

Virtanen Minna

KOLLEKTIIVINEN OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA

Proseminarityö
Helsingin avoin yliopisto
Toukokuu 2019
Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Tampereen yliopisto
Uudelleen arviointia varten maaliskuu 2023

TIIVISTELMÄ

Virtanen Minna: Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa
Kandidaatin tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden kandidaatin ohjelma
Maaliskuu 2023

Tutkimuksen tavoitteena on käsiteanalyttisen metodin avulla kuvata kollektiivisen oppimisen historiaa, määritelmiä, lähikäsitteitä sekä tuoda esille kollektiivisen oppimisen edellytyksiä ja ilmenemistä organisaatiossa.

Tämän kollektiiviseen oppimiseen organisaatiossa liittyvän käsiteanalyysin lähdeaineisto on etsitty useiden eri kanavien kautta. Kirjallisuuden avulla saatu lisätieto auttoi jäsentämään Helkan, Andorin ja Google Scholarin tietokannoista haettuja artikkeleita ja kirjoja. Lähdeaineistoon etsittiin tutkimuksia, joissa käytettiin käsitettä "kollektiivinen oppiminen" tai "työssä oppiminen". Organisaatio oppimisen teorian toimivat myös väljänä raamina tutkimuslähteiden valinnassa.

Tutkimuskysymykset liittyivät kollektiivinen oppiminen organisaatiossa käsitteen määrittelyyn ja kollektiivinen oppimisen edellytyksiin ja ilmenemiseen organisaatiossa. Käsite kollektiivinen oppiminen organisaatiossa on monimutkainen analysoida ja määritellä. Riippuen tutkimusasetelmasta kollektiivinen oppiminen organisaatiossa nähtiin tämän työn lähdeaineistossa yhteisen tiedon jakamisena, yhteisenä toimintana, yhteisenä tavoitteena tai yhteisenä arvomaailmana. Analyysissä käsitteen ominaispiirteenä esille tulivat yksilön ja yhteisön oppiminen, työkäytäntöjen ja -välineiden kehittäminen, yhteisen tiedon jakaminen, oppimista edistävä ilmapiiri sekä kollektiiviseen oppimiseen liittyvä kontekstisidonnaisuus.

Kollektiivinen oppiminen on monipuolinen organisaatiossa oppimisen tapa. Erityisesti mallioppiminen ja kokemuksellinen oppiminen nähdään luontevana ja tehokkaana kollektiivisen oppimisen muotona, joita tulisi tulevaisuudessa kehittää. Organisaatiossa onnistuneesti toteutuneen kollektiivisen oppimisen avulla voidaan saavuttaa parempia työn tuloksia ja lisätä työviihtyvyyttä.

Avainsanat: Kollektiivinen oppiminen, organisaatio oppiminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KÄSITEANALYYTTINEN TUTKIMUSTAPA.....	7
3	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	8
4	LÄHTEIDEN HAKU.....	9
5	KOLLEKTIIVISEN OPPIMISEN KÄSITE JA SEN LÄHIKÄSITTEET.....	11
5.1	Kollektiivisen oppimisen käsite.....	11
5.2	Kollektiivisen oppimisen organisaatiossa lähikäsitteitä.....	13
5.2.1	<i>Kollektiivinen vai kollaboratiivinen?</i>	13
5.2.2	<i>Tiimityö vai käytäntöyhteisö?</i>	14
5.2.3	<i>Kollektiivinen kompetenssi</i>	14
6	KOLLEKTIIVINEN OPPIMISPROSESSI ORGANISAATIOSSA.....	15
6.1	Yksilön organisaatio oppiminen kollektiivissa.....	15
6.2	Kollektiivisesti tapahtuva oppiminen organisaatiossa.....	17
7	KOLLEKTIIVISEN OPPIMISEN EDELLYTYKSET JA ILMENEMINEN.....	18
7.1	Yhteisen tiedon jakaminen kollektiivisessa oppimisessa.....	18
7.1.1	<i>Hiljainen tieto</i>	18
7.1.2	<i>Yhteisen tiedon jakamisen käytäntöjä</i>	21
7.2	Kollektiivinen oppiminen sääntöjen ja rutiinien kautta.....	22
7.3	Käyttöteoria ja julkiteoria kollektiivisessa oppimisessa.....	23
7.4	Yksilön ja yhteisön kollektiivinen oppiminen.....	25
7.5	Käytäntöyhteisöt.....	26
8	PÄÄTÄNTÖ.....	29
	LÄHTEET.....	31

KUVIOT

KUVIO 1. KOLLEKTIIVISEN OPPIMISEN RAKENTEELLISET ULOTTUVUUDET (OHLSSON, 2016)	12
KUVIO 2. KOLLEKTIIVINEN OPPIMISPROSESSI ORGANISAATIOSSA (GARAVAN & MCCARTHY, 2008).....	16
KUVIO 3. TIEDON LUOMISEN SYKLI (NONAKA & TAKEUCHI, 1995).....	18
KUVIO 4. TRIPLA HELIX- MALLI (SWART & PYE, 2003)	20
KUVIO 5. TUTKIMUSMALLI RYHMÄN OMINAISLAADUSTA JA KOLLEKTIIVISESTA OPPIMISESTA (MITTENDORF YM., 2006).....	27

1 JOHDANTO

Kiinnostukseni kollektiivista oppimista kohtaan on syntynyt työskennellessäni esihenkilönä yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Olen usein pohtinut millä lainalaisuuksilla ryhmät ja työyhteisöt toimivat. Onko olemassa joitakin kollektiivisen oppimisen muotoja, jotka parhaiten edistäisivät oppimista organisaatiossa? Mielenkiintoni kollektiivisen oppimisen tutkimisessa on kohdistunut myös siihen, miten kollektiivinen oppiminen organisaatiossa vaikuttaa työhyvinvointiin.

Kollektiivinen oppiminen ja yhteisen tiedon luominen nähdään usein organisaation toiminnan kannalta tärkeimpänä menestystekijänä. Sen avulla pystytään rakentamaan positiivista työidentiteettiä sekä kehittämään organisaation toimintaa (Lawson & Lorenz, 1999; Mittendorff, Geijsell, Hoeve, de Laat & Nieuwenhuis, 2006; Littlejohn, Milligan & Margaryam, 2011).

Tämä kasvatussociologinen seminaarityö etsii vastausta kollektiivisen oppimisen ja organisaatiossa oppimisen käsitteisiin ja teoriaan. Organisaation toiminta, työssä tapahtuva vuorovaikutus ja työympäristön fyysiset tekijät vaikuttavat kollektiiviseen oppimiseen. Oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna valittu aihe on myös kasvatuspsykologinen. Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa on yksilön sekä yhteisössä oppimista, jolloin oppimisprosessi voi muotoutua monin eri tavoin.

Kollektiivisen oppimisen käsitettä käytetään kaikilla tieteen aloilla sekä eri organisaatioissa riippumatta niiden toimialasta tai koosta. Yhä useampi tieteenala tai organisaation toimiala hyötyvät kollektiivisen oppimisen kentällä tehdystä tutkimustyöstä.

Kandidaatin työssäni tarkastelen kollektiivista oppimista ja organisaatiossa oppimista lähdekirjallisuuden sekä aiheesta tehdyn tutkimustyön pohjalta. Luvussa 5 ja 6 kuvaan kollektiivisen oppimisen ja organisaatiossa oppimisen käsitteitä ja niiden lähikäsitteitä. Pyrin määrittelemään kollektiivisen oppimisen organisaatiossa laajaa ja yleisellä tasolla esiintyvää käsitteistöä. Luvussa 7

esittelen kollektiivisen oppimisen ilmenemistä ja edellytyksiä tutkimustiedon valossa, jolloin peilaan tutkimustietoa organisaatiossa oppimisen neljään teoriaan: Tiedon luomisen teoria (Nonaka & Takeuchi, 1995), A Behavioral Theory of the Firm (Cyert & March, 1963), käyttöteoria (Argyris & Schön, 1992) ja teoria käytännönyhteisöistä (Lave & Wenger, 1991).

2 KÄSITEANALYYTTINEN TUTKIMUSTAPA

Käsitteen tutkiminen ja analysointi kuuluu kaikkeen tutkimustyöhön. Puusa (2008) pitääkin käsitteitä tutkijan tärkeimpinä työkaluina. Hän kuvaa käsiteanalyysia metodina, joka selventää tutkittavaa käsitettä ja siihen liittyviä merkityksiä sekä sen lähikäsitteitä. Hän tuo myös esille, että analysoimalla käsitteitä voidaan päästä yhteiseen ymmärrykseen tutkimuksen kohteena olevasta teemasta, jolloin käsitteiden yhteinen käyttö tutkijoiden kesken helpottuu. Käsiteanalyysin tärkeä tehtävä onkin tuoda esille eri näkökulmia, jotka selventävät tutkittavan käsitteen kokonaisvaltaista ymmärtämistä.

