijän, tiimin tai työyhteisön tai yrityksen osalta), 2) *oppimisen kehittämistä oppijan etuja silmällä pitäen* (hänen itsensä tai hänen henkilökohtaisen kasvunsa ja elinikäisen oppimisen vuoksi) tai 3) *oppimisen edistämistä sosiaalisena sijoituksena* (kansalaisuuden, tiimin tai työyhteisön ja tulevaisuuden yritysten kehittämisen näkökulmasta) (Boud & Garrick 1999, 6). Käsitteen käytön kirjavuus ja moniselitteisyys on luonnollista ilmiön laajuudesta johtuen. Työssä oppimisen ilmiössä kohtaavat a) *yksilönäkökulma*, sisältäen yksilölliset oppimisprosessit, työ- ja elämänhistorian sekä ammatillisen kehittymisen ja identiteetin, b) *sosiaalinen näkökulma* kattaen yhteistyö- ja ryhmäprosesseihin liittyvät kysymykset, c) *organisaatioiden kehittämisenäkökulma*, d) *työn ja työelämän tutkimuksen teemat* sekä e) *yhteiskunnallinen konteksti* sisältäen muun muassa työvoimapolitiittiset linjaukset ja globalisaatiokehityksen.

## 2.2 Erilaisia lähestymistapoja työkontekstissa toteutuvaan oppimiseen ja tutkimukseen

Oppimista on tarkasteltu osana organisaatiokontekstia itse asiassa jo 1950-luvulta lähtien, kuitenkin lähinnä hallinto- ja liiketaloustieteiden näkökulmasta sekä innovoinnin ja johtajuuden teemoihin keskittyen (March & Simon 1958; Drucker 1985; Senge 1990; Hamel & Prahalad 1994). Oppiva organisaatio -käsite yleistyi 1980–90-lukujen vaihteessa korostamaan organisaatioiden oppimista tukevia arvoja, rakenteita ja prosesseja sekä toisaalta oppivia yksilöitä (mm. Senge 1990). Oppiva organisaatioajattelua on kritisoitu muun muassa sen painottumisesta yksilöllisiin ajatteluprosesseihin ja abstraktiin ajatteluun sekä tiedon korostamisesta (Nicholini, Gherardi & Yanow 2003).

Työssä oppimisen käsite yleistyi puolestaan 1990-luvun loppupuolella. Ensimmäisessä tutkimusryhmämme löytämässä työssä oppimisen alueen tutki-

muksessa tarkasteltiin työkontekstissa tapahtuvaa oppimista itseohjautuvuuden näkökulmasta (Gerber, Lankshear, Larsson & Svensson 1995). Työssä oppimisen tarkastelu on vuosien varrella laajentunut sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatioprosesseihin, oppimisen ja työprosessien yhtäaikaiseen tarkasteluun sekä oppimisen kontekstisidonnaiseen luonteeseen. Käsitteen erilaiset ymmärrystavat kuitenkin vaihtelevat puhujan tai kirjoittajan ideologisesta lähtökohdasta riippuen, ja kyseisen alueen tutkimusta tehdään monilla rinnakkaisilla ja toisiaan lähellä olevilla tutkimusaloilla (Candy & Matthews 1998). Aiheesta on kirjoitettu sekä johtamisen, liiketalouden, organisaatiotutkimuksen, taloustieteiden, politiikan tutkimuksen, informaatioteknologian, psykologian ja työn sosiologian että kasvatustieteiden ja koulutuksen näkökulmasta. Kirjoituksista on tulkittavissa intressejä organisaatioiden tehokkuuden ja tuottavuuden edistämistä yksilöiden ja sosiaalisten yhteisöjen tietojen ja taitojen kehittämiseen sekä ammatillisen sivistyksen edistämiseen. Työssä oppimisen alueen tutkimusta tehdään Suomen lisäksi aktiivisesti esimerkiksi Australiassa, Englannissa, Kanadassa, Ruotsissa ja Tanskassa.

Yksityiskohtaisempi katsaus alueella tehtävään tutkimukseen mahdollistuu alan kansainvälisissä *Researching Work and Learning* -konferensseissa (RWL) pidettyjen esitysten- ja julkaistujen artikkelien pohjalta. Niiden perusteella työssä oppimisen ilmiö näyttäytyy hyvin laajana ja eri tieteenaloja yhdistävänä aihealueena. Esimerkiksi vuonna 2003 pidetyn konferenssin teemojen mukaan työssä oppimisen tutkimusalueella ollaan kiinnostuneita *työssä oppimisen globaaleista ja poliittisista yhteyksistä* (mm. Forrester 2003), *oppimisen ja organisaatorakenteiden sekä organisaatiotoimintojen välisistä yhteyksistä* (mm. Elkjær 2003), *ammattillisesta koulutuksesta ja siihen liittyvien verkostojen yhteistyöstä* (mm. Chappell, Salomon, Rhodes, Tennant & Yates 2003), *ammattiliittojen roolia työssä oppimisessa ja henkilöstön kehittämisessä* (mm. Greenwood, Wallis & Stuart 2003), *työntekijöiden ja heidän elämänsä historiaansa käsittelevistä kysymyksistä* (mm. Salling Olesen 2003), *työpaikkojen yhteisöistä* (mm. Hodkinson & Hodkinson 2003) sekä *työ- ja oppimisprosessien välisistä yhteyksistä* (mm. Järvinen & Poikela 2003). Vaikka informaatioteknologian yleistyminen on ollut yhteiskunnallisessa keskustelussa viime aikoina esillä laajasti, ovat teknologian

hyödyntämistä työssä oppimisessa käsittelevät esitykset ja artikkelit ainakin tähänastisissa konferensseissa jääneet lukumäärältään vähäisiksi.

Muutamia kansainvälisiä esimerkkejä vielä mainitakseni, muun muassa Eraut (2004) on tarkastellut työssä oppimisen ilmenemistä insinööri-, talous- ja terveydenhoitoalan töissä tunnistuen erilaisia työssä oppimisen muotoja. Hän arvioi sosiaalisten suhteiden laadulla olevan keskeinen merkitys oppimislanteiden ja aktiviteettien kannalta. (Eraut 2004, 266.) Billett kollegoineen on puolestaan tarkastellut työssä oppimista identiteetin rakentumisen ja agency-käsitteen näkökulmasta useiden eri ammattialojen kuten muun muassa kauppaamotyöntekijöiden (Billett & Somerville 2004), ravintolatyöntekijöiden, kuntosalityöntekijöiden sekä IT-alan ammattilaisten näkökulmasta (Billett, Smith & Barker 2005).

Viimeaikaisia kansallisia tutkimusesimerkkejä edustaa muun muassa Collin (2002; 2005), joka on tarkastellut teollisuuden- ja elektroniikka-alojen työntekijöiden työssä oppimista koskevia käsityksiä sekä töissä ilmenneitä oppimisen mahdollisuuksia. Kollegani Kirsi Heikkilä (2005) on myös tutkinut oppimista eri alojen töissä. Tarkastelun kohteina hänen tutkimuksessaan olivat hoitoalan, kaupan alan, metallialan, uusmedia-alan työntekijöiden sekä teatterialan ammattilaisten oppimiskokemukset ja työpaikat oppimisympäristöinä. Tämän lisäksi hän tarkasteli luovaa työtä tekevän projektiryhmän oppimismahdollisuuksia. Hän päätyi tarkastelemaan työpaikkoja erilaisina ”oppimisen tiloina”, joissa parhaimmillaan mahdollistuu sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintaa edistävä oppiminen. Mäkinen (2005) on puolestaan tarkastellut työssä oppimista ja koulutusta tekstiilitehtaan alan työssä vähän koulutettujen työntekijöiden näkökulmasta. Mäkinen nostaa tutkimuksessaan esille usein hyödyntämättä ja marginaaliin jäävän työntekijöiden potentiaalisen osaamisen. Ruohonlinna (2000; 2002) on tutkinut mm. kaupan ja terveydenhuoltoalan työntekijöitä työn muutosten, työtaitojen oppimisen ja kouluttautumisen näkökulmista. Laakkonen (2004) on puolestaan tutkinut hoitohenkilöstön ammatillista kasvua hoitokulttuurissa. Tarkasteluni kohteena olevia aloja, etenkin kaupan alaa ja hoitoalaa, on kuitenkin tarkasteltu työssä oppimisen näkökulmasta Suomessa vielä toistaiseksi vähän.

Evans, Hodkinson ja Unwin (2002, 2) ovat jaotelleet työssä oppimisen alueella tehtävän tutkimuksen kolmeen erilaisten suuntaukseen. *Industrial relations field* -tutkimuksen pääpainona on työn ihmissuhteiden luonteen tarkastelu. *Teollisuussosiologian alueella* tarkastelun kohteena ovat olleet muun muassa ammatillisen sosialisoinnin kysymykset. *Vygotskylaista traditiota* edustavat puolestaan situationaalisen kognition ja toimintateorian teemoja käsittelevät suuntaukset. Evansin et al. (2002) mukaan tutkimuksissa ja kirjoituksissa on kuitenkin tähän mennessä käsitelty hyvin vähän työpaikkojen valtasuhteita. Tämän lisäksi työssä oppimista on tarkasteltu harvoin osana laajempia sosiaalisia, taloudellisia sekä poliittisia yhteyksiä.

Sosiaalinen teoria oppimisesta sekä situationaalinen oppimisteoria ovat esimerkkejä lähestymistavoista, jotka korostavat työkontekstissa toteutuvaa sosiaalistumista sekä oppimista kollektiivisena osallistumisprosessina. Toimintoihin osallistumista ei nähdä vain osallistumisena satunnaisiin tilanteisiin, vaan kyse on aktiivisesta osallistumisesta sosiaalisiin yhteisöihin sekä osallistumisen prosesseissa rakentuvasta identiteetistä. Osallistumisprosessi muodostaa Vygotskyn määrittelemän mukaisesti lähikehityksen vyöhykkeen, jossa kehitytään vuorovaikutuksessa enemmän tietävien ja osaavien kanssa. Lähtökohtana on sosiaalisesti jaettu osaaminen. (Lave & Wenger 1991; Wenger 1999.) Situationaalisisessa toiminnassa yhdistyvät ajattelu, tekeminen, tunteet, arvot, yhteisöllisyys sekä kulttuurihistoriallinen konteksti (Lave 1996, 7).

Billett (2001) on puolestaan tarkastellut työpaikkoja oppimisympäristöinä opetussuunnitelmamallin näkökulmasta. Se perustuu edellä kuvatun situationaalisen oppimisen periaatteille, jossa oppijan nähdään työskentelevän ja ratkovan ongelmia tiedon tarkoituksenmukaista käyttöä palvelevassa ympäristössä. Tiedon nähdään rakentuvan käyttötilanteissa, jolloin se saa usein alaspesifin eksperttiedon muodon. Eksperttieto rakentuu aktiivisen toiminnan kautta, eli tietoa tuotetaan toiminnassa tilanteita kohtaamalla ja työssä ilmeneviä ongelmia ratkaisemalla. Noviiisista ekspertiksi kasvaminen edellyttää siirtymistä vähemmän vastuuta sisältävistä työtehtävistä vastuullisimpiin tehtäviin sekä pääsyä erilaisille tiedon lähteille. Fyysinen konteksti nähdään merkityksellisenä oppimisympäristön osana, sillä sen ajatellaan vaikuttavan ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Fyysinen ja sosiaalinen ympäristö tarjoavat myös

epäsuoraa ohjausta erilaisten ohjeiden, dokumenttien, materiaalien sekä toisten työnteon havainnoimisen muodossa. Tarkastelussa oppiminen muotoutuu sosiaaliseksi prosessiksi, jolloin sosiaalisen ja kulttuurisen kontekstin nähdään vaikuttavan siihen mitä ja miten opitaan.

Eräs kansainvälistäkin huomiota osakseen saanut lähestymistapa organisaatioiden kehittämisen alueella on kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan perustuva kehittävän työntutkimuksen lähestymistapa (Engeström 1995), jossa keskeisenä tavoitteena on paljastaa työn uudet kehitysmahdollisuudet, aktiivoida työntekijöitä päättämään asioistaan sekä kehittää työn uusia välineitä ja taitoja. Teorian perusoletuksena on, että ihmisten toiminnalla on aina kohde, ja sitä tutkittaessa myös toimintaympäristö on otettava mukaan tarkasteluun. Yksilön nähdään olevan suhteessa ympäristöönsä kulttuuristen välineiden ja työkalujen sekä merkki- ja symbolijärjestelmien, kuten kielen kautta. Lähestymistapa perustuu ekspansiivisen oppimisen periaatteelle, jonka mukaan oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Lähtökohtana on ajatus, että organisaatio vaikuttaa työntekijöihin ja samanaikaisesti työntekijät vaikuttavat, muuttavat ja kehittävät sitä organisaatiota, missä he työskentelevät. Lähestymistapa perustuu ajatukseen toimintasysteemissä olevista sisäisistä ristiriidoista, jotka vaativat laadullista uudelleenorganisointia tai koko toiminnan parantamista. Oppimisprosessissa korostuvat kollektiivisuus ja pitkäkestoisuus. (Engeström 1995, 87, 128.)

Erilaisissa lähestymistavoissa ja tutkimussuuntauksissa on sisäänrakennettuna erilaisia käsityksiä oppimisesta, oppijoista sekä toiminnan tavoitteista. Longworthin (2003, 12) mukaan oppiminen on väärinymmärretyimpiä käsitteitä. Hänen mukaansa oppimisella voidaan laajimmillaan nähdä olevan sosiaalista, taloudellista, poliittista, persoonallista, kulttuurista ja kasvatuksellista merkitystä. Työkontekstissa toteutuvaa oppimista voidaan tarkastella joko yksilö-, yhteisö- tai organisaatiolähtöisesti, se voidaan nähdä joko aktiivisena osallistumisena tai passiivisena sopeutumisena, siinä voidaan korostaa kognitiivisia, sosiaalisia ja/tai toiminnallisia prosesseja sekä lisäksi sitä voidaan tarkastella joko kontekstistaan irrotettuna tai siihen kiinteästi kytkeytyvänä prosessina. Oppimisen tavoitteena voi olla myös kyseenalaistamisen ja kriittisyyden taitojen kehittäminen. Wengerin (1999, 9) mukaan se, miten käsitäm-

me oppimisen, on tärkeää koska: *“Our perspectives on learning matter: what we think about learning influences where we recognise learning, as well as what we do when we decide that we must do something about it – as individuals, as communities, and as organisations.”*

### 3 TYÖSSÄ OPPIMINEN YHTEISKUNNALLISESSA KONTEKSTISSA

#### 3.1 Yhteiskunta ja työelämä jatkuvan muutoksen tilassa

Nykyisin ei voi välttyä jatkuvaan muutokseen ja kehittymiseen korostavalta puheelta. Mikään ei ole niin varmaa ja pysyvää kuin muutos, sanotaan. Yhteiskunnan eri alueilla on tunnistettavissa useita elintapoihin vaikuttavia muutoksia. Muutokset ovat kuitenkin aina olleet osa ihmisen elämäntapojen ja yhteiskunnallista elämää. Dewey puhui jo 1800-luvun loppupuolella tapahtuneista lukuisista ja merkittävistä yhteiskunnallisista muutoksista. Hän otti esimerkeikseen erityisesti teollistumisen, maailmanmarkkinoiden ja suurten teollisuuskeskusten synnyn sekä liikenneyhteyksien ja jakelun nopean kehittymisen. Kehitysvaiheiden myötä muuttuivat myös ihmisten elämäntavat, työn muodot sekä vallitseva kasvatusajattelu. (Dewey 1957, 15–16.)

Giddensin (1991) mukaan siirtyessämme modernisaation ajasta uuteen vaiheeseen elämme perustavanlaatuisen sosiaalisten muutosten aikaa, jota hän kutsuu *high modernity* -ajaksi. Uuteen vaiheeseen siirtymistä on määrittänyt keskeisesti globalisaatio ja siihen kuuluvat yhteiskunnalliset riskit. Tälle ajalle on myös tyypillistä se, etteivät traditiot määritä elämää niin kuin ennen. Tässä refleksiivisen modernin ajassa yksilöt joutuvat jatkuvasti tekemään elämän eri alueita koskevia valintoja ja päätöksiä.

Tiedosta ja osaamisesta on muodostunut taloudellisen kasvun ja kehityksen ydinelementtejä (Eteläpelto 2001, 7). Yhteiskuntia luonnehdittiin 1990-luvulla tietoyhteiskunniksi. Tietoyhteiskunta-ajattelu kehittyi erityisesti ajankohtana, jolloin uusin informaatio- ja kommunikaatioteknologia muutti ratkaisevasti informaation/tiedon välittämisen, tallentamisen, hankinnan ja käsittelyn muotoja (Pantzar 1997). Tietoyhteiskuntateeman yhteydessä pohdittiin yhteiskunnassa lisääntyvää eriarvoisuutta, tietotekniikan käytettävyyden rajoja, tilan ja ajan käsitteiden uusia merkityksiä sekä oppimisen kasvavaa merkitystä (Stachon 1997, 9–15). Pantzarin (1997, 110) mukaan sellaista yhteiskuntaa, joka pyrkii eri



keinoin edistämään ja tukemaan jäsentensä oppimista, voidaan kutsua oppimisyhteiskunnaksi. Tämän rinnalla yhteiskunnista puhutaan nykyisin myös verkostoyhteiskuntina. Castellsin (2000) mukaan verkostoyhteiskunnassa on kyse kapitalismin laadullisesti uudesta kehitysvaiheesta eli markkinatalouden ja teollisen tuotannon uudelleenorganisoinnista. Teknologisen kehityksen lisäksi muuttuvat tuotanto, kulutus, työ, vapaa-aika sekä viestintä ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Verkostoituminen ilmenee sekä teknisenä, taloudellisenä, organisatorisena että kulttuurisena muutoksena (Castells 2000, 500–509.) Verkostotalouden nähdään nojaavan osaamiseen, minkä yhteydessä puhutaan myös sosiaalisen pääoman<sup>1</sup> merkityksestä.

Työkonteksteissa tapahtuneet muutokset liittyvät maailmanlaajuisiin muutoksiin, joita jälkiteollinen aikakausi on tuonut mukanaan. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian nopea kehitysvauhti sekä integroituminen osaksi monia elämänalueita, organisaatorakenteiden uudistaminen sekä globaalin maailmatalouden vaikutukset ovat olleet merkittäviä muutosten synnyttäjiä. Globalisaation vaikutukset näkyvät ammattien ja työmarkkinoiden rakenteiden muutoksina, yhteiskunnallisten markkina- ja talousalueiden kansainvälistymisenä, koulutetun työvoiman aktiivisempänä liikkumisena sekä koulutus- ja tuloerojen kasvuna. Tämä on johtanut puolestaan jatkuvan kilpailuedun tavoittelemiseen. (Jones 2004, 303–304; Jarvis et al. 1998, 16–17). Tekniikan yleistymisen myötä monien ammattien taitovaatimukset ovat muuttuneet ja joissakin töissä jopa kaventuneet. Osa ammateista on poistunut kokonaan ja inhimillinen työvoima on korvattu uutta tekniikkaa hyödyntämällä. (Casey 1999, 23.) Demografiset ja sosiaaliset tekijät, kuten eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden huomioiminen, ovat myös nostaneet esille uusia haasteita (Jones 2004, 305). Muutokset ovat vaikuttaneet merkittävällä tavalla työtä koskeviin odotuksiin ja käsityksiin sekä työssä oppimisen mahdollisuuksiin (Casey 1999, 24). Verkostotalouteen liittyvää työkuultuuria voidaan kuvata luottamuksen ja

---

<sup>1</sup> Poikela (2005, 14) määrittelee sosiaalisen pääoman aineettomaksi pääomaksi, joka vertautuu muihin aineetonta pääomaa tarkoittaviin käsitteisiin kuten inhimillisuus, kulttuurisuus ja intellektuaalisuus. Käsite viittaa ihmisten välisten verkostojen, normien ja luottamuksen välittämiin sosiaalisen rakenteen aineettomiin ominaisuuksiin, jotka edistävät vuorovaikutusta, tavoitteita ja toimintaa.

asiantuntijuuden työkuultuuriksi, jolloin ammattitaitovaatimuksina korostuvat valmiudet yhteistoimintaan, itsenäiseen päätöksentekoon ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (Helakorpi 2005, 1).

Organisaatorakenteet ovat myös muuttuneet uusien tieto- ja taitovaatimusten seurauksena. Organisaatiokirjallisuudessa, etenkin 1990-luvulla, peräänkuulutettiin matalia organisaatorakenteita, monitaitoisia tiimejä, sitoutumista ja jaettua vastuuta (Casey 1999, 17). Perinteisestä fordistisesta toimintatavasta siirryttiin jälkifordistiseen malliin, jolloin keskeiseksi haasteeksi muodostui nopea reagointi markkinoiden muutoksiin. Toiminnoista pyrittiin tekemään mahdollisimman joustavia työn uudelleenorganisoinnin sekä matalampien organisaatorakenteiden keinoin. Käytännössä tämä näkyi markkina- ja asiakaskeksisyytenä, tuotteiden korkeina laatukriteereinä, tulosajattelun korostumisena sekä moniammatillisten työntekijöiden hyödyntämisyrittämisensä. (Kauppinen 1992, 184, 194–195; Onstenk 1992, 137.) Osaamishaasteeksi on muodostunut verkostomainen toimintamalli (Helakorpi 2005, 1).

Samankaltaiseen kehityskulun kuvaukseen on päätynyt työelämää kriittisesti tarkasteleva Sennett (2002). Hän tiivistää kolme ihmistä muutokseen taivuttavaa voimaa *instituutioiden jatkuvaksi uudelleen keksimiseksi, tuotannon joustavaksi erikoistumiseksi sekä vallan keskittymiseksi ilman keskittämistä. Instituutioiden uudelleen keksimisellä* hän viittaa organisaatioiden jatkuviin uudistumisyrityksiin, jolloin monissa tapauksissa mikä tahansa muutos näyttää olevan parempi vaihtoehto kuin toiminnan jatkuminen ennallaan. Toimintojen uudistamiseen tähtäävillä toimenpiteillä pyritään organisaation tuottavuuden parantamiseen ja tehokkuuden lisäämiseen joustavuutta lisäämällä ja rutiineja purkamalla. Tämä merkitsee kuitenkin käytännössä usein toimintojen supistamista ja sitä kautta työpaikkojen vähentämistä. Vaikka syvälle käyvät organisaatiomuutokset voivat aiheuttaa pikemminkin epäjärjestyä ja sitä kautta tehottomuutta, niitä on kuitenkin tehtävä ailahtelevan kulutuskysynnän vuoksi. (Sennett 2002, 46–48, 104.)

Toisen muutosvoiman, tuotannon *joustavan erikoistumisen* avulla markkinoille pyritään tuomaan entistä suurempi määrä tuotteita entistä nopeammin. Tavoitteena on vastata nopeasti kysynnässä tapahtuviin muutoksiin, joka on mahdollista ennen kaikkea uuden teknologian ansiosta. (Sennett 2002, 49.)

Joustavuutta pidettiin etenkin 1990-luvun alussa keskeisenä organisaation muutoksiin sopeutumisen muotona. Joustavuuden eri muodot kuten palkkajoukot, työaikajoukot, työvoiman ulkoinen lukumääräinen jousto, funktionaalinen jousto sekä ulkoistaminen pakottivat organisaatioita tarkastelemaan perinteisiä toimintamallejaan uudesta näkökulmasta. Muutospaineet johtivat perinteisten toimintamallien purkamiseen sekä työn uudelleen järjestelyihin. (Kauppinen 1992, 192–194.)

Kolmas Sennettin (2002) mukainen muutokseen pakottava tekijä on *ilman keskittämistä keskittyvä valta*. Joustavassa järjestyksessä valta on organisaatioissa edelleen olemassa, mutta se näyttäytyy uudella tavalla. Ylimmän vallan keskukset ovat usein hahmottomia, mutta kuitenkin vahvoja. Rutiinien vastustamisesta syntynyt harhavaikutelma uudesta vapaudesta saattaa olla pettävä, sillä joustavuuden aikana valta on saanut uuden muodon. Uudessa kapitalistisessa elämänmuodossa selviytyminen edellyttää kykyä päästää irti menneestä sekä kykyä hyväksyä ajan pirstaleisuus. Uusi talousjärjestys on lyhytjänteistä, jossa kartetaan rutiineja ja toimintoja järjestetään jatkuvasti uudelleen. Toiminnalta voi kuitenkin puuttua selkeä suunta. Sennettin tapaan on syytä olla huolissaan uuden kapitalismin ihmisluonnetta kuluttavista piirteistä. (Sennett 2002, 50–57, 104.)

Globalisaation seurauksena edellä kuvatut muutokset on tunnistettavissa selvästi myös suomalaisesta työelämästä. Suomalaista työelämää leimanneet puheet tutkimusajanjaksolla (1999–2004) ovat liittyneet etenkin 1990-luvun laman seurauksena tapahtuneisiin yritysten toimintaympäristöjen muutoksiin. Kriittisesti arvioituna Suomen luotsaaminen Euroopan Unionin ja sen talous- ja rahaliiton jäseneksi on tehnyt suomalaisesta liiketoiminnasta enemmän markkinavoimista riippuvaisen. Pörssiyhtiöissä omistajien etu on noussut merkittäväksi huomion kohteeksi siirryttäessä kvartaalitalouden aikaan. Laman seurauksena kansalaiset jakautuivat työpaikkansa säilyttäneisiin ja työttömiin. Talouskasvua ja Suomen kilpailukyvyyn paranemista on varjostanut pitkään EU-maiden korkeimpiin kuuluva työttömyysaste, palkansaajien ostovoiman heikko taso sekä hyvinvointipalvelujen joutuminen säästöjen kohteeksi. Toisaalta taas tietyillä aloilla ja tietyntyyppisissä työtehtävissä ongelmana on työvoimapula. Julkiseen keskusteluun on nostettu esimerkiksi perinteisen

teollisuustyön, etenkin metallialan, rekrytointiongelmia. Yritysten työvoiman käyttö on myös muuttunut lamaa edeltäneen toimintojen rationalisoinnin seurauksena. Yrityksissä on siirrytty yhä enenevässä määrin tilanteiden mukaan joustaviin epätyypillisiin työsuhteisiin. Muutoksia voidaan tunnistaa myös yleisessä arvomaailmassa. Laman aikana suosiossa olleet pehmeämmät arvot ovat muuttuneet nousukaudella talouden sanelemiksi, tehokkuutta, tuloksellisuutta ja mitattavuutta korostaviksi. Työuupumus ja työssä jaksaminen ovatkin nousseet keskeisiksi työelämää koskeviksi puheenaiheiksi 1990-luvun lopulla. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 14–19.)

Kasvio (1994, 21) on tiivistänyt osuvasti jo 1990-luvun puolivälissä työelämän keskeisiä muutossuuntia ja haasteita seuraavasti:

**TAULUKKO 2. Työelämän instituutioiden muutossuunnat 1990-luvulla jälkiteolliseen joustavaan yhteiskuntaan siirryttäessä (Kasvio 1994).**

Ennen	Tulevaisuudessa
Ammatillinen peruskoulutus	Jatkuva koulutus
Kiinnittyminen yhdelle alalle eliniäksi	Useita ammatteja työuran aikana
Pysyvä työsuhde tavoitteena	Jatkuva liikkuvuus resurssina
Normaali työsuhde	Epätyypilliset työsuhteet
Työtehtävät kiteytyneet	Työtehtävät diffuuseja
Työtehtäväspesifi osaaminen	Organisaatiospesifi osaaminen
Palkka aseman tai suorituksen mukaan	Palkka tuloksen tai osaamisen mukaan
Välineellinen työorientaatio	Korkea-asteinen sitoutuminen työhön
Inhimillistäminen työtä rikastamalla	Responsiivinen lisääminen
Eteneminen vertikaalista	Eteneminen horisontaalista
Työuran katkokset perifeerisen työvoiman piirre	Työuran katkokset normaalia
Kiinteä eläkeikä	Joustava vetäytyminen
Miesten ensisijaisuus	Molemmat sukupuolet
Täystyöllisyys	Korkea työttömyys
Palkkatyöperustainen sosiaaliturva	Kansalaispalkka ja vapaaehtoiset vakuutusjärjestelyt
Perhe ja sosiaalivaltio tärkeimpinä tukirakenteina	Kansalaisyhteiskunta ja sosiaaliset verkostot tukirakenteina

Taulukossa kuvattuja muutoksia on jo tapahtunut ja tulee varmasti vielä tapahtumaan työelämän eri sektoreilla. Taulukon tulevaisuudessa-otsikko voitaisiinkin vaivatta korvata nykyisin-otsikolla. Kyse on työelämää koskettavista syvällisistä ja kokonaisvaltaisista muutoksista. Teollisen vallankumouksen ajoilta periytyneet työnteon kulttuuriset muodot ovat kyseenalaistuneet. Perinteiset käsitykset siitä, että työ on esimiesten osoittamien tehtävien suorittamista, ja että yhteiskunta on viime kädessä vastuussa työtilaisuuksien järjestämisestä, ovat esimerkkejä kyseisistä kulttuurisista muutosalueista. Pitkään vallinneet ammatilliset hierarkiat, suunnittelevien ja suorittavien töiden välillä vallitsevat erot sekä työnjaon muodot kotitalouksien, yritysten ja julkisen sektorin kesken ovat joutuneet kritiikin kohteiksi. (Kasvio 1994, 19–20.)

Uusia työn tekemisen tapoja ja toimintamalleja leimaavat työntekijöiden ammattitaidon uudenlainen yhdistäminen, pyrkimys joustavaan työntekoon, työn yhteisöllisyyden ja yhteisen vastuun lisääminen sekä uudenlaiset yhteistyömuodot asiakkaan kanssa. Tuotannon ja palveluiden laadusta vastaamisen ja niiden kehittämisen on nähty siirtyvän yhä enenevässä määrin tuotteiden ja palveluiden välittömille tekijöille. Tavoitteena on myös työorganisaatioiden hierarkian madaltamisen keinoin viedä työnsuunnittelua ja kehittämistä lähemmäksi tuotteiden tekemistä ja palvelujen tuottamista. Nämä prosessit johtavat perinteisen asiantuntijuuden reviiireiden murtumiseen ja asiantuntijuuden liikkumiseen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Launis & Engeström 1999, 65.)

Edellä kuvatut muutokset ovat kuitenkin tietyiltä osin ristiriitaisia. Samanaikaisesti kun työuran katkoksia pidetään normaaleina ja työmarkkinoilla on tarjolla epätyypillisiä työsuhteita, edellytetään työntekijöiltä korkea-asteista työhön sitoutumista lisäämällä heidän vastuutaan. Organisaatiospesifi osaaminen ja työvoiman jatkuva liikkuvuus ovat myös jossain määrin ristiriitainen yhtälö tai pikemminkin organisaatioiden haaste. Tapahtuneita ja tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia ei voida kuitenkaan yleistää kaikkien alojen töihin ja organisaatioihin, vaan niitä tulee tarkastella suhteessa kulloinkin kyseessä olevan ammattialan ja organisaation konteksteihin.

### 3.2 Muutospaineiden hinta – uupumis- ja kiirekokemukset

Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa monilla innovatiivisilla aloilla työn ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt. Työajan lyhentymisen sijaan ylityöt ovat lisääntyneet. Tehokkuutta suosivassa kapitalistisessa markkinataloudessa tämänkaltainen kehityssuunta kuulostaakin varsin loogiselta. Tehokkuutta korostavalla työkuulttuurilla on ollut kuitenkin varsin kallis hinta, sillä moni työntekijä on kärsinyt syvästä työuupumuksesta. Työuupumista koskeva tieto lisääntyi selvästi 1990-luvulla, jolloin työuupumuksen katsotaan yleistyneen suomalaisessa työelämässä (Kalimo & Toppinen 1997, 8).

Vuosien 1977–1997 aikana toteutettujen työolotutkimusten mukaan työelämässä on tapahtunut monia positiivisia ja negatiivisia muutoksia. Positiivisina muutoksina on nähty työtehtävien monipuolistuminen ja työn luonteen muuttuminen mielenkiintoisemmaksi, lisääntynyt mahdollisuus osallistua työpaikkakoulutukseen ja vaikuttaa työhön sekä työtovereilta ja esimiehiltä saatu tuki. Negatiiviseksi muutoksiksi on puolestaan koettu 1990-luvulla tapahtunut työtahdin kiristyminen, tuottavuus- ja joustavuusajattelun kasvattamat paineet kuten epävarmuuden, kilpailun ja määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen, työn aikaisempaa suurempi henkinen rasittavuus sekä sosiaalisten ristiriitojen lisääntyminen. Työsuhteiden käytyä epävarmemmiksi ja työpaineiden muututtua kovemmiksi palkansaajat kuitenkin arvostivat työtään aikaisempaa enemmän. (Lehto & Sutela 1998, 54.)

Järnefeltin ja Lehdon (2002) mukaan kiireestä on tullut viimeisten 10-15 vuoden aikana työelämää leimaavaa piirre. Kiireen on todettu lisääntyneen selvästi etenkin myyntityötä, kaupallista työtä ja palvelutyötä tekevilla naisilla. Kiirekokemusten on todettu olevan yleisempiä julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Työministeriön vuoden 2000 työolobarometrin mukaan suomalaista työelämää koko 1990-luvun ajan leimannut kiireen lisääntyminen näyttää jatkuvan myös uudella vuosituohannella. Uusimman työolobarometrin tulokset valitettavasti tukevat tätä kehitystä. Työn vaativuuden ja etenkin henkisen rasittavuuden on koettu lisääntyneen etenkin kunnallisella sektorilla. Ylityöt ovat myös lisääntyneet. (Työministeriö 2001; 2004.) Aikapaineet, työn pakkotahtisuus ja huonot

työaikajärjestelyt ovat paljastuneet eniten työssä viihtymistä haittaaviksi sekä työuupumusta aiheuttaviksi tekijöiksi. Uupumisen kehittymiseen voivat vaikuttaa yksilön ammatilliset, työyhteisön sisäiset sekä laajemmin työelämään liittyvät syyt. Työuupumuksen taustalla on lähes aina joko määrällinen tai laadullinen ylikuormitus. (Kalimo & Toppinen 1997, 7–10.)

Kiire työssä ja sen aiheuttama stressi tulivat voimakkaasti esille myös omista tutkimusaineistoissani etenkin myyjien ja hoitajien puheissa. Tutkimusten ja selvitysten tulokset johtavat kysymään, millainen rooli oppimisella tämän päivän kiireisessä työelämässä on, sekä mitä kiireisessä työn arjessa lopulta ehditään oppimaan. Voidaan myös kysyä, millaiseen oppimiseen työntekijöiden voimavarat stressaavassa työssä riittävät sekä miten opittuja asioita ehditään tai jaksetaan reflektoida. Palaan näihin teemoihin tarkemmin esitellessäni tutkimustuloksia tämän tutkimuksen ensimmäisen osan (I) luvussa 6 sekä tutkimuksen kolmannessa osassa (III) luvuissa 14–16.

### 3.3 Työelämän kehittämisen yhteiskunnalliset ohjelmat

Työssä oppimisen tärkeästä merkityksestä ja roolista tämän päivän työelämässä on käyty runsasta keskustelua ja teema on ollut näkyvästi esillä sekä mediassa että hallitusohjelmissa. Työelämää koskevia puheenvuoroja on kuitenkin leimannut ongelmakeskeisyys. Keskustelun ytimessä ovat olleet työntekijöiden jaksamisongelmat, loppuun palaminen, mielenterveyssyistä lisääntyneet sairauspoissaolot, ennenaikainen eläköityminen, joukkoirtisanomiset sekä työvoiman siirtyminen kansainvälisille työmarkkinoille. Toisaalta työministeriön julkaisema työolobarometri ja useat kehittämishankkeet valottavat myös työelämän elinvoimaista ja positiivisen kehittämisen näkökulmaa.

Työministeriön *Työpolitiikan strategia 2003–2007–2010* mukaan keskeisiä työelämän haasteita ovat suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen, työvoiman kysynnän ja tarjonnan epätasapainosta syntynyt rakenteellinen työttömyys, työllisyyden lisääminen ja rakenteellisen työttömyyden alentaminen sekä kilpailukyvyyn turvaaminen osaamis- ja teknologiaperustaista osaamista

edelleen kasvattamalla. Strategiset linjaukset ja halutut vaikutukset pitävät sisällään rakenteellisen työttömyyden alentamisen sekä syrjäytymisen ehkäisemisen, työvoiman saatavuuden varmistamisen, työn tuottavuuden parantamisen laadullisesti kestäväällä tavalla sekä yrittäjyyden ja itsensä työllistämisen lisäämisen. (Työpolitiikan strategia 2003.)

Edellä kuvatut haasteet kuten ennenaikaisen eläköitymisen vähentäminen, tieto-aidon siirtäminen nuoremmille sukupolville sekä taitotiedon poisvalumisen estäminen Suomen rajojen ulkopuolelle ovat esimerkkejä perusteluista työssä oppimisen tukemiselle yhteiskunnallisessa kontekstissa. Suomen hallitus on käynnistänyt monia työelämän kehittämiseen tähtäviä ohjelmia jo 1990-luvun puolivälistä lähtien. *Työelämän kehittämissuunnitelman* (TYKE 1996–) tavoitteena on ollut parantaa tuloksellisuutta ja työelämän laatua suomalaisilla työpaikoilla. Tyypillisiä kehittämiskohteita ovat olleet työprosessit, työyhteisöjen toimivuus, työn organisointi, verkostoituminen, henkilöstöjohtaminen, kehittämisosaaminen sekä työkyky ja työssä jaksaminen. (Alasoini, Lehtonen, Aalto & Ramstad 2004, 3–4.)

*Kansallisen tuottavuusohjelman* (1993–2003) päätavoitteina oli lisätä työyhteisöjen toimivuutta, nopeuttaa yritysten ja muiden organisaatioiden tuottavuuskehitystä, edistää kansainvälistä kilpailukykyä sekä parantaa työllisyyttä ja toimeentuloa. Vuosina 2000–2003 erityisinä painopistealueina olivat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen työuran eri vaiheissa työorganisaatiota ja yrityskulttuuria kehittämällä. (Kansallinen tuottavuusohjelma 1993–2002; 2004.) *Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman* (2002–2003) tarkoituksena oli puolestaan edistää suomalaisten työhyvinvointia ja elämän laatua. Ohjelmassa korostui muutoksen kohtaaminen työyhteisön ja työn yhteisen kehittämisen kautta. Työssä jaksamisessa keskeisinä tekijöinä nähtiin yksilön oman henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ja niihin liittyvän työympäristön ja työolosuhteiden kehitystyö, osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä johtamisen ja työn organisoinnin parantaminen. Yhteisön tarjoama sosiaalinen tuki nähtiin myös hyvinvoinnin kannalta tärkeänä. Kehittämishankkeissa korostui päivittäisjohtaminen, työn arjessa oppiminen sekä työaika- ja työjärjestelyjen tarve. (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2002, 11–12, 41–44.)



Työministeriön *Elinikäinen oppiminen työpolitiikassa* -projektilla (2001–2002) tähdättiin rakennetyöttömyyden lievittämiseen, työvoiman saatavuuden turvaamiseen ja työssä olevien työuran jatkuvuuden turvaamiseen sekä ammatillisen koulutuksen työelämävastaavuuden parantamiseen. Keskiössä oli henkilöstökoulutukseen ja ammatilliseen koulutukseen osallistumiseen kannustaminen. (Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2002, 46–47.)

Hallitusohjelmien tuloksissa on yleisesti ottaen todettu jo edellä kuvattujen kiireen ja työn henkisen rasittavuuden lisääntyneen, joten työaikaan ja työjärjestelyihin liittyvät tekijät on nähty keskeisinä kehittämishaasteina. Työn arjessa toteutuva jatkuva uuden oppiminen on tunnistettu tärkeäksi tekijäksi, jonka edistämässä lähimmän esimiehen rooli on nähty keskeisenä. Oluennaisena on myös nähty organisaatioissa vallitsevan erilaisuuden hyödyntäminen. (Alasoini et al. 2004.)

Suomessa toteutetut ohjelmat ja hankkeet seuraavat laaja-alaisesti koko Euroopan Unionin tasolla tehtyjä työelämän muutoshaasteisiin reagoimista koskevia linjauksia. EU:n keskeisenä strategisena haasteena on tehdä elinikäisen oppimisen avulla Euroopasta kilpailukykyinen ja dynaaminen tietoyhteiskunta. Haasteena on vahvistaa ja valtauttaa kansalaisia hyödyntämään heidän paras osaamisensa ja tietonsa sekä mahdollistaa vapaa liikkuminen erilaisissa oppimisympäristöissä, töissä, erilaisilla maantieteellisillä alueilla sekä eri maiden välillä. Tavoitteena on edistää EU:n hyvinvointia ja menestystä, mukaan lukien suvaitsevaisuuden ja demokratian tavoitteet. Tässä kehityksessä elinikäisen oppimisen viitekehys on keskeisessä asemassa. Elinikäisellä oppimisella viitataan tässä yhteydessä koko ihmisen elämänkaaren aikaiseen formaaliin, non-formaaliin ja informaaliin oppimiseen, jossa keskeisinä haasteina ovat aktiivinen kansalaisuus, sosiaalinen kuuluvuus sekä työllisyys. Keskiössä ovat oppijan aktiivinen rooli, tasavertaiset oppimisen mahdollisuudet sekä oppimismahdollisuuksien laatu ja relevanssi sekä mielekkään oppimiskulttuurin luominen. (A European Area of Lifelong Learning 2002, 17, 38.)

Työelämää koskevissa kysymyksissä EU:n keskeisenä tavoitteena on edistää työpaikkojen, yritysten ja organisaatioiden kehittymistä oppiviksi organisaatioiksi. Erityishuomio on non-formaalin ja informaalin oppimisen alueilla,

jolloin nähdään tärkeäksi räätälöidä oppimisen mahdollisuudet ja muodot kulloiseenkin kontekstiin sopiviksi. Työvoiman kehitys- ja oppimismahdollisuuksien edistäminen nähdään rakentuvan sekä yksilö- että yritystason henkilökohtaisia kompetensseja koskevien kehittämissuunnitelmien varaan. Ohjaamisen ja mentoroinnin edistäminen nähdään myös yhtenä keskeisenä oppimista ja kehittymistä edistävänä toimintamuotona. (A European Area of Lifelong Learning 2002, 17, 38–39.)

Edellä kuvattujen, kansallisen ja kansainvälisen tason ohjelmien ja hankkeiden tavoitteet kertovat yleisestä suhtautumisesta työympäristöihin rikkaina ja monimuotoisina oppimisympäristöinä. Oppiminen nähdään kriittisenä tekijänä mitä moninaisimpiin yhteiskunnallisiin ja ennen kaikkea työelämää koskeviin haasteisiin vastattaessa. Jatkuva kouluttautuminen ja uuden oppiminen on nähty ”lääkkeeksi” lähes kaikkiin edellä kuvattuihin työelämää ja yhteiskuntaa koetteleviin haasteisiin. Elinikäistä oppimista ja koulutusta korostavat puheet ovat keskeinen osa eturyhmien edunvalvontaan kuuluvaa retoriikkaa. Empiiristen tutkimusten mukaan työelämässä vallitseva todellisuus ei kuitenkaan yleensä vastaa juhlapuheita elinikäisestä oppimisesta sekä ihmisestä työpaikan tärkeimpänä voimavarana. Koulutusasioiden ja oppimisen pohtimiseen kun ei ole välttämättä kiireisessä työn arjessa edes aikaa. (Silvennoinen, Tulkki & Honkanen 1998, 22.) Voidaan myös kysyä, miten ja kuinka pitkään edellä kuvattujen ohjelmien vaikutukset näkyvät organisaatioiden käytännöissä. Kehittämistoiminnasta on vaarana muodostua itseisarvo sinänsä, jolloin keskitytään vain varsinaisiin kehittämisprosesseihin. Haasteeksi muodostuu se, miten kehittämishankkeissa rakentunut uusi tieto ja oppiminen hyödynnetään sekä vakiinnutetaan osaksi organisaatioiden arkea kehittämishankkeiden jälkeen.

## 4 TYÖN ORGANISOIMINEN TYÖSSÄ OPPIMISEN LÄHTÖKOHTANA

Tarkasteltaessa työssä oppimista palkkatyön kontekstissa työprosessit ja oppiminen kietoutuvat ja vaikuttavat toisiinsa monimutkaisella tavalla. Koska näen työn suunnittelun ja organisoinnin näyttelevän keskeistä osaa työssä oppimisessa, tarkastelen seuraavaksi lyhyesti palkkatyön organisoinnin ja tutkimuksen historiallista kehitystä taylorismista nykypäivän uudensuolaan työmuotoihin. Historiallinen katsaus paljastaa sen, miten eri aikakausina näkemykset työn roolista ihmisen elämässä, työntekijöiden ja organisaation välisestä suhteesta sekä työntekijöiden oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista ovat vaihdelleet.

### 4.1 Työkäsitteen määrittelyä

Tarkastelen kuitenkin aluksi työkäsitettä, sillä työ voidaan määritellä monin eri tavoin. Yksi määrittelytapa on jakaa työ palkkatyöhön, vapaaehtoistyöhön sekä kotityöhön (Livingstone 2001, 454). Sanana työ viittaa toimintaan, mutta myös niihin käsityksiin ja arvoihin, joita kyseiseen toimintaan liitetään. Työ on hyvin yleinen käsite ihmisen toiminnalle, mistä syystä Suomen kielen perussanakirjassa työ saa runsaasti erilaisia merkityksiä. Se määritellään esimerkiksi ”ihmisen jonkin tehtävän suorittamiseksi tähtääväksi toiminnaksi, työnteoksi, työskentelyksi”. Toisessa määritelmässä työ merkitsee myös ”kovaa, ankaraa ponnistusta, urakkaa, uurastusta, aherrusta, raadantaa, vaivannäköä”. Kolmanneksi työ määrittyy ”suoritukseksi, tehtäväksi, toimeksi, askareeksi, puuhaksi”. Neljäs kohta määrittelee sen ”palkkatyöksi, toimeksi ja viraksi”. Muisa määritelmässä työ esiintyy ”tekona”, ”aikaansaannoksena” ja ”valmisteena”.

Määritelmiin voidaan tulkita sisäänrakentuneen työn historiallinen kehitys. Ankaran ponnistuksen ja raadannan kautta on edetty kohti kevyempiä askareita, puuhia ja tehtäviä. (Parikka 1999, 7.) Tämänäyttypisistä tulkinnasta puuttuu kuitenkin tämän päivän ehkä fyysisesti kevyempi, mutta puolestaan henkisesti rasittava ja stressaava työ. Viitataan tässä yhteydessä jo aiemmin käsittelemääni työuupumuksesta käytyyn vilkkaaseen keskusteluun.

Englannin kielessä work-sana on samanaikaisesti sekä verbi että substantiivi, eli toiminta ja toiminnan tulos. The Oxford English Dictionary:n mukaan työ määrittyy seuraavasti: ”*Something that is or was done, what a person does or did, an act, deed, proceeding, business*” (Ciulla 2000, 23). Ciulla (2000, 25) pohtii, millä perusteilla seuraavat toiminnot voidaan määritellä työksi: Rakennusmies kaivaa ojaa, toimitusjohtaja istuu kokouksessa, ammattilaiskoripalloilija harjoittelee heittoa, kriitikko katselee arvostelevaansa elokuvaa, opiskelija lukee novellia tunnille, vapaaehtoinen kylvettää potilasta sairaalassa, taiteilija maalaa taulua, sihteeri kirjoittaa johtajan kirjettä, munkki meditoi ja mies pesee keittiön lattiaa. Ensi näkemältä toimintoja yhdistäviä erilaisia piirteitä on vaikea määritellä sen syvällisemmin, kuin että voimme sanoa heidän kaikkien tekevän jonkinlaista työtä. Yksi ratkaisu olisi määritellä työ toiminnaksi josta sen tekijä saa palkkaa. Tämä määrittely ei kuitenkaan kattaisi kaikkia edellä kuvattuja toimintoja, sillä sen ulkopuolelle rajautuvat esimerkiksi vapaaehtoistyö, opiskelijan lukeminen sekä munkin toiminta. Ciulla (2000) jatkaa: ”*A common thread of necessity runs through all of these examples*”. Esimerkkitoiminnoista välittyy siis ajatus siitä, että työtoiminta on jotakin mitä ihmisten täytyy tehdä tai he tuntevat, että heidän tulee tehdä. Työtoiminta sisältää myös sopimuksen siitä, että ihmisten tulee olla tiettyssä paikassa tiettyyn aikaan tekemässä tiettyjä tehtäviä. Työtä ovat siis rajaamassa sekä ulkoisesti määritellyt että yksilön kokemukseen perustuvat kriteerit. Asenteemme toimintaa kohtaan vaikuttavat myös siihen, kutsummeko sitä työksi vai emme. Tämän lisäksi työkäsité on kulttuurisidonainen, joten sen käsitteistö vaihtelee kulttuureittain. (Mt., 25–26.)

Renessanssin ja uskonpuhdistuksen myötä työstä muodostui aikaisempaa tärkeämpi aktiviteetti. Lutherin ja Calvinin mukaan työ oli Jumalan käsky. Luther teki työstä paitsi Jumalalle tehtävän palvelun myös maailmanlaajuisen moraalisen velvoitteen, jolloin työtä tuli tehdä sen itsensä takia. Tämän käsityksen

mukaan ihmiset, jotka tekevät lujasti töitä, ovat myös hyviä ihmisiä. Uskonpuhdistus määritteli kaiken työn kutsumukseksi korostamalla työasennetta. Protestanttisen työetiikan yleistyttyä työ alkoi näytellä keskeistä osaa elämän tarkoituksessa. Työ on saanut myöhemmin myös muita positiivisia psykologisia ja sosiaalisia konnotaatioita. (Ciulla 2000, 36; Siltala 2004, 23–24.)

Sulkusen (1987) mukaan protestanttisen etiikan esiinnoisuus vahvasti ja oikeastaan loi työn nykyisen aseman. Protestanttisen etiikan korostamat hyveet, kuten työnteko ja säästäväisyys, ovat painuneet syvälle ihmisten mieliin ja elämäntapaan. Työtä ja tuotantoa voidaan pitää aineellisen olemassaolon elinehtona, yhteiskunnallisen rakenteen perustana ja myös kulttuurisena edellytyksenä. Työn merkitys makrotasolla on suuri, sillä se määrittellään keskeiseksi yhteiskunnallista järjestystä ylläpitäväksi voimaksi. (Sulkunen 1987, 160–168, 173.) Vaikka työn osuus ja merkitys elämässä vaihtelee varmasti yksilöittäin, on sen keskeistä roolia länsimaisessa elämäntyyliissämme vaikea kiistää. Työn merkitysluokituksia on tehty useita, mutta jo suhteellisen vanha Work in America -selvitys vuodelta 1978 (ks. Asp, Halttunen & Saarikko 1985, 1) kokoaa osuvasti kattavan joukon perusteluja työn keskeisestä roolista osana ihmisen elämää:

- a) Työllä on taloudellinen merkitys – niin yhteiskunnallisella kuin yksilölliselläkin tasolla.
- b) Työ tarjoaa mahdollisuuksia sosiaalisiin kontakteihin.
- c) Työ ja ammatti ovat tärkeimpiä työntekijän ja hänen perheensä sosiaalisen statuksen määreitä. Työn yhteys perheen elämäntapaan on merkittävä.
- d) Yksilön tiedostaessa kykynsä ja mahdollisuutensa työllä on itsetuntoa kohottava vaikutus. Työ vaikuttaa myös itsearvostuksen nousuun ihmisen kokiessa olevansa työnsä kautta hyödyksi muille.
- e) Työn avulla ihminen luo identiteettinsä, mistä syystä ihmiset kuvaavat itseään usein heidän työhönsä liittyvien ominaisuuksien näkökulmasta.
- f) Työ jäsentää maailmaa ja elämää.

Työn keskeiseksi elementiksi voidaan määritellä *työvälineet* (kuten materiaalit ja symbolit joita työssä valmistetaan/käytetään), *työtoiminta* eli työssä sovellettavat tiedot, taidot ja luovuus sekä *työsuhteet*. Vertikaaliset suhteet muodostuvat

työn hierarkkisista valta-asetelmista eli palkka-, palkitsemis- ja kontrollijärjestelmistä sekä työehtosopimusten mukaisista järjestelyistä. Lateraaliset tai horizontaaliset suhteet muodostuvat puolestaan kollega- ja asiakasverkostoista, jotka voivat olla joko intensiivistä kanssakäymistä tai etäisempää yhteydenpitoa. Työn tulokset ja seuraukset vaikuttavat kaikkiin osapuoliin eli johtoon, työntekijöihin ja asiakkaisiin. Tärkeinä tekijöinä toivottujen tulosten saavuttamisessa voidaan pitää työtyytyväisyyttä sekä työhön ja organisaatioon sitoutumista. (Frenkel, Korczynski, Shire & Tam 1999, 24–25.)

## 4.2 Palkkatyön organisoinnin historiaa – taylorismista tiimeihin

Työn organisointi on keskeinen osa organisaation strategista suunnittelua ja henkilöstöjohtamisen kenttää. Eri aikakausina on kuitenkin vallinnut hyvin erilaisia näkemyksiä työprosesseista ja työntekijöiden toiminnasta. 1900-luvun alun työelämän keskeiseksi haasteeksi muodostui teollisuuden tuottavuuden tehostaminen. Ajanjaksolla vuosina 1900–1930 keskeisiksi työn luonnetta ja työpaikkoja nykyisenkaltaiseksi muuttaneiksi innovaatioiksi on tunnustettavissa tieteellinen liikkeenjohto (*scientific management*), hyvinvointikapitalismi sekä ihmissuhdekoulukunta (*human relations approach to management*). (Ciulla 2000, 91.)

Tässä ajassa eli ja vaikutti henkilö nimeltään Frederick Winslow Taylor. Työn suunnittelun ja organisoinnin tarkastelu aloitetaan usein juuri taylorismista ja työn rationalisoinnin perinteestä. Tarinan mukaan Taylor sai ensimmäisessä työpaikassaan kokemuksen, joka oli merkityksellinen hänen koko uransa kannalta. Kyseisessä työpaikassa ollut työmies osasi käyttää mittakapulaa tavalla, joka teki Tayloriin vaikutuksen. Työntekijällä nimittäin osoittautui olevan sellaista ammattitaitoa, jota työnjohtaja Taylorilla itsellään ei ollut. Tänä päivänä kutsuisimme vastaavaa ammattitaitoa hiljaiseksi tiedoksi. Taylorin arvion mukaan kyseessä oli kuitenkin valtavääritymä, johon tuli aikaansaada muutos. Kyseisen tapahtuman seurauksena hänen johtoajatuksenaan oli suunnitella tuotantotyö niin, että siitä selviäisi tehokkaasti lähes kuka tahansa työntekijä.

Hän halusi palauttaa työntekijöiden kontrolloinnin takaisin johtoportaan kuuluville henkilöille. (Ciulla 2000, 92–93.)

*Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon* voidaan katsoa muuttaneen työnantajan ja työntekijän suhdetta monin tavoin. Ensinnäkin suunnittelu keskitettiin johdolle, sillä Taylorin periaatteen mukaisesti:

*”In the past the man came first, in the future the system must come first”.* Johdon edustaja vastasi myös jokaisen työntekijän koulutuksesta. Näiden lisäksi työtehtävät ositettiin pieniin palasiin ja palkkausjärjestelmä muutettiin selkiseksi, että työntekijä noudatti tarkoin hänelle annettuja määräyksiä. (Ciulla 2000, 94–95.) Tieteellisen liikkeenjohdon (1911) pääperiaatteina oli työn osittaminen erottamalla työn tekeminen ja suunnittelu toisistaan. Kyse oli työn yksinkertaistamisesta sekä tehokkaampien toimintatapojen kehittämistä. Näillä toimenpiteillä pyrittiin maksimoimaan tuotannon tehokkuutta ja työvoiman tuottavuutta sekä samalla minimoimaan työntekijöiden oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. (Bratton 2003; Vartiainen 1994.) Oppiminen näyttäytyi lähinnä behavioristiseen traditioon perustuvana ympäristön vaatimuksiin sopeutumisenä ja ärsyke–reaktio-tyyppisenä toimintana sekä toivotunlaisen käyttäytymisen vahvistamisena.

Monotoninen työ johti kuitenkin aikaa myöten työntekijöiden tyytymättömyyteen ja turhautumiseen. Tämänkaltainen työn järjestely osoittautui organisaatioille myös hyvin kalliiksi. Hawthorne-tutkimusten (vv. 1920–27) avulla pyrittiin selvittämään fyysisten olosuhteiden muutosten vaikutusta tuottavuuteen ja työn tuloksiin. Jatkotutkimusprojekteissa (vv. 1927–31) kuitenkin havaittiin, etteivät tutkitut ulkoiset tekijät (muun muassa valaistus ja tauot) vaikuttaneet niinkään suuressa määrin työntekijöiden toimintaan. Tuottavuutta näyttivät sitä vastoin lisäävän työntekijöiden osakseen saama huomio sekä vaihtuvat testiasetelmat. Tutkimuksissa käytetyt haastattelut nostivat esiin työntekijöiden tarpeen keskustella työnsä epäkohdista. Tutkimustulosten seurauksena työkasitys laajeni ja työtä alettiin tarkastella yksilöiden ja ryhmien psykologisena ja sosiaalisena prosessina. Tulosten perusteella johtajat alkoivat kiinnittää enemmän huomiota psykologisten tekijöiden merkitykseen työntekijöiden uskollisuuden voittamisessa. Tämän seurauksena Hawthorne-tutkimusten tulokset tulivat pysyväksi osaksi ”johtamiskaanonia”. Kyseisistä tutkimustuloksista on

kuitenkin kiistelty, eikä niitä ole pidetty lainkaan yksiselitteisinä. (Ciulla 2000, 101–102.)

Monien kyseisissä tutkimuksissa havaittujen epäkohtien tunnistamisen seurauksena saivat uudenlaiset työn organisointimuodot, kuten *työn humanisointiliike*, kannatusta osakseen. Humanisointiliikkeen myötä ymmärrettiin työntekijöiden asenteiden ja tunteiden vaikutus tuottavuuteen sekä kiinnitettiin aikaisempaa enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin sekä heidän psykologisiin ja sosiaalisiin tarpeisiinsa. (Bratton 2003, 120; Buchanan & McCalman 1989.) Tämä lisäsi työnantajan tarvetta ymmärtää ja kuunnella työntekijöitään. Painotus oli aluksi lähinnä työn yksitoikkoisuuden ja työssä väsymisen ongelmissa, sittemmin työpaikan ilmapiirissä ja johtamistyyliessä, työmotivaatiossa sekä työn rikastamisessa. Puhutaan myös hyvinvointikapitalismista (*welfare capitalism*), jonka myötä esimerkiksi työaikakäytöksiin, työolojen parantamiseen, eläkejärjestelmiin, terveyspalveluihin, työturvallisuuskysymyksiin ja työpaikkaruokaloihin kiinnitettiin aikaisempaa enemmän huomiota. (Ciulla 2000, 104.) Oppimisen näkökulmasta painotus siirtyi humanistiseen traditioon, jossa keskeisellä sijalla olivat oppijan tarpeiden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen ottaminen huomioon.

Työtä koskevissa tutkimuksissa todettiin, että työn monotonisuus ja rutiiniluonteisuus sekä se, ettei työntekijä nähnyt työnsä lopputulosta aiheuttivat työmotivaation alenemista sekä tyytymättömyyttä työhön. Organisaatioiden tavoitteena oli tulla tietoisiksi niistä tekijöistä, jotka inspiroivat ihmisen toimintaa ja edistivät työhön sitoutumista. Keskeiseksi haasteeksi nousi työntekijän ja hänen tarpeidensa ottaminen huomioon, työn merkityksellisyys/tarkoitus, työntekijän autonomia sekä työn suhde laajempaan kontekstiin eli yhteiskuntaan. Yrityksiltä alettiin vaatia sosiaalista vastuuntuntoa (*socially responsible corporations*). Ennen työ oli nähty lähinnä taloudellisena vaihtosuhteena, mutta nyt työlle määrittyi myös sosiaalinen tarkoitus. Tämän kehityksen myötä työstä tehtiin merkittävämpi ja laajempi osa ihmisten elämää ja työstä muodostui aikaisempaa monimutkaisempi sosiaalinen ja psykologinen kokonaisuus. (Ciulla 2000, 106–107.) Tämyntyyppisen kehityksen voidaan ajatella jatkuneen nykypäivään asti. Warhurstin ja Thompsonin (1998) mukaan viimeaikaisen johtamisoppien trendinä on ollut saada ihmiset työskentelemään yhä



ahkerammin sitouttamalla työntekijät työhönsä. ”*If minds are more engaged and bodies are tired, what about the third of our managerial objects – hearts? There can be no argument that many organisations have been trying to engender more commitment, no doubt influenced by the popular managerial nostrum that being competitive today requires more than instrumental compliance.*” (Warhurst & Thompson 1998, 10.)

Työntekijöiden psykologisten tarpeiden huomioimisen jälkeen kehitys kulki enemmän *sosiaalista vuorovaikutusta* painottavan sosiotekniseen järjestelmäajatteluun sekä *työryhmiä* painottaviin suuntauksiin. Organisaatioita lähestyttiin muutoksen hallinnan *sosioteknisten välineiden* kehittämisen näkökulmasta. *Sosioteknisten periaatteiden* mukaisesti työn suunnittelussa tuli sovittaa yhteen työn tekniset ja sosiaaliset tekijät, jolloin itseohjautuvat työryhmät nähtiin keskeisenä työn organisoinnin muotona. Työn organisoinnissa alettiin painottaa työntekijöiden autonomiaa, vastuuta ja erilaisia yhteistyön muotoja. (Buchanan & McCalman 1989; Vartiainen 1994.)

Littler ja Salaman (1984) määrittelivät sosioteknisten tutkimusten perusteella viisi ”hyvin organisoidun työn kriteeriä”. *Työkokonaisisuuden periaatteen* mukaan työn tulisi koostua mielekkäistä tehtäväkokonaisuuksista ja yksilöillä sekä ryhmillä tulisi olla vastuu koko tuotteen valmistus- tai toimitusprosessista. *Suorituksen ja valvonnan ykseyden periaatteessa* keskeisellä sijalla ovat työntekijöiden ja ryhmien oman työn suunnittelu, säätely ja kontrollointi. *Tehtävien monipuolisuuden periaate* korostaa työtehtävien monitaitoisuusvaatimusta sekä toiminnallista joustavuutta. *Työn ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaatteen* mukaan yksilöille ja ryhmille tulisi taata mahdollisuus vaikuttaa työn tuloksen määrään, laatuun sekä tuottamisen tahtiin. *Vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaatteen* mukaan työn tulisi tarjota mahdollisuuksia sosiaaliselle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. (Ks. Bratton 2003, 121; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 34–35.)

Työn organisoinnista 1980-luvulla mainitaan usein esimerkkinä ohuttuotanto (*lean production*), jota toteutettiin japanilaisilla kokoonpanotehtailla. Eri puolilla maailmaa kiinnostuttiin japanilaisten valmistajien menestyksestä monilla teollisuudenaloilla. Kyseisessä tuotantomallissa korostettiin joustavuutta, laatua, kontrollia, mahdollisimman vähäistä hukkatuotantoa sekä monitaitoisia

tiimejä. Työntekijöiltä vaadittiin kykyä oppia jatkuvasti uutta, kykyä sopeutua muuttuviin toimintaympäristöihin sekä ryhmä- ja tiimityöskentelytaitoja. Menestyksellisten japanilaisyritysten kokemusten myötä yleistynyt ”japanilainen malli” näki tiimit oleellisena osana joustavaa tuotantoa eli tehokkaana välineenä muuntaa tuotteita ja työmenetelmiä asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Tämän seurauksena tiimien merkitys organisaatioiden toiminnassa vahvistui 1990-luvulla yleistyneen kokonaislaatuajattelun (*Total Quality Management, TQM*) myötä<sup>1</sup>. Tämänäköisessä laatuajattelussa työntekijät itse vastaavat työnsä laadusta. Tiimien perusteluissa alettiin painottaa juuri laadun ja tuottavuuden parantamista, innovaatioiden lisäämistä sekä jatkuvaa uuden oppimista. (Bratton 2003, 128.)

Myös *liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelua* painottava suuntaus (*Business Process Re-engineering*) vaikutti 1990-luvulla. Sen keskeinen ajatus on, että organisaatorakenteet tulisi suunnitella niin, että ne sopeutuvat jatkuvasti muuttuvaan ja uudistuvaan toimintaympäristöön. Tällöin korostuvat horisontaalinen ja desentralisoitu organisaatorakenne, itseohjautuvat tiimit sekä asiakaskeskeisyys. Tämänkaltaisia organisaatiota on kutsuttu myös postmoderneiksi. (Bratton 2003, 136.) Uudelleensuunnittelulla tähdätään liiketoimintaprosessien järjestyttämiseen ja rationalisointiin prosesseja virtaviivaistamalla, tehostamalla sekä olemassa olevia käytäntöjä kyseenalaistamalla. Suunnittelussa edetään ylhäältä alas eli liiketoiminnan kokonaisuudesta yksittäisiin tehtäviin ja toimintoihin. (Koivisto 2004, 67.)

Samalla vuosikymmenellä vaikuttivat myös täysin erityyppiset organisaatioiden kehittämiskäytännöt *henkilöstön osallistumisesta ja organisaation demokraattisesta dialogista* painottavien kehitysohjelmien muodossa, kuten Ruotsissa toteutettu *LOM-ohjelma* eli demokraattisen dialogin kautta henkilöstön osallistumisen lisäämistä edistävä suuntaus. Työkonferenssimetodiksi kutsutun lähestymistavan taustalla on työelämän humanisointi- ja demokratisointipyrkimys. Kommunikatiivisen kompetenssin uskotaan kehittyvän tasa-arvoisen

---

<sup>1</sup> Ensimmäisen kerran tiimeistä puhuttiin kuitenkin jo 1960–70-luvuilla edellä kuvaamani pohjoismaissa yleistyneen sosioteknisen ajattelutavan myötä. Tällöin tiimien perustamisen motiiveina olivat työmotivaation lisääminen, työn inhimillisyyden, osallistumismahdollisuuksien ja demokratian edistäminen. (Vartiainen 1994.)

keskustelun myötä, mikä puolestaan edistää muutosprosessien toteutumista. (Gustavsen 1992, 18–19.) Suomalaisessa työelämässä sai jalansijaa LOM-ohjelmaa vastaava *JOY-ohjelma*, jossa vastaavalla tavalla yhdistyivät johtaminen, osallistuminen ja yhteistoiminta. (Vartiainen 1994.)

#### 4.3 Nykypäivän työn organisoinnin ristiriitaisia muotoja

Sulkunen (1987) ennusti 1980-luvun loppupuolella, että teknologian kehitys tulee johtamaan työn uudelleenarvottamiseen ja rooliin ihmisten elämässä. Ennustuksen mukaan muutokset koskisivat lyhentyviä työaikoja sekä yleensä työn osuutta ihmisten elämässä. Syntyisi myös uusia työpaikkoja ja jotkut työt häviäisivät kokonaan. Teknologian kehityksen nähtiin johtavan myös töiden köyhtymiseen eli työprosessien sirpaloitumiseen, kukin työntekijä vastatessa vain pienestä eriytyneestä työn osasta. Tämän arvioitiin vaikeuttavan työn kokonaisuuden hahmottamista ja pelättiin johtavan työstä vieraantumiseen. (Sulkunen 1987, 174–175.) Rifkin (1997) esitti puolestaan kirjassaan *Työn loppu* samansuuntaisia visioita teknologisen kehityksen seurauksista. Rifkinin mukaan kolmannen teollisen vallankumouksen myötä palkkatyön sekä työpaikkojen määrä vähenisi maailmanlaajuisesti. Tiedon aikakaudella kehittyvä ohjelmistoteknologia tulisi johtamaan työntekijättömään talouteen, jossa monilla aloilla kuten maataloudessa ja teollisuudessa koneet korvaisivat ihmistyövoiman. Tämänkaltaisen kehityskulun ratkaisuna ja markkinatalouden jälkeisenä kehitysuuntana Rifkin esitti kolmannen sektorin vallan ja vastuun lisääntymisen yhteisöllisestä palvelutyöstä maksettavan kansalaispalkan muodossa. Työ sinänsä tulee tuskin koskaan loppumaan, vaan kyse on pikemminkin työn luonteen muuttumisesta, sen rakenteellisista muutoksista sekä uudelleenjakamisesta. Eriytyneen osaamisen sijasta monilla aloilla vaaditaan työntekijöiden monitaitoisuutta, mikä saattaa johtaa sirpaleisiin työprosesseihin.

1990-luvun lopulla käsitykset tulevaisuuden työpaikoista kulminoituivat työnjakoa ja organisaatorakenteita koskeviin kysymyksiin. Tarkastelussa

keskityttiin työn sisällön sijasta työn muotoihin. Yleisten käsitysten mukaan organisaatorakenteiden ja toimintojen uskottiin muuttuvan vertikaalisesta horisontaalisiin, jolloin organisaatiot tulisivat toimimaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa moninaisten yhteistyötahojen kanssa. Rekrytointi- ja palkitsemisjärjestelmät perustuisivat työntekijöiden taitoihin, arvoihin ja yksilölliseen suoriutumiseen työvuosien tai formaalisen pätevyyden sijaan. Työt organisoidutuisivat yhä voimallisemmin eri ammattilaisista koostuvien tiimien, ryhmien ja projektien ympärille. Tämä kaikki tulisi edellyttämään uudenlaisia johtamisstrategioita, esimiesportaan käydessä monessa organisaatiossa tarpeettomaksi. (Warhurst & Thompson 1998, 2–5.) Kyseiset visiot ovat arkipäivää jo monen alan organisaatiossa ja tulevat todennäköisesti vain yleistymään.

On puhuttu myös työn monimutkaistumisesta, jolloin asiakassuuntautuneisuuden, korkeiden työvoimakustannusten sekä informaatioteknologian yleistymisen myötä alemman taitovaatimusten työt tulisivat vähenemään ja vaativampia kompetensseja edellyttävät työpaikat lisääntymään (Frenkel et al. 1999, 27). Etenkin 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun työelämän muutoksia koskevissa keskusteluissa esitettiin näkemyksiä tietotyön ja -talouden kasvusta sekä niiden yleistymisestä. Keskeisimmät tietotyön perinteisestä työstä erottavat tekijät liittyvät erikoistuneisiin ja syvätasoisii tieto- ja taitovaatimuksiin, ryhmissä ja projekteissa toimimiseen, nopeaan tiedon vanhenemiseen sekä organisaation ulkopuolella rakentuvaan ja sosialisaaion avulla täydentyvään urakehitykseen.

Vaikka viime aikoina on yleisesti puhuttu tietotyön yleistymisestä, ei kuitenkaan vallitse yksiselitteistä näkemystä siitä, minkä tyyppinen työ on lopulta määriteltävissä tietotyöksi ja minkä tyyppiset työt voidaan rajata sen ulkopuolelle. Eri ammattien ja töiden sisällyttäminen tai vastaavasti rajaaminen tietotyökäsitteen piiristä on riippuvainen tietokäsitteen määrittelystä. Tietotyön määrittelyssä onkin perinteisesti korostunut abstrakti ja käsitteellinen eli eksplisiittinen tieto. Tiedon käsite voidaan kuitenkin laajentaa myös tiedon kontekstuaalisiin, ”hiljaisen tiedon” ja sosiaalisuuden piirteisiin. Tällöin tieto muuttuu henkilökohtaistumisen kautta tietämiseksi. Tietoa ei enää tarkastella irrallaan tietäjästä ja kulloinkin kyseessä olevasta tilanteesta, vaan sen nähdään

olevan riippuvainen tietäjän fyysisestä läsnäolosta, vuorovaikutustilanteista sekä systeemin rutiineista<sup>2</sup>. (Thompson, Warhurst & Callaghan 2001, 927.)

Engeström (2003) luonnehtii nykypäivän työtä ja tuotantoa alun perin Victorin ja Boytonin (1998) esittämän yhteiskehittävän työn (*co-configuration work*) käsitteellä. Tälle uudentyyppiselle ja yleistyvälle työ- ja tuotantomuodolle on ominaista asiakkaan tarpeisiin muotoutuvat tuotteet ja palvelut, asiakkaiden, tuottajien ja tuote/palvelukokonaisuuksien jatkuva vuorovaikutus sekä aktiivinen asiakasyhteistyössä tehtävä tuotekehittäminen. Tämän tyyppinen työmuoto edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. (Engeström 2003, 2.)

Thompson et al. näkevät myös edellä kuvatusta valtavirrasta poikkeavia kehityssuuntia. Heidän mukaansa tietotöiden ja monipuolista osaamista vaativien töiden sijaan kasvussa ovat rutiininomaiset ja pienipalkkaiset työt kuten palvelutehtävät, vartiointi, siivous sekä avustavat hoitotyöt. Näissä osaamisalueina korostuvat laajat sosiaaliset taidot sekä esteettiset ominaisuudet. Monia palvelualojen töitä ei heidän mukaansa ole mielekästä kutsua niinkään tietotyöksi, ainakaan siinä merkityksessä miten käsite on perinteisessä mielessä ymmärretty. (Thompson, Warhurst & Callaghan 2001, 924–925.) Työn rutinoitumiskehityksen voidaan ajatella Ritzerin (1996) tapaan yleistyvän tulevaisuudessa edelleen. Tällöin ongelmaiseksi voi muodostua ylikouluttautuminen suhteessa työtehtävien vaatimustasoon (Warhurst & Thompson 1998, 6). Vaarana on koulutusinflaatio, jonka seurauksena kaikille korkeasti koulutetuille työntekijöille ei välttämättä ole tarjolla heidän koulutustaan vastaavaa työtä, vaan työntekijät joutuvat tyytymään alempiin kompetensseihin edellyttäviin sekä mahdollisesti kapeampia oppimismahdollisuuksia sisältäviin työtehtäviin. (Abrahamsson, Abrahamsson & Johansson 2003, 56.)

Tämän hetken työelämässä on siis tunnistettavissa varsin ristiriitaisia työn organisoinnin ja kehityskulun muotoja. Toisilla aloilla painotetaan monipuolista työtä ja työntekijöiden oppimismahdollisuuksia sekä vaaditaan erikoisosaamista. Osassa esimerkiksi palvelualan organisaatioita on puolestaan saanut jalansijaa *macdonaldoitumiseksi* kutsuttu ilmiö, jossa työn organisointi palaa

---

<sup>2</sup> Palaan tieto-käsitteen määrittelyyn tarkemmin tutkimuksen kolmannessa osassa (III) luvussa 12.2.2.

lähelle taylorismin periaatteita. Työn tehokkuus ja nopeatempoisuus ovat monissa työtehtävissä johtaneet ositettuun ja monotoniseen työn organisointiin sekä työntekijöiden kontrollointiin. Työn suunnittelu ja toteuttaminen on myös erotettu toisistaan. (Ritzer 1996.)

Työtä ja siitä tapahtuvaa oppimista tulee tarkastella aina osana laajempaa poliittis-taloudellis-sosiaalista kontekstia, sillä siinä kontekstissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittäväällä tavalla myös työn suunnittelun ja organisoimisen käytäntöihin (Howard 1995). Aika näyttää, kuinka töiden organisointi tulee toteutumaan eri aloilla sekä erityyppisissä työtehtävissä tulevaisuudessa. Työssä oppimisen kannalta on kuitenkin olennaista se, miten työ on organisoitu, eli millaiset mahdollisuudet työntekijöiden ja ryhmien oppimiselle organisaatioissa käytännössä luodaan. Johtopäätösten tekemisessä on kuitenkin varottava liikaa yleistämistä. Yksinkertaista tai yleispätevää totuutta työelämän kehityskuluista ja trendeistä ei voida tehdä, sillä ne vaihtelevat maittain, aloittain, organisaatioittain sekä työtehtävittäin (Warhurst & Thompson 1998, 8).

#### 4.4 Oppiminen uutena työn muotona?

Tarkasteltaessa työn organisoimisen kehitystä oppimisteorioiden näkökulmasta on havaittavissa monia samankaltaisuuksia. 1980-luvulta lähtien työn organisoimisen prosessit ja ideat oppimisen luonteesta ovat lähentyneet selvästi toisiaan. Oli kyseessä tietotyö tai erilaista tietoa vaativat työt, voidaan monien töiden vaatimuksissa tapahtuneiden muutosten katsoa aiheuttaneen uusia haasteita niin työntekijöille kuin organisaatioillekin. Eri ammattialoilla tapahtuneiden muutosten ja tiedon räjähdysmäisen kasvun, yleistyneen teknologian vaatimusten sekä maantieteellisen ja ammatillisen liikkuvuuden myötä jatkuvan työssä oppimisen vaatimuksesta on tullut väistämätön ja välttämätön osa työelämää. (Candy & Matthews 1998, 49.) Organisaatiotarkastelussa korostetaan nykyisin tiedon johtamista (*Knowledge Management, KM*), henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä (*Human Resource Management/Development*,

*HRM/HRD*), luovaa ja innovatiivista työntekoa sekä ennen kaikkea vaatimusta jatkuvasta oppimisesta, oppimiskyvyn ylläpitämisestä sekä tietojen ja taitojen kehittämisestä. Oppimisesta, tiedon luomisesta, innovaatiosta ja tiimityöskentelystä on muodostunut työn ja työorganisaatioiden kehittämisen keskeisiä alueita. Oppiminen on työtä, mutta vastaavasti työ on muuttunut jatkuvaksi uuden oppimiseksi. Oppimisesta voidaan tulkita muodostuneen, ainakin retorisella tasolla, työelämässä tuottavan toiminnan sydän eli uusi työn muoto (Zuboff 1990, 395).

Työprosessien suunnittelu on oppimisprosessin tavoin edennyt holistisempaan suuntaan. Verrattaessa luvussa 4.2 kuvaamiani hyvin organisoidun työn periaatteita yleisimpiin ”hyvän oppimisen” kriteereihin, painottuvat lähes samat tekijät. Monien nykypäivän oppimisteorioiden valossa oppija voidaan nähdä aktiivisena ja tietoa konstruoivana yksilönä, jonka toiminnassa reflektiolla ja sosiaalisella vuorovaikutuksella on merkittävä osuus. Vastaavasti työntekijän roolin on nähty muuttuvan passiivisesta työ suorittajasta monimuotoista asiantuntijuutta omaavaksi sekä jatkuvasti itseään ja työtään kehittäväksi työntekijäksi. Sosiaalisten vuorovaikutustaitojen ja kommunikointitaitojen merkitys on kasvanut ryhmä-, tiimi- ja projektiluonteisten työmuotojen yleistyessä. Nykypäivän työntekijät nähdään aktiivisina, sosiaalisina ja jatkuvasti uutta omaksuvina elinikäisinä oppijoina, joiden odotetaan sopeutuvan työelämässä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. (Heikkilä & Tikkamäki 2005, 80–81.) Tämän tarkastelun valossa hyvin organisoidun työn kriteerit näyttäytyvät melko staattisina työn suorittamista ja työstä suoriutumista palvelevina periaatteina. Niitä tulisikin täydentää *työssä oppimisen ja kehittymisen* periaatteella.

Tämän kehityskulun seurauksena asiantuntijuuteen perinteisesti liitetty pysyvyyden leima eli vuosia sitten hankittujen tietojen ja taitojen käyttöarvon pitkäaikainen säilyminen on käynyt riittämättömäksi. Kompetenssivaatimukset ovat nykypäivänä ammattialoilla tapahtuvien jatkuvien muutosten sekä informaation kasvun seurauksena jatkuvassa liikkeessä. Haasteena on elinikäisen oppimisen prosesseissa toteutuva ammattilaisuuden jatkuva uudelleenrakentaminen. (Tynjälä, Nuutinen, Eteläpelto, Kirjonen & Remes 1997, 476; Tynjälä 2003, 46.) Ammattitaidon ylläpitäminen edellyttää uuden tiedon omaksumista

sekä aiemman tietämyksen kyseenalaistamista. Ammatillisena kehittyminen ja todelliseksi ekspertiksi eteneminen edellyttää kokemuksen myötä automatisoituneiden taitojen lisäksi joustavuutta ja kekseliäisyyttä, tapahtumien ja tilanteiden ennakkointia, vaativaa ongelmanratkaisua sekä työssä oppimista. Tänä päivänä asiantuntijuuden käsite on myös laajentunut kattamaan kaikentyyppiset työt eli asiantuntijuutta edellytetään kaikilta organisaation hierarkiataason työntekijöiltä sekä aloilla, joita ei perinteisesti ole liitetty asiantuntijuuskäsitteeseen kuuluviksi. (Tynjälä 2003, 46.)

Jatkuva uudelleen kouluttautuminen, muuttumis- ja kehittymistäidot sekä lyhyiden projektiluonteisten työsuhteiden sietokyky ovat esimerkkejä tämän päivän työelämässä vaadittavista ominaisuuksista, taidoista ja oppimishaasteista. Joustavuuteen, muutoksiin ja jatkuvaan kehitykseen painottuva näkemys ammattilaisuudesta ja ammattilaisesta asettaa yksilöille monenlaisia mahdollisuuksia mutta myös velvoitteita. Kyse on usein kokonaisvaltaisista elämänhallintataidoista. Keskeinen haaste on työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen joustavien työaikojen, osa-aikatöiden sekä etätöiden raameissa. Ammatti-identiteetin muuttuminen ja siihen liittyvät mahdolliset erilaisista rooliodotuksista aiheutuvat rooliristiriidat saattavat myös aiheuttaa yksilöille paineita työelämässä. Identiteetin perustuessa ainoastaan työn varaan muiden identiteetin osa-alueiden kustannuksella, voi syntyä uramenestyksen tai henkilökohtaisen epäonnistumisen syndrooma. Ihmisten orientaatiot uramenestykseen eli elämän muiden tavoitteiden suhde uratavoitteisiin on tärkeällä sijalla. (Ruohotie 1996, 75–76.)

Hyvien työtulosten saavuttamisessa, uusien innovaatioiden luomisessa ja jatkuvassa ammatillisessa kehittämisessä työntekijän oma motivaatio ja toiminnan tuloksena tapahtuva uusien asioiden oppiminen on nähty keskeisinä tekijöinä. (Markkula 1995, 227.) Työntekijöiden odotetaan oppivan organisaatiotaan ja työtään varten, orientoituvan jatkuvaan kehittymiseen sekä olemaan joustavia, laatu- ja kykeneviä toimimaan ryhmissä tai tiimeissä. Tämän lisäksi työntekijöiltä edellytetään korkeatasoisia ammattitaitovaatimuksia kuten kompleksisia älyllisiä, strategisia sekä sosiaalisia taitoja. (Onstenk 1992, 137–138.) Tämän päivän työelämässä toimiminen edellyttää yhtä useampien ih-



misten kohdalla ammattitaidon jatkuvan päivittämisen ja kehittämisen lisäksi monesti myös uuden ammattitaidon hankkimista (Ahola 1994, 33). Perinteisesti asiantuntijuutta ja sen kehittymistä on tarkasteltu juuri tämäntyyppisestä yksilöiden oppimista korostavasta näkökulmasta. Tarkasteltaessa muutoksiin sopeutumista ainoastaan yksilön identiteetin ja yksilövastuun näkökulmasta, jää näkökulma väistämättä kapeaksi. Yksilön tietoja ja taitoja on edelleenkin aiheellista tarkastella asiantuntijuuden keskeisinä ehtoina, mutta niitä voidaan kuitenkin pitää yksinään riittämättöminä. Työelämässä korostuvat ryhmä- ja tiimityöskentelymuodot edellyttävät asiantuntijuuden yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi asiantuntijuuden jakamista ja yhteistyötä, jolloin asiantuntijuuden tarkastelussa on mielekkäämpää korostaa yksilön kognitiivisten prosessien sijaan kollektiivisen kanssakäymisen muotoja. (Tynjälä 2003, 45.)

Organisaatioiden ja työn organisoinnin ensisijaisena tavoitteena on aina ollut tuottavuuden ja tehokkuuden maksimointi. Kuten edellä esitetystä työn kehittämisen ja työelämän muutosten lyhyestä historiallisesta kuvauksesta on havaittavissa, humanistiset työn suunnittelun periaatteet on kautta aikain pyritty yhdistämään tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimusten kanssa (Vartiainen 1994). Garrick (1999) kritisoikin työelämän kehityskulkua kysymällä, onko työntekijöiden kehittämisessä, sitouttamisessa ja valtauttamisessa sittenkin kyse taylorismin nykyaikaisista muodoista. Hän kyseenalaistaa monia työssä oppimiseen, työntekijöiden ja organisaatioiden kehittämiseen sekä oppivan organisaation retoriikkaan liittyviä itsestäänselvyksiä pohtimalla sitä, onko työssä oppiminen keskeinen verhottu tapa edistää tuottavuutta. Vastaavasti Finlander (2000, 35) määrittelee oppimista, kehittymistä ja uudistumista vaativat näkemykset muutos- ja kehittämistyöhön liitettäväksi ”kauniiksi tarinoiksi”, joilla kehittämistyö yleisessä diskurssissa oikeutetaan. Markkinaorientoituneessa ajassa kun kaikkien työntekijöiden odotetaan toimivan uudistajina ja kehittäjinä. Työssä oppimisessa keskeinen kysymys onkin se, miten luoda organisaatiosta käytännössä toimiva oppimisympäristö, jossa huomioidaan sekä työntekijän että organisaation tarpeet.

## **5 ENSIMMÄINEN TUTKIMUSVAIHE – MATKALLA TYÖSSÄ OPPIMISEN ILMIÖÖN**

Edellä kuvatut yhteiskunnalliset muutoshaasteet koskettivat monin eri tavoin myös tutkimuksessa mukava olleita hoitoalan, kaupan alan, metalliteollisuuden alan sekä uusmedia-alan organisaatioita. Kiristynyt kilpailu ja asiakkaiden vaatimusten lisääntyminen ovat esimerkkejä niistä muutoksista, jotka ovat synnyttäneet kyseisten alojen organisaatioille ja työntekijöille uusia haasteita. Laadusta ja joustavasta asiakkaiden toiveisiin vastaamisesta on tullut merkittäviä menestymisen ehtoja. Toisaalta myös kiireen oli todettu lisääntyneen selvästi etenkin myyntityötä, kaupallista työtä ja palvelutyötä tekevien naisten kohdalla. Tarkastelen seuraavaksi ensimmäisen tutkimusvaiheen etenemistä ja tuloksia eli metallitehtaassa, tavaratalossa, uusmedia-alan yrityksessä sekä saattohoitokodissa tunnistettavia työssä oppimisen tapoja ja muotoja. Kuvaan seuraavassa taulukossa (taulukko 3) ensimmäisen tutkimusvaiheen kulun.

TAULUKKO 3. Ensimmäisen tutkimusvaiheen matkakuvaus

MATKAVAIHEIDEN KUVAUS, I TUTKIMUSVAIHE	
<b>Vuosi 1999</b>	
<b>Maaliskuu</b>	Ensimmäinen tutkimusvaihe käynnistyy: Työn luonteen ja siihen liittyvien oppimismahdollisuuksien tarkasteleminen hoitoalan (hoitokoti), kaupan alan (tavaratalo), metalli alan (metallitehdas) ja uusmedia-alan (uusmedia-alan yritys) organisaatioissa.
<b>Toukokuu</b>	Ensimmäiset yhteydenotot organisaatioihin. Tutkimusprojektia käsittelevät infotilaisuudet kussakin organisaatioissa.
<b>Kesäkuu</b>	Kenttävaihe käynnistyy: Muutaman päivän osallistuva havainnointi ja työntekijöiden yksilöhaastattelut tavaratalossa ja saattohoitokodissa.
<b>Heinä–elokuu</b>	Havainnointipäivät ja työntekijöiden haastattelut metallitehtaassa ja uusmedia-alan yrityksessä.  Organisaatioiden johtajien/johdon edustajien yksilöhaastattelut: • Saattohoitokoti, kesäkuu • Tavaratalo, heinäkuu • Uusmedia-alan yritys, heinäkuu • Metallitehdas, elokuu
<b>Heinä-joulukuu</b>	Aineistojen analysointi
<b>Vuosi 2000</b>	
<b>Tammi-maaliskuu</b>	I Tutkimusvaiheen raportointi; tutkimustulosten esittely- ja keskustelutilaisuudet

5.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Vuonna 1999 toteutetussa ensimmäisessä tutkimusvaiheessa yleisenä tavoitteena oli tarkastella *työssä oppimisen edellytyksiä, organisoitumista sekä ohjausta työssä ja työyhteisössä*. Analysoimme työssä ja työyhteisössä oppimista neljän erityyppisen toimialan organisaatioissa; metallitehtaassa, saattohoitokodissa, tavaratalossa ja uusmedia-alan yrityksessä. Kartoitimme ennen kaikkea työntekijöiden käsityksiä työstään sekä siinä esiintyvistä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista. Päätarkoituksenamme oli selvittää:

*Miten organisaatioissa, työntekijöiden ja johdon keskuudessa työssä oppiminen ja kehittyminen käsitetään ja ymmärretään?*

Tämän lisäksi etsin vastausta omaan tutkimuskysymykseeni:

***Millaisia työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia organisaatioissa on tunnistettavissa, millaiset edellytykset niille käytännössä luodaan sekä miten niitä käytännössä tuetaan?***

Ensimmäisen tutkimusvaiheen tavoitteena oli tarkastella työssä oppimisen ilmiötä induktiivisesti eli pyrkien mahdollisimman aineistolähtöiseen tarkasteluun. Tästä syystä emme valinneet näkökulmaksemme mitään tiettyä oppimisteoreettista lähestymistapaa. Puhdasta induktiivista tarkastelua voidaan kuitenkin pitää mahdottomana, sillä tutkijan aikaisemman teoreettisen perehtyneisyyden ja sen myötä omaksuman käsitteistön uskotaan aina ohjaavan ja määrittelevän hänen ilmiöstä tekemiään havaintoja sekä johtopäätöksiä. Olimme yhdessä Kirsi Heikkilän kanssa toimineet aikaisemmin tutkimusprojektissa, jonka teoreettisena viitekehystenä oli pragmaattinen konstruktivismi (von Wright & Rauste-von Wright 1994). Tässä vaiheessa tutkimusta oppimiskäsitykseni perustui kyseisen konstruktivistisen lähestymistavan ajatuksille.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat yleensä tutkimuskohde, mutta sen lisäksi myös tutkijan tiede- ja ihmiskäsitys. Miten tutkija näkee tiedon rakentuvan sekä ihmisen toimivan, suuntaavat hyvin pitkälle hänen valintojaan myös tutkimusmenetelmien suhteen. Kaikki tutkijan toiminta perustuu jonkinlaiseen käsitykseen ja kuvaan todellisuudesta, huolimatta siitä, miten tai millä menetelmillä hän tuota todellisuuden luonnetta pyrkii tutkimaan (Maycut & Morehouse 1994, 4). Tarkastellessamme neljää eri alan organisaatiota oli tutkimus määriteltävissä case- eli tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa sosiaalisen maailman ilmiötä, kuten organisaationaalisia ja johtamisen prosesseja, tarkastellaan aidossa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa pyritään holistiseen tarkasteluun hyödyntämällä yleensä useita, eri metodein kerättyjä tutkimusaineistoja kuten haastatteluaineistoja, havainnointimuistiinpanoja ja dokumenttimateriaaleja. (Yin 1991, 14, 23.) Ensimmäisen tutkimusvaiheen karvoittavan luonteen vuoksi tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritty tapaustutkimuksen periaatteiden mukaiseen tapausten syvälliseen tarkasteluun.

Jo tässä ensimmäisessä tutkimusvaiheessa on tunnistettavissa *etnografisia* piirteitä. Eri työorganisaatioita ja siellä esiintyviä ilmiöitä tarkastellessani koin olleeni tutkimusmatkalla minulle uusiin ja vieraisiin kulttuureihin. Tapaustutkimuksen tapaan yksi etnografista tutkimusta leimaava piirre on erilaisten ja eri tilanteissa kerättyjen aineistojen yhdistäminen (Nikkonen 1997, 140). Ajatus etnografisen tutkimusotteen soveltamisesta kuitenkin selkiytyi vasta tutkimusprosessin edetessä, ja nousi metodologiseksi orientaatioksi selvemmin ja painotetummin vasta tutkimuksen toisessa vaiheessa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää ajatusta useista olemassa olevista totuuksista. Tapahtumien nähdään vaikuttavan toisiinsa ja yhteydet asioiden tai tapahtumien välillä saattavat olla monensuuntaisia. Tästä syystä tarkkoja vaikutussuhteita on vaikea määritellä tarkasti eikä laajoja yleistyksiä pyritä tekemään. Arvot, jotka toimivat tiedon ymmärtämisen välittäjinä ja muokkaajina, nähdään ymmärryksessä keskeisinä. Tutkija ja tieto nähdään toisistaan riippuvaisina, eikä objektiivisuuden saavuttamista pidetä mahdollisena, saattikka tavoiteltavana. Laadullisen tutkimuksen viitekehukseen sitoutunut tutkija pyrkii havaitsemaan ja löytämään, sen sijaan että hän pyrkisi todistamaan jotakin oikeaksi. (Maycut & Morehouse 1994, 3, 12.)

## 5.2 Tutkimusorganisaatiot, tutkimuksen aikataulu ja eteneminen

Työpaikkojen ja henkilöiden valinnasta sovimme projektin kokouksissa yhdessä. Pyrkimyksenämme oli kartoittaa työssä oppimisen ilmiötä eri alojen näkökulmista. Valitsimme tutkimuskohteiksi neljä kooltaan erilaista eri aloja edustavaa organisaatiota sekä palvelun, tietotuotannon että perustuotannon aloilta. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna valitsimme kaksi perinteisesti naisvaltaista (kaupan ala ja hoitoala) sekä kaksi miesvaltaista (informaatioteknologia- ja metalliala) alaa. Metallitehtaassa naisten osuus työntekijöistä osoittautui kuitenkin ennako-oletustemme vastaisesti suhteellisen suureksi (n. 1/3).

Tutkimusorganisaatioiksi valikoituivat jo edellä mainitsemani metallialan yritys, saattohoitokoti, tavaratalo sekä uusmedia-alan yritys. Kunkin organisaat-

tion johto tiedusteli valitsemansa neljän työntekijän halukkuutta lähteä tutkimukseen mukaan. Tutkimusjoukko koostui kokonaisuudessaan 21 henkilöstä, joista 16 oli työntekijöitä ja viisi johdon edustajaa. Henkilökohtaisesti rakentamani aineisto-osa koostui tähän joukkoon kuuluvan kahdeksan työntekijän (viisi naista, kolme miestä) yksilöhaastattelusta, viiden johdon edustajan (kolme naista, kaksi miestä) yksilöhaastattelusta sekä kahdeksan havainnointipäivän aikana kirjoittamistani muistiinpanoista. Kirsi Heikkilä haastatteli puolestaan vastaavasti kahdeksaa työntekijää. Seuraavasta tutkimuksen kulun kuvauksesta ilmenee kunkin metodin soveltaminen ja sen avulla rakentunut aineistokokonaisuus yksityiskohtaisemmin.

### Maalis–huhtikuu 1999

Aluksi kartoitin tutkimuskohteena olevan ilmiön teoreettista ja käsitteellistä kenttää. Työssä oppimisen alueella tehty tutkimus osoittautui vähäiseksi, mutta laajensin tarkasteluani organisaatiotutkimuksen ja työntutkimuksen alueille. Tarkensin tutkimuskysymyksiä ja hahmottelin teemahaastattelun runkoa sekä itsenäisesti että yhdessä tutkijakollegani Kirsi Heikkilän kanssa. Laadimme yhteisen haastatteluaineisto-osan teemat ja kysymykset, jonka lisäksi laadin henkilökohtaisiin tutkimusintresseihini pohjautuvat henkilökohtaiset haastattelu-teemat ja -kysymykset.

### Touko–elokuu 1999

#### A) Osallistuva havainnointi kohdeyrityksissä

Koska tutkimuskohteena olivat minulle ennestään vieraat alat ja työtehtävät, koin tarpeelliseksi tutustua tarkastelun kohteena olevien töiden luonteeseen sekä organisointitapoihin osallistuvan havainnoinnin avulla. Osallistuva havainnointi on ollut alun perin antropologien käyttämä metodi vieraiden kulttuurien tutkimuksessa. Kyseistä menetelmää soveltaessaan tutkija sitoutuu ontologisiin ja epistemologisiin lähtökohtiin, joissa vuorovaikutus, toiminta ja todellisen elämän tilanteet nähdään merkityksellisinä. Tieto ja sosiaali-

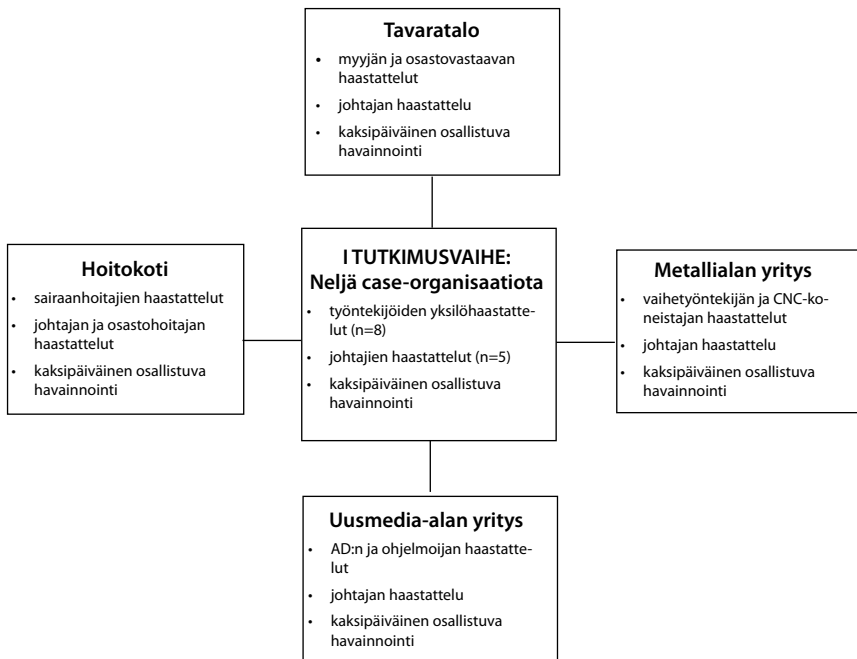
nen maailma uskotaan syntyvän osallistumalla todellisen elämän tilanteisiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan tavoitteena on tulla havainnoimansa toiminnan jäseneksi. Hän pyrkii näkemään, tässä tapauksessa työkontekstin, tutkimushenkilöiden silmin. (Mason 1996, 61.) Itse asiassa kaikki sosiaalinen tutkimus voidaan määritellä osallistuvan havainnoinnin muodoksi, sillä emme voi tutkia sosiaalista maailmaa olematta väistämättä itse myös osa sitä (Hammersley & Atkinson 1996).

Ennen varsinaisia haastatteluja vietin päivän kunkin tutkimushenkilön kanssa havainnoiden heidän työntekeään sekä siihen mahdollisuuksieni mukaan myös osallistuen. Osallistumisen aste vaihteli kuitenkin aloittain, työtehtävittäin ja organisaatioittain. Havainnoinnin tarkoituksena oli rakentaa ymmärrystä töiden luonteesta, työjärjestelyistä, työympäristöistä sekä organisaatioiden toiminnasta. Tein havainnoinnin yhteydessä muistiinpanoja työtehtävistä, työpäivien aikaisista tapahtumista, työympäristöstä, työntekijöiden toiminnasta sekä työntekijöiden keskinäisestä kanssakäymisestä. Tämäntyyppisen tiedon rakentuminen edisti relevantin haastatteluaineiston syntymistä sekä ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä.

### *B) Taustoja kartoittava kyselylomake ja yksilöhaastattelut*

Kartoitimme työntekijöiden taustatietoja pienimuotoisen kyselylomakkeen avulla, jossa selvitimme tutkimushenkilöiden työ- ja koulutustaustoja. Varsinaisia tutkimusteemoja koskevia näkemyksiä kartoitimme puolestaan yksilöhaastattelujen muodossa. Haastattelumenetelmän valinnut tutkija näkee ihmisten tiedon, näkemykset ja kokemukset sosiaalisen todellisuuden arvokkaina rakennusaineina. Tutkija luo aineiston olemalla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, heidän kanssaan keskustellen ja heitä kuunnellen. Haastattelut tulee aina nähdä osana sitä kontekstia, jossa ne on tuotettu. (Mason 1996, 41.) Kartoitin haastattelujen avulla työntekijöiden käsityksiä heidän työstään sekä siinä ilmenevistä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista (ks. haastattelurunko liite 2).

Tämän lisäksi näin organisaationäkökulman huomioimisen tärkeänä haastatella jokaisesta organisaatiosta johtajaa tai johdon edustajaa<sup>1</sup>. Kyseisten haastattelujen avulla pyrin selvittämään organisaation johdon käsityksiä työssä oppimisesta sekä organisaation ja työn oppimiselle ja kehittymiselle luomia puitteita ja/tai mahdollisia rajoituksia (ks. haastattelurunko liitteessä 2). Henkilökohtainen teemahaastatteluaineistoni koostui siis jokaisen organisaation kahden työntekijän sekä johdon edustajan haastatteluista (yhteensä 13 haastattelua). Seuraava kuvio (kuvio 1) tiivistää ensimmäisen tutkimusvaiheen metodit ja niiden avulla henkilökohtaisesti rakentamani aineisto-osuudet.



KUVIO 1. Ensimmäisen tutkimusvaiheen metodit ja henkilökohtaisesti rakennetut aineistot

<sup>1</sup> Poikkeuksena hoitoalan organisaatio, josta oli mukana kaksi johdon edustajaa.



Heinä–joulukuu 1999

*C) Aineistojen analysointi*

Kentävaiheen päätyttyä litteroin haastattelunauhut sanasta sanaan. Tämän vaiheen rinnalla luin organisaatioita ja oppimista käsittelevää kirjallisuutta sekä laadullisen tutkimuksen metodologiakirjallisuutta. Luin haastatteluaineistot ja havainnointimuistiinpanot aluksi useaan kertaan. Tämän jälkeen tiivistin aineistoja haastattelurungon teemojen mukaisesti. Tarkastelin ja luokittelin haastattelurungon teemojen lisäksi haastateltavien esille nostamia asiasisältöjä. Vertailin myös haastateltavien vastauksia etsimällä niistä eroja ja yhtäläisyyksiä.

Itsenäisen analyysivaiheen jälkeen analysoimme samoista tutkimuskysymyksistä koostuvat aineisto-osamme (yhteensä 16:sta työntekijän haastattelut ja havainnoinnit) yhdessä Kirsi Heikkilän kanssa. Yhteinen analysointiprosessi perustui edellä kuvaamaani kummankin itsenäisesti toteuttamaan analyysivaiheeseen. Keskustelimme aineistoista esille nostamistamme teemoista sekä aineistojemme yhtäläisyyksistä ja eroista. Teemoittelimme valitsemamme haastatteluaineisto-osuudet sekä havainnointimuistiinpanomme A) haastateltavien työtehtäväkuvauksiin ja B) haastateltavien käsityksiin työssä ja työpaikalla oppimisen mahdollisuuksista. Tämän jälkeen tarkastelimme A- ja B-teemoja a) itsereflektion ja itseohjautuvuuden, b) sosiaalisen vuorovaikutuksen, c) tavoitteisuuden, d) kontekstuaalisuuden, e) tuen ja ohjauksen sekä f) ajan ja tilan näkökulmista. Teemoittelu (a–f) rakentuu pragmaattisen konstruktivismin teoreettisille lähtökohdille. Lopuksi vertasimme eri aineistoista muodostamiamme luokituksia keskenään. Yhdistimme haastateltavien vastauksista työn keskeiset piirteet sekä työssä ilmenneet oppimisen muodot ja tavat organisaatiokohtaisiksi luokituksiksi. Arvioimme työpaikkoja myös oppimisympäristöinä. Täydensimme haastatteluaineistoanalyysin tuottamia tuloksia osallistuvan havainnoinnin aikana näkemämme ja kuulemamme perusteella.

Tammikuu–maaliskuu 2000

*D) Tulosten esittelytilaisuudet organisaatioissa*

Tutkimusaineistojen analysoinnin jälkeen järjestimme kussakin organisaatiossa koulutusiltapäivän. Tilaisuuden tavoitteena oli esitellä ensimmäisen tutkimusvaiheen tuloksia sekä keskustella työssä oppimisen teemoista ja kehittämismahdollisuuksista. Laadimme kullekin organisaatioille monisteen, jossa esittelimme heidän organisaatiotaan koskevat keskeiset tutkimustulokset sisältäen työntekijöiden kuvaukset työstään ja työssä esiintyvistä oppimisen muodoista sekä ehdotuksemme organisaatioiden kehittämiseksi paremmin oppimista palveleviksi työympäristöiksi. Ehdotusten toteuttaminen ja hyödyntäminen jäivät kuitenkin organisaatiojohdon vastuulle.

## 6 OPPIMINEN ERILAISISSA TYÖKONTEKSTEISSA – ENSIMMÄISEN TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET

Esittelen seuraavaksi eri alojen työntekijöiden ja johtajien haastatteluissa esiin tuomia oppimiskäsityksiä sekä työntekijöiden ja johtajien käsityksiä työstä, työssä toteutuvista oppimisen muodoista, mahdollisuuksista ja esteistä. Kuviot 2–5 havainnollistavat työn ja oppimisen välistä suhdetta sekä oppimisen osuutta työprosesseissa kunkin tutkimusorganisaation mukaan tarkasteltuna<sup>1</sup>. Mitä suurempi oppimisen muotoja kuvaava ympyrä on, sekä mitä enemmän se on päällekkäinen työtehtäviä käsittelevän ympyrän kanssa, sitä enemmän työssä ilmeni oppimisen mahdollisuuksia, ja sitä suurempi merkitys oppimisella oli kyseisessä työssä selviytymisen kannalta. Visualisointi perustuu haastattelu- ja havainnointimuistiinpanojen analysoinnin pohjalta tekemiimme tulkintoihin. Tämän lisäksi tarkastelen organisaatioita erilaisina oppimisympäristöinä luvussa 4.2 esittelemiä hyvin organisoidun työn -kriteereiden pohjalta. Tutkimusorganisaatiot esiintyvät kuvauksissa anonyymeinä ja tutkimushenkilöt peitenimillä.

---

<sup>1</sup> Tulokset koskien työntekijöiden (n=16) käsityksiä heidän työstään ja sen sisältämistä oppimisen tavoista ja muodoista koostuvat Kirsi Heikkilän ja Kati Tikkamäen samoja haastattelukysymyksiä sisältäneistä aineisto-osista. Analysoinnin pohjalta rakennetut luokitukset on toteutettu yhteistyönä.

## 6.1 Työssä oppiminen metallitehtaassa

Metalli- ja elektroniikkateollisuuden merkitys on suomalaisessa yhteiskunnassa keskeinen, sillä toimiala on teollisuuden päätoimialoista selvästi suurin (Airaksinen 1999). Metalliteollisuutta on leimannut 1980-luvulta lähtien tuotannon joustavuuden sekä läpimenoaikojen lyhentämisen tavoitteet. Käytännössä tämä on tarkoittanut investoimista kehittyneeseen tekniikkaan ja järjestelmiin, mikä on puolestaan johtanut uudennaisiin työn ja tuotannon organisointimuotoihin kuten tuoteverstaasiin ja valmistussoluihin. Konepajateollisuudessa, jossa kehittyneet automaatio on pääosin korvannut perinteisen liukuhihnatyön, voidaan työn tieto- ja taitovaatimusten katsoa lisääntyneen. Automaation myötä myös vastuullisuus työssä on lisääntynyt. Teknisen kehityksen on arvioitu vaikuttaneen myös työturvallisuuden lisääntymiseen sekä työntekijöiden aseman vahvistumiseen. (Jurvansuu, Tuomi, Seitsamo & Vahtera 2000, 22.) Teknisen kehityksen mukanaan tuomia muutoksia ei kuitenkaan voida pitää pelkästään positiivisina. Työn kehittymisen suuntaan kun voidaan nähdä viime kädessä vaikuttavan työn organisointitavat ja uuden teknologian käyttöönottomenetelmät. Aiempaa paremmin koulutettujen metallityöntekijöiden työtä rasittavat edelleen kykyjen tuhlaus työn osittamisen sekä työtehtävien toistoluonteisuuden vuoksi. (Kevätsalo 1999, 135.)

Tutkimuksessamme mukana olleen metallitehtaan toiminta oli alkanut jo 1900-luvun alkuvuosikymmeninä. Yrityksen toiminta perustui teräksen kuumamuovaukseen ja sen päätuotteina olivat autoteollisuudelle valmistettavat muottitakeet, erikoisruuvit ja työkalut. Organisaation johdossa oli tapahtunut ennen tutkimuksen aloitusta henkilöstövaihdoksia. Tutkimushetkellä organisaation henkilöstö koostui noin 50 työntekijästä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat tuotantotyöntekijöitä eli takoja, vaihetyöntekijä, sorvari ja CNC-koneistaja. Heistä kaksi oli naista ja kaksi miestä.

Perinteiselle liukuhihnatyölle organisoitunut metallitehdas eli voimakkaiden muutospainneiden keskellä. Yritys taisteli perinteisten toimintatapojen ja työmuotojen uudistamishaasteiden välimaastossa. Tutkimushetkellä yritys eli silloisen tuotantopäällikön mukaan lähinnä kaaosvaiheessa. Vielä tuolloin teh-

taan tuotantotapana oli perinteinen liukuhihnatyö, mutta paineita työn organisoimisen uudistamiseen oli selvästi olemassa. Yrityksessä oli ollut jo pidempään suunnitteilla solutyypin työskentelymallin käyttöönotto. Tutkimus-  
hetkellä uudistushanke ei ollut kuitenkaan edennyt suunnitteluvaihetta pidem-  
mälle ja solumallin toteutuminen näytti tutkimushetkellä tehdyn arvion mu-  
kaan hyvin epävarmalta.

## Työtehtävät ja oppimisen muodot

Työmenetelminä tuotteiden valmistuksessa käytettiin metallin katkontaa, taontaa, tyssäystä, porausta, CNC-sorvausta, kierteitystä, valssaamista ja leikkaamista, lämpökäsittelyä ja maalausta. Työtehtävät jaettiin työntekijöille asiakkaiden tilausten mukaisesti. Kukin työntekijä suoritti yhden osavaiheen tuotteen valmistuksessa, joidenkin tuotteiden valmistuksessa työskenteli muutama henkilö koneella samanaikaisesti. Palkkaus oli urakkaperustainen. Työntekijöiden kuvausten perusteella työ koostui *koneiden hallinnasta, korjauksesta ja asetusten säädöistä*. Heidän tuli *hallita työstettävä materiaali sekä valmistaa kulloinkin tarvittavat tuotteet*. Työ sisälsi myös *toisten työntekijöiden opastusta* sekä työtilanteissa ilmenevien *ongelmien yhteistä ratkaisua*. Työtehtävät vaihtelivat luonnollisesti koneittain ja työntekijöittäin. Pääosa tutkimushenkilöistä kuvasi työtään rutiininomaiseksi sekä helposti opittavaksi. Pääsääntöisesti kukin työntekijä työskenteli koneellaan yksin, joskin sosiaalisen kanssakäymisen ja yhteistyön määrä vaihteli työtehtävittäin ja -tilanteittain. Naiset toimivat pääsääntöisesti erilaisissa vaihtelussa ja miehet puolestaan enemmän fyysisistä voimaa ja kestävyyttä edellyttävissä taontatöissä.

Tekemäni havainnot työstä olivat yhteneväiset työntekijöiden kuvausten kanssa. Työ näyttäytyi ulkopuolisen silmin monotonisena, erikokoisten sarjojen rutiininomaisena työstämisenä. Havainnointi ajoittui kesäaikaan, jolloin tehdas oli kuuma. Tämän lisäksi työympäristö oli likainen ja meluinen. Kuulo-suojaimet, jotka osaltaan rajoittivat työntekijöiden sosiaalista kanssakäymistä, olivat välttämätön varustus tehtaan puolelle astuttaessa. Havainnoinnin yhtey-

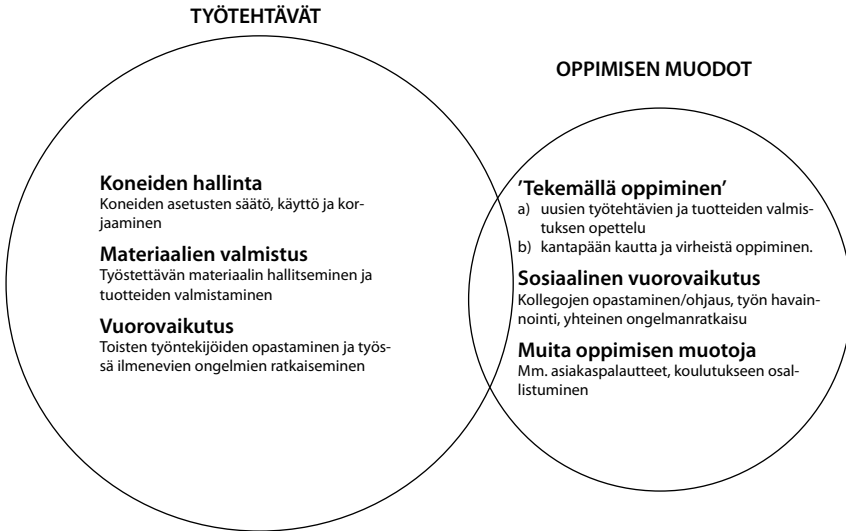
dessä tuli esille, etteivät kaikki työntekijät tunteneet tuotteiden valmistusprosessia kokonaisuutena tai olleet kiinnostuneita siitä. He eivät välttämättä tiedäneet mikä heidän valmistamansa tuotteen käyttötarkoitus oli tai mitä tuotteelle tapahtui sen siirtyessä jatkotyöstettäväksi toiselle työntekijälle seuraavaan työvaiheeseen.

Työntekijöiden vastauksissa oppiminen näyttäytyi informaalina ja satunnaisena. He oppivat työssään *tekemisen kautta*, lähinnä yritys–erehdys-periaatteen mukaisesti vaihtuvissa työtehtävissä ja uusien tuotteiden valmistusprosesseissa. Virheistä oppiminen nähtiin myös yhtenä oppimismuotona. Tämän lisäksi oppimista tapahtui *sosiaalisessa vuorovaikutuksessa* toisia työntekijöitä opastettaessa, yhteisissä ongelmanratkaisutilanteissa sekä toisten työtä havainnoimalla. Lisäksi työntekijät mainitsivat työstä saatavan palautteen ja oman työskentelyn kehittämisen oppimisen muotoina. Työt opittiin metallitehtaassa perinteisen oppipoika–kisälli-mallin mukaisesti. Työssä esiintyi myös satunnaisia *muuta oppimisen muotoja* kuten asiakaspalautteisiin tutustumista, itsenäistä työn suunnittelua ja tehostamista sekä osallistumista järjestettyyn koulutukseen.

Työntekijöiden haastattelujen perusteella työssä oli kuitenkin oppimisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia vähäisesti. Kuvatut oppimisen mahdollisuudet olivat pääosin satunnaisia, erilaisilla koneilla työskentelyn yhteydessä syntyvää uuden oppimista, uusien tuotteiden valmistuksen opettelua tai tutulla koneella työskentelyn lomassa tapahtuvaa oivaltamista. Mahdollisuudet uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen vaihtelevat kuitenkin myös työtehtävittäin. Kun työntekijä hallitsi työnsä perusasiat, ei työstä suoriutuminen edellyttänyt tekijältään juurikaan uuden oppimista tai ammatillista kehittymistä. Haastattelemani työntekijät olivat toimineet työtehtävissään jo useamman vuoden ajan, joten suurin oppimisen vaihe oli heidän kohdallaan ohitettu. Oppiminen kytkeytyi haastateltavien puheessa lähinnä koulu- ja koulutuskontekstiin. Ammatillinen jatkokouluttautuminen ei kuitenkaan ollut kummallekaan haastattelemalleni työntekijälle mieleinen tavoite.

Kaiken kaikkiaan työssä oppimisen mahdollisuudet jäivät haastattelujen ja havainnointien perusteella metallialan organisaation kohdalla vähäisiksi kuten kuviosta 2 on nähtävissä. Ympyrät havainnollistavat työn ja oppimisen välistä

suhdetta sekä oppimisen osuutta työprosesseissa. Oppimisen muotoja kuvaavan ympyrän suuruus ja päällekkäisyyden aste työtehtäviä käsittelevän ympyrän kanssa ilmentää työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä oppimisen merkitystä työssä selviytymisen kannalta.



KUVIO 2. Työtehtävät ja oppimisen muodot metallialan ammattilaisen työssä

## Kaksi kertomusta työstä, oppimisesta ja työssä kehittymisestä metallitehtaassa

Esittelen seuraavaksi havainnoimani ja haastattelemani takojan ja vaihetyöntekijän työuraa ja sen alkuvaiheita, työtehtäviä sekä käsityksiä työssä oppimisesta ja kehittymisestä haastattelu- ja havainnointiaineistoista laatimieni kertomusten muodossa. Kertomusten henkilöt esiintyvät peitenimillä.

### *Kertomus Martista (takoja)*

Martti oli alun perin opiskellut tekstiilialtomaatiokonemekaaniksi. Hän suunnitteli vaihtavansa koulutuslinjaa opintojen kuluessa, mutta päätti kuitenkin suorittaa aloittamansa linjan loppuun. Kyseisessä metallitehtaassa hän oli työskennellyt jo ammattikoulun opiskeluaikoina. Valmistumisensa jälkeen hän ei päässyt koulutusalaansa vastaavaan työhön, mistä syystä hän jatkoi metallialan yrityksessä takojan työtehtävissä. Tutkimus-  
hetkellä hän oli ehtinyt toimia työssään noin viiden vuoden ajan. Aikaisemmasta koulutuksesta hän koki olleen hyvin vähän hyötyä nykyisessä työssään. Teoriakoulutus työhön oli ollut vähäistä ja työn oppiminen oli tapahtunut pääasiassa koneen ääressä työtä tehden sekä kokeneempien työtekijöiden mallia seuraten ja neuvoja kuunnellen.