Takala ja Lämsä (2001) esittävät käsiteanalyysin jakautuvan perinteiseen käsitetutkimukseen ja tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineisto voi muodostua toisten kirjoittajien kirjallisessa muodossa olevista teksteistä, kuten tässä tutkimuksessa. He tuovatkin esille, että käsitetutkimus on tällöin vuorovaikutteinen kirjallisen tekstin kanssa. Tutkijan tehtävänä on omalla työllään saada lähdeaineiston teksti ja tutkitut käsitteet käymään vuoropuhelua keskenään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on käsiteanalyttisen metodin avulla koota yhteen kollektiivisen oppimisen määritelmiä ja lähikäsitteitä. Kollektiivinen oppiminen käsitteenä on hyvin laaja-alainen. Tätä käsitettä käytetään monessa eri yhteydessä ja kollektiivinen- sanaan liitetään usein muisti, ymmärrys, yhteisö, tietämys, oppimisprosessi. Kollektiivinen oppiminen on siis yläkäsite monenlaiselle organisatoriselle oppimiselle. Tämän kollektiivisen oppimisen ja organisaatio oppimisen käsitteiden analyysin avulla kuvaan myös kollektiivisen oppimisen edellytyksiä ja ilmenemistä organisaatiossa.

3 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuskysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa jo heti käsiteanalyysin alkuvaiheessa ja ovat seuraavat:

1. Miten kollektiivista oppimista organisaatiossa voidaan määritellä ja mitkä ovat siihen liittyvät lähikäsitteet?
2. Mitä edellytyksiä pitää toteutua, jotta kollektiivista oppimista organisaatiossa tapahtuu?
3. Miten kollektiivinen oppiminen organisaatiossa ilmenee?

4 LÄHTEIDEN HAKU

Lähdetiedon haku alkoi hahmottamalla kollektiivisen oppimisen organisaatiossa teemaa ideapaperin muodossa. Mielestäni oli tärkeää pyrkiä kuvaamaan, että miten yksilön ja organisaatiossa oppimisen käsitteet voisivat erota toisistaan ja toisaalta olla samankaltaisia. Jouduin kuitenkin toteamaan, että käsitteet niin yksilö kuin organisaation tasolla olivat lähikäsitteineen moninaiset ja niiden erottaminen toisistaan oli mahdotonta. Kollektiivinen oppiminen muodostui edellä kuvatun tavoin yläkäsitteeksi erilaisille kollektiivisen oppimisen työtavoille, kuten tiimi- ja verkostotyö, käytännönyhteisöt tai yhteisöllinen oppiminen. Toisaalta lähdeaineistoa oli helppo löytää, mutta toisaalta aineiston rajaamisen vaikeus tuotti ongelmia. Karsintaa oli vaikea tehdä esimerkiksi käsitteiden yhteisöllinen, kollegiaalinen, kollaboratiivinen, sosiaalinen oppiminen, organisaatio oppiminen tai tiimi oppimisen välillä, koska kaikki nämä lähikäsitteet kuvasivat kollektiivista oppimista.

Ideapaperin rinnalla hain lähteitä myös eri tavoin. Luettuani ensimmäisen kokoomateoksen kollektiivisesta työssä oppimisesta sain kirjan lähdeluettelosta hyviä vinkkejä siitä mihin suuntaan edetä. Kirjassa "Kollektivt lärande i arbetslivet" käytetyistä lähteistä oli huomattava hyöty työni etenemisessä, ja tätä kautta keräämieni lähteiden sisällöt alkoivat linkittyä keskenään. Kirjan lähdeluettelosta löytämäni lisäkirjallisuus antoi myös teoriapohjaa työlleni. Tämän kandidaatin työn työstämisen aikaan opiskelin Oppimisen tutkimuksen klassikot-kurssilla, jonka sisältöön kuului teema organisaatio oppiminen. Kurssimateriaalista löytyi myös joitakin työssäni käytettyjä lähteitä.

Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa – teeman lähteiden valinta on kirjallisuuslähteiden lisäksi tapahtunut hakemalla hakusanojen avulla Andorin ja Helkan tietokannasta ja käyttämällä Google Scholaria. Hakusanoina olen käyttänyt Collective learning, Collective expertise, Collective know-how, Organizational learning, Team learning ja Collaborative learning. Myöhemmin laajensin vielä hakua Organization-led learning ja Strategy sanoihin.

Lopullinen lähteiden rajaaminen tapahtui Garavan ja McCarthy (2008) kollektiivisen oppimisen organisaatiossa mallin avulla. Mallissa (kuvio 2) kuvataan kollektiivisen oppimisen oppimisprosesseja sekä niiden ulottuvuuksia ja osaltaan tätä mallia apuna käyttäen keskityin vain tiettyihin kirjallisiin materiaaleihin.

5 KOLLEKTIIVISEN OPPIMISEN KÄSITE JA SEN LÄHIKÄSITTEET

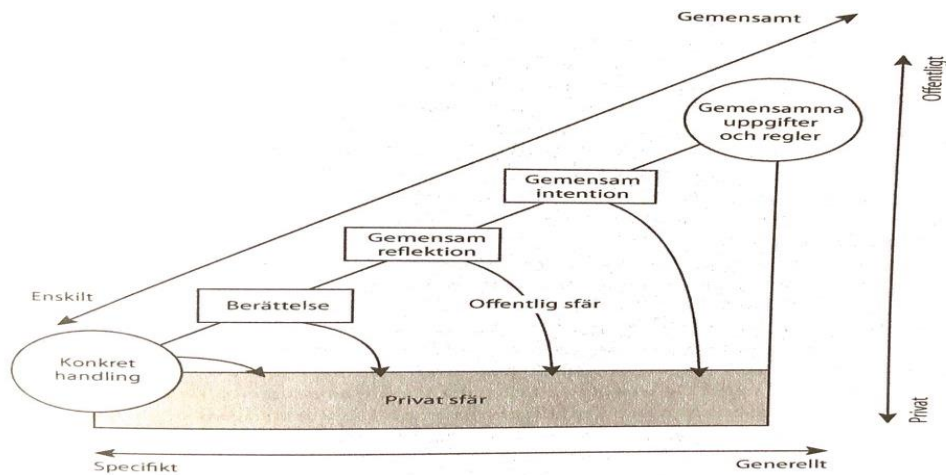
5.1 Kollektiivisen oppimisen käsite

Oppimisen kollektiivisuus on eri aikoina toteutunut erilaisilla tavoilla. Yhteisössä tapahtunut ruoan metsästys ja myöhemmin oppipoika-mestari-asetelma ovat esimerkkejä kollektiivisen oppimisen muodoista, jotka ovat toteutuneet yhteisöissä ja ryhmissä aina. Näiden oppimisen muotojen kehittyminen on ollut väistämätöntä oppimiseen käytettävien tietojen, taitojen ja välineiden kehittyessä. Metsästys on muuttunut pitkälti harrastustoiminnaksi ja oppipoika- mestari-asetelma oppisopimuskoulutukseksi tai opiskelijan näyttökokeeksi.

Kollektiivisen oppimisen lähihistoria voidaan paikantaa 1980-luvulle, jolloin se liitettiin innovatiiviseen ympäristön suunnittelu- ja muokkaustoimintaan (Cotic-Svetina, Jacklic & Prodan, 2008). Nykyisin kollektiivisen oppimisen yhteinen kohde organisaatiossa voi olla strategian kehittäminen tai esimerkiksi työkäytäntöjen muokkaaminen. Oppimisen tulos on jotakin, jota pyritään yhteisesti luomaan ja jota ei vielä ole aiemmin ollut olemassa (Döös & Wilhelmson, 2011).

Granberg ja Ohlsson (2016) tuovat esille Illesrisin (2007) näkemyksen siitä, että kollektiivinen oppiminen vaatii toteutuakseen kolme ehtoa: ryhmän oppiminen tapahtuu yhteisessä tilanteessa, samaan tavoitteeseen tähdäten ja ilmapiirin ollessa sellainen, että yhteinen oppiminen on mahdollista. He painottavat erityisesti oppimisen kannalta tärkeänä näkemänsä hyvän ilmapiirin luomisen merkitystä. Useat tutkijat tämän käsiteanalyysin lähdeaineiston tutkimuksissa kuvaavat kollektiivisen oppimisen perusedellytykseksi ryhmän yhteiseksi ymmärrettyä tehtävää eli yhteistä toiminnan kohdetta tai yhteistä tavoitetta sekä avointa ja oppimisen sallivaa ilmapiiriä (Littlejohn ym., 2011; Döös & Wilhelmsson, 2011; Mittendorff ym., 2006; Cotic-Svetina ym., 2008; Kira & Frieling, 2007).