Takojan työ koostui metallin kuumuovauksesta. Työ oli pääasiassa omalla koneella kulloinkin tarvittavien metallituotteiden valmistamista tai koneen korjaamista. Aina työpäivän aluksi Martti meni omalle koneelleen tarkistamaan ensimmäisen työtehtävänsä. Päivä saattoi alkaa joko koneen korjauksella, jo aikaisemmin aloitetun tuotteen valmistamisen jatkamisella tai koneen asentamisella uuden tuotteen valmistusta varten. Työnjohto toimitti jokaisesta tuotteesta työkortin, jossa olivat tarvittavat tiedot tuotteen valmistamiseksi (mm. materiaali ja tuotteen mitat). Työtehtävä saattoi myös vaihtua kesken työpäivän, jolloin Martti siirtyi toiselle koneelle valmistamaan kiireellisempää tuotetta. Välillä taas koneiden korjaustyöt saattoivat viedä kokonaisen työpäivän. Työtehtävät ja tuotteet vaihtuivat tilauskannan mukaan, välillä useammin ja välillä harvemmin. Kiireisyys työssä oli kausiluontoista. Martti kertoi, että hänelle oli työssä tärkeintä tehdä oma osansa tuotteen valmistuksessa ajoissa, eikä hän enää tämän jälkeen murehtinut tuotteen kohtalosta sen enempää. Työstä selviytyminen edellytti Martin mukaan ennen kaikkea kuumuuden-sietokykyä ja yleistä fyysistä kestävyyttä.

Martti kertoi oppivansa työssään tarvittavat taidot tekemällä ja itsenäisesti harjoittelemalla. Esimerkkinä hän totesi hitsaamisen sujuvan jo aikaisempaa paremmin, sillä hän oli joutunut tekemään sitä viime aikoina paljon. Koneen asetusten tekeminen onnistui häneltä myös jo ilman apuvihkoja tuotteesta toimitettavan työkortin perusteella. Omien sanojensa mukaan hän ei välittänyt koulun penkillä istumisesta, mistä syystä käytännössä tekemällä oppiminen oli hänelle mieluisin oppimisen tapa. Martilla olisi ollut mahdollisuus osallistua työmarkkinatukiperustaiseen koulutukseen, mutta hän koki sen käsittelevän hänelle jo ennestään tuttuja asioita ja päätti jättää osallistumatta. Hänellä olisi ollut mahdollisuus osallistua myös toisenlaiseen ammatilliseen koulutukseen, mutta hänellä ei ollut tällä hetkellä lainkaan kiinnostusta kouluttautumista kohtaan. Hänen mukaansa organisaatio tukisi ammattitaidon kehittämistä mm. juuri mahdollistamalla koulutukseen osallistumisen, jos vain hänellä itsellään olisi siihen halukkuutta. Uuden oppimista hän arvioi tapahtuvan kuitenkin jatkuvasti työn ulkopuolella hänen remontoidessaan perheensä omakotitaloa.

Varsinaisessa työssään hän ei kokenut oppivansa juurikaan uutta, mistä syystä hän tunnisti oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksia työssään niukasti. Koska valmistettavana oli pääsääntöisesti samoja tuotteita, työ toisti itseään.

*”Mun mielestä ne (mahdollisuudet oppimiselle ja ammattitaidon kehittämiseksi) on aika vähäset, ainakin mitä mä teet. Se on sitä yhtä ja samaa mitä sä teet tossa jotain hylsyavainta...että sä vaan teet. Että ei siinä niinkun mitään tavallaan opi enää uutta että se on sitä samaa ollu viis vuotta kun on melkein tehny tolla koneella niin, ei siinä oikein mitään opi enää...(…)...Muilla koneilla on semmosia,*



## OSA I TYÖSSÄ OPPIMISEN JÄLJILLÄ

*missä vähemmän on ollu, niin niissä on ehkä vähän semmossa oppimista aina. Kun ei tiedä mitä vikoja tulee ja tämmösiä, että semmoset on.”*

*Työtehtävät määrättiin pääsääntöisesti työjohdon taholta ja ne tehtiin aina kiireellisyysjärjestyksessä, mistä syystä omat vaikutusmahdollisuudet työtehtävien valintaan olivat vähäiset. Uusien tuotteiden valmistus toi työhön kuitenkin aina mielenkiintoa, sillä se mahdollisti tuotteen valmistuksen ja koneen asetusten säätämisen alusta asti. Samalla koneella työskentelevän kollegansa kanssa he olivat laatineet koneen asetuksista kansion, jota he täydensivät aina uusien työtehtävien myötä. Täytäntöyppisen työn dokumentoinnin he olivat käynnistäneet täysin oma-aloitteisesti.*

*Yhteisiä palaverieja ei Martin mukaan organisaatiossa juurikaan järjestetty, vaan vuorovaikutus rajoittui kahvi- ja ruokatauoilla tapahtuviin keskusteluihin. Joidenkin työntekijöiden kanssa keskusteltiin myös työnteon lomassa. Organisaation ilmapiiriin Martti arvioi tutkimushetkellä suhteellisen hyväksi. Johdon ja työntekijöiden suhteet olivat hänen arvionsa mukaan kuitenkin välillä ylä- ja välillä alamäkeä. Työntekijät olivat vaihtuneet hänen työuransa aikana useasti, mutta viimeaikoina henkilökunta oli säilynyt suhteellisen samana mikä oli vaikuttanut ilmapiiriin positiivisesti.*

### *Kertomus Kaarinasta (vaihtetyöntekijä)*

*Kaarinan perhe muutti yrityksen paikkakunnalle ja tämän seurauksena hän tuli väliaikaisesti kyseiseen yritykseen töihin ystävänsä avustuksella. Väliaikaisuus vaihtui pitkäaikaiseksi työsuhteeksi ja hän oli ollut organisaation palveluksessa tutkimushetkellä jo viisi vuotta. Metalliala oli hänelle ennestään tuntematon ala, sillä oli työskennellyt aikaisemmin muuntuyppisissä tehdas- ja asiakaspalvelutehtävissä. Ammatillista koulutusta emäntäkoulun lisäksi hänellä ei ollut.*

*Kaarina oli opetellut työnsä harjoittelemalla aluksi yksinkertaisimpia työtehtäviä. Oppiminen tapahtui työtovereiden ja johdon opastuksella sekä itsenäisesti harjoitellen. Työskentelytavat ja tottumukset kulkivat organisaatiossa kokeneemilta työntekijöitä nuoremmille oppipoika-kisälli-mallin mukaisesti. Varsinaista henkilökohtaista työnopastajaa hänelle ei oltu kuitenkaan nimetty. Kaarinan työtehtäviin kuului tutkimushetkellä erilaisten metallituotteiden (hylsyavaimet, ruuvit, Mutterit) hiominen ja takominen sekä niihin tuotteenmukaisten reikien, kierteiden ja viisteiden tekeminen. Organisaatiossa vallitsevan työnjaon mukaisesti Kaarinan työ oli naisille tyyppillistä fyysisesti kevyempää työtä. Päivän aluksi työnjohtaja jakoi työtehtävät kullekin työntekijälle. Kaarinan mukaan toisilla koneilla työskenteleminen oli mieluisampaa kuin toisilla. Hän toivoikin vaihtelua eri koneiden (tuotteiden) välillä, sillä se lisäsi työn mielekkyyttä sekä esti rasisitusvammojen syntymistä.*

*Tauot rytmittivät päivää ja työpäivät kuluivat Kaarinan mukaan yleensä suhteellisen nopeasti. Kiireisyys työssä vaihteli, mutta yleensä ei ollut erityistä kiirettä tai joutunut jämäkään ylitöihin. Urakkapalkan vuoksi työ oli Kaarinan mukaan taistelua aikaa vastaan. Tavoitteena kun oli valmistaa kunkin tuotteen sarja mahdollisimman nopeasti. Kaarina koki urakkapalkan stressaavana ja olisi toivonut tuotantolisäperusteista tuntipalkkakäytäntöä. Palkkauudistusta koskevat neuvottelut eivät olleet kuitenkaan ainakaan vielä johtaneet yrityksessä muutoksiin.*

*Kaarinan asenne työhön oli päättäväinen ja tiivistyi motoksi: ”Nyt tehdään töitä ja sitten juodaan kahvit”. Kyseinen suhtautumistapa edisti hänen mukaansa työhön motivoitumista. Suhteellisen itsenäinen työtahti ja ”hyvä työporukka” olivat Kaarinan mukaan*

mieluisimpia asioita työssä. Iltavuorot ja pienen palkan hän arvioi työn huonoiksi puoliksi. Organisaatiossa käynnistyneen solutyöskentelymallin suunnittelun kaatuminen rahavaikeuksiin harmitti häntä haastatteluhetkellä eniten. Hän oli innostunut uudesta työmuodosta ja kokenut sen suunnittelemisen mielekkääksi. Nyt kuitenkin täytyi taas jaksaa tehdä töitä entiseen tapaan.

Kaarina piti itseään suhteellisen nopeana käytännön töiden oppijana. Hän piti lukemista enemmän käytännön tekemisen kautta oppimisesta. Oppimisesta puhuttaessa hänelle heräsi ensimmäisenä mieleen negatiiviset koulumuistot, lukeminen ja tenttminen. Viimeaikaisista oppimiskokemuksista hän kuitenkin mainitsi vuorovaikutuskurssilla oppimansa toisten ihmisten huomioimisen tärkeän merkityksen. Hän pyrki tietoisesti soveltamaan oppimaansa työyhteisössä toimiessaan. Palkitseva oppimiskokemus työssä oli ollut puolestaan ongelmallisen tuotteen valmistuksen oppiminen. Onnistumisen elämyksiä työssä tuli kuitenkin harvoin, sillä työtehtävät pysyivät hyvin pitkälle samanlaisina. Tehtävät annettiin valmiiksi ja tuotteet valmistettiin kuvan mukaisiksi. Uusien tuotteiden valmistaminen lisäsi Kaarinan mukaan työn mielekkyyttä, sillä niiden kautta oppi uutta ja ne toisivat kaivattua vaihtelua työhön. Hän kertoi joskus pyrkivänsä kehittämään työtään esimerkiksi etsimällä parempia työasentoja ja työntekoa nopeuttavia toimintoja. Hän ei kuitenkaan ylläpitänyt tai kehittänyt ammattitaitoaan millään tavalla, sillä siihen ei hänen mukaansa ollut tarvetta. Työ oli yksikertaista eikä edellyttänyt syvällisempää ammatillista tietoutta. Organisaation järjestämää koulutusta oli myös tarjolla vähän, lähinnä laatuluokitukseen liittyen.

*”Mun mielestä täällä on jotenkin semmosta, että tää on niin itsestään selvää mitä tehdään, että niitä on tehty niin kauan ja sitten ne on kuitenkin yksinkertaisia töitä, siis sillai, että siinä...no voitihan sä jotain raudan ominaisuuksia lukee, jos sä haluat mutta ei ne mua kiinnosta sillä lailla. Että ei mun mielestä siinä oo mitään semmosta uutta, siis sillai miten sä voisit ittees...ja ei se muutu miksikään vaikka sä sitä kuinka miettisit...se tehdään niinkuin piirretty on.”*

Yhteisiä palavereja ei oltu järjestetty organisaatiossa aiemmin, mutta kyseisellä hetkellä yrityksessä oli aloitettu uusi palaverikäytäntö tiistai-tapaamisten muodossa. Kaarina piti johtajan kanssa pidettäviä tapaamisia pelkästään hyvänä asiana. Sen avulla johtaja tiesi mitä tehdassalissa tapahtui, työntekijät tutustuivat johtajaansa paremmin sekä työntekijät tiesivät organisaation tilanteesta ja tulevista tapahtumista aikaisempaa enemmän. Hän kaipasi kuitenkin esimiehiltään enemmän palautetta työstään. Palaute motivoisi tekemään parhaansa ja oppimaan tarvittaessa myös uutta. Hän arvioi organisaatiossa vallitsevan yhteishengen suhteellisen hyväksi, joskin hän arvioi johdon vaihtumisen myötä lisääntyneen epävarmuuden hiertävän johtoportaan ja työntekijöiden välejä.

## Metallitehdas passiivisena ja passivoivana oppimisympäristönä

Työntekijöiden ja johdon haastattelujen sekä osallistuvan havainnoinnin perusteella yrityksestä muodostui kuva melko passiivisena ja passivoivana oppimisympäristönä. Työn rutiiniluonteisuus ja monotonisuus mahdollistivat uuden

oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen vähäisesti. Kukin työntekijä vastasi kapea-alaisesti vain osasta tuotteen valmistusprosessia, jolloin *työkokonaisuuden periaate* jäi toteutumatta. Työ oli hyvin pitkälle työnjohtajan kontrolloimaa ja valvomaa, mikä ei puolestaan suosinut *työn suorituksen ja valvonnan ykseyttä*. Vuorovaikutus ja sosiaalinen kanssakäyminen työssä oli myös vähäistä. Työtä tehtiin pääsääntöisesti yksin, omalla koneella työskennellen. Työntekijöiden ja johdon yhteisiä palaverieja sekä keskustelutilaisuuksia järjestettiin myös melko harvoin, kerran kuukaudessa toteutettavaa uutta palaverikäytäntöä lukuun ottamatta. *Vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaate* ei siis myöskään toteutunut merkittävässä määrin. Urakkapalkkaukseen perustuva työ ja työnjohdon suorittama laadunkontrollointi sotivat puolestaan työn *ajallisen autonomian ja itsesääätelyn periaatetta* vastaan. Vaikka johdon edustaja näki työntekijöitä enemmän työssä oppimisen mahdollisuuksia, jäi oppiminen ja kehittyminen kuitenkin pääasiassa työntekijöiden oman vastuun ja aktiivisuuden varaan. Organisaation taholta tukea ja ohjausta oli tarjolla vain vähän. Tarkastelen seuraavaksi johdon ja työntekijöiden käsityksiä organisaation luomista *oppimisen ja kehittymisen* mahdollisuuksista.

Johdon edustaja määritteli oppimisen kiinteäksi osaksi jokapäiväistä elämää sekä itsensä ja ympäristönsä kanssa toimeen tulemiseksi. Hän näki uusien asioiden sisäistämisen kuitenkin vaativan aikaa.

*”Se on niinkun kyllä mä nään sen (oppimisen) että ihan osa ihmisen elämää. Että pärjää, tulee niinkun toimeen sekä itensä että ympäristön kanssa. Jollakin tavalla pitää koko ajan oppia jotakin uutta. Se on niinkun osa elämää, ettei sitä mun mielestä pidä mitenkään ajatella, että tää on nyt oppimista ja tää on jotain muuta, se on niinkun integroitu sinne. Pitää vaan olla silmät ja korvat auki ja täytyis viä ymmärtää mitä näkee ja kuulee, ainakin pääosin.”* (johdon edustaja)

Johdon edustaja mainitsi oppimisen mahdollisuuksina asioita, joita työntekijät eivät tuoneet esille haastattelutilanteessa lainkaan. Johdon edustajan mukaan työntekijöillä oli mahdollisuus erilaisten työvaiheiden opettelemiselle, jos vain heillä itsellään löytyi siihen aktiivisuutta ja halua. Yrityksessä oli järjestetty myös mahdollisuuksia osallistua talon ulkopuoliseen koulutukseen sekä vierai-

luja muihin metallialan yrityksiin. Ammatillisen osaamisen ja uuden oppimisen mahdollistivat myös uuteen laatujärjestelmään perehtyminen avulla sekä työturvallisuutta koskevissa kysymyksissä.

Organisaation tulevaisuuden haasteina johdon edustaja näki henkilöstön kehittämisen ja prosessiosaamisen edistämisen. Tulevaisuuden haasteet edellyttivät joustavampaa työn organisointia sekä työntekijöiden muutosvalmiuden lisäämistä. Tavoitteena oli laajentaa työntekijöiden ymmärrystä oman työnsä merkityksellisyydestä yrityksen kokonaisuuden kannalta sekä kehittää organisaation kykyä reagoida tulevaisuuden muutoksiin. Tämä tarkoitti käytännössä joustavuuden lisäämistä, pinttyneistä asenteista ja tottumuksista luopumista, palkkausjärjestelmän muuttamista sekä järjestelmän ja töiden kehittämistä työntekijöiden vastuuta ja vapautta lisäävään suuntaan. Tämän tyyppistä kehityskulkua hidastavaksi ongelmaksi johto tunnisti työntekijöiden haluttomuuden jakaa osaamistaan työyhteisön muille jäsenille. Johdon mukaan etenkin vanhempien työntekijöiden ja työnjohdon asenteissa oli tunnistettavissa pelkoja muutoksia kohtaan sekä haluttomuutta luopua totutuista toimintatavoista. Tähän mennessä organisaation kehittämistavoitteita pyrittiin edistämään työntekijöiden informointia lisäämällä sekä järjestämällä työntekijöiden ja johdon välisiä keskustelutilaisuuksia.

Metallialan organisaatiossa johdon ja työntekijöiden käsitykset työn ja organisaation luomista oppimisen mahdollisuuksista siis erosivat selvästi toisistaan. Johdon edustajan mukaan organisaatiossa oli useita oppimisen mahdollisuuksia, mutta työntekijät puolestaan näkivät mahdollisuudet oppimiselle ja ammattitaidon kehittämiseksi vähäisinä, jopa olemattomina. Johto peräänkuulutti työntekijöiden aktiivisuutta uuden oppimisessa ja itsensä kehittämisessä, mutta taas toisaalta organisaation vastuuta henkilöstön kehittämisessä. Työntekijät puolestaan syyttivät vähäisistä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista lähinnä työtehtävien yksipuolisuutta sekä työn rutiininomaista luonnetta. Oppimista ja kehittymistä koskevia näkemyseroja voivat selittää esimerkiksi organisaation vähäinen panostaminen työntekijöiden ja työn kehittämiseen, johdon ja työntekijöiden väliset kommunikaatio-ongelmat, työntekijöiden passiivisuus ja sitoutumattomuus tai se, etteivät työn kehittämisen ja työssä kehittymisen teemat olleet riittävästi esillä organisaation arjessa.

Edellä esitettyjen tulosten perusteella herää kysymys siitä, missä määrin esimerkiksi työn suunnittelulla ja uudelleenorganisoinnilla voitaisiin laajentaa työssä oppimisen mahdollisuuksia kyseisessä työssä ja yrityksessä. Tutkimustulosten pohjalta esitimme organisaatiossa toteuttamassamme koulutusiltapäivässä työssä oppimisen kehittämistä koskevia ideoitamme. Näimme keskeisinä a) *työntekijöiden työprosessien kokonaisvaltaisen tuntemuksen lisäämisen*, b) *työn uudelleenorganisoinnin työkokonaisuuden periaatteen mukaisesti*, c) *työntekijöiden sekä työntekijöiden ja johdon välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäämisen* sekä d) *työntekijöiden henkilökohtaisten oppimistarpeiden kartoituksen ja oppimisen ohjaamisen*.

Voidaan kuitenkin myös kriittisesti kysyä, onko jatkuva uuden oppiminen kuitenkaan välttämätöntä tämältyyppisessä rutiiniluonteissa työssä. Eikö kyseinen yritys pärjäisi henkilöstön nykyisenkaltaisillakin tiedoilla ja taidoilla sekä osaamisella? Organisaation tavoitteena oli kuitenkin ennen kaikkea kehittää organisaation kykyä reagoida tulevaisuudessa edessä oleviin muutoksiin. Ainakin osa työntekijöistä myös odotti kaavailun solutyöskentelymallin tuomaa mielekkyyttä ja vaihtelua työhön. Tällöin keskeisiksi haasteiksi muodostuvat uuden oppimisen motivaation synnyttäminen sekä varautuminen tulevaisuuden oppimishaasteisiin. Työn uudelleenorganisointi sekä ryhmä- ja organisaatiokonteksteissa toteutuvan oppimisen tukeminen ovat tässä keskeisessä roolissa.

## 6.2 Työssä oppiminen tavaratalossa

Yhä suurempi osa ihmisistä kuluttaa yhä enenevässä määrin, mistä syystä palveluala on voimakkaasti laajeneva ala. Palvelusektoriin kuuluva kaupan ala muodostaakin Suomessa sekä muissa kehittyneissä teollisuusmaissa suurimman osan kansantuotteesta ja työllisyydestä. Tämän johdosta niistä monia on alettu kutsua palveluyhteiskunniksi. Palvelusektorin ja kulutuksen kasvun lisääntymiseen ovat vaikuttaneet esimerkiksi tulotason nousu sekä vapaa-ajan lisään-

tyminen, julkisten hyvinvointipalvelujen kasvu sekä naisten työssäkäynnin yleistyminen sekä tuotantorakenteen ja julkishallinnon pidemmälle edennyt erikoistuminen. (Ritzer & Stillman 2001, 102.) Kaupan perinteisenä tehtävänä nähtiin 1970-luvulle asti tuotteiden jakelu tavarantoimittajilta kuluttajille. 1990-luvulle tultaessa tämäntyyppinen perinteinen jakelutehtävä kuitenkin laajentui kokonaispalvelujen tarjoamiseksi. 1990-luvun taloudellisen laman ja kaupan myynnin kasvun pysähtymisen seurauksena kaupan alaa ravistelivat voimakkaat rakennemuutokset sekä tarve arvioida toimintoja uudelleen. (Salonen & Vahvaselkä 1994, 7.)

Tässä tutkimuksessa kaupan alaa ja siihen kuuluvaa vähittäiskauppaa edustaa tavaratalo. Tutkimuksessa mukana oleva tavaratalo on osa laajaa kotimaista tavarataloketjua, jolla on toimipisteitä yli 30 kaupungissa eri puolilla Suomea. Työntekijöitä tutkimuksessa mukana olleessa yksikössä oli tutkimushetkellä noin 100 henkilöä. Tutkimuksessa mukana olleet työntekijät olivat pitkään alalla työskennelleitä myyjiä, jotka toimivat tutkimushetkellä joko osastojensa vastuumyyjinä tai esimiehinä.

Tutkimus ajoittui mittavien organisaatiouudistusten keskelle. Tavaratalo oli läpikäynyt useita organisaatiouudistuksia viimeisen neljän vuoden aikana. Keskeisenä muutoksia aiheuttavia tekijöitä olivat pääomistajan vaihtuminen ja jatkuvasti kiristyvässä kaupan alan kilpailussa pärjääminen. Vaativiin tulosta-voitteisiin ja organisaation sisäisiin kulttuurimuutoksiin vastattiin muun muassa henkilökunnan määrää supistamalla, henkilöstökoulutuksella sekä organisoimalla työtä uudelleen.

## **Työtehtävät ja oppimisen muodot**

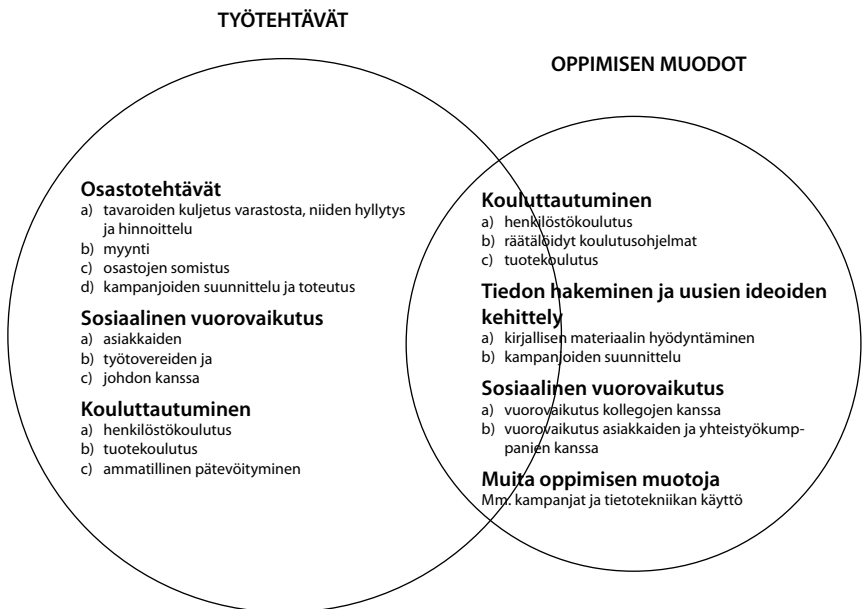
Organisaatiouudistusten seurauksena myyjien työtehtävät muuttuivat ja laajentuivat kattamaan koko prosessin tavaran vastaanottamisesta, niiden hinnoittelusta ja esillepanosta niiden myymiseen asiakkaalle. Somistajan ja varasto-työntekijöiden erilliset nimikkeet poistuivat ja kyseiset työtehtävät sisällytettiin myyjien toimenkuvaan. Pääomistajan vaihduttua tavaratalossa toteutettiin

myös laaja remontti, mikä puolestaan johti osastouudistuksiin ja -vaihdoksiin. Myyjät kokivat organisaatiossa toteutettujen uudistusten lisänneen heidän työ­määräänsä.

Tarkasteltaessa kaikkien neljän työntekijän haastatteluvastauksia sekä osal­listuvan havainnoin aikana rakentuneita muistiinpanoja, määrittyi työ moni­puoliseksi ja erilaisista työtehtävistä muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Työhön kuuluivat *jokapäiväiset osastotyöt* kuten asiakaspalvelu, tuotteiden hakeminen varastosta ja niiden hyllyttäminen sekä erinäisten kampanjoiden suunnittelu. Työ sisälsi runsaasti myös *sosiaalista vuorovaikutusta* kuten yhteistyötä ja kes­kusteluja toisten työntekijöiden ja tavarantoimittajien kanssa sekä kokouksia ja asiakkaiden palvelemista. Lisäksi työhön kuului *järjestettyä koulutusta* esi­merkiksi asiakaspalvelukoulutuksen ja uusia tuotteita koskevien tuote-esittely­jen muodossa. Työpäivät vaihtelevat asiakkaiden tarpeiden ja kulloinkin ajan­kohtaisen sesonkikauden mukaan. Havainnoinnin perusteella työ näyttäytyi hektisenä eri osastoilla ja kerroksissa juoksemisena. Työajasta suurin osa kului muualla kuin omalla osastolla eli varastossa ja toimistotiloissa muiden työteh­tävien (esimerkiksi hintalappujen tekeminen) parissa. Asiakaspalvelulle ei näyt­tänyt juurikaan jäävän aikaa.

Kysyessämme työntekijöiltä heidän mahdollisuuksistaan oppia työssään, painottui vastauksissa *työnantajan organisoima henkilöstökoulutus*. Henkilös­tokoulutusta liittyen asiakaspalvelukoulutukseen, tuotetoimittajien tarjoamaan koulutukseen sekä ammattitutkintoihin tähtääviin koulutusohjelmiin oli jär­jestetty viime aikoina runsaasti. Työssä oppimista arvioitiin tapahtuvan koulu­tuksen lisäksi *itsenäisen uuden tiedon hankkimisen ja uusien ideoiden etsimisen muodossa*. Uutta tietoa tuli hakea lähinnä uusista tuotteista, jotta osasi vastata asiakkaiden niitä koskeviin kysymyksiin. Tiedonlähteinä toimivat muun muas­sa erilaiset kuvastot ja ammattilehdet. Osastojen somistamiseen haettiin uusia ideoita myös vapaa-ajalla asioitaessa muissa tavarataloissa. *Vuorovaikutus kolle­gojen ja asiakkaiden kanssa* oli myös yksi tapa oppia työssä. Asiakaspalaute nähtiin myös yhtenä oppimisen mahdollisuutena. Näiden lisäksi *yksittäisinä oppi­misen muotoina* mainittiin tavaratalossa järjestettyjen erilaisten kampanjoiden suunnittelu ja tietokoneen käytön opetteleminen. Myyjien puheessa korostui

tekemällä oppiminen sekä oppimisen käytännönläheisyys. Heidän mielestään ammatillinen pätevyys saavutettiin kyseistä työtä tekemällä. Työssä koettiin riittävän jatkuvasti uutta opittavaa. Kuvio 3 tiivistää myyjän työn muodot ja siinä nähdyt oppimisen mahdollisuudet. Ympyrät havainnollistavat työn ja oppimisen välistä suhdetta. Oppimisen muotoja kuvaavan ympyrän suuruus ja päällekkäisyyden aste työtehtäviä käsittelevän ympyrän kanssa ilmentää työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä oppimisen merkitystä työssä selviytymisen kannalta.



KUVIO 3. Työtehtävät ja oppimisen muodot myyjän työssä



## Kaksi kertomusta työstä, oppimisesta ja kehitymisestä tavaratalossa

Kuvaan seuraavaksi kahden haastattelemani tavaratalon myyjän työuraa, työtä sekä työssä oppimista ja kehittymistä laatimieni kertomusten muodossa. Kertomukset perustuvat sekä haastattelu- että havainnointiaineistoihin. Tutkimushenkilöt esiintyvät peitenimillä.

### *Kertomus Veerasta (myyjä, osastovastaava)*

*Veera oli tullut kyseiseen tavarataloon 10 vuotta sitten ja toimi tutkimushetkellä uudella osastolla vastaavana myyjänä. Hän oli koulutukseltaan ylioppilas ja suorittanut lisäksi kauppaopiston. Ennen kyseiseen tavarataloon tuloaan hän oli työskennellyt kenkäkaupassa useita vuosia eli hänellä oli jo aikaisempaa kokemusta myyntityöstä. Uuden oppimiseen hän suhtautui hieman kaksijakoisesti. Hän kertoi kyllä yleensä oppivansa mielellään uutta, mutta ei ollut kuitenkaan kyseisellä hetkellä halukas opiskelemaan mitään erityistä työhönsä tai vapaa-ajan harrastuksiinsa liittyvää. Hän arvosti työelämässä saatua työkokemusta ja kertoi oppivansa parhaiten käytännössä. Hän arvioi oppimisen olevan laaja ja vaikeasti määriteltävä asia.*

*Osastovastaavan myyjän työ koostui useista erilaisista työtehtävistä. Työpäivät täytyivät mm. tavaroiden esillepanosta, erilaisten raporttien seuraamisesta ja täyttämisestä, inventoinnista, tavarain myymisestä eli asiakaspalvelusta, tavaroiden hyllyttämisestä varastossa, muiden osastojen kahvittajana toimimisesta sekä sovituskoppien valvonnasta. Uusina tehtävinä edellisten lisäksi olivat tulleet hintalappujen tekeminen tietokoneella sekä osaston somistaminen. Veeran mukaan työtehtävät olivat jatkuvasti laajentuneet ja työssä edellytettiin usean osaston hallitsemista esimerkiksi tuuraustilanteissa. Hän koki työtehtävien laajentumisen kuitenkin lähinnä negatiivisena muutoksena.*

*”Niin kato mä just aattelin mitä siihen kaikki kuuluu...no nyt tuli hintalappujen teko taas, et se kuuluu meille...me joudutaan somistamaan kaikki osaston, teemmään hintalaput ite, ei enää tilaamaan vaan teettämään oikein, joo että nyt taas lisähommia. Kaikki ammatit yhteen ja siinä sivussa palvellaan asiakkaita.”*

*Työpäiviään hän kuvasi erilaisiksi ja tilanteiden mukaan vaihteleviksi, mistä syystä tyyppillisen työpäivän määrittelemineen osoittautui haasteelliseksi. Aamu alkoi yleensä uuden tavarain hyllyttämisellä ja osaston siistimisellä. Kulloinkin tavaratalossa meneillään oleva kausi vaikutti tehtäviin eli esimerkiksi ale-aikaan tuli huolehtia erityisesti aletuotteiden myymisestä ja esillepanosta. Tärkeintä Veeran mukaan oli kuitenkin pysyä selvillä siitä, mitä tuotteita osastolla oli riittävästi ja mitä tuli mahdollisesti tilata lisää. Joinakin päivinä asiakaspalvelu vei koko työajan, joinakin päivinä työ oli taas pelkkää osastolta toiselle juoksemista. Työpäivien ja tehtävien vaihtelevuus piti Veeran mukaan työn kuitenkin mielekkäänä. Työn huonona puolena Veera näki kiireisyyden. Työajalla kun ei ehtinyt teemmään kaikkea sitä työtä mitä olisi halunnut ja mitä olisi täytyntynyt tehdä.*

*Veera piti työnsä itsenäisyydestä ja koki voivansa tehdä itsenäisiä päätöksiä melko suuressa määrin. Työssä sai hänen mukaansa käyttää myös mielikuvitustaan. Viime aikoina hän oli joutunut oppimaan monia uusia asioita ja työtehtäviä osastovaihdoksensa vuoksi. Hän oli joutunut opettelemaan uudet asiat melko pitkälle täysin itsenäisesti. Edelli-*

nen osastovastaava oli vaihtanut paikkakuntaa, joten hänellä ei ollut ketään keneltä kysyä neuvoja tai pyytää opastusta uusiin tehtäviin. Hän oli saanut apua osaston kansioista sekä perehtymällä alueeseen liittyvään kirjallisuuteen kuten mm. aikakauslehtiin sekä tavarantoimittajien antamaan tuotteita koskevaan informaatioon. Tuotetietoutta hän kertoi oppineensa myös konsernin vuosittain järjestämän koulutuksen yhteydessä. Organisaatiossa järjestettiin Veeran mukaan runsaasti etenkin asiakaspalveluun liittyvää koulutusta. Hän kuitenkin epäili kyseisen koulutuksen hyödyllisyyttä, ja olisikin toivonut tuotetietouteen liittyvää koulutusta nykyistä enemmän. Työssä oli kehittymisen mahdollisuuksia uusien työtehtävien edellyttämiin taitoihin liittyen, joista tuoreimpana hintakorttien tekemisen edellyttämät tietotekniset taidot. Haasteena oli kaiken aikaa uuden oppiminen ja opitun hyödyntäminen käytännössä. Veeran mukaan organisaatiolta sai halutessaan tukea ammatilliseen kehittymiseen etenkin opiskelun tukemisen muodossa. Toiveensa pystyi esittämään mm. vuosittain käydyissä kehityskeskusteluissa.

Kaiken kaikkiaan Veera kertoi viihtyvänsä ammatissaan. Työyhteisössä viihtymisestä oli kuitenkin välillä mutkia matkassa, sillä organisaatiouudistukset olivat vaikuttaneet työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti.

### *Kertomus Marjasta (myyjä, vt. osastopäällikkö)*

Marja oli koulutukseltaan ylioppilas sekä lisäksi hänellä oli keskiasteen ammatillinen tutkinto. Hänellä oli rikas työtausta eli hän oli työskennellyt mm. tehtaassa, kahvilassa ja elintarvikealan myymälässä. Kyseisessä tavaratalossa hän oli ehtinyt olla työntekijänä jo reilut 14 vuotta. Liikealan työkokemusta hänelle oli elämänsä aikana kertynyt siis yhteensä 20 vuotta. Hän oli työskennellyt lähes kaikilla kyseisen tavaratalon osastoilla ja toiminut myös osastopäällikön tehtävissä. Tutkimushetkellä hän toimi osastonsa vt. päällikkönä.

Marja koki oppivansa asioita parhaiten tekemisen kautta, joskin hän näki myös koulutuksista saadusta teoretiedosta olevan aina hyötyä. Oppimisen hän määritteli lähinnä uusien asioiden omaksumisena, jota edisti kiinnostus opittavaa asiaa kohtaan. Työssä joutui kuitenkin olemaan tekemisissä myös sellaisten asioiden kanssa, joista hän ei ollut niinkään kiinnostunut. Senkaltaisiakin asioita oli kuitenkin pakko opetella ottamalla niistä selvää. Ikäväksi koettujen asioiden oppiminen oli kuitenkin Marjan mukaan mielekkäämpiä hitaampaa. Hänen mukaansa työssä piti ottaa ahkerasti selvää uusista asioista. Työssä riittikin jatkuvasti uutta opittavaa liittyen muun muassa uusiin tuotteisiin sekä uusiin työtehtäviin. Marjan puheessa korostui organisaation järjestämissä koulutuksissa oppiminen. Organisaatiossa oli järjestetty runsaasti koulutusta ja etenkin viimevuosina koulutuksia oli ollut Marjan mukaan jo lähes liikaa.

”...Viime vuosi meillä on oli sillai aika kova vuosi, että meillä oli monta koulutusta, meillä oli tää [konsernin oma koulutus], se on joka vuosi. Sitten oli tää vastuumyyjäkoulutus joka oli vastuumyyjille ja sitten meillä oli vielä tämmöstä asiakaspalvelukoulutusta. Et sillon tuntu...sitten oli vielä tää remontti..et pikkusen meillä oli paljon...heh..heh..”

Marja suhtautui koulutuksiin kuitenkin pääsääntöisesti positiivisesti. Hän oli oppinut niissä omaan käyttäytymiseensä ja persoonaansa liittyviä asioita, uusia puolia työtovereistaan, asiakaspalveluun liittyviä asioita sekä tuotetietoutta. Koulutusten lisäksi uusia asioita oli mahdollista oppia palaverissa sekä kansioihin, kuvastoihin ja ammattilehtiin tutustumisen myötä.

## OSA I TYÖSSÄ OPPIMISEN JÄLJILLÄ

Marjan työtehtävät olivat luonnollisesti samankaltaisia edellä kuvattujen Veeran työtehtävien kanssa, mutta niiden lisäksi Marja mainitsi vielä tuotteiden hinnoittelun, rekламаatioiden ja laskujen hoitamisen sekä markkinoinnin suunnittelun yhdessä muiden vastuunmyyjien kanssa. Viikkopalaverissa käsiteltiin aina kulloinkin akuutteja kyseisen viikon asioita. Markkinointipalaverissa, joka järjestettiin kuukausittain, käytiin puolestaan läpi ”isompia linjauksia”. Näiden säännöllisten palaverien lisäksi järjestettiin henkilökunnan yhteisiä tiedotustilaisuuksia. Marja kuitenkin painotti myös myyjien omaa vastuuta ottaa asioista selvää. Työmäärä ja työtehtävien painopiste vaihteli päivittäin, työn kiireisyys puolestaan vaihteli työtilanteesta riippuen.

Haastatteluhetkellä Marja ei kokenut työtään stressaavaksi. Hän viihtyi työssään, sillä työpäivät olivat vaihtelevia, työ oli ihmisläheistä sekä se mahdollisti ihmisten auttamisen. Päätaavoite työssä oli myydä tuotteita asiakkaille ja vielä siten, että kyseinen asiakas tulisi tavarataloon uudelleen. Ihannemyyjän piirteisiin Marjan mielestä kuuluivat mm. positiiivisuus ja iloisuus, vastuuntuntoisuus, tasapuolisuus, aktiivisuus ottaa asioista selvää sekä kollegojen informointi. Marja kaipasi kuitenkin enemmän palautetta työstään. Organisaation ilmapiirissä oli Marjan mukaan myös kehittämisen varaa. Hän toivoi avoimuutta työyhteisöön ja henkilökemioihin liittyvien ongelmien käsittelyssä.

(\*Tavaratalon anonymiteetin turvaamiseksi fragmentista on poistettu koulutuksen nimi.)

### Tavaratalo henkilöstökoulutukseen kannustavana oppimisympäristönä

Myyjän työtehtävät olivat siis laajentuneet kattamaan koko prosessin tuotteen vastaanottamisesta sen myymiseen asiakkaille, mikä edisti *työkokonaisuuden* periaatteen toteutumista. Laajentumisen lisäksi työtehtävät olivat monipuolistuneet, mikä suosi *tehtävien monipuolisuuden* periaatetta. Työntekijöillä oli mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä esimerkiksi itsenäisessä kampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen muodossa. Johto kontrolloi osastomyyntiä ja koko tavaratalon tulosta keskitetysti, mistä syystä *suorituksen ja valvonnan ykseyden periaate* toteutui vain rajoitetusti. *Työn ajallisen autonomian ja itsesäätelyn* näkökulmasta arvioituna työntekijöillä oli periaatteessa mahdollisuus päättää työpäiviensä rytmistä ja työtehtävien järjestyksestä. Jatkuva kiire sekä asiakaspalvelutilanteet kuitenkin rajoittivat työntekijöiden autonomiaa. Työ tarjosi runsaasti mahdollisuuksia *vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön*, sillä työ oli hyvin pitkälle sosiaalista kanssakäymistä. Kiire, joidenkin osastojen vähäinen henkilökuntamäärä sekä ilmapiiri-ongelmat kuitenkin käytännössä rajoittivat yhteistyötä ja sosiaalista kanssakäymistä. Tarkastelen seuraavaksi johdon ja

työntekijöiden käsityksiä organisaation tarjoamista *oppimisen ja kehittymisen* mahdollisuuksista.

Työntekijöiden oppimiskuvauksissa oli eroja, mutta kuten jo edellä esitin, pääpaino oli organisoidussa koulutuksessa. Ainakin tutkimushetkellä tavaratalossa tuettiin työssä oppimista ja kehittymistä lähinnä vain järjestetyn koulutuksen muodossa. Haastattelemani työntekijät suhtautuivat järjestettyyn koulutukseen kuitenkin ristiriitaisesti. Veera epäili koulutusten hyötyä työn kannalta, Marja puolestaan piti koulutuksia hyödyllisinä sekä koki oppineensa niistä monia uusia asioita. Koulutukset hyödyllisinä kokenut Marja toi myös esille organisaation oppimista ja kehittymistä tukevan asenteen sekä kertoi organisaation johdon kannustaneen häntä uuden oppimisessa. Hän koki organisaation tarjoaman tuen oppimiselle ja kehittymiselle riittävänä.

Tavaratalon väliaikaisen johtajan oppimisen määrittelyssä painottuivat käytännössä oppiminen, työkokemuksen merkitys, oppijan oma aktiivisuus sekä oppiminen elinikäisenä prosessina.

*”Mulle tulee siitä ehkä ensimmäisenä mieleen nää termit joita mä oon viljelly just kun tätä koulutusta oon ollu järjestämässä, niin tällöinen elinikäinen oppiminen. Et se on semmonen jatkuva prosessi...että ...oppiminen se ei oo opettelua, vaan se tapahtuu tavallaan...se ei oo välttämättä aktiivinen toiminto, sitäkin, mutta sitä voi tapahtua passiivisestikin. Mä en sit tiedä, että olettaako ihmiset, että he saa kaiken tiedon kaadettuna, että tässä sulle nyt se tieto. Vaan et se on tänä päivänä, niin et sun on opeteltava tosi paljon itse. Ei sitä tietoo, ei sitä voi kaikkee antaa.” (tavaratalon vt. johtaja)*

Organisaation kehityshaasteina oli johtajan mukaan omistajanvaihdokseen liittyvä menestyksen lisääminen ja kasvu. Haasteina oli myös tapahtuneisiin muutoksiin ja uuteen tilanteeseen sopeutuminen sekä haasteista oppiminen. Henkilöstön kehittämisen alueella organisaation tuli panostaa työntekijöiden motivointiin, jotta työn koettaisiin tarjoavan jatkuvasti uusia ja mielekkäitä haasteita ja sen tekeminen koettaisiin mielekkäänä. Kustannustehokasta toimintaa tuli lisätä organisaatiossa edelleen, mutta toisaalta taas haasteena oli säilyttää johtajan sanoja lainatakseni ”hyväksi osoittautunut vanha sabluuna”.

Työn epäkohtina ja oppimisen esteinä työntekijät mainitsivat uusista tuotteista tulevan liian vähäisen tietomäärän (joka tuli lisäksi usein liian myöhään), tuotetietoutta koskevan koulutuksen vähäisyyden, talon sisäisen tiedonkulun katkokset, työstä saatavan liian vähäisen palautteen sekä työtehtävien lisääntymisestä aiheutuneen ajanpuutteen ja kiireen. Eri osastojen välinen kanssakäyminen oli työntekijöiden mukaan myös vähäistä. Puutteelliset mahdollisuudet tietojen, taitojen ja kokemusten jakamiselle olivat seurausta juuri työn kiireisyydestä, työvuorojärjestelyjen sekä yhteisten keskustelumahdollisuuksien vähäisyydestä. Organisaatiouudistusten myötä suurin osa henkilökunnasta oli vaihtunut, jonka seurauksena organisaation ilmapiiri oli työntekijöiden mukaan muuttunut negatiivisempaan suuntaan.

Haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin perusteella organisaatiosta muodostui kuva koulutuspainotteiseen oppimiseen kannustavana ja melko kaipa-alaisesti oppimista hyödyntävänä oppimisympäristönä. Vaikka osa työntekijöistä ja vt. johtaja tunnistivat oppimisen mahdollisuuksia myös varsinaisissa työtilanteissa, jäi informaali oppiminen taka-alalle ja oppiminen miellettiin pääsääntöisesti organisoiduissa koulutuksissa toteutuvaksi oppimiseksi. Tällöin koulutuksen suunnittelu ja toteutus nousevat merkittävään asemaan. Haasteena on suunnitella ja toteuttaa koulutus niin, että koulutuksessa opitulla on käyttö- ja sovellusarvoa myös varsinaisessa työtoiminnassa. Esitimme työssä oppimisen kehittämishaasteina kyseisen organisaation kohdalla a) *vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämisen*, b) *uusia työtehtäviä tukevan koulutuksen ja opastuksen lisäämisen* sekä c) *työntekijöiden henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimisen*. Tulosten perusteella keskeiseksi kysymykseksi nousee, miten työntekijät määrittelevät ja kuvaavat oppimisen sekä miten tietoisia he ovat työtoimintaan sisältyvistä oppimisen mahdollisuuksista. Organisaation aktiivinen rooli formaalin oppimisen tunnistamisessa ja tukemisessa olisi arviomme mukaan laajentanut oppimisen mahdollisuuksia tavaratalossa ja myyjän työssä.

### 6.3 Työssä oppiminen uusmedia-alan yrityksessä

Uusmedia-alan voidaan määritellä kattavan yritykset ja yksiköt, jotka toimivat joko osittain tai kokonaan digitaalisen median teknologiaan perustuvilla alueilla liittyen: WWW-palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen sekä sisältöjen tuottamiseen, multimediaratkaisujen ja -tuotteiden suunnitteluun ja toteutukseen, Internet-perustaiseen mainontaan ja markkinointiin sekä edellä kuvattuihin alueisiin liittyvään koulutukseen ja konsultointiin (Kuokkanen, Toivola & Väänänen 1999, 11–12). Etenkin tutkimuksen aloitusvaiheessa (vuonna 1999) uusmedia-ala oli vielä nuori, joskin hyvin nopeasti kehittyvä toimialue. Toimialalle asettaakin haasteita ennen kaikkea jatkuva nopea muutos sekä uudet liiketoimintamallit. Toimialan kehittymiseen ja muutoksiin keskeisesti vaikuttavaksi tekijäksi voidaan määritellä konvergenssi eli jo vuonna 1998 voimistunut eri toimialojen lähentyminen. Käytännössä konvergenssi tarkoittaa eri toimialarajojen ja eri alojen yritysten keskinäistä lähentymistä (esimerkiksi perinteiset mediat, ohjelmistotalot, tietotekniikan valmistajat, teleoperaattorit), mistä syystä on haasteellista vetää tarkkoja rajoja uusmediatoimialan ja niin kutsuttu perinteisempien alojen välille. Tämäntyyppinen kehitys on vaikuttanut myös uusmediayritysten kilpailu- ja yhteistyökenttään sekä kansainvälistymiseen. (Helomaa, Pelkonen & Väänänen 1999, 1–5.)

Tutkimuksen kohteena olevan uusmedia-alan yrityksen alkujuuret olivat muutamien ystävien perustamassa pienimuotoisessa yrityksessä. Kasvun siivittämänä se kuitenkin myytiin suurelle kansainväliselle organisaatiolle vuonna 1997, jonka myötä yrityksestä tuli pörssiyhtiö. Kovassa kilpailussa pärjääminen osoittautui kuitenkin haasteeksi ja yritys ajautui konkurssiin noin reilu vuosi tutkimusaineiston keruun päättymisen jälkeen vuonna 2000. Yrityksen toiminta perustui korkean teknologian hyödyntämiseen sen tuottaessa maailmanlaajuisia digitaalisia verkkopalveluita Internetissä, Intranetissä, Ekstranetissä sekä muissa interaktiivisissa medioissa. Yrityksellä oli toimipisteitä eri puolilla maailmaa. Henkilökunta koostui sisällön ja ulkoasun suunnittelijoista, käyttöttestaajista sekä ohjelmoijista. Tutkimushetkellä (vuonna 1999) työntekijöitä oli tutkimuksen kohteena olleessa toimipisteessä noin 20 henkeä, mutta

työntekijöiden määrä oli jatkuvassa kasvussa. Työntekijöitä oli Suomen kahdes-  
sa toimistossa yhteensä noin 80. Organisaatio eli tutkimushetkellä jatkuvaa kas-  
vun vaihetta ja toimintaa laajennettiin voimakkaasti. Alan hektisen luonteen  
vuoksi organisaatio, projektit sekä henkilökunta elivät jatkuvan muutospai-  
neen alaisina. Tutkimukseen osallistuivat visuaalisesta suunnittelusta vastaa-  
va (AD=ArtDesigner), sisällöntuottaja (copywriter), ohjelmoija (koodari) sekä  
HCI -ammattilainen (HCI=Human-Computer-Interaction).

## Työtehtävät ja oppimisen muodot

Uusmedia-alan yrityksessä työ oli organisoitu moniammatillisista työryhmistä  
koostuviksi projekteiksi. Tavoitteena oli asiakkaiden tarpeita vastaavien tuot-  
teiden suunnitteleminen ja rakentaminen. Työn luonne vaihteli luonnollisesti  
työtehtävittäin. Yhteisinä piirteinä työssä oli tunnistettavissa *yhteistyö ja vuo-  
rovaikutus asiakkaiden ja työtovereiden* kanssa sekä virtuaalisesti sähköpostin  
välityksellä että perinteisen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla,  
*tiedon etsiminen* Internetistä, muistioista ja muusta kirjallisuudesta, *tiedon pro-  
sessointi ja sen soveltaminen testaamisen ja tutkimustyön* avulla sekä tuotteiden  
ja työprosessien *suunnitteleminen*. Vuorovaikutus ja sosiaalinen kanssakäy-  
minen oli keskeinen osa työtä, sillä työ tehtiin yhteistyössä eri alojen osaajien  
kanssa. Yrityksen kasvuvaihe ja uusien työntekijöiden jatkuva rekrytoiminen  
loivat ihmissuhteille ja sosiaaliselle kanssakäymiselle omat haasteensa. Haastat-  
telemani työntekijät kokivat työntekijöiden väliset suhteet ja organisaation ilma-  
piirin kuitenkin suhteellisen hyvinä. Projektien tiukkojen aikataulujen ja siitä  
aiheutuvan kiireen arvioitiin kuitenkin rasittavan ihmissuhteita ja työpaikan  
henkeä. Työntekijät kuvasivat työtään haastavaksi ja kiireiseksi.

Haastattelemiemme työntekijöiden vastausten perusteella selvisi, että op-  
pimisen ja työn kuvaukset olivat lähes identtiset keskenään. Työn tekeminen  
itsessään oli oppimisprosessi, josta suoriutuminen edellytti jatkuvaa uuden  
oppimista. Oppimista tapahtui juuri *sosiaalisen vuorovaikutuksen, itsenäisen  
tiedon ja ideoiden etsimisen, itsenäisen ja kollektiivisen ongelmanratkaisun ja*

tutkimisen sekä tekemällä oppimisen kautta. Käytännössä tämä merkitsi kollegojen ja asiakkaiden kanssa työn arjessa toteutuvaa ajatusten ja ideoiden vaihtoa sekä suunnittelua, itsenäisesti ja yhdessä toteutuvaa tiedon soveltamista sekä uusien ideoiden kokeilemistä ja testaamista. Muina yksittäisinä oppimisen muotoina olivat esimerkiksi ammattitutkintojen suorittaminen ja satunnaisiin koulutustilaisuuksiin osallistuminen. Järjestettyä koulutusta ei ollut organisaation puolelta tarjolla lainkaan. Kuviossa 4 tiivistyvät uusmedia-alan työn ja oppimisen muodot. Ympyrät havainnollistavat työn ja oppimisen välistä suhdetta sekä oppimisen osuutta työprosesseissa. Oppimisen muotoja kuvaavan ympyrän suuruus ja päällekkäisyyden aste työtehtäviä kuvaavan ympyrän kanssa kertoo työssä ilmenemistä oppimisen mahdollisuuksista ja oppimisen merkityksestä työssä selviytymisen kannalta.



KUVIO 4. Työtehtävät ja oppimisen muodot uusmedia-alan ammattilaisten työssä



## Kaksi kertomusta työstä, oppimisesta ja kehittämisestä uusmedia-alan yrityksessä

Seuraavaksi esittelen visuaalisen suunnitteluvastaavan ja ohjelmoijan alalle tu-  
loa, työtä, oppimista ja työssä kehittymistä koskevat kertomukset. Edellisten  
kertomusten tapaan ne perustuvat sekä haastattelu- että havainnointiaineistoi-  
hin, ja henkilöt esiintyvät niissä peitenimillä.

### *Kertomus Nikosta (ohjelmoija)*

Niko oli harrastanut ohjelmointia pienestä pitäen tekemällä omia tietokonepelejä. Hän  
ajautui uusmedia-alalle oikeastaan sattumalta aikaisemman työkokemuksensa vuoksi.  
Niko opiskeli töidensä ohella teknillisessä korkeakoulussa tavoitteenaan valmistua jonain  
päivänä insinööriksi. Töiden vuoksi opiskelulle ei ollut kuitenkaan riittänyt viime aikoina  
juurikaan aikaa. Tutkimushetkellä hän oli ehtinyt työskennellä kyseisessä yrityksessä ohjel-  
moijana vasta muutaman kuukauden. Hänen työsopimuksensa oli voimassa toistaiseksi.

Nikon näkemyksen mukaan huipputeknologian alalla oli aina oltava aallon harjalla.  
Kaikki eteen tuleva uusi oli opittava ja sen jälkeen kyettävä soveltamaan sitä työssään.  
Tämä tarkoitti Nikon mukaan sitä, että hänen oli aina oltava valmis oppimaan uutta sekä  
elämään uusien asioiden kanssa. Tullessaan organisaatioon töihin hänelle annettiin oma  
tietokone, muutaman sivun mittainen ohjeistus sekä näytettiin työtilat. Tämän jälkeen hä-  
nen tuli ottaa kaikesta muusta selvää itsenäisesti. Hän tiesi jo etukäteen tulevaisuuden työpaik-  
kaan jossa edellytetään oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä.

Ohjelmoijan työtehtäviin kuului tehdä internetsivujen/kokonaisuuksien ylläpitoon  
tarvittavat työkalut. Hän teki tarvittavat kytkennät käyttöliittymästä käsiteltävään tie-  
tomassaan, eli omien sanojensa mukaan koneen ”järjen”. Työt tehtiin projektissa johon  
kuuluivat ohjelmoijan lisäksi johto, graafikko, html-asiantuntija sekä käytettävyyssuun-  
nittelija. Yhteisistä linjoista sovittiin projektin jäsenten kanssa yhdessä, jonka jälkeen  
kukin toimi itsenäisesti omien työtehtäviensä parissa. Ohjelmoijan työtehtävät sisälsivät  
varsinaisen koodauksen lisäksi myös suunnittelua, tarjousten tekemistä ja yhteistyötä eri  
tahojen kanssa.

Työpäivät vaihtelivat, mistä syystä tyypillistä työpäivää oli haasteellista määritellä.  
Päivä kuitenkin alkoi yleensä aina sähköpostin lukemisella ja kuulumisten vaihtamisella  
työtovereiden kanssa. Tämän jälkeen Niko joko jatkoi edellisenä päivänä kesken jäänyttä  
työtehtävää tai aloitti uuden työn. Hän kirjasi yleensä aina työtehtäviä koskevan toimin-  
tasuunnitelman paperille. Työ sisälsi välillä virheiden etsimistä, virheiden tekemistä ja nii-  
den korjaamista. Välillä hän näytti aikaansaannoksiaan projektin muille jäsenille. Välillä  
hän puolestaan otti puhelimitse yhteyttä eri yhteistyötahoihin ja selvitti asioiden kulkua.  
Ruoka- ja kahvitaukojen sekä työnteon lomassa hän myös surffaili Internetin sivustoilla.  
Työ oli Nikon arvion mukaan hyvin pitkälle ongelmanratkaisua. Hän käytti ongelmien  
ratkaisussa ja suunnittelussa apunaan mm. mind map-karttoja. Ohjelmoijan työssä on-  
gelmanratkaisutaidot ja kyky omaksua uusia asioita kuten esimerkiksi uusia ohjelmoin-  
tikieliä olivat tärkeitä. Koneelta piti osata pyytää asioita tietyn ajattelumallin mukaisesti.  
Työn dokumentointi oli olennainen osa työtä. Jokaisen työpäivän päätteeksi hän kirjasi ylös  
missä vaiheessa työ kulloinkin oli, mikä häneltä jäi kesken sekä mitä hän oli saanut työpäi-

vänä aikaiseksi. Dokumentointi oli tärkeää mahdollisten virheiden ja niiden löytämisen sekä tulevien muutosten kannalta. Oma työ oli kyettävä suunnittelemaan itsenäisesti ja jokainen työntekijä tavallaan johti itse itseään. Nikon mukaan hänellä oli lahjoja kyseiselle alalle, vaikkakin työn oppii hänen mukaansa viime kädessä ainoastaan työtä tekemällä. Työn kiireisyys vaihteli ja oli riippuvainen projektien aikatauluista. Yrityksen ilmapiiriä ja yhteistyötä hän kuvasi adjektiiveilla: rento ja vapaa, kannustava ja auttavainen.

Oppimisen Niko määritteli tiedon etsimiseksi. Oppimisessa oli hänen mukaansa olennaista juuri tiedon etsimisen taidot sekä kyky suodattaa valtavasta tietomäärästä olennaisia asioita. Hän korostikin ihmisten kykyä ajatella itsenäisesti. Niko kertoi oppivansa monella eri tavalla kuten opintoihin liittyvien luentojen ja harjoitustehtävien sekä itsenäisen tiedonhankinnan muodoissa. Oppimista tapahtui Nikon mukaan myös jatkuvasti työtä tehdessä, kuin huomaamatta. Työssä joutui opettelemaan uusia asioita kokeilemisen, etsimisen ja varmistamisen kautta. Internetissä surfailukaan ei ollut pelkkää huvittelua, vaan tarkoituksenmukainen tapa etsiä koko ajan uutta tietoa, uusia ideoita ja ideoiden sovellustapoja. Jos joku työyhteisössä löysi uuden idean, siitä kerrottiin heti muille työyhteisön jäsenille ja tämän jälkeen idean käyttöarvo testattiin yhdessä. Tällä tavoin tieto ja innovaatiot levisivät organisaation jäseneltä toiselle. Omassa osaamisessa tuli nähdä aina aukkoja, joita täytyi paikata. Aikaisemmin opittuja asioita tuli kyetä soveltamaan uusissa yhteyksissä ja siten räätälöidä tuotteet jokaiselle asiakkaille. Valmistu koulutusta ei alalla juurikaan ollut tarjolla ja opiskelu rajoittuikin yrityksen sisälle. Nikon käsitys työssä oppimisesta ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista tiivistyy hänen seuraavaan kommenttiinsa:

*”Hyvät, niitä on pakko tehdä, on pakko oppia koko ajan uutta, koska firma elää sillä, että me myydään huippu...viimesintä sitä kaikkein uusinta teknologiaa. Ja koska me ei itse tehdä sitä uusinta teknologiaa meidän on pakko oppia sitä. Toisin sanoen meillä ei oo muuta vaihtoehtoa kun oppia se kaikki uus ja ihmeellinen ja soveltaa sitä ja keksiä sovelluksia ja käyttötapoja kaikelle tälle uudelle, että me voidaan rahastaa sillä.”*

### **Kertomus Petristä (AD, graafisesta suunnittelusta vastaava)**

Petri oli haaveillut nuorena arkkitehdin ja valokuvaajan ammasteista. Hän päätyikin opiskelemaan valokuvausta ja toimi valmistuttuaan freelance- valokuvaajana. Uusien työtehtävien myötä työnkuva laajeni valokuvauksesta graafiseen suunnitteluun eli mm. lehden taittamiseen, kirjojen ja levyjen kansien taittoon ja yritysilmmeen suunnitteluun. Kyseiset tehtävät edellyttivät myös erilaisten tietokoneohjelmien opettelua. Tietokoneen ja ohjelmien käytön hän oli opetellut itsenäisesti uran varrella. Toimittuaan pitkään edellä mainituissa tehtävissä sekä saatuaan niissä tunnustusta hänet nimitettiin AD:ksi eli graafisesta suunnittelusta vastaavaksi. Hän vaihtoi työpaikkaa ja tuli kyseiseen uusmedia-alan yritykseen töihin oltuaan edellisessä työpaikassaan 10 vuotta. Työpaikanvaihdos oli Petrin mukaan suuri muutos hänen elämässään.

Oppiminen merkitsi Petrille uteliaisuuden tyydyttämistä, elämää ja hauskuutta. Hänen mukaansa ihmisen pitäisikin olla jatkuvassa oppimisprosessissa ollakseen parhaimmillaan. Uuteen asiaan paneutumisen vaihe oli hänen mielestään hienoin vaihe elämässä. Hän piti työpajatyypisistä opiskelusta, jossa opitaan toisten kanssa tekemällä ja palautetta jakamalla. Tämän tyyppinen oppiminen oli hänen työssään mahdollista, ainakin jossain määrin. Viimeksi oppiminaan asioina hän mainitsi työn substanssiosaamiseen sekä organisaation ihmissuhdekemian liittyviä asioita. Hän mainitsi myös useita oppi-

mis kokemuksia muilla elämänaalueillaan kuten vapaa-ajan harrastuksissa ja ihmissuhteissa. Uuden oppiminen oli hänestä aina suuri tunnekokemus eikä tuolloin Petrin ilmaisua lainaten ”meinannut pysyä nahoissaan” tai ”tiennyt heti mitä oppimalleen asialle tekisi”.

Työpäivä alkoi reippailemalla töihin. Havainnointipäivinä Petri tuli töihin rullaluistimilla. Työpäikalle päästyään hän luki aina ensimmäiseksi sähköpostinsa. Aamuun kuului myös jutustelua työtovereiden kanssa, jolloin hän otti tuntumaa yhteisön senhetkiseen ilmapiiriin. Tämän jälkeen hän tarkisti kalenteristaan mikä olisi järkevin tapa hoitaa kyseisen päivän keskeneräiset työt, ja aloitti kiireellisimpien tehtävien hoitamisen. Päivän aikana muut työntekijät kävivät kyselemässä häneltä erilaisia neuvoja. Tämä olikin helpoa sillä kyseessä oli avotoimisto, jossa kynnyks sosiaaliseen kanssakäymiseen oli alhainen. Sähköpostin lukeminen pitkin päivää kuului oleellisena osana työhön, sillä sen kautta hän piti yhteyksiä toisilla paikkakunnilla työskenteleviin projektien vetäjiin. Varsinainen työ koostui erilaisten Internetsivujen ulkoasujen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yleensä projekteja oli käynnissä kaksi yhtä aikaa. Hänen työtehtäviinsä kuului myös visuaalisesta puolesta vastaavien henkilöiden töiden jakaminen ja tehtävien aikatauluuttaminen. Lounastauon jälkeinen iltapäivä oli yleensä hektistä aikaa. Jos aikoi saavuttaa päivälle asetetut tavoitteet, työpäivät venyivät yleensä aina yli virallisen työajan. Hän koki työnsä haastavaksi ja kiireiseksi. Kiire syntyi projektien nopeista aikatauluista ja korkeista tulostavoitteista. Toisaalta kiire piti käynnissä, mutta taas toisaalta se loi paineita. Vaikka avotoimisto oli sosiaalisen kanssakäymisen kannalta hyvä ratkaisu, kiireissä tilanteissa se häiritsi töihin keskittymistä. Petri tiivistä 10 % työstään kuluvaan yleisten asioiden hoidossa, toiset 10 % kommunikoinnissa, 15 % projektien tilanteen kartoittamisessa ja loput 65 % varsinaisessa sivujen tekemisessä.

Moniammatillisen tiimin työprosessi eteni siten, että aluksi määriteltiin konsepti jonka pohjalta tuote toteutettiin. Tämän jälkeen tuotettiin tekstisisällöt. Pääpaino oli tässä vaiheessa sisällön, toimivuuden sekä ulkoasun suunnittelussa. Tämän jälkeen tuote siirtyi ohjelmoijalle sekä webdesignerille, jotka laativat sivustojen visuaalista ilmettä koskevan suunnitelman. Tässä vaiheessa projektia painottui konkreettinen toteutus. Lopuksi tuote testattiin asiakkaalla ennen sen luovuttamista. Projektinjohtajana hänen tehtävinään oli seurata ja ohjata prosessin kulkua, olla yhteydessä asiakkaaseen sekä huolehtia eri osaluokkien toimivuudesta. Petrin mukaan työ mahdollisti oppimisen ja kehittymisen suuressa määrin. Alan muuttaessa jatkuvasti muotoaan, joka päivälle riitti uusia oppimishaasteita. Työyhteisön eri alojen ammattilaisten työn tekemisen seuraaminen ja heidän kanssaan yhteistyön tekeminen mahdollistivat Petrin mukaan oman tietämyksen vertikaaliseen laajenemisen. Oppimisen mahdollisuudet tiivistyivät siis muiden ihmisten osaamisen, Internetin sekä tutkimustiedon hyödyntämiseen. Vaikka oppimisen ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuuksia oli työssä runsaasti, oli niihin käytettävissä oleva aika ja mahdollisuudet rajallisia. Käytännössä työssä oppiminen kapeutuikin uusien haasteiden taklaamiseksi ja niistä selviytymiseksi.

”Sieltä (Internetistä) löytyy kun vaan jaksaa kaivaa asioita tosi paljon, mutta näin kiireessä...nyt kun tää kiire on osoittautunu suhteellisen jatkuvaks, niin se oppiminen on lähinnä uusien haasteiden taklaamista ja niistä selviämistä, et sitä kautta oppii. Että siinä mielessä tää on kahtiajakonen, että siinä on edellytyksiä mutta se järjestelmä ei suoranaisesti kannusta mitenkään oppimiseen, vaan että teet työ nopeesti ja piste.”

Henkilökohtaisista oppimista koskevista toiveista ei organisaation taholta oltu Petrin mukaan kiinnostuneita, vaan asian esille tuominen olisi vaatinut oma-aloitteisuutta. Petri kritisoi sitä, että oppimisesta puhuttiin yrityksen kauniina visioina, mutta todellisuudessa siihen ei satsattu riittävästi. Organisaatiossa oltiin kyllä valmiita hyödyntämään yöntekijöiden tiedot, mutta ei kuitenkaan kehittämään mahdollisuuksia yöntekijöiden kehittymiselle ja uuden innovoinnille. Yrityksen toimintafilosofian ja käytännön toiminnan välillä oli selkeä ristiriita, sillä vain raha ja voitot ratkaisivat. Ilmapiiri yrityksessä oli Petrin mukaan henkilökemioiden osalta hyvä ja ihmiset hyväksyivät toisensa hyvin. Johtajan vaikutus ilmapiiriin oli kuitenkin Petrin arvion mukaan ongelmallinen. Hän määritteli johtamistavan diktaattorimaiseksi, määräileväksi ja oikukkaaksi.

Suurin oppimishaaste työssä oli oppia pitämään projektien langat käsissä ja aikatauluttaa ne hyvin. Luovalle työlle tuli myös löytää riittävästi aikaa. Oman tilanteen ja toimenkuvan hallitseminen jatkuvasti kehittyvässä ja liikkeessä olevassa työympäristössä oli Petrin mukaan suuri haaste. Tällä hetkellä hän koki tekevänsä liian paljon töitä liian lyhyessä ajassa eikä ollut tyytyväinen työnsä lopputuloksiin. Työ oli Petrin mukaan antoisaa mutta myös henkisesti kuluttavaa ja edellytti muun elämän rauhoittamista.

Uusmedia-alan yrityksen ohjelmoijan ja suunnittelusta vastaavan (AD) vastauksissa oli muiden työpaikkojen yöntekijöiden vastauksiin verrattuna eniten heterogeenisyyttä. Toinen yöntekijöistä näki oppimisen koko ajan työssä läsnä olevana, jatkuvana yksilöllisenä tiedon etsimisen, sisäistämisen ja suodattamisen prosessina. Toinen yöntekijöistä puolestaan määritteli oppimisen uteliaisuuden tyydyttäjänä ja elämään kuuluvana hauskana asiana. Todellisuuteen ankuroitunut työpajatyypinen opiskelu oli hänelle mielekkäin oppimisen muoto.

## Uusmedia-alan yritys itseohjautuvuuteen ja tiedon muokkaamiseen perustuvana oppimisympäristönä

Tarkastelun kohteena olleissa uusmedia-alan töissä *työkokonaisuuden* periaate toteutui melko kattavasti. Vaikka jokainen työntekijä vastasi projekteissa omasta spesifistä ammatillisesta osa-alueestaan, edellytettiin jokaiselta työntekijältä myös työprosessien ja työkokonaisuuksien ymmärrystä. *Työtehtävät olivat monipuolisia* sisältäen kunkin oman ammatillisen osa-alueen lisäksi yhteistyötä projektin eri ammattilaisten kanssa. Työtehtävät edellyttivät luovuutta ja monipuolisen osaamisen soveltamista. *Suorituksen ja valvonnan ykseyden periaate sekä ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaatteet* toteutuivat työntekijöiden säädelläessä itsenäisesti oman työkokonaisuutensa toteuttamistapoja ja aikatauluja, kuitenkin projektien määräaikojen puitteissa. Eri työtehtävät myös linkittyivät toisiinsa, joten kunkin yksittäisen työtehtävän tekijä oli osaltaan riippuvainen projektin muiden jäsenten työskentelytahdista. Kukin työntekijä vastasi tekemänsä työn laadusta, mutta kokonaisen tuotteen laadunvalvonta oli viime kädessä projektijohtajien vastuulla. Mahdollisuudet *vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön* olivat työssä monipuolisia, sillä sosiaalinen kanssakäyminen ja yhteistyö olivat työssä merkittävässä roolissa. Tarkastelen johtajan ja työntekijöiden näkemyksiä organisaation tarjoamista *oppimisen ja kehittymisen* mahdollisuuksista seuraavaksi tarkemmin.

Uusmedia-alan yrityksessä johtajan näkemyksessä painottui oppijan oman motivaation merkitys. Hän määritteli oppimisen ja kehittymisen yksilön aktiivisuuden varaan rakentuvaksi, jokapäiväiseksi ja työssä jatkuvasti läsnä olevaksi ilmiöksi. Johtaja arvioi oppimista tapahtuvan työtä tekemällä, sillä jo pelkkä alan kehityksen seuraaminen edellytti jatkuvaa uuden oppimista. Johtajan näkemyksessä korostuikin työntekijöiden aktiivinen ja itsenäinen rooli oppijoina. Organisaation taholta ei kuitenkaan järjestetty organisoitua koulutusta tai erityistä ”tilaa” oppimiselle, joten uuden oppiminen ja ammatillisena kehittymisen oli jokaisen työntekijän oman aktiivisuuden varassa.

*”No tietysti tärkeintä on työssä oppiminen. Siis että ihmiset oppii joka päivä uutta kun ne tekee asioita. Opitaan mitä meidän muut firmat tekee*

*muualla ja se on melkein pääsääntöisesti...meidän tavallaan ympäristö muuttuu niin nopeesti, että pelkästään ympäristön tahdissa pysyminen on jo niinkun oppimista, jatkuvaa. Ja se voi olla aika tämmöstä subliminaaristakin, mutta että se on niinkun jatkuvaa. Joka päivä mä luulen, että ihmiset oppii tietämättäänkin paljon asioita.”* (yrityksen johtaja)

Johtajan mukaan organisaatiossa oli tavoitteena panostaa työntekijöiden motiivointiin ja työssä viihtymiseen. Työn organisointi oli tarkoitus miettiä uudeen esimerkiksi jakamalla työntekijöitä pienempiin yksiköihin. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli myös yksi keskeinen kehittämishaaste, johon oli tarkoitus vastata esimerkiksi rekrytoimalla lisää työntekijöitä henkilöstötehtäviin.

Työntekijöillä oli erilaisia näkemyksiä työpaikan oppimiselle tarjoamasta tuesta. Nikon mukaan oppimisen mahdollisuudet työssä ja työpaikalla olivat hyvät. Hän näki työn itse asiassa pakottavan jatkuvaan uuden oppimiseen, jolloin organisaation tuki oli sekä pakottamista että kannustamista. Organisaatio tuki hänen opiskeluaan työaikajoustojen muodossa. Petri puolestaan koki, että mahdollisuudet oppimiselle ja ammattitaidon kehittämiseksi työpaikalla olivat periaatteessa hyvät ja laajat, mutta käytännössä tilanne oli kuitenkin toinen. Oppimisen esteinä hän näki liian suuren työmäärän, projektien tiukat aikataulut eli työn kiireisyyden sekä organisaatiossa olevan oppimispotentiaalin vähäisen hyödyntämisen. Monimuotoista ammattiosaamista, tiedon jakamista sekä laajentamista ei hänen mukaansa hyödynnetty organisaatiossa riittävästi. Organisaation toimintamuoto ja työn organisointi eivät Petrin mukaan itse asiassa kannustaneet oppimiseen, vaan uuden oppimisen mahdollistivat lähinnä kollegat ja työtoverit. Molemmat työntekijä näkivät kuitenkin varsinaisen työn tarjoavan äärettömästi mahdollisuuksia uuden oppimiselle.

Uusmedia-alan yrityksestä muodostui haastattelujen ja havainnoinnin perusteella kuva oppimisympäristöstä, joka perustui informaaliin oppimiseen ja satunnaisoppimiseen, jatkuvaan uuden tiedon prosessoimiseen sekä työntekijöiden itseohjautuvuuteen. Oppiminen ei ollut johdon organisoimaa tai ohjaamaa, vaan tapahtui spontaanisti ja satunnaisesti reagoitaessa työssä eteen tuleviin haasteisiin ja ongelmatilanteisiin. Työssä kehittyminen oli myös hyvin pitkälle

työntekijöiden ja työryhmien omalla vastuulla. Vaikka oppiminen näyttäytyi monimuotoisena ja kiinteänä osana uusmedia-alan työtehtäviä, tunnistimme kuitenkin muutamia kriittisiä kohtia, joihin huomiota kiinnittämällä organisaatiota voitaisiin kehittää oppimisen näkökulmasta edelleen. Kehittämishdoituksina esitimme a) *työn arkeen järjestävää aikaa ja tilaa oppimiselle sekä opitun refleктоimiselle*, b) *työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemista ja kehittämistä*, c) *vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen tapojen ja muotojen monipuolistamista* sekä d) *työntekijöiden henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimistarpeen kartoittamista ja oppimisen ohjaamista*. Haasteina kyseisessä organisaatiossa olivat oppimisen ohjaaminen sekä oppimispotentiaalin hyödyntäminen.

#### 6.4 Työssä oppiminen saattohoitokodissa

Kansalaisen näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut muodostavat merkittävän osan suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan palveluista. Palveluihin vaikuttavat luonnollisesti muualla yhteiskunnassa sekä teknologiassa tapahtuvat muutokset ja ilmiöt. Kuten muillakin aloilla, tietoteknologian kehittyminen on keskeinen työtä, toimintamalleja ja organisaatioita muuttava tekijä. Taustalla vaikuttavat tietoteknologian kehittymisen lisäksi globalisaatioon ja moniarvoisuuteen perustuva yhteiskuntakehitys sekä valtion ohjauksen vähentyminen. Sosiaali- ja terveystalvueluissa toteutettavat toimintamallit toteutetaan kaupan alalla ja teollisuuden alalla hyväksi havaittujen mallien pohjalta. Toimintaa ohjaavana kehityslinjana on voimakkaan kilpailun olosuhteissa ennen kaikkea asiakaskeskeisyyden korostaminen. (Ruotsalainen 2000, 7–8.)

Neljäs tutkimuskohdeorganisaatio on hoitoalaan kuuluva saattohoitokoti, joka on Syöpäpotilaiden Hoitokotisäätiön ylläpitämä terminaalihoitoon erikoistunut organisaatio. Kyseessä on Pohjoismaiden ensimmäinen kuolevien potilaiden saattohoitoon erikoistunut hoitokoti. Saattohoitokoti perustettiin vuosina 1985–1988. Sen toiminta käynnistyi kuitenkin täydellä teholla vasta vuonna 1988, joten kuluva vuosi on sen 18. toimintavuosi. Työntekijöitä orga-

nisaatiossa oli tutkimushetkellä noin 30 ja tämän lisäksi siellä toimi noin 50 vapaaehtoistyöntekijää. Vakituinen henkilökunta koostui johtajasta, lääkäristä, osastonhoitajasta, sairaanhoitajista, perushoitajista, hoitoapulaisista, sosiaalityöntekijästä, fysioterapeutista sekä toimisto- ja keittiöhenkilökunnasta. Organisaation toimintaan kuuluu myös kotihoitopalvelu. Henkilökunta oli vaihtunut vuosien varrella vähän. Tutkimuksessa mukana olleet työntekijät olivat kaikki sairaanhoitajia.

## Työtehtävät ja oppimisen muodot

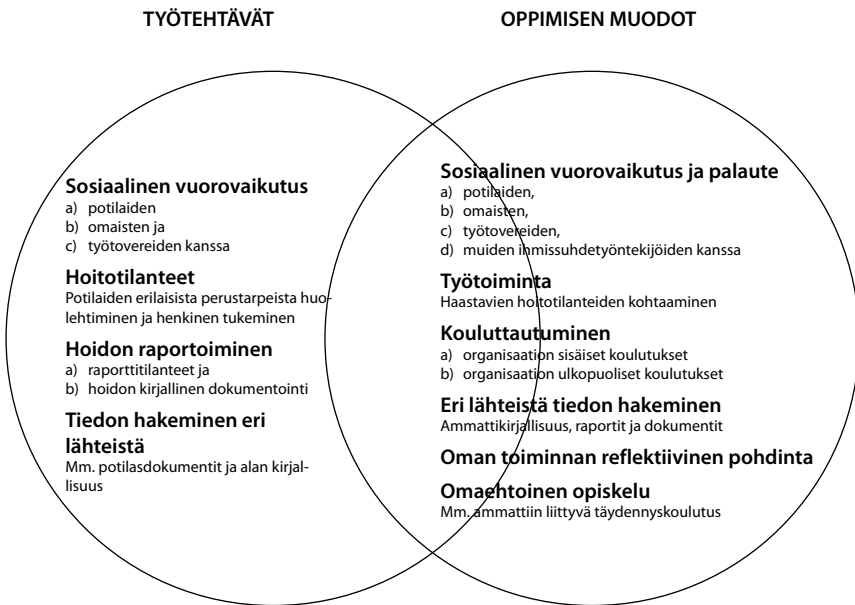
Sairaanhoitajien haastattelujen perusteella heidän työnsä oli *monipuolista potilaista huolehtimista* perustuen potilaiden, potilaiden omaisten ja muun hoitohenkilökunnan kanssa tapahtuvaan *sosiaaliseen vuorovaikutukseen*. Osastolla työskenneltiin työpareina, mutta hoitotilanteissa hoitajat olivat usein kahden kesken potilaan kanssa. Hoitajat pystyivät itse vaikuttamaan siihen, kuinka paljon he ottivat kontaktia työtovereihin ja kyselivät neuvoja toisiltaan. Työn näkyvä osa oli pitkälti potilaan perustapeista huolehtimista kuten syöttämisestä, hygieniasta huolehtimista ja lääkehoitoa sekä potilaan tilanteen kirjallista ja suullista *raportoimista*. Työn näkymättömämpi osa-alue koostui potilaan *henkisestä ja hengellisestä tukemisesta*. Potilaista ja sairauksista *etsittiin tietoja* esimerkiksi erilaisista potilaan hoitoa koskevista dokumenteista ja kirjallisuudesta. Hoitajat kuvasivat työtään kiireiseksi ja stressaavaksi.

Haastatteluissa hoitajat painottivat työn kuvauksissaan työn mentaalisia ja emotionaalisia puolia. Havainnoidessamme työtä, se näytti kuitenkin huomattavasti toiminnallisempänä ja fyysisempänä verrattuna hoitajien kuvauksiin. Työ näytti myös sisältävän vähemmän vaihtelua, kuin mitä hoitajat toivat haastatteluissa esille. Tässä yhteydessä onkin tärkeää huomioida hoitotyöhön sisältyvän näkymättömän, hiljaisen tiedon ja ammatillisen osaamisen merkitys ja osuus. Syvälinen intuitiivisuus työssä näyttäytyy hiljaisena, äänettömänä ja huomaamattomana taitona, ymmärryksenä ilman sanoja, joka ilmenee toiminnassa käsien taitona sekä hoitajan tavassa toimia ja puhua (Nurminen 2000, 46).



OSA I  
TYÖSSÄ OPPIMISEN JÄLJILLÄ

Haasteltujen hoitajien mukaan työssä oli runsaasti oppimisen mahdollisuuksia. Oppiminen mahdollistui eri tahojen kanssa käytävässä *sosiaalisessa vuorovaikutuksessa* ja sen yhteydessä saatavan palautteen avulla, varsinaisessa *työtoiminnassa eli hoitotilanteissa, eri lähteistä tietoa hakemalla* (kirjallisuus, raportit, dokumentit), erilaisissa sekä organisaation sisäisissä että ulkopuolisissa *koulutuksissa, omaehtoisesti opiskelemalla* sekä *omaa toimintaa reflektoiden*. Hoitajat olivat ainoita haasteltuja, jotka toivat esille työhönsä kytkeytyvän syvällisen pohdinnan eli reflektion. Työ ja oppiminen näyttivät kytkeytyvän myös hoitotyössä erottamattomalla tavalla toisiinsa (kuvio 5). Ympyrät havainnollistavat työn ja oppimisen välistä suhdetta sekä oppimisen osuutta työprosesseissa. Oppimisen muotoja kuvaavan ympyrän suuruus ja päällekkäisyyden aste työtehtäviä käsittelevän ympyrän kanssa ilmentää työssä oppimisen mahdollisuuksia sekä oppimisen merkitystä työssä selviytymisen kannalta.



KUVIO 5. Työtehtävät ja oppimisen muodot saattohoitajan työssä

## Kaksi kertomusta työstä, oppimisesta ja kehittymisestä saattohoitokodissa

Esittelen seuraavaksi kahden sairaanhoitajan työtä, oppimista ja työssä kehittymistä koskevat peitenimillä laatimani kertomukset. Kertomukset perustuvat edellisten kertomusten tapaan sekä haastattelu- että havainnointiaineistoihin.

### *Kertomus Marleenasta (sairaanhoitaja)*

*Marleenalla ei ollut lukion jälkeen kovinkaan selkeitä jatkosuunnitelmia ammatin suhteen. Hän päätti kuitenkin hakea yhteisvalinnassa silloiseen terveydenhuolto-oppilaitokseen ja valmistua sairaanhoitajaksi. Haaveena hänellä oli ollut päästä lukemaan psykologiaa, mutta se ei ollut muutamista yrityksistä huolimatta kuitenkaan onnistunut. Hänen elämässään työ ja opiskelu olivat vuorotelleet, sillä valmistuttuaan sairaanhoitajaksi hän päätti erikoistua psykiatriseen sairaanhoitoon. Hän muisteli opiskeluaikaansa ahdistavana vaiheena elämässään. Opiskelu oli tuntunut ”tukkoiselta”, mutta siitä huolimatta hän suoriutui opinnoistaan hyvin.*

*Marleenan mukaan elämä oli jatkuvaa oppimista. Hän uskoi siihen, että jokaisen tuli oppia elämässään tietyt asiat jotka hänelle oli annettu tehtäväksi oppia. Tämän tehtävän täyttyä ihmisen oli aika kuolla pois. Oppimisen hän määritteli yksilöllähtöisesti mm. omasta itsestä oppimiseksi ja itsensä kanssa toimeen tulemiseksi, toisten ihmisten ja työn avulla omien rajojen tunnistamiseksi sekä elämän oleellisten asioiden ymmärtämiseksi. Hän tarkasteli oppimista laajana ja moninaisena asiana. Hänelle oli mielekkäintä intuitiivinen, henkilökohtaisista mielenkiinnon kohteista syntyvä oppiminen. Kyse ei ollut asioiden ulkoa opettelemisesta vaan pikemminkin niiden sisäistämisestä. Marleenan mukaan hänelle oli tyyppillistä miettiä paljon asioita itsekseen. Hän kertoikin sisäistäväänsä asioita parhaiten itsenäisesti työstäen, joskin opiskeluaikoina ryhmässä oppiminen oli myös ollut mielenkiintoista.*

*Kuvattessaan viimeksi oppimiaan asioita Marleena kertoi niiden liittyvän oman elämän hallintaan ja oikeutukseen tehdä valintoja elämässään. Hän oli oppinut, että jokaisella on vastuu omasta elämästään. Työ ja työnohjaus olivat edistäneet omalla elämänpolulla etenemistä. Hän oli huomannut vahvistuneensa ihmisenä ja luottavansa itseensä aikaisempaa enemmän. Hän tunnisti myös vapautumista sekä sopivalla tavalla kepeämpää suhtautumista elämään. Samantyyppisiä viestejä hän oli saanut myös ympäristöstään. Hän koki, että kuolema oli avannut hänelle elämän.*

*Hän näki työssään monia mahdollisuuksia ammattitaidon kehittämiseksi.*

*”Tämä työ uutta oppia...aaa...se riippuu aika paljon itsestä. Että itse tää työ, tää kuolema ja nää omaiset ja potilaat ja niiden kanssa työskenteleminen antaa tosi paljon mahdollisuuksia oppia ja se työyhteisö, et jos mä jaksan. Se on tavallaan elämästä oppimista ja minusta itsestä, että mä opin tunteen ittee tai mitä mä nyt opin, et se on semmosta oppimista mitä mä koen täällä. Et siihen täällä on tosi paljon mahdollisuutta. Työaikana saa ehkä ärsykeitä, mutta monesti se jää...täällä ei oo niin paljon ehkä aikaa istua ja miettiä.”*

## OSA I TYÖSSÄ OPPIMISEN JÄLJILLÄ

Työnohjauksessa ja ryhmäohjauksessa käytiin läpi kulloinkin akuutteja tilanteita ja asioita sekä pyrittiin kehittämään työtoimintaa. Niissä käsiteltiin mm. potilaisiin, omaisiin, vapaaehtoistyöhön sekä työparityöskentelyyn liittyviä asioita. Jatkuva opiskeleminen piti Marleenan salojen mukaan myös ”silmät auki”. Hän suoritti työn rinnalla omaan harrastukseensa liittyviä ammatillisia jatko-opintoja, joista hän ajatteli olevan hyötyä myös omassa työssään. Keskustelut muiden ihmishuhtetyötä tekevien ystävien kanssa, yksilöterapia ja yleensä itseensä tutustuminen olivat hänelle tärkeitä oppimisen ja kehittymisen muotoja. Omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen sekä ajan seuraaminen mm. lehtiä lukemalla oli myös ammattitaiton kehittämisen kannalta tärkeää.

Marleenan mukaan työpaikan tuki oppimiselle, etenkin taloudellisessa mielessä, ei ollut niin suurta kuin se olisi voinut olla. Organisaatio oli kyllä valmis hyödyntämään työntekijöiden osaamista, mutta ei kuitenkaan tukenut omaehtoisia opintoja taloudellisesti. Työntekijöiltä myös tiedusteltiin koulutustarpeita, mutta usein koulutustarjonta oli kuitenkin jo päätetty etukäteen. Koulutuspäiviä oli säännöllisesti, mutta sisäisten koulutusten määrää oli vähennetty aiemmasta.

Marleena kuvasi työyhteisön ilmapiiriä paratiisin ja helvetin välimuodoksi. Hänen mukaansa kyseessä oli raadollinen työyhteisö, jossa elämän varjot tulivat näkyviin käteysti mutta voimallisesti. Yhteisön naisvaltaisuus aiheutti hänen mukaansa erilaisten sosiaalisten pelien ja naamioiden syntymistä. Tunnevoittoisessa yhteisössä esiintyi myös kodinomaisuuteen verhoutuvaa vallan käyttöä ja ahdistavuutta. Marleena oli ollut aikaisemmin aktiivisempi ja osallistuvampi yhteisössä sekä ottanut kantaakseen työyhteisön taakkoja, mutta nyt hän halusi ottaa etäisyyttä ja keskittyä enemmän omaan elämänpolkuunsa sekä vapaa-ajallaan suorittamiinsa opintoihin.

### *Kertomus Noorasta (sairaanhoitaja)*

Nooran äiti oli hoitoalalla, jonka seurauksena Noora oli ollut kesätöissä vanhainkodissa jo lukioaikoinaan. Kyseisen kokemuksen perusteella hän oli tunnistanut hoitoalan omaksi alakseen. Hän hakikin sairaanhoitajakouluun heti ylioppilaaksi valmistuttuaan. Noora työskenteli harjoittelijana hoitokodissa jo opiskeluaikoinaan ja sai heti valmistuttuaan jatkoa varsinaisena työntekijänä. Hän oli toiminut määräaikaisissa työsuhteissa siitä lähtien.

Harjoitteluaika hoitokodissa oli ollut ammatillisen kehittymisen kannalta Nooralle tärkeä kokemus. Hänellä oli ollut nimetty ohjaaja, joka mahdollisti rauhallisen tutustumisen asioihin sekä asteittain lisääntyvän vastuun ja itsenäisen työskentelyn. Nooran mielestä hoitokodissa sairaanhoitajan ammatin ydin oli ihmisen kohtaamisessa ja yleensä ihmisten kanssa toimimisessa. Tyypillinen työviikko osastolla sisälsi sekä aamu-, ilt- että yövuoroja. Jokaiselle päivälle oli tietty ohjelmarunko, jota ruokailut rytmittivät. Osastotyön hän kuvasi ihmisten auttamiseksi mm. pukeutumisessa ja syömisessä. Työhön kuului myös sairaanhoidollisia toimenpiteitä ja lääkehoitoa sekä omaisten tukemista, potilaan henkisen, hengellisen, sosiaalisen ja fyysisen kokonaistilanteen kartoittamista, luopumisprosessissa auttamista ja rinnalla kulkemista. Noora tiivisti työn keskeisen tavoitteen ihmisten ja heidän perheensä sekä ystäviensä vierellä elämiseksi. Sairaanhoidolliset ”temput” ja lääkitykset näyttelivät työssä vähäistä osaa. Työkuva ja työtilanteet vaihtelivat kuitenkin potilaiden tarpeiden mukaan, mistä syystä jokainen työpäivä oli erilainen. Toiset potilaista olivat omatoimisempia ja vähemmän apua tarvitsevia, toiset potilaista olivat puolestaan ahdistuneempia ja tarvitsivat apua enemmän. Nooran työkuva oli kuitenkin tapahtunut muutoksia ja hän arveli työnsä muuttuvan enemmän työskentelyksi hoitokodin ulko-

puolella kotikäyntien, yhteistyötahoihin pidettävien yhteyksien ja hoitokodin markkinoinnin muodoissa.

Työ oli Nooran kokemuksen mukaan kiireistä, sillä tehtävää oli paljon ja tekijöitä liian vähän. Työvoimaa oli Nooran mukaan vähennetty asteittain. Kiire harmitti Nooraa erityisesti potilaiden kannalta. Hänen mielestään ideologia yksilöllisestä ja kokonaisvaltaisesta potilaiden hoidosta ei toteutunut toivotulla tavalla. Hän tunnisti myös itsessään henkisen ja fyysisen väsymyksen merkkejä, jonka vaikutukset heijastuivat myös työn ulkopuoliseen elämään. Noora kuitenkin viihtyi työssään ja koki, että vaikka työ otti, niin se myös antoi paljon. Resurssit ja puitteet työskentelylle olisivat kuitenkin voineet olla paremmat. Työhön sitoutumista ja siihen panostamista varjosti myös lyhyistä työsuhteista aiheutuva epävarmuus. Sijaisilla ei myöskään ollut mahdollisuutta osallistua työnohjaukseen, minkä Noora koki suurena puutteena. Hän oli kuitenkin viihtynyt hoitokodissa niin paljon, ettei ollut sen vuoksi hakenut töitä muualtakaan. Yhteisön ilmapiirin hän koki suhteellisen hyväksi ja arvioi työkavereitaan ihaniksi ihmisiksi. Työ antoi hänelle palkitsevia tunteita, koska hän koki pystyvänsä tekemään jotakin toisen ihmisen hyväksi, joko helpottamalla hänen oloaan tai käynnistämällä joitakin tärkeitä prosesseja. Hän koki voivansa käyttää työssään monipuolisesti taitojaan ja luovuuttaan sekä mahdollisuuden tavata ihania ihmisiä. Ihmisten kanssa toimittaessa tarjoutui Nooran mukaan mahdollisuus jakaa ainutkertaisia tilanteita ja saada siten arvokasta elämäkokemusta.

*”Sanotaan sillä lailla, tietysti täällä niinkun tossa olikin puhetta, niin tämmöset ”temput” siis toimenpiteitä on hirveen vähän, et semmosissa ei pääse kehittymään. Mut toisaalta ne on sellasia asioita ne elää jatkuvasti, ne muuttuu jatkuvasti ja ne pystyy oppimaan hyvinkin pienessä ajassa, ainakin niinkun perusteet niistä. Kun taas sitten se ihmisen kohtaaminen, niin se on semmonen, että sitä ei ihan hetkessä opi kuitenkaan, että siinä jos missä tän paikan työntekijät on vahvoilla. Ja kuitenkin mun mielestä täällä kuitenkin työnantaja mahdollistaa oppimisen, että meillä on koulutuksia ja kun on erilaisia seminaareja ja opintopäiviä, niin niihin on aina yhden taikka kahden työntekijän mahdollisuus osallistua ja tota sillä lailla kokisin, että täällä kuitenkin kannustetaan oppimiseen. Ja tietysti se on että kyllähän tää työ, niin tässä hyvin hyvin usein tulee niitä ahaa-elämyksiä tavalla taikka toisella.”*

## Saattohoitokoti oppimista monin tavoin tukevana oppimisympäristönä

Työkokonaisuuden periaate toteutui potilaiden kokonaisvaltaisessa hoitamisessa siinä määrin kuin se kyseisessä työssä on yleensä ottaen mahdollista toteutua. Työn kokonaisuuden määrittelemine on tämän tyyppisessä työssä haasteellista, sillä työ on ”jatkuva elämän virtaa”. Työtehtävät olivat monipuolisia sisältäen henkisiä, hengellisiä, sosiaalisia ja fyysisiä haasteita. Suorituksen ja valvonnan ykseyden periaate toteutui mahdollisuutena suunnitella työtehtäviä ja toimenpiteitä sekä säädellä työskentelyrytmiä yhdessä työparin kanssa. Jokai-

selle potilaalle oli nimetty omahoitaja, joka vastasi kyseisen potilaan hoidosta. Osastonhoitaja ja lääkäri vastasivat kuitenkin viime kädessä potilaiden hoitoa koskevista päätöksistä. *Ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaate* toteutui siis työssä melko kattavasti, joskin työssä edettiin potilaiden akuuttien tarpeiden mukaisesti. Työn keskeinen sisältö oli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joten *vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaate* toteutui työssä laajasti.

*Työssä oppimisen ja kehittymisen* mahdollisuuksia oli hoitokodissa runsaasti tarjolla. Hoitokodin johtajan mukaan saattohoitajan työssä oli laajat ja moninaiset oppimisen mahdollisuudet. Hän määritteli varsinaisen työn tekemisen jatkuvana ja erilaisia oppimismahdollisuuksia sisältävänä toimintana. Viime kädessä hän näki oppimisen haasteina yksilön kyvyt ja voimavarat omaksua kaikki opittu. Johtajan puheessa painottuivat samankaltaiset piirteet kuin hoitajillakin, eli oppimisen käytännönläheisyys, jokapäiväisyys ja jatkuvuus.

*”Mun mielestäni tämä työ antaa valtavan mahdollisuuden oppia. Totta kai sitten omahoitajan siitä näkökulmasta ajattelen sitä asiaa...mitenkä usein ajattelen sitä, että minkä verran sitä pystyy ottamaan vastaan sitä mitä siellä kuitenkin saa sellaista haastetta omalle kehitykselle. Minkä niistä sitten valitsee. Ajattelen tätä fyysistä puolta siinä on paljon, sitten on ihan tämä psyykinen puoli mitenkä tämän sairauden kanssa on elänyt. Ja kun ajatellaan niin pitkälle, että kun koko elämä tulee tässä, siitä voi oppia paljon kun ihmiset muistelevat ja tulee katkeruutta, pettymystä ja iloa ja näitä käydään niinkuin monella tapaa läpi. Että niinkuin elämästä oppii monenlaista.”* (Hoitokodin johtaja)

Johtajan ja osastonhoitajan mukaan hoitokodissa tuettiin oppimista sekä tarjottiin monipuoliset mahdollisuudet työntekijänä kehittymiselle. Organisaatio tuki oppimista organisoimalla koulutuspäiviä ja opintomatkoja, järjestämällä työyhteisön yhteisiä kehittämisiltapäiviä, sisällyttämällä työhön hoitoneuvotelutilanteita, organisoimalla virkistystoimintaa, joustamalla työvuorojärjestelyissä, tarjoamalla taloudellista tukea opintoihin sekä kannustamalla työntekijöitä heidän työssään.

Hoitokodin tulevaisuuden kehityshaasteeksi johtaja tunnisti hoitajuuden kehittämisen. Tärkeänä haasteena oli esimerkiksi työntekijöiden työssä jaksaa-

misen edistäminen. Johtaja arvioi yhteisössä toteutuvan yhteistyön sekä kunkin hoitajan oman kuoleman prosessoimisen jaksamisen kannalta merkityksellisinä tekijöinä. Alan tutkimustietoa tulisi myös kyetä hyödyntämään työssä nykyistä enemmän. Haasteena oli kehittää potilaan sairaskertomuksen kirjaamista sekä panostaa erilaisten omaisten tukemiseen. Tietotekniikan hyödyntämiseen aiottiin myös panostaa jatkossa enemmän. Näiden lisäksi tavoitteena oli lisätä vapaaehtoistyötä sekä kehittää vapaaehtoistyöntekijöiden ja ammattilaisten välistä yhteistyötä. Tavoitteena oli pitää huolta siitä, että työntekijät kokisivat kuuluvansa yhteisöön sekä tukea heidän ammatillisena kasvuaan ja kehittymistään. Johtajan puheesta oli pääteltävissä, että työssä jaksamisessa keskeisellä sijalla oli työntekijöiden oma työskentelytapa, heidän asenteensa sekä motivoitumisensa työhön. Toisaalta taas hän näki organisaation vastuun oppimisen ja kehittymisen edistämässä keskeisenä. Osastohoitajan, lääkärin ja johtajan välinen yhteistyö oli kehittämistyössä tärkeässä roolissa.

Johtajan tapaan myös hoitajat tunnistivat oppimisen ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia työssä runsaasti. Nooran mukaan organisaatio tarjosi tukea ja mahdollisuuksia oppimiselle ja kehittymiselle, jos niitä vain itse osasi hyödyntää. Marleena puolestaan koki, että organisaatio voisi tukea ammattiin liittyvää omaehtoista opiskelua erityisesti taloudellisesti nykyistä enemmän. Hoitajien mukaan työssä oppimisen ja kehittymisen esteinä nähtiin kuitenkin kiire ja resurssipula, jotka estivät myös syvätasoisien työnteon. Johtaja ja osastonhoitaja puolestaan näkivät yhtenä oppimisen esteenä vaikeuden myöntää ongelmallisia asioita itselleen, jolloin niitä ei myöskään suostuttu tai kyetty oppimaan.

Työntekijät määrittivät työyhteisön eläväksi, vaihtelevaksi ja jännitteiseksi. Marleena puhui myös yhteisön kodinomaisuuteen verhoutuvasta vallankäytöstä. Laman myötä kiristyneen taloudellisen tilanteen arvioitiin lisänneen työntekijöiden keskuudessa turhautuneisuutta ja väsymystä, mikä oli vaikuttanut negatiivisella tavalla koko työyhteisön ilmapiiriin. Noora kuitenkin koki, että yhteisön negatiivisista piirteistä huolimatta työyhteisössä oli säilynyt toisista välittämisen ilmapiiri. Johdon edustajat toivat ilmapiiristä puhuessaan esille työyhteisön läpikäymät erilaiset kasvuvaiheet. He näkivät luovaa ajattelua ja turvallisuutta korostavan ilmapiirin tärkeänä. Käytännössä yhteisö eli kuitenkin

kin erilaisia vaiheita, joihin esimerkiksi taloudellinen tilanne vaikutti merkittävästi. Toisaalta he pitivät luonnollisena sitä, että yhteisö kävi läpi myös ongelmallisia vaiheita. Haasteena oli kuitenkin ongelmista oppiminen.

Saattohoitokodista muodostui kuva monipuolisena oppimisympäristönä, jossa työntekijöiden kehittämiseen ja oppimismahdollisuuksien luomiseen kiinnitettiin tietoisesti huomiota. Ehdotimme hoitokodin kohdalla kuitenkin samantyyppisiä kehittämisajatuksia kuin muissakin organisaatioissa eli a) *aikaa ja tilaa oppimiselle sekä opitun reflektoinnille*, b) *työn sisällön tarkastelemista kokonaisvaltaisemmin* (huomioiden sekä työn fyysinen että psyykinen puoli) sekä c) *työntekijöiden henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimista*. Haasteina kyseisessä organisaatioissa olivat työssä opitun tiedostaminen, hyödyntäminen ja kollektiivinen jakaminen.

## 6.5 Työssä oppimisen prosessit

Tutkimuksen alkuvaiheessa selvitimme siis aineistolähtöisesti haastateltavien kuvauksia omasta työstään sekä siinä tunnistamistaan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista, kuten edellä kuvasin. Samoihin aikoihin Järvinen ja Poikela kehittivät työssä oppimisen prosessimallia. Yhdessä Heikkilän kanssa meillä heräsi kiinnostus tarkastella ja tulkita yhteistä aineisto-osaamme myös kyseisen työssä oppimisen prosessimallin näkökulmasta (Heikkilä & Tikkamäki 2005)<sup>2</sup>, joita koskevia tuloksia esittelen seuraavaksi.

### 6.5.1 Työssä oppimisen prosessimalli

Järvisen ja Poikelan (2001) työssä oppimisen prosessimalli perustuu Kolbin (1984) kehittämään oppimisen syklikuvaukseen (kokemus – reflektio – kognitio – toiminta), johon he ovat yhdistäneet Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon

---

<sup>2</sup> Kyseisten tulosten analysointi on toteutettu yhteistyössä Kirsi Heikkilän kanssa.

muuntelun mallin (kollektiivinen tiedon tuottamisen prosessi) sekä Crossanin, Lanen ja Whiten (1999) oppivan organisaation lähestymistavan (oppimisprosessin kuvaus yksilötasolta ryhmätasolle ja organisaatiotasolle). Kolbin mallin (1984) lähtökohdat ovat Deweyn ja Piaget'n ajatuksissa. Malli selittää yksilön kokemuksellista oppimista universaalista näkökulmasta eli oppimisen toteutumista missä kontekstissa tahansa. Kokemuksellinen oppiminen edellyttää oppijalta ensinnäkin avoimuutta ja halua sitoutua uusiin kokemuksiin. Tämän lisäksi se edellyttää havainnoimisen ja reflektiivisyyden taitoja, jotta kokemusta voitaisiin tarkastella monipuolisesti erilaisista näkökulmista. Oppijan analyytinen kyky auttaa luomaan havainnoista ideoita ja käsitteitä. Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitojen avulla uudet ideat ja käsitteet kyetään soveltamaan käytäntöön.

Nonakan ja Takeuchin (1995) näkökulma tarkastelee oppimista yksilöllisinä ja yhteisöllisinä tiedonmuodostusprosesseina, painotuksen ollessa organisaatioiden tiedon luomisen prosesseissa. Ympäristön muutoksiin sopeutumisessa, ongelmien ja ratkaisujen määrittelyssä sekä innovaatioissa ei nähdä olevan ainoastaan kyse ulkoa sisään tapahtuvasta tiedon prosessoimisesta, vaan uutta tietoa ja informaatiota luodaan myös sisältä ulospäin. Tällöin on kyse *hiljaisen* tiedon ja *eksplisiittisen* tiedon vuorovaikutuksesta, joka voi ilmetä neljänä erilaisena kombinaationa. Hiljainen tieto voi muuttua hiljaiseksi tiedoksi sosialisointimuodossa (*socialization*). Hiljainen tieto voi myös muuttua eksplisiittiseksi tiedon ulkoistamisella (*externalization*) muodossa. Eksplisiittinen tieto voi puolestaan rikastua eksplisiittiseksi tiedoksi tietoa yhdistämällä (*combination*). Eksplisiittinen, havaittava tieto voi myös muuttua hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen kautta (*internalization*). Tiedon luominen edellyttää monia sitä palvelevia käytäntöjä joita ovat esimerkiksi yhteisen vision luominen, keskijohdon roolin korostaminen (middle-up-down-johtamisen malli) sekä kontaktiverkoston luominen ulkomaailmaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 56, 62.)

Crossan, Lane ja White (1999) tarkastelevat yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason oppimista organisaation strategisen uudistumisen näkökulmasta. Heidän tarkastelussaan yksilöllisen intuitiivisen ajattelun pohjalta muodostunut tieto saa institutionaalisen tiedon luonteen. Lähestymistavassa intuitio nähdään uu-

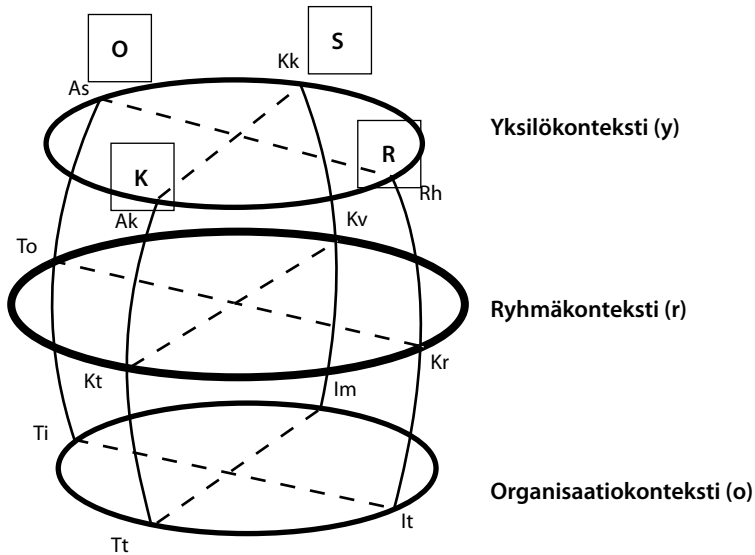


den oppimisen lähtökohtana. Intuitio, kuten edellä kuvattu hiljainen tietokin, on usein tiedostamatonta ja siitä syystä haasteellista saattaa eksplisiittiseen muotoon. Intuition tulkinta nähdään sen yksilöllisen luonteen lisäksi sosiaalisena prosessina. Intuition viestiminen ja jakaminen ryhmässä onnistuu muun muassa metaforien avulla. Jatkuvan keskustelun ja dialogin avulla yksilölliset intuiot ja niistä tehdyt tulkinnat yhdistyvät ja synnyttävät ryhmässä jaettuja merkityksiä. Tässä prosessissa yhteinen kieli sekä ympäröivä konteksti näyttelevät keskeistä osaa. Aikaa myöten yksilöiden ja ryhmien spontaani oppiminen muuntuu ja sulautuu organisaation rakenteisiin, systeemeihin ja rutiineihin. Ryhmän avulla intuitio integroituu lopulta koko organisaation yhteiseksi omaisuudeksi tiedon ja oppimisen institutionalisoitumisen muodossa. Organisaatioiden haasteena on tasapainotella aikaisemman organisaatorakenteisiin sulautuneen oppimisen sekä prosesseja uudistavan oppimisen välillä. Oppimisen transferoituminen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolta toiselle on kuitenkin usein aikaa vievä prosessi.

Järvisen ja Poikelan (2001) mukaan useiden teoreettisten mallien ongelmana on tarkastella oppimista vain yhdestä, usein joko yksilön, ryhmän tai organisaation näkökulmasta. Heidän mallissaan nämä eri ”tasot” yhdistyvät toisiinsa ja oppiminen nähdään tapahtuvan kyseisten ”tasojen” väleissä. Mallin mukaisesti ei ole yleensä mielekäästä puhua oppimisen tasoista, vaan erilaisissa konteksteissa toteutuvista oppimisprosesseista. Oppimisen prosessimallin mukaan yksilön oppiminen on aina kontekstisidonnainen ilmiö. Ryhmän oppimisen kuvaus ilman yksilöllisen oppimisen kuvausta on mahdotonta. Vastaavasti mahdottomaksi osoittautuu organisaation oppimisen kuvaus ilman yksilö- ja ryhmäprosesseja. Nämä erilaiset oppimisen suhteet nähdään monimutkaisella ja kiinteällä tavalla toisiinsa kytkeytyvinä virtauksina ja prosesseina.

Kaikissa edellä esitellyssä kolmessa teoreettisessa mallissa on yhteistä konkreettisen kokemuksen, kokemusten vaihdon ja sitä kautta syntyneen osaamisen tuottaman intuition välinen yhteys, joka toimii reflektiivisen havainnoinnin, yhteisen reflektion ja intuitioiden tulkinnan perustana. Yhteistä niissä on myös abstrakti käsitteellistäminen, käsitteellisen tiedon käyttö ja tulkintatiedon integrointi. Samoin yhteisiä elementtejä ovat aktiivinen soveltaminen, tekemällä

oppiminen ja tiedon institutiointi. Työssä oppimisen prosessimallissa työorganisaatiossa tapahtuvaa oppimista kuvataan kyseisiin teoreettisiin lähtökohtiin perustuen sosiaalisten, reflektiivisten, kognitiivisten ja operationaalisten prosessien avulla, jotka yhdistävät yksilön, ryhmän ja organisaation oppimissyklit. (Järvinen & Poikela 2001.) Kontekstit ja prosessit yhdistyvät mallissa seuraavasti (kuvio 6):



**Yksilöoppiminen (y)**

- S) Kk = Konkreettinen kokemus
- R) Rh = Reflektiivinen havainnointi
- K) Ak = Abstrakti käsitteellistäminen
- O) As = Aktiivinen soveltaminen

**Ryhmäoppiminen (r)**

- Kv = Kokemusten vaihto
- Kr = Kollektiivinen reflektointi
- Kt = Käsitteellinen tiedon käyttö
- To = Tekemällä oppiminen

**Organisaation oppiminen (o)**

- Im = Intuition muodostus
- It = Intuition tulkinta
- Tt = Tulkintatiedon integrointi
- Ti = Tiedon institutiointi

S=Sosiaaliset prosessit, R=Reflektiiviset prosessit, K=Kognitiiviset prosessit, O=Operationaaliset prosessit

**KUVIO 6.** Työssä oppimisen prosessimalli (Järvinen & Poikela 2001)

Työssä oppimisen prosessimallissa tiedon luominen ja jakaminen nähdään oppimisessa keskeisellä sijalla. Tieto, uudet mallit ja käsitteet tuotetaan, jaetaan ja siirretään kognitiivisten prosessien avulla. Tekeminen ja kokeilu ovat olennaisia tiedon luomisen ja jakamisen näkökulmasta. Työtoiminta sisältää jatkuvan kokeilun ja uusien käytäntöjen testaamisen prosessit. Tietojen ja taitojen jakamisen nähdään toteutuvan sosiaalisten prosessien välityksellä. Reflektiivisten prosessien avulla toteutuvat puolestaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen, arviointikeskustelut sekä organisaation evaluointi. Reflektio nähdään oppimisen avainprosessina. (Järvinen & Poikela 2003.)

#### 6.5.2 Oppimisprosessit eri työorganisaatioissa

### Metallitehdas

Tarkasteltaessa metallitehdasta koskevaa aineistoa työssä oppimisen prosessimallin näkökulmasta, korostuivat oppimisessa yksilöllinen *operationaalinen toiminta*. Työntekijöiden mukaan he oppivat työssään *työtä tekemällä*, lähinnä yritys-erehdys-periaatteella esimerkiksi vaihtuvissa työtehtävissä sekä uusia tuotteita valmistettaessa. Virheistä oppiminen nähtiin myös keskeisenä oppimisen muotona. Ryhmässä tapahtuva *sosiaalinen toiminta* nousi toiseksi oppimisen muodoksi. Tämä sisälsi toisten työntekijöiden opastamista, työtilanteissa esiin tulevien ongelmien yhteistä ratkaisemista sekä toisten työntekijöiden työn havainnointia. Oppiminen havainnoinnin kautta nosti esiin myös työssä esiintyviä yksilöllisiä *reflektiivisiä toimintoja*. Alla olevasta fragmentista valottuu metallitehtaassa esiintyvä tyypillinen oppimisprosessi, jossa ovat läsnä tekemällä oppiminen, aktiivinen kokeilu ja kokemusten jakaminen:

*”Siinä vaan joku joka on sen sulle opettanu, niin sun on täytyny olla tarkkana ja sitä on vaan täytyny uskaltaa, vaikka ensin alkuun ajatteli, että eihän tästä tuu mitään, enhän mä uskalla koskeekaan tohon, mutta sitä on vaan...ensin tekee vähän varovaisemmin ja varovaisemmin et sillai se tekeminen opettaa.”* (vaihtetyöntekijä)

## Tavaratalo

Oppimisprosessien mukaan tarkasteltuna oppimisessa painottuivat yksilölliset *kognitiiviset toiminnot* kuten koulutuksessa tapahtuva abstrakti käsitteellistäminen. Ryhmä- ja organisaatiokonteksteissa tapahtuvat *sosiaaliset toiminnot* kuten kokemusten jakaminen asiakaspalautteiden käsittelytilanteissa sekä osasto- ja organisaatiopalavereissa olivat myös keskeisiä tapoja oppia. Työssä opittiin myös yksilöllisten *operationaalisten toimintojen* eli tekemällä ja virheistä oppimisen avulla. Alla oleva esimerkki on mielenkiintoinen kuvaus prosessista, jossa työntekijä opettaa uuden hinnoittelukoneen käytön toisen osaston työntekijöille. Esimerkissä on nähtävissä päällekkäiset yksilölliset, ryhmä- ja organisaatioprosessit, jossa oppiminen etenee yksilöllisestä käsitteellistämisestä aina organisaationaaliseen tiedon institutioimiseen. Esimerkki kertoo myös siitä, miten työssä oppiminen helposti hukkuu työtoimintaan, eikä sitä työntekijöiden keskuudessa välttämättä edes tiedosteta varsinaiseksi oppimiseksi:

*”Toi oli yks esimerkki tää just tää millä mä teen näitä tilauksia niin kun tuolla, että se oli lähinnä niissä elintarvikkeissa vain ja täällähän ei käytetty täällä pukeutumisessa. Siitä tulee 9 vuotta, 8 vuotta suunnilleen, että mä toin sen niin kun mukana ja pistin noi ihmiset tekeen sillä ja nyt ne on niin tyytyväisiä kun ne on oppinu käyttään sitä, kun ennen vanhaanhan ne teki kaikki just paperilla, mutta nyt kun ne tekee sillä ... niin se on ihanaa, että täähän on ihanaa. Miksei me oo käytetty tätä aikasemmin, ettei me ei niin kun haluttu päästä pois siitä vanhasta paperisysteemistä, että niitä lappuja ja lippuja piti olla ja sitten vaan. Mä oon sanonu, että en tee, jos te halutte, että mä tuun inventoimaan niin mä en voi enää tehdä ja auttasin sitten niin kauan kun ne oppi käyttään niitä, niin: Miksi se ei oo aikasemin näitä käyttäny? Minkä takia on niin kun tehty turhaa työtä? Jotenkin vaan pelättiin sitä, että ei niin kun haluttu liikaa sitä, vaan paperilla, sit koneelle.” (myyjä)*

## Uusmedia-alan yritys

Uusmedia-alan työssä painottuivat yksilölliset ja ryhmän *kognitiiviset ja sosiaaliset toiminnot*. Yksilön- ja ryhmän konteksteissa tapahtuvia *kognitiivisia toimintoja* kuten *abstraktia käsitteellistämistä* esiintyi haettaessa tietoa erilaisista lähteistä, tiedon organisoinnissa ja prosessoinnissa sekä *operationaalisia toimintoja* testattaessa uusia malleja. Organisaatiokontekstin *tulkintatiedon integrointia* tapahtui muun muassa dokumentoitaessa projektien töitä. Ryhmäkontekstin *sosiaalisia toimintoja* kuten *kokemusten jakamista* tapahtui ratkaishtaessa erilaisia ongelmia yhteisissä projekteissa työtovereiden kanssa sekä opastamalla työtovereita työtehtävissä. Oppimista tapahtui sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiokonteksteissa, painotuksen ollessa kuitenkin yksilö- ja ryhmäkonteksteissa. Seuraava lainaus kuvastaa uusmedia-alan työ- ja oppimisprosessien monipuolisuutta, etenkin kognitiivisen, operationaalisten ja sosiaalisten toimintojen osalta:

*”Käytännössä se oppiminen tapahtuu niin, että koko ajan...eli se että surffataan webissä kaikkii epämääräisiä saitteja, ei se oo ihan sattumaa, vaan se on sitä, että koko ajan etitään niitä uusia asioita mitä tulee. Ei voida keskittyä seuraan pelkästään Netscape.comia, Microsoft.comia, IBM.comia vaikkakin niistä tulee hirveet määrät sitä uutta tietoo, mutta nää pienet käyttäjät, pienet ihmiset pitkin poikin maailmaa tekee niillä asioilla aina kaikkee uutta ja ihmeellistä, sieltä pystytään imeen sellasta, että hei täällä on tehty tällänen ja tällänen asia mitäs jos me tehtäskin tästä tällänen sovellus ja sitten joku tekee sen ja...eli kyllä se on tärkeä oppimisen väline meille, sieltä haetaan ideoita malleja, uusia asioita mitä voitais pyörittää. Sitten kun joku löytää jotain monesti esittelee sen jollekin ja sitten joku sanoo sille että tehdään joku testihomma sitten tehdään ja siinä vaiheessa se tekijä oppii sen ja samalla siihen liitetään taas uusia ihmisiä jotka oppii sen ja tekemällä oppii sen. Sitä kait se on.”*  
(ohjelmoija)

## Saattohoitokoti

Hoitotyössä tapahtuvassa oppimisessa painotus oli selvästi *sosiaalisissa toiminnoissa*. Työ sisälsi paljon *kokemusten jakamista* potilaiden ja heidän omaistensa kanssa. Toinen tärkeä oppimisen tapa oli yksilöiden, ryhmien ja organisaation *kognitiiviset toiminnot*, joista esimerkkinä *abstrakti käsitteellistäminen*, jota tapahtui hankittaessa tietoa potilaskansioista, kirjallisuudesta sekä käytettäessä koulutuksessa opittuja käsitteitä työn arjessa. Näiden lisäksi *reflektiiviset toiminnot*, kuten oman työn ja käyttäytymisen *reflektiivinen havainnointi* ja työtovereiden kanssa raportointitilanteissa tapahtuva *kollektiivinen reflektointi*, olivat keskeisiä esiin tulleita oppimisen muotoja. *Operationaaliset toiminnot* kuten *aktiivinen soveltaminen* tulivat myös esiin haastatteluista. Seuraavasta kuvauksesta ilmenee esimerkkejä hoitajan työssä keskeisinä olevista sosiaalisista, kognitiivisista ja reflektiivisistä oppimisprosesseista:

*”Sanotaan niin, että mulla on ollu hirveen huono omatunto koko tän ajan sen jälkeen kun mä oon valmistunu et mä oon esimerkiks hirveen vähän jaksanu lukee ammattikirjallisuutta mikä mun mielestä olis toivottavaa, enemmän ehkä sillä lailla että kyselee asioita alan ihmisiltä ja mielellään jos on jotain tämmösiä koulutustilaisuuksia tai tämmösiä mä lähden semmosiin, mutta mä nyt oo kauheesti jaksanu itekseni lukee mitään. Ja ehkä justiin se että kuitenkin jossain määrin joutuu jokapäiväisessä työssä tarkkailemaan itseään miten mä teen asioita ja miettimään sitä omaa työtä, sellasta itsearviointia. Ja musta on hirveen antosia semmoset keskustelut mitä ollaan yövuorossa käyty työparin kanssa kuka se sitten on ollukaan, justiin ruodittu toinen toistamme tavallaan, että hei että kun sä näät kun mä teen työtä niin sano mulle miten mä työtäni teen, miten sä näät. Palaute ylipäättään kyllähän se kertoo siitä, tuli se sitten työtovereiltä tai esimieheltä tai potilaalta, omaisilta keltä tahansa, niin kyllähän se aina suuntaa antaa. Mä niinkun esimerkiks omahoitajana toimiessa sanon potilaalle että ole rehellinen anna sitä kritiikkiä, anna palautetta, että ei tarvi pelätä sitä, että mä en hoida sua jos sä sanot että mä teen jonkun asian huonosti, vaan yksinkertaisesti mä oon sitä mieltä, että ihminen on sokee kuitenkin sillai tietyllä lailla sokee kuitenkin sille omalle toiminnalleen. Niin sillai jos joku näyttää vähän peiliä, että hei sä teet tän asian näin, että voisko sen tehdä jotenkin toisikin niin ehkä mä hiffaan, että ehkä sen vois tehdä toisinkin. Et kuitenkin semmonen justiin avoi-*

*muus kaikenlaisille palautteille ja se, että pyrkii justiin tän mahdollisen kritiikin ja ne epäkohdat niin ottaa oppia niistä ja pyrkii kehittyyn.”*  
(sairaanhoitaja)

## 6.6 Tulosten yhteenvetoa

Tarkastelin tässä ensimmäisessä tutkimusvaiheessa työ- ja oppimisprosessien kytkeytymistä toisiinsa neljän eri toimialan töissä ja organisaatioissa. Kartoitin työssä oppimisen ilmenemistä ja sitä koskevia käsityksiä kyseisten organisaatioiden työntekijöiden ja johdon edustajien näkökulmasta. Tutkimusmetodeina hyödynsin yksilöhaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Aineiston analysointi kahdella eri tavalla valotti työssä oppimisen ilmiön eri puolia mielenkiintoisella tavalla. Induktiivisen aineistolähtöisen tarkastelutavan avulla saimme muodostettua rikkaan kokonaiskuvan haastattelujen sisällöistä sekä havainnointimuistiinpanoistamme. Työssä oppimisen prosessimallin (Järvinen & Poikela 2000) mukainen aineiston tarkastelu puolestaan laajensi ymmärrystämme oppimisesta yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokonteksteissa selventämällä työssä oppimisen keskeisiä piirteitä. Huomion kiinnittäminen mallin prosesseihin valotti aineistoja uudesta näkökulmasta. Tämäntyyppinen analysointitapa vaati kuitenkin induktiivisempaa analyysitapaa enemmän tulkintaa siitä, miten haastateltavien vastaukset ja havaintomme suhteutuivat mallin toimintatapoihin ja prosesseihin. Painotukset oppimisen muodoissa ja tavoissa olivat kuitenkin samat analysointitavasta riippumatta.