Ohlsson (2016) hahmottaa kollektiivisen oppimisen kokonaisuutta hieman laajemmin. Hän näkee kollektiivisen oppimisen askeleittain etenevänä prosessina (kuvio 1), jossa liikutaan yksilön ja ryhmän oppimisen ääripäiden välillä yksittäisestä yhteiseen, yksityisestä julkiseen ja erityisestä yleiseen kolmen kollektiivisen oppimisen ulottuvuuden kautta.



KUVIO 1. Kollektiivisen oppimisen rakenteelliset ulottuvuudet (Ohlsson, 2016)

Ensimmäinen, konkreettisen toiminnan ulottuvuus sisältää yksittäisen ihmisen toiminnan, jossa liikutaan tekojen ja aikomusten välimaastossa, mutta enimmäkseen henkilökohtaisella tasolla. Ihmisen tarve kollektiivisiin tekoihin riippuu paljolti siitä, missä määrin hän tuntee tarvetta vaikuttaa ympäristöönsä. Kollektiivisessa oppimisessa ensimmäinen vaihe kuvaa siirtymistä henkilökohtaisesta yhteiseen.

Toisen ulottuvuuden vaiheessa toiminnassa näkyy yhteisöllisyys. Kollektiivinen ryhmä jakaa yhteistä tietoa (esimerkiksi havainnoimalla oppien), kertoo tarinoita työstään ja arvioi työtään yhdessä. Ryhmän ollessa tällä tasolla sen oppiminen tapahtuu enimmäkseen julkisen tiedon alueella, jolloin toiminnassa saattaa jäädä pimentoon yksityisen tiedon alue, tunteet ja ajatukset, jotka eivät näy julkisesti.

Kolmannessa ulottuvuudessa yhteinen ymmärrys on saavutettu ja ryhmän jäsenet voivat ryhtyä rakentamaan strategiaansa sekä suunnittelemaan miten yhteistä oppimista tulevaisuudessa arvioidaan. Yhteisellä tasolla pystytään

sopimaan yhteisistä säännöistä, joiden toimivuutta tarkastellaan, tasaisin väliajoin.

Ohlsson (2016) kuvaa kollektiivista oppimista tietyn kaavan mukaan etenevänä yksityisestä yhteiseen oppimiseen siirtyvänä prosessina. Yksilö ja ryhmä ei kuitenkaan muokkaa oppimistaan ulottuvuudesta toiseen yhdensuuntaisesti, vaan kuvion 1 mukaisesti ääripäät toimivat vuorovaikutteisesti kollektiivisessa prosessissa. Kollektiivinen oppiminen nähdään siis ryhmän yhteisenä kontekstisidonnaisena toimintana, jossa niin yksilön kuin yhteisön oppimista tapahtuu. Se on myös saman oppimisen kohteen tai tavoitteen vuoksi työskentelyä ja sitoutunutta toimintaa, joka voi toteutua ainoastaan sallivassa ja avoimessa ilmapiirissä.

5.2 Kollektiivisen oppimisen organisaatiossa lähikäsitteitä

5.2.1 Kollektiivinen vai kollaboratiivinen?

Kollaboratiivinen käsite esitetään usein kollektiivisen käsitteen lähikäsitteenä. Collective termi, suomeksi kollektiivinen ja yhteisöllisyys, on sanakirjan mukaan määritelty ryhmää tai kollektiivia koskevaksi tai yhdyssanoihin yhteis-, joukko- tai ryhmä- liitettäväksi. Läheinen termi collaborative, suomeksi kollaboratiivinen ja yhteistyö, määrittyy sanakirjassa yhteistoiminnalliseksi tai yhteistyöhön perustuvaksi (Suomisanakirja). Kirjallisuudessa näyttää vakiintuneen yleinen käsitys, että yhteistoiminnallisesta ja yhteisöllisestä oppimisesta käytetään sanaa kollaboratiivinen oppiminen ja yhteisössä oppimisesta yleensä, sanaa kollektiivinen. Täten kollaboratiivinen oppiminen kuvaa yhteistä oppimistilannetta, jossa ratkaistaan jokin tietty ongelma tai opitaan uusi asia muiden kanssa yhteistyössä. Kollektiivinen oppiminen nähdään myös yhteisöllistä oppimista kuvaavan kollaboratiivisen oppimisen yläkäsitteenä. Kollektiivinen oppimisprosessi organisaatiossa on paremmin hahmotettavissa luvussa 5 esiteltävän Garavan ja McCarthyn kollektiivinen oppimisprosessi organisaatiossa mallin avulla (kuvio 2).

5.2.2 Tiimityö vai käytäntöyhteisö?

Kollektiivinen oppiminen voi toteutua tiimissä, pienessä ryhmässä, jonka tehtävänä on lähinnä arvioida työn tavoitteita. Käytäntöyhteisö puolestaan on ryhmä, joka muodostuu jäsentensä työskentelyn ja työn sisältöjen perusteella, kuten esimerkiksi tietyn alan asiantuntijoiden ryhmä. Käytäntöyhteisö eroaa tiimistä siinä, että sen työskentely on epämuodollista, väljän rakenteen omaavaa ja yhteisöön keskittyvää (Garavan & McCarthy, 2008).

5.2.3 Kollektiivinen kompetenssi

Kollektiiviseen oppimiseen liittyvä ja sen yhteydessä paljon käytetty käsite on kollektiivinen kompetenssi. Tämä käsite kuvaa kollektiivisesti toimivien ihmisten kykyä toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti oppien ja innovoiden uutta (Larsson, 2016). Lawson ja Lorenz (1999) tarkentavat organisaatio tasolla käytettävää kompetenssi käsitettä siten, että kompetenssi ei ole ainoastaan kyky toimia, vaan myös taito olla parempi kuin muut organisaatiot. Larsson (2016) toteaaakin, että kollektiivisen oppimisen tulos on kollektiivinen kompetenssi. Garavan ja MacCarthy (2008) kuvaavat puolestaan kollektiivisen oppimisen tuloksen olevan oppiva organisaatio. Heidän mukaansa oppiva organisaatio kykenee kollektiiviseen kompetenssiin ja on toiveikas ajatus siitä, mitä organisaation tulisi olla: oppimiseen kannustava ja tuottavuutta kehittävä.

6 KOLLEKTIIVINEN OPPIMISPROSESSI ORGANISAATIOSSA

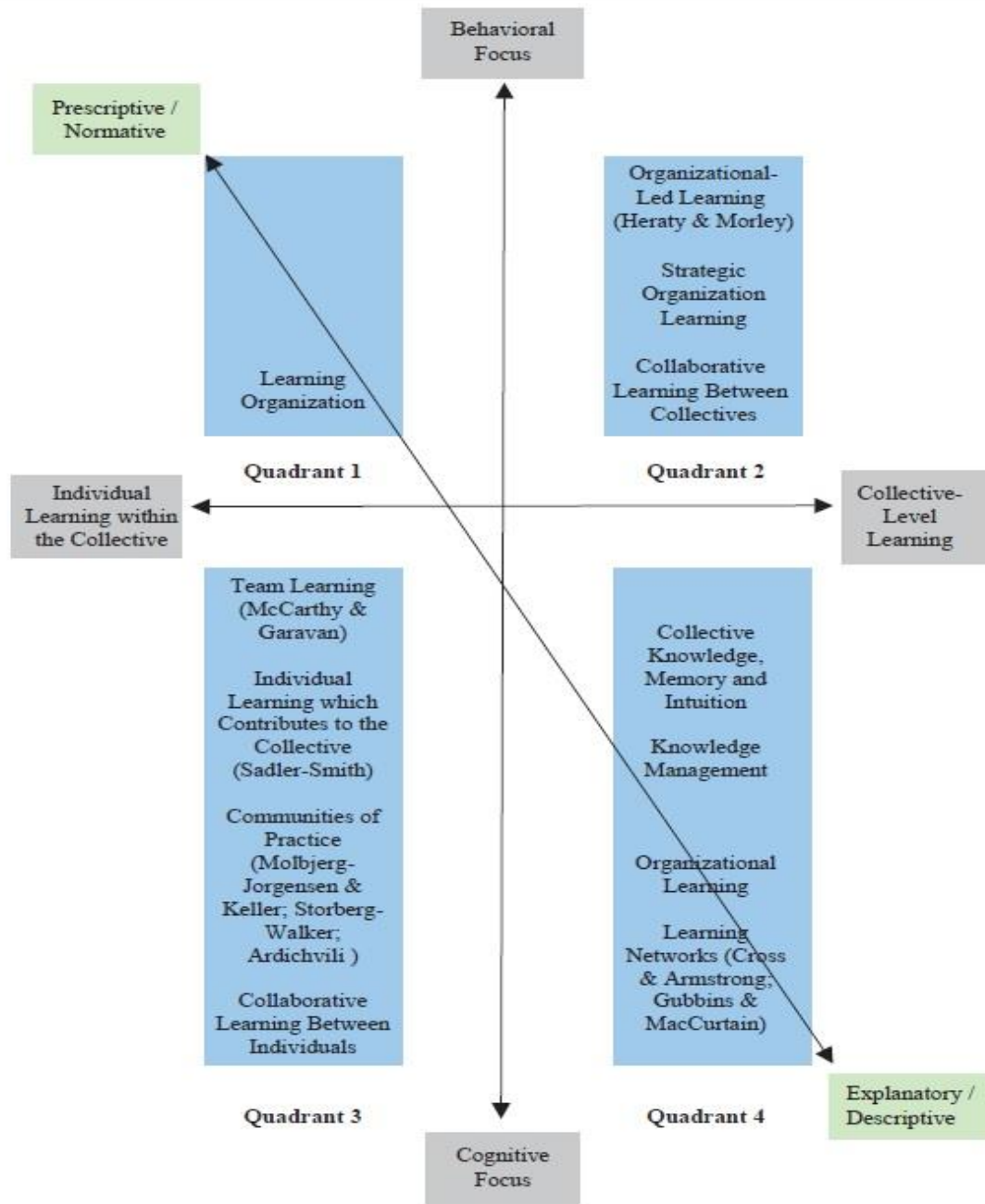
Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa voidaan nähdä tiedon ja ymmärryksen laajentamisena sekä toiminnan ja työkäytäntöjen kehittämisenä (Argyris, 1992). Garavan ja McCarthyn (2008) esittävät toisenlaisen näkökulman kollektiivinen oppimisprosessi organisaatiossa mallissaan (kuva 2). He näkevät kollektiivisen oppimisprosessin toteutuvan organisaatiossa erilaisina oppimisprosesseina ja oppimisen tapoina. Kollektiivinen oppimisprosessi kuvataan heidän mallissaan nelikentän muodossa, jossa oppimisprosessi voi olla ohjaileva tai normatiivinen, selittävä tai kuvaileva ja toisaalta sen kohteena voi olla vaikuttaminen työntekijän kognitiivisiin taitoihin taikka käytökseen. Oppiminen kollektiivisessa oppimisprosessissa tapahtuu yksilöllisesti kollektiivissa tai kollektiivisella tasolla.