### 6.6.1 Oppimiskäsitykset sekä oppimisen tavat ja muodot

Oppimiskäsitteen määrittelyissä oli nähtävissä mielenkiintoisia eroja eri alojen mukaan tarkasteltuna. Saman alan työntekijöiden oppimiskuvauksista oli kuitenkin tunnistettavissa yhteisiä piirteitä. Käytännönläheisissä töissä, kuten myyjän ja metallialan työntekijöiden töissä, korostui käytännön merkitys myös

oppimiskäsityksissä. Kaupan ja metallialan työntekijöiden näkemykset olivat lähellä toisiaan kummankin alan työntekijöiden painottaessa *käytännössä ja tekemällä oppimista*. Uusmedia-alan organisaatiossa haastateltujen näkemykset erosivat jossain määrin toisistaan, mutta yhteistä niissä oli *oppimisen määrittelyminen luonnolliseksi ja välttämättömäksi osaksi työtä ja yleensä elämää*. Uusmedia-alan työntekijöiden vastauksissa oppiminen määrittyi työn luonteelle ominaisella tavalla dynaamiseksi sekä tiedon luomiseen, prosessoimiseen ja soveltamiseen painottuvaksi ilmiöksi. Hoitoalan työntekijöiden oppimiskäsityksissä korostui sen sijaan työn luonteelle ominainen oppimisen *henkinen, tunnepainotteinen ja ihmistä kasvattava* tehtävä. Hoitajat tarkastelivat oppimista myös kokonaisvaltaisesti *ihmisen elämänkaaren* näkökulmasta (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Työntekijöiden oppimiskuvaukset aloittain tarkasteltuna

<b>Metallialan työntekijät:</b>	• Tekemisen kautta ja käytännössä oppiminen
<b>Myyjät:</b>	• Käytännössä ja työtä tekemällä oppiminen
<b>Uusmedia-alan työntekijät:</b>	• Uuden tiedon jatkuva omaksuminen, prosessoiminen ja soveltaminen
<b>Hoitajat:</b>	• Oppiminen läpi elämän jatkuvana, jokapäiväisenä ihmisenä kasvamisena ja kehittymisenä

Alasta riippumatta määritelmässä korostui yksilökeskeinen näkökulma oppimiseen. Yhteisinä piirteinä työntekijöiden vastauksissa painottuivat *oppimisen käytännönläheisyys, toiminnallisuus ja tekemällä oppiminen* sekä *uuden tiedon prosessointi, oppijan aktiivisuus* sekä *oppimisen jokapäiväisyys ja jatkuvuus*. Pääosalle haastateltavista oppiminen oli positiivinen ja luonnollinen asia työelämässä ja muilla elämänalueilla. Ainoastaan toiselle metallialan työntekijöistä oppimiskäsite herätti negatiivisia ajatuksia, lähinnä ikävien kouluaikaisten muistojen vuoksi.

Organisaatioiden johtajien ja muiden johdon edustajien oppimisenäkemykset olivat pitkälle samansuuntaisia työntekijöiden näkemysten kanssa. Johtajien määritelmien kohdalla ei ollut tunnistettavissa alakohtaisia eroja. Kaupan alan, hoitoalan ja uusmedia-alan organisaatioiden johtajat näkivät oppimisen kiin-



teänä ja olennaisena osana työstä suoriutumista. Työssä nähtiin monipuolisia ja jatkuvia oppimisen mahdollisuuksia. Metallialan johdon edustaja näki myös oppimisen mahdollisuuksia työssä, mutta korosti oppimista luonnollisena ja usein tiedostamattomana osana elämää. *Johtajien määritelmässä painoutuivat alasta riippumatta oppimisen keskeinen merkitys työssä, oppimisen käytännönläheisyys ja jokapäiväisyys sekä työtä tekemällä oppiminen.*

Oppimiskäsityksiin liittyy aina kysymys siitä, minkälaisen toiminnan haastateltava mieltää oppimiseksi tai minkä hän puolestaan rajaa kyseisen tarkastelun ulkopuolelle. Keskeistä on se, minkä asian, tilanteen tai tapahtuman kukin tulkitsee nimenomaan oppimisena. Käsitteiden eksplikoiminen, etenkin haastattelutilanteessa, on myös haasteellista. Oppimisen määrittelemisen koettiin haastateltavien keskuudessa vaikeaksi, mistä syystä vastaukset jäivät melko niukoiksi. Oppimisen tietoinen pohdinta ja sanallinen kuvaaminen olivat monelle haastatellulle, etenkin työntekijätason edustajalle, selvästi vieras toimintatapa.

Ensimmäisen tutkimusvaiheen tulosten perusteella työssä oppiminen osoittautui hyvin monimuotoiseksi ja laajaksi ilmiöksi. Oppimisen mahdollisuudet ja muodot vaihtelivat alasta riippuen. *Metallialan työssä* esiintyi oppimisen mahdollisuuksia niukasti. Työssä oppimisen kehittämishaasteet liittyvät ennen kaikkea työn suunnittelun ja organisoimisen kysymyksiin. *Tavaratalossa* painotui organisoitu henkilöstökoulutus. Työssä oppimisen kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää tiedostaa ja hyödyntää työtoiminnassa tapahtuva informaali oppiminen. *Uusmedia-alan* työtehtävissä työn kuvaus ja oppimisen mahdollisuuksien kuvaus osoittautuivat lähes identtisiksi ja työtoiminta itsessään näytti olevan oppimisprosessi. *Hoitoalan* organisaatiossa puolestaan työn ja oppimisen kuvaukset erosivat jonkin verran toisistaan. Työssä oppimisen mahdollisuudet osoittautuivat kuitenkin haastattelujen perusteella myös hoitajien työssä varsin monipuoliseksi ja kuvaukset sisälsivät monipuolisen variaation erilaisia oppimisen mahdollisuuksia. Uusmedia-alan yrityksessä ja hoitokodissa töiden luonne siis edisti ja suorastaan pakotti jatkuvaan uuden oppimiseen sekä itsensä kehittämiseen. Ongelmana kummassakin työpaikassa oli kuitenkin työn kiireisyys, joka rajoitti etenkin reflektiivisiä oppimisprosesseja.

Työssä oppimisen tavat ja muodot sekä niiden yleisyys siis vaihtelivat aloit-  
tain, mistä syystä oppiminen sai yksilöllisen muotonsa ammattialasta, organi-  
saatiosta, työn luonteesta ja työntekijästä riippuen. Monipuolisimmat oppimisen  
mahdollisuudet näyttivät olevan uusmedia-alan ja hoitoalan töissä ja organisaat-  
ioissa. Vaikka oppimisen mahdollisuudet ja oppimisprosessit vaihtelivat kon-  
teksteittain, oli erilaisissa töissä kuitenkin tunnistettavissa myös samankaltai-  
sia oppimisen muotoja. Sosiaalisen vuorovaikutuksen, käytännössä tekemisen  
ja järjestetyn koulutuksen avulla toteutuvaa oppimista esiintyi lähes joka alan  
työssä, joskin niiden painopiste vaihteli työn luonteesta riippuen. (Heikkilä &  
Mäkinen 2001; Heikkilä & Tikkamäki 2005.) Tätä tulkintaa vahvistaa se, että  
erilaisia työaloja tarkastelleissa tutkimuksissa on päädytty samankaltaisiin  
työssä oppimisen tapoihin ja muotoihin (vertaa mm. Gerber at al. 1995; Collin  
2002; 2005; Eraut 2004). Työtehtävien ja siinä toteutuvan oppimisen muotojen  
luokittelussa on ongelmallista kategorioiden päällekkäisyys. Eri kategorioiden  
kuvaamat työtehtävät ja oppimisen muodot näyttivät kietoutuvan työn arjessa  
monimutkaisella tavalla toisiinsa. Collin (2002, 141) on päättänyt samaan johto-  
päätökseen todetessaan, että työssä oppimisen kokemuksellisen luonteen vuok-  
si työn tekeminen ja oppiminen ovat vaikeasti erotettavissa toisistaan. Kokoan  
taulukossa 5 ensimmäisen tutkimusvaiheen perustella tunnistettavia erilaisia  
työssä oppimisen tapoja ja muotoja.

#### **TAULUKKO 5. Työssä oppimisen tapoja ja muotoja**

- 
- a) Sosiaalinen vuorovaikutus ja yhteistyö eri tahojen kanssa
  - b) Tiedon hakeminen, prosessoiminen ja soveltaminen → uusien ideoiden luominen
  - c) Ongelmanratkaisu ja tutkiminen
  - d) Toiminnallinen oppiminen ja käytännössä harjoittelemine
  - e) Henkilöstökoulutus
  - f) Omaehtoinen opiskelu ja ammatillinen pätevytyminen
  - g) Työn kirjaaminen ja dokumentoiminen
  - h) Reflektointi; oman toiminnan pohdinta ja arvioiminen
-

## 6.6.2 Oppimisprosessien tarkastelu

*Metallitehtaassa* korostuivat yksilön ja ryhmän operationaaliset toiminnot eli aktiivinen soveltaminen ja tekemällä oppiminen. *Tavaratalossa* keskeisenä oppimisen muotona olivat yksilölliset kognitiiviset toiminnot eli koulutuksessa tapahtuva tiedon siirto. *Uusmedia-alan yrityksessä* työtä ja oppimista kuvattiin itseohjautuvaksi tiedon ja ideoiden hakemiseksi, prosessoimiseksi ja soveltamiseksi sekä kollektiiviseksi ongelmien ratkaisemiseksi. Organisaatiossa ja työssä painottuivat yksilöiden ja ryhmien kognitiiviset ja sosiaaliset toiminnot. *Hoitoalan organisaatiossa* pääpaino oppimisessa oli sosiaalisessa oppimisessa, joka ilmeni potilaiden, omaisten ja työtovereiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Työssä oppimisen prosessimallin mukainen aineistojen tarkastelu vahvisti ryhmässä tapahtuvien *sosiaalisten prosessien* keskeistä merkitystä työssä oppimisessa. Tämän lisäksi *yksilölliset ja ryhmässä tapahtuvat operationaaliset prosessit* sekä *yksilölliset kognitiiviset prosessit* nousivat aineistojen tarkastelun perusteella keskeiselle sijalle. Kognitiivisten prosessien tunnistaminen haastatteluista osoittautui erityisen haastavaksi, ja tämän lisäksi niitä esiintyi kuvauksissa muita prosesseja niukemmin. *Reflektiiviset prosessit* näyttivät olevan muita prosesseja enemmän sidoksissa työtoimintaan. Etenkin yksilöllisiä ja ryhmässä toteutuvia reflektiivisiä prosesseja oli tunnistettavissa jossain määrin kaikkien alojen töissä, mutta erityisesti hoitajat mielsivät oman työn ja käyttäytymisen reflektoinnin oleelliseksi työssä oppimisen muodoksi. Viittauksia organisaatiokonteksteissa tapahtuviin oppimisprosesseihin oli tunnistettavissa haastatteluista kaiken kaikkiaan niukasti, mikä nostaa esille työn organisointiin ja oppimisen ohjaamiseen liittyviä kysymyksiä ja haasteita. (Heikkilä & Tikkamäki 2005.) Toisaalta tulee huomioida myös mahdolliset tiedonhankintamenetelmiä ja -prosessia koskevat rajoitukset. Yksilöhaastattelut saattavat tuottaa herkemmin juuri yksilöllisiin prosesseihin painottuvia näkemyksiä ja kokemustietoa.

Kuten oppimisen muotojen ja tapojen tarkastelu osoitti, aineistoista on tunnistettavissa mallin kaikkia oppimisprosesseja (sosiaalisia, operationaalisia, kognitiivisia ja reflektiivisiä). Prosessit näyttivät kuitenkin pääsääntöisesti olevan katkonaisia toteutuen ainoastaan joko yksilö-, ryhmä- tai organisaatiokon-

tekstissa. Toisaalta taas työntekijöiden kuvaukset sisälsivät samanaikaisesti sekä yksilön että ryhmän oppimisen kuvausta, mikä kertoo kyseisten kontekstien päällekkäisyydestä ja samanaikaisuudesta. Oppimisprosessit näyttivät myös helposti ”hukkuvan” työtoiminnan virtaan, joka vaikeutti niiden tunnistamista ja analysoimista. Prosessien luonne myös vaihteli työtehtävittäin ja ammattitaitain. Tästä esimerkkinä reflektiiviset prosessit, jotka olivat esimerkiksi saattohoitokodissa luonteeltaan erilaisia kuin tavaratalossa. Erot korostavat oppimisprosessien tilanne- ja kontekstisidonnaista luonnetta. (Heikkilä & Tikkamäki 2005.)

Työssä oppimisen prosessimallin vahvuutena voidaan pitää työssä oppimisen prosessien tunnistamista ja aukipurkamista sekä huomion kiinnittämistä reflektiivisyyden keskeiseen rooliin oppimisessa. Positiivista mallissa on myös yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokontekstien yhtäaikainen tarkastelu. Teoreettisten mallien haasteeksi muodostuu monimutkaisten ja moniulotteisten arkielämän toimintojen tiivistäminen abstraktien käsitteiden muotoon, mistä syystä mallit synnyttävät usein myös kriittisiä pohdintoja. Työssä oppimisen prosessimallissa oppimissyklit yhdistävät kokemuksen, reflektion, abstrahoinnin ja toiminnan, mutta eri konteksteissa (yksilö, ryhmä ja organisaatio) toteutuvia prosesseja (kognitiiviset, operationaaliset, sosiaaliset ja reflektiiviset prosessit) tarkastellaan kuitenkin erillisinä. Työn arjessa kyseiset prosessit näyttivät loimittuvat monimutkaisella ja erottamattomalla tavalla toisiinsa, tehden niiden erottelemisesta kyseenalaisen. Mallin puutteena voidaan pitää myös sitä, ettei siinä kiinnitetä huomiota oppimisen emotionaaliseen ulottuvuuteen.

Prossessimallin mukaan työssä oppimisen kehittämisessä ja tukemisessa olisi tärkeää taata kaikkien prosessien toteutuminen ja ”virtaaminen” sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiokonteksteissa. Oppimisen kannalta on keskeistä se, missä määrin ja minkä luonteisia reflektiivisiä prosesseja työ- ja organisaatiokonteksteissa on tai niihin luodaan. Tulosten perusteella heräsikin kysymyksiä siitä, minkä luonteisesta oppimisesta työkontekstissa oli loppujen lopuksi kysymys, kuinka tietoista tai syvätasoista oppiminen kulloinkin on sekä minkä luonteista oppimista organisaatioissa kulloinkin tavoitellaan. Olennaista on myös se, jäävätkö reflektiiviset prosessit ainoastaan yksilöiden vastuulle, vai

tuetaanko niiden toteutumista myös ryhmä- ja organisaatiokonteksteissa esimerkiksi työn organisoinnin keinoin.

### 6.6.3 Organisaatiot oppimisympäristöinä

Tarkastelin organisaatioita oppimisympäristöinä arvioiden niitä hyvin organisoidun työn periaatteiden mukaisesti. Kyseisiin periaatteisiin tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä keskeinen kysymys on se, kenen näkökulmasta hyvä kulloinkin määritellään. Vaikka monet periaatteet toteutuvat useiden alojen töissä esimerkillisellä tavalla, ei kuitenkaan voida vetää johtopäätöstä siitä, että työ näyttäytyisi kaikille työyhteisön jäsenille niin sanottuna hyvänä työnä. Työtehtävien monipuolisuuden periaate voi esimerkiksi työntekijän näkökulmasta arvioituna tarkoittaa käytännössä työmäärän lisääntymistä (Hales 1993, 123). Tavaratalossa edellä mainittujen periaatteiden parempi toteutuminen aiheutti juuri työntekijöiden työssä jaksamisongelmia sekä paineita jatkuvaan uuden oppimiseen. Kaikki työntekijät eivät myöskään välttämättä halua lisätä vastuuta työssään, joten itsesäätelyn periaate voidaan myös kokea työpaineita lisäävänä tekijänä. Toiset myös viihtyvät itsenäisessä tai yksilölähtöisessä työssä paremmin kuin ryhmä- tai tiimityössä. Toisaalta yksilöllinen näkökulma tulee huomioida myös sen suhteen, että vaikka työn organisointi ja työympäristö tarjoaisivat runsaastikin oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia, se ei kuitenkaan takaa niiden hyödyntämistä. Hyödyntämisen esteinä saattavat olla yksilölliset tekijät kuten tietojen tai kykyjen puute sekä haluttomuus tai kyvyttömyys oppimisen tunnistamiseen. Toisaalta organisaatioissa voi olla monia oppimisen lähteille pääsyä estäviä tekijöitä, jotka liittyivät esimerkiksi hierarkiaan ja valtasuhteisiin. (Ellström 2002, 89.) Tiivistän taulukossa 6 tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot hyvin organisoidun työn periaatteiden mukaisesti.

**TAULUKKO 6. Tutkimusorganisaatiot hyvin organisoidun työn periaatteiden mukaisesti tarkasteltuna**

Hyvin organisoidun työn periaatteet	Metallitehdas <i>Passiivinen ja passivoiva oppimisympäristö</i>	Tavaratalo <i>Kouluttamiseen perustuva oppimisympäristö</i>	Uusmedia-alan yritys <i>Itseohjautuvuuteen perustuva oppimisympäristö</i>	Hoitokoti <i>Monipuolinen ja oppimista tukeva oppimisympäristö</i>
<b>Työkokonaisuuden periaate</b>	<i>Ei toteutunut.</i> Liukuhihnatyö – yksittäisten tuotteiden tai niiden osien valmistus.	<i>Toteutui hyvin.</i> Myytävän tuotteen käsittely sen vastaanottamisesta asiakkaalle myymiseen.	<i>Toteutui jossain määrin.</i> Projektityö – kullakin työntekijällä omat vastuualueensa.	<i>Toteutui hyvin.</i> Tavoitteena potilaan kokonaisvaltainen hoitaminen.
<b>Työtehtävien monipuolisuuden periaate</b>	<i>Ei toteutunut.</i> Monotoninen ja rutiinomainen sarjatyö.	<i>Toteutui hyvin.</i> Monipuolinen ja laaja työnkuva.	<i>Toteutui hyvin.</i> Monipuolinen ja laaja työnkuva.	<i>Toteutui melko hyvin.</i> Monipuolinen ja laaja työnkuva.
<b>Suorituksen ja valvonnan periaate</b>	<i>Ei toteutunut.</i> Työnjohto työn laatua valvovana tahona.	<i>Toteutui jossain määrin.</i> Työtehtävien järjestykseen ja toteuttamistapaan pystyi vaikuttamaan palvelutilanteiden ja aikaraamien puitteissa.	<i>Toteutui melko hyvin.</i> Työtehtävien järjestykseen, sisältöön ja toteuttamistapaan pystyi vaikuttamaan projektien aikatauluissa ja raameissa.	<i>Toteutui työn luonteen mahdollistamissa rajoissa.</i> Mahdollisuudet vaikuttaa hoidon sisältöön ja tehtävien järjestykseen. Omahoitaja-järjestelmä.
<b>Ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaate</b>	<i>Ei toteutunut.</i> Urakkapalkkaus.	<i>Toteutui jossain määrin.</i> Raameina kampanjat ja asiakkaiden tarpeet.	<i>Toteutui tietyin ehdoin.</i> Raameina projektien aikataulut ja yhteistyö.	<i>Toteutui jossain määrin.</i> Raameina potilaiden tarpeet.
<b>Vuorovaiikutuksen ja yhteistyön periaate</b>	<i>Toteutui jossain määrin.</i> Pääosin yksintyöskentelyä, mutta jonkin verran myös sosiaalista kanssakäymistä kollegojen ja esimiesten kanssa.	<i>Toteutui jossain määrin – vaihtelua osastoittain.</i> Itsenäistä työtä sekä yhteistyötä kollegojen ja esimiesten kanssa, myös vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.	<i>Toteutui hyvin.</i> Yhteistyö moniammatillisessa projektissa sekä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.	<i>Toteutui hyvin.</i> Moniammatillinen yhteistyö sekä vuorovaiikutusta sekä potilaiden että omaisten kanssa.
<b>Työssä oppimisen ja kehittämisen periaate</b>	<i>Toteutui vähäisessä määrin.</i> Työssä ja organisaatiossa ei juurikaan mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Oppiminen lähinnä satunnaisoppimista.	<i>Toteutui melko hyvin.</i> Oppiminen lähinnä organisoidun koulutuksen ja työssä tapahtuvan satunnaisoppimisen muodoissa. Jossain määrin mahdollisuuksia oman työn ja osaston kehittämiseen.	<i>Toteutui melko hyvin.</i> Työ itsessään sisälsi runsaasti oppimisen mahdollisuuksia, pääpaino informaalissa ja satunnaisoppimisessa. Oppiminen ja kehittyminen työntekijöiden oman aktiivisuuden varassa.	<i>Toteutui hyvin.</i> Työ itsessään tarjosi runsaasti oppimisen mahdollisuuksia. Organisaatiossa runsaasti oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia tukevaa toimintaa.

Työn luonne ja organisointi sekä työntekijän mahdollisuudet työn itsenäiseen suunnitteluun ja organisointiin vaihtelivat ajoittain. Metallialan yrityksessä itsenäiset suunnittelu- ja organisointimahdollisuudet olivat vähäisimmät. Organisaatiot erosivat toisistaan myös järjestetyn henkilöstökoulutuksen ja koulutukseen osallistumismahdollisuuksien suhteen. Hoitoalan ja kaupan alan organisaatioissa järjestettiin runsaasti henkilöstökoulutusta ja kouluttautumiseen kannustettiin, kun taas informaatioteknologian ja metallialan yrityksissä koulutusta ei järjestetty juuri lainkaan, eikä sitä nähty keskeisenä työssä oppimisen muotona. Työorganisaation tarjoama tuki oppimiselle ja kehittymiselle oli lähinnä *organisoitua koulutusta, mahdollisuutta käyttää työaika opiskeluun sekä rohkaisemista ja kannustamista uuden oppimiseen*. Organisaation tarjoama tuki oppimiselle ja kehittymiselle kuitenkin jakoi haastateltavien mielipiteitä. Samankin organisaation työntekijät saattoivat kokea organisaation tarjoaman tuen eri tavoin. Toisten mielestä esimerkiksi työajan joustot opiskelua ja kouluttautumista varten oli riittävää. Toiset työntekijät puolestaan toivoivat *enemmän aikaa työtehtävien tekemiselle ja uusien asioiden oppimiselle, enemmän uusien työtehtävien suorittamista tukevaa informaatiota ja palautetta työstä, töiden toimivampaa ja monipuolisempaa organisointia sekä yhteistyön kehittämistä*.

Johdon ja työntekijöiden näkemykset työstä, oppimisesta ja kehittymismahdollisuuksista olivat organisaatioissa samansuuntaisia metallialan yritystä lukuun ottamatta. Kuitenkin jokaisessa tarkastelun kohteena olleessa organisaatiossa johtajat tai johdon edustajat näkivät ja määrittivät enemmän mahdollisuuksia työssä oppimiselle ja kehittymiselle kuin työntekijät. Tätä voivat selittää muun muassa esimies- ja johtotason korkeampi koulutustausta sekä oppimista ja kehittymistä koskevan retoriikan yleistyminen organisaatioiden strategisessa suunnittelussa.

## **7 TYÖSSÄ OPPIMINEN INFORMAALINA, KONTEKSTISIDONNAISENA JA SITUATIONAALISENA SEKÄ SOSIAALISENA TOIMINTANA**

Ensimmäisen tutkimusvaiheen tulosten perusteella työssä oppiminen näyttäytyi kontekstisidonnaisena, suurelta osin informaalina sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvana toimintana (Heikkilä & Mäkinen 2001; Heikkilä & Tikkamäki 2005). Tukea tälle johtopäätökselle tarjoaa Collinin (2005, 18) tutkimus- ja kirjallisuuskatsauksen perusteella kokoama jäsenyys, jossa työympäristössä toteutuva oppimisen nähdään määrittyvän informaaliksi, satunnaiseksi ja käytäntösidonnaiseksi (situationaaliseksi), kokemusperustaiseksi, työtehtävien ja työkontekstin määrittämäksi sekä kollektiivisesti jaetuksi ilmiöksi. Tarkastelen ensimmäisen tutkimusosan lopuksi kyseisiä työssä oppimisen teoreettisia lähtökohtia.

### **7.1 Työssä oppimisen informaali luonne**

Tutkintotavoitteisella formaalilla koulutuksella on vankka asema suomalaisessa koulutusjärjestelmässä. Työntekijöiden kehittämisen on nähty toteutuvan perinteisessä arkisessa työstä irrotetussa henkilöstökoulutuksessa. Tarkasteltaessa varsinaisessa työkontekstissa toteutuvaa oppimista eivät perinteiseen koulukontekstiin kytkeytyvät käsitteet ja määritteet ole riittävät, mistä syystä informaali oppimisen käsite nousee merkittävään asemaan. Monissa organisaatioissa oppimista saatetaan kuitenkin pitää edelleen perinteisenä henkilöstökoulutuksen muodossa tapahtuvana uusien tietojen ja taitojen omaksumisena. Tämä tuli



esille myös ensimmäisessä tutkimusvaiheessamme kaupan alan organisaatiossa, jossa henkilöstön kehittämisen pääpaino oli organisaation tarjoamassa sisäisessä ja ulkopuolisessa koulutuksessa.

Työssä oppimisen yhteydessä käydyssä keskustelussa ovat viime aikoina korostuneet kontekstisidonnaisuutta painottavat näkemykset oppimisesta ja kehittymisestä; oppimisen liittäminen käytäntöön, oppiminen tekemällä ja kokeilemalla. Informaalin oppimisajattelun yleistymisen myötä työpaikkaa on alettu tarkastella relevanttina oppimisympäristönä, jossa ammattitaidon kehittäminen ja uuden oppiminen mahdollistuvat moninaisella tavalla. Päivittäinen työ sekä osallistujien työkokemukset tarjoavat monipuolisen mahdollisuuden kontekstisidonnaiselle oppimiselle. Työssä oppimisessa ja kehittämisessä ongelmat ja opittavat uudet asiat tulevat usein eteen työtä tehtäessä ja edellyttävät välitöntä ratkaisua. Tällöin työntekijän aikaisemmat kokemukset ja niiden pohjalta tapahtuva tilanteissa reagointi ovat merkittävässä asemassa. (Vaherva 1998, 157–161.)

Watkins ja Marsick (1992) määrittelevät informaalin oppimisen yleisesti oppimiseksi kokemuksista, joka tapahtuu formaalisti organisoitujen ja institutionaalisten toimintojen ulkopuolella. Informaali oppiminen voi olla joko suunniteltua tai suunnittelematonta, mutta se sisältää aina myös ennalta arvaamattoman satunnaisoppimisen. Hiljainen tieto luo hedelmällisen pohjan informaaliselle oppimiselle. Oppimisen nähdään toteutuvan toiminnassa syntyvien kokemusten kautta, jolloin oppimisesta tulee kontekstisidonnaista toimintaa. Oppimista edistävät yksilön aktiivinen asenne oppimista kohtaan, kriittinen reflektio sekä luovuus. Parhaimmillaan informaali oppiminen johtaa jatkuvaan oppimiseen. Jos opittu kuitenkin jää tiedostamattomalle, implisiittiselle ja jakamattomalle tasolle, se voi lisätä virheiden mahdollisuutta. Ihmisten tulisikin jatkuvasti testata uskomuksiaan eikä toimia pelkkien olettamustensa pohjalta. (Watkins & Marsick 1992, 293–298.)

Eraut (2004) on samoilla linjoilla Watkinsin ja Marsickin määritelmän kanssa kuvatessaan informaalin oppimisen ilman opettajaa tapahtuvaksi implisiittiseksi (kokemuksista oppiminen), suunnittelemattomaksi, opportunistiseksi ja strukturoimattomaksi oppimiseksi. Informaalia oppimista kuvaa myös reaktiiv-

visuus, sillä oppiminen tapahtuu nopeiden päätösten ohjaamassa toiminnassa. Informaaliin oppimiseen kuuluu kuitenkin myös harkinta ja pohdinta, jolloin aikaisempiin toimintoihin, tapahtumiin ja kokemuksiin palataan uudelleen, ollaan aktiivisesti mukana päätösten teossa ja ongelmanratkaisussa sekä suunnitellaan tulevia oppimismahdollisuuksia. (Eraut 2004, 250.)

Informaalilla työssä oppimisella on tavoiteltu työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä tuotantoprosessien kehittämiseen. Organisaatioissa toteutettavat tiimityömuodot ja ei-hierarkkiset organisaatorakenteet sekä työntekijöiden itseohjautuvuuden ja valtauttamisen (*empowerment*) korostaminen voidaan nähdä työntekijöiden informaalin oppimisen muokkaajina. Työn humanisoinnin on uskottu parhaimmillaan lisäävän työntekijöiden oppimisen mahdollisuuksia. Informaaliin oppimiseen onkin liitetty pääasiassa positiivisia konnotaatioita, ja siitä on nähty olevan hyötyä niin työntekijöille kuin työnantajillekin. (van Onna 1992, 126.) Informaalia oppimista ei kuitenkaan voida pitää neutraalina, vaan sitä tulee tarkastella aina suhteessa kontekstiinsä. Oppimisen suunnittelun ja työntekijöiden kehittämisen taustalla voivat olla niin taloudellisen tehokkuuden, tuottavuuden lisäämisen kuin joustavuudenkin pyrkimykset. Informaalisen oppimisen taustalta voi olla löydettävissä organisaatioiden tehokkuutta palveleva piilo-opetus-suunnitelma. (Garrick 1998, 2, 57.) Informaalilla oppimisella voidaan kuitenkin palvella erilaisia tavoitteita riippuen kulloinkin käytettävissä olevista resursseista, tavoiteltavista kvalifikaatioista sekä käytettävistä strategioista (van Onna 1992, 127).

## 7.2 Työssä oppimisen kontekstisidonnainen, situationaalinen ja sosiaalinen luonne

Informaalisuuden lisäksi työssä oppimista luonnehtii kontekstisidonnaisuus ja situationaalisuus. Konteksti- ja situaatiokäsitteitä on määritelty monin eri tavoin. Etenkin kontekstikäsitteen tarkka määrittäminen on vaikeaa sen vaih-

televien ja jossain määrin myös löyhtyneiden käyttötapojen vuoksi (Säljö 2001, 103). Käsitteiden määrittelyyn vaikuttaa myös se, minkä tieteenfilosofisen suuntauksen näkökulmasta niitä kulloinkin lähestytään. Duranti ja Goodwin (1992) jäsentävät kontekstuaalisuutta jakamalla kontekstit fyysisiin, kognitiivisiin (tai mentaalisiin), kommunikatiivisiin ja historiallisiin sekä niistä muodostuviin yhdistelmiin (Säljö 2001, 136). Säljön (2001) sosiokulttuurisen näkemyksen mukaan kaikki toimintamme ja ymmärryksemme ovat osa erilaisia konteksteja. Konteksti ei kuitenkaan ole olemassa ilman toimintoja, vaan toimintomme sisältyvät konteksteihin ja luovat niitä uudelleen. Hän määrittää kontekstin Colea (1996) lainaten sosiaalisen käytännön ja toiminnan yhteen punovaksi osatekijäksi. (Säljö 2001, 136.)

Poikelan (1999, 38) mukaan kontekstisidonnaisessa lähestymistavassa ihmisiä ja toimintoja tarkastellaan aina suhteutettuna siihen aikaan, paikkaan ja kulttuuriin missä ne kulloinkin elävät ja toteutuvat. Samantyyppiseen määritelmään päätyy Engeström (1993), nähdessään kontekstit toimintateoreettisen lähestymistavan mukaisesti toiminnallisina systeemeinä (*activity systems*), jotka yhdistävät subjektin, objektin sekä instrumentit (kuten merkit ja symbolit) yhteneväksi kokonaisuudeksi (Engeström 1993, 67). Laven (1993, 18) käsitys kontekstista on yhdenmukainen Engeströmin määritelmän kanssa hänen todeksaan, että konteksti voidaan nähdä historiallisesti muodostuneina tiluatioiden sisäisinä ja niiden välissä olevina konkreettisina suhteina. Kontekstisidonnaisessa lähestymistavassa keskeisiksi käsitteiksi muodostuvat historia, aika, toiminta ja muutos.

Kontekstikäsitteen liittyy läheisesti tiluatioon käsite. Tiluatio- ja kontekstikäsitteet tukevat toisiaan, mutta niitä voidaan kuitenkin pitää eri asioina. Konteksti voidaan ymmärtää tiluatioympäristönä tai viitekehysenä (sosiologian termein ”frame:na”) jolle kulloinkin kyseessä oleva tiluatio antaa merkityksen. Kyseisten käsitteiden merkityksistä, määrittämisistä ja niiden välisistä suhteista on kuitenkin olemassa erilaisia näkemyksiä ja niistä käydään jatkuvaa keskustelua.

Tarkastelen oppimista tiluatioidonnaisena prosessina, jossa oppijat, kulloinkin kyseessä oleva ympäristö, tapahtumat sekä ajallinen hetki muodosta-

vat erottamattoman ja monisyisen kokonaisuuden. Kontekstin voidaan nähdä vaikuttavan tilanteiden määrittelytapaan, toimintatapojen valitsemiseen sekä siihen, keiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa, työskennellään ja opitaan (Watkins & Marsick 1992, 294). Työssä oppimisen yhteydessä kontekstuaalisuutta voidaan lähestyä hyvin monisuuntaisena prosessina. Konteksti sisältää kulloisessakin toimintatilanteessa vaikuttavat tekijät, ympäristön antamat merkitykset sekä ajallisen ulottuvuuden. Toimija myös itse muokkaa kontekstia, jolloin prosessista tulee hyvin monisuuntainen. Työssä oppimisen kontekstit voidaan jakaa 1) *yksilöllisen työn kontekstiin*, missä lähinnä yksilö oppii ja reflektoi saamaansa palautetta, 2) *yhteisen työn kontekstiin*, jossa oppiminen syntyy ryhmissä, tiimeissä tai tiimiverkostoissa ja oppimisen lähteenä on arviointi, 3) *organisaation työn kontekstiin*, jossa oppimisen lähteenä ovat monimutkaisten ja -suuntaisten vaikutussuhteiden evaluointi sekä 4) *käsitteellisen työn kontekstiin*, missä osaaminen ja tutkimisesta oppiminen ovat keskeisinä oppimisen lähteinä. (Poikela 1999; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 124–130.)

Sosiokulttuurisen luonteensa vuoksi työssä oppimista leimaa myös yhteistoiminnallisuus ja kollegiaalisuus (Hager & Beckett 2000, 302). Jokapäiväisen elämän todellisuus nähdään intersubjektiivisena, ihmisten tulkitsemana ja toisten yksilöiden kanssa jaettuna maailmana (Berger & Luckmann 1994, 29, 33). Sen sijaan, että tarkastelun keskiössä olisivat yksilön kognitiiviset prosessit tai käsitteelliset rakenteet, ollaan kiinnostuneita sosiaalisuuden merkityksestä oppimisessa. Sosiaalista vuorovaikutusta ja kontekstia painottava näkemys kritisoi sitä vastaan, että vastuu oppimisesta siirrettäisiin täysin yksilöille, ja ihmisten itseohjautuvuuteen uskottaisiin liian suuressa määrin. Tämän sijaan oppimista tarkastellaan sosiaalisena konstruktiona, jossa sosiaalisten suhteiden sekä kontekstien merkitys on keskeinen. (Gold & Watson 1999, 198–199.)

Pisimmälle sosiaalisuuden luonteen ja ulottuvuuden merkityksellistämisesä etenee sosiaalinen konstruktivismi ja sen sosiologisempi sosiaalisen konstruktionismien suuntaus. Kyseisissä lähestymistavoissa kiinnostus on yksilöllisten prosessien sijaan niissä sosiaalisen vuorovaikutuksen muodoissa, joissa persoonallisuuden nähdään rakentuvan. Persoonallisuuden ei siis nähdä psykologisen lähestymistavan mukaan sijaitsevan niinkään ihmisissä itsessään, vaan

pikemminkin ihmisten välillä. Merkitysten ja identiteettien nähdään rakentuvan sekä saavan sisältönsä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Burr 1995.) Taustalla on tunnistettavissa Bergerin ja Luckmannin (1994, 63) ajatus siitä, että ihmiset tuottavat itsensä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja että inhimillinen maailma on ihmisten yhdessä tuottamaa. Ihmisen ulkoisen maailman nähdään koostuvan niin fyysisestä kuin myös sosiaalisesta maailmasta, jonka kontekstuaalisen lähestymistavan mukaisesti nähdään olevan sidoksissa historialliseen kehitykseensä. Inhimillisyydestä ja sosiaalisuudesta tulee erottamaton liitto, eli homo sapiens on aina myös homo socius.

Situationaalisen oppimisen (*situated learning*) lähestymistavassa korostuu oppimisen tarkasteleminen suhteessa niihin sosiaalisiin tilanteisiin ja ympäristöön, joissa se kulloinkin toteutuu. Ympäristön muodostavat kulttuuri, aika, paikka ja tapahtumatilanne. Oppiminen toteutuu yhteisön jäseneksi kasvamisen prosessissa eli oikeutetun perifeerisen osallistumisen (*legitimate peripheral participation*) kautta. Käsite oikeutettu (*legitimate*) viittaa kuuluvuuden tunteeseen. Perifeerinen (*peripheral*) viittaa puolestaan jäsenten erilaisiin ja vaihteleviin sijaintimahdollisuuksiin yhteisössä. Tästä esimerkkinä voidaan mainita noviisi, joka omaksuttuaan tietoja ja taitoja etenee vähitellen yhteisön reuna-alueilta kohti yhteisön täysjäsenyyttä. Perifeerinen osallistuminen on siis sijoittumista kulloinkin kyseessä olevaan sosiaaliseen maailmaan. Tarkastelussa korostuu oppijan välitön osallistuminen yhteisöön sekä sosiokulttuuristen käytänteiden omaksumisen tärkeys tietojen ja taitojen oppimisessa. Prosessissa on kyse noviisien ja ammattilaisten, toimintojen, identiteettien sekä tiedon ja käytännön välisistä suhteista. (Lave & Wenger 1991, 29, 35–36.)

*”In our view, learning is not merely situated in practice – as if it were some independently reifiable process that just happened to be located somewhere; learning is an integral part of generative social practice in the lived-in world.”* (Lave & Wenger 1991, 35.)

Situationaalisisessa lähestymistavassa oppiminen nähdään sosiaalistumisena kulloinkin kyseessä olevaan kulttuuriin. Osallistumalla kulttuurin toimintaan opitaan myös yhteisön jäsenten arvoja, asenteita, uskomuksia, normeja ja

toimintatapoja. Oppiminen sekä uusien tietojen ja taitojen omaksuminen tapahtuu osallistumalla jokapäiväisen elämän kulttuurisiin olosuhteisiin sekä tulemalla kulttuurin jäseneksi (Lave 1993, 5–6). Sosialisointi käsitteellistään kuitenkin usein ainoastaan lapsuus- ja nuoruusvaiheisiin. Lapsi tai nuori kasvaa kulttuurinsa jäseneksi sen toiminta- ja ajattelutapojen omaksumisen, jolloin hänestä tulee sosiaalisen ympäristönsä jäsen. Tällöin on kyse lähinnä primaarisosialisoinnista. Situationaalisen oppimisen kuvaamaa sekundaarisosialisointia tapahtuu kuitenkin myös myöhemmin elämässä, itse asiassa läpi ihmiselämän. (Berger & Luckmann 1967, 150.)



**OSA II**

**LÖYTÖRETKELLÄ**





## **8 TUTKIMUS LÖYTÖRETKENÄ – MATKAN PÄÄMÄÄRÄ, TAVOITTEET KULKUVÄLINEET JA VAIHEET**

Ensimmäinen tutkimusvaihe oli tärkeä perusta tutkimusilmiötä syventävälle toiselle tutkimusvaiheelle. Etenin tarkastelussani työssä oppimisen ilmiön ja sen tutkimisen toiminnallisuutta ja yhteisöllisyyttä painottavaan suuntaan. Tässä toisessa tutkimusosassani käsittelen toisen tutkimusvaiheen ontologisia, epistemologisia ja metodologisia lähtökohtia. Perustelen myös matkakohdevalintojani eli paluutani tutkimuskohdeorganisaatioihini tavarataloon ja saattohoitokotiin. Tarkastelen valitsemani ja soveltamani etnografisen tutkimusotteen keskeisiä lähtökohtia ja taustaoletuksia sekä esittelen käyttämiini tutkimusmetodeihin eli osallistuvaan havainnointiin, teemallisiin ryhmäkeskusteluihin, reflektiivisiin yksilöhaastatteluihin sekä dokumenttiaineistojen hyödyntämiseen liittyviä pohdintoja. Kuvaan myös kyseisten metodien avulla rakentuneiden aineistojen analysointiprosessia. Tarkastelen metodologista orientaatiotani löytöretki-metaphoran näkökulmasta. Oheisesta matkakertomuksesta selviää toisen tutkimusvaiheen aikataulu, kulku ja eri vaiheet (taulukko 7). Haastan sinut lukijana jatkamaan kanssani löytöretkeä työssä oppimisen ilmiöön.

OSA II  
LÖYTÖRETKELLÄ

TAULUKKO 7. Toisen tutkimusvaiheen matkakuvaus

MATKAKERTOMUS, II TUTKIMUSVAIHE	
<b>Vuosi 2000</b>	
Huhtikuu	II Tutkimusvaihe käynnistyy -> yhteydenotot saattohoitokodin ja tavaratalon johtajiin
Toukokuu	I Ryhmäkeskustelu saattohoitokodissa
Kesäkuu-elokuu	Osallistuva havainnointi - kenttäjakso tutkimusorganisaatioissa Tavaratalo, kesäkuu (12.-14.6.), heinäkuu, (17.-21.7.), elokuu (14.-16.8.)= 11 päivää Saattohoitokoti, kesäkuu (5.-7.7.), heinä-elokuu (3.-6.7., 31.7.-4.8.) = 12 päivää
Elokuu-joulukuu	Ryhmäkeskustelut (tavaratalo I, elokuu), (saattohoitokoti II, syyskuu), (tavaratalo II, lokakuu), (tavaratalo III, marraskuu), (saattohoitokoti III, joulukuu)
Marraskuu	Tavaratalon ja saattohoitokodin uusien johtajien ensimmäiset haastattelut
<b>Vuosi 2001</b>	
Tammikuu-huhtikuu	Ryhmäkeskustelut (tavaratalo IV, tammikuu), (saattohoitokoti V, huhtikuu)
Toukokuu-heinäkuu	Tutkijavierailu Calgaryn yliopistossa, Kanadassa (3 kk)
Lokakuu ->	Osallistuva havainnointi jatkuu saattohoitokodissa, vapaaehtoistyöntekijän ja tutkijan roolit yhdistyvät
<b>Vuosi 2002</b>	
Tammikuu	Aineistojen analysointi jatkuu ja kirjoittamisprosessi alkaa Osallistuva havainnointi saattohoitokodissa vapaaehtoistyöntekijän roolissa jatkuu
Kesäkuu	Työtyytyväisyys-kehittämishanke tavaratalossa käynnistyy
Elokuu-marraskuu	Työtyytyväisyys-tiimin tapaamiset (7 krt) sekä tiimin ja esimiesten yhteiset tapaamiset (2krt)
Lokakuu	Vapaaehtoistyöntekijöiden ja hoitajien ryhmähaastattelu saattohoitokodissa Alustavien tulosten esittely saattohoitokodissa vapaaehtoisten ja hoitajien yhteisessä tapaamisessa
<b>Vuosi 2003</b>	
	Vapaaehtoistyöntekijänä toimiminen saattohoitokodissa jatkuu Kehittämishanke tavaratalossa jatkuu
Tammikuu-huhtikuu	Kehittämishankkeen raportointi ja arviointi
Toukokuu-kesäkuu	Tavaratalon ja saattohoitokodin uusien johtajien haastatteleminen toiseen kertaan
Elokuu ->	Kirjoitus- ja analysointiprosessi jatkuu, tutkimuksen käsikirjoituksen rakentaminen alkaa
<b>Vuosi 2004</b>	
	Käsikirjoituksen laatiminen, tutkimuskokonaisuuden työstäminen
<b>Vuosi 2005</b>	
	Tutkimusraportin kirjoittaminen ja viimeisteleminen

## 8.1 Tutkimus löytöretkenä

*”Keskiyö 14. marraskuuta*

*Koko edellisen yön hän [Kolumbus] luovi varovaisesti ja oli piissä, sillä hän katsoi, että oli viisasta purjehtia näiden saarten välissä ennen kuin ne oli tutkittu... Myös tuuli heikkeni ja vaikka hänen suuntansa piti olla itään, hän ei päässyt kuin idästä piirun verran etelään, ja muistakin tässä mainitsemistaan vastoinkäymisistä johtuen hän joutui viipymään aamuun saakka. Purjehdittuaan kaiken kaikkiaan 48 mailia hän löysi syvän poukaman, joka oli noin neljännesmailin levyinen ja muodosti hyvän sataman, johon laski joki. Hän näki lukemattoman määrän saaria, jotka olivat suuria ja hyvin korkeita ja metsän peittämiä. Puita oli tuhatta lajia ja palmuja loputon määrä... Hän sanoo uskovansa, että nämä saaret ovat niitä lukemattoman monia saaria, joita maailmakartoilla näkyy kaukaisimmassa idässä. Hän sanoo uskovansa, että näillä saarilla on suunnattomia rikkauksia, jalokiviä ja mausteita, ja ne jatkuvat hyvin pitkälle etelään ja leviävät kaikkialle.”*

*”Torstai 14. helmikuuta*

*Myrsky yltyi viime yönä, ja ristikkäin tulevat aallot olivat hirmuisia. Ne löivät toisiaan vasten ja murtuivat laivan päälle pysäyttäen sen, eikä se pystynyt nousemaan niiden yli eikä etenemään niiden lävitse. ...Tuuli ja merenkäynti yltyivät voimakkaasti edelleen. Vaaran täten lisääntytyä hän antoi aluksen lasketella sinne minne tuuli halusi sitä kuljettaa, sillä muuta neuvoa ei ollut.”*

Nämä kertomukset ovat osa Kristoffer Kolumbuksen päiväkirjasta laaditusta referaatista, jossa kuvataan hänen ensimmäistä merimatkaansa yli Valtameren ja takaisin 1400-luvulla (Columbus 1992). Tutkimusprosessi on matka, kuin löytöretki. Parhaimmillaan se on seikkailu, jonka suuntana on tuntematon. Tutkimusprosessi koostuu parhaimmillaan vastaavanlaisista onnistumisen, innostuksen sekä kauhun ja epätoivon hetkistä, joita löytöretkeilijöiden voisi kuvitella matkoillaan kokeneen. Löytöretkimetaforaan assosioituu uteliaisuutta, haasteita ja haasteiden voittamista, salaperäisyyttä, jännitystä sekä uskallusta.

Rinnastettaessa tutkija löytöretkeilijään, hänen tavoitteekseen muodostuu jonkin ennestään tuntemattoman uuden löytäminen. Kuten löytöretkellä,

myös tutkimuksessa, uteliaisuus, halu selvittää jokin mysteeri sekä halu löytää jotakin uutta ovat hallitsevia motiiveja. Löytöretkelle ja yleensä matkalle lähdettäessä tehdään ennakkosuunnitelma siitä, minne ollaan (tai ainakin kuvitellaan olevan) matkalla sekä millaisin kulkuvälinein matka on suunniteltu taitettavan. Tutkimusmatkaa organisoidaan vastaavasti tutkimussuunnitelman muodossa. Tutkimus lähtee liikkeelle tutkijan ihmettelystä ja uteliaisuudesta, jotka puetaan tutkimuskysymysten muotoon. Tutkimuskysymykset ovat matkan tavoitteen saavuttamiseksi ratkaistavia haasteita. Tutkimussuunnitelmassa tutkija pohtii ja perustelee sitä, minne hän on matkalla sekä millaisin kulkuvälinein eli tutkimusmetodein hän matkaansa taittaa.

Löytöretki-metafora ei ole kuitenkaan yksiselitteinen tai ongelmaton. Löytöretkeilijöillä oli matkoillaan muitakin intressejä kuin ainoastaan vilpittömän kiinnostus ja uteliaisuus uuden mantereiden asukkaita ja heidän kulttuurejaan kohtaan. Historiallisesta kirjallisuudesta olemme voineet lukea kuinka löytöretkillä tehtiin myös julmia tekoja ja harjoitettiin riistoa alkuperäisasukkaita kohtaan. Tiedon lisäksi löytöretkeilijät ja heidän edustamiensa maiden hallitsijat olivat kiinnostuneita mantereilla sijaitsevista rikkauksista kuten jalokivistä ja mausteista. Metaforaan assosioituu siis myös ryöstöretkiä, vallankäyttöä ja alistamista tieteen tai kansakunnan kunnian nimissä. Lähestyessämme tutkimusta kyseisen metaforan näkökulmasta, päädyimme väistämättä samankaltaisten vastakkainasettelujen äärelle. Löytöretki-metafora johdattaa meidät tutkimuksen tärkeiden ja haasteellisten kysymysten äärelle, niin tutkijan ja tutkimuksen luonteeseen, motiiveihin kuin valtasuhteisiin. Tutkimus voidaan nähdä etsivänä seikkailuna, mutta toisaalta vallankäytön mekanismina. Tutkijaa voidaan puolestaan tarkastella joko innostuneena ja uteliaana seikkailijana tai itsekkäänä ja vallanhimoisena hyödyn tavoittelijana. Postmodernin etnografian mukaisesti kaikki antropologia määrittäytyy aina sekä poliittiseksi että ideologiseksi toiminnaksi (Kincheloe & McLaren 2003, 464).

Tukea löytöretkimetaforan soveltamiselle tutkimuskontekstissa tarjoaa Polanyin ”discovery”-käsite, joka korostaa luovaa mielikuvitusta keskeisenä löytämisen elementtinä. Polanyin mukaan tiedettä ei voida tehdä sääntöjä ja säännönmukaisuuksia seuraamalla, vaan jokainen tutkimusprosessin askel perustuu tutkijan henkilökohtaisille päätöksille ja valinnoille. ”*Discovery requires*

*in fact something beyond craftsmanship, namely the gift of recognizing a problem that is ripe for solution by your own powers, large enough to engage your powers to the full, and worth the expenditure of effort.”* (Ks. Gelwick 1977, 24–26, 34.) Tutkimusprosessissa tapahtuvaa oivaltamista ja löytämistä voidaan pitää lisääntyneenä tarkkaavaisuutena ja opittuna havaitsemisena erilaisia yksityiskohtia, dimensioita ja näkökulmia kohtaan (Schwandt 1994, 129).

## 8.2 Paluu tavarataloon ja saattohoitokotiin – perusteluja matkakohdevalinnoille

Ensimmäisen tutkimusvaiheen tulosten esittelytilaisuuksissa kysyin mukana olleiden organisaatioiden halukkuutta olla mukana tutkimuksen toisessa vaiheessa. Kaikki organisaatiot tarjosivat mahdollisuuden tutkimuksen jatkamiselle sekä lisäaineistojen hankkimiselle. Valitsin lähemmän tarkastelun kohteekseni mielenkiintoni herättäneet tavaratalon ja saattohoitokodin eli myyjän ja saattohoitajan työt. Kyseisten organisaatioiden johto osoitti arvioni mukaan myös eniten kiinnostusta lähteä mukaan tutkimuksen toiseen vaiheeseen.

Ensimmäisen tutkimusvaiheen perusteella tavaratalo osoittautui kiinnostavaksi organisaatioksi työssä oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna. Kyseisessä organisaatiossa painottunut organisoitu koulutus sekä työntekijöiden vähäiset sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollisuudet herättivät mielenkiintoni myyjän työn informaalia oppimista kohtaan. Alkuperäisenä pyrkimyksenäni oli lisätä eri osastojen työntekijöiden mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen ajatusten- ja kokemustenvaihdon myötä. Omat tavoitteeni olivat yhteneväiset organisaatiojohdon kehittämistavoitteiden kanssa, sillä johtajan kanssa käymissäni neuvotteluissa selvisi, että organisaation senhetkisenä kehittämistavoitteena oli juuri työntekijöiden välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen. Tutkimushenkilöt valitsi tavaratalon johtaja. Valintaperusteista keskustellessamme korostin työntekijöiden motivaatiota sekä halukkuutta sitoutua tutkimukseen. Tämän lisäksi pyysin valitsemaan tutkimushenkilöiksi eri osas-

tojen työntekijöitä. Pysin luomaan mahdollisuuden monipuoliselle kokemustenvaihdolle sekä edistämään organisaation sisäistä informaation kulkua.

*Saattohoitokoti* osoittautui ensimmäisen tutkimusvaiheen perusteella puolestaan hyvin monipuoliseksi, joskin myös ristiriitaiseksi oppimisympäristöksi. Haastateltavien vastauksissa korostunut työssä oppimisen henkinen aspekti oli jossain määrin ristiriidassa havainnoimamme työn fyysisyyden vaatimusten kanssa. Tutkimushetkellä organisaation ongelmana oli resurssipula ja työn epätasainen kuormittuminen, jotka näkyivät työn kiireisyytenä sekä työntekijöiden uupumisena. Työn kiireisyys loi haasteita myös työssä oppimiselle sekä sosiaalisen vuorovaikutukselle, sillä mahdollisuudet asioiden kollektiiviselle käsittelylle olivat kiireen vuoksi vähäisiä. Tämänkaltaisessa tilanteessa tuntui mielekkäältä luoda tutkimuksen avulla mahdollisuus työssä oppimista, ammatillista kehittymistä sekä työssä jaksamista käsittelevien kokemusten jakamiselle. Johtajan kanssa käymissäni tutkimushenkilöiden valintaa koskevissa keskusteluissa painotin tavaratalon tapaan työntekijöiden halukkuutta lähteä tutkimukseen mukaan.

Tavaratalo ja saattohoitokoti ovat kaksi hyvin erityyppistä sekä erilaisiin toimintoihin erikoistunutta organisaatiota, kuin kaksi erilaista maailmaa. Kyseisten töiden erilainen luonne, organisaatioiden erisuuntaiset tavoitteet sekä niiden edustama erilainen arvomaailma tekivät tutkimusasetelmastani mielenkiintoisen, mutta myös haasteellisen. Erilaisuus oli havaittavissa esimerkiksi erilaisista arvoista, joille kyseisten organisaatioiden toiminta perustuu. Kaupan alalla korostuvat muun muassa kulutus, tehokkuus ja rationaalisuus (Ritzner & Stillman 2001, 102). Hoitoalan, ja erityisesti saattohoidon, keskeiset arvot liittyvät puolestaan inhimillisyyteen, elämän ja yksilöllisyyden kunnioittamiseen sekä huolenpitoon. Tämänkaltaisen arvoja koskevan eroavaisuuden lisäksi organisaatiot olivat myös kooltaan erisuuruisia. Tavaratalo oli henkilökuntamäärältään yli kaksi kertaa suurempi organisaatio kuin saattohoitokoti<sup>1</sup>. Organisaatiot osoittautuivat myös toiminta- ja johtamiskulttuureiltaan hyvin erilaisiksi. Tarkastellessani töiden luonnetta ja sisältöjä kuitenkin tarkemmin havaitsin

---

<sup>1</sup> Tavaratalon henkilökunta koostui v. 1999 n. 100 työntekijästä. Aineistonkeruun päätymisshetkellä v. 2004 työntekijöitä oli n. 70. Hoitokodin henkilökuntamäärä oli koko aineistonkeruujakson (vv. 1999–2003) n. 40 työntekijää.

niissä myös monia yhteisiä piirteitä, joihin palaan tarkemmin tutkimukseni kolmannessa osassa. Eroista ja samankaltaisuuksista huolimatta tutkimukseni ensisijaisena tavoitteenani ei ollut organisaatioiden vertaileminen, vaan tavoitteeni oli valottaa erilaisia näkökulmia työssä oppimiseen kahden erityyppisen case-esimerkin avulla.

Kuvaan organisaatioita tutkimuksessani eri tavoin. Taustoitan hoitokotia selvästi tavarataloa laajemmin ja syvällisemmin. Tämä johtuu pääosin siitä, että hoitokodin johtajan suostumuksella organisaatio esiintyy tutkimuksessa omalla nimellään. Koin tämän helpottavan kirjoitusprosessiani merkittävästi, sillä organisaation erityisluonteen ja ainutlaatuisuuden vuoksi anonymiteetin turvaaminen olisi ollut hyvin haastava tehtävä. Tämän lisäksi hoitokodissa toteuttamani kenttävaihe oli huomattavasti tavaratalon kenttävaihetta pidempi, mistä syystä havainnointiaineistoa muodostui hoitokohdista tavarataloa enemmän. Tavaratalo säilyy tutkimuksessani sen sijaan anonyyminä, mistä syystä kuvaan sitä koskevia taustatietoja selvästi hoitokotia suppeammin. Päädyin anonymiteettiin ensisijaisesti kyseisen organisaation aineistojen arkaluonteisuuden vuoksi, mistä syystä en edes neuvotellut asiasta tavaratalojohdajan kanssa. Arvioin anonymiteetin avulla turvaavani aineistojen avoimen ja kokonaisvaltaisen tarkastelun sekä edistäväni tutkimuksen luotettavuutta. Valinta oli myös tutkimusetiikan näkökulmasta perusteltu. Tutkimushenkilöiden anonymiteetin turvaan kummankin organisaation kohdalla peitenimillä.

### 8.3 Tutkimuksen toisen vaiheen tutkimuskysymykset, aineistot ja tutkimusprosessi

Case-tutkimuksen yhteydessä Bogdan (1992, 62) puhuu tutkimuksesta osuvasti *suppilomallina* ("funnel"), jossa tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimuskysymykset ja tutkimusasettelu nähdään laajasti ja määritellään sen yleiset linjat. Tutustuttaessa tutkimusalueeseen syvemmin valitaan ne teemat joihin tutkimuksessa keskitytään samalla tutkimusasetelmaa tarkentaen. Tiedon rakentumisen näkökulmasta Masonin (1996) ajatus aineiston tuottamisesta tai synnyttämisestä



(*generating*) aineiston keräämisen (*collecting*) sijaan on myös kiinnostava. Hänen mukaansa perinteinen aineiston kerääminen viittaa informaation neutraaliin ja tutkijasta riippumattomaan kokoamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija nähdään sen sijaan tiedon aktiivisena konstruoijana. Generating-käsite painottaa tutkijan, sosiaalisen maailman ja aineiston rikasta vuorovaikutusta. (Mason 1996, 36.) Etnografinen tutkimus pyrkii pikemminkin löytämään (*discover*) jotakin kuin testaamaan valmiiksi muotoiltuja ja määriteltyjä hypoteeseja (Hammersley 1990, 8). Etnografisen tutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan löytää vastauksia, vaan löytää tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia kysymyksiä (Schwartzman 1993, 58).

Tutkimuskysymykseni ovat rakentuneet etnografisen lähestymistavan mukaisesti tutkimusprosessin aikana, kenttävaiheen ja analysoinnin edetessä. Tutkimuksen toisessa vaiheessa alkuperäisenä mielenkiinnon kohteenani oli työssä oppimisen mahdollisuuksien kehittäminen tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Tässä vaiheessa tutkimus paikantui sekä toimintatutkimuksellisen että etnografisen tutkimusotteen rajamaastoon. Suunnitelmissani oli pyrkiä löytämään yhdessä työntekijöiden kanssa konkreettisia ideoita työssä oppimisen edistämiseksi ja organisaatioiden kehittämiseksi oppimista paremmin palveleviksi ympäristöiksi. Tutkimuksen edetessä organisaatioiden ja työntekijöiden toimintaa suunnanneet muutosprosessit kuitenkin muodostuivat kehittämistoimintaa tärkeämmiksi huomion kohteiksi. Päätin fokusoida näkökulman työssä oppimisen tarkastelemiseen organisaatioiden läpikäymien sekä töiden sisältämien muutosprosessien näkökulmasta. Keväällä 2003 tutkimuskysymykset muotoutuivat lopulliseen asuunsa. Pyrin alla esiteltävien tutkimuskysymysten avulla kartoittamaan myyjän ja hoitajan töiden luonnetta sekä niissä esiintyneitä työssä oppimisen mahdollisuuksia.

*Miten työ ja työssä oppiminen organisoituvat kaupan ja hoitolan organisaatiomuutoksissa?*

a) *Miten työ määrittyy ja organisoituu hoitoalan ja kaupan alan muuttuvissa organisaatioissa?*

a1) *Millainen on myyjän ja hoitajan töiden luonne sekä miten työt organisoituvat käytännössä?*

**b) Miten oppiminen organisoituu hoitoalan ja kaupan alan muuttuvissa töissä ja työympäristöissä?**

*b1) Mitä, miten ja miksi myyjän ja hoitajan töissä sekä työympäristöissä opitaan?*

*b2) Miten organisaatioissa luodaan ja jaetaan tietämystä?*

*b3) Mitkä tekijät töissä ja työympäristöissä edistävät ja/tai ehkäisevät työssä oppimista?*

Oppimista pidetään usein hyvin arkipäiväisenä ilmiönä. Vaikka ilmiö on yleisesti tunnistettu, sitä ei yleensä pysähdytä pohtimaan sen tarkemmin. Oppimisen yksityiskohtainen kuvaaminen tai eritteleminen sekä sanoiksi pukeminen onkin haastavaa, mistä syystä tutkimushenkilöille on annettava aikaa oman ymmärryksen jäsentämiseksi sekä käsitysten eksplikoimiselle. Alkuperäinen tavoitteeni ensimmäisessä tutkimusvaiheessa oli käynnistää tutkimushenkilöissä prosessinomainen ja tutkimuksen edetessä syvenevä työn ja ammattilaisuuden kehittämisen reflektointi. Ajatuksena oli, että tutkimuksessa mukana olleet työntekijät olisivat tietyn ajanjakson kirjanneet ylös ajatuksiaan työprosesseista ja oppimiskokemuksistaan. Kirjoituksiin olisi palattu yhdessä ja niitä olisi analysoitu uudelleen. Oletukseni oli, että kyseinen prosessi olisi laajentanut ja syventänyt tutkimushenkilöiden työn ja siinä tapahtuvan oppimisen kuvauksia sekä ollut ammatillisen kehittymisen näkökulmasta hyödyllistä ennen kaikkea heille itselleen.

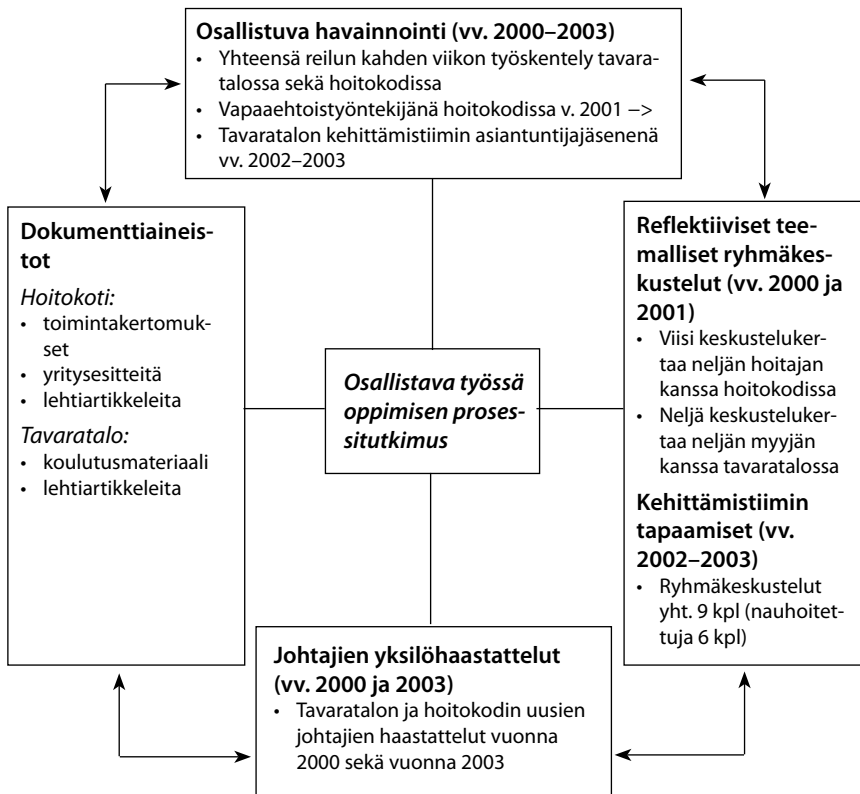
Ensimmäisen tutkimusvaiheen jälkeen suunnitelmani kuitenkin muuttuivat tämän tyyppisestä yksilökeskeisestä lähestymistavasta enemmän sosiaalista vuorovaikutusta painottavaan suuntaan. Tunnistettuani sosiaalisen vuorovaikutuksen keskeisen merkityksen työssä oppimisessa, päätin rakentaa toisen tutkimusaineiston *osallistuvan havainnoinnin, teemallisten ryhmäkeskustelujen, reflektiivisten yksilöhaastattelujen, kehittämistiimissä nauhoitettujen keskustelujen* sekä *dokumenttimateriaalien* avulla. Osallistuvan havainnoinnin avulla pyrin muodostamaan syvällisen ja omakohtaisen ymmärryksen tarkastelun kohteena olevien töiden luonteesta, työtehtävistä sekä organisaatioiden toiminnasta. Ryhmäkeskustelujen avulla tavoitteenani oli luoda ”yhteisen pohdinnan tila”, joka mahdollistaisi työn ja siihen liittyvän oppimisen kollektiivisen reflek-

toinnin. Täten toivoin edistäväni työntekijöiden vuorovaikutusmahdollisuuksia yhteisten keskustelujen sekä kokemusten ja ajatusten jakamisen muodossa. Tämän lisäksi haastattelin kummankin organisaation johtajia kahdesti sekä keräsin jonkin verran dokumenttimateriaaleja organisaatioiden toiminnasta. Haastatteleamalla johtajia kahteen kertaan halusin seurata organisaation tavoitteiden kehitystä sekä haastaa johtajat refleктоimaan käsityksiään. Osallistuvan havainnointijakson ja ryhmäkeskustelujen jälkeen palasin kumpaankin organisaatioon vielä uudelleen. Kaupan alan organisaatiossa osallistuin yhdessä Kirsi Heikkilän kanssa kehittämishankkeeseen (Työtyytyväisyys-hanke) ulkopuolisen asiantuntijan roolissa. Saattohoitokodissa puolestaan yhdistin tutkijan ja vapaaehtoistyöntekijän roolit. Kutsun osallistuvan havainnoinnin, teemallisten ryhmäkeskusteluiden sekä reflektiivisten yksilöhaastattelujen vuorottelusta rakentuvaa tutkimuskokonaisuutta *osallistavaksi työssä oppimisen prosessitutkimukseksi*. Kuviossa 7 on esitetty toisessa tutkimusvaiheessa käytetyt metodit ja rakentuneet aineistot.

Osallistavassa työssä oppimisen prosessitutkimuksessa on olennaista tutkimushenkilöiden aktiivinen rooli, metodisten ratkaisujen rakentuminen tutkimusprosessin kuluessa sekä erilaisten metodien vuorottelemine tutkimusprosessin aikana. Tutkimusasetelma muotoutui askel askeleelta. Kulloiseenkin tutkimusympäristöön sekä matkan varrella tarkentuneisiin tutkimuskysymyksiin soveltuvat metodologiset ratkaisut kehittyivät tutkimusprosessin aikana. Suuntasin tutkimusta sen edetessä yhä painotetummin etnografisen lähestymistavan suuntaan. Etnografisen tutkimusotteen parhain puoli oli vieraaseen kulttuuriin tutustuminen erilaisia tiedon resurssilähteitä hyödyntämällä. Yhdistämällä eri metodeja uskoin laajentavani ymmärrystäni työntekijöiden käsityksistä, töiden luonteesta sekä organisaatioiden elämästä. Lomittamalla haastattelu- ja havainnointivaiheet toisiinsa pyrin muodostamaan tutkimuksestani mielekkäästi etenevän prosessin sekä saavuttamaan eri alojen töistä monipuolisen ja laaja-alaisen käsityksen.

Keskusteluilla ja haastatteluilla kartoitin tutkimushenkilöiden käsityksiä ja omakohtaisia kokemuksia työssä oppimisesta. Havainnoinnin avulla puolestaan näin työntekijät toimijoina heidän aidossa työkontekstissaan sekä lisäsin ymmärrystäni työprosesseista omakohtaisten kokemusten avulla. Prosessin aikana

hakeuduin vapaaehtoistyöntekijäksi hoitokotiin, joka mahdollisti organisaation toimintaan osallistumisen luontevasti yhteisön jäsenyyden kautta. Dokumentit osoittautuivat puolestaan tärkeiksi organisaatioita kuvaaviksi taustatiedoiksi. Dokumentit kertoivat organisaatioiden formaalista tavoitteista ja siitä, miten ne halusivat tulla julkisesti nähdyksi. Haasteeksi muodostui sosiaalista todellisuutta eri näkökulmista lähestyvien aineistojen yhdistäminen mielekkääksi ja toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi.



KUVIO 7. Tavaratalossa ja hoitokodissa vv. 2000-2003 toteutetun osallistavan työssä oppimisen prosessitutkimuksen metodit ja aineistot

## 9 ONTOLOGISTEN, EPISTEMOLOGISTEN JA METODOLOGISTEN LÄHTÖKOHTIEN TARKASTELUA

Tarkastelen seuraavaksi tutkimukseni, etenkin sen toisen vaiheen ontologiaa, epistemologiaa ja metodologiaa lähtökohtia. Määrittelen aluksi lyhyesti etnografisen tutkimusotteen taustalla vaikuttavia sosiaalisen konstruktionismin sekä tulkinnallista ja ymmärtävää lähestymistapaa. Käsittelen lyhyesti myös tutkimukseni osallistuvan ja moniäänisen tutkimusotteen periaatteita. Tämän jälkeen etenen etnografian laaja-alaisempaan tarkasteluun kuvaamalla etnografisen tutkimusotteen taustaa ja yleisiä periaatteita, määrittelemällä kulttuuri-käsitettä, pohtimalla etnografian parissa tapahtunutta siirtymää tiheistä kuvauksista moniäänisiin tulkintoihin sekä tulkitsijan eli etnografian roolia tutkimusprosessissa. Luvun lopuksi etenen tulkintaa ja ymmärtämistä koskevien kysymysten ja haasteiden tarkasteluun. Lähestyn ymmärtämisen ja tulkinnan problematiikkaa gadamerilaisen hermeneutiikan näkökulmasta.

### 9.1 Lähtökohdista

Denzinin ja Lincolnin (1994, 6–7) kuvaama *bricoleur*-tutkija on luova ja innovatiivinen toimija, joka rakentaa metodologiset ratkaisunsa käsillä olevien strategioiden, metodien ja empiiristen materiaalien avulla. Ratkaisut ovat riippuvaisia tutkimuskysymyksistä, kulloisenkin kontekstin luomista mahdollisuuksista sekä tutkijan mahdollisuuksista toimia kyseisessä kontekstissa. He vertaavat tämäntyyppisestä tutkimusotteesta tilkkutöiden tekijän tai jazzmuusikon luoviin prosesseihin, jossa todellisuuden eri ainekset muodostavat

uudenlaisen, innovatiivisen kokonaisuuden. Laadullinen tutkimus määrittyy vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa kohtaavat tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien ihmisten henkilöhistoria, elämänkerta, sukupuoli, sosiaalinen asema ja kansallisuus (Denzin & Lincoln 1994, 3). Kyseinen lähestymistapa kytkeytyy yhdysvaltalaiseen ja postmoderniin tutkimusperinteeseen, jossa keskiössä ovat tutkimuskäytännöistä perustelunsa saavat epistemologiset ja metodiset ratkaisut, ontologisten kysymysten jäädessä enemmän taka-alalle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 43–44).

Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt metodologisen kehittelyn rinnalla tekemään tutkimusilmion ontologista erittelyä ja sen avulla perustelevaan metodologiset lähtökohtani tarkemmin. Näen tutkijan ontologiset, epistemologiset ja metodologiset lähtökohdat tärkeinä tutkimusprosessissa, sillä ne suuntaavat tutkimusmatkan kulkua ja reittivalintoja joko tietoisesti tai tiedostamatta. Ontologisten lähtökohtien tarkastelussa olen pohtinut käsityksiäni ihmisyydestä sekä ilmiöiden ja tapahtumien olemassaolon luonteesta. Epistemologisissa kysymyksissä olen reflektoinut sitä, miten määrittelen tiedon luonteen. Metodologisissa pohdinnoissani olen perustellut käyttämäni kulkuvälineiden eli metodien ja analyysitapojen soveltuvuutta työssä oppimisen ilmiön ja kyseisten organisaatioiden tutkimiseen.

Ontologisten ja epistemologisten kysymysten yhteydessä realismin ja antirealismen, rationaalisuuden ja irrationaalisuuden sekä objektiivisuuden ja subjektiivisuuden välisistä suhteista sekä niiden oikeellisuudesta tai vääryydestä on kiistelty kautta historian. Bernsteinin (1985) mukaan objektivismin ja relativismin välisessä dilemmassa keskeiseksi kysymykseksi muodostuu se, onko olemassa jotakin pysyvää, ihmisestä riippumatonta totuutta vai onko sen sijaan olemassa joukko moninaisia ja erilaisia totuuksia. Lähtökohtana näissä erilaisissa näkemyksissä on erilainen asennoituminen ihmisyyteen, todellisuuteen ja arvoihin; objektivistin sitoutuessa ja uskoessa yhden lopullisen totuuden olemassaoloon ja relativistin puolustaessa kaikkien määritelmien totuudellisuutta ja oikeutusta. Objektivistia voidaan syyttää fundamentalistisesta uskosta pysyvään, kaiken selittävään sekä ihmisestä riippumattomaan todellisuuteen. Hän jättää huomiotta tiedon ja olemassaolon kompleksisuuden ja monitulkintaisuuden. Relativisti voidaan puolestaan laittaa tilille paradoksaalisesta uskos-

ta kaiken totuudellisuuteen. Jos kerran kaikki teoriat, näkemykset ja käsitykset voivat olla tosia tai epätosia, voi myös relativismi itse olla joko totta tai epätotta. Bernsteinin mukaan kyseinen kartesiolaiseen mielen ja ruumiin erillisyyteen perustuva ongelmallinen ja harhaanjohtava dikotomia tulisi kuitenkin kyetä ylittämään. Ratkaisuksi hän ehdottaa rationaalisuuden dialogista mallia, jossa keskiössä ovat rationaalisuuden käytännöllinen, yhteisöllinen luonne. Yhtenä näkemyksensä keskeisenä lähtökohtana hän pitää gadamerilaista hermeneutiikkaa, johon palaan aineiston analysoinnin yhteydessä tarkemmin (luku 11). (Bernstein 1985, 1–9, 19, 114.)

Lähestymistavassani painottuu sosiaalisen konstruktionismin mukainen ihmiskäsitys, jossa ulkoinen maailma nähdään koostuvan sekä fyysisestä että sosiaalisesta maailmasta. Sosiaalisesta konstruktionismista on olemassa useita tulkintaversioita, mutta tässä yhteydessä rajaan tarkasteluni lähinnä symbolisen interaktionismin lähtökohdille. Siinä maailman nähdään koostuvan monista todellisuuksista, joista arkielämän todellisuutta voidaan pitää niin kutsuttuna perustodellisuutena. Erilaiset kohteet, joihin tietoisuus fokusoituu, nähdään eri todellisuustasojen edustajina. Yksilöt nähdään tutkimuksen viitekehyksessä aktiivisina merkityksiä ja tietoa konstruoivina olentoina. Tietoisuus määrittynyt intentionaaliseksi eli aina johonkin kohteeseen suuntautuvaksi, jolloin yksilöt joutuvat päivittäisessä elämässään jatkuvasti valitsemaan eli tulkitsemaan valtavasta informaatiotulvasta heille kyseisellä hetkellä merkityksellisimmän ja olennaisimman aineksen. Yksilöt eivät siis omaksu informaatiota sellaisenaan, vaan konstruoivat sitä aikaisempien käsitystensä ja kokemustensa sekä niistä muodostuneiden uskomustensa perusteella. Tarkkaavaisuutta ja sitä kautta toimintaa ohjaavat pragmaattiset motiivit – mitä on tehty aiemmin, mitä ollaan parhaillaan tekemässä sekä mitä on aikomuksena tehdä. (Berger & Luckmann 1994, 29–31.)

Ihmisten nähdään olevan kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään, mistä syystä heitä ei voida tarkastella erillisinä tästä vuorovaikutuksesta. Todellisuuden luonne määrittynyt intersubjektiiviseksi, jolloin yksilön mieltä tarkastellaan osana laajempaa kontekstia ja tiedon konstruointia sosiaalisesti välittyneenä prosessina. Sosiaalisen mielen nähdään muokkaantuvan ajan kuluessa, sen ollessa vuorovaikutussuhteessa aikaisempaan todellisuuteen. (Berger & Luck-

mann 1994, 32; Leino 1993, 4.) Ihmismieli määrittyy historiallisesti, kulttuuri-  
sesti ja institutionaaliseksi situationaaliseksi (Wertsch 1993, 92). Kieli, joka on  
sosiaalisissa suhteissa merkittävässä asemassa, ei ole vain todellisuuden välittä-  
jän roolissa, vaan sillä nähdään olevan myös sosiaalista todellisuutta tuottava ja  
rakentava merkitys. Tämän tyyppinen lähestymistapa perustuu oletukseen tie-  
tyssä historiallisessa hetkessä tietylle ihmisryhmälle ominaisesta tiedosta, jota  
voidaan kutsua kollektiiviseksi tiedoksi. Tiedon ajatellaan syntyvän sosiaalisissa  
prosesseissa, jolloin tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat yhteen. (Burr 1995.)  
Esimerkiksi kollektiivisesta ja sosiaalisesti konstruoituneesta tiedosta voidaan  
ottaa tiede, jossa tiedon nähdään konstruoituvan interaktiivisessa dialogissa  
muiden akateemisen yhteisön jäsenten kanssa.

Sovellan etnografisessa lähestymistavassani sosiaalisen konstruktionismin  
lisäksi tulkinnallisen ja ymmärtävän lähestymistavan ajatuksia. Etnografiassa  
keskeisenä tavoitteena on ymmärtää tarkastelun kohteena oleva ilmiö mahdol-  
lisimman kokonaisvaltaisesti. Hermeneuttiseen tieteenperinteeseen perustuen  
etnografisessa lähestymistavassa kulttuuria sekä merkitysisältöjä pyritään  
ymmärtämään tulkinnan avulla, mistä syystä etnografiaa voidaan kutsua myös  
tulkinnalliseksi menetelmäksi (Latvala, Peltonen & Saresma 2004, 22). Tällöin  
muodostuu olennaiseksi kysymys ymmärtämisen kohteesta eli mistä ja millais-  
ta ymmärrystä tavoitellaan sekä miten merkitysten ja merkityksenantoproses-  
sien nähdään muodostuvan.

Lähestyn ymmärtämisen ja tulkinnan problematiikkaa gadamerilaisen her-  
meneutiikan näkökulmasta, jossa korostuvat ymmärtämisen ja tulkinnan his-  
toriallisuus, sosiaalisuus, prosessimaisuus sekä ymmärtämisessä muodostuvat  
moninaiset tulkintamahdollisuudet. Keskiöön nousevat myös tutkimusproses-  
sin vuorovaikutuksellinen ja dialoginen luonne. Tämänkaltaisessa tutkimus-  
otteessa luovutaan positivistiselle tutkimusotteelle tyyppillisistä etäisyyden ja  
objektiivisuuden tavoitteista. (Latvala, Peltonen & Saresma 2004, 22–23.) Konst-  
ruktionistisen lähestymistavan ja filosofisen hermeneutiikan lähtökohdista tar-  
kasteltuna tulkinnan ei nähdä muodostuvan ymmärtämisen tuloksena, vaan  
ymmärtämisen sinänsä ajatellaan olevan tulkintaa. Tulkintani rakentuivat jae-  
tuissa merkityksenantoprosesseissa yhdessä tutkimukseen osallistuneiden hen-  
kilöiden kanssa. ”*The constructivist or interpretivist believes that to understand*



*this world of meaning one must interpret it...in general focus is on the process by which these meanings are created, negotiated, sustained, and modified within a specific context of human action”* (Schwandt 1994, 118–119, 123).

Osallistavassa työssä oppimisen prosessitutkimuksessa, millaiseksi metodologista lähestymistapaani kutsun, on keskeisellä sijalla tutkimukseen osallistuvien henkilöiden aktiivinen rooli. Tämän perusteella lähestymistavassani on tunnistettavissa yhteistoiminnallisen tutkimusotteen (*co-operative research*) piirteitä. Yhteistoiminnallinen tutkimus on tutkimusta ihmisten kanssa (*inquiry with people*) heidän tutkimisensa (*inquiry on people*) sijaan. Tutkimusotteen juuret ulottuvat humanistiseen psykologiaan sekä kokemukselliseen oppimiseen. Siinä pyritään pois perinteisestä hierarkkisesta tutkija–tutkimushenkilö-asetelmasta, ja tavoitellaan tasavertaista dialogia ja osallistumista. Tieto nähdään rakentuvan käytännössä ja sen ensisijaisena tehtävänä on käytännön palveleminen. Sen avulla syntyvä tietoa on tietoa jostakin sekä tietoa miten. Osallistumisen avulla rakentuva tieto määrittyy kokemukselliseksi ja toiminnalliseksi, monimuotoiseksi ja kokonaisvaltaiseksi sekä kollektiiviseksi. Tutkimusotteessa oppiminen ja toiminta nivoutuvat erottamattomaksi kokonaisuudeksi. (Reason 1988, 2, 4, 10–12.) Yhteistoiminnallisessa, osallistavassa tutkimuksessa on kysymys empowerment-ideologian mukaisesta osallistujien valtauttamisen tavoitteesta, jossa on kysymys muun muassa työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisestä sekä niiden tiedostamisen edistämisestä (Dew 1997, 3). Laadullisen tutkimuksen piirissä puhutaan äänen antamisesta tutkimuksessa mukana oleville (MacMillan 1996) sekä tutkimuksen moniäänisyydestä yleisemminkin (ks. muun muassa Denzin & Lincoln 1994; Buchanan 2001). Keskeinen haaste etnografiassa liittyy juuri siihen, miten tietävä subjekti oppii tuntemaan ”Toisen”, sekä miten hän kunnioittaa ”Toisten” näkökulmia saattamalla erilaiset äänet kuuluviin. Objektivoinnin välttämiseksi informantit halutaan nähdä passiivisen kohteen sijasta aktiivisina osallistujina, jolloin kulttuurisia tekstejä pyritään tarkastelemaan sekä sisältä- että ulkoapäin. (Kincheoloe & McLaren 2003, 463–464.) Syvennän ontologista, epistemologista ja metodologista tarkastelua kuvaamalla etnografista lähestymistapaani seuraavaksi tarkemmin.

## 9.2 Etnografisesta tutkimusotteesta

### 9.2.1 Etnografian määrittelyä

*“Ethnography involves an ongoing attempt to place the specific encounters, events and understandings into a fuller, more meaningful context”* (Te-diock 2001, 455).

Etnografian alkuajoista ja syntyhistoriasta on olemassa erilaisia tulkintoja, mutta yleisemmin sitä pidetään 1900-luvun ilmiönä. Varhaisimmat etnografian muodot voidaan liittää löytöretkien aikaan 1500- ja 1600-luvuille. Aikakautensa ja tavoitteidensa vuoksi antropologinen ja etnografinen tutkimus kytkeytyi tuolloin kolonialismiin ja kolonialistisen hallinnon tavoitteisiin. (Vidich & Lyman 2003, 60.) Etnografisen tutkimuksen juuret ulottuvat historialliseen tutkimukseen ja erityisesti kulttuuriseen antropologiaan. Etnografian keinoin on pyritty ymmärtämään kulloinkin tarkastelun kohteena olevan kulttuurin alkuperäisjäsenten näkökulmia ja lähestymistapoja. (Hammersley & Atkinson 1996.) Kuvailevan antropologian lisäksi etnografian juurien nähdään ulottuvan sosiologiseen tutkimukseen (Vidich & Lyman 2003, 56; van Maanen 1988, 13). Laajimmillaan etnografialla viitataan erilaisiin tapoihin kuvata ihmiselämää. Sosiologinen asenne näkyy erityisesti pyrittäessä itsen ja toisten havainnoimisen avulla ymmärtämään sosiaalisten prosessien mekanismeja sekä toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta syntyviä prosesseja. Symbolisen interaktionismin periaatteen mukaisesti etnografiassa toisen ymmärtäminen nähdään mahdollistuvan itsen kautta. (Vidich & Lyman 2003, 56, 60.)

Etnografisella tutkimusperinteellä on erityisen vahvat juuret Yhdysvalloissa, jossa on tehty paljon myös tämän alueen tutkimusta. 1900-luvun alkupuolella tutkimusta tehtiin pääasiassa vieraisissa ja eksoottisissa kulttuureissa kuten Samoalla, Keniassa ja Balilla. Vieraiden kulttuurien tutkimuksen lisäksi länsimaiset antropologit ovat soveltaneet etnografiaa myös omien kulttuureidensa tutkimiseen. (Hammersley & Atkinson 1996; Schwartzman 1993, 2.) Antropologien tavoitteena on ollut paljastaa omista kulttuureistamme niitä itsestäänsel-

vyyksiä, joita emme välttämättä jokapäiväisessä elämässämme tiedosta tai huoma. Oman kulttuurin kuvaus tarjoaa parhaimmillaan tilaisuuden kriittiseen itsereflektioon. Antropologian tavoitteiksi on määritelty erilaisten kulttuuristen elämänmuotojen suojeleminen länsimaistumiselta sekä kulttuurin jäsenille kriittisen kulttuurisen näkökulman tarjoaminen. Etnografian metodinen arvo on huomattu viime vuosina yhä enenevässä määrin problematisoitaessa niitä tapoja, joiden kautta yksilöt ja ryhmät muodostavat organisaatioita ja yhteisöjä sekä tulkitsevat niitä jokapäiväisissä toiminnoissaan. (Schwartzman 1993, 1–3.)

Toisille etnografia on filosofinen paradigma, toisille taas se on metodi, jota sovelletaan tarpeen mukaan. Käytännössä etnografia viittaa sosiaaliseen tutkimukseen, joka on sosiaalisen ilmiön luonteen tutkimista, mutta ei kuitenkaan sisällä hypoteesien asettamista ja niiden testaamista. Aineisto on strukturoimattomaa, eli sitä ei ole saatettu vielä aineiston keruuvaiheessa analyttisten kategorioiden muotoon. Tilastolliset analyysit näyttävät tulkinnaa myös yleensä vähäistä osaa. Tutkittavia tapauksia on yleensä vähän, usein keskitytään vain yhden tapauksen yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Aineiston analyysi sisältää inhimillisen toiminnan merkitysten ja toimintojen eksplisiittisen tulkinna, joka on lähinnä sanallisten kuvausten ja selitysten muodossa. (Hammersley & Atkinson 1996.) Etnografisen tutkimuksen yksi elementti on myös erilaisten ja eri tilanteissa kerättyjen aineistojen yhdistäminen (Nikkonen 1997, 140). Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkimys luonnollisiin kysymyksiin ja vastauksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei etnografian tule kentälle mennessään olettaa tietävänsä oikeita kysymyksiä etukäteen, vaan sekä kysymykset että vastaukset tarkentuvat tutkimusprosessin aikana. Etnografi ei havainnoi, keskustele, kuuntele ja katsele pelkästään löytääkseen vastauksia, vaan myös osataksseen kysyä olennaisia kysymyksiä. (Coffey 1999, 54–56.)

Pitkäkestoinen kenttätutkimus on yksi keskeisistä etnografista tutkimusotetta määrittävistä tekijöistä. Perinteisesti kenttätutkimus on nähty löytöretkenä, uuteen ja vieraaseen kulttuuriin matkaamisena tai elaboraationa, eli vieraaseen kulttuurin tutustumisena ja aikaisempien käsitysten laajentamisena. (van Maanen 1995, 16–17.) Etnografinen tutkimus tapahtuu autenttisessa ympäristössä, jossa tutkija tarkastelee ilmiötä sisältä päin. Täten tutkija pyr-

kii ymmärtämään ja kuvaamaan kyseistä kulttuurista tietoa ja käyttäytymisen artefakteja, joita osallistujat jakavat ja käyttävät tulkitessaan kokemuksiaan. Organisaationaalisisessa kontekstissa etnografi tarkastelee ihmisten puheiden ja toiminnan avulla toiminnoissa rakentuvia itsestäänselvyyksiä, ajatuksia ja käytänteitä. (Schwartzman 1993, 3–4.) Havainnointi ei ole kuitenkaan yksisuuntaista etnografian ympäristön havainnointia, sillä samanaikaisesti etnografi on yhteisön jäsenten havainnoinnin kohde (Coffey 1999, 39).

Keskeisimpiä teemoja kenttätutkimuksessa ovat siellä muodostuvat ihmissuhteet. Etnografian haasteena on analysoida ja ymmärtää ihmisten välisen toiminnan kenttää, joka mahdollistuu sosiaalisen analyysin ja jaettujen kokemusten avulla. Sen lisäksi, että ihmissuhteet ovat kantavin osa aineistoa, ne tarjoavat rakennusaineita etnografian identiteetin muotoutumiselle. Hyvä aineisto ja analyysi syntyvät ainoastaan kentällä muodostuneiden ihmissuhteiden ansiosta. Näitä ihmissuhteita määrittävät yleisesti ihmissuhteissa vaalitut vastavuoroisuuden, aitouden ja luottamuksellisuuden periaatteet. (Coffey 1999, 39.)

## 9.2.2 Matkalla organisaatiokulttuuriin – organisaatiokulttuuri ja sen tutkiminen

Erilaisia työorganisaatioita ja niissä toteutuvaa työssä oppimisen ilmiötä tarkastellessani olen ollut tutkimusmatkalla minulle uusiin ja vieraisiin kulttuureihin. Etnografisen lähestymistavan avulla olen pyrkinyt ymmärtämään ja tulkitsemaan, mistä näissä vieraisissa kulttuureissa on kysymys. Tutkimuskohteenani ei ole kuitenkaan organisaatioiden kulttuuri itsessään, vaan kulttuuriin tutustumisen avulla pyrin selvittämään työn ja oppimisen välistä suhdetta sekä niiden organisoitumista työorganisaatiokontesteissa. Tarkastelen seuraavaksi tarkemmin organisaatiokulttuurin käsitettä sekä esimerkkejä sen alueella tehdyistä tutkimuksista.

Organisaatio voidaan määritellä muun muassa ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi eli sosiotekniseksi järjestelmäksi. Sosiaalisuus viittaa siihen, että organisaation muodostumiseen tarvitaan ainakin muutamia ihmisiä. Teknisyydellä viitataan puolestaan organisaation tuotanto- ja ohjausprosesseissa käytettäviin erilaisiin teknologioihin, välineisiin ja osaamiseen.

Organisaation toimintaan liittyy tavoitteisuus ja sille tarkoituksenmukaisesti luotu ja sen jäsenten tiedostama rakenne. Organisaatorakenne koostuu tehtävärakenteesta, raportointi- ja ohjaussuhteista sekä koordinoitijärjestelmistä. Organisaation konkreettisen puolen (tilat ja rakennukset) lisäksi organisaatioita määrittävät siellä vallitseva työnjako ja toimintojen koordinointi, jatkuvuus sekä itse organisaation ja sen ulkopuolisten tahojen välille määriteltävät rajat. Organisaation keskeisin ydin ovat sen psykologisesti ja sosiaalisesti muotoutunut arkkitehtuuri, kuten ihmisten ajattelu- ja toimintatavat, kieli sekä keskinäiset odotukset ja sopimukset. Tämänäyttävistä tekijöistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan myös organisaatiokulttuuriksi. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 187–188.)

Organisaatiokulttuuria pidetään merkittävänä tekijänä organisaatioiden toiminnan kannalta. Organisaatiokulttuuria määrittävät perinteisesti yhteinen käsitysmaailma eli organisaatiossa vallitsevat ihmiskäsitykset, arvot ja uskomukset. Kulttuuriin kuuluvat myös työskentelyä ohjaavat säännöt, toimintatavat ja tottumukset sekä päätöksentekoon liittyvät sisällöt ja käytänteet. Kulttuurista ei välttämättä puhuta ääneen, tai se ei perustu suullisiin tai kirjallisiin sopimuksiin, vaan kyse on ajan saatossa vähitellen luoduista ja omaksutuista yhteisistä arvoista ja käsityksistä, joita huomaamatta toteutetaan. Monia kulttuurin piirteitä saatetaan pitää itsestäänselvyyksinä, jolloin niitä ei välttämättä edes tiedosteta. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 14.)

Kulttuuri syntyy ihmisten välisessä kollektiivisessä kanssakäymisessä. Organisaatiokulttuurin ja sen alakulttuurien välisessä kanssakäymisessä yhteisön jäsenet omaksuvat toisiltaan ajattelu- ja toimintatapoja. Symbolit kuten artefaktit, fyysiset tilat ja ulkoiset tunnusmerkit, ovat keskeinen osa kulttuurista kommunikointia ja ilmaisua. Keskeisinä kommunikoinnin muotona ovat myös organisaation kielen eri muodot kuten slangit, eleet, merkit, huumori, huhut ja salaisuudet sekä metaforat ja sloganit. Organisaatiossa syntyvät ja elävät tarinat, legendat ja myytit ovat myös osa sen kielellistä kulttuuria. Kulttuurin toiminnallisia osatekijöitä ovat rituaalit, riitit ja seremoniat. (Trice & Beyer 1993, 5–8.)

Konstruktionistiseen sekä tulkinnalliseen lähtökohtaan perustuen etnografia ei löydä kulttuuria sellaisenaan, vaan käsitys siitä rakentuu kenttätyöskente-

lyn aikana yhteisön jäsenten kanssa käytävien neuvotteluprosessien tuloksena (Wolcott 1995, 86). Etnografisessa tarkastelussa kulttuuri määrittyy opituksi ja yhteisön jäsenten jakamaksi ilmiöksi (Boyle 1994, 160). Kulttuurin tarkasteleminen on tärkeää siksi, että se tarjoaa organisaatioiden jäsenille kehittymisen mahdollistavat ajattelun välineet. Kulttuuristen uskomusten, artefaktien ja toimintojen voidaan nähdä mahdollistavan tai ehkäisevän, aktivoivan tai passivoivan oppimista ja kehittymistä. Weisner (1996) puhuu kulttuurisesta paikasta (*cultural place*), jolla hän viittaa tiettyyn yhteisöön kuuluvien ihmisten kulttuuriin uskomuksiin, käytäntöihin, merkityksiin ja ekologiseen ympäristöön. Etnografian keskeisiä tehtäviä on kuvata, ymmärtää ja tulkita tarkastelun kohteena oleva kulttuurinen paikka ja sen vaikutukset ihmisten arkipäiväiseen elämään. (Weisner 1996, 306-307.) Tulkinta kulttuurista rakentuu etnografian kenttäkokemusten ja muun aineiston analyysin perusteella narratiivisen raportin muotoon (van Maanen 1988, 4).

Kulttuuria voidaan tarkastella joko *ulkoisena formaalina variaabelina*, jolloin kulttuuri nähdään organisaation jäsenten organisaatioon tuomana riippumattomana muuttujana. Tällöin kulttuuri määritellään joko maantieteellisyys, kielellisyys tai etnisyyden perusteilla. Lähestyttäessä kulttuuria puolestaan organisaation *sisäisenä, informaalina ilmiönä* otetaan työkonteksti huomioon laajempaan kokonaisuuteen. Tällöin kulttuuri sisältää yhteiset sosiaaliset tapahtumat. Tutkimuksen kohteeksi tulevat myyttien, tarinoiden, legendojen ja vitsien avulla rakentuvat ja välittyvät työyhteisön jäsenten väliset uskomukset, merkitykset, normit ja arvot. Tarkastelussa voidaan myös yhdistää sekä *formaali että informaali organisaatiotaso*, jolloin etnografi ymmärtää kulloinkin kyseessä olevan työn kulttuuriset systeemit, mutta pyrkii vertailevan ja kriittisen tutkimuksen avulla kyseenalaistamaan systeemien taustalla olevat ilmiöt. (Schwartzman 1993, 33–36.)

Scheinin (1987) klassisen määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri määrittyy organisaation jäsenten yhteiseksi sekä organisaation itsetuntemusta ja sen ympäristösuhdetta kuvaavaksi ilmiöksi. Kulttuurin nähdään syntyvän oppimisen tuloksena. Schein katsoo kulttuurin muodostuvan artefakteista ja luomuksista, arvoista sekä perusoletuksista. Perusoletukset muodostavat kulttuurin varsinaisen ytimen, jotka ilmentyvät arvojen sekä artefaktien muodossa.

Scheiniläinen kulttuurin määritelmä edustaa organisaatiomääritelmien piirissä yleistä integraatioparadigmaa, jossa korostuu kulttuurin selkeys, yhdenmukaisuus ja yhteisymmärrys. Kulttuurin nähdään välittyvän jäsenten yhteisesti jakamien arvojen ja käsitysten muodossa. Tämäntyyppistä organisaatiokulttuuria voidaan kuvata esimerkiksi hologrammi-metaforan avulla. (Jurvansuu 1996, 56.)

Epämääräisyys ja moniselitteisyys ovat kuitenkin väistämätön osa organisaatioiden elämää. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria nähdään leimaavan edellä kuvatun yhdenmukaisuuden lisäksi dynaamisuus, epäselvyys ja muutos. Jatkuva muutos syntyy esimerkiksi käsitteiden ja symbolien uudelleenmäärittelytarpeesta kunkin jäsenen ymmärtäessä ne yksilöllisesti. Kulttuuria ohjaavat myös emotionaaliset tekijät, jolloin se toimii sosiaalisesti hyväksytyinä emootioiden välittämiskanavana. Ristiriitaisuuksista, paradokseista ja muuttuvasta ympäristöstä johtuen organisaatiokulttuuria leimaava piirre on epäselvyys. Tällöin kulttuurin tehtäväksi muodostuu kollektiivisten epävarmuustekijöiden hallitseminen, normien ja sosiaalisen kontrollin avulla sosiaalisen järjestyksen luominen, jatkuvuuden turvaaminen sosialisatiion muodossa, kollektiivisen identiteetin luominen sekä organisaation jäsenten sitouttaminen. (Trice & Beyer 1993, 8–11.) Tämäntyyppistä näkemystä kulttuurista voidaan kuvata edellä kuvatulle scheininiläiselle integraatioparadigmalle vastakohtaiseksi fragmentaatioparadigmaksi. Sen mukaan epämääräisyyttä ei voi eikä tule sulkea organisaatiokulttuurin tarkastelun ulkopuolelle. Konsensus ja dissensus voivat esiintyä samanaikaisesti, ne ovat tilannesidonnaisia sekä avoimia lukemattomille tulkinnoille, mistä syystä organisaatiokulttuurille on ominaista selkeyden puuttuminen. Kulttuuri määrittyy yksilöiden ja yhteisöjen verkostoiksi, joissa on tunnistettavissa sekä yksimielisyyttä, erimielisyyttä, neutraaliutta että tietämättömyyttä. (Jurvansuu 1996, 56–60.)

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa työn kehittämisen historiallisen tarkastelun yhteydessä mainitsemani Hawthorne-tutkimukset ovat olleet keskeisessä osassa organisaatiokontekstissa toteutettavassa etnografiassa. Etnografisen tarkastelun kannalta merkityksellistä on kyseisissä tutkimuksissa käytettyjen antropologisten metodien ja teorioiden merkitys, joiden todellinen arvo ymmärrettiin kylläkin vasta jälkikäteen. Kulttuurin käsite tuli organisaatiotut-

kijoille tunnetuksi juuri Hawthorne-tutkimusten ja ihmissuhdekoulukunnan tutkimusten metodien yhdistämisen seurauksena. Tutkijat toivat antropologisen tutkimuksen osaksi teollisuuskontekstia, joka ei ollut aiemmin perinteistä etnografista tutkimusaluetta. Hawthorne-tutkimuksista tehdyt teoreettiset päätelmät johtivat tarkastelemaan organisaatiota systeeminä, jonka eri osat alueet ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä riippuvaisia toisistaan. Tämä traditio korosti vuorovaikutustekijöiden ja rutiinien tutkimusarvoa työkontekstissa, ennakoiden antropologisessa teoriassa organisaatioiden ja yhteisöjen tutkimusalueilla 1990-luvulla tapahtunutta käännettä. (Schwartzman 1993, 21–26.)

Hawthorne-tutkimukset tuottivat monia mielenkiintoisia tuloksia niin johtamisen, ryhmäprosessien kuin haastattelu- ja havainnointimenetelmien näkökulmasta. Tulokset paljastivat sekä *formaalin* että *informaalin* organisaation tärkeän merkityksen ihmisen työtoiminnan kannalta arvioituna. Metodien ja tutkimusasetelmien kehittelyn seurauksena ristiriitaisia tuloksia aiheuttaneista ja paljon kysymyksiä herättäneistä laboratoriokeista siirryttiin erilaisten metodien kuten haastattelujen soveltamiseen. Informaaleilla haastatteluilla havaittiin olevan merkittävä terapeuttilinen arvo sekä työntekijöille että organisaatioille, minkä seurauksena vuorovaikutussuhteita ja yleensä ihmisten välistä kanssakäymistä alettiin tarkastella tärkeänä organisaatioiden kehittämiskohdeena. (Schwartzman 1993, 6–7, 15.)

Painopiste organisaatiotutkimuksissa siirtyi *organisaatioita* koskevista kysymyksistä *organisoitumisen* kysymyksiin. Organisaatioita ei enää tarkasteltu objektiivisina, konkreettisina, materiaalisina ja ongelmattomina kokonaisuuksina. Tutkimusnäkökulma suuntasi tutkijoiden huomion mikro- tai makrotasojen dikotomioiden sijasta organisaatioissa syntyviin *tuotoksiin*. Rutiinien ja toimintojen, kuten kokousten ja jaettujen tarinoiden, nähtiin tarjoavan tutkijoille tärkeää sosiaalista rakennetta sekä organisaatiokulttuuria avaavaa mikro- ja makrotasot yhdistävää informaatiota. Tutkimusotteessa korostui jokapäiväisten rutiinien merkitys ja arvo tutkimuskohteena, joita ei ymmärretty organisaatiotutkijoiden keskuudessa aiemmin. (Schwartzman 1993, 36–38.)

Tapahtumien ja rutiinien analysoiminen on keskeisessä osassa etnografisessa tutkimuksessa. Kokouksia ja palavereja voidaan tarkastella esimerkiksi käsi-



teltävän aiheen ja keskustelun tulosten, vuorovaikutuksen ja puheen normien, puhetaiposten ja tyyli-tyylojen sekä osallistumisen näkökulmista. Keskusteluista voidaan myös pyrkiä tunnistamaan osallistujien toimintatapoja, tulkita tapaa-  
misten tai palaverien rakennetta, tavoitteita, tuloksia sekä syklisyyttä. (Coffey 1999, 64–65.) Organisaatiossa kerrotut ja jäsenten puheissa elävät tarinat ovat myös tärkeitä organisaation rakenteita ja kulttuuria koskevan ymmärryksen rakentamisessa. Tarinoita voidaan pitää keskeisinä historiallisten kokemusten kommunikointikanavana, joiden avulla yksilöt rakentavat yhteyden nykyhetken tapahtumiin. Tarinoiden avulla yhteisön jäsenet myös sosiaalistuvat organisaatioon. Tarinat ovat myös kanava dokumentoida ja sen pohjalta tulkita organisaatiossa tapahtuneita onnistumisia ja epäonnistumisia. Epäsuoran kommunikoinnin kanavana ne mahdollistavat usein myös vaikeista asioista puhumisen. Tarinat luovat ja ylläpitävät niitä mielikuvia, joita jäsenet organisaatiosta rakentavat, eli tarinat muodostavat heille organisaation todellisuuden. Tästä syystä totuuksia voikin olla useita. (Schwartzman 1993, 43–45.)

### 9.2.3 Tiheästä kuvauksesta moniäänisen tulkinnan rakentamiseen

Perinteisen etnografisen lähestymistavan keskiössä on ollut pyrkimys päästä tutkimuskohteen sisälle muodostamalla tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä autenttinen ja mahdollisimman totuudenmukainen ”tiheä kuvaus” (*thick description*). Tiheän kuvauksen nähtiin muodostuvan sarjasta monimutkaisia arkipäivän ymmärrystä koskevia tulkintoja. Sen tehtävänä oli itsestäänselvyksien aukipurkaminen sekä uuden ymmärryksen esittäminen eli ilmiön rekonstruointi. (Bogdan & Biklen 1992, 39.) Objektiivisuuteen pyrkivien tiheidensä kuvauksien nähtiin vastaavan todellisuutta ja ilmiöitä pyrittiin kuvaamaan totuudenmukaisina todellisuuksina. Etnografi pyrki ymmärtämään tarkastelunsa kohteena olevaa tekstiä tai toimintaa samaistumisen avulla. Tutkija tehtävänä oli toimia tulkkina tutkittavan ilmiön (ja siihen kuuluvien kaikkien osallisten) sekä ulkomaailman välillä. Tämäntyyppinen perinteinen etnografia perustui naturalistiseen tutkimusotteeseen, jossa tutkijan objektiivisuus ja ilmiön objek-

tiivinen tarkastelu olivat keskeisiä tavoitteita. Tutkijan arvojen vaikutus tutkitavaan ilmiöön myönnettiin, mutta niiden vaikutus pyrittiin mahdollisimman tarkoin eliminoimaan. (Hammersley & Atkinson 1995.) Taustalla vaikutti realistisen käsityksen mukainen usko objektiiviseen todellisuuteen sekä pyrkimys jäljentää ja tallentaa tutkimuksen kohteena olevia todellisuuden ilmiöitä kameran tavoin selkeän kuvauksen muotoon (van Maanen 1995, 9). Kyseistä lähestymistapaa on kutsuttu myös naiiviksi realismiksi (Brewer 2000, 38).

Etnografia edusti pitkään tämäntyyppistä naturalistista tutkimusotetta, mistä syystä sen piirissä oltiin alkuvaiheessa pitkään kiinnostuneita informaation keräämistekniikoihin sekä kenttätyöskentelyn dokumentoimiseen liittyvistä kysymyksistä (van Maanen 1995, 9). Postmoderni etnografinen lähestymistapa kuitenkin kyseenalaisti tämäntyyppisen tiheään kuvaukseen perustuvan metodologisen asenteen. Naiivin realismin rinnalle nousi vähitellen objektiivisen todellisuuden kyseenalaistava antirealistinen lähestymistapa. Realistisella aikakaudella painotetut ideat empiirisistä todistusaineistoista, objektiivisuudesta, totuudesta ja faktoista eivät enää riittäneet suunnannäyttäjiksi. Lingvistisen kääntein ja narratiivisuuden seurauksena huomio siirtyi relativistisesta painotuksesta etnografiaan tekstinä, mikä johti kielen ja merkitysten aseman vahvistumiseen. (van Maanen 1995, 9.) Painotus siirtyi objektivoivasta kuvauksesta reflektiivisyyttä korostavaan kirjoittamistapaan. Näkökulma muuttui tiheistä kuvauksista (*thick descriptions*) tiheisiin tulkintoihin (*thick interpretations*) (Kincheloe & McLaren 2003, 462). Tähän sosiaalista todellisuutta konstruivaan ontologiseen näkemykseen perustuen etnografian voidaan nähdä kuvaamisen ja selittämisen sijaan rakentavan ja luovan sosiaalisia maailmoja (Hammersley 1992, 45).

Koska todellisuuden ja totuuksien nähdään rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa aina kulloisessakin ajan, historiallisen hetken, paikan, ihmisten henkilöhistorian ja kokemusten muodostamassa kontekstissa, ovat tulkintaprosessissa väistämättä mukana tulkitsijan aikaisempi käsitys- ja kokemusmaailma sekä niiden historiallisuus. Merkitykset määrittävät sosiaalisen neuvottelun tulokseksi, mistä syystä ne eivät ole löydettävissä sellaisenaan. Merkitykset tuotetaan dialogin avulla, joten ne eivät ole jotakin ainoastaan tulkitsi-

jan uudelleen tuottamaa. Merkitykset eivät ole myöskään luonteeltaan pysyviä vaan ne muuttuvat. (Schwandt 2003, 298–302.) Tarkastelun lähtökohdaksi muodostuu yhden totuuden sijaan monitotuuksinen maailmankuva, jolloin mistä tahansa ilmiöstä on mahdollisuus tuottaa useita representaatioita. Tämän seurauksena etnografin ei nähdä mekanistisesti vain kuvaavan tarkastelunsa kohteena olevaa kulttuuria, vaan rakentavan siitä oman tulkintansa arvolutautuneiden kiinnostusten kohteidensa ja uskomustensa pohjalta. (Hammersley 1992, 24–25; Vidich & Lyman 2003, 60.) Löytöretkeilijänä rakennan tutkimusilmiötä koskevat tulkintani sosiaalisesti paikantuneisiin arvoihini, asenteisiini, näkemysiini ja uskomuksiini perustuen. Tulkintojeni avulla pyrin muodostamaan ymmärrystä erilaisista todellisuuskäsityksistä.

#### 9.2.4 Tulkitsijan sisä- ja ulkopuolisuus – näkökulma matkaajassa

Organisaatioissa toimivilla etnografeilla on ollut hyvin erilaisia rooleja historiallisesta ajankohdasta sekä edustamastaan paradigmasta riippuen. Historian saatossa tutkijat ovat toimineet johtamisen konsultin roolissa (*management consultant*), ”kulttuurien rikkojina” (*cultural broker*), kirjureina sekä organisaatiokriitikoina (*critics of organizations*). Etnografien roolit voivat vaihdella sen mukaan, kuinka aktiivinen osallistuja tutkija kulloinkin on ja mihin hän tutkimuksellaan pyrkii. Yhtenä etnografisen organisaatiotutkimuksen yleisenä tavoitteena voidaan kuitenkin pitää etnografian pyrkimystä tehdä näkymätön näkyväksi. (Schwartzman 1993, 47.)

Määriteltäessä tutkija ilmiötä subjektiivisesti tarkastelevaksi osallistujaksi, subjektiivisuus tunnustetaan ja tunnustetaan tutkimuksen luonnollisena sekä tutkimusta rikastavana tekijänä. Tuttavallisuus vs. ulkopuolisuus -paradoksi (tutkija yhteisön sisällä vs. ulkopuolella) on kuitenkin ollut yksi etnografista lähestymistapaa koskevista ikuisuuskyseksistä. Coffey (1999) kritisoi voimakkaasti perinteistä näkemystä etnografista naiivina ulkopuolisena tutkijana. Hänen mukaansa kenttätyöskentelyn todellisuus on monimutkaisempi ja kompleksisempi kuin miten sitä on tutkijoiden piirissä tähän mennessä lähes-

tytty. Aikaisemmassa etnografiaa käsittelevässä kirjallisuudessa naturalistisen paradigman vielä ollessa valta-asemassa, puhuttiin havainnoija-etnografista, ulkopuolisesta etnografista tai sankari-etnografista. Kyseisillä määritelmillä viitattiin etnografian ja hänen tutkimansa kentän välisen suhteen etäisyyden vaatimukseen. Vierauden ja ulkopuolisuuden kokemus tuli säilyttää koko kenttätutkimuksen ajan ja sen mahdollisesti kadottua synnyttää vierauden kokemus uudelleen. Liikaa tuttavallisuutta ja kentän jäseneksi tulemistä kehoitettiin välttämään. Tutkijan tavoitteena oli kulkea matka itsensä vieraannuttamisesta (*self-alienation*) itsensä valistamiseen tai valaistumiseen (*self-enlightment*). Coffeyn mukaan tätä olennaisempaa olisi kuitenkin kysyä sitä, pääsemmekö metodimme avulla riittävän lähelle tutkimaamme ilmiötä. (Coffey 1999, 20–22.)

Etnografian keskeinen haaste onkin emic- ja etic-näkökulmien<sup>1</sup> yhdistäminen. Etnografian haasteena on emic-näkökulman keinoin pyrkiä tarkastelemaan ilmiötä sisältä päin ja näkemään kaikki se minkä muutkin osalliset näkevät. Toisaalta etnografian tulee etic-näkökulman mukaisesti myös kyetä ilmiön ulkopuoliseen tarkasteluun, näkemään tarkastelemansa kohteen itsestäänselvyyksien ja arkipäiväisyyksien taakse. (Boyle 1994, 166.) Tässä yhteydessä puhutaan usein myös Ellenin (1984) käsittein ”subjektiivisesta uppoamisesta” (*subjective soaking*) tutkimusilmiöön eli ilmiön kuvaamisesta paikallisten näkökulmasta (ks. Brewer 2000, 39). Ulkopuolinen osallistuja vs. yhteisön jäsen -dilemma on tunnistettavissa selvästi myös oman kenttävaiheeni aikana syntyneistä havainnointimuistiinpanoistani. Etenkin saattohoitokodissa kenttätutkimus oli jatkuvaa tasapainottelua osallistumisen ja toimintaan etäisyyttä ottavan havainnoimisen välillä. Osallistumisen määrä vaihtelee luonnollisesti tutkittavan ilmiön mukaan, ja on riippuvaista kentällä muodostuvista ihmissuhteista. Lopullisen päätöksen tekeminen jää tutkijan omalle vastuulle. Toisissa tilanteissa

---

<sup>1</sup> ”Termit viittaavat yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä, varsinkin kulttuurin tutkimuksessa kahteen erilaiseen tapaan jäsentää tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Emic-käsitetaso tarkoittaa toimijan sisäistä tapaa käsitteellistää ympäristöään, kun etic-taso on tutkijan luoma abstraktio emic-tasosta, jossa kulttuurin käsitteet on käännetty etic-kielelle. Etic-tason käsitteet on johdettu tietyn kulttuurin emic-käsitteistä. Termit on johdettu lingvisti Kenneth Piken toimesta termeistä *phonemic* ja *phonetic* (foneeminen ja foneettinen).” ([http://fi.wikipedia.org/wiki/Emic\\_ja\\_Etic](http://fi.wikipedia.org/wiki/Emic_ja_Etic).)

tiivis ja intensiivinen osallistuminen on lähes välttämättömyys, ja toisissa tilanteissa se voi olla puolestaan tutkimuskohteen elämää ja tutkimusta häiritsevä tekijä (Coffey 1999, 70).

Etnografin haasteena on laajentaa tarkkaavaisuuttaan tyyppillisyyksien ulkopuolelle ja nähdä kentällä se mikä ei ole suoraan nähtävissä, mikä tekee etnografiasta haastavan metodin. Havainnointi on myös tasapainottelua valikoivan tarkkaavaisuuden kanssa. Tyyppilisempää on tunnistaa herkemmin se, mihin olemme tottuneet tai minkä haluamme tunnistaa. Beckerin mukaan (1971) pinnan alle näkeminen vaatiikin erityistä ponnistelua sekä mielikuvitusta (ks. Coffey 1999, 21). Pinnan alle näkeminen edellyttää vieraannuttamisen strategiaa, jolloin ei ole kyse niinkään vieraan tekemisestä tutuksi vaan tutun tekemisestä vieraaksi (van Maanen 1995, 20). Tilanteet kentällä ovat usein yllätyksellisiä ja edellyttävät ennakkoluulotonta mukaan heittäytymistä (Coffey 1999, 48). Kentällä olo on katseen siirtämistä omista reaktioista ja tuntemuksista ulkomaailman havainnointiin ja päinvastoin eli tutkijan sisäisen maailman ja ulkomaailman välistä dialogia. Tutkijan kentällä kohtaamat tilanteet vaikuttavat häneen ja puolestaan suuntaavat havainnoinnin kulkua. Tämäntyyppinen jatkuva reflektiivinen ajattelu on etnografista tutkimusta leimaava piirre (Delamont 2004, 226). Etnografi voidaankin määritellä yhteisön reflektiiviseksi jäseneksi, joka moninaisista rooleistaan ja subjektiviteeteistaan neuvotellen tarkastelee tutki- maansa ilmiöitä sisältä ulospäin (Coffey 1999, 47).

Edellä kuvatun perusteella kenttätyö voidaan määritellä myös tutkijan identiteettityöksi. Coffeyn (1999) sanoin: ”*The ethnographer cultivates strangeness and distance in order to gain insight and understanding of the cultural setting while experiencing personal growth, based upon a view of the self as a product of and subject to its own agency and will.*” (Coffey 1999, 22.) Kenttävaiheesta voikin tulla merkityksellinen tutkijan elämäkokonaisuuden kannalta. Pitkäkestoinen osallistuminen organisaation elämään ja ihmisten kanssa vietetty aika jättää jälkiä myöskin tutkijaan. Tutkija ei ole kenttävaiheen päätyttyä enää sama ihminen kuin sinne mennessään. Vaikutusten voimakkuus riippuu luonnollisesti siitä, kuinka syvälle tutkija tutkimaansa ilmiöön sukeltaa, sekä missä määrin se kussakin tutkimusympäristössä ja siellä toimivien ihmisten kanssa

on mahdollista. Tunnistin omalla kohdallani kenttävaiheen vaikutukset merkittäviksi. Kentällä näkemäni, kuulemani ja kokemani opetti minulle valtavasti uutta muun muassa kyseisistä töistä ja organisaatioista, erilaisista ajattelu- ja toimintatavoista sekä omasta itsestäni.

Tutkijalle sisäpuolella–ulkopuolella-asetelma on kaiken kaikkiaan haastava ja moniselitteinen. ”Etnografinen minä” on yhteydessä kompleksisiin ja hienosyisiin tutkimisen ja neuvottelun prosesseihin. Kentällä kohtaavat minät ja identiteetit ovat fragmentoituneita ja liittyneitä toisiinsa sekä avoimia muutoksille ja neuvottelulle. Tämän lisäksi ne ovat monimerkityksellisiä, kulttuurin muodostamia sekä kulttuurin mahdollistamia. Tämänkaltaisen identiteettikäsitteiden perustuu sosiaalisen interaktionismin näkemyksiin minän ja identiteetin rakentumisesta. Olemme osa sitä mitä tutkimme ja kyseisen kulttuurisen kontekstin vaikutuksen alaisia sekä kenttätutkimuskokemustemme leimaamia. (Coffey 1999, 34–37.) Etnografiksi ei synnytä vaan kehitytään hitaasti käytännön kenttätutkimuksen avulla.

## 9.2.5 Tulkinnasta ymmärrykseen ja ymmärryksen tulkintaan

Vieras teksti, kulttuuri tai elämäntapa käynnistävät tarpeen asioiden ymmärtämiseksi tulkinnan keinoin (Koski 1995, 83). Etnografisessa tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena on juuri Toisen (*the Other*) ymmärtäminen (Becker 1996, 58). Tulkittamisen ja ymmärtämisen prosesseja sekä niihin liittyviä haasteita voidaan tarkastella esimerkiksi hermeneuttisen lähestymistavan avulla. Hermeneutiikan käsitteestä on olemassa useita erilaisia tulkintoja, mutta pääsääntöisesti sillä voidaan tarkoittaa tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyvää tieteellistä menetelmää sekä kyseisen menetelmän tutkimista tai sitä koskevaa käsitystä. Hermeneuttisen menetelmän nähdään erottavan humanistiset tieteet ja yhteiskuntatieteet luonnontieteistä (Niiniluoto & Saarinen 1986, 61). Toisen ymmärtämiseen on nähty liittyvän monia haasteita, ja myös etnografian piirissä ollaan oltu kautta historian skeptisiä ymmärtämisen mahdollisuuksia kohtaan (van Maanen 1988, 10). Voidaan kyseenalaistaa, missä määrin Toisen ymmärtämi-

nen on yleensä ottaen mahdollista, eli kuinka lähelle jaettujen kokemusten ja näkemysten rajapintoja pääsemme.

Ymmärtämisen mahdollisuuksista ja rajoista on olemassa erilaisia näkemyksiä. Postpositivististen, post-strukturalististen ja postmodernien näkemysten mukaan toisen ymmärtäminen on mahdoton ja naiivi tavoite, josta olisi syytä luopua kokonaan. Campbell (1996, 153) leimaa toisten ymmärtämiseen pyrkivät jopa ”ontologisiksi nihilisteiksi”. Olennaista on kuitenkin se, miten ymmärtäminen kulloinkin määritellään eli millaista ymmärrystä tavoittelemme. Toisen ymmärtäminen puhtaasti voidaan nähdä käytännössä mahdottomana, mutta myös tarpeettomana tavoitteena. On tärkeää tehdä ero konservatiivisen hermeneutiikan esittämän tekstin alkuperäistä merkitystä koskevan ymmärryksen, gadamerilaisen lähestymistavan mukaisen uudenlaista merkityksen rakentamista koskevan ymmärryksen sekä radikaalin hermeneutiikan peräänkuuluttaman erilaisia tulkintoja ja maailmankuvien kirjoja avaavan ymmärtämisen välille. (Koski 1995, 34–37; Gallagher 1992, 9–11.)

Ymmärrykseen viitataan usein saksankielisellä *verstehen*-käsitteellä. Perinteisesti sillä tarkoitetaan psykologista samaistumista (*reenactment*), pyrkimystä päästä ymmärryksen kohteena olevan toimijan ajatuksiin, hänen motiivejaan, toiveitaan ja ajatuksiaan ymmärtäen (Schwandt 2003, 296). Tämänkaltaisen objektiivisesti validin tulkinnan mahdollisuuteen eli tekstin alkuperäisen merkityksen mahdollisimman tarkkaan rekonstruointiin uskotaan kuitenkin lähinnä vain konservatiivisen hermeneutiikan piirissä. (Koski 1995, 34, 40.) Gadamerin tulkinta *verstehen*-käsitteestä kuitenkin laajentaa ymmärryksen subjektiivisen kokemuksen sekä rekonstruoinnin tavoitteiden ulkopuolelle. Gadamerilaisessa tulkinnassa objektiivista tietoa ei nähdä olevan olemassa sellaisenaan, vaan kaiken ymmärtämisen nähdään olevan aina suhteessa historiaan. Ymmärrys toteutuu siis aina tietyn viitekehyksen, tradition ja kulttuurin näkökulmasta. Ymmärtäminen on Gadamerin mukaan luova prosessi, jossa omaa ymmärrystä laajennetaan toisten tiedolla. (Giddens 1976, 55–56.)

”Ymmärtäminen alkaa, kun jokin puhuttelee meitä” (Gadamer 2004, 38). Tulkitsijan esiymmärrys on merkittävässä asemassa ymmärryksen muotoutumisessa. Tulkittavalla tekstillä ei siis ole olemassa vain yhtä ainoata tai lopul-

lista tulkintaa, vaan tulkinta on aina riippuvainen tulkitsijasta. Tekstien ymmärtämisen tuloksena voikin syntyä useita erilaisia tulkintoja. Tämäntyyppistä ymmärtäjän hermeneuttista situaatiota Gadamer kutsuu historialliseksi horisontiksi (Koski 1995, 27, 34). Kuten Koski (1995, 94) Gadameria tulkitsee: ”*Rajallinen, historiallinen ihminen ymmärtää aina omasta ajastaan ja tilanteestaan käsin: hän ei voi saavuttaa ”objektiivisesti validia tietoa”, so. ”absoluuttista filosofia tai historiallista tietoa”, koska tällaista ei ole olemassa. Gadamerille historia ei ole joukko faktoja, jotka tietoisuus voisi jotenkin lopullisesti objektivoida tai pyydystää.*” Tulkinnan voidaan katsoa ohjaavan ihmisten käyttäytymistä. Merkityksenantoprosessi on jatkuvassa liikkeessä, muuttaen koko ajan muotoaan.

Ihmisten tekemät tulkinnat ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyneitä yksilön punnitessa omaa käyttäytymistään toisiin nähden. Kaiken ymmärtämisen voidaan nähdä perustuvan vuoropuheluun, jolloin katse kääntyy yksilöllisistä ymmärtämisen prosesseista kohti kollektiivisia prosesseja. Kielen merkitys ymmärtämisen välineenä korostuu, sillä keskustelu nähdä ainoana keinona yhteisymmärryksen saavuttamisessa. ”*Kieli rakentaa alati yhteistä suuntautumistamme maailmassa ja kannattelee sitä.*” (Gadamer 2004, 74, 95–96.) Ymmärrys on tulkintaa, joka saavutetaan diskurssin välittämänä (Giddens 1976, 56). Kieli nivoo jokapäiväisen elämän todellisuuden eri alueita merkittävällä tavalla yhteen. Kielen avulla on mahdollista ylittää tässä ja nyt -kokemukset. Tämän transsendenttisen olemuksensa ansiosta kieli kykenee tekemään läsnä olevaksi sellaisia asioita ja esineitä, jotka eivät ole kyseisessä tilanteessa fyysisesti läsnä. (Berger & Luckman 1994, 50.) Kielen laajentaessa maailmakuovan yksilön subjektiivisuuden ulkopuolelle, subjektiiviset tulkinnat laajentuvat kollektiiviksi, sosiaalisen maailman rakennusaineiksi. Seuratessamme tätä ajatuspolkua pidemmälle, päädyimme dialogi-käsitteeseen. Dialogisuus voidaan määritellä tavallista keskustelua syvällisempänä prosessina, jossa mahdollistuvat muutos, kasvu ja uuden ymmärryksen syntyminen. (Gergen 1999, 148.)

Yhteisymmärryksen rakentaminen on kuitenkin harvoin mutkaton prosessi, mistä syystä tasavertainen dialogisuus toteutuu vain harvoin. Gadamerin näkemystä keskustelun mahdollisuuksista onkin arvosteltu idealistiseksi. Gadamerilaista hermeneutiikkaa on kritisoitu myös sen relativistisista piirteistä.



Ymmärryksen tuloksena voi nimittäin syntyä useita oikeita tai tosia tulkintamahdollisuuksia. Kosken mukaan (1995) Gadamer puolestaan kyseenalaistaa tulkintojen pakkomielteisen jakamisen toteen, epätoteen tai oikeampaan tulkintaan, ja näkee jakamista koskevien kriteerien luomisen sinällään mahdottomaksi. Vaihtoehtoisia tulkintoja voidaan kuitenkin asettaa jonkinlaiseen järjestykseen esimerkiksi nojautumalla traditioihin ja aikaisempiin tulkintoihin. Tämänäyttypistä tulkinnoista neuvottelemista Gadamer kutsuu *tulkinnan tahdikkaudeksi*. Tämä praktista järkeä kuvaava tavoite nähdään olevan saavutettavissa oppineisuuden avulla. Tulkinnan taju muodostuu kauneuden ja historian tajusta, kyvystä aistia kuhunkin tilanteeseen sopivat, relevantit ja hyväksyttävät tulkinnat, suhteellisuudentajusta sekä vastaanottokyvystä. (Koski 1995, 80–81, 195.)

Ymmärrettävällä tekstillä eli tulkittavalla kohteella voidaan tarkoittaa kirjallisten tekstien lisäksi myös esimerkiksi toimintoja. Etnografisessa tutkimuksessa horisontteja on usein tekstin ja sen tulkitsijan lisäksi muitakin. Etnografian suosiman erilaisia tutkimusmenetelmiä yhdistävän periaatteen vuoksi horisontti-ajattelu laajenee kattamaan kirjallisten tekstien lisäksi myös toiminnan kontekstin sekä kentän vuorovaikutussuhteet, jolloin kommunikaation merkitys ymmärtämisen välineenä korostuu entisestään. Tutkimuksessani tekstit muodostuvat moninaisesta aineistokokonaisuudesta sisältäen kenttätyöskentelyn aikana syntyneistä kokemuksista tuottamiani muistiinpanoja, litteroituja haastattelu- ja keskustelutekstejä sekä jossain määrin myös dokumenttimateriaaleja. Kenttäjakson aikana ymmärrykseni rakentui vuorovaikutuksessa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa, heidän kanssaan käymieni keskustelujen ja neuvottelujen tuloksena. Erilaisten ihmisten kanssa jakamani keskustelut ja arjen toimet edesauttoivat ymmärrykseni ja tulkintojeni rakentumista, sekä haastoivat omien ennakkoluulojeni kyseenalaistamiseen.

Etnografisessa tutkimusotteessa ja yleensä ymmärtämistä tavoittelevissa lähestymistavoissa empatialla on keskeinen osuus. Onko siis kyse hyvin pitkälle myös halustamme ja sen myötä avautuvasta kyvystämme ymmärtää Toista? Ymmärtämisen voisikin ajatella myös olevan voimakkaasti riippuvainen tulkitsijan asennoitumisesta tulkittavaa kohdetta ja siellä toimivia ihmisiä koh-

taan. Pyrkimys ymmärtää Toisten ajatus- ja kokemusmaailmaa edellyttää oman käsitykseni mukaan halua laajentaa omaa maailmankatsomustaan sekä uskallusta sen kyseenalaistamiseen. Ymmärrys on vilpitöntä halua hyväksyä henkilökohtaisista näkemyksistään eroavia ajattelu- ja toimintatapoja. Ymmärrys mahdollistuu aktiivisen kuuntelemisen, keskustelemisen, neuvottelemisen ja refleктоimisen prosesseissa. Gadamerin horisonttiensulautumis-käsite vahvistaa tätä näkemystä. Horisonttien yhteensulautumisessa yhdistyvät halumme ja kykymme kohdata itsellemme vieraita maailmoja kuten kulttuureita, traditioita, teorioita ja käsitteitä (Koski 1995, 58). Horisonttien yhteensulautuminen on keskeinen hermeneuttisen kehän osatekijä. Palaan horisonttien yhteensulautumiseen aineistojen analyysikuvauksen yhteydessä tarkemmin (luku 11).

## 10 TUTKIMUSMETODIT – LÖYTÖRETKEN KULKUVÄLINEET

Löytöretkien toteutumisessa oli keskeisessä asemassa kulkuvälineiden kehittyminen ja muiden apuvälineiden keksiminen. Karavelin, uuden kevyen laivatyyppin, keksiminen mahdollisti portugalilaisten löytöretkeilijöiden kaukopurjehdukset. Astrolabi-nimisen laitteen avulla puolestaan purjehtija sai selville auringon korkeuden. Kun korkeus mitattiin keskipäivän aikaan, tämän perusteella tiedettiin millä leveysasteella laiva sijaitisi. Portugalilaiset merenkulkijat laativat matkoistaan myös tarkkoja satamakarttoja ja reittikuvauksia, joihin oli merkitty rannikoiden tärkeät maamerkit. Nämä portolaanit olivat vuohennahalle koristeellisesti piirrettyjä karttoja, joita tehtiin kompassimittauksia apuna käyttäen. (<http://www.wsoy.fi/koulu/reaaali/historia/aika/uusiaika/tuntematon.htm>.)

Samalla tavalla tutkimuksessa keskeisellä sijalla ovat tutkijan valitsemat kulkuvälineet eli ne menetöt, joilla hän pyrkii tutkimaan ilmiötä kartoittamaan. Matkustamisessa kulkuneuvon valintaan vaikuttavat kohteen sijainti, sinne johtavat väylät sekä kulloinkin käytettävissä olevat resurssit ja mahdollisuudet. Samalla tavalla tutkimuksessa metodien valinnan tulisi perustua tutkittavan ilmiön pohjalta tehtyihin perusteltuihin ratkaisuihin. Tutkijan tulisi kysyä itseltään, millaista ilmiötä hän on tutkimassa, miten hän parhaiten uskoo kyseisen ilmiön saavuttavansa sekä millaisen epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat ovat hänen valintojensa taustalla. Ihanteellisessa tapauksessa tutkija räätälöi metodeista kulloiseenkin tutkimusasetelmaan sopivan ja sen tarpeita palvelevan kokonaisuuden (Denzin & Lincoln 1994). Samaankin kohteeseen voidaan päästä erilaisilla kulkuneuvoilla, eli samaa tutkittavaa ilmiötä voidaan lähestyä erilaisin metodein. Kuten matkustamisessa matkan tahtuminen ja reitti vaihtelevat käytettävän kulkuneuvon mukaan, myös tutkimuksessa tutkimusprosessi

ja aineistot vaihtelevat tutkijan sekä tutkijan valitsemien paradigmojen ja metodien mukaisesti.

Informaalinen oppimisen tutkiminen on haasteellista monestakin syystä. Usein informaalista oppimista pidetään itsestään selvänä arkielämän toimintona eikä sitä lähestytä oppimiskäsitteen näkökulmasta. Oppimisessa syntyvä tietämys on usein hiljaista tietoa, josta ihmiset ovat harvoin itsekään tietoisia, eivätkä tästä syystä tunnista tietämystään nimenomaisesti oppimiskokemuksiksi. Koska oppiminen saatetaan usein mieltää kapeasti propositionaaliseksi tiedoksi, yksilöt eivät välttämättä osaa kuvata työtään sekä ammattilaisuuttaan tämäläntyyppistä tietoa kompleksisempänä kokonaisuutena. Oppiminen ja formaali koulutus nähdään myös monesti yhtenä ja saman asiana, joten oppimisen tarkasteleminen työympäristökontekstissa saattaa olla vierasta. (Eraut 2004, 249.) Nämä piirteet asettavat haasteita sekä tutkimusasetelmalle että tutkijan toiminnalle. Etenen tarkastelussani omalla etnografisella löytöretkelläni soveltamiini kulkuvälineisiin, joiden avulla pyrin laajentamaan ymmärrystäni työkonteksteissa ilmenevästä informaalista oppimisesta. Tarkastelen seuraavaksi osallistuvaan havainnointiin, ryhmäkeskusteluihin, yksilöhaastatteluihin sekä dokumenttien hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä ja haasteita.

## 10.1 Työn havainnointi ja työhön osallistuminen

Ensimmäisen tutkimusvaiheen perusteella havainnointi osoittautui olennaiseksi menetelmäksi työtä ja työympäristöä tutkittaessa. Havainnointi kesti kuitenkin vain muutaman päivän, eikä niin lyhyessä ajassa voida kuvitella saavutettavan kokonaisvaltaista kuvaa tarkastelun kohteena olevasta työstä ja organisaatiosta. Lyhytaikainenkin havainnointi auttoi kuitenkin muodostamaan omakohtaisen käsityksen työprosesseista, työympäristöistä ja työoloista sekä organisaatioiden toiminnasta. Toisen tutkimusvaiheen havainnoinnin ja työhön osallistumisen tarkoituksena oli syventää töitä ja työympäristöjä sekä organisaatioita koskevaa ymmärrystä. Intensiivisin kenttävaihe ajoittui vuoden 2000

kesä–elokuulle, jona aikana rakensin havainnointiaineistoa sekä tavaratalossa että saattohoitokodissa muutamien viikkojen ajan. Tavaratalossa työskentelin kenttäjakson aikana yhteensä neljällä eri osastolla neljän eri myyjän työparina. Tein pääsääntöisesti aamuvuoroja ja muutamana päivänä olin iltavuorossa. Henkilökunnan kokouksiin pääsy ei osoittautunut organisaation ulkopuoliselle jäsenelle mahdolliseksi, mistä syystä en osallistunut kyseisen kenttäjakson aikana yhteenkään niin kutsuttuun viralliseen henkilökuntakokoukseen.

Hoitokodissa olin osastoapuna useiden eri hoitajien työparina työskennellen. Hoitokodissa tein myös pääsääntöisesti aamuvuoroja, mutta sen lisäksi osallistuin muutamaa ilta- ja yövuoroon. Jaoin arjen toimintoja yhdessä hoitajien, potilaiden ja omaisten kanssa, heidän kanssaan keskustellen ja heitä kuunnellen, tapahtumia, toimintoja ja työntekoa havainnoiden sekä siihen aktiivisesti osallistuen. Osallistuin myös henkilökuntakokouksiin, aamu- ja päiväraportteille, yhteen omahoitajan, potilaan ja lääkärin väliseen hoitoneuvotteluun sekä omaisten keskustelutuokioon. Hoitokodissa kokouksiin osallistuminen olikin tavarataloa luontevampaa. Tilanne kuitenkin muuttui toimiessani osastoapuna vain satunnaisesti sekä siirryttyäni vapaaehtoistyöntekijän rooliin. Tällöin palavereihin osallistuminen ei ollut enää niin luontevaa, sillä hoitokodissa tehdyn periaatepäätöksen mukaan vapaaehtoistyöntekijät eivät osallistuneet henkilökuntakokouksiin eivätkä hoitajien keskinäisille raporteille.

Tämän kenttävaiheen jälkeen jatkoin osallistuvaa havainnointia ulkopuolisen asiantuntijan roolissa tavaratalossa työtyytyväisyyttä koskevassa kehittämishankkeessa. Työtyytyväisyys-hanke koostui seitsemästä, noin kolmen viikon välein toteutetuista työntekijöistä ja meistä ulkopuolisista asiantuntijajäsenistä<sup>1</sup> koostuvan tiimin tapaamisista sekä kahdesta hankkeen arviointitapaamisesta, joihin osallistui myös organisaatiojohto. Laadimme jokaisesta tapaamisesta virallisen muistion sekä henkilökohtaiset muistiinpanot. Hanke kesti kokonaisuudessaan noin vuoden eli kesäkuusta 2002 toukokuuhun 2003. Hoitokodissa jatkoin osallistuvaa havainnointia vapaaehtoistyöntekijän roolissa. Olen vapaaehtoistyöntekijänä kyseisessä organisaatiossa edelleen, mutta aktiivisin vapaaehtoistyön jakso ajoittui vuosille 2001–2004.

---

<sup>1</sup> Toimin hankkeessa asiantuntijajäsenenä yhdessä tutkija Kirsi Heikkilän kanssa.

Osallistuva havainnointi nähdään ainutlaatuisena menetelmänä kerätessä kokemuksia tutkimushenkilöiden vuorovaikutuksesta, toiminnoista ja merkityksistä. Se mahdollistaa tutkittavan ilmiön läheisen tarkastelun. (Jorgensen 1989, 21.) Osallistuvan havainnoinnin tavoitteena on siis saavuttaa läheisempi ote toimintoihin, tapahtumiin ja yleensä tutkittavana olevaan ilmiöön kuin mitä pelkällä havainnoinnilla saavutetaan. Osallistuvalla havainnoinnilla pyritään tavoittamaan kohteelle ominainen todellisuus tulemalla kohteen kaltaiseksi. Tutkijalle avautuu mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä ja päästäten lähelle informaaleja toimintoja. Toiminta näyttätyy ulkopuoliselle tutkijalle erilaisena kuin kulttuurissa sisällä oleville organisaation jäsenille. Haasteena on pyrkiä ymmärtämään, mistä näkyvässä toiminnassa on kysymys.

Osallistuvan havainnoinnin keskeisiä tuotoksia ovat tutkijan tekemät muistiinpanot kokemistaan tapahtumista, näkemistään tilanteista sekä kuulemistaan tarinoista. Kolumbus piti myös löytöretkistään päiväkirjaa. Hän ei kuitenkaan kirjoittanut sitä pelkästään omiin tarpeisiinsa, vaan hänellä oli tapahtumien kirjaamiseen muitakin syitä. Hän dokumentoi matkojaan hallitsijoille heiltä saamiaan korvauksia vastaan. (Columbus 1992.) Muistiinpanot ovat myös etnografille arvokasta kenttätöiden dokumentointia. Kirjaamme muistiinpanoihimme tulkintaamme tutkimamme kohteen arkipäiväisestä elämän virrasta. Kenttävaiheen muistiinpanot, niin kuin tutkimus yleensäkin, on arkipäivän tilanteiden ottamista suurennuslasin alle tarkempaa analyysia varten. Dokumentoimme tapahtumia, jotka muuten hukkuisivat kenenkään niitä tiedostamatta elämän virtaan. Muistiinpanoja voidaan pitää myös tutkijan yksityisenä tekstuaalisena tilana (Coffey 1999, 119–122).

Mitä sitten tulisi havainnoida kentällä? Bogdan ja Biklen (1992) etnografinen havainnointirunko jäsentää sosiaalisen todellisuuden *materiaaliseen ympäristöön* (rakennus, tilat, arkkitehtuuri), *taloudelliseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen ympäristöön* (mm. organisaation maine ja merkitys, johtamiskulttuuri), *semanttiseen ympäristöön* (kieli: puhutavat, ilmaukset, fraasit, vitsit), *ihmisympäristöön* (työntekijöiden väliset suhteet, työntekijäryhmät, vuorovaikutus yleensä, yhteydet/kontaktit ulkomaailmaan jne.), *oppimisympäristöön* (oppimisilmapiiri/oppimista koskevat asenteet, oppimistilanteet ja tavat jne.) ja *normiympäristöön*

(esim. yhteisössä sallitut ja kielletyt asiat). Arkielämässä havainnointirungon teemat sulautuvat päällekkäisiksi ja yhtäaikaiksi toiminnoiksi, mistä syystä teemojen rajaaminen erillisiksi konteksteiksi on mahdotonta. Sovelsin kyseistä havainnointirunkoa lähinnä havainnointiaineistojen analysointivaiheessa (ks. liite 5).

Joidenkin näkemysten mukaan tutkijan omat tulkinnat ja suorat havainnoinnit tulisi erottaa erillisiksi muistiinpanoiksi (mm. Tamminen 1993). Käsitökseni mukaan rajan vetäminen tutkijan omien tulkintojen ja puhtaiden havaintojen välille on kuitenkin mahdotonta ja keinotekoista. Itse en pitänyt kenttäjaksoillani erillisiä päiväkirjoja, vaan sisällytin muistiinpanoihin kaikki kenttäjaksolla mieleeni tulleet ajatukset, tuntemukset sekä tekemäni havainnot. Kirjasin muistiinpanovihkooni aktiivisesti kaiken työpäivien aikana näkemäni, kuulemani ja kokemani (ks. liite 3). Täydensin muistiinpanojani usein vielä havainnointipäivän päätyttyä. Kentällä eletty ja koettu jää elämään muistiinpanojen lisäksi myös tutkijan muistoihin. Coffeyn (1999, 127) mukaan: ”*Ethnography is about experiencing and remembering; ordering and giving frameworks to our memories.*” Muistiinpanojemme pohjalta kerromme ja rakennamme ihmisten elämää uudelleen (Coffey 1999, 115).

Kenttävaiheen aikana opin molempien alojen töistä ja organisaatioista valtavasti uutta. Sen avulla näin työntekijät toimijoina aidossa työkontekstissa ja sain kokea omakohtaisesti myyjän ja saattohoitajan töiden arkea. Samalla opin tuntemaan organisaatioiden kulttuureja. Osallistuin työntekoon siinä määrin kuin se osaamiseni ja kulloinkin kyseessä olevien tilanteiden mukaan oli mahdollista. Työnteon lomassa työntekijöiden kanssa käymäni keskustelut antoivat minulle mahdollisuuden selvittää epäselväksi jääneitä tai ihmetystä herättäneitä asioita. Työntekijöille tarjoutui puolestaan mahdollisuus kertoa heille tärkeistä ajatuksista, kokemuksista ja tulkinnoista. Molemmissa organisaatioissa osallistuva havainnointi oli aktiivista työn tekemistä ja työpäiviä leimasi kiireisyys. Tästä huolimatta työntekijät suhtautuivat läsnäolooni positiivisesti voitettuaan ennakkoluulonsa heitä tarkkailemaan tullutta tutkijaa kohtaan. Haasteena oli aktiivisesti osallistua tilanteisiin, kuitenkin häiritsemättä varsinaista työtoimintaa. Haasteellista oli myös rakentaa monipuolinen käsitys

työstä ja organisaation toiminnasta, mikä edellytti rohkeutta mennä mukaan tilanteisiin, omien ennakkoluulojensa sekä valikoivan tarkkaavaisuutensa kyseenalaistamista. Seuraavassa esittelen lyhyen kenttämuistiinpanoihini pohjautuvan otteen tavaratalon kenttäjaksosta ja siellä toteuttamastani osallistuvasta havainnoinnista.

### *Osallistuva havainnointi tavaratalossa*

*Ensimmäinen osallistumisjakso tavaratalossa ajoittui kesäkuukausille. Heti ensimmäisenä työpäivänäni sain työtakin sekä kulkukortin. Asiakkaat luulivat minua luonnollisesti talon varsinaiseksi henkilökunnaksi ja aina välillä sain metsästä vastauksia myytäviä tuotteita koskeviin kysymyksiin. Pyrin hahmottamaan tavarataloa kokonaisuutena kulkemalla eri myyjien mukana eri osastoilla. Autoin myyjiä heidän työssään kuten mm. osastojen siistimisessä, varastotyöskentelyssä, tuotteiden hinnoittelemisessä ja hyllyttämisessä, somistuksessa, hintalappujen tekemisessä, inventoinnissa sekä kampanjoiden suunnittelussa.*

*Keskustelin myyjien kanssa työn teon lomassa heidän työstään ja elämästään tavaratalossa. Keskusteleminen ja kyseleminen jatkuivat kahvi- ja ruokatauoilla, jotka vietin yhdessä kulloinkin havainnoimani myyjän kanssa. Ollessani kahvilla aina joskus myös yksin, kahvihuoneessa oli hiiren hiljaista. Kukin tauolla ollut työntekijä keskittyi omien eväidensä nauttimiseen päivän lehteen uppoutuneena. Välillä hiljaisuus rikkoutui toisilleen selvästi tutumpien myyjien vaihtaessa ohimennen kuulumisia keskenään. Kukaan ei kiinnittänyt minuun mitään erityistä huomiota, esimerkiksi kyselemällä kuka olen tai olenko ollut kauan talossa töissä. Minun todennäköisesti oletettiin olevan uusi kesätyöntekijä tai harjoittelija, jollaista työtakissani ja poninhännässäni kieltämättä muistutinkin.*

*Työpäiväni kuluivat tavaratalossa nopeasti. Välillä työpäivät täyttyivät tavaroiden hakemisesta varastosta tai tuotteiden hinnoittelemisesta varastossa. Välillä taas työ oli enemmänkin osastojen siistimistä, tuotteiden hyllyttämistä sekä asiakkaiden opastamista ja palvelemista. Työn luonne vaihteli myös osastoittain, myytävistä tuotteista riippuen. Kuitenkin osastosta riippumatta, työ oli jatkuvaa paikasta toiseen siirtymistä, liikkeessä olemista ja käsillä tekemistä. Myyjillä oli jatkuva kiire, mistä*



*syystä olin monesti osastolla pitkiä aikoja yksin. Aina en tiennyt mikä olisi järkevintä – odotanko vai lähdenkö etsimään myyjää käsiini. Havainnointipäivien päätyttyä väsymys oli kokonaisvaltaista ja jalkojani pakotti. Tunsin todella tehneeni töitä.*

## Kehollisuus osana kenttätöskentelyä

Etnografia perustuu diskursseihin, toimintaan, keholliseen esiintymiseen sekä biografiaan. Kehollisuus ja sen symbolinen merkitys on noussut avaintekijäksi pyrittäessä ymmärtämään sosiaalista maailmaa ja vuorovaikutusta. Osallistuvaa havainnointia voidaan kutsua keholliseksi kenttätöksi (*embodied fieldwork*), jossa tutkijan subjektiiviset keholliset kokemukset ovat keskeisessä asemassa. Keho määrittäytyy diskurssin ja toiminnan areenaksi, esittämisen muodoksi ja kiinteäksi osa tutkijan biografiaan. (Coffey 1999, 59.)

Coffey (1999) lähestyy etnografian kehollisuusteemaa kehon hallinnan ja sopeuttamisen näkökulmasta. Hän kertoo omakohtaisen esimerkin mukautumisestaan tutkimuskohteeseensa. Hänen tutkimusalueenaan oli tilintarkastustoimisto. Kyseisessä organisaatiossa uusien työntekijöiden opastamiseen kuului keskeisenä osana huomion kiinnittäminen ulkonäköön liittyviin seikkoihin kuten pukeutumiseen, ihon hoitoon ja koruihin. Coffey huomasi kenttäjakson aikana alkaneensa itsekki kiittämään enemmän huomiota kyseisiin seikkoihin ja pukeutuvansa sekä koristautuvansa organisaation kulttuuriin sopivalla tavalla. Hänen fyysinen ulkomuotonsa muuttui hänen mukautuessaan tutkimusympäristöönsä sekä sen normatiivisiin koodeihin. (Coffey 1999, 65–68.) Vastaavalla tavalla huomasin etenkin saattohoitokodissa työskennellessäni pukeutuvani ja laittautuvani normaalista tyylistäni poikkeavalla tavalla. Käytin tavallista neutraalimman värisiä vaatteita, pidin hiukseni aina ponihännällä sekä käytin meikkiä hyvin vähän, jos lainkaan. Käyttäytymiseni muuttui myös hillitymmäksi. Mukauduin organisaatioon, sen työntekijöihin ja kulttuuriin sekä sen kirjoittamattomiin sääntöihin Coffeyn tapaan kehon hallinnan ja sopeuttamisen kautta.

Kenttätöskentely on usein raskasta sekä henkisesti että ruumiillisesti, joten kehollisuus on läsnä myös fyysisyyden muodossa. Etenkin juuri hoitokodin kenttäjaksolla kehollisuus-teema korostui, sillä hoitotyössä kehollisuus ja läheisyys sekä fyysisen hyvinvoinnin turvaaminen ovat keskeisessä asemassa. Hoitokodissa työskenteleminen edellytti aktiivista osallistumista potilaiden hoitoon. Autoin potilaita heidän aamutoimissaan ja henkilökohtaisessa hygieniassaan pesemällä heidän hampaitaan, kampaamalla heidän hiuksiaan, syötämällä heitä sekä avustamalla vessakäynnillä. Autoin heitä myös liikkumisessa paikasta toiseen. Kohtasin hoitotilanteissa esimerkiksi hyvin voimakkaita sairauksien aiheuttamia hajuja, joihin tottuminen vei oman aikansa. Osallistuessani potilaiden hoitamiseen olin lähes jatkuvassa fyysisessä kosketuksessa heihin, mistä syystä keholliset tuntemukseni ja aistimukseni olivat keskeinen osa kenttätöskentelyä ja siinä rakentuvaa tutkimusaineistoa. Jouduin monissa tilanteissa myös arvioimaan fyysisen ja henkisen sietokykyni rajoja.

Kehollisuus ja sen reflektointi on keskeinen osa tutkimustani myös erilaisten tiedon lajien näkökulmasta, joihin palaan tutkimuksen kolmannessa osassa (III) tarkemmin. Kehollinen tieto (*embodied knowledge*) on erittäin mielenkiintoinen ja etnografiaan olennaisesti liittyvä tiedon laji. Osallistuvassa havainnoinnissa olen aktiivisesti toimien mukana organisaation elämässä, rakennan aineistoa ennen kaikkea kokonaisvaltaisen kehollisen kokemustiedon avulla. Kentällä ja ihmissuhteissa konkreettisesti läsnä olemalla ja tilanteita henkilökohtaisesti kokemalla kiinnityimme tutkimuskohteeseen myös tunnetasolla. Tämä auttaa meitä muistamaan tapahtumat ja tilanteet usein hyvinkin pitkään. Luonnollisesti muistot ja tuntemukset eivät säily staattisina ja samantaisina kuin ne välittömästi kokiessamme, mutta joka tapauksessa ne toimivat olennaisena rakennuspohjana kokemuksistamme tekemille tulkinnoille ja analyyseille. (Coffey 1999, 158–159.)

Etnografisessa tutkimuksessa havainnointi ja osallistuva havainnointi yhdistetään usein yksilö- ja ryhmähaastatteluihin tai -keskusteluihin. Havainnoinnin avulla koin saavuttaneeni jotakin sellaista, joka ei organisoiduissa haastatteluissa tai keskusteluissa välttämättä tulisi esille. Haastattelujen ja

keskustelujen avulla puolestaan tarkensin havainnoinnin aikana näkemääni ja kuulemaani sekä syvensin töitä ja ammatteja koskevaa tietämystäni.

## 10.2 Reflektiiviset ryhmäkeskustelut – kokemusten sosiaalinen horisontti

Keskusteluryhmiä oli tutkimuksessani yksi kummassakin organisaatiossa. Ryhmien organisoiminen tapahtui yhteistyössä organisaatioiden johtajien kanssa. Tavaratalon ryhmään osallistui neljästä viiteen myyjää, työtilanteista riippuen. Hoitokodissa ryhmään kuului puolestaan neljä hoitajaa. Kokoonnuimme tavaratalossa neljä kertaa ja hoitokodissa yhteensä viisi kertaa kesäkuun 2000 ja maaliskuun 2001 välisenä aikana. Toteutin tunnista puoleentoista tuntiin kestäneet haastattelut kolmen–neljän viikon välein työntekijöille parhaiten sopivina ajankohtina. Nauhoitin kaikki keskustelut ja litteroin ne sanasta sanaan. Ryhmäkeskusteluaineistoa rakentui myös tavaratalossa toteutetun Työtyytyväisyys-hankkeen yhteydessä. Tiimitapaamisista nauhoitettiin sekä litteroitiin kuusi. Kahta arviointitapaamista ja yhtä tiimitapaamista ei nauhoitettu, vaan niistä laadittiin kirjalliset muistiinpanot.

Kartoitin myös vapaaehtoistyön merkitystä hoitokodin toiminnassa vapaaehtoisten ja hoitajien teemallisen ryhmäkeskustelun avulla lokakuussa 2002. Keskusteluun osallistui neljä vapaaehtoistyöntekijää, kolme sairaanhoitajaa sekä vapaaehtoistyön ohjaaja. Keskusteluun osallistuneet hoitajat olivat eri henkilöitä kuin hoitajat, jotka osallistuivat reflektiivisiin ryhmäkeskusteluihin. Keskustelun tarkoituksena oli saattaa hoitajat ja vapaaehtoiset yhteen, jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan hoitokodin vapaaehtoistyöstä, sen nykytilanteesta sekä tulevaisuudensuunnitelmista. Kyseessä oli vapaamuotoinen ryhmäkeskustelu (keskustelua jäsentäneet teemat ovat nähtävissä liitteessä 4.)

Ryhmäkeskustelut muodostivat tutkimuksessani foorumin yhteisön jäsenten tarinoiden konstruomiselle ja jakamiselle. Ryhmäkeskustelu liitetään usein fokusryhmiin (*focus groups*), joita on käytetty etenkin markkinointitutkimuksissa sekä poliittisissa äänestys selvityksissä. Ryhmähaastattelu on kuitenkin eten-

kin sosiologisissa ja antropologisissa tutkimuksissa hyödynnetty metodi, jota tänä päivänä sovelletaan hyvin eri tavoin. Haastattelun muoto on riippuvainen tutkimuksen tehtävästä. Ryhmäkeskustelu eroaa aineistonkeruumuotona kuitenkin merkittävästi yksilöhaastattelusta. Ryhmäkeskusteluissa kiinnostuksen kohteena eivät ole niinkään yksilölliset kognitiot, vaan jatkuvat neuvotteluprosessit, joissa sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten vuorovaikutteisen määrittelyn tuloksena. Ryhmähaastattelun avulla pyritään selvittämään useiden ihmisten samankaltaisia ja tosistaan eroavia näkemyksiä. Ryhmässä toteutettava keskustelu antaa parhaimmillaan mahdollisuuden myös erilaisten äänten esiinsaattamiselle sekä yhtäaikaistulle kuulemiselle. (Steyaert & Bouwen 1994, 124.) Ryhmähaastattelua on sovellettu kokeilevassa tarkoituksessa esimerkiksi jonkin tuotteen testaamisessa, tiettyjen tapahtumien ja tilanteiden kuvaamisessa tai yhdistävien kokemusten jakamisessa (Fontana & Foy 2003, 71). Ryhmäkeskustelut mahdollistavat aiheen käsittelyn lisäksi myös ryhmädynamiikan tutkimisen.

Ryhmässä toteutettu haastattelu tai keskustelu voi olla muodoltaan strukturoitu tai rakenteeltaan avoin. Strukturoitu keskustelu muistuttaa ryhmässä toteutettavaa teemahaastattelua, jolloin haastattelijan ennalta valitut teemat ohjaavat keskustelua. Vähemmän ohjatussa keskustelussa haastattelija on enemmänkin havaitsijan roolissa ja ohjaa keskustelua vain aiheessa pysymiseksi. (Pötsönen & Välimaa 1998, 1.) Suorannan ja Eskolan (1998, 98) mukaan tutkijan tulisi jo ennen aineistonkeruuta päättää, onko kyseessä ryhmähaastattelu vai enemmän keskustelunomainen lähestymistapa. Heidän mukaansa keskustelun aikaansaaminen voi usein olla vaikeaa ja haasteellista, sillä ryhmässä ei välttämättä synny dialogia. Haastattelu- tai keskustelu -kysymyksen päättäminen etukäteen on omien kokemusteni perusteella kuitenkin haasteellista, ellei mahdollonta. Vaikka tutkijan alkuperäisenä tavoitteena ja suunnitelmana olisikin keskustelujen organisoiminen, riippuu tavoitteen onnistuminen suuresti tutkijan ja tutkimushenkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta sekä kulloinkin kyseessä olevasta ryhmästä. Omien kokemusteni perusteella tutkijan tulisi edetä omien lukkoon löytyneiden ennakkosuunnitelmien sijaan ryhmän tarpeista sekä kulloinkin kyseessä olevan tilanteen mukaan. Tarkkoja etukäteissuunnitelmia

saattaa myös rajoittaa prosessimainen aineistonkeruu. Ryhmäläisten vuorovai-  
kutuksen avoimuudessa ja keskustelun luonteessa voi tapahtua muutoksia tutki-  
musprosessin aikana. Ensimmäiset tapaamiset voivat muistuttaa enemmänkin  
haastatteluita, mutta prosessin myötä ne voivat syventyä keskusteluiksi, kuten  
omassa tutkimuksessani tavaratalon ryhmän kanssa tapahtui. Siihen, muodos-  
tuvatko aineistonkeruutilanteet enemmän haastatteluiksi vai keskusteluiksi,  
vaikuttavat myös monet tutkijan toiminnasta riippumattomat tekijät.

Etnografisessa haastattelussa on olennaista, että kysymykset ovat mahdol-  
lisimman avoimia ja kuvailevia. Haastateltavalle tai haastateltaville on tärkeää  
antaa mahdollisuus puhua hänelle tai heille tärkeistä asioista sekä hänelle tai  
heille ominaisella tavalla. Etnografin ei esimerkiksi suositella toistavan haasta-  
teltavan vastauksia omin sanoin, kuin varmentaan ymmärryksensä, vaan  
hänen tulisi antaa haastateltavan kuvata ilmiöitä juuri hänelle ominaisella kie-  
lellä, käsitteillä ja tavalla. Haastateltavia voi pyytää kommentoimaan etnografin  
kentällä havaitsemia tapahtumia ja laajentamaan niitä omilla esimerkeillään.  
Haastateltavien kertomat tarinat nähdään rikkaana tutkimusaineistona ja etno-  
grafin ymmärrystä avaavana tekijänä. (Schwartzman 1993, 57–60.)

Ryhmässä rakentuvan aineiston muodostumisessa on merkittävässä ase-  
massa haastateltavien kyky ja halu eksplikoida kokemuksiaan ja ajatuksiaan  
ryhmän muiden jäsenten kuullen. Ryhmädynamiikasta riippuen ryhmän vai-  
kutuksen voi joko edistää tai ehkäistä keskustelun syntymistä ja ryhmäläisten ha-  
lua julkistaa henkilökohtaisia näkemyksiään. Toisaalta ryhmätilanne voi myös  
edistää syvällisen pohdinnan, keskustelun ja uusien näkökulmien syntymistä.  
Turvallinen ryhmä voi rohkaista esittämään omia mielipiteitä ja ajatuksia jopa  
yksilöhaastattelua avoimemmin. Ryhmäläisten esittämät mielipiteet parhaim-  
millaan myös avartavat, laajentavat sekä kyseenalaistavat yksilöiden ajattelua  
mahdollistaen uuden oppimisen. Toinen aineiston rakentumiseen vaikuttava  
tekijä on se, mitä keskustelijoille tulee asiasta juuri kyseisellä hetkellä mieleen.  
Haasteena on luoda avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiiri, joka edes-  
auttaa kaikkien keskusteluun osallistuvien, mahdollisesti ristiriitaistenkin kä-  
situsten ja näkemysten ilmaisemista.

Pyrin toteuttamaan keskustelut etnografisen haastattelun periaatteita noudattaen tapaamisten informaalisuutta ja vapaamuotoisuutta korostaen. Tavoitteenani oli antaa mahdollisimman paljon tilaa osallistujien äänille. Keskustelua kuitenkin raamitti kullekin haastattelukerralle etukäteen laatimani tutkimuskysymyksiin pohjautuva keskusteluteema (ks. liite 4). Antamalla keskusteluille vain yleisen teeman pyrin kannustamaan osallistujia keskustelemaan heidän tärkeäksi kokemistaan aiheista. Tein keskustelujen aikana tutkimuskysymyksiäni kannalta relevantteja lisäkysymyksiä, sekä otin esille osallistujan havainnoinnin aikana näkemäni, kuulemani ja kokemani esimerkkejä. Olin yksi keskustelijoista, mutta pyrin keskittymään kyselemisen ja kommentoimisen sijasta kuuntelemiseen.

Keskusteluryhmät muodostivat *kokemusten sosiaalisen horisontin*<sup>2</sup> (Hansenin 1993, x). Keskustelut eivät tuottaneet sosiaalisesta todellisuudesta kertovia faktoja tai osallistujien käsityksiä tämältyypisistä faktoista, vaan keskusteluisa rakentui tiettyjä toimintoja, ajattelua ja tunteita koskevia yhteisesti tuotettuja ja situationaalisia tulkintoja (Dorr-Bremme 2001, 17). Tilaa, jossa keskusteluihin osallistuneiden työntekijöiden sosiaaliset horisontit ja niitä koskevat tulkinat rakentuivat, voisi kutsua *narratiiviseksi foorumiksi*. Narratiivisten forumien avulla pyrin edistämään organisaation jäsenten kokemusten tarinallistamista sekä kokemusten jakamista toisten kanssa (Bolandin & Tenkasi 1995, 367). Narratiiviset foorumit raamittivat työn arkea kokemusten ja näkemysten jakamisen sekä niihin kohdistuvan kollektiivisen reflektoinnin keinoin. Parhaimmillaan ne auttoivat työntekijöitä tulemaan tietoisemmiksi työssä esiintyvistä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista sekä esteistä. Jaoin teemottelemani keskustelutekstit sekä niistä laatimani muutaman sivun mittaiset yhteenvedot osallistujille luettavaksi ennen viimeistä keskustelukertaa. Keskustelijoilla oli mahdollisuus tutustua joko pelkkiin yhteenvetoihin tai halutessaan lukea keskustelutekstit kokonaisuudessaan. Tämältyypiselle toimintatavalle perustuvia

---

<sup>2</sup> Hansen (1993) viittaa *kokemuksen sosiaalisella horisontilla* Negtin ja Klugen mukaisesti mediakulttuurin, politiikan ja talouden muodostamassa julkisessa tilassa (*public sphere*) tapahtuvaan sosiaalisen kokemuksen artikulointiin sekä relevanttiuden määrittelyyn. Horisonttikäsitteen juuret johtavat Husserlilaiseen fenomenologiaan, jolloin horisontilla viitataan siihen kontekstiin eli merkitysyhteyteen, jossa yksilön kokemukset toteutuvat (Enrich 2003, 51).

tuokioita nimitän puolestaan *tulkinnallisiksi lukufoorumeiksi*. Tulkinnallisessa lukufoorumissa oli tarkoituksena analyttisesti reflektoida prosessin aikana syntyneitä oletuksia ja merkityksiä sekä niistä muodostunutta ymmärrystä. Tavoitteena oli tuotettujen keskustelutekstien kriittis-reflektiivinen uudelleenluenta. (Boland & Tenkasi 1995, 367.)

Nimitän narratiivisen foorumin ja tulkinnallisen lukufoorumien ideoille perustuvaa metodia *reflektiiviseksi ryhmäkeskusteluksi*. Useampana ajankohtana toteutettujen keskustelujen tarkoituksena oli antaa osallistujille enemmän aikaa omien ajatustensa jäsentämiseen sekä keskustelujen täydentämiseen. Tavoitteeni myös mahdollisuutta reflektoida käsiteltyjä asioita sekä palata mielenkiintoisiksi koettuihin kysymyksiin tarvittaessa uudelleen. Minulle tutkijana tarjoutui myös mahdollisuus selventää aikaisemmillä kerroilla epäselviksi jääneitä teemoja sekä täydentää keskusteluteemoja tarpeen mukaan.

### 10.3 Reflektiiviset yksilöhaastattelut sekä lisäaineistona dokumenttimateriaalit

Edellä kuvaamani reflektiivisten ryhmäkeskustelujen lisäksi hyödynsin tutkimuksessani myös yksilöhaastatteluja. Yksilöhaastattelu on hyvin yleinen aineiston rakentamisen muoto sosiaalitieteissä. Haastattelua voidaan tarkastella sosiaalisena merkitysten ja subjektiivisuuden rakentumisen prosessina eli todellisuuden rakentamisen muotona. Tässä merkitysten rakentamisprosessissa sekä haastattelija että haastateltava nähdään aktiivisina toimijoina. Haastattelu ei ole koskaan neutraali tapahtuma, vaan se voidaan määritellä neuvotelluksi tekstiksi, jossa valta, sukupuoli ja luokkajärjestelmät kohtaavat. (Denzin & Lincoln 2003, 48.) Haastatteluja tulee aina tarkastella osana sitä kontekstia, jossa ne on tuotettu.

Yksilöhaastatteluja, kuten muitakin haastatteluja, voidaan toteuttaa eri tavoin tutkimuskysymyksistä ja metodologisista lähtökohdista riippuen. Haastattelu voi olla muodoltaan joko strukturoitu, teemallinen tai avoin. Se voidaan toteuttaa kertaluonteisen tai useamman tapaamisen puitteissa. Haastatteluun

ryhtyessään tutkijan tulisi tiedostaa omat käsityksensä tiedon luonteesta ja ihmisestä toimijana, sillä haastattelijan käsitykset suuntaavat hyvin pitkälle sitä, millaisena toimijana hän haastateltavansa näkee, sekä sitä miten hän haastateltavaansa ja koko haastatteluprosessia tulkitsee. Haastattelu voidaan nähdä monimutkaisena sosiaalisena tilanteena, jossa vaikuttavat niin osapuolten ennakoluulot, käyttäytyminen kuin myös monet psykologiset tekijät. (Powney & Watts 1987, 35–36.) Haastattelutilanteessa vaikuttavat yksilöiden käsitykset itsestään, heidän tunnetilansa sekä tilannetta koskevat odotuksensa. Hyvän haastattelijan tunnuspiirteenä voidaan pitää muun muassa herkkyyttä havaita käyttäytymisvihjeitä, eli havainnoida haastateltavan verbaalista ja nonverbaalista viestintää sekä kykyä mukauttaa omaa toimintaansa (Hirsjärvi & Hurme 1982, 52). Vaikka haastattelukysymykset mietitäänkin yleensä etukäteen, ne saavat lopullisen muotonsa vasta haastattelun kuluessa.

Näkemyksien tiedon konstruoitavasta luonteesta herättää myös kysymyksiä haastateltavan ja haastattelijan välisen ymmärryksen syntymisestä. Kieli ei ole informaation neutraali välittäjä, vaan diskurssiivisen lähtökohdan mukaisesti sitä voidaan tarkastella keinona aktiiviseen toimintaan, vaikuttamiseen ja vallan käyttöön. Kielellinen ymmärtäminen luo oman haasteensa haastattelun kullekin. Ongelmia saattaa tuottaa esimerkiksi se, että haastattelija ja haastateltava kuvittelevat ymmärtävänsä asioiden merkitykset samalla tavalla, vaikka todellista kohtaamista ei kuitenkaan tapahdu. Ymmärryksen lisäämiselle olisi eduksi jos haastattelija tuntisi haastateltavaansa taustatietojen valossa, eli tuntisi sitä kontekstia, jossa haastateltava elää. Kontekstin tunteminen helpottaisi haastattelijan ja haastateltavan yhteisen kielen löytämistä. Sen lisäksi, että haastattelija pystyisi kontekstin tuntemisen avulla käyttämään kysymysten laadinnassa haastateltavan elämismailmaa vastaavia käsitteitä, lisäisi kontekstin tuntemus myös haastattelijan ymmärrystä haastateltavan näkemyksiä ja kokemuksia kohtaan. Haastateltavan ja haastattelijan välistä ymmärrystä sekä haastattelun luotettavuutta lisäävä tekijä on myös avoin keskusteluilmapiiri, jossa tarkentavien lisäkysymysten esittäminen mahdollistuu puolin ja toisin. Ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu tutkijan kyky tulkita haastatteluaineistoaan eli tutkittavien käsityksiä ilmiöistä (Hirsjärvi 1997, 203).



Toisessa tutkimusvaiheessa haastattelin sekä tavaratalon että hoitokodin uusia johtajia kahdesti. Ensimmäinen haastattelukerta ajoittui heidän johtamiskausiensa alkuvaiheisiin (v. 2001) ja toinen haastattelu siitä noin kahden vuoden päähän (v. 2003). Nauhoitin johtajien haastattelut sekä litteroin ne sanasta saan. Haastattelut vaihtelivat kestoaltaan tunnista kahteen tuntiin. Tavoitteenani oli haastattelujen avulla rakentaa ymmärrystä työntekijöiden oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista, organisaatioiden tilanteesta sekä tulevaisuuden haasteista johdon näkökulmasta arvioituna. Parhaimmillaan haastattelutilanne tarjoaa sekä haastateltavalle että haastattelijalle mahdollisuuden reflektiiviseen ajatteluun. Haastattelutilanteessa voi syntyä uusia näkökulmia, ja ne voivat lisätä ymmärrystä omia ajattelu- ja toimintatapoja sekä uskomuksia kohtaan samalla itsetuntemusta lisäten. Toimitin johtajille ennen toista haastattelukertaa ensimmäisen haastattelun litteroidun tekstiversion tutustuttavaksi etukäteen. Tavoitteenani oli kuulla heidän arvionsa ensimmäisellä haastattelukerralla keskustelemistamme teemoista sekä päivittää tietojani organisaatioiden senhetkisestä tilanteesta suhteessa ensimmäisen haastattelun ajankohtaan. Etenkin saattohoitokodin johtaja koki kyseisellä tavalla toteuttamani haastatteluprosessin mielenkiintoiseksi sekä myös hänelle itselleen hyödylliseksi.

Edellä kuvattujen aineistojen lisäksi keräsin kyseisiä organisaatioita käsittelevää dokumenttimateriaalia, joskin vain rajoitetusti. Saattohoitajan työtä ja hoitokotia käsittelevinä dokumenttimateriaalina hyödynsin pääsääntöisesti hoitokodin toimintakertomuksia organisaation perustamisvaiheesta viime vuosiin asti (vv. 1985–2004). Tämän lisäksi tutustuin hoitokodin toimintaa ja toimintaperiaatteita koskeviin vihkosiin ja esitteisiin sekä vapaaehtoistyöntekijöille jaettaviin kuukausitiedotteisiin. Tavarataloa koskevaa dokumenttimateriaalia oli saatavilla niukasti. Hyödynsin ainoastaan organisaation julkaisematonta henkilöstökoulutusmateriaalia sekä organisaation Internet-sivustoja. Dokumenttimateriaalin osuus aineistokokonaisuudessa jäi kuitenkin vähäiseksi, ja dokumentit lähinnä täydensivät muuta aineistoa.

## 11 PALUU MATKAMUIISTOIHIN – AINEISTOJEN ANALYSOINTI

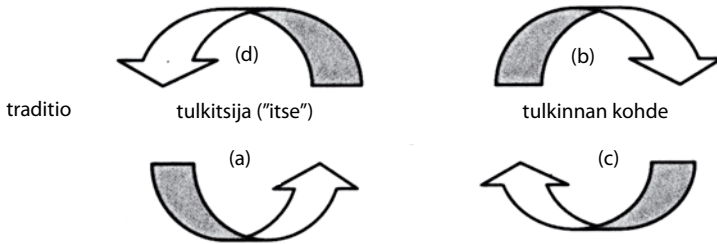
Analyysi juontaa juurensa kreikan sanasta *analysis*, joka merkitsee vapauttamista, hajottamista tai purkamista, ongelman erittelyä sekä palaamista ja poistumista. Analyysin voisi siis ajatella tarkoittavan tekstin vapauttamista kahleistaan ja sen monimerkityksellisyyden saattamista kuuluviin. Teksti puolestaan juontaa juurensa kantasanasta, joka tarkoittaa kutomista tai punomista ja mutkikkaan kokonaisuuden rakentamista. Tekstin analysoimisen voisi siis ajatella olevan kudoksen purkamista ja sen katsomista mistä kielellinen rakennelma koostuu. Analyysissa palataan rakennelman juurille ja poistutaan tekstin ulkopuolelle, sen kontekstuaalisiin elementteihin. (Lehtonen 1998, 131.) Ensimmäisen tutkimusvaiheen analyysiprosessin kuvasin jo tutkimukseni ensimmäisessä osassa (luku 5.2). Keskityn tässä yhteydessä toisen tutkimusvaiheen aineistojen analysointiprosessin tarkasteluun.

Laadullisen tutkimuksen analyysi muotoutuu tutkimusprosessin aikana ja perustuu tutkijan tekemisen kautta etenevään oppimisprosessiin, mistä syystä laadullista tutkimusta on syytetty intuitiiviseksi, relativistiseksi ja pehmeäksi (Creswell 1998). Tässä tutkimusvaiheessa etnografi manipuloi, pohtii, muokkaa ja rakentaa kenttävaiheessa syntyneitä aineistoa omien tulkintojensa pohjalta uudelleen. Hän tekee valintoja ja päätöksiä siitä, mitä hän aineistosta käsittelee, miten hän valitsemansa aineksen käsittelee sekä mitä hän jättää käsittelemättä. Etnografi muokkaa ja tuottaa uudelleen aineistoa etsimällä siitä merkityksellisiä, tyypillisiä, yleisiä tai sieltä puuttuvia tekijöitä. (Coffey 1999, 135–137.) Tutkimusaineistolle pyritään antamaan jäsennelty muoto organisoimalla sitä kategorioihin ja kuvauksellisiin yksiköihin sekä rakentamalla siitä tulkinnan avulla merkityksiä ja kategorioiden välisiä yhteyksiä. (Brewer 2000, 105.) Analyysissa yhdistyvät tutkijan hyödyntämät erilaiset tiedon lähteet eli kaikki hänen ai-

heesta lukemansa, kentällä näkemänsä, kuulemansa ja kokemansa. Analysointiprosessin tuloksena raaka-aineisto kristalloituu teoreettisen ja metodologisen viitekehyksen raamittamiksi tulkinnoiksi.

Etnografisen kenttätyöskentelyn analysoimista ja siitä kirjoittamista voidaan pitää persoonasidonnaisena, kunkin tutkijan kohdalla omannäköisenään prosessina. Tutkijan henkilökohtainen kietoutuminen tutkimusprosessiin on väistämätöntä, mistä syystä myös tutkijan positiota koskeva pohdinta ja kyseenalaistaminen ovat tärkeitä. Yleensä etnografi kuitenkin välittää tutkimuksessaan analyysinsä toisista ja toisten elämästä. Tämä analyysi syntyy kenttävaiheen vuorovaikutusprosessissa ja sen jälkeisessä tulkintavaiheessa. Etnografiselle analyysille on ominaista prosessimaisuus ja palaaminen aineistoon eri näkökulmista useaan kertaan. Koska etnografiset tekstit ovat pääasiassa elämien kerrontaa, muotoutuu aineiston analyysista luova ja usein jopa intohimoinen prosessi (*passionate analysis*). Tässä prosessissa ovat läsnä henkilökohtaiset tunteemme tarkastelun kohteena olevia aineistoja ja siinä esiintyviä ihmisiä kohtaan. (Coffey 1999, 115, 135–139.) Aineistojen työstäminen ja tulkitseminen on moniulotteinen ja suurelta osin intuitiivinen prosessi, jonka eksplikoiminen ja pilkkominen erillisiksi vaiheiksi on haastavaa.

Jäsennän yksityiskohtaista analyysikuvaustani Gadamerin nelivaiheisen tekstintulkintaprosessin näkökulmasta, joka perustuu hermeneuttisen ajattelun mukaiseen ymmärtämisen sykliseen luonteeseen. Perinteisessä hermeneuttisessa kehässä tulkinta varmistuu ja tarkentuu osista kokonaisuuteen ja kokonaisuudesta osiin etenevän ajattelun myötä, ja lopullinen ymmärrys nähdään saavutettavan kehän sulkeuduttua. Gadamerilainen lähestymistapa korostaa kuitenkin ymmärtämisen historiallisuutta sekä keskeneräisyyttä. Ymmärtämisen ei nähdä tulevan koskaan täydelliseksi, sillä traditio on aina avoin uusille tulkinnoille. Tulkintaprosessista voidaan erottaa alla olevan kuvion mukaiset neljä vaihetta.



KUVIO 8. Gadamerilainen tekstintulkintaprosessi (Koski 1995, 102)

Tulkintaprosessissa tulkintaa nähdään määrittävän aina tradition ja tulkinnan välinen suhde (a). Tulkinnassa sekä tulkittava traditio, että traditio, josta käsin tulkitaan, muuttuvat. Kyseisen suhteen mahdollistama esiyymmärrys projisoidaan tulkinnan kohteeseen (b), jonka perusteella rakentuva palaute aiheuttaa muutoksen tulkitsijan esiyymmärryksessä sekä johtaa ennakkokäsitysten eroteluun tässä tekstintulkinnan kehällisessä, kokonaisuuteen ja takaisin yksityiskohtiin etenevässä prosessissa (c). Kyseisen prosessin seurauksena tulkitsijan suhde traditioon eli tulkintaa välittäneisiin käsityksiin kyseisestä asiasta muuttuu (d). Viidenneksi vaiheeksi tai tulokseksi voisi määritellä tulkinnan produktiivisuuden, jossa sekä tulkinnan taustalla oleva traditio, tulkitsija itse sekä tulkinnan kohde muuttuvat. (Koski 1995, 102, 118.)

Hermeneuttisessa tekstintulkinnassa on olennaista tulla aluksi niin *tietoiseksi kuin mahdollista omista merkityshorisonteistaan eli esiyymmärryksestään*. Vaikka tämä ei ole täysin mahdollista koskaan, on siihen pyrkiminen kuitenkin tärkeää. (Koski 1995, 118.) Omalla kohdallani pyrin tulemaan tietoiseksi esiyymmärryksestäni muun muassa kirjoittamalla muistiinpanoihini henkilökohtaisia määritelmiäni oppimisesta ja työelämästä sekä keskustelemalla kollegojeni ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa tutkimuksen teemoista. Lukiessani aineistoja pyrin myös tiedostamaan miksi määrittelin ja tulkitsen juuri tietyt puheenvuorot ja sisältökokonaisuudet aineistomassasta esimerkiksi oppimiseksi ja vastaavasti mitä teemoja tai asiasisältöjä en näe oppimisen määrittämisen kannalta relevantteina.

Esiymmärryksen tiedostamisesta hermeneuttinen analyysi etenee *tekstin näkemysten erittelyyn*. Dialogisessa prosessissa tulkitsijan keskustelupartnerina on tulkinnan kohteena oleva teksti. Prosessi etenee vastavuoroisena kysymisenä ja vastaamisena, jossa teksti haastaa tulkitsijan tarkistamaan ja kyseenalaistamaan omaa ymmärrystään. (Koski 1995, 132.) Omalla kohdallani pyrin erittelemään näkemyksiä lukemalla aineistoja moneen kertaan sekä tulkitsemalla niitä tutkimuskysymysteni mukaisesti. Tarkastelin aineistoja esimerkiksi työn ja ammattilaisuuden luonteen, oppimisen määritelmien, organisaatiokulttuurin ja johtamiskäytäntöjen näkökulmista.

Kuvattaessa analysointiprosessia yksityiskohtaisemmin, *luin* aluksi litteroidut haastattelu- ja keskustelutekstit useaan kertaan. Lukemisen yhteydessä *alleiviivasin* tutkimuskysymysteni kannalta keskeisiä ajatuksia ja teemoja sekä *tein niitä koskevia merkintöjä* marginaaleihin. *Teemoittelin ja väliotsikoin* keskustelut, rajaamatta kuitenkaan vielä tässä vaiheessa aineistosta mitään pois. Tämän jälkeen karsin aineistoa *tiivistämällä* tekstit muutaman sivun mittaisiksi yhteenvedoiksi. Kyseiset tiivistelmät lähetin täysmittaisten keskustelutekstien mukana kommentoitavaksi keskusteluryhmien jäsenille. Sain tutkimushenkilöiltä *palautetta* alustavista keskustelujen teemoitteluista sekä niistä laatimistani yhteenvedoista viimeisellä ryhmäkeskustelukerralla.

Palasin aineistoon kuukausia myöhemmin *lukemalla* ne uudelleen. Tällä lukukerralla paneuduin tarkemmin haastattelujen sisältöön ja keskustelujen rakenteeseen. Aineistojen lukukertoja oli matkan varrella useita ja jokaisella lukukerralla huomasin valikoivan tarkkavaisuuteni kiinnittyvän teksteissä uusiin yksityiskohtiin ja asiasisältöihin. Laadin keskusteluista *tiivistelmiä*, joihin valikoin tutkimuskysymysteni ja tutkimani ilmiön kannalta olennaisia aineksia. Jäsensin tiivistelmissä keskusteluaineistoja niitä raamittaneiden teemojen pohjalta, kiteyttämällä aineistoista töiden luonteeseen ja työprosesseihin, toisessa rakentuvaan ammatillisuuteen sekä oppimisen tapoihin, muotoihin, mahdollisuuksiin ja sitä estäviin prosesseihin liittyviä tulkintoja. *Karsin* aineistoja vielä tässäkin vaiheessa mahdollisimman vähän. Tämän lisäksi *ryhmittelin* aineistoista laatimani yhteenvedot yksilö-, ryhmä- ja organisaatiokategorioihin. Kirjoitettuani havainnointimuistiinpanot puhtaaksi *luokittelin* ne eri konteks-

teihin (ks. tarkemmin liite 5). Dokumenttimateriaaleista puolestaan laadin *tiivistelmiä* sekä hyödynsin niitä analyysissäni muun lähdeaineiston tapaan. Täydensin keskustelutekstien analyysin tuottamia tulkintojani havainnointi- ja dokumenttiaineistojen jäsenysten perusteella.

Muodostaessamme aikaisemman käsityksemme ja tekstin esittämän käsityksen yhdistymisen tuloksena uuden synteessin, rakentuu prosessin kolmas vaihe eli *horisonttien sulautuminen*. Uusi synteesi viittaa tulkitsijan ja tekstin yhteiseen käsitykseen tarkastelun kohteena olevasta aiheesta. Tulkitsijan näkökulmasta hänellä on tässä vaiheessa mahdollisuus oppia ymmärtämään tekstiä eri tavalla ja siten laajentaa merkityshorisonttiaan. (Koski 1995, 118–128.) Laadin keskusteluteksteistä hoitajan ja myyjän töitä sekä niissä esiintyviä oppimisen muotoja, tapoja sekä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä koskevia *käsittekarttoja*. Karttojen avulla pyrin hahmottamaan aineistosta ilmiön sekä tutkimuskysymysteni kannalta olennaisimpia teemoja. *Jaottelin* oppimisteemaa koskevat tiivistelmät oppimisen muotoihin, sisältöihin ja reunaehtoihin. Tiivistelmistä, jaotteluista ja käsittekartoista etenin kohti käsitteiden ja tulkintojen muodostusta. Havaitsin tiettyjen teemojen selvästi toistuvan aineistoissa, jonka perusteella rakensin analyysin tuloksena tiivistyneitä tulkintoja eli niin kutsuttuja kiteymiä<sup>1</sup>. Tämän prosessin rinnalla kulki teoriakirjallisuuteen perehtyminen.

Analysoitaessa kenttävaiheessa tuottamaamme aineistoa rakennamme ymmärrystä kokemuksistamme ja tulkitsemme niitä abstraktien käsitteiden avulla uudelleen. Tekstejä ja muistoja jäsennetään uudelleen asettamalla ne erilaisiin ”tulkinna raameihin”. Tämän prosessin kuluessa kenttätyöskentelyn aikana syntyneet kokemukset eletään uudelleen tällä kertaa niitä samalla analyytisesti tarkastellen. Emme pyri kuvaamaan jotakin totuudenmukaista, eksaktia tapahtumien kulkua sellaisenaan, vaan rakennamme tutkimastamme ilmiöstä tutkijan henkilökohtaisille tulkinnoille rakentuvan narratiivin. (Coffey 1999.) Horisonttien sulautumisessa eli aineistoista muodostamissani kiteymissä, tulkinnoissa ja johtopäätöksissä ovat olleet rakennusaineiksina teoriakirjallisuudesta omaksumani käsitteet, teoriat ja ajatukset. Lähestymistavassa on kysymys

<sup>1</sup> Kiteymä-käsitettä on käyttänyt aineiston analysoinnin yhteydessä myös Jaana Pirkkalainen (2003) väitöskirjassaan Työhön, työssä ja työstä oppiminen.

abduktiivisesta järkeilystä, jossa olen suhteuttanut tarkasteluni kohteena olleet ilmiötä koskevat aineistot laajempiin tulkinnallisiin kehyksiin. Kyse on olemassa olevien ideoiden, aikaisempien löydösten ja havaintojen sekä uusien ideoiden yhdistymisestä. (Coffey & Atkinson 1996, 155–156.)

Viimeisessä analyysivaiheessa tulkitsijan tulisi pyrkiä *soveltamaan syntynyttä uutta ymmärrystä* mahdollisimman kokonaisvaltaisesti elämässään Gadamerin peräänkuuluttaman ymmärtämisen sovellusarvon nimissä. Hyvä tulkinta johtaa hänen mukaansa aina tulkitsijan aikaisemmasta käsityksestä eroavaan ymmärrykseen, mikä vaikuttaa sitä kautta myös hänen elämänasenteeseensa. Hermeneuttisen tiedon tulisi olla käytäntöön vaikuttavaa tietoa. Tämän näkemyksen perusteella hermeneuttinen ymmärtäminen määrittyy ymmärtämisen, tulkinnan ja soveltamisen (l. applikaation) kolmiyhteydeksi. (Koski 1995, 132.) Hermeneuttinen analyysi on jatkuva oppimisen prosessi, joka paljastaa tietomme rajoittuneisuuden, ennakkoluuloisuuden ja perspektiivimäisyyden. Kokemuksellisuus on gadamerilaisessa hermeneutiikassa keskeisessä asemassa. Hermeneuttisen subjektin ja objektin uskotaan kohtaavan juuri kokemuksessa. Kokemuksella viitataan ihmisen oppimisen, kasvamisen ja kulturaation prosesseihin. Kokemus sekä vahvistaa että purkaa ennakkokäsityksiä ja on siten dialektinen. Kyse on tietoisuuden rekonstruoitumisesta. Kokemukseen sisältyy aina myös jotakin ennalta odottamatonta, sellaista, mitä emme ole osanneet ajatella etukäteen. Tiedonhankinnan prosessi ymmärretään hermeneutiikassa dialogisena. Dialogissa avautuu mahdollisuus oppia ymmärtämään maailmaa uudella tavalla. Ymmärryksemme on kuitenkin aina vain väliaikaista, sillä uusi ymmärryksemme on aina avoin uusille tulkinnoille. (Koski 1995, 114–115.) Tulkintaprosessi paljastaa tietomme rajoittuneisuuden. Tässä viitekehyksessä tekstintulkinta näyttäytyy itsetutkiskeluna ja oppimisprosessina.

Seuraavassa kuvaan ajatuksiani hoitokodissa viettämästäni ajasta sekä kenttätöskentelyn aikana siellä näkemästäni, kokemastani ja ymmärtämästäni havainnointimuistiinpanojen pohjalta laatimani kuvauksen avulla. Tuon sen avulla esille etnografian kenttäjaksolla kohtaamia haasteita sekä kenttävaiheen merkityksellisyyttä niin tutkimuksen kuin myös tutkijan identiteetin muotoutumisen näkökulmasta.

## *Osallistuva havainnointi saattohoitokodissa; kuvaus tutkijan roolista ja kenttätöskentelystä*

*Etnografisena tutkimuskohteena hoitokoti oli kuin vieras maanosa. Hoitokoti tuntui aluksi jopa hieman pelottavalta, mutta jollakin tapaa myös eksoottiselta paikalta. Jo pelkästään arkkitehtuurisesti kyseessä on harvinaislaatuinen rakennus, mutta ennen kaikkea tietoisuus kuoleman läsnäolosta tekee hoitokodista erityisen organisaation. Kuolema on eristetty nyky-yhteiskunnissamme pääosin sairaaloihin, mikä on johtanut kuolemasta vieraantumiseen. Kuolema on tämän päivän yhteiskunnassamme vaiettu asia, jopa tabu, josta ei julkisesti juurikaan puhuta. Ajatus ihmisen kuolevaisuudesta ja yleensä kuoleman kohtaaminen halutaan välttää tässä tehokkuutta ja vitaalisuutta palvovassa nyky-yhteiskunnassamme. Kuolema on kuin vihollinen, jota vastaan yritetään taistella keinolla millä hyvänsä. Astuessaan hoitokotiin oman suhtautumisensa kuolemaan joutuu kohtaamaan väistämättä.*

*Toimin kenttäjaksolla osastoapuna sekä hoitajien työparina potilaiden hoitamisessa. Tein apuhoitajan ja vapaaehtoistyöntekijän työtehtäviä. Autoin potilaita heidän aamutoimissaan kuten muun muassa hampaiden pesussa ja pukemisessa. Vein potilaiden huoneisiin aamupalaa, lounasta, päivällistä ja iltapäiväkahvin sekä autoin potilaita syömisessä. Autoin potilaita myös muissa perustarpeissa kuten esimerkiksi vessakäynneillä. Kävin potilaiden kanssa ulkona sekä kuljetin heitä virkistystilaisuuksiin. Olin potilaiden seurana mitä erilaisimmissa tilanteissa ja mitä erilaisimmista aiheista keskustellen. Välillä keskustelut liikkuivat arkipäivän asioissa, ja taas välillä ne ulottuivat syvällisiin elämänfilosofisiin pohdintoihin. Toimin välillä yksin ja välillä eri hoitajien työparina. Tunsin monissa tilanteissa avuttomuutta enkä tiennyt miten toimia, vaikka sainkin kiitetävästi opastusta niin hoitajilta kuin potilailtakin. Koska minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta ihmisten hoitamisesta saatikka alan koulutusta, jouduin oppimaan uusia asioita lähinnä yrityksen ja erehdyksen kautta. Huomasin kynnyksen moniin asioihin kuitenkin ajan myötä alentuvan. Senkaltainen tehtävä mikä aluksi ihmetytti, ujostutti tai jopa inhotti, ei enää toisella tai kolmannella kerralla tuntunutkaan niin erityiseltä. Alussa etenkin voimakkaat hajut ja henkilökohtaisessa hygieniassa auttaminen tuntuivat vierailta ja epä mukavilta. Halusin kuitenkin auttaa potilaita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti jättämällä omat ennakkoluuloni*



ja pelkoni taustalle. Koin auttamisen tietyllä tapaa velvollisuutenani sekä erittäin palkitsevana. Työparina toimiminen oli jatkuvaa tunnustelua sekä oman paikan hakemista. Tunnistin varovani loukkaamasta sairaanhoitajien ammattitaitoa ylittämällä noviisin rajojani ja olemalla hoitotilanteissa liian aktiivinen. Pohdin monesti kenttäjakson aikana omaa rooliani, kuinka paljon voin potilaiden hoitoon osallistua, entä millaisissa tilanteissa minun tulisi jättäytyä enemmän taka-alalle. Osa hoitajien keskusteluista jäi havainnointipäivien aikana pelkkien arvailujen varaan. Tämä johtui lähinnä siitä, etten kokenut sopivaksi mennä jokaiseen hoitotilanteeseen mukaan. Potilas-hoitaja-tilanteisiin mukaan pääseminen oli muutenkin haastavaa, sillä ne tapahtuvat pääasiassa kahden kesken. Välillä muistiinpanojen tekeminen unohtui täysin, sillä uppouduin niin intensiivisesti potilaiden auttamiseen. On helppo yhtyä työntekijän kommenttiin että, ”työ hoitokodissa on kuin virta joka vie mukanaan”.

Hoitotyössä kohtaamani tilanteet olivat aluksi suuria järkytyksiä ja tunteet nousivat voimakkaasti pintaan. Kuoleman pelko, myötätunto potilaita ja hoitajia kohtaan sekä syvälliset elämän ja kuoleman kysymykset risteilivät monina iltoina mielessäni havainnointipäivien päätyttyä. To-tuin ja sopeuduin toimimaan ympäristössä, mutta roolini sekä tutkijana että osastoapurina osoittautui kuitenkin jossain määrin ongelmalliseksi. Läsnaoloni herätti ihmetteleviä kysymyksiä lähinnä potilaiden keskuudessa. Roolini hoitajien apuna sekä muistiinpanojen tekijänä herätti kiinnostusta, niin potilaiden kuin omaistenkin keskuudessa. Ihmetystä herätti lähinnä se, että olin aktiivisesti mukana hoitotyössä, mutta en ollut kuitenkaan omainen, en sairaanhoitaja, en alan opiskelija enkä vielä tuolloin edes vapaaehtoistyöntekijä. Kuka siis olin? Vietettyäni kentällä muutamia viikkoja positioni kuitenkin selkiintyi ja tulini vähitellen luontevaksi osaksi yhteisöä ja sen toimintaa. Tästä seurasi myös se, että oma käyttäytymiseni muodostui luontevammaksi ja omatoimisemmaksi. Mieleeni on jäänyt sosiaalityöntekijän lausahdus, että minusta oli tullut havainnointijaksonei aikana luonteva osa hoitokodin arkea, eikä hän uskonut enää kenenkään kiinnittävän minuun mitään erityistä huomiota.

Osastolla työskennellessäni sain kipinän auttamistyöhön ja minulle heräsi ajatus vapaaehtoistyöntekijän ja tutkijan roolien yhdistämisen mahdollisuudesta. Etnografisen tutkimuksen näkökulmasta tuntui myös tarpeelliselta jatkaa kenttävaihetta mahdollisimman pitkään. Johtaja ja vapaaehtoistoiminnan ohjaaja suhtautuivat ehdotukseeni positiivisesti joten aloitin hoitokodissa vapaaehtoistyöntekijänä vuoden 2001 loka-

kuussa. Organisaation henkilökuntaa ja muita vapaaehtoisia informoitiin uudesta roolistani. Vapaaehtoistyöntekijän roolissa toimenkuvani etenkin osastolla toimiessani selkiytyi. Etnografiaa pidetään tutkijan tutkimusmatkana tarkastelun kohteena olevan ilmiön lisäksi omaan itseensä. Ehkä lähdinkin tutkimukseni kautta tutkimusmatkalle myös omaan elämäni ja arvoihini sekä etsimään vastauksia elämän syvimpiin kysymyksiin. Minulle tarjoutui mahdollisuus selvittää omaa suhtautumista paani elämään ja kuolemaan. Hoitokodissa oma kuolevaisuus ja kuolema osana elämää oli kohdattava, kestettävä ja ainakin jollakin tasolla myös käsiteltävä. Hoitokodissa kohtaavat kaksi erilaista maailmaa – pelko ja uteliaisuus ovat läsnä samanaikaisesti. Tunnistin itsessäni pelottavan voimakkaan halun löytää vastauksen siihen, mistä tässä elämän kokonaisuudessa on oikeastaan kysymys. Opin, että kuolema ja elämä ovat kolikon eri puolet. Kohtaamalla ja hyväksymällä kuoleman voi oppia jotakin syvempää myös elämästä.



## **OSA III**

# **LÖYTÖRETKEN PÄÄMÄÄRÄ – TYÖSSÄ OPPIMISEN YHTEISÖT**



## **12 TYÖSSÄ OPPIMISEN YHTEISÖT – KÄYTÄNTÖPERUSTAINEN LÄHESTYMISTAPA OPPIMISEEN**

Kolmannen tutkimusosan aluksi kuvaan toisen tutkimusvaiheen tuloksia raamittavaa teoreettista lähtökohtaa, käytäntöperusteiselle lähestymistavalle perustuvaa työssä oppimisen yhteisöajattelua. Kuvaan aluksi käytäntöperustaisen lähestymistavan keskeisiä ajatuksia sekä sen erilaisia suuntauksia. Etenen tarkastelussani oppimisen sosiaalisen teorian ja wengeriläisen käytäntöyhteisöajattelun pohjalta kehittämäni työssä oppimisen yhteisöajattelun kuvaukseen. Tämän jälkeen käsittelen työssä oppimisen yhteisöjen keskeisiä toimintamuotoja eli osallistumista, tietämistä, sosiaalista tukea sekä reflektiivisyyttä.

### **12.1 Käytäntöperustaisesta lähestymistavasta**

Tutkimuksen ensimmäisen osan perusteella työssä oppiminen määrittyi käytäntölähtöiseksi, prosessimaiseksi, kontekstisidonnaiseksi sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaksi toiminnaksi. Kuten ensimmäisen tutkimusosan eri ammattialojen työssä oppimisen tarkastelu osoitti, muuttuvissa työympäristöissä toimiminen kuten erilaisten työtehtävien suorittaminen, tilanteiden kohtaaminen ja niistä selviytyminen, erilaisten toimintatapojen testaaminen, harjoittelemine ja kokeileminen, yrittäminen ja erehtyminen sekä tiedon rakentaminen ja kokemusten jakaminen osoittautuivat keskeisiksi tavoiksi oppia työssä. Oppimisen kannalta olennaista on se, miten toiminta käytännössä organisoituu sekä organisoidaan eli miten ja missä sekä keiden kanssa toimitaan. Toiminta-käsite voidaan määritellä kuitenkin erilaisista teoreettisista näkökul-

mista. Toiminnallisuus sekä sen ilmentyminen yksilö-, ryhmä- ja organisaatio-konteksteissa oli keskeisessä roolissa jo tutkimukseni ensimmäisessä osassa (I) esittelemässäni Järvisen ja Poikelan (2001) työssä oppimisen prosessimallissa, jonka näkökulmasta tarkastelin työssä oppimisen tapoja ja muotoja tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa (ks. luku 6.5). Kyseisessä mallissa oppimisyklit nähtiin toteutuvan operationaalisten, sosiaalisten, kognitiivisten sekä reflektiivisten prosessien muodossa.

Toiminnallisuutta ja kognitiivisia prosesseja sekä yksilöllisyyttä ja sosiaalisuutta tarkastellaan jatkossa *käytäntöperusteisen lähestymistavan (practice-based theorizing/approach)* näkökulmasta. Käytäntöperusteinen lähestymistapa ei muodostu yhdestä selkeästä teoriataustasta, vaan sen voidaan nähdä koostuvan erilaisista tutkimusperinteistä ja koulukunnista. Eri suuntausten taustalla on tunnistettavissa marxilaisuuden, fenomenologian, symbolisen interaktionismin sekä Wittgensteinin ajattelun aineksia. (Nicholini, Gherardi & Yanow 2003, 7, 12.) Käytäntöperusteisessa lähestymistavassa on tarkastelun keskiössä olemisen sijasta tekeminen. Keskeisessä asemassa ovat verbit kuten oppiminen, organisoiminen, johonkin kuuluminen, ymmärtäminen, muuttaminen sekä tietäminen. Kyseisessä lähestymistavassa kiinnostus suuntautuu siihen, mitä ihmiset todellisuudessa tekevät, ja miten he toimivat, sekä millaisissa olosuhteissa toimijuus ja toiminta toteutuu. Tietämisen nähdään rakentuvan konstruktiivisessa, aktiivisessa sekä toiminnallisessa suhteessa sosiaaliseen ja materiaaliseen maailmaan. Todellisuus näyttäytyy jatkuvasti liikkeessä olevana, epävarmana, konfliktien ja valtataistelujen kenttänä. Ihmisyyden tarkastelussa korostuvat kehollisuus, aistit ja tunteet. (Nicholini, Gherardi & Yanow 2003, 21–22.)

Kun olemme kiinnostuneita sosiaalisista prosesseista, huomio kiinnittyy yhteisöihin, toimintajärjestelmiin sekä paikallisiin kulttuureihin. Sosiaalisessa toiminnassa ihmiset toimivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään, keskustelvat ja välillä puolestaan välttelevät toisiaan. Sosiaalisuus määrittyy toisten ihmisten lisäksi sekä symbolisten että materiaalien artefaktien, kuten erilaisten esineiden, rakennusten, sääntöjen ja normien kautta. Historiallisuus, ajallinen ulottuvuus sekä ne olosuhteet joihin toimijuus, tietäminen ja artefaktit kytkeytyvät, ovat tarkastelussa keskeisellä sijalla. Tietoa tarkastellaan kontekstuaali-

sesta näkökulmasta, ajallisesti ja maantieteellisesti paikantuneena toimintana. (Nicholini, Gherardi & Yanow 2003, 22.) Käytäntö määrittyy esirefleksiiviseksi, subjektin ja objektin sekä ajattelun ja kontekstin erottamattomaksi liitoksi (Gherardi 2000, 214).

Käytäntöperusteisen lähestymistavan alueella on erilaisia suuntauksia. Kukin niistä fokuoittuu toiminnan luonteeseen ja toiminnallisten prosessien määrittelyyn omasta näkökulmastaan. Eri näkökulmissa on kuitenkin tunnistettavissa jo edellä kuvaamani käytäntöperustaiselle lähestymistavalle yhteisiä periaatteita, kuten tietämisen ja tekemisen luonnetta kuvaava kollektiivisuus, situationaalisuus ja väliaikaisuus (Blackler, Crump & McDonald 1999, 7). Käytäntöperusteisiksi lähestymistavoiksi ovat määriteltävissä seuraavaksi esittelemäni kulttuuri-historiallinen toiminnan teorian (*activity theory, AT*) suuntaus, organisaationaalisen oppimisen kulttuurinen näkökulma (*cultural perspectives to organizational learning, CP*) sekä situationaalinen oppimisteoria (*situated learning theory, SLT*) (Gherardi 2000, 212).

Osa käytäntöperustaisen lähestymistavan tutkijoista tarkastelee toimintaa yhteisön toimintaa koskevien käsitysten sekä niitä välittävien materiaaalisten, mentaalisten ja sosiaalisten resurssien suhteina (Engeström 1995; 2001). Tällöin tarkastelussa keskitytään niihin tilanteisiin, joissa yhteisöt voivat muodostaa toimintojaan koskevia uusia käsitteitä (Blackler 1995, 1035). Tämänkaltaista lähestymistapaa voidaan kutsua kulttuuri-historialliseksi toiminnan teoriaksi (*activity theory, AT*), jonka juuret ovat esimerkiksi vygotskylaisessa ja leontjevilaisessa ajattelussa. Tässä lähestymistavassa toiminta (*activity*) määrittyy toimintoa/operaatiota (*action/operation*) laajempuna kokonaisuutena, jolloin toiminnan tapahtumien nähdään kytkeytyvän aina siihen kontekstiin, jossa ne kulloinkin esiintyvät. Toimintajärjestelmien tarkastellaan kollektiivisina, artefaktien välittämänä, objekti-orientoituneina sekä historiallisesti situationaalisina, joita määrittävät moniäänisyys, erilaiset traditiot ja intressit. (Engeström 2001, 134–137.) Toimintajärjestelmien muutokseen ja kehitykseen ajavana voimana nähdään niiden sisäiset ristiriidat. Toiminnan uudistamisen lähteinä ovat ekspansiiviset oppimisyksiköt. (Engeström 1995, 78.)



Organisaationaalista toimintaa ja oppimista voidaan lähestyä myös organisaatiokulttuurisesta näkökulmasta (*cultural perspectives to organizational learning, CP*). Perinteisesti organisaatiokulttuuria on lähestytty symbolien ja rituaalien näkökulmasta, mutta tässä suuntauksessa kulttuuri-käsitettä lähestytään tulkinnallisen analyysin näkökulmasta korostamalla toiminnan ja artefaktien yhteyden merkitystä. Yksilön päänsisäisten ajatusten ja käsitysten sijaan keskiössä on se, mitä ihmiset tekevät käytännössä, ja miten heidän toimintansa näyttäytyy ulospäin. Organisaatiokontekstissa toteutuva oppiminen määrittynyt arkipäiväisissä työprosesseissa toteutuvana kollektiivisena ja situationaalisenä toimintana, joten tiedon ja oppimisen ajatellaan tulevan näkyväksi ainoastaan ryhmässä. Tietämisen ja oppimisen tarkastelussa keskiössä ovat kollektiivisissä toiminnoissa tuotetut artefaktit sekä hiljainen, kinesteettinen ja esteettinen tieto. Tässä viitekehyksessä organisaationaalista oppimista ei nähdä pelkästään muutoksena vaan myös pysyvyytenä ja säilyvyytenä. (Nicholini, Gherardi & Yanow 2003, 12–14; Yanow 2000.)

Toisaalta taas voidaan keskittyä situationaalisen oppimisteorian mukaisesti oppimisen sosialisaatioprosesseihin (*situated learning theory, SLT*), johon perustuvaa lähestymistapaa taustoitin jo tutkimukseni ensimmäisen osan teoreettisessa tarkastelussa (I osa, luvut 2.2 ja 7.2). Tällöin tarkastelun keskipisteessä ovat prosessit, joiden avulla ihmiset kollektiivisesti kehittävät aktiviteeteista jakamiaan käsityksiä (ks. Brown et al. 1989; Lave & Wenger 1991; Wenger 1999). Tässä lähestymistavassa toiminta ja sen yhteydessä muodostuva eksperttiys määrittävät sosiaalisesti jakautuneeksi eli kielellisesti ja kulttuurisesti situationaaliseksi sekä teknologisesti välittyneeksi prosessiksi. Näkökulma on sosiaalisen toiminnan yhteisöissä, jotka luovat kontekstin osallistumisen ja merkityksistä neuvottelemisen prosesseille.

Tarkastelen tässä tutkimukseni jälkimmäisessä osassa työtoiminnan ja oppimisen prosesseja yhteisön toimintaan osallistumisen näkökulmasta. Ajatteluni taustalla on tunnistettavissa piirteitä kaikista edellä kuvatuista käytäntöperustaisen lähestymistavan suuntauksista painotuksen ollessa kuitenkin situationaalisen oppimisteorian (SLT) yhteisönäkökulmassa. Tarkastelen työorganisaatioita työssä oppimisen yhteisöinä, joissa keskeisellä sijalla on osallistuminen, tietäminen, sosiaalinen tukeminen ja toiminnan reflektointi.

## 12.2 Käytäntöyhteisöistä työssä oppimisen yhteisöihin

Työssä oppimista koskevan tutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen alueella viime aikoina runsaasti huomiota saanut lähestymistapa tarkastelee organisaatioiden toimintaa ja oppimista yhteisöllisyyden näkökulmasta. Käytäntöyhteisö-ajattelussa (*communities of practise*) sekä siihen kytkeytyvässä oppimisen sosiaalisessa teoriassa yksilölliset ja sosiaaliset prosessit yhdistyvät tiiviiksi kokonaisuudeksi. Käytäntöyhteisöjen tarkastelu nostaa huomion keskipisteeksi erilaisissa organisaatioissa ja ihmisten välisessä kanssakäymisessä esiintyvät arkipäivän toiminnot. Käytäntöyhteisöissä kohtaavat käytäntö ja teoria, ajatukset ja todellisuus sekä puhe ja toiminta. Oppiminen nähdään olennaisena osana jokapäiväisiä toimintoja ja se toteutuu erilaisiin yhteisöjen ja organisaatioiden toimintaan osallistumisen kautta. Sosiaalisen oppimisen teorian keskeiset komponentit *yhteisö*, yhteisön jäsenten *identiteetit*, jäsenten rakentamat *merkitykset* ja tuottama *toiminta* ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Käytäntöperusteisen lähestymistavan periaatteen mukaisesti tieto määrittyy situationaaliseksi ja on suhteessa kulloinkin kyseessä olevaan kontekstiin, tilanteeseen ja hetkeen. (Wenger 1999.)

Wengerin (1999) käytäntöyhteisöjä koskeva määritelmä on laaja. Käytäntöyhteisöjä voi muodostua millä tahansa elämäalueella kuten kodeissa, työpaikoilla ja vapaa-ajan harrastuspiireissä. Käytäntöyhteisöt voivat olla organisoituja yhteisöjä tai muodostua toiminnoissa spontaanisti. Kaikkia niitä tahoja, jotka kehittävät omat käytänteensä, tapansa ja rutiininsa, rituaalinsa ja artefaktinsa, symbolinsa, tarinansa ja historiansa, voidaan kutsua käytäntöyhteisöiksi. Tutkimukseni yhteydessä näkökulma rajautuu kuitenkin työorganisaatiokontekstissa toimiviin yhteisöihin. Yhteisö muodostuu yleensä melko pienestä joukosta ihmisiä, sen jäsenten keskinäisestä sitoutumisesta, jaetusta hankkeesta sekä välisestä. Yhteisöllä on yhteisiä tiedollisia ja taidollisia tavoitteita, jotka saavat sen jäsenet toimimaan yhdessä. Yhteisöt ovat usein rakenteeltaan arkipäiväisiä ja informaaleja, eikä niistä olla välttämättä aina edes tietoisia. (Wenger 1999, 6–7.) Käytäntöyhteisöt eroavat tiimeistä ja työryhmistä toiminnan informaalin ja spontaanin luonteen vuoksi. Yhteisöjä on tarkasteltu myös sosiaalisen tuen

(Korczyński 2003) ja tietämisen (Boland & Tenkasi 1991) prosessien näkökulmasta, joita tarkastelen yksityiskohtaisemmin myöhemmin (ks. luvut 12.2.2 ja 12.2.3).

Vaikka wengeriläinen käytäntöyhteisöajattelu tarkastelee ja jäsentää yhteisöjen ja identiteetin rakentumista sekä yhteisöjen toimintaa ohjaavia prosesseja mielekkäällä ja monipuolisella tavalla, on lähestymistapa oppimisen näkökulmasta kuitenkin hieman problemaattinen. Oppimista nähdään tapahtuvan muun toiminnan ohessa, kuin itsestään, jolloin oppiminen määrittyy siinä lähes samaksi asiaksi kuin aktiivinen ja merkityksellinen osallistuminen. Samaa johtopäätökseen ovat tulleet esimerkiksi Illeris (2004, 24) ja Elkjær (2005, 3). Blacklerin ja MacDonaldin (2000, 838) mukaan wengeriläisessä käytäntöyhteisöajattelussa toiminta ja yhteisöjen sisäiset sekä yhteisöjen väliset suhteet nähdään myös suhteellisen vakiintuneina ja pysyvinä. Monien tämän päivän työorganisaatioiden toimintaa leimaa kuitenkin jatkuva liike, rakenteiden, toimintojen ja yhteisöjen muuttuminen sekä uusiutuminen. Vakiintuneiden ja pysyvien rakenteiden sijaan tarkastelussani painottuvat organisaatorakenteissa tapahtuvat muutokset.

Yhdistän tarkastelussani *käytäntö- ja tietämisen yhteisöjen, sosiaalisen tuen yhteisöjen* (Wenger 1999; Boland & Tenkasi 1995; Korczyński 2003) sekä *reflektion* (Mezirow 1981; 1996; Raelin 2000) käsitteet. Nimitän yhteisöjä, joissa edellä kuvatut toimintamuodot toteutuvat *työssä oppimisen yhteisöiksi*. Tällöin työyhteisöjen toiminnan ja niissä toteutuvan oppimisen tarkastelussa painottuvat osallistumiseen perustuva situationaalinen työtoiminta, merkityksistä neuvottelemineen, sosiaalinen tuki, emotionaalisuus ja yhteisöjen valtasuhteet sekä tietämisen konstruoinnista, jakamisen ja reflektoinnin prosessit. Keskiössä ovat yhteisöjen toimintaan osallistumisen mahdollistuminen ja vastaavasti mahdollistumista ehkäisevät tekijät. Jos tavoitteena on osallistumisessa rakentuvan tietämisen muuntaminen tietoiseksi oppimiseksi, on reflektiivisten prosessien toteutuminen sekä yksilö-, yhteisö- että organisaatiokonteksteissa välttämätöntä. Tarkastelen työssä oppimisen yhteisöjä koskevia teoreettisia lähtökohtia eli osallistumista, tietämistä, sosiaalista tukemista sekä reflektiota seuraavaksi yksityiskohtaisemmin.

## 12.2.1 Käytännön toimintaan osallistuminen

Käytäntö sitoo ihmiset ja toiminnot yhteen, jolloin ihmisiä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti sekä toimijoina että tietäjinä. Toiminta määrittyy prosessiksi, joka mahdollistaa maailmasuhtemme kokemisen merkityksellisenä ja tarkoituksenmukaisena. Toiminta tekee myös näkyväksi erilaiset pyrkimyksemme. Kollektiiviset merkitykset rakentuvat aina toiminnassa ja syntyvät neuvottelun tuloksena, ja ovat jatkuvan uudelleentulkitsemisen, laajentumisen ja uudelleenmäärittelyn alaisina. Yhteisöstä muodostuu merkitysten arvojärjestelmä, jossa erilaisilla merkityksillä on erilainen painoarvo. (Wenger 1999, 51.)

Wengerin (1999) tapaan näen yhteisön olemassaolon kannalta keskeisenä yhdessä tekemisen eli osallistumisen. Osallistumisella tarkoitetaan toimintaa ja siinä syntyviä kokemuksia sekä suhteita muihin ihmisiin. Se on luonteeltaan sosiaalista ja siinä yhdistyvät tekeminen, puhuminen, ajatteleva, tunteminen sekä kuuluminen johonkin. Osallistumisen prosessit pitävät sisällään laajan joukon asioita kuten yhteisen kielen, välineet, dokumentit, kuvitelmat, symbolit, roolit, säännöt ja sopimukset. Siinä yhdistyvät sekä eksplisiittinen että implisiittinen toiminta, se mitä sanotaan ääneen tai jätetään sanomatta sekä se, mikä todetaan tai vain oletetaan olevan olemassa. Näiden lisäksi osallistuvan toiminnan nähdään sisältävän kehollisen ymmärryksen, äänettömät periaatteet ja piiloiset oletukset, totut ajattelu- ja toimintatavat sekä jaetut näkemykset. Yhteisöissä ollaan osallisina ja yhteisöjen jäseniksi tullaan osallistumisen prosesseissa. Yhteisöt myös pysyvät koossa sekä muuttuvat juuri osallistumisen kautta. (Wenger 1999, 47–48.) Osallistumisen mahdollistuminen ja työpaikan konsensus ovat tärkeitä etenkin johtamisen legitimoinnin näkökulmasta. Niiden käytännön toteutuminen edellyttää työpaikkojen kehittämistä yhteisöiksi, joissa ihmissuhteet perustuvat moraaliin ja ovat arvostettuja sinänsä. (Hales 1993, 44.)

Yhteisöllisyys on merkitysten rakentumista ja merkityksistä neuvottelemista sekä osallistumista olennaisella tavalla määrittävä tekijä. Yhteisöön kuuluminen toteutuu sitoutumisen, kuvittelun sekä toimintojen koordinoimisen välityksellä. Kyseiset prosessit ovat myös oppimisen toteutumisen kannalta keskeisiä.

Ne ankkuroivat oppimisen käytäntöön tehden siitä laajan, luovan ja tehokkaan voiman. Sitoutuminen (*engagement*) on yhdessä tekemistä, keskustelemista ja artefaktien tuottamista. Kuvittelu (*imagination*) viittaa kykyymme reflektoida, tulkita sekä etsiä mahdollisuuksia esimerkiksi tarinoiden kertomisen tai käsittekarttojen laatimisen muodoissa. Tarinat voidaan integroida identiteetteihin ja muistaa henkilökohtaisina kokemuksina, mistä syystä ne ovat usein voimallisia kommunikointimuotoja. Olennainen tekijä yhteisöjen toiminnassa on myös toimintojen, näkemysten ja tulkintojen koordinointi (*alignment*). Merkitysten kollektiivinen jakaminen nimittäin edellyttää erilaisten näkökulmien ja merkitysten kohtaamista sekä niitä edistävien toimintojen koordinoitua. Ellei yhteisössä jaeta merkityksiä eikä neuvotella niistä yhdessä, voi yhteisön toimintaan pesiytyä joustamattomuutta sekä kyvyttömyyttä reagoida uusissa tilanteissa. Erilaisten toimintamuotojen yhdisteleminen sallii oppivan yhteisön liikkumisen osallistumisen ja ei-osallistumisen välillä monin eri tavoin. Se, miten kyseiset prosessit yhteisön arjessa ajoittuvat ja hyödynnetään, on yksi oppivan yhteisön haasteista. (Wenger 1999, 173–174.)

Yhteisön rajat (*boundaries*) ovat yhteisöjen toiminnan ja osallistumisen kannalta merkityksellisiä. Rajat ovat tärkeitä kahdestakin syystä. Ensinnäkin rajat määrittävät ja yhdistävät yhteisön jäseniä. Toisaalta taas rajat tarjoavat mahdollisuuksia oppimiselle. Oppimisen kannalta keskeisiä ovat osallistumisen ja ei-osallistumisen prosessit. Se, miten osallistuminen yhteisöissä mahdollistetaan sekä mahdollistuu, on toiminnan luonteen kannalta kriittinen kysymys. Oppivat yhteisöt hyödyntävät ydinaktiiviteettien ja periferisten aktiiviteettien vuorovaikutusta. Tämä edellyttää jäsenten osallistumisen ja ei-osallistumisen välillä vaihtelevia identiteettejä. Rajojen ylittäminen erilaisten yhteisöjen väliseksi yhteistyöksi on myös oppimisen kannalta tärkeää. Se antaa yhteisön toiminnalle peilin erilaisten näkökulmien sekä toiminnan kyseenalaistumisen muodoissa. Yhteisön jäsenten sijainti yhteisön keskiössä ja reuna-alueilla sekä jäsenyys eri yhteisöissä on erilaisen osaamisen ja näkemysten yhdistymisen sekä perspektiivien laajenemisen kannalta tärkeää. (Wenger 1999, 103–110.)

Osallistumisessa rakentuu kokemuksia. Andragogisessa traditiossa kokemusta on perinteisesti pidetty aikuisten oppimisen keskeisimpänä lähtökohta-

na. Kokemuksella on ajateltu olevan tiedon luomisen ja omaksumisen prosesseissa merkittävä osuus, mistä syystä sen on nähty luovan rikkaan ja autenttisen perustan oppimiselle. (Usher, Bryant & Johnston 1997, 95.) Kokemukset merkityksellistyvät kulloisenkin tilanteen arvioimisen ja määrittelemisen keinoin. Kokemukset voivat rakentua merkitykselliseksi tai merkityksettömäksi, sellaisiksi joihin aktiivisesti vaikutetaan, joihin vain reagoidaan tai jotka ohitetaan. Perinteisesti kokemuksen ja oppimisen välistä suhdetta on tarkasteltu yksilöllisestä näkökulmasta. Laajennettaessa yksilöllistä näkökulmaa voidaan eri aistikanavien kautta välittyvien kokemusten nähdä rakentuvan sosiaalisesti (mm. Jarvis 1987; Lave & Wenger 1991; Lave 1993; Illeris 2002; Salling Olesen 2003).

Kokemus-käsite ei kuitenkaan vielä riitä kuvaamaan työyhteisöissä toteutuvaa oppimista, sillä työyhteisössä toimiminen edellyttää kokemusten laajentamista kollektiivisesti neuvoteltujen kompetenssien tasolle. Kokemusten tuottaminen ja kompetenssien määrittely ovat käytäntöyhteisöissä läheisessä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Perinteisesti kompetenssi on määritelty esimerkiksi Taalaksen tapaan (1993, 172) yksittäisen työntekijän ammatilliseksi osaamiseksi, jonka avulla vastataan työn edellyttämiin kvalifikaatiovaatimuksiin. Tarkasteltaessa kompetensseja kuitenkin yhteisöllisestä näkökulmasta, korostuu yhteisöissä määritelty ja hyödynnetty kollektiivinen tietäminen. Tällöin kompetenssi määrittyy kollektiivissa prosesseissa rakentuvaksi ja määrittyväksi osaamiseksi. Kompetenssien nähdään rakentuvan yhteisöissä sen jäsenten yhteisen yrityksen, keskinäisen sitoutumisen sekä jakamien resurssien (kuten kielit, rutiinit, artefaktit, välineet) kautta. Yhteisöt mahdollistavat parhaimmillaan uusien jäsentensä kompetenssien hankkimisen tarjoten siten henkilökohtaisen sitoutumisen kokemuksen. Hyvin toimiva yhteisö mahdollistaa myös sen jäsenten esittämien radikaalien ja uusien näkökulmien tutkimuksen, ilman tyhmäksi leimautumisen pelkoa. Yhteisöt ovatkin parhaimmillaan konteksteja, joissa uudet näkökulmat muutetaan tietämykseksi. (Wenger 1999, 136–139.) Oppimisessa on kyse henkilökohtaisten kokemusten ja sosiaalisen kompetenssien dynaamisesta vuorovaikutuksesta (Wenger 2000, 227). Tarkastelen seuraavaksi tätä osallistumisessa rakentuvaa tietämystä tarkemmin.

### 12.2.2 Osallistumisessa rakentuva tietäminen

Ammatissa toimimisessa, työn tekemisessä sekä kokemusten ja kompetenssien rakentumisessa on keskeisellä sijalla tiedon luomisen, jakamisen ja uusintamisen prosessit. Perinteisesti tieto on jaoteltu deklaratiiiviseen ja proseduraaliseen tietoon. Deklaratiivisella tiedolla on viitattu käsitteelliseen ymmärrykseen eli tietoon jostakin (*knowing that*) ja proseduraalinen tiedolla henkiseen tai fyysiseen taitoon tehdä jotakin (*knowing how*). Tiedon on nähty muuttuvan taidoiksi aktiivisen osallistumisen ja tekemällä oppimisen avulla. Tällöin tieto nähdään toiminnan edellytyksenä mutta myös sen tuloksena, sekä vastaavasti toiminta tiedon edellytyksenä mutta myös sen tuloksena (Keller & Keller 1996, 126).

Polanyin jo 1960-luvulla esittämä näkemys tiedon jakautumisesta eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon on saanut runsaasti huomiota osakseen. Polanyin monipuolisuus ja avarakatseisuus tiedemiehenä näkyvät mielenkiintoisella tavalla hänen ajattelussaan. Polanyi vastusti ajatusta ideaalista objektiivisesta tieteilisestä tiedosta ja totuudesta. Hänen uransa keskeiseksi teemaksi muodostui persoonallisen tiedon käsite (*personal knowlegde*), jolla hän viittasi tiedon ja tietämisen yksilölliseen luonteeseen. Hän määritteli tietämisen implisiittiseksi yhdistämisprosessiksi, jossa asioiden ja tapahtumien merkitys muodostuu erinäisten johtolankojen avulla. Gestalt-psykologian peruslähtökohtien mukaisesti tietämisen nähtiin etenevän yksityiskohdista kohti merkityksellistä kokonaisuutta. (Ks. Gelwick 1977, 60.) Eksplisiittinen tieto on koodatussa muodossa olevaa kielen avulla välitettävää tietoa. Polanyin mukaan me kuitenkin tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa, minkä perusteella hän määritteli eksplisiittisen tiedon rinnalle hiljaisen tiedon käsitteen. Hiljaisen tiedon juuret ovat syvällä toiminnassa, mistä syystä sen eksplikoiminen sanalliseen muotoon on haastavaa. (Polanyi 1966.)

Nonakan ja Konnon (1998, 42) mukaan hiljainen tieto voidaan jakaa muun muassa tekniseen ja kognitiiviseen dimensioon, teknisen viitatessa informaaleihin henkilökohtaisiin taitoihin, ja kognitiivisen puolestaan uskomuksiin, ideoihin ja arvoihin. Hiljaisen tiedon syntyä voidaan verrata satunnaisoppimisen kaltaiseen tapahtumaan, jossa tiedon kehittymisen nähdään tapahtuvan käy-

tännön kokemuksen kautta ilman, että työntekijät itse huomaavat käyttäytymisensä muutosta ja oppimistaan (Tuomisto 1998, 50). Varila (1994, 173) myös korostaa hiljaisen tiedon määrittelyssään omakohtaisen kokemuksen myötä syntyvää tietoa. Määritellensä hiljaisen tiedon epäonnistumisten, korjausten, virhepäätelmien ja muuttuneiden käsitysten kokonaistulokseksi, muodostuu hiljaisesta tiedosta tiedon ohjaamaa osaamista eli taitotietoa.

*”Hiljainen taitotieto on osaamisen, työtehtäviin sekä toimintakontekstiin tässä ja nyt kytkeytyvän taidon perusta. Se on tekemisen taitoa ja osaamisen vaistoa. Hiljaisen taitotiedon siirrettävyys organisaation jäseneltä toiselle on vaikeaa, hidasta ja osittain ennakoimatonta. Tämä siirrettävyys perustuu ilmeisesti pitkälle sosiaalisen oppimisen eri muotoihin (jäljittelyyn, mallioppimiseen ja samaistumiseen). Oppiminen on tällöin kokonaisvaltaista – taitojen, asenteiden ja suhtautumistapojen omaksumista. Nämä kokonaisvaltaiset mallit tahi rakennelmat ikään kuin ujuttautuvat yksilöön.”* (Varila 1994, 173.)

Kaikissa edellä kuvatuissa määritelmässä tieto määritetty kuitenkin yksilöön ankkuroituneeksi, kaksidimensionaaliseksi sekä erillisistä elementeistä koostuvaksi taksonomiseksi kokonaisuudeksi (Tsoukas 1996, 13). Tiedon nähdään kehittyvän ja ”elävän” yksilöissä sekä olevan lähetettävissä, vastaanotettavissa, kierrätettävissä, siirrettävissä ja säilytettävissä (Gherardi & Nicolini 2000, 330). Organisaatiokontekstissa tietoa tulee kuitenkin tarkastella tätä monimuotoisempana ja kompleksisempana ilmiönä. Eri tutkimusalueilla kuten tiedon sosiologiassa, etnometodologiassa ja sosiaalisessa antropologiassa on viime vuosina yleistynyt määritelmä, jossa kokemuksen tavoin myös tieto laajentuu yksilöllisen kognition prosessoinnista sosiaaliseksi, käytännönläheiseksi ja kulttuuriiseksi prosessiksi (mm. Brown & Duguid 1991; Lave & Wenger 1991; Cook & Yanow 1993; Blackler 1995; Gherardi 1995; Tsoukas 1996). Yksilön kognitiivisten prosessien sijaan kiinnostus suuntautuu tietämiseen, jonka nähdään rakentuvan ja muotoutuvan osallistumisen ja enkulturaation prosesseissa. Tietämistä ja tekemistä ei haluta erottaa toisistaan, sillä situaatioiden katsotaan tuottavan tietoa toiminnan kautta. Täten tiedolle muodostuu konstruoitu, koettu, tulkittu ja jaettu luonne.



Blackler (1995) on laajentanut perinteistä tietokäsitystä juuri sosiaalisuutta ja kulttuurisuutta sekä toiminnallisuutta painottavaan suuntaan, jakamalla organisationaalista tietoa koskevat määrittelyt viideksi tiedon lajiksi. *Käsitteellinen (embrained)* tieto koostuu sisäistetyistä faktoista ja periaatteista. *Kehollinen/toiminnallistettu (embodied)* tieto näkyy toiminnassa, sisältäen edellä kuvattua hiljaista tietoa. Kummassakin tiedon lajissa on keskeisellä sijalla osallistumisen ja tunteiden kautta syntyneet kokemukset ja informaatio. *Kulttuurinen (encultured)* tieto on usein piiloista. Se muodostuu erilaisissa yhteisön toiminnoissa, aktiviteeteissa sekä resursseissa. Tämän tiedon muodon luomisessa ja siitä tietoiseksi tulemisessa on jaetuilla metaforilla, analogioilla ja narratiiveilla keskeinen osuus. *Ankkuroitua (embedded)* tietoa on tuotteissa, prototyypeissä, teknologiassa, välineissä ja rakennuksissa. Näiden lisäksi tietoa nähdään olevan myös symbolisessa ja kirjallisessa eli *kooditetussa (encoded)* muodossa. (Blackler 1995; Poikela, Järvinen, Heikkilä & Tikkamäki, painossa.) Tieto ”elää” puhutussa, kehollisessa, kirjoitetussa sekä artefaktien muodossa, ajattelun, tuntemisen ja tekemisen prosesseissa konstruoituen. Kommunikoinnilla on tiedon eri lajien rakentumisessa ja jakamisessa keskeinen rooli. Arkisissa tilanteissa tiedon eri lajit ovat monimutkaisella tavalla toisiinsa kietoutuneina ja käytössä samanaikaisesti.

Itse asiassa tieto-käsite (*knowledge*) on passiivinen sekä faktoja ja dispositiota painottava (Orlikowski 2002, 251). Työorganisaatiokontekstissa esiintyvää tietoa kuvaavammaksi käsitteeksi soveltuu *tietämisen (knowing)* käsite. Tietämisessä on kyse aktiivisesta, tietyissä ajassa ja paikassa toteutuvasta prosessimaisesta tiedosta. Tällöin huomio kiinnittyy tiedon eri lajeista niihin systeemeihin, joiden välityksellä tietäminen ja tekeminen rakentuvat. Tietäminen on luonteeltaan välillistä, situationaalista, väliaikaista, pragmaattista sekä kiistanalaista. *Välillisuus* viittaa informaatio- ja kommunikaatioteknologisen kehityksen sekä uusien taloudellisten ja organisationaalisten rakenteiden myötä muuttuvaan tietämisen luonteeseen. Tietämisen nähdään välittyvän artefaktien muodossa. *Situationaalisuuden* myötä painottuu tietämisen tulkinnallisuus, kollektiivisuus sekä kiinnittyminen kulloinkin kyseessä olevaan aikaan, paikkaan ja kontekstiin. Kollektiivisesta toiminnasta muodostuu tietämisen perusta. Neuvotte-

lun ja uudelleentuottamisen prosessien seurauksena tietäminen on jatkuvassa liikkeessä ja siten aina *väli aikaista*. Tietämisestä tekee *kiistanalaisen* tiedon ja valtasuhteiden kytkeytyminen toisiinsa. (Blackler 1995, 1021, 1040–1042; Gherardi & Nicolini 2000, 330.) Blacklerin (1995, 1038) mukaan tietämisen käsitteessä yhdistyvät tieto ja oppiminen. Tietäminen ja oppiminen nähdään sekä prosesseina että prosessien tuotoksina.

Tietämisen nähdään muodostuvan, kehittyvän sekä muuttuvan osallistumisen prosesseissa. Organisaatiot määrittävät tietämyksen ja identiteetin rakentamisen yhteisöiksi, jolloin osaamisen kehittämisen rakentaminen nähdään toteutuvan yhteistyössä muiden yhteisön jäsenten kanssa. Yhteisöistä muodostuu olennaisia tiedon luomisen, innovatiivisten tuotteiden ja prosessien tuottamisen sekä hajautetun kognition tiloja. Tämän lisäksi ne ovat tärkeitä tietämisen ylläpitämisen sekä uudelleentuottamisen näkökulmasta. Käytäntöyhteisöissä tieto ja tietäminen ovat kollektiivisesti rakennettua, jaettua ja neuvoteltua, mistä syystä yhteisö on enemmän kuin osiensa summa. (Brown & Duguid 2001, 199–203.)

Tietämisen yhteisöt voivat olla esimerkiksi organisaation erikoistuneista tietotyöläisistä muodostuvia avoimia systeemejä, joissa tieto välittyy kommunikaation avulla. Kommunikaatiolla viitataan kokemusten narratiiviseen muotoon, niiden rationaaliseen analysoimiseen sekä reflektiiviseen toimintaan. Kommunikaation avulla on mahdollista vahvistaa yhteisön erityislaatuista tietämystä tuottamalla uusia näkökulmia (*perspective making*), joten sillä on uuden tiedon luomisen prosessien kannalta keskeinen merkitys. Uusien näkökulmien tuottaminen edellyttää kuitenkin erilaisista näkökulmista tietoiseksi tulemistä, niiden näkyväksi tekemistä sekä muiden yhteisön jäsenten kanssa jakamista eli neuvottelemisen prosessien toteutumista. Näkökulmien tuottaminen on edellytys uusien näkökulmien vastaanottamiselle (*perspective taking*). (Boland & Tenkasi 1995, 350–351.)