6.1 Yksilön organisaatio oppiminen kollektiivissa

Garavan ja McCarthyn (2008) kollektiivinen oppimisprosessi organisaatiossa (kuvio 2) nelikentän ensimmäinen neljännes kuvaa organisaatiossa tapahtuvaa kollektiivista yksilöön kohdistuvaa oppimista. Tällöin oppivan organisaation toiminta on normatiivista ja ohjailevaa. Firman tulostavoitteiden jalkauttaminen yhteisen koulutuspäivän muodossa kuvaa tämän tyyppistä oppimista. Jokainen osallistuja on vastuussa omasta oppimisesta ja oppimiselle annetaan selkeä sisältö ja toimintatavat, miten toteuttaa opittua työssä.

Kolmas neljännes nelikentästä kuvaa ryhmässä tapahtuvaa yksilön oppimista, joka edistää samalla ryhmän kollektiivista oppimista. Sen muotoina nähdään tiimioppiminen, käytäntöyhteisöt ja yksilöiden välinen kollaboratiivinen oppiminen. Organisaatiossa toimivaan käytäntöyhteisöön kokoontuu saman alan asiantuntijoita kehittämään omia ammatillisia taitojaan käyden keskustelua

työstään tai kehittään työtään esimerkiksi innovoiden uusia työtapoja tai -välineitä. Käytäntöyhteisölle on ominaista väljä rakenne sekä epämuodollisuus.



KUVIO 2. Kollektiivinen oppimisprosessi organisaatiossa (Garavan & McCarthy, 2008)

6.2 Kollektiivisesti tapahtuva oppiminen organisaatiossa

Nelikentän toinen neljännes (kuvio 2) kuvaa kollektiivisesti ryhmässä tapahtuvaa oppimista, jolla pyritään vaikuttamaan ihmisen käyttäytymiseen. Tästä esimerkkinä organisaatiojohtoinen oppiminen ja strateginen organisaatio oppiminen tai kollaboratiivinen oppiminen eri kollektiivien välillä. Organisaation kaksi toimipistettä voivat esimerkiksi ryhtyä työskentelemään yhdessä ratkaistakseen jonkin yhteisen työtehtävän parissa. Organisaation pyrkii ohjaamaan oppimisprosessia vaikuttaakseen osallistujien käyttäytymiseen firman toiminnan tavoitteiden toteutumiseksi.

Neljännessä neljänneksessä kollektiivisen oppimisprosessin nelikenttää Garavan ja McCarthy (2008) kuvaavat tilannetta, jossa oppiminen tapahtuu kollektiivisesti ja sillä pyritään vaikuttamaan osallistujien kognitioihin. Kollektiivinen tieto, muisti ja intuitio, tiedon johtaminen, oppiminen organisaatiossa ja verkostoissa kuvaavat tätä kollektiivisen oppimisen muotoa. Erilaiset tietyn työtehtävän ympärille kootut verkostot, joissa jaetaan tietoa tai kehitetään toimintaa tai tuotetta ovat hyvä esimerkki tästä kollektiivisen oppimisen tavasta. Myös yhteisen hiljaisen tiedon kuvattavaan muotoon, eksplisiittiseksi tiedoksi, saattaminen on tutkijoiden kuvaaman kollektiivisen oppimisprosessin kuvailevaa ja selittävää oppimista.

Garavan ja McCarthy (2008) nelikentän kautta voi saada kattavan kuvan, mitä kaikkea kollektiivinen oppiminen organisaatiossa voi olla. Oppimisen tavoitteet ja toimintatavat näyttäytyvät tämän nelikentän tavoin kuvattuna moniulotteisesti ja nojautun työssäni heidän luokitteluunsa kollektiivisesta oppimisesta organisaatiossa.

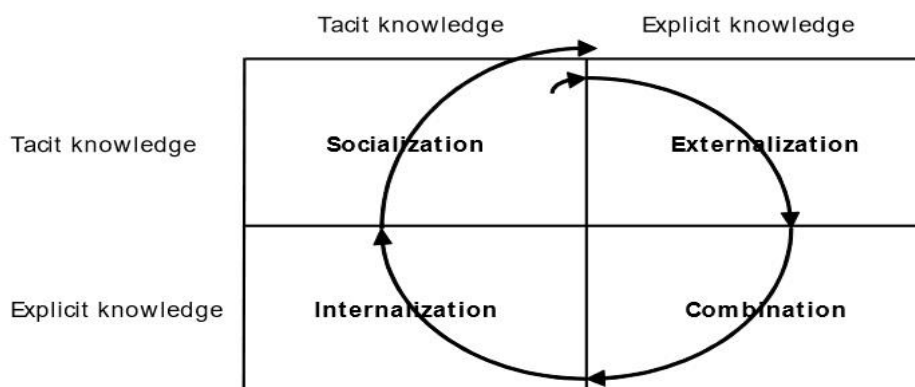
7 KOLLEKTIIVISEN OPPIMISEN EDELLYTYKSET JA ILMENEMINEN

7.1 Yhteisen tiedon jakaminen kollektiivisessa oppimisessa

7.1.1 Hiljainen tieto

Oppiminen tapahtuu aina jonkin tiedon pohjalta. Eri tutkijat ovat pohtineet tiedon olemusta ja ilmenemistä monien näkökulmien kautta. Kollektiivisten organisaatio oppimisen muotojen peruslähtökohta on yhteinen jaettu tieto.

Nonakan ja Takeuchin (1995) esittämä tiedon luomisen teoria kuvaa organisaatiossa oppimista hiljaisen ja eksplisiittisen (täsmällinen) tiedon muuntumisena (kuvio 3).



KUVIO 3. Tiedon luomisen sykli (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Organisaation eksplisiittinen tieto koskettaa asioita, joita voidaan kirjata ylös tai kuvata suullisesti. Hiljainen tieto sen sijaan on jotain, mitä on vaikea kuvata tai esittää ulkoisessa muodossa. Tiedon luomisen prosessi etenee tiedonluomisen syklin mukaisesti sosialisointin (hiljaisen tiedon välittäminen), ulkoistamisen

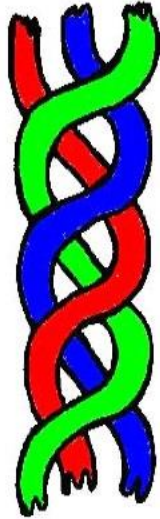
(hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi), yhdistämisen (eksplisiittistä tietoa yhdistellään keskenään) ja sisäistämisen (eksplisiittinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi) vaiheiden kautta.

Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon muodostumisen teoria näkee tiedon rakentuvan hiljaisessa tai täsmällisessä muodossa. Teoria pyrkii selittämään miten nämä kaksi tiedon muotoa muuttuvat, hiljainen tieto täsmälliseksi tiedoksi ja päinvastoin.

Swart ja Pye (2003) ovat myös tutkineet tiedon luonnetta ja hiljaista tietoa. Heidän mielenkiintonsa kohdistui hiljaiseen tietoon organisaatiossa, erityisesti siihen, mitä on kollektiivinen hiljainen tieto. Tutkijat toteavat nykykäsityksen tiedosta liittyvän usein hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon sekä yksilön ja kollektiivisen tiedon käsittelyn vertailuun. Tutkimuksen tuloksena Swart ja Pye (2003) toteavat, että hiljaista ja täsmällistä tietoa ei voi pitää erillisinä toisesta tiedonmuodosta toiseen siirrettävänä. He kuvaavat hiljaisen tiedon luonteeltaan kollektiivisena ja näkevät tutkimustulosten valossa, että hiljainen tieto on kaiken muun tiedon perusta. Täten myös eksplisiittinen tieto koostuu aina hiljaisesta tiedosta.

Swart ja Pye (2003) pyrkivät selvittämään miten hiljainen tieto toteutui arjen työssä. Hiljaisen tiedon olemusta tutkittiin kirjallisuusanalyysin, haastattelun sekä observoinnin avulla pankkitoimintaan erikoistuneen firman esimiesten keskuudessa. Tutkijat löysivät neljä orientaatio perustaa, joiden avulla yksilö voi liittyä kollektiivisen tiedon pariin. Tutkimuksessa myös paikannettiin se, miten hiljainen tieto toteutuu käytännössä ja miten sitä voidaan kuvata.

Tripla Helix- mallin (kuvio 4) mukaan hiljaisen tiedon kokonaisuus sisältää luovan dialogin (yhteinen ymmärrys ja asioiden jakaminen), vuorovaikutusmallit (miten hiljainen tieto esitetään: tunteena, kuvina, karttana tai kollektiivisena tietona) ja käytäntöön sekä osallisuuteen liittyvän tiedon. Jokainen näistä osatekijöistä on yhtäaikaisesti olemassa hiljaisen tiedon ilmentyessä, mutta samanaikaisesti ne ovat myös yksilöiden ja yhteisöjen oppimisprosessissa muokattavia ja muuttuvia elementtejä.



- Representation**
of embedded patterns
of interrelation
- Creative dialogue**
reflection on and
questioning of
assumptions held,
personal or collective
- Practice and
participation**
Collective action, or
the enactment of
dialogue

KUVIO 4. Tripla Helix- malli (Swart & Pye, 2003)

Myös muita näkökulmia hiljaisen tiedon tutkimiseen ja näkyväksi tekemiseen on esitetty. Pohjalainen (2016) kuvaa väitöskirjassaan useampia hiljaisen tiedon tutkimiseen ja näkyväksi tekemisen tapoja. Tätä tiedon muotoa ja sen välittymistä on voitu tutkia mentaalisten, aistillisten, sosiaalisten ja käytännöllisten ulottuvuuksien kautta tai huomio on voitu kiinnittää myös kehollisuuteen tutkittaessa hiljaisen tiedon välittymistä.

Käsitys tiedon luonteesta kollektiivisen organisaatio oppimisen näkökulmasta on mielenkiintoinen. Onko tärkeämpi pyrkiä tuomaan hiljainen tieto esille muuttaen se täsmälliseksi ja helposti kuvattavaksi tiedoksi vaiko pyrkiä vaalimaan hiljaisen tiedon perustaa, josta vahvalle pohjalle voisi kasvaa kollektiivinen, yhteinen tietokäsitys. Pohjalainen (2016) toteaaakin samoin, kun Swart ja Pye (2003), että hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat saman kokemus- ja tietoperustan kaksi eri ulottuvuutta, eivät vastakohtia.

Hiljainen tieto vaikuttaa kaikissa organisaatioissa kollektiiviseen oppimiseen. Sitä ei voi lukea ohjekirjasta, vaan sen oppiminen tapahtuu mallioppimisena ja kokemuksen kautta tapahtuvana oppimisena (Lawson & Lorenz, 1999). Näiden oppimisen tapojen lisääminen työyhteisöissä edistäisi kollektiivisen hiljaisen tiedon jakautumista työyhteisöissä.

7.1.2 Yhteisen tiedon jakamisen käytäntöjä

Cotic-Svetina ym. (2008) tutkimusaihe oli uuden tiedon luominen ja innovaatioiden syntyminen pienyritysten kolmessa eri kollektiivisen oppimisen mahdollistavassa kontekstissa: firmojen välisenä prosessina, firmojen ja liikkuvien työmarkkinoiden välisenä ja firmojen ja paikallisten instituutioiden välisenä prosessina. Innovaatio nähtiin tässä tutkimuksessa syntyvän sellaisen tiedon pohjalta, joka edellytti kollektiiviseen toimintaan sitoutumista. Tuloksena he toteavat, että eniten uusia kollektiivisen oppimisen pohjalta syntyviä innovaatioita syntyi firmojen ja liikkuvien työmarkkinoiden välisessä toiminnassa ja vähiten firmojen keskinäisessä toiminnassa. Tieto näyttäisi liikkuvan työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa samalla jakaen ajatuksiaan työkäytänteistä. Merkittävin tekijä uuden tiedon luomiseen kollektiivisesti oli siinä, kun työntekijät vaihtoivat toimipistettä. Työntekijöiden mukana kulki tarvittava tieto, joka vuorovaikutuksessa toisten kanssa kehittyi innovaatioksi.

Littlejohn ym. (2011) ovat puolestaan tutkineet oppimista työpaikalla kollektiivisten tiedonkäsittelytapojen näkökulmasta ja tuovat esille neljä tiedonkäsittelytapaa. Tiedon käyttäminen (consume) edellyttää, että työntekijä kykenee tunnistamaan tarpeellisen tiedon ja, että tieto on avointa ja saatavilla. Vuorovaikutuksessa muiden kanssa työntekijä yhdistää (connect) tiedon aiempiin tietorakenteisiinsa tarkentaen ja kehittäen näkemystään kollektiivisesta tietämyksestä. Työntekijä voi myös käyttää tiedonkäsittelytapana edistämistä (contribute), jolloin hän luo (create) uutta kollektiivista tietoa ja jakaa sen edelleen työyhteisön hyväksi. Littlejohn ym. (2011) olivat kiinnostuneita siitä, että olisiko jokin näistä tiedonkäsittelytavoista tehokkaampi kollektiivisen oppimisen tapa kuin muut. Tutkittavilta kysyttiin kuvausta ”merkittävästä oppimiskokemuksesta” ja siitä, mitä on silloin oppinut. Kuvauksissa erilaisia tapoja oppia olivat muodollinen oppiminen, itseopiskelu, muiden kanssa opiskelu, kokemuksesta oppiminen ja mentorointi.

Littlejohn ym. (2011) kuvaamat tiedonkäsittelytavat voitiin paikantaa tutkimuksessa annetuista vastauksista. Tiedonkäsittelytapoja käytettiin useimmin pareina yhdisteltävyys - käytettävyys ja luovuus - edistäminen. Kokemuksesta oppimisen muoto oli ainut oppimistapa, jossa esiintyivät kaikki kyseiset neljä tiedonkäsittelytapaa. Olisiko se siis tehokkain kollektiivisen oppimisen tapa?

Tutkimuksen tuloksesta voidaan päätellä, että työssä oppimisen käytänteisiin vaikuttaminen ei ole turhaa. Kuvattujen tiedonkäsittelytapojen avulla pystytään hahmottamaan kollektiivisen tiedonhankinnan kokonaisuutta. Littlejohn ym. (2011) esittävätkin toiveen, että heidän tekemänsä tutkimustyö auttaisi näkemään kollektiivisen oppimisen laajemmin sekä antaisi keinoja tuottaa tehokasta kollektiivista oppimista.

7.2 Kollektiivinen oppiminen sääntöjen ja rutiinien kautta

Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa voi tapahtua myös työkäytänteiden, päätöksenteon, sääntöjen, rutiinien ja arvojen tarkastelun kautta. Cyert ja March (1992) tarkastelevat laajassa teoriassaan *A Behavioral Theory of the Firms*, organisaatiossa oppimista sääntöjen ja rutiinien (vakio toimintatapojen) käytön näkökulmasta. Heidän mielestään yhteisesti pohdittavia asioita ovat: miten sääntöjä ja rutiineja osataan käyttää hyväksi työssä, kuinka toimivia ne ovat käytännössä ja onko niissä muutostarvetta. Cyert ja March (1992) täsmentävät, että rutiinien tutkiminen ja muokkaaminen on organisaatiossa jatkuva prosessi. Oppiminen perustuu kokemukseen, mutta myös samalla kokeiluun.