Uusien merkitysten luomisessa, uuden tiedon tuottamisessa sekä uusien näkökulmien vastaanottamisessa eri yhteisöjen välinen kanssakäyminen on olennaista, kuten jo yhteisöjen välisiä rajoja koskevassa tarkastelussani (luku 12.2.1) totesin. Toisten yhteisöjen tuottamia erilaisia näkökulmia voidaan hyödyntää

ennen kaikkea kommunikaation keinoin. Organisaation ja yhteisöjen haasteena on säilyttää tasapaino yhteisöjen sisäisen ja eri yhteisöjen välillä tapahtuvien uusien näkökulmien tuottamisen ja vastaanottamisen prosessien välillä. Organisaation palkitsemisjärjestelmät ja kulttuuri ovat tässä keskeisessä asemassa. Näkökulmat, joille organisaation yhteisöjen tietämys perustuu, muuttuvat organisaation muutosten mukana, ja ovat siten aina suhteessa tiedon luomisen ja jakamisen konteksteihin. (Boland & Tenkasi 1995, 355.)

### 12.2.3 Yhteisöissä rakentuva identiteetti, sosiaalinen tuki ja valta

Käytännön elämässä yksilöllinen ja sosiaalinen dimensio ovat niin tiiviissä suhteessa toisiinsa, että niiden välinen rajanveto tai toisistaan erottaminen on lähes mahdotonta. Yksilöt ovat osa sosiaalista maailmaa ja sosiaalinen maailma puolestaan muodostuu yksilöistä. Käytäntöperusteisessa lähestymistavassa oleminen määrittyy Heideggerin (1962) *Dasein*-käsitteen tapaan subjektin ja objektin erottamattomaksi liitoksi, jossa ne kumpikin ovat osa situaatiota sekä sosiaalista ja historiallista kontekstia. Kyse onkin oikeastaan lähinnä tarkastelukulmasta, eli kenen tai keiden positiosta tai positioista ilmiötä ja tapahtumia kulloinkin tarkastellaan. (Nicolini, Gherardi & Yanow 2003, 9.)

Rakentaessamme yhteisöjä, selvennämme suhteitamme toisiimme sekä ympäröivään maailmaan. Tämän myötä saamme eletyn käsityksen siitä, keitä itse olemme. Yksilöllisen merkityksenantoprosessin sijaan on mielekkäämpää puhua dialogisesti rakentuvista yksilöiden välisistä merkityksistä. Käytännössä kyse on yksilöllisen ja kollektiivisen yhdistymisestä, kuulumisen muodoista sekä osallistumisen ja ei-osallistumisen suhteista. Osallistuminen yhteisöissä on kahdensuuntaista. Osallistuminen on yhteydessä identiteettiimme eli yhteisössä toimittaessa saamme rakennusaineksia sille, keitä olemme ja millaiseksi tulemme. Vastavuoroisesti identiteettimme puolestaan muokkaa niitä sosiaalisia rakenteita, joissa toimimme. Identiteetin nähdään olevan riippuvaista maailmankuvastamme sekä itseämme koskevista käsityksistä. (Wenger 1999, 145–146, 149–151.)

Identiteetti rakentuu yhteisöjen käytännön toiminnassa, identifikaation (*identification*) ja neuvottelun (*negotiability*) välisessä vuorovaikutusprosessissa. Identifioituminen on sosiaalisesti organisoitunut dynaaminen prosessi, jossa jo aiemmin esitellyillä yhteisöön kuulumisen ja oppimisen prosesseilla eli sitoutumisella, kuvittelulla ja koordinoinnilla on keskeinen merkitys. Identifikaatio on identiteettimme sosiaalisen luonteen ydintä, jossa määrittelemme yksilöllisyytemme, vapautemme ja suhteemme toisiin. Identifikaatiolla viitataan prosessiin, jonka myötä johonkin kuulumisesta rakentuu identiteetti, josta esimerkkinä kansallisuus. Identifikaation tehtävinä ovat jäsenyyden määrittämisen lisäksi sosiaalisen energian fokuoiminen, yhteisön toimintaan sitoutuminen, yhteenkuuluvaisuuden ja luottamuksen tunteiden synnyttäminen, jaetun historian rakentaminen sekä yhteisön rajojen määrittely. Identifikaatio voi näyttäytyä joko positiivisena tai negatiivisena, eli meidät voidaan joko ottaa yhteisöön mukaan tai sulkea sen ulkopuolelle. (Wenger 1999, 173–180, 191–197.)

Neuvottelun prosessit ovat jatkuvasti läsnä arkielämässä tapahtuvissa ihmisten välisissä kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Tyypitämme tilanteita ja ihmisiä tiettyihin kategorioihin. Tyypitykset syntyvät ja uudelleenmuokkautuvat arkielämän tilanteissa käymisämme neuvottelun prosesseissa. (Berger & Luckmann 1994, 42.) Neuvoteltavuus (*negotiability*) merkitsee oikeutusta vaikuttaa, ottaa vastuuta sekä muokata sosiaalisissa yhteyksissä merkitykselliseksi määriteltyjä merkityksiä. Sen avulla merkityksiä voidaan soveltaa uusissa tilanteissa, voidaan toimia yhteistyössä toisten kanssa, ymmärtää tapahtumia sekä puolustaa yhteisön jäsenyyttä. Neuvoteltavuuden toteutuminen mahdollistaa monia osallistumisen ja oppimisen kannalta keskeisiä tekijöitä kuten informaation lähteille pääsyn, toisten näkökulmien kuuntelemisen, perusteluiden esittämisen, organisaationaalisten prosessien ja käytäntöjen läpinäkyväksi tekemisen, yksilöllisten oikeutusten määrittelyn, avoimet päätöksentekoprosessit, argumentoinnin sekä velvollisuuksien jakamisen. Neuvoteltavuuden prosessit määrittävät myös asemaamme sosiaalisissa yhteisöissä. Identifikaatio antaa meille aineksia määrittellä identiteettimme ja neuvoteltavuus puolestaan mahdollistaa kyseisten aineiden hyödyntämisen sekä toteuttamisen. (Wenger 1999, 197–202.)

Yhteisöissä muodostuvat merkitysten arvojärjestelmät (*economies of meaning*) korostavat sosiaalista merkityksen tuottamista ja omaksumista. Merkitysten arvojärjestelmät syntyvät neuvottelun tuloksena, mikä synnyttää merkitystemme sosiaalisen luonteen ja jaettujen arvojen rakentamisen ytimen. Keskeistä on sosiaalinen statuksemme eli jäsenyytemme sekä merkitysten omistajuussuhteet, eli identifikaation ja neuvoteltavuuden monimutkainen suhde toisiinsa. Yhteisössä vallitseva merkitysten arvojärjestelmä on identiteettiä olennaisella tavalla raamittava tekijä. Jos esimerkiksi jonkin ryhmän jäsenen kontribuutio jää toistuvasti huomiotta, muodostuu hänelle todennäköisimmin yhteisöstä marginalisoiva, ei-osallistumisen identiteetti. Identifikaatio itsessään voi muodostua ristiriidan kohteeksi esimerkiksi merkitysten omistajuutta koskevissa kysymyksissä. (Wenger 1999, 207.)

Identiteetti ja oppiminen ovat moninaisella tavalla suhteessa toisiinsa. Ihmisen käsitys itsestään, siitä millaisena hän itseään pitää ja mihin hän mielestään kuuluu, on yhteydessä oppimisen sisältöihin ja oppimisen tapoihin (Eteläpelto 2005, 152). Toisaalta taas oppimisen nähdään vaikuttavan siihen, keitä me olemme, ja mitkä ovat mahdollisuutemme toimia kulloisessakin tilanteessa. Oppiminen on tulemista joksikin tai välttää tulemista joksikin. Oppiessamme hankimme tietoja ja taitoja, jotka palvelevat identiteettiämme. Oppiminen on siis riippuvaista kyvystämme vaikuttaa ja osallistua kollektiiviseen merkityksen tuottamisprosesseihin. Tässä identiteetin muodostamisprosessissa oppimisesta voi tulla merkityksellisyiden ja henkilökohtaisen sekä sosiaalisen energian lähde. Käytäntöyhteisöajattelussa oppiminen määrittyy sosiaalisen uudelleenmuotoilun (*reconfiguration*) prosessiksi, jossa on kyse identifikaation ja neuvoteltavuuden uudelleenmuotoilusta. (Wenger 1999, 219.)

Wengerin mukaan (1999, 77) yhteisöissä toteutuvassa tiedon jakamisessa ja keskinäisessä auttamisessa on kysymys sosiaalisen pääoman syvyydestä. Korczynski (2003) on määritellyt Hochschildin (1983) kollektiivisen tunteen käsitteen pohjalta erityisesti palvelualan työhön soveltuvan *selviytymisyhteisökäsitteen* (*communities of coping*), joka on samansuuntainen Wengerin sosiaalisen pääomakäsitteen kanssa. Selviytymisyhteisökäsite on syntynyt puhelinkeskustustyöntekijöiden työtä koskevan tutkimuksen tuloksena ilmentä-

mään emotionaaliseen työhön liittyvää kollektiivista aspektia. Yhteisöt ovat työpaikalla muodostuvia informaaleja yhteisöjä, jossa mieltä painavia tilanteita jaetaan ja käydään läpi yhdessä toisten työntekijöiden kanssa. Vaikka kyse on informaaleista yhteisöistä, ne voivat muodostua keskeiseksi osaksi työpaikan sosiaalista kenttää. (Korczyński 2003, 55, 58.) Käytännössä selviytymisyhteisöt toteutuvat spontaaneissa vuorovaikutustilanteissa työyhteisön arjessa. Yhteisöjen toimintaa voidaan kuitenkin edistää esimerkiksi säännöllisten palaverikäytäntöjen, työtehtävissä ja tilanteissa toteutuvan ohjauksen, neuvon kyselymisen ja kokemusten jakamisen, kahvituntikeskustelujen sekä asiakkailta tai potilailta ja työtovereilta saadun palautteen käsittelemisen muodoissa. Ohjattu tuen muotona voidaan pitää esimerkiksi työnohjauksenkäytäntöä. Keskeisessä roolissa selviytymisyhteisöissä on jäsenten toisilleen tarjoama sosiaalinen tuki, mistä syystä kutsun selviytymisyhteisöjä jatkossa *sosiaalisen tuen yhteisöiksi*.

Johtamisen näkökulmasta sosiaalisen tuen yhteisöt voivat näyttäytyä kaksijakoisina. Toisaalta ne pitävät yllä työyhteisön sosiaalisia suhteita ja vaikuttavat parhaimmillaan työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Tämä voi heijastua esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentymisestä koituvina taloudellisina säästöinä. Toisaalta taas tämäntyyppiset yhteisöt muodostavat usein vahvan informaalisen ryhmäkulttuurin, joka voi näyttäytyä johdon harjoittaman kontrollin näkökulmasta haasteellisena. Yhteisöt voivat herättää johdossa epäilyksiä mahdollisesta omavaltaisuudesta ja muodostaa uhan johdon tavoitteiden toteutumiselle. (Korczyński 2003, 58–59.) Organisaatiokontekstin asettamiin taloudellispoliittisen toiminnan reunaehtoihin kytkeytyvät valtakysymykset vaikuttavat luonnollisesti myös oppimisen tapoihin, muotoihin ja mahdollisuuksiin. Toisaalta juuri yhteisöissä ja niiden välillä rakentuva oppiminen ja tietäminen ovat valtasuhteiden välittäjiä (Swan et al. 2002, 483).

Sosiaalisen tuen yhteisöjen toiminnassa organisaation taloudellispoliittiset kysymykset kuten valtasuhteet ja toiminnan reunaehdot nousevat keskeiseen rooliin. Koska yhteisöjen toiminnassa on kysymys ihmisten välisten suhteiden ja asemien monimutkaisista vuorovaikutussuhteista, ovat hierarkia- ja valtasuhteet aina läsnä, mutta kuten Sennett (2002) on todennut, nykypäivän organisaatioissa vain usein eri muodossa kuin aikaisemmin. Yhteisöt toimivat aina

poliittistaloudellisten rakenteiden määräämässä ympäristössä, mistä syystä valtasuhteet ovat aina olemassa ja vaikuttamassa yhteisöjen toiminnassa (Contu & Willmott 2003, 284–285). Yhteisönäkökulmasta tarkasteltuna vallan nähdään rakentuvan identifioitumisen ja neuvottelemisen prosesseissa. Valta näyttäytyy kuitenkin aina dualistisena, sillä identiteetti on valtaa kuulua johonkin, mutta toisaalta olemista vallan kohteena jossakin. Valta edellyttää ja samalla luo konsensusta tullakseen sosiaalisesti tehokkaaksi. Identifikaatio ilman neuvottelua on voimatonta ja kapea-alaista. Vastaavasti neuvoteltavuus ilman identifikaatiota on tyhjää ja merkityksetöntä valtaa, vapautta eristyksissä ja kyynisyydessä. (Wenger 1999, 207–208.) Valtaa voidaan kuitenkin tarkastella joko resurssina ja kapasiteettina tai harjoitettavana toimintana, jolloin valta kytkeytyy tiiviisti vaikuttamisen ja auktoriteetin käsitteisiin. Resurssien näkökulmasta vallan voidaan nähdä ”sijaitsevan” yksilöissä, sosiaalisissa positioissa, sosiaalisissa suhteissa ja rakenteissakin. Vallan resurssina voivat olla fyysisyyteen, talouteen, tietoon ja normatiivisiin artefakteihin liittyvät tekijät. Prosessinäkökulmasta tarkasteltuna voidaan puolestaan painottaa joko vallan positiivisia, negatiivisia tai toimintaa haittaavia puolia. (Hales 1993, 18, 22.)

#### 12.2.4 Yhteisöjen reflektiiviset prosessit

Jotta osallistumiseen perustuvassa sosiaalisessa toiminnassa ja tietämisessä olisi kysymys tietoisesta oppimisesta, ovat reflektiiviset prosessit välttämättömiä. Reflektiiviset prosessit mahdollistava tietämisen tiedostamisen sekä saattamisen kriittisen arvioinnin kohteeksi. Parhaimmillaan reflektiiviset prosessit kytkeytyvät tiiviisti työtoiminnassa toteutuvan osallistumisen ja tietämisen prosesseihin. Käytäntöperusteisissa lähestymistavoissa reflektiolla ei nähdä olevan keskeistä roolia tai ainakin siihen viitataan hyvin harvoin. Wenger (1999; 2000) puhuu kylläkin kuvittelusta (imagination) viitattaessaan reflektiivisyyteen eli kykyyn tulkita merkityksiä ja niiden välisiä yhteyksiä sekä kykyyn nähdä uusia mahdollisuuksia.

Reflektion luonteesta, sen osuudesta toiminnassa sekä sen ilmenemismuodoista on olemassa useita erilaisia tulkintoja. Yleisimmin reflektiolla viitataan yksilön kognitiivisiin prosesseihin kuten tiedostamiseen, pohtimiseen, analysoimiseen, arvioimiseen, kyseenalaistamiseen, kritisoiamiseen, perustelemiseen sekä vaihtoehtoisten ajattelu ja/tai toimintatapojen etsimiseen. (Mezirow 1981; Marsick 1995; Schön 1983.) Mezirowin (1981, 12) mukaan reflektiivisyys viittaa tietoisuuteen jostakin tietystä havainnosta, käyttäytymisestä tai ajattelu- ja toimintatavasta. Hänen mukaansa reflektiivisyys voi näyttytyä joko tuntemusten, merkitysten ja syy-seuraussuhteiden arvioimisena, arvopäätelminä tai kriittisenä ajatteluna. Mezirowin mukaan (1996, 35) kriittinen reflektio on olennaista etenkin tavoiteltaessa uudistavaa oppimista.

Reflektiivistä ajattelua määrittävät siis kriittisyys ja kyseenalaistaminen, ajattelu- ja toimintatapojen arviointi sekä erilaisten vaihtoehtojen punnitsemien. Reflektiolla voidaan nähdä rutiineille perustuvista kokemuksista vapauttava tehtävä, jolloin reflektio mahdollistaa toiminnassa rakentuvista kokemuksista oppimisen. Reflektio on kykyä löytää ja tehdä näkyväksi itselleen, mitä on suunnitellut, havainnoinut tai saavuttanut käytännössä. Kyse on merkityksen uudelleenrakentamisprosessista, joka tapahtuu kokemusten tutkivan ymmärtämisen avulla. Reflektiivisyys ei ole kuitenkaan itsestään selvä tai helppo toiminto. Emme välttämättä tunnista tai pysähdy tarkemmin ajattelemaan omia ajattelu- ja toimintatapojamme arjen toiminnassa. Saatamme myös puhua toiminnastamme eri tavoin (*espoused theory*) kuin miten todellisuudessa toimimme (*theories-in-use*). (Argyris & Schön 1974; Raelin 2001.)

Reflektiiviset prosessit ovat monimutkaisella tavalla arkipäiväiseen toimintaan kiinnittyneinä. Tästä syystä niiden kytkeminen toimintaan on välttämätöntä. Schönin (1983) tarkastelussa ammatillinen toiminta laajentuu rationaalista ja mekaanisesta ongelmanratkaisusta, epävarmuutta, kompleksisuutta, ainutlaatuisuutta sekä arvoristiriitoja sisältäväksi toiminnoksi (*reflexive practitioner*). Reflektiivinen ajattelu voi joko edeltää toimintaa, jolloin tavoitellaan parhaan mahdollisen toimintatavan valintaa, tai sisältää toiminnan jälkeen tehtyjä uudelleenarviointeja. Toiminnan aikainen reflektio (*reflection-in-action*) muokkaa uudelleen sitä, mitä aktiivisesti toimiessamme teemme. Toiminnan



sujussa rutiininomaisesti vanhojen tottumustemme pohjalta, emme yleensä pysähdy ajattelemaan toimintaa sen syvällisemmin. Jos intuitiivinen toiminta ei kuitenkaan sujukaan oletustemme mukaisesti, saatamme päätyä toiminnan aikaiseen reflektointiin. Tällöin arvioimme toiminnan tulosta, prosessia itseään sekä toiminnan taustalla olevaa intuitiivista tietämystä käymällä reflektiivistä keskustelua käsillä olevan tilanteen kanssa. Toiminnan jälkeisessä reflektiiossa (*reflection-on-action*) puolestaan kokemuksiin palataan toiminnan jälkeen niitä uudelleen arvioiden. Tällöin tehdään päätöksiä siitä, mitä olisi voitu tehdä toisin, sekä pyritään jatkossa toimimaan päätösten mukaisesti. Kyseessä on analyttinen harjoittelu, joka johtaa uusiin näkökulmiin, käyttäytymisen muutokseen sekä toimintaan sitoutumiseen. (Argyris & Schön 1996, 56.)

Reflektiivinen ammattilainen on tietoinen toimintansa taustalla olevista tekijöistä, perusteista, arvoista sekä puheen ja tekojen mahdollisista ristiriitaisuuksista (Raelin 1997, 567). Puhuttaessa oppimisessa vaadittavista itsereflektiivisistä eli metakognitiivisista taidoista tarkoitetaan yksilön valmiuksia ja kykyjä nähdä ja säädellä omia kognitiivisia prosessejaan sekä yleensäkin yksilön aktiivista omien toimintojen tiedostamista oppimisprosessin kuluessa. Itsereflektion avulla omaan toimintaan otetaan etäisyyttä ja tulkitaan sitä. Yksilöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna reflektion edellytyksinä voidaan pitää ihmisen maailmankuvan eheyttä ja johdonmukaisuutta, kykyä ymmärtää oman toimintansa perusteluita, kykyä suunnitella toimintaansa, riittävää itsearvostusta, halua uuden kokeiluun sekä yleensäkin myönteistä suhtautumista uusiin haasteisiin. (Rauste-von Wright & von Wright 1994.) Nämä puolestaan edellyttävät suurta motivaatiota ja halua kehittyä.

Itsereflektiivisyyttä ei tarkastella tässä yhteydessä yksilössä synnynnäisesti määräytyneenä tai valmiina ominaisuutena, vaan opittavissa ja kehitettävissä olevana taitona. Reflektiivistä toimijuutta voidaan ylläpitää luomalla reflektiivisestä ajattelusta säännöllinen tapa, tarkkailemalla käytäntöä aktiivisesti sekä katsomalla jokapäiväistä toimintaa ja sen sisältämiä itsestänselvyyksiä uusin silmin, jakamalla ajatuksia toisten kanssa sekä toimintaa tutkien (Taylor 2000, 239–242). ”Framing” eli tietoisuuden kehystäminen jatkuvan toiminnan virrasa on reflektion edellytys. Tietoisuuden rajaaminen tekee mahdolliseksi toiminnan käsitteellistämisen, arvioimisen ja toiminnan suunnittelemisen.

Useissa reflektiomääritelmässä korostuu edellä kuvattu yksilöllinen näkökulma reflektiiviseen toimintaan. Nähtäessä yksilöiden toimivan ja ajattelevan osana sosiohistoriallista kontekstia (Jarvis 1990, 98), laajentuvat myös reflektiiviset prosessit sosiaalisiksi. Kutsun reflektion sosiaalista muotoa tutkimukseni kollektiiviseksi reflektioksi. Kollektiivinen reflektointi mahdollistaa jaetun asiantuntijuuden rakentamisen ja identiteetin vahvistamisen sekä yhteisön jäseniä yhdistävien toimintojen ja käytänteiden kyseenalaistamisen ja perustelemisen, mikä tuli esille toisen tutkimusvaiheen aineistonkeruun yhteydessä toteuttamissani ryhmäkeskusteluissa. Kun tietämystä kehitellään sosiaalisen neuvottelun ja kanssakäymisen avulla, se johtaa kunkin yhteisön jäsenen henkilökohtaisen ymmärryksen rikastumiseen, jäsentymiseen sekä laajentumiseen (Savery & Duffy 1996, 136–137). Selventäessämme ajatuksiamme toisille ne jäsentyvät usein paremmin myös itsellemme (Prawat 1990, 32–33). Vuorovaikutuksen avulla voimme tavallaan testata omaa ajatteluaamme. Vaihtoehtoisten ajattelu- ja toimintatapojen omaksumisessa on toisilta saamamme palaute keskeisessä asemassa. Palautteen avulla tulemme tietoiseksi omista toimintatavoistamme ja kokemuksistamme sekä niissä esiintyvistä mahdollisista puutteista ja kehittämisen kohteista. Kollektiivisen reflektion analyyttiset, kriittiset ja innovatiiviset prosessit edellyttävät toteutuakseen luottamuksellista ilmapiiriä. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa oppimisen dialogisuuden toteutumisen ja siten vuorovaikutussuhteissa syntyvien sosiaalisten, poliittisten ja emotionaalisten kokemusten jakamisen.

Toisten kanssa tapahtuvalla reflektoinnilla eli julkisella reflektiolla (*public reflection*) on olennainen rooli työssä oppimisessa (Raelin 2001). Sosiaalisen tuen yhteisöt voidaan nähdä keskeisinä kollektiivisen reflektion foorumeina. Ne palvelevat parhaimmillaan tunnekokemusten tiedostamista ja arviointia niiden tarinallistamisen, jakamisen ja analysoimisen keinoin. Tämä voi johtaa tunteiden hyväksymiseen, tunteita ja tunnetiloja koskevan ymmärryksen laajentumiseen sekä positiivisen sosiaalisen koheesion muodostumiseen. Kollektiivisen reflektion prosesseissa ja käytännöissä on kysymys yhteistoiminnasta ja dialogisuudesta, jolloin organisaation keskustelukulttuuri nousee merkittävään rooliin.

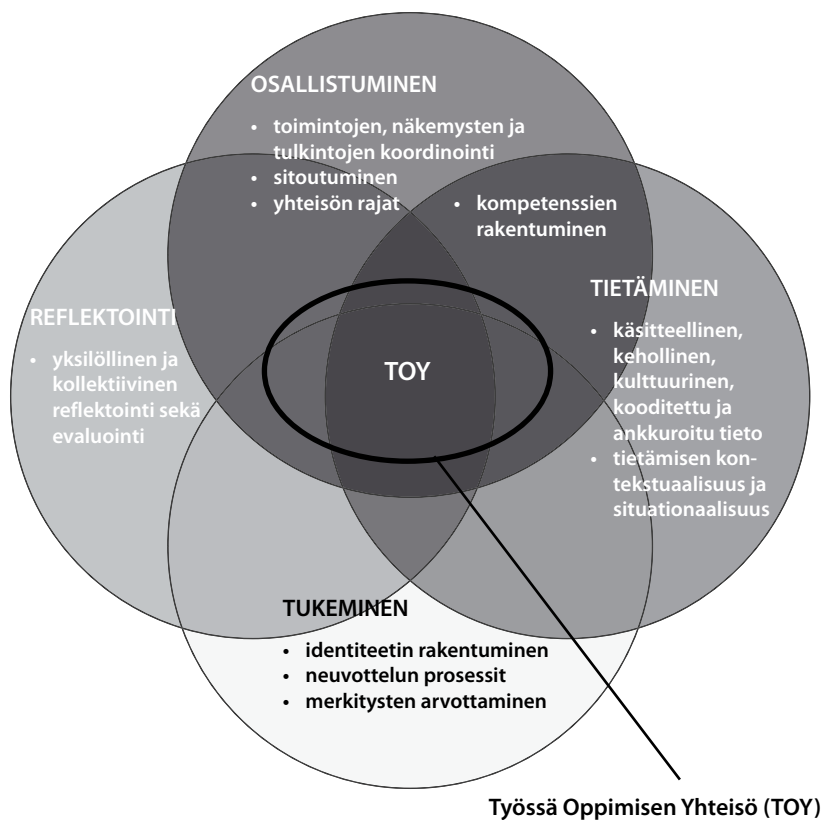
Organisaatiokontekstissa on haasteena yhdistää yksilölliset ja kollektiiviset reflektiiviset prosessit evaluoinniksi eli organisaation toiminnan tavoitteita palvelevaksi arvioinniksi. Tämänäköisessä arvioinnissa on kysymys ennen kaikkea yhteisön jäsenten osallistamisesta sekä yksilöiden ja yhteisöjen oppimis- ja kehitymisprosessien hyödyntämisestä (Poikela 1999, 217). Evaluoinnin myötä mielenkiinto laajentuu yksilöllisistä reflektiivisistä toiminnoista (vrt. Schönin *reflective practitioner -ajattelu*) reflektion organisoimisen kysymyksiin sekä kollektiivisten reflektiivisten prosessien edistämiseen. Reflektiiviset käytännöt edistävät yksilöiden ja ryhmien tietoisuutta organisaatioprosesseista, jotka laajentavat sekä yksilöllisiä että kollektiivista ajattelu- ja toimintatapoja koskevaa tietämystä. Tällöin fokuksessa tulisi olla yhteisöön kuulumisen ja identiteetin emotionaaliset sekä poliittiset prosessit. Reflektiiviset käytännöt edistävät parhaimmillaan demokratian toteutumista. (Vince 2002, 68, 73.) Reflektion tukemisessa sekä yksilöllisessä, yhteisöllisessä että organisaationaalisessa kontekstissa on kysymys työntekijöiden kyvystä havainnoida omaa ja yhteistä työtoimintaa, halusta parantaa työtoimintaa ja työprosesseja sekä mahdollisuuksista vaikuttaa työyhteisön ja -organisaation kehittämiseen yhteiseksi hyväksi (Poikela 2005, 49).

## 12.3 Yhteenveto työssä oppimisen yhteisöjen toimintamuodoista

Edellä käsittelemissäni osallistumisen, tietämisen, yhteisöllisyyden ja reflektion avulla toteutuvissa merkityksenannon prosesseissa on kyse ennen kaikkea oppimisesta. Yhteisöt syntyvät monesti oppimistarpeista, mutta yhteisöt voivat myös ehkäistä oppimisprosessien toteutumista. Oppimista tapahtuu yhteisöön kuulumisen, identiteetin rakentumisen, kokemusten synnyttäneiden merkitysten sekä käytännössä tekemisen muodoissa. Oppimisen kannalta keskeistä on yhteisön tutkivan ilmapiirin säilyttäminen ja ruokkiminen, ihmisten välisissä suhteissa vallitseva avoimuus ja luottamus sekä reflektiivisyyden ja itsetietoisuuden aste. (Wenger 2003, 80–81.) Yhteisöjen haasteena on hyödyntää niiden

marginaalissa olevien jäsenten osaaminen ja mahdollistaa siten jäsentensä välinen oppiminen. Rajojen sisällä liikkuminen ja niiden ylittäminen on yhteisöjen keino löytää uusia kokemuksia ja uusia kompetenssin muotoja sekä luoda siten uutta tietoa. Haasteena on tunnistaa sellaiset asioiden ja osaamisten väliset yhteydet, joita ei vielä ole osattu tunnistaa sekä nähdä ne mahdollisuudet, joihin on aiemmin suhtauduttu ehkä itsestäänselvyyksinä. (Wenger 1999, 216–217.)

Osallistumisen, tietämisen, sosiaalisen tukemisen sekä reflektiivisyyden toiminnot sulautuvat työssä oppimisen yhteisöjen arjessa erottamattomaksi kokonaisuudeksi. *Osallistuminen* rakentuu tietämisestä, sosiaalisesta tuesta sekä reflektiivisistä prosesseista. *Tietäminen* edellyttää vastaavasti osallistumista toimintaan, sosiaalista kanssakäymistä ja yhteisiä keskusteluja sekä toiminnan reflektointia. *Sosiaalisen tuen* yhteisöt rakentuvat osallistumisen prosesseissa sekä muodostavat mielekkään kontekstin tietämisen ja reflektiivisten prosessien toteutumiselle. *Reflektiivisten* prosessien tulisi puolestaan sekä läpäistä osallistumisen ja tietämisen rakentumisen prosessit että kuulua osana sosiaalisen tuen yhteisöjen toimintaan. Näen työssä oppimisen yhteisöjen toteutumisen edellyttävän siis näiden kaikkien toimintojen yhtäaikaista olemassaoloa ja niiden tietoista huomioimista. Keskeistä on se, miten työtoiminta organisoidaan ja johdetaan, jotta turvataan mahdollisimman hyvät puitteet osallistumiselle, tietämisen rakentumiselle, sosiaaliselle tukemiselle sekä toiminnan reflektoinnille. Toisaalta keskeisessä roolissa ovat myös toimijoiden väliset suhteet sekä työhön asennoituminen. Tiivistän vielä kuvion (kuvio 9) muodossa kyseiset työssä oppimisen yhteisöjen kannalta keskeiset toimintamuodot ja tavoitteet.



KUVIO 9. Työssä oppimisen yhteisön edellyttämät toimintamuodot

## 13 ORGANISAATIOT MUUTOSTEN PYÖRTEISSÄ – MATKA TAVARATALOON JA SAATTOHOITOKOTIIN JATKUU

Palaan seuraavaksi jo ensimmäisessä tutkimusvaiheessa mukana olleisiin tavarataloon ja saattohoitokotiin sekä myyjän ja saattohoitajan töiden tarkasteluun. Teen aluksi yleisluontoisen katsauksen nykypäivän organisaatioiden muutospaineesiin. Tämän jälkeen kohdennan tarkasteluni tutkimuksessa mukana olleilla ammattialoilla ja mukana olleissa organisaatioissa tapahtuneisiin muutoshasteisiin. Toisessa tutkimusvaiheessa etsin vastauksia siis seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

*Miten työ ja työssä oppiminen organisoituvat kaupan ja hoitolan organisaatiomuutoksissa?*

a) Miten työ määrittyy ja organisoituu hoitoalan ja kaupan alan muuttuvissa organisaatioissa?

a1) Millainen on myyjän ja hoitajan töiden luonne sekä miten työt organisoituvat käytännössä?

b) Miten oppiminen organisoituu hoitoalan ja kaupan alan muuttuvissa töissä ja työympäristöissä?

b1) Mitä, miten ja miksi myyjän ja hoitajan töissä sekä työympäristöissä opitaan?

b2) Miten organisaatioissa luodaan ja jaetaan tietämystä?

b3) Mitkä tekijät töissä ja työympäristöissä edistävät ja/tai ehkäisevät työssä oppimista?

### 13.1 Organisaatioiden muutosprosessit ja muuttumisen pakko

Työorganisaatioiden tarkastelussa korostuvat tänä päivänä jatkuvat ja nopeat muutokset, kuten jo tutkimuksen ensimmäisen (I) osan yhteiskunnallisessa ja työelämää koskevassa kehityskuvauksessa osoitin. Tutkimusorganisaatioissa toteutettiin tutkimusprosessin aikana monia merkittäviä ja organisaatiorekenteitä uudistavia toimenpiteitä, mistä syystä muutosprosessit muodostuivat keskeiseksi mielenkiinnonkohteekseni työssä oppimisen tarkastelussa tutkimuksen toisessa vaiheessa. Tarkastelen muutosteemaa seuraavaksi tutkimusorganisaatioiden kohtaamien haasteiden näkökulmasta.

Organisaatioiden oletetaan suuntautuvan aktiivisesti ja avoimesti ympäristöönsä korostamalla asiakas-, markkina-, työntekijä- ja oppimissuuntautuneisuuttaan. Organisaatioiden odotetaan vastaavan niiden ympärillä tapahtuviin muutoksiin yhä nopeammin sekä lisäävän tuottavuuttaan ja innovaatiokykyään kiristyneessä kilpailussa. Vaikka organisaatiot ovat kohdanneet muutoksia kautta historian, on organisaatioiden muutostahti viime aikoina tiivistynyt ja muutoksia tapahtuu yhä kiihtyvällä vauhdilla. Erona aikaisempiin muutoksiin voidaan pitää nykyisten muutosten nopeutta, kokonaisvaltaisuutta sekä ennustamattomuutta (Tuomisto 1997). Muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatioille haasteita, sillä se edellyttää omaksuttujen ajattelutapojen muuttamista organisaation toimintamallien uudistamista palveleviksi. Muutostilanne pakottaa organisaation ja sen henkilöstön kohtaamaan menneisyyden, nykyisyyden sekä pohtimaan tulevaisuutta. Uudenlaisten ajattelumallien ja toimintatapojen omaksumisessa korostuvat jatkuvan uuden oppimisen, innovatiivisuuden sekä muuttuviin olosuhteisiin sopeutumisen vaatimukset. Muutoshaasteet edellyttävät yrityskulttuurin tietoista muuttamista kyseisiä tavoitteita palveleviksi. (Juuti 1992, 10.)

Organisaatiomuutos voi saada hyvin erilaisen ilmiänsen sen syy- ja taustatekijöistä riippuen. Muutosten taustalla on tavallisesti strategiapohjaan, tehtävä- ja teknologiaperustaan, yrityksen kasvuun ja henkilöstömuutoksiin, sisäisten ongelmien kasaantumiseen sekä organisaatio- ja johtamismallien leviämiseen liittyviä tekijöitä. Aloite muutokseen voi tulla joko organisaation sisä- tai ul-

kopuolelta. Muutos voi olla luonteeltaan joko voluntaristinen omaan tahtoon ja tahdonvaraisuuteen perustuva tai deterministinen eli jostakin ulkoisesta ja tahdosta riippumattomasta voimasta (kuten taloudellinen murros) aiheutuva muutos. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 204.)

Organisaatiomuutos voi olla pinnallinen tai syvälinen, hidas tai nopea sekä joko yksinkertainen tai kompleksinen. Se voi koskea joko laajempaa tai suppeampaa joukkoa organisaation ihmisistä. Muutoksen luonteesta riippuen sen synnyttämä uusi tilanne voidaan kokea organisaation jäsenten keskuudessa joko kriisinä tai positiivisena haasteena. Muutoksia, jotka aiheuttavat muuttumiseen ja oppimiseen liittyviä paineita organisaation sisällä voivat olla esimerkiksi sovinnaisuudelle ja auktoriteetille rakentuvien arvojen muuttuminen individualismia ja itsensä kehittymistä painottavaan suuntaan tai yleisesti hyväksytyjen arvojen muuttuminen yksilöllisten arvojen moninaisuutta ja erilaisuutta korostaviksi<sup>1</sup>. (Rosentiel & Koch 2001, 199.) Ristiriitoja aiheuttavina tekijöinä saattavat olla myös vastakkaiset arvot ja tavoitteet, jotka liittyvät kilpailevaan individualismiin vs. yhteistyöhön, lyhyen tähtäimen taloudellisiin voittoihin vs. laadun parantamiseen ja kontrolliin sekä laskelmallisuuteen vs. osallistumiseen ja riskinottoon. (Shied, Howell, Carter & Preston 1998, 285–288.) Organisaation sisäisiin muutostarpeisiin vaikuttavat myös organisaation ulkopuoliset sosioekonomiset arvot ja niissä tapahtuvat muutokset. Arvojen kehityksen vaikuttavat muun muassa lainsäädäntö sekä talouselämän ja markkinoiden kehityssuunnat. (Rosentiel & Koch 2001, 215.)

Organisaatiomuutokset voivat koskea joko organisaatioiden perustehtävää, rakennetta, toiminnallisia rutiineja tai kulttuuria. Perustehtävää koskevissa muutoksissa on kyse organisaation strategiatyöstä. Ideaalitilanteessa strategiatyö on vuoropuhelua käytännön toimijoiden ja toiminnan välillä, jossa strategiaa hienosäädetään vastaamaan toimintaympäristön odotuksia. Rakennemuutoksilla viitataan sisäisen työnjaon muutoksiin, toimintaprosessien ja tuotekonseptien uudelleenjärjestelyihin. Toiminnallisia rutiineja koskevat muutokset ovat erinäisiä käytäntöjä koskevia yksinkertaisia muutoksia. Vastakohtana selkeille

---

<sup>1</sup> Arvoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sosiaalisesti rakentuneita ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmeneviin erilaisiin objekteihin suuntautuvia asenteita (Rosentiel & Koch 2001).



käytäntöjä koskeville muutoksille ovat aikaa vievät ja organisaation syvärakennetta koskevat organisaatiokulttuurin tasolla tapahtuvat muutokset. Tällöin haasteena on vanhan ja uuden organisaatiokulttuurin kohtaaminen sekä niiden integroiminen. (Aro 2002, 46–48.)

Muutokset herättävät ihmisissä usein pelkoja, mistä syystä niihin saatetaan suhtautua vastahakoisesti. Vastarinnan taustalla saattaa olla esimerkiksi ennakkoluuloja muutoksen synnyttämää uutta ja vierasta kohtaan, huolta oman aseman heikkenemisestä sekä väsymystä muutosten aiheuttamasta lisätyöstä sekä uuden oppimisen vaatimuksista. Uhkaavissa tai haastavissa tilanteissa esiintyy usein rutiininomaisia puolustusmekanismeja, joiden tehtävänä on suojella ja estää muutos. Puolustusmekanismit kuten, muutoksista aiheutuvat yksittäisten työntekijöiden ja ryhmien väliset konfliktit, yrityksen epäonnistumisista keskustelemattomuus sekä ihmisten välisen suoran kommunikoinnin vältteleminen, voivat muodostua myös organisaation syvätasoisien oppimisen (*double-loop learning*) esteiksi. Nämä tekijät estävät muodollisen kehittymisen sekä jäsenten kyvyn tunnistaa tehoton kehitys ja vastata siihen. Yhteisön jäsenet saattavat kokea tämänkaltaiset puolustusmekanismit kuitenkin tarpeellisina, sillä ne luovat turvallisuuden tunnetta ja niiden avulla voidaan myös peittää virheitä. (Argyris 1999, 56.) Muutoksen kohtaaminen ja hyväksyminen edellyttää aina valmiutta luopua vanhasta sekä asettaa itsensä alttiiksi uusille haasteille.

Organisaatiomuutoksia tarkastellaan usein tasapainon, rutiinien ja järjestyksen ylläpitämisen näkökulmasta. Muutoksiin suhtaudutaan normaalin tilanteen rikkovina poikkeuksellisia tapahtumina. Tsoukas ja Chia (2002) tarjoavat kuitenkin tästä poikkeavan ja mielenkiintoisen prosessorientoituneen näkökulman organisaatiomuutoksiin. Heidän mukaansa muutosta tulisi tarkastella organisaatioelämän normaalina ja arkipäiväisenä tilana, jolloin olennaista on muutoksessa organisoituminen. Muutoksen syiden ja seurausten lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota muuttumisen prosesseihin ja niiden toteuttamiseen käytännön toimintojen tasolla. Näkökulmassa korostuu toimintojen ja tekojen merkitys, mikä tiivistyy periaatteeseen – organisaatiot eivät vain toimi, vaan ne tehdään toimiviksi. Vaikka organisaatio kohtaa monia ulkopuolelta tulevia muospaineita, on organisationaalinen muutos viime kädessä aina sisäsyntyis-

tä. Tämän johdosta se, miten organisaatio kulloinkin muutostilanteissa reagoi, on usein vaikeasti ennustettavissa. Keskeisessä roolissa muutoksissa toimituksessa on organisaation jäsenten kyky ja mahdollisuudet reflektoida oletuksiaan, tulkintojaan ja toimintatapojaan. (Tsoukas & Chia 2002, 567–569, 578.) Tutkimusorganisaatioissa tapahtui useita edellä määriteltyjä muutosprosesseja samanaikaisesti, joita tarkastelen seuraavaksi.

### 13.2 Tavaratalon ja hoitokodin muutoshaasteet

Salosen ja Vahvaselän (1994) mukaan: ”*Kaupan toiminnalle tyypillisintä on 1990-luvulla ollut jatkuva nopea muutos: toimintaympäristön muutokset, kuten muutokset kysynnässä, kuluttajien käyttäytymisessä ja kilpailutilanteessa, kansainvälistyminen ja huoli ympäristöstä aiheuttavat muutoksia kaupan toimintaan, toimintaedellytyksiin, liiketyyppeihin, myymäläsuunnitteluun sekä koko markkinointiin.*” (Mt., 6.) Kaupan alalla, etenkin vähittäiskaupassa, viimeaikaiset muutokset ovat näkyneet vähittäiskaupan ketjuuntumisena ja keskittymisenä, tekniikan yleistymisenä sekä palvelutyön luonteen muuttumisena holistisempaan ja hallitumpaan suuntaan. Tämä on tarkoittanut siirtymistä palvelutyöstä itsepalvelua korostavaan toimintaan. Alalla on jatkuva trendi siirtymisessä ihmisläheisistä palveluista systeemiorientoituneisiin palveluihin. Kaupan alalla vallitseva kova kilpailu ja tuottavuustavoitteet pakottavat monet kaupan alan organisaatiot uusintamaan organisaatorakenteitaan ja työtoimintojaan sekä karsimaan kustannuksia. Rationaalisuus ja kustannustehokkuus ovat tehneet palveluista niin tehokkaita, ennustettavia, laskettavissa olevia sekä kontrolloitavia kuin mahdollista. (Ritzer & Stillman 2001, 102).

Työtä ja alaa leimaavia piirteitä ovat osa-aikaiset työsuhteet, työvoimavähennykset, työn sisällöllisten vaatimusten ja määrän kasvu sekä aikapaine (Jurvansuu, Seitsamo & Vahtera 2000, 22). Palvelualojen yritykset turvautuvat esimerkiksi teollisuuden alan yrityksiä enemmän sisäiseen koulutukseen. Tämän nähdään johtuvan lähinnä siitä, että 1990-luvun vaihteessa lähes kaksi kolmas-

osaa palvelualan yritysten henkilökunnasta oli vailla virallista ammatillista peruskoulutusta. (Liukko 1994, 205–206.) Keskustelua on käyty yhä enenevässä määrin myös palvelualan töissä lisääntyneestä väkivallan uhasta. Ei ole siis mikään ihme, että tutkimusten mukaan palvelualan töissä stressi ja sairauspoissaolot ovat lisääntyneet. Tutkimuksessa mukana olleessa tavaratalossa kaupan alan toimintaympäristön muutoksiin, kilpailun kiristymiseen ja tehokkuusvaatimusten kasvuun pyrittiin vastaamaan uudistamalla organisaatorakenteita, lisäämällä henkilökunnan muutosvalmiutta sekä kannustamalla työntekijöitä jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen ja organisaation kehittämiseen henkilöstökoulutuksen avulla.

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on perustunut kunnalliseen palvelujen järjestämisvastuuseen, jota yksityiset palveluntuottajat, ammatinharjoittajat sekä kolmannen sektorin toimijat täydentävät (Ruotsalainen 2000, 9). Sosiaali- ja terveysala on ollut viime vuosina julkisessa keskustelussa lähinnä riittämättömien taloudellisten resurssien vuoksi. Entisiä toimintoja on jouduttu ylläpitämään yhä pienemmällä rahamäärillä (Metsämuuronen 1998, 9). Julkisen sektorin tarjoamat palvelut ovat ajautuneet kustannuskriisiin johtaen palvelujen supistamiseen ja tehostamiseen. Tämän taustalla on muun muassa väestön voimakas ikääntyminen, joka on vaikuttanut sosiaali- ja terveyspalveluiden lisääntyneeseen kysyntään ja tarpeiden muuttumiseen sekä niiden rakenteelliseen muutostarpeeseen (Ruotsalainen 2000, 12). Muita toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset sekä ekologiset muutokset (Metsämuuronen 1998, 10). Ongelmiin on etsitty ratkaisuja esimerkiksi uudelleenorganisoidulla palveluja, toimintoja ja palveluprosesseja sekä hyödyntämällä tietoteknologiaa. Keinoina on nähty verkostoituminen, tiimityö ja palvelujen tarjoaminen asiakkaan tarpeista käsin. Palvelut on pyritty myös organisoimaan palveluketjuiksi, joiden avulla kootaan yhteen nykyisin sirpaloituneena olevat palvelut ja niiden tuottajat. (Ruotsalainen 2000, 12.)

1990-luvun julkisen terveydenhuollon laman seurauksena kurjistunut taloudellinen tilanne vaikutti merkittävästi myös tutkimuksessa mukana olleen saattohoitokodin tilanteeseen. Pääosa hoitokodin potilaista tulee kuntien mak-

susitoumuksilla, joten kuntien taloustilanne heijastuu suoraan hoitokodin potilasmääriin. Hoitokotiin tulevat potilaat ovat olleet vuosi vuodelta myös yhä huonokuntoisempia, mikä on puolestaan lyhentänyt hoitoaikoja sekä lisännyt aikaa vievän ja jaksamista edellyttävän perushoidon tarvetta.

Näiden ammattialoihin liittyneiden yhteiskunnallisten tekijöiden lisäksi kummassakin organisaatiossa tapahtuneet sisäiset muutokset, esimerkiksi henkilöstöpolitiikan alueella, ovat muokanneet organisaatioiden toimintoja merkittävästi. Molemmissa organisaatioissa pitkäaikaiset johtajat vaihtuivat uusiin lähes samanaikaisesti. Tavaratalon johtaja siirtyi konsernin toisen yksikön johtajaksi ja hoitokodin johtaja jäi eläkkeelle. Tämän lisäksi organisaatioiden henkilöstörakenteessa tapahtui muutoksia. Osa työntekijöistä jäi eläkkeelle ja heidän tilalleen palkattiin uutta henkilökuntaa, osa työntekijöistä irtisanottiin ja osa irtisanoutui itse.

Uusien johtajien myötä organisaatioissa toteutettiin useita organisaatiorakenteita sekä toiminnallisia rutiineja koskevia uudistuksia. Tavaratalossa muutokset koskivat remontin seurauksena toteutettuja osasto- ja tilajärjestelyjä, työprosessien uudelleensuunnittelua sekä tiimityöhön siirtymistä. Myös hoitokodissa uudelleenorganisointiin työtä uudella raportointikäytännöllä, uudistamalla työnohjausta ja työhön perehdyttämistä sekä kehittämällä työn arviointi- ja dokumentointikäytäntöjä. Kyseiset muutokset aiheuttivat kummassakin organisaatiossa tarpeen pohtia organisaatiokulttuuriin liittyviä kysymyksiä uudelleen. Vallitsevat ajattelu- ja toimintatavat pyrittiin tiedostamaan, kyseenalaistamaan sekä uudistamaan erimuotoisten kehittämistoimintojen ja -hankkeiden avulla. Työntekijöiden haasteeksi muodostui uuden johtamiskulttuurin omaksuminen, muutosten hyväksyminen sekä niihin sopeutuminen. Alla oleva taulukko (taulukko 8) tiivistää kyseisillä aloilla tapahtuneita kehityssuuntia sekä tavaratalossa että hoitokodissa tutkimusajanjaksolla tapahtuneet muutokset. Palaan kyseisiin muutoksiin luvuissa 14–16, esitellessäni kyseisiä organisaatioita ja niiden työtoimintoja tarkemmin.

**TAULUKKO 8. Kaupan ja hoitoalan toimintaympäristöissä sekä organisaatioissa tapahtuneita muutoksia tutkimuksen aineistonkeruuaikana (1999–2004)**

<b>TAVARATALO</b>	<b>HOITOKOTI</b>
<b><i>Vähittäiskaupan toimintaympäristön muutokset</i></b>	<b><i>Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön muutokset</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälistymiskehitys</li> <li>• Teknologinen kehitys ja tekniikan yleistyminen</li> <li>• Kysynnässä ja kuluttajien käyttämisessä tapahtuvat muutokset</li> <li>• Vähittäiskaupan ketjuuntuminen, keskittyminen ja lisääntynyt kilpailu</li> <li>• Palvelutyön luonteen muuttuminen hoitaisempaan ja hallitumpaan suuntaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälistymiskehitys</li> <li>• Teknologinen kehitys ja tekniikan yleistyminen</li> <li>• Poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset sekä ekologiset muutokset → sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteelliset muutostarpeet → julkisten palvelujen supistaminen ja tehostaminen</li> </ul>
<b><i>Tavaratalon työympäristöä ja työn organisoimista koskevat muutokset</i></b>	<b><i>Hoitokodin työympäristöä ja työn organisoimista koskevat muutokset</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laajamittainen tilojen remontti (v. 1999–) → uudet osastojärjestelyt</li> <li>• Töiden uudelleenorganisointi ja työnkuvien laajentuminen</li> <li>• Tiimityöskentelyyn siirtyminen (v. 2003)</li> </ul> <p>→ <i>Uudenlainen työ- ja organisaatiokulttuuri</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn uudelleenorganisointi esimerkiksi uuden raportointikäytännön ja mentor-aktor-työparien muodossa (v. 2002–&gt;)</li> <li>• Työn kehittämistoimet muun muassa työn arviointikäytäntöjä ja dokumentointia sekä työhön perehdyttämistä koskien (v. 2001)</li> <li>• Tilojen remontointi (v. 2004)</li> </ul> <p>→ <i>Uudenlainen työ- ja organisaatiokulttuuri</i></p>
<b><i>Tavaratalon henkilöstöhallintoa koskevat muutokset</i></b>	<b><i>Hoitokodin henkilöstöhallintoa koskevat muutokset</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtajan vaihdos (v. 2000) → <i>Uusi johtamiskulttuuri</i></li> <li>• Henkilöstön vähentäminen ja osastojen henkilökuntavaihdokset (v. 2000 →)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi johtaja eläkkeelle siirtyneen johtajan tilalle (v. 2000) → <i>Uusi johtamiskulttuuri</i></li> <li>• Osan työntekijöistä eläkkeelle siirtymisen, uusien työntekijöiden palkkaaminen, osan työsuhteista vakinaistaminen, uusien vapaaehtoistyöntekijöiden rekrytoiminen (v. 2001–&gt;).</li> </ul>

## **14 MATKAKOHTENA TAVARATALO – KOHTI MYYJÄN TYÖN JA TYÖSSÄ OPPIMISEN SYVEMPÄÄ YMMÄRRYSTÄ**

Luvun tarkoituksena on esitellä tavarataloa ja myyjän työtä koskevat tutkimustulokset. Tarkastelun keskipisteessä ovat tavaratalossa tapahtuneet muutosprosessit sekä myyjän muuttunut työnkuva ja siinä esiintyneet oppimisen tavat, mahdollisuudet ja esteet. Kuvaan aluksi tavaratalossa ja myyjän työssä tapahtuneita muutoksia sekä niiden aiheuttamia ammatillisen uudistumisen haasteita. Tämän jälkeen käsittelen oppimisen ilmenemistä ja oppimiseen liittyviä haasteita myyjän työssä sekä myyjien että tavaratalon johtajan näkökulmasta. Lisäksi kuvaan tavaratalossa toteutetun työtyytyväisyyttä koskevan kehittämishankkeen ja sen keskeiset tulokset. Lopuksi vedän tulokset yhteen osallistumisen, tietämisen, sosiaalisen tukemisen ja reflektiivisten toimintamuotojen tarkastelun avulla.

Tutkimustulokset perustuvat aineistoihin, jotka ovat rakentuneet neljän ryhmäkeskustelun, osallistuvan havainnointijakson, johtajan haastattelujen (kaksi haastattelukertaa), yhdeksän (joista kuusi nauhoitettuja) työtyytyväisyystiimin tapaamisessa käydyn keskustelun sekä muutamien dokumenttimateriaalien avulla. Tavaratalon johdossa vielä tuolloin toiminut johtaja kysyi valitsemaltaan viideltä työntekijältä heidän kiinnostustaan osallistua keskusteluryhmään. Suurin osa ryhmäläisistä tunsi toisensa hyvin, sillä he olivat työskennelleet organisaatiossa pitkään, moni jo lähes 15 vuoden ajan. Yksi ryhmän jäsen oli organisaation uusi työntekijä, mutta hänkin oli työskennellyt ketjun toisessa tavaratalossa useiden vuosien ajan. Ensimmäisellä kerralla keskusteluun osallistui neljä, toisella kerralla viisi, kolmannella kerralla kolme ja neljänellä kerralla neljä työntekijää. Anonymiteetin vuoksi en paljasta keskusteluun osallistuneiden työntekijöiden tehtävänimikettä tai osastoa. Ryhmän jäsenet

olivat kaikki naisia, iältään 35–55-vuotiaita ja he työskentelivät tavaratalon eri osastoilla. Osa heistä toimi myyjinä, muutama osastojensa vastaavina myyjinä ja yksi osastonsa esimiehenä.

Keskustelukerroille etukäteen laatimani teemat olivat:

*I tapaaminen: Myyjän työn luonne ja työprosessit*

*II tapaaminen: Ammattilaisuus ja ammattilaisena kehittyminen*

*III tapaaminen: Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä*

*IV tapaaminen: Keskusteluteemojen arviointi ja yhteenveto*

Toinen keskusteluun perustuva aineistokokonaisuus koostuu tavaratalossa käynnistetyn työtyytyväisyyttä koskevan kehittämishankkeen aikana tuotetuista kehittämistiimin keskusteluista. Osallistuvaa havainnointia koskevat osuudet tekstissä on kehystetty ja kursivoitu. Tekstit perustuvat havainnointimuistiinpanoista laatimiini kuvauksiin.

#### 14.1 Tavaratalo muutosten pyörteisä – myyjän työn uudet haasteet

Tavaratalossa oli tapahtunut useita merkittäviä muutoksia viime vuosien aikana, kuten jo edellä totesin. Muutama vuosi ennen tutkimuksen kenttävaiheen käynnistymistä organisaatio oli läpikäynyt omistajavaihdoksen sekä laajamittaisen remontin. Muutosten seurauksena osastojärjestelyjä ja myyjien tehtävänkuvia uudistettiin radikaalisti. Samanaikaisesti organisaation henkilökuntarakenteessa tapahtui muutoksia monen johto- ja esimiestehtävissä toimineen työntekijän vaihtuessa uusiin. Osa työntekijöistä oli vaihtanut osastoa ja/tai työtehtävää, osa puolestaan joutui irtisanomisen seurauksena vaihtamaan työpaikkaa kokonaan.

Myyjien työnkuva oli kokenut lyhyessä ajassa suuren muutoksen. Myyjien tuli jatkuvasti opetella monia uusia taitoja ja työtehtäviä selviytyäkseen työstään. Heidän tuli myös seurata alan kehitystä ottamalla selvää uusista tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Uudelleenjärjestelyjen yhteydessä organisaatiossa luovuttiin erillisistä somistamo- ja varastotyöntekijöistä kokonaan ja kyseiset

tehtävät sisällytettiin myyjien työnkuvaan kuuluviksi. Remontin yhteydessä toteutettiin myös osastojen uudelleenjärjestelyjä, joiden yhteydessä osa myyjistä joutui vaihtamaan osastoa. Myyjän uudistunut työnkuva koostui koko myyntiprosessista eli tuotteiden vastaanottamisesta varastossa niiden myymiseen asiakkaalle. Työ sisälsi hinnoittelua ja hintakorttien tekemistä tietokoneella, tuotteiden hyllyttämistä, osaston somistamista ja erinäisten kampanjoiden organisoimista sekä asiakaspalvelua. Kampanjoista tehtiin myös kirjallista seuranta ja tuotteiden menekkiä tuli raportoida säännöllisesti.

Tuotteiden menekin ennustaminen oli myyjien mukaan erityisen haastavaa. Tuotteiden myyntiin nähtiin vaikuttavan niin monet ennalta arvaamattomat tekijät kuten säätila ja ihmisten vaihteleva ostokäyttäytyminen. Tuotteiden myyntimäärän arvioimisessa käytettiin apuna aikaisempien vuosien tilastoja sekä työvuosien myötä kehittyntä päättelykykyä, jota voisi kutsua työn hiljaiseksi tiedoksi. Tekniikka oli myös tullut osaksi myyjän työtä. Myyjillä olevat käsikoneet, niin sanotut ”tassut” mahdollistivat aikaisempaa nopeamman myytäviä tuotteita koskevan tiedonhankinnan sekä helpottivat inventointia. Tietokoneen käyttötaitoa edellytti aikaisemmin varastotyöntekijöille kuulunut hintakorttien tekeminen. Osastovastaavat käyttivät myös sähköpostia kommunikoidessaan ostoryhmän jäsenten kanssa.

Myyjien mukaan työpäivät edellyttivät aina jonkintasoista etukäteissuunnittelua. Tietty viikkorytmi osaltaan pakotti suunnitteluun, sillä tiettyinä päivinä tilausten oli oltava kunnossa ja tiettyjen tuotteiden myynnissä. Kellonajan tarkkuudella päiväohjelmaa ei kuitenkaan pystynyt etukäteen laatimaan, sillä päivät elivät aina omaa ennakoimatonta elämäänsä. Työt seurasivat jossain määrin myös kotiin ja osa myyjistä suunnitteli kampanjoita iltaisin kotona. Ohessa esittelen myyjän työtä koskevan havainnointimuistiinpanoihini perustuvan kuvauksen.



## Osallistuva havainnointi

*Aamuvuoroon tulevalla myyjällä työpäivä alkoi jo hyvissä ajoin ennen tavaratalon aukeamista. Aluksi Marja tarkisti omaan lokerikkoonsa jaetun postin. Tämän jälkeen hän siirtyi siistimään omaa osastoaan sekä hyllyttämään osastolla tarvittavia tuotteita. Aamuvuoron ensimmäinen tunti oli yleensä rauhallista ja myyjä sai keskittyä yhteen työtehtävään kerrallaan. Tavaratalon auettua alkoi vilске. Marja vastasi asiakaspuheluihin sekä talon sisäisiin puheluihin, joita tuli toinen toisensa perään. Välillä hän haki tuotteita varastosta joko hyllyjen täydentämistä tai asiakkaan tarpeita silmällä pitäen. Tämän jälkeen hän saattoi jatkaa kesken jäänyttä tuotteiden hyllyttämistä ja osaston yleisilmeen siistimistä tai rientää hoitamaan jotakin keskeneräistä asiaa toiselle osastolle. Tuotteiden hyllyttäminen ja osaston siistiminen keskeytyivät useaan otteeseen asiakaspalvelutilanteiden vuoksi. Asiakkaat kyselivät tietoja tuotteista sekä pyysivät opastusta sopivan tuotteen valinnassa. Osastojensa vastaavina toimivat myyjät osallistuivat päivän aikana myös palavereihin, jolloin osasto saattoi jäädä ilman myyjää pitkäksikin aikaa. Työ näytti hyvin kiihtoiseltä ja katkonaiselta.*

*Tietyillä osastoilla työskenteli vain yksi työntekijä, mutta pääsääntöisesti osastoilla oli samassa vuorossa muutama työntekijä kerrallaan. Työntekijöiden määrään vaikutti mm. osaston pinta-ala. Havainnoimillani osastoilla työskenteli havainnointijakson aikana pääsääntöisesti kaksi työntekijää, joista aina toinen oli varastossa. Tauot vietettiin sosiaalitalassa, joka oli mikrolla, kahvinkeitinillä ja astianpesukoneella varustettu askeettinen ja pienikokoinen tila. Kahvitauko oli n. 10 minuuttia, jonka aikana ehdimme juuri ja juuri nauttimaan kupilliset kahvia. Noin 15-20 minuutin mittainen ruokatauko osoittautui lyhyeksi ajaksi lounaan nauttimiseen. Myyjät eivät ehtineet tauoilla juurikaan vaihtaa kuulumisia, sillä pienen hengähdystauon jälkeen työt jatkuvat tiiviillä aikataululla. Työntekijöiden mahdollisuus kuulumisten vaihtoon ja työasioista informoimiseen rajoittui työvuoron vaihtumisen yhteydessä käytyyn lyhyeen keskusteluun. Yhdellä havainnoimistani osastoista oli käytössä viestivihko, jonka avulla työntekijät informoivat toisiaan tehdyistä ja tekemättömistä töistä sekä muista päivän aikana tapahtuneista osaston toimintaa koskevista tärkeistä asioista.*

*Työ vaikutti kiireisyyden lisäksi, tai mahdollisesti juuri siitä johtuen, ennakoimattomalta ja poukkoilevalta. Myyjät reagoivat kulloinkin eteen tuleviin tilanteisiin herkästi. Ennakkoon laaditut suunnitelmat saattoivat päivän aikana muuttua moneen kertaan. Näin ulkopuoliselle itse asiassa näytti siltä kuin työskentelyssä ei olisi ollut suunnitelmaa lainkaan, vaan suunnitelma rakentui aina eteen tulevien tilanteiden ehdoilla. Myyjillä oli kuitenkin ilmeisesti laajempi näkemys osaston toiminnasta ja tehtävien kiireellisyysasteesta suuntaamassa toimintaa. Yksi työntekijä korostikin työpäivien hyvin tarkkaa etukäteissuunnittelua ja aikatauluttamista, jotta hän ehti tekemään kaikki tarvittavat työt. Työn suunnittelun tarkkuus vaihteli selvästi sekä myyjittäin että osastoittain. Keskusteluissa tuli esille, että organisaatiossa tapahtui muutoksia koko ajan, joihin oli vain sopeuduttava ja reagoitava. Työntekijöiltä kysyttiin suuressa määrin joustavuutta ja paineensietokykyä.*

Ammatin vaatimustaso oli myyjien mukaan viime aikoina selvästi kasvanut. Myyjä nähtiin lähes omasta kaupasta vastaavana itsenäisenä yrittäjänä.

*Kaarina: ”Kyllä kaikki on sanonu, jotka pitemmän aikaa on ollu harjottelijoita, niinkun kesän aikana, olik meillä pari kuukautta yks harjottelija, niin kyllä se niinkun ihan hämmästeli, että mitä kaikkee tähän kuuluu. Ei tää ihan yksinkertasta ookaan.”*

Kauppan alalla on perinteisesti ollut suuri painoarvo työkokemuksella. Moniin kaupallisiin tehtäviin ei ole aiemmin vaadittu korkeaa koulutustasoa, mistä syystä alaa on pidetty eräänlaisena ”jokamiehen ja -naisen” työ- ja koulutus-alana. Ammatillisen osaamisen tärkeimpinä osa-alueina on pidetty hyviä asiakaspalvelutaitoja ja myyvää persoonallisuutta, jotka ovat mahdollistaneet myös uralla etenemisen. Viime vuosina tilanne on kuitenkin muuttunut ja myös kaupan alan ammattitehtävissä koulutustaustan merkitys on kasvanut. (Työministeriö 1994, 8.) Seuraavassa myyjien ryhmäkeskusteluissa tuottamia käsityksiä myyjän työn ammattitaitovaatimuksista.

*Haastattelija: ”Olisko sitten vielä muuta...ammattilaisuus...että sekin on, että puhutaan että on alan ammattilainen, niin mitä sitten niinkun käytännössä on?”*

**Marja:** ”Niin, kun meillä ei varsinaisesti mitään koulutusta vaadita, katsotaan eduksi, mutta ei vaadita että sun pitää olla nämä ja nämä koulut käynny että sä pääset myyjäksi.”

**Saara:** ”Ja niinkun sitten se kanssa se ihmisen olemus, että ei kaikki sovi tälle alalle, että niin...”

**Marja:** ”Eikä halua!”

**Saara:** ”...eikä halua. Ja sen näkee jos ei joku sovellukaan alalle, että se on tosissaan sitten toisen alan ihminen.”

**Haastattelija:** ”Mitä piirteitä siinä sitten on niinkun?”

**Saara:** ”No se on se oma halukkuus ja sillä ei sitä kykyä oo.”

**Marja:** ”Niin mun mielestä semmonen avoimuus ja tavallaan aktiivisuus tavallaan jos aatellaan, jos aatellaan...jos verrataan esimerkiksi jotain joka tekee vaihteyötä. Tämähän ei ole vaihteyötä mitä me tehdään täällä (yht’äkkiä yleistä naurua)...mutta siis siinä on se sama. (Naputtaa käsillään pöytää demonstroiden samaa toistavaa liikettä). Tämä ei ole tätä, siinä on tarkasti se mitä pitää tehdä. Mutta meillä ei ole näin, tässä on vapautta paljon.”

(Tarja puhuu samaan aikaan Veeralle: ”Veera sunkin pitää koko ajan miettiä kun sä mietit niitä värejä..sulla on täys työ siinä...”)

**Tarja:** ”Jaa mitä? Vapautta?”

**Marja:** ”Vapautta tavallaan niinkun tehdä, ettei oo semmosta sä siirrä aina jonkun kappaleen toiseen paikkaan, meillähän ei ole sitä, työ ei ole yksitoikkoista. Mut pitää olla ulospäinsuuntautunut, ihmisläheinen...”

**Veera:** ”Ihmisten kanssa...”

**Tarja:** ”Ihmistuntemus.”

**Saara:** ”Niin ja tykätä olla ihmisten kanssa.”

**Marja:** ”Kyllä, ei saa pelätä ihmisiä eikä olla sulkeutunu.”

Palvelualan johtajien käsityksiä koskevan tutkimuksen (Nickson et al. 2001) mukaan myyjiltä edellytetyt taitovaatimukset liittyivät esteettisyyteen, sosiaalisuuteen ja tekniikan hallintaan. Esteettiset tekijät nousivat kuitenkin monissa asiakaspalveluorganisaatioissa, kuten esimerkiksi vaateliikkeissä, uuden työntekijän palkkaamistilanteessa tärkeimmiksi tekijöiksi. Keskeistä oli myös se, miten työntekijä kykeni käyttämään esteettisiä kykyjään ja attribuuttejaan tietojen, taitojen ja kompetenssien tasolla, sekä sitä kautta palvelemaan erilaisia asiakkaita. Uusia työntekijöitä ohjattiin tulkitsemaan ja arvioimaan asiakkaiden kehonkieltä, heitä neuvottiin miten asiakkaan edessä seistään sekä miten asiakasta katsotaan. Se miltä myyjä näytti, miten hän käyttäytyi, esiintyi

ja puhui asiakastilanteissa, nähtiin keskeisenä osaamisena. Tämänkaltaisissa ammateissa vaadittavassa tietämyksessä on kyse yksilön kehollisesta tiedosta eli hiljaisista ja sosiaalisista taidoista sekä informaaleista kyvyistä. (Thompson, Warhurst & Callaghan 2001, 931–938.)

Myyjien arvioissa tuli esille samantyyppisiä esteettisyyteen ja sosiaalisiin vuorovaikutustaitoihin liittyviä ammattitaitovaatimuksia, mutta sen lisäksi he luettelivat joukon muita myyjältä vaadittavia ominaisuuksia sekä osaamisalueita. Heidän mukaansa myyjän tuli olla varma työssään, tuntea hyvin oman alueensa myytävät tuotteet ja myydä ne asiantuntevalla otteella, tehdä tuotteiden esillepano houkuttelevaksi sekä huomioida kaupallisuusnäkökulma tuotteiden esillepanossa ja markkinoinnissa sekä laskemalla hintoja ja katteita. Näiden lisäksi asiantunteva myyjä osasi myös ennakoida ja aistia tulevaisuuden trendejä. Hänellä tuli olla värisilmää ja suunnittelukykyä sekä järjestelmällisyyttä. Hän oli olemukseltaan avoin, aktiivinen sekä ulospäinsuuntautunut. Hän piti ihmisistä ja hänellä oli ihmistuntemusta, hän oli ystävällinen sekä tuli erilaisten ihmisten kanssa toimeen. Tärkeänä nähtiin kyky ymmärtää erilaisia asiakkaita sekä auttamisen halu.

Työ merkitsi myyjille päivittäistä ohjelmaa sekä runkoa elämässä. Työ määriteltiin myös välttämättömänä toimeentulon lähteenä. Työn merkitys vaihteli kuitenkin iän ja elämäntilanteen mukaan. Perheettömälle työntekijälle työ merkitsi keskeistä elämän sisältöä, kun taas pienten lasten äidille työ oli tärkeä ”henkireikä” aikuisten maailmaan. Vapaa-aika nähtiin tärkeänä vastapainona työlle. Työn positiivisina puolina myyjät kuvasivat työpäivien vaihtelevuuden, mahdollisuuden olla ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa, mukavat asiakkaat, työn sisältämän vapauden ja itsenäisyyden sekä omien suunnitelmien toteuttamismahdollisuuden. Työn negatiivisina puolina he mainitsivat häirikkö-asiakkaat, ideoiden tyrmäämisen sekä työtilanteiden jatkuvat keskeytykset. Työssä joutui tasapainottelemaan eri työtehtävien ja vaatimusten välillä sekä tekemään montaa työtehtävää samanaikaisesti.

Moni myyjistä oli tullut kaupalliselle alalle nimenomaan siksi, että kyseisessä työssä oli mahdollisuus olla tekemisissä ihmisten kanssa heitä auttaen ja palvellen. Työn uudelleenorganisointi eli esimerkiksi varastotyöskentelyn sisäl-

lyttäminen myyjien työnkuvaan kuuluvaksi, oli kuitenkin etäännyttänyt myyjää varsinaisesta asiakaspalvelutyöstä. Vaikka myyjät pitivät asiakkaiden palvelamista tärkeimpänä ja mielekkäimpänä työtehtävänä, he kokivat, ettei työssä ollut riittävästi aikaa asiakaspalveluun työpäivien täytyessä muilla työtehtävillä. Työn positiivisiksi ja negatiivisiksi koetut asiat olivat samojen asioiden kääntöpuolia. Erityisesti työn vaihtelevuus ja työtehtävien laajentuminen herättivät ristiriitaisia tunteuksia. Toisaalta työtehtävien laajentumisen todettiin tuovan työhön vaihtelua ja mielekkyyttä, mutta toisaalta se koettiin rasitteena ja se teki työpäivistä rikkonaisia.

## 14.2 Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen – oppiminen työn ja organisaation muutoksiin

Toisella keskustelukerralla tarkoitukseni oli selvittää työntekijöiden arvioita ja käsityksiä työssä oppimisesta sekä oppimista edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä. Oppimisesta keskusteleminen osoittautui kuitenkin haasteelliseksi, sillä myyjien mielessä risteilivät päällimmäisenä talon sisäiset ongelmat ja omat voimattomuuden tunteet. Työntekijät olivat väsyneitä ja selvästi halukkaampia keskustelemaan ehdottamani teeman sijaan työhön ja organisaation toimintaan liittyvistä ongelmista. Heillä oli tarve jakaa negatiivisia kokemuksia sekä ammentaa jaksamista yhteisistä keskusteluista. Organisaation tilanne vaikutti ainakin keskusteluryhmään kuuluneiden työntekijöiden jaksamisen näkökulmasta arvioituna huolestuttavalta.

Kaikki tavaratalossa toteutuneet organisaatiomuutokset olivat tapahtuneet hyvin lyhyellä aikavälillä, mikä kertoo kaupan alan impulsiivisuudesta. Organisaatiossa vallinnut ”kaikki tekevät kaikkea” -periaate oli kuitenkin aiheuttanut epäselvyyksiä. Keskusteluissa ilmeni, etteivät työntekijät tienneet, mitä työtehtäviä heidän tulisi tehdä sekä millä tavalla, minkä vuoksi he kokivat olevansa työssään kuin tuuliajolla. Uusien työtehtävien ja työkuvaan tapahtuneiden muutosten myötä työmäärän koettiin kasvaneen, mutta työntekijämäärän

sen sijaan vähentyneen. Lisääntynyt työmäärä ja uusien tehtävien opetteleminen nähtiin vievän tavallista enemmän aikaa, mikä johti jatkuvaan kiireeseen. Myyjät kokivat, etteivät he ehtineet tekemään työtään huolella tai saattamaan työtehtäviä alusta loppuun.

Uusien työtehtävien lisäksi osa työntekijöistä oli joutunut osasto- ja henkilövaihdosten seurauksena vaihtamaan osastoa. Keskustelijoiden mukaan osastojen tai tehtävien vaihdos oli aina välillä tarpeellinen työnnon säilymisen ja motivaation ylläpitämisen kannalta. Esimerkkinä tästä yksi työntekijöistä kertoi oman kokemuksensa osastovaihdoksesta, johon hän oli aluksi suhtautunut hyvin vastahakoisesti. Vähitellen hänen suhtautumistapansa oli kuitenkin muuttunut positiivisemmaksi ja uudesta osastosta oli muodostunut mielekäs työympäristö. Vastarintavaiheen ylittäminen oli ollut hänelle henkilökohtaisesti palkitseva kokemus. Uuteen osastoon sisään pääseminen vaati kuitenkin paljon itsenäistä asioiden selvittämistä ja yksinkertaisimpienkin asioiden opetelemista.

Uudessa työssä selviytyminen edellytti työntekijöiltä omaa aktiivisuutta sekä kykyä ja halua ottaa asioista selvää itsenäisesti. Etenkin jo pidempään talossa palvelleiden työntekijöiden oppiminen oli hyvin pitkälle oman aktiivisuuden varassa. Heidän kun oletettiin tuntevan organisaation ja työtehtävät niin hyvin, ettei perehdytystä katsottu tarpeelliseksi. Myyjät kuitenkin odottivat organisaation järjestämää perehdytystä uusiin työtehtäviin.

*Tarja: ”Ja sit se perehdyttäminen niin se olis ollu hirveen tärkeitä ja sekin jää sitten aina joten kuten...”*

*Marja: ”Se on ihan totta, että semmosta perusteellista perehdyttämistä.. että jos et sä ite oo aktiivinen ja kysy moneen kertaan et sä saa sitä tietoo, sitä ei tulla sulle kertoon muutakun silloin kun sä otat siitä ite selvän.”*

*Tarja: ”Ja sitten tulee niitä virheitä.”*

*Marja: ”Sitten on inhottava tuhlata niitä voimavaroja siihen, että sä ha-  
luat selvittää kaikki, ottaa selville ja tiät mistä sä otat ja keneltä ihmiseltä  
sä kysyt, että sä saat oikeen tiedon.”*

*Haastattelija: ”Niin, että hirveen tollasta itsenäistä tai aktiivista vaatii  
sitten...”*

*Marja: ”Oma aktiivisuus, se on erittäin tärkeitä.”*

Tavaratalossa muutosprosessien synnyttämiin haasteisiin pyrittiin vastaamaan organisoimalla henkilöstökoulutusta, mikä tuli esille jo ensimmäisen vaiheen tutkimustuloksissa. Muutosten yhteydessä järjestettyjen henkilöstökoulutusten ajoittumisen näkökulmasta on keskeistä se, nähdäänkö koulutukset lähinnä keinona sopeutua muutoksiin vai ennemminkin organisaation kehittämisen muotona (Silvennoinen & Naumanen 1998, 138). Tavaratalossa koulutuksilla pyrittiin ennen kaikkea edistämään muutoksiin sopeutumista. Myyjät olivat kuitenkin koulutuksiin tyytymättömiä. Organisaatiossa näkyvästi esillä ollut asiakaspalvelukoulutus muun muassa koettiin turhaksi, sillä asiakkaiden palvelemiseen ei enää koettu olevan riittävästi aikaa. Myyjät olisivat sen sijaan kai- vanneet lisäkoulutusta uusiin työtehtäviin ja ammattitaitovaatimuksiin, mitä ei heidän mukaansa kuitenkaan ollut tarjolla riittävästi.

Keskustelun edetessä suuntasin aihetta tiiviimmin oppimisteemaan tiedustelemalla, miten myyjät oppivat selviytymään haastavassa työssään. Pyysin työntekijöitä myös tarkentamaan näkemyksiään oppimisen käsitteestä. Yksi työntekijöistä pohti rehellisesti ääneen, että oppiiko työssä itse asiassa mitään. Myyjät liittivät oppimisen aluksi lähinnä koulukontekstiin, mistä syystä oppimisen tarkastelemista työkontekstissa ei nähty niinkään luontevana. Organisaatiossa käynnissä olleita muutosprosesseja ja työnkuvan muutoksia ei myöskään tarkasteltu oppimisen näkökulmasta. Myyjien pohdittua oppimisteemaa kuitenkin tarkemmin, he tunnistivat oppimista tapahtuvan myös jokapäiväisessä työssään.

Oppimisen todettiin olevan usein tiedostamatonta, mistä syystä oman oppimisen pohtimista tietyin väliajoin pidettiin tärkeänä. Pyysin myyjiä esittämään joitakin käytännön esimerkkejä siitä, minkä tyyppisiä asioita he kokivat oppineensa työssään. Yksi myyjistä arvioi kehittyneensä ihmisten kanssa keskustelemisen ja kanssakäymisen alueilla. Toinen myyjä kertoi puolestaan ihmistuntemuksensa lisääntyneen ja tulevaisuuden erilaisten asiakkaiden kanssa aiempaa paremmin toimeen. Tämä oli ilmennyt esimerkiksi haastavien reklamaatiotilanteiden onnistuneena hoitamisena. Keskustelussa esille nostetut oppimista koskevat esimerkit eivät siis liittyneet niinkään työn arkipäiväisiin toimintoihin, joihin keskustelu muuten painottui, vaan työuran aikana tapahtuneisiin ammattilaisena kehittymisen kuvauksiin.

#### 14.2.1 Johtajan näkökulmia työssä oppimiseen – yksilön ja organisaation jaettu vastuu

Uuden johtajan määritelmän mukaan myyjän työ koostui tuotteiden myynnistä, tulostavoitteissa onnistumisesta sekä kustannusten hallinnasta. Kyseisen työn henkisiä tavoitteina hän näki työmotivaation ylläpitämisen sekä avoimen ja kommunikoiavan ilmapiirin edistämisen, joiden hän näki heijastuvan sekä työntekijöiden kehitymis- ja kehittämishalukkuuteen että asiakastyytyvyyteen. Johtaja arvioi oppimisen tärkeäksi ja keskeiseksi osaksi myyjän työtä. Myyjillä oli johtajan mukaan runsaasti työssä oppimisen mahdollisuuksia, jotka liittyivät ihmistuntemukseen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen sekä asiakaspalvelutoimintaan. Koko asiakaspalvelusektori mahdollisti johtajan mukaan jatkuvan uuden oppimisen myytävistä tuotteista ja tuotemaailmoista, hinnoittelusta, markkinoinnista, esillepanosta, kampanjoinnista, raportoinnista ja raporttien lukemisesta sekä työn kehittamisestä.

Johtajan arvion mukaan myyjillä oli myös runsaasti vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. Heidän oli mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi osastonsa ulkonäköön, yhdessä osastopäällikön kanssa laadittaviin markkinointisuunnitelmiin sekä erinäisiin tavaratalon tapahtumien suunnitteluun ja organisointiin. Tämän lisäksi myyjillä oli erilaisia kouluttautumismahdollisuuksia kuten myyjän tai merkonomin ammattitutkinnon suorittaminen, konsernin omat koulutukset sekä esimiehillä esimiestutkinnot. Johtaja näki tärkeänä, että työntekijät oppisivat tunnistamaan työnsä tulokset sekä niiden synnyttämät kehittämistarpeet. Johtajan mukaan oppiminen oli jokaisesta työntekijästä itsestään kiinni, eli halusiko tehdä itse, kokeilla ja yrittää, vai halusiko olla enemmän käskettävänä. Puheessa korostuivat yksilöiden asenteiden ja ajattelumallien keskeinen merkitys. Ihmistä ei johtajan mukaan voinutkaan motivoida, vaan hän näki motivaation syntyvän jokaisessa työntekijässä itsessään. Motivoitumista edisti se, että yksilö tunnisti omat osallistumisen mahdollisuutensa sekä toimintansa aikaansaamat muutokset.

*Johtaja: ”Kyllä voi sanoa näin, että työssä oppiminen niin se on erittäin tärkeää, mutta sitten että pystyy työssä oppimaan, niin se nimenomaan vaatii tämän, että ylitetään se raja, että halutaan lähteä oppimaan ja*



*halutaan lähteä kehittämään asioita, halutaan osallistua, halutaan ideoida.”*

**Haastattelija:** ”Että se lähtee ihmisestä, työntekijästä itsestään?”

**Johtaja:** ”Kyllä, kyllä ja sillon täytyy tietenkin johtamiskulttuurin olla myöskin sellanen, että se kannustaa siihen. Jos johtamiskulttuuri on hyvin konservatiivinen tai hyvin organisatorinen eli että mennään hyvin tämmösessä niinkun ylhäältä alas tai alhaalta ylös -järjestelmässä, jolloin niin sanoma joka lähetetään täältä on käsky loppupäässä, niin se estää työssä oppimista. Vaan se, että jos ihminen ymmärtää, että näitä, näitä ja näitä asioita katsomalla, niin minä näen nämä ja nämä asiat, pystyn näkemään oman työn tuloksia, ja sitä kautta miettimään mitenkäs minä tekisin tästä paremman. Siitä lähtee työssä oppiminen, kehittyminen. Mutta se ei ole kovin helppo riippuen just siitä mitä taustalla on, minkälaisia toimintamalleja on. Minä olen osallistuva johtaja, sen lisäksi minä olen osallistuttava johtaja.”

Yksilöön kohdistuvien vaatimusten lisäksi johtaja näki oppimiseen vaikuttavina tekijöinä organisaation johtamiskulttuurin ja organisaation luomat kehittymismahdollisuudet. Kulttuurin tuli olla oppimiseen kannustava ja oppimisen mahdollistava. Johtaja voi edistää työntekijöiden motivaation kehittymistä jakamalla kehittämistoiminnan edellyttämiä tietoja ja taitoja sekä sallimalla työntekijöiden osallistumisen ja tekemisen. Tietojen ja taitojen lisääntyminen mahdollistavat puolestaan työntekijöiden organisaation toimintaan ja kehittämistyöhön osallistumisen sekä heidän henkilökohtaisen kehittymisensä. Johtamisen haasteena oli hänen arvionsa mukaan saada ihmiset itse miettimään oman työnsä kehittämistä.

Keskeisimpänä haasteenaan johtaja näki juuri työntekijöiden osallistumisaktiivisuuden lisäämisen. Tämän lisäksi organisaation tulevaisuuden haasteena oli edistää osaamisen jakamisen prosesseja työyhteisössä. Hän toivoi osastojen välisen vuorovaikutuksen, yleisen osallistumisen sekä vapaamuotoisen toimintojen kollektiivisen ideoinnin ja suunnittelun lisääntyvän tulevaisuudessa. Hän näki myös työntekijöiden jatkuvan kouluttautumisen tulevaisuuden kannalta tärkeänä. Muutos- ja kehittymishalukkuutta sekä ideointia edistäviksi tekijöiksi hän nosti kritiikittömän ilmapiirin, tiedottamisen ja avoimen vuorovaikutuksen sekä yhdessä tekemisen. Toimivat ihmissuhteet, toimiva yhteistyö ja

työssä viihtyminen olivat myös keskeisessä asemassa. Hänen arvionsa mukaan tämänkaltaisen muutoksen syntymistä edistäisi se, että hänellä olisi nykyistä enemmän aikaa keskustella työntekijöiden kanssa sekä antaa heille palautetta heidän työsuorituksistaan. Oppivaksi organisaatioksi kasvaminen edellytti johtajan mukaan oikeantyyppisiä työntekijöitä, minkä perusteella hän näki oppivan organisaation edellytyksenä oppivan henkilöstön. Työssä oppiminen määrittyi johtajan puheissa yksilöllisen ja kollektiivisen aktiivisen osallistumisen kautta tapahtuvaksi työn ja organisaation kehittämistoiminnaksi.

#### 14.2.2 Uusi ja aikaisempi johtamiskulttuuri törmäyskurssilla

Johtajanvaihdos ajoittui juuri ryhmäkeskustelujen ensimmäisen tapaamisen yhteyteen. Aikaisempi johtaja oli toiminut organisaation johtajana reilut 20 vuotta. Haastateltujen mukaan hän oli ollut työntekijöiden keskuudessa arvostettu sekä pidetty johtaja. Uudella johtajalla oli kyseiseen tavarataloon tullessaan pitkä kaupallinen työhistoria takanaan. Hän oli toiminut aiemmin tavaratalojohtajana sekä vt. tavaratalojohtajana konsernin kahdessa muussa tavaratalossa. Työntekijät suhtautuivat uuteen johtajaan odottavalla ja uteliaalla mielellä. Yksi keskustelijoista kuitenkin vähätteli johtajanvaihdoksen merkitystä todeten, että hän ainakin tekisi edelleen samat hänelle kuuluvat työtehtävät, toimi talon johdossa kuka tahansa. Myöhemmin paljastui, että muutokset olivat koskettaneet juuri kyseistä työntekijää erityisellä tavalla, sillä hän joutui jäämään pitkälle sairauslomalle työuupumuksen takia.

Johtajan oman arvion mukaan johtajanvaihdos organisaatiossa aiheuttaa aina väistämättä kulttuurishokin ja hämmennyksen tilan. Hän arvioi organisaatiossa tutkimushetkellä vallinneen ”shokkitilan” johtuvan työntekijöiden sopeutumattomuudesta uuteen, aikaisemmasta poikkeavaan johtamiskulttuuriin. Hän luonnehti omaa johtamistapansa suoraan kommunikointiin ja aktiiviseen osallistumiseen sekä osallistamiseen perustuvaksi. Oman arvionsa mukaan hän tiedotti asioista runsaasti, kävi fakta-asioita aktiivisesti läpi yhdessä työntekijöiden kanssa sekä suunnitteli asioita pitkälle eteenpäin.

*Johtaja:* ”Eli se on niinkun se haaste, pistää ihmisiä tiukalle, että miettikää, miettikää miten tulee parempi, miten tulee parempi, mietitään yhdessä, miten tulee parempi. Se voi olla aika raskastakin, jos ei oo tottunut sellaiseen kulttuuriin. Mutta toisaalta olen kyllä niinkun neljän vuoden tai niin neljän vuoden johtamiskulttuurissa nähnyt sen, että kun se muutos tapahtuu...mä olen tehny muutoksen aikaisemmassa yksikössäni tähän asiaan ja tota, mutta tietenkin taustalla oli se, että siellä ei ollu ehkä niinkun yhtä pitkäaikaista samantyyppistä johtamiskulttuuria niinkun alla, niin se muutos oli nopeampi, mutta erittäin niinkun miellyttävä se lopputulos sitten, mitä siellä sai ensi yrityksellä aikaiseksi. Kun ihmisille syntyi, ihmisillä oli ensinnäkin tietoa, oivallusta, ja heille syntyi halu kehittää asioita kunnes se nousi niin voimakkaaseen tahtoon, että he tekivät mitä he halusivat. Kyllä.”

Keskustelujen edetessä tapahtuneet organisaatiomuutokset ja niiden seuraukset puhututtivat keskusteluryhmään osallistuneita myyjiä kerta toisensa jälkeen. Myyjien puheista ilmeni, että organisaatiomuutokset ja etenkin uusi johtamiskulttuuri herättivät närää työntekijöiden keskuudessa. Vaikka organisaatiomuutokset olivat olleet henkilökunnan keskuudessa odotettuja, suhtauduttiin niiden seurauksiin kuitenkin lähinnä pelonsekaisin tunnelmin. Tehdyt ja tulevat uudistukset herättivät myyjissä ristiriitaisia tunteita, sillä organisaation tulevaisuus näytti keskusteluhetkellä epävarmalta. Työntekijöitä hämmensi lähinnä aikaisemman ja uuden johtajan erilainen toimintakulttuuri. Uuden johtajan työskentelytapaa kuvattiin nopeatempoiseksi ja lyhytjänteiseksi, minkä arveltiin osaltaan vaikuttavan johtajan ja työntekijöiden välisiin vuorovaikutus- ja kommunikaatio-ongelmiin. Myyjät eivät kokeneet aina ymmärtävänsä johtajan viestejä, mikä aiheutti luonnollisesti moninaisia ongelmia työn arjessa.

*Saara:* ”Ja sitten tää jotenkin tän uuden tavaratalon johtajan vaihto tai sillä tavalla, niin välillä tuntuu, ettei ymmärrä mitä hän niinkun hakee jollakin asialla. Ja sitten ei osaa niinkun varmistaa sitä asiaa tarpeeks hyvin mitä se olis pitäny.”

*Kaarina:* ”Ton mä oon huomannu, kun mä oon ollu Pekan (aikaisempi johtaja, nimi muutettu)...”

*Tarja:* ”Niinkun ei tunne sitä ihmistä...”

*Kaarina:* ”...palaverissa ja nyt tän Seijan (uuden johtajan nimi muutettu) niin tää selkee ero. Niinkun eilen esimerkiks niin Pekan palaverissa me käsiteltiin mitä voitais tehdä, ja hän (uusi johtaja Seija) odottaa, että

*se on kaikki teillä valmiina, että mitä tehdään ja siitä vaan. Elikkä täysin, että ihan erilainen oli. Mäkin oon monta kertaa ihan hoonaa ollu kun mä kuulen kun Seija, että mitähän toi taas tarkoitti, onkohan mulla taas jääny joku, mitähän toi nyt taas oli ja..heh..heh...Et siis aivan täysin erilainen koko systeemi ja tähän samaan ruuhkaan.”*

*Saara: ”Niin ja jossain vaiheessa haetaan, että just vaan ideaa, mutta sit jossakin saattaa ollakin että se piti tehdä, mulla tää on niinkun hakusessa vielä.”*

*Kaarina: ”Niin mäkin ymmärsin esimerkiks eilen, että olis pitänyt niinkun vähän ideoida, että mitä voitais tehdä, eikä suinkaan että se olis valmis.”*

*Tarja: ”Mutta hän tarkoitti just, että olis ollu kaikki valmiina ja sit siitä oltas plokattu ne ja jokaisella olis omat ne esittää.”*

*Kaarina: ”Nimenomaan, mutta kun mä taas ymmärsin, että siä niinkun keskustellaan, että mitä tällösiä voitais tehdä, niinkun ennen vanhaan.”*

Johtaja korosti puheessaan vapaata informaation kulkua keskeisenä organisaation toimivuutta ja työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Työntekijöiden mukaan organisaatiossa oli kuitenkin esiintynyt informaatiokulun katkoksia jo pitkään. Informaation kulkuun ja tiedottamiseen liittyvät ongelmat nousivat myyjien keskusteluissa organisaation toimintaa merkittävällä tavalla haittaavaksi tekijäksi. Myyjien mukaan heitä ei informoitu organisaation asioista ja toiminnoista riittävästi, vaikka muutoksiin sitoutuminen ja niiden toteutuminen sitä heidän mukaansa edellyttäisi. He tulkitsivat huonon informaatiokulun ja asioiden salaamisen johtuvan arvostuksen puutteesta. Tämän nähtiin puolestaan heikentävän työmotivaatiota, lisäävän välinpitämättömyyttä sekä johtavan innostuksen katoamiseen.

Toisaalta taas myyjät arvioivat tiedottamista tapahtuvan runsaasti, mutta ei kuitenkaan perinteisin keinoin. Yhtenä syynä informaatiokulun ongelmiin pidettiin muuttuneita palaverikäytäntöjä. Osastopalaverit olivat vähentyneet ja tiedotukset ilmoitustauluilla puolestaan lisääntyneet. Työntekijät pitivät juuri osastojen sisäisiä palavereja ja asioista kasvokkain keskustelemista tärkeänä. Osastojen henkilökunnan yhteiset palaverit nähtiin toimivan mielekkäänä informaation jakamisen väylänä, keskustelukanavana sekä yhteishengen nostattajina. Esimiehen keskeisenä tehtävänä nähtiin juuri asioista tiedottaminen.

Tämän lisäksi myyjät painottivat työntekijöiden tiedotusvastuuta toinen toisilleen.

Eri keskusteluryhmissä käytyjen keskustelujen tarkempi analyysi osoitti, että ongelmana organisaatiossa ei näyttänyt olevan niinkään informaation kulku sinänsä, vaan informaation valikoituminen ja erilaisen informaation erillainen liikkuminen. Myyntiä koskevat tulokset ja organisaation kilpailukykyä koskeva tieto informoitiin myyjien mukaan yksityiskohtaisesti ja ajallaan. Sen sijaan tieto, joka liittyi työtehtäviä koskeviin muutoksiin ja työsuhteiden jatkumiseen tai päättymiseen, informoitiin vain osalle henkilökunnasta ja lyhyellä varoitusajalla. Täpäntyyppinen kommunikointikulttuuri lisäsi huhujen leviämistä sekä työntekijöiden keskuudessa esiintyvän epävarmuuden lisääntymistä. Tämä havainnollistaa organisaation arjessa tapahtuvaa tiedon, valtasuhteiden ja erilaisten intressien yhteenkietoutumista.

Johtajan tapaan myös myyjät näkivät keskeisenä jokaisen työntekijän oman asenteen, motivaation ja halun oppia. Myyjien kritiikki kohdistuikin johdon ja esimiesten toiminnan lisäksi työntekijöiden alhaiseen työmotivaatioon ja pinttyneisiin asenteisiin. Muutoksiin sopeutumisen ongelmiksi määriteltiin työntekijöiden kapea-alainen näkökulma omaan työhönsä ja organisaation toimintaan sekä haluttomuus yhteistyöhön. Muutoksiin sopeutumattomuus oli aiheuttanut ongelmia työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Työprosessien kannalta olisi ollut ideaalia, jos eri osastojen myyjillä olisi ollut aikaa ja energiaa suunnitella osastojen ilmettä yhdessä. Tämä olisi kuitenkin vaatinut työntekijöiltä yhteisen ajan lisäksi myös kykyä ja halua yhteistyöhön. Keskustelijat vaativatkin työntekijöiden vastuuta omasta työstään. Myyjien mukaan työntekijät eivät kuitenkaan hahmottaneet organisaatiota kokonaisuutena, vaan jokainen ahersi kapea-alaisesti omien työtehtäviensä parissa. Yhteistyön ongelmia nähtiin selittävän ennen kaikkea se, että työntekijät sopeutuivat muutoksiin sekä oppivat uudet työtehtävät omassa yksilöllisessä tahdissaan.

Myyjät arvioivat muutosten vastustamisen ja työtä koskeviin muutoksiin liittyvien sopeutumisongelmien syyksi myös työntekijöiden ikärakenteen, sillä tavaratalon henkilökunnassa oli runsaasti iäkkäämpiä työntekijöitä. Myyjien mukaan etenkin organisaatiossa pitkään palvelleet työntekijät kokivat kyvyt-

tömyyttä ja voimavarojen puutetta muutoksiin sopeutumisessa. Tietotekniikan tuleminen osaksi työtä oli myös aiheuttanut päänvaivaa monelle etenkin vanhemmalle työntekijälle. Keskustelijat epäilivät, ettei vanhemmilla työntekijöillä välttämättä ollut motivaatiota uusien työtehtävien opettelemiseen. Monilla heistä oli sairauksia ja lähitulevaisuudessa toteutuva eläkkeelle siirtyminen. Eniten muutoksia vastustavilla työntekijöillä arvioitiin olevan pelkoja ja epävarmuutta uusien asioiden opettelemista kohtaan, mutta toisaalta myös halu päästä työsään mahdollisimman helpolla.

Kunkin työntekijän yksilöllisen panoksen lisäksi myyjät näkivät johtotason kannustuksen, tuen ja yritteliäisyydestä palkitsemisen tärkeinä työssä oppimisesta, kehittymistä sekä työmotivaatiota edistävinä tekijöinä. Kannustus ja rohkaiseminen määriteltiin pienimuotoiseksi, mutta sitäkin merkityksellisemmäksi tueksi. Esimiesten toivottiin olevan aidosti kiinnostuneita alaisistaan, heidän taidoistaan ja vahvuuksistaan sekä hyödyntävän niitä monipuolisesti. Kannustamisen lisäksi työstä saatavan konkreettisen palautteen merkitys arvioitiin suureksi.

Organisaatiojohto ei myyjien mukaan ottanut huomioon uuden oppimisen edellyttämää aikaa. Myyjät edellyttivätkin työntekijöiden oman yritteliäisyyden lisäksi organisaatiojohdolta pitkäjänteisyyttä muutosten johtamisessa, sillä muutoksiin sopeutuminen oli hidasta. Muutosvastarinnan aiheuttajiksi sekä uuden oppimisen esteiksi paljastuivat työn organisoinnissa ja perehdytyksessä havaitut puutteet, työtä ja kehittämistoimintaa leimaava hektisyys, dominoiva johtamiskulttuuri sekä työntekijöiden henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen liittyvät ongelmat, työntekijöiden kokemaa epävarmuutta uuden oppimisessa sekä työssä rutinoituminen. Tiivistän alla olevassa taulukossa (taulukko 9) johtajan ja työntekijöiden organisaatiomuutoksia koskevat näkemykset.

**TAULUKKO 9. Tavaratalojohhtajan ja myyjien organisaatiomuutoksia koskevat näkemykset**

Johdon näkökulma	Myyjien näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiokulttuuriin tutustuminen sekä uuden organisaatiokulttuurin luominen</li> <li>• Työntekijöiden aktiivisuuden, osallistumisen ja osallistumismahdollisuuksien sekä kehittämis- ja kehittymismotivaation lisääminen</li> <li>• Myyjien ja esimiesten ammattitaidon kehittäminen -&gt; henkilöstön kouluttaminen</li> <li>• Oppivan henkilöstön kautta oppivan organisaation luominen</li> </ul> <p>-&gt; <b>Valmiit visiot ja kehittämistavoitteet, kehittämistoimintaan liittyvien haasteiden tiedostaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelmat uusiin käytäntöihin sekä organisaatio- ja johtamiskulttuuriin sopeutumisessa</li> <li>• Uusien työtehtävien ja toimintamallien sekä ammatti-identiteetin oppimiseen liittyvät ongelmat ja epävarmuustekijät</li> <li>• Työmotivaation ylläpitämistä ja työssä jaksamista koskevat ongelmat</li> </ul> <p>-&gt; <b>Muutoksiin liittyvä epävarmuus, peilot, tietämättömyys, tyytymättömyys, hämmennys ja jaksamisongelmat</b></p>

14.2.3 Miten selviytyä jokapäiväisestä työstä? – keskusteluryhmä sosiaalisen tuen yhteisönä

Uupumiskokemukset ja muutosten synnyttämät ongelmatilanteet nousivat keskustelujen keskeisiksi teemoiksi kerta toisensa jälkeen. Myyjät olivat väsyneitä ja selvästi halukkaampia keskustelemaan oppimisteeman sijaan työtilanteestaan sekä työhön liittyvistä ongelmista. Tämä olikin ymmärrettävää, sillä heidän mielessään pyöri päälimmäisenä huoli työstä selviytymisestä sekä oman jaksamisensa rajoista. Ensimmäisellä keskustelukerralla paljastuneiden organisaatio-ongelmien käsittely jatkui koko keskusteluprosessin ajan.

Muutoksiin ja uuteen tilanteeseen sopeutuminen oli synnyttänyt työntekijöiden keskuudessa pahan olon tunteita ja tyytymättömyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Työnkuvan muutokset, yhdistettynä pitkäaikaiseen remonttiin sekä henkilöstövaihdoksiin, koettelivat selvästi työntekijöiden jaksamisen rajoja. Myyjät kokivat voimattomuutta ja avuttomuutta muutoksiin sopeutumisessa. Lisästressiä myyjille aiheuttivat senhetkiset alhaiset myyntilukemat, jotka olivat alhaisemmat kuin kyseisenä ajankohtana yleensä. Tästä syystä paineet

joulumyynnin onnistumiseksi olivat kyseisenä vuonna erityisen suuret. Tilanteesta teki erityisen haasteellisen se, että myyjien työmotivaatio oli kateissa, sillä he eivät tienneet, mitä heiltä odotettiin työntekijöinä.

Myyjät olivat huolissaan oman jaksamisensa lisäksi myös asiakaspalvelun laadusta. Myyjien ahdistusta lisäsi se, etteivät he mielestään ehtineet tämänhetkisten työjärjestelyjen vuoksi palvelemaan asiakkaita riittävästi. Ristiriita työn ideaalin ja koettujen realiteettien välillä oli suuri. Organisaation profiloituminen itsepalvelutavarataloksi aiheutti myyjien keskuudessa runsaasti kriittistä keskustelua. Myyjien mukaan johto ei huomioinut riittävästi heidän työnsä epäkohtia koskevia mielipiteitä. Henkilökunnan vähyys, tai kuten myyjät itse asian ilmaisivat ”käsiparien vähyys”, koettiin keskeisimmäksi ongelmaksi. Uusia työntekijöitä olisi tarvittu kipeästi lisää kiireen helpottamiseksi. Myyjät näkivät, että henkilöstön lisääminen olisi ollut välttämätöntä yhteistyön parantamisen, asiakaspalveluun panostamisen sekä myynnin kasvattamisen näkökulmista. Myyjien arvion mukaan tilanteeseen ei ollut kuitenkaan nähtävissä parannusta, sillä henkilöstömäärän lisäämistä koskevaan toiveeseen ei organisaation johto reagoinut lainkaan.

Keskustelussa edettiin muutosten aiheuttamista ongelmista tunteiden osuuteen työssä ja työyhteisössä. Myyjissä herättivät pelon tunteita lähinnä tietämättömyys tavaratalon tulevaisuudesta sekä uhka omien voimavarojen riittämättömyydestä. Myyjien kokema tunnetila tuli selvästi esille myös keskusteluissa heidän käydessään läpi muutosten herättämiä ahdistavia tunteita. Myyjät pohjivat tunteiden keskeistä merkitystä naisvaltaisen alan työyhteisössä sekä taipumusta tunnepitoiseen käyttäytymiseen. Tunteiden ilmaiseminen ja kollektiivinen käsitteleminen nähtiin puutteellisena ja ongelmallisena. Negatiiviset tunteet kanavoitiin usein epäsuorasti tai loukkaavalla tavalla, minkä nähtiin johtavan moniin ongelmallisiin vuorovaikutustilanteisiin. Väsymisen ja uupumisen tunteet tulivat myyjien puheissa voimakkaasti esille organisaatiomuutoksiin sopeutumisesta keskusteltaessa.

*Marja: ”Miten sä saat itse, mä oon miettiny, että miten siihen saa apua, että miten sä saat itse sellaseks, että jos joku asia ottaa päähän kun mä en voi sille mitään, että mä...”*

*Veera: ”Se kyttee sisällä.”*



*Marja: ”...että mä pystysin, en mä halua niinkun...vaan että jotenkin mä pystysin sen asian ohittaen, ettei se jylläis täällä niin, että mulla olis paha mieli koko ajan...että mä en osaa.”*

*Tarja: ”Toi tuntuu, että meillä on niinkun kaikilla semmonen...”*

*Marja: ”On, että mä mietin millä sais sen kivan joulufiilisen. Nyt mä en ollukaan töissä kun oli joulun avaus, mutta sillon viikko takaperin tulin hyvälle mielelle, koska asiakkaat oli tosi mukavia ja niitä oli kiva palvella, se oli hyvä. Mutta jotenkin nää meidän sisäiset asiat ei pelaa niin hyvin kun mä haluaisin. Ja mä tunnun olevan voimaton!”*

Myyjillä oli huoli työinnon ja motivaation katoamisesta. Heillä esiintyi myös ahdistuksen aiheuttamaa fyysistä pahoinvointia, ja moni heistä oli valvonut öitään työasioita murehtien. Myyjät kokivat epäonnistuneensa muutoksiin sopeutumisessa. He kantoivat syyllisyyttä sekä kokivat huonoa omaatuntoa jatkuvasta purnaamisestaan ja tyytymättömyydestään.

*Tarja: ”...Mua oikein ittee harmittaa se, että kun kokee että nyt meillä on uus johto tavallaan mä olisin kauheen innostunu asiasta, että tavallaan on jotenkin ristiriitanen tunne, että on hirveen innostunut toisaalta, mutta sitten taas tuntuu niin voimattomalta että siis...”*

*Marja: ”Joo, aika hyvin sanottu...”*

*Tarja: ”Että siis on ihan blääh...”*

*Marja: ”Mä mietin ite ihan samaa, että mä olin kans aluks innokkaampi, että nyt mulle on välillä tullu semmonen, että mulla ei oo motivaatiotaan...”*

*Tarja: ”Että tää vaihtelee tää...”*

*Marja: ”Niin joo, että mä en oikein tiedä että missä mennään, että mitä niinkun multa odotetaan...”*

*Tarja: ”...Tai mäkin oon ajatellu, että mäkin oon oikein tämmönen oikein jarru, joka vaan jarruttaa koko ajan eikä halua mitään uutta. Ja mä ajattelin, että oonko mä tosiaan niin negatiivinen ihminen.”*

*Marja: ”Joo, kun mäkin oon kuvitellu, että mä oon positiivinen.”*

*Kaarina: ”Joo, tää tuli tavallaan huonoon kohtaan tää (johtajan) vaihto, että kun meillä on tosiaan nää kaikki kiireet muutenkin, niin sitten viä kaikki tulee uutta.”*

Tunteista keskusteleminen toi esille työntekijöiden inhimillisen puolen ja sen, ettei pelkkä myyntituloksen tekeminen ja työtehtävien suorittaminen alusta loppuun anna riittävää kuvaa työn arjesta ja organisaation toiminnasta. Kysyes-

säni, miten he jaksoivat ongelmien keskellä, oli vastaus yksiselitteinen – sellaista he eivät uskaltaneet pysähtyä kyseisellä hetkellä edes miettimään. Heidän mukaansa oli vain jaksettava ja opittava rentoutumaan sitten kun taas siihen tuli mahdollisuus.

Osallistujat kokivat tutkimuksen yhteydessä käydyt keskustelut erittäin antoisina ja hyödyllisinä. Prosessin aikana he huomasivat organisaation toimintaa koskevan ymmärryksensä laajentuneen. Ryhmän koostuminen eri osastojen työntekijöistä nähtiin lisäarvona. Keskusteluilla arvioitiin myös olleen ryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita parantava vaikutus, eli ryhmässä mukana olleista henkilöistä oli tullut toisilleen aikaisempaa läheisempiä ja he kokivat tutustuneensa toisiinsa paremmin. Keskusteluhetket koettiin myös hyödyllisinä ja helpottavina ”purkupaikkoina”, joista sai ammennettua uutta voimaa haastavaan ja kiireiseen työn arkeen. Asioista keskustelemisen yhdessä työkavereiden kanssa koettiin helpottaneen stressaantunutta oloa. Tämän perusteella ryhmäkeskustelut toimivat merkittävänä sosiaalisen tuen yhteisönä, jossa oli mahdollisuus käsitellä kollektiivisesti työprosesseihin ja työyhteisöön liittyviä ongelmallisia käytäntöjä, tilanteita ja tuntemuksia.

Työn kiireisyys ja henkilökunnan vähyys näyttivät olevan suurin este kollektiiviselle asioiden käsittelylle ja yhteisöjen muodostumiselle työn arjessa. Kiireisessä työssä ei ollut juurikaan aikaa palavereille tai keskusteluille työtovereiden kanssa. Silloin kun palavereita ehdittiin pitämään, kului kaikki aika työn sisältöön liittyvien konkreettisten asioiden käsittelemiseen eikä asioita ehditty pohtimaan syvällisemmin. Organisaatiomuutosten synnyttämät ilmapiiri- ja yhteistyöongelmat haittasivat myös sosiaalisen tuen yhteisöjen rakentumista. Myyjän työssä korostui yksilövastuu sekä itsenäinen tiedon hankinta. Useimilla osastoilla oli työvuorossa samanaikaisesti vain muutama työntekijä, joista toinen työskenteli yleensä varastossa. Tutkimuksen yhteydessä toteutetut keskusteluryhmät nähtiinkin myyjien keskuudessa tarpeellisina myös jatkossa. Vapaamuotoisten keskusteluryhmien nähtiin palvelevan parhaimmillaan koko organisaation toimintaa.

Viimeisellä keskustelukerralla myyjät suunnittelivat jatkossa kokoontuvien keskusteluryhmien tehtävää ja arvioivat ryhmien toimintamahdollisuuksia.

Mietimme yhdessä esimerkiksi ryhmien kokoonpanoa sekä niiden organisointia. Kävimme keskustelua myös siitä, olisiko ryhmällä aina jokin tietty teema, vai määriteltäisiinkö keskustelun aihe aina kulloinkin kyseessä olevasta tilanteesta ja osallistujien tarpeista käsin. Käytännön kysymyksiä pohtiessamme mietimme sitä, mikä ajankohta päivästä olisi ryhmätapaamisille paras, sekä kuinka usein ryhmillä olisi tarve kokoontua. Ajatusten vaihto keskusteluryhmistä oli innostunutta ja vilkasta. Alustava pohdinnan tuloksena päädyimme seuraavanlaisiin ryhmien toimintaa koskeviin kriteereihin:

- *Ryhmiiin osallistumisen mahdollisuuden tulisi koskea koko henkilökuntaa, vaikka ryhmiin osallistuminen olisikin vapaaehtoista.*
- *Ryhmät koostuisivat eri osastojen työntekijöistä, jolla taattaisiin monipuolinen näkemysten ja kokemusten vaihto.*
- *Ryhmän vetäjänä toimisi osastopäällikkö, joku ulkopuolinen henkilö tai joku ryhmään kuuluvista työntekijöistä. Vetämisvastuu voisi olla myös kiertävä.*
- *Ryhmillä tulisi olla mahdollisuus kokoontua työajalla. (Aamutunnit olisivat todennäköisesti paras ja rauhällisin ajankohta kokoontumisille.)*
- *Kyseessä ei olisi markkinointia tai yksittäisen osaston asioita pohtiva ryhmä, vaan ennemminkin ”henkireikä-ryhmä”.*
- *Kokoontumisissa olisi aina kulloinkin akuutti ja hyödylliseksi koettu keskustelua jäsentävä teema.*

Viimeisen keskustelukerran tavoitteena oli aikaisempien keskustelukertojen reflektointi. Osallistajat kokivat keskusteluista laatimani yhteenvedot realistisina ja totuudenmukaisina kuvauksina työn luonteesta ja organisaation elämästä. Tekemäni tulkinnat keskustelujen keskeisistä sisällöistä ja keskusteluissa vallinneista tunnelmista olivat ryhmäläisten mukaan yhteneväisiä heidän omien tulkintojensa kanssa. Yksi keskustelijoista, Saara, kiinnitti huomiota negatiivisten asioiden korostumiseen keskusteluissa. Hän halusikin tuoda esille henkilökohtaisen tyytyväisyytensä omaan työhönsä. Toisilla ryhmäläisillä oli myös aikaisempiin tapaamiskertoihin verrattuna selvästi seesteisempi olo. Positiiviseksi koettiin omassa työssä ja omalla osastolla lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet. Myyjät kokivat, että heitä myös kuunneltiin aikaisempaa enemmän

ja työyhteisön ilmapiiriin koettiin parantuneen. Kiireet kuitenkin jatkuivat kaililla, joskin pahimmasta ruuhkasta oli selvitty ainakin toistaiseksi.

Lopuksi myyjät toivat esille työinnostuksen tärkeän merkityksen sekä työtovereiden ja asiakkaiden merkittävän roolin innostuksen synnyttäjinä. Tärkeiksi voimavarojen lähteiksi nähtiin myös perhe, oma asennoituminen muutoksiin, harrastukset ja luonnonilmiöiden seuraaminen. Tulevaisuudentoiveista keskusteltaessa myyjät mainitsivat toiveensa oppia työssä eteen tulevia uusia haasteita. Uusista asioista innostumista sekä työssä ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten hyväksymistä pidettiin tärkeinä. Myyjät toivoivat onnellisuutta työssään ja sitä, että he jaksaisivat tehdä työtään koko sydämellään.

*Saara: ”Mä toivon, että mä opin tätä uutta asiaa, kaiken mikä uus vastaan tulee, että mä tätä vanhaakin vielä paremmaks hion, ja se että olisin onnellinen tässä työssäni ja jaksaisin rakastaa.”*

Näihin positiivisiin tunnelmiin päättyi tavaratalossa toteuttamani keskusteluprosessi. Jatkoimme keskustelua mahdollisista jatkossa perustettavista ryhmistä vielä nauhoituksen päätyttyäkin, ja toin esille halukkuuteni olla mukana ryhmien toiminnassa tarvittaessa myös jatkossa. Ryhmäläiset olivat selvästi innostuneita ajatuksesta ja lupasivat viedä ehdotuksensa johtajalle heti sopivan tilaisuuden tullen.

### 14.3 Työtyytyväisyyttä edistämässä – tavaratalon kehittämishankkeen kuvaus

Keskusteluryhmien tapaamisten päätyttyä myyjät olivat esittäneet johtajalle ehdotuksensa vastaavanlaisten keskusteluryhmien perustamisesta. Kuitenkin selvisi, ettei johto ollut nähnyt tarvetta kyseiselle toiminnalle. Perusteluksi johtaja oli esittänyt organisaatiossa käynnistettävän työtyytyväisyyttä edistävän kehittämishankkeen, joka johtajan arvion mukaan vastasi myös keskusteluryhmien tarpeisiin. Halusin jatkaa tutkimusmatkaani tavaratalossa, joten tiedustelin

mahdollisuuksistani päästä mukaan kyseiseen työtyytyväisyyttä koskevaan kehittämishankkeeseen. Matkakumppanikseni sain kollegani Kirsi Heikkilän<sup>1</sup>.

Konsernin, johon kyseinen tavaratalo kuuluu, toimintaperiaatteisiin oli kirjattu monipuolisten työtehtävien mahdollistaminen, koulutukseen osallistuminen, työyhteisön vuosittainen arviointi, työterveyshuollon kehittäminen sekä henkilöstösuunnitelmien laatiminen ja niihin liittyvien kehityskeskustelujen toteuttaminen. Konsernin tavoitteena oli kehittää osaavia ja motivoituneita työntekijöitä, johtamistaitoa, asiakastyytyväisyyttä sekä mahdollistaa työntekijöiden uralla eteneminen esimerkiksi sisäisten koulutusten avulla. (www-dokumentti, tavaratalon Internet-sivut.) Tutkimuksessa mukana ollut tavaratalo vastasi omalta osaltaan työntekijöiden työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden edistämiseen siten, että tavaratalojohtaja perusti työtyytyväisyys-tiimin toukokuussa 2002. Tiimiin kuului viisi henkilöstön äänestämää työntekijää tavaratalon eri osastoilta. Työntekijät olivat kaikki minulle uusia tuttavuuksia. Johtaja asetti tiimille selkeän, joskin haastavan tehtävän. Tiimin tavoitteena oli *työyhteisön tasolla toteutettavissa olevien realististen, käytännönläheisten ja päivittäiseen työn arkeen kytkettyjen kehittämishdotusten ideointi* eli aikaansaada *konkreettisia tuloksia työtyytyväisyyden parantamiseksi*. Osallistuin yhdessä Kirsi Heikkilän kanssa tiimin toimintaan ulkopuolisen asiantuntijan roolissa. Saimme luvan myös tutkimusaineiston keräämiselle.

Tiimi kokoontui syksyllä 2002 kolmen viikon välein noin kahden tunnin tapamisissa yhteensä seitsemän kertaa. Tämän lisäksi vuonna 2003 järjestimme kaksi arviointiseminaaria, joihin osallistuivat tiimin jäsenten lisäksi osastojen esimiehet sekä tavaratalojohtaja. Ulkopuolisten asiantuntijoiden roolissa olimme aktiivisia osallistujia ja keskustelijoita koko tiimityöskentelyn ajan. Kyseimme osallistujien mielipiteitä, jäsensimme keskusteluja sekä esitimme omia työtyytyväisyyteen liittyviä ehdotuksiamme. Laadimme tiimille sen työskentelymuotoja koskevan ehdotuksemme, jonka tiimin jäsenet hyväksyivät sellaisenaan. Kehittämistiimin toimintaa kuvaa osuvasti *tiedon representaatioforumin*

---

<sup>1</sup> Toteutin työtyytyväisyyttä koskevan kehittämishankkeen yhdessä kollegani Kirsi Heikkilän kanssa vv. 2002–2003. Suunnittelimme tiimin työskentelyprosessin sekä laadimme yhteistyössä tapaamisista kirjalliset muistiinpanot, kehittämishdotuksia koskevan raportin sekä organisaatiokulttuuria kartoittavan kyselyn.

käsite, jossa tavoitteena on organisaation jäsenten kollektiivinen ymmärryksen muodostuminen tiedon visualisoimisen, kollektiivisen reflektoinnin ja tulkinnan avulla (Bolandin & Tenkasi 1995, 368). Tiimin työskentelyprosessiin voi tutustua tarkemmin liitteen 6 kuvion avulla. Alla esiteltävät tulokset perustuvat hankkeesta laatimaamme työtyytyväisyys-tiimin toimintaa ja kehittämisehdotuksia käsittelevään julkaisemattomaan raporttiin.

#### 14.3.1 Työtä koskevat ongelmat ja tiimin löytämät ratkaisuehdotukset

Työtyytyväisyys-tiimin keräämä aineisto sekä tiimissä käydyt keskustelut nostivat esille samoja työn organisointiin ja organisaatiomuutoksiin, muuttuneisiin ammattitaitovaatimuksiin sekä uuteen johtamiskäytäntöön liittyviä ongelmia ja haasteita, joita tuli esille jo vuosien 2000 ja 2001 välisenä aikana toteuttamissani ryhmäkeskusteluissa. Ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden myyjien tapaan työtyytyväisyys-tiimiläisiä puhututtaneet ongelmat liittyivät työn organisointiin ja uusiin ammattitaitovaatimuksiin. Työtyytyväisyyden esteiksi koettiin *uudet haastavat työtehtävät ja ammattitaitovaatimukset, varastouudistus, työn epäsuunnitelmallinen organisointi, liian laaja työkuva ja suuri työmäärä, perehdytyksen puute, työn kiireisyyden ja työpäivien katkoneisuuden lisääntyminen* sekä *työssä jaksaminen*. Työntekijöiden arvion mukaan uuden johtajan myötä tapahtunut voimakkaasti ”asialinjalle siirtyminen” oli luonut työskentelyyn epävarmuutta sekä synnyttänyt epäonnistumisen pelkoa.