Rutiinit, säännöt ja organisaation arvot vaikuttavat kollektiivisen oppimisen toteutumisen tapaan ja usein kollektiivista oppimista kehitettäessä kehitetään juuri konkreettisesti kuvattavia työn organisointiin liittyviä tapoja ja käytäntöjä. Kira ja Frieling (2007) tutkivat byrokratian vaikutusta kollektiiviseen oppimiseen teollisuusalan työssä. Tutkimus toteutettiin kahdessa pakkausalan firmassa ja osallistujat valittiin tuotannon eri ketjuista. Osallistujat haastateltiin ja heidän työtään observoitiin. Tuloksena nähtiin, että kollektiivinen oppiminen estyi perinteisen tehdasympäristön kontekstin ylläpidon takia. Työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta tavata muissa työvuoroissa olevia kollegoitaan eikä yhteisiä keskusteluhetkiä työaikana ollut mahdollista pitää työn hektisyyden takia. Yhteiset kokoukset olivat esimiesten vetämiä, eikä niissä ollut aikaa keskustella. Tutkijat tuovat esille, että organisaatiossa vallitsevat byrokraattiset voimat estävät yksilöllistä ja kollektiivista oppimista toteutumasta. Tämän tutkimuksen keskeinen tulos on, että yksilöllistä oppimista tuetaan, mutta byrokratia saattaa estää kollektiivisen oppimisen ja työn reflektoinnin toteutumista.

Kollektiivisen oppimisen muotoja todettiin edellä kuvatussa tutkimuksessa hyvin vähän. Cyert ja Marchin (1992) teorian mukainen pohdinta rutiineista ei näytä toteutuvan, vaan toiminnan rutiinin olivat muodostuneet työssä pysyviksi toimintatavoiksi, joita ei pysähdytty arvioimaan, vaan toimintaa jatkettiin kuten ennenkin.

Rutiinit voidaan nähdä myös hyvinä käytänteinä, jolloin toimiva käytäntö muodostuu kyseessä olevan kontekstin mukaisesti jatkuvasti paikkaansa ja oikeutustaan hakevaksi ja neuvoteltavaksi työtavaksi (Arnkil, 2009). Yksistään työn sisällössä tapahtuvat muutokset voivat siis johtaa organisaation kollektiivisen oppimisen kehittymiseen ja rutiinien muuttumiseen.

Döös ja Wilhelmson (2011) ovat tutkineet verkostotyöympäristöä, missä rutiinit vaihtuvat nopeasti. Tuotteen kehittämistyö ja käyttö tapahtui verkostoissa niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella ja niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Tutkimus toteutettiin haastattelu ja observointi menetelmillä teleyhtiön eri ammattiryhmien keskuudessa. Työntekijöiden työtä leimasi päivittäin uuden tiedon ja uusien asiantuntijoiden etsintä. Verkostotyön haasteena oli löytää yhteinen oppimisen kohde tuotteiden kehittyessä huimaa vauhtia. Tutkijat toteavat, että tutkittavalla alalla kollektiivinen oppiminen perustui yksilölliseen työnjakoon, avoimeen, kysymykset sallivaan ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, joka muokkaa työntekijää yhteisellä toiminnan areenalla. Tämän tyyppinen työskentely näyttäytyy samanlaisena sääntöjen ja rutiinien jatkuvana kehittämisenä, kuten Cyert ja March (1992) sen teoriassaan kuvaavat. Tutkittu verkostotyö on nopeatahtista ja vaatii toteutuakseen työn epäselvyydestä ja – varmuudesta kumpuavan kysymyksille ja vastauksille perustuvan tavan toimia. Tällä laajalla toimintakentällä toimivat yksilöllisen, organisatorisen, kunnallisen, valtakunnallisen ja globaalien tason kontaktit. Rutiinien ja sääntöjen kollektiivinen muokkaaminen tapahtui, kun työntekijät rakensivat erilaisia verkostoja, joiden toiminnan kohde saattoi kehittyä ja muuttua tuotekehittelyn ongelmien ratkaisun myötä.

7.3 Käyttöteoria ja julkiteoria kollektiivisessä oppimisessä

Argyris ja Schön (1978) määrittävät organisatorisen oppimisen yksilön toimintana ja organisatorisina päätöksinä, joita yksilö tekee organisaation puolesta.

Työntekijä käyttää julkiteoriaa (espoused theory) esitellessään perusteet toiminnalleen, esimerkiksi työyhteisön toiminnan kuvaaminen ”kollektiiviseksi” ja käyttöteoriaa (Theory-in-use) toimiessa käytännössä, esimerkiksi työyhteisö toimiikin todellisuudessa tiimeinä, joilla ei ole vuoropuhelua keskenään. He jatkavat, että käyttöteorian voi ulkopuolinen todeta havainnoimalla tekemistä ja sen toistuvia kaavoja. Käyttöteoria esittelee single-loop ja double-loop käsitteet kuvaamaan organisaatiossa käytettyjä oppimistapoja. Single-loop tapa muuttaa käyttöteoriaa, mutta ei sen taustalla vaikuttavia arvoja. Double-loop tapa puolestaan muuttaa niin käyttöteoriaa kuin taustalla vaikuttavia strategiaa tai arvoja.

Kulvisaechana (2006) on tutkinut henkilöstö kehittämissohjelmissa käytettyä retoriikkaa ja sen yhteyttä käytännön työhön. Tutkimus toteutettiin norjalaisessa firmassa, joka siirtyi myöhemmin amerikkalaisomistukseen. Henkilöstön kehittämissohjelmista löytyi useita tekijöitä, jotka edustivat retorista ajattelua eivätkä kohdanneet käytännön työtä. Tutkimusaineistosta löytyi kolmenlaista henkilöstön kehittämisen teemaan liittyvää retoriikkaa. Strategia, organisaation rakenteet ja henkilöstöasioiden hoito osoittautuivat teemoiksi, joissa käytäntö ei kohdannut toimintatavan tai ohjeen retoriikkaa. Strategia rakentui epärealistisille tavoitteille eikä niiden nähty johtavan toivottuihin tuloksiin. Strategiaa ei myöskään koettu omaa yksilöllistä kehitystä tukevaksi, vaikka se esiteltiin ”kaikki yhdessä”-tyyppisesti. Työroolit ja vastuut olivat epäselvät ja muutokset rakenteessa herättivät aina epäilyn oman työmäärän lisääntymisestä. Firman omistajuuden vaihtuessa myös toimintakulttuuri vaihtui. Haastatteluaineistossa tämä koettiin muutoksena huonompaan suuntaan, koska Amerikasta rantautunut kilpailun kulttuuri ei antanut hyvää työnantajakuvaa norjalaiselle työnhakijalle. Henkilöstöasioiden hoitoon liitettiin myös firman tarjoaman koulutuksen vaikuttavuus. Työn puitteiden ja rakenteiden säilyessä ennallaan ei yksittäisestä koulutuksesta ole työntekijälle hyötyä.

Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa voidaan havaita tutkimalla organisaation käyttöteoriaa ja julkiteoriaa. Jos toimintatapa aiheuttaa suuren kuilun sen mitä esitetään ja sen mitä todellisuudessa tehdään välille, tulee organisaatiossa ryhtyä toimiin pienentääkseen tätä eroa. Edellinen tutkimus toi esille sen, että käyttöteoriaa on vaikea muuttaa double-loop periaatteella, koska firman henkilöstö koostui kahden eri kulttuurin edustajista. Vahva vastakkain

asetelma työn tekijöiden ja työnantajan välillä ei edistä kollektiivista oppimista organisaatiossa.

7.4 Yksilön ja yhteisön kollektiivinen oppiminen

Kollektiivisen oppimisen tutkimuksen usein esitetty näkökulma on yksilön ja kollektiivisen oppimisen välinen yhteys. Toimivatko yksilöllinen oppiminen ja kollektiivinen oppiminen erillisinä vai toistensa kanssa vuorovaikutteisesti oppimisen tapoina. Tämän käsiteanalyysin tutkimusaineistossa oppiminen näyttäytyy kokemuksellisena, kohteellisena, välineellisenä, sosialisointia kautta tapahtuvana, vuorovaikutteisena ja havaintojen avulla tapahtuvana eli hyvin monenlaisena, mutta kuitenkin aina yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen liittyvänä.

Työssä käytettävien yksilöllisen ja kollektiivisen oppimisen käsitteistä tehdyn Fenwickin (2008) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä tapahtuu, kun yksilö oppii kollektiivisesti. Tässä tutkimuksessa vertailtiin eri artikkeleja eri vuosina ja paikannettiin kahdeksan teemaa liittyen oppimiseen yksilöllisesti ja kollektiivisesti. Esittelen näistä teemoista tutkimuksessa neljä eniten mainittua.