*Johtajuuteen, työyhteisön ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin* liittyvät ongelmat herättivät tiimissä runsasta keskustelua. Ongelmat kulminoituivat työntekijöiden kokemaan arvostuksen puutteeseen sekä työntekijöiden epäoikeudenmukaiseen kohteluun. Työtyytyväisyys-tiimin työskentelyn aikana esille tulleet työn organisointiin ja organisaation toimintaan liittyvät epäkohdat vahvistivat jo ryhmäkeskusteluprosessin aikana muodostuneita käsityksiäni organisaation ongelmista. Keskusteluryhmän viimeisen tapaamisen seesteinen tunnelma vuoden 2001 tammikuussa paljastui siis ainoastaan väliaikaiseksi, sillä työntekijöiden jaksamisen rajoja koetteleva tilanne näytti jatkuvan organisaatiossa edelleen.

Laatiessamme konkreettisia ratkaisuehdotuksia työtyytyväisyyttä estäviin ongelmiin korostimme työntekijöiden *työtehtäviä koskevien henkilökohtaisten tarpeiden ja toiveiden huomioon ottamisen keskeistä roolia*. Työtehtävien mielekkyydellä ja työntekijöiden huomioon ottamisella arvioitiin olevan keskeinen merkitys työmotivaation syntymisen ja sitä kautta hyvien työtulosten saavuttamisen kannalta. Erityisesti varastotyötä koskevissa ongelmissa tiimi näki ratkaisukeinoina *työvuorojen uudelleenjakamisen ja työntekijöiden toiveiden ottaminen nykyistä paremmin huomioon sekä varastotyötä käsittelevän info-tilaisuuden järjestämisen*. Organisaation toimintojen tulisi myös joustaa aina kulloinkin kyseessä olevien tilanteiden mukaisesti. Tässä perehdyttämiskäytäntöjen kehittämisellä nähtiin tärkeä rooli. *Perehdyttämiskäytäntöjen* kehittämiseksi ehdotimme työparityöskentelyä eli kokoneiden kollegojen osaamisen hyödyntämistä. Toisaalta tiimiläiset korostivat myös työntekijöiden omaa vastuuta asioiden selvittämisessä sekä avun pyytämisessä.

Tiimien muotoutumiselle, käytännön toiminnalle ja keskusteluille työntekijät toivoivat järjestyvän nykyistä enemmän aikaa. Ratkaisuna tähän nähtiin työvuoron vaihtumisen yhteyteen sovitettava *päällekkäinen työaika*. Tällöin tiimien jäsenet voisivat olla yhtä aikaa paikalla sopimassa ja keskustelemassa työhön liittyvistä asioista. Työaikojen päällekkäistämisen katsottiin parhaimmillaan korjaavan myös tiedonkulkuun liittyviä ongelmia. Osastovastaavien ja tiimien vetäjien *keskusteluyhteyden parantaminen ja asioista yhdessä sopiminen* nähtiin tulevaisuudessa myös tärkeänä.

Tavaratalossa valta näytti keskittyvän selkeästi johtajalle, mikä näkyi käytännössä hänen dominoivana johtamistyylinään. Työntekijöitä aliarvioiva käyttäytyminen esimerkiksi puhuttelujen ja julkisen nolaamisen muodoissa sekä organisaation toimintojen tiukka kontrolloiminen olivat esimerkkejä työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa esille tulleista sekä havainnointijakson aikana omakohtaisesti kokemistani negatiivisista vallankäytön muodoista. Uusi johtamistyyli herätti myös tyytyväisyyksiin työntekijöiden mukaan henkilökunnassa vastustusta, hämmennystä ja pelkoa. Uusi johtaja sekä hänen johtamistapansa oli tiimiläisten keskusteluissa jatkuvasti negatiivisesti esillä. Valta näyttäytyi negatiivisena, organisaation tasapainoista toimintaa estävänä

tekijänä. Arvioni mukaan johtajan otteet ”halvaannuttivat” organisaation toimintaa.

Keskusteluissa tuli voimakkaasti esille myyjien kokemus siitä, että johdon valvonta ja kontrolli oli lisääntynyt. Tiimiläiset tulkitsivat tämän lähinnä työntekijöihin kohdistuvana epäluottamuksena. Se ilmeni käytännössä työntekijöiden toiveiden sivuuttamisena muun muassa työaikakäytöksissä ja osastovaihdoksissa. Epävarmuuden tunteita ruokki myös konsernissa käytössä ollut haamuostaja-systeemi, jossa myyjien toimintaa valvottiin ja kontrolloitiin valeasiakkaiden arviointien muodossa. Systeemissä valeasiakkaksi pukeutuneet tarkkailijat havainnoivat myyjien toimintaa asiakaspalvelutilanteissa, minkä jälkeen he raportoivat tuloksista johdolle. Haamuostaja-systeemiin suhtauduttiin tiimiläisten mukaan työntekijöiden keskuudessa negatiivisesti. Yleistä pelkoa herättivät myös organisaatiossa käydyt yt-neuvottelut, joiden seurauksena henkilökunnasta oli poistunut useita työntekijöitä. Osa työntekijöistä oli irtisanottu, osa oli irtisanoutunut itse. Organisaatiossa tehtävät päätökset herättivät tiimiläisten mukaan työntekijöissä pelkoa, mikä heijastui työyhteisön ilmapiiriin negatiivisella tavalla. Ilmapiiriongelmissa kertoivat käytäväkeskustelujen negatiivinen sävy sekä lisääntyneet sairauspoissaolot.

Johtamiskulttuuriin liittyvien ongelmien ratkaisussa tiimiläiset kokivat voimattomuutta, sillä ongelmien nähtiin kulminoituvan lähinnä johtajan persoonaan ja hänen johtamistapaansa, mutta toisaalta myös konsernin taholta asetettuihin korkeisiin tulostavoitteisiin. Myyjät toivoivat *esimiehiltä lähinnä ihmisläheisempää johtamista*. Ongelmatilanteissa *tulisi toimia käytäntölähtöisemmin* eikä pelkkien tuloslaskelmien ja työtuntijärjestelmien perusteella. Johtajan toivottiin myös olevan enemmän ”kentällä” saamassa tuntumaa siihen, miten työt sujuvat osastoilla käytännössä. *Luottamuksen palauttamista työntekijöiden ja johdon välille pidettiin tärkeänä*.



### 14.3.2 Kehittämistoiminnan seuranta ja arviointi

Työtyytyväisyyttiimin kehittämisehdotuksia ja niiden toteuttamiskelpoisuutta arvioitiin yhdessä esimiesten ja tavaratalojohtajan kanssa pidetyssä arviointiseminaarissa tammikuussa 2003. Toimitimme arviointitapaamiseen osallistuneille esimiehille sekä johtajalle tiimin toimintaa, sen käsittelemiä ongelma-kohtia sekä ratkaisuehdotuksia koskevan raportin tutustuttavaksi etukäteen. Tarkoituksena oli neuvotella yhteisesti tiimin laatimista ratkaisuehdotuksista. Tiimin esittämät ongelmakohdat ja ratkaisuehdotukset herättivät tapaamisessa runsasta keskustelua. Käsitteet ongelmista ja niiden merkityksellisyydestä erosivat johtotason ja työntekijöiden välillä selvästi toisistaan, mistä syystä tiimin laatimiin kehittämisehdotuksiin ei suhtauduttu kovinkaan myönteisesti. Keskustelu suuntautui ratkaisuhakuisuuden sijasta ongelmien kieltämiseen ja syyllisten etsimiseen. Tiimin esittämät työtyytyväisyyteen liittyvät ongelmat muotoiltiin johtajavetoisessa tilaisuudessa uudelleen, jonka jälkeen uudelleenmuotoiltuihin ongelmiin etsittiin uudet ratkaisuehdotukset. Tiimin esille nostamien ongelmien kieltäminen ja ratkaisuehdotusten kritisointi vei tiimin työskentelyltä pohjan pois. Tiimiläiset jäivät neuvottelutilanteessa äännettömiksi osapuoliksi.

Ulkopuolisen asiantuntijan roolista tarkasteltuna tilanne näytti ambivalentilta eri osapuolten ”totuuskien” poiketessa jyrkästi toisistaan. Työntekijöiden kokemuksia ei ollut mahdollista verifioida määrällisin keinoin, mutta niiden ollessa todellisia kokijoille olisi niihin mielestämme tullut suhtautua vakavammin. Tiimiläisten ja organisaation muiden työntekijöiden omakohtaisiin kokemuksiin perustuvia käsityksiä ongelmista ei kuitenkaan nähty relevantteina. Organisaatorakenteen muutoksessa on aina kyse vallasta ja siitä, että joku kokee menettävänsä entisen asemansa. Vaikka työntekijöiden osallistaminen ja sitä kautta vallan sekä vastuun jakaminen ovat usein kehittämishankkeiden tausta-ajatuksina, ei työyhteisöjen johtamiskulttuuri kuitenkaan aina todellisuudessa suosi aitoa vallanjakoa (Sarala & Sarala 1996).

Ehdotimme, että työtyytyväisyys-tiimi tapaisi seurantalaverin merkeissä noin puolen vuoden kuluttua (keväällä 2003) uudelleen. Tavoitteena oli kar-

toittaa senhetkisestä tilannetta sekä arvioida työtyytyväisyyden parantamista koskevien ratkaisuehdotusten toteutumista. Ehdotimme myös toista seuranta-palaveria, johon osallistuisi myös organisaatiojohto. Johdon kanssa pidetystä seurantatapaamisesta muodostui senkaltainen kuva, että kaikki ongelmat oli ratkaistu ja organisaation toiminta jatkui hyvässä hengessä. Jälkeenpäin käymiemme keskustelujen perusteella paljastui, että arviointitapaamiset olivat olleet tiimiläisille shokeeraava kokemus ja ne olivat vaikuttaneet negatiivisella tavalla työntekijöiden osallistumis- ja kehittämishalukkuuteen. Johtajan ja esimiesten negatiivinen reagoiminen työtyytyväisyystiimin esittämiin ongelmiin ja ratkaisuehdotuksiin oli vienyt heidän uskonsa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa sekä organisaation epäkohtien korjaantumiseen. Tavatessani työtyytyväisyys-tiimin jäseniä kuukausia jälkeenpäin selvisi, ettei heidän arvionsa mukaan mikään ollut organisaatiossa käytännössä muuttunut yhdessä laadittujen ratkaisuehdotusten suuntaan. Heidän kokemustensa mukaan organisaation toimintaa leimasivat edelleen samat ongelmat.

Yksittäisen tiimin suhteellisen lyhytaikainen toiminta ei vielä ole riittävä toimenpide organisaation haasteellisten ongelmien ratkaisemiseksi, pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi sekä toiminnan kehittämiseksi. Ehdotimme arviointipalaverissa kehittämistoiminnan liittämistä osaksi osastotiimien joka-päiväistä toimintaa, sillä näkemyksemme mukaan työtyytyväisyyttä tulisi edistää työn arkeen luontevasti kiinnittyvän jatkuvan kehittämistoiminnan avulla. Ehdotimme, että eri osastotiimien jäsenet voisivat esimerkiksi kokoontua keran kuussa suunnittelemaan työkäytäntöjen kehittämistä sekä käsittelemään kulloinkin akuutteja työviihtyvyyteen vaikuttavia asioita. Työvoiman vähentäminen, työaikojen tarkka mitoittaminen ja näkyviin tuloksiin keskittyminen olivat esimerkkejä tavaratalossa toteutetuista toiminnoista, jotka kuitenkin soivat monia tiimin esittämiä parannusehdotuksia vastaan. Taloudellista tehokkuutta maksimoiva toimintakulttuuri ei edistä näkymättömän ja usein etenkin toiminnan alussa resurssija vaativan kehittämistoiminnan toteutumista. Tavaratalossa toteutettua kehittämishanketta ei voida tarkastella hyödyllisenä ja tuottavana toimintana, jos hyöty ja tuottavuus lasketaan suoraviivaisesti vain toteutuvana myyntinä. Kehittämistyön onnistumisen edellytyksenä on ajallis-

ten resurssien turvaaminen sekä kehittämistyötä arvostavan ja edistävän ilma-  
piirin syntyminen.

Vaikka työtyytyväisyys-tiimin toiminta ei fokuoitunut suoranaisesti työs-  
sä oppimisen teemaan, katson, että kehittämishankkeeseen osallistuminen tuki  
suuressa määrin työssä oppimista koskevan ymmärryksen lisääntymistä. Työssä  
oppiminen ja työtyytyväisyyden prosessit kytkeytyvät monitahoisesti toisiinsa.  
Työtyytyväisyystiimin esille nostamat työn ja organisaation toimintaa koskevat  
ongelmakohdat ovat keskeisiä haasteita myös työssä oppimisen ja kehittymisen  
näkökulmasta arvioituna. Työn organisointi, perehdytys, johtajuus, vuorovai-  
kutus ja kehittämistoiminta ovat olennaisia sekä työtyytyväisyyttä että työssä  
oppimista raamittavia tekijöitä, joko niitä edistävällä tai ehkäisevällä tavalla.  
Työtyytyväisyyden voidaan ajatella edistävän työssä oppimisen toteutumista, ja  
oppimisen mahdollistumisen voidaan puolestaan ajatella parhaimmillaan edis-  
tävän työtyytyväisyyttä.

Kehittämistiimin toimintaan osallistuminen tarjosi tutkijalle näköalapai-  
kan tavaratalon organisaatiokulttuuriin. Koin sen kautta saavuttaneeni arvo-  
kasta ja monipuolista tietoa tavaratalon käytännöistä, ongelmista, vahvuuksista  
sekä kehittämistarpeista. Toisaalta prosessi opetti myös organisaatioiden kehit-  
tämistoiminnan haasteellisuuden, hitauden ja kompleksisuuden. Eri tahojen  
intressiristiriidat tekivät kehittämistoiminnasta vaikean sekä korostivat eri osa-  
puolten kehittämistoimintaan sitouttamisen tärkeyttä.

#### 14.4 Yhteenveto – myyjän työssä ja tavaratalossa oppiminen

**Osallistuminen.** Myyjien työ oli muuttunut vaativammaksi ja laajentunut mo-  
nipuolista kaupan alan ammattilaisuutta edellyttäväksi työksi. Vähentyneen  
työntekijämäärän sekä lisääntyneiden tehtävien vuoksi työ oli muuttunut en-  
tistä kiireisemmäksi. Uuden johtajan myötä johtamis- ja organisaatiokulttuuri  
muuttuivat työntekijöitä osallistavaan sekä työn ja organisaation kehittämis-  
toimintaa painottavaan suuntaan. Kaikilta työntekijöiltä edellytettiin halua

kehittyä, kehittää ja oppia uutta. Toisaalta työntekijät kokivat todelliset osallistumismahdollisuutensa vähäisiksi sekä kontrolloinnin lisääntyneen. Myyjät kokivat, ettei heillä ole riittävää tietämystä sekä riittäviä voimavaroja työn ja organisaation uusiin vaatimuksiin vastaamiseksi. Ristiriita oman tietämyksen ja voimavarojen sekä organisaation taholta asetettujen vaatimusten välillä aiheutti heille ahdistusta ja myyjät olivat huolissaan omasta jaksamisestaan. Organisaation vastasi uusiin haasteisiin pääosin organisoidun koulutuksen muodossa, jota työntekijät eivät kuitenkaan pitäneet riittävänä. Työssä nähtiin opittavan parhaiten käytännössä tekemisen ja kokeilemisen kautta.

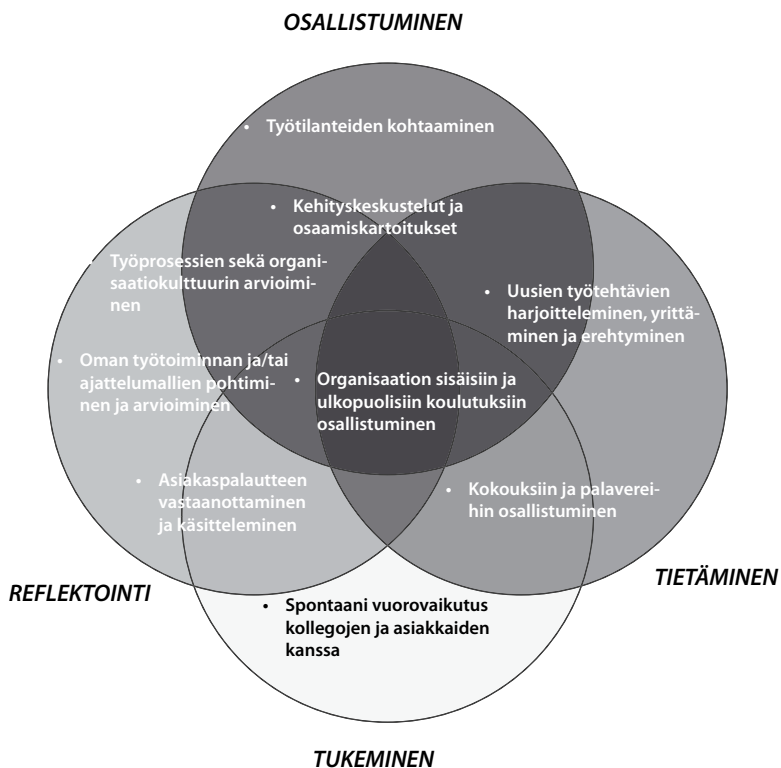
**Sosiaalinen tukeminen.** Sekä johtaja että työntekijät näkivät työssä oppimisessa ja työn kehittämisessä keskeisenä tekijänä työntekijän oman motivaation. Uuden tiedon omaksumista, työn epäkohtien ja oman ammattitaidon puutteiden tunnistamista sekä sitä kautta työn ja itsensä kehittämistä pidettiin tärkeinä. Puheissa korostuivat työntekijöiden aktiivisuus, oppimisen halu sekä itsenäinen yrittäminen. Näiden yksilöön kohdistuvien vaatimusten lisäksi johtaja ja myyjät korostivat organisaation ja esimiesten kehittymiselle luomien puitteiden ja tarjoaman tuen tärkeää merkitystä työssä oppimisen kannalta. Myyjät korostivat johtajaa enemmän organisaatiojohdon ja esimiesten tuen ja kannustuksen tärkeää merkitystä. Myyjien mukaan myös työyhteisön jäsenten osaamisen hyödyntäminen eli kollegojen konsultoiminen oli tärkeä tapa oppia uusia asioita työssä. Myyjät tunnistivat uudistusten vaikuttaneen organisaation ilmapiiriin negatiivisella tavalla. Yhteistyö kollegojen kanssa ei sujunut entiseen tapaan ja informaationkulussa oli myös ongelmia. Palaverikäytännöt olivat muuttuneet ja mahdollisuudet asioiden kollektiiviselle käsittelylle ja neuvottelulle olivat vähentyneet. Johtaja näki organisaation keskeisenä haasteena osaamisen jakamisen ja työntekijöiden välisen yhteistyön edistämisen. Työntekijät kaipaivat puolestaan sosiaalisen tuen yhteisöjen tarjoamaa kollektiivista tukea työssä selviytymiseksi.

**Tietäminen.** Tarkasteltaessa myyjän työssä tarvittavaa tietämystä Blacklerin (1995) tiedon lajien näkökulmasta oli myyjän työssä rakentuvassa *käsitteellisessä ja kehollisessa/toiminnallistetussa tietämisessä* kyse myytäviin tuotteisiin sekä työprosesseihin liittyvästä osaamisesta. Käytännössä nämä tietämisen alueet

ilmenivät esimerkiksi tuotetietoutena eli tuotteiden ominaisuuksia, toiminta-periaatteita ja käyttötarkoitusta koskevan tiedon soveltamisena. Tietämiseen liittyi myös emotionaalinen aspekti, joka sisälsi asiakaspalvelu- ja työtilanteissa toteutuvan tunteiden hallitsemisen ja säätelemisen. *Kooditettua tietämystä* sovellettiin ja kehitettiin esimerkiksi tutustuttaessa erilaisiin kampanjoita koskeviin materiaaleihin, ammattilehtiin sekä myyntiä ja tuottoa koskeviin raportteihin. *Ankkuroitua tietämystä* sovellettiin inventoitaessa tuotteita käsikoneella (ns. ”tassulla”) sekä etsittäessä sen avulla tietoa myytävistä tuotteista. Myytävät tuotteet itsessään sisälsivät myös runsaasti erilaista tietoa. *Kulttuurista tietämystä* edellytettiin sopeuduttaessa organisaatiomuutoksiin sekä jaettaessa työn arkea koskevia näkemyksiä ja käsityksiä yhdessä kollegojen ja johdon kanssa esimerkiksi palaveritilanteissa. Organisaation normit, arvot ja johtamiskäytännöt olivat olennaisia kulttuurisen tietämyksen resursseja. Työssä tarvittava tietämys rakentui hektisissä osallistumisen prosesseissa kuten kollegoiden kanssa keskustelemalla ja neuvoja kyselemällä, eri lähteistä tietoa hakemalla, järjestetyssä koulutuksessa sekä itsenäisen harjoittelun ja kokeilemisen keinoin. Ammatillista tietämystä kartoitettiin, arvioitiin ja kontrolloitiin organisaatiossa monin eri tavoin.

**Reflektiivisyys.** Mahdollisuudet työn arjessa tapahtuvalle sosiaaliselle kanssakäymiselle ja reflektiivisille prosesseille olivat vähäiset ennen kaikkea tarkasti mitoitettujen henkilöstöresurssien ja työaikojen vuoksi. Ryhmäkeskusteluissa tuli esille, että myyjät pohtivat, analysoivat ja arvioivat omaa toimintaansa, ajattelutapojaan ja toisten käyttäytymistä sekä itsenäisesti että kollegojen kanssa. Tutkimuksen yhteydessä organisoidut ryhmäkeskustelut palvelivat etenkin yhteisökontekstissa toteutuvaa kollektiivista reflektointia. Myyjät näkivät ryhmäkeskustelut hyödyllisinä ammatillisen kehittymisen ja työssä jaksamisenkin näkökulmasta. He arvioivat keskustelujen toimineen mielekkäinä tietämyksen laajentamisen, konstruoinnin ja jakamisen ”tiloina”. Organisaatiokontekstissa reflektiivisiä prosesseja ei tuettu tietoisesti vuosittaisia kehityskeskusteluja ja osaamiskartoituksia lukuun ottamatta. Kaiken kaikkiaan reflektiivisiä prosesseja ja niitä tukevia toimintoja oli tunnistettavissa tavaratalossa vähän.

Työympäristönä tavaratalo osoittautui potentiaalisiksi oppimiskontekstiksi. Oppimisen näkökulmasta arvioituna uudenaikaisessa työssä ja organisaatiokulttuurissa oli valtavasti uusiin työtehtäviin, kulttuurisiin käytäntöihin sekä myytäviin tuotteisiin liittyviä uuden oppimisen mahdollisuuksia. Myyjän työssä ja tavaratalossa ei ollut kuitenkaan kyse niinkään oppimisen mahdollisuudesta vaan oppimisen pakosta. Keskeisiä ongelmia organisaatiossa olivat oppimispotentiaalin hyödyntämättömyys sekä työntekijöiden vähäinen tukeminen oppimisessa, kehittämisessä ja muutoksiin sopeutumisessa. Kiire ja lisääntynyt työmäärä, ongelmat työntekijöiden ja esimiesten välisessä yhteistyössä, dominoiva johtamiskulttuuri sekä perehdytyksen ja palautteen puute koettiin työntekijöiden keskuudessa erityisen ongelmallisina. Tiivistän alla olevassa kuviossa (kuvio 10) myyjän työssä ja työyhteisössä esiintyvät oppimisen tavat ja muodot työssä oppimisen yhteisön toimintamuotojen mukaisesti jaoteltuna.



KUVIO 10. Myyjän työssä oppimisen tavat ja muodot

## 15 MATKAKOHTENA SAATTOHOITOKOTI

Luvuissa 15 ja 16 tarkastelen hoitokotia sekä saattohoitajan työtä. Kuvaan aluksi (luku 15) lyhyesti saattohoidon periaatteita, hoitokodin historiaa, hoitokodin toimintaa sekä vapaaehtoistyön keskeistä roolia siinä. Tämän jälkeen (luku 16) tarkastelen saattohoitajan työtä, työssä rakentuvaa ammattilaisuutta sekä työssä oppimisen luonnetta, mahdollisuuksia ja oppimista estäviä tekijöitä.

### 15.1 Saattohoidon periaatteista

*”Saattohoitokodissa työskentely on henkisen kasvun prosessi. Jokaisen elämän, jokaisen kuoleman myötä oppii vähin erin tietämään ja ymmärtämään enemmän. Rakastamaan enemmän.” (Anne Fried)*

Suomessa heräsi 1990-luvulla keskustelu kuolevan jäljellä olevan elämän laadusta, arvokkaan kuoleman mahdollisuuksista sekä omaisten mahdollisuudesta osallistua läheistensä hoitoon ja saada siinä tukea. Tämä on johtanut kuolemaan liitetyn steriiliyden auki purkamiseen. Yhteiskunnallinen kehitys, kaupungistuminen sekä perhesiteiden höltyminen voidaan nähdä muuttaneen kulttuurista suhtautumistapaa kuolemaan. Kuolemasta on tullut etäinen tabu, joka on vaikea kohdata ja josta on vaikea keskustella. Tämä onkin ymmärrettävää, sillä keskustelut muistuttavat meitä luonnollisesta elämänculusta ja meitä jokaista koskettavasta kuolevaisuudestamme. Lääkintöhallituksen vuoden 1982 terminaalihoito-ohjeissa korostetaan kuolevan oikeutta riittävään oireenmukaiseen perushoittoon, ihmisarvoa kunnioittavaan huolenpitoon ja kuolevalle läheisten



henkilöiden henkiseen tukemiseen. Suomeen perustetut saattohoitokodit pyrkivät omalta osaltaan vastaamaan näihin tavoitteisiin. (Sailo 1994, 11.)

Saattohoitokotien toiminta perustuu Hospice-ideologiaan, jonka katsotaan saaneen alkunsa Lontoosta, vuonna 1967 avatusta St. Christopher's Hospicesta. Suurin osa saattohoitokodeista on yksityisiä voittoa tuottamattomia laitoksia (Mäntymies 2000, 198). Suurlan (1986, 155) mukaan: ”*Hospice on filosofinen näkemys, joka johtaa tapaan toimia niin ettei kenenkään tarvitse kuolla tuskaisena ja peläten*”. Käsitteen historiallinen tausta viittaa keskiaikana munkkien Alpeille rakentamiin matkailijoiden turvakoteihin, joita kutsuttiin hospiceiksi. Sanan perustana on latinankielinen termi *hospitium*, mikä tarkoittaa vieraanvaraisuutta ja suojapaikkaa. Hospice voidaan määritellä yhteiseksi, joka hoitaa kokonaisvaltaisesti akuutisti tai kroonisesti sairaita ja kuolevia potilaita. Tavoitteena on parantaa potilaan elämänlaatua niin kauan kuin elämää on jäljellä. (Manning 1984, 15–16.) Hoidon suomenkieliseksi käännökseksi on vakiintunut saattohoito. Keskeisenä ajatuksena on kuolevan kanssa yhdessä kulkeminen, niin pitkälle kuin se kussakin tapauksessa on mahdollista. Yhteinen matka sisältää potilaaseen ja hänen läheisiinsä rakastavasti ja kunnioittavasti suhtautumisen, hoidon perustana olevan rehellisyyden, jäljellä olevan elämän laadun tukemisen, moniammatillisen hoitoryhmän, hospicet kotina, taiteen ja luonnon huomioimisen, vapaaehtoiset avustajat sekä uskon toteutumisen lähimmäisenrakkautena. (Suurla 1986, 154–173; Mäntymies 2000, 196–197.)

Saattohoitokotiin tulevan potilaan kohdalla on tehty kaikki voitava parantavan hoidon alueella. Tällöin siirrytään oireita lievittävään hoitoon ja kuolema hyväksytään luonnolliseksi osaksi elämäkulkua. (Sailo 1994, 12.) Elämän laatu nähdään sen pitkäkestoisuutta tärkeämpänä tavoitteena. Elämänlaadun lisäksi keskeisinä arvoina ovat potilaan autonomia sekä yksilöllisyyden kunnioittaminen. Elämänlaadun turvaamiseen pyritään yksilöllisen ja ammattitaitoisen hoidon avulla sekä omaisia tukemalla. Potilas ja omaiset eivät joudu kohtamaan luopumista, jäähyväisiä ja kuolemaa yksin, vaan he saavat ympärilleen ammattitaitoisen moniammatillisen henkilökunnan. Vapaaehtoistyöntekijät ovat keskeinen osa tätä tukijoukkoa. (Sailo 1994, 12.)

Hoidon kehittelijän, lääkäri Cicely Saundersin mukaan potilaan kivun elämykseen kuuluvat fyysiset, psyykkiset, hengelliset ja sosiaaliset tarpeet, joiden välittäjinä toimivat kuolevan sanalliset ja sanattomat viestit. Näiden kaikkien tarpeiden huomioiminen on hyvässä hoitamisessa tärkeää. Hoidossa tulisi huomioida ihmisen fyysisyys eli sairaudesta ja sen oireista aiheutuva kipu, psyykinen levottomuus ja suru oman kuoleman vuoksi, hengellisyys eli uskonnolliset ja elämäntarkoitukselliset kysymykset sekä sosiaalisuus potilaan huolehtiessa perheestään, ystävistään ja mahdollisesta työstään. (Pinomaa 2000, 24–25.) Terminaalihoidossa akuutti ja krooninen kipu ja ahdistus pyritään pitämään mahdollisimman hyvin kurissa, jotta ihmiselle jäisi aikaa ja energiaa keskittyä elämäntarkoituksiinsa, hoitamaan asioitaan sekä iloitsemaan jäljellä olevasta ajasta. Tavoitteena ei ole kuitenkaan elämän säilyttäminen vaan kärsimyksen lieventäminen. Ideaalina tavoitteena on se, että kuoleman tullessa lähtijä kokisi eläneensä täyden elämän sekä elämäntehtävänsä täyttyneen. (Mäntymies 2000, 202, 204.)

## 15.2 Pirkanmaan hoitokodin lyhyt historiikki

Tällä hetkellä Suomessa on neljä saattohoitokotia, jotka sijaitsevat Helsingissä, Hämeenlinnassa, Tampereella ja Turussa. Tampereella sijaitseva Pirkanmaan hoitokoti aloitti toimintansa ensimmäisenä pohjoismaisena hoitokotina vuonna 1988. Hoitokoti on Pirkanmaan syöpäyhdistyksen säätiön ylläpitämä yksityinen hoitolaitos. Kaupungin taloudellinen tuki sekä yhteistyö julkisen alan organisaatioiden kanssa ovat sen toimintaa turvaavia tekijöitä. Tästä syystä julkisen terveydenhuollon tilanne vaikuttaa olennaisella tavalla myös hoitokodin toimintamahdollisuuksiin. Vuonna 2004 hoitokodin henkilökuntaan kuului 31 vakinaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää. Henkilökunta koostui johtajasta, lääkäristä, osastonhoitajasta, neljästä perus- tai lähihoitajasta sekä 13 sairaanhoitajasta, erityistyöntekijöistä kuten sosiaalityöntekijästä, fysioterapeutista ja kiinteistöhoitajasta, emännästä ja neljästä hoitoapulaisesta sekä muutamasta

hallinto- ja toimistotyöntekijästä. Vapaaehtoistyöntekijöiden lukumäärä oli kasvanut 70:een. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomus v. 2004.)

Hoitokodissa toteutuvan saattohoidon lisäksi organisaation palveluihin kuuluvat kotihoito ja majatalon vuokrapalvelu. Potilaspaikkoja on yhteensä 24. Vuosien 2000–2004 välisenä ajanjaksona potilaita oli ollut keskimäärin 21,5 (kuormitusprosentti (89, 6 %). Suurin osa (95 %) potilaista sairastaa syöpää. Potilaat tulevat hoitokotiin omasta tahdostaan lääkärin läheteellä, kun heidän arvioitu elinaikansa on muutamista viikoista muutamaasi kuukausiin. Keskimääräinen hoitoaika hoitokodissa on alle kolme viikkoa. Suurin osa kunnista maksaa hoitokulut maksusitoumusta vastaan, joten potilaan maksettavaksi jää tavanomaisia sairaalamaksuja vastaava omavastuuosuus. Vain pieni osa potilaista maksaa hoitonsa kokonaan itse. Vuonna 2004 hoitokodissa hoidettiin yhteensä 246 potilasta. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomus v. 2004.)

Pirkanmaan hoitokodin historia ulottuu vuonna 1985 käynnistyneisiin hoitokodin rakentamista koskeviin valmisteluihin. Varsinainen toiminta käynnistyi vuonna 1988. Suunnittelun tuloksena syntyi 24-paikkainen Pohjoismaiden ensimmäinen kuolevien potilaiden hoitamiseen erikoistunut sairaanhoitolaitos. Perustamisvaiheessa saattohoito oli Suomessa uutta, joten kyse oli uudenlaisen hoitokulttuurin ja toimintamallien kehittämisestä. Vuoden 1988 toimintakertomuksen mukaan tavoitteena oli rakentaa yksilöä, eli sekä potilasta että hänen omaisiaan auttava lämminhenkinen koti. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomukset vv. 1986–1988.) Ensimmäisinä toimintavuosina energia suuntautui omahoitajajärjestelmän sekä kokonaisvaltaisen perhekeskeisen hoidon kehittämiseen, toiminnasta tiedottamiseen, vierailijoiden vastaanottamiseen sekä vapaaehtoistyöntekijöiden kouluttamiseen yhteistyössä muiden tahojen kanssa. Perhekeskeisyyteen panostaminen sekä omaisista huolehtiminen, esimerkiksi heille järjestettyjen keskusteluryhmien avulla, olivat alusta asti toiminnan keskeisiä alueita. Henkilökunnan koulutus ja työnohjaus olivat myös tärkeä osa toimintaa. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomukset vv. 1985–90.)

Hoidon keskeiseksi päämääräksi määriteltiin vuoden 1991 toimintakertomuksessa sairauden ja lähestyvän kuolevan aiheuttamien oireiden lievittäminen. Hoidossa yhdistyvät fyysisen ja psyykkisen kivun huomioiminen. Keskei-

seksi hoidon periaatteeksi määriteltiin potilaan jäljellä olevan elinajan laadun turvaaminen sekä omaisten tukeminen vielä potilaan kuoleman jälkeenkin. Omaisten ja läheisten mukaan ottaminen hoitoprosessiin nähtiin tärkeänä. Hospice-hoidon periaatteiden mukaisesti kuolevan potilaan kipua nähdään kokonaisvaltaisena sekä fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta että hengellisestä osa-alueista muodostuvana kipuna. Keskeisellä sijalla hoidossa on fyysisten oireiden ja kivun monipuolinen lievittäminen. Vuonna 1999 Tampereen yliopiston lääketieteellisen tiedekuntaan perustettu Suomen ensimmäinen pallatiiviseen eli kivun hoitoon keskittyvä professuuri oli merkittävä tapahtuma koko saattohoidon ja Pirkanmaan hoitokodin näkökulmasta. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomukset v. 1991 ja v. 2000.)

Hoitokodin toimintakertomuksissa tärkeiksi hoidon periaatteiksi määriteltiin hospice-ideologian mukaisesti potilaan yksilöllisyyden kunnioittaminen, avoin vuorovaikutus, moniammatillinen yhteistyö sekä hoidon jatkuvuus ja turvallisuus. Saattohoidolle on ominaista juuri eri ammattiryhmien keskinäinen yhteistyö. Hoitokodin toiminnan edetessä huomattiin tarve varsinaisen hoitotyöntekijöiden lisäksi sekä fysioterapeutin, sosiaalityöntekijän että sielunhoitajan asiantuntemukselle. Hoitokodin toimintaperiaatteen määrittely on vuosien varrella laajentunut kattamaan potilaan kokonaisvaltaisen hoidon ja psykososiaalisen tukemisen, omaisten surutyössä tukemisen, henkilökunnan koulutuksen sekä yhteistyön muiden laitosten ja palvelujärjestelmien kanssa. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomus v. 2004.)

Vuoden 1991 taloudellinen lama heijastui myös kuntien ostopalveluiden käyttöön ja siten hoitokodin toimintaan. Potilaspaikkojen käyttöaste laski hoitokodissa selvästi edellisvuosiin verrattuna. Epävarmuus toiminnan jatkumisesta kulutti henkilökunnan voimavaroja sekä vaikeutti toiminnan kehittämistä. Hoitomuoto uhkasi kaatua rahanpuutteeseen, mutta pelastajiksi osoittautuivat lahjoitukset, testamentit ja hyväntekeväisyyskeräykset (Sand 2003, 38). Alhaisen käyttöasteen ja potilasmäärien suuren vaihtelun synnyttämä epävarmuus jatkui vuoteen 1994. Seuraavana vuonna toiminnassa oli kuitenkin havaittavissa vilkkautta, ja vuodepaikat täyttyivät edellisvuosia tasaisemmin. Vuonna 1999, jolloin toteutin ensimmäisen tutkimusvaiheen ja aineistonkeruun, oli hoitokodin

käyttöaste korkea ja henkilökunnan työpainne suuri. Etenkin juuri työn kuormittavuuden epätasaisuuden koettiin aiheuttavan ongelmia. Saattohoitokotien ympärillä käyty rahoitusta ja tukalaa taloudellista tilannetta koskeva julkinen keskustelu vaimeni kuitenkin 2000-luvun alussa saattohoitokotien vakiintuessa osaksi suomalaista terveydenhuoltojärjestelmää (Sand 2003, 38).

Hoitokodin arkeen ovat aina kuuluneet erilaiset juhla- ja virkistyshetket, jotka etenkin alkuvaiheessa suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä sekä potilaiden, omaisten ja hoitohenkilökunnan että vapaaehtoistyöntekijöiden kanssa. Toiminnan kehittyessä huomattiin myös monia muita tarpeita. Näiden pohjalta kehitettiin ja luotiin uusia hoidon laatua parantavia toimintamuotoja kuten esimerkiksi kolme kuukautta potilaan kuoleman jälkeen toteutettavat omaistennillat, joiden tavoitteena nähtiin omaisten tukeminen suruprosessissa. Toiminnan edetessä myös kotihoitoa on kehitetty. Päiväkeskustoiminta, jossa kotona hoidossa olevien potilaiden on mahdollisuus vieraillla viikoittain hoitokodissa, kehitettiin kotipotilaiden sekä heidän omaistensa tukemiseksi ja virkistämismahdollisuudeksi. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomukset vv. 1989–2004.)

Koulutustoiminta ja kokemusten hyödyntäminen laajenivat vuosien mittaan uusiksi toimintamuodoiksi. Henkilökuntavaihdot eri hoitoalan organisaatioihin yleistyivät ja hoitokodissa järjestettiin erilaisia seminaareja sekä opiskelijoiden koulutustilaisuuksia. Etenkin taloudellisesti tiukkoina vuosina painotus oli henkilökunnan sisäisissä koulutuksissa, ja ulkopuolisiin tilaisuuksiin osallistuttiin vain harkitusti. Yhdeksäntenä toimintavuotena havaittiin tarve hoitokäytäntöjen jatkuvalla kriittiselle arvioinnille ja laitostumisen ehkäisemiselle. Toimintavuosien aikana havaittiin myös tarpeita hoitoideologian selkiyttämiseksi ja omaishoidon kehittämiseksi. Yhteistyö yliopistollisen sairaalan klinikoiden kanssa sai uudenlaisen käänteen vuonna 1999 käynnistyneen yhteistyöprojektin ansiosta. Matkan varrella otettiin käyttöön myös atk-pohjainen potilashallintojärjestelmä. Henkilökunnan ikääntyessä ovat työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät tarpeet ja kysymykset nousseet haasteeksi yhä voimakkaammin. (Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomukset vv. 1989–2003.)

Keskeinen muutosvaihe hoitokodin elinkaareissa tapahtui vuonna 2000 ensimmäisen johtajan siirtyessä eläkkeelle ja uuden johtajan aloittaessa tehtävänsään. Hoitokotia perustamassa olleen pitkäaikaisen johtajan eläkkeelle siirtyminen oli suuri muutos lähes 14 vuotta toimineen hoitokodin arjessa. Tämän lisäksi osa alusta asti toiminnassa mukana olleista työntekijöistä oli siirtymässä eläkkeelle. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen sai myös uudenlaisen painotuksen erilaisten työkykyä ylläpitävien ja edistävien toimenpiteiden muodossa. Viime vuosina toiminnan kehittämisessä ovat painottuneet vapaaehtois-työ, hoito- ja toimintafilosofian sekä hyvän hoidon kriteerien määrittäminen ja kirjaaminen sekä uusien työntekijöiden perehdytysohjelman ajantasaistaminen. Perinteisten hoitomuotojen rinnalla käytettävien luovien terapioiden käyttöä on myös lisätty. (Pirkanmaan hoitokodin toimintakertomukset vv. 2001–2003.)

## 15.3 Hoitokoti toimintaympäristönä

### *Osallistuva havainnointi*

*Ensimmäinen vierailuni Hoitokotiin vuonna 1999 oli mieleenpainuva. Aamulla oli jännitystä ilmassa valmistautuessani elämäni ensimmäiseen vierailuun kuolevien potilaiden hoitoon erikoistuneeseen hoitokotiin. Johtaja otti tutkimusryhmämme ystävällisesti vastaan. Nautimme tervetulo-kahvit aulassa ja keskustelimme hoitokodin toiminnasta sekä käynnistyvästä tutkimushankkeestamme. Suihkulähteessä pulppuava rauhoittava veden solina, kauniit kukka-asetelmat sekä johtajan levollinen ja aurinkoinen olemus tekivät minuun suuren vaikutuksen. Tunnelma oli rauhoittava ja jännitys laantui. Tapaamisen päätyttyä ymmärsin, että olimme pääsemässä tutustumaan aivan erityislaatuiseen maailmaan. Tästä tapaamisesta sai alkunsa oma henkilökohtainen tutkimusmatkani – löytöretki elämään.*

Saattohoitokoti on nimensä mukaisesti pyritty luomaan kodinomaiseksi ympäristöksi, jossa kuolemansairaalla potilaalla olisi mahdollisimman hyvä elää, ja jossa viihtyvät myös hänen lähiomaisensa. Viihtyisä ympäristö on tärkeä osa saattohoidon filosofista kokonaisuutta. Rakennus sijaitsee luonnon läheisyydessä noin kolme kilometriä Tampereen keskustasta Kaupin metsäalueen laidalla. Rakennus on arkkitehtuurisesti kaunis sekä ulko- että sisäpuolelta. Sisääntuloaulan viihtyisä ja lämminhenkinen sisustus toivottaa tulijan tervetulleeksi ”yhteiseen kotiin”. Aidoilla kukkaistutuksilla koristellut pöytäryhmät, talvipuutarhan viherkasvit, akvaario ja suihkulähde houkuttelevat istumaan ja rauhoittumaan sekä nauttimaan kahvikupillisen kera vapaaehtoistyöntekijöiden leipomaa pullaa. Sisääntuloaula toimii myös näyttelytilana joko potilaiden, omaisten tai ulkopuolisten taiteilijoiden maalauksille, käsitöille ja keramiikalle. Viihtyisässä aulassa pidetään myös jokakeskiviikkoiset hartaustilaisuudet.

Käytävän varrelle sijoittui kuusi kahden hengen huonetta, yhdeksän yhden hengen huonetta ja yksi neljän hengen huone. Vuonna 2003 toteutetun remontin yhteydessä huonejärjestelyjä kuitenkin muutettiin paremmin potilaiden ja heidän omaistensa yksityisyyttä palvelevaksi, ja yhden hengen huoneiden määrää lisättiin. Potilashuoneet sijoittuvat käytävän vasemmalle puolelle ja henkilökunnan työhuoneet, kahvihuone, pikkukeittiö ja pesutila sekä erinäiset varastotilat käytävän oikealle puolelle. Lasiseinäinen kanslia on keskellä pitkää käytävää. Kanslian viereisen alttaritaulun äärellä oleva kynttilä sytytetään jokaisen kuolleen potilaan muistoksi. Alttaritaulun läheisyyteen sijoittuu myös pieni kappeli, jossa omaisilla on mahdollisuus hyvästellä läheisensä. Keskiaulassa sijaitsevat televisio, kirjahylly, pöytäryhmä, lasiseinällä eristetty tupakka-huone sekä sivupöytä kahvitarjoiluja varten. Käytävän loppupäässä sijaitsevan ruokailutilan isoista ikkunoista avautuu kaunis metsämaisema. Yleisten tilojen huonekalut ovat tyyliältään koristeellisia, pääosin lahjoituksia potilailta ja heidän omaisiltaan. Potilashuoneiden viihtyisä sisustus luo kodinomaisen tunnelman. Potilas voi tuoda huoneeseensa myös itselleen tärkeitä henkilökohtaisia esineitä ja tekstiilejä.

Rakennus on kaksikerroksinen. Keskiaulasta johtavat portaat alakertaan, jonne pääsee myös hissillä. Alakerrassa on keittiö, monitoimitila, sauna ja

takkahuone, majatalon huoneita ja keittotila, varastotiloja sekä henkilökunnan pukuhuone. Takkahuone on viihtyisä ja tunnelmallinen. Siellä on tapana paistaa makkaraa kerran viikossa lämmitettävän saunan päätteeksi. Tilassa järjestetään usein myös omaisten rentoutustuokio. Monitoimitila on iso huone päiväkeskustoiminnalle, koulutuksille, askartelutiimille ja muille tapahtumille. Alakerta on myös oiva piilopaikka talon Niilo-kissalle, joka hoitokodin lemmikkinä on jo monien vuosien ajan tuottanut iloa niin potilaille, omaisille kuin henkilökunnallekin.

Hoitokodin arki on aktiivisen ja tapahtumien täyteen elämän, mutta taas toisaalta pysähdyttävän hiljaisuuden vuorovaikutusta. Hoitokodin elämä rytmittyy normaalin elämän tapaan vuodenaikojen sekä niihin liittyvien juhlapäivien ja viikoittaisten tapahtumien ympärille. Arkea piristävät viikoittaiset tapahtumat ja esiintyjät. Viikko-ohjelmaan kuuluu vierailijan tai vierailijoiden esiintyminen, jumppatuokio, hartaushetki sekä saunapäivä. Hoitokodin potilaita ja omaisia käyvät ilahduttamassa monet kuorot, runonlausujat ja muusikot. Potilaat sekä heidän omaisensa voivat osallistua kaikkiin tapahtumiin omien mieltymystensä ja voimavarojensa mukaan. Käytävällä sijaitsevan alttaritalun edessä kuolleen potilaan muistoksi palava kynttilä muistuttaa kuitenkin elämän rajallisuudesta sekä arkisen elämän pysäyttävästä surusta. Elämä ja kuolema ovat hoitokodissa läsnä samanaikaisesti, erottamattomalla tavalla.

## 15.4 Vapaaehtoistyön tärkeä rooli

### 15.4.1 Vapaaehtoistyöstä – vapaaehtoisesti työssä

Vaikka keskityn tutkimuksessani oppimisen tarkastelemiseen palkkatyön kontekstissa, pidän vapaaehtoistyön näkökulmaa myös tärkeänä. Vapaaehtoistyötä ei useinkaan huomioida työstä puhuttaessa, vaikka sen rooli on monilla aloilla merkittävä ja sen yhteiskunnallisen merkityksen arvioidaan tulevaisuudessa



todennäköisesti vain kasvavan. Rifkin (1997) ennusti kolmannen sektorin valan ja vastuun lisääntymisen voimistuvan markkinatalouden jälkeisenä kehityssuuntana muun muassa yhteisöllisestä palvelutyöstä maksettavan kansalaispalkan muodossa. Toinen tärkeä peruste vapaaehtoistyön käsittelemiselle tässä yhteydessä on se, että vapaaehtoistyö on tärkeä ja olennainen osa hoitokodin toimintaa. Tutkimukseni kautta vapaaehtoistyön merkitys ja toisaalta siihen liittyvät kriittiset kysymykset ovat avautuneet minulle myös henkilökohtaisesti uudella tavalla. Olen toiminut vapaaehtoistyöntekijänä hoitokodissa lokakuusta 2001 alkaen.

Vapaaehtoistyöstä puhuttaessa siihen liitetään käsitteet vapaaehtoistoiminta, kolmas sektori ja kansalaisyhteiskunta. Vapaaehtoistyö ymmärretään usein yksilöiden ja ryhmien konkreettiseksi toiminnaksi ja vapaaehtoistoiminta puolestaan kyseistä toimintaa organisoivien järjestöjen toiminnaksi. Kolmannella sektorilla viitataan niihin yhdistyksiin ja järjestöihin, joiden toiminta sisältää vapaaehtoistoimintaa tai -työtä. Vapaaehtoistyöntekijä toimii palkatta, mutta toimintaa organisoiva henkilö voi kuitenkin olla palkattu tehtävänsä. (Koski-aho 2001, 16–17.) Linkitetessä vapaaehtoistoiminta kansalaisyhteiskuntakeskusteluun korostetaan vapaaehtoistyön osallistumiseen ja kansalaisaktiivisuuteen perustuvaa luonnetta (Yeung 2002, 12).

Vapaaehtoistyön periaatteista vallitsee laaja yksimielisyys. Vapaaehtoistyö on vapaaehtoista, palkatonta, luottamuksellista, ei-ammattillista, tasa-arvoista sekä yhteiseen iloon perustuvaa toimintaa. (Ruohonen 2003, 42.) Vapaaehtoistyössä ei siis ole kyse taloudellisesta hyödystä. Sen periaatteena myös on, että työn tulee hyödyttää muitakin kuin vapaaehtoista itseään. Vapaaehtoistyö tapahtuu sen tekijän omalla vapaa-ajalla, mistä syystä sitä leimaa usein voimakas toimintaan sitoutuneisuus. Omaehtoisuus näkyy myös siinä, että vapaaehtoistyöntekijöillä on mahdollisuus valita itselleen mieluisa tehtävä eikä ketään voida myöskään pakottaa työhön. (Niemelä 2001, 2.) Lähimmäisen auttamisessa on kyse ennen kaikkea empatiasta. Auttamisessa ovat kuitenkin usein sekoittuneena erilaiset motiivit eli vilpittömän halu lähimmäisen auttamiseen sekä auttajan henkilökohtaiset itsekkäät tarpeet. (Ojanen 2001, 95, 104–105.)

Vapaaehtoistyön arvostus on viime vuosina kasvanut. Arvostuksesta kertoo myös Yhdistyneiden Kansakuntien kansainväliseksi vapaaehtoistyön vuodeksi nimetty vuosi 2001. Vuoden tavoitteena oli tehdä vapaaehtoistoiminta näkyväksi, tunnustaa vapaaehtoisten ja vapaaehtoistoiminnan merkitys yhteiskunnassa, selkiyttää toimintaan liitettäviä odotuksia, lisätä vapaaehtoisten toimintaedellytyksiä ja toiminnan tukirakenteita sekä edistää verkottumista ja yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Vapaaehtoistyön merkityksen voidaan ajatella muodostuvan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi, sillä yhteiskunnan sirpalemaisuus ja jatkuva kiire saattavat synnyttää kaipuuta ihmisten aidolle yhdessäololle. (Yeung 2002, 7)

#### 15.4.2 Vapaaehtoistyö hoitokodin toiminnan rikastuttajana

Hoitokodissa on ollut vapaaehtoistyöntekijöitä toiminnan alusta alkaen. Aluksi heitä kutsuttiin lähimmäisystäviksi, mutta vuosien saatossa nimi vakiintui vapaaehtoistyötekijäksi. Toiminta ei ollut alkuvaiheessa lainkaan organisoitua, vaan perustui vapaaehtoisten itseohjautuvuuteen ja omatoimisuuteen. Nykyisin toimintaa koordinoi tehtävään palkattu vapaaehtoistyönohjaaja. Vapaaehtoisten joukko koostuu eri-ikäisistä ja sosiaaliselta taustaltaan erilaisista ihmisistä. Monet, etenkin vapaaehtoisina pidempään toimineet, olivat osallistuneet hoitokodissa lähiomaistensa saattohoitoon ja jääneet sen seurauksena vapaaehtoistyöhön. Hoitokodissa vapaaehtoistyöntekijä määritellään ei-hoitoalan ammattilaiseksi, jolla on aikaa ja kykyä kuunnella sekä auttaa potilasta hänen tarpeidensa mukaan. Vapaaehtoisen tavoitteena on antaa jakamaton huomionsa potilaalle sekä auttaa häntä kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. Luottamuksellisuus on yksi vapaaehtoistyön keskeisistä perusarvoista.

Vapaaehtoistyöntekijöiden toimikenttä on laajentunut hoitokodissa vuosien mittaan, mistä syystä vapaaehtoistyön organisoiminen ja ohjauksen merkitys on korostunut. Vapaaehtoistyö on organisoitu hoitokodissa tiimeihin. Vapaaehtoiset ovat monimuotoisesti mukana hoitokodin toiminnassa ja osallistuvat potilaiden hoitoon. Toiminta-alueita ovat *potilaan ja omaisten seurana oleminen ja*

*tukeminen, potilaan ja omaisten virkistystoiminta sekä käytännöllisissä tehtävissä avustaminen.* Tiimit ovat erikoistuneet askarteluun, leipomisen, päiväkeskustoimintaan, potilaiden hemmotteluun ja käytännön tehtäviin (kuten petaukseen, osastoapuun ja saunottamiseen). Hoitokoti tukee vapaaehtoistoimintaa monimuotoisesti esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan ohjaajan organisoimien vapaaehtoistyöntekijöiden ohjauskeskustelujen sekä kaksi kertaa vuodessa järjestettävien tiimipalaverien muodossa. Vapaaehtoistyöntekijöiden tukimuotoina ovat myös sisäiset ja ulkoiset koulutukset sekä yhdessä henkilökunnan kanssa järjestettävä virkistystoiminta. Aktiivisimmin vapaaehtoistyöhön osallistuvilla on halutessaan mahdollisuus myös työnohjaukseen. Omiin päätehtäviini on kuulunut jo usean vuoden ajan jäsenyys askartelu- sekä leipomistiimeissä.

Vapaaehtoistyöntekijöiden, ohjaajan ja hoitajien<sup>1</sup> ryhmäkeskustelussa tuli ilmi, että vapaaehtoistyö nähtiin elintärkeänä osana hoitokodin toimintaa. Ilman vapaaehtoistyötä potilaiden ja omaisten hoidosta jäisi tärkeä osatekijä puuttumaan. Viikko-ohjelma paljastaakin sen, kuinka paljon enemmän kuuntelevia korvia sekä apua omaisille ja potilaille aktiivisen vapaaehtoistyön kautta tarjoutuu. Hoitajien mielestä vapaaehtoistyön, kuten myös hoitotyön, ydin on tehdä yhteistyötä potilaan elämän rikastuttamiseksi. Auttamisen pohjana tulisi olla erilaiset potilaat ja heidän erilaiset tarpeensa. Hoitajien mukaan vapaaehtoistyöntekijät toivat mukanaan ”raikkaan tuulahduksen ulkomaailmasta ja elämässä kiinni olemisen -meiningin” sekä huumorin, jotka koettiin tärkeinä myös henkilökunnan jaksamisen näkökulmasta. Huumori, ilo ja nauru sopivassa suhteessa ja sopivissa tilanteissa nähtiin tärkeänä terapiana myös potilaille. Vapaaehtoisten kanssa toimiminen muistutti hoitajien kokemuksen mukaan hoitotyön keskeisistä sisällöistä sekä tarjosi myös oppimisen mahdollisuuksia.

*Eeva: ”Ja mä olisin tähän oppimiseen sitten vielä, että tää on vastavuoronen myös, että myös kokee sen, että kuinka paljon oppii vapaaehtosilta. Että nimenomaan näkisin sen...no...hyvinkin rikastuttavana myöskin toisin päin.”*

---

<sup>1</sup> Nostan tässä yhteydessä keskustelusta esille lähinnä vain hoitajien näkökulmia vapaaehtoistyöstä ja sen tarjoamista oppimisen mahdollisuuksista.

*Haastattelija:* ”Joo, mä oon aina tämmönen, että mä yritän kaivaa niitä esimerkkejä ja niitä, että tulisko sulle mielen joitakin asioita tai esimerkkejä asioista mitä esimerkiksi henkilökohtaisesti koet oppinees?”

*Eeva:* ”Esimerkiksi juur semmonen, niinkun sanotaan semmonen johonkin asiaan paneutumine, ja siitä asiasta nouseekin esiin hyvin semmosia inhimillisiä ja todella tärkeitä piirteitä. Jotain tämmösiä asioista mä nostasin esiin.”

*Haastattelija:* ”Kun kun sä keskustelet vapaaehtosen kanssa vai kun sä näät...”

*Eeva:* ”Taikka nään sitten juuri, että kun ne huomaakin potilaalla jonkun asian joka todella joskus tulee mieleen, että tää niinkun sanotaan tässä hoitotyön ammattilaisena luulee toimivansa, mutta ei niinkun huomannu tuotakaan. Että semmonen keskittymine johonkin.”

Hoitajien mukaan hoitokodin hoitohenkilökunnan määrä oli vuosien varrella vähentynyt. Aiemmin kun hoitajia oli ollut enemmän, hoitajilla oli ollut nykyistä enemmän mahdollisuuksia ja aikaa osallistua potilaiden virkistystoiminnan suunnitteluun, toteutukseen sekä potilaiden kanssa keskustelemiseen. Hälytyskellojen kutsuun ehdittiin myös vastata nopeammin. Kiirettä nähtiin viime aikoina lisännen etenkin hoitohenkilökunnassa tapahtuneet vaihdokset, sillä uusien työntekijöiden perehdyttämisen arvioitiin vievän enemmän työaikaa. Keskustelussa tuotiin kuitenkin painokkaasti esille, etteivät vapaaehtoiset voineet eikä heidän tullut korvata hoitajien tekemää hoitotyötä. Etenkin kovan työttömyyden aikoihin monissa hoitopaikoissa oli esiintynyt hoitajien keskuudessa pelkoja siitä, että vapaaehtoistyöntekijät veisivät hoitajien työpaikkoja.

Hoitokodissa yhteistyö vapaaehtoisten ja hoitajien välillä koettiin kuitenkin sujuvana ja palkitsevana, eikä vapaaehtoistyön ja hoitotyön nähty kilpailevan keskenään. Kaikki keskusteluun osallistuneet kokivat tärkeäksi sen, että potilaan vierellä oli henkilö, jolla oli aikaa kuunnella. Hoitajien mukaan vapaaehtoistyöntekijöiden tekemästä työstä oli suuri apu myös varsinaisessa hoitotyössä. Vapaaehtoistyössä nähtiin kuitenkin olevan kyse potilaan ja omaisten elämän sekä hoitokodin toiminnan rikastuttamisesta, eikä niinkään varsinaisesta hoitotyöstä. Kokeneempien yhteisön jäsenten opastaessa kokemattomampia jäseniä uusissa tehtävissä arvioitiin kummankin osapuolen parhaimmillaan oppivan toisiltaan.

## 16 KOHTI HOITAJAN TYÖN JA TYÖSSÄ OPPIMISEN SYVEMPÄÄ YMMÄRRYSTÄ

Tarkastelen seuraavaksi hoitotyön luonnetta, siinä rakentuvaa ammatillisuutta sekä työhön liittyviä oppimisen mahdollisuuksia saattohoidon kontekstissa. Etenen tarkastelussani hoitajien ja johtajan käsityksiin työstä ja työssä oppimisesta. Tutkimustulokset perustuvat analyysiin, joka on tehty viiden ryhmäkeskustelun, osallistuvan havainnoinnin aikana rakentuneiden muistiinpanojen sekä johtajan yksilohaastattelujen (kaksi haastattelukertaa) pohjalta.

Keskusteluryhmä koostui neljästä hoitajasta, joista kolme oli sairaanhoitajaa ja yksi perushoitaja. He olivat toimineet hoitokodissa erimittaisia ajanjaksoja, mutta kukin jo usean vuoden ajan. Pisimpään hoitokodissa toiminut hoitaja oli ollut siellä toiminnan alusta alkaen eli reilut 13 vuotta, ja nuorin hoitaja puolestaan noin neljän vuoden ajan. Ryhmä koostui eri-ikäisistä hoitajista, ikähaitarin ollessa 30-vuotiaasta yli 60-vuotiaaseen. Tapasimme ryhmän kanssa yhteensä viisi kertaa, sillä hoitajat ehdottivat yhden ylimääräisen keskustelukerran toteuttamista aiheesta: ”Miten selviytyä saattohoitotyössä elävänä?”. Työuransa aikana heitä oli mietityttänyt erityisesti omaan jaksamiseensa ja työssä selviytymiseen liittyvät kysymykset, joista he halusivat keskustella yhdessä. Keskustelujen sisältöjä suuntasivat seuraavat teemat:

*I keskustelu: Hoitajan työn luonne ja työtehtävät*

*II keskustelu: Ammatillisuus ja ammattilaisena kehittyminen*

*III keskustelu: Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä*

*IV keskustelu: ”Miten selviytyä ’elävänä’ saattohoitotyössä?”*

*V keskustelu: Keskusteluteemojen arviointi ja yhteenvedo*

Osallistuvaa havainnointia koskevat osuudet on kehystetty ja kursivoitu tekstissä. Tekstit perustuvat havainnointimuistiinpanoista laatimiini kuvauksiin.

## 16.1 Hoitotyötä raamittavat tekijät

### Arvostuksen puute ja henkilökunnan vähyys

Etenkin ensimmäisillä tapaamiskerroilla toiminnan riittämättömät taloudelliset resurssit sekä työn vähäinen arvostus herättivät osallistujien keskuudessa runsasta keskustelua. Keskustelijat olivat tyytymättömiä hoitokodin saamaan ulkopuoliseen, etenkin taloudelliseen tukeen. Omaa työtä ja ammattialaa peilattiin yhteiskunnassa valitseviin arvoihin sekä keskusteltiin kuoleman roolista tämän päivän suomalaisessa yhteiskunnassa. Saattohoitoa ei keskustelijoiden mukaan arvostettu riittävästi, mihin nähtiin vaikuttavan nyky-yhteiskunnassa vallitsevat tehokkuutta korostavat arvot. Kuolema määriteltiin ”huonosti myyväksi tuotteeksi”. Koska kuolevan potilaan hoitamista eivät hoitajien mukaan päättäjät nähneet taloudellisesti kannattavaksi satsaukseksi, ei saattohoidosta oltu tästä syystä kiinnostuneita. Arvostuksesta puhuttiin vain juhlapuheissa, mutta se ei kuitenkaan konkretisoitunut käytännön teoiksi esimerkiksi rahoituksen ja resurssien turvaamisen muodoissa. Toiminnan riittämättömän taloudellisen tukemisen nähtiin johtavan muun muassa riittämättömään henkilökuntamäärään. Tämä puolestaan johti siihen, ettei hoitajilla ollut kokemukseensa mukaan riittävästi aikaa potilaiden hoitamiseen. Ammattiarvostusta, johon kuuluvat niin ammattiin kohdistuva yleinen arvostus sekä yksilön oma käsitys oman ammattinsa arvostuksesta, voidaan pitää yhtenä työmotivaation merkittävästi vaikuttavista tekijöistä (Asp & Peltonen 1979, 54).

Keskustelu eteni kyseisellä hetkellä organisaatiossa akuutteihin työntekijöiden jaksamattomuuden ja väsymisen ongelmiin. Hoitokodin ongelmallisesta tilanteesta oli keskustelijoiden mukaan valitettu päättävillä tahoille useasti sekä anottu lisäresursseja, mutta kuitenkin turhaan. Hoitokodin johtoryhmässä oli myös käyty huolen sävyttämiä keskusteluja työn tehostamisen aiheuttamista paineista sekä ulkopuolisen arvostuksen vähydestä. Taloudellisesta tilanteesta keskusteleminen synnytti hoitajien keskuudessa kriittisiä kannanottoja ja erimielisyyksiä eri tahojen syyllisyydestä. Keskustelijat ihmettelivät yhteen ääneen

sitä, miten he olivat saamastaan vähäisestä arvostuksesta huolimatta jaksaneet tehdä työtään vuosikausia. Selittäväksi tekijäksi he näkivät hoitajien voimakkaan työhön sitoutuneisuuden, jonka taustalla oli syvä halu ja motivaatio tehdä juuri kyseistä työtä.

Keskustelu eteni sairaalan ja hoitokodin väliseen yhteistyöhön sekä ka-pea-alaiseen ja ennakkoluuloiseen suhtautumiseen hoitokotia ja yleensä koko saattohoitoa kohtaan. Arvostuksen puutteen lisäksi, tai sen mahdollisena syy-nä, nähtiin saattohoitajan työtä koskevat vääränlaiset mielikuvat. Hoitajien mukaan ihmisillä oli usein täysin vääränlainen kuva hoitokodin toiminnasta ja saattohoidosta, sillä yleisesti ei ymmärretty, miten raskasta ja vaativaa potilaiden hoitaminen todellisuudessa oli. Saattohoidosta puhuttaessa tuotiin usein esille vain sen kaunis puoli, jolloin unohdettiin varsinainen tekeminen. ”Riisuttaessa ihmistä kuoleman edessä”, kuten hoitajat asian määrittelivät, oli kyse konkreettista arkisesta tekemisestä ja auttamisesta.

Yleisesti vallitseva harhakäsitys oli myös se, että organisaation seinien sisä-puolella oli vain pelkkää kuolemaa. Hoitajien mukaan näin ajateltaessa sivuu-tettiin huomaamatta potilaiden ja omaisten kanssa vietettävä kuolemaa edeltä-vää aika. Vaikka hoidon haasteena oli auttaa potilaita ja omaisia kohtaamaan edessä oleva kuolema, oli hoidon tavoitteena tehdä potilaan viimeisistä elin-päivistä mahdollisimman mielekästä aikaa. Keskustelun loppupuolella hoitajat jatkoivat ihmettelyään siitä, miten hoitokodin olomassaolosta voitiin taistella jo kolmattatoista vuotta. Heidän mukaansa tämä vahvisti käsitystä siitä, ettei saattohoitoa arvostettu Suomessa riittävästi.

## **Hoitokodin johtajan vaihdos – työntekijöiden ja johtajan näkökulmat**

Johtajanvaihdos tapahtui ensimmäisen ja toisen ryhmäkeskustelukerran välis-sä vuonna 2001. Uusi johtaja tuli hoitokotiin Naistenklinikalta, jossa hän oli toiminut tulosalueylihoitajana. Keskustelijoiden mukaan uusi johtaja oli otet-tu vastaan yhteisössä odottavissa ja positiivisissa tunnelmissa ja käynnistynyt yhteistyö nähtiin lupaavana. Positiivisten alkutunnelmien nähtiin heijastuneen

koko työyhteisöön ja ilmapiiriin koettiin olevan vapautuneempi kuin ennen. Kommunikointi koettiin helpommaksi ja työntekijöiden osallistumisen nähtiin myös lisääntyneen. Asioista puhuttiin aiempaa perusteellisemmin ja suunnitelmista tehtiin konkreettisia päätöksiä, mikä oli edistänyt työssä jaksamista. Odotukset tulevaisuuden suhteen olivat hoitajien keskuudessa korkealla ja tunnelma oli hoitajien mukaan kuin toimintaa aloitettaessa, reilut 13 vuotta sitten. Hoitajat pohtivat sitä, miten jo pelkkä muutos itsessään antaa parhaimmillaan positiivista energiaa työyhteisöön. Merkittävä tekijänä nähtiin myös se, ettei uudella johtajalla ollut organisaation historiallista painolastia harteillaan, vaan hän lähti tutustumaan organisaation toimintaan avoimin mielin.

*Leila:* ”Se ainakin mua koskettaa tosi paljon elikkä näyttää niin hyvältä, että ihan innostaa taas uuteen..uuteen asiaan, että semmosta selkeytystä jota mä oon kovasti odottanu, niin se näkyy jo nyt käytännössä. Elikkä on tietynlainen työrauha ihan selkeesti, että ehtii paljon enemmän siihen omaan, elikkä siihen potilasasiaan ja se tulee niinkun lisääntyyn.”

*Raija:* ”On niinkun vapautunu ilmapiiri jostakin syystä huomaa, että ihmiset on innostuneita ja vapautuneita ja varmaan aina kun tulee joku uus juttu, niin se herättää niin paljon odotuksia ja semmosta, että itessä huomaa, että mun on hirveen helppo tehdä töitä nyt. Ja semmonen, että tuntuu, että jaksaa helposti. Ja se, että meillä on kyllä nyt fyysisesti vähän helpompaa ollukin viime viikot. Mutta mä luulen, että kyllä jotenkin tämmöselläkin on merkitys, että odotetaan että nyt on parempaa tulossa ja semmosta jotakin järjestystä.”

*Maija:* ”Tuntuu, että niinkun alottaa uudestaan alusta. Jotenkin on selänen tunne...”

*Leila:* ”Ja tietysti onhan siinä se ensirakkaus kyllähän se tietenkin on tän hetken tekijä, mutta että siinä ei oo tullu viä yhtään tämmöstä loukkautumista tavallaan, pettymystä... odottaa vaan toisaalta että menis aika nopsaa koska ei ehdi määrättömiä näin pienessä ajassa aina vaan haluasi mennä jo lujaa eteenpäin.”

*Noora:* ”Nimenomaan semmonen suunnitelmallisuus ja selkee toiminnan, nimenomaan sen ydintoiminnan kehittäminen ja kaikki tällaset asiat. Ja se, että todellakin hän hyvin tarmokkaasti nimenomaan ajaa näitä asioita eteenpäin, et se ei oo sitä, että delekoidaan kaikille muille, vaan hyvin on lähteny syvälle tähän toimintaan mukaan.”



Johtaja koki hoitokodin toimintaperiaatteiden olevan lähellä hänen omaa ajattelumaailmaansa, sillä keskiössä olivat ihmisen kohtaaminen ja perhekeskeisyys sekä elämän ja kuoleman tarkasteleminen yhtenä ja samana asiana.

Hoidon tavoitteena oli potilaan oireidenmukainen hoito. Saattohoidon päätavoitteeksi johtaja määritteli kuolevan ihmisen laaja-alaisen auttamisen ja tukemisen. Potilaalle tuli antaa mahdollisuus omaan minuuteensa sekä mahdollistaa kokemus hyväksytyksi tulemisesta. Kantava ajatus saattohoidossa oli johtajan mukaan se, että hoitaja auttoi tuomitsematta ja arvostelematta potilasta rakentamaan oman ”elämänsä kudelmaa”. Tavoitteena oli löytää sairauden aiheuttaman leiman takaa ihminen, jolla on omat halunsa, mielitekonsa, ajatuksensa ja historiansa sekä eheyttää hänen persoonallisuuttaan. Yleisistä saattohoitoon ja hoitokodin toimintaan liitettävistä ennakkoluuloista huolimatta hoitokodissa eletään johtajan mukaan täyttä elämää, jolloin toiminnan päämääräksi muotoutui kuoleman sijasta elämä.

***Johtaja:** ”...tää on pieni yksikkö tää on selkee, täällä tavallaan niinkun pystyy luomaan oman näkösekseen. Ja tuota, alueena sitten taas mitä lähempänä sitä mun omaa ajattelumaailmaani eli ihmisen kohtaamista ja perhekeskeisyyttä. Ja jos aattelee kättilönä, niin kun tämmösessä arvo maailmassa elämä ja kuolema ovat ihan yhtä samaa. Eli siinä elämän syntymässä, niin se syntyvä pieni ihme, se on semmonen arvolataus hyvä. Että se on hyvä ihminen ja kuolemassa ihminen on ihan yhtä hyvä. Ja siinä oikeestaan päästään tähän, että mikä on hoitotyön niinkun tämmöinen sisältö on, niin päätavotte on mun mielestä nimenomaan auttaa, avustaa, olla tukena tälle kuolevalle ihmiselle että hän saa tavallaan sen oma minuutensa ja hyväksyä, että oli elämä minkälainen tahansa, niin hän on hyvä ihminen ja hänen elämänsä on ollut arvokas. Ja se elämä mitä eletään täällä vielä, niin se on täyttä elämää. Täällä ei kuolema oo sillä tavalla se päämäärä missään nimessä, vaan täällä on elämä päämääränä.”*

Johtajan puheessa painottui jokaisen hoitajan erilainen ja yksilöllinen tapa hoitaa ja lähestyä potilasta. Oli kuitenkin eri asia määritellä hoitotilanne hoitajan näkökulmasta etukäteen, kuin kohdata potilas aidosti ja edetä hoitotilanteessa potilaan tarpeiden mukaan. ”Miltä minusta itsestäni tuntuisi” -ajattelutapa oli johtajan mukaan toimiva hoitotyön tausta-ajatus. Työtä ei tulisi myöskään ajatella vain perushoitona, vaan tärkeänä perushoitona. Perushoidon hän määritteli

lähtökohdiltaan puhtauden kokemuksen tuottamiseksi, haavojen hoitamiseksi sekä ruokailussa auttamiseksi. Vasta niiden toteutumisen jälkeen tulivat ihmisen henkisemmät tarpeet. Jos potilas koki tullessa perushoidossa kohdatuksi ihmisenä, se loi hyvät edellytykset myös syvemmälle vuorovaikutussuhteelle.

Johtajan hoitofilosofian mukaan erilaisissa työvuoroissa mahdollistui erilainen potilaan kohtaaminen. Aamuvuoro keskittyi enemmän perustarpeisiin ja perushoittoon eli hoidon fyysisyyteen. Iltavuorossa oli enemmän aikaa ja mahdollisuuksia henkisistä, hengellisistä ja sosiaalisista asioista keskustelemiselle. Yövuorot olivat puolestaan tilaisuus käsitellä elämäkatsomuksellisia ja hengellisiä asioita. Hoidon mallin perusta oli normaalin elämän päivärhythmi, eli minkälainen toiminta ihmiselle on luontevinta minäkin ajankohtana päivästä. Tämänäyttöinen hoitoajattelu pyrki säästämään hoitajia liialta rasittumiselta sekä riittämättömyyden tunteilta, sillä kaikkia hoidon vaatimuksia ei tarvinnut edes yrittää täyttää samassa työvuorossa.

Johtajan suunnitelmissa oli muuttaa hoitajien väliset raportit potilaanvierusraporteiksi, jossa hoitajien lisäksi olisi läsnä myös potilas. Tällöin potilaalla olisi halutessaan mahdollisuus osallistua omien asioidensa raportointiin. Tämänäyttöiset raportointihetket toimisivat parhaimmillaan monien keskustelujen alkusysäyksenä, joihin olisi mahdollisuus palata sopivan tilaisuuden tullen uudelleen. Muina työvälisinä hoidon kehittämisessä johtaja näki työnhajauksen, hoidossa esiin tulleiden tapahtumien purkutilanteet sekä vertaisarviointin. Uuden johtajan tavoitteena oli myös vahvistaa hoitokodin roolia asiantuntijaorganisaationa sekä eri yhteistyötahojen kumppanina.

Johtaja näki hoitokodin hoito- ja toimintaperiaatteet eli perhekeskeisyyden, yksilöllisyyden, jatkuvuuden ja turvallisuuden myös johtamisen kantavina tausta-ajatuksina. Hän näki organisaation arvojen näkyvän ja vaikuttavan toiminnan eri tasoilla. Sen mitä odotettiin tapahtuvan potilashoidossa, piti toteutua myös työyhteisössä ja johtamisessa. Jos potilaita hoidettiin huonosti, se kertoi johtajan mukaan siitä, että siinä tapauksessa myös työntekijöitä johdettiin huonosti. Tiivistän oheisessa taulukossa (taulukko 10) johtajan ja hoitajien arvioita hoitokodin muutostavoitteista.

**TAULUKKO 10. Hoitokodin muutostavoitteet johtajan ja hoitajien arvioimina**

Johdon näkökulma	Hoitajien näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haasteena uuteen organisaatiokulttuuriin perehtyminen, hoitotyön kehittäminen ja selkiyttäminen</li> <li>• Yhteisön osaamisen jakamisen edistäminen (parityöskentelyn, arvioinnin ja perehdytysohjelman avulla)</li> <li>• Yhteistyötahojen kanssa toteutettava toiminnan kehittäminen.</li> <li>• Organisaatiokulttuurin kehittäminen henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia tukevasti</li> </ul> <p><b>Kehittämistä ohjaavat selkeät tavoitteet ja ”pienin askelin” etenevä muutos- ja kehittämistyö</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoitajana kasvamisen ja kehittymisen mahdollistuminen</li> <li>• Työyhteisönä kehittyminen</li> <li>• Organisaation toiminnan ja kulttuurin sekä hoitokäytäntöjen ”aukipurkaminen” ja kirjaaminen</li> <li>• Haasteena jatkuvasti muuttuvissa hoitotilanteissa selviytyminen oman jaksamisen säätelyn ja ylläpitämisen keinoin</li> </ul> <p><b>Muutokseen liittyvät positiiviset odotukset ja innostus</b></p>

## 16.2 Saattohoitajan työn haasteellisuus ja kokonaisvaltaisuus

Hoitajat määrittelivät työnsä koostuvan perushoidosta, potilaiden ohjaamisesta, ihmisten kohtaamisesta sekä ”syvissä” että arkipäiväisissä asioissa sekä omaisten hoitamisesta. Työ määriteltiin arkiseksi ihmisen auttamiseksi, jossa ihmisen puolesta tehtiin kaikki tarvittava. Suurin osa työstä nähtiin koostuvan perushoidosta. Potilaiden perushoittoon kuului muun muassa potilaiden siirtelyä, nostelua ja pesemistä. Olennaista oli potilaan puhtaudesta huolehtiminen, kivun ja ahdistuksen lievittäminen lääkehoidon sekä henkisen tukemisen keinoin. Oikeiden työasentojen oppiminen edisti fyysistä jaksamista sekä esti loukkaantumisilta. Työhön kuuluva esteettisyys ilmeni potilaiden ja heidän omaistensa kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Potilaat ja omaiset arvioivat tarkasti hoitajan käyttäytymistä, ja tekivät sen pohjalta tarkkoja analyyseja hoitajien toiminnasta sekä siihen sisältyvistä non-verbaalisista viesteistä, kuten ilmeistä, eleistä ja äänenpainoista. Kuvaan hoitajan työtä seuraavaksi havainnointimuistiinpanojen pohjalta laatimani tiivistelmän avulla.

## **Osallistuva havainnointi**

*Hoitokodin hoitajien aamuvuoro alkoi klo: 7.30 yhteisellä raportilla, jossa olivat paikalla yövuorossa olleet hoitajat, aamuvuoroon tulevat hoitajat sekä osastohoitaja. Raportilla vaihdettiin kuulumisia kun yövuorossa olleet hoitajat kertoivat yövuoron tapahtumista sekä käytiin läpi tulevan työpäivän tilannetta ja tapahtumia. Raportilla saatettiin myös keskustella hetki jostakin päivänpolttavasta teemasta tai esimerkiksi jostakin kuolemaa käsitelleestä TV-ohjelmasta, kuten tällä kertaa. TV-ohjelman pohjalta hoitajat keskustelivat ammatillisuudesta ja kuolevien potilaiden yksilöllisistä tarpeista. Raportin jälkeen hoitajat jakautuivat käytävän alku- ja loppupään työpareiksi eli kaksi hoitajaa työskenteli kummassakin päässä käytävää. Työparien muodostuminen tapahtui yleensä omatoimisesti ja sen perusteella mitkä potilaat kukin hoitaja tunsivat parhaiten. Työparit olivat selvästi jo ennalta tiedossa ja ilmeisesti muodostuneet vuosien aikana toisilleen läheisiksi tulleista hoitajista. Työparit kävivät tarkemmin läpi yhdessä edellisessä vuorossa olleen hoitajan kanssa potilaiden senhetkisen tilanteen, heidän tilassaan tapahtuneet muutokset sekä muut hoidon kannalta olennaiset yksityiskohdat. Keskustelua käytiin potilaiden fyysisestä, psyykkisestä, henkisestä ja sosiaalisesta tilanteesta. Raportointi kesti kokonaisuudessaan yleensä n. puoli tuntia, jonka jälkeen siirryttiin aamutoimiin.*

*Aamutoimet käynnistyivät potilaiden herättelyllä sekä aamupalan ja lääkkeiden tarjoilemisella. Osaa potilaista piti myös auttaa syömisessä. Aamupalan jälkeen olivat vuorossa hampaiden pesussa ja muissa aamutoimissa auttaminen, sänkyjen petaaminen sekä potilaan tilanteen edellyttämät sairaanhoidolliset toimenpiteet kuten mm. haavojen ja katetrien puhdistukset sekä lääkehoidot. Lounas ajoittui puolen päivän aikoihin, joka aamupalan tapaan tarjottiin potilaan toiveen mukaisesti joko sänkyyn tai ruokailutilaan. Lounaan jälkeen potilaiden hoitotoimenpiteitä jatkettiin heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Hoitajasta ja tilanteesta riippuen hoitamisen lomassa käytiin keskusteluja potilaan olotilasta tai päivänpolttavista aiheista. Työpäivään saattoi kuulua myös hoitoneuvottelu oman potilaan ja hänen omaistensa sekä lääkärin kanssa. Aamuvuoroissa työ oli usein potilaan luota toisen luokse kiirehtimistä. Työvuoronsa päätteeksi hoitajat kirjasivat potilaiden tilaa ja tehtyjä hoitotoimenpiteitä koskevat tiedot potilasraporttiin. Aamuvuoro päättyi ilta-*

*päiväkahvien aikoihin noin kello 14, jonka jälkeen käytiin vielä iltapäiväraportti aamuvuorossa olleiden ja iltaan tulevien hoitajien kesken.*

*Iltavuoro oli usein aamuvuoroa hieman rauhallisempi, joskin kiireisyys vaihteli potilaiden tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Iltapäivän ohjelmassa oli päivällinen ja mahdollisesti virkistystoimintaa. Omaiset vierailivat potilaiden luona usein myös alkuillasta, jolloin hoitajat kävivät keskusteluja myös omaisten kanssa. Muuten iltavuoro koostui samantyyppisistä hoitotoimenpiteistä kuten aamuvuorokin. Erona oli kuitenkin luonnollisesti se, että nyt valmistauduttiin heräämisen sijasta nukkumaan. Yövuoro alkoi kello:21, kestäen aamu seitsemään. Yövuorossa oli muita vuoroja enemmän aikaa syvällisille keskusteluille, joita käytiin niin hoitajien ja potilaiden kuin myös hoitajien kesken. Tilanteesta riippuen potilaat joko nukkuivat levollisesti tai olivat levottomia kivun ja ahdistuksen vuoksi. Hoitajat kävivät aina välillä tarkistamassa potilashuoneiden tilanteen sekä rauhoittelivat tarvittaessa levottomia potilaita. Yövuorossa jaettiin valmiiksi myös aamun lääkkeet.*

*Hoitajien työ oli siis kolmivuorotyötä. Eri työvuorot osoittautuivat luonteeltaan erilaisiksi ja niissä painottuivat hoitotyön erilaiset puolet. Aamuvuoro oli yleensä selvästi toiminnallisin. Kuten hoitokodin arki yleisestikin, myös hoitajan työ näytti rytmittyvän ruokailujen mukaan. Erilaisia hoitotoimenpiteitä tehtiin aina ruokailujen välissä. Työ osoittautui sekä fyysisesti että henkisesti raskaaksi. Sosiaalinen kanssakäyminen oli keskeinen osa hoitajan työtä heidän neuvotellessaan hoitoon liittyvistä asioista ja elämän syvällisistä kysymyksistä keskenään, potilaiden ja omaisten sekä muiden henkilökunnan jäsenten kanssa.*

Keskeiseksi sairaanhoitajan ammattitaidoksi on määritelty kliininen päättelykyky, joka koostuu potilaan kuuntelemisesta ja ymmärtämisestä, potilaan huolenaiheisiin vastaamisesta, tukemisesta ja hänen tilanteensa myötäelämisestä. Hoitajan työssä nähdään keskeisenä myös kyky kliinisiin arvioihin eli tilannetajuun ja näkemisen taitoon. Kyky hallita nopeasti muuttuvia tilanteita näkyy käytännössä joustavana erilaisissa tilanteissa reagoimisena. Kliinisessä päättelykyvyssä on olennaista eettisyyteen perustuva hoitajan periaatteellinen käsitys siitä, mikä kussakin tilanteessa on oikein ja mikä puolestaan väärin. Työssä tarvitaan käsityskykyä siitä, miten kussakin tilanteessa voidaan toimia potilaan kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Päättelykyky pohjautuu laajaan käy-

tännölliseen kokemukseen perustuvaan tietoon. Kertomuksellisuus eli potilaan tarinan kuunteleminen on keskeinen potilaan tilanteeseen suhtautumisessa sekä tilanteen tajuamisessa. Olennaista on myös intuitiivinen kyky eli kokemukseen perustuva päättelykyky ilman ”järkipäätä” perustaa, jota voidaan kutsua välittömäksi ymmärrykseksi. Keskeinen osa ammattitaitoa ovat myös hoitajan emotionaaliset reaktiot, jotka näkyvät emotionaalisen osallistumisena sekä sitoutumisena työhön. (Benner, Tanner & Chesla 1999, 22–28.)

Keskustelussa tuli vahvasti esille hoidon toteuttaminen hyvin pitkälle potilaiden ja tilanteiden ehdoilla, mistä syystä valmiiden hoitomallien määrittäminen etukäteen nähtiin hoitajien keskuudessa mahdottomana. Kunnioitusta hoitotilanteissa pidettiin keskeisenä. Se *miten* työn tekee, *miten* potilasta auttaa sekä *miten* hoitotilanteisiin suhtautuu, tekee työstä joko arvokkaan tai vähemmän arvokkaan. Hoitajien mukaan fyysisyys ja psyykkisyys lomittuvat työssä erottamattomalla tavalla toisiinsa. Kyetäkseen hoitamaan potilaita sekä kohtaamaan hoitotilanteissa eteen tulevia tilanteita oli myös hoitajan fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen alueen tasapaino tärkeää.

*Ritva: ”Ja vaikka saunatilanteet. Me niinkun fyysisesti saunotetaan tällä saunassa potilas et mitä se niinkun saa siinä henkisesti, niin se on just hirveen vaikea sanoo et kumpi siinä on tärkeempi potilaalle. Että se on niin semmosta kuitenkin kokonaisvaltasta ja sitä, että kyllähän se fyysistä on kun tuolla saunassa vihdotaan ja saunotetaan, mutta siihen liittyy niin paljon semmosta muutakin. Että esimerkiksi mikä muu hyvänsä puhtaus ja mitä se merkitsee potilaalle joku suihkussa käyminen, että sillä voi olla henkinen merkitys enemmän kun se fyysinen. Ettei se oo niinkun lika pois kehosta, vaan että se on, että tuntee jotenkin sitä ihmisarvoa ja sitä kautta tuntee olevansa niinkun ihminen.”*

\*\*\*

*Leila: ”Meillä pitää olla tiedossa se sabluuna: fyysinen, psyykinen, henkinen, sosiaalinen, vanha kunnon Maslowin palanpohjat. Että ihan samantapaisiahan me ollaan tossa kohtaa, että ei ne oo aina niin selkeet ne rajat, että tämä on nyt sitten sitä mun fyysistä vaatimusta, tää on mun henkistä vaatimusta, vaan ne menee sekasin. Mutta sillon kun mä alan kipuilmaan jollakin alueella työni suhteen, niin sitä täytyis kuitenkin ruveta hakemaan sitä kipuisuutta, että mikä se mahdollisesti voi olla...”*

### *Osallistuva havainnointi*

*Potilaan olotilaa pyrittiin helpottamaan monin konkreettisin keinoin. Olotilaa helpotettiin mm. varmistamalla riittävä kipua lievittävien lääkkeiden saanti, ravinnon ja nesteen sopiva nauttiminen, kuivuvan suun kostuttaminen, särkevien raajojen hierominen sekä kuivan ihon rasvaaminen. Potilaan ympäristöstä pyrittiin luomaan mahdollisimman viihtyisäksi. Potilashuone voitiin esimerkiksi valaista potilaan toivomalla tavalla, laittaa hänelle mieluisin musiikki soimaan ja tuulettaa huoneilma raikkaaksi. Toisen ihmisen läheisyys ja keskustelukumppanuus olivat merkittäviä potilaan olotilaa helpottavia ja turvallisuuden tunnetta luovia tekijöitä. Hoitajat juttelivat potilaiden kanssa monista arkipäivän asioista hoitotoimenpiteiden lomassa. Ja etenkin vapaaehtoiset istahtivat usein potilaan vierelle keskustelemaan tai lukemaan lehtiä ja kirjoja. Potilaiden syöttäminen, rauhoittaminen mm. koskettamalla, silittämällä ja hieromalla sekä hoitotoimenpiteiden kuten mm. haavojen hoitaminen, katetrien vaihtaminen, ”vatsan toimittaminen”, ihon rasvaaminen korostivat työn kehollista luonnetta.*

Fyysisyys, kehollisuus ja esteettisyys muodostivat kuitenkin vain osan työn kokonaisuudesta, sillä emotionaalinen ja henkinen ulottuvuus oli myös merkittävässä roolissa työssä. Saattohoitajan työ on kokonaisvaltaista tunnetyötä, jossa tunteiden tunnistaminen, käsitteleminen ja jakaminen ovat keskeisessä asemassa. Työ on suurelta osin myötäelämistä, edellyttäen tunteiden kohtaamista ja käsittelyä. Kuoleman ollessa lähellä ihmisen tunnetilat vaihtelevat ja muuttuvat usein jopa kontrolloimattomiksi. Pelot, vaikeat elämäkokemukset ja ihmissuhteet sekä suru elämättä jääneestä elämästä aiheuttavat monimuotoista fyysistä ja henkistä kipua, niin potilaille kuin myös heidän omaisilleen. Potilaat ja omaiset saattavat heijastaa omia pettymyksiään, aggressioitaan ja vihaansa hoitajiin. Joskus tuska ja ahdistus voivat käydä ylitsepääsemättömiksi, mikä kanavoituu potilaan tai omaisen aggressiivisena käyttäytymisenä. Hoitajat elävät yhdessä potilaiden ja omaisten kanssa kyseisiä kuolemaan liittyviä pelkoja ja ahdistuksia sekä fyysisten ja henkisten kärsimysten aiheuttamia sekavia tunnetiloja. Hoitajien tulee kohdata, sietää ja ymmärtää sekä kyetä keskustelemaan potilaiden ja heidän omaistensa läpikäymistä tunteista. Potilas tai

hänen omaisensa saattavat kysellä hoitajilta esimerkiksi elämän rajallisuuteen ja kuoleman jälkeiseen aikaan liittyviä kysymyksiä. Hoitajilla ei luonnollisesti-kaan ole kysymyksiin vastauksia, mutta vastauksia tärkeämpää on kysymysten kuunteleminen, sekä vaihtoehtoisista ajattelutavoista keskusteleminen.

Potilaiden ja heidän omaistensa läpikäymät tilanteet nostivat esille myös hoitajien omia pelkoja ja tunnereaktioita. Hoitotilanteissa hoitajat kohtaavat väistämättä tilanteita, jotka muistuttavat heitä heidän omista perhesuhteistaan ja elämäntilanteistaan. He saattoivat kiinnittyä hoitosuhteen aikana osaan potilaista voimakkaasti myös tunnetasolla, joten potilaan kuoltua edessä oli henkilökohtaisen suruprosessin läpikäyminen. Potilaiden olotilojen vaihtelevuus, tunteiden ailahtelevaisuus sekä hoitajan omien henkilökohtaisten tunteiden prosessoiminen synnyttivät työhön haastavan tunnemaaston. Tunnereaktiot toimivat kuitenkin parhaimmillaan tärkeinä asioiden merkittävyyden ja uhkan osoittimina terävöittäen havainnointia ja ohjaten tietotaidon kehittymistä sekä eettistä suhtautumista työhön (Benner et al. 1999, 118).

Arvioidessaan työn hyviä ja huonoja puolia hoitajat toivat vastauksissaan esille ainoana negatiivisena puolena palkan pienuuden. Muuten hoitajat korostivat työn rikkautta ja sen luomaa mahdollisuutta ainutkertaisten tilanteiden kohtaamiseen. Työn nähtiin mahdollistavan ihmisen rehellisen kohtaamisen, jatkuvan uuden oppimisen sekä ihmisenä kasvamisen. Tämän puolestaan nähtiin tuovan syvyyttä ja ymmärrystä elämään. Työn arvioitiin myös lievittävän henkilökohtaista kuoleman pelkoa. Työ pakotti nöyrytymään ihmisen vaillinaisuuden edessä, ajattelemaan asioita syvällisemmin ja selkiyttämään elämän arvoja. Potilaiden elämänkohtalot kannustivat myös toteuttamaan omaan elämään liittyviä haaveita. Kysyessäni osallistujien käsityksiä työn merkityksestä heidän elämässään, arvioi jokainen osallistuja työn olevan merkittävässä roolissa omassa elämässään. Työ määriteltiin itsestään selväksi osaksi elämää, ajan myymiseksi työnantajalle ja toimeentulon turvaajaksi, tavoitteiseksi ja mielekkääksi toiminnaksi, tärkeäksi itsensä toteuttamisen muodoksi sekä keinoksi karnavoida kunnianhimoa ja kohdata haasteita.



### 16.3 Ammatillisuus saattohoitajan työssä

Toisen keskustelukerran aiheena oli saattohoitajan ammatillisuus ja ammattisa kehittyminen. Hoitajat pitivät aihetta tärkeänä ja työnsä kannalta olennaisena. Ammatti-minän selkiyttäminen ja ”aukipurkaminen” nähtiin keskeisenä työn haasteena etenkin sen sisältämän vaikean tunnemaaston kannalta. Sivusin ammatillisuusteemaa jo edellisessä luvussa määritellesäni työn luonnetta, mutta kohdennan tarkastelun tässä yhteydessä hoitajien käsityksiin työn edellyttämästä ja työssä rakentuvasta ammatillisuudesta.

Vaikka hoitokotiin tuleville potilaille kuolema on sinänsä odotettu, sillä heille on tehty päätös parantavasta hoidosta luopumiseksi, on kuolemassa Sailon (1994, 15) sanoja lainatakseni ”moneen kertaan odotettunakin pelottavaa yllättävyyttä”. Kuolema on aina yhtä aikaa sekä odotettu että odottamaton. Jokainen ihminen käsittelee kuolemansa omalla yksilöllisellä tavallaan. Kübler-Rossin (1984) mukaan surutyön vaiheissa on kuitenkin tunnistettavissa tietynlaisia vaiheita. Surutyön voidaan määritellä etenevän shokki- ja kieltämisvaiheesta vihaan, edeten aina kaupankäynnin, masennuksen ja surun kautta hyväksymiseen. Vaiheet etenevät kuitenkin hyvin yksilöllisesti ja niiden erottaminen toisistaan on usein lähes mahdotonta. Hoitajan kannalta potilaan voimavarojen ja sopeutumisen aikataulun huomioiminen on tärkeää. Ammatillaisen ymmärtävä läsnäolo, hyväksyminen ja turvallisuuden tunteen luominen on etenkin alkuvaiheen shokki- ja kieltämisvaiheessa erityisen tärkeää. Olennaista hoidossa on potilaan ihmisarvon säilyminen. (Sailo 1994, 22–32.)

Saattohoidon perustuessa potilaslähtöisyydelle hoidon luonne ja tarpeet muuttuvat potilaiden, heidän olotilansa sekä perhesuhteidensa mukaan. Potilaan sairaushistorian, persoonallisuuden, yksilöllisen elämäntilanteen ja erilaisten perhesuhteiden myötä hoitotyön kentästä muodostuu moniulotteinen sekä vaihteleva kokonaisuus. Osalla potilaista oli jo pitkä sairashistoria ja taistelujakso sairautensa kanssa heidän saapuessaan hoitokotiin. Osa potilaista oli puolestaan kuullut parantumattomasta sairaudestaan vasta muutamia viikkoja ennen tuloaan. Loppuvaiheessa elämänsä olevan potilaan tila ei etene tiettyjen kaavojen mukaisesti, vaan tilassa tapahtui muutoksia yleensä hyvin lyhyessä

ajassa. Hoitoaika vaihteli kunkin potilaan kohdalla muutamista tunteista useisiin kuukausiin ja jopa vuosiin, mistä syystä tarkkoja toimintatapoja tai hoidon tavoitteita ei ollut mahdollista määritellä etukäteen. Tästä seurasi se, että omahoitajan laatima hoitosuunnitelma muuttui jatkuvasti. Potilaiden sairauksien mukainen yleisluontoinen tyyppittely nähtiin jossain määrin mahdollisena, mutta sekin aina vain suuntaa-antavana.

*Raija: ”Eikä edes yhden potilaan kohdalla ei mitään semmosta, koska ne muuttuu päivittäin. Ettei voi sillai, että nyt tän potilaan kohdalla tehdään, ainahan tietysti omahoitaja tekee jonkinasteisen hoitosuunnitelman, mutta se elää ja muuttuu päivittäin. Ei se oo se sama asia huomenna mikä tänään on ollu, että se tässä onkin. Jos se on eilen sanonu, että hän ei halua tavata jotakin omaistansa, jotakin poikaansa ja se ehdottomasti sanoo, ettei hän halua ja jos sen kirjottaa hoitosuunnitelmaan: ’Ei halua tavata poikaansa’. Sehän voi viikon päästä olla aivan eri mieltä siitä asiasta esimerkiks. Että se on vaikee tehdä semmosta selkeetä kun ne on aina muuttuvia. Mutta ehkä karkeempia että tulee suunnilleen kaikki samat asiat huomioitua.”*

*Noora: ”Mutta täällä varmaan kaikista eniten muutoksia tapahtuu kun ihminen on tällasessa ns. loppuvaiheessa, niin hän valitsee ja valitsee, muuttaa ja muuttaa. Ei kaikki mutta...”*

*Leila: ”Niin, no kun se on se nelikenttä, että se muuttuu ihan jos aattelee näin, että potilaallakin tilanne jossa hengellisesti, että mä oon niin kaaheen valmis ja mulla on niin levollinen mieli, turvallinen olo koska mä luotan ja mulla on kaikki asiat ok yläkerroksiin ja kaikki nää selvillä. Sitten kun sairauden hoidot pukkaa päälle, niin hänestä voi tulla todella hätäntynyt ja häneltä hukkuu kaikki, elikkä silloin täytyy antaa hänelle tilaa, että hän saakin puhua niistä asioista. Ja taas joku ateisti, joka tulee kovana, voi olla, että hän yht’äkkiä rupeekin kyseleen.”*

Tilanneherkkyys ja pelkojen poistuminen nähtiin keskeisenä osana ammatillisuutta. Tämä ilmeni käytännössä niin sanottuna ”ammattilaisen silmänä”. Tällä viitattiin kykyyn aistia potilaan voinnista tarkkoja yksityiskohtia melko lyhyenkin tapaamisen aikana. Kokenut hoitaja kykeni havainnoimalla, eli hoitajien sanojen mukaan ”sivelemällä huonetta ja potilasta katseellaan”, kartoittamaan hyvin nopeasti potilaan senhetkisen olotilan sekä tilassa tapahtuneet mahdolliset muutokset. Tämänäyttymisessä osaamisessa oli kysymys intuitiivisesta tietämisestä. Intuitio voidaan määritellä subjektiiviseksi kokemukseksi ja koko-

naisvaltaiseksi ymmärtämiseksi. Intuitiivisen tiedon lähteinä ovat ihmisyyden eli hoitaja itse sekä potilaat ja heidän läheisensä. Tiedon taustalla on sanaton ja se-littämätön kahden ihmisen välinen tunne, ihmisen sisimmän kohtaaminen. Sen rakennusaineiksina ovat kehon kielen merkitykset, sanallisten viestien tavoittaminen, lääketieteelliset tosiasiat ja hoitotyön auttamismenetelmät sekä niiden vaikuttavuus. Intuition kautta kehittynyttä hoitotyön tietoa voidaan luonnehtia välittömäksi, ennakoivaksi ja kehittyväksi. (Nurminen 2000, 34, 97.)

Seuraava esimerkki havainnollistaa mielenkiintoisella tavalla ammattitai-toisen hoitajan tilanneherkkyyttä, potilaan kohtaamista sekä hoitajan osaami-seen sisältyvää intuitiivista, hiljaista tietoa. Esimerkissä hoitajat keskustelivat potilaan ja hoitajan välisestä vuorovaikutustilanteesta.

*Maija: ”Ammatillisuus kulkee koko ajan rinnalla jotenkin hienovaraisesti, ei kovasti kolhita.”*

*Raija: ”Ja jotenkin täällä se, että kun pitkään on tehnyt työtä ja tietää, että osaa ne semmoset ns. hoitotyön menetelmän, niin silloin sehän vapauttaa paljon justinsa siihen muuhun. Et kun ei mee niinkun energia siihen, että mä en osaa jotain tiettyjä asioita hoitaa niinkun siis ihan perushoittaa po-tilasta ja tiettyjä juttuja. Niin sen jälkeen kun ne muuttuu semmoksiks automaattisiks, niin sen jälkeen on niinkun paljon vapaampi tekeen sitä työtä sillai niinkun syvemmin ja ei sua niinkun jotenkin kahlitse se, että sä nyt mietit osaanko mä nyt ton homman tehdä ja ton homman. Ei sitä energiaa kulu siihen, vaan se tulee sillai automaattisesti. Mä oon sen niin-kun sillai kokenu, että helpottaa sitä semmosta vähän syvempää työsken-telyä se, että kun ei koe, että on probleemaa niissä semmosissa...”*

*Haastattelija: ”Muuttuuko se niinkun eri tason oppimiseksi?”*

*Raija: ”Mun mielestä muuttuu vähän niinkun mitä tekin puhuitte, että se on jotenkin vähän semmosta syvempää oppimista. Että jotenkin nähdä ne tilanteet sillai ainutkertaisina, että vapautuu semmoseen...”*

*Maija: ”Niin, niin ei tarvitse enää niin ajatella sitä, että jos vaikka menee tämmöstä vaikeesti sairasta ihmistä hänen asentoa vaihtamaan toisella kertaa, niin jotenkin siinä heti, vaikka ei oo niin paljon tavannukkaan, niin oivaltaa sen, että miten tässä toimitaan niin että kaikista hellim-min tätä ihmistä käsitellään, ettei tuoteta kipua. Ei sitä voi sanoa ru-tiininomaseksiaan, mutta se on aika lailla, että sen osaa, niin sitten tää muu taas niin siihen vapautuis sitten.”*

*Raija: ”Se on mun mielestä hirveen hyvä kun on paljon tehnyt tätä työtä, niin hirveesti vapauttaa sitä semmosta, että jotenkin näkee ne tilanteet sillai niinkun sä sanoit että, ei mee se energia siihen. Huomaa sen, kun*

*tulee uusia semmosia jotka on vähän aikaa ollu nuoria ja muita, että kun se on niin eri tasolla se työskentely sitten.”*

**Maija:** *”Eikä pelkää kohdata omaisia, vaan menee niinkun tyhjin käsin siihen tilanteeseen, tulee mitä tuleman pitää.”*

Hoitaja kykeni monella tapaa joko edistämään potilaan hyvinvointia tai lisäämään hänen ahdistustaan. Merkityksellistä oli se, mitä hoitaja sanoi ääneen, miten hän sanomansa eksplikoi sekä mitä hän viesti toiminnallaan ulospäin. Potilaiden kohtaamisessa ja auttamisessa hyvin pienet teot olivat merkityksellisiä. Ammattitaitoon kuului hoitajien mukaan myös se, että kiireenkin keskellä työnsä osasi tehdä kiireettömän oloisesti. Esimerkiksi nopean lääkkeenjaon kykeni hoitajien mukaan tekemään joko kiireettömästi tai viestimällä kiirettä ulospäin. Potilaiden nähtiin aistivan herkästi aito läsnäolo sekä vastaavasti kiire ja välinpitämättömyys. Keskustelua syntyi myös potilaiden tahattomasta aliarvioimisen vaarasta, joka määriteltiin ilmenevän lähinnä piiloviestien muodossa esimerkiksi tietynlaisena puhetapana hoitotilanteissa. Jokaisen hoitajan olisi tärkeää miettiä omaa hoitotyyliään, sillä hoitaja voi huomaamattaan korostaa potilaan puutteita ja ongelmia joko verbaalisen tai non-verbaalisen kommunikoinnin keinoin. Vaikeasti sairaiden potilaiden, sairauksien rajujen ulkoisten merkkien sekä sairauksien aiheuttamien hajujen kohtaaminen nähtiin vaativan hoitajilta ammattitaitoa. Niiden aiheuttama emotionaaliset reaktiot tuli vuoro-vaikutustilanteissa kyetä peittämään ammattimaisella tavalla. Tämän tyyppistä tietämystä voisi kutsua hoitotyön edellyttämäksi esteettiseksi tietämykseksi sekä tunnetyöksi.

Keskusteluprosessin aikana yksi ryhmän sairaanhoitajista vaihtoi työpaikkaa erityyppiseen hoitoalan organisaatioon. Hän oli omien sanojensa mukaan siirtymässä ”kodinomaisuudesta isompiin ympyröihin”. Hänen uuden työn sisältöä ja identiteetin muuttumista koskevat pohdintansa herättivät ryhmässä mielenkiintoisen keskustelun saattohoitajan ammatillisuudesta. Kyseisen hoitajan mukaan hän oli hoitokodissa työskennellessään oppinut hoitotyön ytimen, eli ihmisen kohtaamisen ja läsnä olemisen taidon. Hoitajat vertailivat erilaisia hoitoalan töitä sekä niissä vaadittavia tietoja ja taitoja, minkä perusteella potilaslähtöinen kokonaisvaltainen hoito nähtiin keskeisenä saattohoidon muis-

ta hoitoaloista erottavana tekijänä. Hoitajan keskeisenä taitona nähtiin kyky omalla käyttäytymisellään ja hienotunteisuudellaan rohkaista potilasta puhumaan asioistaan sekä auttaa häntä hyväksymään kuolema luonnollisena osana elämää.

Ammatillinen osaaminen saattohoidossa kytkeytyi voimakkaasti hoitajan persoonalliseen työtteeseen. Saattohoitajien puheissa korostuikin jokaisen hoitajan yksilöllinen tapa kohdata potilas sekä jokaisen hoitajan yksilöllinen kriteeristö tekemänsä työn laadulle. Ammatillisen identiteetin kollektiivisesta dimensiosta kertoivat kuitenkin keskusteluissa useaan kertaan esiintyneet me ja muut -esimerkit. Hoitajien puheissa oli tunnistettavissa tietynlaisen samuuden kokemusta, juuri ”meille tyypillisestä ajattelu- ja toimintatavasta”. Tämä tuli mielenkiintoisella tavalla esille esimerkiksi yhdellä keskustelukerroista, jolloin huoneeseen tuli vahingossa vierailijaryhmä, joka koostui eri hoitoalan organisaation hoitajista. Hoitajien reaktio keskeytykseen ja sen jälkeen käyty lyhyt keskustelu paljastivat voimakkaan me ja muut -asetelman. Jäsenyys hoitokotiyhteisössä määriteltiin sekä ulkoiseen olemukseen että henkisiin ominaisuuksiin liittyvien attribuuttien avulla. Hoitokoti rajattiin erityislaatuiseksi yhteisöksi ja saattohoitajat miellettiin erilaisiksi muihin hoitoalan ammattilaisiin verrattuna.

## 16.4 Jatkuva hoitajana kehittyminen – hoitajan työssä oppiminen

### 16.4.1 Ammattitaitoiseksi hoitajaksi kehittyminen

Kolmannen keskustelukerran fokuksessa oli oppiminen ja kehittyminen työssä. Puheenvuoroissa tuli esille hyvin eritasoinen oppiminen. Keskustelijoiden mukaan oppiminen oli luonteva ja olennainen osa työtä, sillä alati muuttuvat vuorovaikutustilanteet mahdollistivat jatkuvan uuden oppimisen. Jokainen uusi potilas toi mukanaan uudenlaisen hoitotilanteen, joten kuhunkin potilaaseen ja hänen perheeseensä tutustuminen aloitettiin aina alusta.

Työn perustana nähtiin avoimuuden, toisen kunnioittamisen ja rehellisyyden oppiminen. Oppimista nähtiin tapahtuvan vuorovaikutuksen eri tasoilla. Oppimisen haasteet painottuivat henkisen kehittymisen alueelle, hoitajana kasvamiseen. Potilaan kuunteleminen todettiin olevan yksi työn perushaasteista. Haasteena oli oppia kohtaamaan *hänet* ja hoitaa juuri *häntä*. Hallitessaan työn perusasiat hoitajalla nähtiin vapautuvan energiaa syvätasoisempaan työskentelyyn. Tämä ilmeni konkreettisesti esimerkiksi hoitotoimenpiteiden suorittamisena luontevan keskustelun ja kuulumisten vaihdon lomassa. Saattohoidon perusasioiden hallitseminen auttoi myös tunnistamaan parhaan tavan hoitaa potilasta erilaisissa tilanteissa.

Työssä oppimisesta ja ammattilaisena kehittymisestä puhuttaessa korostuivat hyvän peruskoulutuksen merkitys sekä hoitotilanteiden kohtaaminen eli tekemällä oppiminen. Peruskoulutuksen koettiin antaneen tärkeän yhteisen ammatillisen perustan ja pohjan hoitotyölle. Tästä huolimatta, laajasta ja monipuolisesta työkokemuksesta arvioitiin olevan saattohoitajan työssä suuresti hyötyä. Etenkin uran alkuvaiheessa hoitotilanteisiin koki menevänsä kuin ”tyhjin käsin”. Syvätasoiseen oppimiseen nähtiin kuuluvan taito ja rohkeus kohdata ihminen vaikeissa tilanteissa sekä haastavien vuorovaikutustilanteiden hallitseminen. Taidon ja rohkeuden kehittymiseen ei nähty oikotietä, vaan oppimisen arvioitiin tapahtuvan ainoastaan kokemuksen myötä eli erilaisia hoitotilanteita kohtaamalla. Kohtaamalla erilaisia ihmisiä ja sairauksia itseensä alkoi luottaa ammattilaisena yhä enemmän ja tilanteisiin uskaltautui valmistautumattakin. Lisääntyvän kokemuksen myötä hoitajat kertoivat oppineensa hahmottamaan erilaisia tilanteita sekä niissä vaadittavia toimenpiteitä, ennakoimaan tapahtumien kulkua ja suunnittelemaan toimintaansa sekä kuuntelemaan potilasta yhä paremmin.

*Noora: Tämmösen käsillä tekemisen hommat, että siinä vaiheessa kun ei tarvi enää ajatella, että huomaa, että aattelee mitä mun tarvii kaupasta ottaa siinä kun tekee sitä hommaa niin tietää, että tää on nyt jo aika hyvin hanskassa. Sillon kun ensimmäisiä kertoja niinkun, mä nyt oon taas siis alusta alkaen Pharmakaa selannu, kuinkas mikäkin antibiootti laimentetaan ja sitten kun mun ei tarvi enää avata sitä Pharmakaa, että tietää kuinkas tän lääkkeen kohalla meni tietää, että nyt tää alkaa jo sujua. Että semmosissa niinkun tämmösissä asioissa on helpompi arvioidakin sitä,*

*koska ne on niin konkreettisia. Mut sit justiin kun puhutaan jostain hoitotyön laadusta taikka ihmisen kohtaamisesta, niin ne onkin jo huomattavasti vaikeampi asioita arvioida, että silloin ollaan tavallaan vois sanoo sillä korkeemmalla tasolla. Taikka niissä ehkä tulee enemmän ehkä semmosia ahaa-elämyksiä, että niin että mä oon käyny tämmösiä tilanteita ennenkin läpi ja mä jo vähän ehkä osaan ennakoida mitä tässä seuraavaks vois tapahtua, taikka että saa semmosen jonkun vainun, että miten jotkut tietyn kaltaset tilanteet saattaa kulkee eteenpäin tai jotain sellasta. Niinkun toi Bennerihän näistä puhuu justiin alottelijasta asiantuntijaksi...Et niinkun sit kun ollaan siä asiantuntijatasolla, niin on niinkun se kyky nähdä asioita eteenpäinkin, että pystyy suunnitteleen sitä toimintaansa sen mukaan, että on tietyt skenaariot, että tää voi mennä näinkin. Missä sitten itellensä kukin saa sen kaltasen elämyksen, että ahaa nyt mä osaankin hahmottaa isompia kokonaisuuksia, niin se varmaan kulkee jokaisen ihmisen kohalla eri tahtiin.”*

Tunnetason oppiminen, ja siihen liittyen omien tunteiden hallitseminen, nähtiin keskeisenä haasteena työssä. Työn arjessa esiin tulevat voimakkaat tunteet tuli oppia hyväksymään, vastaanottamaan sekä käsittelemään hoitotilanteiden ulkopuolella.

**Haastattelija:** *”Mutta toi on kyllä totta, että sehän tässä just ongelma on kun en mä itekään tiä mitä tää (oppiminen) tarkoittaa, että sen takia mä just yritän saada selvyyttä. Että mitä toi tarkoittaa kun niinkun tässäkin tuli niin monen tasosta ja että niinkun millä tasolla sitten puhutaan. Teillä sitten varmaan korostuu semmoset henkisen tason, millä niitä vois nimittää...henkisen tason asioiden oppiminen, niinkun semmosen ihmisyden ja...”*

**Leila:** *”Ja sitten tää tunnetason oppiminen. Kun aattelee, että tunne on niin kauheen äkkinäinen ja yllätyksellinen, en mä tunne mitenkä mä tunnen taikka tiedä mitenkä mä tunnen jatkossa. Vaikka kuinka mä kuvittelen, että voi kauheeta, jos tulis mörkö vastaan suunnilleen, että minkälaisia asioita silloin tekee. Mutta sit kun se tulee, niin kerta kaikkiaan mulla saattaa olla pissat housussa..heh.. Jota mä aattelin, että mähän hallitsen ihan täysin kun mä kohtaan semmosen tilan ja tilanteen. Että niiden kohtaaminen ja sitä kautta hyväksyminen itessään semmosia reaktioita joita ei oo aikasemmin ollutkaan. Mut et siinä tulee semmonen vanhuus ja kasvaminen, että mulle saa kaadella mitä vaan ja en mä niikun kaadu. Et mä oon niinkun sen oppinu, että en mä niinkun jaloiltani putoo, vaikka*

*tulis mitä vastaan. Ainahan sitä voi päähkäillä ja ruveta miettiin ja kysyä  
neuvoja ja apuja.”*

Hoitajat nostivat keskusteluun työssä piilevän täydellisuuden harhan, eli sen, miten haasteellista työssä oppimaansa ja näkemäänsä oli soveltaa omassa elämässään. Vaikka he saattohoitajina näkivät erilaisia elämänkohtaloita sekä kuulivat niistä virheistä, joita ihmiset kokivat elämän aikana tehneensä, eivät hoitajat kuitenkaan kokeneet kykenevänsä korjaamaan vastaavanlaisia epäkoh-  
tia omassa elämässään. Oppien siirtämistä suoraan omaan elämään ei nähty mahdollisena saatikka tarkoituksenmukaisena. Jokaisen ajateltiin oppivan asiat elämässä omakohtaisen kokemuksen kautta, silloin kun ne tulivat kunkin kohdalla ajankohtaisiksi. Toisaalta hoitajat näkivät hyvänä sen, ettei työssä nähtyä ja kuultua oppinut liian hyvin. Täten säilyi kyky tuntea ja liikuttua, joka oli puolestaan merkki siitä, että he olivat tuntevia ja inhimillisiä ihmisiä.

Saattohoitajat pohtivat myös identiteettiään. He miettivät ääneen olivatko he olleet jo ennen työhistoriaansa tietynlaisia ihmisiä, vai oliko työ hoitokodissa muuttanut heitä nykyisenkaltaisiksi. Tähän liittyen he pohtivat voiko työs-  
tään olla kiinnostunut jopa liian suuressa määrin, sillä vanhetessaan he olivat huomanneet kiinnostuneensa ihmisen kuolevaisuudesta ja läheisten kuolemaan liittyvistä pohdinnoista yhä enenevässä määrin. Hoitajien mukaan heidän työs-  
sä näkemänsä ja kokemansa asiat olivat vähentäneet heidän kuolemanpelkooan sekä vaikuttaneet elämänarvojen järjestyksen pohtimiseen. Itseen kohdistuvan armeliaisuuden koettiin myös vuosien varrella lisääntyneen. Toisen auttamisen rajallisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen oli helpottanut työssä helposti syntyviä riittämättömyyden tunteita, joita etenkin työuran al-  
kuvaiheessa jokainen hoitaja oli kokenut jossain määrin. Haasteena oli oppia säilyttämään nöyryys. Aina välillä oli tärkeää muistuttaa itseään siitä, ettei saattohoitajan ammatissa voinut tulla koskaan valmiiksi, eikä kenestäkään voi-  
nut tulla kuoleman asiantuntijaa. Oppimisen haasteet liittyivät ennen kaikkea hoitajana kasvamiseen. Voimakkaan työhön sitoutumisen ja identifioitumisen voidaan nähdä edistävän aktiivisen osallistumisen kautta tapahtuvaa työssä op-  
pimista (Billett & Somerville 2004, 314).



#### 16.4.2 Oppiminen työssä toteutuvan reflektiivisen arvioinnin avulla

Pitkään ammatissa toimineen hoitajan näkökulmasta oppimista ei enää tapahtunut suurin harppauksin, vaan kyse oli lähinnä oman työn arvioimisen kautta toteutuvasta oppimisesta. Jokainen hoitotilanne nähtiin mahdollisuutena oppia jotakin uutta yhdessä potilaan ja hänen perheensä kanssa. Hoitajat kuvasivat hoitotilanteissa tapahtuvaa oppimista ”ahaa-elämyksinä”. Arviointi oli luonteva osa työtä ja sitä tapahtui spontaanisti päivittäisissä hoitotilanteissa. Välittömästi potilaan huoneeseen astuessaan hoitaja arvioi potilaan kuntoa, olemusta ja huoneilman laatua. Arviointi ja tiedon rakentaminen tapahtui useita aistikanavia (näkö, kuulo, haju, tunto) hyödyntämällä. Hyvinkin lyhyessä ajassa hoitaja kykeni tunnistamaan valtavan määrän potilaan tilasta kertovia yksityiskohtia. Esimerkiksi potilaan ihon lämpötila, kosteus ja väri olivat keskeisiä potilaan tilasta kertovia tuntomerkkejä.

*Leila: ”Mut niinkun aattelee se arvioinnin taso, jos taas aattelee sitä potilasta niin totta kai, kun mä kävelen jo sinne huoneeseen niin mä teen jo arvion siitä huoneilmasta, että ja-ha täällä on tilanne muuttunu mä tiedän mikä siä haisee, se tulee niinkun kaikkia kanavia pitkin se arviointi. Onko täällä puhdasta, mitäs täällä on tapahtunu eiliseen nähden esimerkiksi, se tulee niin monien aistien kautta eikä yksistään joku järjellinen toiminta tai joku tämmöset asiat. Sen jälkeen kun aattelee sitä potilasta hoitaa niin kyllähän mulla on se tuntuma hänen hikiseen nahkaansa, mä teen arviot heti hänen ravitsemustilastaan, mä teen hänen myhkyröistään, haavoistaan, kivuistaan, hengityksestään, sit hänen levottomuuksistaan, hiki-syyksistään. Mut eihän niitä niinkun erikseen sano, vaan se asuu tuolla, se saattaa olla sekunnissa aivan valtava nippu tietoa ihmisestä, kysymättä mitään siltä ihmiseltä niin kun tietää, että ja-ha onpas muuttunu.”*

*Maija: ”Jo siinä tulotilanteessa huomaa kuinka paljon siinä tapahtuu ite mielessään arvioi sitä potilasta minkälainen hän on ja kuinka hän kommunikoi, liikkeuko hän ja onko hän levoton. Ja että sekunnissa tapahtuu paljon ja tietenkin he varmaan arvioi aivan samoin minua.”*

*Leila: ”Kyllä, totta kai.”*

*Maija: ”Totta kai he arvioi.”*

Hoitajat kertoivat myös jatkuvasti arvioivansa omaa työntekoaan, joka perusteella kukin hoitaja rakensi henkilökohtaisen vaatimustason työlleen. Tämän-

tyyppistä reflektiivistä toimintaa voidaan kutsua myös ”harkituksi järkevyydeksi”, joka ilmenee tarkastelemalla tilanteita vaihtoehtoisista näkökulmista, joko itsetutkiskelun keinoin tai kysymällä neuvoja toisilta (Benner et al. 1999, 64). Taylorin (2000) mukaan sairaanhoitajan työ on ennen kaikkea reflektiivistä toimintaa, joka edellyttää sekä teknisen, praktisen että emansipatorisen reflektoinnin taitoja. Tekninen reflektio on empiirisen tiedon luomisen ja arvioimisen perusta. Sen avulla hoitajat kykenevät valitsemaan relevantit työkäytännöt ja toiminnot arkisissa työtilanteissa. Praktisen reflektion avulla tullaan puolestaan tietoisiksi vuorovaikutustilanteista. Lisääntynyt tietoisuus kokemuksista, kontekstista ja subjektiivisuudesta mahdollistaa muutoksen. Emansipatorinen reflektion avulla on mahdollisuus edetä itsestäänselvyyksinä pidetyistä oletuksista tai toimintaa rajoittavista käytännöistä transformatiiviseen toimintaan, jonka nähdään onnistuvan kriittisen ajattelun ja valtasuhteiden tiedostamisen avulla. (Taylor 2000, 145–148.) Hoitajat näkivät kyvyn arvioida oman tietämyksensä rajoja tärkeänä osana ammatillisuutta.

*Leila: ”Ja siinä just se, että kuinka tämmösessä työssä, että sanotaan että on kasvun mahdollisuus, niin vois sanoo että se on kasvun välttämättömyys että tätä työtä pystyy tekemään. Elikkä että ne on niinkun hyväksyttävä, että koska ne menee niin tosi syvälle. Että esimerkiksi jos aattelee näitä tilanteita, niin en mäkään tiedä etukäteen vaikka kuinka olis tavannu perhettä etukäteen eri tilanteissa, mut yht’äkkiä se perhe saattaa heijastaa mulle semmosia asioita jotka laukasee mussa jonkun tämmösen, että saattaa ruveta itkettään yht’äkkiä ja täytyy hakee, että mikä tässä tilanteessa on semmonen. Joku toinen taas ei ollenkaan, että sehän on just näitä samaistumisia ja näitä, että ja siihen on niinkun lupa. Että jos ajattellaan, että siis se...ammatillisuus käsitettä siis, että pitää tunnistaa se että jos musta ei ole apua että voi pyytää toista siihen tilanteeseen. Että mulle kävi tämmönen että mun on tosi vaikee tässä kohtaa olla...joku semmonen...just semmonen kasvun paikka. Että eihän se muuten voi sujua se vuorovaikutus. Että näiltä tilanteilta ei silloin voi välttyä, jos ne kerran hoidetaan tosi ainutkertaisesti, niin näitä tilanteita syntyy jatkuvasti. Et jotenkin, että ne on luonnollisia ilmiöitä ja niitä syntyy. Ja että se hyväksyttään niin.”*

Kollektiivista reflektointia tapahtui puolestaan potilaan, omaisten, omahoitajan ja lääkärin kesken pidettävissä hoitopalavereissa, joissa hoitoa suunniteltiin ja

arvioitiin yhteistyössä. Tilanteissa omahoitaja ja lääkäri saivat myös hoitoa koskevaa palautetta potilaalta ja omaisilta. Läheisen vuorovaikutustilanteen luominen oli mahdollista esimerkiksi syöttötilanteessa, jossa potilaalta sai välittömän palautteen. Kriittisenä kehittymisen mahdollisuutena nähtiin se, kuinka avoin ja rehellinen saamallaan palautteella kykeni kulloinkin olemaan. Omaisten ja potilaan rohkaiseminen kertomaan ajatuksistaan ja näkemästään nähtiin tärkeänä, sillä juuri heiltä saatava palaute koettiin oman työn arvioimisen, työssä jaksamisen ja työn mielekkyyden kannalta olennaisena. Palautteen koettiin antavan toiminnalle peilin. Hoitajien keskinäiset raporttitilanteet, joissa mietittiin ja läpikäytiin hoitotilanteita yhdessä, olivat myös esimerkkejä työssä toteutuvasta arvioinnista ja kollektiivisesta reflektiosta. Arviointia tapahtui myös toisiin organisaatioihin tehtävien vierailujen yhteydessä. Vierailut mahdollistivat työn tarkastelemisen eri perspektiivistä, sekä oman työn ja työyhteisön vahvuuksien ja puutteiden tunnistamisen.

Keskustelujen toteuttamisajankohtaan mennessä hoitoa ei ollut evaluoitu hoitokodissa virallisessa muodossa tai systemaattisesti. Organisaatiokontekstissa toteutuvaa evaluointia oli toteutettu lähinnä johtajan kanssa käytävien kehityskeskustelujen muodossa. Tavoitteena hoitokodissa oli kuitenkin laatia potilaiden hoitoa koskeva kirjallinen määritelmä sekä yhteiset periaatteet saattohoitajan työlle esimerkiksi potilaskyselyiden avulla. Hoidon laadun ja sen kehittämisen kannalta nähtiin tärkeäksi arvioida kollektiivisesti ketä palvellaan, miten palvellaan ja palvellaanko oikein. Tavoitteena oli selvittää, miten potilaita voitaisiin hoitaa mahdollisimman tasapuolisesti sekä ehkäistä hoitovirheitä ja hoidon sattumanvaraisuutta. Hoitokodissa haluttiin kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota siihen, miten hoidossa voitaisiin taata hoitajien persoonallisista työskentelyeroista riippumaton ja yhdessä määriteltyjen tavoitteiden mukainen hyvän hoidon ”tasalaatuisuus”. Yhteisten kriteerien määrittelemisen nähtiin palvelevan myös henkilökunnan työssä jaksamista. Haasteita työn arvioinnille ja kirjaamiselle asettivat kuitenkin hoidon potilaslähtöisyys ja potilaiden yksilölliset tarpeet.

Hoito- ja toimintafilosofian kirjaaminen ja arvioinnin systematisoiminen olivat esimerkkejä organisaation pyrkimyksestä siirtyä hajanaisista käytän-

nöistä yhtenäisempään toimintatapaan. Tavoitteena oli kehittää hoitokodin toimintaa toiminnan tavoitteiden evaluoinnin keinoin. Hoitokodin toiminta oli aikanaan käynnistetty avoimen organisaatiomallin pohjalta, jossa tarkasti määriteltyjen tavoitteiden sijasta haluttiin nähdä, mitä toiminnasta ajan myötä kehittyi ja syntyy. Tutkimushetkellä organisaation arvioitiin edenneen kehitysvaiheeseen, jossa vuosien aikana muotoutuneet käytännöt tuli arvioida uudelleen. Hoitajat epäilivät kehittämistoiminnan kuitenkin herättävän henkilökunnassa myös vastustusta, mistä syystä ”yhteisen näkymän” luomisen arvioitiin olevan pitkäkestoinen yhteisen oppimisen tie.

#### 16.4.3 Johtajan ajatuksia työssä oppimisesta ja oppimisen mahdollisuuksista

Johtajan mukaan hoitokodin keskeisimpänä tulevaisuuden haasteena oli reagoida kokeneiden työntekijöiden eläkkeelle siirtymiseen. Eläkkeelle oli siirtymässä kokeneita ja osaavia ammattilaisia, joilla oli kyky kohdata erilaisia ihmisiä sekä innostua asioista. Haasteena oli huolehtia kokeneiden ammattilaisten ammattitaidon ja hiljaisen tiedon siirtymisestä sekä taloon jääville että tuleville uusille hoitajille. Käytännössä kokemustiedon siirtymistä pyrittiin edistämään työparityöskentelyn aikana toteutuvan havainnoimisen ja arvioimisen avulla. Osastonhoitajan työnkuvaan oli myös tarkoitus sisällyttää enemmän työnohjauksellisia piirteitä.

Hoitajien tapaan johtaja näki ammattitaidon kehittämisen ja kehittymisen toteutuvan parhaiten tekemällä oppimisen kautta. Hän näki hoitajan työssä runsaasti oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. Oppiminen kuitenkin edellytti yksilön tietoista hakeutumista oppimista palveleviin tilanteisiin sekä saatujen kokemusten välitöntä arviointia. Itsearviointitaitojen ja toisten arvioimisen taitojen kehittäminen oli keskeinen työssä oppimisen haaste, jossa palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot olivat keskeisellä sijalla. Palautteen avulla hoitajat saivat toiminnalleen peilin ja palautteen käsitteleminen mahdollisti jokaisen vahvuusalueiden tunnistamisen sekä vastaavasti kehittämistä edellyttävien osa-alueiden työstämisen. Hoitajat saivat palautetta työtove-

reiltaan sekä suullisesti että kirjallisesti. Kirjallinen palaute käytiin läpi yhdessä johtajan kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa. Jatkuvan arvioinnin ja palauttejärjestelmän myötä työnohjaukselle oli muodostunut uusi rooli. Työnohjauksesta pyrittiin rakentamaan työprosesseihin kiinnittyvä jatkuva prosessi, jotta työntekijät eivät joutuisi työstämään haastavia hoitotilanteita yksin.

Hoitokodissa työssä oppimista edistäviä organisoituja toimintamuotoja olivat kehityskeskustelut, työnohjaus sekä erilaiset koulutustilaisuudet. Kouluttajana toimiminen työyhteisössä oli myös yksi kehittymisen mahdollisuus, jonka johtaja näki edistävän henkilökohtaisen osaamisen tiedostamista sekä omien toimintatapojen arvioimista. Hoitokodin työntekijöillä oli mahdollisuus myös henkilökiertoon, joka oli johtajan näkemyksen mukaan mielekäs oman työn ja työpaikan arvioimisen muoto. Oppimisen ja kehittymisen keskiössä hoitokodissa oli osaamisen jakaminen, toiminnan ja toimijuuden arvioiminen sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen hyödyntäminen. Johtajan mukaan työyhteisön osaamis- ja kehittymismahdollisuuksien luominen edellyttivät ihmisten osaamisen, kehittymisen sekä erilaisuuden arvostamista.

***Johtaja:** ”Mutta että täällä nyt erityisesti on nää kehityskeskustelut ja työnohjaus ja koulutustilaisuudet ja koulutuspalautteet on nyt ollu semmonen ja kouluttajana toimiminen myöskin, että tavallaan siinä itekin kehittyy, kun joutuu välillä pohtiin sitä omaa tapaa toimia.”*

***Haastattelija:** ”Se sisäinen koulutus? Kato kun tällain ne unohtaa sitten, me puhuttiin hirveesti...”*

***Johtaja:** ”Se on just tavallaan ahaa elämys, että minähän tiedänkin paljon ja joutuu myöskin perkaan, että mitä kaikkea tietää. Että nää nyt ois oikeestaan ne neljä pääaluetta plus sitten se avoin ilmapiiri ihan ja sitten se koko toimintatapa täällä, ne on semmosia jotka tukee. Että jos täällä arvostetaan niinkun ihmisten osaamista ja ihmisten kehittymistä ja erilaisuutta, niin silloin myös tuetaan niitä osaamis-, kehitymis- ja erilaisuustilanteita, että ei oo vaan yhtä tapaa toimia. Nyt noi koulutuspalautteet niin ne on systemaattisesti kun joku menee ulkopuoliseen koulutukseen, niin meni heitä sitten yks tai useampi, niin yks heistä sitten esittää sieltä palautetta ja kertoo muille.”*

#### 16.4.4 Miten jaksaa saattohoitajana? – jaksamista edistävä sosiaalinen tuki

Ylimääräisen viidennen keskustelukerran aiheena oli: ”Miten säilyä saattohoitotyössä elävänä”. Tarkoituksena oli keskustella siitä, miten he hoitajina oppisivat tekemään työtään niin, että he säilyisivät työkykyisinä ja ”ehjinä”. Keskustelukerran tavoitteena oli myös pohtia sitä, voiko tämäntyyppistä hoitotyötä oppia tekemään niin, ettei samalla itse tuhoudu. Keskustelun yhteydessä hoitajat pohivat keinoja suojella itseään työn kuormittavuudelta. Työhön ja ammatilliseen kehittymiseen nähtiin kuuluvan luonnollisena osana erilaiset vaiheet, tunteet ja erehtymiset. Hoitajien mukaan työ oli suostuttava opettelemaan omakohtaisten kokemusten kautta.

Saattotyössä hoitaja kohtaa mitä moninaisimpia tunnepurkauksia sekä potilailta että omaisilta. Hoitajana ei kuitenkaan nähty ”selviytyvän elävänä, jos kuolisi jokaisen potilaan mukana”. Hoitajat näkivät tärkeäksi välttää samastumasta potilaan tilanteeseen tunnetasolla liian voimakkaasti. Hoitajan haasteena oli empatian ja oman itsen suojelemisen välillä tasapainotteleminen. Työssä jaksamisen kannalta omien voimavarojen säateleminen nähtiin yhtenä keskeisimmistä ammatillisuuden osa-alueista. Tässä yhteydessä hoitajat pohtivat myös hoitamisen ja hoitajan vastuun rajoja.

***Maija:** ”Ihan tota samaa mä oon viime aikoina pohtinu, että vaikka potilaasta lähtösin tehdään tätä työtä, se ohjaa tätä työtä, niin kuitenkin mä oon ainakin huomannu että jaksamiseen, jos meinaa jaksaa, niin ei joka tilanteessa voi antaa itteensä sillai kokonaan. Niin, että mennään niin kauheen syviin asioihin, koska se velvottaa sitten myöskin, se on pakko...”*

***Raija:** ”Se on varmaan sitä ammattitaitoo mikä täällä tulee kun on monta vuotta, että oppii säateleen sitä, huomaa itteensä sen, että koska on voimavaroja. Ja esimerkiks jotenkin tuntuu, että nyt on voimavaroja voi keskittyä jotenkin näihin omahoitaja suhteisiin ihan eri tavalla kun joskus niinkun antanu enemmän tilaa muille, että ei oo ottanu niin suurta vastuuta ja sitä voi tehdä niin monella tavalla. Ehkä se on toisaalta jotenkin sallittuakin että ei...”*

***Maija:** ”Eikä voi sanoa, että aina ajattelee niin, mutta jos tilanne on sellanen, että nää ihmiset nyt välttämättä tarvitse tällästä niin sitten tietenkin. Mutta ei joka ikisessä hoitosuhteessa ei itensä anna yhtä paljon, muuten*

*ei kyllä jaksa. Että se vähän niinkun määrää se tilanne..tärkeysjärjestys, kuinka sen nyt sanos.”*

Hoitajan oli tärkeätä oppia säilyttämään etäisyys potilaan ongelmiin etenkin silloin, jos potilas yritti siirtää omaa pahaa oloaan ja kuolemaan liittyvää ahdistustaan hoitajalle. Hoitajien mukaan osa potilaista osasi kuitenkin halutessaan manipuloida hoitajan huomion itseensä ja ongelmiinsa. Osan potilaista nähtiin niin sanotusti kehumalla ostavan hoitajan aikaa ja huomiota itselleen, mitä hoitajat kutsuivat ”ylistämällä alistamiseksi”. Haasteena hoitotilanteissa oli oppia tunnistamaan, missä vuorovaikutustilanteissa kulloinkin liikutaan sekä auttaa potilasta kuoleman työstämisessä, tekemättä hänelle kuitenkaan henkistä väkivaltaa. Omien tunnetilojen sekoittaminen hoitotilanteisiin oli hoitajien mukaan jo vääränlainen rajan ylitys. Tämänkaltaisiin ongelmatilanteisiin ei työyhteisössä kuitenkaan aina uskallettu hoitajien mukaan puuttua. Taustalla arvioitiin olevan pelko joutua yhteisön jäsenten arvostelun kohteeksi.

Tunteiden tunnistamisessa ja käsittelyssä työyhteisön rooli oli keskeinen. Hoitajien mukaan työssä jaksamisen ja työyhteisön toiminnan kannalta potilas–hoitaja-vuorovaikutustilanteissa esiin nousevia tunteita oli välttämätöntä jakaa kollegojen kanssa. Tunteiden käsittelyn ja jakamisen taito nähtiin keskeisenä yhteisöllisenä oppimishaasteena. Työyhteisössä tulisi olla rohkeutta, kypsymyttä sekä sitä varten luotuja tiloja tunteiden käsittelylle.

***Maija:** ”Kyllä mäkin yhtenä ehtona tulin tuolta huoneesta ja mulla oli niin raivo. Mä sanoin että...ja sitten mä menin henkilökunnan huoneeseen. Siellä oltiin kaikki me neljä ja mulla oli potilaan paita kädessä, niin mä rutistin ja löin sen niin lujaa kun jaksoin lattiaan..heh..Noi sano, että: ’Mikä sun tuli’. Mä sanoin, että: ’Kun potilaan mies rupes sanomaan, ettei saa kenenkään puhua mitään’, justiin siä ykkösessä. Mutta sitten se meni ohi kun mä sain lyödä sen paidan siihen lattiaan. Mä aattelin, että toivotavasti ei kukaan omainen nähny..heh..ei nähny..heh.”*

***Leila:** ”Täähän on mitä suurinta oppimista, että me hyväksytään, että meille tulee...me ollaan inhimillisiä ihmisiä ja me tunnetaan. Mutta miten me se sitten jaetaan ja siirretään täntyypiset asiat, ettei me mennä ja lyödä siinä sitä ihmistä.”*

**Raija:** ”Joo, toi on just sitä, että semmosen turvallisen työyhteisön merkki mun mielestä se, että voi niitä ihan semmosia vihan tunteita näyttää. Et-hän sää sitä potilasta vihannu vaan...etkä sitä omaista vaan...”

**Maija:** ”En, vaan sitä asiaa.”

**Raija:** ”...sitä asiaa ja sit jos sen voi jotenkin turvallisesti näyttää, että nyt tää on kyllä. Niin mun mielestä se on niinkun tosi hyvä täällä meillä, että me voidaan yleensä niin tehdä. Mutta ei tietenkään sataprosenttisesti kaikkien aikana että...”

**Maija:** ”Ei niin.”

**Leila:** ”Ei, et siinä meillä on oppimista niin, että se olis niinkun kasvanu yhteisölliselle tasolle se tietty jakaminen.”

(tauko)

**Leila:** ”Se jotenkin semmonen ihmisyyden samanlaisuus, että jos potilaalla, omaisella on paha olo, niin sen on saatava se jotenkin pihalle ittestä tai muuten hän kipuilee sen asiansa kanssa. Jos me ei saada sitä paha olo täällä keskenämme jaettua, niin mä meen kotio ja haukun ukkoni pystyyn ja riiheen siellä.”

**Raija:** ”Ens töikseen.”

**Leila:** ”Ens töikseen niin, että jokin se täytyy purkaa.”

Tunteiden purkaminen ja jakaminen työyhteisössä kollegojen kesken nähtiin siis keskeisenä työssä jaksamista edistävänä tekijänä. Hoitajat puhuivat useasti siitä, kuinka tärkeätä olisi oppia jakamaan haasteellisia vuorovaikutustilanteita yhdessä vielä nykyistä paremmin. Jos haastavia ja ahdistavia kokemuksia jaettaisiin avoimesti hoitohenkilökunnan kesken, ne eivät muodostuisi hoitotilanteita häiritseviksi tekijöiksi. Hyvän hoidon kriteerien määrittelemistä pidettiin työyhteisön akuuttina ja tarpeellisena haasteena sekä työssä jaksamista edistävänä tekijänä. Muunlaisina työssä jaksamisen edistämisen keinoina mainittiin työnkierto, monipuolisen kirjallisuuden lukeminen, liikuntaharrastukset sekä tuttavien/ystävien ja kollegojen kanssa keskusteleminen. Tärkeää olisi myös oppia tunnistamaan oman jaksamisensa rajat sekä olemaan itselleen armollinen.

Arvioidessamme tutkimuksen yhteydessä toteutettua ryhmäkeskusteluprosessia hoitajat korostivat ryhmäkeskustelujen hyödyllisyyttä. Ne nähtiin jopa työnohjausta mielekkäämpänä sosiaalisen tuen muotona. Keskustelujen koettiin vahvistaneen ammatti-minää, sillä kollegojen huomattiin ajattelevan monista työhön ja ammattitaitoon liittyvistä asioista samansuuntaisesti. Hoitajien



mukaan ryhmä oli ollut turvallinen keskusteluympäristö, sillä siinä oli uskallettu puhua avoimesti myös työhön liittyvistä vaikeista asioista. Avoin ilmapiiri oli mahdollistanut myös eriävien mielipiteiden julkistamisen. Keskusteluissa oli hoitajien mukaan tullut kattavasti esille saattohoitajan työn keskeiset piirteet ja vaatimukset eli *avoimuus, toisen kunnioittaminen, rehellisyys, oman työn arviointi, vuorovaikutus, työn perusasioiden hallinnan vaatimus sekä tunnetason oppiminen*<sup>1</sup>. Hoitajat kertoivat kaivanneensa tämältyyppisiä syvällisiä keskusteluja työtovereiden kesken. Työn arjessa mielipiteitä ehdittiin vaihtamaan lähinnä vain arkipäiväisistä asioista, eikä tämältyyppisistä syvällisemmistä teemoista yleensä ehditty keskustelemaan lainkaan.

**Haastattelija:** ”Käydäänkö niitä läpi missä määrin niitä yhteisiä kokemuksia?”

**Raija:** ”Käydään sillai niinkun ehkä yövuorossa, että mun mielestä ehdottomasti liian vähän. Että mun mielestä meillä pitäis olla..taas tulee se aikakysymys, meillä pitäis olla enemmän aikaa purkaa näitä tämmösiä tilanteita. Kun meillä ei oo sitä aikaa, meille jää usein sillai, että sitten kun on aikaa niin iltavuorossa ja usein yövuorossa sitten mietitään sillai niinkun kahden kesken. Mutta enemmän täytyy olla silleen, että oltas kaikki yhdessä ja mietittä ja niitä semmosia tunteita mitä herättää. Niinkun tää 19-vuotias tyttö joka kuoli, niin se ei niinkun jättänyt ketään koskettamatta varmaankaan. Niin näitä tämmösiä asioita, niistä täytyy olla enemmän aikaa. Työnohjaukset meillä on kolmen viikon välein, mutta ne täytyy olla vähän sillai siinä tilanteessa. Koska tavallaan on ite kerenny tekeen jo sen työn sitten ja...mun mielestä liian vähän on sitä semmosta aikaa niille. Raporttitilanteet on sitten niitä missä ehkä keskustellaan. Ja niitä on kritisoitu, näitä meidän raporttiaikaa, että me käytetään ehkä liikaa raporttiin aikaa. Mutta mun mielestä kuitenkin sitä voi puolustella, että se on meille tavallaan niinkun semmonen ainoa paikka missä voidaan vähän niitä asioita pohtia sillai muutakin kun vaan sitä käytännön työtä. Että menköön vaikka aikaa, mutta me saadaan niitä asioita vähän pois.”

<sup>1</sup> Oli mielenkiintoista huomata, että vaikka vapaaehtoisten ja vapaaehtoistyön merkitys hoitokodin toiminnassa on keskeinen, eivät keskusteluryhmään osallistuneet hoitajat ottaneet kyseistä teemaa keskusteluissa esille lainkaan. Tätä selittänee se, että vapaaehtoistyön rooli on vahvistunut hoitokodissa selvemmin vasta ryhmäkeskustelujen jälkeen eli vuodesta 2001 alkaen. Viime vuosina vapaaehtoistyön keskeinen merkitys on tullut näkyvästi esille mm. hoitokodin toimintakertomuksissa sekä johtajan ja vapaaehtoistyöstä vastaavan ohjaajan aktiivisessa vapaaehtoistyön kehittämistoiminnassa.

Hoitokodissa oli tunnistettavissa useita informaaleja sekä organisoituja sosiaalisen tuen yhteisöjä. Informaaleja yhteisöjä muodostivat samassa vuorossa työskentelevät työtoverit. Hoitotilanteista keskusteltiin aamuraporteilla, kahvi- ja ruokatauoilla sekä työnteon lomassa käytävillä. Organisoituna sosiaalisen tuen yhteisönä hoitokodissa toimivat työnohjausryhmät, jotka kokoontuivat kolmen viikon välein käsittelemään työssä ilmenneitä haastavia tilanteita ja tapahtumia. Työnohjauksen lisäksi hoitajien keskinäiset raportointitilanteet sekä palaverit suosivat kokemusten ja ajatusten vaihtoa sekä kollektiivista reflektointia. Organisaatiossa oltiin myös kehittämässä kollektiivisia työn arviointikäytäntöjä.

## 16.5 Yhteenveto – hoitajan työssä ja saattohoitokodissa oppiminen

**Osallistuminen.** Hoitajat määrittelivät työnsä sekä henkisesti että fyysisesti raskaaksi ihmisten kokonaisvaltaiseksi auttamiseksi. Hoitamisessa fyysisyys, henkisyys, sosiaalisuus ja hengellisyys olivat läsnä samanaikaisesti. Hoitotyötä tekevän oma persoona nähtiin tärkeänä työvälineenä. Hoitajan tuli kyetä arvioimaan potilaan kulloinenkin tilanne, sekä omata herkkyyttä aistia, mistä puhuminen tai millainen käyttäytyminen oli missäkin tilanteessa sopivaa. Työ oli jatkuvasti muuttuvissa hoitotilanteissa ja ihmisten olotilassa tapahtuvien muutosten ehdoilla toimimista, mikä pakotti jatkuvaan oppimiseen ja ammatillisena kehittymiseen. Bennerin et al. (1999, 119) mukaan eri olosuhteissa saatujen osallistumiskokemusten myötä hoitajalle kehittyy parhaimmillaan kyky reagoida kuhunkin tilanteeseen sopivalla osallistumisintensiteetillä. Osallistumisessa keskeisellä sijalla oli työyhteisön kulttuuri, johon sisältyivät hoitotyön tyyli sekä käsitykset sopivasta osallistumisesta ja hyvästä hoidosta. Hoitokodin organisaatiokulttuuri edisti työhön ja organisaation kehittämistoimintaan osallistumista. Osallistavaa kehittämistoimintaa pyrittiin lisäksi monipuolistamaan edelleen.

**Tietäminen.** Tarkasteltaessa hoitajan työssä tarvittavaa tietoutta Blacklerin (1995) tiedon lajien mukaisesti edellytti potilaiden erilaisten sairauksien hoi-

taminen monipuolisen *käsitteellisen tiedon soveltamista*. Tämän tyyppisen tietämyksen rakennusaineena nähtiin ammatillinen koulutus, mutta tietämyksen nähtiin laajenevan ja syvenevän työkokemuksen myötä. *Kehollinen tai toiminnallistettu* tietäminen oli läsnä konkreettisissa hoitotilanteissa. Käsitteellisessä ja kehollisessa tai toiminnallistetussa tietämisessä oli kyse intuitiivisesta ja hiljaisesta tiedosta, joka oli tunnistettavissa olennaiseksi osaksi hoitajan työtä. Tämä tuli esille etenkin hoitotilanteisiin liittyvien tunteiden tunnistamisen, säätelyn, kontrolloimisen ja hyödyntämisen vaatimuksina. *Kulttuurista tietämystä* rakentui vuorovaikutuksessa kollegojen, potilaiden ja omaisten kanssa. Se oli yhdessä rakennettua ja jaettua tietämystä hoitokäytäntöihin liittyvistä käsityksistä, tavoista, totumuksista ja säännöistä. Tietoa oli *kooditettuna* potilaskansioissa, atk-pohjaisessa potilasrekisterijärjestelmässä, kirjallisissa raporteissa, dokumenteissa sekä ammattikirjallisuudessa. Tietoa oli myös *ankkuroituneena* potilaissa, omaisissa ja työtovereissa sekä hoitovälineissä. Tärkein tiedon lähde hoitajille oli heidän oman arvionsa mukaan potilaat eli potilaiden henkinen ja fyysinen olemus. Hoitajat arvioivat muodostavansa työnsä edellyttämää tietoutta kuuntelemalla potilaita ja omaisia sekä kyselemällä heidän tunteuksiaan, tutustumalla potilaan sairaskertomuksiin, lukemalla ammattilehtiä ja saattohoitokirjallisuutta sekä toimimalla vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa. Tietäminen syventyi työkokemuksen kautta eli hoitotilanteita kohtamalla sekä niitä yksilöllisesti ja kollektiivisesti arvioimalla.

**Sosiaalinen tukeminen.** Hoitokodissa oli tunnistettavissa useita sekä virallisia että epävirallisia sosiaalisen tuen yhteisöjä. Organisoituina sosiaalisen tuen yhteisöinä toimivat työnohjaus ja raportointitilanteet, joiden avulla mahdollistui säännöllinen mieltä painavien tilanteiden jakaminen ja käsitteleminen. Erilaiset organisoidut koulutustilaisuudet, palaverit ja kokoukset, työyhteisön kehittämispäivät sekä kehityskeskustelut edistivät myös asioiden jakamista ja kollektiivista käsittelyä. Epävirallisemmiksi sosiaalisen tuen yhteisöiksi muodostuivat kussakin työvuorossa työskentelevät työparit. Sosiaalisen tuen yhteisöt loivat mahdollisuuksia kulttuurisen tietämisen rakentumiselle, jakamiselle sekä siitä neuvottelemiselle. Vaikka sosiaalinen tuki mahdollistui hoitokodissa monin eri tavoin, nähtiin työyhteisön yhtenä kehittymishaasteena ongelmalli-

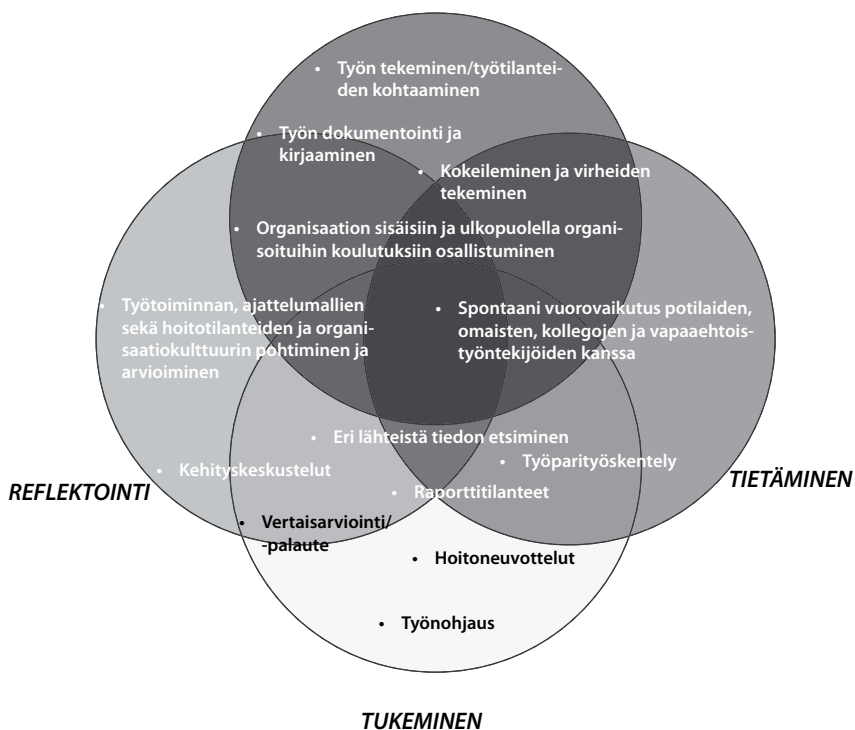
seksi koettujen tilanteiden vielä nykyistä avoimempi jakaminen ja käsitteellinen.

**Reflektiivisyys.** Työssä toimimisen, selviytymisen ja kehittymisen kannalta reflektiiviset prosessit olivat hoitajan työssä keskeisellä sijalla. Reflektiivisyys toteutui käytännössä tunnetilojen ja työtilanteiden ja itsenäisen sekä kollektiivisen käsittelyn ja arvioimisen muodoissa. Hoitotilanteissa ja työyhteisössä syntyvien tunteiden kollektiivista arviointia ja käsittelyä edistivät muun muassa edellä kuvatut sosiaalisen tuen yhteisöt. Yksilöllisiä ja kollektiivisia reflektioprosesseja sekä organisaatiokontekstissa toteutuvaa evaluaatiota edistivät työprosesseihin ja -toimintoihin kohdistuva arviointi esimerkiksi vertaispalautteen ja kehityskeskusteluiden muodossa. Hoitajat arvioivat toiminta- ja ajattelutapojaan sekä itsenäisesti että kollegojen kanssa. Kollektiivista reflektointia tapahtui myös työparityöskentelyn, työnohjauksen, raporttitilanteiden, hoitoneuvottelujen ja koulutusten yhteydessä. Organisaatiokontekstissa toteutuvaa hoitofilosofiaan ja -käytäntöihin, työprosesseihin sekä organisaation toimintaan kohdistuvaa evaluointia tuettiin ja kehitettiin systematisoimalla arviointi- ja palautejärjestelmiä. Kiireen nähtiin kuitenkin haittaavan reflektiivisiä prosesseja, etenkin kollektiivista reflektiota, merkittävästi.

Hoitokoti osoittautui mielekkääksi, haastavaksi ja monipuoliseksi oppimisympäristöksi, jossa tuettiin hoitajien työn tekemistä sekä työssä jaksamista, oppimista ja kehittymistä monin eri tavoin. Osallistumista, tietämisen rakentumista, sosiaalista tukea ja reflektiivisyyttä palvelevia käytäntöjä oli tunnistettavissa useita ja työn organisoimista pyrittiin kehittämään edelleen. Työn luonne ja tunteiden keskeinen merkitys työssä tekivät toiminnasta kuitenkin haasteellisen. Ongelmallisiksi koettiin puutteelliset aika- ja työntekijäresurssit sekä hoitamisen edellyttämien voimavarojen puute. Työn haasteellinen tunnemaasto synnytti paineita myös työyhteisökontekstissa.

Tiivistän alla olevassa kuviossa (kuvio 11) hoitajan työssä oppimisen tapoja ja muotoja työssä oppimisen yhteisön toimintamuotojen mukaan tarkasteltuna.

**OSALLISTUMINEN**



KUVIO 11. Saattohoitajan työssä oppimisen tavat ja muodot

## 17 TOISEN TUTKIMUSVAIHEEN TULOSTEN YHTeenVETOA JA TULKINTAA

Kokoan seuraavaksi yhteen edellä kuvaamiani tulkintoja koskien myyjän ja saattohoitajan työn luonnetta sekä töissä ja organisaatioissa esiintyneitä oppimisen muotoja, mahdollisuuksia ja esteitä. Tarkastelen aluksi myyjän ja saattohoitajan töiden luonteessa tunnistamiani samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen tiivistän työntekijöiden kanssa käymieni keskustelujen, johtajien haastattelujen sekä organisaatiossa viettämieni kenttäjaksojen perusteella tekemäni tulkinnat kyseisissä töissä ja organisaatioissa ilmenevistä työssä oppimista koskevista ris-tiriidoista.

### 17.1 Myyjän ja hoitajan töiden kehollinen, esteettinen sekä emotionaalinen luonne

Toisen tutkimusvaiheeni yhtenä keskeisenä tavoitteena oli selvittää myyjän ja hoitajan töitä kuvaavia luonteenpiirteitä, töiden organisointia sekä töissä rakentuvaa tietoa. Edellä esittelemistäni tutkimustuloksista ilmenevät myyjän ja hoitajan työtehtävät, työpäivien kulku sekä töiden edellyttämä tietäminen, joita valotin työprosessien sekä organisaatiomuutosten yksityiskohtaisella kuvauksella. Kaupan ja hoitoalan organisaatiot sekä myyjän ja saattohoitajan työt osoittautuivat hyvin erilaisiksi työ- ja oppimiskonteksteiksi jo pelkästään niiden toimintaa ohjaavien erilaisten tavoitteiden vuoksi. Tutkimustulosten perusteella oli kuitenkin tunnistettavissa myös töitä yhdistäviä tekijöitä. Yhdistäviksi

piirteiksi muodostuivat töiden kehollisuus, esteettisyys sekä emotionaalisuus, joita käsittelen seuraavaksi tarkemmin.

Monissa nykypäivän palveluammateissa toimivilta edellytetään tietynlaisia käyttäytymistä, pukeutumista ja olemusta. Työntekijät, joiden työssä kehollisuus näyttölee keskeistä osaa, voidaan määritellä esteettiseksi työvoimaksi. Taustalla vaikuttavat organisaatioiden brändi-ajattelu ja se, miltä organisaation halutaan näyttävän tai mistä viestivän ulkomaailmaan. Etenkin palvelualan työtehtävissä organisaatio saattaa antaa hyvinkin yksityiskohtaisia ohjeistuksia siitä, missä työntekijöiden pitää seistä, sekä milloin ja miten heidän tulee hymyillä. Tämäntyyppinen esteettinen käyttäytyminen halutaan muuttaa ammatin edellyttämäksi keholliseksi taidoksi, jota työntekijät osaavat hyödyntää erilaisissa työtilanteissa mahdollisimman sujuvasti. Myyjän ammatista onkin tunnistettavissa ainakin tältä osin samankaltaisuuksia näyttelijän ammatin kanssa. Näin pitkälle viety esteettisyyden korostaminen ei kuitenkaan kuulu, ainakaan toistaiseksi, kaiken tyyppisten palvelualojen työtehtävien ammattitaitovaatimuksiin. Tyypillisintä se on niin sanottujen trendi-keijujen muotiliikkeissä, kahviloissa ja hotelleissa. (Witz, Warhurst & Nickson 2003, 38–39.) Korostettaessa vuorovaikutteisen palvelutyön kehollista puolta kiinnittyy huomio tämän päivän palvelutuotannossa työntekijöiden kehollisuuden tuottamisen ja uudelleenrakentamisen prosesseihin. Thompsonin et al. mukaan (2001): “*Aesthetic labour encompasses individual attributes and task requirements to produce a favourable interaction with the customer, and complement social and technical skills.*” Keholliset työsuoritukset hyödynnetään ja arvotetaan esteettisyyden kautta (Witz et al. 2003, 41).

Witzin et al. (1996) mukaan kehollisuudesta voidaan erottaa *spatiaalinen*, *fyysinen* ja *verbaalinen* dimensio. *Spatiaalisessa* dimensiossa kehollisuus on läsnä fyysisessä, henkilökohtaisessa sekä symbolisessa muodossa. Tämän lisäksi kehot esitetään, koristellaan ja hallitaan *fyysisesti* mitä erilaisimmin tavoin. Kehollisuus ilmenee ja toteutuu myös *verbaalisessa* muodossa kehojen ”puhuessa” sekä ollessa puhutun kohteena. (Ks. Coffey 1999, 61.)

Kehollisuus ja esteettisyys olivat tarkastelemissani myyjän ja hoitajan töissä keskeisellä sijalla. Myyjän työssä kehon käyttö ja säätely asiakaspalvelutilanteis-

sa oli keskeinen osa ammattitaitoa, sillä ilmeet, eleet ja asennot viestivät asiakkaalle palvelutilanteen luonteen. Kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perustavassa palvelutyössä se, miltä työntekijä näyttää, kuulostaa sekä toimii, on osa palvelua ja myytävää tuotetta (Witz et al. 2003). Esteettisyydestä puhuessaan myyjät toivat esille sen, että työtä tehdessä piti muistaa kiinnittää huomiota omaan ulkoiseen olemukseensa pitämällä huolta siitä, ettei esimerkiksi ”*pusero repsota housuista*” tai ”*puseron napit ole jääneet vahingossa auki*”. Kehollisuus ilmeni myyjän työssä myös työtoimintojen fyysisyydessä nosteltaessa, siirreltäessä ja sommiteltaessa tuotteita osastoilla ja varastossa. Toisilla osastoilla fyysisyys korostui siirreltäessä ja nosteltaessa raskaita mattoja ja laatikoita.

Hoitajan työssä kehollisuus ja esteettisyys olivat läsnä myös monin tavoin. Kehollisuus ja esteettisyys ilmenivät fyysisissä auttamistilanteissa sekä hoitajien ja potilaiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Hoitajuus välittyi kehollisuuden ja esteettisyyden kautta ja näkyi siinä tavassa, jolla hoitaja kohtasi potilaan, sekä niissä konkreettisissa toiminnoissa, joiden avulla hän potilasta hoiti. Työ oli myös fyysisesti raskasta nosteltaessa ja siirreltäessä potilaita. Kehon käyttö, hallitseminen ja kehollisten viestien säätteleminen olivat keskeinen osa ammattitaitoista hoitajuutta. Esteettisyys välittyi organisaation ja työn luonteeseen sopivana ulkoisena olemuksena ja käyttäytymisenä sekä huomion kiinnittämisenä siihen, miten hoitaja kommunikoi potilaille non-verbaalisesti.

Kehollisuuden ja esteettisyyden lisäksi palvelu- ja hoitoalojen töissä korostui niiden emotionaalinen luonne. Työntekijöiltä edellytettiin kykyä kehollisuuden ja esteettisyyden muodossa välittyvään empatiaan sekä tunteiden hallintaan. Ashforthin ja Humphreyn (1995, 98) mukaan tunteet ovat merkittävässä asemassa motivaatioon, ryhmädynamiikkaan ja johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. ”*From moments of frustration or joy, grief or fear, to an enduring sense of dissatisfaction or commitment, the experience of work is saturated with feeling.*” Tunteisiin ja niiden rooliin työorganisaatioiden toiminnassa ja henkilöstön kehittämisessä on suhtauduttu eri aikakausina eri tavoin. Taylor ei esimerkiksi huomionnut työn ja työntekijöiden inhimillistä puolta lainkaan, kun taas työn humanisointiliikkeen myötä tunteet ja inhimillisyys tunnustettiin merkittäviksi työsuorituksiin ja yleensä työntekijöiden toimintaan vaikuttaviksi tekijöiksi.



Lähihistoriassa tunteet on tunnustettu olennaiseksi osaksi työorganisaatiokontekstia, mutta niiden rooliin ja merkitykseen suhtaudutaan kuitenkin vaihtelevasti. Tunteet voidaan nähdä joko kontrolloitavana, hallittavana ja organisaatioiden tavoitteiden palvelemiseen ”valjastettavana työntekijöiden energiana” tai toisaalta tunteita voidaan tarkastella työhyvinvoinnin ja työntekijöiden edun näkökulmasta. Finemanin (1993) tavoin organisaatiot voidaan nähdä emotionaalina<sup>1</sup> areenoina, joissa tunteet muodostavat, uudelleenmuodostavat sekä ohjaavat organisationaalisia prosesseja. (Ks. Bolton 2005, 42–43.)

Tunteet ovat usein moniselitteisiä, ja siitä syystä eri tieteenaloja kiinnostava tutkimusalue. Näkökulmaksi voidaan valita joko tunne-elämysten kuvaaminen, tunteiden biologinen ja fysiologinen selittäminen tai niitä koskevan käyttäytymisen ja ilmaisuksen sosiaalisen merkityksen tarkasteleminen. (Molander 2003, 22.) Tunteita voidaan lähestyä joko naturalistis-positivistisen lähestymistavan tai sosiaalisen konstruktionismin/symbolisen interaktionismin näkökulmasta käsin. Kyseisissä lähestymistavoissa on painotuseroja lähinnä tunteiden kognitiivisen ja sosiaalisen välittyneisyyden suhteen. Naturalistis-positivistinen lähestymistapa painottaa muutamia keskeisiä perustunteita kuten pelkoa, iloa ja vihaa, jotka ovat olemassa toiminnasta riippumatta, ja joita erilaiset tilanteet niin sanotusti nostavat esiin. Sosiaalisen konstruktionismin/symbolisen interaktionismin mukaisessa tarkastelussa, johon tämän tutkimuksen yhteydessä sitoudun, korostuu tunteiden situationaalisuus ja tulkinnallisuus. Tunteet ja niiden tulkinnat määrittyvät aina kulloisestakin tilanteesta käsin. (Ashforth & Humphrey 1995, 100.)

Myyjän ja hoitajan töissä, kuten muissakin haastavissa palveluammateissa, tunteet saavat erityisen painoarvon, minkä vuoksi ne voidaan määritellä tunteetyöksi (*emotional work/labour*). Emotionaalisen työkäsitteen pioneerin Hochschildin (1983, 147) mukaan tunneyöstä on kyse silloin, kun työ vaatii kasvokkain tapahtuvaa tai äänellistä kontaktia muiden ihmisten kanssa, kun työhön liittyy tunnetilojen tuottamista sekä kun työnantaja kontrolloi työntekijöiden tunteiden hallintaa työtehtävissä koulutuksen tai valvonnan keinoin. Tunteetyössä työntekijöiden odotetaan ilmaisevan palvelutilanteissa sosiaalisesti hy-

---

<sup>1</sup> Emootio voidaan määritellä tunteiden yläkäsitteeksi (Molander 2003, 23).

väksytyttyjä emootioita. Tunteita voidaan hallita joko pinnallisen tai syvällisen toiminnan keinoin (*surface acting/deep acting*), jolloin on kyse joko tehdyistä tunteista tai spontaaneista tunnereaktioista. Tehdyissä tunteissa tunne näkyy vain ulospäin kehollisina ilmaisuina ja eleinä. Aidossa tunnereaktiossa tunne on osa sen kokijaa. Myyntityötä tekevät ammatillaiset joutuvat työpäivänsä aikana tuottamaan monia lyhyitä ystävällisyyden reaktioita oppimatta kuitenkaan tuntemaan asiakkaitaan sen paremmin. Toisentyypisissä auttamistehtävissä, kuten sosiaalityössä ja hoitoalalla, asiakassuhteet ovat sen sijaan pidempikestoisia ja läheisempiä. Kyseisissä töissä edellytetään huolen ja empatian tunteita asiakkaita tai potilaita kohtaan, mutta toisaalta pyritään välttämään liikaa kiintymystä. (Hochschild 1983, 150.) Eriluonteisia töitä ohjaavat erilaiset tavoitteet, mistä syystä myös tunteet palvelevat niissä erilaisia tehtäviä. Myyjän ja saattohoitajan työssä voidaan ajatella olevan kyse tunneälystä, eli itsehillinnästä, innostuskyvystä, taidosta motivoitua, kyvystä tuntea turhauttavissakin tilanteissa optimismia, kyvystä ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia sekä huomioida ne käytännössä. Tunnetaidot edellyttävät itsetuntemusta, itsehallintaa ja motivoitumista sekä sosiaalisia taitoja kuten empatiakykyä, ristiriitojen hallintaa ja muutosvalmiutta. (Goleman 1999, 40–44.)

Tunteet, niiden käsittely ja jakaminen määriteltiin keskeiseksi osaksi hoitajien työtä, hoitoprosesseja sekä työssä oppimista. Taitavassa hoitamisessa emotionaalinen herkkyyks ja virittyneisyys olivat keskeisessä roolissa. Tunnereaktiot ohjasivat tarkkaavaisuutta ja kollektiivisia neuvotteluprosesseja sekä auttoivat tunnistamaan merkityksellisiä yksityiskohtia ja ongelmia. Tunteiden kautta mahdollistui aito läsnäolon hoitotilanteissa. Kyky emotionaaliseen virittäytymiseen edellytti omakohtaisiin kokemuksiin perustuvaa ammattitaitoa. (Ben-ner at al. 1999, 149.) Hoitajat toivat kuitenkin esille vaaran uppoutua hoitotilanteiden tunnemaastoon liiankin syvälle, jolloin työssä edellytettiin myös kykyä itsensä etäännyttämiseen hoitotilanteista (vrt. Hochschildin *surface acting*).

Tavaratalon koulutusessitteessä mainittiin, että asiakaspalvelutyö on tunnetta. Palvelun nähtiin siis vaikuttavan tunnetasolla ja herättävän asiakkaisa miellyttäviä tunteita. Myyjä ohjeistettiin kiinnittämään erityistä huomiota oheisviestintään sekä non-verbaaliseen kommunikointiin. (Tavaratalon henki-

löstökoulutusmateriaali.) Tämäntyyppisessä palvelualan työssä asiakkaisiin ei kuitenkaan ole ta syntyvän syvällistä tunnesuhdetta, vaan Hochschildin (1983) määritelmää lainatakseni ”lyhyt ystävällisyyden reaktio riittää”. Emotionaalisuus tuli esille asiakkaiden kanssa toteutuvan vuorovaikutuksen lisäksi myös työyhteisön toiminnassa työntekijöiden yhteistyössä ilmenevissä ongelmissa ja niiden herättämässä negatiivisissa tunteissa. Myyjien keskusteluissa painottuivat juuri organisaation muutosprosessien aiheuttamat negatiiviset tunteet ja jaksamisongelmat.

Asforth ja Humprey (1995) ovat tunnistanee neljä emootioiden institutionaalista hallinta- ja käsittelykeinoa: *neutralointi*, *”puskurointi”*, *säätely* ja *normalisointi*, joissa kaikissa on tavoitteena sovittaa tunteet yhteen rationaalisten päämäärien kanssa sekä edistää niiden toivottuja sosiaalisia tarkoituksia. *Neutraloinnin* avulla torjutaan ja estetään ei-hyväksytyt tunteet. Neutraloimisen keinoja ovat esimerkiksi tarkka työnjako, rutiinit, tarkat toimintaa ohjaavat säännöt ja kiire. *Puskurointi* on keino erottaa toiminnasta häiritsevät tunteet lokeroimalla tunteet ja rationaalisuus toisistaan erillisiksi. Tätä voidaan edistää organisaatiossa esimerkiksi luomalla ”puskurihenkilörooleja”, joiden työnkuvaan kuuluu asiakkaiden tai potilaiden tunteiden vastaanottaminen. He mahdollistavat niin sanotun tunnevapaan vyöhykkeen taustatoimihenkilöille, jotka voivat puolestaan keskittyä töiden järjestelyyn liittyvien asioiden hoitoon. *Säätelämällä* työntekijöiden tunnekäyttäytymistä pyritään vastaamaan sekä asiakkaiden tai potilaiden että organisaation tavoitteisiin. Kyse on sosiaalisuudesta, jossa työntekijät oppivat huomaamaan, mitkä tunteet ovat sopivia ilmaistavaksi, sekä mitkä tunteet ja millä tavoin ne kuuluu peittää. *Normatiivisilla* toimilla pyritään säilyttämään yhteisön tunnevakaa käyttäytyminen määrittelemällä tunteiden ilmaisemisen sekä työyhteisössä sallitun ja ei-sallitun käyttäytymisen rajoja. (Asforth & Humprey 1995, 104–109; Molander 2003, 30–31.) Organisaatiokulttuurinen näkökulma tunteisiin erosi tavaratalossa ja saattohoitokodissa selvästi toisistaan. Se mikä oli tunteiden ilmaisemisen osalta sallittua ja hyväksyttyä käyttäytymistä saattohoitokodissa, ei ollut sitä tavaratalossa. Organisaatiot sovelsivat tunteiden neutralointia, puskuroida, säätelyä ja normalisointia eri tavoin.

Saattohoitokodissa tunteet ja niiden kollektiivinen käsitteleminen nähtiin tärkeänä. Hoitokodissa oli tunnistettavissa useita sekä formaaleja että informaaleja sosiaalisen tuen ja tunteiden käsittelyn muotoja. Saattohoitajan työssä ja saattohoitokodissa sekä positiiviset että negatiiviset tunteet ja niiden ilmaiseminen olivat siis legitimoituja, mutta hoitajat toivoivat etenkin negatiivisia tunteita käsiteltävän ja jaettavan yhteisötasolla vielä nykyistä avoimemmin. Tavaratalosta puolestaan tämäntyyppiset sosiaalisen tuen yhteisöt näyttivät puuttuvan kokonaan, ja tunteiden kanssa selviytyminen oli jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Tavaratalon arkipäiväisessä toiminnassa näytti olevan tilaa lähinnä vain positiivisille tunteille, sillä asiakaspalvelijan ominaisuuksina painottuvat iloisuus ja ystävällisyys. Negatiiviset tunteet tuli kyetä sulkeistamaan palvelutilanteiden ulkopuolelle ja niiden työstäminen ja niistä selviytyminen jäi jokaisen työntekijän omalle vastuulle.

Myyjän ja hoitajan työssä rakentuva kehollinen, esteettinen ja emotionaalinen tietäminen määritteli töiden luonnetta keskeisellä tavalla sekä vaikutti merkittävästi töissä opittaviin sisältöihin sekä oppimisen tapoihin. Tunnemaastossa selviytyminen teki kummankin alan työstä kuluttavaa ja vaativaa.

Kehon ja tunteiden hallitseminen, kontrolloiminen ja säätelemien kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla osoittautuivat keskeisiksi oppimishaasteiksi sekä merkittäviksi työssä jaksamista edistäviksi tekijöiksi.

## 17.2 Myyjän ja hoitajan työssä oppimista raamittavat ristiriidat

Molemmat tarkastelun kohteena olleet organisaatiot osoittautuivat rikkaiksi mutta toisaalta myös ristiriitaisiksi oppimisympäristöiksi. Tarkemman tarkastelun kohteena olleiden myyjien ja hoitajien arkinen työ sekä organisaatioympäristö näyttäytyivät laaja-alaisina ja monipuolisina oppimiskonteksteina. Erilaiset oppimisprosessit kytkeytyivät käytännön työtoimintoihin ja organisaatioprosesseihin monisyisellä tavalla. Kummassakin työssä ja organisaatiossa oli tunnistettavissa runsaasti erilaisia oppimisen muotoja ja mahdollisuuksia.

Työssä oppiminen näyttäytyi organisaatiokonteksteista tarkasteluna muutoksiin sopeutumisena, organisaation ja työn aktiivisena kehittämisenä sekä työntekijänä kehittymisenä. Oppimista käynnissä pitäviä voimia olivat työjärjestelyjä, henkilöstösuhteita ja organisaatiokulttuuria koskevat muutokset. Myyjän työssä korostuivat organisationaaliset muutostekijät, sillä tavaratalossa oppimiseen ja kehittymiseen pakotti tarve vastata *organisaatiossa ja työprosesseissa tapahtuviin muutoksiin*. Myyjät kokivat tutkimushetkellä voimakkaita organisaatiomuutosten synnyttämiä ahdistuksen, voimattomuuden ja pelon tunteita. Hoitokodissa muutosprosessit näyttäytyivät sen sijaan positiivisina. Kyseisessä organisaatiossa tapahtuneet muutokset olivat henkilökunnalle mieluisia, ja lisäksi hoitajat vaikuttivat tyytyväisiltä niihin toimintatapoihin, joilla muutoksia organisaatiossa toteutettiin. Hoitajien kokemat suurimmat oppimista ja kehittymishaasteet eivät liittyneet niinkään varsinaisiin organisaatiomuutoksiin, vaan työprosesseissa eli hoitotilanteissa tapahtuviin jatkuviin muutoksiin, jotka haastoivat heidät jatkuvaan *ammattilaisena ja ihmisenä kehittymiseen*. Molemmissa töissä suurimmaksi haasteeksi osoittautui jokapäiväisestä työstä selviytyminen uuden tietämyksen konstruoinen sekä omien voimavarojen säätelyn keinoin. Työntekijöiltä edellytettiin myös kykyä ja halua sopeutua niin organisaatiossa kuin myös työssä tapahtuviin muutoksiin. Kuvaan seuraavaksi myyjän sekä saattohoitajan töissä tunnistamani työssä oppimista ja kehittymistä määrittävät dilemmat<sup>2</sup> sekä niiden taustalla vaikuttavat ristiriidat.

### 17.2.1 Ristiriidat myyjän työssä – dilemmana osallistuminen ja vetäytyminen

Tavaratalon uusi johtamiskulttuuri pyrki aktiivisesti osallistamaan tavaratalon työntekijöitä työn ja organisaation kehittämistoimintaan. Myyjiltä edellytettiin aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta organisaation muutoksiin sopeutumisessa, uusien työtehtävien ja niiden edellyttämän tietämisen oppimisessa sekä amma-

<sup>2</sup> Dilemma voidaan määritellä ristiriitaisten toteamusten pariaksi. Kirjaimellisesti dilemmalla tarkoitetaan ”kahta eri lähtökohtaa”. (Hampden-Turner 1991, 26.) Nykysuomen sanakirja määrittelee dilemman: ”pulumaksi, (valinnan) vaikeudeksi, log. erääksi määrämuotoiseksi hypoteettis-disjunktiiviseksi päätelmäksi” (Nykysuomen sanakirja 2002).

tillisessa kehittämisessä. Ristiriitoja herättänyt uusi johtamistapa, organisaatiomuutosten synnyttämä yleinen epävarmuus ja ahdistus johtivat kuitenkin päinvastaiseen toimintaan eli työntekijöiden passivoitumiseen ja vetäytymiseen. Tämän perusteella työssä oppimisen näyttäytyi tavaratalossa osallistumis–vetäytymis-dilemmassa. Dilemman taustalla vaikuttaneiksi ristiriidoiksi olivat tunnistettavissa muutokset haasteena vs. rasisiteena, työn vaatimukset ja paine uuden oppimiseen vs. rajalliset resurssit ja lisääntynyt voimattomuus sekä työntekijöiden vs. johtajan tavoitteet. Tarkastelen kyseisiä ristiriitoja seuraavaksi tarkemmin.

## **Muutokset haasteena vs. rasisiteena**

Lewinin muutosteorian mukaan muutoksen toteutumiseksi organisaatiossa johdon tulee joko lisätä muutosvoimia, vähentää muutoksen vastustusta tai toteuttaa näitä molempia samanaikaisesti (Jones 2004, 308). Tutkimuskohteena olleessa tavaratalossa oli päädytty jälkimmäiseen vaihtoehtoon eli muutosvoimia pyrittiin sekä lisäämään että vähentämään niiden vastustusta. Organisaatio ja työtehtävät olivat koko tutkimusajanjakson (vv. 1999–2003) jatkuvassa liikkeessä ja uudistumisen tilassa.

Toisaalta muutosten nähtiin tuovan työhön mielekkyyttä ja kaivattua vaihtelua. Myyjät pitivät siitä, etteivät työpäivät olleet samanlaisia. Tutkimushetkellä uudistusten kuitenkin koettiin aiheuttaneen lähinnä sekaannusta ja lisätyötä sekä ongelmia työssä jaksamisessa. Ahdistuksen ja uupumisen tunteita lisäsivät työntekijöiden kokemaa syyllisyyttä asioista purnaamisesta. Osa keskusteluryhmään osallistuneista myyjistä olisikin halunnut suhtautua muutoksiin nykyistä positiivisemmin, sillä he tunnistivat muutoksissa myös edellä mainittuja positiivisia puolia. Muutoksiin sopeutumattomuudesta syntynyt ahdistus ei kuitenkaan jättänyt työntekijöitä rauhaan. Toisaalta muutoksiin haluttiin sopeutua ja oppia uusia asioita, mutta toisaalta sopeutumiseen ja uuden oppimiseen ei koettu olevan riittäviä voimavaroja. Myyjät kokivat muutokset lähinnä vain työmäärän lisääntymisenä.

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ja uudistusten toteuttaminen synnyttävät usein ristiriitoja ja muutosten vastustusta. Muutosvastarinnan kehittymisen taustalla voivat olla valtaristiriidat ja muutosten synnyttämät konfliktit, eri ryhmien toisistaan poikkeavat toimintaorientaatiot, mekanistinen organisaatorakenne, organisaatiokulttuurin arvot ja normit sekä dominoiva ryhmäajattelu. Työntekijät saattavat kokea muutosten seurauksista myös epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta. (Jones 2004, 306–308.) Tutkimuskohteena olleessa tavaratalossa muutokset olivat synnyttäneet valtaristiriitoja, konflikteja sekä erilaisten toimintatapojen, arvojen ja normien yhteentörmäyksiä. Käytännössä ongelmat näkyivät puutteellisena yhteistyönä, virheiden lisääntymisenä, välipitämättömänä suhtautumistapana, sairauspoissaolojen lisääntymisenä sekä pelon ja epävarmuuden varjostamana työilmapiirinä. Eniten ongelmia aiheuttivat uusien työjärjestelyjen aiheuttama sekaannus, kiristynyt työtahti sekä uusi johtamiskulttuuri.

### **Työn vaatimukset ja paine uuden oppimiseen vs. rajalliset resurssit ja lisääntynyt voimattomuus**

Uudet työtehtävät, tavaratalon koko ajan uusiutuva tuotevalikoima, uuden johtajan myötä syntynyt organisaatiokulttuuri sekä jatkuvassa liikkeessä oleva kaupan ala tarjosivat myyjille kuitenkin myös runsaasti uuden oppimisen mahdollisuuksia tuotteista, työtehtävistä sekä organisaation käytännöistä. Myyjiltä edellytettiin uudenlaista monitaitoisuutta ja jatkuvaa uuden oppimista sekä ammatillisen identiteetin uudelleenrakentamista. Oppimiseen pakottavat tekijät liittyivät pääosin työn organisointiin ja organisaatiokulttuuriin, mutta jatkuvaa uuden oppimisen tarvetta ylläpitivät myös koko ajan kehittyvät ja uusiutuvat myytävät tuotteet. Työstä selviytyäkseen myyjien oli oltava valmiita oppimaan uusia työtehtäviä, toimintatapoja sekä hankkimaan uutta tietoa ja osaamista. Muutosten aiheuttamasta kiireestä sekä työntekijöiden kokemasta vähäisestä perehdytyksestä johtuen uudet työtehtävät ja toimintamallit tuli oppia ja sisäistää nopeasti sekä pääosin itsenäisesti.

Työn monipuolistumisen voidaan katsoa johtaneen työn horisontaaliseen sekä vertikaaliseen rikastumiseen. Uusien työtehtävien edellyttämän tietämyksen lisäksi työstä selviytyminen edellytti myyjiltä uudenlaisen organisaatiokulttuurin omaksumista sekä identiteetin rakentamista. Tulkintani mukaan oppiminen myyjän työssä määrittyi jokapäiväisen työn haasteista selviytymiseksi sekä muutosten aiheuttamien uusien työtehtävien, toimintojen, ajattelu- ja toimintatapojen omaksumiseksi sekä substanssiosaamisen ja ammatillisuuden rekonstruomiseksi. Myyjistä haluttiin kouluttaa monitaitoisia työtään ja organisaatiotaan kehittäviä jatkuvasti uusiutuvia ammattilaisia, jotka kykenivät tunnistamaan työnsä ongelmakohdat ja reagoimaan niihin nopeasti ja joustavasti. Uuden oppiminen ei osoittautunut kuitenkaan ainoastaan mahdollisuudeksi, vaan pakoksi selviytyä jokapäiväisestä työstä.

Työntekijät itse eivät tarkastelleet työtoiminnoissa ja organisaatiossa tapahtuneita muutoksia niinkään oppimisen vaan lähinnä työssä jaksamisen ja selviytymisen näkökulmasta. Työssä ja organisaation toiminnassa tunnistetut epäkohdat herättivät myyjien keskuudessa pelon, pettymyksen ja turhautumisen tunteita. Myyjien puheessa oli tunnistettavissa työuupumuksen merkkejä kuten emotionaalista väsymystä, ammatillisen itsetunnon alenemista sekä kynnisyttä (Tuuli 2002, 69). Myyjien haasteina olivat työssä jaksaminen sekä uudistuksiin sopeutuminen ja sitoutuminen.

## Työntekijöiden vs. johtajan tavoitteet

Muutokset näyttäytyivät hyvin erilaisilta tarkasteltaessa niitä yksittäisen työntekijän ja organisaatiojohton näkökulmasta. Verratessani työntekijöiden kanssa käymiäni keskusteluja ja johtajan haastatteluja keskenään, niissä oli havaittavissa ristiriitaisuuksia. Niiden perusteella minulle vahvistui tunne siitä, etteivät työntekijä- ja työnantajaosapuoli kohdanneet toisiaan. Johtajalla oli suuria visioita organisaation ja työntekijöiden kehittämisestä. Tavaratalon johtajan tavoitteena oli suunnata työn, organisaation ja henkilöstön kehittämistavoitteita työntekijöiden autonomisuutta, motivoitumista ja osallistumista painottavaan



suuntaan. Hän toivoi aktiivisia ja osallistuvia työntekijöitä sekä yhteistyötä ja osaamisen jakamista. Työntekijät puolestaan kamppailivat hämmennyksen, epätietoisuuden ja riittämättömien voimavarojensa kanssa. Heidän energiansa suuntautui organisaation kehittämisen ja uuden oppimisen sijasta työpäivistä selviämiseen. He odottivat esimiehen palautetta, riittävää henkilökuntamäärää, riittävää perehdytystä uusiin työtehtäviin, yhteistyötä sekä työntekijöiden aktiivisuutta asioiden selvittämisessä. Keskeiseksi ongelmien aiheuttajaksi työntekijöiden puheessa kulmineoiti uusi johtamiskulttuuri. Johtajan puheessa ongelmia aiheuttaviksi tekijöiksi painottuivat puolestaan vanhan ja uuden organisaatiokulttuurin kohtaamisesta syntyneet ongelmat, työntekijöiden tietojen ja taitojen puutteellisuus sekä työntekijöiden heikko työmotivaatio ja alhainen halukkuus kehittämistyöhön osallistumiseen.

Ristiriitojen kasautuminen muutostilanteissa saattaa olla merkki siitä, ettei henkilöstöä ole informoitu tulevista muutoksista, uudistuksista ja niiden seurauksista riittävän ajoissa. Tällöin henkilöstöltä evätään mahdollisuus vaikuttaa tilanteiden kulkuun ja muutokset näyttäytyvät työntekijöille lähinnä ulkoapäin tulevina ehdottomina määräyksinä. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen muutosten toteutukseen nähdään tärkeänä, ennen kaikkea kehittämistoimintoihin motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta. (Silvennoinen & Naumanen 1998, 137–138.) Useissa organisaatioissa toteutetun pitkittäistutkimuksen tuloksena on tunnistettu työnantajaorganisaatioiden tiettyjä toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka ovat johtaneet työntekijöiden loppuun palamiseen, mikä on liittynyt työtaakan kohtuuttomuuteen, itsenäisyyden puutteeseen sekä ongelmallisiin sosiaalisiin yhteyksiin ja suhteisiin (Goleman 1999, 331–333). Tavaratalossa oli tunnistettavissa valitettavan monia kyseisistä tekijöistä. Työssä ja organisaatiossa vallinneet ristiriidat kuluttivat sekä työntekijöiden että johtotehtävissä toimivien henkilöiden energiaa. Tavaratalon tilanteessa näytti olevan kysymys Raelin (1986) nimeämästä, työntekijöiden ja johdon erilaisten odotuksien ristiriitaisuudesta aiheutuvasta kulttuurien yhteentörmäyksestä (*clash of cultures*). Alla oleva taulukko (taulukko 11) tiivistää myyjän työssä oppimista raamittavan dilemman sekä sen taustalla vaikuttaneet ristiriidat.

TAULUKKO 11. Myyjän työssä oppimista määrittävä dilemma ja sitä koskevat ristiriidat

OSALLISTUMINEN	VETÄYTYMINEN
<p><b><i>Muutokset haasteena</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* organisaatiouudistukset; henkilöstömuutokset, uusi johtamiskulttuuri, uudet työtehtävät, aktiivista osallistumista edellyttävä organisaatiokulttuuri</li> <li>* muutokset työhön mielekkyyttä ja vaihtelua tuovana seikkana</li> </ul>	<p><b><i>vs. muutokset rasitteena</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* muutosten huono organisointi, liiallinen työmäärä ja jatkuva kiire, työprosessien katkonaisuus, vähentynyt työntekijämäärä</li> </ul>
<p><b><i>Työn lisääntyneet vaatimukset ja jatkuva paine uuden oppimiseen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* uuteen työ- ja organisaatiokulttuuriin sopeutumisen haaste; ammattitaidon uudistaminen ja kehittäminen uusia työtehtäviä opettelemalla ja uutta informaatiota omaksumalla, uudenlaisen johtamiskulttuurin hyväksyminen ja omaksuminen</li> </ul>	<p><b><i>vs. rajalliset resurssit ja lisääntynyt voimattomuus</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* kiireisyys; enemmän työtä ja vähemmän työntekijöitä</li> <li>* jaksamisongelmat; tietämättömyyden, epävarmuuden ja pelon tunteet, motivaatiopula, stressi</li> <li>* puutteelliseksi koettu perehdytys</li> </ul>
<p><b><i>Johtajan tavoitteet</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* tavoitteena kehittää tavaratalosta muutoiksiin sopeutuva ja joustavasti reagoiva tiimiorganisaatio</li> <li>* lisätä työntekijöiden sitoutumista ja osallistumismahdollisuuksia sekä halukkuutta kehittämistoimintaan, ammatillisen osaamisen kehittämistä ja kollektiivista jakamista</li> </ul>	<p><b><i>vs. työntekijöiden tavoitteet</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* toive tulla huomioiduksi työntekijänä, tarve selkeisiin ohjeisiin sekä palautteeseen työstä, työmäärän vähentymiseen sekä enemmän aikaa asiakaspalveluun</li> </ul>

### 17.2.2 Ristiriidat hoitajan työssä – dilemma läheisyys ja etäisyys

Saattohoitajan työn luonteessa yhdistyvät erilaiset vaatimukset. Toisaalta työssä vaaditaan ”niskavuorelaista” rohkeutta, sitkeyttä ja periksiantamattomuutta sekä taisteluhenkä. Toisaalta taas työ edellyttää lähimmäisyyden, hengellisyyden, erottautumisen, auttamisen sekä tuskan helpottajan rooleja. Saattohoitajan työ edellyttää korkeaa ammattitaitoa, johon kuuluu sensitiivisyys sekä halu lähestyä erilaisia ihmisiä. (Sand 2003, 120–121.)

Hoitajan työssä jatkuva uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen osoittautui hoitajien kanssa käymien keskustelujen perusteella välttämättömyydeksi. Hoitajien mukaan saattohoitajan työssä ei ollut ainoastaan oppimisen ja ihmisenä kasvun mahdollisuus vaan välttämättömyys. Työssä oli vaarana ekस्या haastavaan tunnemaastoon, jonka välttämiseksi omien voimavarojen tunnistaminen ja tunnustaminen oli tärkeää. Keskeisimmäksi oppimisen haasteeksi muodostuikin juuri oman jaksamisen sääteleminen. Työssä ja siinä toteutuvasa oppimisessa vallitsi dilemma läheisyyden ja etäisyyden vaatimusten välillä. Dilemman taustalla vaikuttaneiksi ristiriidoiksi olivat tunnistettavissa toimintaympäristön dynaamisuus vs. staattisuus, potilaan syvälinen kohtaaminen vs. ammatin edellyttämät suojautumiskeinot sekä yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys. Tarkastelen kyseisiä ristiriitoja seuraavaksi tarkemmin.

### Dynaamisuus vs. staattisuus

Saattohoidossa voidaan nähdä vallitsevan paradoksi ”radikalismien” ja ”traditionalismien” välillä. Saattohoidon avulla pyritään murttamaan jäykistyneitä asenteita ja suhtautumistapaa kuolemaan ja kuolemiseen kyseenalaistamisen ja uusien toimintatapojen etsimisen keinoin. Toisaalta taas toiminta perustuu perinteiden ja totuttujen toimintatapojen säilyttämiseen. (Sand 2003.)

Tarkastelun kohteena olleessa saattohoitajan työssä muutokset näyttäytyivät monella eri tasolla. Muutoksia tapahtui organisaatiokontekstissa ja ne liittyivät työntekijöiden vaihtumiseen, työkäytäntöjen uudistamiseen ja kehittämistoimintaan sekä uuteen johtamiskulttuuriin. Voimakkaimmin hoitajien puheessa korostuivat kuitenkin työprosesseissa tapahtuvat muutokset. Potilaiden erilaiset sairaudet, sairaushistoria, tottumukset ja perhesuhteet sekä muuttuvat ajattelutavat ja tarpeet tekivät työstä vaihtelevan ja haasteellisen. Keskeisimmäksi haasteeksi tiivistyi emotionaalisesti vaativista ja jatkuvasti muuttuvista työtilanteista selviytyminen. Hoitajien tuli oppia ”lukemaan tilanteita” sekä säätelämään omaa toimintaansa kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla. Nämä kaikki jatkuvia muutoksia sisältävän työn piirteet edellyttivät hoitohenkilökun-

nalta dynaamisuutta, joustavaa sopeutumista sekä suostumista jatkuvaan muutokseen (Sand 2003, 121).

Työn perustuessa perinteiden ja totuttujen toimintatapojen säilyttämiseen oli jatkuvasti vaihtelevien ja muuttuvien hoitotilanteiden rinnalla toimintaympäristössä havaittavissa staattisuutta eli pysyvyyttä, rutiineja ja jatkuvuutta korostavia piirteitä. Potilaat kärsivät parantumattomista sairauksista, mistä syystä heidän diagnoosinsa oli muuttumaton. Kuoleman hyväksyminen ja diagnoosin lopullisuus oli haaste potilaille, heidän omaisilleen ja hoitajille. Omahoitaja-järjestelmällä pyrittiin takaamaan hoidon ja tuen jatkuvuus sekä hoitosuhteessa syntyvä perusluottamus. Päivä- ja viikkorytmi eteni myös suhteellisen säännönmukaisen kaavan mukaisesti ruokailujen ja toiminnallisempien osuukien rytmittämänä. Työn ammattitaitovaatimuksia ja työssä vaadittavaa tietämystä leimasi myös toisaalta tietynlainen pysyvyys, hoidon ydinosaamisen perustessa ihmisen aitoon kohtaamiseen sekä vuorovaikutustaitoihin. Haasteena hoitajan työssä oli soveltaa ammatillista tietämystä ainutlaatuisten hoitotilanteiden edellyttämällä tavalla.

### **Potilaan syvälinen kohtaaminen vs. ammatin edellyttämä suojautuminen**

Saattohoitajan työssä ihmisten välinen vuorovaikutus näyttäytyi moniulotteisena ja haastavana. Hoitajalta edellytettiin huolehtivaa, kokonaisvaltaista ja lähimmäisenrakkauteen pohjautuvaa hoitajuutta. Hoitajan odotettiin usein asennoituvan potilaan tilanteeseen empaattisella tavalla eli tunnistavan potilaan tunteet ja osoittavan myötätuntoa esimerkiksi eläytyvän katseen tai kommentoinnin keinoin (Hietanen 2000, 89). Hoitokodissa käytössä ollut omahoitaja-järjestelmä edisti läheisten hoitaja-potilas suhteiden syntymistä. Potilaan ja hoitajan välinen vuorovaikutus sisälsi eri elämänalueita koskevista aiheista keskustelemisen, potilaan kuuntelemisen ja potilaiden sekä heidän omaistensa kanssa neuvottelemisen. Vihan purkautumisessa ja kanavoituessa potilaan lähellä oleviin ihmisiin edellytetään hoitohenkilökunnalta kestävyttä ja ym-

märrystä. Välittäminen, luottamus ja kuunteleminen sekä sanaton viestiminen ovat keskeisiä hoitotyössä edellytettäviä ominaisuuksia. (Sailo 1994, 22–32.)

Työssä osallistumisen haasteena oli etäisyyden ja läheisyyden välimaastossa kamppaileminen. Sailo (1992) on päätenyt samaan johtopäätökseen nähdesään kuolevan hoitamisen vakavana ja vaikeana asiana juuri siihen sisältyvän etäisyys–läheisyys-problematiikan vuoksi. Keskeiseksi haasteeksi saattohoitajan työssä muodostuikin se, kuinka lähelle hoitaja voi mennä joutumatta itse kuolevan rajattomuuden piiriin ja taas toisaalta se, kuinka etäälle hoitaja voi hoitotilanteissa henkisesti liukua olematta kuitenkaan potilaalle tai omaisille tyly (Sailo 1992, 71). Hoitajien tuli kyetä huolehtimaan omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan, sillä muuten oli vaarana ”hukkuu” tunnemaastoon liian syvälle. Ammattitaitoisen hoitajan nähtiin kykenevän tiedostamaan omat voimavaransa. Ammatillisuuden keskiössä olivatkin hoitajan omien tunnetilojen hallinta ja kontrollointi. Haastavassa tunnetyössä selviytyminen ja työssä jaksaminen edellyttivät ihmisenä kasvua ja omien selviytymisstrategioiden tunnistamista ja kehittämistä. Toisaalta keskiössä olivat sosiaalisen tuen yhteisöt, eli erilaiset tavat jakaa, käsitellä ja tulkita haastavia tunnekokemuksia yhdessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa.

### Yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys

Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys lomittuivat hoitajan työssä mielenkiintoisella tavalla yhteen. Yhtenä keskeisenä saattohoidon periaatteena on potilaan yksilöllisyyden kunnioittaminen. Hoitofilosofian mukainen ihmiskäsitys korosti potilaan yksilöllisyyttä sekä yksilöllisiä tarpeita, sillä hoidossa oli kyse potilaiden yksilöllisten käsitysten ja kokemusten kunnioittamisesta sekä yksilöllisten prosessien tukemisesta. Organisaatiossa käytössä oleva omahoitajajärjestelmä tuki tämäntyyppistä yksilölähtöistä hoitofilosofiaa sekä autonomiaan perustuvaa hoitajuutta. Hoitajuus ja ammatillisuus määrittyivät myös hoitajien puheissa painotetusti yksilölähtöiseksi, jokaisen hoitajan persoonasta riippuvaiseksi toiminnaksi. Hoitajien puheessa korostui yksilöllinen hoitajuus ja hoitajana ke-

hittyminen sekä yksilöllisesti määrittävät hyvän hoidon kriteerit, jotka tulivat esille useiden hoitaja–potilas-esimerkkien kautta.

Tunnemaastossa selviämisen ja jaksamisen kannalta kuitenkin työyhteisön tuella nähtiin merkittävä rooli. Hoitajat korostivat yhteisön merkitystä yhteisössä jaettavien haastavien hoitotilanteiden ja niihin liittyvien tunteiden jakamisen yhteydessä. Samankaltaisten tilanteiden kohtaaminen ja niiden läpikäyminen yhdistivät työyhteisön jäseniä sekä lisäsivät ymmärrystä kunkin hoitajan läpikäymiä tilanteita kohtaan. Hoitajien keskustelujen ja johtajan haastattelun perusteella hoitokodin ja hoidon yhteisöllistä luonnetta tukivat kodinomaisuus, perhekeskeisyys ja moniammatillisuus, jotka ovat yksilön kunnioittamisen lisäksi saattohoidon keskeisiä arvoja. Tietynlaisesta kollektiivisesta ammatti-identiteetistä kertoivat myös hoitajien puheessa useasti toistunut me ja muut -esimerkit. Saattohoitajat miellettiin omanlaisekseen muihin hoitoalan ammattilaisiin verrattuna. Yhteisön merkitys ei kuitenkaan määrittynyt hoitajien puheessa merkitykselliseksi niinkään työssä oppimisen kannalta, vaan lähinnä juuri työssä jaksamisen ja emotionaalisen tuen näkökulmasta.

Seuraava taulukko (taulukko 12) kokoaa saattohoitajan työssä oppimista raamittavan dilemman sekä dilemman taustalla vaikuttaneet ristiriitaiset tavoitteet.

TAULUKKO 12. Hoitajan työssä oppimista määrittävä dilemma ja sitä koskevat ristiriidat

LÄHEISYYS	ETÄISYYS
<p><b><i>Dynaamisuus</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* työtilanteissa ja potilaiden tilassa tapahtuva jatkuva liike ja vaihtelu</li> <li>* organisaatiossa toteutuneet muutosprosessit (henkilökunnan ja kehittämistimien suhteen)</li> <li>* hoitoaikojen lyheneminen</li> <li>* henkilökohtaisten tunnetilojen vaihtelut</li> </ul>	<p><b><i>vs. staattisuus</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* perinteet ja totut toimintatavat</li> <li>* potilaiden diagnoosin lopullisuus</li> <li>* hoidon jatkuvuuden turvaavat käytännöt</li> <li>* päivärytmin säännönmukaisuus</li> <li>* ydinammattitaitovaatimusten ”pysyvä luonne”</li> </ul>
<p><b><i>Potilaan syvälinen kohtaaminen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* tunnetyö: empaattisuus ja myötäeläminen</li> </ul>	<p><b><i>vs. ammatin edellyttämä suojautuminen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ammatillisuuden edellyttämä hoitotilanteissa etäännyminen ja itsen suojeleminen</li> </ul>
<p><b><i>Yhteisöllisyys</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* hoitoyhteisön tuki ja moninaiset vuorovaikutuksen muodot</li> <li>* yhteisöllisyyttä korostavat arvot ja hoitofilosofia (moniammatillisuus, perhekeisyys, kodinomaisuus)</li> </ul>	<p><b><i>vs. yksilöllisyys</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* hoidon perustuminen yksilöllisyyden kunnioittamiseen</li> <li>* omahoitaja-järjestelmä</li> <li>* hoitajien persoonalliset hoitotavat ja hyvän hoidon kriteerit</li> <li>* hoitajana kasvamisen ja kehittymisen vaatimukset</li> </ul>

## 18 TUTKIMUSKOKONAISUUDEN YHTeenVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Löytöretkeni työssä oppimisen maailmaan käynnistyi ensimmäisen tutkimusvaiheen muodossa vuonna 1999. Tutkimukseni ensimmäinen osa kuvasi tätä tutkimusvaihetta. Tarkastelin työssä oppimisen ilmenemistä ja organisaationaalisia tukimuotoja hoitoalan, kaupan alan, metallialan sekä uusmedia-alan organisaatioissa. Tämän vaiheen jälkeen palasin pidempikestoisemman kenttätyöskentelyn muodossa tavarataloon ja saattohoitokotiin. Kokoan seuraavassa luvussa työssä oppimisen luonnetta koskevat pohdintani vetämällä yhteen tutkimustuloksia koskevat tulkintani, jotka liittyvät työssä oppimisen luonteeseen, tapoihin, muotoihin, ammatillisen tietämyksen rakentumiseen sekä oppimista edistäviin ja ehkäiseviin tekijöihin.

### 18.1 Työssä oppimisen kokoava tarkastelu

Ensimmäisen tutkimusvaiheen perusteella työssä oppiminen määrittyi *informaaliksi, kontekstisidonnaiseksi* ja *situationaaliseksi* ilmiöksi. Työorganisaatioiden arjessa oli tunnistettavissa runsaasti oppimismahdollisuuksia, joista osa oli tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Haasteeksi muodostuikin se, mikä jatkuvan oppimisen virrassa noteerataan merkityksellisenä kokemuksena ja otetaan tarkemman analyysin kohteeksi, ja mikä sivuutetaan merkityksettömänä kokemuksena. Pääpaino työssä oppimisessa näyttää olevan, sekä omien tutkimustulosten että muiden tutkimusten mukaan, informaalisia ja satunnaisoppimisessa (mm. Watkins & Marsick 1990; Eraut 2004). Työkontekstissa toteutuva



oppiminen sai erilaisen ilmeilyn, mikä johtui kulloisestakin tilanteesta, toimintaa ohjaavista tavoitteista sekä toimijoista. Oppimisen mahdollisuudet, esteet ja toteutumismuodot osoittautuivat kontekstuaalisiksi ja situationaaliseksi eli olivat suhteessa kulloiseenkin aikaan, paikkaan sekä historialliseen hetkeen. Näkemykset oppimisesta, oppimisen tavat ja muodot vaihtelivat työntekijän, ammattialan, työn sekä organisaation mukaan. Työntekijöiden näkemykset työn ja organisaation tarjoamista oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksista myös vaihtelivat, ja samankin organisaation jäsenet saattoivat määrittellä oppimisen mahdollisuudet ja muodot eri tavoin.

*Yksilö-, yhteisö- ja organisaatiokontekstit* kietoutuvat työn arjessa monimutkaisella tavalla toisiinsa, mistä syystä niiden erottelu ja rajaaminen on käytännössä mahdotonta. Tutkimuksen viitekehityksessä kontekstien analysointi johtaa kuitenkin väistämättä niiden käsitteelliseen erotteluun. *Työntekijöiden näkökulmasta* arvioituna työssä oppiminen näyttöytyi ennen kaikkea ammatillisena kehittymisenä. Työntekijöiltä vaadittiin kykyä ja halua sopeutua työssä ja organisaatiossa toteutuneisiin muutoksiin sekä ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Suurimmiksi haasteiksi osoittautuivat jokapäiväisestä työstä selviytyminen sekä organisaatiomuutoksiin sopeutuminen. Etenkin myyjän ja saattohoitajan töissä tunteiden hallitseminen, käsitteleminen sekä omien voimavarojen sääteleminen osoittautuivat keskeisiksi työssä oppimisen haasteiksi. *Yhteisökontekstin näkökulmasta* työssä oppimisessa oli kyse formaaleissa ja informaaleissa ryhmissä tai tiimeissä, aktiivisen osallistumisen prosesseissa tapahtuvasta kollektiivisesta oppimisesta ja kehittymisestä. Uutta tietämystä rakennettiin, kehitettiin, rekonstruoitiin sekä jaettiin yhteistoiminnassa yhteisön muiden jäsenten kanssa. Keskeisellä sijalla olivat yhteistyön mahdollisuudet sekä yhteistyön sujuvuus. *Organisaatiokontekstissa* työssä oppiminen näyttöytyi puolestaan muutosprosessien organisoimisena ja johtamisena. Keskiössä oli johtamiskulttuuri, johon sisältyivät johtamiskäytännöt. Työntekijöiden ja yhteisöjen osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen sekä kehittämistoimintaan osallistaminen olivat keskeisiä organisaatiojohdon haasteita. Osallistumiseen ja osallistamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa koetut osallistumismahdollisuudet, työstä saatava palaute, avoin ja tehokas informaation kulku,

uusiin työtehtäviin perehdyttäminen, johtamiskulttuuri sekä evaluoinnin prosessit.

Tarkastelun kohteena olleissa töissä ja organisaatioissa oli tunnistettavissa useita erilaisia oppimisen tapoja ja muotoja. *Osallistuminen varsinaiseen työtoimintaan* ja sitä kautta *rakentuva tietäminen* oli oppimisen kannalta olennaista. Työtoimintaan osallistuttaessa oppimista tapahtui *käytännön toiminnassa erilaisia tilanteita kohtaamalla, uusia toimintatapoja soveltamalla, aktiivisen kokeilun ja testaamisen keinoin, uutta tietoa prosessoimalla sekä tietämystä arvioimalla*. Työssä tarvittava ja siinä rakentuva tieto määrittyi toiminnallisuutta ja käytännöllisyyttä korostavaksi tietämiseksi. Tietäminen sisälsi erilaisia tiedon lajeja kuten *käsitteellistä, kehollista/toiminnallistettua, kooditettua, kulttuurista ja ankkuroitua* tietoa.

Toimintaan osallistumisessa ja tietämyksen rakentamisessa *sosiaaliset prosessit* olivat keskeisessä roolissa. Työprosesseissa eteen tulevilla uusilla tilanteilla tapahtuva kollektiivinen ongelmien ja haasteiden ratkominen oli keskeinen tapa oppia työssä. Arkipäiväisiin työtilanteisiin pohjautuva osallistuminen ja sen yhteydessä tapahtuva oppiminen toteutuivat *yhteistyön eri muodoissa joko ryhmä- tai tiimityönä, keskustelemalla, kyselemällä ja asioista neuvottelemalla* sekä *palautetta vastaanottamalla, jakamalla ja kollektiivisesti reflektoidulla*. Kollektiiviset narratiivisuuden, tiedon representoinnin sekä tulkinnan prosessit olivat keskeisessä roolissa. Työkontekstissa muodostuvat sosiaalisen tuen yhteisöt loivat merkittävän foorumin sosiaalisen vuorovaikutuksen muodossa toteutuvalla oppimisella. Sosiaalisten oppimisprosessien merkitys oli keskeinen kaikkien alojen töissä.

Keskeistä työssä oppimisen näkökulmasta on osallistumisessa syntyvän tietämyksen analyttinen tarkasteleminen ja kollektiivinen jakaminen niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiokonteksteissakin toteutuvien *reflektiivisten prosessien muodossa*. Reflektiivisten prosessien nähdään sisältävän sekä yksilöiden ja yhteisöjen toimintaa koskevan arvioinnin että organisaatiokontekstissa toteutuvan evaluoinnin. Keskeiseksi oppimista edistäviksi tekijöiksi ja reflektion rakennusaineiksi olivat tunnistettavissa työstä saatava palaute sekä palautteen hyödyntäminen arvioinnin keinoin. Työstä saatavaa palautetta voidaan pitää keskeisenä oppimista ja kehittymistä edistävänä tekijänä (Poikela

1999, 41). Tietämystä yksilöllisesti, kollektiivisesti ja organisationaalisesti arvioimalla tietoisuus osaamisesta, toiminnoista ja käytänteistä syventyi, jolloin mahdollistui myös tietämyksen kehittäminen ja työssä oppiminen. Reflektion merkitys ja painotus vaihtelivat eri alojen töissä sekä organisaatioissa. Niissä töissä ja organisaatioissa joissa reflektio tunnistettiin merkittäväksi osaksi työssä oppimista ja kehittymistä, ei siihen ollut kuitenkaan käytettävissä riittävästi aikaa tai resursseja.

Tutkimusaineistojen valossa työssä oppimisen sisältöinä oli tunnistettavissa yöntekijöiden *identiteettiin*, *itsetuntemukseen* ja *elämänarvoihin* liittyviä sisältöjä kuten henkilökohtaisia ajattelu- ja toimintatapoja, ammatillista toimijuutta ja työhön sitoutumista, vuorovaikutustaitoja sekä oman jaksamisen säätelyä. Elämänarvot sisälsivät työssä ja yleensä elämässä tärkeiksi koettuja asioita. *Työtoimintaan* liittyvinä sisältöinä oli tunnistettavissa teknistä osaamista eli ammattispesifiä tietoutta ja tekniikoita sekä uusia työtehtäviä, työyhteisön toimintatapoihin ja kulttuuriin, työtovereiden ajattelu- ja toimintatapoihin, yhteistyön luonteeseen sekä asiakkaiden tai potilaiden elämäntilanteisiin liittyviä teemoja. *Organisaation toimintaan* liittyvät oppimissisällöt koostuivat johtamiskäytännöistä, organisaation arvoista ja tavoitteista, sen läpikäymistä muutosprosesseista sekä organisaatioissa vallitsevista ajattelu- ja toimintatavoista sekä niitä suuntaavista normeista.

Tarkastelin työssä oppimista toisessa tutkimusvaiheessa erityisesti organisaatioiden *muutosprosessien* sekä *työssä oppimisen yhteisöjen* näkökulmasta. Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot kävivät läpi useita muutosprosesseja, jotka pakottivat sekä organisaatiot että niiden jäsenet uusiutumaan, oppimaan ja kehittymään. Tarkemman analyysin kohteeksi valitsemisani tavaratalossa ja saattohoitokodissa muutoksia tapahtui niin organisaatiokontekstissa kuin varsinaisissa työprosesseissakin, mistä syystä myyjän ja hoitajan työssä oppimista leimasivat monet ristiriitaiset piirteet. Tavaratalossa ja hoitokodissa samankaltaiset muutosprosessit ja yleensä muutoksiin reagoiminen ilmenivät hyvin eri tavoin. Hoitajat näkivät muutosprosessit lähinnä oppimishaasteina ja mielekkäinä uudistuksina, myyjien kohdalla muutokset näyttivät puolestaan estävän oppimista ja kehittymistä sekä aiheuttavan työssä jaksamiseen liittyviä ongelmia. Tavaratalossa toiminnalta näytti puuttuvan yhteisesti määritelty

suunta, hoitokodissa toiminnan suuntaa ja sitä ohjaavia tavoitteita puolestaan rakennettiin yhdessä. Organisaatioiden muutosprosessien laajuus, luonne, ajoittuminen sekä käytännössä organisoiminen ja johtaminen näyttivät raamittavan merkittävällä tavalla työ- ja organisaatiokonteksteissa toteutuvia oppimisen mahdollisuuksia. Tarkastelin työssä oppimista toisessa tutkimusvaiheessa käytäntölähtöisenä ja toiminnallisena ilmiönä, jossa keskeisessä asemassa olivat yksilö-, yhteisö- ja organisaatiokonteksteissa toteutuva osallistuminen, tietäminen, sosiaalinen tuki ja reflektiivisyys. Kokoan seuraavaksi vielä työssä oppimisen yhteisöjen toimintaa raamittavat tekijät eli työssä oppimista edistävät ja estävät tekijät.

## 18.2 Työssä oppimista edistävät ja ehkäisevät tekijät

Keskeisiksi työssä oppimista ja työssä oppimisen yhteisöjen toimintaa raamittaviksi eli edistäviksi tai ehkäiseviksi tekijöiksi osoittautuivat koetut ja organisoit *osallistumisen* mahdollisuudet ja niiden koordinointi, osallistumisessa toteutuvat ja sitoutumista edistävät *sosiaalisen tuen käytännöt* sekä tietämisen arviointia tukevien *reflektiivisten* prosessien eli opitun tunnistamisen, arvioimisen ja hyödyntämisen tukeminen. Tarkastelen seuraavaksi kyseisiä oppimista raamittavia tekijöitä sekä yksilö-, yhteisö- että organisaatiokonteksteissa.

### Ammattilaisena kehittyminen – yksilökonteksti

Yksilökontekstin näkökulmasta tarkasteluna työssä oppimisen kannalta olennaisena näyttäytyivät ammattilaisena kehittymisen mahdollisuudet. Keskeistä työntekijän sitoutumisen kannalta oli se, millaisiksi hän *kokee osallistumismahdollisuutensa* työprosesseihin ja organisaation toimintaan sekä kehittämistyöhön. Toisaalta työssä oppiminen ja kehittyminen sekä osallistuminen edellyttävät yksilön *omaa osallistumishalukkuutta*, jossa keskeisenä on juuri työhön ja organisaatioon sitoutuneisuus. Mahdollisuuden ja sitoutuneisuuden lisäksi

työssä oppiminen edellyttää *itseohjautuvuuden ja -reflektiivisyyden taitoja*. Esi-  
miehiltä saatava palaute ja työtovereiden tarjoama vertaistuki nähtiin ammatis-  
sa kehittymisen ja työssä oppimisen kannalta olennaisina itseohjautuvuutta tu-  
kevinä tekijöinä. Potilailta, omaisilta ja asiakkailta saatu palaute koettiin myös  
merkityksellisenä. Yksilön näkökulmasta keskeisinä haasteina olivat saadun  
palautteen vastaanottaminen ja hyväksyminen, luottamus itseensä ammattilai-  
sena sekä kyky reflektoida toimintaansa. Tarvitaan halua ja rohkeutta haastaa  
itsensä uuden oppimiseen. Olennaista on yhteisön jäsenten *itsetietoisuuden aste*  
yhteisössä vallitsevia erilaisia näkemyksiä ja oletuksia koskien (Wenger 2003,  
81).

### Yhteistyö ja sosiaalinen tuki – yhteisökonteksti

Ammatillinen kehittyminen on olennaisella tavalla yhteydessä organisaatios-  
sa vallitseviin vuorovaikutussuhteisiin sekä yhteisön muiden jäsenten kanssa  
tehtävään yhteistyöhön. Organisaation sosiaalisen tuen yhteisöt ovat ammatil-  
lisessa kehittämisessä ja jaksamisessa keskeisessä asemassa. Oppimista raamit-  
tavat yhteisölliseen kontekstiin liittyvät tekijät kuten *yhteistyön tavat ja muodot,*  
*vertaistuki eli mahdollisuudet ongelmien ja työtilanteiden jakamiselle sekä mah-*  
*dollisuudet kollektiiviselle reflektiolle eli työtilanteiden ja ongelmien yhteiselle*  
*käsittelylle ja arvioinnille*. Yhteisön näkökulmasta keskeistä on se, miten palau-  
tetta jaetaan ja käsitellään. Kyse on yhteisössä vallitsevasta *sosiaalisen pääoman*  
*syvyydestä* eli tiedon jakamisen ja keskinäisen auttamisen prosesseista, joissa  
on keskeistä jäsenten keskinäinen luottamus ja toistensa syvällinen tuntemus  
(Wenger 2003, 81).

### Muutosprosessien ja työn organisointi – organisaatiokonteksti

Sekä yksilöt että yhteisöt toimivat aina tietyssä organisaatiokontekstissa, joten  
kulloinkin kyseessä oleva konteksti luo viitekehyksen edellä kuvatuille yksilö- ja  
yhteisökonteksteissa toteutuville toiminnoille. Työntekijöiden oman aktiivisuu-

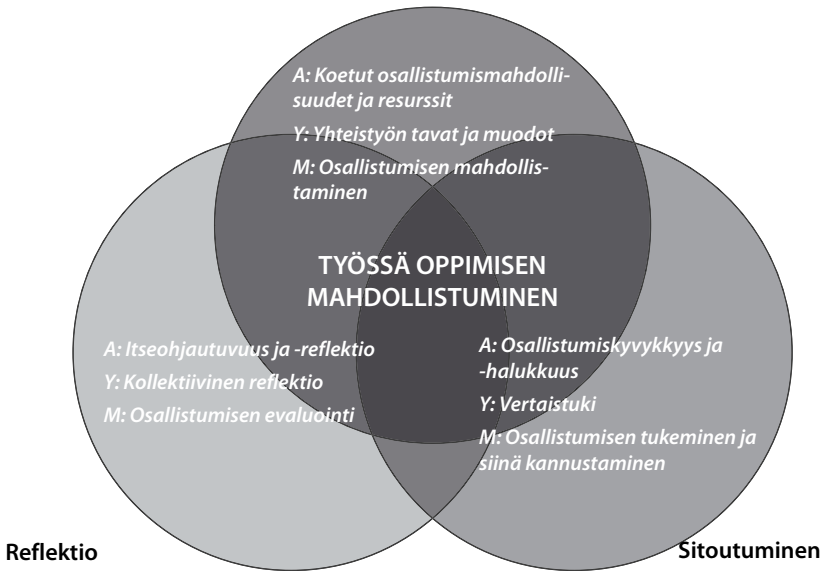
den lisäksi organisationaaliset tekijät ja oppimisen tukeminen ovat työssä oppimisen yhteisöjen toiminnan kannalta tärkeitä. Se, miten työ on organisoitu sekä millainen *johtamiskulttuuri ja ilmapiiri* organisaatiossa vallitsevat, raamittavat suuresti *osallistumisen ja siten myös oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia*. Tärkeässä roolissa ovat organisaatiossa vallitsevat valtasuhteet. Kehittämislle ja oppimiselle tulisi myös varata *aikaa*. Oppimisen tapoihin ja muotoihin sekä opitun hyödyntämiseen vaikuttavat merkittävästi myös organisaation *keskustelu- ja toimintakulttuurit*. Keskeistä oppimisen kannalta on se, mikä yhteisössä on sallittua, minkälaisesta käyttäytymisestä rangaistaan, miten oppiminen ja kehittyminen määritellään sekä millaisiksi toimijoiksi työntekijät määrittyvät (esim. aktiivisuus vs. passiivisuus).

*Työntekijöitä tukeva ja kannustava organisaatiokulttuuri* on työssä kehittämiseen ja työn kehittämiseen sitoutumista edistävä tekijä. *Toiminnan arviointia tukevien evaluaatioprosessien luominen* on myös keskeisellä tavalla oppimiseen ja kehittämiseen vaikuttava tekijä. Organisaation kannalta keskeistä on se, miten evaluoinnin prosessit käytännössä organisoidaan, miten kyseisiä prosesseja tuetaan sekä hyödynnetään. Wenger (2003, 81) puhuu *oppimisen energiatasosta*, joka on merkki siitä, miten aktiivisesti yhteisö ylläpitää oppimista, tutkimisen henkeä, tietämyksessä olevien aukkojen tunnistamista sekä avoimuutta. Oppimista, palautteen käsittelyä sekä arviointia edistäviä organisationaalisia tukimuotoja tutkimuskohdeorganisaatioissa olivat kehityskeskustelut, organisaation sisäiset ja ulkopuoliset koulutustilaisuudet, kokemusten ja osaamisen jakamisen foorumit, työnohjaus, osaamiskartoitukset, kehitysprojektit, mentor-aktor-työparityöskentely ja työn arjessa tapahtuva vertaisarviointi ja -ohjaus sekä organisoidut ja informaalit palautteenantotilaisuudet.

Edellä kuvaamani perusteella työssä oppimisen yhteisöjen toimintaa edistäviksi toiminnoiksi määrittyivät *osallistumismahdollisuudet ja niiden koordinointi, toimintaan sitoutuminen sekä reflektiivisten prosessien edistäminen*. Reflektiivisten prosessien toteutuminen edellyttää niitä tukevan kontekstin, jonka keskeisiä elementtejä ovat työn organisointi- ja johtamiskäytännöt. Olenaista on se, jätetäänkö reflektiivisyys työntekijöiden ja yhteisöjen oman aktiivisuuden varaan, vai organisoidaanko esimerkiksi palautteen antamista ja vastaanottamista edistävät toiminnot osaksi työprosesseja. Keskeistä oppimi-

sen kannalta on se, palataanko osallistumisessa syntyviin kokemuksiin uudelleen, miten osallistumisessa rakentuvaa tietämystä käsitellään, sovelletaan ja hyödynnetään. Käytännössä tämä edellyttää työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien sekä kollektiivista reflektiota tukevien foorumien luomista osaksi työn arkea. Tiivistän kuviossa 12 työssä oppimisen mahdollistamiseen tai es-

### Mahdollisuudet/koordinointi



- A) Ammatillisena kehittyminen – yksilökonteksti:** Koetut osallistumismahdollisuudet ja resurssit, osallistumiskyvykyys ja -halukkuus, itseohjautuvuus ja -reflektiotaidot
- Y) Yhteistyö ja sosiaalinen tuki – yhteisökonteksti:** Yhteistyön tavat ja muodot, vertaistuki, kollektiivinen reflektio
- M) Muutosprosessien ja työn organisointi – organisaatiokonteksti:** Osallistumisen mahdollistaminen, osallistumisen tukeminen ja siinä kannustaminen, osallistumisen evaluointi

KUVIO 12. Työssä oppimisen mahdollisuuksia kehystävät tekijät

tymiseen vaikuttavat tekijät eli *osallistumisen mahdollisuudet* ja niiden *koordinointi*, *osallistumiseen sitoutuminen* sekä *reflektion* turvaaminen sekä yksilö-, (*ammattilaisena kehittyminen*), yhteisö- (*yhteistyö*) että organisaatiokonteksteissa (*muutosprosessit ja työn organisointi*).

Potentiaaliset oppimismahdollisuudet ovat eri asia kuin käytännössä toteutuva oppiminen. Jokainen organisaatio toimii omanlaisenaan oppimisen tilana, joten työn organisoinnin kysymykset ovat merkittävässä asemassa. Elleivät organisaation toimintakulttuuri ja käytännön työtoiminta ole oppimista ja kehittymistä tukevia tai siihen kannustavia, saattaa ainakin informaali työssä oppiminen jäädä varsin vähälle huomiolle ja hyödyntämättä. Organisaation haasteena on edistää oppimisprosessien ”virtaamista”, tunnistamista sekä reflektointia sekä yksilön, yhteisön että organisaation konteksteissa. Oppimisen ja kehittämistoiminnan onnistumiseksi työympäristön tulisi rohkaista työntekijöitä kokeilevuuteen, avoimeen vuorovaikutukseen sekä epäonnistumisiin (Vaherva 1998, 160). Olennaista on kehittämistoiminnan tunnistaminen keskeisenä osana organisaatioiden toimintoja ja työprosesseja.

Tiivistän alla olevassa taulukossa (taulukko 13) työssä oppimisen yhteisöjen toiminnan kannalta keskeiset tekijät. Kuvaan taulukossa työssä oppimisen yhteisöjen toteutumista edistävät toiminnot muutoksessa osallistumisen, tietämisen, tukemisen ja reflektiivisyyden suhteen, sekä keinoja kyseisten toimintojen edistämiseksi sekä yksilö-, yhteisö- että organisaatiokonteksteissa. Työssä oppimisen yhteisöjen toimintaan osallistumisen kannalta keskeistä on edistää yksilöiden aktiivisuutta (vrt. passiivisuus), yhteisöissä toteutuvaa osallistumista (vrt. vetäytyminen) sekä organisaatioiden sallivuutta (vrt. pakottavuus). Katkoviivoilla kuvaan kontekstien ja toimintojen yhteensulautumista ja päällekkäisyyttä työprosesseissa sekä organisaatioiden arjessa. Nuolien avulla korostan kaikkien kontekstien ja toimintojen vuorovaikutteista suhdetta toisiinsa.



TAULUKKO 13. Työssä oppimisen yhteisön toiminta ja sitä määrittävät tekijät

MUUTOKSISSA OSALLISTUMINEN	TIETÄMINEN	REFLEKTIIVISYYS
	TUKEMINEN	
<p><b>Yksilökonteksti</b></p> <p>Muutoksiin reagoiminen ja sopeutuminen</p> <p>Aktiivisuus &lt;- -&gt; Passiivisuus</p>	<p><i>Toimintoja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Työn tekeminen</li> <li>* Uusien työtehtävien ja sisältöjen opetteleminen</li> <li>* Ammatillisen tietämyksen rakentaminen</li> </ul> <p><i>Keinoja:</i> Tekeminen ja tilanteiden kohtaaminen, kokeileminen ja testaaminen, tiedon hankinta ja prosessointi</p>	<p><i>Toimintoja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Toiminnan, ajattelutapojen ja käsitysten analysoiminen ja arvioiminen</li> </ul> <p><i>Keinoja:</i> Kyseenalaistaminen ja kriittinen ajattelu, arviointi, eri vaihtoehtojen tarkasteleminen</p>
<p><b>Yhteisökonteksti</b></p> <p>Muutoksissa organisoituminen</p> <p>Osallistuminen &lt;- -&gt; Vetäytyminen</p>	<p><i>Toimintoja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kollektiivinen työtoiminta</li> <li>* Yhteistyön tavat, muodot ja sujuvuus</li> </ul> <p><i>Keinoja:</i> Avoin keskustelu ja yhteistyö</p>	<p><i>Toimintoja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Kollektiivinen toimintojen kriittinen arviointi ja kehittäminen</li> </ul> <p><i>Keinoja:</i> Neuvotteleminen, kyseenalaistavat ja kriittiset keskustelut ja narratiivien dokumentoiminen</p>
<p><b>Organisaatiokonteksti</b></p> <p>Muutosprosessien ohjaaminen</p> <p>Sallivuuus &lt;- -&gt; Pakottavuus</p>	<p><i>Toimintoja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Työtoimintojen ja -prosessien organisoiminen</li> <li>* Johtamiskulttuuri</li> </ul> <p><i>Keinoja:</i> Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, kannustus ja palautteenanto, osallistava toimintakulttuuri, kehittämistoiminnan vakiinnuttaminen osaksi työprosesseja</p>	<p><i>Toimintoja:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluointi; Käytänteiden, toimintatapojen ja prosessien kriittinen pohdinta, arviointi ja kehittäminen</li> </ul> <p><i>Keinoja:</i> Työssä oppimisen foorumien rakentaminen osaksi työprosesseja ja toiminnan dokumentoiminen</p>

### 18.3 Työssä oppimisen paradoksit

Tutkimustulosten perusteella työssä oppimisessa oli tunnistettavissa tiettyjä paradoksaalisia<sup>1</sup> piirteitä, joita tarkastelen seuraavaksi.

*I työssä oppimisen paradoksi: Organisaatiomuutokset koettiin sekä mielenkiintoisiksi ja vaihtelua tuoviksi haasteiksi että toisaalta stressaaviksi rasitteiksi.* Organisaatiomuutoksia voidaan tarkastella joko organisaation tasapainoa ja järjestystä häiritsevinä tai sen toimintaan luonnollisena kuuluvina potentiaalisina ilmiöinä (Tsoukas & Chia 2002). Tarkasteltaessa muutoksia kummasta näkökulmasta tahansa, muutokset haastavat aina reflektoimaan totuttuja toimintatapoja, työn rytmiä sekä toimintaa ohjaavia rakenteita uudella tavalla. Yksilön näkökulmasta arvioituna luopuminen tutusta ja tuvallisesta, tarve vastata uusiin haasteisiin sekä eteneminen kohti tuntematonta voi herättää ahdistaviakin tunteita sekä herättää vastustusta (Burke 2002, 92). Toisaalta taas muutos on aina uusi mahdollisuus sekä edellytys oppimiselle ja kehitymiselle. Kyse ei siis ehkä olekaan muutoksista sinänsä, vaan niistä tavoista, toiminnoista ja käytännöistä joilla muutoksia organisoidaan ja pyritään ohjaamaan (Tsoukas & Chia 2002). Näen sosiaalisen tuen yhteisöjen roolin muutoksiin sopeutumisessa keskeisenä.

*II työssä oppimisen paradoksi: Työhön osallistumisen, työn kehittämisen sekä työssä kehittymisen vaatimukset olivat korkeat; sen sijaan osan työntekijöistä kokemat osallistumis- ja kehittymismahdollisuudet olivat puutteelliset.* Työntekijöiden odotettiin siis osallistuvan aktiivisesti työn ja organisaation kehittämistoimintaan, jolloin työntekijät nähtiin *aktiivisina uuden oppijoina ja kehittäjinä*, mutta osa työntekijöistä kuitenkin koki, ettei heillä ollut käytännössä todellisia osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, mistä syystä heidän roolinsa kapeutui *passiiviseksi sopeutujiksi ja määräysten toteuttajiksi*.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Paradoksi-käsite voidaan määritellä seuraavasti: ”Näennäisesti järjenvastainen t. luonnonlakien vastainen mutta paikkansa pitävä, todenmukainen väite, toteamus, ilmiö, seikka tms.” (Suomen kielen perussanakirja 1992, 418).

<sup>2</sup> Hoitokodin työntekijät kokivat uuden johtamiskulttuurin aidosti osallistavan työyhteisön jäseniä kehittämistoimintaan, joten tämä paradoksi ei soveltunut niinkään kyseiseen organisaatioon.

Tämä paradoksi johti monen työntekijän kohdalla jaksamisongelmiin. Työprosessien kehittäminen sekä palvelujen ja tuotteiden laadun parantaminen edellyttävät sekä työntekijöiltä että yrityksiltä jatkuvaa uuden oppimista, mikä johtaa entistä nopeamman, tehokkaamman ja jatkuvan uusiutumisen vaatimukseen (Eteläpelto 2005, 151). Ideaalit työtehtäviä ja oppimista koskevat tavoitteet olivat monien organisaatioiden kohdalla kuitenkin ristiriidassa työtehtävien tekemiseen ja oppimiseen käytettävissä olevien resurssien sekä käytännön mahdollisuuksien kanssa. Voimavaroja kuluttivat työyhteisössä vallinneet ihmissuhdeongelmat, haastavat työtilanteet sekä muutosprosesseihin sopeutuminen.

Parhaimmillaan osallistamisen tavoite edistää valtaistumista eli vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä ja niiden tiedostamista, vastuunottoa ja kiinnostusta työstä ja kehittymisestä sekä työn arvostuksen nousua (Dew 1997, 3). Valtaistumisessa on kysymys sisäisen voiman tunteesta (Heikkilä & Heikkilä 2001, 12). Valtaistumiseen sekoittuvat kuitenkin aina kysymykset vallasta ja vallan käytön mekanismeista, jolloin yksilönäkökulmaa tulee laajentaa vuorovaikutusta, työyhteisöä ja organisaatiota koskeviin kysymyksiin. Edistääkö esimerkiksi organisaation johto aidosti työntekijöiden valtaistumista? Missä määrin valtaistumisen nähdään palvelevan organisaation ja johdon toimintaa, entä milloin sen pelätään kääntyvän niitä koskevaksi uhaksi? Yksi syy siihen, miksi työntekijöitä ei välttämättä haluta aidosti osallistaa organisaation kehittämistoimintaan, voi olla juuri johdon haluttomuus jakaa valtaa (Järvinen 2001, 19). Työn vaatimustason ja koettujen realististen mahdollisuuksien epätasapaino voi pahimmillaan aiheuttaa työntekijöille työstä ja työyhteisöstä vieraantumisen kokemuksen. Vieraantumista toiminnasta tapahtuu todennäköisimmin silloin, kun sosio-kulttuurinen ympäristö ei tarjoa mahdollisuuksia reflektoida toimintaa ja siten luoda toiminnalle merkitystä (Jarvis 1997, 83).

*III työssä oppimisen paradoksi: Töissä oli jatkuva kiire ja samalla uuden oppiminen vaati yhtä enemmän aikaa.* Yksilötasolla kiirettä voivat lisätä töiden huono organisointi, korkea työetiikka, kunnianhimo tai riittämätön stressinsietokyky. Tällöin kiireen voidaan nähdä johtuvan työn vaatimusten ja sen hallinnan epätasapainosta. Organisaatiotasolla kiirettä voivat lisätä puolestaan henkilöstön riittämättömyys suhteessa työmäärään, organisaation tehokkuus-

vaatimukset sekä organisaatiomuutokset ja kehittäminen. Kiirettä aiheuttavat myös esimiehen kiirettä lisäävä toimintatapa ja johtaminen, ongelmat työnjaossa ja töiden organisoinnissa sekä töiden liian kireät aikataulut. (Järnefelt & Lehto 2002, 49–52.) Tämän päivän nopeatempoinen, tehokkuutta tavoitteleva ja jatkuvasti uusiutumaan pyrkivä tuotanto vs. toimintojen pitkäjänteinen kehittämistyö ja oppimisen edistäminen muodostavat haastavan yhdistelmän. Tehokkaan ja tuottavan toiminnan ja kehittämiseen tähtäävän oppimisen taustalla on tunnistettavissa erilainen toiminnan logiikka. Oppiminen ja kehittämistoiminta vaativat väistämättä myös aikaresursseja, sillä uusien ajattelu- ja toimintatapojen sisäistäminen, rutiinien uudelleenarvioiminen sekä toimintatapojen muuttaminen ovat aikaa vieviä prosesseja. Olennaista on olla tietoinen siitä, millaista oppimista organisaatiossa kulloinkin tavoitellaan ja millaiset mahdollisuudet sille käytännössä luodaan.

*IV työssä oppimisen paradoksi:* Kaikki edellä kuvaamani paradoksit tiivistyvät neljänteen paradoksiin, eli eri alojen *töissä ja organisaatioissa oli tunnistettavissa suuri työssä oppimisen ja kehittymisen potentiaali, mutta käytännössä ilmenneissä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksissa sekä niiden tukemisessa oli puutteita*. Laaja-alaiset työtehtävät, työtilanteissa eteen tulevat monipuolista tietämystä edellyttävät haasteet, ongelmatilanteet ja onnistumiset sekä organisaatioiden muutosprosessit ja kehittämistoiminta loivat runsaasti oppimismahdollisuuksia. Monen organisaation kohdalla työn organisointi ja organisaation tarjoama tuki sekä työympäristön luomat puitteet eivät kuitenkaan edistäneet tämän potentiaalın hyödyntämistä. Monissa tarkastelemisiani organisaatioissa oli vallalla yksilökeskeiseen osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen painottuva oppimiskulttuuri, jolloin yhteisö- ja organisaatiokontekstien luomat oppimismahdollisuudet jäivät hyödyntämättä. Pääpaino organisaatioiden kehittämistoiminnassa saattaa olla myös perinteisessä henkilöstökoulutuksessa, jolloin informaalin oppimisen mahdollisuuksia ei huomioida tai ne hyödynnetään niukasti. Kolmas paradoksi eli työn kiireisyys suhteessa oppimisen vaatimaan aikaan oli selvästi yksi merkittävimmistä työssä oppimista, osallistumista sekä työn ja organisaation kehittämistä haittaavista tekijöistä. Kehittämistoiminta vaikutti monissa organisaatioissa myös hyvin lyhytjänteiseltä.

Voimakkaita muutosprosesseja läpikäyvissä organisaatioissa on vaarana, että jatkuvan uudistumisen ja kehittymisen vaatimus kääntyy itseään vastaan. Jatkuvasta uuden oppimisen, kehittymisen ja kehittämisen paineesta voi tulla työntekijöille ja organisaatioille lisärasite, mikä koetaan käytännössä työmäärän lisääntymisenä sekä jatkuvana ponnisteluna yhä vaativampien oppimistavoitteiden saavuttamiseksi. Uudistusten ja muutosten yhteydessä olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kenen ehdoilla joustavuutta ja uudistuksia loppujen lopuksi toteutetaan, sekä mitä työelämässä tapahtuvat muutokset sekä työssä oppimista koskevat vaatimukset merkitsevät työntekijöiden näkökulmasta arvioituna. Samanaikaisesti kun työntekijöiltä edellytetään oppimisen nimissä suurempaa vastuuta, yhteistyötaitoja ja tiimityöskentelyä sekä sitoutumista itsensä ja työnsä kehittämiseen, on monilla työnantajilla tarjota vastapalvelukseksi ainoastaan lyhytkestoisia työnsuhteita ja epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. (Shied, Howell, Carter & Preston 1998, 285–288.)