Ensimmäisenä Fenwick (2008) kuvaa yksilöllisen tiedon hankinnan teemaa. Tieto muuttui kollektiiviseksi, kun se tuotiin ryhmän tietoon. Työntekijän jakaessa vaikkapa koulutuksesta saamaansa tietoa toisille, voidaan nähdä tiedon muuttuvan kollektiiviseksi. Toinen tiedon hankinnan teema liittyy yksilön sosialisointiin yhteisössä. Oppiminen tapahtuu ympäristöstä saadun tiedon avulla esimerkiksi työroolia selkeyttämällä. Kolmantena tiedon hankinnan teemana tuli esille käytäntöyhteisöjen toiminta. Organisaatiota ei tulisi nähdä enää yksilöistä koostuvana yhteisönä, vaan uusia kollektiivisiä ryhmätyön tapoja, kuten käytäntöyhteisöt, tulisi ottaa käyttöön. Neljäs tiedon hankinnan teema oli osallistuminen, joka tapahtui arjen työssä kokemuksen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen välityksellä. Tässä sisällönanalyysissä käytetyt tutkimusartikkelit kuvaavat organisaatiossa tapahtuvan yksilöllisen ja kollektiivisen oppimisen eroa hyvin positiivisesti ja käytännönläheisesti. Koulutuksen tieto nähtiin jakautuvan työyhteisössä, osallistuminen ja sosialisointi toteutuivat luontevasti ja oppimista edistäen. Myös

käytäntöyhteisöjen toimintaa pidettiin erinomaisena kollektiivisen oppimisen tapana.

Edmondsson (2002) on tutkinut tiimien oppimista organisaatiossa ja johtopäätöksensä hän toteaa, että samassa organisaatiossa toimivat tiimit eivät aina edistä kollektiivista oppimista organisaatiossa. Oppiminen ei tämän tutkimuksen mukaan tapahdu organisaation, vaan tiimin tasolla, jolloin hyvin pieni määrä ihmisiä oppii keskenään asioita hyvin paikallisesta näkökulmasta käsin. Tutkituissa tiimeissä kollektiivisen oppimisen laatu ja reflektio vaihtelivat suuresti, vaikka tiimeillä oli samanlaiset tehtävät ja tavoitteet.

Kollektiivinen oppiminen ei täten aina kykene viemään organisaatiota menestykseen, vaan voi johtaa yksilön haavoittuvaan asemaan esimerkiksi tiimissä. Olipa kollektiivisen oppimisen tapana tiimi, yhteisö, verkosto oppiminen tai organisaation strategian jalkauttaminen, tulisi oikeasta ohjauksesta ja taitavasta johtamisesta huolehtia.

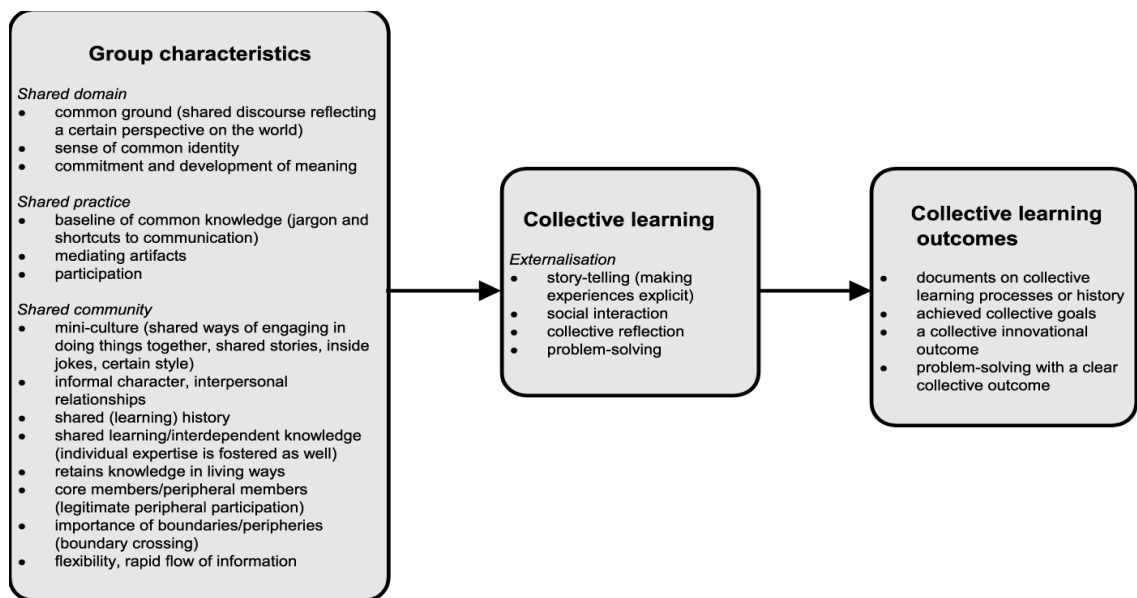
7.5 Käytäntöyhteisöt

Laven ja Wengerin (1991) käytäntöyhteisöjen toimintaa kuvaava teoria selittää yhteisöjä ja käytänteitä sekä niissä muodostuvia merkityksiä. Oppiminen liittyy erottamattomasti käytäntöön ja kollektiivisen organisaatio oppimisen edellytyksenä onkin käytäntöyhteisöjen toteutuminen ja kehittyminen organisaatiossa. Käytäntöyhteisöön jäseneksi tulevat asettuvat joko ydintoimintaan tai tarkkailevat ryhmän toimintaa hieman kauempaa. Kaikissa tapauksissa jännite kokeneiden ryhmäläisten ja uusien tulokkaiden välillä laukaisee kollektiivisen oppimistilanteen.

Mittendorf ym. (2006) ovat tutkineet käytäntöyhteisöjä kollektiiviseen oppimiseen innostavana voimavarana. Kolmen eri ryhmän tutkimusaineistosta selvisi, että ryhmien oppiminen oli erilaista ja käytäntöyhteisöksi luokitellun ryhmän kollektiivinen oppiminen nähtiin monipuolisena, mutta ei toteutukseltaan kuitenkaan niin onnistuneena. Tutkimuksen tulos oli, että käytäntöyhteisöllinen toiminta ei välttämättä edistä kollektiivista oppimista organisaatiossa. Tutkijat tuottivat kirjallisuuskatsauksen avulla mallin, joka antoi teoreettisen pohjan tutkimuksen teolle. Tutkimus tapahtui haastatteluna kolmelle eri ryhmälle:

opettajille, hallinnon edustajille ja tiimille, joka työskenteli luonnonsuojelun parissa.

Tutkimusmalli ryhmien ominaislaadusta ja kollektiivisesta oppimisesta (kuvio 5) kuvaa käytäntöyhteisön jaettuna tietämyksenä (arvot, identiteetti ja sitoutuminen), jaettuna käytäntönä (yhteinen tieto, välittävät artefaktit ja osallisuus) ja jaettuna yhteisöllisyytenä (minikulttuuri, epämuodollisuus, yhteinen historia ja joustavuus).



KUVIO 5. Tutkimusmalli ryhmän ominaislaadusta ja kollektiivisesta oppimisesta (Mittendorf ym., 2006)

Osallistuvilta ryhmiltä kysyttiin, toimiiko oma ryhmä mallin kuvaamalla käytäntöyhteisön tavalla ja miten osallistujat pystyivät kuvaamaan (esimerkiksi dokumentin muodossa) käytäntöyhteisönsä toimintaa ja toiminnan tuloksia. Luonnonsuojelutiimi, joka osoittautui juuri mallin mukaisesti toimivaksi käytäntöyhteisöksi, oli vahvan me-hengen omaava. Yhteinen toiminnan kohde, luonto, oli kaikille rakas ja sen suojelua pidettiin tärkeänä. Ryhmä omasi selkeän minikulttuurin, mutta uusien ryhmän jäsenten oli vaikea päästä mukaan yhteisöön ja yhteisön puolestaan oli vaikea tottua uusiin toimintatapoihin, jos ne erosivat suuresti aiemmin totutusta. Ryhmä tuotti kollektiivisia tuloksia kokousten ja työtapojen muuttamisen, mutta myös uusien työvälineiden suunnittelun myötä.

Tässä yhteisössä ongelmia ei koskaan ratkottu yksin. Kollektiivinen oppiminen toteutui ainoastaan tiimin sisällä jakautumatta kuitenkaan koko organisaation tasolle tai esimerkiksi esimiesten tietoon.

Mittendorf ym. (2006) tutkimus tuo esille Laven ja Wegerin (1991) teorian pääkohdan: oppiminen organisaatiossa ja käytäntöyhteisössä laukaisee jännite uuden työntekijän ajatusten ja vanhojen toimintatapojen välillä. Luonnonsuojelutiimissä, joka muuten oli malliesimerkki käytäntöyhteisöstä, oli vaikea ottaa vastaan uusia jäseniä ja oppia heidän kokemustaan. Tiimi ei pystynyt hyödyntämään uutta oppimistilannetta ja täten kollektiivinen oppiminen ei edistynyt.