Organisaatioiden muodostama oppimisympäristö luo jännitteisen kontekstin tietämyksen rakentumiselle. Uudistuksissa ja työlle asetettavissa tavoitteissa saattavat usein olla vastakkain organisaation ja työntekijöiden tarpeet. Yritys pyrkii mahdollisimman hyvään tuottavuuteen ja yksilö puolestaan sopeuttamaan työn omiin tarpeisiinsa sekä elämäkokonaisuuteensa, jolloin keskeiseksi haasteeksi muodostuu eri tarpeiden yhteensovittaminen (Kauppinen 1992, 193–194). Elinikäisen oppimisen viimeaikainen ajattelun voidaankin nähdä virinneen ensisijaisesti taloudellisen kehityksen tarpeista (Elinikäisen oppimisen komitea 1997, 29). Yksilön tarpeiden voidaan ajatella palautuvan väistämättä aina talouteen, sillä ihmisen on kaiken aikaa valmennettava itseään työmarkkinoille, kilpailuun niukoista työpaikoista. (Silvennoinen, Tulkki ja Honkanen 1998, 218.)

Työelämän uudistuksia ja muutoksia koskevaa keskustelua käydäänkin usein juuri organisaation tarpeista sekä kilpailukyvyyn parantamisen näkökulmasta, korostamalla työntekijöiden kykyä ja tarvetta joustavuuden kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Tällöin työssä oppimisen ja jatkuvan kehittämisen retoriikkaa voidaan käyttää lähinnä keinona maksimoida organisaation tehokkuutta, painostamalla työntekijöitä jatkuvaan uudistumiseen organisaation tu-

lostavoitteiden nimissä (Garrick 1999). Blackler ja McDonald (2000) näkevät vallan, eksperttiyden sekä organisationaalisen oppimisen käsitteet erottamattomina. Heidän mukaansa valtasuhteet vaikuttavan väistämättä siihen, mitä ja miten työssä opitaan sekä millainen oppiminen organisaatioissa yleensä ottaen mahdollistetaan. Työkontekstiin paikantuvassa oppimisessa on tunnistettavissa haasteellisia filosofisia, poliittisia sekä eettisiä kysymyksiä (Garrick 1999).

## 19 MÄÄRÄNPÄÄ NIIN LÄHELLÄ MUTTA NIIN KAUKANA – TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA

Luotettavuuden arviointi riippuu luottavuudelle asetettavista kriteereistä sekä siitä, millaisista lähtökodista kriteerit kulloinkin määritellään, sillä luotettavuuden arviointi perustuu näkemykseen totuuden luonteesta. Luotettavuuden kriteerit määrittyvät erilaisiksi, jos tutkija arvioi korrespondenssiteorian mukaisesti väitettä tai teoriaa objektiiviseen maailmaan, tai korostaa koherenssiteorian mukaisesti väitteen/teorian sisäistä logiikkaa tai lähestyy tutkimusta pragmaattisen teorian tiedon käytännöllisiä seurauksia painottaen (Kvale 1989; Tynjälä 1991, 388). On myös eri asia, uskooko tutkija tiedon olevan olemassa valmiina ulkopuolisessa todellisuudessa, vai ajatteleeko hän sen sijaan tiedon rakentuvan yksilöllisissä tai kollektiivisissa merkityksenantoprosesseissa. Käsittelem seuraavaksi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereiksi määriteltyjä *vastaavuuden*, *siirrettävyyden*, *tutkimustilanteen arvioimisen* sekä *vahvistettavuuden* periaatteita (Lincoln & Guba 1985; Tynjälä 1991, 391–392) arvioimalla niitä etnografisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta.

Etnografian tavoitteena on laajentaa omaa maailmankuvaansa tarkastelemalla ilmiötä ”Toisen” silmin. Seikkailun tavoin etnografian tulee pyrkiä olemaan avoin kaikelle sille, mitä hän kentällä ollessaan näkee, kuulee ja kokee. Etnografi tarkastelee ja tulkitsee toiseutta kuitenkin aina omien henkilökohtaisen situaatio- ja kontekstisidonnaisten ”linssiensä” läpi, ja tutkijan tarkkaavaisuus suuntautuu valikoiden hänen tutkimusintressiensä mukaisesti. Taustamme, aikaisemmat elämäkokemuksemme, ajattelutapamme ja persoonamme vaikuttavat merkittävästi siihen, mitä ja miten näemme ja kuulemme sekä miten sen kaiken tulkitsemme. Valikoimme tarkkailemistamme hetkistä väistämättä omiin käsityksiimme pohjautuvat olennaisimmat elementit, jotka auttavat

meitä tutkimamme ilmiön hahmottamisessa sekä kysymyksiimme vastaamisessa. (Becker 1996, 60.) Tapahtumien ja tilanteiden rekonstruoiminen kuuluu luonnollisena osana etnografiseen tutkimusprosessiin. Etnografian persoonallinen kirjoitustyyli, hänen suosimansa ilmaisut ja fraasit sekä hänen omaamansa kulttuuritausta vaikuttavat merkittävästi tähän kulttuurisen konstruktion muokkaantumiseen. (van Maanen 1998, 4.) Tutkijan persoona ja tutkimusasetelma muodostavat tavallaan ikkunan kulloinkin havainnoitavaan ilmiöön (Järvinen & Järvinen 2000).

*Vastaavuus*-kriteerin tavoitteena on saavuttaa tutkittavien alkuperäisten konstruktioiden ja tutkijan niistä luomien rekonstruktioiden välille mahdollisimman suuri vastaavuus. Rekonstruktion ja konstruktion vastaavuutta pyritään edistämään triangulaation, syvällisen kenttätöskentelyn ja tutkijan reflektiivisen otteen avulla. (Tynjälä 1991, 391, 393.) Vastaavuus-tavoitetta tulee kuitenkin aina tarkastella suhteessa tutkimuksen ontologisiin ja epistemologisiin lähtökohtiin. Vastaavuuden painoarvo näyttäytyy nimittäin hyvin erilaisena ymmärtävässä ja tulkitsevassa kuin esimerkiksi kyseenalaistavassa kriittisessä tutkimusotteessa. Hylättäessä gadamerilaisen hermeneutiikan perusteella yhdenlaisen ja jonkin alkuperäisen tulkinnan mahdollisuus, muodostuu vastaavuuden käsitteestä ongelmallinen. Tutkijan tai tutkimushenkilöiden tulkintaa ei nähdä lopullisena, saati ainoana totuutena, vaan kyseessä on aina tulkitsijan taustaan ja tietämykseen perustuva, sekä kyseisessä tilanteessa ja ajankohdassa rakentama tulkinta tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. (Koski 1995, 80–81.)

Vastaavuuden tavoitteen sijaan olen pyrkinyt *testaamaan ja laajentamaan* ymmärrystäni ja tulkintojani kuuntelemalla tutkimushenkilöiden arvioita ryhmäkeskusteluista sekä niistä laatimistani yhteenvedoista. Tarjosin tutkimushenkilöille viimeisellä keskustelukerralla mahdollisuuden korjata, tarkentaa tai muuttaa sanomaansa sekä kommentoida keskusteluista laatimiani tiivistelmiä. Tutkimushenkilöiden arvioiden mukaan olin ymmärtänyt ja tulkinnut keskusteluja sekä nostanut niistä esiin heidän työnsä kannalta olennaisia asioita. He määrittelivät keskustelut ”senhetkiseksi tuotoksiksi”, mistä syystä he eivät nähneet tarvetta korjata tai muuttaa tekstejä. Palaute vahvisti käsitystäni siitä, että



omat tulkintani merkityksellisistä teemoista ja niistä tekemäni johtopäätökset olivat samansuuntaisia tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tulkintojen kanssa. Tämäntyyppisellä ”horisonttien yhteensulautumis” -pyrkimyksellä tavoitteeni oli laajentaa ja rikastaa omaa tulkintahorisonttiani, kyseenalaistaa omia ennakkoluulojani sekä oppia uutta (Bernstein 1985, 143).

Monitotuksisen lähtökohdan näkökulmasta perinteinen tutkimuksen toistettavuus-vaatimus käy tarpeettomaksi, jolloin laadulliseen tutkimukseen paremmin soveltuvaksi luotettavuuden kriteeriksi voidaan määritellä *tutkimustilanteen arvioiminen* (Tynjälä 1991, 391). Kontekstisidonnaisuuden piirteet kuten ajallisuus, historiallisuus ja paikantuneisuus tekevät jokaisesta tilanteesta, tapahtumasta, kokemuksesta ja keskustelusta ainutlaatuisen. Tämän seurauksena tutkimusprosessi ja sen yhteydessä rakentuvat aineistot ovat ainutlaatuisia ja siksi mahdottomia toistettaviksi sellaisenaan. Tutkijan subjektiivisuuden tunnistamisen myötä tutkijan tekemät rajaukset, valinnat ja tulkinnat ovat tutkimusasetelmaan ja -tuloksiin merkittävästi vaikuttavia tekijöitä. Tutkijan toiminnassa tapahtuvan vaihtelun lisäksi vaihtuvuutta tapahtuu sekä tutkimusympäristön olosuhteissa että tutkimushenkilöiden kohdalla. Näiden tekijöiden tiedostamisella ja aukikirjoittamisella tutkimusraporttiin nähdään edistettävän tutkimustilanteen luotettavuuden arviointia.

*Siirrettävyyden* kriteerillä viitataan tutkimustulosten sovellusarvoon eri konteksteissa, eli miten relevantteja tutkimustulokset ovat varsinaisen tutkimuskontekstin ulkopuolella. Tähän nähdään vaikuttavan ensisijaisesti sovellusympäristön samankaltaisuus tutkimusympäristön kanssa. (Tynjälä 1991, 390.) Kontekstuaalisuuden ja situationaalisuuden näkökulmasta tulosten siirrettävyydestä ja sovellusarvosta toisissa konteksteissa muodostuu haastava kysymys. Missä määrin omat tutkimustulokseni ovat sovellettavissa erilaisiin kaupan alan tai hoitoalan töihin ja organisaatioihin? Entä muiden alojen työtehtäviin ja organisaatioihin? Tulkinnallisen paradigman mukaan ei ole olemassa yleistettävää tietoa, sillä jokainen tulkinta ja tulkittava ilmiö ovat yksilöllisiä ja ainutkertaisia. Toisaalta taas tutkimustiedon tavoitteena on laajentaa ilmiöiden tarkastelu yksittäisiä tutkimuskonteksteja laajempaan viitekehykseen.

*Koska etnografinen tutkimus on aina kontekstuaalista, eli ilmiöiden nähdään olevan ymmärrettävissä aina vain suhteessa kontekstiinsa* (Boyle 1994, 162), tutkimusilmion *situaatio- ja kontekstisidonnaisuuden huomioiminen* sekä *aineistojen* tarkasteleminen suhteessa kulloinkin kyseessä olevaan tutkimuskontekstiin on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arvioimisen näkökulmasta. Yksityiskohtainen kontekstin kuvaus ja sitä valottavat esimerkit auttavat lukijaa ymmärtämään tutkimuskontekstin sekä suhteuttamaan tutkimustuloksia siihen. Aikaisempaan teoreettiseen kirjallisuuteen ja käsitteistöön pohjautuva analyysi sekä sen perusteella tehdyt tulkinnat laajentavat tarkastelun kuitenkin väistämättä aina yksittäistä kontekstia yleisemmälle tasolle. Vastuu tulosten sovellettavuudesta jää kuitenkin tutkijan lisäksi suuressa määrin myös tuloksia hyödyntävälle lukijakunnalle.

Perinteinen objektiivisuuden sisältämä neutraalisuuden vaatimus on Lincolnin ja Guban (1985) mukaan mielekkäämpää korvata laadullisen tutkimuksen parissa *vahvistettavuuden tavoitteella*, jolla pyritään turvaamaan tutkimuksen totuusarvo ja sovellettavuus. Yksi keino edistää vahvistettavuuden periaatteen toteutumista on triangulaatio. Yhdistämällä eri menetelmiä, tutkijoita, aineistoja tai teorioita pyritään turvaamaan laaja-alainen ja monipuolinen tutkimusilmion tarkasteleminen. (Tynjälä 1991, 391–392.) Etnografisessa tutkimuksessa keskeisenä luotettavuuden kriteerinä korostuu juuri *monipuolisen aineistokokonaisuuden rakentaminen* eli menetelmällinen triangulaatio. Kompleksia sosiaalisia ilmiöitä pyritään tarkastelemaan erilaisten metodien yhdistämisen ja siten moninaisen aineistokokonaisuuden valossa. Menetelmällisellä triangulaatiolla ei pyritä etnografiassa, kuten ei laadullisessa tutkimuksessa yleensääkään, varsinaisesti lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja tavoittelemaan täten ”totuuden” parempaa saavuttamista. Hyväksyttäessä se tosiasia, ettei yhtä totuutta ole olemassa, eri metodien yhdistämisellä pyritään lähinnä lisäämään monimutkaisten sosiaalisten ilmiöiden tarkastelun laajuutta ja syvyyttä. (Denzin & Lincoln 1994.) Ensimmäisen tutkimusvaiheen analyysivaiheessa hyödynsimme osaan aineistoista myös tutkija-triangulaatiota eli ristikkäisanalyysia. Neuvotelimme työssä oppimisen muotoja ja tapoja koskevista tulkinnoistamme vertailemalla tulkintojemme eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia keskenään.

Yksi keino vahvistettavuuden edistämiseksi on *kenttätyöskentelyn pitkäkestoisuus ja syvällisyys*. (Lincoln & Guba 1985; Tynjälä 1991, 393.) Pitkäkestoinen kenttävaihe edisti oman arvioni mukaan tarkastelun kohteena olevien töiden ja ammattialojen ymmärrystä. Osallistuvan havainnoinnin, useampien keskustelukertojen sekä kahteen kertaan toteuttamieni johtajien yksilöhaastattelujen tarkoituksena oli antaa tutkimushenkilöille aikaa asioiden pohtimiselle sekä mahdollistaa tietämyksen rakentuminen. Useammat keskustelukerrat antoivat myös itselleni mahdollisuuden epäselviksi jääneiden tai mielenkiintoani herättäneiden teemojen pohtimisen ja tarkentamisen. Etnografinen tutkimusprosessi on myös syklinen, jossa eri vaiheet kuten kysymysten esittäminen, havaintojen rakentaminen ja kirjaaminen sekä aineistojen analysoiminen ja tulkitseminen toistuvat useaan kertaan. Tästä syystä *etnografista tutkimusta on tärkeää arvioida myös prosessina, eli tarkastella eri tutkimusvaiheiden lomittumista toisiinsa sekä arvioida sen perusteella tutkimuskokonaisuuden loogisuutta*. Tällöin keskeisellä sijalla on *tutkimusprosessin läpinäkyvyys*. Läpinäkyvyyttä edistää se, että prosessi on *aukikirjoitettu kattavasti ja riittävän yksityiskohtaisesti tutkimusraporttiin*.

Tutkimusaineisto rakentui tutkimuksessani olemalla läsnä ja osallistumalla arkipäiväisiin tilanteisiin, kuuntelemalla, katselemalla, kysymällä sekä keskustelemalla. Yhdyn Weisnerin näkemykseen siitä, että etnografian avulla tutkija on etuoikeutettu pääsemään mahdollisimman lähelle tutkittavaa ilmiötä. Yleensä tutkimusta koskevissa metodologisissa pohdinnoissa murehditaan yleistettävyyteen, validiuteen ja reliabilisuuteen sekä metodin tehokkuuteen liittyviä kysymyksiä, mutta harvoin mietitään sitä, pääsemmekö käyttämällemme metodilla riittävän lähelle tutkimaamme ilmiötä. (Weisner 1996, 314.) Etnografian analyttisyyden on nähty kärsivän tutkijan ”ajautuessa” liian lähelle tutkimaansa kulttuuria, mistä syystä itsen poissulkeminen on nähty jopa epistemologisena välttämättömyytenä. Tutkijan alienaatio-pyrkimys on ollut oikeutettu, ja jopa edellytetty, ennen kaikkea sen analyttisen arvon näkökulmasta. (Coffey 1999.) Mielenkiintoista on se, mitä etnografi kenttätyöskentelynsä aikana havainnoi, mitä hän jättää havainnoimatta sekä miten hän teke- miään havaintojaan rakentaa, tulkitsee ja muokkaa. Etnografian tavoitteena on

tutkimusympäristöön sopeutuminen, mutta toisaalta analyttisen näkökulman ylläpitäminen, mistä syystä tasapainottelu emic- ja etic-näkökulmien välillä on jatkuva haaste. Tutkimusprosessia ja aineiston analyysia leimaa intuitiivisuus, joka luo omat haasteensa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille. Intuitiivisuus tekee tutkimusprosessista hyvin henkilökohtaisen, joka muodostaa riskin valikoiville sekä ennako-oletuksiin perustuville käsityksille ja tulkinnoille.

Kenttään ja tutkimusilmioon ”uppoutumista” henkilökohtaisella tasolla voidaan parhaimmillaan pitää tutkimuksen rikkautena ja jopa välttämättömyytenä, sillä sen nähdään mahdollistavan tarkastelun kohteena olevan kulttuurin ymmärtämisen. Tämän seikan tunnistaminen ei ole kuitenkaan vielä riittävää, sillä haasteeksi muodostuu riittävän itsetietoinen suhteemme kenttään. Henkilökohtaiset kokemukset on kyettävä analysoimaan kriittisen itsereflektion avulla. (Coffey 1999, 32.) Kriittinen itsereflektiivisyys edistää myös intuitiivisten prosessien läpinäkyvyyttä. Tutkimusetiikan näkökulmasta voidaan pitää tärkeänä, että tutkija pukee sanoiksi ideologioitaan, tausta-ajatuksiaan sekä motiivejaan tutkimuksen teossa. Hammersleyn (1992) mukaan etnografian tulisinakin tunnistaa ja tunnustaa tutkimuksen tekemiseen liittyvät intressinsä ja motiivinsa sekä aukikirjoittaa ne tutkimusraporttiin.

Tämä tarkoittaa käytännössä läpinäkyvyyden periaatteen toteutumista *reflektiivisyyden* muodossa, joka on mielestäni etnografisen tutkimuksen keskeisimpiä luotettavuuden kriteereitä. Tutkijan tekemien valintojen, tulkintojen ja johtopäätösten kuvaaminen ja reflektiivinen analysoiminen ovat olennaisia luotettavuuden arvioinnin mahdollistumiseksi. Tässä on kyse tutkijan ontologisten, metodologisten sekä epistemologisten lähtökohtien tiedostamisesta sekä niiden aukikirjoittamisesta. Gadamerin horisontti-käsitteeseen viitaten tutkijan tulisi tiedostaa, miten hän tutkimansa ilmiön ymmärtää, sillä tämän nähdään vaikuttavan olennaisella tavalla ilmiön rajaamiseen ja määrittelemiseen. Reflektiivisyyden ja läpinäkyvyyden periaatteen toteutuminen mahdollistavat tutkijan toiminnan, aineistojen rakentumisen ja niistä tehtyjen tulkintojen relevanttiuden ja johdonmukaisuuden arvioimisen.

Yksi tavoitteeni oli tutkimuksen moniäänisyyden turvaaminen. Tämän ideaalin taakse on kuitenkin myös helppo piiloutua, ja ainoastaan kuvitella toi-

mivansa sen mukaisesti. Kriittisesti voidaan kysyä, kuinka voimakkaan äänen tutkimushenkilöt ovat tutkimuksessa saaneet. Ovatko heidän äänensä päässeet aidosti kuuluviin, vai olenko vaimentanut ääniä tietoisesti tai tiedostamatta omalla äänelläni ja teorioiden äänillä? Ainakin olen tehnyt valintoja ja rajauksia siinä, millaiset äänet pääsevät tai eivät pääse kuuluviin. Rakentaessamme aineiston analysoinnin yhteydessä tulkintojamme rekonstruoimme tutkimushenkilöiden äänet tieteellisten analyysien ja käsitteiden muotoon. Toisaalta taas voidaan ajatella, että tutkimuskohteen ja tutkimushenkilöiden valinta on jo yksi äänen antamisen muoto. Hoitokodin keskusteluryhmässä tuli esimerkiksi selvästi esille se, ettei saattohoito nauti hoitajien mukaan niin suurta tunnettavuutta ja arvostusta yhteiskunnassa kuin mitä se tärkeän tehtävänsä ja toimintansa perusteella ansaitsisi. Tutkimusilmiötä koskevilla valinnoilla ja tutkimuksessa käsittelemillämme näkökulmilla annamme äänemme tietynlaisille arvoille. Tästä syystä tutkimustuloksia ei voida koskaan pitää arvovapaina, sillä niillä on aina myös laajempia poliittisia seurauksia (Denzin & Lincoln 1994, 3).

Etnografinen tutkimusote osoittautui haastavaksi tutkimusmuodoksi, jossa keskeisessä asemassa on tutkijan reflektiivinen kyky tunnistaa ja analysoida kentällä näkemäänsä, kuulemaansa ja kokemaansa. Soveltamieni metodien avulla saavutin mielestäni laaja-alaisen ja moniulotteisen näkökulman työssä oppimisen ilmiöön. Arvioni mukaan tutkimuksessa soveltamani metodologiset ratkaisut ovat myös yhdenmukaiset teoreettisten lähtökohtieni kanssa. Tarkasteluni keskiössä ovat olleet toiminta ja toimijuus, sosiaalinen vuorovaikutus sekä tietämisen situationaalinen ja prosessinomainen luonne. Mitä olen matkallani sitten löytänyt? Käsillä oleva tutkimus on löytöretkeäni koskeva matkakertomus, jossa kuvaan työssä oppimisen ilmiötä koskevan tulkintani ja ymmärrykseni sekä niiden rakentumisen prosessin. Tutkittava kohde on kuitenkin kuin jatkuvasti liikkeessä oleva maali (Becker 1996, 64) ja sitä koskeva ymmärrys matka vailla lopullista päämäärää. Työssä oppiminen toteutuu jatkuvassa osallistumisen ja toimintojen virrassa, mikä asettaa sen tutkimiselle omat haasteensa.

Paradigmoja, teorioita ja metodologisia valintoja tehdessäni olen reflektoinut kriittisesti käsityksiäni ihmisyyden luonteesta, sosiaalisen elämän ja tiedon

olemuksesta sekä henkilökohtaisista elämänarvoistani. Olen tehnyt valintoja siitä, millaisiin ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin lähtökohtiin sekä keiden tuottamiin ajatuksiin ja tulkintoihin olen valmis sitoutumaan. Susan Mochia (2000, 7) lainatakseni: *“My experience as a researcher has been a source of great reflection, inner struggle and ethical questioning”*. Tutkimusprosessi on ollut mielenkiintoinen ja haastava löytöretki, joka on muuttanut tapojani tulkita ja ymmärtää maailmaa.

## 20 TYÖSSÄ OPPIMISEN YHTEISÖT ORGANISAATIOIDEN KEHITTÄMISFOORUMEINA – LÄHTÖKOHTA JATKOTUTKIMUKSELLE

Työssä oppimisen yhteisöjä voidaan tarkastella organisaatioiden kehittämisfoorumeina. Osallistumisen mahdollisuuksia, oppimis- ja kehittymistoimintaan sitoutumista sekä opitun reflektointia voidaan edistää luomalla työssä oppimisen yhteisöille hyvät ja monipuoliset toimintamahdollisuudet. Boland ja Tenkasi (1995) ehdottavat viittä erilaista kommunikaatiofoorumia<sup>1</sup> organisaation näkökulmien tuottamisen ja vastaanottamisen edistämiseksi. Tarkastelen kyseisiä foorumeja tässä yhteydessä työssä oppimisen yhteisöjen organisointimahdollisuuksina eli työssä oppimisen yhteisöjen konteksteina. *Narratiivisten foorumien* tavoitteena on edistää kokemusten tarinallistamista sekä kokemusten jakamista toisten kanssa, sovelsin niitä omassa tutkimuksessani reflektiivisten ryhmähaastattelujen muodossa. *Tiedon representaatiofoorumit* tavoittelevat kollektiivisen ymmärryksen muodostumista tiedon visualisoimisen, kollektiivisen reflektoinnin ja tulkinnan avulla. Tavaratalossa toteutettua työtyytyväisyyttä koskevaa kehittämishanketta voisi pitää yhtenä esimerkkinä tämäntyyppisen foorumin soveltamisesta. *Agentti- ja eksperttjärjestelmäfoorumit* ovat tiedon hakuun ja jäsentämiseen kehiteltyjä sähköisiä palveluita, jotka hyödyntävät erilaisia informaatiolähteitä. *Teorian rakentamisen foorumit* tarjoavat puolestaan mahdollisuuden toiminnan taustalla olevista teorioista keskustelemiseen sekä teorioiden testaamiseen. *Tulkinnallisten lukufoorumien* avulla voidaan reflektoida analyttisesti muilla foorumeilla syntyneitä oletuksia ja merkityksiä sekä

---

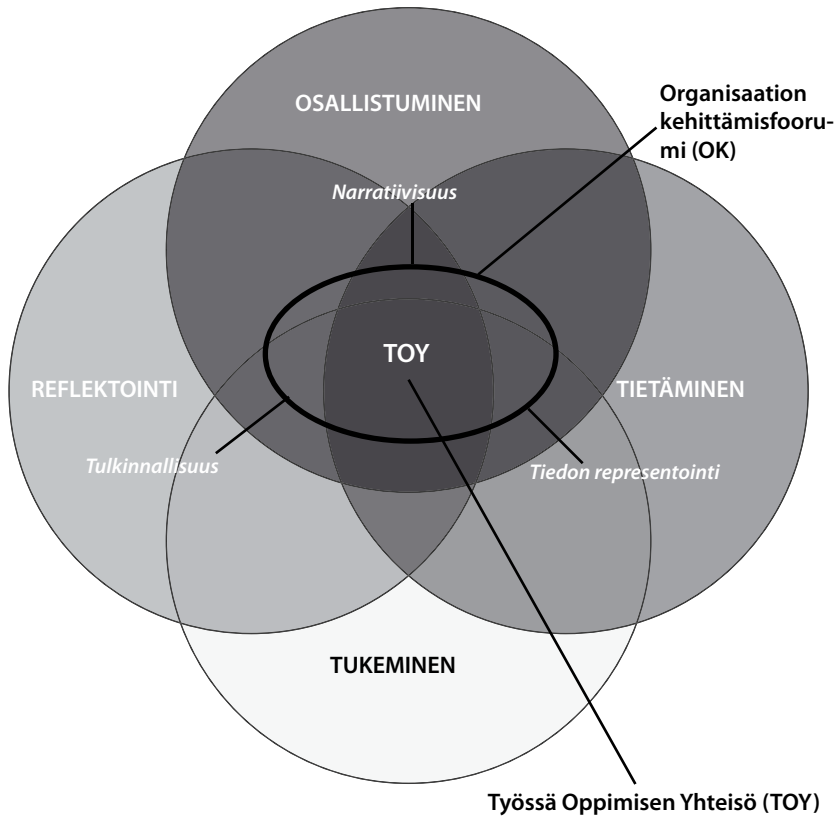
<sup>1</sup> Boland ja Tenkasi (1995) käsittelevät sähköisiä foorumeita tietointensiivisen alan organisaatiokontekstissa, mutta näkemykseni mukaan kyseiset foorumit ovat toteuttamiskelpoisia myös muilla aloilla sekä perinteisen kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen muodossa.

niistä muodostunutta ymmärrystä, jolloin on kyse kollektiivisesti tuotettujen tekstien kriittis-reflektiivisestä uudelleenluennasta. Katson reflektiivisten ryhmäkeskustelujen toimineen myös tämäntyyppisenä foorumina. (Boland & Tenkasi 1995, 367–368.)

Ideaaleimmillaan erilaiset foorumit esiintyvät organisaatiossa samanaikaisesti muodostaen prosessin ja jatkumon. Narratiivien eksplikoiminen ja samalla omista sekä toisten ajattelusta tietoiseksi tuleminen on keskeinen lähtökohta oppimiselle ja kehittämistoiminnalle. Tiedon kollektiivisen representaation avulla narratiivit saavat konkreettisemmän ja jäsennellymmän muodon. Narratiivista tietoa voidaan puolestaan täydentää ja laajentaa hakemalla uutta tietoa eri informaatiolähteistä. Prosessissa voidaan edetä teorian konstruoimiseen, jolloin on kyse eksplikoidun, laajennetun ja kollektiivisesti konstruoidun tiedon analyttisestä ja systemaattisesta tarkastelusta. Tällöin toimintaa ohjaavat teoreettiset oletukset saatetaan kriittisen analyysin ja tarkastelun kohteeksi. Prosessin keskeinen elementti ja vaihe ovat prosessissa ja prosessin tuloksena syntyneiden merkitysten tulkinta ja ymmärtäminen, joita voidaan kutsua myös toiminnan reflektoinniksi. (Ramstad, Rouhiainen & Alasoini 2005, 194, 199–200.)

Täydennän oheisessa kuviossa (kuvio 13) aiemmin (luvussa 12.3) esittämäni työssä oppimisen yhteisö -kuviota kehittämisfoorumien toimintaa edistävillä narratiivisuuden, tiedon representoinnin sekä tulkinnallisuuden käsitteillä.





KUVIO 13. Työssä oppimisen yhteisö (TOY) organisaation kehittämisfoorumina (OK)

Tutkimuksen yhteydessä toteuttamani reflektiiviset ryhmäkeskustelut eli narratiiviset foorumit sekä Työtyytyväisyys-kehittämishanke olivat esimerkkejä tämän tutkimuksen yhteydessä sovelletuista pienimuotoisista kehittämisfoorumeista. Yksi tavoitteistani relevantin tutkimusaineiston keräämisen lisäksi oli tarjota työntekijöille mahdollisuus pysähtyä yhdessä pohtimaan tekemäänsä työtä, siihen sisältyvää ja siinä rakentuvaa ammatillisuutta sekä työssä kehittymisen mahdollisuuksia sekä esteitä. Osallistujien puheenvuoroista ilmeni, että

kokemusten jakamisen ja keskustelun kautta työntekijät oppivat tuntemaan itseään, työtovereitaan sekä organisaation käytäntöjä aikaisempaa paremmin. Työn sisällöistä ja ongelmista keskusteleminen oli auttanut heitä huomaamaan, etteivät he olleet ongelmiansa kanssa yksin. Foorumit toimivat selvästi myös merkittävänä sosiaalisen tuen yhteisöinä kiireisille ja väsyneille työntekijöille.

Foorumit ovat esimerkki reflektiivisen toiminnan organisoimisesta luoden parhaimmillaan mielekkään kontekstin työssä oppimisen yhteisöjen toiminnalle. Tiedon ja tietämisen luomisen, jakamisen ja arvioimisen prosessien toteutuminen käytännössä on suuri haaste organisaatiolle ja sen työntekijöille. Niiden toteutuminen edellyttää toimivaa strategiaa, toimivia vuorovaikutussuhteita, esteiden purkamista sekä niitä tukevia käytäntöjä. Kyse on osallistuvassa toiminnassa syntyvien sekä suunniteltujen että spontaanien toimintojen mahdollistumisesta. Organisaation johdon keskeisenä haasteena on hyödyntää yhteisöjen tietämys, osaaminen ja oppiminen organisaation tavoitteita palvelevalla tavalla. Kehittämissuunnitelmissä on lähellä Goldsteinin (1985) kehittämisenorganisaatioidea, jossa tuotannon ja laadullisen muutoksen nähdään vaativan perustakseen oman toiminnallisen rakenteensa ja kontekstinsa. Tällöin kehittämisenorganisaatio asemoituu virallisen ja epävirallisen organisaation väliseksi sekä niitä yhdistäväksi rakenteeksi edistäen parhaimmillaan kehittämistoimintaa ohjaavia ajattelun, neuvottelun ja päätöstentien prosesseja sekä toimintatapoja. (Ks. Koivisto 2004, 77; Järvinen et al. 2000.) Varsin usein kehittämistoiminta elää kuitenkin organisaatioissa omaa elämäänsä, strategiasta ja arkikäytännöistä irrallisena toimintana. Kehittämistoiminnalla ei tulisi olla itsetarkoitusta, vaan sen tulisi toimia organisaation strategiat ja arkikäytännöt toisiinsa punovana sidoksena (Järvinen 2001, 26), mihin viittasin jo aiemmin Työtyytyväisyys-hanketta koskevissa arvioinneissani. Kehittämissuunnitelmissä luominen vaatii kuitenkin aikaa, panostusta, kärsivällisyyttä sekä uudenlaisen kulttuurin omaksumista (Koivisto 2004, 78).

Keskustelukulttuuri joko edistää tai ehkäisee osallistumista, tietämyksen luomisen, jakamisen ja oppimisen prosessien sekä sosiaalisen tuen toteutumista. Käytännössä hyvän keskustelukulttuurin ja asioista neuvottelemisen esteinä saattavat kuitenkin olla monet tekijät. Asioista puhumattomuus, tiedon kulkuun liittyvät ongelmat sekä vuorovaikutusta ja asioista keskustelemista

häiritsevä jatkuva kiire ovat yleisiä avointa ja rakentavaa keskustelukulttuuria rajaavia tekijöitä. Haasteena keskustelukulttuurin kehittämisessä on yhdistää sekä psykologinen että sosiologinen taso eli tarkastella yhtäaikaaisesti sekä yksilöiden että yhteisöjen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Yhteistoiminnallisuutta voidaan pyrkiä kehittämään esimerkiksi ratkaisukeskeisen dialogin avulla. Tämän tyyppisen toimintamuodon tavoitteina ovat aito vuorovaikutus, kaikkien yhteisön jäsenten aktiivinen osallistuminen, osallistujien ja perusteltujen näkemysten tasavertaisuus sekä käytännön toimenpiteisiin ja sitoumuksiin eteneminen. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 29, 32–33.) Kyse on samantyyppisistä tavoitteista joita on tunnistettavissa monissa toimintatutkimuksellisissa työelämän demokratisointipyrkimyksissä, kuten tutkimuksen ensimmäisessä tutkimusosassa mainitsemisani kommunikatiivista kehittämistä painottavissa ja demokraattisen dialogin periaatteita noudattelevissa kehittämishankkeissa (Juuti & Lindström 1995, 65).

Oppimisessa ja kehittämisessä on kyse kontekstin tarjoamien resurssien ja puitteiden lisäksi opitusta kyvystä lukea kulloinkin kyseessä olevaa kontekstia sekä toimia kontekstin edellyttämällä ja arvostamalla tavalla. Tässä prosessissa työyhteisön valtakysymykset nousevat keskiöön. Yhteisössä jaetut normit ja arvot perustetaan ja säilytetään suhteessa valta-asetelmiin. Valta säätelee yhteisön jäsenten mukaan ottamisen vs. ulkopuolelle jättämisen, tukemisen vs. vaimentamisen sekä kannustamisen vs. väheksymisen prosesseja. (Contu & Willmott 2003, 285–286.)

Tiedon luomisen käytäntöjä ja prosessointia koskevissa lähestymistavoissa korostetaan usein keskijohdon merkittävää roolia tiedon luomisen ja oppimisen puitteiden organisoijana (muun muassa Nonaka & Takeuchi 1995; von Krogh & Nonaka 2000; Bratton 2003; Stopford 2001). Johdon tehtävänä nähdään usein myös tiedon integroiminen (Swan et al. 2002, 481). On selvää, että johdon ja keskijohdon rooli oppimisen mahdollistumisessa sekä oppimisen ja kehittämisen tavoitteenasettelussa on keskeinen, sillä johtoasemassa olevat henkilöt tekevät yleensä päätökset siitä, mihin ja miten markkinoiden signaaleihin reagoidaan (Stopford 2001, 264). Keskijohdon ja yleensä johdon asemaa korostavissa suuntauksissa on kuitenkin ongelmallista kehittämisen, ja sitä kautta myös

oppimisen tavoitteiden suuntautuminen ylhäältä alaspäin. Tavoitteiden määrittäminen keskusjohtoisesti ei jätä tilaa yhteisen neuvottelun kautta rakennetuville tavoitteille ja prosesseille. Keskusjohtoisen kehittämistoiminnan sijaan korostaisinkin työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien ja kollektiivisen neuvottelun turvaamista. Narratiiviset foorumit tulisi nähdä osana työtä sekä organisoida ne luontevaksi osaksi työprosesseja, jolloin työntekijät valtautettaisiin (*empower*) pohtimaan ja refleктоimaan omaa ammatillista kasvuaan, työssä kehittymistään sekä työn ja organisaation kehittämistä. Tällöin työntekijät tunnustettaisiin oman työnsä parhaimmiksi asiantuntijoiksi.

Foorumi-ajattelua voidaan soveltaa organisaation sisäisessä kehittämissuunnitelmassa, mutta myös laajentaa se organisaatioiden väliseksi toiminnaksi. Työelämän kehittämishankkeiden (Tyke) yhteydessä eri tahoja yhteen kerääviä foorumeja on hyödynnetty oppimista edistävinä tiloina. Työpaikkojen edustajia, työelämän tutkijoita sekä kehittäjiä ja eri sidosryhmien edustajia yhteen keräävien foorumien tarkoituksena on ollut edistää eri tahojen välistä yhteistyötä aina kehittämishankkeiden suunnittelusta niiden tulosten julkistamisvaiheeseen asti. Tavoitteena on ollut tarjota osallistujille uusia ajatuksia ja uutta tietoa, vahvistaa osaamista sekä työstää kehittämissuunnitelmien, vuorovaikutteisten ja osallistavien menetelmien keinoin. (Ramstad, Rouhiainen & Alasoini 2005, 194, 199–200.)

Keskeiseksi haasteeksi muodostuu se, miten luoda työorganisaatioista sekä työntekijöiden, yhteisöjen että organisaatioiden oppimis- ja kehittämistarpeita tukeva kehittämissuunnitelma. Tällöin tarkastelussa on keskiössä työyhteisöissä toteutettava kehittämissuunnitelma ja sen organisoiminen. Kehittämissuunnitelmien haasteena on vastata organisaatioissa ilmeneviin, keskenään usein ristiriidassa oleviin kehittämistarpeisiin (Järvinen 2001, 37). Kyse on suuressa määrin informaation toimintojen sekä ihmisissä, ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja työprosesseissa rakentuvan oppimispotentiaalinn tunnustamisesta, sen merkittävyyden tunnustamisesta sekä hyödyntämisestä.

Tämän toteutuminen käytännössä edellyttää avointa ja dialogiin perustuvaa keskustelukulttuuria, organisaation tehtävän ja oppimistavoitteiden tiedostamista ja niiden kannalta olennaisiin toimintoihin fokuoimista sekä

vallitsevien toiminta- ja ajattelutapojen kriittistä uudelleenarviointia. Nämä puolestaan edellyttävät oppimismyönteistä sekä ihmisten kasvua ja kehittymistä arvostavaa toimintakulttuuria sekä työprosessien organisoimista kyseisiä toimintoja palvelevalla tavalla. Lyhyen tähtäimen taloudellisen voiton tavoittelusta tai puutteellisten taloudellisten resurssien kanssa taistelemisesta tulisikin edetä pitkäkantoisiin henkilöstön hyvinvointia koskeviin tavoitteisiin. Käytännössä kyse on muun muassa työntekijöiden aidosta kuuntelemisesta ja merkityksellisestä osallistamisesta, rakentavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuurin kehittämisestä sekä ratkaisukeskeisestä konfliktitilanteiden hoitamisesta. Haasteena on luoda organisaatioista toimivia työympäristöjä, jotka huomioivat organisaatioiden strategisten tavoitteiden lisäksi työntekijöiden ja työntekijäryhmien oppimis- ja kehittymistarpeet. Tällöin korostuvat asioista keskustelemisen, neuvottelemisen ja yhteisen vision rakentamisen prosessit.

### Katse horisonttiin – löytöretken jatkuminen

Gadamer peräänkuuluttaa ymmärtämisen tuottamaa sovellusarvoa. Hyvä tulkinta johtaa hänen mukaansa tulkitsijan aikaisemmasta käsityksestä eroavaan ymmärrykseen, vaikuttaen sitä kautta myös hänen elämänasenteeseensa sekä uuden ymmärryksen soveltamiseen käytännössä. (Koski 1995, 132.) Käsillä oleva tutkimus avasi monia mielenkiintoisia näkökulmia tulevia tutkimus- ja kehittämishankkeita ja uuden ymmärryksen soveltamismahdollisuuksia silmällä pitäen. Työssä oppimiseen liittyvät valtakysymykset, oppimista ja kehittymistä tukevat johtamiskäytännöt sekä kokeneiden työntekijöiden osaamisen ja informaalin oppimisen hyödyntäminen ovat esimerkkejä niistä tutkimusteemoista, joihin kohdistuvan tutkimus- ja kehittämistyön näen jatkossa tärkeänä.

Tavoitteenani on tulevissa tutkimus- ja kehittämishankkeissani soveltaa sekä kehittää työssä oppimisen yhteisö- sekä kehittämisfoorumiajattelua edelleen. Pidän tärkeänä löytää ratkaisuehdotuksia siihen, miten työorganisaatioista voitaisiin luoda monipuolista oppimista ja kehittymistä, työntekijöiden hyvinvointia sekä jatkuviin muutoksiin sopeutumista tukevia foorumeja, joissa olisi tilaa sekä työntekijöiden että organisaation tavoitteille. Haasteena on löytää työssä

oppimista sekä työn- ja organisaation kehittämistä palvelevia käytäntöjä, joiden avulla työssä oppimisesta ja kehittämistoiminnasta muodostuisi luonteva osa työprosesseja sekä organisaatioiden arkista toimintaa. Tässä tutkimuksessa näkökulma painottui työntekijöiden työssä oppimista koskeviin näkemyksiin ja arviointeihin, vaikka johtoportaan näkökulma oli myös tarkastelussa keskeisessä roolissa. Jatkossa organisaationäkökulma ja johdon rooli työssä oppimisessa tulee kuitenkin huomioida vielä monipuolisemmin eli tarkastella organisaation strategisia tavoitteita ja johtamiskäytäntöjä laaja-alaisemmin osana työssä oppimisen ja kehittämistoiminnan edistämistä.

Tavoitteeni on myös jatkossa soveltaa osallistavaa tutkimusotetta, eli nivoa yhteen tutkimus, oppiminen ja kehittämistoiminta. Yksi keskeinen haaste liittyykin juuri työssä oppimisen metodologisiin kysymyksiin, sillä sen lisäksi, että on tärkeää perustella *mitä* tutkitaan ja kehitetään, on olennaista perustella myös sitä, *miten* tutkitaan ja kehitetään. Palvelevatko esimerkiksi tällä hetkellä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa sovelletut menetelmät ja metodologiset ratkaisut relevanttien tutkimusaineistojen rakentumista, vai tulisiko löytää uudenlaisia ja erilaisia metodologisia ratkaisuja työssä oppimista koskevien ilmiöiden tarkasteluun? Uskon, että tulevaisuudessa työssä oppimisen alueella, kuten muillakin alueilla tehtävä tutkimustoiminta, edellyttää ennen kaikkea eri tieteenalojen edustajien yhteistyötä eli poikkitieteellistä lähestymistapaa ilmiöiden tutkimiseen.

Tämä tutkimus oli merkittävä löytöretkeni välietappi. Tähyilen kuitenkin jo horisontissa näkyviä uusia haasteita ja matkakohteita. Löytöretki työssä oppimisen mielenkiintoiseen maailmaan jatkuu.

*”Ne ovat huonoja löytöretkeilijöitä, jotka ajattelevat, ettei edessä ole maata, kun he näkevät vain merta.”*

Bacon, Filium Labyrinthi.



## LÄHDELUETTELO

- Abrahamsson, K., Abrahamsson, L. & Johansson, J. 2003. From overeducation to underlearning: Qualification structures, changing job skill requirements and work place learning. Teoksessa 3rd International Conference on Researching Work and Learning Proceedings I, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 55–65.
- Ahola, J. 1994. Ammattitukintolainsäädäntö. Teoksessa Laatu-Suomeen ammattitutkinnoilla. Juva: WSOY.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.
- Airaksinen, T. 1999. Pääraportti. Metalli- ja elektroniikkateollisuuden Visio 2008 -projektiraportti. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Alasoini, T., Lahtonen, M., Aalto, A. & Ramstad, E. 2004. Kehittämällä paremmaksi. Työelämän kehittämisohjelman projekteja (2000–2003). Raportteja 31. Helsinki: Tykes.
- Argyris, C. 1999. On organizational learning. Toinen painos. Oxford: Blackwell.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading (Mass): Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. Organizational learning 2: Theory, method, practise. Reading (Mass.): Addison-Wesley.
- Aro, J. 1997. Tietoyhteiskunta: epookkiteoriaa, retoriikkaa vai yhteiskuntateoriaa? Teoksessa K. Stachon (toim.) Näkökulmia tietoyhteiskuntaan. Tampere: Gaudeamus, 22–42.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtäväni: Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Ashforth, B.E. & Humbrey, R.H. 1995. Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, 97–125.
- Asp, E. & Peltonen, M. 1979. Työn sosiologia. Keuruu: Otava.
- Asp, E., Halttunen, A. & Saarikko, K. 1985. Työ ja ammatti. Turun yliopisto, sosiologisia tutkimuksia 113.



- Becker, H.S. 1996. The epistemology of qualitative research. Teoksessa R. Jessor, A. Colby & A. Shweder (toim.) *Ethnography and human development. Context and meaning in social inquiry*. Chicago: University of Chicago Press, 53–71.
- Beckett, D. 2000. Making workplace learning explicit: An epistemology of practice for the whole person. *Westminster Studies in Education*, Vol. 23, 41–53.
- Benner, B., Tanner, C.A. & Chesla, C.A. 1999. *Asiantuntijuus hoitotyössä: hoitotyö, päätelykyky ja etiikka*. Helsinki: WSOY.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. USA: Garden City.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma*. (suom. Raiskila, V.) Helsinki: Gaudeamus.
- Bernstein, R.J. 1985. *Beyond objectivism and relativism: science, hermeneutics and praxis*. Oxford: Blackwell.
- Billett, S. 2001. *Learning in the workplace: strategies for effective practice*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Billett, S. & Somerville, M. 2004. Transformations at work: identity and learning. *Studies in Continuing Education*, Vol. 26, No. 2, 309–326.
- Billett, S., Smith, R. & Barker, M. 2005. Interdependencies at work: Constituting reflection, performance, dialogue and reward. Teoksessa 4th International Conference on Researching Work & Learning Proceedings, 12–14 December 2005, University of Technology, Sydney, Australia, CD-ROM.
- Blacker, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6, 1021–1046.
- Blackler, F., Crump & McDonald, S. 1999. Managing experts and competing through innovation: An activity theoretical analysis. *Organization*, Vol. 6, No. 1, 5–31.
- Blackler, F. & McDonald, S. 2000. Power, mastery and organizational learning. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, 833–851.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1992. *Qualitative methods for education. An introduction to theory and methods*. 2nd edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Boland, R.J.Jr & Tenkasi, R.V. 1995. Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, Vol. 6, No. 4, 350–372.
- Bolton, S.C. 2005. *Emotion management in the workplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boud, D. & Garrick, J. 1999. Understandings of workplace learning. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work*. Lontoo: Routledge, 1–11.
- Boyle, J.S. 1994. *Styles of ethnography*. Teoksessa J.M. Morce (toim.) *Critical issues in qualitative research methods*. USA: Sage, 159–185.

- Bratton, J. 2003. Work and work organization. Teoksessa J. Bratton & J. Gold (toim.) Human Resource Management – Theory and Practice, 3. painos. Lontoo: Macmillan, 113–148.
- Brewer, J.D. 2000. Ethnography. Buckingham: Open University Press.
- Brown, J. & Collins, A. & Duguid, P. 1989. Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, Jan–Feb., 32–42.
- Brown, J.S. & Duguid, P. 1991. Organisational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organisation Science*, Vol. 2, No. 1, 40–57.
- Brown, J.S. & Duguid, P. 2001. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 198–213.
- Buchanan D.A. 2001. Getting the story straight: Illusions and delusions in the organizational change process. Leicester Business School, Occasional Paper 68, 23 sivua.
- Buchanan, D.A. & MacCalman, J. 1989. High performance work systems: The Digital experience. London: Routledge.
- Burke, W.W. 2002. Organization change. Theory and practice. USA: Sage.
- Burr, V. 1995. An introduction to social constructionism. Great Britain: TJ Press.
- Campbell, D.T. 1996. Can we overcome worldview incommensability/relativity in trying to understand The other? Teoksessa R. Jessor, A. Colby & A. Shweder (toim.) Ethnography and human development. Context and meaning in social inquiry. Chicago: University of Chicago Press, 153–172.
- Candy, P. & Matthews, J. 1998. Fusing learning and work: Changing conceptions of workplace learning. Teoksessa D. Boud (toim.) Current issues and new agendas in workplace learning. Springfield (Va.): NCVER, 1–30.
- Casey, C. 1999. The changing contexts of work. Teoksessa D. Boud, & J. Garrick (toim.) Understanding learning at work. London: Routledge, 15–28.
- Castells, M. 2000. The rise of network society. Oxford: Blackwell.
- Chappell, C., Salomon, N., Rhodes, C., Tennant, M. & Yates, L. 2003. Changing work, changing workers: Pedagogies of the new vocationalism. Teoksessa 3rd International Conference on Researching Work and Learning Proceedings II, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 12–19.
- Ciulla, J.B. 2000. The working life. The promise and betrayal of modern work. USA: Oxford University Press.
- Coffey, A. 1999. The ethnographic self. Fieldwork and the representation of identity. Sage.
- Coffey, A. & Atkinson, P. Making sense of qualitative data. Complementary research strategies. Thousand Oaks: Sage.

- Collin, K. 2002. Development engineer's conceptions of learning at work. *Studies in Continuing Education*, Vol. 24, No. 2, 133–152.
- Collin, K. 2005. Experience and shared practice. Design engineer's learning at work. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 261. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Columbus, K. 1992. Päiväkirja ensimmäiseltä matkalta Uuteen maailmaan/Kristoffer Columbus. (Suom. Antti Louhija.) Jyväskylä; Helsinki: Gummerus.
- Contu, A. & Willmott, H. 2003. Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, 283–296.
- Cook, S. & Yanow, D. 1993. Culture and organisational learning. *Journal of Management Inquiry*, No. 2, 373–390.
- Creswell, W.J. 1998. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E. 1999. An organisational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 522–537.
- Delamont, S. 2004. Ethnography and participant observation. Teoksessa C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman (toim.) Qualitative research practice. Lontoo: Sage, 217–229.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1994. (toim.) Handbook of qualitative research. California: Sage.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2003. Methods of collecting and analyzing empirical materials. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) Collecting and interpreting qualitative materials. USA: Sage, 47–60.
- Dew, J.R. 1997. Empowerment and democracy in the workplace. Applying Adult Education Theory and Practice for Cultivating Empowerment. England: Quorum Books.
- Dewey, J. 1957. Koulu ja yhteiskunta. Teoksesta The school and society (suom. K. Kaja-va.) Helsinki: Otava.
- Dorr-Bremme, D.W. 2001. Etnographic evaluation: A theory and method. Teoksessa K. Denzin, & Y. Lincoln (toim.) The american tradition in qualitative research, vol. IV. London: Sage, 3–28.
- Drucker, P. 1985. Innovation and entrepreneurship. Englanti: Butterworth-Heinemann.
- Elinikäisen oppimisen komitea, 1997. Oppimisen ilo: Kansallisen elinikäisen oppimisen strategia: Elinikäisen oppimisen komitean mietintö. Helsinki: Opetusministeriö.
- Elkjær, B. 2003. Organisational learning in an organizational development project. Teoksessa 3rd International Conference on Researching Work and Learning Proceedings IV, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 39–48.

- Elkjær, B. 2005. Stupid organisation – how will you ever learn? A presentation of three variations of organisational learning. Teoksessa 4th International Conference on Researching Work and Learning Proceedings, 12–14 December 2005, University of Technology, Sydney, Australia, CD-ROM.
- Ellström, P-E. 2002. Time and logics of learning. *Lifelong Learning in Europe*, No. 2, 86–93.
- Engeström, Y. 1993. Developmental studies of work as a testbench of activity theory: The case of primary care medical practice. Teoksessa S. Chaiklin & J. Lave (toim.) *Understanding practice – perspectives on activity and context*. USA: Cambridge University Press, 64–103.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2001. Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, Vol. 14, No. 1, 133–155.
- Engeström, Y. 2003. New forms of learning in co-configuration work. Teoksessa 3rd International Conference on Researching Work and Learning Proceedings I, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 1–12.
- Enrich, L.C. 2003. Phenomenology. The quest of meaning. Teoksessa T. O'Donoghue & K. Punch (toim.) *Qualitative educational research in action. Doing and reflecting*. London: Routledge, 42–69.
- Eraut, M. 2004. Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, Vol. 26, No. 2, July 2004, 247–273.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 2001. Ammattikasvatuksen tutkimuksen ajankohtaiset haasteet. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, No. 2, 6–15.
- Eteläpelto, A. 2005. Tutkimus ammatti-identiteetin tukijana ja oppimisyhteisöjen rakentajana. *Aikuiskasvatus*, No. 2, 150–154.
- A European Area of Lifelong Learning. 2002. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Evans, K., Hodkinson, P. & Unwin, L. 2002. Working to learn. Transforming learning in the workplace. Lontoo: Kogan Page.
- Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Fontana, A. & Foy, J.H. 2003. The interview: From structured questions to negotiated text. Teoksessa A. Fontana & J.H. Foy (toim.) *Collecting and interpreting qualitative materials*. USA: Sage, 61–106.

- Forrester, K. 2003. Exploring new solidarities: labour education within a globalised context – a case study. Teoksessa 3rd International Conference on Researching Work and Learning Proceedings I, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 106–115.
- Fox, S. 2000. Communities of practice, Foucault and actor-network theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 6, 853–867.
- Frenkel, S.J., Korczynski, M., Shire, K.A. & Tam, M. 1999. On the front line. Organization of work in the information economy. London: Cornell University Press.
- Gadamer, H-G. 2004. Hermeneutiikka: ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.
- Gallagher, S. 1992. Hermeneutics and Education. USA: State University New York Press.
- Garrick, J. 1998. Informal learning in the workplace. Unmasking human resource development. London: Routledge.
- Garrick, J. 1999. The dominant discourses of learning at work. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) Understanding learning at work. London: Routledge, 216–231.
- Garrison, J. 1994. Dewey, contexts and texts. *Educational researcher*, Vol. 23, No. 1, 5–14.
- Gelwick, R. 1977. The way of discovery. An introduction to the thought of Michael Polanyi. England: Oxford University Press.
- Gerber, R. & Lankshear, C. & Larsson, S. & Svensson, L. 1995. Self-directed learning in a work context. *Education + Training*, Vol. 37, No. 8, 26–32.
- Gergen, K.J. 1999. An invitation to social construction. Lontoo: Sage.
- Gherardi, S. 1995. Organisational learning. Teoksessa M. Warner (toim.) International encyclopaedia of business and management. London: Routledge, 3934–3942.
- Gherardi, S. 2000. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, Vol. 7, No. 2, 211–223.
- Gherardi, S. & Nicolini, D. 2000. To transfer is to transform. *Organization*, Vol. 7, No. 2, 329–348.
- Giddens, A. 1976. New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies. London: Hutchinson.
- Giddens, A. 1991. Modernity and self-identity: self and society in late modern age. Cambridge: Polity Press.
- Gold, J. & Watson, S. 1999. Exploring the dark sides of learning: A communities of practice perspective. Teoksessa K. Forrester (toim.) First international conference on researching work and learning proceedings, 10–12th September 1999, Leeds, England, 198–205.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava.

- Goodman, N. 1978. *Ways of worldmaking*. Indianapolis: Hackett.
- Greenwood, I., Wallis, E. & Stuart, M. 2003. Union learning representatives. Legitimate(?) peripheral participation in power modulated communities of practice. Teoksessa 3rd international conference on researching work and learning proceedings II, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 59–60.
- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development. Theory of communication, action research and the restructuring of working life*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Hager, P. & Beckett, D. 2000. Making judgements as the basis for workplace learning: towards an epistemology of practice. *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 19, No. 4, 300–311.
- Hales, C. 1993. *Managing through organization. The management process, forms of organisation and the work of managers*. Lontoo: Routledge.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Hammersley, M. 1990. *Reading ethnographic research*. England: Longman.
- Hammersley, M. 1992. *What's wrong with ethnography?* London: Routledge.
- Hammersley, M & Atkinson, P. 1996. *Ethnography: Principles in practice*. London: Routledge.
- Hampden-Turner, C. 1991. *Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hanks, F. 1991. Foreword by William F. Hanks. Teoksessa S. Chaikling & J. Lave (toim.) *Understanding practise*. USA: University of Cambridge, 1–2.
- Hansen, M. 1993. Foreword. Teoksessa O. Negt & A. Kluge (toim.) *Public Sphere and Experience: Toward an Analysis of the Bourgeois and Proletarian Public Sphere*. USA: The University of Minneasota Press, ix–xli.
- Heikkilä, K. 2005. *Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Juva: WSOY.
- Heikkilä, K. & Mäkinen, K. 2001. Different ways of learning at work. Teoksessa Second international conference on researching work and learning proceedings, July 26–28, 2001, Calgary, Canada, 380–390.
- Heikkilä, K. & Tikkamäki, K. 2005. *Työ ja oppiminen kaupan, teollisuuden, uusmedian ja hoiva- alan organisaatioissa*. Teoksessa E. Poikela (toim.) *Osaaminen ja kokemus*. Tampere: Tampere University Press, 77–97.
- Helakorpi, S. 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. *Kever*, No. 4, 1–9. [www-dokumentti] <<http://www.piramk.fi/kever/kever.nsf>>, luettu 5.1.2006.

- Helomaa, J., Pelkonen, T., & Väänänen, T. 1999. Uusmediatoimiala Suomessa 1996–2001. Teoksessa E. Jokinen (toim.) Suomalainen uusmedia. Eväät kasvuun ja kansainvälistymiseen. Teknologiaohjelmaraportti 3/1999. Loppuraportti. Tampere: TEKES, 1–7.
- Hietanen, P. 2000. Kuolevan potilaan lääkärinä. Teoksessa K. Aalto. (toim.) Saattohoito. Helsinki: Kirjapaja, 87–104.
- Hirsjärvi, S. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hodkinson, H. & Hodkinson, P. 2003. Learning in different communities of practise: a case study of english secondary school teachers. Teoksessa 3rd international conference on researching work and learning proceedings III, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 40–49.
- Hochschild, A.R. 1983. The managed heart. USA: University of California Press.
- Howard, A. 1995. The changing nature of work. USA: Jossey-Bass.
- <<http://www.wsoy.fi/koulu/reaali/historia/aika/uusiaika/tuntematon.htm>.> [www-dokumentti]. Luettu 10.11.2000.
- <[http://fi.wikipedia.org/wiki/Emic\\_ja\\_Etic](http://fi.wikipedia.org/wiki/Emic_ja_Etic)> [www-dokumentti]. Luettu 20.03.2006.
- Hughes, C. 1999. Facilitation in context: challenging some basic principles. *Studies in Continuing Education*, Vol. 21, No. 1, 21–42.
- Hätönen, H. & Salmi, E. 1995. Itsenäisen opiskelun arvioinnin kehittäminen. Helsinki: Opetushallitus.
- Illeris, K. 2002. The three dimensions of learning. Contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social. Roskilde: Roskilde University Press.
- Illeris, K. 2004. Introduction. Teoksessa K. Illeris et al. (toim.) Learning in working life. Roskilde: Roskilde University Press, 15–27.
- Jarvis, P. 1987. Adult learning in the social context. USA: Croom Helm.
- Jarvis, P. 1990. International dictionary of adult and continuing education. London: Routledge.
- Jarvis, P., Holford, J. & Griffin, C. 1998. The theory and practise of learning. London: Kogan Page.
- Jones, G.R. 2004. Organizational theory, design, and change. Texts and cases. USA: Pearson Education.
- Jorgensen, D.L. 1989. Participant observation : A methodology for human studies. USA: Sage.

- Jurvansuu, R. 1996. Organisaatiokulttuuritutkimuksen paradigmat. Teoksessa S. Keskinen. (toim.) Yksilö ja työyhteisö muutoksessa. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:53, 55–63.
- Jurvansuu, S., Tuomi, K., Seitsamo, J. & Vahtera, J. 2000. Työn vaatimukset, organisaation toiminta ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa S. Jurvansuu, K. Tuomi, J. Seitsamo & J. Vahtera (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Tutkimusraportti 15. Helsinki: Työterveyslaitos, 21–39.
- Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Tampere: Aavaranta Oy.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen – Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia, sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järvinen, A. 1999. Facilitating knowledge processing in a workplace setting. Teoksessa K. Forrester, N. Frost, D. Taylor & K. Ward (toim.) 1st international conference on researching work and learning proceedings, Leeds, England, 10th–12th September, 677–682.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. ”Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus.” Aikuiskasvatus, No. 4, 316–324.
- Järvinen, A. & Poikela, E. 2001. Modelling reflective and contextual learning at work. *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 13, No. 7/8, 282–289.
- Järvinen, A. & Poikela, E. 2003. Managing Learning at Work. Teoksessa 3rd international conference on researching work and learning proceedings IV, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 93–102.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.
- Kajava, K. 1957. Koulu ja yhteiskunta. Helsinki: Otava.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kansallinen Ikäohjelma 1998–2002. 2001. Sosiaali- ja terveysministeriön väliraportti 3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kansallinen tuottavuusohjelma 1993–2003. Loppuraportti 2004. [www-dokumentti]. <[http://www.tuottavuus.net/tiedostot/sivu79/Tuottavuusohjelman\\_loppuraportti\\_9303.pdf](http://www.tuottavuus.net/tiedostot/sivu79/Tuottavuusohjelman_loppuraportti_9303.pdf)> Luettu 28.12.2005.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Espoo: Gaudeamus.
- Katsenbach, J.R. & Smith, D.K. 1996. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.



- Kauppinen, T. 1992. Suomen työmarkkinamallin muutos. Työpoliittinen yhdistys ry:n julkaisu 1. Helsinki.
- Keller, C. & Keller, J.D. 1996. Thinking and acting with iron. Teoksessa S. Chaiklin & J. Lave (toim.) Understanding practise. Perspectives on activity and context. USA: Cambridge University Press, 125–143.
- Kenney, M. & Florida, R. 1993. Beyond mass production: Japanese system and its transfer to U.S. New York: Oxford University Press.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.
- Kincheloe, J.L. & McLaren, P. 2003. Rethinking critical theory and qualitative research. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) The landscape of qualitative research. Theories and issues. USA: Sage, 433–488.
- Koivisto, T. 2004. Yritysten osaamisen ja oppimiskyvyn kehittäminen. Tykes-raportteja 30. Työministeriö.
- Kolb, D.A. 1984. Experiential learning. New Jersey: Prentice-Hall.
- Korczynski, M. 2003. Communities of coping: Collective emotional labour in service work. *Organization*, Vol. 10, No. 1, 55–79.
- Koski, J.T. 1995. Horisonttiensulautumisia. Keskustelua Hans-Georg Gadamerin kanssa hermeneutiikasta, kasvamisesta, tietämisestä ja kasvatustieteestä. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia 149. Helsinki: Yliopistopaino.
- Koskiahho, B. 2001. Sosiaalipoliittikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa A. Eskola & L. Kurki, (toim.) Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Tampere: Vastapaino, 15–40.
- Krogh von, I. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation. USA: Oxford University Press.
- Kuokkanen, N., Toivola, T. & Väänänen, T. 1999. Uusmedia toimiala Suomessa 1999. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun Koulutuskeskuksen julkaisuja.
- Kvale, S. 1989. Issues of validity in qualitative research. Lund: Studentlitteratur.
- Laakkonen, A. 2004. Hoitohenkilöstön ammatillinen kasvu hoitokulttuurissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.
- Lather, P. 1991. Getting smart: feminist research and pedagogy with/in the postmodern. New York: Routledge.
- Latvala, J., Peltonen, E. & Saresma, T. 2004. Tutkijat kertovat, konventiot murtuvat? Teoksessa: J. Latvala, E. Peltonen & T. Saresma (toim.) Tutkija kertojana. Tunteet, tutkimusprosessi ja kirjoittaminen. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja 79. Saarijärvi: Gummerus, 17–55.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma. Juva: WSOY, 64–81.

- Lave, J. 1993. The practise of learning. Teoksessa S. Chaiklin & J. Lave (toim.) Understanding practise. Perspectives on activity and context. USA: Cambridge University Press, 3–34.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Harvard University Press.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. 1998. Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977–1997. Työmarkkinat 1998:12. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehtonen, M. 1998. Merkitysten maailma.: Kulttuurisen tekstintutkimuksen lähtökoh-  
tia. Tampere: Vastapaino.
- Leino, J. 1993. Origins and varieties of constructivism. Teoksessa P. Kupari & L. Haa-  
pasalo (toim.) Constructivist and curriculum issues in school mathematics educa-  
tion. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja, B; 82. Jyväskylä: Kasvatus-  
tieteiden tutkimuslaitos.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills: Sage.
- Livingstone, D.W. 2001. Worker control as the missing link: Relations between paid/un-  
paid work and work-related learning. Teoksessa 2nd international conference on re-  
searching work and learning proceedings, University of Calgary, Canada, 26th–28th  
July 2001, 453–462.
- Longworth, N. 2003. Lifelong learning in action. Transforming education in the 21st  
Century. UK: Kogan Page.
- MacMillan, K. 1996. Giving voice: The participant takes issues. Teoksessa: S. Wilkin-  
son & C. Kitzinger (toim.) Representing the other: A feminism & psychology reader.  
London: Sage.
- Main, R.G. 1993. Integrating motivation into the instructional design process. *Educatio-  
nal technology*, Vol. 33, No. 12, 37–41.
- Manning, M. 1984. The hospice alternative. Living with dying. London: Souvenir  
Press.
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958. Organizations. USA: John Wiley & Sons.
- Markkula, M. 1995. The role of professional organizations in developing systems for  
lifelong learning. *Industry & Higher education*, Vol. 9, No. 4, 227–235.
- Marsick, V.J. 1995. Toimintaoppiminen ja reflektio työpaikalla. Teoksessa J. Mezirow et  
al. (toim.) Uudistava oppiminen: kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki:  
Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 41–65.
- Mason, J. 1996. Qualitative researching. 1996. USA: Sage.
- Maycut, P. & Morehouse, R. 1994. Beginning qualitative researchers philosophic and  
practical guide. London: The Falmer Press.

- Metsämuuronen, J. 1998. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Helsinki: Edita.
- Mezirow, J. 1981. Transformative dimensions of adult learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. 1996. Uudistava oppiminen: kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopisto Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Moch, S. 2000. The researcher experience in health care research. Teoksessa S. Moch & J. Gates (toim.) *The Researcher Experience in Qualitative Research*. Sage, 7–12.
- Molander, G. 2003. Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö. Jyväskylä: Gummerus.
- Mäkinen, S. 2005. Oppiminen marginaalissa. Pitkittäistutkimus tekstiilitehtaan työntekijöistä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Mäntymies, L. 2000. Hospice ei ole rakennus vaan näkemys. Teoksessa K. Aalto (toim.) *Saattohoito. Lähimmäisenä kuolevalle*. Jyväskylä: Gummerus, 195–218.
- Nicholini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. 2003. Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (toim.) *Knowing in organizations. A practice-based approach*. New York: Sharpe, 3–31.
- Niemelä, J. 2001. Pyyteetöntä palvelua. Sininen aalto. Sininauhaliiton tiedotuslehti. No. 2. [www-dokumentti] <http://www.ecredo.fi/sininauhaliitto/data/liitteet/43523163.pdf>, luettu 1.10.2005.
- Nielsen, K. & Kvale, S. 1997. Current issues of apprenticeship. *Nordisk Pedagogik*, Vol. 17, No. 3, 130–139.
- Niiniluoto, I. & Saarinen, E. 1986. Filosofia muutoksen tilassa. Teoksessa I. Niiniluoto & E. Saarinen (toim.) *Vuosisatamme filosofia*. Helsinki: WSOY, VII–XXVII.
- Nikkonen, M. 1997. Etnografinen malli. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY, 136–151.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 40–53.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nurminen, R. 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Tammi.
- Nykysuomen sanakirja. 2002. Ensimmäinen osa: A–I. Porvoo: WSOY.
- Ojanen, M. 2001. Auttajaksi oppiminen. Psykologia minuuden tulkkina. Teoksessa A. Eskola & L. Kurki (toim.) *Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena*. Tampere: Vastapaino, 95–110.

- Van Onna, Ben. 1992. Informal learning on the job. Teoksessa A. Tuijnman & M. van der Kamp (toim.) Learning across the lifespan. Theories, research, policies. England: Pergamon Press, 125–135.
- Onstenk, J. 1992. Skills needed in the workplace. Teoksessa A. Tuijnman & M. van der Kamp, (toim.) Learning across the lifespan. Theories, research, policies. England: Pergamon Press, 137–154.
- Orlikowski, W.J. 2002. Knowing in practise: Enacting a collective capability in distributed organising. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 249–273.
- Pantzar, E. 1997. Oppimisympäristöt ja tietoyhteiskunta. Teoksessa P. Nokelainen & J. Viteli (toim.) Digitaalinen media verkoissa 1997. Tampere: Tampereen yliopisto, 103–125.
- Parikka, R. 1999. Työn jäljillä. Teoksessa R. Parikka (toim.) Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura, 7–10.
- Pawlowsky, P. 2001. The treatment of organisational learning in management science. Teoksessa M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (toim.) Handbook of organizational learning and knowledge. USA: Oxford University Press, 61–88.
- Pinomaa, A-L. 2000. Rakastava hoito. Teoksessa K. Aalto (toim.) Saattohoito. Lähimmäisenä kuolevalle. Jyväskylä: Gummerus, 23–43.
- Pirkkalainen, J. 2003. Työhön, työssä ja työstä oppiminen. Toimijuus ja työn muutos. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Poikela, E., Järvinen, A., Heikkilä, K. & Tikkamäki, K. (painossa). Contextual knowledge and learning processes at work. Teoksessa G. Castleton, R. Gerber & H. Pillay (toim.) Improving workplace learning: Emerging international perspectives. England: Nova Scientific Publishers.
- Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa E. Poikela (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press, 31–52.
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Garden City (N.Y.): Doubleday.
- Powney, J. & Watts, M. 1987. Interviewing in educational research. London: Routledge & Kegan Paul.
- Prawat, R.S. 1990. Changing schools by changing teachers' beliefs about teaching and learning. USA: The center for the learning and teaching of elementary subjects institute for research of teaching.
- Pötsönen, R. & Välimaa, R. 1998. (toim.) Ryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Terveystieteen laitoksen julkaisusarja 9. Jyväskylän yliopisto.
- Raelin, J.A. 1986. The clash of cultures: managers and professionals. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

- Raelin, J.A. 1997. A model of work-based learning. *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, 563–578.
- Raelin, J.A. 2000. Work-based learning. The new frontier of management development. Upper Saddle: Prentice Hall.
- Raelin, J.A. 2001. Public reflection as the basis of learning. *Management Learning*, Vol. 32, No. 1, 11–30.
- Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Alasoini, T. 2005. Opitaan yhdessä – foorumit oppimistiloina. Teoksessa T. Alasoini, E. Ramstad & N. Rouhiainen (toim.) Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita ja mahdollisuuksia. Raportteja 40. Helsinki: Tykes, 194–233.
- Rauhala, L. 1983. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Reason, P. 1988. Introduction. Teoksessa P. Reason (toim.) Human inquiry in action. Lontoo: Sage.
- Rifkin, J. 1997. Työn loppu. USA: WSOY.
- Ritzer, G. 1996. McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life. California: Pine Forge Press.
- Ritzer, G. & Stillman, T. 2001. From person- to system-oriented service. Teoksessa A. Sturdy, I. Grugulis & H. Willmot (toim.) Customer service. Empowerment and entrapment. England: Palgrave Publishers, 102–116.
- Rosenstiel von, L. & Koch, S. Change in socioeconomic values as a trigger of organizational learning. Teoksessa M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (toim.) Handbook of organizational learning and knowledge. USA: Oxford University Press, 198–220.
- Ruohonen, M. 2003. Järjestöt vapaaehtoistoiminnan areenoina ja mahdollistajina. Teoksessa J. Niemelä & V. Dufva 2001. (toim.) Hyvinvoinnin arjen asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysjärjestöt uudella vuosituhannella. Jyväskylä: PS-Kustannus, 40–55.
- Ruoholinna, T. 2000. Koulutus vai kokemus. Työtaitojen oppiminen opetuksen ja kaupan aloilla. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja A:192.
- Ruoholinna, T. 2002. Terveystieteiden ikääntyvät muutoksessa. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, No. 3, 107–125.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Ruotsalainen, P. 2000. Asiakaslähtöinen palveluketju ja tietoteknologia. Teoksessa S. Nouko-Juvonen, P. Ruotsalainen & I. Kiikkala (toim.) Hyvinvointivaltion palveluketjut. Helsinki: Tammi, 7–32.
- Sailo, K. 1994. Kuolevan potilaan hoito. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Salling Olesen, H. 2003. Regenerating professional identity? Knowledge, work and gender. Teoksessa 3rd international conference on researching work and learning proceedings V, July 25th–27th 2003, Tampere, Finland, 140–149.
- Salonen, K. & Vahvaselkä, I. 1994. Kaupan markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sand, H. 2003. Sateenkaaren päästä löytyy kultaa. Tutkimus suomalaisesta saattohoidosta. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Oppimateriaaleja; 52.
- Savery, J.R. & Duffy, T.M. 1996. Teoksessa B. Wilson (toim.) Constructivist learning environments. USA: Educational technology publications.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schein, E.H. 1988. Organizational psychology. 3rd edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schwandt, T.A. 1994. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 118–137.
- Schwandt, T.A. 2003. Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. Teoksessa N. Denzin & Y. Lincoln (toim.) The landscape of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 292–331.
- Schwartzman, H.B. 1993. Ethnography in organizations. USA: Sage.
- Schön D.A. 1983. The reflective practitioner. How professionals think in action. New York: Basic Books.
- Senge, P. 1990. Fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.
- Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys: miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino.
- Shied, F.M., Howell, S.L., Carter, V.K. & Preston J.A. 1998. Creating contingency workers: A critical study of the learning organization.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava.
- Silvennoinen, H. & Naumanen, P. 1998. Juhlavat puheet ja arkinen työ. Mitä yrittäjien koulutustarpeet kertovat työelämästä oppimisympäristöinä. Teoksessa H. Silvennoinen & P. Tulkki (toim.) Elinikäinen oppiminen. Tampere: Gaudeamus, 131–174.
- Silvennoinen, H., Tulkki, P. & Honkanen, P. 1998. Jälkikirjoitus: Iloisesti oppien hyvään elämään. Teoksessa H. Silvennoinen & P. Tulkki (toim.) Elinikäinen oppiminen. Tampere: Gaudeamus, 215–251.

- Stachon, K. 1997. Tietoyhteiskunta on nuori yhteiskunta. Teoksessa K. Stachon (toim.) Näkökulmia tietoyhteiskuntaan. Tampere: Gaudeamus, 7–21.
- Steyaert, C. & Bouwen, R. 1994. Group methods of organizational analysis. Teoksessa C. Cassell & G. Symon (toim.) Qualitative methods in organizational research. London: Sage, 123–146.
- Stopford, J.M. 2001. Organizational learning as guided responses to market signals. Teoksessa M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child & I. Nonaka (toim.) Handbook of organisational learning and knowledge. USA: Oxford University Press, 264–281.
- Sulkunen, P. 1987. Johdatus sosiologiaan. Helsinki: WSOY.
- Suoranta, J. & Eskola, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Suomen kielen perussanakirja, 1992. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Suurla, L. 1986. Hospice ei ole rakennus, vaan näkemys. Teoksessa K. Aalto (toim.) Saattohoito. Lähimmäisenä kuolevalle. Juva: WSOY, 195–218.
- Säljö, R. 2001. Oppimiskäytännöt: Sosiokulttuurinen näkökulma. Helsinki: WSOY.
- Swan, J., Scarbrough, H. & Robertson, M. 2002. The construction of ‘communities of practise’ in the management of innovation. *Management learning*, Vol. 33, No. 4, 477–496.
- Taalas, M. 1993. Ammattitaidon ja sen arvioinnin tarkastelukulma. Teoksessa R. Mäkinen & M. Taalas (toim.) Producing and certifying vocational qualifications. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B. Teoriaa ja käytäntöä 83, 169–176.
- Taylor, B.J. 2000. Reflective practice. A guide for nurses and midwives. Buckingham: Open University Press.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Atena.
- Tedioc, B. 2001. Ethnography and ethnographic representation. Teoksessa N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 455–486.
- Tikkamäki, K. 2003a. Etnografinen lähestymistapa työssä oppimisen tutkimukseen – tutkimus löytöretkenä. H. Sinevaara-Niskanen & R. Rajala (toim.) Teoksessa: Kasvatuksen yhteisöt – uupumusta, häirintää vai yhteisöllistä kasvua? Lapin yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 3. Rovaniemi: Lapin yliopisto. [www-dokumentti] <<http://ktk.ulapland.fi/kasvatuspaivat/metodologia.htm>>. Luettu 2.12.2005.
- Tikkamäki, K. 2003b. Researching learning at work from an ethnographical point of view. Teoksessa 3rd international conference on researching work and learning proceedings IV, July 25 th–27th 2003, Tampere, Finland, 156–165.
- Thompson, M.P.A. 2004. Some proposals for strengthening organizational activity theory. *Organization*, Vol. 11, No. 5, 579–602.

- Thompson, P., Warhurst, C. & Callaghan, G. 2001. Ignorant theory and knowledge workers: Interrogating the connections between knowledge, skills and services. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 7, 923–942.
- Trice, H.M. & Beyer, J.M. 1993. The cultures of work organisations. USA: Prentice-Hall.
- Tsoukas, H. 1996. The firm as distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 11–25.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, 567–582.
- Tulkki, P. & Honkanen, P. 1998. Valta oppimisen kentällä. Teoksessa H. Silvennoinen & P. Tulkki (toim.) Elinikäinen oppiminen. Tampere: Gaudeamus, 25–60.
- Tuomi, S. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomisto, J. 1997. Työelämän muutos ja oppiminen. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) Työn muutos ja oppiminen. Helsinki: BJT Kirjastopalvelu, 11–55.
- Tuomisto J. 1998. Arkipäivän oppiminen aikuiskasvatuksen ja elinikäisen oppimisen kontekstissa. Teoksessa P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Aikuiskasvatuksen 39. vuosikirja. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 30–58.
- Tuuli, P. 2002. Uuvuttaako työ? Emotionaalista väsymystä, työelämän laatua ja työhyvinvointia käsittelevä seurantatutkimus. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala (toim.) Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kaupparkeakoulun julkaisuja B 40, 66–95.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luottavuudesta. *Kasvatus*, 5–6, 387–398.
- Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.) Tietotyö ja ammattitaito. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 39–62.
- Tynjälä, P., Nuutinen, A., Eteläpelto, A., Kirjonen, J. & Remes, P. 1997. The acquisition of professional expertise – a challenge for educational research. *Scandinavian Journal of Educational research*, Vol. 41, No. 3–4, 475–494.
- Työministeriö 1994. Kaupallisen alan ammatteja. Työministeriön tietopalvelu- ja ammattitietoyksikkö. Tampere: Algraphics.
- Työministeriö, 2001. Työolobarometri. Lokakuu 2000. Työpoliittinen tutkimus nro 228. Helsinki: Hakapaino.
- Työministeriö 2004. Työolobarometri. [www-dokumentti]. <[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/10\\_muut/tyoolobarometri2004ennakko.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/tyoolobarometri2004ennakko.pdf)>. Luettu 29.12.2005.



- Työpolitiikan strategia 2003–2007–2010. Työhallinnon julkaisu nro: 334. Työministeriö 2003. [www-dokumentti]. <[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/03\\_suunnittelu\\_ja\\_seuranta/tyopolitiikanstrategia2010.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/03_suunnittelu_ja_seuranta/tyopolitiikanstrategia2010.pdf)>. Luettu 28.12.2005.
- Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma, 2002. Seurantaraportti 2001. Vantaa: Työministeriö.
- Usher, R., Bryant, I. & Johnston, R. 1997. Adult education and the postmodern challenge. Learning beyond the limits. London: Routledge.
- Vaherva, T. 1998. Informaali ja satunnainen oppiminen työpaikalla. Teoksessa: P. Sallila & T. Vaherva (toim.) Arkipäivän oppiminen. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 156–177.
- van Maanen, J. 1988. Tales of the field. On writing ethnography. Chicago: The University of Chicago Press.
- van Maanen, J. 1995. An end to innocence: The ethnography of ethnography. Teoksessa J. van Maanen (toim.) Representation in Ethnography. USA: Sage, 1–35.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-Palvelu.
- Warhurst, C. & Thompson, P. 1998. Workplaces of the future. (toim.) Basingstoke: McMillan.
- Varila, J. 1994. Hiljainen taitotieto ja henkilöstön kehittäminen. *Aikuiskasvatus*, Vol. 14, No. 3, 172–177.
- Varila, J. & Rekola, H. 2003. Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia, N:o 83.
- Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet: Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Espoo: Otatieto.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. 1992. Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International journal of lifelong education*. Vol. 11, No. 4, 287–300.
- Weisner, T.S. 1996. Why ethnography should be the most important method in the study of human development. Teoksessa R. Jessor, A. Colby & R.A. Shweder (toim.) Ethnography and human development. Context and meaning in social inquiry. Chicago: Chicago University Press, 305–326.
- Wenger, E. 1999. Communities of practice. Learning, meaning, and identity. New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. 2000. Communities of practice and social learning systems. *Organization*, Vol. 7, No. 2, 225–246.
- Wenger, E. 2003. Communities of practice and social learning systems. Teoksessa D. Nicolini, S. Gherardi & D. Yanow (toim.) Knowing in organizations. A practice-based approach. New York: Sharpe, 77–99.

- Wertsch, J.V. 1993. A sociocultural approach to socially shared cognition. Teoksessa L. Resnick, S. Levine & M. Teasley (toim.) *Perspectives on socially shared cognition*. USA: American Psychological Association, 85–100.
- Vidich, A.J. & Lyman, S.M. 2003. Qualitative methods. Their history in sociology and anthropology. Teoksessa N.K. Denzin. & Y.S. Lincoln (toim.) *The landscape of qualitative research. Theories and issues*. USA: Sage, 55–130.
- Vince, R. 2002. Organizing reflection. *Management learning*, Vol. 33, No. 1, 66–78.
- Witz, A., Warhurst, C. & Nickson, D. 2003. The labour of aesthetics and the aesthetics of organisation. *Organization*, Vol. 10, No. 1, 33–54.
- Wolcott, H.F. 1995. Making a study 'more ethnographic'. Teoksessa J. van Maanen (toim.) *Representation in ethnography*. USA: Sage, 79–111.
- von Wright, J. & Rauste-von Wright, M. 1994. Oppiminen ja koulutus. Porvoo: WSOY.
- Yanow, D. 2000. Seeing organizational learning: A 'cultural' view. *Organization Studies*, Vol. 7, No. 2, 247–268.
- Yeung, A.B. 2002. Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – ihanteita vai todellisuutta? Tutkimus suomalaisten asennoitumisesta ja osallistumisesta kansalais-toimintaan. Helsinki: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhdistys, YTY.
- Yin, R.K. 1991. *Case study research: Design and methods*. California: Sage.
- Zuboff, S. 1990. *Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Keuruu: Otava.

### Julkaisemattomat lähteet:

- Heikkilä, K. & Tikkamäki, K. 2002. Työtyytyväisyys-tiimin toiminta ja kehittämisehdotukset -raportti. Tavaratalon sisäiseen käyttöön.
- Pirkanmaan Hoitokodin toimintakertomukset vuosilta 1987–2004.
- Tavaratalon henkilöstökoulutusmateriaali (sisäiseen koulutukseen liittyvä moniste)





## Haastattelurunko – työntekijät ja johtajat

### Ensimmäinen tutkimusvaihe – haastattelurungot

#### Työntekijät

##### *KOULUTUS JA ALALLE TULO*

\*Miten alun perin olet päätynyt kyseiselle alalle?

\*Miltä opiskelu alalle tuntui?

Miten työhön perehdyttäminen tapahtui?

##### *TYÖN MÄÄRITTELY JA KUVAUS*

\*Mitä työtä teet? (työvaiheiden kuvaus)

\*Millainen on tyypillinen työpäiväsi/viikkosi?

Onko työsi kiireistä?

\*Viihdytkö työssäsi?

Millainen on mielestäsi oman ammattialasi ”ihannetyyppi”?

##### *TYÖSSÄ OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN*

Millaisia ajatuksia/mielikuvia sana oppiminen herättää?

Millaisesta opiskelusta pidät? Miksi?

Mitä muistat viimeksi oppineesi?

\*Millaisia mahdollisuuksia työpaikalla on opiskelulle ja ammattitaidon kehittämiseksi?

\*Missä määrin työ tarjoaa mahdollisuuksia oppia uusia asioita?

Missä määrin työ tarjoaa mahdollisuuksia käyttää aikaisemmin oppimiasi tietoja ja taitoja?

Sisältääkö työsi toiminnan ja tehtävien suunnittelua? Entä organisointia?

Missä määrin voit itse vaikuttaa oman työsi suunnitteluun ja kehittämiseen?

Onko sinulla käynnissä jokin koulutus tai oppimisprojekti tällä hetkellä/ mitkä ovat sinun lähitulevaisuuden näkymäsi työhön liittyvän opiskelun suhteen?

Mitä viimeksi olet oppinut tai oivaltanut työssäsi? Jaoitko sen muiden kanssa?

Muut oppimisen muodot: tiedostot, oppaat, itseopiskelumuodot, verkostokeskustelut, organisoidut keskustelut...?

### **OPPIMINEN/OPISKELU MUUALLA**

\*Opiskeletko jotakin työsi ohessa? Mitä?

Onko sinulla aikomuksia opiskella lähitulevaisuudessa? Millaisia?

### **VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ**

\*Miten olet viihtynyt kyseisessä työyhteisössä?

\*Miten kuvaisit työpaikan ”henkeä”/ilmapiiriä yleensä?

Työskentelettekö pääsääntöisesti tiimeissä vai yksin?

\*Tuetaanko organisaation taholta työssä kehittymistä/ammattitaidon kehittämistä/oppimista? Miten?

Puhutaanko koulutustarpeista työpaikalla yhdessä/avoimesti?

Mikä sai sinut lähtemään mukaan tutkimukseen?

\*) Samat kysymykset Kirsi Heikkilän kanssa

### **Johto/johdon edustaja**

#### **KOULUTUS JA ALALLE TULO**

Miten alun perin päädyit kyseiselle alalle?

Miltä opiskelu alalle tuntui?

#### **TYÖN MÄÄRITTELY JA KUVAUS**

Työn sisältö ja työvaiheiden kuvaus

Millainen on tyypillinen työpäiväsi/viikkosi?

Onko työsi kiireistä?

Viihdytkö työssäsi?

Millainen on mielestäsi oman ammattialasi ”ihannetyppi”?

#### **TYÖSSÄ OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN**

Millaisia ajatuksia/mielikuvia sana oppiminen sinussa herättää?

Millaisesta opiskelusta pidät? Miksi?

Mitä muistat viimeksi oppineesi?

Millaisia mahdollisuuksia työpaikalla on opiskelulle ja ammattitaidon kehittämiseksi?

Missä määrin työ tarjoaa mahdollisuuksia oppia uusia asioita?

Missä määrin työ tarjoaa mahdollisuuksia käyttää aikaisemmin opittuja tietoja ja taitoja?

Missä määrin työntekijä voi itse vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen?

Onko sinulla käynnissä jokin koulutus tai oppimisprojekti tällä hetkellä/ mitkä ovat sinun lähitulevaisuuden näkymäsi työssä kehittymisen suhteen?

Mitä viimeksi olet oppinut tai oivaltanut työssäsi? Jaoitko sen muiden kanssa?

Muut oppimisen muodot: tiedostot, oppaat, itseopiskelum muodot, verkostokeskustelut, organisoidut keskustelut...?

### ***VUOROVAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ***

Miten kuvaisit työpaikan ”henkeä”/ilmapiiriä?

Miten organisaatio tukee työssä kehittymistä/ammattitaidon kehittämistä/oppimista?

Puhutaanko koulutustarpeista työpaikalla yhdessä/avoimesti?

### ***HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN***

Minkätyyppistä henkilöstön kehittämistoimintaa yrityksessänne on?

Mitkä nähdään sen tärkeimpinä tavoitteena, mihin tähdätään?

### ***ORGANISAATIOMAAILMAN TÄMÄNPÄIVÄN HAASTEET JA KESKEISIMMÄT KEHITYSTARPEET***

Kuinka kauan yritys on toiminut?

Millaiseksi kuvaisit organisaation tilannetta tällä hetkellä?

Mitkä ovat näkemyksesi tämänhetkisistä organisaation keskeisimmistä kehitysalueista/tarpeista?

Miten arvioisit organisaation tulevaisuuden näkymiä?

## TUTKIMUSOSA II

### Esimerkkejä havainnointimuistiinpanoista

#### HOITOKOTI

Maanantai 6.6.2000, klo 7.15–

- Aamu on kiireinen, kiireisempi kuin eilen. Yö oli ollut raskas hoitajille, sillä monen potilaan tila oli ollut huono. Tästä syystä aamuraportti on melko kiireinen. Olen tänään uuden hoitajan työparina. Hän on ns. kokoneempi hoitaja. Edessä oli siis taas uusi tutustuminen.
- Jaamme aamupalan potilaille. Nostamme potilaita istumaan ja liikkeelle sekä petaamme sänkyjä. Välillä itselläni on orpo olo, kun en tiedä mitä ja miten tekisin sekä missä auttaisin.
- Teitittely-asia tuli yhden potilaan kanssa eteen. Hän huomautti huumorin varjolla, että ei häntä tarvitse teititellä. Välillä huomaa teitittelevänsä ja välillä taas sinuttelevansa.
- Potilaiden valituksia kuuluu aina välillä huoneista...miten hurjan kuulosta...ta...
- Aamupalan jakamisen jälkeen on melko rauhallinen tilanne. Kun aamupalat on syötetty potilaille, henkilökunta kahvittelee.
- Juttelin potilaan kanssa pidempään niitä näitä. Välillä huomaa, että seura on potilaille mukava piristys. Tästä kertoo keskustelun lomassa pilkahtava hymy.
- Olen potilaan seurassa, joka istuu reikätuolissa ja yrittää ulostaa. Hoitajat lähtivät toiseen huoneeseen. Vatsa toimi jonkin verran (supot oli laitettu aamulla).
- Tämä päivä ollut vähän rikkonainen. Ei ole oikein ollut omaa roolia, olen joutunut kyselemään onko tarvetta ja tarvitaanko apua.



- Taukojumppa klo: 11.30, joka tarkoitettu henkilökunnalle, omaisille ja potilaille. Henkilökunta ei ehdi juurikaan osallistua.
- Osa keskusteluista jää arvailujen varaan, ei tiedä mitä puhutaan. Potilaiden tilasta kai enimmäkseen...
- Jumpan jälkeen on vuorossa lounas. Päivän menu on:
  - Punaviinihärkä/tilliliha
  - \*perunasose
  - \*kermaperunat
  - Kesäkeitto
  - Mannavelli
  - Mansikkakiisseli
- Potilas kysyi ohimennessään, että mitä kirjanpitoa tässä pidän...herättää selvästi kiinnostusta tämä muistiinpanojen laatiminen...
- Osallistuin päivän lopuksi takkahuoneella rentoutustilaisuuteen ja sen päätteeksi omaisille järjestettävään yhteiseen keskustelutuokioon. Fysioterapeutti ohjasi n. reilun puolentunnin mittaisen rentoutumishetken musiikin ja puheen avulla. Torkahdin ja meinasin ihan nukahtaa. Tuokion jälkeen vapaaehtoistyöntekijä jatkoi halukkaiden omaisten kanssa keskustelutuokion ohjaamisella. Omaisilla oli selvästi tarve puhua ja jakaa kokemuksiaan. Olin passiivinen osallistuja, lähinnä kuuntelin ja yhdyin mielipiteisiin. Omaiset kertoivat kokemuksistaan potilaan hoidosta, ongelmista ja omasta jaksamisestaan. Kokemukset olivat monesti samoja ja omaisten välinen ymmärrys löytyi.
- Välillä juuri ongelmana, että paljonko osallistun ja paljonko en...osallistujan roolin ristiriidat. Minulla oli pelko loukata sairaanhoitajia ylittämällä rajat jne. Tämä on jatkuvaa oman paikan hakemista.
- Kahvipöydässä hoitajat suunnittelivat matkaa englantiin. Ne jotka eivät vielä ole käyneet tutustumismatkalla lähtevät opintomatkalle sinne. Hakemaan ajatuksia ja näkemään miten siellä toteutetaan hoitoa. Kohta kaikki hoitokodin vakihoitajat ovat käyneet opintomatkalla.

(päivän jälkeen täydennettyä)

- Omaiset kertoivat keskustelutilaisuudessa avoimesti kokemuksistaan. Tällä kertaa ainakin sattui hyvin avoimet naishenkilöt. Paikalla oli vain kaksi

omaista, potilaiden tyttäret, vapaaehtoistyötekijä ja minä. Fysioterapeutti poistui pidettyään rentoutuksen. Omaiset kertoivat miten kotihoito oli mennyt, millaisia tuntemuksia siihen liittyi lähimmaisilla, mitä ongelmatilanteita oli ollut esimerkiksi syömiseen liittyen (kun ei tiedä mitä ruokaa potilaalle tekisi kun mikään ei oikein maistu). Omaisten kokemukset olivat hyvin pitkälle samoja ja vähän vanhempi omainen nyökytteli ja yhtyi suulaamman omaisen puheisiin. Luonnollisesti erojakin kokemuksissa oli tunnistettavissa. Omaisille oli varmasti tärkeää jakaa kokemuksiaan samassa tilanteessa olevan kanssa; välillä naurettiin ja välillä taas herkistytettiin lähes kyyneliin. Vapaaehtoinen, vähän vanhempi naishenkilö oli lähinnä kuuntelijana, välillä hän otti kantaa ja jakoi omia neuvojaan.

Tilanne on jäänyt elävästi mieleeni. Muistan vielä reilun kuukauden jälkeenkin osallistujien kasvot, tilanteen rauhallisen tunnelman (johon takahuoneen hämäryys oli yhtenä syynä) sekä keskustelun aiheet. Koin roolini välillä epäselväksi, sillä en oikein osannut sanoa mitään, omia kokemuksia kun ei ollut jaettavaksi. Pysin olemaan tilanteessa kuitenkin aktiivisesti läsnä ja mukana sekä yritin viestittää nonverbaalisesti ymmärrystäni, läsnäoloani ja myötätuntoani. Ehkä se olikin tilanteessa riittävää. Tärkeintähän oli, että omaiset saivat puhua ja heitä kuunneltiin.

### **TAVARATALO 12.6.2000, klo: 9 –> (työntekijä esiintyy peitenimellä)**

- Havainnointi alkoi tavaratalossa tänään. Olo on vähän epävarma, mitähän päivä tuo tullessaan ja mitenköhän havainnointi onnistuu. On vähän väsynyt olo, sillä olin flunssassa viikonloppuna. No, nyt tavaratalon ovet aukevat, joten ei muuta kuin sukeltamaan tutkimuksen maailmaan. Kello on 9 aamulla.
- Olen naisten alusvaateosastolla. Sain työvaatteeni ja nyt orientoidun päivään. Veera (osaston myyjä) kävi aamulla varastossa hakemassa tavaraa. Nyt hän yritti tilata lisää tavaraa. Asiakas tuli kyselemään neuvoa, ja ohjasin hänet Veeran puheille. On näköjään vähän 'vaarallista' liikkua tämä työpaita päällä. Kuulin, että inventoinnit alkavat huomenna ja pääsen siihen auttamaan...olen siis samalla osastolla huomennakin.
- Veera auttaa asiakasta löytämään sopivia rintaliivejä. Veera on yksin osastollaan. Nyt asiakas meni sovittamaan ja Veera soittaa taas (tai yrittää saada

yhteyden) toisella paikkakunnalla sijaitsevaan tavarataloon tilataksaan lisää uikkareita, joilla ollut kova menekki ja joita tuli liian vähän.

- Juttelen Veeran kanssa ja selviää, että varastohinnoittelu on siirtynyt periaatteessa osastoille, myyjille. Varastoväkeä ei enää ole lainkaan vaan heidät on siirretty osastoille myyjiksi...mukamas, sillä käytännössä he ovat kuulemma koko ajan edelleen varastossa. Eli laajentumista on tapahtunut kaikkien toimenkuivissa.
- Olen muuten samaan vuodenaikaan täällä osastolla kuin vuosi sitten (ensimmäinen tutkimusvaihe)...aika hauska sattuma...Veera merkkää taas aletuotteita. Muisteltiin tuossa, että näin se taisi viime kerrallakin olla. Näen siis samaa työvaihetta täälläkin kertaa.
- Veeran puheista kuulee, ettei hän pidä yhtään suuntauksesta mihin organisaatiossa ollaan menossa. Eli, että työmäärä vain kasvaa...
- Yksi mukava nainen tuli kertomaan, että hän tekee kuluttajahintavertailua. Kiertää kaupoissa ja seuraa hintojen kehitystä. Keskustelimme hetken aikaa hintakehityksestä jne.
- Nyt Veeran puhelin soi, ja hän lähti katsomaan jotain viereisen osaston tuotetta. Kysyttiinköhän hintaa vai mitä? Nyt hän lähti katsomaan koneelta varaston tilannetta. Tämän jälkeen hän tekee edelleen aletuotteiden merkailua.
- Asiakas joka kyseli tuossa hetki sitten neuvoa rintaliivien ostoon osti kahdet uudet rintaliivit. Veera oli tyytyväinen ja sanoi juuri, että kyllä tuotteita menee kaupaksi kun vain ehtisi palvelemaan.
- Väen vähyyden takia tavaroiden tulo varastosta osastolle kestää joskus kuulemma harmillisen kauan.
- Yksi asiakas tuli kertomaan omaa elämäntarinaansa. Hän aloitti keskustelun kysymällä mielipidettäni string-housuista. Sitten hän alkoi kertomaan sairaslomastaan, työstään jne. Ihan mielenkiintoisia ihmisiä tässä työssä tosiaan kohtaa.
- Veera on ollut tosi pitkään poissa osastoltaan. Täällä ei ole yhtään myyjää. Nyt hän käväisi, mutta taas puhelin soi ja hän lähti jonnekin muualle.
- Osastolla on paljon tuotteita ja laaja valikoima.

- Olen järjestellyt päivän aikana tuotteita, hyllyjä ja tankoja.
- Veera juoksi varastossa yms. hoitelemassa asioita. Hän kertoi, että tuotteiden hinnoittelukin on siirtynyt heille. Eli työnkuva on laajentunut tosiaan koko ajan. Työssä oppimista siis mitä suurimmassa määrin??? Tuli kuitenkin semmoinen kuva, että koulutus/neuvonta (ja Veera sanoikin) on ollut esimerkiksi hinnoittelun kohdalla vain noin 10 minuutin pikaopastus. Tulee semmoinen kuva, että ihmisiltä odotetaan uusia tietoja ja taitoja, mutta ei kuitenkaan anneta aikaa ja ohjausta niiden opetteluun. Ja onko siis työssä oppiminen käytännössä vain työmäärän lisääntymistä?

(Päivän jälkeen kirjoitettua)

- ...Aamulla oli jäykkä tunnelma...Veeralla oli kiire aletuotteiden kanssa, enkä tiedä tykkäsikö kun tulin osastolle. En osannut aluksi tehdä mitään, katselin vain Veeran työtä. Sitten hoksasin, että alan itsekin järjestämään osaston vaatteita ja rekkejä. Veera helpottui selvästi ja vaikutti tyytyväisemmältä. Ei olisi itse kuulemma ehtinyt tekemään sitä työtä.
- Menessämme tauolle kysyin Veeralta suoraan, että osaanko auttaa huomiosassa inventoinnissa vai olenko siellä vain tiellä ja että menisinkö mieluummin jollekin toiselle osastolle. Veera oli sitä mieltä, että voin auttaa häntä osastolla edelleen. Hän oli ihan mielellään ottamassa minua avuksi. Hän oli kuulemma vasta tänä aamulla kuullut, että tulen seuraamaan hänen työtään ja oli ollut siitä syystä vähän hermostunut...aistin siis asian oikein! Sanoin, että minua saa komennella jatkossa ihan vapaasti, ja että yritän olla avuksi parhaani mukaan.
- Veera tulikin päivän aikana luokseni juttelemaan ja lämpeni selvästi kun tein jotakin työtehtäviä. Näin varmaan pääsee työntekijöitä lähimmäs, eli että tekee heidän kanssaan työtä ja siinä lomassa juttelee ja kyselee. Jos vain seisoi ns. tumput suorana, niin keskustelu olisi häiriöksi ja tyrehtyisi lyhyeen. Osallistumalla saa myös luottamuksen ja arvostuksen, kun tekee samaa työtä kuin hekin.
- Eri osastojen myyjät puhelivat käytävillä esimerkiksi Hesän pään erikoisesta, suorastaan typerästä alehinnoittelusta. (jokin yöpaita oli alennettu vaikka menisi kaupaksi normaalihinnallakin + kimonoista ei oltu alennettu joka ei taas mene kaupaksi!) Veera soitti asiaa ja sai siihen korjauksen.

## LIITTEET

- Sosiaalista kontaktia muiden myyjien ja asiakkaitten kanssa on kuitenkin erittäin vähän! Ravaamista muualla talossa on niin paljon. Esimerkiksi tänään viereisiltä osastoilta oli henkilökuntaa poissa, niin Veera joutui juoksemaan ja hoitamaan niidenkin osastojen asioita.

## Ryhmäkeskustelujen teemat ja apukysymykset

### I KERTA: TYÖN LUONNE, MÄÄRITTELY JA TYÖPROSESSIT

Mitä tulee ensimmäisenä mieleen sanasta työ? Mitä työ merkitsee/tarkoittaa?

Mikä on työn osuus/merkitys elämässä?

Miten määrittelisitte työtänne? Mitä se pitää sisällään?

Miten työ on järjestetty? Millaista työ on luonteeltaan, mikä sille on tyypillistä?

Missä määrin työ on yksin entä ryhmässä työskentelyä?

Missä määrin yhteistyö toisten työntekijöiden/johdon kanssa on osa työtänne?

Onko työ kiireistä? Miksi on, miksi ei? Miten kiire vaikuttaa työhön?

Työn hyvät ja huonot puolet? Viihdyttekö työssänne?

### II KERTA: AMMATTILAISSUUS JA AMMATTILAISENA KEHITTYMINEN

Mitä teidän alallanne merkitsee ammattilaisuus? Mistä ammattilaisuus koostuu?

Millainen on oman alanne ”ihanne työntekijä”?

Mitä ammatissa kehittyminen teille merkitsee? Mistä siinä on mielestänne kyse?

Miten ammatissa kehittyminen konkreettisesti tapahtuu? Entä missä määrin sitä tapahtuu?

Keskeisimmät kehityshaasteenne ammattilaisina (nykyisessä tilanteessa)?

### III KERTA: OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN TYÖSSÄ

Sisältääkö työnne oppimistilanteita? Millaisia ja missä määrin?

Missä määrin oppiminen on osa työtänne? Miten se näkyy työn arjessa tai sen ulkopuolella?

Mitä ja miten työssänne opitte? /Millaisia uusia asioita kohtaatte työssänne?

Millaista tietoa tarvitsette selviytyäkseen työssä?

Mistä eri paikoista/lähteistä hankitte tietoa? Miten? Milloin?  
Mitkä estävät työssä oppimista?  
Miten olette alun perin opetelleet työnne?  
Millaisia kehittymismahdollisuuksia työssänne on?  
Mitä toivoisitte mahdollisesti oppivanne vielä enemmän?  
Millainen on ideaali työ, entä ideaali työympäristö?

#### IV KERTA: YHTEENVETO JA REFLEKTOINTI

---

##### **Vapaaehtoistyöntekijöiden ja hoitajien ryhmäkeskustelun teemat**

- a) Vapaaehtoistyön rooli ja merkitys hoitokodin toiminnassa
- b) Vapaaehtoistyön merkitys vapaaehtoisille itselleen
- c) Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistyöntekijät hoitotyön ammattilaisten näkökulmasta tarkasteltuna
- d) Vapaaehtoistyön ja oppimisen välinen suhde
- e) Vapaaehtoistyön nykytilanne hoitokodissa – missä mennään?
- f) Vapaaehtoistyön tulevaisuus hoitokodissa

## Havainnointiaineiston jäsentelyrunko

### Esimerkkejä kontekstiperustaisesta havainnointimuistiinpanojen jäsentelystä:

#### HOITOKOTI

##### *Materiaalinen/fyysinen konteksti*

- soittokellot potilashuoneista, uusi järjestelmä käyttöön jossa vähän ongelmia
- tupakkahuone
- potilashuoneet: 6 kpl 2 hengen, 9 kpl 1 hengen ja 1 kpl 4 hengen huoneita
- hoitajien tila keskellä rakennusta, näkyvillä ja helposti lähestyttävissä niin potilaiden kuin omaistenkin taholta
- yleinen kodinomaisuus ja viihtyvyys, omat esineet ja tekstiilit potilashuoneissa

##### *Taloudellinen konteksti*

- henkilökuntaa hoitajien mielestä liian vähän
- resurssi-kysymys?
- säätiön ylläpitämä
- kaupungin tuen jatkuvat leikkaukset

##### *Sosiaalinen konteksti*

- yhteiset kahvihetket (n. 9.30–10), kukin tulee kun aamupala ensin potilaille tarjoiltu
- hoitajien neuvottelutilanteet käytävillä ja potilaiden luona
- työnohjaus-mahdollisuus
- kahvipöydässä sattumalta moniammatillinen kokoonpano pohtimassa hankalaa potilastilannetta, pohditaan syitä ja mahd. toimenpiteitä
- kahvitunneilla naurua ja vitsejä sekä tavallista puhetta yleisistä maailmantapahtumista



***Kulttuurinen konteksti***

- kuolleiden potilaiden muistoksi sytytetään kynttilä aulaan kivisen alttaritaulun eteen, jossa usein myös kukkia ja kortteja (=kaunis ele)
- esim. sänkyjen petaus tietyllä tavalla, ei poikkeamia ja se siirretään aina uusille samalla tavalla
- miten kuollut potilas viedään kappeliin (kynttilä huoneeseen, puetaan paperikaapuun) vrt. kahden huoneet ja yhden hengen huone, miten potilaille kuoleman kohtaaminen
- yhdellä raportilla heräsi keskustelu yhteisten hoitoperiaatteiden laadinnasta, esim. haavan hoidossa, jotta jokainen hoitaja toimisi samojen periaatteiden mukaan eikä tarvitsisi kysellä potilaalta mitä tehty ja miten aiemmin --> on siis ilmeisen vapaat tavat sairaanhoitajilla toimia ja toteuttaa hoitoa yksilöllisesti, ei paljoakaan säädöksiä tai ohjeistuksia organisaation taholta? *huom! muutos ryhmähaastattelujen perusteella systemaattisempaan ja arviointia lisäävään suuntaan*

***Semanttinen konteksti***

- kahvitauoilla puhutaan talon sisäisistä asioista
- hoitajat muistelevat aikoja jolloin potilaille enemmän aikaa, ns. ylimääräistä. nyt ei aikaa varsinaiseen saattohoitoon. --> puhutaan saattohoidosta mutta ei ole sitä käytännössä --> kritiikkiä!
- huumoria työstä esimerkiksi tehdään vähän sitä tai vähän tätä...
- vahvaa huumoria kuolleista: kummallakin hoitajalla kuollut omasta päästään potilas, niin he olivat omien puheidensa mukaan tasoissa (1-1)
- hoitajien erilaiset puhutavat potilaille, toisilla ystävällinen jopa yliystävällinen tapa puhua, toiset aivan tavallisia ja toiset ehkä kylmän/viileän oloisia ja jopa liian suorita?!

***Koulutuksen ja ohjaamisen konteksti***

- opintomatkat Englantiin
- koulutukset
- vierailijaryhmät
- kokeneemmat työntekijät ja opiskelijat sekä sijaiset --> noviisi-ekspertti-asetelma

***Aika-konteksti***

- kiire työssä --> kuinka kiire oikeasti? Jääkö kiireeseen kiinni ja onko se myös hyvä pakokeino?
- ruoka rytmittää päivän: aamupala, lounas, kahvit, iltapala

- nopeasti vaihtuvat tilanteet
- eri työvuorot aamu-, ilta- ja yövuorot
- kiireisyys vaihtelee, vapaaehtoisten määrä vaikuttaa

### ***Työtoiminnan konteksti***

- eri työvuorot → erilaiset rytmit, tunnelma ja työn sisällöt, aamuvuoro toiminnallisempi aamutoimissa, pesussa ja aamupalassa auttamista, iltapäivällä vähän rauhallisempaa, illalla taas iltatoimia, yöllä keskustelua ja yleistä 'tarkkailua'
- työrytmi: raportti – hoito – raportti
- saattohoitoa ei hoitajien mukaan ehditä tehdä, hoitajilla ristiriita työn ideaalin ja realismin välillä, aiheuttaa ahdistusta kun tietää mitä kaikkea tulisi/voisi tehdä
- työ potilaiden hoitamista, potilaat vaihtuvat ja uudet hoidettavat → onko riittävästi pysähdyksiä, mikä työn merkitys hoitajille? onko kehittymishalua/tarvetta?
- työ näytti sekavalta ja kiireiseltä, ei hoidettu yhtä potilasta kerrallaan vaan pompittiin potilaan luota toisen luokse

### ***Potilas-konteksti***

- potilaiden teittely/sinuttelu-kysymys
- potilaan historian ja perheen tuntemus (sairaushistoria, elämänhistoria, perhesuhteet jne.)
- potilaiden erilainen kunto ja erilaiset sairaudet → erilaiset tarpeet ja tilanteiden vaihtelu, jos paljon autettavia vs. omatoimisia niin tilanne erilainen
- omahoitaja-järjestelmä
- erilaiset perheet ja suhteet jäseniin

### ***Hoitajan konteksti***

- yksilölliset ja erilaiset tavat hoitaa, ote hoitamiseen
- tehdäänkö vain välttämätön vai lähdetäänkö todella potilaan tarpeista?
- hoidetaanko kovakouraisesti vai hellästi, kerrotaanko esim. etukäteen mitä on tekemässä vai tehdäänkö vain?
- persoona voimakkaasti mukana (tapa puhua, kommunikoida, hoitaa)
- tilanteissa monesti yksin, mutta toisilta pyydetään kuitenkin apua tarpeen mukaan
- yhdenkin potilaan kanssa saisi vietettyä koko päivän, missä menee rajat miten kauan voidaan olla kunkin potilaan luona?

***Johtajuuden konteksti***

- johtajan vaihdos, suuret odotukset uutta johtajaa kohtaan
- uuden johtajan mukanaan tuomat uudet käytännöt, kulttuurin muutokset
- vanhaa johtajaa kritisoiitiin potilastyöstä vieraantumisesta, hallinnolliset työt veivät enemmän ja enemmän aikaa
- uutta johtajaa pidetään jämäkämpänä etenkin raha-asioissa
- uusi johtaja arvostaa vapaaehtoistyötä ja pitää sitä tärkeänä. Tämä näkyy siinä, että hän informoi vapaaehtoisia hoitokodin tapahtumista ja henkilökuntavaihdoksista sekä kohtelee vapaaehtoisia muutenkin tasavertaisina kollegoina

***Vapaaehtoistyön konteksti***

- vapaaehtoisia auttamassa saunottamisessa, sänkyjen petaamisessa, meuhukierrolla, aulassa, vierailijoiden kattauksissa, päiväkeskuksessa, kuljetuksissa, on potilaiden vierellä ja seurana muun muassa lukeminen, ulkoiluttaminen jne.
- vapaaehtoiset kirjaavat kansioon milloin läsnä, kuinka kauan ja mitä teki – kansion pohjalta tehdään tilastoja
- vapaaehtoisuus tärkeä osa organisaation toimintaa, tulisiko toimeenkaan ilman?
- jokaisen kuukauden viimeinen maanantai vapaaehtoisten ilta, jossa juoksevat asiat, informointi ja joskus joku teema
- ihmiset eri tavoin sitoutuneita toimintaan, jokainen oman elämäntilanteensa ja halujensa mukaisesti, joku kerran kuussa, joku kerran viikossa, joku joka päivä

***Tutkijan konteksti***

- työparin työtapaan tutustumisen haasteet
- kyselin potilailta ja he neuvoivat miten ja missä autan
- osa potilaiden ja hoitajien välisistä keskusteluista jää arvailujen varaan
- roolini ja muistiinpanojen tekeminen herättää kiinnostusta sekä henkilökunnassa että potilaissa
- oman paikan hakemista, pelko loukata sairaanhoitajia ja ylittää rajojaan, mikä on oma rooli, kuinka paljon voi auttaa, kuinka paljon olla sivummalla -> ajan myötä saa oman position, tulee osaksi yhteisöä, oma käyttäytymien luontevampaa ja omatoimisempaa + muut suhtautuvat enemmän kuin talon väkeen

- miten läsnäoloni vaikuttaa keskusteluihin & käyttäytymiseen?
- voimakkaat turhautumisreaktiot ettei havainnoinnista tule mitään enkä saa siitä mitään irti -> ajatukset tulevat viiveellä -> malttia vaaditaan, mitä prosessoi itse tilanteessa ja mitä tulee mieleen vasta jälkeenpäin

## **TAVARATALO**

### ***Materiaalinen ja fyysinen konteksti***

- myyntitulos on tärkeä
- osastoilla ei ole riittävästi myyjiä
- laajat osastot vastattavana
- paljon kävelemistä päivän aikana
- varasto kellarikerroksessa, 'täynnä kuin turusen pyssy'
- avara myymälä, idealla 'sisäiset näyteikkunat'
- osaston 'myyvä look' tärkeä
- osaston siistinä pitäminen vaatii jatkuvaa järjestelyä

### ***Taloudellinen konteksti***

- myyjiä liian vähän -> jatkuva kiire
- alan kova kilpailu
- tulisi myydä mahdollisimman paljon -> myyntinäkökulman huomioiminen

### ***Työn konteksti***

- inventointia, kone josta painetaan muutamaa nappia ja se lukee tuotteen viivakoodin, jokainen tuote käydään läpi yksitellen -> tiedot lähtevät eteenpäin
- varastossa tavaran vastaanotto, määrän tarkistus ja mahd. hinnoittelu (vaihtelee tuotteittain), laatikoiden nostelu hyllylle -> työn kehollisuus
- ei riittävästi myyjiä
- osaston järjesteleminen (jos aikaa) ja siistiminen usein aamulla ensimmäiseksi
- työn keskeytykset ovat asiakaspalvelutilanteita...eli tärkeä osa työtä, erilaisia tuotteiden vaihtoasioita ja kyselyjä tuotteista

### ***Semanttinen konteksti***

- asiakkaista puhutaan välillä kritisoivaan sävyyn; ihmetellään heidän käytöstään

- ristiriitaisuuksia puheessa muutosten suhteen: puhuu positiivisesti muutoksista mutta myös kritisoi niitä
- toiset puhuvat hyvinkin kriittisesti muutoksista
- kritiikkiä työntekijöiden keskuudessa esiintyviä jumiutuneita ajattelutapoja vastaan
- toiset myyjät puhuvat pahaa toisista myyjistä asiakkaiden kuullen
- muutoksiin on sopeuduttava

### *Kulttuurinen konteksti*

- kaupan alan kova kilpailu ja markettien laajeneminen
- asiakkaita ei meinaa ehtiä palvella
- johtaja vaihtuu syksyllä 2000
- suhtautuminen muutoksiin vaihtelee, toiset myönteisempiä kuin toiset
- toisilla muutosvastarintaa, moni ei haluaisi mitään muutosta vanhaan ja vastustaa kaikkea uutta ja kokeilua (tämä esille havainnoimieni myyjien puheissa)
- positiivisia alkukokemuksia uudesta johtajasta ja hänen henkilökohtaisesta ja suorasta tyylistään

### *Sosiaalinen konteksti*

- aika itsenäistä työtä, yhteistyön määrä vaihtelee osastoittain: kemppari ja naisten alusvaatteet yksinäisempiä osastoja, toisilla enemmän kanssakäymistä ja useampia myyjiä yhtä aikaa
- palaverreja satunnaisesti, niitä ei ehditä juurikaan pitää, itse pitää lapusta lukea!
- havainnoimani myyjät tykkäävät olla osastoillaan yksin, lomien aikaan aiheuttaa ongelmia kun vastaa yksin asioista eivätkä muut tiedä 'missä mennään'
- osalle myyjistä sosiaalinen kanssakäyminen selvästi tärkeämpää, heillä enemmän tiimi osastolla
- välillä suunnittelevat esillepanoja yhdessä toisten myyjien kanssa ja välillä itsekseen
- havainnoimani myyjä kertoi muille osastolaisille usein asioista ja informoi heitä paljon

### *Aika-konteksti*

- kiire
- yksi tauko; kahvi 10 min tai 20 min ruoka (jos ollenkaan)
- työ niin kiireistä, ettei asiakkaita ehdi juurikaan palvella

- ei ehdi tehdä kaikkea mitä pitäisi
- kiireisyys vaihtelee eri aikakausina esim. koulujen alku kiirettä, kampanjat jne.

### ***Koulutuksen ja ohjauksen konteksti***

- asiakaspalvelukoulutusta 2 x 1 päivä -> ei ollut kuulemma hyötyä
- tuotekoulutukset aina uusien tuotteiden yhteydessä
- konsernin sisäinen koulutus + ammatti-lehti josta etsitään tietoa
- vt. johtajan kanssa keskustelu koulutuksista, niitä oli vähän liikaa kerralla esillepanoon ja asiakaspalveluun liittyen, mietiskeli että mitähän ihmisille on niistä jäänyt mieleen

### ***Tutkijan konteksti***

- toisten kanssa luontevaa mukanaoloa, ottivat työtehtäviin mukaan ja selostivat samalla mitä ja miksi tekevät
- osallistuminen edellyttää tutkijalta sensitiivisyyttä aistia milloin kysellä milloin antaa keskittyä työhön
- oma tekeminen mukana vapautti tutkimushenkilöt puhumaan ja olemaan rennosti
- olin kuin yksi työntekijöistä sai oman työtakin, 'nepparin' että pääsen kulkemaan ovissa itsenäisesti, oman kaapin pukuhuoneessa jne.
- välillä turhautumista siitä, että mitä havainnoinnilla saavutan ja mitä se työssä oppimisesta paljastaa... yritän siis etsiä sitä oppimista jostakin, mikä on väärä lähtökohta!

## Työttyväisyystiimin työskentelyprosessin kuvaus