Hakkarainen, Lipponen ja Paavola (2003) tuovat esille ajatuksen, että käytäntöyhteisöistä siirrytään innovatiivisiin tietoyhteisöihin, jossa jäsenten oppiminen on kollektiivisesti kaikkien vastuulla ja tieto ymmärretään tiedonluomisena. Fyysiset tuotteet tai palvelut toimivat yhteisen tiedon välittäjinä tehden toiminnasta automaattisesti kollektiivista. Täten kollektiivinen oppiminen toteutuu sattumanvaraisesti ja tilanteen kontekstin mukaan.

8 PÄÄTÄNTÖ

Tutkimuskysymysten mukainen aiheen käsittely on edennyt kollektiivinen oppiminen organisaatiossa käsitteen määrittelystä lähikäsitteiden analysointiin. Kollaboratiivinen oppiminen, jota kuvataan yhteistoiminnalliseksi oppimiseksi, on hyvin läheinen käsite kollektiivisen oppimisen kanssa. Määrittelen kollektiivisen oppimisen kuitenkin kollaboratiivisen oppimisen yläkäsitteeksi Garavan ja McCarthy (kuvio 2) luokittelun mukaisesti. Nojaudun heidän luokitteluunsa organisaation kollektiivisen oppimisprosessin kuvauksessa myös muiden lähikäsitteiden, kuten tiimioppiminen, käytäntöyhteisöt, organisaatio oppiminen tai verkostotyöskentelyn osalta. Nämä oppimisen tavat, jotka usein esiintyvät kollektiivisen oppimisen organisaatiossa keskustelussa, ovat kaikki luokiteltavissa kollektiiviseksi oppimiseksi.

Jotta kollektiivinen oppiminen toteutuisi onnistuneesti, tulee ryhmällä olla yhteinen oppimisen tavoite, luottamuksellinen ja oppimisen kannustava ilmapiiri sekä korkea sitoutumisen aste kollektiiviseen oppimiseen organisaatiossa. Oppiminen kollektiivisesti edellyttää näin ollen organisaatiolta panostusta ennen kaikkea hyvään työilmapiiriin ja selkeisiin työn tavoitteisiin.

Kollektiivinen oppiminen organisaatiossa on tässä käsiteanalyysissä ilmentynyt moniulotteisena yhteisöllisenä oppimisprosessina muokaten organisaation yhteisen tiedon välittymistä, sääntöjen ja rutiinien merkitystä, oppimisessa käytettävää käyttö- ja julkiteoriaa sekä yksilön ja yhteisön välistä vuorovaikutteista oppimista. Parhaimmillaan kollektiivinen oppiminen on organisaatiolle menestystekijä. Toisaalta se ei välttämättä aina johda yrityksen menestyksekkääseen innovatiiviseen toimintaan. Oppiminen organisaatiossa voi tapahtua myös ei-laadukkaana oppimisena, jolloin yksilö saattaa kokea turvattomuutta ja epäasiallista kohtelua kollektiivisen oppimisen tuloksena.

Mallioppiminen ja kokemuksen kautta oppiminen organisaatiossa esiintyy tämä käsiteanalyysin tutkimustiedon perusteella monipuolisena ja luontevana kollektiivisen oppimisen tapana. Käytännön työskentely arjen projektien ja

tehtävien parissa ratkoen yhteisöllisesti työn ongelmia auttaa työntekijää ymmärtämään oman oppimisensa ja osaamisensa kokonaisuutta ja asettamaan sen organisaation toiminnan kokonaisuuteen (Littlejohn ym., 2011; Döös & Wilhelson, 2011; Larsson, 2016; Garavan & McCarthy, 2008).

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin miten mallioppiminen ja kokemuksellinen oppiminen ilmenevät kollektiivisesti ja voisivatko nämä kaksi oppimisen tapaa olla tehokkain kollektiivisen oppimisen organisaatiossa. Lisäksi kiinnostavaa olisi myös jatkotutkimus organisaation kollektiivisten oppimisprosessien vaikutus työilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Oxford. Blackwell publishers Ltd.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_dipf_primary_338420
- Arnkil, R. (2009). Siltoja yli kinkkisen virran: hyvien käytäntöjen leviäminen työyhteisössä. Teoksessa Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.), *Yhteisöllisyys liikkeessä* (325–347). Aikuiskasvatuksen 48. vuosikirja. Jyväskylä. Gummeruksen kirjapaino Oy.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma995191334205973
- Cotic-Svetna, A., Jaklic, M. & Prodan, I. (2008). Does collective learning in clusters contribute to innovation? *Science and Public Policy*, 35(5), 335-345.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_scopus_primary_352037730
- Cyert & March (1992). *A Behavioral Theory of firm*. USA. Blackwell Publishers Inc.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma991859194205973
- Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning? Teoksessa Dillenbourg (toim.), *Collaborative Learning: Cognitive and Computational Approaches*, (1-19). Oxford. Elsevier.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1kfmqvo/alma9910657471705973
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2011). Collective Learning: Interaction and Shared Action Arena. *Journal of Workplace Learning*, 23(8), 487-500.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_swepub_primary_oai_DiVA_org_su_63936

- Edmonson, A. C. (2002). The Local and Variegated Nature of Learning in organizations: Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_webofscience_primary_000175114000002
- Fenwick, T. (2008). Understanding Relations of Individual-Collective Learning in Work: A review of Research. *Management Learning*, 39(3), 227-243.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_scopus_primary_351792581
- Garavan, T.N. & McCarthy, A. (2008). Collective Learning Process and Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 451-471.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_sage_journals_10_1177_1523422308320473
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2016). (toim.) *Kollektivt lärande i arbetslivet*. Malmö. Holmbergs i Malmö AB.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-163873>
- Hakkarainen, K., Lipponen, L. & Paavola, S. (2003). Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. *Aikuiskasvatus*, 23(1), 4-13.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_crossref_primary_10_33336_aik_93451
- Kira, M. & Frieling, E. (2007). Bureaucratic Boudaries for collective learning in industrial work. *Journal of Workplace Learning*, 19 (5), 296–310.
<https://doi.org/10.1108/13665620710757851>
- Larsson, P. (2016). Organisatoriska förutsättningar för kollektivt lärande. Teoksessa Granberg, O. & Ohlsson, J. (toim.), *Kollektivt lärande i arbetslivet* (151–173). Malmö. Holmbergs i Malmö AB.
<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-163873>
- Lave, J. & Wenger E. (1991). *Situated learning, Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge. Cambridge University Press.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma991940094205973

- Lawson, C. & Lorenz, E. (1999). Collective learning, Tacit knowledge and regional Innovative Capacity. *Regional Studies*, 33(4), 305-317.
<https://doi.org/10.1080/713693555>
- Littlejohn, A., Milligan, C. & Margaryam, A. (2011). Collective Learning in the Workplace: Important Knowledge Sharing Behaviours. *iJAC*, 4(4), 26-31.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_proquest_journals_2273271979
- Mittendorff, K., Geijssels, F., Hoeve, A., de Laat, M. & Nieuwenhuis, L. (2006). Communities of Practice as Stimulating Forces for Collective Learning. *Journal of Workplace Learning*, 18(5), 298-312.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_istex_primary_ark_67375_4W2_9F011LS1_5
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford. Oxford University Press.
https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma992473814205973
- Ohlsson, J. (2016). Teamlärande. Teoksessa Granberg, O. & Ohlsson, J. (toim.), *Kollektiivt lärande i arbetslivet* (21–39). Malmö. Holmbergs i Malmö AB. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-163873>
- Pihlaja, J. (2005). *Learning in and for Production. An Activity-Theoretical Study of the Historical Development of Distributed Systems of Generalizing*. Väitöskirja. Kasvatustieteen laitos. Helsingin yliopisto. [Learning in for production. An activity-theoretical study of the historical development of distributed systems of generalizing. \(helsinki.fi\)](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_proquest_journals_2273271979)
- Pohjalainen, M. (2016). Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa (36–61). Akateeminen väitöskirja. Informaatiotieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0120-0>
- Puusa, A. (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi*, 4(2008), 36–42. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net>
- Suomisanakirja <https://www.suomisanakirja.fi>

Swart, J. & Pye, A. (2003). *Collective Tacit Knowledge: Integrating Categories in the Process of Organizational Learning*. Organizational Learning and Knowledge, 5th International Conference. 30.5.-2.6.2003.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.411.9912>

Takala, T., & Lämsä, A.M. (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona.

Liiketalouden aikakauskirja, 371–390.

https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_rmit_indexes_dellinen_Aikakauskirja_Finnish_Journal_o_000053257719_sial